

2012

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA

DIPLOMSKA NALOGA

ELVIS ŠABANAGIĆ

ELVIS ŠABANAGIĆ

KOPER, 2012

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

POMEN MANAGEMENTA V ŠPORTNEM KLUBU

Elvis Šabanagić

Koper, 2012

Mentor: viš. pred. mag. Mojca Aniya Dežman

POVZETEK

Šport je vse pomembnejši dejavnik družbenega in gospodarskega razvoja, delovanje profitnih oziroma neprofitnih športnih klubov pa je vse bolj podobno poslovanju podjetij. Zato je pomembno, kako in na kakšen način so klubi vodeni. V diplomski nalogi je predstavljen pomen managementa v športnem klubu. Teoretični del diplomskega dela zajema primerjavo koncepta managementa in managementa v športu ter predstavitev managerja v športu. V empiričnem delu je s pomočjo intervjujev zaposlenih analizirano delovanje Nogometnega kluba Portorož-Piran. Poudarek je na delovanju managementa v klubu.

Ključne besede: management, management v športu, šport, nepridobitne organizacije, športni klubi.

SUMMARY

Sport is an increasingly important factor of social and economic development, and functioning of profit or non-profit sports clubs is becoming more and more similar to business management. Therefore it is important how the clubs are managed. The thesis presents the importance of management in a sports club. The theoretical part includes a comparison between management and sport management and sport management concept and a presentation of a sports manager. With a help of interviews the empirical part brings the analysis of Portorož-Piran Football Club functioning, which emphasises the management of the club.

Keywords: management, management in sports, sports, non-profit organizations, sports clubs.

UDK: 796:005(043.2)

VSEBINA

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Uvod | 1 |
| 2 | Management | 2 |
| 2.1 | Opredelitev managementa | 2 |
| 2.2 | Temeljne funkcije managementa | 3 |
| 3 | Management v športu | 5 |
| 3.1 | Opredelitev managementa v športu | 5 |
| 3.2 | Naloge managementa v športu | 6 |
| 3.3 | Področja managementa v športu | 7 |
| 3.4 | Primerjava managementa in managementa v športu | 10 |
| 4 | Manager v športu | 15 |
| 4.1 | Opredelitev managerja | 15 |
| 4.2 | Vloga managerja v športu | 15 |
| 4.3 | Naloge managerja v športu | 16 |
| 5 | Nogometni klub Portorož-Piran | 18 |
| 5.1 | Zgodovina | 18 |
| 5.2 | Predstavitev NK Portorož-Piran | 18 |
| | Dejavnosti kluba | 19 |
| 5.3 | Management v NK Portorož-Piran | 19 |
| 5.3.1 | Namen in cilji društva | 20 |
| 5.3.2 | Strokovni kader | 21 |
| 5.4 | Analiza in ugotovitve | 21 |
| 5.4.1 | Analiza zunanjega okolja | 21 |
| 5.4.2 | Gospodarsko podokolje | 21 |
| 5.4.3 | Kulturno podokolje | 23 |
| 5.4.4 | Konkurenčne organizacije | 23 |
| 5.4.5 | Partnerske organizacije | 24 |
| 5.4.6 | Ugotovljene priložnosti in nevarnosti v NK Portorož-Piran | 24 |
| 5.4.7 | Analiza notranjega okolja | 25 |
| 5.4.8 | Ocenjevanje uspešnosti delovanja NK Portorož-Piran | 25 |
| 5.4.9 | Rezultatski dosežki vseh selekcij | 25 |
| 5.4.10 | Kakovost programa kluba glede na konkurente in prejšnja leta | 27 |
| 5.4.11 | Število selekcij in število vseh članov v NK Portorož-Piran | 27 |
| 5.4.12 | Sprotna plačilna sposobnost kluba | 27 |
| 5.4.13 | Ugled in prepoznavnost kluba | 27 |
| 5.4.14 | Opredelitev in analiza sedanje strategije | 28 |
| 5.4.15 | Analiza tehnološke podstrukture | 29 |
| 5.4.16 | Analiza managementa kluba | 29 |
| 5.4.17 | Analiza strokovnega kadra | 30 |
| 5.4.18 | Analiza igrskega kadra | 30 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 5.4.19 | Analiza podstrukture financiranja..... | 31 |
| 5.4.20 | Analiza organizacijske podstrukture..... | 31 |
| 5.4.21 | Ugotovljene prednosti in slabosti NK Portorož-Piran | 31 |
| 5.5 | Predlogi in možne rešitve..... | 32 |
| 5.6 | Predlagani načrt..... | 32 |
| 6 | Sklep..... | 35 |
| | Literatura..... | 37 |
| | PRILOGE | 39 |

PREGLEDNICE

| | | |
|----------------|---|----|
| Preglednica 1: | Posebnosti managementa v nepridobitnih organizacijah..... | 12 |
| Preglednica 2: | Delovanje ekip v letu 2009 | 19 |
| Preglednica 3: | Priložnosti in nevarnosti v NK Portorož-Piran | 25 |
| Preglednica 4: | Glavne prednosti in slabosti NK Portorož-Piran | 32 |

1 UVOD

Šport je danes v svetu ena največjih proizvodno-storitvenih panog in je zagotovo pomemben svetovni pojav. Postal je blago tržnega gospodarstva razvitega sveta. Opredelimo ga kot telesno dejavnost, ki ima značaj igre in obsega možnosti boja samega s seboj, z drugimi ali s prvinami narave (Šugman idr. 2006, 23). Šport je postal industrija in potreba po rezultatih ne samo s športnega vidika, ampak tudi z vidika poslovanja športnih organizacij, je postala gonilo razvoja področja managementa v športu. Brez managementa si organizacije, podjetja danes sploh ne moremo predstavljati. Tako je management nepogrešljiv tudi v športu oziroma športnih organizacijah. Nepogrešljiv v tem smislu, da je v vsaki športni organizaciji potreben strokovnjak ali več takih, ki skrbijo za organizacijske, kadrovske in druge spremembe, ki na področju športnih organizacij zagotovijo večjo kakovost in posledično uporabnikom omogočijo racionalnejše, prijaznejše, predvsem pa učinkovitejše delo (Retar 2006, 11).

V diplomski nalogi skušam s pomočjo teorije s področja managementa in managementa v športu opredeliti pomen managementa v športnem klubu. Kot praktičen primer uporabim nogometni klub Portorož-Piran (krajše NK Portorož-Piran), katerega član sem tudi sam. Na osnovi omenjenega kluba poizkusim oblikovati model delovanja nogometnega kluba, ki bi bil tako učinkovit kot tudi uspešen. S tem bi ponudil ostalim klubom nekatere predloge, ki bi lahko pripomogli k boljšim poslovnim in športnim rezultatom.

V diplomski nalogi sem si zastavil naslednje cilje:

- primerjati teorijo managementa in teorijo managementa v športu,
- prikazati lastnosti, ki naj bi jih imel uspešen manager v športu,
- na osnovi praktičnega primera postaviti nekatere smernice, ki bi bile v pomoč managementu pri vodenju kluba.

Vsebinsko je diplomsko delo razdeljeno na teoretični in empirični del. V prvem primerjam teorijo managementa s teorijo managementa v športu ter prikažem razlike in podobnosti. Hkrati skušam ugotoviti, kakšen naj bi bil uspešen manager športne organizacije

Za pridobitev podatkov v empiričnem delu diplomske naloge je bil izveden intervju s predsednikom ter trenerjem članske in mladinske ekipe nogometnega kluba Portorož-Piran. S pridobljenimi informacijami je bilo mogoče predstaviti in analizirati delovanje kluba. Pri intervjujih sem se osredotočil predvsem na delovanje in management samega kluba.

2 MANAGEMENT

2.1 Opredelitev managementa

Razvoj managementa je tesno povezan z razvojem gospodarjenja, ki pa je dal poudarek usklajevanju kot temelju managementa zlasti v 20. stoletju. Tako se je znanost o managementu rodila in razvijala zlasti v tem času. Seveda to ne pomeni, da se je management razvijal samo v 20. stoletju. Temelji managementa so bili postavljeni že prej, ko so obstajale velike institucije, kot sta država ali cerkev, ki so zahtevale določeno urejenost, da jih je bilo mogoče obvladovati. Izvajala so se velika dela, kot je gradnja piramid, cest, stavb. V večini teh primerov zasledimo temeljne elemente managementa, s katerimi se v današnjem svetu srečujemo vsak dan: planiranje, vodenje, organiziranje in nadziranje (Videc 2010, 12–14).

Področje managementa obravnavajo številni domači in tuji avtorji. Pri definiranju pojma management se srečujemo z različnimi opredelitvami, ki pa imajo veliko skupnih elementov.

Tako na primer Možina (2002, 15) opredeljuje management kot načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzorovanje dela v organizaciji oz. vseh nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo. Management je v bistvu usklajevanje nalog in dejavnosti za doseg postavljenih ciljev. Pojem opredeljuje tudi kot ustvarjalno reševanje problemov, ki se pojavijo pri načrtovanju, organiziranju, vodenju in pregledovanju razpoložljivih virov pri doseganju ciljev poslanstva in razvoja organizacije.

Bertoluci (2003, 9) management pojasnjuje kot aktivnost, usmerjeno v doseganje vnaprej postavljenih ciljev ali aktivnosti drugih ljudi. Tudi Bertoluci povezuje management z načrtovanjem, organiziranjem, vodenjem in nadzorovanjem. Te aktivnosti tvorijo temeljne funkcije managementa.

Adizes (1996, 16) definira management kot enosmerni proces. Oseba, ki »menedžira«, mora z njim doseči določene cilje. Sredstva za njihovo doseganje so v največji meri človeški viri, v proces pa so vključeni tudi drugi, zato manager svojim podrejenim pove, kaj naj storijo. Manager določa, kaj je treba storiti, drugi pa so zgolj sredstvo za uresničitev cilja.

Drucker (2001, 48) v svoji definiciji management opredeli kot posebno orodje ali kot posebno funkcijo oziroma poseben instrument, ki se ga uporablja v kontekstu sposobnosti doseganja načrtovanih rezultatov.

Rozman, Kovač in Koletnik (1993, 17) pri svoji opredelitvi managementa izhajajo iz tehnične delitve dela, ki kompleksno delo razdeljuje do te mere, da ga lahko opravijo tudi posamezniki. Tako deljeno delo je treba sestaviti v celoto in povezati tako, da dobimo zelene rezultate. Usklajevanje teh nalog je potemtakem delo managerjev in bistvo managementa.

Za management je značilna povezovalna funkcija, zato ga lahko opredelimo kot povezovanje usklajevanja (vsebinski vidik), odločanja (metodološki vidik) in delegiranja (organizacijski vidik). Različno opredeljevanje managementa ni posledica različnega pojmovanja managementa; deloma gre za različno razumevanje funkcij, deloma pa tudi za njihovo prekrivanje. Usklajevanja določanja in delegiranja ne opredeljujemo kot funkcije managementa, saj so te dejavnosti vseskozi prisotne v njegovem izvajanju (Lukin 2002, 9).

Prevodnik (2004, 12) definira management kot proces oziroma orodje, ki omogoča razumsko reševanje problemov, povezanih z izrabo vseh razpoložljivih virov organizacije za doseganje in uresničevanje zastavljenih ciljev skozi funkcije načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzorovanja.

Iz navedenih opredelitev lahko povzamem temeljne značilnosti managementa:

- ciljno usmerjen proces,
- usklajevanje tehnično razdeljenega dela ter ciljev, interesov in delovanja ljudi s ciljem organizacije,
- temeljne funkcije managementa so načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadziranje,
- je proces zagotavljanja smotrnega delovanja članov organizacije.

2.2 Temeljne funkcije managementa

Management, ki ga v grobem lahko opredelimo kot stalno ustvarjalno dejavnost iskanja ciljev in usmerjanja v njihovo uresničitev, je zapleten proces, ki ga sestavlja vrsta različnih funkcij. Te funkcije lahko opredelimo kot upravljalno-vodstvene funkcije in služijo managementu kot orodje za doseganje ciljev. Avtorji, ki so preučevali oziroma še preučujejo management, so opredelili funkcije managementa na različne načine, večina pa jih kot temeljne navaja štiri: načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzorovanje.

1. *Načrtovanje* je organizacijska funkcija, katere naloga je določanje nalog in poti ter uporabe virov za doseganje načrtovanih rezultatov oziroma ciljev, hkrati pa upošteva tudi možne posledice sprejetih odločitev v prihodnosti. Lahko tudi rečemo, da je načrtovanje osnovanje celovite strategije za doseganje začrtanih ciljev in razvijanje načrtov na področju povezovanja in koordinacije aktivnosti (Možina 1994b, 270). Rozman, Kovač in Koletnik (1993, 81) opredelijo funkcijo načrtovanja kot zastavljanje ciljev (rezultatov poslovanja) in poti za njihovo doseganje; namen je preprečiti probleme, ki bi lahko ovirali doseganje cilja, in čim boljje izkoristiti prednosti podjetja, pri čemer manager poleg svojega dela planira tudi delo sodelavcev in ostale potrebne vire. Tako se vedno znova vnaprej izdelujejo plani. Načrtovanje je izrednega pomena, ker daje smernice delovanja, načrtovani rezultati pa se lahko primerjajo z doseženimi ter se ugotavljajo odmiki in vzroki zanje. Zaželeno je, da pri procesu načrtovanja sodelujejo zaposleni z največ izkušnjami in znanji, saj načrtovanje odločilno vpliva na uspešnost in učinkovitost preostalih postopkov.

2. *Organiziranje*. Funkcija organiziranja po navadi sledi načrtovanju poslovanja in kaže način, kako želi organizacija uresničiti postavljene cilje. Funkcija organiziranja je proces ustvarjanja sestave medsebojnih organizacijskih razmerij med zaposlenimi, ki bodo omogočali izvajanje načrtov in doseganje organizacijskih ciljev (Dimovski in Penger 2001, 6). Organiziranje pomeni ustvarjanje takšnih ustreznih odnosov, razmerij med zaposlenimi, ki bodo omogočali izvajanje planov in doseganje ciljev. Gre za učinkovito usklajevanje človeških in materialnih virov.
3. *Vodenje*. »Vodenje je kreativno-čustveni proces oziroma aktivnost mobiliziranja, prepričevanja, vplivanja, motiviranja in navduševanja posameznikov za določeno vizijo, ko jo ti zaradi svobode kreativnosti nemalokrat spremenijo v izredne rezultate« (Prevodnik 2004, 24). Rozman (2002, 58) definira vodenje kot sposobnost in dejavnost managerja, da doseže, da mu zaposleni sledijo in da opravijo tisto, kar si je zamislil. To se doseže s komuniciranjem, spodbujanjem (motiviranjem) in s svojo osebnostjo ter delovanjem (vodenjem v ožjem pomenu). Vodenje je pomembna sestavina managementa, hkrati pa je tisti del managerske funkcije, ki se ga je najteže naučiti. Rozman, Kovač in Koletnik (1993, 201) nadalje pravijo, da vodenje običajno opredelimo kot vplivanje na obnašanje in delovanje posameznika ali skupine v podjetju in s tem na usmerjanje njihovega delovanja k postavljenim ciljem podjetja. Skupaj z drugimi funkcijami managerja vodenje pripomore k učinkovitosti in uspešnosti podjetja kot celote ter njegovih delov.
4. *Nadzorovanje*. »Nadzorovanje je zbiranje in sporočanje informacij o uspešnosti in učinkovitosti delovanja organizacije odločevalcem, da ti primerjajo dosežene izide z načrtovanimi ter odločajo o morebitnih ukrepih« (Možina 1994b, 207). Mihelčič (2003, 275) opredeli nadzorovanje kot ugotavljanje, kaj je bilo storjenega, kot merjenje, ocenjevanje delovanja in izvajanje preventivnih ukrepov z namenom, da se uresničijo smotri, cilji in načrti podjetja. Odkrivajo se odmiki oziroma odstopanja, odpravljajo se ovire in se skrbi, da podjetje ne bi šlo s poti v okviru načrtov, ciljev in storitev. Manager mora biti prepričan, da je organizacija na pravi poti za doseganje postavljenih ciljev. Zato managerji spremljajo opravljeno delo, in sicer tako pri posameznikih kot v oddelkih in podjetju kot celoti. S spremljanjem ugotovijo, kaj je bilo narejeno, to primerjajo z načrtovanim in ugotovijo odstopanja. Za morebitna odstopanja ugotovijo tudi vzroke, ko te poznajo, pa ustrezno ukrepajo. Temu procesu pravimo nadzorovanje ali kontroliranje (Rozman 2002, 58).

3 MANAGEMENT V ŠPORTU

3.1 Opredelitev managementa v športu

Šport je danes svetovni družbeni in gospodarski pojav. S športom se ukvarja, ga igra, organizira, v njem sodeluje in ga gleda večina svetovne populacije. Šport posredno ali neposredno zaposluje milijone ljudi po vsem svetu in iz amaterizma se je razvil v pomembno industrijo. Razširjen je na vseh celinah in v vseh državah. Šport je postal najuspešnejše blago tržnega gospodarstva razvitega sveta, potrošništvo, podprto z oglasnimi sporočili, pa predstavlja vse pomembnejši delež finančnih tokov posameznih držav. Ljudje se danes zavedajo pomena športa in delež sredstev, ki jih namenjajo v družinskem proračunu za kakovostno preživljanje prostega časa, je vsak dan večji (Retar 2006, 47).

Šport se je skozi čas širil in s tem se je pokazala potreba po njegovi sistematizaciji, informatizaciji, vodenju in organiziranosti, skratka po managementu športne dejavnosti. Šport kot dejavnost je postal preobsežen, zato ga je bilo treba ustrezno urediti. Če hoče športnik dosežati vrhunške rezultate, mora ogromno časa posvetiti treniranju, če hoče športna organizacija delovati, mora ponujati v zameno aktivnosti, ki prinesejo finančna sredstva za vir preživetja. Šport je postal posel in že dalj časa ne pomeni več nečesa, kar počnemo za hobi ali zabavo, ampak predstavlja tudi vir preživetja, zaposlitev in zaslužek (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002, 19).

Chelladurai (2001 v Šugman, Bednarik in Kolarič 2002, 20) opredeli management v športu kot koordinacijo različnih virov, tehnologij, procesov in situacijskih naključij za dosego učinkovite proizvodnje in izmenjave športnih storitev. Pojem koordinacije vsebuje pravilno izvajanje osnovnih nalog managementa, obvladovanje potrebnih managerskih spretnosti in managersko vlogo. V športnem managementu pa gre za koordinacijo oz. management športnega dogodka, management športnih objektov, ravnanje s človeškimi viri, finance v športu, komuniciranje z javnostjo in še mnogo drugega (Bednarik 1998, 35).

Viri, s katerimi se srečujemo v športnem managementu, so ljudje (trener, zdravnik, psiholog ipd.), strokovno znanje in izkušnje (psihologija športa, znanost treniranja ipd.), sredstva (športni objekti in naprave, finance ipd.); skratka vse tisto, iz česar management črpa in s čimer manager razpolaga, da doseže cilj(e). Pri tem uporablja tehnologije, povezane s proizvodnjo športnih storitev, ki izvirajo s področij, kot so psihologija športa, medicina športa, pedagogika, teorija treniranja, nutristika, športno novinarstvo, psihologija potrošnika ipd. (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002, 19–21).

Retar (2006, 47) definira management v športu kot načrtovanje, vodenje in nadziranje poslovnih procesov ter upravljanje z viri, ki so pomembni za uresničevanje zastavljenih poslovnih in športnih ciljev.

3.2 Naloge managementa v športu

V literaturi o managementu se največkrat zasledi štiri temeljne naloge: načrtovanje, organiziranje, vodenje, nadzorovanje, na čemer se gradi proces managementa. Avtorji s področja managementa v športu poleg temeljnih nalog navajajo še druge, saj je športni management zelo dinamičen, kompleksen, nepredvidljiv in specifičen proces. Naloge pri športnem managementu se med seboj prepletajo, zato so ločnice med njimi dostikrat nevidne (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002, 149).

1. *Snovanje*. Preden se lotimo načrtovanja, poteka pred to fazo proces snovanja. Na tej stopnji imajo naši možgani »polne roke« dela in iščejo zamisli, ideje, asociacije, ki so nastale na osnovi izkušenj, znanja ipd. Skratka, v tej fazi si imaginarno postavljamo osnovne cilje, za katere je pomembno, da so dosegljivi in realni (Tavčar 2006, 192). Na tej stopnji si moramo postaviti cilje, da nam je jasno, kaj želimo in do kdaj želimo nekaj narediti. To so le orientacijske smernice, ki so pogoj za uspeh na katerem koli področju v življenju. Cilj nas vodi in motivira, hkrati pa je metoda ocenjevanja naše uspešnosti (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002, 150).
2. *Predvidevanje* je naloga, ki jo je treba opraviti, preden začnemo s planiranjem. Z njim ocenjujemo verjetno stanje v prihodnosti, medtem ko z načrtovanjem že opredelimo želeno stanje. Pri predvidevanju gre za verjetnostno napoved glede na trenutno stanje in razvojno težnjo (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002, 151).
3. *Načrtovanje* je aktivnost, ki zamisel oziroma snovanje in predvidevanje privede do cilja. V tej nalogi se dejansko izgradi načrt, kako, kje in kdaj se bodo dosegli cilji. Načrtovanje definira, kam hoče organizacija priti v prihodnosti, kako priti tja. Rezultat načrtovanja je zamisel prihodnjega delovanja in stanja podjetja (Dimovski 2002, 708). Načrtovanja se mora športna organizacija lotiti glede na prej opravljene raziskave. Kljub vsem poslovnim standardom se organizacije v športu zavedajo, da ima šport posebne specifikne in elemente v primerjavi s poslovnimi in ostalimi organizacijami, saj vključuje predanost, užitek in volonterski pridih (Fatur 2004, 12–13).
4. *Organiziranje*. Nalogo organiziranja označimo kot proces vzpostavljanja, prilagajanja, ohranjanja in izvajanja sistema normalnih razmerij med ljudmi. Vse aktivnosti morajo biti opravljene pravočasno in v ustreznem zaporedju. To je delovni okvir v organizacijski strukturi, ki zagotavlja delovanje. Organizacija dela pomeni smotrno človekovo dejavnost, kjer iščemo poti, kako bi s čim manjšo porabo dosegli kar največ rezultatov. Bit organiziranja je racionalizacija človekovega dela v povezavi z drugimi, bodisi znotraj ali zunaj organizacije (Možina 1994b, 11). Pomembna značilnost organiziranosti delovanja športnih organizacij je združevanje ljudi zaradi različnih skupnih vsebinskih vidikov, interesov in namenov, od lokalne ravni pa do svetovne ravni (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002, 60–68).
5. *Vodenje* obsega proces motiviranja vseh organizacijskih enot in tudi vseh posameznikov, ki delajo neposredno z vodjo. Pomeni ustvarjanje skupne organizacijske kulture in vrednot, zadeva komuniciranje ciljev zaposlenim po vsej organizaciji in vnašanje volje

zaposlenim, da bi dosegali čim boljše uspehe. Sposobnost oblikovanja kulture, komuniciranja ciljev in motiviranja zaposlenih je ključnega pomena za uspeh organizacije. Vodenje torej v najširšem smislu zajema aktivnosti sprožanja akcij, komuniciranje, motiviranje in kadrovanje (Dimovski in Penger 2001, 7). Za vodenje so potrebna določena znanja, izkušnje, razumevanje interesov. V bistvu moramo pri vodenju upoštevati našo osnovno idejo, ki smo si jo zamislili in jo podrobneje opredelili v načrtu. Slediti moramo predvideni organiziranosti in uporabiti svoje sposobnosti, da izvedemo načrtovano (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002, 159).

6. *Poročanje*. Dimovski (2002, 710) poročanje opredeli kot eno izmed tistih nalog managementa, ki je prisotna povsod. Posamezniki v organizaciji so odgovorni za veliko rezultatov in morajo zato poročati nadzorniku o napredku pri doseganju zastavljenih nalog in ciljev. Povezuje posamezne vire pri usklajevanju dela med sodelavci ali med šefom in delavcem. V bistvu gre za komunikacijo, ko višje ravni nižjim dodeljujejo naloge, nižje pa so dolžne poročati o opravljenem delu. Poročanje pa ima še lastnost, ki omogoča nadzor nad procesom. V poročilu mora biti zajeto trenutno stanje in predvidevanje za naprej na osnovi načrta. To služi kot stopnička, s katere lahko stopimo više, torej gremo naprej (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002, 162–163).
7. *Nadzorovanje*. V bistvu gre za zbiranje in sporočanje informacij o uspešnosti in učinkovitosti delovanja nadrejenim. Ti primerjajo dosežene izide z načrtovanimi in odločajo o morebitnih ukrepih. Samo merjenje doseganja smotrov in ciljev nima pomena, če ni presoje in morebitnih usmerjevalnih posegov. Nadzorovanje obsega učinkovitost in uspešnost delovanja procesa, je osnova za nadaljnja načrtovanja in nosilec urejenosti v delovanju procesa (Tavčar 2002, 677). Nadziranje je predvsem upravljavsko-vodstvena aktivnost za obvladovanje procesa. Nanaša se na presojanje pravilnosti načrtovanja, izvajanja in izvedbe z vidika tistih, ki odločajo, pa tudi na odpravljanje nepravilnosti (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002, 163).
8. *Ocenjevanje* je ena ključnih nalog, saj z njegovo pomočjo določimo nadaljnje ukrepe. Vprašamo se, ali je trenutno stanje ustrezno izhodišče za nadaljevanje poti, saj se dogaja, da iz različnih razlogov cilja pač ne dosežemo. Vzroka pa ne moremo odkriti, dokler stanja in procesa ne analiziramo (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002, 164).

3.3 Področja managementa v športu

Področje športne dejavnosti je široko, zato se oblike izvajanja športnega managementa razlikujejo. Športna dejavnost ne pokriva samo fizične aktivnosti na področju športa, temveč tudi športne organizacije, športne objekte, športnike, športne prireditve ipd. (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002, 165).

V nadaljevanju obravnavam področja managementa v športu in njihove značilnosti, in sicer management športnih organizacij, športnih objektov, športnih prireditev, rekreativnega športa in športa za dosežek.

Management športnih organizacij

Management športnih organizacij je najbolj podoben managementu običajnih podjetij in je eno temeljnih področij delovanja športne dejavnosti. Njihova opredelitev bistveno zaznamuje obliko izvajanja managementa, ker obstajajo razlike med vodenjem pridobitne in nepridobitne organizacije. Ta opredelitev je povezana z odločitvami o delovanju in s tem tudi o obstoju organizacije. Delovanje športne organizacije je na eni strani povezano s pridobivanjem udeležencev, da bi z njimi ustvarili dobre odnose in stremeli k izboljšanju stanja. Na drugi strani pa mora športna organizacija voditi projekte, ki so v njeni pristojnosti. Udeleženci in projekti so povezani in soodvisni, naloga športne organizacije pa je obe strani usmeriti v prihodnost, kajti za dolgoročno uspešnost je treba prepoznati jutrišnje potrebe, ki pa zahtevajo današnje odločitve (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002, 167). Z vidika managementa je poslanstvo športnih organizacij uresničevanje poslovnih in športnih ciljev na gospodaren, učinkovit in uspešen način. Uspešna pa športna organizacija postane, ko je obenem gospodarna in učinkovita znotraj notranjega okolja ter hkrati na športnem trgu. To pa lahko doseže, če uporablja sredstva pri doseganju ciljev varčno in pri tem ustvarja maksimalen rezultat ob njihovi minimalni potrebi (Retar 2006, 11–15). Organizacija mora imeti vodjo, ki ima dovolj izkušenj za sprejemanje pravih odločitev. Njegova naloga je jasen prikaz ciljev in namen delovanja organizacije, kar mora razumeti vsak član organizacije. Cilji morajo biti dobro premišljeni in se morajo prilagajati spremembam v okolju. Ko je organizacija najboljša na svojem področju, je čas za njeno horizontalno širitev, kjer gre za proces širitve strokovnega znanja na druga področja z isto ali podobno vsebino. Pri širjenju mora biti vodstvo pozorno na to, da najprej izkoristi svoje kadre, in šele ko ti obvladajo novo področje in postanejo preobremenjeni, zaposli nove sodelavce. Izbrati mora najboljše, ki so pripravljeni deliti svoje znanje in delovati v smeri izboljšanja (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002, 168–169).

Management športnih objektov

Management športnih objektov predstavljajo športne dvorane, stadioni, fitnesi ter vse naprave in prostori, kjer se dogaja športna dejavnost. Glede na zasnovo objekta je njihova uporabnost lahko eno- ali večnamenska, kar dovoljuje izkoriščanje zmožnosti objekta v skladu s časovno izrabo (Bertoluci 2003, 87).

Za management športnih objektov so potrebni strokovnjaki različnih področij, ki skrbijo, da je objekt sodoben in omogoča čim kakovostnejšo in učinkovito ponudbo ter izvedbo športne dejavnosti, obenem pa ne povzroča nobenih nepotrebnih stroškov. Poudariti je treba, da je management športnih objektov specifičen, saj zahteva specifična znanja, ki pa jih strokovnjaki s področja športa nimajo (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002, 168).

Management (rekreativnega) športa za razvedrilo

Bistvo vsakega športnega udejstvovanja je v užitku in zato se ljudje športno udejstvujemo. Pomembno je, da v procesu managementa športa za razvedrilo razumemo potrebe ljudi po športni dejavnosti. Področje te oblike športne dejavnosti je široko ter nam ponuja več kot lahko izrabimo (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002, 169):

- prilagoditev stanja trenutnim željam in potrebam,
- zanimanje za stvari in procese, ki se dogajajo okoli nas, ter
- posredovanje in prilagoditev stanja okolici.

Management (vrhunškega) športa za dosežek, športnih dosežkov in športnikov

Šport za dosežek je posebna oblika športne dejavnosti, lahko tudi rečemo, da je gonilna sila športnega managementa. Proizvajajo jo vrhunski športniki, ki s svojimi dosežki višajo mere zmožnega in posledično s svojim nastopom vzbudijo veliko občudovanje pri množici pasivnih udeležencev. Ta povezava omogoča rast in razvoj managementa za dosežek. Vendar pri tem ne gre samo za tekmovanja in dosežke, ampak tudi za proces treniranja, profesionalnega pristopa strokovnega »tima« k športniku, odnos do športa za dosežek, združevanje ipd., čemur udeleženci podrejajo način življenja.

Športni rezultat mora biti priznan in mora vzbujati pozornost tako s strokovnega kot tudi z javnega vidika, saj lahko le na ta način postane menjalna vrednost, multiplikator in generator množičnega športa in športne industrije ter promotor države in kluba, ki mu športnik in njegov tip športa pripadata (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002, 171).

Management športnih prireditev

Management športnih prireditev je po mnenju mnogih managerjev najpomembnejše področje managementa v športu. Velik del pozitivne predstave o športu v javnosti temelji prav na športnih prireditvah in njihovi organizaciji. Večina televizijskih prenosov in časopisnih člankov o športu temelji na posebnih dogodkih in športnih spektaklih.

Športne prireditve zajemajo vse aspekte managementa v športu, od marketinga, javnega mnenja in promocije do univerzalnosti na vseh področjih delovanja. Prireditve so lahko majhna šolska tekmovanja ali mednarodno večdnevno prvenstvo. Prireditve so pomembne in zahtevajo veliko dela in truda, vloženega v najmanjšo podrobnost (Fatur 2004, 29).

Za pripravo dobre prireditve so nujno potrebne organizacijske sposobnosti ter veliko znanja in predanosti. Pri organizaciji športnih prireditev se je treba pripraviti na načrtovanje z nekaj osnovnimi vprašanji:

- Čemu?

- Kakšna prireditve?
- Kje?

Pri organizaciji športne prireditve morajo obstajati jasen namen in točno določeni cilji, ki naj bi jih doseli z dogodkom. Ko določimo namen za organizacijo, se posvetimo odločitvi, kakšen naj bo tip prireditve: ali bo to prvenstvo, turnir ali kakšna druga oblika dogodka. Natančno si je treba postaviti naloge in jih potem izpeljati. Pri vprašanju »kje« se je treba vprašati, kje stojijo objekti, ki jih bomo potrebovali za izpeljavo dogodka. Ti morajo biti dovolj veliki in morajo imeti pomožne prostore, prostore za medicinsko pomoč, za trening ipd. (Fatur 2004, 30–31).

3.4 Primerjava managementa in managementa v športu

Kot smo že povedali, šport še vedno ostaja primarna prvina in potreba človeka po gibanju, motoriki ter s tem po ustvarjanju tudi vrhunskih športnih dosežkov, vedno bolj pa postaja tudi ena ključnih vezi v poslovnem svetu. S tem je pridobil novo razsežnost. Ves poslovni svet poskuša izrabiti to »moč« športa in se skupaj z njim povzpeti na višjo raven. Tako je športna dejavnost postala del posla, v tem primeru športnega, kajti splošne zakonitosti managementa so v športu nekoliko drugačne kot pri poslovanju med podjetji. Koncepta management ter management v športu sta si zelo podobna in imata veliko skupnih lastnosti, a vendarle med njima obstaja tudi nekaj razlik.

Primerjava bo temeljila na predpostavki, da se koncept managementa izvaja večinoma pri pridobitnih, koncept managementa v športu pa pri nepridobitnih organizacijah. Ker v diplomski nalogi proučujem pomen managementa v športu na temelju NK Portorož-Piran, ki je nepridobitna organizacija, bo pri primerjavi večji poudarek na management v športu, ki zadeva nepridobitne organizacije.

Najprej pogledjmo, kako različni avtorji opredeljujejo oba koncepta.

Biloslavo (2006, 36–37) pravi, da je management skupno ime za strokovnjake, ki obvladujejo organizacijo in vodijo ljudi. Pri tem je njihova temeljna naloga vodenje ter obvladovanje organizacije, tj. urejanje zadev, ki obsega načrtovanje, organiziranje, usmerjanje in nadziranje.

Hoye idr. (2006, 4) pravijo, da je poznavanje strategij in tehnik vodenja, upravljanja, skratka managementa sodobnih organizacij (pridobitnih in nepridobitnih) v 21. stoletju potrebno tudi za management športnih organizacij. Managerji v športu se spoprijemajo s strateškim načrtovanjem, vodenjem človeških virov, sklepanjem več milijonov evrov vrednih poslov, s poslovanjem z elitnimi športniki, ki zaslužijo tudi do stokrat več, kot je povprečna plača, ter s poslovanjem z mednarodnimi in nacionalnimi športnimi zvezami, športnimi klubi, vladnimi organizacijami, mediji, sponzorji in družbenimi organizacijami.

DeSensi (DeSensi idr. 1990 v Parkhouse 2005, 3) definira management v športu kot kakršno koli kombinacijo veščin načrtovanja, organiziranja, usmerjanja, nadziranja, vodenja in ocenjevanja, povezanega z organizacijo ali oddelki, katerih primarna storitev je povezana s športom.

Zaradi zgoraj navedenih pojmovanj in opredelitev iz prejšnjih poglavij lahko povzamem nekaj skupnih lastnosti managementa in managementa v športu:

- pri obeh konceptih gre za proces vodenja poslovanja organizacije k zastavljenim ciljem,
- skupne so tudi temeljne aktivnosti: načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadziranje,
- gre za zagotavljanje smotrnega delovanja članov organizacije,
- pomembna funkcija obeh managementov je tudi ta, da pridobijo prave in usposobljene ljudi, ki s svojimi aktivnostmi poizkušajo uresničiti dolgoročne in kratkoročne cilje organizacije

Poglavitna razlika, ki jo lahko razberem iz definicij, je ta, da nekateri avtorji poleg štirih temeljnih funkcij managementa, managementu v športu pripisujejo še druge: snovanje, predvidevanje, poročanje in ocenjevanje. Razlog za razširitev temeljnih procesov vidijo v tem, da je management v športu zelo dinamičen, kompleksen, specifičen in nepredvidljiv proces.

V nadaljevanju bo primerjava potekala na osnovi predpostavke iz začetka poglavja, in sicer, da je koncept managementa značilen predvsem za pridobitne organizacije, koncept managementa v športu pa predvsem za nepridobitne. Za lažje razumevanje bom najprej opredelil pridobitne in nepridobitne organizacije.

Pridobitne organizacije poslujejo s pridobitnim motivom, njeni cilji pa so usmerjeni v produktivnost, ekonomičnost in donosnost. S svojo dejavnostjo pri poslovanju s storitvami in proizvodi ustvarjajo dobiček, ki ga lahko porabijo in usmerijo tudi v druge naložbe, ki niso nujno neposredno povezane z osnovno dejavnostjo organizacije (Trunk Širca, Tavčar in Abrahamsberg 2003, 9–11).

Nepridobitne organizacije so skupni pojem za javno upravo, družbene dejavnosti in prostovoljne organizacije, ki poslujejo brez dobička ali pa z njim, vendar cilj njihovega delovanja ni dobiček; če pa do njega pride, se z njim ne razpolaga po svobodni presoji, ampak se ta vlaga nazaj v to dejavnost organizacije in služi kot sredstvo za razširitev te dejavnosti ali pa za dvig kakovosti storitev (Rus 1994, 959).

Kovač (1998, 6) je opredelil management kot način organiziranja, načrtovanja, vodenja in nadzorovanja poslovnih aktivnosti v formalni ali neformalni instituciji, kjer posameznik oz. poslovna skupina čim bolj učinkovito dosega svoje poslanstvo in cilje. Takšna opredelitev tako velja za vse vrste organizacij, nepridobitne in pridobitne, in vključuje:

- kolektivno delo in uravnavanje odnosov med ljudmi (organizacijo);

- racionalno poslovno odločanje in doseganje zastavljenih ciljev;
- ustvarjanje presežkov vrednosti (profitna usmerjenost) oz. vrednot (neprofitna usmerjenost).

Za management nepridobitnih organizacij velja večina metod in modelov managementa pridobitnih organizacij, a vendarle najdemo tudi nekaj posebnosti, ki so predstavljene v preglednici 1.

Preglednica 1: Posebnosti managementa v nepridobitnih organizacijah

| Posebnosti managementa v nepridobitnih organizacijah | |
|--|--|
| Cilji: | večdimenzionalen in kompleksen sistem pretežno kvalitativnih ciljev; |
| Pravna oblika: | obstajajo različne možnosti zakonskih oblik in s tem povezane specifičnosti na področju davkov in odgovornosti; |
| Urejenost: | specifične strukture in sistemi, specifična oblika birokracije; |
| Tržišče in trženje: | čeprav organizacije ne izvajajo storitev za plačilo, imajo svoje odjemalce in konkurente, strategije in specifično tržno ponudbo; |
| Osebj: | management diferencialnih vrst sodelavcev (plačani, prostovoljni, civilno opravljanje vojaške dolžnosti ipd.), struktur in pojavov (obremenitev, preobremenitev, izgorevanje); |
| Financiranje: | nepridobitne organizacije večinoma nimajo tržne vrednosti (zanje ni povpraševanja in ponudbe), zato imajo težave s pridobivanjem kapitala na denarnem tržišču; imajo vrsto drugih oblik financiranja, ki terjajo management in uravnoteženje (nevarna odvisnost od enega vira!); |
| Načrtovanje in nadziranje: | prevladovanje kvalitativnih nad kvantitativnimi cilji, obenem pa kompleksnost organizacije terjata specifično in učinkovito (računalniško podprto) spremljanje in nadziranje; |
| Projekti: | za nepridobitne organizacije je značilen velik delež časovno in vsebinsko zaključenih dejavnosti; za učinkovitost so primerni instrumenti managementa projektov; |
| Spreminjanje: | ob učinkovitem obvladanem spreminjanju je pomembno vodenje sodelavcev in obvladovanje nasprotij; |
| Prežemajoče se zadeve: | celovito obvladovanje kakovosti in učinkovito delovanje, sožitje plačanega in prostovoljnega dela, dolgoročni izgledi nepridobitnega področja. |

Vir: prirejeno po Trunk Širca in Tavčar 1998, 36.

Merjenje uspešnosti je še ena izmed razlik med managementom pridobitnih in managementom nepridobitnih organizacij. Merjenje uspešnosti v pridobitni organizaciji poteka preko nekaj kazalcev, kot so donosnost sredstev, donosnost kapitala, gospodarnost itd., medtem ko večina teh kazalcev pri nepridobitnih organizacijah ne pride v poštev. Kriterij za merjenje uspešnosti v nepridobitnih organizacijah mora biti vezan na njeno poslanstvo, katerega končni cilj je praviloma zadovoljstvo uporabnikov.

Managerji se v nepridobitnih organizacijah soočajo z dvema ovirama. Prvič, zaposleni ne poudarjajo finančne kontrole, saj so pogosto močno strokovno predani svojemu delu, zato morajo zanjo poskrbeti managerji. Drugič, nepridobitne organizacije ne prejemajo toliko signalov uspešnosti oz. neuspešnosti svojega poslovanja iz okolja kot običajna podjetja. Rezultatov poslovanja ni mogoče ovrednotiti na osnovi realiziranega poslovanja (Dimovski 2002, 705).

Velik izziv za management nepridobitnih organizacij je pridobivanje finančnih sredstev, ki so potrebna za delovanje organizacije. Management zbira sredstva na različne načine, večina pa se jih omeji na tiste aktivnosti pridobivanja virov, ki se najbolj ujemajo z njihovim poslanstvom, prednostmi in sposobnostmi tako organizacije kot osebja. Pri pridobivanju sredstev je treba poudariti nestabilnost v okolju in močno odvisnost nepridobitnih organizacij od eksternih virov financiranja (Dimovski 2002, 701).

Pridobivanje sredstev in virov v nepridobitnih športnih organizacijah lahko združimo v naslednje kategorije (Retar 2011, 75):

- javno ali državno financiranje;
- mešano financiranje, ki vključuje sponzorstvo, donacije posameznikov in podjetij, podpore skladov, zvezne vire financiranja in prihodke od posebnih dogodkov kot tudi od prodaje blaga in storitev;
- pristojbine in članarine;
- sredstva, pridobljena z darili in volili.

Razlike se kažejo tudi v kadrovski organiziranosti.

Drucker (1997, 143) pravi, da se največje razlike med pridobitnimi organizacijami odražajo v ravnanju s kadri. Vodstveni delavci v pridobitnih organizacijah so spoznali, da zaposlenim ne zadošča samo plača in napredovanje, ampak je pomemben dejavnik tudi osebno zadovoljstvo. To pa je včasih edina stvar, ki jo ima večina zaposlenih v nepridobitnih organizacijah, večina vodstvenih delavcev v gospodarstvu pa se s tem ne sreča nikoli.

Do nedavnega je veljalo, da lahko nepridobitne športne organizacije vodijo »slabše« izobraženi kadri, to pa danes ne velja več. Managerji na področju športa naj bi bili zato večstranski, hkrati pa specialisti. Njihova naloga je vsak dan zahtevnejša, zato mora biti tudi njihovo izobraževanje čim širše in vse bolj poglobljeno.

Management v športu mora povezovati dve v osnovi različni področji. Lahko tudi rečemo, da je organizator, vodja v neki športni organizaciji, katerega naloga je doseganje postavljenih ciljev in poslovnih rezultatov. Torej lahko rečemo, da je glavna vloga managementa v športu doseganje postavljenih športnih, hkrati pa je odgovoren za doseganje poslovnih ciljev.

Managerji v športu prihajajo z različnih področij in iz različnih strok, največkrat iz gospodarskih krogov. Delo managementa v slovenskem športu najpogosteje opravljajo predsedniki klubov, zvez, člani upravnih odborov, trenerji ipd. Njihove naloge so vodenje športne organizacije, pridobivanje denarja, kupoprodaja igralcev, trenerjev ipd.

V skoraj vseh nepridobitnih športnih organizacijah pri nas delajo prostovoljci, ki omogočajo delovanje organizacije. Kot smo že povedali, tu nastanejo težave, kot so obvladovanje prostovoljcev in plačanih sodelavcev, odgovornost prostovoljcev, realne pristojnosti prostovoljnih organov, sodelovanje med prostovoljci in plačanimi sodelavci ipd. Vsi ti dejavniki kažejo na kompleksnost managementa v športu.

Iz zgoraj navedenih predpostavk in definicij lahko povzamem, da oba koncepta s pomočjo temeljnih funkcij managementa vodita poslovanje organizacije k zastavljenim ciljem. Bistveno razliko med konceptoma pa vidim v specifikah managementa v športu, saj deluje na področju, ki je dinamično in zelo kompleksno.

Na koncu navajam misel Šugmana, Bednarika ter Kolariča (2002, 148), ki ponazarja, kako specifičen in kompleksen je management v športu:

Športni managerji, kot imenujemo delavce v športnem managementu, morajo obvladovati različna znanja, imeti raznovrstne sposobnosti, se odlikovati na vseh področjih ipd. V šolanju športnega managementa naj bi študentje pridobili znanje, kako optimalno zadovoljiti cilje udeležencev športa (aktivnih, pasivnih), uresničiti efektivno kooperacijo med prostovoljstvom in profesionalnostjo, ustvariti sprejemljivo porazdelitev družbenih in individualnih stroškov za vse udeležence v športu. Športni management mora izgrajevati tesno vez med različnimi znanji in znanstvenimi vejami, koordinacija teh znanj pa je temelj za management v športu.

4 MANAGER V ŠPORTU

4.1 Opredelitev managerja

Upravljanje virov, tudi človeških, je osnova uspešnega dela managerja. Najprej je potrebno, da vse razpoložljive vire spozna in jih uporabi v svojo korist oziroma v korist uresničevanja cilja. Kako jih izkoristi pa je odvisno od njegovega znanja, sposobnosti, osebnosti, zato pa tudi managerji v organizacijah ne opravljajo enako zahtevnega dela – delno zaradi že različne stopnje razvitosti posameznih lastnosti, delno pa zaradi delitve dela, ki je v organizaciji deljena na področja različnih ravni (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002, 231).

Managerji v športu so delavci v športu, ki se ukvarjajo izključno z managementom v športu. V tej osebi naj bi bilo strnjeno znanje športne in ekonomske znanosti, ravnanje s človeškimi viri na obeh področjih, kar daje posebnost in dinamičnost načinu življenja športnega managerja. Delujejo lahko v športni organizaciji, so managerji športnih objektov, zastopajo športnika, športni klub ipd. (Šugman idr. 2006, 248).

Retar (2006, 55) opredeli športnega managerja kot povezovalca na lokalni in športni ravni in kot človeka, ki mora poznati in razumeti športnika, trg, finance, pravo, družbo itd., skratka, biti mora interkulturalno kompetenten. Gre za kombinacijo znanj, sposobnosti, hotenja in zmožnosti, ki so potrebne za učinkovito sprejemanje odločitev na pristojnih področjih.

Manager v športu mora biti v svojem vedenju odločen ter mora zaupati v svoje sposobnosti in pravilnost svojega ravnanja. Pomaga si z dejstvi in se na osnovi njih tudi odloča. Ker pa je odločanje bolj intuitiven kot analitični proces, dejstva ne smejo nadomestiti intuicije in manager ne sme sprejemati odločitev samo na osnovi dejstev, saj so uporabna le toliko, kolikor jih je sposoben interpretirati.

4.2 Vloga managerja v športu

Vloga managerja v športu je lahko zelo različna glede na področje, znotraj katerega deluje. Bistvenega pomena je, da se vse funkcije splošnega managerja priredijo in postavijo v športno okolje. Delovanje managerja v športu se pojavlja v različnih situacijah ob različnem času. Dober manager mora vedeti, kdaj uporabiti določeno sposobnost, da bo lahko deloval vsaki situaciji primerno. Mora se zavedati, da deluje znotraj športa, kar večinoma zahteva drugačen pristop k razreševanju problemov. Vsako vlogo, ki jo zavzame, spremljajo določena opravila, namen in obseg aktivnosti in so ustaljene oblike načina vedenja (Možina 1994b, 20–22).

Bertoluci (2003, 156) navaja, da se glede na obseg športa kot dejavnosti managerji v športu največkrat pojavljajo v naslednjih vlogah:

- glavni managerji – direktorji,

- športni direktorji,
- direktorji različni sektorjev športne organizacije,
- direktorji reprezentance,
- direktorji športne šole,
- tajniki,
- poslovni tajniki,
- trenerji managerji,
- javni delavci v športu.

4.3 Naloge managerja v športu

Naloge managerja v športu so načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzorovanje. Postavljene so v logičnem analitičnem zaporedju, ki pa se po potrebi lahko tudi spreminja. Te štiri naloge pa so zgolj osnovne, saj je management v športu zelo dinamičen, kompleksen, nepredvidljiv in specifičen proces. Tako mora biti management v športu fleksibilen in pripravljen sprejemati nove izzive. O nalogah smo že veliko povedali v poglavju management v športu, tako da bodo v nadaljevanju predstavljene na kratko.

Načrtovanje

Načrtovanje je funkcija vsakega managerja. Gre za miselni proces o prihodnjih možnostih in nevarnostih. Upoštevati mora alternativne možnosti, ki so mu na razpolago, saj sprejema odločitve z določenim tveganjem, ki ga skuša zmanjšati na različne načine (Pučko 1994, 266). Zajema vse vidike managerjevega dela. Izkušnje iz preteklosti mu pomagajo pri pridobivanju idej in vizij za novo ustvarjanje, trenutne aktivnosti pa ga usmerjajo k zastavljenemu cilju, ki je nekje v prihodnosti.

Organiziranje

Ko manager dodobra dodela svoj načrt, mora organizirati odnose med nosilci nalog. Največja vrednost za organizacijo je dobro povezana skupina ljudi, ki dobro delajo skupaj in znajo stvari končati. Vloga managerja je, da zbere ljudi, jih uspešno vodi in prepriča, da podredijo svoje posamične interese širšim organizacijskim ciljem (Možina 1994a, 20). Ker je velika verjetnost, da ima manager pod sabo že utečeno skupino delavcev, se lahko neposredno lotijo dela, če pa tega ni, mora manager najprej sestaviti ekipo sodelavcev. To je zahtevna naloga, saj mora manager, ki jih izbira, poleg njihove strokovnosti upoštevati tudi povsem človeško, osebnostno plat. Zanima ga predvsem, če bo skupina tako uigrana, da bo sodelovanje med njimi potekalo nemoteno. Glavna naloga managerja v tej fazi je usklajevanje virov. To je mišljeno tako za človeške vire kot tudi druga, povsem tehnična sredstva. Prav tako mora biti pozoren na tri temeljne principe. Prvi je princip enotnosti ukazovanja, ki poudarja, da lahko ukazi prihajajo od enega človeka. Drugi je princip hierarhije, ki ponazarja verigo, ki vključuje

vodilnega in tistega, ki je zadnji na njej, ter nazadnje princip vodstvenega razpona, ki omejuje število podrejenih, ki lahko poročajo vodilnemu managerju v športu.

Vodenje

O vodenju obstaja kar nekaj teorij, a njihova uspešnost je omejena, saj ko vključimo v proces vse sodelujoče, vsakega s svojo osebnostjo, razpadejo ena za drugo. Zato je najboljša teorija tista, ki priznava, da nobena izmed njih ne deluje v celoti. Manager mora biti prilagodljiv in dosleden v svojem delovanju. Prilagodljivost pomeni, da se optimalno prilagaja trenutni situaciji in predstavlja sredstvo poslovanja, doslednost pa v tem procesu doseganje cilja na osnovi poslovanja in razvoja. Manager je odgovoren za poslovanje športne organizacije, za zaposlene, skratka za vse aktivnosti v organizaciji. Vodenje je umetnost usklajevanja, komuniciranja in sprejemanja kompromisov. Pri vodenju gre za spretnost organiziranja dela, izbiro učinkovitega sistema, sprejemanja in analiziranja informacij in sprejemanja odločitev. Zaradi zunanjih dejavnikov mora manager trdno stati za svojimi odločitvami. Vsak manager v športu se zaveda, da je prva odločitev najbolj kritična in zahtevna (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002, 260–261). Manager mora sodelovati s sodelavci, jih spodbujati in usmerjati, nadzirati, priporočati, po potrebi tudi ostro ukrepati. Vodenje ni enkratno dejanje, ampak izmenjavanje večjega števila dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spremljanje za dosego organizacijskih ciljev. Športni manager mora razumeti človekove zmožnosti, jih spoštovati, ceniti in znati vključiti v načrtovanje in izvajanje raznih akcij (Možina 1994a, 20).

Nadzorovanje

Skozi celoten proces mora manager nadzorovati potek samih operacij in ljudi, ki te operacije izvajajo. Nadzorovanje zahteva strokovna znanja pa tudi nenehno, sistematično in nepopustljivo zavezanost managerjev (Možina 1994a, 20).

5 NOGOMETNI KLUB PORTOROŽ-PIRAN

5.1 Zgodovina

Začetek nogometa na Primorskem oziroma slovenski obali sovпада s časom po prvi svetovni vojni, ko je v slovenskem Primorju vladala fašistična diktatura, ki je zatirala in uničevala vse, kar je bilo slovenskega. Nastanek klubov in igranje nogometa na Obali je bilo družbeno, politično in ekonomsko pogojeno. Nogometne klube so v mestih ustanovljale skupine meščanov. Ker so v obalnih krajih tedaj živeli predvsem italijansko govoreči prebivalci, so bili tudi klubi italijanski. Društva, organizacije in klube so tedaj ustanovljali z namenom, da ta del obale poitalijančijo in takega predstavijo svetu, zato so bili po vrsti deležni močne materialne in idejne pomoči tedanje oblasti.

Prvi zapisi o začetkih igranja nogometa v Piranu tako segajo daleč v čas, ko je ta predel Slovenije še spadal pod italijansko oblast, ki je krojila tudi prve športne korake na današnjem ozemlju Obale.

Po besedah dolgoletnega trenerja, igralca in računovodje NK Portorož-Piran, Marina Likarja, naj bi se nogomet v občini Piran igral že več kot 100 let. Prvotna igrišča naj bi bila na območju današnjega trgovsko-poslovnega centra v Luciji. Klub naj bi se imenoval Salinero, saj so v njem igrali predvsem solinarji bližnjih sečoveljskih solin. Ker o tem ni nobenih pisnih zapisov, se kot letnica rojstva Nogometnega kluba Portorož-Piran navaja leto 1925. Kljub temu velja za enega najstarejših klubov Sloveniji. Skupaj z nogometnima kluboma iz Kopra in Izole velja za največjega »krivca« za popularizacijo nogometa na obalnem področju ter v Istri (Likar 2011).

5.2 Predstavitev NK Portorož-Piran

Društvo Nogometni klub Portorož-Piran (skrajšano NK Portorož-Piran) je bilo ustanovljeno dne 29. 6. 1998 na osnovi 8. in 9. člena Zakona o društvih (Ur. l. RS, št. 60/95). Klub je prostovoljno samostojno, nepridobitno združenje fizičnih oseb, predvsem mladine, ki uresničuje svoje težnje po vadbi in izpopolnjevanju ter organiziranem tekmovanju v nogometnih ligah. Včlanjen je v Medobčinsko zvezo Koper in preko nje v Nogometno zvezo Slovenije.

Od ustanovitve je klub doživljal mnoge vzpone in padce. Kljub zelo težkim pogojem, ki so klub spremljali skozi celotno njegovo zgodovino, se mu je uspelo obdržati na površju in uveljaviti kot eden najprepoznavnejših nogometnih klubov na obalnem področju in širše. V svoji zgodovini je klub vzgojil kar nekaj uspešnih nogometašev, ki so se dokazovali v domačih in tujih prvoligaških klubih ter v državni reprezentanci, v članskih in mlajših kategorijah. Kljub številnim nadarjenim nogometašem se klubu nikdar ni uspelo uvrstiti na

najvišjo raven tekmovanja in s tem doseči vrhunske rezultate, saj se veliko njih že v mladih letih odloči za prestop k večjim klubom, kot je predvsem Koper pa tudi Izola, ki ponujata boljše pogoje za nogometni razvoj posameznika. Stadion v Piranu je bil leta 2008 deležen temeljite prenove. Pomembna pridobitev je razsvetljava igrišča in položitev kakovostne umetne trave, ki je nadomestila naravno travo. Kljub prenovi pa klub deluje v razmeroma slabih delovnih pogojih, saj je igrišče še vedno močno preobremenjeno, zato je nujno potrebno pridobiti prostor za pomožno igrišče. Prav tako pa se kot večina nogometnih klubov sooča s pomanjkanjem finančnih sredstev, ki močno ovirajo delovanje in razvoj nogometnega kluba.

Dejavnosti kluba

Ob ustanovitvi je NK Portorož-Piran pričel izvajati aktivno vadbo nogometa v otroških, mladinskih in članskih selekcijah. Ustanovljena sta bili mladinska šola, ki vključuje igralce, stare od 13 do 18 let, ter otroška šola, ki vključuje igralce, stare od 6 do 12 let. Leta 2009 je v klubu delovalo 21 strokovnih delavcev ter okrog 209 aktivnih igralcev. V klubu deluje 8 ekip ter trije krožki, ki se izvajajo na občinskih osnovnih šolah. V preglednici 2 lahko vidimo, koliko igralcev je bilo v posamezni ekipi oziroma krožku leta 2009.

Preglednica 2: Delovanje ekip v letu 2009

| Ekipa | Število članov | Ekipa | Število članov |
|--------|----------------|-------------|----------------|
| Člani | 25 | U-10 B | 15 |
| U-18 | 18 | U-8 A | 15 |
| U-16 | 15 | U-8 B | 14 |
| U-14 | 18 | OŠ Piran | 18 |
| U-12 | 27 | OŠ Lucija | 12 |
| U-10 A | 14 | OŠ Sečovlje | 15 |
| U-10 B | 18 | Skupaj | 209 |

Vir: NK Portorož-Piran 2009.

NK Portorož-Piran za izvajanje svoje dejavnosti uporablja prostore stadiona Pod obzidjem v Piranu, ki je v lasti Občine Piran. Upravljavlec objekta je Športni in mladinski center Piran, s katerim ima NK Portorož-Piran sklenjeno ustrezno pogodbo o najemu objekta.

5.3 Management v NK Portorož-Piran

NK Portorož-Piran je organiziran tako (NK Portorož-Piran 1998), da klub vodi s strani skupščine kluba izvoljeni upravni odbor, ki šteje 7 članov (predsednik, podpredsednik ter 5 članov). Nov upravni odbor se voli vsaka 4 leta. Upravni odbor deluje kot izvršni organ

skupščine, ki opravlja organizacijska, strokovna-tehnična in administrativna dela ter vodi delo društva po programu in sklepih, sprejetih na skupščini.

Nadzorni odbor, ki spremlja delo upravnega odbora in drugih organov društva, sestavljajo trije člani. Člani nadzornega odbora ne morejo biti hkrati člani upravnega odbora.

Disciplinsko komisijo sestavljajo trije člani, ki jih voli občni zbor. Člani med seboj izvolijo predsednika. Disciplinske kršitve, ki jih obravnava disciplinska komisija, so kršitve določb statuta, nevestno ali lahkomišelnost sprejemanje in izvrševanje sprejetih zadolžitvev in funkcij v društvu, opustitev izvajanja sklepov organov društva in dejanja, ki kakor koli škodujejo ugledu društva.

Predsednik društva zastopa in predstavlja društvo pred državnimi in drugimi organi in organizacijami v državi ter v pravnem in finančnem prometu kot odredbodajalec. Predsednik je hkrati tudi predsednik upravnega odbora.

Tajnik opravlja strokovno-tehnična in administrativna dela.

5.3.1 Namen in cilji društva

Namen društva je spodbujati vadbo nogometa in tekmovalno udejstvovanje in tako prispevati k razvoju nogometa, kar dosega s tem, da:

- včlanjuje čim več mlade populacije,
- organizira redno sistematsko vadbo za pridobitev osnovne telesne sposobnosti ter veččin nogometne igre,
- prireja nogometne tekme na igrišču v Piranu in sodeluje na tekmah v gosteh,
- se vključuje v tekmovalni sistem nogometnih lig in pokalnih tekmovanj pod okriljem Nogometne zveze Slovenije,
- sodeluje z drugimi nogometnimi klubi in z njimi odigrava prijateljske tekme,
- vzgaja otroke in mladince ter druge člane ter publiko v športnem duhu, vztrajnosti, potrpežljivosti in pravilnem prenašanju različnih težav in stresov po neugodnih izdih tekem,
- organizira pomoč pri učenju in odpravljanju osebnih težav tekmovalcev oz. članov, ki so potrebni te pomoči,
- sodeluje z vodstvi šol oz. vzgojno-izobraževalnih zavodov pri usklajevanju ukrepov.

Cilji društva so z masovno nogometno dejavnostjo doseči skladen telesni in duševni razvoj otrok in drugih kategorij članov kluba, izražen v povečanem zdravju in večji delovni sposobnosti. Cilje društvo uresničuje na osnovi amaterskih principov in to delovanje usklajuje s predpisi Nogometne zveze Slovenije (NK Portorož-Piran 1998).

5.3.2 Strokovni kader

V NK Portorož-Piran je v letu 2009 aktivno delovalo enajst trenerjev. Večina jih je delovala na amaterski ravni in so za svoje poučevanje prejeli plačilo v obliki potnih stroškov. Pri izbiri trenerjev klub daje prednost predvsem bivšim igralcem NK Portorož-Piran, ki so se odločili za trenersko kariero. Ker klubu primanjkuje domačega trenerskega kadra z ustrežno trenersko licenco, nemalokrat trenerja poišče v drugih nogometnih sredinah, kar pa je za klub s finančnega vidika manj ugodno. V klubu ni izdelane posebne strategije pridobivanja trenerjev. V večini primerov vodstvo kluba trenerja izbira na osnovi osebnega poznanstva in finančne zmogljivosti kluba.

5.4 Analiza in ugotovitve

V nadaljevanju se osredotočim na analizo delovanja kluba. S pomočjo informacij, pridobljenih iz intervjujev, ki sem jih opravil s člani kluba, analiziram zunanje in notranje okolje kluba. Cilj analize je ugotoviti, katere so priložnosti in nevarnosti ter prednosti in slabosti NK Portorož-Piran. Pridobljene informacije kasneje uporabim pri iskanju rešitev, ki bi bile klubu v pomoč pri uspešnejšem poslovanju.

5.4.1 Analiza zunanjega okolja

Analiza zunanjega okolja organizacije je pomembna zato, da ugotovimo, kateri so pomembni zunanji udeleženci proučevane organizacije ter kam se organizacija uvršča glede na merila uspešnosti teh udeležencev. Na koncu so povzete priložnosti in nevarnosti v zunanjem okolju organizacije, ki pomembno vplivajo na delovanje in obstoj tega kluba v prihodnosti.

Z namenom, da bi vse to ugotovil, analiziram naslednje: konkurenčne in partnerske organizacije kluba ter gospodarsko in kulturno podokolje NK Portorož-Piran.

5.4.2 Gospodarsko podokolje

Proučevanje gospodarskega podokolja je za NK Portorož-Piran pomembno predvsem zaradi analize sedanjih in potencialnih sponzorjev in donatorjev.

Klub trenutno preživlja težke čase. Kakor večino organizacij je tudi klub prizadela gospodarska kriza. Vse manj je sponzorjev in donatorjev, ki bi pomagali klubu prebroditi to krizno situacijo. Klub trenutno nima generalnega sponzorja oziroma podpisane kakršne koli sponzorske pogodbe. Tako glavni vir financ prihaja od občine, ki mesečno nakazuje sredstva, ki naj bi pokrivala približno tretjino klubskega proračuna. Sredstva so namenjena izključno za delovanje mlajših selekcij. Preostala sredstva pa naj bi klub zbiral s pomočjo članarin, ki jih člani kluba mesečno plačujejo, ter s pomočjo manjših sponzorjev: Savo Radić, s. p., Taxi

sonce, s. p., Spiaggia, gostinstvo in turizem, d. o. o., Ball-23, s. p., Ivo Župan, s. p., Pavel Lovrečič, s. p. in NLB Leasing Koper, d. o. o. (Begić 2011).

Območje piranske, izolske ter koprške občine (obalno področje), kjer klub deluje, je gospodarsko relativno dobro razvito. Tako med 300 največjimi slovenskimi podjetji glede na čisti dobiček najdemo 12 podjetij s tega področja (Bertoncelj Popit 2011).

Poleg teh podjetij je na tem področju deluje še nekaj razmeroma uspešnih podjetij, ki bi lahko prispevala vsaj manjša sredstva za delovanje NK Portorož-Piran. Pod sredstvi se ne misli samo na denar, ampak tudi na storitve ali izdelke posameznih podjetij. To se lahko zgodi le tako, da tudi NK Portorož-Piran tem sponzorjem zagotovi nekatere potencialne protistoritve oziroma da preko kluba poteka tržna komunikacija zainteresiranih podjetij z javnostjo na območju, kjer selekcije kluba delujejo in nastopajo. V nadaljevanju predstavljam nekatere potencialne sponzorje in analiziram razmerja med klubom in njimi:

- *Hoteli Bernardin, d. d.* Gre za hotelsko podjetje, ki bi ga klub ob morebitnem sponzorstvu promoviral na svojih tekmah in turnirjih. Na obalnem območju je zelo ugodna klima, ki ponuja možnost izvajanja nogometne dejavnosti skozi vse leto. Tako se ponuja priložnost, da bi s skupnim sodelovanjem privabili nogometne ekipe iz drugih delov Slovenije in tujine, ki te možnosti nimajo, da se odločijo za večdnevno bivanje v Hotelih Bernardin ob tem pa trenirajo ter igrajo na igrišču NK Portorož-Piran.
- *Radio Capris.* Je najbolj poslušan radio na obalnem območju. Obstaja možnost za objavo rezultatov in novic o delovanju kluba in možnost nudenja oglasnega prostora za ostale sponzorje kluba. Sodelovanje bi bilo ob animiranju širšega kroga ljudi in potencialnih gledalcev tekem velikega pomena tudi za pritegnitev novih in zadovoljitev sedanjih sponzorjev. Radio na drugi strani lahko pridobi nove poslušalce (obiskovalce tekem, člane kluba, starše otrok, vse ki zanima delovanje kluba idr.).
- *TV Sponka.* Je lokalni televizijska postaja, ki bi lahko imela podobno vlogo kot Radio Capris, ob tem pa obstaja možnost za predvajanje tekem.
- *Izpostave zavarovalnic in bank* na območju delovanja kluba. Klub bi jim ob sponzoriranju zagotavljal, da konkurenčna podjetja ne bodo sponzorji. To je dobra priložnost za utrjevanje položaja na obalnem področju in možnost pritegnitev strank (zavarovalne pogodbe za odrasle in otroke se po navadi sklepajo vsako leto, ljudje odpirajo nove bančne račune in račune za svoje otroke).
- *Uspešnejša podjetja* na območju delovanja kluba, ki jim sponzoriranje verjetno ne bi predstavljalo neposrednih učinkov na prodajo (Splošna plovba, Marina Portorož, Casino Metropol, Banka Koper ...). Pri teh podjetjih bi pri sponzoriranju šlo predvsem za podporo dejavnosti v domačem okolju in s tem za gradnjo pozitivne podobe o svojem podjetju v javnosti.
- *Druga podjetja.* Tu mislim predvsem na različna manjša podjetja, ki bi lahko sredstva prispevala iz različnih vzrokov, kot so: simpatiziranje z nogometnim klubom, povečanje prepoznavnosti podjetja in njegovih izdelkov, poceni in učinkovita možnost za

predstavitev podjetja na lokalni ravni.

5.4.3 *Kulturno podokolje*

Pri analizi kulturnega okolja NK Portorož-Piran se osredotočim na vrednote in potrebe tu živečih ljudi, predvsem z vidika njihovega odnosa do športa in nogometa.

Na obalnem območju je veliko ljudi, ki čutijo potrebo po vsakodnevnem gibanju, rekreiranju ter s tem potrebo po ukvarjanju s športom. To, da je na tem področju nogomet izjemno popularen, dokazuje dejstvo, da na tako majhnem območju najdemo kar 8 nogometnih klubov (NK Portorož-Piran, Mladinski nogometni klub Izola [krajše MNK Izola], Football Club Koper [krajše FC Koper], Jadran Dekani, Ankaran-Hrvatini, Korte, Gažon, Branik Šmarje), ki bolj ali manj uspešno nastopajo pod okriljem Medobčinske nogometne zveze Koper (krajše MNZ Koper) oziroma NZS Slovenije. Veliko je staršev, ki svoje otroke usmerjajo v ukvarjanje s športom. Lahko trdim, da je odnos do nogometa na obalnem področju tako kot tudi drugod po Sloveniji izredno pozitiven. Nedavni uspehi članske nogometne reprezentance in prestopi nekaterih slovenskih nogometašev v klube, ki nastopajo v najmočnejših evropskih ligah, to prepričanje še krepi. Da se za nogomet odloči vedno več mladih dokazuje tudi dejstvo, da je pri mlajših selekcijah zaradi prevelikega števila igralcev potrebno selekcijo razdeliti na dva, ponekod celo na tri dele.

5.4.4 *Konkurenčne organizacije*

Verjetno največji konkurent NK Portorož-Piran je FC Koper, ki že vrsto let uspešno nastopa v 1. slovenski nogometni ligi. Poleg članske ekipe v 1. slovenski ligi nastopajo vse selekcije od U-14 naprej. Klub je zelo dobro organiziran, ima ambiciozno upravo in predsednika, v zadnjem času pa tudi razširja krog sponzorjev, tako da razpolaga z vedno več finančnimi sredstvi. Klub ima izjemno dobre pogoje za treniranje, saj ima na voljo kar pet igrišč. Mladi igralci vidijo v Kopru izredno priložnost za svoj nogometni napredek, zato se jih veliko odloči zapustiti vrste NK Portorož-Piran in prestopijo v vrste močnejšega FC Koper.

Poleg FC Koper pa velikega konkurenta predstavlja tudi MNK Izola, ki je na nekoliko višji organizacijski ravni kakor NK Portorož-Piran. Prednost MNK Izole je ta, da ima na razpolago več igrišč za treniranje, poleg tega pa ima večji ugled in verjetno izvaja boljše strokovno delo z mladimi. Zaradi tega je kar nekaj otrok, ki se svoje nadaljnje nogometno šolanje odloči nadaljevati pri konkurentih. Konkurenco NK Portorož-Piran predstavljata MNK Izola in FC Koper tudi z vidika gledalcev. Kar nekaj domačih ljubiteljev nogometa se namreč ob sobotah raje odloča za obisk tekem teh dveh klubov kot pa sebi geografsko bližjega nogometnega kluba. Glavni razlog je verjetno v večji kakovosti nogometne igre teh dveh klubov.

Košarkarski klub Splošna plovba iz Portoroža je prav tako konkurenčni klub. Deluje v občini Piran tako kot NK Portorož-Piran in predstavlja konkurenco z vidika privabljanja otrok. Prav tako predstavlja konkurenco na področju potencialnih sponzorjev, ki se raje odločijo sponzorirati košarkarski klub kot pa NK Portorož-Piran.

5.4.5 Partnerske organizacije

Prva organizacija, ki jo NK Portorož-Piran šteje za sebi partnersko, je Športni in mladinski center Piran. Ta na osnovi razpisa in zbranih prijav v skladu s svojim pravilnikom vsako leto izbere izvajalce programa športa za vse vsebine, predvidene z nacionalnim oziroma občinskim programom športa. V teh pravilnikih so določeni ključni za delitev proračunskih sredstev, pri čemer je poudarek na delu z mladimi, katerim naj bi bili zagotovljeni osnovni pogoji za vadbo. NK Portorož-Piran je na razpisu prijavljen kot izvajalec programa vadbe nogometa za kategorije začetnikov, mlajših dečkov, starejših dečkov in mladincev. Na zadnjem razpisu je klubu dodeljeno 1800 EUR. Poleg tega pa je dogovorjeno, da vse objekte klub uporablja brezplačno (Begić 2011).

Nogometna zveza Slovenije (NZS) je organizacija, v okviru katere kot eden izmed klubov deluje NK Portorož-Piran. Zaradi tega lahko NZS v določenem smislu štejemo kot partnersko organizacijo. NZS organizira in vodi tekmovanja v različnih starostnih kategorijah, v katerih ima možnost nastopanja tudi NK Portorož-Piran. Za sodelovanje v teh tekmovanjih mora klub upoštevati vrsto predpisov, kot so: urejenost igrišč, garderob, organizacija domačih tekem, plačilo stroškov sodnikov in delegatov, ustreznost trenerskih licenc za vodenje ekip idr. Vse te zahteve so postavljene tako, da bi bile razmere za igro čim boljše in da bi se lahko pri nas razvilo čim več dobrih ekip in nogometašev.

NK Portorož-Piran sodeluje tudi z osnovnimi šolami v Piranski občini. V okviru NK Portorož-Piran potekajo treningi nogometa na treh šolah, in sicer: OŠ Piran, OŠ Lucija in OŠ Sečovlje.

5.4.6 Ugotovljene priložnosti in nevarnosti v NK Portorož-Piran

V okolju, v katerem deluje NK Portorož-Piran, je moč zaznati nekaj priložnosti pa tudi kar nekaj nevarnosti, s katerimi se ta klub sooča. Najpomembnejše priložnosti in nevarnosti so prikazane v preglednici 3.

Preglednica 3: Priložnosti in nevarnosti v NK Portorož-Piran

| Priložnosti | Nevarnosti |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">- trenutna nogometna evforija Sloveniji ter na splošno pozitiven odnos do nogometa v piranski občini,- obstajajo možnosti za povečanje prepoznavnosti in privrženosti NK Portorož-Piran na obalnem področju,- možnosti boljšega sodelovanja s FC Koper,- obstaja možnost za poglobitev sodelovanja z vsemi osnovnimi šolami v občini Piran,- možnost pritegnitve dodatnih sponzorjev,- z vzgojo nogometašev bo v prihodnosti možno zaslužiti več,- ugodni klimatski pogoji omogočajo nogometno vadbo skozi vse leto. | <ul style="list-style-type: none">- zaradi gospodarske krize je vse manj podjetij pripravljeno sponzorirati,- vse večje število otrok se včlanjuje v druge nogometne klube, kjer imajo boljše pogoje za treniranje,- košarkarski klub Splošna plovba s svojim dobrim delom privablja vse več sponzorjev in otrok. |

5.4.7 Analiza notranjega okolja

Notranje okolje ocenjujemo predvsem zato, da ugotovimo prednosti in slabosti proučevane organizacije, ugotovimo pa tudi, kako notranji udeleženci vidijo svojo organizacijo. Pri ocenjevanju notranjega okolja se je smiselno osredotočiti predvsem na merjenje izidov delovanja ter na vložke in procese organizacije (Pučko 2003, 349).

Pri proučevanju notranjega okolja NK Portorož-Piran ocenjujem naslednja področja: uspešnost delovanja, ocenjevanje sedanje strategije kluba ter ocenjevanje sredstev, zmožnosti in kadrov.

5.4.8 Ocenjevanje uspešnosti delovanja NK Portorož-Piran

Uspešnost delovanja kluba ocenjujem na osnovi več kriterijev. Uspešnost bo mogoče ugotoviti glede na primerjavo s konkurenčnimi klubi ali pa glede na delovanje kluba v prejšnjih letih.

5.4.9 Rezultatski dosežki vseh selekcij

Oceno kakovosti posameznih selekcij NK Portorož-Piran, ki jih te selekcije dosegajo, je najlažje storiti s primerjavo z ostalimi klubi, ki so člani Medobčinske nogometne zveze Koper.

Članska ekipa je v sezoni 2009/2010 osvojila 1. mesto v enotni Primorski ligi ter se tako uvrstila v višji nivo tekmovanja (3. SNL-zahod). Za klub je bil to velik uspeh, saj se je po nekajletnem igranju na najnižjem nivoju tekmovanja uspelo prebiti v višji nivo. V pravkar končani sezoni (2010/2011) je članska selekcija v 3. SNL-zahod zasedla 14. mesto med 16 nastopajočimi ekipami ter si s tem zagotovila pravico za ponovno igranje v 3. SNL-zahod tudi naslednje leto. Kljub temu je za klub to kar precejšen neuspeh, saj so bile ambicije pred sezono veliko večje. Razlog za neuspeh gre pripisati slabi organizaciji kluba, saj se je veliko igralcev odločilo zapustiti klub še pred koncem tekmovalne sezone. Če predpostavimo, da je FC Koper, ki nastopa v 1. nogometni ligi, kvalitetnejši od NK Portorož-Piran, potem je piranska članska ekipa po moči na 4. mestu izmed 16 klubov, ki imajo člansko selekcijo in sodijo v okvir Medobčinske nogometne zveze Koper. Pred njim sta le FC Koper, Jadran - Dekani ter NK Ankaran-Hrvatini.

Mladinska in kadetska selekcija NK Portorož-Piran je v Primorski nogometni ligi v sezoni 2010/2011 zasedla 2. mesto in se tako ni uvrstila v kvalifikacije za 2. mladinsko ligo – zahod. Lahko rečemo, da po moči mladinska in kadetska selekcija NK Portorož-Piran sodi na 4. mesto izmed šestih klubov, ki imajo mladinsko in kadetsko ekipo in sodijo v okvir Medobčinske nogometne zveze Koper. Pred piransko selekcijo so ekipe FC Koper, MNK Izola in Jadrana Dekani.

Selekcija U-14 oziroma starejših dečkov NK Portorož-Piran je v sezoni 2010/2011 nastopala v 1. slovenski U-14 nogometni ligi – zahod, ter zasedla zadnje mesto. Že sam nastop na najvišjem nivoju tekmovanja je za klub velik uspeh. Tako lahko rečemo, da so pri teh letih uspešnejše le ekipe, ki so se v tem tekmovanju uvrstile pred piransko selekcijo. To so: FC Koper, Rokava Dekani ter MND Tabor Sežana.

Selekcija U-12 oziroma mlajših dečkov se je uvrstila na 4. mesto izmed petih nastopajočih klubov. Kljub temu da rezultatski pomik v zadnjih dveh sezonah ni omembe vreden, je viden pozitiven premik v veliko večji številčnosti nogometašev.

Selekcija pod desetim letom starosti je zasedla skupno 3. mesto in tako zaostala samo za FC Koper ter MNK Izola.

Če pogledamo rezultate vseh selekcij posameznih nogometnih klubov, ki nastopajo v Medobčinski nogometni zvezi Koper, je NK Portorož-Piran nekje na 4. mestu. Pred njim se po tem kriteriju uvrščajo FC Koper, Jadran - Dekani ter MNK Izola. Nekje na isti ravni so MND Tabor Sežana ter NK Ankaran-Hrvatini. Zaostajajo pa NK Gažon, NK Ilirska Bistrica, NK Korte ...

5.4.10 Kakovost programa kluba glede na konkurente in prejšnja leta

Klub ponuja svojim članom v vseh selekcijah podoben program vadbe kot primerljivi klubi, a hkrati se v vodstvu zavedajo, da se lahko delo v vseh selekcijah še dosti izboljša in da NK Portorož-Piran s svojim delom zaostaja za FC Koper oziroma MNK Izola. Tu je predvsem mišljeno delo v mlajših selekcijah, ki bi lahko bilo približno na enakem nivoju. Ta dva kluba za razliko od piranskega tudi mlajšim kategorijam svojih nogometašev zagotavlja vadbo pod vodstvom visoko izobraženih trenerjev. V NK Portorož-Piran trenutno ne dela nihče, ki bi imel licenco najvišjega razreda. Večina jih ima le najnižjo potrebno licenco za vodenje ali pa še te ne (Begić 2011).

5.4.11 Število selekcij in število vseh članov v NK Portorož-Piran

Število nogometašev, ki bolj ali manj redno trenirajo v NK Portorož-Piran, se zadnjih pet let giblje okoli 200. Igralci so razdeljeni po starosti v sedem selekcij. Največji delež predstavljajo igralci do 14. leta. Največji problem predstavlja mladinska in kadetska selekcija, v katerih primanjkuje igralcev. Problem premajhnega števila igralcev se pojavlja tudi pri članski ekipi, a za zdaj stanje še ni kritično. Zadostno število igralcev ima klub trenutno pri vseh mlajših selekcijah (U-14, U-12, U-10, U-8). Pohvaliti je treba delovanje nogometnih krožkov na osnovnih šolah, ki vsako leto privabijo veliko število otrok, da se včlanijo v NK Portorož - Piran.

5.4.12 Sprotna plačilna sposobnost kluba

Kot pri večini športnih klubov v Sloveniji se tudi NK Portorož-Piran sooča s problemom, ki zadeva finančna sredstva. Pri izpeljavi osnovnega načrtanega programa dela klub po navadi sicer nima večjih problemov, trpijo pa tiste zadeve, ki so nadgradnja in po katerih se bolje organizirani klubi ločijo od slabših. Največji problem nastane, kadar se zaradi pomanjkanja finančnih sredstev ne izpolnijo obljube do trenerjev in igralcev. To se v piranskem klubu dogaja predvsem zato, ker je pred začetkom sezone težko točno oceniti, s kakšnimi sredstvi bo klub v tekočem letu razpolagal, kar je posledica zbiranja sredstev za izpeljavo programa med sezono. Za NK Portorož-Piran bi lahko rekel, da trenutno nima večjih težav s sprotno plačilno sposobnostjo, vendar pa mora, če želi stopiti na višjo raven in nadgraditi svoj program delovanja, pridobiti več sredstev.

5.4.13 Ugled in prepoznavnost kluba

Na tem področju je NK Portorož-Piran verjetno najšibkejši. Klub je tukaj definitivno premalo aktiven. Ugled kluba pri Nogometni zvezi Slovenije že vrsto let ni najboljši. Razlog je predvsem v pogostem zamujanju plačil raznih taks nogometni zvezi ter relativno slabi

organizaciji domačih tekem. Delovanje piranskega kluba je zelo slabo predstavljeno v medijih in je celo na geografskem področju, kjer klub deluje, za mnoge neznano. Klub še vedno nima urejene svoje spletne strani, kar je v današnjem času skorajda nedopustno. Zavedati se je treba, da klub obstaja zato, da zadovoljuje interese različnih notranjih in zunanjih udeležencev, in prav od tega, kako so ti zadovoljni z delovanjem kluba, je veliko odvisno. Če ti o klubu ne dobijo dovolj informacij, so do njega bolj kot ne indiferentni. Prepoznavnost in ugled kluba sta ključnega pomena pri pridobivanju novih sponzorjev in novih nogometašev.

5.4.14 Opredelitev in analiza sedanje strategije

Sedanjo strategijo NK Portorož-Piran je zelo težko opredeliti, saj ni nikjer zapisana niti točno določena.

Kljub temu bi lahko rekel, da je vodstvo kluba v obdobju zadnjih treh let največ pozornosti posvečalo članski ekipi. Leta 2009 je bil primarni cilj kluba napredovanje v 3. SNL-zahod za člane. Klub je pripeljal številne domače in tuje okrepitve, katerim je za igranje obljubljal finančna sredstva, ki pa jih v celoti ni bil v stanju izplačati. Klubu se je sicer uspelo uvrstiti na višji nivo tekmovanja, vendar so se igralci, ki jim niso bile izpolnjene obljube, odločili za odhod iz NK Portorož-Piran. Za trenerje se je sprejelo ljudi, ki so bili to delo pripravljene opravljati. Vprašanje pa je, če so za to delo bili tudi dovolj strokovno usposobljeni. Pri mlajših kategorijah je bilo veliko stvari preloženih na pleča posameznih trenerjev in od teh je bilo prevečkrat odvisno, kako so uspeli organizirati delo pri posameznih selekcijah igralcev. V klubu se ni posebne pozornosti posvečalo odnosom z javnostmi, pa tudi drugače je večina dela v organizaciji kluba slonela na enem oziroma nekaj ljudeh. To je povzročilo, da marsikateri pomembni zadevi ni bilo posvečene dovolj pozornosti, saj so bili določeni ljudje v organizaciji kluba enostavno preobremenjeni.

Ko vse skupaj povzamem, bi lahko rekel, da se je NK Portorož-Piran v zadnjih treh letih bolj prepuščal toku dogajanj in da se je posamezne probleme, naloge in zadeve reševalo sproti, kot so se pojavljali, klub pa ni imel jasno določene strategije pri ravnanju z njimi. Največjo pozornost se je posvečalo nujno potrebnim nalogam, ki jih je bilo treba opraviti za kolikor toliko normalno funkcioniranje kluba. Vprašanje pa je, če ne bi bilo teh zadev mogoče že prej predvideti in se nanje pripraviti.

Klub temu ne bi mogel trditi, da so dosedanje usmeritve kluba neuspešne, kajti določeni rezultati so bili vseeno doseženi. Je pa jasno, da NK Portorož-Piran s sedanjim načinom delovanja nima svetle prihodnosti. Dosedanja organizacija dela je skozi zadnjih nekaj let klub ohranjala na nekako enaki ravni, medtem ko so nekatere druge konkurenčne ekipe v tem času na organizacijskem in posledično tekmovalnem področju napredovale.

5.4.15 Analiza tehnološke podstrukture

Tu ocenjujem, kakšne pogoje imajo nogometaši NK Portorož-Piran za treniranje in igranje tekem ter za svoj nogometni napredek.

Piranski klub razpolaga z dvema igriščema. Od teh je eno glavno, nahaja se v Piranu, namenjeno je za tekme in za treniranje vseh selekcij razen najmlajše. Slednja trenira na drugem igrišču, ki se nahaja v Luciji in je manjših dimenzij, zato je primerna za treniranje zgolj najmlajših nogometašev. Leta 2008 je bilo glavno igrišče deležno temeljite prenove. Položena je bila visokokakovostna umetna trava in postavljeni so bili reflektorji. Z umetno travo je klub pridobil možnost opravljanja nogometne vadbe v vseh vremenskih pogojih, z reflektorji pa je bila omogočena vadba tudi v večernih urah. A kljub temu ostaja igrišče preobremenjeno, saj se velikokrat zgodi, da v istem terminu na igrišču trenirata dve ali več selekcij. Zato menim, da je klub potrebuje dodatno igrišče, ki bi glavno razbremenilo. Za treniranje ima klub vso potrebno opremo (rekvizite, zaščitno mrežo, gole različnih velikosti idr.). Glede druge opreme je morda moteče dejstvo, da so žoge, ki so na razpolago za treniranje, slabše kakovosti kot tiste, s katerimi se igrajo tekme, zato igralci slednjih niso navajeni. Če primerjam pogoje za delo NK Portorož-Piran s primerljivimi klubi na obalnem področju, lahko trdim, da ima klub relativno dobre pogoje za delo.

5.4.16 Analiza managementa kluba

Za NK Portorož-Piran je značilno, da pri managementu oziroma vodenju kluba aktivno sodeluje premalo ljudi, tako da imajo ti preveč dela, ki ga ob rednih zaposlitvah težko opravijo. Klub zato ne deluje tako, kot bi lahko. Trenutno vodstvo poskrbi le za najnujnejše stvari, ki so potrebne za delovanje. Manjkajo pa stvari, ki jih primerljivi klubi že imajo, in seveda tudi stvari, ki bi piranski klub razločevale od drugih konkurenčnih klubov: večja pripadnost klubu, da bi talentirani igralci več časa ostali v matičnem klubu in se ob neizbežnih odhodih v klub kasneje rade volje vračali. Najbolj moteče dejstvo pa je, da NK Portorož-Piran deluje brez neke jasno zastavljene vizije razvoja in niti kratkoročni cilji kluba niso dovolj jasno opredeljeni. Sedanjemu klubskemu managementu tako manjka predvsem bolj strateška naravnost ter večja ambicioznost in volja za uvedbo določenih sprememb, ki bi prispevale k razvoju kluba. Problem sedanjega managementa je tudi ta, da ni dovolj angažiran pri iskanju novega, ambicioznega kadra, ki bi lahko klubu pomagal. Najbolj pa bode v oči dejstvo, da so do sedaj vodstveno funkcijo kluba, ki je praktično najpomembnejša funkcija v vsaki organizaciji, opravljal kader, ki za to ni bil ustrezno izurjen in nima nikakršnih vodstvenih izkušenj.

Trenutni management NK Portorož-Piran sestavljajo predsednik in podpredsednik kluba, pet članov upravnega odbora (od tega sta le dva aktivna) in tajnik. Prav tako lahko med management kluba štejemo vse trenerje, ki vodijo svoje ekipe.

5.4.17 Analiza strokovnega kadra

Največji problem, ki se pojavlja pri strokovnem kadru, je njegovo premajhno število. Tako se skoraj pred vsako sezono pojavlja vprašanje, kdo bo sploh pripravljen voditi določeno selekcijo, njegova primernost in strokovna usposobljenost pa sta drugotnega pomena. Trenutno v klubu delajo trije trenerji, ki imajo ustrezno izobrazbo, vodijo pa kadetsko selekcijo, selekcijo U-14 in selekcijo U-12. Vse ostale selekcije, vključno s člansko, vodijo trenerji, ki nimajo ustrezne nogometne izobrazbe oziroma ustrezne trenerske licence. Stroške šolanja nogometnih trenerjev sicer pokriva Športni in mladinski center občine Piran, vendar pa klubsko vodstvo trenerjev ne spodbuja k dodatnemu strokovnemu izobraževanju, ampak je to prepuščeno volji vsakega posameznika. Velik problem predstavlja tudi dejstvo, da klub nima športnega direktorja ter vodjo mladinskega pogona, ki bi nadzirala, korigirala in usklajevala delo trenerjev in delo z mladimi ter hkrati skrbela, da se delo opravlja v skladu s strategijo oziroma načrtom nogometnega kluba. V NK Portorož-Piran trenutno te stvari potekajo bolj stihijsko (Gudič 2011).

5.4.18 Analiza igralskega kadra

V sezoni 2010/2011 se je članska ekipa NK Portorož-Piran uvrstila na 14. mesto izmed 16 ekip in si tako komaj zagotovila nastop za najmanj še eno leto v 3. SNL-zahod. Mirno lahko rečem, da je 14. mesto neuspeh za klub in da je igralski kader premalo kakovosten za kak boljši rezultat. Pozna se, da vsako leto kateri izmed najboljših igralcev odide v drugo sredino, česar dopolnjevanje z igralci iz mladinskih vrst za zdaj ne nadomešča enakovredno. Problematično je predvsem to, da igralci, ki zapuščajo klub, ne odhajajo v prvoligaške ali drugoligaške klube, temveč v tretjeligaške, v male nogometne klube ali pa že zelo zgodaj končajo z aktivnim igranjem nogometa. To pomeni, da ti igralci v piranskem klubu verjetno ne vidijo dovolj ambiciozne sredine za svoj igralski razvoj ali pa menijo, da za odrekanje, ki ga igranje nogometa zahteva, niso dovolj nagrajeni. NK Portorož-Piran ima zelo mlado člansko ekipo, ki ima v povprečju okoli 21 let. To pomeni, da prostor za napredek ob dobrem delu in zadržanju kadra zagotovo obstaja.

V mlajših kategorijah je v NK Portorož-Piran vedno igralo dovolj talentiranih igralcev. Kljub temu selekcija nogometašev še ni najboljša in v klub bi bilo možno privabiti še več nadarjenih za nogomet. To bi lahko storili tudi z izboljšano koordinacijo dela s trenerji nogometa na posameznih osnovnih šolah v občini Piran. Poglavitni problem pa je, da se najbolj nadarjenih ne uspe zadržati v domačem klubu niti do njihovega 12. leta, tistim, ki ostanejo, pa ni ponujen dovolj kakovosten program dela (Gudič 2011). Problem predstavlja tudi premajhno število igralcev v kadetski in mladinski selekciji, ki sta zadnji stopnici in vadbeni poligon pred igranjem v članski ekipi. Kljub temu pa sem mnenja, da je v klubu še vedno nekaj talentov, ki bi ob vztrajanju in kakovostnem delu v nogometu lahko uspešno igrali v članski konkurenci.

5.4.19 Analiza podstrukture financiranja

Po besedah predsednika kluba, g. Josa Begiča, naj bi proračun NK Portorož-Piran v sezoni 2010/2011 znašal okoli 40.000 EUR. Med viri, ki polnijo proračun kluba, pa je navedel: prispevke sponzorjev in donatorjev, sredstva Športnega in mladinskega centra občine Piran, denar od vstopnine na tekmah članske ekipe, odškodnine za prestopne igralce v druge klube, članarino, ki jo plačujejo igralci do 14. leta. Sredstva, s katerimi klub razpolaga, zadoščajo za izpeljavo najosnovnejšega programa, ki ga določen nogometni klub mora izpolnjevati, če hoče zadostiti zahtevam NZS in nekaterim manjšim dodatnim dejavnostim. Za izpeljavo kakovostnejšega programa sedanja sredstva ne zadoščajo in piranski klub bi ob morebitni izboljšavi svojega programa vsekakor potreboval dodatne napore in dodatna sredstva. Najbolj bode v oči dejstvo, da klub nima glavnega sponzorja in se zato najbolj naslanja na sredstva, ki jih klubu nameni Športni in mladinski center občine Piran. Opazno je tudi, da klub praktično nima sponzorjev izven ožje okolice Pirana. Nasploh ima NK Portorož-Piran pri animiranju gospodarstva za sodelovanje s klubom dovolj rezerve, vendar pa je treba na tem področju stvari nekoliko drugače zastaviti. Klub bi lahko precej večji del sredstev za svoje delovanje kot do sedaj zbral s pomočjo organiziranja zabavnih prireditev ali pa s sodelovanjem na njih. To bi obenem lahko bila tudi priložnost za druženje med člani kluba, starši igralcev, trenerji, vodstvom, navijači, sedanjimi in potencialnimi sponzorji in drugimi privrženci nogometa.

5.4.20 Analiza organizacijske podstrukture

V statutu NK Portorož-Piran je določeno, da je na čelu upravni odbor, ki mora šteti najmanj sedem članov in ima svojega predsednika. Med člane upravnega odbora kluba se razdelijo različne zadolžitve, ki jih morajo opraviti. Doslej sta bila pri NK Portorož-Piran vedno eden ali dva izmed članov upravnega odbora še posebej izpostavljena in zaradi tega tudi preobremenjena z delom. Organizacijska struktura je sicer verjetno za NK Portorož-Piran kot manjši klub kar primerna, le zadolžitve bi morale biti med člane upravnega odbora razdeljene enakomerno. To je najlažje doseči, če klub vodijo zbrani ljudje, ki so podobnih mnenj glede programa delovanja kluba, in če je že pred tem, ko se voli člane tega organa, dosežen določen konsenz o okvirnih zadolžitvah posameznih članov. Sicer pa je bolj kot primernost organizacijske strukture pomembna primernost ljudi, ki v tej strukturi zasedajo določena mesta, ter njihova pripravljenost za sodelovanje pri vodenju kluba.

5.4.21 Ugotovljene prednosti in slabosti NK Portorož-Piran

Glede na analizo notranjega okolja NK Portorož-Piran poskušam najpomembnejše prednosti in slabosti kluba podati v preglednici 4.

Preglednica 4: Glavne prednosti in slabosti NK Portorož-Piran

| Glavne prednosti NK Portorož-Piran | Glavne slabosti NK Portorož-Piran |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">- veliko število mlajših igralcev, mlajših od 14 let,- zelo mlad igralski kader članske ekipe, tako da obstajajo možnosti za napredovanje,- obstajajo precejšnje rezerve v organizaciji kluba ob pritegnitvi pravih ljudi v vodstvo,- razmeroma dobra kakovost igre v 3. SNL-zahod, ki služi kot odskočna deska za mlade igralce,- razmeroma visoka obiskanost domačih članskih tekem,- dobri pogoji za nogometno vadbo,- dovolj kakovostnih igralcev (predvsem v mlajših selekcijah), da obstaja stalno zanimanje drugih klubov zanje. | <ul style="list-style-type: none">- neprepoznavnost dejavnosti kluba v različnih javnostih,- premajhna številčnost in strokovna podkovanost trenerjev NK Portorož-Piran- management kluba sestavljajo ljudje, ki so premalo aktivni, ambiciozni in izobraženi,- igranje mladinske in kadetske selekcije v najnižji – Primorski nogometni ligi,- odhodi velikega števila igralcev vseh starosti v druge klube, takoj ko dobijo za to priložnost (ni privrženosti klubu),- razmeroma nizek iztržek od odškodnin za prestopne igralcev v drugi klub,- preobremenjenost glavnega igrišča,- omejitev delovanja kluba na denarna sredstva, ki so na razpolago; v pridobivanje denarnih sredstev je vloženo premalo napora,- klub še vedno nima svoje internetne strani. |

5.5 Predlogi in možne rešitve

V nadaljevanju poskušam predstaviti nekaj rešitev oziroma načrt, ki bi piranskemu klubu pomagal preiti na višjo raven, doseči boljše poslovne in tudi športne rezultate ter biti bolj prepoznaven. Rešitve temeljijo na ugotovitvah iz teoretičnega dela diplomske naloge, kjer sem opredelil vlogo in pomen managerja v športu ter predstavil koncept managementa in ga primerjal s konceptom managementa v športu. V empiričnem delu naloge pa sem s pomočjo informacij, ki sem jih dobil z intervjuvanjem ljudi, ki delujejo v NK Portorož-Piran, analiziral notranje in zunanje okolje kluba.

5.6 Predlagani načrt

Sklicati je treba skupščino NK Portorož-Piran in izvoliti nove člane v upravni odbor kluba, ki bodo uskladili naloge, ki jih je treba opraviti za boljšo organiziranost kluba in delovanje v skladu z dogovorjenimi usmeritvami. Oblikovati je treba strategijo razvoja kluba z jasnimi in realnimi cilji. Dosedanji aktivni člani vodstva kluba morajo vso svojo energijo usmeriti v

iskanje primernih kandidatov, ki bi tvorili upravni odbor kluba v prihodnosti, ter takoj ko je to mogoče pripraviti tudi skupščino kluba. Člani upravnega odbora morajo postati ljudje, ki so klubu pripravljeni pomagati in so za to delo tudi primerno usposobljeni. Takoj po izvolitvi novega vodstva mora to začeti z aktivnim delom in reševanjem aktivnih problemov ter si začrtati smernice delovanja in organiziranosti NK Portorož-Piran.

K delu v klubu se naj privabi nekoga, ki bo posebej zadolžen za področje odnosov z javnostmi in bo to področje tudi sposoben pokrivati. Za organizacijo dela v NK Portorož - Piran na področju dela z javnostmi, se ponuja kar nekaj kandidatov, ki bi bili primerni za to funkcijo. Kandidatu, ki bo prevzel to funkcijo, je treba predati vodenja področja odnosov z javnostmi, mu zagotoviti določena finančna sredstva, mu pri tem delu po potrebi pomagati in mu nenehno posredovati informacije, ki jih pri svojem delu potrebuje. Na tem področju bo treba skrbno izbirati komunikacijske kanale in oblikovati primerna sporočila za javnost, s katerimi bo mogoče kar najbolje doseči ciljno občinstvo in komunikacijske cilje. Obvezno bo treba urediti uradno spletno stran NK Portorož-Piran.

Zbiranja sredstev se je treba lotiti sistematično po posameznih možnih virih sredstev in se za izkoristek vsakega posameznega vira sredstev poskuša pridobiti kar najbolj primerne ljudi. Novoizvoljeno vodstvo kluba mora čim prej poiskati kar najbolj primerne ljudi, ki bi lahko pomagali oziroma vodili zbiranje sredstev po posameznih možnih virih. Pri zbiranju sredstev od gospodarskih subjektov je treba ločiti klasično trženje programov NK Portorož-Piran in zbiranje sredstev na osnovi poznanstev vplivnih ljudi. Za vsako izmed teh dveh področij je treba zadolžiti eno ali več oseb, ki morajo sodelovati tudi z vodjo odnosov z javnostmi (tudi vplivne osebe, ki bi v klub vložile več denarja, kot je tržna vrednost sponzoriranih programov, bodo to svoje dejanje lažje upravičile ob dobrem delovanju NK Portorož-Piran na področju z javnostmi). Tudi za ostale vire sredstev: prispevek občine Piran, vstopnina, prodaja igralcev, članarine itd., je treba zadolžiti primerne odgovorne osebe, ki so lahko tudi člani upravnega odbora kluba. Celotno dejavnost mora usklajevati in nadzirati predsednik kluba, ki mora skrbeti tudi za to, da med osebami, zadolženimi za posamezen vir sredstev, poteka čim boljše sodelovanje, tako da bodo celotna zbrana sredstva kar največja.

Imenovanje vodje mladinskega pogona NK Portorož-Piran. Za kakovostnejše delo z mlajšimi selekcijami je nujno potrebno postaviti vodjo mladinskega pogona. Ta oseba mora biti ustrezno nogometno izobražena in mora imeti izkušnje. Njegova prva naloga bo, da izdela načrt dela, na osnovi katerega bodo mlajše selekcije delovale. Prav tako mora usmerjati, koordinirati in nadzorovati, da vse poteka po zastavljenem planu. Vodja mladinskega pogona mora biti na razpolago trenerjem, igralcem in staršem otrok. Zato predlagam, da klub določi uradne ure, ko naj bi bil vodja mladinskega pogona dosegljiv za vse zainteresirane.

Pritegniti je treba najbolj nadarjene igralce iz občine Piran in širše na treninge v NK Portorož -Piran z boljšo povezavo z vodjo nogometnih krožkov in s prepričevanjem posameznikov skupaj z njihovimi starši. Za pritegnitev nadarjenih igralcev v klub je treba

storiti kar največ, čeprav to zahteva določene stroške. Za to področje je treba določiti osebo, ki se bo s tem ukvarjala pri mlajših kategorijah (recimo vodja mladinskega pogona), in osebo, ki bo to počela pri članskemu moštvu. Treba je jasno določiti dela in sistem sodelovanja med posameznimi krožki na osnovnih šolah in NK Portorož-Piran.

Domače trenerje je treba spodbujati k čim bolj kakovostnemu delu in k povečanju obsega dela ter jim nuditi strokovno in drugačno podporo. Zavedati se je treba, da je tako kot domači igralec tudi domači trener najcenejši in da ima ta za delo v domačem okolju po navadi večji motiv kot trenerji od drugod. Domače trenerje je treba spodbujati k dodatnemu izobraževanju, da bo kakovost dela v klubu na čim višji ravni.

6 SKLEP

Management je proces, ki posega v človekovo življenje, saj mu pomaga, da si organizira svoj čas in aktivnosti ter jih usklajuje. V managementu v športu se delovanje procesa povezuje s športno dejavnostjo, pri čemer gre za koordinacijo športnih virov. Šport se je sčasoma širil, zato se je pojavila potreba po njegovi urejenosti, sistematizaciji, informatizaciji, vodenju in organiziranosti. Skratka, potreba po managementu športne dejavnosti. V sodobni, hitro spreminjajoči se družbi je poznavanje funkcij in tehnik managementa nujno za delovanje športnih organizacij. Športna organizacija je lahko uspešna ob pravilnem izvajanju funkcij managementa in ustreznem koordiniranju različnih sredstev, ljudi, športnih dogodkov, objektov.

Za obvladovanje načina poslovanja v športu je potrebno znanje, s katerim lahko povežemo šport in ekonomijo. Razlik med enim in drugim ni veliko, pa vendarle so. Te so pomembne prav v ključnih trenutkih, in sicer pri koncu posla. To znanje mora imeti manager v športu, ki mora za uspešno delovanje poznati obe področji.

Poklic managerja v športu je zahteven in naporen. Manager mora imeti poleg delovnih izkušenj in strokovne usposobljenosti tudi sposobnost povezovati dve v osnovi različni področji. S tem mislim na športno dejavnost z njeno raznoliko naravo in na poslovno plat, ki kaže zakonitosti ekonomske znanosti. Uspešni managerji se učijo in izobražujejo, toda za vrhunske rezultate v športu je potrebno nekaj več. Imeti morajo moč, da znajo pridobiti in prepričati, da lahko motivirajo in vodijo, da uspejo biti vodje, ki jim bodo sodelavci z zadovoljstvom sledili.

V svoji diplomski nalogi sem predstavil NK Portorož-Piran. Ponudil sem nekatere rešitve in predloge, ki naj bi pripomogli k boljšemu poslovanju in organiziranosti omenjenega športnega kluba. Da sem prišel do ponujenih rešitev, sem moral najprej opredeliti in primerjati koncepta management in management v športu. Nato sem izpostavil naloge in lastnosti uspešnega managerja v športu. V empiričnem delu diplomske naloge pa sem s pomočjo udeležencev v NK Portorož-Piran analiziral delovanje nogometnega kluba.

Lahko rečem, da so cilji diplomske naloge izpolnjeni, saj sem izpostavil podobnosti in razlike med konceptoma managementa in managementa v športu. Predstavil sem naloge in lastnosti, ki naj bi jih imel uspešen manager v športu. Na koncu pa sem predstavil NK Portorož-Piran in podal nekaj idej, ki naj bi klubu pripomogle preiti na višjo organizacijsko raven ter s tem izboljšati svoje poslovanje. Rešitve in ugotovitve, do katerih sem prišel, lahko v veliki meri pomagajo tudi ostalim klubom, ki se ubadajo s podobnimi težavami kakor NK Portorož-Piran.

V današnjem svetu, kjer vlada velika konkurenca, morajo športni klubi, če želijo preživeti, imeti kakovostno organizacijo dela, usposobljen kader, kakovosten program delovanja za svoje člane in udeležence ter dodatne storitve, ki omogočajo diferenciacijo od konkurence.

Zato je pomembno, da njihova vodstva to čim prej spoznajo in se usposobijo za njihovo vodenje. Sposoben in uspešen management športnega kluba je namreč poglobitni pogoj za uspeh na športnem in finančnem področju.

LITERATURA IN VIRI

- Adizes, Ichak. 1996. *Obvladovanje sprememb*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Bednarik, Jakob. 1998. *Management v športu*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Begić, Joso. 2011. Intervju z avtorjem, Piran, 14. oktober.
- Bertoluci, Mato. 2003. *Ekonomika i menedžment sporta*. Zagreb: Kineziološki fakultet.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Chelladurai, Packianathan. 2001. *Managing organizations for sport & physical activity*. Scottsdale: Holcomb Hathaway.
- Bertoncelj Popit, Vesna. 2011. *Podjetja z največjim čistim dobičkom v letu 2010*. [Http://www.delo.si/gospodarstvo/posel-in-denar/300-najvecjih-in-najboljsih-slovenskih-podjetij-v-letu-2010.html](http://www.delo.si/gospodarstvo/posel-in-denar/300-najvecjih-in-najboljsih-slovenskih-podjetij-v-letu-2010.html) (10. 9. 2011).
- DeSensi, Joy T, Dennie R. Kelley, Mary Dale Blanton, Patricia A. Beitel. 1990. Sport management curricular evaluation and needs assessment: A multifaceted approach. *Jouranl of Sport Management* 4 (1): 31–58.
- Dimovski, Vlado in Sandra Penger. 2001. *Management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Dimovski, Vlado. 2002. Management neprofitnih organizacij. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 121–136. Radovljica: Didakta.
- Drucker, Peter Ferdinand. 1997. *Managing the non-profit organizations*. Oxford: Linacre House.
- Drucker, Peter Ferdinand. 2001. *Managerski izivi v 21. stoletju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Fatur, Eva. 2004. *Vloga managerjev v športu in prihodnosti managementa v športu na svetovnem trgu*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Gudič, Andrej. 2011. Intervju z avtorjem, Piran, 20. oktober.
- Hoye, Russell, Aron Smith, Hans Westerbeek, Bob Stewart in Matthew Nicholson. 2006. *Sport management: principles and applications*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Kovač, Bogomir. 1998. *Menedžerske tehnike za neprofitne organizacije*. Nova Gorica: Educa.
- Likar, Marino. 2011. Intervju z avtorjem, Piran, 11. oktober.
- Lukin, Zore. 2002. *Analiza stanja projektnega managementa v slovenskih podjetjih*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Mihelčič, Miran. 2003. *Organizacija in ravnateljstvo*. Ljubljana: Fakulteta za računovodstvo in informatiko.
- Možina, Stane. 1994a. Management danes. V *Management*, ur. Stane Možina, 14–39. Radovljica: Didaktika.
- Možina, Stane. 1994b. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Možina, Stane. 2002. Učeca se organizacija-učeci se management. *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 12–45. Radovljica: Didakta.
- NK Portorož-Piran. 1998. *Statut NK Portorož-Piran 1998*. Interno gradivo, NK Portorož-Piran.

NK Portorož-Piran. 2009. *Javni razpis letnega programa športa NK Portorož-Piran za leto 2009*. Interno gradivo, NK Portorož-Piran.

Parkhouse, Bonnie L. 2005. *The management of sport: its foundation and application*. New York: McGraw-Hill.

Prevodnik, Mojca. 2004. *Manager in vodja*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

Pučko, Danijel. 1994. Planiranje kot managementska funkcija. V *Management*, ur. Stane Možina, 264–297. Radovljica: Didakta.

Pučko, Danijel. 2003. *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Retar, Iztok. 2006. *Uspešno upravljanje športnih organizacij*. Koper: Annales.

Retar, Iztok. 2011. *Športni menedžment*. Ljubljana: Novativa, Inštitut za inovacije v športu.

Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Rozman, Rudi. 2002. *Pojmovanje in razvoj managementa*. Radovljica: Didakta.

Rus, Veljko. 1994. Management v neprofitnih organizacijah. V *Management*, ur. Stane Možina, 46–51. Radovljica: Didakta.

Šugman, Rajko, Jakob Bednarik in Borut Kolarič. 2002. *Športni management*. Ljubljana: Fakulteta za šport.

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

Tavčar, Mitja I. 2002. Kontroliranje, preverjanje, obvladovanje. V *Management*, ur. Stane Možina, 676–705. Radovljica: Didakta.

Tavčar, Mitja I. 2006. *Management in organizacija: sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za management.

Trunk Širca, Nada, Mitja I. Tavčar in Niko Abrahamsberg. 2003. *Management nepridobitnih organizacij*. 3. natis. Koper: Fakulteta za management.

Trunk Širca, Nada in Mitja I. Tavčar. 1998. *Management nepridobitnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management.

Videc, Sabina. 2010. *Zgodovinska evolucija managementa*. Diplomsko delo, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.

Zakon o društvih. *Uradni list RS*, št. 60/1995.

PRILOGE

Priloga 1 Intervju s predsednikom NK Portorož-Piran

Priloga 3 Intervju s trenerjem mladinske ekipe NK Portorož-Piran

Priloga 2 Intervju z dolgoletnim trenerjem in računovodjo NK Portorož-Piran

INTERVJU S PREDSEDNIKOM NK PORTOROŽ-PIRAN

1. Ime in priimek?

Joso Begić.

2. Naziv funkcije, ki jo opravljate v klubu?

Predsednik kluba.

3. Koliko časa že opravljate to funkcijo?

4 leta.

4. Ali mi lahko prosim opišete naloge oz. zadolžitve, ki jih ta funkcija zahteva od vas?

Upravljanje kluba zahteva skrben nadzor nad finančnimi tokovi športnega društva, razlika med denarnimi odhodki in prihodki mora biti pozitivna na račun slednjih. Aktivno iskanje sponzorjev, upravljanje z materialnim premoženjem kluba, nadzor nad izvajanjem športnega programa kluba v vseh kategorijah, pravica do zakonitega zastopanja kluba pred vsemi javnimi in pravnimi ustanovami, to so le ene izmed najbolj pogostih zadolžitvev predsednika kluba.

5. Kako ocenjujete infrastrukturo?

Klub se lahko pohvali, da ima eno izmed modernejših igrišč na tem področju. Glavni stadion je dobil razsvetljavo in kvalitetno umetno podlago (zimsko in nočno treniranje), tako da je omogočena kakovostna nogometna vadba v vseh pogojih. Problem predstavljajo predvsem majhne slačilnice. Trenerji imajo skupno slačilnico s sodniki. Klub še vedno nima ustrezne pisarne.

6. Kako bi opisali trenutno stanje v klubu?

Na žalost, zelo slabo. Živimo v času gospodarske krize, kjer se vsi borimo za vsak evro. Vedno manj je tistih, ki so pripravljeni s finančnimi sredstvi pomagati klubu. Tako smo odvisni sami od sebe in s strahom pričakujemo vsak novi dan. Klub komaj uspeva poravnati najnujnejše stroške.

7. Kaj je razlog za tako stanje v klubu?

Razlogov je kar nekaj:

- slabo zastavljena strategija razvoja kluba,
- nejasno definirani cilji,
- nejasno definirane naloge vodilnih v klubu,
- nestandarden nivo tekmovanja članske ekipe v ligah NZS (prehodnost med 3. in 4. ligo),
- osip starejših izkušenejših igralcev in s tem posledično onemogočen prehod znanja

Priloga 1

- med generacijami,
- interesi posameznikov,
- vedno manjša podpora sponzorjev in donatorjev.

8. Koliko znaša letni proračun NK Portorož-Piran in kateri so finančni viri kluba?

Okrog 40.000 EUR. Glavni vir financ prihaja od občine, ki mesečno nakazuje sredstva klubu, ki pokriva približno tretjino klubskega proračuna. Sredstva so namenjena izključno za delovanje mlajših selekcij. Med vire, ki polnijo proračun kluba, prištevamo še: denar od vstopnine na tekmah članske ekipe, odškodnine za prestopne igralcev v druge klube, članarino, ki jo plačujejo igralci do 14. leta.

Seveda ne smem pozabiti manjših sponzorjev in donatorjev kot so: Savo Radić, s. p., Taxi sonce, s. p., Spiaggia, gostinstvo in turizem, d. o. o., Ball-23, s. p., Ivo Župan, s. p., Pavel Lovrečič, s. p., in NLB Leasing Koper, d. o. o.

9. Katere so po vašem mnenju notranje prednosti oz. slabosti NK Portorož-Piran?

Prednosti:

- veliko število mladih igralcev,
- veliko število nadarjenih mladih igralcev, ki so zanimivi za večje klube,
- dobri pogoji za treniranje skozi vse leto.

Slabosti vidim predvsem v:

- v vodstvu delujejo nekateri ljudje, ki niso ustrezno izobraženi in dovolj ambiciozni,
- nekateri trenerji nimajo ustrezne izobrazbe za opravljanje svoje funkcije,
- klub je slabo prepoznaven v domačem okolju,
- veliko število igralcev prestopi v drugi klub, takoj ko se pokaže prva priložnost za to.

10. Kateri je po vašem mnenju razlog, da veliko igralcev že v zgodnjih letih prestopa v druge klube, kot so na primer Koper in tudi Izola? Kako bi to lahko preprečili?

Poglavitni razlog je vsekakor ta, da mlajše selekcije omenjenih klubov nastopajo v višjih rangih tekmovanja in s tem omogočajo boljši nogometni razvoj posamezniku. Velikokrat pa so starši bolj ambiciozni od otrok in se za prestop v drugi klub odločijo namesto otrok samih.

Rešitev vidim predvsem v dvigu kakovosti vadbe in dvigu kakovosti odnosa do otrok ter tudi staršev. Občutiti morajo, da so del našega kolektiva in da nam ni vseeno zanje.

11. V kakšnem okolju deluje klub(priložnosti in nevarnosti tega okolja)?

Priložnosti:

- klub se nahaja v eni izmed najbogatejših regij v Sloveniji, občina Piran ima močno finančno zaledje v turizmu in obrtništvu;
- dobiti močnega lokalnega sponzorja, ki vlaga v lokalni košarkarski klub;
- klimatski pogoji: močne pripravljalne tekme v zimskih mesecih, odstop dela občinskega denarja matičnemu klubu kot povračilo zneska za zimske priprave na glavnem igrišču;
- bližina Hrvaške in Italije (izmenjava igralcev).

Nevarnosti:

- zaradi gospodarske krize je vse manj podjetij pripravljeno sponzorirati,
- košarkarski klub Splošna plovba s svojim dobrim delom privablja vse več sponzorjev in otrok.

12. Na kakšen način bi lahko klub pridobil prepotrebna finančna sredstva?

Klub bi se moral bolj aktivno vključiti v iskanje finančne pomoči. V naši občini je veliko turističnih in industrijskih podjetij, s katerimi bi klub lahko sodeloval.

13. Katere so partnerske organizacije kluba?

Prva organizacija, ki bi jo štel za partnersko, je Športni in mladinski center Piran. Ta na osnovi razpisa in zbranih prijav v skladu s svojim pravilnikom vsako leto izbere izvajalce programa športa za vse vsebine, predvidene z nacionalnim oziroma občinskim programom športa. V teh pravilnikih so določeni ključni za delitev proračunskih sredstev, pri čemer je poudarek na delu z mladimi, katerim naj bi bili zagotovljeni osnovni pogoji za vadbo. NK Portorož-Piran je na razpisu prijavljen kot izvajalec programa vadbe nogometa za kategorije začetnikov, mlajših dečkov, starejših dečkov in mladincev. Na zadnjem razpisu je klubu dodeljeno 1800 EUR. Poleg tega pa se je klubu uspelo dogovoriti, da vse objekte klub uporablja brezplačno. NK Portorož-Piran sodeluje tudi z NZS in osnovnimi šolami v Piranski občini. V okviru NK Portorož-Piran potekajo treningi nogometa na treh šolah, in sicer: OŠ Piran, OŠ Lucija in OŠ Sečovlje.

14. Kako ocenjujeta kakovost programa kluba glede na konkurente?

Klub ponuja svojim članom v vseh selekcijah podoben program vadbe kot primerljivi klubi. Seveda to pomeni, da se lahko delo v vseh selekcijah še dosti izboljša in da NK Portorož-Piran s svojim delom zaostaja za FC Koper oziroma MNK Izola. Tu predvsem mislim na delo v mlajših selekcijah, ki bi lahko bilo približno na enakem nivoju. Ta dva kluba za razliko od piranskega tudi mlajšim kategorijam svojih nogometašev zagotavlja vadbo pod vodstvom visoko izobraženih trenerjev. V NK Portorož-Piran trenutno ne dela

Priloga 1

nihče, ki bi imel licenco najvišjega razreda. Večina jih ima le najnižjo potrebno licenco za vodenje ali pa še te ne.

15. Ali ste mnenja, da klub premalo dela na prepoznavnosti?

Mislim, da smo dosti storili za prepoznavnost, vendar se vedno da storiti še kaj več. V načrtu imamo izdelavo klubske spletne strani.

16. Ali ste mnenja, da bi morala občina več storiti za klub?

Moje stališče ne more biti drugačno kot pritrdilno, občina mora biti vodilni organ za ohranitev stabilne dolgoročne ekspanzije izvajanja programa športne nogometne dejavnosti, že samo klubska ime je podlaga za bolj materinski odnos med klubom in samo občino.

17. Se vam zdi, da bi opravljali enake naloge, če bi bili zaposleni na enakem mestu, ampak v nekem podjetju?

Mnenje je, da skrb za zaposlene terja večjo odgovornost kot skrb za amaterske igralce nogometa. Gledano iz perspektive vodilnega delavca se določene dejavnosti ponavljajo (skrb nad finančnimi tokovi), je pa res, da se lahko določene izkušnje iz vodenja poslovnih procesov prenese na področje upravljanja z nogometnimi klubom. Prehodnost med podjetjem in klubom je dosti bolj uspešna kot pa praksa v obratnem primeru klub–podjetje.

INTERVJU S TRENERJEM MLADINSKE EKIPE NK PORTOROŽ-PIRAN

1. Ime in priimek?

Andrej Gudič.

2. Naziv funkcije, ki jo opravljate v klubu?

Trener mladinske ekipe NK Portorož-Piran

3. Koliko časa že opravljate to funkcijo?

3 leta.

4. Ali mi lahko prosim opišete naloge oz. zadolžitve, ki jih ta funkcija zahteva od vas?

Osnovna funkcija vsakega trenerja je prenašanje nogometnega znanja na skupino, ki jo trenutno vodi. Naloga trenerja je, da ima vedno vnaprej pripravljen trening, saj le tako lahko delo na treningu poteka tekoče. Na trening mora priti nekoliko prej (15 min do 30 min.), da se lahko ustrezno pripravi. Treningi se izvajajo 4-krat tedensko, na koncu tedna pa sledi prvenstvena tekma. Trener mora znati pokazati vaje, ki se izvajajo na treningu, da lahko igralci razumejo namen posamezne vaje.

5. Katere lastnosti, po vašem mnenju, mora imeti uspešen trener?

Najprej seveda mora zelo dobro poznati in razumeti nogometno igro, da jo lahko prenese na svoje igralce. Trener mora biti prav tako tudi dober psiholog in pedagog. Delo trenerja je lahko na trenutke zelo naporno in stresno.

6. Kako bi opisali trenutno stanje v klubu?

Trenutno stanje v klubu je slabo. Pogoji za trening so sicer odlični (dobra infrastruktura in igrišče z umetno travo in razsvetljavo). Problemi pa so v sami organizaciji kluba. Plače zamujajo, trenerji so prepuščeni sami sebi, saj v klubu nimamo niti vodje mladinskega pogona (to je oseba v klubu, ki nekako usmerja delo trenerjev posameznih selekcij in na katero se lahko trener obrne, če ima kakršne koli težave). Problemi pa nastajajo tudi v logističnem smislu, saj v primeru, da se članska, mladinska ali kadetska ekipa odpravi na gostovanje, nima ustrezno urejenega prevoza, tako da se morajo velikokrat trenerji kar sami organizirati.

Priloga 2

7. Kaj je razlog za tako stanje v klubu?

Glavni razlog za takšno stanje je po mojem mnenju pomanjkanje finančnih sredstev. To pa je posledica slabo usposobljenega in premalo zagnanega vodstvenega kadra. Potencialni sponzorji niso pripravljeni vlagati denarja v klub, saj je po njihovem mnenju strategija kluba slabo zasnovana.

8. Kako ocenjujete sedanji igralski kader?

Članska ekipa je v sezoni 2010/2011 zasedla 14. mesto izmed 16 ekip in se le težka obdržala v 3. SNL, kar je relativen neuspeh za klub. Problemi nastajajo, ko se kakovostni igralci, ki nastopajo za člansko ekipo Pirana, odločajo za odhod v druge klube. Vendar ne v klube 2. ali 1. SNL, temveč v okoliške tretjeligaške oz. celo četrtoligaške klube. Verjetno je razlog ta, da v klubu ne vidijo dovolj ambiciozne sredine za svoj igralski razvoj oz. so mnenja, da za odrekanja, ki jih zahteva igranje v 3. SNL, niso dovolj nagrajani. Lahko rečem, da smo imeli v našem klubu vedno veliko število talentiranih igralcev. Kljub temu sem mnenja, da bi z večjo angažiranostjo uspeli privabiti veliko več otrok.

9. Katere so po vašem mnenju notranje prednosti oz. slabosti NK Portorož-Piran?

Ena izmed notranjih prednosti kluba je vsekakor ta, da imamo veliko bazo igralcev, ki so mlajši od 14 let, kar je seveda izrednega pomena za nadaljnji razvoj kluba. Imamo tudi zelo mlad igralski kader članske ekipe, tako da obstajajo možnosti za napredovanje, imamo zelo dobre pogoje za vadbo, obstajajo pa tudi precejšnje rezerve v organizaciji kluba ob pritegnitvi pravih ljudi v vodstvo.

Imamo pa seveda tudi slabosti, kot so neprepoznavnost dejavnosti kluba v javnosti, premajhna številčnost in strokovna podkovanost trenerjev, imamo tudi veliko število odhodov igralcev vseh starosti v druge klube, če se jim le ponudi priložnost.

10. Kateri je po vašem mnenju razlog, da veliko igralcev že v zgodnjih letih prestopa v druge klube, kot so na primer Koper in tudi Izola? Kako bi to lahko preprečili?

V mlajših kategorijah NK Portorož-Piran je bilo od nekdaj veliko talentiranih nogometašev, katerih pa klub na žalost velikokrat ni uspel zadržati. Poglavitna razloga sta po mojem mnenju dva. Prvi je ta, da se v klubu ne dela dovolj kakovostno z mladimi,

tako da starši ocenijo, da bi bilo za otroka bolje zamenjati sredino, kar se sicer ne izkaže čisto vedno za posrečeno rešitev. Drugi razlog pa je, da starši ne vidijo dovolj ambicioznosti in zagnanosti pri ljudeh, ki klub vodijo, zato se bojijo, da bi njihov otrok v višjih selekcijah igral v nižjih ligah ter tako zašel v neko fazo stagnacije in bi se njegov razvoj v nogometnem smislu zaustavil.

Tovrstne prestopne igralcev bi se dalo v veliki meri preprečiti oz. vsaj zmanjšati tako, da bi za trenerje mlajših selekcij postavili ljudi z ustrežno trenersko izobrazbo in da bi v vodstvo kluba prišli ljudje z ambicijam in konkretnimi vizijam za nadaljnji razvoj kluba.

11. V kakšnem okolju deluje klub (priložnosti in nevarnosti tega okolja)?

Priložnosti za razvoj kluba je kar nekaj. Ena izmed teh je trenutna nogometna euforia, ki vlada v Sloveniji, in pozitiven odnos do nogometa v piranski občini, kar bi lahko pripeljalo do še večjega števila vpisov mladih igralcev. Lahko bi tudi boljše sodelovali z FC Kopriv, ki ima zelo veliko bazo igralcev, prav tako bi lahko izboljšali sodelovanje z vsemi osnovnimi šolami v občini ter pritegnili dodatne sponzorje.

Obstajajo pa tudi določene nevarnosti. Zaradi gospodarske krize je vse manj podjetij pripravljeno sponzorirati klub, vse več otrok se včlanjuje v druge nogometne klube, ki imajo boljše pogoje za delo; kot primer lahko vzamemo košarkarski klub Splošna plovba, ki sicer ni nogometni klub, vendar s svojim dobrim delom privablja vse več sponzorjev in otrok iz piranske občine.

12. Ali se vam zdi, da je strokovni kader primerno izobražen?

Mislím, da ja prvi problem pri strokovnem kadru ta, da ni dovolj številčen. To pomeni, da namesto da se pred sezono ukvarjamo s tem, kateri trener bo prevzel neko selekcijo, se sprašujemo, ali bomo sploh imeli dovolj trenerjev, da pokrijemo vse selekcije. Dogaja se tudi, da mora en trener prevzeti več selekciji hkrati, kar pa seveda pomeni, da ne more biti 100 % učinkovit, saj je aktiven na več "frontah". Drugi problem pa je, da nekaj trenerjev v klubu še nima narejene ustrezne trenerske licence. Stroške šolanja sicer pokriva Športni in mladinski center občine Piran, vendar morajo za dodatno izobraževanje in nadgrajevanje svojega dela v klubu trenerji poskrbeti kar sami. Menim, da bi v tej smeri klub bil lahko malce bolj aktiven. Pozna se, da v klubu nimamo niti

Priloga 2

športnega direktorja kot tudi vodje mladinskega pogona, ki bi lahko usmerjala trenerje, jim dajala napotke, nadzorovala njihovo delo in delo z mladimi.

13. Ali ste mnenja, da klub premalo dela na prepoznavnosti?

Absolutno premalo. Mislim, da bi se klub moral reklamirati preko medijev, kot so časopis, radio in pa seveda splet.

14. Se vam zdi, da bi opravljali enake naloge, če bi bili zaposleni na enakem mestu, ampak v nekem podjetju?

Vsekakor sem mnenja, da so nekatere naloge v obeh primerih enake oziroma podobne. Primer: tako kot je treba voditi in motivirati igralce za boljše rezultate, je treba tudi zaposlene v podjetju voditi in motivirati za večjo produktivnost. Za doseg zastavljenih ciljev v obeh primerih je treba delo tudi ustrezno organizirati. Glede na naloge lahko rečem, da sta si delovni mesti podobni, vendar pa je odgovornost v podjetju bistveno večja.

INTERVJU Z DOLGOLETNIM TRENERJEM IN RAČUNOVODJO NK PORTOROŽ-PIRAN

1. Ime in priimek?

Marino Likar.

2. Naziv funkcije, ki jo opravljate v klubu?

Trenutno opravljam funkcijo računovodje v NK Portorož-Piran.

3. V klubu delujete že vrsto let. Katere funkcije ste že opravljali?

V klubu sem praktično od malih nog. Najprej sem seveda bil igralec kluba, nato me je pot zanesla v trenerske vode. Nekaj let pa sem opravljal tudi funkcijo tajnika kluba.

4. Veljate za največjega poznavalca zgodovine kluba. Ali mi lahko poveste, kdaj se je začel igrati nogomet na tem področju?

Po nekaterih informacijah naj bi se nogomet na tem področju igral že več kot 100 let.

5. Ali mi lahko prosim na kratko opišete zgodovino NK Portorož-Piran?

Začetki piranskega kluba naj bi segali nekaj več let pred njegovo uradno ustanovitvijo leta 1925. Prvotno igrišče se je nahajalo v Luciji, in sicer na območju, kjer danes stoji trgovsko-poslovni center. Klub se je imenoval Salinero. Ustanovili so ga delavci bližnjih Sečoveljskih solin. Že takrat je veljal za enega najpomembnejših klubov na obalnem področju. Leta 1925 se je klub preselil v Piran, kjer domuje še danes. Klub je v času 2. svetovne vojne prenehal delovati, vendar je v začetku druge polovice stoletja spet zaživel in neprekinjeno, z manjšimi vzponi in padci, deluje še danes.

6. Kdo so bili tedanji konkurenti piranskemu klubu?

Največji konkurenti so isti kot danes, in sicer Koper in Izola. Treba pa je poudariti, da je v preteklosti to rivalstvo bilo precej močnejše, kot ga poznamo danes. Razlog za to pa lahko pripisujemo temu, da so od nekdanj ta obmorska mesta tekmovala v ribištvu in nekakšni »prevladi« na morju. Tako se je rivalstvo posledično odražalo tudi na nogometnih tekmah.

7. Kako opisujete sedanje stanje v klubu?

Stanje v klubu je zelo slabo. Slabo postavljena strategija razvoja kluba. Klub vodijo ljudje, ki za to niso usposobljeni. Klub dobesedno živetari iz meseca v mesec.