

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER  
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga  
MANAGEMENT ŠPORTNEGA DRUŠTVA

Mentor: mag. Boris Mrak  
Obravnavana organizacija: Rokometni klub Piran

KOPER, 2005

VLADOŠA NIŽETIČ



## POVZETEK

Ustrezen management je predpogoj za uspešno delovanje vsakega športnega društva. Diplomaska naloga obravnava teoretične razsežnosti managementa športnega društva s prikazom na primeru Rokometnega kluba Piran. Skozi obravnavo ugotavlja ujemanja in odstopanja teoretičnih in praktičnih značilnosti športnih društev in potrjuje pomembnost uporabe managerskih znanj in veščin za delovanje društev na športnem področju. Struktura sledi osnovnemu modelu politike športnega društva s poudarkom na strategiji za doseganje ciljev, ki obsega med seboj usklajene dejavnosti, urejenost in sredstva športnega društva ter smernice za strateško načrtovanje.

*Ključne besede:* športno društvo, Rokometni klub Piran, politika, management, dejavnosti, usmeritve, urejenost, sredstva, strateško načrtovanje

## ABSTRACT

Management is the first condition on which a successful operating of every sports association is based. This paper deals with the theoretical aspect of the sports association management. There is given also a practical case of Rokometni klub Piran – the Handball Club of Piran. During the descriptive analysis of the case, there are shown the accordances and deviations of the theoretical and practical characteristics of the sports associations. Moreover, we confirm the importance of use of the management know-how for a successful operating of the sports associations. The structure follows the basic pattern of the sports association's policies, the emphasis being on a strategy for the achieving of certain goals, which includes the reciprocally harmonized activities, good organization and financing of the association, and the guidelines for the strategic future planning.

*Key words:* sports association, Rokometni klub Piran – the Handball Club of Piran, policy, management, activities, guidelines, organization, financing/sources, strategic planning

UDK 65.012:061:796(043.2)



*Zmaga ni najpomembnejša stvar v življenju, temveč boj;  
smisel ni osvojiti, temveč dobro se boriti.*

Pierre de Coubertin

Športno društvo se neprestano bori za preživetje, zato zmaga  
predstavlja cilj, ki ga športno društvo želi doseči; smisel  
športnega društva ni osvojiti čim več zmag, temveč skozi borbo  
in razvoj zagotoviti si obstoj.



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Športno društvo</b> .....	<b>3</b>
2.1	Opredelitev in razvrstitev .....	3
2.2	Udeleženci športnega društva .....	3
2.3	Politika športnega društva .....	6
2.4	Predstavitev RK Piran .....	8
2.5	Udeleženci RK Piran .....	9
2.6	Politika RK Piran.....	11
<b>3</b>	<b>Management športnega društva</b> .....	<b>15</b>
3.1	Dejavnost športnega društva.....	15
3.1.1	Storitve športnega društva .....	15
3.1.2	Usmeritve športnega društva .....	17
3.1.3	Trženje – menjalni procesi – športnega društva .....	18
3.1.4	Storitve RK Piran .....	22
3.1.5	Usmeritve RK Piran .....	23
3.1.6	Menjalni procesi RK Piran .....	25
3.2	Urejenost športnega društva .....	28
3.2.1	Struktura športnega društva .....	28
3.2.2	Procesi v športnem društvu .....	28
3.2.3	Sistemi športnega društva .....	30
3.2.4	Struktura RK Piran .....	31
3.2.5	Procesi v RK Piran .....	31
3.2.6	Sistemi RK Piran .....	32
3.3	Sredstva za delovanje športnega društva .....	33
3.3.1	Vrste in viri sredstev športnega društva .....	33
3.3.2	Management sodelavcev v športnem društvu.....	34
3.3.3	Financiranje športnega društva .....	38
3.3.4	Zbiranje sredstev športnega društva .....	39
3.3.5	Vrste in viri sredstev RK Piran.....	40
3.3.6	Management sodelavcev v RK Piran.....	41
3.3.7	Financiranje RK Piran .....	43
3.3.8	Zbiranje sredstev RK Piran .....	44
<b>4</b>	<b>Strateško načrtovanje v športnem društvu</b> .....	<b>45</b>
<b>5</b>	<b>Strateški načrt RK Piran</b> .....	<b>46</b>
<b>6</b>	<b>Zaključek</b> .....	<b>49</b>
	Literatura in viri.....	52
	Priloge.....	54

## TABELE

Tabela 2.1	Zunanji udeleženci športnega društva glede na interese, ki jih zastopajo ...	5
Tabela 2.2	Zunanji udeleženci RK Piran.....	10
Tabela 5.1	SPIN analiza RK Piran .....	47



## KRAJŠAVE

EHF	European Handball Federation – Evopska rokometna zveza
IHF	International Handball Federation – Mednarodna rokometna zveza
NBA	National Basketball Association – severnoameriška profesionalna košarkarska liga
NK	nogometni klub
OKS – ZŠZ	Olimpijski komite Slovenije – Združenje športnih zvez
RK	rokometni klub
RZS	Rokometna zveza Slovenije
SIKOP	Sistem informacije, komunikacije, odločanja, planiranja
SPIN	S – slabosti, P – prednosti, I – izzivi, N – nevarnosti
ŠD	športno društvo
ŠŠD	Šolsko športno društvo



## 1 UVOD

Proces managementa pomeni vodenje poslovanja podjetja in vodenje ljudi v delu in poslovanju podjetja k doseganju izidov (Kralj 2003, 19). Iz tega sledi, da je športni management izključno delovanje procesa managementa, povezanega s športno dejavnostjo, pri katerem gre za koordinacijo športnih virov, to je športnih organizacij, športnih objektov, športnikov, financ v športu, komuniciranje z javnostjo in še mnogo drugega (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002, 19–20).

Eno temeljnih področij delovanja športnega managementa je management športnih organizacij (prav tam, 165), znotraj katerega se pojavlja športno društvo kot najbolj razširjena in najpomembnejša organizacijska oblika udejanjanja športa, kar zaznamuje obliko izvajanja managementa kot management športnega društva. Izhajajoč iz trditve: »[m]anagement je univerzalni fenomen, ker ne obstaja organizacija, ki ne bi bila vodena« (Jelovac 2002, 21), je vodenje vsekakor pomembna sestavina managementa športnega društva. Seveda ne gre za vodenje v obliki želje biti glavni ali imeti moč nad nekom, temveč gre za vodenje v povezavi izključno s strokovnostjo. Pomen strokovnosti poudarja Nacionalni program športa z opredelitvijo naloge: »pospešiti je treba pripravo programov za izobraževanje, usposabljanje in spopolnjevanje managerjev v športu« in z njeno obrazložitvijo: »razvoja športa ni brez strokovnih kadrov /.../«. Ravno spoznanje, da večino športnih društev v Sloveniji vodijo strokovno nesposobni in neprimerni ljudje, predstavlja povod k pisanju na temo management športnega društva.

Diplomska naloga je osredotočena na razsežnosti managementa športnega društva z namenom obravnave teoretičnih osnov delovanja športnega društva in njegovega prikaza na konkretnem primeru. Naloga prikazuje splošne značilnosti športnega društva, ki se glede na športno panogo sprevirajo v specifične značilnosti, znotraj katerih vendarle ohranijo svojo avtonomnost. Športna panoga obravnavanega primera je roket.

Cilji diplomske naloge so: obravnava poslovanja kot dejavnosti managementa športnega društva s poudarkom na strategiji za doseganje ciljev: na dejavnostih, urejenosti in sredstvih športnega društva; umestitev splošnega modela politike športnega društva v konkretno športno društvo; navedba usmeritev športnega društva v strateško načrtovanje; prikaz pomembnosti uporabe managerskih znanj in veščin za delovanje društev na športnem področju. Kako pomembna je uporaba managerskih znanj in veščin, prikazujejo konkretni primeri primerne ali neprimerne delovanja, pravilnega ali nepravilnega odločanja, kar vodi športno društvo v uspeh ali neuspeh. Slednje je doživel Rokometni klub Piran, ki je 24. maja 2004 s sklepom skupščine prenehal delovati in je trenutno v postopku izbrisa iz registra društev. Obravnava managementa Rokometnega kluba Piran izhaja iz Statuta Rokometnega kluba Piran, kjer so po določitvah Zakona o društvih zapisani namen, temeljni cilji, organi, materialno in finančno poslovanje, prehodne in končne določbe, ter iz ostalih internih dokumentov, kot so zapisniki s sestankov, poslovna pisma, rokovniki, interne evidence, računovodski izkazi. Na osnovi lastne analize in ugotovitev v vlogi udeleženca-opazovalca ter preučevanja delovanja Rokometnega kluba Piran skozi več let sem oblikovala vizijo, osnovno in interesno poslanstvo ter strateški načrt Rokometnega kluba Piran. Spoznanja iz analize dela bodo uporabna za njegovega (nepravilnega, kajti v nasprotnem primeru prevzame vse dolgove) naslednika: Športno društvo roketna šola Piran, da ne bi doživelo takšnih nihanj in nenazadnje enake usode.

»Vsem, ki se ukvarjamo s športnim menedžerstvom, primanjkuje znanja, teoretičnih osnov.« (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002, 14). »Športna društva so tako kot druga

društva temeljni subjekti civilne družbe,« (Bibič 1997, po Šugman, Bednarik in Kolarič 2002, 41), zato so managerska znanja na področju delovanja športnih društev nujna, opirajoč se na dejstvo, da v Sloveniji vlada splošna neosveščenost o pomembnosti managerskih znanj in veščin pri poslovanju športnih društev. Diplomaska naloga naj bo nauk za vse vodilne delavce v športnih društvih, ki se ne zavedajo odvisnosti delovanja športnega društva od njihove vloge.

Metoda in pristop obravnavanja v diplomski nalogi sta deskriptivna. Metoda raziskovanja obsega poizvedovanje na podlagi intervjujev in opazovanj v povezavi s študijo primera v obliki poglobljene pripovedi in opisa. Metoda zbiranja primarnih podatkov poteka s pomočjo nestrukturiranega intervjuja, kar omogoča določeno prožnost in odprtost v neposredni interakciji, ter na podlagi opazovanja z udeležbo na stopnji udeleženec-opazovalec, ki je član skupine. Opazovanje se prepleta z analizo vsebine dokumentov, ki predstavljajo sekundarne podatke. Sem sodijo še uporaba literature in drugih dokumentov, kot so zapisniki s sestankov, poslovna pisma, rokovniki. Metoda zbiranja sekundarnih podatkov obsega analizo kvantitativnih podatkov, to je administrativne podatke, kot so interne evidence, računovodski izkazi. Dostop do podatkov in internih dokumentov Rokometnega kluba Piran je bil omejen zaradi nepripravljenosti nekdanjih upravljalcev in drugih neposrednih udeležencev na oživljanje že zastarele in pereče teme.

V diplomski nalogi se teoretični in praktični deli simultano prepletata znotraj poglavij in podpoglavij. Prvi del diplomske naloge opredeli in razvrsti športna društva, definira zunanje in, sicer neopredeljene, notranje udeležence športnega društva, predstavi osnovni in razširjeni model politike športnega društva, sledi predstavitev Rokometnega kluba Piran, njegovih zunanjih in notranjih udeležencev ter politike Rokometnega kluba Piran. Osrednji del obravnava management športnega društva: dejavnosti opredelijo storitve športnega društva kot del proizvoda športnega društva, usmeritve športnega društva in menjalne procese, v katera vstopa športno društvo, ter katere storitve je izvajal Rokometni klub Piran, njegove usmeritve in specifične menjalne procese, v katera je vstopal Rokometni klub Piran; urejenost razkrije strukturo, procese in sisteme športnega društva ter strukturo, procese in sisteme Rokometnega kluba Piran; obravnava sredstev prikazuje vrste in vire sredstev športnega društva, management sodelavcev in znotraj prikazano sklepanje pogodb o zaposlitvi v športnih društvih, financiranje in zbiranje sredstev športnega društva ter vrste in vire sredstev Rokometnega kluba Piran, management sodelavcev, znotraj sklepanje pogodb o zaposlitvi v rokometni panogi, financiranje in zbiranje sredstev Rokometnega kluba Piran.

Tretji del poudari nujnost strateškega načrtovanja v športnem društvu in ga zaključí s poizkusom zasnove strateškega načrta za Rokometni klub Piran, ki bi ga v času svojega delovanja moral imeti, in predstavlja smernico za prihodnost Športnega društva rokometne šole Piran.

## 2 ŠPORTNO DRUŠTVO

### 2.1 Opredelitev in razvrstitev

Športno društvo je prostovoljno, samostojno, nepridobitno združenje fizičnih oseb, ki se združujejo zaradi skupno določenih športnih interesov in potreb, opredeljenih v temeljnem aktu in v skladu z Zakonom o društvih; kot primarno dejavnost opravlja športno dejavnost.

Po podatkih Ministrstva za notranje zadeve je v Sloveniji na dan 31. december 2003 registriranih 5.518 športnih društev od skupno 18.577 društev.

V slovenskem prostoru se kot sinonim za termin društvo pogosto uporablja termin klub. Slovenski izraz za klub je društvo. Medtem ko se termin društvo najpogosteje pojavlja v najširšem pomenu besede kot pojmovanje vseh temeljnih organizacijskih oblik združevanja občanov z vidika civilne družbe, se termin klub navezuje na poudarjanje tekmovalne usmerjenosti društva (Šugman 1998, 52).

Športna društva uvrščamo med nepridobitne organizacije zasebnega sektorja, z vpisom v register jim je dodeljen status pravne osebe zasebnega prava. Obstajajo tudi športna društva, ki niso pravne osebe, torej niso vpisana v register društev, čeprav nosijo ime »športno društvo«, delujejo pa v podjetjih in se tako tudi imenujejo ter v šolah kot šolska športna društva (Šugman 1998, 59). Za nadaljnjo obravnavo so pomembna športna društva s statusom pravnih oseb.

Osnovni namen vseh športnih društev je učenje in treniranje športne panoge, za katero je bilo ustanovljeno, kar se nadgrajuje z vstopom v različne tekmovalne sisteme in lastno organizacijo tekmovanj. Bolj kot se programi širijo in višje kot napredujejo, tem večja je organizacijska in finančna zahtevnost.

Poleg razvrstitve s pravnega vidika športna društva razvrščamo s teoretičnega vidika (Radovanovič 1980, po Šugman 1998, 58):

- po športnih panogah;
- po številu športnih panog na homogena (ukvarjajo se z eno panogo) in na heterogena (ukvarjajo se z več panogami);
- po različnosti športnih panog na enovita (več povezanih se ukvarja z eno panogo) in na sestavljena (več povezanih se ukvarja z več panogami);
- po območju delovanja na krajevna, občinska, mestna, območna, republiška;
- po dejavnosti na splošna (združuje neposredne udeležence športa – tekmovalci, trenerji) in na posebna (združuje posredne udeležence športa (sodniki, športni pedagogi).

Navzgor so športna društva sistemsko vezana v nacionalne panožne zveze, te pa v OKS – ZSZ.

### 2.2 Udeleženci športnega društva

Delovanje športnega društva temelji na pridobivanju udeležencev iz zunanjega in notranjega okolja, na ustvarjanju dobrih odnosov z njimi in posledično na skupni usmerjenosti k izboljšanju stanja (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002, 166). Tako med zunanjimi kot med notranjimi udeleženci in športnim društvom se na podlagi zveze »pridobivanje – dobri odnosi – izboljšanje stanja« oblikujejo interesna razmerja, ki nudijo določene osebne ali skupne cilje ter različne dobrine ali storitve. Menjalni procesi so torej dejavnosti, v katerih udeleženci delujejo z namenom doseči svoje

interese in, če so ti obojestranski, se sodelovanje nadaljuje. Menjalna razmerja so uspešna, ko interesi ustrezajo vpletenim udeležencem, katerih vloge se medsebojno prepletajo in niso točno določene.

### *Zunanje okolje*

Zunanje okolje športnega društva predstavljajo (prirejeno po Trunk Širca in Tavčar 1998, 16):

- udeleženci, ki namenjajo *sredstva* (denarna, materialna, delo, znanje): financerji – sistemski: država, občina, fundacija za šport, razni skladi, nesistemski – posamezniki prostovoljci (darovalci dobrin in storitev), sponzorji (podjetja), donatorji (država, podjetja); civilne združbe uporabnikov in skupine za samopomoč; specializirana podjetja in športni delavci, športniki, ki niso člani športnega društva;
- udeleženci, ki dajejo *legitimnost* (primerno upravičenost, usposobljenost, uglednost): vplivne osebnosti;
- uporabniki, ki uživajo *koristi* športnega društva – za protivrednost (članarina, plačilo, prispevek sponzorja) ali brez nje: pasivni uporabniki;
- *konkurenti*: druga športna društva, pa tudi skupine in posamezniki, ki se potegujejo za iste vire sredstev ali za iste uporabnike;
- *kolaboranti*: druga športna društva, katerih povezovanja temeljijo na doseganju skupnega cilja, panožne športne zveze.

**Tabela 2.1** Zunanji udeleženci športnega društva glede na interese, ki jih zastopajo

Udeleženci	Interesi udeležencev	Interesi športnega društva
Odločevalci v državni upravi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Soustvarjanje pogojev pri uresničevanju javnega interesa v športu v skladu z Zakonom o športu in Nacionalnim programom športa</li> <li>▪ Zasluge uradnikov, politikov, veljakov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Redno financiranje</li> <li>▪ Iskanje novih možnosti pridobivanja sredstev iz državnih virov</li> </ul>
Odločevalci v lokalni skupnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Uresničevanje javnega interesa v športu v skladu z Zakonom o športu in Nacionalnim programom športa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Redno financiranje</li> </ul>
Sponzorji	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realna ali simbolična protivrednost v obliki publicitete, oglaševanja, pospeševanja prodaje, osebne prodaje in neposrednega trženja, kar mu omogoči športno društvo</li> <li>▪ Udeležnost v storitvah športnega društva</li> <li>▪ Podoba podjetja ali podjetnika</li> <li>▪ Davčne olajšave</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zelo pomemben vir financiranja</li> </ul>
Darovalci – donatorji	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Darila – donacije so včasih pogojene z namenom uporabe ali označene zelo na široko</li> <li>▪ Ustvarjanje dobre podobe</li> <li>▪ Davčne olajšave</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dobrodošla oblika financiranja</li> </ul>
Fundacija za šport, razni skladi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sofinanciranje športne dejavnosti, raziskovanja in razvoja športa ter založništva v športu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pridobiti dodatna sredstva za delovanje</li> </ul>
Druga športna društva in panožne športne zveze – zavezniki, nasprotniki, tekmeči	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zavezniki: materialna ali moralna podpora za dejavnost športnega društva, ki je v skladu z njihovimi ali skupnimi interesi</li> <li>▪ Nasprotniki: ovirati dejavnost športnega društva zaradi načelnih ali ožjih interesnih razlogov</li> <li>▪ Tekmeči: konkurirati športnemu društvu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sodelovanje z zavezniki za blagostanje vseh, zmanjšanje pomena tekmecev in nasprotnikov</li> </ul>
Civilne združbe uporabnikov	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zbiranje finančnih in ostalih sredstev za podporo svojih dejavnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dodaten vir sredstev</li> </ul>
Ogroženi uporabniki (otroci in odraščajoča mladina)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kot ciljni prejemniki storitev marsikaterega športnega društva imajo malo neposrednega vpliva, ponavadi so najhvaležnejši udeleženci in so zelo pripravljeni pomagati pri delovanju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preko takih udeležencev uveljaviti in potencirati smotnost svojega delovanja</li> </ul>
Pasivni uporabniki (gledalci, občani, starši)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Publiciteta</li> <li>▪ Davčne olajšave</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vir finančnih sredstev in dela</li> </ul>
Vplivne osebe v lokalni skupnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Skrb za dobrobit lokalne skupnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Izraba poznanstev</li> <li>▪ Podpora delovanju športnega društva in posameznim programom</li> </ul>
Specializirana podjetja, športni strokovnjaki	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Razmerje stalnega odjemalca</li> <li>▪ Dolgoročno poslovno sodelovanje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dopolnitev ali razširitev delovanja</li> </ul>

Vir: prirejeno po Trunk Širca in Tavčar 1998, 18

### *Notranje okolje*

Oblike in vrste notranjih udeležencev športnega društva še niso točno opredeljene: »V slovenskih športnih organizacijah bi lahko, glede na kadrovske funkcije in človeške vire te po obliki dela razdelili na volonterske, honorarne in profesionalne delavce, po

vrsti dela, ki ga opravljajo, in po evropski kvalifikaciji poklicev pa na strokovne delavce in na delavce poklicev, povezanih s športom. Strokovne delavce predstavljajo vaditelji, učitelji, trenerji, sodniki in tudi športniki, vendar njih v tem delu ne bomo obravnavali. Delavce poklicev, povezanih s športom, pa predstavljajo delavci v medicini, menedžerji, administrativni delavci, delavci tehničnih poklicev ter delavci še nekaterih drugih poklicev, ki so v naši razpredelnici razvrščeni v skupino drugo.« (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002, 115–116).

Isti avtorji delijo notranje udeležence športnega društva na deset skupin: vaditelj, učitelj, trener, sodnik, medicinski delavec, menedžer, administrativni delavec, organizator tekmovanj, tehnični delavec, drugo (prav tam) in v nadaljevanju razložijo, da »[v] slovenskih športnih organizacijah navadno ni jasne razmejitve med strokovnim delom in poklici, povezanimi s športom, zato je treba narediti in sprejeti enotno klasifikacijo poklicev v športu, ki bo primerljiva z že znano klasifikacijo v Evropski uniji« (prav tam, 133).

Zakon o športu opredeljuje za strokovnega delavca v športu tistega, ki opravlja v športu vzgojno-izobraževalno delo ali strokovno-organizacijsko delo. Imeti mora ustrezno strokovno izobrazbo oziroma mora biti ustrezno usposobljen. Vendar delavci v športnem društvu niso vedno ustrezno strokovno usposobljeni, na primer: opravljajo trenersko delo, nimajo pa ustrezne trenerske izobrazbe, torej niso usposobljeni za delo trenerja, ali pa upravljajo športno društvo, vendar nimajo ustrezne izobrazbe iz managerske stroke, torej niso usposobljeni za managersko delo.

Še en pogled na notranje okolje športnega društva izhaja iz pravic in dolžnosti članov športnega društva, ki so določene v temeljnem aktu, kjer lahko član postane vsakdo, ki podpiše pristopno izjavo, se zaveže, da bo deloval v skladu s statutom in da bo plačeval članarino. V nasprotnem primeru se ga ne obravnava kot člana, temveč kot zunanjega udeleženca – oskrbovalca športnega društva z delom in znanjem.

Naposled, notranji udeleženci športnega društva so aktivni uporabniki – člani športnega društva:

- športni delavci – vsi delavci v športnem društvu razen športnikov-tekmovalcev: učitelj, vaditelj, trener, sodnik, medicinski delavec, manager, administrativni delavec, organizator, tehnični delavec itd.,
- športniki – tekmovalci.

Športne delavce ločimo po strokovni usposobljenosti (po izobrazbi: trenerska, managerska, medicinska) na kvalificirane (strokovnjaki) in nekvalificirane (nestrokovnjaki). Kot taki se pojavljajo na vseh ravneh managementa: upravljavci, vršni management, srednji in izvajalni management.

Pri športnikih je usposobljenost težko meriti, kajti izobrazba ni določena, zato je najbližje merilo kategorizacija športnikov v mladinski, državni, kakovostni, mednarodni in svetovni razred, kar je uporabno v individualnih športnih panogah, težave pa nastopijo v kolektivnih športih, kjer je kategorizacija vezana na ekipo kot celoto in vsak športnik znotraj ekipe prejme status.

### **2.3 Politika športnega društva**

#### *Osnovni model*

Osnovni model politike športnega društva obsega vizijo športnega društva, ki izhaja iz interesov ključnih notranjih in zunanjih udeležencev, iz vizije izvedene smotre ter



smotrom podrejene cilje. Model za vsak cilj obsega strategijo, ki jo tvorijo dejavnosti, urejenost in sredstva za doseganje ciljev športnega društva (prirejeno po Trunk Širca in Tavčar 1998, 26). Prepoznavanju ključnih udeležencev športnega društva in njihovih interesov v predhodnem podpoglavju Udeleženci športnega društva sledi opredelitev vizije in poslanstva, kar omogoča načrtovanje politike športnega društva.

»Vizija je pogled v prihodnost.« (Thornberry 1997, 28). Snovanje vizije športnega društva izhaja iz prevladujočih interesov udeležencev športnega društva in vsebuje dve prežemajoči sestavini: temeljno zamisel, ki obsega temeljne vrednote športnega društva, in temeljni namen – razlog za obstoj športnega društva, ter videnje prihodnosti – vizionarski smoter športnega društva za daljše obdobje (prirejeno po Tavčar 1999, 21).

»Poslanstvo je kot element procesa vizije časovno omejeno in ponavadi vključuje neke vrste kvalitativen ali kvantitativen cilj.« (Thornberry 1997, 30). Poslanstvo športnega društva je promovirati in omogočiti skrbno načrtovano, varno, zdravo in okolju prijazno ukvarjanje s športom ter pritegniti in prepričati nove člane, da je ukvarjanje s športom zanje koristno.

Pri opredelitvi poslanstva športnega društva je pomembno, da ustreza opredelitvi, s katero športno društvo »dela družbo drugačno« v smislu, da povečuje kakovost športnega življenja oziroma življenjsko raven državljanov na športnem področju. Prav tako je pomembno, da poslanstvo ni opredeljeno presplošno, temveč ga je treba opredeliti ozko instrumentalno z določitvijo konkretnih nalog (Hrovatin 2002, 73). Poslanstvo je izpeljano iz osrednje zamisli osnovanja športnega društva in na podlagi menjalnih razmerij, ki so osnovna in interesna, ga je smiselno ločiti na osnovno in interesno poslanstvo (prirejeno po Trunk Širca in Tavčar 1998, 116).

Nosilci dejavnosti športnega društva so programi – storitve ali skupine storitev, namenjeni ciljni skupini uporabnikov ali oskrbovalcev. Programi v okviru osnovnega poslanstva so namenjeni aktivnim in pasivnim uporabnikom, torej tistim, ki so deležni izidov delovanja športnega društva, programi v okviru interesnega poslanstva pa oskrbovalcem s sredstvi, torej tistim, ki športno društvo oskrbujejo z materialnimi in nematerialnimi sredstvi ali mu zagotavljajo pogoje za delovanje, pričakujejo in terjajo pa koristi tudi zase (prirejeno po Trunk Širca in Tavčar 1998, 42).

Osnovno poslanstvo opredeljuje namen športnega društva – kaj športno društvo hoče in želi (prirejeno po Trunk Širca in Tavčar 1998, 116):

- zakaj opravlja svojo osnovno dejavnost,
- kakšno naj bo, ko uresniči svoje osnovno poslanstvo,
- kako naj uresničuje svoje osnovno poslanstvo.

Izjava o osnovnem poslanstvu športnega društva naj odgovori na pet vprašanj (prav tam):

- Kdo smo?
- Zaradi katerih družbenih potreb obstajamo, katerih naj se lotevamo?
- Kaj počnemo, da spoznavamo, predvidevamo in izpolnjujemo te potrebe in vprašanja?
- Kako naj se odzivamo našim članom?
- Kakšne so naša filozofija, vrednote in kultura?

Interesno poslanstvo opredeljuje namen športnega društva glede na interese oskrbovalcev – kaj športno društvo hoče in želi (prav tam):

- zakaj opravlja svojo osnovno dejavnost,

- kakšno naj bo, ko uresniči svoje interesno poslanstvo,
- kako naj uresničuje svoje interesno poslanstvo.

Izjava o interesnem poslanstvu športnega društva naj odgovori na pet vprašanj (prav tam):

- Kdo smo?
- Zaradi katerih interesnih potreb obstojamo, katerih naj se lotevamo?
- Kaj počnemo, da spoznavamo, predvidevamo in izpolnjujemo te potrebe in vprašanja?
- Kako naj se odzivamo našim oskrbovalcem?
- Kakšne so naša filozofija, vrednote in kultura?

#### *Razširjeni model*

Temeljni model politike športnega društva obsega tri razsežnosti – časovna obzorja (Trunk Širca in Tavčar 1998, 27):

- *temeljna politika* obsega najbolj trajne cilje športnega društva in dokaj splošne strategije za doseganje teh ciljev; veljala naj bi trajno, »za vedno«, je naloga vseh sodelavcev v športnem društvu, vendar naloge niso konkretizirane;
- *razvojna politika* obsega ožje časovno obdobje – ponavadi ne manj kot dve ali tri leta, pa tudi ne več kot štiri ali pet let, v tem razvojnem časovnem obdobju potekajo tudi vsi pomembni načrti športnega društva, naloge sodelavcev so že okvirno opredeljene, prav tako razdelitev sredstev, ki jih društvo ima;
- *tekoča politika* obsega predvsem konkretiziranje razvojne politike s konkretnimi nalogami izvajalcev in največkrat obsega eno leto.

## **2.4 Predstavitev RK Piran**

Rokometni klub Piran (v nadaljnjem besedilu klub), v italijanskem jeziku »Club di pallamano Pirano«, zaznamuje športno društvo, ki je dolgo časa delovalo na območju občine Piran in bi v preteklem letu praznovalo petdeseto obletnico obstoja. Od leta 1993 je uspešno tekmovalo v prvi državni ženski rokometni ligi in je kot edino športno društvo v občini Piran tekmovalo v najvišjem rangu.

Sedež kluba je bil v Luciji, na Liminjanski cesti 78. Klub je pod zaporedno številko 102 še vedno vpisan v register društev, ki ga vodi Upravna enota Piran, vendar je v postopku izbrisa iz registra. Matična številka kluba je bila 5156025, davčna številka pa 96897716. Zakoniti zastopnik je bil predsednik kluba Boris Požar.

Temeljni akt kluba je predstavljal Statut Rokometnega kluba Piran, določen v skladu s pravnim redom Republike Slovenije.

Klub je imel zastavo v modri in beli klubski barvi, pri svojem poslovanju je uporabljal zaščitni znak.

Glede na razvrstitev je šlo za homogeno, občinsko in splošno športno društvo, ki se je ukvarjalo z rokometno panogo na področju športne vzgoje in kakovostnega športa.

Klub je bil član RZS, ta pa OKS – ZŠZ; znotraj rokometne panoge je RZS članica EHF in IHF. RZS je prostovoljna zveza klubov in društev, katerih dejavnost je športna igra rokomet.

## 2.5 Udeleženci RK Piran

### *Zunanje okolje*

Zunanje okolje kluba so predstavljali:

- udeleženci, ki so namenjali sredstva: financerji – sistemski: občinski proračun, – nesistemski: generalni in drugi sponzorji, donatorji, specializirana podjetja, trenerji in igralke, ki niso bili člani, največkrat iz drugega kraja;
- udeleženci, ki so dajali legitimnost: predstavnik sponzorskega podjetja, oseba na vplivnem položaju;
- uporabniki, ki so uživali koristi kluba za protivrednost ali brez nje: pasivni – obiskovalci tekem, starši;
- konkurenti: druga športna društva in klubi na obalnem področju, predvsem pa v občini Piran, kjer je delovalo po podatkih Občine Piran leta 2004 približno trideset športnih društev s približno 3.300 člani, leta 2005 pa 31 športnih društev;
- kolaboranti: vsi rokometni klubi iz Slovenije in tujine; pomembno je bilo le, da niso delovali v občini Piran, kajti v tem primeru so prevzeli vlogo konkurenta; drugi rokometni klubi v okviru RZS, EHF, IHF.

**Tabela 2.2** Zunanji udeleženci RK Piran

Udeleženci	Interesi udeležencev	Interesi RK Piran
Občinski svetniki lokalne skupnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Uresničevanje javnega interesa v športu v skladu z Zakonom o športu in Nacionalnim programom športa</li> <li>▪ Promocija občine skozi roket</li> <li>▪ Javne pohvale občinskih zaslug za pomoč pri razvoju rokomet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Redno financiranje</li> <li>▪ Pomoč občine pri povezavi prepričevanja gospodarstva, predvsem turističnega</li> <li>▪ Nagrade za razvojno uspešnost kluba</li> </ul>
Generalni sponzor, ostali sponzorji	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Uporaba imena generalnega sponzorja v uradnem imenu kluba</li> <li>▪ Publiciteta</li> <li>▪ Pohvale v javnih občilih</li> <li>▪ Oglaševanje</li> <li>▪ Pospeševanje prodaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Čim daljše sodelovanje, dobri odnosi</li> <li>▪ Pridobiti čim več novih sponzorjev, ohraniti sedanje in z njimi podaljševati sodelovanje</li> </ul>
Donatorji	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Točno določen namen uporabe donacij</li> <li>▪ Ugled podjetja</li> <li>▪ Davčne olajšave</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Privabiti čim več donatorjev kot pomemben vir financiranja</li> </ul>
Zavezniki, nasprotniki, tekmeči	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Razvoj in populariziranje rokomet</li> <li>▪ Ovirati dejavnost RK Piran pri pridobivanju novih članov – otrok</li> <li>▪ Konkurrirati RK Piran pri oskrbovalcih</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poglobiti in utrditi odnose</li> <li>▪ Ovirati delovanje nasprotnikov pri pridobivanju novih članov – otrok</li> <li>▪ Prehiteti tekmece pri novih sredstvih</li> </ul>
Specializirana podjetja trenerji	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poslovno sodelovanje</li> <li>▪ Davčne olajšave</li> <li>▪ Dolgoročno sodelovanje</li> <li>▪ Uveljavitev z delom in doseženimi rezultati</li> <li>▪ Ugled v Občini Piran</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kakovostna izvedba določenih storitev in specialnih znanj</li> <li>▪ Vir sponzorskih ali donatorskih sredstev</li> <li>▪ Izvajanje osnovnega poslanstva</li> <li>▪ Dvig kvalitete osnovne dejavnosti</li> <li>▪ Vodenje, organiziranje in posredovanje roketnih znanj</li> </ul>
Predstavniki sponzorskega podjetja	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mesto v upravi kluba</li> <li>▪ Oglaševanje in publiciteta sponzorskega podjetja</li> <li>▪ Ugled in ustvarjanje dobre podobe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reden in pomemben vir financiranja</li> </ul>
Otroci in odraščajoča mladina	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sodelovanje pri uspehih kluba</li> <li>▪ Medijska prepoznavnost</li> <li>▪ Ugodnosti ob članstvu v klubu</li> <li>▪ Pripadnost klubu dokazati z vestnim navijanjem, tudi z organiziranjem v skupino navijačev</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preko takih udeležencev uveljaviti in potencirati smotrnost svojega delovanja</li> <li>▪ Pridobivanje novih zvestih navijačev</li> <li>▪ Otroke in odraščajočo mladino vzeti ulicam</li> </ul>
Obiskovalci tekem, starši otrok	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zadovoljstvo ob obiskih tekem</li> <li>▪ Pomoč pri delovanju in razvoju kluba v obliki sredstev</li> <li>▪ Publiciteta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Na vsako tekmo privabiti poleg rednih obiskovalcev vedno več novih obiskovalcev, ki bi sčasoma postali redni</li> <li>▪ Viri pridobivanja sredstev</li> <li>▪ Zadovoljitev obiskovalcev z dobrimi rezultati na tekmah in temu primernimi cenami vstopnic</li> <li>▪ Povečati število zvestih navijačev</li> </ul>

Vir: lastna analiza

### *Notranje okolje*

Notranji udeleženci kluba so bili člani kluba: klubski delavci in igralke. Klubski delavci so sestavljali organe kluba in izvajalni management. Usposobljenost bivših klubskih delavcev v organih kluba glede na managersko funkcijo je bila naslednja:

- skupščino so sestavljali vsi člani kluba;
- predsednik kluba je bil kvalificiran klubski delavec z enako funkcijo svoje osnovne zaposlitve v gospodarskem prostoru;
- upravni odbor je štel štiri kvalificirane člane z enako funkcijo v gospodarskem in negospodarskem prostoru in enega nekvalificiranega klubskega delavca;
- direktor kluba je bil nekvalificiran klubski delavec;
- sekretar je bil kvalificiran klubski delavec;
- strokovna komisija je štela štiri kvalificirane klubske delavce s trenersko usposobljenostjo in enega brez trenerske usposobljenosti;
- disciplinska komisija je štela predsednika in dva člana, ob tem usposobljenost ni pomembna;
- nadzorni odbor je štel kvalificiranega predsednika z enako funkcijo v gospodarskem prostoru ter dva nekvalificirana klubska delavca;
- zbor aktivnih igralk so sestavljale vse registrirane igralke – članice kluba.

Izvajalni management so sestavljali:

- blagajnik na tekmi (dva člana);
- sodniki, časomerilci, zapisnikarji (skupno šest članov);
- zdravstvena služba: fizioterapevt, višja medicinska sestra;
- tehnične službe: nabava, tehnični vodje posameznih ekip;
- trenerji članske selekcije, mladink, kadetinj ter rokometne šole: ekipe starejših deklic in dveh ekip mlajših deklic.

Usposobljenost igralk se je ugotavljala na podlagi mnenja trenerjev in strokovne komisije.

Vsi člani kluba so bili prostovoljci, razen v zadnjem letu, ko je bila zaposlena ena oseba, odgovorna za administrativna dela.

## **2.6 Politika RK Piran**

Namen in cilji, dejavnost in način delovanja kluba so bili določeni v Statutu Rokometnega kluba Piran. Klub ni imel izdelane temeljne politike, tako pa niti vizije, poslanstva, smotrov in strategij za doseganje ciljev; poudarek je na »izdelani« temeljni politiki, kajti »management v enostavnih okoliščinah načrtuje politiko, vendar je ne dokumentira – ker načrtovanje in izvajanje načrtov obvladuje v mislih« (Tavčar 1999, 46), vendar klub sploh ni načrtoval, niti v mislih niti na papirju. Možnost, da se je klub opiral na teoretično izhodišče, »da management zares ne načrtuje – vendar to ni vselej napaka, lahko je tudi dobro premišljena strategija« (Tavčar 1999, 46) – je vsakemu udeležencu-opazovalcu težko verjetna. Klub se je opiral le na določitev v statutu, kjer so bili na podlagi interesov, ki so, čeprav neopredeljeni, vedno obstajali in zaradi katerih klub sicer ne bi nastal in deloval, zapisani le namen in temeljni cilji.

Temeljna politika se ni vodila zavestno in je obstajala kot sprotna politika s kakršnim koli odzivanjem na spremljajoče situacije.

»Ne nazadnje pa za politiko organizacije velja, da je pomembnejše snovanje politike od izdelane politike, da je – kot tolikokrat v človeškem življenju – pot pomembnejša od cilja.« (Tavčar 1999, 47).

Izdelava temeljne politike kluba bi se pričela s snovanjem vizije kluba, katere opredelitev naj temelji na podlagi skupnega, organiziranega in strokovnega delovanja v klubu s poudarkom na razvoju in krepitvi rokometna ter na podlagi želje postati najboljši ženski rokometni klub v Sloveniji in splošno prepoznaven klub.

*Vizija kluba* bi se glasila: Z lastno rokometno šolo do prepoznavnosti in vrhunstva.

### *Poslanstvo kluba*

Osnovno poslanstvo kluba bi zajemalo storitve, namenjene interesom članov kluba, to je igralkam in klubskim delavcem, ter obiskovalcem tekem in bi opredeljevalo namen kluba – kaj klub hoče in želi:

- klub razvija in krepi rokomet v občini Piran z namenom: ustvarjanja pogojev za športno aktivnost vsem tistim, ki jih rokometna igra privlači, predvsem pa mladim; ustvarjanja pogojev vsaki posameznici, da se ob strokovno-pedagoškem delu razvije v vrhunsko športnico – rokometasičo in prispeva svoj delež k popularizaciji rokometna ter k vrhunskim dosežkom kluba; vzgajanja mladih v duhu prijateljskih načel in medsebojnega delovanja;
- z uresničevanjem osnovnega poslanstva ustvariti prepoznavno lastno rokometno šolo, ki posledično predstavlja izhodišče za prevzem položaja enega najboljših ženskih rokometnih klubov v Sloveniji in tudi v Evropi;
- način uresničevanja osnovnega poslanstva temelji na vzgoji mladih, domačih igralk v športnem duhu, ki bodo v prihodnosti kot nosilke igre članske ekipe prispevale k odmevnim rezultatom kluba.

Izjava o osnovnem poslanstvu kluba bi temeljila na petih točkah:

- Smo ženski rokometni klub v vlogi nosilca razvoja rokometna v občini Piran, ki uspešno tekmuje na državni in evropski ravni.
- Obstajamo zaradi vsesplošnega prispevka k razvoju rokometna v občini Piran, v Sloveniji in v Evropi.
- Krepitev in razvoj rokometna temeljita na strokovnem in razvojno-izobraževalnem delu z aktivnostmi, ki so usmerjene v rokometno športno vzgojo, v kakovostni in vrhunski rokometni šport.
- Svojim članom ustvarjamo pogoje za športno aktivnost, uspešno delamo z mladimi in vzgajamo odlične rokometasiče.
- Lastna rokometna šola ne uči le igranja rokometna, temveč vzgaja v športnem duhu, kjer je poudarek na sodelovanju in kolektivnem duhu, medsebojnem spoštovanju, redu in disciplini, vodstvenih sposobnostih z namenom, da postane rokomet način življenja.

Zaokrožitev navedenih elementov v celovit sistem bi tvorilo osnovno poslanstvo RK Piran:

*Smo nosilec razvoja rokometna v občini Piran. Sledimo konceptu: naj rokomet postane način življenja. Zagotavljamo vzorne in kakovostne rokometasiče iz lastne rokometne šole.*

Interesno poslanstvo kluba bi zajemalo storitve, namenjene interesom oskrbovalcev, to je občinskim organom, generalnemu in drugim sponzorjem ter donatorjem in bi opredeljevalo namen kluba v skladu z njihovimi interesi:

- klub razvija in krepi roket v občini Piran z namenom: promoviranja občine v Sloveniji in Evropi; publicitete in oglaševanja financerjev v Sloveniji in na mednarodni ravni; tekmovanja v prvi državni ženski roketni ligi in nastopanja v evropskem tekmovanju;
- z uresničevanjem interesnega poslanstva doseči položaj slovensko in evropsko prepoznavnega ženskega roketnega kluba;
- način uresničevanja interesnega poslanstva temelji na odmevnih rezultatih v Sloveniji in še posebno na evropsko merljivih rezultatih.

Izjava o interesnem poslanstvu kluba bi temeljila na petih točkah:

- Smo ženski roketni klub iz občine Piran, ki uspešno tekmuje na državni in evropski ravni.
- Obstajamo zaradi tekmovanja v prvi državni ženski roketni ligi in nastopanja na evropskem tekmovanju.
- Krepitev in razvoj roketa temelji na pripravi in tekmovanju roketašic na področju kakovostnega in vrhunskega roketnega športa.
- Svojim oskrbovalcem nudimo publiciteto in oglaševanje.
- S poudarkom na vrednotah športne tekmovalnosti, zdravega življenja, zmagovalnega značaja in narodnega ponosa gojimo medijsko atraktiven roket.

Zaokrožitev navedenih elementov v celovit sistem bi tvorilo interesno poslanstvo RK Piran:

*Smo uspešen slovenski ženski roketni klub iz občine Piran. Sledimo roketnim motivom z zmagovalnim in borbenim značajem. Zagotavljamo atraktiven roket v zadovoljstvo naših gledalcev.*

Iz vizije izvedene smotre so nadomeščali v statutu določeni smotri kot temeljni cilji kluba:

- Stremenje k strokovnemu delu na področju roketa z aktivnostmi, ki so usmerjene v: športne rekreativne namene, tekmovalni roketni šport, vrhunski roketni šport.
- Uresničevanje razvojnih in izobraževalnih nalog z: ustvarjanjem pogojev za športno aktivnost vsem tistim, ki jih roketna igra privlači, predvsem mladim; z ustvarjanjem pogojev vsaki posameznici, da se ob strokovno-pedagoškem delu razvije v vrhunsko športnico in prispeva svoj delež k popularizaciji roketa ter k vrhunskim dosežkom kluba; s povezovanjem in sodelovanjem z drugimi športnimi organizacijami v okviru Športnega centra Piran, RZS, EHF, IHF; z vzgajanjem mladih športnic in članic kluba v duhu prijateljskih načel in medsebojnega spoštovanja.
- Druge naloge: ustvarjanje potrebnih materialnih pogojev za nemoteno delovanje kluba.

Iz smotrov izvedeni cilji kluba so bili:

- sodelovanje s šolskimi športnimi društvi in športnimi šolami na področju selekcianiranja mladih rokometašic,
- sodelovanje in nastopanje z vsemi klubskimi selekcijami v okviru tekmovalnih sistemov RZS, EHF in IHF,
- dajanje pobud pri ustvarjanju novih rokometnih združenj, klubov in organizacij s ciljem popularizirati rokometno igro ter jim hkrati nuditi pomoč,
- sodelovanje z rokometnimi klubi pri nas in v tujini ter nudenje pomoči pri oblikovanju selekcij v vseh kategorijah, od mlajših in starejših deklic do članic,
- skrb za izobraževanje strokovnih kadrov, ki delajo v klubu,
- sodelovanje s pedagoškimi delavci telesne vzgoje, ki se ukvarjajo z rokometom v okviru ŠŠD in športnih šol,
- vzpodbujanje s propagandnimi dejavnostmi k množičnemu vključevanju mladih v rokometno igro,
- opravljanje drugih nalog oziroma dejavnosti v skladu s pozitivno zakonodajo.

Strategija kluba za doseganje ciljev oziroma management RK Piran je obravnavano v naslednjih poglavjih.

#### *Razširjena politika*

Temeljna politika kluba je bila umeščena v osnovni model politike kluba.

Razvojna politika kluba je predstavljala obdobja dela posameznega trenerja; sodelovanje kluba s trenerji je temeljilo na pogodbenem razmerju treh let oziroma treh tekmovalnih sezon, kar je vključevalo proces treniranja, igralski kader ter načrtovane in dosežene rezultate.

Tekoča politika kluba je obsegala obdobje ene tekmovalne sezone, ki traja deset mesecev (od avgusta do maja). Pred tekmovalno sezono je klub določil cilj uvrstitve oziroma določeno mesto na lestvici v državnem prvenstvu na podlagi razpoložljivega igralskega in trenerskega kadra ter glede na moč ekipe v primerjavi z drugimi ekipami.



### 3 MANAGEMENT ŠPORTNEGA DRUŠTVA

#### 3.1 Dejavnost športnega društva

Dejavnost za doseganje ciljev športnega društva ima dve temeljni sestavini (Trunk Širca in Tavčar 1998, 26):

- *poslanstvo športnega društva* je okvir, ki obsega vse pomembne programe za doseganje ciljev športnega društva; športno društvo podpira s sredstvi za delovanje le tiste dejavnosti, ki so v tem okviru; za morebitne dejavnosti, ki še niso vključene v poslanstvo, se najprej dokaže, da opravičujejo porabo sredstev športnega društva, da bodo dovolj prispevala k doseganju ciljev športnega društva;
- *usmeritev dejavnosti športnega društva* opredeljuje koncepte, po katerih športno društvo izvaja svoje dejavnosti, uokvirjene v poslanstvo. Gre za kratkoročno ali dolgoročno naravnost, za rast ali vztrajanje na obsegu ali celo za krčenje, za večjo ali manjšo napadalnost, za prevzemanje večjih ali manjših tveganj, za usmerjenost v ožje ali širše okolje itn.

Značilnosti, ki pogojujejo dejavnosti športnega društva, so (prirejeno po Trunk Širca in Tavčar 1998, 42):

- nepridobitna naravnost z nematerialnimi motivi;
- številnost in heterogenost udeležencev, s katerimi je športno društvo v menjalnih razmerjih, ki ji dajejo, kar potrebuje – finančna sredstva, delo, znanje, položaj v družbi – in prejemajo od nje koristi, ki so v skladu z njihovimi interesi;
- pretežno storitvena vsebina delovanja in v manjši meri snovni izdelki.

##### 3.1.1 Storitve športnega društva

Izid delovanja športnega društva je športni proizvod: športni izdelek in športna storitev. Športna društva izvajajo predvsem športne storitve, športne izdelke pa proizvajajo le v manjši meri. Medtem ko izhajajo storitve, ponujene s strani športnega društva, iz programov osnovnega in interesnega poslanstva, so izdelki, ki jih športno društvo proizvaja, le sestavina dopolnilnega programa.

Športni proizvod avtorji opredeljujejo različno. Naslednja opredelitev temelji na Bartolucijevem (1996, 42–47) pojmovanju športnega proizvoda z dodanimi spremembami in značilnostmi športnih društev ter na osnovi Zakona o športu.

Osnovna delitev proizvoda športnega društva zajema vse njegove pojavne oblike v različnih športnih dejavnostih in vsebuje:

- industrijski proizvod športnega društva z značilnostmi snovnih izdelkov,
- čisti proizvod športnega društva z značilnostmi nesnovnih storitev,
- integrirani proizvod športnega društva.

Industrijski proizvod športnega društva so izdelki industrijskega porekla, proizvedeni za tržišče športnega društva kot dopolnilni program (izdelki z blagovno znamko športnega društva, televizijske pravice, prodaja vstopnic, reklame).

Čisti proizvod športnega društva so storitve, ki jih izvaja športno društvo oziroma programi iz osnovnega in interesnega poslanstva, ki se realizirajo na tržišču kratkotrajne, neposredne potrošnje. Ti programi so rezultat aktivnosti znotraj posameznih pojavnih delov dejavnosti v športu, ki ga določa Zakon o športu, njihovo

vsebinsko in obseg pa določa Nacionalni program športa: športna vzgoja (razni nadaljevalni programi za otroke in mladino), športna rekreacija (storitve rekreativnih programov), vrhunski šport (priprava in tekmovanje športnikov, ki imajo status mednarodnega, svetovnega in perspektivnega razreda), kakovostni šport (priprave in športna tekmovanja ekip do naslova državnih prvakov), šport invalidov (programi športne rekreacije in športa za invalidne osebe).

Integrirani proizvod športnega društva je storitev, ki jo izvaja športno društvo združeno z neko drugo storitvijo. Združitve je lahko enostavna ali sestavljena, zato s tega vidika ločimo enostavno integrirani proizvod športnega društva, združen z neko enostavno storitvijo, ter sestavljeno integrirani proizvod športnega društva, ki z združitvijo različnih storitev ustvarja celovit proizvod. Enostavno integrirani proizvod športnega društva vključuje storitev športnega društva v povezavi s funkcijo napredovanja dejavnosti športnega društva (najem športne opreme, rekvizitov in različnih drugih športnih izdelkov, ustvarjeno ugodno vzdušje treniranja, storitve učenja in poučevanja). Sestavljeni integrirani proizvod športnega društva vključuje niz dejavnosti s funkcijo osnovnega motiva športnega društva – neka storitev, ki vključuje storitev športnega društva (turistična storitev združena s storitvijo športnega društva: smučarski turistični paket, rafting, spremljanje olimpijskih, svetovnih in evropskih prvenstev, programirani aktivni odmori).

Integrirani proizvod športnega društva nehoti nakazuje ukvarjanje športnega društva s pridobitno dejavnostjo, kar pa omejuje Zakon o društvih, ki navaja, da pridobitna dejavnost športnih društev ne sme biti izključna dejavnost športnega društva in mora biti povezana s športno-nepridobitnimi cilji in nalogami športnega društva in se lahko opravlja le v obsegu, potrebnem za njihovo doseganje. Zato je zelo pomembno, da vse prihodke, ki jih športno društvo ustvari, nameni svojemu delovanju oziroma mora, če opravlja pridobitno dejavnost, vse presežke iz pridobitne dejavnosti porabiti za doseganje nepridobitnih namenov.

Medtem ko izdelki predstavljajo le dopolnilno dejavnost v delovanju športnega društva, ki pa je v svetu zelo razvita (najbolj poznani licencirani izdelki z NBA znakom), v Sloveniji pa šele v razmahu (izdelki RK Celje Pivovarna Laško, NK Olimpija), in ker proizvod športnega društva predstavljajo pretežno storitve, se obravnavanje in navajanje športnega proizvoda v nadaljevanju nanaša izključno na storitve kot izid delovanja športnega društva.

Kolarič (2000, 20) razlaga, da športno društvo opravlja dve vrsti storitev, ki se vzpostavijo preko gledanja, in sicer športne storitve, znotraj katerih »športniki nastopajo na tekmovanjih in proizvajajo športne dosežke, gledalci pa plačajo za gledanje nastopa določeno ceno. Tekmovanje oblikuje jedro dogodka, ki ga spremlja še spektakel, ki predstavlja obtekmovalne dejavnosti (otvoritvena in zaključna slovesnost na večjih tekmovanjih, parade ob polčasih, navijačice itd.). To so dodatni elementi v razvedrilnem paketu, za katerega gledalci plačajo z vstopnino in je prav tako pomemben kot tekmovanje«. Poleg športnih storitev izvaja športno društvo še storitve, ki se prav tako vzpostavijo preko gledanja – trženjske storitve. Tržno komuniciranje oziroma oglaševanje izdelkov in storitev imata cilj, da se ponudba čim bolj približa željam in potrebam uporabnika. Športna društva poskušajo čim bolj natančno ugotoviti želje in potrebe kupcev ter se jim prilagajajo, po drugi strani s spodbujanjem ustvarjajo povpraševanje z oglaševanjem na TV med športnimi prenosi ali na samih prizoriščih športnih prireditev (prav tam).

Uporabnik storitve športnega društva je neposredno vključen v izvajanje, izvajalci storitve pa so pomembna vez med športnim društvom in uporabniki. S stališča uporabnika je pomembno okolje izvajanja storitve (prirejeno po Trunk Širca in Tavčar 1998, 44):

- *fizično okolje storitve*: storitev pogosto poteka v prostorih in z opremo izvajalca; čeprav ni nujno, da vplivajo na kakovost storitve, so z njo nedeljiva celota;
- *izvajalci storitve*: člani športnega društva, s katerimi je uporabnik največkrat v neposrednem stiku, ki storitev izvajajo in jo prilagajajo željam uporabnika ter jo skušajo opraviti tako, da je uporabnik z njo zadovoljen;
- *drugi uporabniki*: pri izvajanju storitve uporabnik pogosto ni sam, zato nanj vplivajo s svojo pojavo, ravnanjem in stališči tudi drugi uporabniki; ti ga lahko odbijajo, da se zato storitvi odpove, lahko ga privlačijo, vplivajo na njegovo oceno kakovosti storitve, na njegove odnose z izvajalci storitve ipd.

### 3.1.2 Usmeritve športnega društva

»Usmeritev je način izvajanja posameznega programa.« (Tavčar 1999, 95). Ker storitve športnega društva večinoma terjajo navzočnost izvajalcev in uporabnikov, je doseganje uporabnikov ena temeljnih usmeritev v dejavnosti športnega društva (prirejeno po Trunk Širca in Tavčar 1998, 63). Športno društvo v ta namen uporablja štiri osnovne načine (prav tam, 49–52):

- strategija tržnega deleža,
- strategija doseganja uporabnikov,
- strategija pokrivanja tržišča,
- strategija doseganja uporabnikov in pokrivanja tržišča.

#### *Strategija tržnega deleža*

Nespremenjeno poslanstvo – nabor storitev športnega društva:

- skuša ohranjati uporabnike;
- popravljati neizbežne napake in si znova pridobivati naklonjenost uporabnikov;
- se osredinja na obvladovanje kakovosti;
- se osredinja na pridobivanje in negovanje uporabnikov.

Širjenje nabora storitev športnega društva:

- si predvsem prizadeva za kar najboljši sloves pri uporabnikih, za znanstva in povezave z njimi;
- skrbno opredeli osrednje nosilne storitve;
- kritično analizira periferne storitve, ki sicer obetajo večjo donosnost, vendar zapletajo poslovanje, nekatere izmed njih lahko postanejo tudi osrednje.

Širjenje segmentov uporabnikov športnega društva:

- išče uporabnike za obstoječi paket športnih storitev;
- se zaveda nevarnosti: prodaja samo obstoječi paket, prevladuje proizvodna miselnost.

### *Strategija doseganja uporabnikov*

Uporabniki pridejo po športne storitve k športnemu društvu:

- športno društvo skuša povečevati obvladano področje – zlasti tako, da uporabnikov olajšuje dostop;
- vstopna pregrada so stroški obdelovanja širokega področja z morebiti redko posejanimi uporabniki;
- športno društvo pri tem tvega, da bo kateri od konkurentov začel izvajati istovrstne športne storitve bližje uporabniku.

### *Strategija pokrivanja tržišča*

Osnovni problem je, da športno storitev ni mogoče učinkovito zavarovati pred posnemanjem:

- če športne storitve ni mogoče patentirati, je edino sredstvo kar najhitrejše množenje izvajalnih enot;
- športno društvo skuša ustanavljati po možnosti identične enote, kopije obstoječih zaradi enostavnejšega poslovanja, prenašanja izkušenj ipd.;
- temeljna je odločitev za lokacijo, tam se športno društvo poteguje za uporabnike ob tamkajšnjih konkurentih.

### *Strategija doseganja uporabnikov in pokrivanja tržišča*

Kot vsaka mešana strategija ima tudi ta svoje nevarnosti, zaradi katerih se športna društva ponavadi odločajo za eno samo strategijo. Problemi mešane strategije:

- mešanje, nezadovoljstvo uporabnikov različnih segmentov;
- težavno oblikovanje paketov športnih storitev;
- vprašljivo doseganje občutene kakovosti;
- nemogoče ločiti segmente na eni lokaciji, saj se med seboj motijo;
- ponavadi prizadevanje bolje izrabljati zmogljivosti lokacije.

### **3.1.3 Trženje – menjalni procesi – športnega društva**

Z vidika opredelitve trženja na področju športa je zanimivo razmišljanje Bartolucija, ki trdi, da obstajajo določene razlike v primeru trženja znotraj določenih področij, in se istočasno sprašuje, ali gre za vedno isto splošno trženje na nekem področju, ali pa gre za specifično trženje na točno določenem področju delovanja. Odgovor se ponuja v drugem primeru, kajti »marketing je eden in nedeljiv, kar pa se spreminja, je uporaba marketinške strategije, instrumentov, politike ipd. v različnih dejavnostih, saj tu ni govora o trgovskem, bančnem ali kateremkoli drugem marketingu, temveč gre za to, da trgovske, bančne ali katerekoli druge organizacije vnašajo trženjski koncept in filozofijo v svojo poslovno politiko« (Bartoluci 1996, 38). Svoje razmišljanje potrdi v nadaljevanju (prav tam):

»Marketing kot poslovna filozofija je poseben način aktivnega in operativnega pristopa, kreacije in realizacije poslovnih aktivnosti pridobitnih in nepridobitnih organizacij. Temu sledi, da obstaja lastna filozofija (na primer športnega) marketinga in tisti, ki ne pozna dovolj dobro določeno (na primer

športno) delovanje z vsemi svojimi značilnostmi in posebnostmi ter obveznim znanjem in poznavanjem upravljanja marketinga, področja ponudbe in povpraševanja (na primer športnih) proizvodov in koristi kot tudi znanj s področja managementa, ni zmožen sprejemati pomembnih odločitev. Kajti le tisti, ki obvlada dodatna znanja s področja športa, zlahka dojamemo naraščajoče zahteve na področju športa in jih pretvori v marketinške strategije, saj se brez poznavanja specifičnosti športa dosežejo le delni rezultati in rešitve.« (prevod V. N.).

Specifična področja znotraj športa so urejena z Zakonom o športu in z Nacionalnim programom športa ter zahtevajo posebno trženje.

Trženje športnega društva temelji na različnih in številnih menjalnih procesih, v katera športno društvo vstopa z namenom zadovoljevanja svojih potreb in zagotavljanja potrebnih sredstev za delovanje. Menjalni procesi v ožjem smislu obsegajo osnovno poslanstvo športnega društva, kjer gre za odnose športno društvo – aktivni in pasivni uporabniki, menjalni procesi v razširjenem smislu obsegajo interesno poslanstvo športnega društva, kjer gre za odnose športno društvo – oskrbovalci (prirejeno po Trunk Širca in Tavčar 1998, 47). Enako kot se prepletajo vloge udeležencev športnega društva, na primer: oskrbovalci se pojavljajo v vlogi aktivnih in pasivnih uporabnikov ali obratno (sponzor je lahko istočasno oskrbovalec, član kluba, gledalec), se prepletajo tudi osnovna in interesna menjalna razmerja, ki imajo svojevrstne značilnosti, meja med njimi pa je težko določljiva.

Menjalni procesi, ki so specifični za področja delovanja športnih društev, zadevajo strateške določitve predvsem razmerij do oskrbovalcev, do kolaborantov in do konkurentov (prirejeno po Trunk Širca in Tavčar 1998, 49–52).

Menjalna razmerja do oskrbovalcev športnega društva se razlikujejo glede na vrsto oskrbovalcev, ki so naslednji:

- financerji: sistemski – državni proračun, fundacija za šport, razni skladi in proračun lokalne skupnosti, nesistemski – sponzor, donator;
- civilne združbe uporabnikov in skupine za samopomoč;
- vplivne osebe v lokalni skupnosti;
- specializirana podjetja; športni delavci in športniki, ki niso člani športnega društva;
- pasivni uporabniki: gledalci, občani, starši.

#### *Menjalna razmerja športnega društva do oskrbovalcev*

*Menjalna razmerja športnega društva do sistemskih financerjev* – do države preko Ministrstva za šolstvo in šport in do lokalne skupnosti preko občinskih športnih zvez predstavljajo uresničevanje obojestranskih interesov, kjer država soustvarja pogoje za razvoj športa z izvajanjem Nacionalnega programa športa v javnem interesu in s sofinanciranjem iz javnih sredstev. Športno društvo se prijavi na javni razpis in, če izpolni merila za izbor posameznih pojavnih delov svoje dejavnosti, prejme javna sredstva iz državnega proračuna za financiranje ali sofinanciranje. Za uresničevanje javnega interesa v športu je na ravni države zagotovljeno izvajanje nalog skupnega pomena, medtem ko je na ravni lokalnih skupnosti, s katerimi športno društvo vstopa v menjalna razmerja, zagotovljeno neposredno izvajanje nalog, ki so v javnem interesu. Športno društvo se prijavi na razpis letnega programa športa v občini, v kateri deluje, in,

če izpolnjuje merila za izbor in uresničevanje letnega programa športa, prejme javna sredstva iz proračuna lokalne skupnosti za financiranje in sofinanciranje predvsem programov športa otrok in mladine, za športno rekreacijo in za gradnjo športnih objektov. Športno društvo lahko kandidira po načelu razpisov za pridobitev sredstev na Fundaciji za šport, ki »razdeljuje sredstva koncesijskih dajatev iger na srečo za športne dejavnosti, za gradnje športnih objektov, raziskovanje in razvoj športa ter založništvo v športu« (Pravilnik o merilih in pogojih za uporabo sredstev fundacije).

*Menjalna razmerja športnega društva do nesistemskih financerjev* predstavljata sponzorstvo in donatorstvo.

»Športna društva se v pretežni meri financirajo z denarjem sponzorjev, ekonomske propagande, vstopnine in z drugimi, lastno ustvarjenimi sredstvi, ki jih zagotavljajo člani društev.« (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002, 70). Sponzoriranje športnih društev označuje celovito menjavo med sponzorjem in športnim društvom, pri kateri dobi sponzor v zameno za sponzoriranje njemu ustrezno in primerno povračilo, športno društvo pa finančna ali druga sredstva za uresničitev interesnega poslanstva v okviru interesnega menjalnega razmerja.

Vzpostavljanje *interesnih razmerij do sponzorjev* in s tem pridobivanje sponzorskih sredstev za delovanje je načrtna in sistematična dejavnost športnega društva.

Športno društvo se med možnimi sponzorji odloča po več sodilih (prirejeno po Trunk Širca in Tavčar 1998, 48):

- po izdatnosti oskrbe, ki jo obetajo posamezni možni sponzorji;
- po kakovosti, zlasti rednosti in pravočasnosti te oskrbe,
- po stopnji neodvisnosti, ki jo bo športno društvo še ohranilo po navezavi na posamezne možne sponzorje.

Pomembna odvisnost lahko pomeni, da bi morale športno društvo odstopati od svoje vizije in osnovnega poslanstva zaradi interesov možnih partnerjev, ki največkrat zahtevajo mesto v upravi športnega društva ali mesto predsednika športnega društva, kjer lahko uresničijo svoje interese; gre za »dilemo ali prilagajati obseg in vsebino dejavnosti razpoložljivim sredstvom, ali nameniti več prizadevanj delovanju v okviru interesnega poslanstva in zagotoviti organizaciji več sredstev za delovanje« (Trunk Širca in Tavčar 1998, 93).

Trdnost razmerij do sponzorjev je odvisna od organiziranosti športnega društva; bolj kot je športno društvo organizirano, tem bolje je načrtovan sponzorski program, o katerem se sponzor in športno društvo pogajata in skleneta dogovor.

Preprost sponzorski program je značilen za neorganizirano športno društvo, kjer člani uprave obljublajo sponzorje, ker upajo, da jih bodo pridobili s pomočjo poznanstev v podjetjih. Tak tip sponzorstva ohlapno in na splošne obvezuje tako sponzorja kot športno društvo z načelom, češ »sponzor bo že dal nekaj denarja«. Športno društvo nato obesi transparent in posel je dogovorjen (prirejeno po Retar 1996, 119).

Nasprotje preprostega je celovit sponzorski program športnega društva, načrtovan paket sponzorskih možnosti, ki ga je moč poljubno sestavljati in s tem širiti oziroma krčiti. Sestavljajo ga posamični sponzorski elementi, kot so sponzoriranje imena športnega društva, programov, športnih prireditev, tekmovanj ali drugih dogodkov, športnih šol, športno-turističnih in športno-zdraviliških ter drugih posameznih specifičnih elementov (prav tam).

*Menjalna razmerja športnega društva do donatorjev* pomenijo enosmerno dejavnost donatorja brez pričakovanja povratnih koristi ali povratnih storitev, kjer ima športno društvo pasivno vlogo prejemnika. Za dana sredstva s programi iz osnovnega in interesnega poslanstva vzpodbujajo športno društvo donatorje, da namenijo sredstva v različnih oblikah, kar športnemu društvu predstavlja dobrodošel vir financiranja.

*Menjalna razmerja športnega društva do civilnih združb uporabnikov in skupin za samopomoč* niso pogosta, vzpostavijo pa se, ko uporabniki športnega društva sami prevzamejo pobudo ter zbirajo finančna in druga sredstva za svoje športne dejavnosti v okviru samopomoči in na takšen način izpolnjujejo interese za programe iz osnovnega in interesnega poslanstva športnega društva (Društvo prijateljev mladine, razna združenja krajanov, staršev, upokojencev).

*Menjalna razmerja športnega društva do vplivnih oseb v lokalni skupnosti* izhajajo iz obojestranskih interesov. Vplivne osebe s promoviranjem prednostnih programov skrbijo za dobrobit lokalne skupnosti, športno društvo pa to uresničuje s svojimi programi iz osnovnega in interesnega poslanstva in v zameno za vpliv in podporo programov nudi mesto v upravi.

*Menjalna razmerja športnega društva do specializiranih podjetij* temeljijo na strokovnem znanju, ki ga ponujajo, in na najemu teh znanj s strani športnega društva. Največkrat gre za sodelovanje s tržnimi podjetji, ki za športno društvo opravljajo tržne aktivnosti, tudi svetovalne storitve kot pomoč pri doseganju ciljev, računovodska podjetja opravljajo računovodske posle, pravna podjetja pa pravne posle. Poleg specialnih znanj obvladajo in poznajo tudi zakonitosti poslovanja in delovanja športnega društva.

*Menjalna razmerja športnega društva do športnih delavcev in športnikov* iz zunanjega okolja, ki niso člani športnega društva in za športno društvo opravljajo strokovna dela na področju športnega načrtovanja, organiziranja in izvajanja dejavnosti športnega društva: vaditelji, športni učitelji, organizatorji športa za rekreacijo, športni animatorji, trenerji, športniki, športni managerji.

*Menjalna razmerja športnega društva do pasivnih uporabnikov:* – do gledalcev, kjer v dvosmernem razmerju gledalci plačajo za športno storitev, kar predstavlja športnemu društvu vir financiranja; – do občanov, za katere ni nujno, da se pojavljajo v vlogi gledalcev, vendar športno društvo poznajo in po možnosti pomagajo pri njegovem razvoju, športno društvo pa v tej prepoznavnosti išče svoje interese v tem enosmernem razmerju; – do staršev otrok, kjer gre za dvosmerno razmerje, saj starši otrok v zameno za športno udejstvovanje in s tem preventivo otrok nudijo materialno in nematerialno pomoč.

#### *Menjalna razmerja športnega društva do kolaborantov*

*Menjalna razmerja do panožnih športnih zvez* temeljijo na interesnem ali organizacijskem panožnem povezovanju od temeljnih enot do mednarodne ravni z namenom uresničevanja skupnih nalog in enotnega nastopanja. Gre za povezave športnega društva na občinski ravni v občinske športne zveze, na medobčinski v področne športne zveze in na republiški ravni v nacionalne panožne športne zveze, ki so združene v OKS – ZŠZ po društvenem načelu. Cilji sodelovanja športnega društva s športnimi zvezami v okviru določene športne panoge so vezani na vrhunske športne uspehe, na ustvarjanje pogojev za izboljševanje, zadržanje dosedanje ravni športnih dosežkov, pospeševanje množičnosti v posamezni športni panogi (gledanost, obiskanost, športna aktivnost).

*Menjalna razmerja športnega društva do drugih športnih društev* pomenijo medsebojno sodelovanje in so vezani na prestopne športnikov iz enega športnega društva v drugega po pravilih, ki takšne prestopne uravnavajo. Gre za »prodajo in nakup« športnikov, kakor se reče v športnem žargonu, v resnici pa se ne prodaja športnika kot fizični izdelek, temveč gre za prodajo športnih storitev, ki jih športnik ponuja oziroma opravlja s svojo usposobljenostjo, skratka gre za prodajo sposobnosti športnikov in s tem prestop iz enega športnega društva v drugega. Pri teh menjalnih razmerjih je zelo pogost pojav vlečna vrv [tow rope], ko posamezni športnik ali športni delavec ob prihodu v novo športno društvo pripelje s seboj še katerega od bivših sodelavcev kot pogoj za sklenitev dogovora o sodelovanju.

#### *Menjalna razmerja športnega društva do konkurentov*

Ta izhajajo iz osnovnega in interesnega poslanstva in predstavljajo tekmovanje športnega društva z drugimi športnimi društvi pri uporabnikih in pri oskrbovalcih, kjer so obstoječi konkurenti športna društva, s katerimi se športno društvo že srečuje, potencialni konkurenti pa športna društva, s katerimi se športno društvo še ne srečuje, lahko pa nastopijo z ekvivalentno tržno ponudbo (ta obeta koristi uporabnikom in oskrbovalcem s sredstvi na enak način kot ponudba športnega društva) ali z nadomestno tržno ponudbo (ta obeta enake koristi na drugačen način). Potencialni konkurenti so pogosto nevarnejši ob obstoječih, med potencialnimi tekmeci pa so nevarnejši tisti z nadomestno ponudbo. V zvezi s prestopi gre tudi za sodelovanje s kvalificiranimi športnimi delavci, redko nekvalificiranimi, kjer gre za dogovor o neposrednem prestopu brez posredovanja športnega društva. Tako športnik kot športni delavec se pojavljata v vlogi oskrbovalca športnega društva z znanjem in delom ter v vlogi kolaboranta, kar kaže na prepletanje vlog udeležencev.

#### **3.1.4 Storitve RK Piran**

Zaradi preglednosti in preprostosti temelji obravnavanje proizvoda kluba na Bartolucijevega pojmovanju, prenesenem v rokometno panogo. Po tem pojmovanju bi proizvod kluba oblikovali:

- čisti proizvod kluba kot nesnovna storitev: treningi, tekmovanja in posamezne tekme, spektakel, zadovoljitev družabnih potreb;
- integrirani proizvod kluba: enostavno integrirani – ustvarjeno ugodno vzdušje na treningih, učenje in izpopolnjevanje rokometne igre, in sestavljeno integrirani – rokometni tabor;
- industrijski proizvod kluba kot snovni izdelek: klub ga ni razvil in ustvaril.

Vse storitve, ki jih je izvajalo športno društvo, so vezane na tekmovanje, kajti pri vsakem športnem treniranju obstaja takšen ali drugačen športni rezultat kot cilj, ki ga športno društvo želi doseči. Bednarik (1998, 52) razlaga, da vsak športni rezultat vpliva skladno z logiko sistemske teorije preko povratne zanke na celoten proces treninga. V veliki večini primerov športni rezultat ni samo končni cilj, ampak doseže svoj prvi smoter šele v gledanju oziroma spremljanju in odzivanju javnosti, saj s tem športni rezultat dobi pomembne dodatne dimenzije. Tekmovanje je potekalo znotraj vseh selekcij kluba; klub je izvajal tekme mlajših deklic A in B, starejših deklic, kadetinj, mladink, razvoj vseh pa je potekal skozi tekmovanje in je bil usmerjen v igranje na članski tekmi. Zato je bila temeljna storitev kluba članska tekma kot posamezni del izvedbe tekmovanja.



Obiskovalci tekem kluba so bili z gledanjem neposredno navzoči pri poteku tekme, člani kluba pa so ob tem predstavljali povezavo med klubom in obiskovalci. Na obiskovalce je v različnem obsegu vplivalo okolje, kjer se je tekma odvijala:

- športna dvorana v Luciji, če se je tekma odvijala na domačem terenu, če ne katerakoli druga športna dvorana v Sloveniji, kjer se odigrava državno prvenstvo v prvi rokometni ligi, ali v Evropi, kjer poteka tekmovanje v evropskih pokalih; obiskovalci so vplivali na kakovost poteka tekme:
  - velik vpliv: z bučnim navijanjem so spodbujali igralke k boljši igri; izvajali pritisk na oba sodnika, da bi s pravičnim sojenjem prispevala k boljši igri igralke kluba, ne pa s svojimi odločitvami igro celo ovirala ali ji škodovala, vplivali so na vzdušje na tribuni športne dvorane;
  - malo vpliva: ogled tekme se je pričel s plačilom vstopnice, z negodovanjem ali hvaljenjem (previsoka ali prenizka cena), sledila je izbira mesta oziroma sedeža ali stojišča, gledanje tekme z izkazovanjem stališča s ploskanjem ali nejevoljo, nato odhod z zadovoljstvom ali nezadovoljstvom;
  - brez vpliva: ogled tekme je potekal po procesu plačilo vstopnice ne glede na ceno, zasedba prostega mesta oziroma sedeža ali stojišča, »kino« gledanje brez vsakršnega izkazovanja mnenja, odhod;
- člani kluba so bili v neposrednem stiku z obiskovalci:
  - igralke kluba – nastopale so na tekmi in jo želele odigrati čim bolj »vablivo za oko« in atraktivno z namenom zadovoljitve obiskovalcev, ki so bili z gledanjem v neposrednem stiku z njimi;
  - klubski delavci – skrbeli so za izvedbo tekme, da bi šli obiskovalci s tekme zadovoljni; z njimi so bili v neposrednem stiku blagajnik pri prodaji vstopnic, varnostnik, ki je skrbel za red na tribuni, v posrednem stiku pa so bili zapisnikar, časomerilec, klubski delavci, ki so tekmo organizirali;
  - drugi obiskovalci tekem, ki so ob gledanju vplivali eden na drugega:
  - negativen vpliv: z negodovanjem, negativnimi argumenti, metanjem predmetov na igrišče so odbijali druge obiskovalce, da se ti zato niso udeležili naslednje tekme;
  - pozitiven vpliv: z glasnim spodbujanjem in bodrenjem, korektnim navijanjem, pohvalami in ploskanjem so privlačili druge obiskovalce, ki so se zadovoljni s celotnim potekom tekme, radi vračali in so imeli pozitiven odnos do članov kluba.

### **3.1.5 Usmeritve RK Piran**

Usmeritve kluba so temeljile na spodbujanju h aktivnemu igranju rokometu, k sodelovanju v športnih tekmovanjih ter s tem k razvoju, napredovanju in h popularizaciji rokometne igre.

Temeljna usmeritev kluba je izhajala iz izvedbe tekmovanja kot prvenstvene storitve kluba, kar je zahtevalo neposredno prisotnost gledalcev, njihovi vtisi in občutki pa so bili odločilni za uspešnost te športne storitve. V ta namen bi klub izvajal štiri osnovne strategije za doseganje uporabnikov v različnem obsegu, ki so opisane v nadaljevanju.

#### *Strategija tržnega deleža*

Usmeritve kluba na povečevanje tržnega deleža na obstoječem tržišču so temeljile na izvedbi tekmovanja prve državne ženske rokometne lige v Športni dvorani Lucija,

kjer je klub oskrboval gledalce iz občine Piran. Ohranjanje in pridobivanje teh bi izhajalo iz osnovnega in interesnega poslanstva s poudarkom na popravljanju napak, pridobivanju naklonjenosti in obvladovanju kakovosti izvedbe tekmovanja.

#### *Strategija doseganja uporabnikov*

Na tekmo, ki se je odvijala na domačem terenu, so prišli gledalci iz občine Piran in drugih bližnjih občin (poleg Pirana še Izola, Koper, tudi Kozina, Sežana, Umag). Klub bi skušal povečati obvladano področje tako, da bi gledalcem iz bolj oddaljenih občin (Kozina, Sežana, Umag) nudil prost vstop, ob tem pa bi tvegali, da bo kateri od drugih bližnjih ženskih in moških rokometnih klubov ta pristop posnemal.

#### *Strategija pokrivanja tržišča*

Klub bi dosegal uporabnike izven obstoječega tržišča, to je izven občine Piran, ko se je tekma odvijala v drugih območjih Slovenije, kjer se drugače odigravajo tekme prve ženske državne rokometne lige. Ta strategija bi vključevala le del izvedbe tekme, in sicer izvedbo pred očmi in ob sodelovanju gledalcev, kajti organizacijo tekme je prevzel ženski rokometni klub iz kraja, kjer se je tekma odigrala. V tem primeru so bili uporabniki z vidika kluba obiskovalci tekem izven dosedanjih meja obstoječega tržišča kluba, klub bi jih oskrboval tam, kjer so bili, ob predpostavki, da so bili nepremični, to pomeni, da se je klub ob tamkajšnjem domačem klubu potegoval za gledalce in dejansko ni imel realnih možnosti za uresničevanje strategije pokrivanja tržišča.

Množenje izvajalnih enot ni bilo možno, saj izvedba tekme zahteva upoštevanje pravil RZS v okviru pravil EHF in IHF.

#### *Strategija doseganja uporabnikov in pokrivanja tržišča*

Ta mešana strategija bi temeljila na strategiji pokrivanja tržišča z dodatkom značilnosti strategije doseganja uporabnikov. Tekma se je izvajala izven obstoječega tržišča, to je izven občine Piran; obiskovalci so bili gibljivi in so prišli na tekmo za klubom, ki jih je oskrboval kar tam. Obiskovalci tekme so izhajali iz dveh segmentov, zato je obvezno prihajalo do pojavnosti zadovoljstva in nezadovoljstva. Z vidika kluba bi bilo pomembno le zadovoljstvo njegovih gledalcev oziroma privržencev.

Za doseganje obiskovalcev tekem bi klub uporabljal strategije z izvajanjem na enem mestu: strategijo tržnega deleža, ki je najenostavnejša, saj bi klub deloval doma in od tam oskrboval gledalce, in strategijo doseganja uporabnikov, s katero bi povečeval razpon števila obiskovalcev ob delovanju doma. Z izvajanjem športne storitve na več mestih bi dosegal obiskovalce tekem na podlagi mešane strategije doseganja uporabnikov in pokrivanja tržišča, saj bi klub z delovanjem zunaj obiskovalce oskrboval kar tam, strategija pokrivanja tržišča, ko bi klub oskrboval obiskovalce tam, kjer bi bili, pa ne bi prišla v poštev zaradi nesprejemljivih dejavnikov za to vrsto športne storitve, sicer nepremičnih uporabnikov in izvedbe tekme na več mestih.

### 3.1.6 Menjalni procesi RK Piran

Menjalna razmerja kluba so izhajala iz osnovne dejavnosti in ciljev kluba, temeljila so na izvedbi tekme kot temeljni storitvi kluba, za katero so delovale vse ostale storitve. Menjalni procesi kluba so zadevali strateške določitve predvsem razmerij do oskrbovalcev, do kolaborantov in do konkurentov.

Razmerja do oskrbovalcev kluba so se razlikovala glede na vrsto oskrbovalcev:

- financerji: sistemski (občinski proračun) in nesistemski (sponzorji, donatorji);
- vplivne osebe v lokalni skupnosti: predstavnik sponzorskega podjetja, oseba na vplivnem položaju;
- specializirana podjetja;
- trenerji in igralke, ki niso bili člani kluba;
- obiskovalci tekem, starši.

#### *Menjalna razmerja kluba do oskrbovalcev*

*Menjalno razmerje kluba do občinskih organov* je temeljilo na prijavi kluba na javni razpis letnega programa športa, ki je v občinskem javnem interesu. Vsakoletni javni razpis po pooblastilu županje Občine Piran izvede javni zavod Športni center Piran, ki na osnovi prijavljenih programov športnih društev ter meril in normativov pripravi predlog izbire in delitve proračunskih razpoložljivih sredstev za sofinanciranje, županja ga potrdi, sledi sklenitev pogodbe.

*Menjalna interesna razmerja do sponzorjev* so odkrivala preprost sponzorski program, ki je deloval po načelu »sponzor bo že dal nekaj denarja«, klub pa bi obesil transparent v dvorano v času tekme. Ravno tako so odkrivala nenačrtno iskanje potencialnih sponzorjev, ker so se njihovi motivi za prispevanje sredstev pri slabo pripravljenem sponzorskem programu spremenili v nepripravljenost poslovnega sodelovanja s klubom. Nasprotni učinek bi dosegel celovit sponzorski program, ki bi ponujal možnost za krepitev podobe sponzorja in ne bi predstavljal prosjačenja denarja.

Klub bi se med možnimi sponzorji odločal po obstoječih sodilih v različnem obsegu:

- po izdatnosti oskrbe – pridobitev vsaj enega generalnega sponzorja, kar pomeni polovico vseh sponzorskih sredstev, ter ostalih večjih in manjših sponzorjev v čim večji vrednosti in obsegu;
- po kakovosti – če je bilo vodilo kluba: vsaka pomoč sponzorjev je dobrodošla, potem pravočasnost in rednost nista predstavljali prednosti pri potencialnih sponzorjih;
- po stopnji neodvisnosti – odgovorni v klubu so gojili večletno neodvisnost v razmerjih do aktualnih in potencialnih sponzorjev, dokler se ni pred leti klub dogovoril za sponzorsko sodelovanje s podjetjem, katerega predstavniki so zahtevali mesto v upravi in svoj program, ki je odstopal od namenov in osnovnih ciljev kluba. Iz leta v leto so se finančna sredstva za izvajanje novega programa stopnjevala. Razen rednih sredstev iz proračuna so bila dana sponzorska sredstva za izvajanje novega programa premajhna, poleg tega so zamujala. Na račun pridobitve generalnega sponzorja je klub sčasoma zabredel v likvidnostne težave, transakcijski račun je bil blokiran, dolgovi so se iz dneva v dan povečevali. Situacijo je delno rešil donator z namenskimi sredstvi za rešitev kluba. Sponzor se je nato s potekom pogodbe umaknil. Odločitev za delovanje v okviru uresničevanja interesov sponzorja in s tem zagotovitve novih sredstev je

z inverznim učinkom pripeljalo klub v finančne težave in še slabše stanje kot pred zgoraj navedeno pogodbo o sponzoriranju, kar je klub plačal s prenehanjem delovanja. Nauk za vsa športna društva, ki po navezavi z možnimi sponzorji ne upoštevajo sodila neodvisnosti, če ne drugače vsaj v pravi meri.

Interesno razmerje je zahtevalo določitev oblike sponzoriranja. Najbolj pogosta oblika z vidika sponzorja je bil glavni ali generalni sponzor v kombinaciji s posameznimi sponzorji. Temeljila je na pogodbi o sponzoriranju, v kateri sta stranki opredelili način plačevanja, največkrat enkrat mesečno v dogovorjeni višini sponzorskega zneska, ter vrsto reklamne storitve, ki jo je za sponzorja izvajal klub kot aktiven poslovni partner. Najbolj pogosta oblika je bila reklama na obešenih transparentih, na plakatih in v glasilih kluba. Z generalnim sponzorjem so se sponzorske pogodbe podaljševale letno pred tekmovalno sezono, s posameznimi sponzorji pa sproti za določeno obdobje.

*Menjalna razmerja kluba do donatorjev* so pomenila enosmerno dejavnost donatorja v obliki sredstev za točno določen namen (za prevoz na tekmo, kosilo), športne opreme v celoti ali dela športne opreme, opravljanje določenih poslov, kar je klubu predstavljalo pomemben vir financiranja.

*Menjalna razmerja do predstavnikov sponzorskega podjetja* so izhajala iz obojestranskih interesov, kjer je klub v zameno za pridobljena dolgoročna sredstva za delovanje predstavnikom sponzorskega podjetja nudil mesto v upravi kluba ter s tem povezan ugled v občini.

*Menjalna razmerja do osebe na vplivnem položaju*, kjer je klub nudil mesto v upravi in s tem ugled v občini, so predstavljala za klub vir financiranja na podlagi koriščenja položaja in vpliva, ki ga je izkazoval na koprsko-obalnem območju.

*Menjalna razmerja kluba do specializiranih podjetij* so slonela na različnih sodelovanjih: z računovodskim podjetjem, ki je opravljalo vse računovodske posle za klub kot donatorski prispevek za vsa opravljena dela; s podjetjem za varovanje premoženja in oseb, ki je izvajalo varovanje na tekmah; s fitness centrom, ki je nudilo brezplačno uporabo športnih storitev kot sponzorski in donatorski prispevek.

*Menjalna razmerja kluba do trenerjev in igralck* so slonela na sodelovanju s kvalificiranimi roketnimi trenerji in igralckami iz Slovenije in tujine, ki so ponujali roketno trenersko in igralcko delo; klub jih je zaposlil in jim nudil druge ugodnosti (hrana, spanje, oprema).

*Menjalna razmerja kluba do pasivnih uporabnikov:*

- *obiskovalcev tekem* kot dvosmerno razmerje, saj so obiskovalci plačali vstopnico in v zameno zahtevali dobre igre in posledično odlične rezultate, klub pa si je prizadeval privabiti čim več obiskovalcev, zadovoljiti njihova pričakovanja in pridobiti sredstva;
- *do staršev* kot dvosmerno razmerje, saj so starši otrok v zameno, da so njihovi otroci trenirali roket in niso bili prepuščeni ulicam, nudili prevoze, športno opremo, pomoč pri pridobivanju sredstev;
- *do občanov*, ki tekem niso obiskovali zaradi takšnih ali drugačnih razlogov, vendar so živeli za klub, dihali z njim, ga spodbujali in mu pomagali pri doseganju uspehov, klub bi v tej privrženosti lahko iskal interese za svoj razvoj in širjenje splošne evforije.

### *Menjalna razmerja kluba do kolaborantov*

*Pri menjalnih razmerjih kluba do sodelavcev* je šlo za povezave v ravni rokometne panoge z RZS, EHF, IHF in OKS – ZŠZ, kjer so skupni cilji predstavljali razvoj množičnega in kakovostnega rokometu v Sloveniji in tudi v Evropi.

*Menjalni procesi kluba do drugih rokometnih klubov* iz Slovenije in tujine so se navezovali na prodajo oziroma prestop posamezne igralko iz enega v drug klub z denarno protivrednostjo v višini odškodnine na podlagi Registracijskega pravilnika RZS in EHF, saj se je glede na osnovno dejavnost kluba, ki je bila razvijanje in krepitev rokometu v občini Piran, posledično dvigovala raven sposobnosti posamezne igralko.

### *Menjalna razmerja kluba do konkurentov*

*Menjalna razmerja kluba do konkurentov* so predstavljala tekmovanje kluba z drugimi športnimi društvi v občini Piran.

Pri programih iz osnovnega poslanstva je šlo za pridobivanje novih članov. Obstoječi konkurenti pri pridobivanju mladih športnic so bila športna društva in klubi v ženskih kolektivnih športnih panogah: ŠD Piran – Sekcija ženska odbojka, ŠD Flip Piran – plesna akrobatika, Tenis klub Portorož ter druge skupine, kot so: mažoretke, plesne skupine. Potencialni konkurenti so bili vsa druga športna društva, klubi, skupine in posamezniki, ki so se potegovali za nove mlade člane ženskega spola v občini Piran in v bližnjih občinah (Izola, Koper). Klub bi tekmoval z obstoječimi in potencialnimi konkurenti z večanjem in prilagajanjem števila treningov obstoječim in novim igralkam vseh starostnih kategorij, z udeležbami na raznih domačih in mednarodnih turnirjih, rokometnih šolah, z ustvarjanjem finančnih (mesečna vozovnica za avtobus) in splošnih (topla dvorana) ter materialnih (oprema) pogojev za treniranje, z nižjimi članarinami, kot bi jo imela konkurenca, z učinkovitejšimi in pogostejšimi sporočili za javnost, kot so reklame, časopisni članki, plakati, obvestila, vabila.

Pri programih iz interesnega poslanstva je šlo za pridobivanje občinskih in sponzorskih sredstev na obalnem področju. Pri pridobivanju sredstev iz občinskega proračuna so bili obstoječi konkurenti športna društva in klubi športnih panog, že sofinanciranih iz občinskega proračuna in izbranih v skladu s Pravilnikom o financiranju športa v občini Piran, in sicer: v ženskih kolektivnih športnih panogah: odbojka – ŠD Piran – Sekcija ženska odbojka; v moških kolektivnih športnih panogah: košarka – Košarkarski klub Portorož, odbojka – Volley Club Portorož, nogomet – Nogometni klub Portorož-Piran ter v individualnih športnih panogah: jadranje – Jadranski klub Pirat Portorož; veslanje – Veslaški klub Portorož; plavanje – Plavalni klub Biser Piran. Potencialne konkurente za pridobivanje sredstev iz občinskega proračuna so predstavljala vsa športna društva v kolektivnih in individualnih športnih panogah v občini Piran, ki so predstavljala kandidate za izbor sofinanciranja iz občinskega proračuna. Načini konkuriranja pri pridobivanju novih članov so predstavljali izhodišče za tekmovanje s konkurenti pri zadovoljevanju meril in normativov za vrednotenje programov, ki jih sofinancira občina Piran. Za pridobivanje sponzorskih sredstev so bili obstoječi konkurenti vsa obalna športna društva in klubi tekmovalnega športa v individualnih in kolektivnih športnih panogah, ki so dosegali kakovostne športne dosežke (kazalci so uvrstitev na mednarodnih tekmovanjih, na državnem prvenstvu in nastopanju v tekmovalnem sistemu nacionalne panožne športne zveze) ter vrhunske športne dosežke (kar prinaša status kategoriziranih športnikov), s katerimi se je klub potegoval za sponzorska sredstva (RK Cimos Koper). Klub bi tekmoval z obstoječimi in

potencialnimi klubi z načini konkuriranja pri uresničevanju osnovnega poslanstva, kar bi predstavljalo izhodišče za uspehe kot interese sponzorjev.

### **3.2 Urejenost športnega društva**

Urejenost športnega društva za doseganje ciljev ima tri temeljne sestavine (prirejeno po Trunk Širca in Tavčar 1998, 26):

- struktura, ki je statični vidik urejenosti športnega društva; opredeljuje pristojnosti in odgovornosti športnih delavcev ter obsega notranjo členjenost športnega društva;
- procesi, ki so dinamični vidik urejenosti športnega društva in obsegajo zlasti vlogo managementa pri vodenju članov športnega društva;
- sistemi so instrumenti, s katerimi management obvladuje delovanje športnega društva.

#### **3.2.1 Struktura športnega društva**

»Struktura organiziranosti je izid organiziranja in odseva statični vidik organiziranosti odnosov med nosilci organizacijskih nalog.« (Ivanko 1999, 16). Struktura organiziranosti vsakega športnega društva je urejena s temeljnim aktom športnega društva po načelu samostojnosti in svobodnosti, vendar je njena opredelitev vezana na opredeljevanje pristojnosti in odgovornosti upravljavcev in vršnega managementa, medtem ko so pristojnosti in odgovornosti srednjega in nižjega managementa sprotna dejavnost managerjev.

Tako določena notranja členjenost športnega društva obsega navpično členjenost, ki udejanja delitev pristojnosti in odgovornosti med člani športnega društva, ter prečno členjenost, ki odraža delitev dela med člani športnega društva (prirejeno po Trunk Širca in Tavčar 1998, 73–75). Navpična členjenost je bolj decentralizirana, saj se določene naloge izvajajo na istih mestih v nasprotju s centraliziranim izvajanjem prečne členjenosti na enem mestu, ki je odvisna od stroke ter programa iz osnovnega in interesnega poslanstva. »Notranja organizacijska struktura športnega društva ni natančno predpisana, odvisna je od velikosti, programov, ravni tekmovanj, denarja, razpoložljivega strokovnega in organizacijskega kadra ter drugih pogojev.« (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002, 51). Običajno jo sestavljajo naslednji organi upravljanja (Šugman 1998, 60–61):

- skupščina,
- izvršni odbor (izvršilni odbor, upravni odbor, predsedstvo),
- nadzorni in
- disciplinski odbor.

Zakon o društvih določa, da si športna društva s temeljnim aktom določijo način upravljanja, kar pomeni organe športnega društva, njihovo delovno področje in njihova medsebojna razmerja, sestavo organov, način volitev članov organov ter njihovo mandatno dobo.

#### **3.2.2 Proces v športnem društvu**

Procesi športnega društva so dinamični vidiki urejenosti, znotraj katerih poteka smiselno, povezano in usklajeno delovanje strukture športnega društva. Organizacijski procesi določajo delovanje športnega društva v vsakodnevem življenju (prirejeno po

Šugman, Bednarik in Kolarič 2002, 53). Procese v športnem društvu po nalogah managementa ločimo v procese: odločanja, nadzorovanja, komuniciranja, vodenja (prirejeno po Trunk Širca in Tavčar 1998, 26). Nekateri drugi avtorji navajajo za elemente procesa informacije, komuniciranje, odločanje in planiranje, ki sestavljajo celoto procesa SIKOP (na primer Vila 1994, 285).

Procesi v športnem društvu potekajo med ravnimi športnega društva po pristojnostih in odgovornostih ter delitvi dela, kar kaže na njihovo okvirnost. Delovanje managementa v športnem društvu se prične s sprejemanjem odločitev za izvajanje dejavnosti športnega društva, učinkovitost in uspešnost odločanja pa prikazujejo izidi odločitev. Izhajajoč iz statuta vsakega športnega društva odločajo o strateških zadevah upravljavci in vršni management, operativne odločitve pa sprejemajo srednji in izvajalni managerji. Ali gre za odločitve posameznika ali za odločitve skupin, je odvisno od števila članov v organih športnega društva na različnih ravneh managementa. Na sprejemanje odločitev v športnem društvu pogosto vpliva njegovo okolje, saj je izvajanje dejavnosti športnega društva usmerjeno v uresničevanje interesov aktivnih in pasivnih uporabnikov (prirejeno po Trunk Širca in Tavčar 1998, 68).

Odločanje managementa športnega društva zadeva (prav tam, 69):

- *rutinsko odločanje*; poteka v skladu z vnaprej določenimi vzorci odločanja po veljavnem statutu in pravilnikih športnega društva;
- *analitično odločanje*; poteka v skladu s koncepti, metodami in modeli na osnovi strokovnih znanj; v športnih društvih prevladujejo predvsem znanja iz športne panoge, s katero se športno društvo ukvarja, primanjkuje pa osnovnih managerskih znanj; razmerje v obsegu znanj se kaže v razmerju med prostovoljskimi in plačanimi sodelavci športnega društva – prostovoljcem primanjkuje tako znanj s področja športne panoge kot managerskih znanj, za plačane sodelavce pa je značilno obvladovanje strokovnih znanj, zaradi katerih pravzaprav delujejo v športnem društvu in za katera so plačani;
- *intuitivno odločanje*; poteka v skladu z osebnimi zmožnostmi in izkušnjami odločevalcev, od katerih je odvisna kakovost teh odločitev; ker pri prostovoljcih primanjkuje strokovnih znanj, izkušenj in veščin, prihaja do skupinskega odločanja v neformalnih povezavah znotraj športnega društva s strokovno bolj usposobljenimi, največkrat plačanimi sodelavci z iste ali višje ravni, odvisno od kompleksnosti in pomena odločitve, izid odločitve pa pripada pristojnemu.

Nadziranje managementa v športnem društvu obsega obvladovanje procesov in kakovost odločanja na vseh ravneh (prav tam, 69–70):

- *obvladovanje z normiranjem*; statut športnega društva zahteva od odločevalcev, da se pri odločanju držijo vnaprej določenih vsebinskih postopkov, ki jih morajo poznati in obvladati; na tej točki pride do težave največkrat v pretežno prostovoljsko naravnanih športnih društvih, ki določenega niso sposobni izvajati ali se izgovarjajo na prostovoljsko delo, kar pa je mogoče zmanjševati z večanjem stopnje plačanih in s tem sposobnejših sodelavcev;
- *obvladovanje z nadzorovanjem*; nadzorovanje omogoča navpična členjenost športnega društva, kjer je obseg nadzorovanja omejen zaradi občasne in neredne navzočnosti prostovoljskih sodelavcev, zahtevane porabe zmožnosti, rahle strukturiranosti;
- *obvladovanje s kadrovanjem*; največji vpliv na kakovost odločanja imajo osebne značilnosti in usposobljenost sodelavcev kot odločevalcev.

Komuniciranje managementa v športnem društvu po formalni plati urejajo statut in pravilniki športnega društva, po neformalni plati pa gre za (Kejžar 1998, 137):

- *informiranje sodelavcev*: prenašanje dejstev in spoznanj, tako da jih ti sprejmejo in razumejo, usvojijo ali zavržejo, si jih zapomnijo ali jih pozabijo, se nekaj naučijo ali ne, jih uporabijo ali ne;
- *vplivanje na obnašanje in aktivnosti sodelavcev*: napeljevanje na spremenjeno ravnanje in delovanje sodelavcev pod vplivom sporočila;
- *svetovanje sodelavcem*: izražanje svojega mnenja o tem, kako naj delajo, zlasti v problemskih stanjih, vključuje še dajanje nasvetov oziroma strokovnih mnenj;
- *prepričevanje sogovornikov*: delovanje na njih tako, da spremenijo svoja stališča, pojmovanja in prepričanja, kar je težko dosegljivo, je pa običajno najpomembnejši namen sporazumevanja.

Neformalne strukture športnega društva vključujejo številne nasprotne interese. S komuniciranjem management ta nasprotja obvladuje in vzdržuje primerno ravnovesje v skladu z etičnim odločanjem in moralnim delovanjem. Navzkrižni interesi so največkrat vezani na interese oskrbovalcev, za katere velja interesno poslanstvo, zato popuščanje v korist neetičnih vrednot predstavlja v tistem trenutku ugodnejšo korist, ki je kratkoročna v nasprotju z etično dobro odločitvijo v povezavi z dolgoročnimi koristmi, kot so podoba športnega društva, zavzetost in pripadnost prostovoljskih sodelavcev. Komuniciranje v športnem društvu je pomembno za vzpostavljanje navezanosti sodelavcev, kajti presojanje odločitev le po gospodarskih sodilih ne temelji na osnovnem poslanstvu in vrednotah športnega društva, kar ruši pripadnost športnemu društvu. Presojanje odločitev po obojih merilih – vsebinskih in gospodarskih – vpliva na umno gospodarjenje. Učinkovitost komuniciranja vpliva na učinkovitost odločanja; sodelovanje ravno pravšnjega števila članov posledično prinaša učinkovite odločitve. V športnih društvih ponavadi želijo pri odločanju sodelovati vsi člani ne glede na formalno strukturo. Največkrat so to prostovoljci, ki se čutijo pomembne, zato jih management skuša obvladovati s ciljnimi komuniciranjem na podlagi objektivnosti in enakopravnosti (prirejeno po Trunk Širca in Tavčar 1998, 70–71).

»Vodenje terja temeljna znanja iz vedenjskih znanosti, izkušnje in veščine, zlasti pa razumevanje interesov, ki določajo vodenje posameznikov in skupin. Tako usposobljeni so le sorazmerno redki managerji v nepridobitnih organizacijah. Ko z vodenjem ne uspevajo, so razočarani in praviloma pripisujejo krivdo drugim, ne pa samim sebi.« (Trunk Širca in Tavčar 1998, 80). Vodenje v ožjem smislu zadeva profesionalne in prostovoljske sodelavce športnega društva – od upravljavcev in vršnih managerjev do srednjih in izvajalnih managerjev. Vodenje v širšem smislu obsega vplivanje na oskrbovalce, s katerimi management snuje in vzdržuje odnose, zlasti pri pridobivanju sredstev za delovanje. Od uspešnosti pri vodenju teh ljudi v skladu z interesi športnega društva je odvisna uspešnost managementa in športnega društva v celoti (prirejeno po Trunk Širca in Tavčar 1998, 80).

### 3.2.3 Sistemi športnega društva

Sistemi v športnem društvu predstavljajo delovanje in obvladovanje športnega društva, ki ni določeno s statutom in se med posameznimi športnimi društvi razlikuje. Obseg sistemov sorazmerno vpliva na razvoj športnega društva in s tem na njegovo učinkovitost.



Sistemi so orodja managementa za obvladovanje sistemsko zaokrožene dejavnosti športnega društva po pomembnih področjih: poslovedenja, informiranja, sodelavcev, gospodarjenja in razvoja (prirejeno po Kralj 2003, 431–433).

Poslovodni sistem športnega društva obsega snovanje, planiranje in na tej osnovi nadzorovanje stanj in procesov.

Informacijski sistem športnega društva je potreben pri odločanju članov športnega društva, kjer podpira skupinsko delo in horizontalno komuniciranje, ter pri sodelovanju športnega društva s kolaboranti – s panožno športno zvezo, z drugimi športnimi društvi.

Sistem sodelavcev športnega društva razvija razmerja med plačanimi in neplačanimi sodelavci, vključuje sistem stalnega izobraževanja obojih, kar vpliva na razvoj športnega društva pri doseganju dolgoročnih ciljev.

Sistem gospodarjenja je potreben pri zagotavljanju kakovosti poslovanja športnega društva, katerega osnova je v sodobnem računovodstvu.

Razvojni sistem povezuje ostale sisteme in obsega snovanje, usmerjanje in razvijanje drugih procesov športnega društva.

### **3.2.4 Struktura RK Piran**

Formalno osnovo strukture organiziranosti kluba je opredeljeval Statut RK Piran, ki je določal naslednje organe kluba (2001, 5–11):

- *upravljavec*: skupščina, ki so jo sestavljali vsi člani kluba,
- *vršni management*: predsednik kluba (opravljal funkcijo predsednika uprave), upravni odbor (predsednik in štirje člani),
- *srednji management*: direktor, sekretar kluba (opravljal funkcijo tajnika), disciplinska komisija (predsednik in dva člana), strokovna komisija (predsednik in štirje člani: trener članske ekipe, dva trenerja mlajših selekcij, koordinator rokometne šole), nadzorni odbor (predsednik in dva člana), zbor aktivnih igralk (aktivne igralk kluba).

Struktura izvajalnega managementa po sklepu upravnega odbora na zadnji seji upravnega odbora je bila naslednja:

- blagajnik na tekmi (dva člana),
- sodniki, časomerilci, zapisnikarji (šest članov),
- zdravstvena služba: fizioterapevt, višja medicinska sestra,
- tehnične službe: nabava (en član), tehnični vodja posameznih ekip (šest članov),
- trenerji: članska selekcija, mladinke in kadetinke (en trener in pomočnik), rokometna šola (vodja šole in trije vaditelji).

Z umestitvijo igralk, razvrščenih v posamezne ekipe, je bivša struktura kluba celotna.

### **3.2.5 Procesi v RK Piran**

Procesi v klubu so določali delovanje kluba v vsakodnevem življenju, kar je bilo odvisno od delovanja organov kluba in izidov njihovih nalog.

Odločanje v klubu je vključevalo:

- rutinsko odločanje, ki je količinsko prevladovalo skozi ravni managementa, zadevalo je upoštevanje Statuta, Poslovnika o delu skupščine, Pravilnika o volitvah predsednika, članov upravnega odbora, nadzornega odbora in

disciplinske komisije, Disciplinskega pravilnika, Pravilnika o nagrajevanju igralcev, trenerjev in ostalih članov, Pravilnika o uporabi športne opreme;

- analitično odločanje: članom organov kluba, ki so bili prostovoljci, je primanjkovalo tako managerskih kot rokometnih znanj, zato so se odločitve sprejemale brez sodelovanja po formalnih funkcijah ne glede na usposobljenost;
- intuitivno odločanje: odločitve, vezane na določena strokovna znanja, so sprejemali usposobljeni člani organov kluba, s katerimi so se ostali člani posvetovali, odločitve, vezane na rokometna znanja in izkušnje, je sprejemala strokovna komisija, odločitve, vezane na managerska znanja in izkušnje, pa upravni odbor.

Nadziranje v klubu je obsegalo izpolnjevanje določenih nalog:

- obvladovanje z normiranjem: pri izpolnjevanju nalog ni prihajalo do njihove realizacije zaradi neusposobljenosti klubskih delavcev, ki pa tega niso priznavali in so se izgovarjali na neplačano delo, kljub temu pa so si nalagali številne nove naloge; omejena sredstva so onemogočala sodelovanje usposobljenih sodelavcev, zato se je klub opiral na obstoječe;
- obvladovanje z nadzorovanjem: nadzor je potekal od skupščine preko upravnega odbora navzdol, s tem, da se je skupščina sestajala enkrat letno, da so bili predsednik kluba in trije člani upravnega odbora prisotni le ob pomembnih dogodkih in da sta bila dva člana vedno navzoča, vendar kot nekvalificirana nadzorovanje ni bilo učinkovito;
- obvladovanje s kadrovanjem: kakovost odločitev je bila odvisna od usposobljenosti klubskih delavcev.

Komuniciranje v klubu je potekalo v skladu s statutom in pravilniki ter s pomočjo:

- informiranje članov: upravni odbor je redno ali neredno obveščal ostale člane kluba;
- vplivanje na obnašanje in aktivnosti članov: nasveti in pomoč kvalificiranih članov nekvalificiranim;
- svetovanje članom: svetovanje med člani po razmerju izkušnost, neizkušnost – usposobljenost, neusposobljenost;
- prepričevanje sogovornikov: na podlagi argumentov in izkušenj od enega člana do drugega ne glede na raven.

Vzpostavljanje prijateljskih odnosov med člani kluba so ovirale pogoste zamere, vezane na udeležbo na določenih sestankih in posvetovanjih, ki so se jih udeleževali ali izražali željo po udeležbi tudi funkcijsko neprimerni člani.

Vodenje v klubu se je nanašalo na usklajevanje formalnih in neformalnih razmerij med pretežno prostovoljskimi člani kluba, ki so, zaradi zavisti na določeno funkcijo, izkazovali nejevoljo ob pomoči ali sodelovanju z določeno osebo in so zato opravljali zgolj s statutom določene obveznosti.

### **3.2.6 Sistemi RK Piran**

Poslovodni sistem kluba je temeljil na uresničevanju namena in osnovnih ciljev kluba in na zagotavljanju potrebnih sredstev za delovanje. Značilna je bila usmerjenost na tekoče zadeve in kratkoročno obdobje, na načrtovanje v glavah posameznikov, na zagotavljanje pogojev igralcem in trenerjem za doseganje klubskih rezultatov. Osnova za učinkovito delovanje kluba so bili napotki, ki jih je v ta namen posredoval in

zahteval javni zavod Športni center Piran za prijavo na javni razpis letnega programa športa.

Informacijski sistem kluba je zadeval oteženo notranje komuniciranje, ki je zaradi poljubne navzočnosti prostovoljcev povzročal počasne povratne ali nepovratne informacije. Stalna navzočnost in ažurnost, vezana na prostor in računalnik, je zahtevala zaposleno osebo.

Sistem sodelavcev kluba je temeljil na prostovoljstvu, izobraževanje in usposabljanje je bilo omogočeno le trenerjem. Poudarek na angažiranju čim večjega števila sponzorjev z omogočanjem mesta v upravi je predstavljalo način pridobivanja sredstev in strokovnosti ter sodelovanje z igralkami iz nedomačega okolja.

Sistem za gospodarjenje kluba je temeljil na operativnem managementu, na neracionalni izrabi sredstev, na nepremišljenem izstavljanju računov sponzorjem, kar je povzročalo obveznosti do države, na miselnosti: zaposlitev kvalificiranih delavcev predstavlja strošek, ne investicijo.

Primernost obsega delovanja teh sistemov je znatno vplival na razvojni sistem kluba in na njegovo (ne)učinkovitost.

### **3.3 Sredstva za delovanje športnega društva**

Sredstva za doseganje ciljev športnega društva so (prirejeno po Trunk Širca in Tavčar 1998, 27):

- materialna sredstva v obliki denarja in stvari; so temelj vsakega športnega društva;
- nematerialna sredstva v obliki znanja, pravic, ugleda; so manj vidna in zato po krivem manj cenjena, to so predvsem sodelavci športnega društva s svojim znanjem, veščinami, izkušnjami in prizadevnostjo.

#### **3.3.1 Vrste in viri sredstev športnega društva**

Vrste sredstev, ki jih športno društvo potrebuje za delovanje, so finančna, materialna in nematerialna (prirejeno po Trunk Širca in Tavčar 1998, 90).

Finančna sredstva so:

- nepovratna sistemska sredstva iz državnega in občinskega proračuna ter nesistemska sredstva kot sredstva fundacije in raznih skladov, pomoč podjetij in posameznikov,
- izposojena sredstva v obliki bančnih kreditov, posojil podjetij in posameznikov.

Materialna sredstva so:

- darila v naravi – material, izdelki, naprave, objekti, zemljišča,
- brezplačna uporaba športnih objektov, prostorov, športne in druge opreme, infrastrukture.

Nematerialna sredstva so:

- fizično delo – izvajalsko delo prostovoljcev ali delno plačanih sodelavcev, športne in druge storitve,
- umsko delo – strokovno delo prostovoljcev, športne in druge storitve,
- pravice – uporaba imena, ugodnosti,
- ugled in vpliv – uglednost, podoba v javnosti, vpliv pri oblasteh, financerjih.

Športno društvo pridobiva sredstva iz zunanjih virov v okviru interesnega poslanstva ter iz notranjih virov v okviru osnovnega poslanstva (prirejeno po Trunk Širca in Tavčar 1998, 91). Zunanje vire sredstev športnega društva predstavljajo:

- javni vir pomeni financiranje s proračunskimi sredstvi kot redno ali občasno financiranje – za določene projekte;
- podjetniški vir je komercialne narave kot sponzorstvo in nekomercialne narave kot donatorstvo.

Osební viri sredstev športnega društva so zunanji in notranji: sredstva v denarju kot posamezni prispevki, sredstva v naravi v obliki daril, znanja in poznanstva pri pridobivanju dobrin v izrabi ali iz mode, ki so nepotrebna v različnih organizacijah, delo in čas v obliki prostovoljstva in delnega plačila.

Notranje vire sredstev športnega društva predstavljajo še:

- sredstva iz lastne dejavnosti športnega društva v obliki prodaje lastnih ali tujih proizvodov po tržnih cenah, pod ali nad njimi – najbolj pogosta prodaja vstopnic po redni ceni za storitve športnega društva, pod ceno kot simbolično plačilo za sicer brezplačne storitve in nad ceno kot nakup v dobrodelen namen;
- sodelovanje z drugimi športnimi društvi v obliki menjave storitev športnikov.

### **3.3.2 Management sodelavcev v športnem društvu**

Športno društvo potrebuje za svoje preživetje poleg materialnih še nematerialna sredstva; tako brez enih kot brez drugih si ni moč predstavljati njegovega delovanja. Sodelavci v športnem društvu so s svojo zagnanostjo, nesebičnim ter ljubiteljskim pristopom in neutrudljivim delom najboljši in največji sponzorji športnega društva; to so člani športnega društva – športni delavci in športniki, ki so z vidika oblike dela naslednji:

- prostovoljci – volonterji, amaterji,
- delni ali honorarni plačanci – polprofesionalci,
- plačanci – profesionalci.

Sledi razlaga posameznih profilov članov športnega društva (prirejeno po Šugman, Bednarik in Kolarič 2002, 113–115). Prostovoljski član športnega društva je fizična oseba, ki se prostovoljno odloči, prijavi za opravljanje določenega dela v športnem društvu; delo, ki ga opravlja je prostovoljsko delo. Kot sinonim za izraz prostovoljec se pri delu v športnem društvu zelo pogosto uporablja izraz volonter, še pogosteje pa amater. Izraz volonter je tujka in označuje fizično osebo, ki se po svobodni volji, in ne po prisili, odloči za opravljanje določenega dela v športnem društvu; delo, ki ga opravlja, izvedeno iz dobresednega prevoda iz tujega v slovenski jezik, je prostovoljno delo. Izbira ustrežnejše izvedenke napeljuje na uporabo izvedenke prostovoljsko delo, ki sledi v nadaljnjem besedilu. Tretji izraz za označbo prostovoljca je amater, ki se največkrat pojavlja v povezavi z neplačanimi ali delno plačanimi športniki, izraz prostovoljec pa v povezavi s športnimi delavci. Amater je fizična oseba, ki se iz veselja, ljubiteljsko, nepoklicno ukvarja s športom; izraz amater se velikokrat uporablja v slabšalnem pomenu: če nekdo opravi delo površno, nestrokovno in neprimerno. Iz vsega navedenega sledi, da opravlja prostovoljec v športnem društvu prostovoljsko delo, za katerega ne prejme denarnega plačila, lahko pa prejme nadomestilo za nastale stroške pri opravljanju tega dela.

Delno ali honorarno plačani član športnega društva je fizična oseba, ki opravlja določeno delo v športnem društvu pol poklicno – pol profesionalno. To so člani športnega društva, ki opravljajo določena dela po pogodbi, za katerega prejmejo na podlagi pogodbe o delu denarno plačilo, niso pa v rednem delovnem razmerju.

Plačana oseba je fizična oseba, ki določeno delo v športnem društvu opravlja poklicno; to so profesionalci, ki opravljajo določena strokovna dela, za katera prejmejo plačilo in so v rednem delovnem razmerju. »Pogodba o zaposlitvi je osnova za vzpostavitev delovnega razmerja.« (Vodovnik 2001, 60). Pogosta napačna označitev profesionalca (profesionalec je vsak športnik, ki po svojih sposobnostih odstopa v primerjavi z drugimi, ter vsak športni delavec, ki večino svojega časa posveti delovanju športnega društva) izhaja iz vrednotenja njegovih sposobnosti oziroma količine žrtvovanega časa, kar se bistveno razlikuje od pravilne označitve profesionalca z vidika oblike dela in pravno-formalnega statusa.

Profesionalec v športnem društvu je lahko:

- poklicni športni delavec, ki se preživlja z delom v športu,
- poklicni športnik, ki se preživlja s športom.

Na splošno je v slovenskem prostoru bolj pogosta druga oblika; poklicni športnik je fizična oseba, ki samostojno opravlja dejavnost v svojem imenu, za svoj račun in na lastno odgovornost; športniki opravljajo dejavnost za športno društvo kot poklic. Vrhunski rezultati so pogojeni s stopnjo zavzetosti športnih društev; večji vložki posameznega športnega društva v sprejetje profesionalnih športnikov posledično prinašajo poseganje na višjo raven tekmovanja. Obratno pa športno delovanje brez medsebojnih tesnih pogodbenih obveznosti med športnim društvom in športniki prinaša le delovanje na rekreativni stopnji. Profesionalizacija posamezne športne panoge je močno odvisna od njene popularizacije, s tem pa od zainteresiranosti sponzorjev za poslovno sodelovanje z določenim športnim društvom.

Status športnika kot poklic ni urejen s posebnimi predpisi, zato veljajo za sklepanje pogodb splošni predpisi o zaposlitvi – Zakon o delovnih razmerjih (Ur. l. RS 42/2002), Kolektivna pogodba za negospodarstvo (Ur. l. RS 18/1991, 34/1993, 3/1998, 40/1999, 99/2001, 69/2002, 73/2003) ter obligacijski predpisi, zato športna društva uredijo posamezna specifična vprašanja v posebni pogodbi. Enako velja pri sklepanju pogodb s športnimi delavci. Zaradi specifičnosti športnih storitev, ki jih nudijo športniki, je v nadaljevanju predstavljeno sklepanje pogodb s športniki.

Športno društvo sklepa s športnikom v skladu z zakonom več vrst pogodb o zaposlitvi:

- pogodba o delu – obligacijska pogodba,
- pogodba o zaposlitvi za določen čas,
- pogodba o zaposlitvi za nedoločen čas,
- pogodba o zaposlitvi tujega športnika,
- status samostojnega – poklicnega športnika.

### *Pogodba o delu*

Športno društvo uporablja pogodbo o delu v skladu z obligacijskim pravom s športniki, ki niso prostovoljci in tudi niso zaposleni. V pogodbi se določi vrsta dela za določeno obdobje, opredeli se pravice in dolžnosti športnega društva in športnika ter višina prejemka – honorarja oziroma nagrade, največkrat v obliki štipendije ali

hranarine, ter morebitne potne stroške. »V Sloveniji obstajajo primeri, ko posamezni klubi, društva štipendirajo svojega športnika. V večini primerov tukaj ne gre za štipendiranje bodočega sodelavca, temveč gre za drugačen način izplačila prejemka za opravljanje določenih športnih storitev.« (Mlakar 2002, 5).

#### *Pogodba o zaposlitvi za določen čas*

Športno društvo najpogosteje sklepa pogodbe o zaposlitvi za določen čas z usposobljenimi športniki, v katerih točno določi začetek in konec trajanja pogodbe, največkrat za čas trajanja ene ali več tekmovalnih sezon. Športno društvo – delodajalca vežejo splošni predpisi, ki veljajo za sklepanje delovnega razmerja. »Pred sklenitvijo pogodbe o zaposlitvi je delodajalec dolžan praviloma prosta dela objaviti in preveriti delavčeve strokovne zmožnosti.« (Vodovnik 2001, 60–61). Tako mora biti prosto delovno mesto za športnika objavljeno na zavodu za zaposlovanje. Na podlagi izbire mora športnik opraviti zdravstveni pregled, kjer se ugotovi njegovo zdravstveno stanje in sposobnost za opravljanje določene športne storitve. Delodajalec – športno društvo ponavadi pred nastopom dela preveri športnikove sposobnosti pri konkretnem športnem udejstvovanju na področju delovanja športnega društva. Športno društvo nato sklene pogodbo o zaposlitvi za določen čas, v katerem določi medsebojne pravice in obveznosti delodajalca – športnega društva in delojemalca – športnika. Delovni čas športnika je bistveno drugačen, kot to velja v delovnem razmerju, saj se prilagaja potrebam delovanja športnega društva in športnika. Športno društvo poleg obveznega zavarovanja (prijave delavca v pokojninsko in invalidsko zavarovanje) sklene dodatno zavarovanje.

#### *Pogodbe o zaposlitvi za nedoločen čas*

Pri pogodbah za nedoločen čas veljajo enake zahteve kot pri pogodbah za določen čas, razen trajanja delovnega razmerja, kjer je določen začetek, ne pa tudi konec veljavnosti pogodbe. Na splošno športna društva teh pogodb ne sklepajo, ker potrebe po angažiranju določenih igralk – profesionalnk ugotavljajo za vsako tekmovalno sezono posebej.

#### *Pogodba o zaposlitvi tujega športnika*

Športno društvo se glede na potrebe po usposobljenih športnikih odloča za sklenitev delovnega razmerja za določen čas s športniki iz tujine. Zakonodaja na področju zaposlovanja tujcev velja tudi za delo tujih športnikov. Na podlagi Zakona o zaposlovanju tujcev (Ur. l. RS 66/2000) in Pravilnika o postopku prijave in odjave dela tujcev (Ur. l. RS 7/2001) vloži športno društvo vlogo za izdajo delovnega dovoljenja na Republiški zavod za zaposlovanje, ki ga izda pod pogojem, da ni ustreznega domačega kandidata, pripravljenega sprejeti zaposlitev pod enakimi pogoji. Postopek pridobitve delovnega dovoljenja za tujce je zelo zahteven in dolgotrajen proces, kar lahko športnemu društvu zaradi določenega časa prestopnih rokov po pravilih nacionalne panožne športne zveze povzroči vrsto težav pri izpolnjevanju navedenih pogojev. S stroškovnega vidika pa obenem predstavlja veliko postavko, saj morajo biti vse vloge uradno prevedene in overjene pri notarju. Prav tako se delovna dovoljenja v začetku pridobi za krajša obdobja (najprej za tri mesece, nato za šest mesecev in naslednjič do konca tekmovalne sezone za dvanajst mesecev), zato se vsakič, ko dovoljenje poteče, dolgotrajen postopek ponovi. Na podlagi delovnega dovoljenja se sklene delovna

pogodba o zaposlitvi za določen čas, ko si športnik – tujec uredi legalno dovoljenje za prebivanje v Republiki Sloveniji, ki jih izdajajo predstavništva Republike Slovenije v tujini oziroma upravne enote v Sloveniji v primeru podaljševanja. Pri zaposlovanju športnika – tujca je dodatno treba pridobiti še mnenje OKS – ZŠZ o primernosti angažiranja športnika v športni panogi.

#### *Status poklicnega – samostojnega športnika*

Zakon o športu opredeljuje status poklicnega športnika, in sicer: »Posameznik lahko opravlja naloge v športu kot poklicni športnik, če je dopolnil petnajst let, je aktiven športnik, je član nacionalne panožne športne zveze, ima stalno prebivališče v Republiki Sloveniji. Poklicni športnik je vpisan v razvid poklicnih športnikov pri ministrstvu.«

Tako prostovoljski, pol profesionalni in profesionalni športni delavci kot tudi športniki se pojavljajo na vseh ravneh športnega društva in gredo skozi vse elemente procesa managementa sodelavcev, ki so načrtovanje, zaposlovanje, uvajanje, vodenje in motiviranje.

Načrtovanje kadrovske strukture športnega društva upošteva (prirejeno po Trunk Širca in Tavčar 1998, 93):

- omejene možnosti za poljubno strukturiranje, kajti vsaka prostovoljska pomoč je dobrodošla;
- neprimerna usposobljenost, zato prostovoljci opravljajo preveč enostavna dela, kar vodi v demotiviranost;
- dražje usposabljanje prostovoljcev v primerjavi s profesionalci;
- izguba časa in informacij na eni nalogi kot posledica pogostega menjavanja nalog prostovoljcev;
- težavnost doseganja primerne starostne strukture in razmerja med spoloma.

Značilnosti izbiranja in zaposlovanja sodelavcev v športnem društvu (prav tam, 93–94):

- za plačane člane veljajo običajna sodila in postopki izbire ter splošni predpisi o zaposlitvi;
- pri častnih članih je pomembna doslednost, njihov prispevek ne sme demotivirati prostovoljcev;
- pri prostovoljcih je izbiranje pogojeno z razpoložljivostjo in potrebami športnega društva.

Posebnosti uvajanja v športnem društvu (prav tam, 94):

- pomembnost prvega vtisa o pričakovanjih obeh strani;
- koristnost predstavljanja in spoznavanja delovnega mesta ter temeljnega akta in pravilnikov športnega društva;
- določitev mentorja, ki z nasveti in informacijami spremlja novinca skozi uvajalno obdobje;
- pomembnost začetne intenzivnosti pri uvajanju in spremljanju novinca zaradi preganjanja dvomov in nelagodnosti.

Motiviranje v športnem društvu obsega (prav tam):

- notranje motiviranje ob delu in zaradi dela velja za vse člane, še posebno za prostovoljce;

- poudarek na količini časa, ki ga zlasti prostovoljci odmerjajo delu v športnem društvu.

Spodbude v športnem društvu se razlikujejo glede na prostovoljske in profesionalne sodelavce ter za razne ravni managementa, običajno pa so (prav tam):

- materialne – plačilo, nagrade, zdravstveno in pokojninsko zavarovanje, olajšave pri davkih in drugih dajatvah, službena oprema, osebna športna in druga oprema, povezana z izvajanjem dejavnosti športnega društva;
- posredne – interne pohvale in eksterna priznanja zaslužnim športnim delavcem, potovanja, izleti, prednosten dostop do dejavnosti športnega društva;
- nematerialne – poseben status zaradi delovanja in posebej položaja v športnem društvu, osebno zadovoljstvo, druženje s sorodno naravnanimi ljudmi, delovanje za vrednote in ideale.

Usmeritve pri vodenju in razvijanju članov (prav tam):

- odprto komuniciranje, ciljno vodenje;
- povratne informacije o uspešnosti ali neuspešnosti;
- pravočasno obvladovanje nasprotij preden prerastejo v spore;
- usposabljanje in osebni razvoj;
- pozornost na sindrom izgorevanja [burnout syndrom], ki se pojavlja kot posledica prekoračevanja lastnih zmognosti in dela preko polnega delovnega časa ter s tem pretiravanja na škodo zdravja in kakovosti dela in je pogost med prostovoljci, prinaša razočaranje in odhod iz športnega društva; management ga lahko prepreči s tehnikami vodenja;
- nagrajevanje je kombinacija materialnega in nematerialnega, diferencirano za plačane sodelavce in prostovoljce; zaradi omejenih materialnih spodbud je pomembna osredotočenost na nematerialne spodbude.

### 3.3.3 *Financiranje športnega društva*

Financiranje športnega društva določa Zakon o društvih, ki predvideva, da športno »društvo lahko pridobiva sredstva za delovanje:

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

Možne oblike financiranja športnega društva so (prirejeno po Trunk Širca in Tavčar 1998, 104):

- Proračunsko financiranje: financiranje iz državnega proračuna in proračuna lokalne skupnosti poteka na pogodbeni osnovi, ki opredeljuje namen, obseg in potek financiranja.
- Članarine in prispevki članov: mnoga športna društva se financirajo iz članarin in drugih prispevkov. Članarina ali vpisnina se največkrat zaračunava letno ali sezonsko. Poleg članarine, ki pokriva osnovne stroške poslovanja, nekatera športna društva zaračunavajo še igralnino oziroma uporabnino za vsak



posamezen program ali paket športnih storitev. Višina članarine se oblikuje glede na višino drugih športnih društev, upošteva se stroške, način plačevanja, ugodnosti, ugled in prestiž, ki ga lahko športno društvo prenese na člana.

- Sponzorstvo: sponzor plačuje športnemu društvu storitve, ki jih ta opravi zanj na področju oglaševanja, publicitete, pospeševanja prodaje, osebne prodaje in neposrednega trženja. Programi iz osnovnega poslanstva nudijo koristi aktivnim in pasivnim uporabnikom, interesne posredne koristi pa sponzorjem. Interesna poslanstva športnih društev za sponzorje niso enako privlačna. Učinkovito pridobivanje sponzorjev temelji na prikazih razmerja med koristmi in stroški za sponzorja iz predlaganih oblik sodelovanja.
- Donatorstvo: zbiranje donatorskih sredstev obsega analizo stanja, načrtovanje – določitev ciljev in strategij, izvedbo zbiranja, spremljanje in nadziranje zbiranja, ugotavljanje izidov zbiranja.
- Kreditiranje: športno društvo lahko najame kredit v banki, če banka presodi, da ga bo športno društvo lahko vračalo. Športno društvo izbira cenejše dolgoročne kredite, medtem ko kratkoročni predstavljajo le prehodno obliko za premostitev presledkov med prilivi sredstev iz drugih virov.
- Prodaja lastnih ali tujih proizvodov: športno društvo lahko znotraj dopolnilne dejavnosti prodaja lastne ali tuje izdelke ali storitve, ki jih pridobi v dar oziroma v zamenjavo in predstavljajo poleg oblike financiranja še oglaševanje športnega društva in darovalca oziroma sponzorja.

### **3.3.4 Zbiranje sredstev športnega društva**

»Zbiranje sredstev vključuje načine, kako organizacija pridobiva in skrbi za ustrezne vire prihodkov za svojo dejavnost.« (Čandek 2002, 250). Načini, s katerimi športno društvo pridobiva potencialne oskrbovalce, ohranja obstoječe in prepričuje pretekle, so: tehnike pisanja prošenj, iskanja razpisov, telefonskih klicev in razgovorov, osebnih stikov, dogovorov na podlagi poznanstev. Pridobivanje sredstev za delovanje športnega društva se prične z določitvijo odgovornega tima, katerega delo temelji na sistematičnem načrtovanju, ki vključuje analiziranje, opredeljevanje in upoštevanje interesov nosilcev oskrbovanja s sredstvi v menjalnih procesih s športnim društvom, tako v okviru osnovnega kot interesnega poslanstva. Na dolgoročnost, trdnost in uspešnost teh razmerij pogosto negativno vpliva spreminjanje interesov, kar zahteva primerno prilagoditev vsebine in obsega razmerij (prirejeno po Čandek 2002, 253–258).

Sistematično pridobivanje sredstev in virov sredstev vključuje (prirejeno po Trunk Širca in Tavčar 1998, 103):

- ustvarjanje širšega nabora možnih financerjev;
- pripravo predlogov za financerje z jasno opredelitvijo namena sredstev ter oznako koristi za financerja (ugled, publiciteta, druge ugodnosti, davčne olajšave);
- dosledno spremljanje financerjev iz preteklosti – podatki o financerju, o odločilnih osebah;
- sistematično pripravo na obdelavo in učinkovito obdelovanje financerjev;
- dosledno izvajanje sprejetih obveznosti – vpogled v porabo sredstev, publiciteta, poročila;
- dodeljevanje sredstev na osnovi pogodbe, ki opredeljuje obveznosti in pravice;

- posebna znanja in spretnosti terjajo redno proračunsko financiranje – razlaganje in priporočanje postavk in vsebin, spremljanje administrativnih postopkov, uporabo sredstev po predpisih.

Izredno pomembno obliko financiranja športnih društev predstavlja predračunsko financiranje, ki vključuje sestavljanje predlogov za predračun oziroma za odobritev sredstev (prav tam).

### **3.3.5 Vrste in viri sredstev RK Piran**

Klub je potreboval za delovanje finančna, materialna in nematerialna sredstva. Finančna sredstva so predstavljala:

- sredstva iz občinskega proračuna, sponzorska, donatorska sredstva,
- izposojena sredstva v obliki bančnih kreditov, posojil različnih podjetij in posameznikov z jamstvi klubu za najemanje posojila.

Materialna sredstva so predstavljala:

- darila v naravi, od katerih je prevladovala športna oprema (dresi, športni copati, trenirke, torbe), ter različne vrste pisarniškega materiala kot del odpisa večjih podjetij (tiskalnik, mape, papir, kopirni stroj);
- brezplačna uporaba prostora, kjer je bila klubska pisarna, za katero je klub po petletnem pogodbeno-najemniškem sporazumu imel možnost odkupa, v nasprotnem primeru pa plačilo celotne najemnine (takrat bi najemnina nastopila kot strošek in ne več kot materialno sredstvo), brezplačna uporaba fitnes storitev.

Nematerialna sredstva so predstavljala:

- fizično delo – izvajalsko delo in zavzetost prostovoljcev,
- umsko delo – strokovno delo prostovoljcev,
- pravice – uporaba in navedba imen financerjev,
- ugled in vpliv – ugled in podoba v javnosti, vpliv pri ostalih financerjih.

Klub je večino sredstev pridobival iz zunanjih virov, medtem ko so notranji viri predstavljali le manjši del sredstev.

Sredstva iz zunanjih virov so terjala neposredno protivrednost v menjalnih procesih:

- javni vir je pomenilo redno financiranje iz občinskega proračuna;
- podjetniški vir sta predstavljala sponzorstvo in donatorstvo posameznikov in podjetij;
- sredstva iz osebnih zunanjih virov so bila: v obliki denarja kot posamezni prispevki staršev otrok in drugih občanov za določen namen (največkrat za športno opremo – rokometne žoge, športne torbe, avtobusne vozovnice); v naravi kot darila (športna oprema, rekviziti); v obliki poznanstev pri nudenju pomoči za delovanje kluba in aktiviranju ostalih družinskih članov ter prijateljev; kot delo in čas (prostovoljsko delo pri prevozu otrok na treninge in tekme), pomoč pri delovanju (zapisnikar, časomerilec, snemalec tekem).

Sredstva iz notranjih virov so predstavljala:

- sredstva iz osebnih notranjih virov članov kluba: v denarju kot posamezni prispevki z določenim namenom ter za članstvo v klubu – članarina, sredstva v naravi kot darila v obliki pisarniškega materiala, športne opreme (razne majice,

nogavice), znanje in poznanstva pri pridobitvi najemniških stanovanj za igralke pod ceno, ter delež prostovoljskega dela in časa članov kluba;

- ustvarjanje virov sredstev iz lastne dejavnosti so predstavljala: prodaja vstopnic na tekmah po redni ceni, po dvojni ceni kot dobrodelni namen, pod ceno kot simbolično plačilo za sicer brezplačen vstop za otroke, trženje pravic;
- prodaja na podlagi sodelovanja z drugimi rokometnimi klubi oziroma s prestopom posamezne igralke v drug klub z denarno protivrednostjo v višini odškodnine določene v Registracijskem pravilniku RZS, saj se je glede na osnovno dejavnost kluba, ki je bil razvoj in krepitev rokometu v občini Piran, posledično dvigovala raven kakovosti oziroma sposobnosti posamezne igralke kluba; koristi ob tem so bili zadovoljstvo ob nakupu za dober namen, legitimacija za druge vire sredstev, sodelovanje z drugimi klubi pa je povzročalo izmenjavo in posodo posameznih igralk v obojestransko korist.

### **3.3.6 Management sodelavcev v RK Piran**

Sodelavci v klubu so bili člani kluba: klubski delavci in igralke, po obliki dela in pravno-formalnem statusu naslednji:

- prostovoljci (klubski delavci in igralke z nesklenjenimi pogodbami),
- polprofesionalci (igralke s sklenjenimi pogodbami o delu),
- profesionalci (tajnica kluba v zadnjem letu, igralke s pogodbami o zaposlitvi s plačanimi prispevki).

Klubski delavci so bili posredni izvajalci storitev kluba, igralke pa neposredne izvajalke storitev kluba in ustvarjalke športnih rezultatov, zato je njihova obravnava skozi elemente managementa sodelavcev ločena.

Načrtovanje strukture klubskih delavcev je temeljilo na načelu: vsaka prostovoljska pomoč je dobrodošla; usposabljanje je bilo omogočeno le trenerjem, kajti sofinancirano je bilo iz občinskega proračuna.

Zaradi omejenih finančnih sredstev se zaposlovanje klubskih delavcev ni izvajalo; doslednost v zvezi z zaposlovanjem se je porušila na račun izpolnitve interesa sponzorja, ko je klub zaposlil tajnico, kar je sprožilo nasprotja, kajti to delo so pred tem uspešno in z veseljem opravljali prostovoljci. Posledice so se pokazale v prikrajšanju kluba pri opravljanju drugih del, saj so isti prostovoljci poleg tajniških del opravljali tudi druge pomembne naloge. Pri zaposlovanju je bila značilna vlečna vrva, kar je vplivalo na nepotrebnost procesa uvajanja, saj so novi člani poznali klubske delavce in način delovanja kluba in so bili ponavadi iz njegove neposredne bližine, trenersko delo pa je podobno v vseh klubih, tako da se je za posebnosti izvedelo sproti.

Motiviranje je temeljilo na medsebojnih vzgledih in oponašanju klubskih delavcev brez materialnih spodbud. Spodbude so bile nematerialne narave, kot so ugled in položaj v občini – prepoznavnost rokometnih delavcev, druženje z ljubitelji rokometu, osebno zadovoljstvo. Posredne spodbude so predstavljale javne pohvale in priznanja zaslužnim športnim delavcem. Med klubskimi delavci je bilo značilno odprto komuniciranje, največkrat brez povratnih informacij, ter sindrom izgorevanja.

Načrtovanje strukture igralk kluba je temeljilo na pridobivanju čim večjega števila novih igralk, predvsem mlajših, na strukturiranju pretežno prostovoljskih igralk, z nekaj polprofesionalkami, ter na težnji po čim manjšem številu profesionalk, glede na interese financerjev pa po čim večjem številu profesionalk.

Usposabljanje igralk je pomenilo proces treniranja; pri mlajših starostnih kategorijah je predstavljalo udeležbo na rokometnih šolah in taborih, pri igralkah članske ekipe pa vadbene priprave pred tekmovalno sezono.

Izbiranje mladih igralk je temeljilo na prostovoljni včlanitvi v klub, saj majhna masa otrok v geografsko majhni piranski občini ni omogočala selekcioniranja. Izbiranje in zaposlovanje igralk je potekalo na podlagi ocene usposobljenosti, ki ga je formalno podala strokovna komisija, neformalno pa je šlo za interese trenerjev ali članov uprave, pri čemer je bila značilna vlečna vrv, zatem je sledilo sklepanje pogodb z igralkami v skladu z zakonom.

#### *Pogodba o delu*

Klub je običajno sklepal z igralkami, ki so imele drugačen status (študentke, drugod zaposlene osebe), pogodbo o delu. V pogodbi se je določilo način treniranja in igranja tekem za določeno tekmovalno sezono, opredelile so se pravice in dolžnosti igralke in kluba ter višina štipendije ali hranarine za prispevek igralke k uspehu kluba. Klub je dodatno zavaroval igralke za primer poškodb na treningih in tekmah zaradi tveganosti rokometne igre.

#### *Pogodba o zaposlitvi za določen čas*

Klub je običajno sklepal z igralkami določenih sposobnosti, za katere se je pojavila potreba, pogodbe o zaposlitvi za določen čas za čas trajanja tekmovalne sezone – od avgusta do junija. Klub je objavil prosto delovno mesto za igralko na Zavodu za zaposlovanje, da pa je klub iskal igralko za določeno igralno mesto, v objavi ni bilo moč opredeliti. Zato je obstajala možnost, da bi se na razpis prijavila igralka, ki ne bi ustrezala potrebam kluba. V praksi ni prihajalo do primerov prijave večjega števila igralk, razen tistih, s katerimi je klub že navezal stike. Na podlagi izbire je igralka opravila zdravstveni pregled za ugotovitev njenih zdravstvenih sposobnosti za opravljanje dela igralke rokometista. Klub je pred nastopom dela preveril sposobnosti in znanje igralke na konkretnih treningih in tekmah. Na podlagi izbire je klub sklenil z izbrano igralko pogodbo o zaposlitvi za določen čas, v kateri je določil medsebojne pravice in obveznosti kluba in igralke. Zaradi splošnosti pogodbe, ki ni vsebovala vseh posebnosti delovanja v rokometu, je klub z igralko poleg splošne pogodbe sklenil še aneks – posebno dopolnilno pogodbo. Delovni čas igralke je bil čas treniranja v dopoldanskih in večernih urah in čas igranja tekem v večernih urah ob koncu tedna ali med tednom. Poleg obveznega zavarovanja (pokojninskega in invalidskega zavarovanja) je klub dodatno zavaroval igralko za primer poškodbe na treningu oziroma na tekmi zaradi tveganosti rokometne igre.

#### *Pogodba o zaposlitvi za nedoločen čas*

Klub teh vrst pogodb ni sklepal, ker je potrebe po angažiranju določenih igralk ugotavljal za vsako tekmovalno sezono posebej.

#### *Pogodba o zaposlitvi tujih igralk*

Klub se je glede na potrebe po usposobljenih igralkah odločal za sklenitev delovnega razmerja za določen čas tudi z igralkami iz tujine. Na podlagi Zakona o zaposlovanju tujcev in Navodil o izvajanju zakona o zaposlovanju tujcev je klub vložil vlogo za izdajo delovnega dovoljenja na Republiški zavod za zaposlovanje, ki ga je

izdal pod pogojem, da ni bilo ustrezne domače igralk, ki bi pod enakimi pogoji sprejela zaposlitev. Na podlagi delovnega dovoljenja je klub sklenil delovno pogodbo o zaposlitvi za določen čas, ko si je tuja igralka uredila legalno dovoljenje za prebivanje v Republiki Sloveniji. Pri zaposlovanju tuje igralk je moral klub dodatno pridobiti še mnenje OKS – ZŠZ o primernosti angažiranja izbrane igralk v rokometno panogo.

#### *Status poklicnega – samostojnega športnika*

Kljub temu, da se v zadnjem času močno povečuje število samostojnih – poklicnih rokometošev, se v klubu ni pojavil interes za izvajanje tega posebnega in v prihodnosti za rokometoš zelo pomembnega statusa.

Proces uvajanja je potekal sproti, saj je bilo podobno okolje značilno za vse rokometne klube.

Motiviranje igralk je izvajal trener, uprava pa je motiviranje igralk navezovala na rezultate in na denarne nagrade, štipendije, športno opremo, zavarovanja. Posredne nagrade so predstavljale ustne pohvale, tekmovanje in potovanje v tujino, nematerialne nagrade pa ugled in prepoznavnost v občini in Sloveniji ter osebno zadovoljstvo.

Vodenje igralk je bilo usmerjeno v obvladovanje nasprotij, največkrat med domačimi in tujimi igralkami, preden so ta prerasla v spore.

#### **3.3.7 *Financiranje RK Piran***

Nabor oblik financiranja kluba je vključeval sredstva iz občinskega proračuna, od sponzorstva, donatorstva, članarin in prispevkov članov do kreditiranja.

*Financiranje iz občinskega proračuna* je predstavljalo približno 30 % celotnih finančnih sredstev in je potekalo na pogodbeni osnovi. Iz tega vira se je financiral šport mladih – mlajših selekcij kluba (dvorana, strokovni trenerski kader), članska ekipa (dvorana za vsakodnevne treninge) ter manjši del stroškov za delovanje kluba.

*Sponzorstvo* je pokrivalo 60 % celotnih finančnih sredstev, ki so bila namenjena delovanju članske ekipe. Klub je imel enega dolgoletnega generalnega sponzorja, ki se mu je zadnji dve leti pridružil še en generalni sponzor in sta skupaj zagotavljala 50 % od skupnih 80 % sponzorskih sredstev. Pogodbe so se podpisovale oziroma podaljševale letno, pred začetkom tekmovalne sezone. Obema generalnima sponzorjema se je 30. maja 2003 iztekla pogodba o sponzoriranju. Pripojitev prvega sponzorskega podjetja k največjemu slovenskemu poslovnemu sistemu je bila vzrok, da pogodba zaradi centralizacije financiranja ni bila podaljšana, drugo sponzorsko podjetje pa je prevzelo sofinanciranje najuspešnejšega evropskega in slovenskega ženskega rokometnega kluba. Klub se je znašel v položaju iskanja novega generalnega sponzorja.

*Donatorstvo* so predstavljali enkratni prostovoljski prispevki pravnih in fizičnih oseb v obliki denarnih in materialnih prispevkov, zavzemali so 8 % celotnih finančnih sredstev.

*Financiranje iz članarin* je pokrivalo 5 % celotnih finančnih sredstev in so bolj poudarjala vprašanje pripadnosti klubu kot pa prispevek k uresničevanju finančne stabilnosti kluba.

*Financiranje iz prodaje vstopnic* na tekmah je bilo namenjeno izključno pokrivanju organizacijskih stroškov tekem, kot so stroški sodnikov, varnost udeležencev tekem, snemanje tekem, plačilo dvorane. Cena vstopnice je znašala 500 tolarjev, na vsako tekmo je prihajalo v povprečju po sto obiskovalcev.

*Kreditiranje* in posojila so v glavnem služila kot izhod v sili za premostitev časa do prilivov sredstev iz drugih virov s poročtvom določenega sponzorskega podjetja.

### **3.3.8 Zbiranje sredstev RK Piran**

Zbiranje sredstev je vključevalo načine za zagotavljanje financiranja delovanja kluba; višina letnega proračuna kluba je bila glede na rang tekmovanja med 25 in 30 milijoni tolarjev. Tekmovanje v evropski ligi je terjalo visoke tekmovalne stroške in draga potovanja, kljub temu pa je financerje zaradi komercializacije na mednarodni ravni privlačilo ravno evropsko tekmovanje. Državno tekmovanje, kjer so bili tekmovalni stroški zaradi nižje kakovosti lige znatno manjši, ni bilo zanimivo, poleg tega pa so tekoči in potencialni sponzorji izrecno zahtevali tekmovanje na mednarodni ravni. Situacija v državnem prvenstvu je bila takšna, da je bilo prvo mesto kot najvišji cilj vsakega posameznega moštva, že vnaprej oddano priznanemu ljubljanskemu rokometnemu klubu, prav tako tudi naslov evropskih prvakinj – najvišji cilj v evropskem tekmovanju, zato bi ostali klubi morali vložiti ogromno sredstev za prevzem tako državnega kot tudi evropskega primata. Zadovoljstvo z drugim mestom v prvi slovenski ligi kot osnovnim ciljem je potemtakem pripadalo rokometnemu klubu, ki si je uspel pridobiti generalnega sponzorja, vendar v evropskem tekmovanju ni posegal daleč. Poleg tega so v Sloveniji potencialni sponzorji v večini že na seznamu financerjev zgoraj navedenega rokometnega kluba. Na obalno-primorskem območju je bila težava še toliko večja, saj je bilo zaradi gospodarske moči pravnih oseb in velikega števila športnih društev treba vložiti še toliko več truda v prepričevanje oskrbovalcev. Najpogostejša tehnika zbiranja sredstev, ki jih je klub uporabil, so bile pisne prošnje, osebni stiki, poznanstva in telefonski klici. Kljub temu se je pojavil problem, kako pridobiti stalen vir financiranja, kako ga nato obdržati in kako ga pripraviti do tega, da bo pridobljeni vir stalen. Po ustnem dogovoru o sponzorskem sodelovanju je klub takoj izstavil račun bodočemu nesistemskemu financerju, ta pa se dogovora, čeprav ustnega, ni držal in računa ni plačal iz različnih razlogov, kot so trenutna finančna nesposobnost, sprememba interesov, premislek. Sponzor kljub podpisani pogodbi ni izpolnjeval svojih pogodbenih obveznosti, ker pa je bil njegov namen dobrodelne narave, s strani kluba ni prihajalo do tožb. Takrat je nastopila nova težava v zvezi s plačilom davka na dodano vrednost, ki je klub dodatno obremenjevala. Račun je bil že izstavljen, obračunani davek je bilo treba plačati v tridesetdnevnom roku. Ker klub ni prejel dogovorjenih sponzorskih sredstev, davka ni bil sposoben plačati, morebitni drugi prilivi na klubski račun pa so bili namensko porabljeni. Obveznost do davčne uprave se je tako povečevala iz dneva v dan do določene višine, ko je bil klubski račun blokiran in so vsi nadaljnji prilivi končali pri davčni upravi, vse dokler obveznost ne bi bila poravnana. Šlo je za ogromne zneske, ki so zaradi nepremišljenosti in nenačrtovanih potez odgovornih v klubu privedle klub do nezavidljivega položaja. V danem trenutku se je zaupanje drugih morebitnih financerjev zmanjševalo, saj namenjena sredstva (na primer: za nakup dresov) niso bila namensko porabljena.

#### 4 STRATEŠKO NAČRTOVANJE V ŠPORTNEM DRUŠTVU

»Modelov za strateško načrtovanje – snovanje razvojne politike programov je obilo. Večina izhaja iz vizije in poslanstva organizacije, priporoča analiziranje zunanjega in notranjega okolja (SPIN ali angl. SWOT analiza), zatem pa snovanje, preverjanje in udejanjanje strategije.« (Trunk Širca in Tavčar 1998, 112). Posebnost športnih društev tako glede na športno panogo kot tudi znotraj športne panoge se kaže v posebnosti modelov za strateško načrtovanje, katerih osnova je vezana na programe, udeležence in njihove interese ter okoliščine športnega društva.

Večine športnih društev v Sloveniji še ni zaseglo strateško razmišljanje in načrtovanje. Vendarle se zametki razvojnih usmeritev v obliki sanjarjenja in idej že kažejo, toda širitev in razvoj športnega društva sta brez načrtnega pristopa in nato izvajanja obsojena na postopanje v okviru sedanjega delovanja. Področje strateškega managementa priča, kako pomembna so managerska znanja v športnem managementu in znotraj tega management športnega društva.

Ob upoštevanju zakonskih določitev je osnova za delovanje športnega društva njegov statut, zato ta predstavlja tudi osnovo za strateško načrtovanje, ki izhaja iz vizije in poslanstva športnega društva ter iz analize zunanjega in notranjega okolja – SPIN analize športnega društva.

Primer modela za strateško načrtovanje v športnem društvu (prirejeno po Trunk Širca in Tavčar 1998, 113):

- sporazum o izdelavi strateškega načrta športnega društva med notranjimi udeleženci športnega društva;
- poslanstvo športnega društva: opredelitev nalog, ki jih pričakujejo vplivni udeleženci;
- snovanje vizije športnega društva, ki odraža interese vplivnih udeležencev;
- analiziranje zunanjih in notranjih okolij športnega društva;
- opredeljevanje strateških zadev športnega društva – tistih zadev in dejavnosti, ki jim bo management športnega društva v načrtovanem obdobju posvečal posebno pozornost in prednostno zavzetost;
- snovanje strategij, ki naj predvidevajo dejavnosti, urejenosti in sredstva za urejanje strateških zadev športnega društva;
- pregledovanje in usvajanje strategij – predvsem s strani pomembnih udeležencev;
- dopolnjevanje vizije o prihodnosti športnega društva kot končnem izidu strateškega načrta;
- uvajanje in uresničevanje strategije;
- ocenjevanje uspešnosti izbrane strategije in procesa načrtovanja zaradi morebitnih popravkov in izboljšav.

Strateški načrt športnega društva je lahko podroben ali okvirni; najpomembnejše vsebinske sestavine so (prirejeno po Trunk Širca in Tavčar 1998, 130):

- opredelitev poslanstva športnega društva,
- opredelitev nalog športnega društva,
- opredelitev vizije športnega društva,
- SPIN analiza,
- opredelitev strateških zadev ali nabor ciljev ali scenarij za prihodnost,
- strategije: za športno društvo, posamezne dele, programe, funkcije.

## 5 STRATEŠKI NAČRT RK PIRAN

Okviren strateški načrt kluba bi vseboval naslednje elemente:

- opredelitev vizije in poslanstva,
- strateško analizo: analiza notranjega in zunanjega okolja, SPIN analiza,
- oblikovanje strateških ciljev kluba,
- snovanje strategij za doseganje strateških ciljev kluba,
- uveljavljanje, spremljanje in izboljševanje strateškega načrta s strani uprave kluba.

Opredelitvi izjav o viziji in poslanstvu sta bili razviti v osnovnem modelu politike kluba.

*Vizija:* Z lastno roketno šolo do prepoznavnosti in vrhunstva.

Izjava o osnovnem in interesnem poslanstvu je bila speljana skozi strategijo dejavnosti kluba.

*Osnovno poslanstvo:* Smo nosilec razvoja rokometu v občini Piran. Sledimo konceptu: naj roket postane način življenja. Zagotavljamo vzorne in kakovostne rokometnišice iz lastne roketne šole.

*Interesno poslanstvo:* Smo uspešen slovenski ženski roketni klub iz občine Piran. Sledimo roketnim motivom z zmagovalnim in borbenim značajem. Zagotavljamo atraktiven roket v zadovoljstvo naših gledalcev.

*Strateško analizo* sestavljata analiza notranjega okolja in analiza zunanjega okolja ter SPIN analiza.

*Analiza notranjega okolja kluba* ponuja ugotovitve vzrokov za prednosti in slabosti v odnosu do drugih športnih društev v občini Piran in na obalnem območju:

- *ocena kluba:* prostovoljsko delo kot neprecenljiva vrednost; športu naklonjena občina; ugodni pogoji za delo; premalo managerskih znanj;
- *finančna ocena:* zbiranje sredstev po načelu denar bo prišel kar sam od sebe; nepremišljeno izstavljanje računov sponzorjem in s tem nastanek obveznosti kluba do države; nerazsodnost pri prilagoditvi obsega in vsebine dejavnosti razpoložljivim sredstvom;
- *ocena upravljanja:* razmerje kvalificiran / nekvalificiran kader v korist slednjega; preveliko število nedomačega igralškega kadra zaradi pomanjkanja lastnih kvalitetnih igralcev; visoka povprečna starost članov organov kluba; pripadnost klubu velika; pozitiven odnos z okoljem.

*Analiza zunanjega okolja* opredeljuje priložnosti kluba in opozarja na nevarnosti v zunanjem okolju, ki utegnejo ogroziti delovanje kluba:

- *ocena konkurentov:* konkurenti pri pridobivanju članov so vsa športna društva v ženskih kolektivnih športnih panogah v občini Piran in na obalnem območju, zato poteka pridobivanje mladih športnic na podlagi uspešnosti in s tem prepoznavnosti; pri pridobivanju sredstev iz občinskega proračuna so konkurenti vsa športna društva v občini Piran, ki tako kot klub izpolnjujejo merila in normative za sofinanciranje; pri pridobivanju sponzorskih sredstev so konkurenti vsa športna društva na obali, ki tako kot klub dosegajo kakovostne in tudi vrhunske rezultate;
- *ocena trženja:* preprost sponzorski program; primerna cena vstopnice za tekmo, ki je po dogovoru enaka ceni vstopnic drugih roketnih klubov, vendar imajo



športna društva v občini Piran prost vstop; nesistematičnost oglaševanja tekem; občasnost spektakla na tekmi med polčasom.

*SPIN analiza* ponuja ugotovitve sedanjega položaja kluba, razvojnih težav ter elementov strategije kluba.

**Tabela 5.1** SPIN analiza RK Piran

NOTRANJE PREDNOSTI	NOTRANJE SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ prostovoljsko delo</li> <li>▪ športu in predvsem rokometu naklonjena občina</li> <li>▪ ugodni pogoji za delo</li> <li>▪ delež kvalificiranih klubskih delavcev</li> <li>▪ kvalitetne domače igralke kot del igralskega kadra</li> <li>▪ pripadnost klubu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ bera managerskih znanj</li> <li>▪ nesistematično zbiranje sredstev</li> <li>▪ povečevanje obveznosti do države kot posledica izstavljanja računov</li> <li>▪ prilagajanje obsega in vsebine dejavnosti ne glede na razpoložljiva sredstva</li> <li>▪ pretežno nekvalificirani klubski delavci</li> <li>▪ preveliko število nedomačega igralskega kadra</li> <li>▪ razmeroma visoka starost članov organov kluba</li> </ul>
ZUNANJI IZZIVI	ZUNANJE NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ uspešnost kot podlaga za pridobivanje članov in pridobivanje sredstev iz občinskega proračuna</li> <li>▪ sodelovanje z drugimi športnimi društvi pri pridobivanju mladih športnikov</li> <li>▪ edino športno društvo v občini Piran, ki tekmuje v najvišjem rangu</li> <li>▪ primerna cena vstopnice za tekmo</li> <li>▪ veliko gledalcev na tekmi, kljub nedoslednemu oglaševanju in občasnemu spektaklu</li> <li>▪ pripravljenost staršev za pomoč</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ponudba športnih storitev konkurentov pri pridobivanju novih članov</li> <li>▪ delovanje konkurence, kakršna ustreza merilom in normativom za sofinanciranje iz občinskega proračuna</li> <li>▪ doseganje kakovostnih in vrhunskih športnih dosežkov konkurence za sponzorska sredstva na obalnem območju</li> <li>▪ preprost sponzorski program</li> <li>▪ cena vstopnice v primerjavi s prostim vstopom drugih športnih društev v občini Piran</li> <li>▪ nesistematično oglaševanje tekem</li> </ul>

Posledica oblikovanja vizije in poslanstva ter strateške analize je določitev strateških ciljev kluba:

- neprecenljivo vrednost prostovoljskega dela dopolniti s potrebnimi strokovnimi znanji, predvsem managerskimi znanji;
- izkoristiti športu in rokometu naklonjeno občino;
- izdelati načrt virov in porabe sredstev;
- pripraviti finančni načrt in delovanje po njem;
- izkoristiti možnosti predračunskega financiranja;
- povečanje deleža domačega igralskega kadra z zmanjšanjem deleža nedomačega;
- utrditi pripadnost klubu;
- razvijati pozitiven odnos do okolja;
- pridobivati športnice na podlagi selekcioniranja in privlačnejše ponudbe od konkurence;
- pridobivati športnice na podlagi sodelovanja s športnimi društvi, katerih športna panoga je pomembna za razvoj psihomotoričnih sposobnosti rokometasic, kot so na primer športna gimnastika, atletika, borilne veščine, ter z vzpostavitvijo

dogovora o usmerjanju v roket tistih mladih športnic, katerih sposobnosti ne ustrezajo določeni športni panogi, kažejo pa določene perspektivne vrline za igranje rokometu;

- usmeritev v zadovoljevanje meril in normativov za sofinanciranje kluba iz občinskega proračuna;
- delovanje za doseganje kakovostnih in vrhunskih dosežkov;
- priprava celovitega sponzorskega programa, ki vsebuje poleg prošnje še sponzorsko ponudbo;
- izvedba ankete o primernosti cene vstopnice in razmerja med domačim in nedomačim igralskim kadrom;
- sistematičen pristop k oglaševanju tekem;
- obvezen spektakel na tekmi med polčasom.

*Snovanje strategij* izhaja iz skozi pričujoče delo obravnavanih strategij za doseganje temeljnih ciljev in predstavlja uvod v nov krog snovanja strategij, ki predvideva dejavnosti, urejenost in sredstva za doseganje strateških ciljev društva.

»Tudi najboljše zasnovani načrti niso koristni, če jih management in upravljavci ne uveljavijo, spremljajo in v primernih časovnih razmikih tudi izboljšujejo.« (Trunk Širca in Tavčar 1998, 132).

## 6 ZAKLJUČEK

Poslovanje vsakega športnega društva, ki nastopa s statusom pravne osebe, zahteva managerska znanja in veščine. Ta so v premem sorazmerju z organizacijsko in finančno zahtevanostjo – z večanjem stopnje organizacijskih in finančnih zahtev se večja potreba po managerskih znanjih in veščinah upravljavcev v športnih društvih, vršnega in ponekod tudi srednjega managementa. Od njihove vloge so odvisni uspešnost delovanja in načini doseganja ciljev športnega društva, ki jih oblikujejo strategije dejavnosti, urejenosti in sredstev. Za športna društva velja Chandlerjev sindrom, ki postavlja dejavnost pred urejenostjo (Chandler 1962, po Tavčar 1999, 26); osnovni dejavnosti športnega društva je ustrezno prilagojena urejenost oziroma organiziranost v meri, potrebni za učinkovito delovanje in obvladovanje. Ne glede na stopnjo razvitosti delovanja športnega društva in skrivanja za strokovnimi in specifičnimi športnimi znanji pride prej ali slej vedno do določene točke, ko se bera managerskih znanj tako ali drugače obrestuje. Primerov, kot je Rokometni klub Piran, je v Sloveniji veliko; pomanjkanje managerskih znanj in zavračanje teh dejstev se je dopolnjevalo s pomanjkanjem strokovnih in specifičnih športnih znanj, kar kaže na zahtevanost interdisciplinarnosti znanj, vendar je bil cilj diplomske naloge prikazati pomembnost uporabe zgolj managerskih znanj in veščin. Usoda tovrstnih športnih društev bi se z različnimi ukrepi dodajanja novih managerskih moči, tudi le v ta namen, uprla zobu časa, ki bi zapolnil managersko vrzel. Vzroki za takšno usodo so jasni. Izhodišče za delovanje in poslovanje vsakega športnega društva so managerska znanja – v različni meri in v odvisnosti od kompetentnosti vloge posameznega vodilnega športnega delavca.

Management športnega društva zahteva načrt, trženje, ljudi in denar (prirejeno po Drucker 1990, 53). Upravljavci športnega društva načrtujejo politiko, tržijo športne storitve, načrtujejo, usposablajo, izbirajo, zaposlujejo, uvajajo, motivirajo in vodijo člane športnega društva ter pridobivajo in razporejajo finančna in druga sredstva. Načrtovanje politike športnega društva izhaja iz prepoznavanja interesov zunanjih in notranjih udeležencev. Različnost udeležencev zahteva oblikovanje poslanstva, ki naj zadovolji interese tako zunanjih kot notranjih udeležencev, medtem ko predstavlja vizija temeljno zamisel in temeljni namen – razlog za obstoj športnega društva. Potemtakem se poslanstvo športnega društva, ki naj ustreza opredelitvi, s katero športno društvo »dela družbo drugačno«, loči na osnovno poslanstvo in na interesno poslanstvo. Uresničevanje poslanstva, ki je (poleg namena ali razloga obstoja, kulturnih prepričanj in vrednot, slike prihodnosti) ena od štirih sestavin vizije (Thornberry 1997, 30), je vezano na uspešnost delovanja športnega društva. Iz vizije in poslanstva športnega društva se določi smotre in smotrom podrejene cilje. Načine doseganja ciljev športnega društva oblikujejo strategije dejavnosti, urejenosti in sredstev.

Rokometni klub Piran je športno društvo, ki je delovalo na območju občine Piran približno petdeset let. Politika kluba ni bila načrtovana, ne v mislih in ne na papirju. Obstajala je kot sprotna politika s kakršnim koli odzivanjem na spremljajoče situacije, opirajoč se na določitve v statutu, kjer so bili zapisani le namen in temeljni cilji, zato so bili vizija ter osnovno in interesno poslanstvo, ki bi jih klub moral imeti, saj gre pri športnih društvih nenazadnje za uresničevanje poslanstva, opredeljeni na podlagi znanih interesov udeležencev.

Dejavnost športnega društva oblikujejo športne storitve kot izid delovanja športnega društva, ob tem športni izdelki predstavljajo dopolnilno dejavnost, ki je v Sloveniji šele v razmahu. Ena temeljnih usmeritev v dejavnosti športnega društva je doseganje

uporabnikov; v ta namen uporablja športno društvo štiri vrste strategij. Trženje športnih storitev temelji na menjalnih procesih do za športno društvo najpomembnejših oskrbovalcev, do kolaborantov in do konkurentov.

Osnovna dejavnost Rokometnega kluba Piran je bila razvijanje in krepitev rokometu v občini Piran. Temeljna storitev kluba je bila članska tekma kot posamezen del izvedbe tekmovanja, ki je prav tako predstavljala temeljno usmeritev. Klub ob tem ni uporabljal strategij doseganja uporabnikov, zato so te primerno izpeljane. Trženje prvenstvene storitve kluba je obravnavano na dejanskih menjalnih razmerjih do oskrbovalcev, do kolaborantov in do konkurentov.

Urejenost športnega društva temelji na s temeljnim aktom urejeni strukturi, določeni po načelu samostojnosti in svobodnosti. Procesi v športnem društvu omogočajo njegovo obvladovanje, kjer gre v primeru športnega društva sicer za zelo pomembno, sprejemanje odločitev v povezavi z načini nadziranja v okviru določil statuta. Komuniciranje v športnem društvu je po formalni plati urejeno s statutom, vendar je za športna društva značilen velik vpliv neformalnih struktur, ki za seboj vlečejo številne nasprotne interese. Primerno vodenje privede do razumevanja različnosti interesov in njihovega obvladovanja. Sistemi v športnem društvu predstavljajo individualnost delovanja športnega društva, ki ni določeno s statutom.

Urejenost Rokometnega kluba Piran je določala struktura v temeljnem aktu ter s tem določene naloge pomembne za pravilno odločanje in učinkovito nadziranje v klubu, medtem ko sta se formalno in neformalno komuniciranje ter vodenje nanašala na usklajevanje teh formalnih in neformalnih razmerij. Slaba razvitost sistemov kluba je vplivala na njegovo neučinkovitost.

Vrste sredstev za delovanje športnega društva so finančna, materialna in nematerialna, viri pridobivanja pa so zunanji in notranji. Management sodelavcev v športnem društvu obvladuje člane športnega društva, ki so po obliki dela prostovoljci, delno ali honorarno plačani in plačani; z njimi športno društvo sklepa različne vrste pogodb o zaposlitvi. Financiranje športnih društev poteka v skladu z Zakonom o društvih. Osnova zbiranja sredstev za delovanje športnega društva naj bo sistematična naravnost.

Rokometni klub Piran je pridobival večino sredstev iz zunanjih virov v obliki finančnih sredstev. Sodelavci v klubu so poosebljali vse tri vrste članov z vidika oblike dela, s katerimi je klub sklepal vse predstavljene vrste pogodb o zaposlitvi. Financiranje je potekalo v skladu z zakonom. Zbiranje sredstev kluba je temeljilo na nesistematičnosti odgovornih ljudi.

Razen svetlih izjem, kot sta ravno iz sveta rokometu moški Rokometni klub Celje Pivovarna laško in ženski Rokometni klub Krim Mercator, športna društva v Sloveniji ne kažejo znakov strateške usmerjenosti, bodisi zaradi premajhnega zavedanja pomembnosti strateškega načrtovanja, bodisi zaradi pomanjkanja managerskih znanj. Ker obravnava poslovanja Rokometnega kluba Piran potrjuje navedena dejstva, je v zadnjem poglavju izdelan poizkus strateškega načrta za Rokometni klub Piran.

Tudi ob dobro zastavljenem procesu strateškega ravnanja pa v delovanju športnega društva uspehov, ki se kažejo v izpolnjevanju poslanstva športnega društva in v doseganju zastavljenih strateških ciljev, ni moč pričakovati, če s takšnim procesom ne upravljajo strokovno in ravnalsko usposobljeni in primerno motivirani ljudje (prirejeno po Žnidaršič Krajnc 1996, 222).

Management športnega društva in s tem strateško preoblikovanje načrtov v rezultate vendarle ni tako enostavno, kot je videti: »Najprej načrt, potem pa zavijajmo rokave«.

Zahteva interdisciplinarnost znanj in poznavanje okolja, vključuje žrtvovanje časa, energije, predanost in vztrajnost. Rokometni klub Piran bi moral izkoristiti, kar je imel, in ne poudarjati, kar bi rad imel. Kar je imel, je neprecenljiva vrednost prostovoljcev, takšnih, ki so se bili pripravljene žrtvovati v dobrobit kluba, imel je športu in rokometu naklonjeno občino, imel je vse pogoje za delo. Kaj je sploh še potreboval? Potreboval je managerska znanja in razsodnost pri prilagajanju smotrov in ciljev svojim zmožnostim.

## LITERATURA

- Bartoluci, Mato. 1996. *Management i poduzetništvo u sportu i fitnessu*. Zagreb: Fakultet za fizičku kulturu.
- Bednarik, Jaka. 1998. *Management v športu*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Čandek, Sonja. 2002. Tehnike iskanja in načrtovanja pridobivanja sredstev. V *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij* ur. Dejan Jelovac, 249–264. Ljubljana: Radio Študent in Študentska organizacija Univerze v Ljubljani; Koper: Visoka šola za management.
- Drucker, Peter F. 1990. *Managing the non-profit organization*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Hrovatin, Nevenka. 2002. Ekonomski vidiki menedžmenta nevladnih organizacij. V *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij* ur. Dejan Jelovac, 71–92. Ljubljana: Radio Študent in Študentska organizacija Univerze v Ljubljani; Koper: Visoka šola za management.
- Ivanko, Štefan. 1999. *Urejenost podjetja – strukture in procesi*. Koper: Visoka šola za management.
- Jelovac, Dejan, ur. 2002. Odisejada krmarjev neprofitnega sektorja. V *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*, 11–27. Ljubljana: Radio Študent in Študentska organizacija Univerze v Ljubljani; Koper: Visoka šola za management.
- Kejžar, Ivan. 1998. Vloga komunikacij v managementu. V *Izzivi managementa: zbornik posvetovanja / 17. posvetovanje organizatorjev dela Portorož 1.–3. april 1998*, 137–143. Kranj: Moderna organizacija.
- Kolarič, Borut. 2000. *Športni menedžment – stališča in ocene športnikov in športnih menedžerjev ter njihov medsebojni odnos v nekaterih športnih panogah v Republiki Sloveniji*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport.
- Kralj, Janko. 2003. *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Mlakar, Petra. 2002. Davčni vidik prejemkov športnikov. V *Strokovni posvet: obdavčitev v športu*, Grand hotel Union, 12. 11. 2002, 3–8. Ljubljana: Olimpijski komite Slovenije – združenje športnih zvez.
- Retar, Iztok. 1996. *Trženje športa za vse*. Ljubljana: Športna unija Slovenije.
- Šugman, Rajko. 1998. *Organiziranost športa doma in v svetu*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Šugman, Rajko, Jakob Bednarik in Borut Kolarič. 2002. *Športni management*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Tavčar, Mitja I. 1999. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management.
- Thornberry, Neal. 1997. A view about vision. *European Management Journal* 15(1): 28–34.
- Trunk Širca, Nada in Mitja I. Tavčar. 1998. *Management nepridobitnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management.
- Vila, Antun. 1994. *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija.

Vodovnik, Zvone. 2001. *Poglavja iz delovnega in socialnega prava*. Koper: Visoka šola za management.

Žnidaršič Kranjc, Alenka. 1996. *Ekonomika in upravljanje neprofitne organizacije*. Postojna: Dej.

#### **PRAVNI VIRI**

Kolektivna pogodba za negospodarstvo. *Uradni list RS*, št. 18/1991, 34/1993, 3/1998, 40/1999, 99/2001, 69/2002, 73/2003.

Nacionalni program športa v Republiki Sloveniji. *Uradni list RS*, št. 24/2000.

Odlok o proračunu Občine Piran za leto 2004. *Primorske novice, Uradne objave*, št. 10/2004.

Odlok o proračunu Občine Piran za leto 2005. *Primorske novice, Uradne objave*, št. 6/2005.

Pravilnik o merilih in pogojih za uporabo sredstev fundacije za financiranje športnih organizacij v Republiki Sloveniji. *Uradni list RS*, št. 67/1998, 88/2000 in 79/2003.

Pravilnik o postopku prijave in odjave dela tujcev. *Uradni list RS*, št. 7/2001.

RK Piran. 2001. Statut rokometnega kluba Piran. Interni dokumenti RK Piran.

Zakon o delovnih razmerjih. *Uradni list RS*, št. 42/2002.

Zakon o društvih. *Uradni list RS*, št. 60/1995, 49/48 – odl. US in 89/1999.

Zakon o športu. *Uradni list RS*, št. 22/1998.

Zakon o zaposlovanju in delu tujcev. *Uradni list RS*, št. 66/2000.

#### **SPLETNI VIRI**

Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. 2005. *Poslovni register Slovenije*.

[Http://www.ajpes.si/prs/977168MAXREC=20/maticna=5156025000](http://www.ajpes.si/prs/977168MAXREC=20/maticna=5156025000) (20. 4. 2005)

Ministrstvo za notranje zadeve. 2003. *Številčni pregled društev*. [Http://www.mnz.si/si/index.1323php](http://www.mnz.si/si/index.1323php) (11. 3. 2005).

## **PRILOGE**

- Priloga 1** Številčni pregled društev
- Priloga 2** Osnovni model politike športnega društva
- Priloga 3** Zaščitni znak Rokometnega kluba Piran
- Priloga 4** Osnovna delitev proizvoda športnega društva po Bartoluciju
- Priloga 5** Organigram športnega društva
- Priloga 6** Organigram Rokometnega kluba Piran
- Priloga 7** Primer pogodbe o zaposlitvi za določen čas v rokometni panogi
- Priloga 8** Primer pogodbe o profesionalnem igranju rokometu
- Priloga 9** Vsebinske sestavine strateškega načrta športnega društva
- Priloga 10** Izdelana sponzorska ponudba za Rokometni klub Piran
- Priloga 11** Obrazec za Javni razpis letnega programa športa 2005 v občini Piran