

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

EKONOMSKA ANALIZA KOŠARKARSKE  
DEJAVNOSTI V SLOVENIJI

Ljubljana, februar 2007

ANDREJ TRŠAN

## IZJAVA

Študent Andrej Tršan izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom doc. dr. Huga Zagorška, in dovolim objavo tega diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 28.2.2007

Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 UVOD .....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>2 RAZVOJ IN ORGANIZACIJA KOŠARKARSKE DEJAVNOSTI.....</b>   | <b>3</b>  |
| 2.1 OPREDELITEV KOŠARKE IN NJENA SPECIFIKA .....  | 3         |
| 2.2 ZGODOVINA .....   | 3         |
| 2.3 VERIGA VREDNOSTI V KOŠARKI .....  | 5         |
| 2.4 FIBA .....  | 7         |
| <b>3 KOŠARKARSKA DEJAVNOST V SLOVENIJI.....</b>   | <b>9</b>  |
| 3.1 RAZVOJ SLOVENSKE KOŠARKE .....  | 9         |
| 3.2 ORGANIZIRANOST .....  | 10        |
| 3.2.1 <i>KOŠARKARSKA ZVEZA SLOVENIJE</i> .....  | 12        |
| 3.2.1.1 Reprezentance .....   | 15        |
| 3.2.2 <i>KOŠARKARSKA DRUŠTVA</i> .....  | 17        |
| 3.2.2.1 Financiranje košarkarskih društev .....   | 19        |
| 3.2.2.2. Olimpija Ljubljana .....   | 23        |
| <b>4 ANALIZA KOŠARKARSKE DEJAVNOSTI V SLOVENIJI S POMOČJO<br/>PORTERJEVEGA MODELA PETIH SILNIC.....</b> | <b>25</b> |
| 4.1 TEKMOVALNOST MED KOŠARKARSKIMI KLUBI .....  | 26        |
| 4.2 NEVARNOST VSTOPA NOVIH KLUBOV V KOŠARKARSKO DEJAVNOST .....   | 30        |
| 4.3 POGAJALSKA MOČ KUPCEV .....   | 31        |
| 4.4 NEVARNOST POJAVA SUBSTITUTOV .....  | 34        |
| 4.5 POGAJALSKA MOČ DOBAVITELJEV .....   | 35        |
| 4.6 TRENDI V KOŠARKARSKI DEJAVNOSTI IN POVZETEK GLAVNIH<br>PROBLEMOV V NJEJ .....                       | 38        |
| <b>5 SKLEP.....</b>   | <b>40</b> |
| <b>LITERATURA .....</b>   | <b>43</b> |
| <b>VIRI.....</b>  | <b>44</b> |

# 1 UVOD

Šport krepi dušo in telo. Šport prinaša koristi tako posamezniku kot družbi v celoti. Tega ne more zanikati nihče. Njegovih pozitivnih učinkov se zavedajo tudi države, ki vedno več vlagajo vanj. Tehnološki napredek in s tem več prostega časa, gospodarska rast ter rast osebnih dohodkov in globalizacija so omogočili, da šport zaseda takšen položaj v družbi, kot ga sedaj (Cooke, 1994, str. 4).

S športom se srečujemo na vsakem koraku in ga doživljamo različno, pri čemer se včasih niti ne zavedamo, da imamo opraviti z njim. Lahko smo aktivni udeleženci, lahko smo obiskovalci športnih prireditev, gledalci pred televizijskimi sprejemniki ali pa samo potrošniki športnih blagovnih znamk. Že samo sprehod po parku ali nakup športne opreme je znak, da smo povezani s športom. Dandanes se je športu nemogoče izogniti. In prav zaradi tega ima velik vpliv na ekonomijo. Šport je postal pretežno storitvena dejavnost in daje veliko možnosti za dober zaslužek. Vsote denarja, ki se pojavljajo v globalnem športu, so praktično neizračunljive, njegov ekonomski vpliv pa nepredstavljen. Meja med športom, poslom, zabavo in spektaklom izginja. Športna društva poslujejo vse bolj kot podjetja. Njihov primarni namen ni več rekreacija, gibanje, druženje v okviru slogana zdrav duh v zdravem telesu, temveč se vse bolj postavlja v ospredje dobiček ter uspešnost poslovanja klubov. Nekateri športni klubi so že prerasli v prave korporacije.

Razvoj športa in njegov vse večji ekonomski pomen sta prisilila številne vede, da so obrnile svojo pozornost k omenjenemu področju. V tržno razvitih zahodnih državah je znanstvena ter analitična ekonomska podpora športu zelo razvita. V Sloveniji pa je te razmeroma malo, bodisi zato, ker smo mlada in majhna država, v večini primerov pa vzrok tiči v ljudeh na vodilnih položajih. Ti pogosto želijo stvari pomesti pod preprogo ali pa so mnenja, da nekaterih stvari ni treba proučevati, ker so samoumevne, znanstvena ter analitična podlaga pa nepotreben strošek ali izguba časa. Sam menim, da je šport v Sloveniji proučevanja vredna ekonomska tema. Za diplomsko delo sem izbral naslov Ekonomska analiza košarkarske dejavnosti v Sloveniji.

Košarka je v Sloveniji ena izmed najbolj priljubljenih športnih panog, z dolgoletno in uspešno tradicijo, ki sega v štirideseta, po nekaterih podatkih pa celo v dvajseta leta prejšnjega stoletja (Pavlovič, 2000, str. 27). Slovenci se mnogokrat identificiramo s košarko in smo se na račun uspehov v košarki nemalokrat tudi veselili. Vendar pa se nad košarko v Sloveniji v zadnjem času zgrinjajo temni oblaki. Nekdaj ekipni šport številka ena, sedaj pa jo je po priljubljenosti prehitel nogomet in občasno tudi rokomet. Slovenska klubska košarka že dolgo ne navdušuje več na mednarodnih klubskih tekmovanjih. V medijih le stežka najdemo kakšno spodbudno besedo o košarki. Slovenska članska košarkarska reprezentanca je letos poleti prvič zaigrala na svetovnem prvenstvu v košarki. Tam je dosegla 9. do 16. mesto. Za nekatere je to uspeh, za druge pa spet novo razočaranje. Slovenska javnost je razdvojena. Ali je slovenska košarka

v zatonu? Članska reprezentanca države je le eden izmed odrazov kakovosti ekipnega športa, ki se igra v državi, prav tako uspehi klubov v mednarodnih klubskih tekmovanjih. Drugi kazalniki so število registriranih igralcev, kakovost državnega prvenstva, število igralcev v najmočnejših klubskih tekmovanjih, uspehi mlajših državnih selekcij, prihodki in sponzorska sredstva klubov, gledanost tekem, proračun klubov, delo z mladinskimi selekcijami, infrastruktura in še bi lahko naštevali. Parametrov je veliko, tako da je lahko kaj hitro najti parameter, po katerem je določena država neuspešna, oziroma je prav tako hitro dobiti parameter, po katerem je uspešna. Kako opredeliti kvaliteto ekipnega športa, ki se igra v določeni državi? To vprašanje se vedno znova poraja.

Organiziranost košarkarske dejavnosti v Sloveniji temelji na več kot 120 klubih oz. društvih, ki se po velikosti, organiziranosti, finančnih zmožnostih in seveda tudi tekmovalni uspešnosti precej razlikujejo med seboj (Erčulj, 2005, str. 67). Namen tega diplomskega dela je osvetliti in predstaviti celotno košarkarsko dejavnost, predvsem iz njenega ekonomskega vidika. Predstaviti njene organizacijske in finančne značilnosti. Pri analizi košarkarske dejavnosti sem uporabil Porterjev model petih silnic in ga nekoliko prilagodil športni dejavnosti. Hkrati pa sem osvetlil nekatere prej omenjene kazalnike uspešnosti košarkarske dejavnosti v Sloveniji. V zaključku sem predstavil trende za prihodnost, strnil največje probleme, s katerimi se slovenska košarka srečuje, in navedel nekaj predlogov za razvoj košarke tako na klubski kot tudi na reprezentančni ravni. Rezultati diplome bodo predstavljali osnovo za oblikovanje ustreznih strategij, pobud in predlogov za razvoj in povečanje konkurenčnosti slovenske košarke.

V slovenski literaturi še ni bila narejena obsežnejša analiza, ki bi povzemala celotno košarkarsko dejavnost. Obstajajo samo posamezne študije in članki iz različnih obdobjev več ali manj istih avtorjev, Pavloviča, Erčulja in Bassina, ki bolj ali manj kritično opazujejo dogajanje na košarkarski sceni. Pri pisanju diplomskega dela sem se zanašal na razpoložljivo domačo in tujo literaturo ter podatke, dostopne prek spletnih strani. Za boljši vpogled v celotno dejavnost sem opravil razgovore z nekaterimi funkcionarji na Košarkarski zvezi Slovenije in od njih pridobil tudi nekaj koristnega gradiva. Pogovor sem opravil tudi z dvema že uveljavljenima košarkarjema v slovenskem prostoru, Simonom Finžgarjem in Milošem Paravinjo. Že na začetku pa moram opozoriti, da mi nekaterih podatkov, ki sem si jih zadal pridobiti, ni uspelo dobiti. Posamezni klubi finančnih podatkov ne želijo razkriti oziroma jih ne vodijo. Mnogi podatki o omenjeni športni dejavnosti na globalni ravni se prav tako ne vodijo. Mogoče se bo celotna situacija počasi spremenila, saj je bil preteklo leto (dne 26. 7. 2006) sprejet nov zakon o transparentnosti finančnega poslovanja društev.

Čeprav košarko v Sloveniji igrajo tako moški kot ženske, se bom v svoji diplomski nalogi zaradi lažje razumljivosti in obsega naloge omejil samo na moško košarko. Ženska košarka je v Sloveniji zelo zapostavljena, verjetno še veliko bolj kot v moji diplomski nalogi. Njeni problemi pa so mnogo bolj očitni in večji kot pri moških. To področje ponuja še mnoga

vprašanja, ki potrebujejo odgovore, tako bi verjetno v diplomskem delu potreboval še dodatnih petdeset strani, da bi se dotaknil ženske košarke.

## **2 RAZVOJ IN ORGANIZACIJA KOŠARKARSKE DEJAVNOSTI**

### **2.1 OPREDELITEV KOŠARKE IN NJENA SPECIFIKA**

Košarka je šport, v katerem se dve ekipi vsaka s petimi igralci trudita doseči čim več točk. Točke se štejejo na podlagi košev. Za koš se šteje, ko igralec vrže žogo skozi obroč od zgoraj. Ekipa, ki doseže več točk, zmaga. Žoga lahko potuje po igrišču z odbijanjem po tleh ali s podajami med soigralci. Fizični kontakti med nasprotnimi igralci niso dovoljeni. Košarko od drugih ekipnih športov loči predvsem veliko število košev in posledično večja privlačnost za gledalce. Na košarkarskih tekmah lahko posamezna ekipa doseže v povprečju 50 ali več košev; za primerjavo: pri nogometu se povprečno število golov giblje okoli dveh golov na tekmo, pri rokometu pa je povprečno število zadetkov ekipe okoli 28.

Košarka je za nogometom prav gotovo najbolj priljubljen ekipni šport na svetu. Po zadnjih podatkih se na svetu s košarko ukvarja 11 odstotkov prebivalstva. Kar v 213 državah imajo organizirano lastno košarkarsko zvezo. V nekaterih državah Azije in v Avstraliji je košarka po priljubljenosti celo prehitela nogomet in tako postala najbolj priljubljen ekipni šport. Število registriranih igralcev po vsem svetu narašča. Število ljudi, ki igrajo košarko, je ocenjeno na 450 milijonov, po nekaterih podatkih pa naj bi jo samo na Kitajskem igralo več kot 200 milijonov ljudi (FIBA, 2006).

Košarkarske organizacije, kot so NBA, ULEB, FIBA se po številu članov in organiziranosti lahko enačijo z največjimi gospodarskimi organizacijami na svetu. Košarka je eden izmed najbolj tržnih športov in dosega ogromno gledanost ter popularnost in s tem dobičke.

### **2.2 ZGODOVINA**

Košarka je nastala leta 1881 v mestu Springfield v Združenih državah Amerike. Za ustanovitelja te moštvene igre velja dr. James Naismith, profesor telesne vzgoje na tamkajšnji univerzi. Anekdota pripoveduje, da je gospod Naismith dobil nalogo od direktorja tamkajšnje šole, naj si izmisli novo igro, ki bi jo bilo mogoče igrati v zimskem času na vseh šolskih športnih igriščih. Študenti so se namreč poleti lahko ukvarjali z rugbyjem, baseballom in atletiko, pozimi pa so vse športne aktivnosti prenehale. Nova moštvena igra z žogo bi morala biti privlačna, razgibana, živahna in gibalno zahtevna. Tako je Naismith izoblikoval pet temeljnih načel bodoče igre:

- žoga naj bo okrogla, velika, toda lahka za upravljanje,
- vsak igralec se lahko giblje na kateremkoli mestu na igrišču in sprejme žogo v vsakem trenutku,
- nositi žogo in teči z njo ne bo dovoljeno,
- med dvema skupina igralcev v igri druga proti drugi ne sme biti neposrednega telesnega stika,
- tarča za met žoge naj bo majhna, nekoliko dvignjena od tal in postavljena v obliko vodoravnih vrat.

Če pomislimo, da so študenti doslej poznali le rugby, kjer so imeli jajčasto in težko žogo, igralci pa so se med seboj grobo prerivali, je bila skrb dr. Naismitha, da se nova igra razvije v popolnoma novo smer, povsem razumljiva. Ko je dr. Naismith že skoraj povsem obupal nad sabo, je v svoji pisarni po nesreči vrgel žogo za ragby v koš za smeti. Vrgel jo je še nekajkrat in rodila se je nova igra. Nastala je košarka (Pavlovič, 2000, str. 15–19).

Začetki so bili klavrní. Za tarčo sta bil pritrjeni dve košari za breskve, ki pa sta kaj hitro popustili. V igri je sodelovalo kar po devet igralcev iz vsakega moštva. Vendar so se stvari kmalu začele razvijati. Košari za breskve so odstranili dno, število igralcev pa zmanjšali na pet. Kmalu so izdelali prva uradna pravila in odprli prva košarkarska društva. Košarka je postala obvezen program pri telesnovzgojnem urjenju v ameriški vojski. Nova igra se je začela igrati na mnogih ameriški univerzah in se kmalu razširila po vsem svetu, predvsem po zaslugi ameriških študentov in vojakov. Prva tekma v Evropi je bila odigrana leta 1897 na Češkem (Pavlovič, 2000, str. 15–19).

Prvo prvenstvo Jugoslavije je bilo odigrano leta 1940 v Borovu. Kmalu zatem pa je Jugoslavija postala ena izmed košarkarskih velesil, ki je na mednarodnih tekmovanjih vedno posegala po najvišjih mestih.

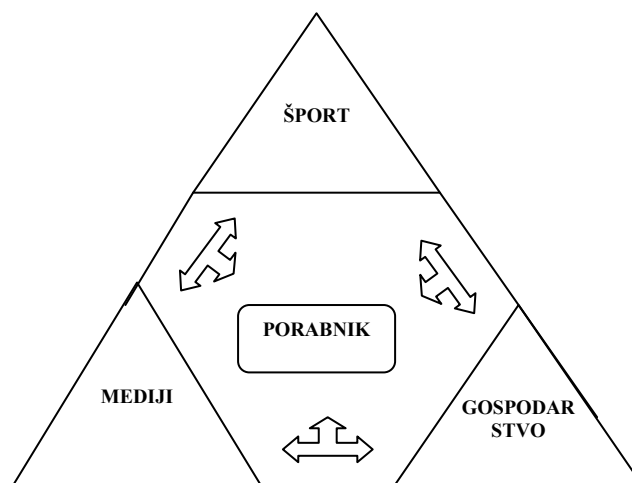
Leta 1932 je bila ustanovljena mednarodna košarkarska zveza FIBA (Federation International Basketball Amateur). Na olimpijskih igrah v Berlinu leta 1936 je bila košarka že v uradnem olimpijskem programu. Sodelovalo je 21 držav. Od tega datuma naprej je košarka zastopana na vseh olimpijskih igrah vse do danes. (Pavlovič, 2000, str. 15–19) Svoj vrhunec, predvsem po igralski plati, je košarka verjetno dosegla na olimpijskih igrah leta 1992 v Barceloni, ko so prvič zaigrali ameriški profesionalci v verjetno najboljši zasedbi vseh časov, imenovani Dream Team. Košarkarska imena, kot so Larry Bird, Michael Jordan, Magic Johnson, Partick Ewing, Karl Malone, David Robinson, John Stockton, Scotie Pipen, Chares Barkley so bila verjetno neponovljiva. Po organizacijski in finančni plati pa se košarka razvija iz dneva v dan.

## 2.3 VERIGA VREDNOSTI V KOŠARKI

Košarka že dolgo ni več le boj dveh moštev za zmago. Plesalke, navijači, navijačice, akrobati, napovedovalec, predstavitve igralcev in ves spektakel privabljajo množice v dvorane. Gledalci uživajo v igri, mladi se poistovetijo z igralci, jih posnemajo, saj so njihovi idoli in velik zgled (Bassin, 1997, str. 10). Hkrati pa se okoli košarke dogaja vse več aktivnosti, ki niso toliko povezane s športom samim, temveč bolj z trženjem tega športa in poslovanjem športnega kluba oziroma košarkarskega društva.

Na splošno je športni trg zapleten in večplasten. Zamislimo si ga lahko v obliki štirih podtrgov (Bruhn, 1991, str. 21): (1) Športni subjekti – športniki, lastniki športnih moštev, organizatorji športnih prireditev, torej ponudniki dogodkov, osebnosti, imidžev ter tržnih priložnosti. (2) Trg medijev – predvsem kot kupci pravic prenosov športnih dogodkov in kot pomembna podpora pri trženju. (3) Gospodarstvo – kupci medijskega prostora, časa, logotipov in drugih znakov, ponudniki opreme in storitev, ki so povezane s športnim trgom. (4) Javnost in porabniki – segment, za katerega se potegujejo vse naštetje skupine (Trobec, 2005, str. 4).

Slika 1: Grafična predstavitev športnega trga



Vir: Bruhn, 1991, str. 29.

Omenjeno splošno opredelitev športnega trga lahko uporabimo tudi v košarkarski dejavnosti. Dodal pa sem še dva nova pomembna subjekta, ki odločilno vplivata na druge subjekte. To sta država in nacionalna košarkarska zveza. V košarkarski dejavnosti so tako vedno prisotni naslednji subjekti:

- država,
- nacionalna zveza,
- košarkarska dejavnost (šport),
- sponzorji (gospodarstvo),
- mediji,
- porabniki.



Glavna naloga države je zagotavljati dostopnosti športa čim širši javnosti in s tem čim večjo športno aktivnost prebivalstva. Šport ima namreč pozitiven vpliv na splošno zdravstveno in mentalno stanje ljudi, s čimer vpliva na zniževanje stroškov zdravstva. Poleg tega državno vlaganje v šport posredno daje tudi možnost samopromocije v svetu – predstavitev gospodarstva, kulture, turizma, navezovanje stikov med državami, izboljšanje ugleda države v svetu (Manfreda, 2003, str. 23). Iz teh razlogov država del svojih proračunskih sredstev vlaga v šport in skuša nanj tudi vplivati. Te aktivnosti opravlja prek svojih institucij (Ministrstvo za šolstvo in šport, lokalne skupnosti, Fundacija za šport, Olimpijski komite). V večini nižjeligaških košarkarskih klubov po Sloveniji največji del finančnih sredstev priskrbi prav država prek lokalnih skupnosti.

Nacionalna košarkarska zveze je krovna košarkarska organizacija na ravni države. Skrbi za razvoj, priljubljenost in razširjenost omenjenega športa v državi ter čim večjo kakovost športa. Hkrati postavlja tekmovalna pravila, regulira košarkarska tekmovanja v državi in skrbi za državne reprezentance (Drvarič et al., 2003, str. 14). Financira se večinoma iz državnih sredstev in članarin klubov.

Mediji so v preteklosti odločilno vplivali na razvoj športa. Nekoč je šport obstajal samo na amaterski ravni. Tekme so lahko gledali samo obiskovalci na stadionu. V tridesetih letih minulega stoletja še noben športnik ni bil plačan za svoje nastope. Potem je prišlo do novega pojava – vstopa medijev na športno sceno. Mediji lahko posredujejo košarkarsko igro in rezultate širši javnosti in so postali glavni vzrok za razvoj in globalizacijo športa. Elektronski mediji so povečali vidljivost in odmevnost športnih dogodkov ter tako popolnoma spremenili športno industrijo in odnos javnosti do športa. Danes lahko spremljamo tekme, ki se odvijajo kjerkoli po svetu, vključno s ponovitvami, posnetki iz različnih zornih kotov, privlačnimi grafikami, statistikami in strokovnimi komentarji. Radio, televizija, internet, digitalna tehnologija pa niso spremenili samo način doživljanja športa, pomembno so spremenili tudi poslovni del športne industrije (Trobec, 2005, str. 25). Poleg športa in športnikov mediji posredujejo tudi sponzorje, oglaševalce, posameznike ter skupine, ki podpirajo omenjeni šport. Prav zaradi te medijske odmevnosti dobijo ekonomsko vrednost sponzorski napisi ob športnih prizoriščih ter na dresih in opremi športnikov, ki jih med predvajanji vidimo. Šport se je znašel v središču medijskega zanimanja, kar omogoča športnim organizacijam, da so aktivni subjekt tržnega komuniciranja (Pinčič, 2004).

Pod košarkarsko dejavnost spadajo košarkarski klubi, igralci, trenerji, sodniki, klubski funkcionarji, organizatorji športnih prireditev in sami športni dogodki ter prireditve. Oni so športni akterji oziroma športni produkti in predpogoj za začetek vsake verige vrednosti. Omenjena skupina je proizvod oziroma storitev, ki jo preostale skupine tržijo, posredujejo, izkoriščajo, kupujejo oziroma trošijo. Kot pri vsakem drugem produktu, je seveda tudi tu pomembno, da je ta čim privlačnejši za trženje, prodajo in predstavljanje. Tekmovalno uspešni klubi s privlačno košarkarsko igro, vrhunski košarkarski igralci s karizmo in

spektakularni dogodki, ki ponujajo veliko zabave ter obstranskih dejavnosti, imajo tu seveda prednost.

Izvedbo različnih športnih in kulturnih prireditev si težko predstavljamo brez finančne ali materialne pomoči sponzorjev. Gospodarstvo je s košarko najbolj povezano prav prek sponzorstev. Sponzorji skušajo prek športa vplivati na širšo javnost in s tem izboljšati svojo poslovno uspešnost ter pridobiti ugled. Sponzorstvo temelji na načelu storitve in protistoritve – sponzor vложи denar in sredstva v zameno, da bo sponzorirani s svojo lastno dejavnostjo pripomogel h komunikaciji podjetja sponzorja z družbo. Sponzorstvo je ena izmed sestavin komunikacijskega spleta, s katero skuša podjetje v odnosu do družbe in potrošnika doseči prepoznavanje podjetja in blagovne znamke ter pritegniti pozornost medijev. Ponavadi sponzor s sponzoriranjem pridobi novo tržno pot ter različne oglaševalske in promocijske možnosti (Trobec, 2005, str. 33). Cilji sponzoriranja slovenskih podjetij si po pomembnosti sledijo takole – izboljšanje ugleda podjetja, pojavljanje v medijih, izboljšanje javnega mnenja o podjetju, izboljšati in razširiti poslovne zveze, spremeniti javno predstavo o podjetju, vključiti podjetje v širšo družbeno skupno, identificirati tržne skupine s podjetjem, povečati prodajo (Bednarik et al., 1998, str. 22).

Gledalci, navijači in širša javnost so porabniki storitev in proizvodov oziroma skupina, za katero se vse druge potegujejo. Potrošniki košarkarskih storitev in proizvodov niso samo navijači – prek nakupa vstopnic, navijaških klubskih rekvizitov in gledalci – prek plačila tv-naročnin, temveč tudi vsi, ki so s košarko povezani posredno prek nakupa blagovnih znamk in produktov, ki jih promovirajo sponzorji.

Za verigo vrednosti morajo obstajati vse štiri glavne skupine. Pomembni pri tej verigi pa so tudi čim večja prehodnost, sodelovanje in povezanost med različnimi skupinami..

## **2.4 FIBA**

Košarko po vsem svetu vodi mednarodna košarkarska organizacija FIBA, ki je trenutno pod vodstvom komisarja Patricka Baumanna. FIBA je bila ustanovljena leta 1932. Je neodvisna in neprofitna organizacija s sedežem v Ženevi. Neprofitna pomeni, da ne sledi ekonomskim ciljem, temveč samo ciljem, ki so povezani z razvojem košarke. Košarkarska organizacija FIBA je tudi s strani Mednarodnega olimpijskega komiteja edina priznana organizacija v košarki. FIBA ima sedaj 213 držav članic in je za mednarodno odbojgarsko zvezo na drugem mestu po številu držav članic. Mednarodna nogometna zveza FIFA ima 207 držav članic, atletska zveza pa 212 (Terzič, 2006). Krovna organizacija FIBA vodi košarko na svetovni ravni. Pod njo spada pet federacij FIBA Afrika, FIBA Azija, FIBA Amerika, FIBA Evropa in FIBA Oceanija. Vsaka izmed njih vodi mednarodna tekmovanja in usmerja nacionalne košarkarske zveze na svojem teritoriju.

Naloge FIBE so (FIBA, 2006):

- postavljanje uradnih in univerzalnih pravil košarkarske igre,
- reguliranje mednarodnih meddržavnih tekmovanj in olimpijskih iger,
- postavljanje pravil ter standardov pri košarkarski infrastrukturi in košarkarski opremi (žoge, igrišča ...),
- kontroliranje in usmerjanje mednarodnih sodnikov,
- nadzorovanje prestopov igralcev med državami,
- boj proti dopingu,
- vodenje, usmerjanje ter reguliranje mednarodnih klubskih tekmovanj,
- večanje kakovosti košarkarske igre na vseh področjih (trenerji, sodniki, igralci),
- skrb za prepoznavnost in privlačnost košarke na globalni ravni,
- skrb za čim večje razširjanje in priljubljenost košarke na svetu,
- skrb za košarkarsko infrastrukturo,
- regulacija in usmerjanje federacij in posredno tudi nacionalnih prvenstev,
- pridobivanje finančnih sredstev za razvoj in financiranje košarke ter financiranje pravkar omenjenih dejavnosti krovne organizacije FIBA.

Ko govorimo o FIBA Europe, je treba omeniti problem razdvojenosti v evropski košarki. Dejstvo je, da je FIBA okostenela, birokratska organizacija, pri kateri so spremembe in inovativni predlogi le stežka ustrezno realizirani. In tako se je evropska košarka predvsem zaradi nepripravljenosti na prilagajanje sodobnim trendom razcepila v dve organizaciji FIBA in ULEB (Union of the European basketball leagues). Pod okriljem FIBE so vsa košarkarska državna prvenstva, medtem ko sta najmočnejše evropsko tekmovanje klubov Evroliga, v kateri nastopa tudi Union Olimpija, in Pokal ULEB pod okriljem zveze ULEB. Zveza ULEB je popolnoma neodvisna od FIBE. Omenjena razdvojenost prinaša mnogo nejasnosti in zmedenost v delovanju klubov, ki so tako razpeti med različne organizacije, saj vsaka organizacija zahteva svoja pravila in normative. Tako na primer Union Olimpija nastopa v Evroligi pod okriljem ULEB, v slovenski košarkarski ligi pod okriljem FIBE in v Jadranski ligi pod okriljem organizacije ABA (Adriatic Basketball Association).

FIBA Europe obsega 50 članic. Njena glavna skrb je regulirati in skrbeti za dobro organizirane in učinkovite nacionalne košarkarske zveze in posledično tudi državna prvenstva. Poleg tega pa je njena naloga organizacija evropskih prvenstev državnih reprezentanc v vseh kategorijah. V letu 2004 je imela FIBA Europe nekaj več kot 1 milijon evrov prihodkov (FIBA Europe, 2006). Od tega jih je okoli polovico pridobila s članarino klubov, drugo polovico pa s sponzorskimi sredstvi. FIBA Europe je močno okrnjena organizacija, saj obe najmočnejši mednarodni klubski tekmovanji potekata pod okriljem druge organizacije ULEB. Za primer naj povem, da ULEB, katere glavni pokrovitelj je španski telekomunikacijski gigant Telefonica, samo za nagrade klubom vsako leto nameni okoli 35 milijonov evrov (Euroleague, 2006). Trženje Evrolige in Pokala ULEB pa prinašata organizaciji ULEB več kot 100 milijonov evrov letno (Kushchenko, 2005, str. 50).

### **3 KOŠARKARSKA DEJAVNOST V SLOVENIJI**

Leta 1993 nas je nekdanji predsednik Mednarodnega olimpijskega komiteja Juan Antonio Samaranch ob obisku v Sloveniji pozdravil z besedami: »Ste majhna nacija, a ste veliki v športu!« V Sloveniji predstavljata športna in olimpijska tradicija pomemben del nacionalne kulturne dediščine.

Slovenija je ena izmed najmanjših evropskih držav. Po številu prebivalstva je na 40. mestu med petdesetimi članicami evropske cone. Po bruto domačem proizvodu na prebivalca spada med srednje razvite evropske države. Okrog 57 odstotkov vsega prebivalstva Slovenije se aktivno ukvarja s športom na vseh ravneh (Mlinar, 2006, str. 10). Slovenski šport dobi letno od gospodarskih družb 102 milijona evrov. Vsako leto se v slovenskem športu obrne 534 milijonov evrov, v kar je všteta tudi poraba za šport in rekreacijo gospodinjestev. Športne organizacije (zveze, klubi, društva, javni zavodi) imajo letno na voljo 217 milijonov evrov. Celotni prihodki vseh slovenskih športnih organizacij pa zaostajajo za proračunom nogometnega kluba Real iz Madrida, s kar 289 milijoni evrov letno (Lomovšek, 2006a).

Slovenski šport se v zadnjem času sooča z izrazito negativnim odnosom s strani države. Za programe športa v Sloveniji je vlada v letu 2006 namenila 3,3 milijarde tolarjev, kar je za 200 milijonov tolarjev manj kot leto prej in štirikrat manj, kot dobi slovenska kultura. Od tega je šlo okoli 25 odstotkov za vrhunski šport (Letni program športa v Sloveniji 2006, 2006, str. 6). Prihodnje leto bo na voljo enaka vsota, kar pomeni najmanj petodstotni padec. Zakonodaja v Sloveniji je neprijazna do vlaganja v šport, saj za pokrovitelje ni nobenih olajšav. Športniki bijejo plat zvona, saj jim večino zaslužka pobere davkarija. Tako se vse več vrhunskih športnikov odloči, da prevzamejo tuje državljanstvo (Zalokar, 2006).

#### **3.1 RAZVOJ SLOVENSKE KOŠARKE**

Košarka naj bi se v Sloveniji pojavila že okoli leta 1920. Vendar za začetek košarke pri nas štejemo leto 1939, ko sta bili odigrani prvi tekmi med Ljubljano in Mariborom. Leta 1946 je bila košarka uvedena v osnovne šole, istega leta pa je bilo odigrano tudi prvo prvenstvo Slovenije za moške in ženske. Košarka se je zatem hitro širila po Sloveniji in leta 1950 je bila ustanovljena Košarkarska zveza Slovenije (Pavlovič, 2000, str. 22–26). Tega leta je na svetovnem prvenstvu v Argentini za takratno jugoslovansko reprezentanco zaigral tudi prvi Slovenec Miro Amon. Slovenski delež je bil v jugoslovanski košarkarski reprezentanci, ki je bila svetovna košarkarska velesila, vedno velik. Igralci, kot so Ivo Daneu, Vinko Jelovac, Borut Bassin, Peter Vilfan, Jurij Zdovc, Aljoša Žorga... so v jugoslovanski košarki pustili močan pečat (Bassin, 1997, str. 22).

V času SFRJ je slovenska klubska košarka prav tako igrala pomembno vlogo. Ekipe ljubljanske Olimpije je leta 1957 prvič postala državni prvak in do leta 1970 krojila sam vrh jugoslovanske košarke. V tem času je šestkrat osvojila državni naslov. Leta 1967 se je

Olimpija uvrstila tudi na finalni turnir evropske klubske lige. Veliko priznanje pa je slovenska košarka dobila leta 1970, ko je Ljubljana gostila svetovno prvenstvo v košarki. Na tem prvenstvu se je jugoslovanska reprezentanca povzpela na svetovni prestol. Po letu 1970 je prišlo do padca kvalitete slovenske košarke, saj je v prvi ligi igrala le še Olimpija, ki pa se ji nikoli ni uspelo povzpeti na sam vrh in je ponavadi zasedala sredino lestvice, dvakrat pa je celo izpadla iz prve lige (Pavlovič, 2000, str. 107–155).

Po osamosvojitvi je Slovenija dobila lastno košarkarsko zvezo, ustanovljeni sta bili enotna slovenska košarkarska liga in reprezentanca Slovenije. Slovenija je bila sprejeta v organizacijo FIBA 10. januarja 1992. V klubske košarki še vedno drži primat ljubljanska Olimpija. Največji klubske uspehi slovenske košarke od tega datuma naprej pa so bili osvojitve evropskega pokala leta 1994, uvrstitev na finalni turnir četverice leta 1997 in osvojitve jadranske lige leta 2002; vse s strani ljubljanske Olimpije.

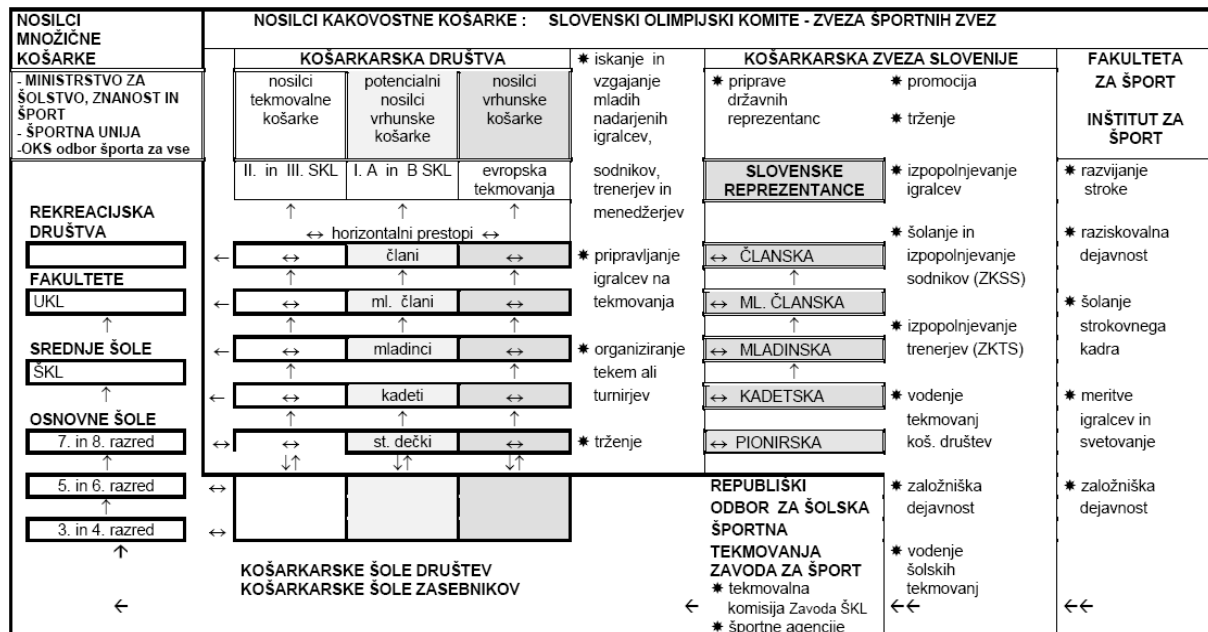
Največja uspeha slovenske državne reprezentance sta bila 6. mesto na evropskem prvenstvu leta 2005 v Beogradu in uvrstitev na svetovno prvenstvo na Japonskem, kjer smo osvojili 9. do 16. mesto. Slovenija je imela leta 2006 enega predstavnika v najmočnejši evropski klubske ligi, nobenega predstavnika v evropskem pokalu in tri predstavnike v ligi Goodyear. Šest slovenskih košarkarjev igra v najmočnejši ligi na svetu NBA. Slovenija trenutno zaseda 20. mesto na svetovni košarkarski lestvici (Košarkarska zveza Slovenije, 2006). Kljub temu pa prihaja do vprašanja: »Ali je slovenska košarka v veliki krizi?« Predstave in tudi rezultati slovenskih klubov v mednarodnih tekmovanjih ne navdušujejo, igra slovenske reprezentance prav tako ne, priljubljenost košarke pada. Košarka, ki je bila do leta 1997 ekipni šport številka 1, si sedaj deli 2. mesto z roketom. Gledanost in ratingi padajo, sponzorji se umikajo, mladi se vedno bolj odločajo za alternativne športe.

Verjetno bo držalo, če bom rekel, da je kvaliteta košarke v neki državi pogojena predvsem s pridobivanjem čim večje baze mladih igralcev, kvalitetnim trenerskim delom z njimi in omogočanjem čim boljših pogojev za trening. Rezultati dobrega dela ponavadi niso vidni na kratki rok in se kažejo ponavadi z zamikom treh do desetih let, prav tako velja za slabo delo. Sta pa obe omenjeni stvari v veliki meri odvisni od organiziranosti košarke in finančnih zmožnosti košarke v državi, ki ju bom v nadaljevanju podrobneje opisal.

### **3.2 ORGANIZIRANOST**

Majhnost Slovenije je za košarkarsko dejavnost lahko pozitivna, saj je tako celotno dogajanje bolj obvladljivo in pregledno. Z vidika doseganja vrhunskih košarkarskih rezultatov pa njena majhnost vsekakor predstavlja slabost.

Slika 2: Nosilci košarke in njihove vloge



Vir: Drvarič et al., 2006, str. 7.

Osrednje celice v slovenski košarki, v katerih se izvaja osnovna košarkarska dejavnost, so košarkarska društva in nosilci množične košarke. Košarkarska društva bom podrobneje obravnaval v naslednjem podpoglavju. Lahko pa omenim, da je v Sloveniji več kot 120 košarkarskih klubov in društev, ki so razdeljeni na štiri lige. Na 1.A in 1.B ligo, ki sta polprofesionalni ligi, in slovensko 2. in 3. ligo, ki sta amaterski ligi. Med nosilce množične košarke spadajo osnovne šole, srednje šole, fakultete in rekreacijska društva.

Šolska športna vzgoja in šolski šport je v Sloveniji pod nadzorom Ministrstva za šolstvo, znanost in šport. Šole sodelujejo s košarkarskimi društvi pri razvoju in selekcioniranju igralcev. V zadnjih letih se opaža, da so se začeli košarkarski klubi umikati iz osnovnih šol. Inicijativo za delo s podmladkom so prepustili zasebnikom (ŠKL, Košarkarska šola Petra Vilfana, Košarkarska šola Dušana Hauptmana ...). Ti več ali manj za svoje storitve računajo članarino, kar mnoge mlade igralce odvrne od ukvarjanja s tem športom.

Srednješolska košarka ima predvsem po zaslugi ŠKL (šolske košarkarske lige), ki je prav tako domena zasebnikov, še vedno dober status. Sodelovanje med klubi in srednjimi šolami ni več tako intenzivno kot v osnovnih šolah. Iz Tabele 1 je viden velik upad otrok v šolskem športu, ko preidejo iz osnovnih v srednje šole. Razlog za to je predvsem v specializaciji otrok v točno določene športe, delen razlog pa tiči tudi v slabšem privabljanju otrok h košarki in slabši organiziranosti srednjih šol.

Popolnoma nepomembno vlogo v košarkarski dejavnosti pri nas pa imajo univerze. Njihov status v odnosu do košarke je popolnoma drugačen kot v ZDA. Univerzitetna liga je

drugorazredna in namenjena predvsem neregistriranim igralcem in igralcem, ki svojih klubih ne igrajo veliko. Univerze in klubi med seboj niso povezani.

Tabela 1: Košarka v šolskem športu

| <b>ŠOLSKI ŠPORT</b>    |               |               |               |               |
|------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>KATEGORIJA/LETO</b> | <b>2006</b>   | <b>2005</b>   | <b>2004</b>   | <b>2003</b>   |
| pionirji do 15 let     | 9126          | 8976          | 9345          | 9678          |
| mladinci do 20 let     | 933           | 1183          | 1042          | 680           |
| <b>SKUPAJ</b>          | <b>10.059</b> | <b>10.159</b> | <b>10.387</b> | <b>10.358</b> |

Vir: Gradivo Košarkarske zveze Slovenija, 2006.

Za razvoj in delovanje kakovostne, tekmovalne ter vrhunske košarke sta poleg košarkarskih društev odgovorna tudi Olimpijski komite Slovenije - Zveza športnih zvez in Košarkarska zveza Slovenije (KZS). Košarkarska zveza Slovenije je osrednjo celica, ki povezuje, regulira in kontrolira celotno košarkarsko dejavnost v Sloveniji in jo bom podrobneje predstavil v naslednjih poglavjih.

Država in njene organizacije (Fundacija za šport, Ministrstvo za znanost in šport, lokalne skupnosti) skrbijo za pravično in namensko razdeljevanje finančnih sredstev med izvajalce. Država ureja področje športa v glavnem prek *Ministrstva za šolstvo, znanost in šport* ter organizacij pod njenim okriljem. Cilj države je uresničevanje z zakonom sprejetega nacionalnega programa športa. *Fundacija za šport* je z zakonom določeno organizacijsko telo, ki razporeja denar, pridobljen v glavnem od koncesij iger na srečo z namenom financiranja športnih organizacij. Pri razporejanju in razdeljevanju tega denarja je samostojna, kar pomeni, da je ne moremo šteti za povsem državno organizacijo, prav tako *lokalne skupnosti*.

Podporni organizaciji celotnemu sistemu sta Fakulteta za šport in Inštitut za šport. Njuni nalogi pa sta predvsem razvijanje stroke, šolanje pedagogov športne vzgoje ter njihovo izpopolnjevanje, šolanje košarkarskih trenerjev, testiranje celotnega psihosomatičnega statusa perspektivnih igralcev in igralck, strokovno svetovalno delo, izvajanje računalniških storitev za košarkarske potrebe, skrb za založniško dejavnost, raziskovalno delo in posredovanje izsledkov v prakso.

### 3.2.1 KOŠARKARSKA ZVEZA SLOVENIJE

Košarkarska zveza Slovenije se v svojih smernicah razvoja košarke v letu 2003 definira kot prostovoljna zveza društev in organizacij v Sloveniji, katerih osnovna dejavnost je športna igra košarka. Opravljala naj bi naloge, ki so skupnega pomena za košarkarska društva v Sloveniji in zastopala interese slovenske košarke v FIBA in drugih mednarodnih košarkarskih organizacijah.

V Sloveniji je predsednik Košarkarske zveze Dušan Šešok na svojem položaju že od leta 1996, generalni sekretar Iztok Rems pa od leta 1995. Prvi je gospodarstvenik, njegov glavni adut je

količina sponzorskih sredstev, ki mu jih uspe pridobiti. Gospod Šešok je generalni direktor podjetja Iskra d.d., ki je tudi glavni sponzor zveze. Iztok Rems je mednarodno uveljavljen košarkarski sodnik z vezami in poznanstvi predvsem v mednarodni košarkarski organizaciji FIBA. Omenjena gospoda sta tudi najpomembnejši osebi v slovenski košarki in sta tudi najbolj odgovorna za njene uspehe ali neuspehe.

Temeljne naloge KZS so (Košarkarska zveza Slovenije, 2006):

- skrb za moške in ženske državne reprezentance,
- priprave državnih reprezentanc,
- trženje košarke,
- vodenje tekmovanj košarkarskih društev,
- vodenje šolskih tekmovanj,
- založniška dejavnost,
- skrb za razvoj košarke in njeno promocijo,
- organiziranje in vodenje državnih prvenstev in vseh drugih tekmovanj,
- organiziranje in strokovno izpopolnjevanje igralcev, trenerjev, sodnikov, tehničnih komisarjev in menedžerjev,
- sodelovanje z drugimi podobnimi organizacijami, ki lahko prispevajo k razvoju košarke,
- organiziranje športnih prireditev,
- skrb za mednarodno sodelovanje,
- sodelovanje v delu organov in komisij FIBA in drugih mednarodnih košarkarskih organizacijah prek svojih imenovanih predstavnikov,
- delovanje proti uporabi dopinga in postopkov, ki so prepovedani s strani MOK ali FIBA.

Pri pregledu poslovnega izida in njegovih postavk iz Tabele 2 moram najprej povedati, da so sodniški stroški samo pretok finančnih sredstev iz klubov prek KZS do sodniške organizacije. V letu 2002 in 2003 so upoštevani, medtem ko so v naslednjih dveh letih zanemarjeni. Tako moramo celoten proračun v letih 2002 in 2003 zmanjšati za sodniške stroške, če hočem dobiti ustrezne primerjave. Celoten proračun zveze v proučevanih obdobjih raste. Leta 2005 je znašal okoli 250 milijonov tolarjev. Delež sponzorskih sredstev v celotnem proračunu je relativno majhen in je v letu 2005 znašal 24,7 odstotka. Število sponzorskih sredstev je v letu 2005 manjše za okoli milijon tolarjev v primerjavi z letom 2002, čeprav bi bilo logično pričakovati povečanje teh sredstev. Ministrstvo za šolstvo in šport in Fundacija za šport sta v letu 2005 prispevala okoli 80 milijonov tolarjev, klubi s svojimi prijavninami (članarinami KZS) pa okoli 37 milijonov. Postavka, ki je v zadnjih letih bistveno vplivala na povečanje proračuna, pa so projekti KZS (Košarkarski tabori, projekt Košarka združuje ...), ki so vsekakor med najbolj pozitivnimi stvarmi, ki se jih Košarkarska zveza Slovenije v zadnjem obdobju loteva. Pri odhodkih je treba povedati, da so se odhodki za reprezentanco v letu 2005 močno povečali, kar je predvsem posledica priprav in nastopa članske reprezentance na evropskem prvenstvu v Beogradu. Prav tako je v letu 2006 pričakovati veliko porast odhodkov za reprezentanco prav zaradi svetovnega prvenstva na Japonskem, ki naj bi zvezo



stalo okoli 70 milijonov tolarjev. Iz bilance je razvidno, da je KZS v letih 2004 in 2005 ustvarila izgubo.

Tabela 2: Prihodki in odhodki KZS

| <i>I. PRIHODKI (SIT)</i>          | <i>Realizacija 2002</i> | <i>Realizacija 2003</i> | <i>Realizacija 2004</i> | <i>Realizacija 2005</i> | <i>Plan 2006</i>   | <i>Plan 06/ Real 05</i> |
|-----------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|--------------------|-------------------------|
| Ministrstvo za šolstvo in šport   | 42.269.131              | 63.533.223              | 65.353.312              | 50.149.037              | 55.000.000         | 1,10                    |
| Prijavnine                        | 38.925.000              | 35.292.907              | 34.222.000              | 37.617.500              | 35.000.000         | 0,93                    |
| Sponsorji                         | 62.158.158              | 37.271.166              | 51.944.709              | 60.940.031              | 63.000.000         | 1,03                    |
| Fundacija za šport                | 14.323.050              | 21.695.449              | 21.456.644              | 26.852.868              | 48.221.364         | 1,80                    |
| Prihodki tekem (sodniški stroški) | 50.328.412              | 73.377.000              | 38.075.373              |                         |                    |                         |
| Ostali prihodki klubov            | 27.939.445              | 40.162.338              | 26.629.954              | 30.709.373              | 29.000.000         | 0,94                    |
| Ostalo - Tabor                    | 10.868.800              | 11.690.426              | 17.663.420              | 40.300.344              | 20.000.000         | 0,50                    |
| <b>PRIHODKI SKUPAJ</b>            | <b>246.811.996</b>      | <b>283.022.509</b>      | <b>255.345.413</b>      | <b>246.569.153</b>      | <b>250.221.364</b> | <b>1,01</b>             |
| <b>II. ODHODKI (SIT)</b>          |                         |                         |                         |                         |                    |                         |
| <i>II. ODHODKI (SIT)</i>          | <i>Realizacija 2002</i> | <i>Realizacija 2003</i> | <i>Realizacija 2004</i> | <i>Realizacija 2005</i> | <i>Plan 2006</i>   | <i>Plan 06/ Real 05</i> |
| Materialni stroški                | 31.626.083              | 28.776.097              | 30.250.079              | 27.155.271              | 31.250.000         | 1,15                    |
| # značke, zastavice, pokali       | 1.026.659               | 1.101.762               | 755.665                 | 508.948                 | 1.000.000          | 1,96                    |
| # gostinske storitve              | 295.421                 | 100.366                 | 87.906                  | 110.963                 | 500.000            | 4,51                    |
| # založniška dejavnost            | 2.649.424               | 2.651.184               | 1.801.608               | 478.225                 | 800.000            | 1,67                    |
| # poslovni prostori               | 19.577.385              | 15.715.144              | 17.185.982              | 15.924.900              | 15.000.000         | 0,94                    |
| # PTT storitve                    | 5.083.246               | 4.597.736               | 5.184.687               | 5.201.627               | 5.400.000          | 1,04                    |
| # naročnine                       | 325.677                 | 209.992                 | 230.567                 | 125.527                 | 350.000            | 2,79                    |
| # pisarniški material             | 698.828                 | 1.060.517               | 840.244                 | 1.107.736               | 1.200.000          | 1,08                    |
| # informatika                     |                         | 2.160.490               | 2.803.502               | 2.456.421               | 5.000.000          | 2,04                    |
| # APP, bančna provizija           | 200.446                 | 117.348                 | 357.155                 | 238.034                 | 500.000            | 2,10                    |
| # Kilometriner in dnevnice        | 1.768.997               | 1.061.558               | 1.002.762               | 1.002.890               | 1.500.000          | 1,50                    |
| OD zaposleni, honorarji           | 51.613.503              | 56.573.372              | 60.465.322              | 52.470.535              | 72.000.000         | 1,37                    |
| Reprezentance (10 reprezentanc)   | 69.282.493              | 105.081.763             | 91.301.752              | 136.938.748             | 120.000.000        | 0,88                    |
| Pionirski festival                | 1.064.420               | 1.433.405               | 1.479.885               | 1.373.660               | 1.500.000          | 1,09                    |
| trenerka organizacija             | 953.588                 | 1.571.724               |                         |                         | 1.500.000          |                         |
| sodniška organizacija             | 1.047.746               | 2.492.826               | 2.146.695               | 3.000.000               | 3.000.000          | 1,00                    |
| Sodniški stroški                  | 59.555.512              | 72.393.597              | 48.135.251              |                         |                    |                         |
| Ostalo - Tabor, Košarka združuje  | 12.172.022              | 11.774.765              | 28.236.168              | 39.837.861              | 20.000.000         | 0,50                    |
| <b>ODHODKI SKUPAJ</b>             | <b>227.315.367</b>      | <b>280.097.549</b>      | <b>262.015.152</b>      | <b>260.776.075</b>      | <b>249.250.000</b> | <b>0,96</b>             |

Vir: Gradivo Košarkarske zveze Slovenije, 2006.

S kakšno težavo KZS zbira sponzorska sredstva, priča podatek, da so KZS, OKS in ministrstvo za šolstvo in šport v letu 2006 na Rogli podpisali dogovor o sodelovanju, ki je z vidika legalnosti sporen, saj je država naknadno namenila 30 milijonov tolarjev proračunskega denarja, da je članska košarkarska reprezentanca sploh lahko odšla na Japonsko. Košarka je tako dobila dodatnih trideset milijonov, ki jih ne bi smela, saj so bila sredstva za nastop na SP predvidena že v rednih letnih programih, tako kot za vse športe. To je z vidika enakopravnosti vseh športov sporno (Lomovšek, 2006). Uvrstitev slovenske košarkarske reprezentance na svetovno prvenstvo na Japonskem je bila zgodovinska. Prvenstvo na Japonskem je bil eden izmed najboljše medijsko pokritih dogodkov preteklega

leta, saj si je posamezno slovensko tekmo na prvenstvu ogledalo več kot 200.000 gledalcev prek televizijskih zaslonov in takšno gledanost je bilo tudi pričakovati. In prav zaradi tega zbuja skrb dejstvo, da KZS ni uspelo pridobiti zadostnih sponzorskih sredstev. Na iste probleme je opozoril tudi nekdanji vrhunski slovenski košarkar Peter Vilfan: »KZS je treba prevetriti, spremeniti način dela, v vodstvo pripeljati menedžerje. Za pridobivanje denarja, ustrezen tržni pristop in usklajeno medijsko delovanje lahko dobro poskrbijo le poklicni strokovnjaki. Takih pa pri KZS nimajo. Prepričan sem, da bi se z ustreznim pristopom z lahkoto nabralo dovolj denarja. Da bi se, denimo, na Japonsko reprezentanca peljala v poslovnem razredu, ne pa se stiskala v ekonomskem. O finančnih težavah, kot jih ima KZS z reprezentanco, drugje ni slišati. Če bi bil jaz direktor, zagotovo ne bi delal takih napak kot tokrat KZS.«

Iz Tabele 3 je razvidno, da je proračun slovenske košarkarske zveze s 260 milijoni sredstev šele na 4. mestu med slovenskimi športnimi zvezami, čeprav je športnikov, ki se ukvarjajo z omenjenim športom, okoli 21 tisoč in s tem zaseda 2. mesto med vsemi športi v Sloveniji. Košarka je s povprečnimi 12.500 tolarji na udeleženca daleč na zadnjem mestu med športi in za drugimi ekipnimi športi zaostaja od dva do trikrat. To lahko kaže samo na dvoje: na mačehovski odnos države do košarke ali na nesposobnost vodilnih v košarkarski zvezi pri pridobivanju sponzorskih sredstev. Seveda večja finančna sredstva pomenijo boljše možnosti za promocijo in razvoj košarke v državi.

Tabela 3: Primerjava športnih zvez med seboj

| ŠTEVILO ŠPORTNIKOV IN KLUBOV |                    |                | PRORAČUN ZVEZE |                           |                               |
|------------------------------|--------------------|----------------|----------------|---------------------------|-------------------------------|
| ŠPORTNA ZVEZA                | ŠTEVILO ŠPORTNIKOV | ŠTEVILO KLUBOV | ŠPORTNA ZVEZA  | PRORAČUN ZVEZE (mio. SIT) | POVPREČNO NA UDELEŽENCA (SIT) |
| NOGOMET                      | 33.000             | 240            | SMUČANJE       | 1300                      | 565.217,39                    |
| <b>KOŠARKA</b>               | <b>20.792</b>      | <b>132</b>     | NOGOMET        | 960                       | 29.090,91                     |
| ROKOMET                      | 11.281             | 79             | ROKOMET        | 292                       | 25.884,23                     |
| ODBOJKA                      | 7.000              | 85             | <b>KOŠARKA</b> | <b>260</b>                | <b>12.504,81</b>              |
| TENIS                        | 5.797              | 71             | HOKEJ NA LEDU  | 240                       | 282.352,94                    |
| ATLETIKA                     | 3.432              | 64             | ODBOJKA        | 210                       | 30.000,00                     |
| SMUČANJE                     | 2.300              | 191            | TENIS          | 200                       | 34.500,60                     |
| PLAVANJE                     | 2.000              | 26             | PLAVANJE       | 200                       | 100.000,00                    |
| GIMNASTIKA                   | 1.708              | 43             | ATLETIKA       | 185                       | 53.904,43                     |
| KOLESARSTVO                  | 916                | 73             | KAJAK IN KANU  | 120                       | 240.000,00                    |
| HOKEJ NA LEDU                | 850                | 18             | KOLESARSTVO    | 110                       | 120.087,34                    |
| VESLANJE                     | 640                | 7              | VESLANJE       | 90                        | 140.625,00                    |
| KAJAK IN KANU                | 500                | 25             | GIMNASTIKA     | *                         | *                             |

Vir: Terzič, 2006, str. 27.

### 3.2.1.1 Rerezentance

Članska reprezentanca in njeni uspehi so po mnenju mnogih in tudi mojem mnenju glavni odraz in parameter kvalitete košarke, ki se igra v določeni državi. Slabost tega podatka je

predvsem v časovnem zamiku, saj je močna članska reprezentanca predvsem rezultat dobrega dela v preteklosti, tri ali več let nazaj.

Reprezentanca predstavlja košarkarsko dejavnost države po svetu. Hkrati s košarko se promovira tudi lastna država. Uvrstitve reprezentanc so nacionalnega pomena, z reprezentanco se poistoveti celotna država. V letu 2005 je bilo za reprezentance v Sloveniji s strani KZS-ja namenjenih okoli 140 milijonov SIT sredstev (Tabela 3 na str. 15). Vsako tekmo slovenske reprezentance z zadnjega svetovnega prvenstva na Japonskem pa si je v povprečju ogledalo okoli 200 tisoč slovenskih gledalcev pred televizorji.

Rezultati reprezentance so splet različnih dejavnikov. Na mnoge izmed njih je mogoče vplivati, na nekatere pa tudi ne (športna sreča, poškodbe...). Velikokrat odločajo o uspehu ali neuspehu prav majhni dogodki in nianse. Rezultat reprezentance je nepredvidljiv, vendar se dobro delo na dolgi rok po pravilu prej ali slej obrestuje. Izločiti pa je mogoče sistem treh dejavnikov, na katere se da vplivati in od katerih je neposredno odvisen uspeh reprezentance (Pavlovič, 2005, str. 27):

1. Organizacija košarkarske dejavnosti in organiziranost KZS
2. Strokovno delo
3. Igralci – reprezentanti

1. Organizacija košarkarske dejavnosti in organiziranost KZS smo podrobno obdelali v prejšnjih poglavjih. Na ta parameter se da vplivati na dolgi rok z ustrezno določenimi smernicami in strategijo razvoja in z njihovim doslednim izvajanjem.

2. Državno reprezentanco neposredno vodijo selektor, pomočnik prvega trenerja in člani strokovnega tima (tehnični vodja, zdravnik, maser), ki so neposredno odgovorni za svoje delo, največjo odgovornost pa nosi selektor. Pod strokovno delo pa spada tudi celotna trenerska organizacija in podporne organizacije športu, ki so odgovorne za razvoj košarkarjev (FŠ, OKS).

3. Igralce - reprezentante izbere selektor. Rezultati s strani igralcev so bolj na drobno odvisni od (Pavlovič, 2005, str. 30):

- pozitivne selekcije igralcev,
- odnosa igralcev do reprezentance,
- profesionalnosti igralcev,
- razvoja graditi novo ekipo - državno reprezentanco,
- subjektivne odgovornosti do trenerja in kolektiva,
- spoštovanja nastopa v državni reprezentanci,
- stopnje domoljubnosti posameznika.

Po osamosvojitvi Slovenije se je slovenska članska reprezentanca dolgo trudila narediti kakšen odmevnejši rezultat. In v zadnjem času ji to v manjši meri tudi uspeva. Šesto mesto na

evropskem prvenstvu leta 2005 v Beogradu in uvrstitev na nedavno svetovno prvenstvo na Japonskem, kjer je osvojila 9. do 16. mesto, sta do sedaj največja uspeha slovenske državne reprezentance. Mnogo boljše rezultate kot članska državna selekcija dosegajo mlajše selekcije. Leta 2000 so mlajši člani v Ohridu postali evropski prvaki do 20 let, prav tako leta 2004 v Brnu. Na svetovnem prvenstvu leta 2001 so dosegli 6. mesto. Mladinci so leta 2002 dosegli 2. mesto na evropskem prvenstvu. Ti podatki pričajo o tem, da Slovenija dobro dela z mladimi igralci, ki pa se nato, ko prestopijo v članske selekcije, izgubijo.

### 3.2.2 KOŠARKARSKA DRUŠTVA

V Sloveniji se s košarko ukvarja en odstotek prebivalstva. Temeljni nosilci kakovostne košarke v Sloveniji so košarkaška društva, ki jih delimo na tri ravni:

- nosilci tekmovalne košarke,
- potencialni nosilci vrhunske košarke,
- nosilci vrhunske košarke.

Člansko ligaško tekmovanje je razdeljeno na štiri lige, in sicer 1. A, 1. B, 2. in 3. slovensko košarkarsko ligo. Nosilci tekmovalne košarke so klubi iz 2. in 3. slovenske lige, potencialni nosilci vrhunske košarke so povečini klubi 1. A in 1. B slovenske lige, nosilci vrhunske košarke so klubi, katerih članske ekipe igrajo v mednarodnih klubskih tekmovanjih – NLB Jadranska liga, Evroliga in pokal ULEB. Moštva, ki imajo naziv nosilca vrhunske košarke, so bila v sezoni 2005/2006 štiri, in sicer Union Olimpija, Geoplin Slovan, Pivovarna Laško in Helios Domžale. Zlasti prva je pomembno vplivala na razvoj slovenske košarke in zato jo bom v enem izmed sledečih poglavij tudi podrobneje predstavil. V sezoni 2005/2006 je v 1. A ligi igralo 13 moštev, v ligi 1. B 14 moštev, v 2. ligi 20 in v 3. ligi 28 moštev.

Glavne naloge košarkarskega društva so (Smernice razvoja slovenske košarke 2003, 2006):

- iskanje in razvijanje mladih nadarjenih igralcev,
- trženje kluba,
- pripravljanje igralcev na tekme,
- organiziranje tekem in turnirjev,
- skrb za stabilen in primeren dotok finančnih sredstev,
- omogočanje optimalnih pogojev za redno treniranje in tekmovanje vsem kategorijam igralcev,
- skrb za razvoj kakovostne košarke na svojem območju,
- pomoč v košarkarskih krožkih osnovnih šol na svojem območju in voditi košarkarsko šolo društva,
- pomoč pri organizaciji šolskih tekmovanj,
- skrb za iskanje in usposabljanje trenerskega, sodniškega in organizacijskega kadra in mu zagotoviti ustrezen status,
- aktivno sodelovanje v organih in komisijah Košarkarske zveze Slovenije.

Glede organiziranosti znotraj klubov ločimo temeljno in strokovno organiziranost. Temeljna organiziranost predstavlja vodstvene strukture, kot so predsedstvo, skupščina ter razni odbori in komisije, ki skrbijo predvsem za samo delovanje kluba, marketing in propagando. Pod strokovno organiziranostjo pa mislimo predvsem na strokovno ekipo, ki skrbi za same igralce in s tem neposredno odgovarja za rezultatski uspeh košarkarske ekipe. V sodobno organiziranem košarkarskem klubu je vse pomembnejša služba, ki skrbi za propagando in marketing, saj je jasno, da bo znan in uspešen košarkarski kolektiv veliko bolj zanimiv za trženje in si bo lahko pridobil več sredstev za delovanje. Sama finančna sredstva pa so ključnega pomena za vsak ambiciozen in tekmovalen košarkarski klub (Bassin, 1997, str. 10).

Košarkarska društva v Sloveniji so si dokaj podobna po organizacijski strukturi, ne glede na to, da tekmujejo na različnih kakovostnih ravneh. V povprečju imajo po 150 članov. Vendar pa so tu izjeme, ki močno odstopajo od povprečja. Tu mislim predvsem na dva ljubljanska kluba, ki nastopata v NLB Jadranski ligi in imata občutno več članov, ter nekatere klube v tretji slovenski ligi, katerih število članov ne presega 40. V povprečju deluje v društvih nekaj več kot sedem funkcionarjev oziroma upravno-organizacijskih delavcev, ki pokrivajo različna področja delovanja. Število funkcionarjev se pri prehajanju iz višje v nižjo ligo ne spreminja veliko. Edina razlika, ki jo opazimo, pa je pri številu zaposlenih funkcionarjev v društvu. V nižjeligaških tekmovanjih so skoraj vsi funkcionarji prostovoljci, ki niso zaposleni. V klubih v 1. A državni ligi pa sta v povprečju zaposlena po dva funkcionarja profesionalca na klub (Erčulj, 2005, str. 68).

Vsa društva naj bi imela tudi svoje mlajše selekcije, kar pa predvsem pri nosilcih tekmovalne košarke (2. in 3. liga) ni redna praksa. Mlajše selekcije delimo na mlajše člane, mladince, kadete in pionirje. Poglavitni namen mlajših selekcij je vzgoja in selekcioniranje igralcev za člansko ekipo. Raziskava, kjer je sodelovalo 26 moštev 1. A SKL, 1. B SKL in 2. lige in je potekala leta 2004, je pokazala, da je v povprečju 75,6 mladega košarkarja na društvo (80,5 v 1. A SKL, 73,9 v 1. B SKL in 68,8 v 2. SKL). V društva je povprečno vključenih 11 mladincev (v 23 društvih), 15 kadetov (v 25 društvih), 19 starejših pionirjev (v 25 društvih), 24 mlajših pionirjev (v 20 društvih) in 29 najmlajših pionirjev (v 10 društvih). S starostjo se torej na račun izbora ali prenehanja treniranja zmanjšuje število igralcev v posameznih selekcijah. Zanimivo je, da največje število kadetov in mladincev zasledimo v društvih 2. SKL. Pri starejših in mlajših pionirjih je situacija nasprotna, saj največje število igralcev zasledimo pri društvih 1. A SKL, ki očitno tako v največji meri skrbijo za vidik množičnega ukvarjanja s košarko v tem starostnem obdobju. Več kot 80 odstotkov vseh društev, ki so sodelovala v anketi, ima lastno košarkarsko šolo. Odstotek je najvišji v 1. B SKL (90 odstotkov), nekoliko nižji v 1. A SKL (87 odstotkov) in znatno nižji v 2. SKL (57 odstotkov). Po številu mladih košarkarjev, ki obiskujejo košarkarsko šolo, so društva 1. A in 1. B SKL skoraj izenačena (95 in 96), medtem ko je v košarkarskih šolah društev 2. SKL v povprečju le 40 otrok. Pri usmerjanju otrok v košarko in izbiranju igralcev sodelujejo z osnovnimi šolami vsa društva 1. A in 1. B SKL, ter 71 odstotkov oz. 5 od 7 društev 2. SKL. V povprečju društva 1. A SKL črpajo igralce za svoje selekcije na skoraj sedmih osnovnih šolah, društva 1. B SKL

na malo manj kot štirih, društva 2. SKL pa na treh osnovnih šolah (Erčulj, Revija Šport, str. 69–71). Iz tabele 4 je razvidno, da skupno število igralcev košarke v klubih v letih od 2003 do 2006 raste. Razlog za to je predvsem v povečanju števila mladincev, medtem ko število članov v omenjenem obdobju nekoliko pada. Ta trend je dokaj neugoden, saj pomeni, da se vse večji delež igralcev odloča za prenehanje igranja ob prestopu z mladinske na člansko raven. Tako se mnogi mladi košarkarji odločijo za prenehanje igranja in se raje popolnoma posvetijo študiju, namesto da bi gojili obe stvari, saj v aktivnem igranju košarke ne vidijo dolgoročne in tudi kratkoročnih rešitev za svojo blaginjo. Študija in igranja košarke se mnogokrat zaradi nepovezanosti obeh ustanov ne da združiti, vsaj na profesionalni ravni ne. Poleg tega pa je tukaj tudi velik problem plačilne politike klubov in njihovega (ne)plačevanja mladim igralcem.

Tabela 4: Število igralcev košarke v košarkarskih klubih

| VRHUNSKI ŠPORT     |      |      |      |      |
|--------------------|------|------|------|------|
| KATEGORIJA/LETO    | 2006 | 2005 | 2004 | 2003 |
| Pionirji do 15 let | 3826 | 3422 | 2542 | 3435 |
| mladinci do 20 let | 2650 | 2770 | 2728 | 1264 |
| člani do 35 let    | 1505 | 1443 | 1318 | 1700 |
| SKUPAJ             | 7981 | 7635 | 6588 | 6399 |

Vir: Gradivo Košarkarske zveze Slovenije, pridobljeno dne 10. decembra 2006.

Navadno ima vsako športno društvo tudi svojo preteklost, ki so jo gradile generacije igralcev, trenerjev in funkcionarjev. Športna ekipa ima svoje simbole in običaje, ki so ogledalo družbenih odnosov v sedanjosti in preteklosti. S temi znaki se navijači, gledalci poistovetijo, sprejmejo jih za svoje in z njimi gradijo pripadnost klubu. To so himna, znak, logo, maskote, dan društva ... Ta praksa in z njo povezan merchandising je še posebej razvit v košarkarski ligi v ZDA – NBA. Z njo krepijo klubsko identiteto, pridobivajo nove privrženca in ustvarjajo dodatne prihodke. Znaki NBA, logotipi klubov Chichago Bulls in LA Lakers so znani po vsem svetu in se dobro tržijo. Na leto prodajo v ligi NBA za tri milijarde dolarjev spominkov s simboli moštev, od tega 20 odstotkov v državah, ki ne ležijo na območju Severne Amerike (Zore, 2004). Po raziskavi ima v Sloveniji vsako košarkarsko društvo svoj znak oz. logo, le 30 odstotkov društev ima svojo klubsko zastavo, 20 odstotkov klubov ima svojo himno in polovica klubov svoj dan košarke (Erčulj, Revija Šport, str. 71). Pripadnost klubu in privlačnost za potrošnike je bila v preteklosti s strani klubov v Sloveniji močno zapostavljena, a bodo morali v tej smeri v prihodnosti še mnogo delati, če želijo ohraniti oziroma izboljšati svojo uspešnost.

### 3.2.2.1 *Financiranje košarkarskih društev*

Financiranje vrhunškega športa v Sloveniji ima glede na druge države EU dve bistveni slabosti: skromen delež od televizijskih pravic in vstopnin za športne prireditve (Bednarik et al., 2000, str. 12). V zahodnih državah so ti dohodki med glavnimi finančnimi viri športnih organizacij. Kot primer naj povem, da je imel nogometni klub Manchester United v letu 2003

242 milijonov evrov prihodkov. Od tega mu je 40,8 odstotka nanese prodaja kart, 32,5 tv-pravice in 26,7 oglaševanja (Oplotnik, 2004, str. 41).

Različni izvajalci športa financirajo svojo dejavnost iz različnih virov. Ni enotne metodologije. Na splošno pa lahko rečemo, da se športni klubi financirajo iz proračunskih in zasebnih sredstev. Prva delimo na:

- sredstva državnega proračuna, ki se vsako leto opredelijo v republiškem proračunu. Za pridobitev teh sredstev velja načelo javnih razpisov kot za vsa druga proračunska sredstva;
- sredstva lokalnih skupnosti (občin), ki se določajo vsako leto v proračunih občin;
- sredstva športne fundacije iz iger na srečo. Upravlja jih svet Fundacije in tudi za pridobitev teh sredstev velja načelo razpisov. Mnoge države teh sredstev ne prištevajo med proračunska (javna), ker so marsikje igre na srečo v rokah športnih organizacij (torej civilne družbe).

V letu 2000 je v Sloveniji pri financiranju športnih društev iz proračunskih sredstev največji delež (okoli 80 odstotkov) odpadel na sredstva lokalnih skupnosti, medtem ko so bila sredstva fundacije za šport (5 odstotkov) in neposredna sredstva iz proračuna (15 odstotkov) znatno manjša (Šugman et al., 2002, str. 74).

Druga sredstva so neproračunska (zasebna) sredstva, ki jih lahko delimo na:

- sredstva sponzorjev,
- sredstva donatorjev,
- sredstva gospodinjev (članarine, vstopnine, igralnine ...),
- volila, darila,
- druga lastna sredstva (tombole, srečelovi, prodaja majic in podobno).

V tistem delu športa, ki se prekriva s pojmom vrhunškega športa in je povezan z industrijo zabave, je navzočnost sponzorjev najbolj intenzivna. Razmerje med javnimi sredstvi in privatnimi sredstvi financiranja v vrhunskem športu se v Sloveniji giblje od 1 : 3 pa do 1 : 3,5 (Giacomelli et al., 2002). Seveda je to razmerje v amaterskih klubih ponavadi popolnoma obratno. V letu 1997 so na celotnem slovenskem športnem trgu zasebna sredstva znašala 75 odstotkov vseh sredstev, javna pa preostalih 25 odstotkov (Bednarik et al., 1998, str. 14).

Prihodki celotne košarkarske dejavnosti v Sloveniji so leta 2000 znašali 2,6 milijarde tolarjev oziroma 11,6 milijona evrov. Proračuni treh najmočnejših slovenskih klubov so v letu 2002 znašali: Olimpije okoli 3,5 milijona evrov, Krke 2,25 milijona evrov, Pivovarne Laško en milijon evrov. Pri tem je treba poudariti, da ima Krka sedaj desetkrat manjši proračun zaradi izpada iz Evrolige in delnega umika glavnega sponzorja Krke, d. d. Za primerjavo proračun povprečnega nogometnega prvoligaškega kluba v Sloveniji znaša okoli 1,5 milijona evrov. Najmočnejši nogometni klub NK Maribor, pa je imel leta 2000 proračun blizu deset milijonov

evrov. Celotni prihodki nogometne dejavnosti so v tem letu znašali šest milijard tolarjev (Kuntarič, 2002, pril. str. 4,5).

Podatke o finančnem poslovanju košarkarskih klubov je izredno težko ali celo nemogoče pridobiti. Očitno te podatke klubi pojmujejo kot poslovne skrivnosti. Lahko pa so razlogi za neodzivnost tudi drugje (predvsem v nezakonitem poslovanju uprave klubov, ki si sebi nikoli ne pozabijo izplačati plač, medtem ko pa prenekateri, predvsem mladi igralci ostanejo brez plačil). Košarkarska društva v Sloveniji so različno financirana. Povečini pridobivajo finančna sredstva skozi članarine, igralnine, sponzorska sredstva, sredstva iz državnega proračuna (občinski denar, Fundacija za šport ...), donacije, vstopnine in televizijske pravice (Erčulj, 2005, str. 69). V strukturi dohodkov običajno zavzemajo pomemben delež sponzorska sredstva, pa tudi javna, državna in donatorska sredstva, medtem ko prihodki od vstopnin in tv-pravic pri večini društev spadajo med simbolične proračunske postavke (Brozovič, 2002). Struktura dohodkov je v veliki meri odvisna od ravni tekmovanja, na katerem klubi nastopajo. Tudi proračuni se po ligah močno razlikujejo. Tako ima Union Olimpija tudi do 400-krat večji proračun od klubov iz 3. SKL. V nižjeligaških klubih predstavljajo večino finančnih sredstev sredstva lokalnih skupnosti (proračunska sredstva), medtem ko v klubih, ki igrajo v mednarodnih tekmovanjih, ta sredstva predstavljajo majhen delež in se financirajo predvsem iz sponzorskih sredstev.

Raziskava, v kateri je sodelovalo osem ekip iz 1. A lige, 11 ekip iz 1. B lige in sedem ekip iz 2. lige, in je potekala v sezoni 2003/2004, je pokazala, da v 1. A SKL vsa društva zaračunavajo vstopnino za tekme. Cena vstopnice za ogled tekme močno variira in stane v povprečju 625 tolarjev. Prav tako močno variira število gledalcev na tekmi. V povprečju si tekmo v 1. A SKL ogleda 333 gledalcev, kar košarko uvršča na drugo mesto med ekipnimi športi za nogomet in pred rokomet. V 1. B ligi vstopnino za tekme zaračunava približno 50 odstotkov klubov, cena vstopnice je v povprečju 317 tolarjev, tekmo pa si ogleda v povprečju 142 gledalcev. V 2. SKL vstopnine ne zaračunavajo, tekmo pa si v povprečju ogleda 111 gledalcev (Erčulj, 2005, str. 69–70). Edini slovenski klub, ki pridobiva znatnejša sredstva od prodaje tv-pravic, je Union Olimpija. V letu 2002 so ji prenosi Evrolige nanesti 680.000 evrov. Vendar pa je ta znesek danes nekajkrat manjši predvsem zaradi upada priljubljenosti košarke v Sloveniji in upada kvalitete omenjenega kluba.

Društva se financirajo tudi s prispevki posameznih članov, s članarino ali igralnino. Omenjena raziskava je pokazala, da četrtnina obravnavanih društev nima članarine za svoje člane, druga pa jo imajo, a je njena višina zelo različna: od 750 pa do deset tisoč tolarjev letno. Povprečna članarina vseh tistih društev, v katerih imajo članarino, znaša 3540 tolarjev. Povprečno plačuje članarino 55 odstotkov članov. Skoraj 70 odstotkov vseh društev sodelujočih v raziskavi, pridobiva sredstva s prejemanjem igralnine, ki v povprečju znaša 2641 tolarjev na mesec in se prav tako precej razlikuje po društvi (od tisoč do sedem tisoč). Igralnino zaračunava le 50 odstotkov društev 1. A SKL v povprečni višini 2714 tolarjev, 63 odstotkov društev 1. B SKL v povprečnem znesku 1925 tolarjev in kar 85 odstotkov društev 2. SKL v



povprečnem znesku 3750 tolarjev, kar kaže na to, da se društva 2. SKL očitno v večji meri financirajo z igralninami, ki jih pridobivajo predvsem od igralcev mlajših starostnih kategorij. Povprečno plačuje igralnino 51 članov društva, kar je približno ena tretjina. Košarkarska društva v glavnem nimajo v lasti nobene nepremičnine. Skoraj 90 odstotkov društev ima sklenjeno pogodbo o najemu vadbeno tekmovalnih prostorov. To pogodbo v večini sklenejo za dobo enega leta. Poleg športne dejavnosti povečini košarkarska društva ne izvajajo nobene druge dejavnosti, iz katere bi pridobivala druge dohodke (Erčulj, Revija Šport, str. 70).

Košarkarska društva so vse bolj organizirana kot profitne organizacije in se tako tudi obnašajo. Košarkarski strokovnjaki v velikem in organizacijsko dobro vodenem klubu morajo tako osvojiti tudi določeno ekonomsko znanje, menedžerji sponzorskih podjetij, klubski ekonomisti pa potrebujejo visoko stopnjo strokovno športnega znanja, da lahko uspešno vodijo klub (Pavlovič, 2000, str. 31).

Ko govorimo o financiranju košarkarskih društev, je treba omeniti tudi finančno nedisciplino pri izplačevanju plač košarkarskim igralcem in trenerjem s strani mnogih klubov. In prav omenjeni akterji bi morali imeti prednost pri izplačilu plač, pred upravo in drugimi funkcionarji ter sodelavci. Iz tega razloga se mnogo mladih košarkarjev odloči za prenehanje aktivnega igranja in se raje aktivneje posvetijo šolanju ali kateri drugi stvari, ki bi jim v prihodnosti lahko prinašala dohodke. Treba je vedeti, da večina mladih igralcev v prvoligaških klubih trenira dvakrat na dan in le stežka opravlja še kakšen poklic ali se šola po rednem programu na fakulteti ali srednji šoli. Tukaj bi morala predvsem KZS in ministrstvo za šport uvesti red pri izplačevanju plač in tudi sama organizirati štipendije ... Hkrati pa je treba zagotoviti tudi večjo povezanost med fakultetami, srednjimi šolami ter košarkarskimi klubi. Lahko bi se tudi zgledovali po ameriškem modelu, ki omogoča igralcem NCAA (študentske košarke) štipendije in prilagojeno šolanje na fakultetah. Vsekakor pa je osnova za vse transparentnost finančnega poslovanja klubov. Bolj transparentno poslovanje bo pozitivno vplivalo tudi na potencialne sponzorje, ki bodo imeli boljši vpogled v poslovanje klubov in se bodo tako lažje odločali za sponzoriranje. 7.6.2006 je bil v državnem zboru sprejet nov Zakon o društvih, ki je nadomestil star zakon iz leta 1995 in zahteva od društev transparentno poslovanje in oddajanje letnih poročil AJPEs-u. Ta zakon bo verjetno pozitivno vplival na ravnanje košarkarskih klubov v prihodnosti.

Ne glede na kakovost in tekmovalno uspešnost se najboljši slovenski košarkaški klubi in ekipe v finančnem pogledu težko primerjajo z najboljšimi evropskimi, kaj šele ameriškimi ekipami. Razlog za to je predvsem v majhnem številu prebivalcev, gospodarski (ne)razvitosti, nepripravljenosti gospodarstva za financiranje oz. sponzoriranje košarkarskih klubov in veliki nasičenosti Slovenije z različnimi športi. Če k tem dodamo še postopno umikanje države pri financiranju vrhunškega športa, spremembo davčne politike v škodo društev in športnikov ter skromen finančni priliv klubov od tv-pravic in vstopnin, je mogoče sklepati o finančno zelo skromnih proračunih, ki jih imajo klubi na voljo. V zadnjih letih je prišlo do zmanjšanja proračuna večine klubov slovenske prve lige, prav tako smo bili priča finančnem zlomu

nekaterih v preteklosti tekmovalno uspešnih in finančno stabilnih klubov (Erčulj, revija Šport, str. 68). In prav v času, ko pišem to diplomsko nalogo, se pod velik vprašaj postavlja naš do sedaj najuspešnejši košarkarski klub, ljubljanska Olimpija.

### 3.2.2.2. Olimpija Ljubljana

Ljubljanska Olimpija je najeminentnejši slovenski klub. Olimpija je izrednega pomena za razvoj slovenske košarke in priljubljenost košarke pri nas.

Začetki ljubljanske Olimpije segajo v leto 1946, ko je odigrala svojo prvo uradno tekmo. Kmalu zatem je začela krojiti sam vrh jugoslovanske in občasno tudi evropske košarke. Ekipa ljubljanske Olimpije je leta 1957 prvič postala jugoslovanski državni prvak in do leta 1970 šestkrat osvojila državni naslov. Leta 1967 se je Olimpija uvrstila tudi na finalni turnir evropske klubske lige. Po letu 1991 je Olimpija odprla vrata mnogim tujim perspektivnim igralcem, ki so se v njej kalili v velike zvezde svetovne košarke (Ariel McDonald, Šarunas Jasikevičius, Vladimer Stepania, Jirji Welsh ...). Čas od osamosvojitve do konca prejšnjega stoletja pa je bilo tudi eno najplodnejših obdobji v zgodovini Olimpije. V sezoni 1993/1994 je namreč Olimpija postala zmagovalka evropskega pokala, v sezoni 1996/1997 se je uvrstila na finalni turnir četverice Evrolige (final four) in tam osvojila 3. mesto. Olimpija je do sedaj 13-krat osvojila slovenski naslov državnih prvakov in tudi 13-krat pokalni naslov. V sezoni 2001/2002 je klub postal prvak Jadranske lige. Olimpijina šola mladih perspektivnih igralcev pod vodstvom Zmaga Sagadina je bila ena najbolj priznanih v Evropi. V vsem svojem obdobju je bila Olimpija valilnica največjih slovenskih talentov. Zanje so igrali igralci, kot so Vinko Jelovac, Jure Zdovc, Peter Vilfan, Ivo Daneu, Aljoša Žorga, Borut Bassin. V novejši zgodovini pa igralci, kot so Marko Milič, Beno Udrih, Rašo Nesterovič, Primož Brezec.

Olimpija se s svojim proračunom nikoli ni mogla primerjati z največjimi evropskimi klubi, vendar je bila vedno izvrstna v iskanju mladih slovenskih in tujih igralcev, ki jih je vključila v svoje selekcije, jih razvila v vrhunske košarkarje in nato prodala največjim svetovnim klubom. Tako so lahko parirali omenjeni klubom in jih občasno tudi presegali. Proračun Olimpije je v letu 2002 štel okoli 3,5 milijona evrov in se do letošnje sezone ni kaj dosti spremenil (3,6 milijona evrov). Od tega so v letu 2002 okoli 75 odstotkov zbrali s sponzorji. Od 5 do 7 odstotkov je prispevala Mestna občina Ljubljana, tudi s 1400 brezplačnimi urami uporabe dvorane Tivoli na leto. Televizijske pravice so nanese leta 2002 okoli 680.000 evrov. Preostalo Olimpija zbere predvsem s prodajo vstopnic, ki pa predstavljajo zanemarljiv delež. V sezoni 06/07 naj bi Olimpija z vstopnicami zaslužila predvidoma 180.000 evrov, s prodajo šalov, kap, majic ter drugih navijaških rekvizitov okoli 50.000 evrov, s članarino v košarkarskih šolah pa okoli 7000 evrov. Trenutno Olimpija zasluži s televizijskimi pravicami nekajkrat manj kot v letu 2002. (Brozovič, 2007) Del dohodkov Olimpije pa znašajo tudi odškodnine, ki jih klub ne uvršča med redne dohodke. Ko sta klub predčasno zapustila Sani Bečirovič in Primož Brezec, je Olimpija zaslužila okoli milijon evrov. Trenutno pa ni na

spregled pravega zvezdnika, s katerim bi lahko ponovili tako kupčijo. Razlog ni samo v kvaliteti igralcev, temveč tudi v pogodbah, ki se ne sklepajo za dovolj dolgo časa, da bi lahko vanje umestili klavzule o visokih odškodninah (Brozovič, 2002). Tako sedaj, ko skuša evropski košarkarski gigant Maccabi Tel Aviv v svoje vrste sprejeti Olimpijinega branilca Rannika, Olimpija ne bo mogla zahtevati večje odškodnine, saj imajo sklenjeno pogodbo samo do konca te sezone.

Večino odhodkov Olimpije predstavljajo plače igralcev in trenerjev, in sicer okoli 75 odstotkov (Brozovič, 2007). Tu pa je treba poudariti tudi nesorazmerje s strani države, saj Union Olimpija letno sprejme od mestne občine Ljubljana okoli 145.000 evrov, od tega 125.000 za promocijo mesta in 20.000 za delovanje mlajših selekcij. V obliki raznih najemnin v Hali Tivoli pa vrne v mestno blagajno dvakrat toliko, za nameček pa skozi dohodnino košarkarjev in davek na dodano vrednost nakaže še okoli 400.000 evrov (Brozovič, 2007).

V zadnjem času se nad Olimpijo zgrinjajo črni oblaki. Klub ima velike finančne težave. Slabo strokovno delo, selekcioniranje igralcev, neposlovno in netransparentno upravljanje, vsakoletno menjavanje uprave ter umikanje sponzorjev so potisnili Olimpijo v nezavidljiv položaj. Dolgovi se večajo in po zadnjih podatkih znašajo 2,8 milijona evrov. Upniki so povečini nekdanji košarkarji, trenerji in dobavitelji kluba (Brozovič, 2007). Sponzorji izgubljajo zaupanje in se umikajo, saj nočejo svojega denarja trošiti za saniranje prejšnjih dolgov. Zaupanje okolja in poslovnih partnerjev v klub je minimalno. Trenutna ekipa ostaja brez plač. Nobena finančna injekcija, četudi bi znašala milijon evrov, ne bi rešila kluba. Košarkarji bi le dobili manjkajoče plače in igrali do konca sezone, naslednjo sezono pa bi bili problemi še večji. Ugled kluba v Evropi je prav tako padel. Union Olimpija ni nikoli veljala za moštvo z velikim proračunom, vendar je pogodbene obveznosti vedno delno izpolnjevala. Kar ni bilo izplačanega, so igralci unovčili z osebnim napredkom in skozi dosežke kluba, saj so lahko nadaljevali kariere v bogatejših klubih. Union Olimpija si je nabrala tudi ogromno pozitivnih točk kot soustanoviteljica Evrolige in v marsikateri velesili niso ravno srečni, ker ima majhna Ljubljana zajamčeno mesto v Evroligi za tri leta. Če ga izgubi, bo slovenska košarka padla na raven Avstrijske. Olimpija je pred zlomom, kakršnega je doživelo kar nekaj nekdanj uspešnih evropskih ekip (Kinder Bologna). Najslabše pri tem je, da se vodstveni del Uniona Olimpije še kar širi, namesto da bi močno zmanjšali število direktorjev, njihovih namestnikov, uslužbencev, tiskovnih predstavnikov in celotne administracije. Z manj zaposlenimi Lottomatica Roma zbere 10 do 12 milijonov evrov. Zaposlenih v upravi Olimpije je dovolj oziroma preveč, njihovo učinkovitost pa bi morali povečati (Vilfan, 2006).

V nemški košarkarski ligi že sedaj večina profesionalnih klubov deluje v obliki podjetij, na katere so prenesli tržne dejavnosti osnovnega društva. Dejavnosti mladinskih ekip, plesalk pa so v večini klubov organizirane pod običajno društvo, ki ima tako še vedno nekatere ugodnosti pri plačilu davkov v primerjavi z gospodarsko družbo (Žerjavič, 2007). V Italiji nekateri košarkarski klubi celo kotirajo na borzi. Primer za uspešno delovanje kluba kot podjetje pa je vsekakor Benetton Treviso. Treviso je mesto z manj kot sto tisoč prebivalci,

vendar pa ima kljub temu enega najuspešnejših evropskih košarkarskih klubov. Klub deluje kot samostojno podjetje v večinski lasti korporacije Benetton in ima proračuna okoli osem milijonov evrov letno. Ključ do uspeha za klub je bila vsekakor pridobitev močnega sponzorja (Benetton) in preoblikovanje kluba v samostojno podjetje v sklopu Benettonovega imperija (Formula 1, odbojka) (Hočevar, 2007). Za Olimpijo je ključnega pomena, da se določi dolgoročna strategija, ki bo temeljila na njeni nekoč močni košarkarski šoli in klesanju talentov iz cele Slovenije. Treba je pridobiti močnega dolgoročnega sponzorja, ki verjame v klub. Predpogoj za vse to pa je preobrazba kluba v gospodarsko družbo. Pri tem bi mlajše selekcije ostale pod originalnim društvom, članska ekipa in trženjske dejavnosti pa bi se organizirale v gospodarsko družbo. Prenosu poslovanja na gospodarsko družbo bi moral nujno slediti tudi prevzem minulih obveznosti. Nikakor pa se ne bi smelo zgoditi, da bi potopili društvo, da bi se ognili dolgovom, saj bi v tem primeru izgubili licenco za igranje v Evroligi, bržkone za vedno. Samo s tem bi lahko zagotovili transparentnost poslovanja v klubu, vrnili zaupanje okolja in sponzorjev in tako spet ustvarili poslovno in tekmovalno uspešen klub. Treba pa je tudi poudariti, da je pri vsem tem pričakovati tudi večjo pomoč ter interes s strani države in mestne občine. Določene vrednote pač presegajo tržne zakonitosti. Olimpija je zelo pomembna za slovenski šport in družbo na sploh, četudi ne prinaša dobička. Ali bi si Katalonci dovolili, da propade Barcelona? (Brozovič, 2007)

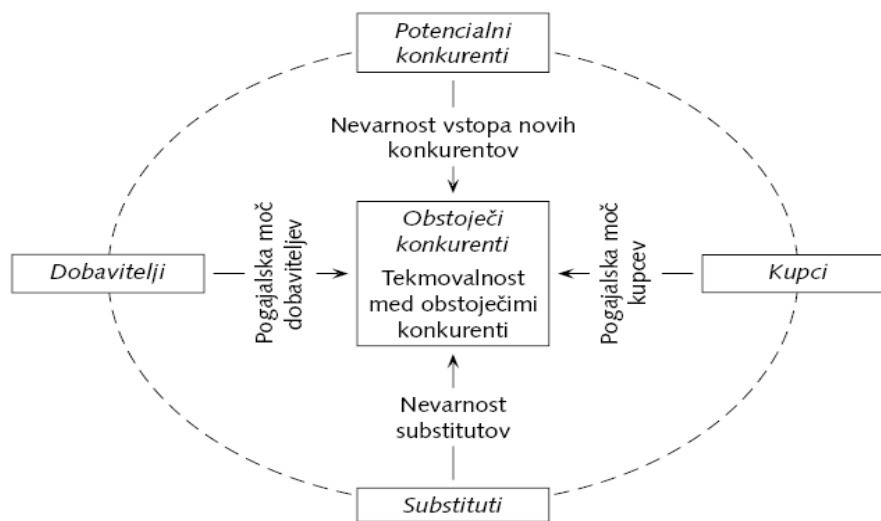
## **4 ANALIZA KOŠARKARSKE DEJAVNOSTI V SLOVENIJI S POMOČJO PORTERJEVEGA MODELA PETIH SILNIC**

Pri analizi okolja košarkarske dejavnosti sem si pomagal s Porterjevim modelom petih silnic, s katerim določamo naravo in intenzivnost konkurenčnih sil v panogi. V teoriji in praksi je Porterjev model petih silnic najpogosteje uporabljena metoda za analiziranje panoge. Model omogoča preprosto analizo ter razumevanje delovanja panoge in konkurence v njej (Ješovnik, 2002, str. 102).

Konkurenčne sile ali silnice, ki določajo naravo tekmovalnosti v panogi in panogo kot celoto, so po Porterjevem modelu (Jaklič, 1999, str. 321):

- tekmovalnost med obstoječimi konkurenti,
- nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo,
- nevarnost substitutov,
- pogajalska moč kupcev in
- pogajalska moč dobaviteljev

Slika 2: Porterjev model petih silnic



Vir: Ješovnik, 2002, str. 99.

Znotraj košarkarske dejavnosti imajo klubi sicer identična izhodišča, a se med seboj razlikujejo po velikosti, organiziranosti, strukturi in strateških pristopih delovanja, zato tudi vsak na svoj način poskuša doseči svoje konkurenčne prednosti na trgu. Tako je cilj košarkarskih klubov poiskati položaj v dejavnosti, s katerega se lahko najbolje branijo pred konkurenčnimi silami v dejavnosti in hkrati tudi vplivajo nanje ter jih obračajo sebi v prid (Ješovnik, 2002, str. 98). Cilj regulatornih (KZS) organov v dejavnosti pa je ustvariti čim bolj zdravo in učinkovito športno-poslovno okolje, v katerem bodo klubi in celotna dejavnost prosperirali.

Kljub široki uporabi Porterjevemu modelu številni avtorji pripisujejo nekatere pomanjkljivosti. Med drugim model eksplicitno ne vključuje vloge vlade oz. države, zgodovine panoge, institucij ter kulture, čeprav tudi ti dejavniki vplivajo na večino podjetij. (Ješovnik, 2002, str. 102–103). In prav iz tega razloga sem omenjene dejavnike opredelili že v prejšnjih poglavjih.

#### 4.1 TEKMOVALNOST MED KOŠARKARSKIMI KLUBI

Porter poudarja, da tekmovalnost med podjetji nastane, ker eno ali več podjetij čuti pritisk ali vidi priložnost za izboljšanje lastnega položaja. Rivalstvo je mnogo večje v panogah, kjer so si podjetja enakovredna po svoji velikosti in moči (Jaklič, 1999, str. 322). To velja tudi za športne dejavnosti. Športni klubi poleg primarnega športnega tekmovanja konkurirajo tudi za državna finančna sredstva, sponzorje, navijače, gledalce, medije, mlade igralce, trenerje, infrastrukturo; ne samo s preostalimi košarkarskimi klubi, temveč tudi z drugimi športnimi dejavnostmi (nogomet, smučanje ...). V boju za boljši konkurenčni položaj uporabljajo različna orodja oz. strategije, ki še niso tako razvite kot v podjetjih, vendar pa jih je že

mogoče prepoznati. Ustanavljanje košarkarskih šol, ustanavljanje razpredenega sistema za skavtiranje za mladimi igralci, privabljanje igralcev iz drugih klubov, sodelovanje s šolami, kupovanje igralcev, lobiranje pri lokalnih skupnostih, medijih in v gospodarstvu so le nekateri izmed pristopov, ki jih košarkarski klubi uporabljajo v borbi za izboljšanje svojega položaja. V večini primerov konkurenčni premiki oz. dejavnosti košarkarskih klubov vplivajo tudi na položaj konkurentov in s tem pogosto izzovejo njihov odziv, saj so si športni klubi v medsebojno odvisnem položaju – vsi zajemajo iz iste sklede sponzorjev, baze igralcev, medijev in državnega proračuna. Stopnja tekmovalnosti ni statična kategorija, ampak se vseskozi spreminja. Tako je stopnja tekmovalnosti med klubi v košarkarski dejavnosti odvisna od številnih dejavnikov, kot so številnost in enakomernost porazdelitve konkurentov, stopnja rasti dejavnosti, obsega fiksnih stroškov, omejitve zmogljivosti, razpoložljivosti finančnih virov itd. (Jaklič, 1999, str. 322)

Cilj Košarkarske zveze Slovenije je ustvariti čim večjo priljubljenost košarke v Sloveniji. To pa je možno samo, če sta tekmovalnost in konkurenca med klubi na visoki ravni. V Sloveniji je v sezoni 2005/2006 igralo košarko 75 članskih ekip, ki so bile razdeljene po kakovost v štiri lige: 1. A SKL, 1. B SKL, 2. SKL in 3. SKL. Tekmovalnost in razmerja med klubi (članskimi ekipami) bom opisal za vsako ligo posebej, ker se omenjena razmerja in pogoji od lige do lige razlikujejo.

V 1. A SKL igra trenutno 13 moštev. Tekmovanje je razdeljeno na tri dele in poteka po dvokrožnem ligaškem sistemu, kar pomeni, da se vsa moštva pomerijo med seboj tako doma kot v gosteh. V prvem delu vsako tekmovalno sezono nastopa 12 ekip. V tem delu ne igrajo ekipe, ki igrajo v mednarodnih evropskih klubski ligah (trenutno samo Union Olimpija) in se ligaškem tekmovanju pridružijo šele v 2. delu, ko se liga razcepi na ligo za obstanek in ligo za prvaka. V ligi za prvaka sodeluje osem ekip, sedem najboljših po prvem delu prvenstva in Union Olimpija. Vse preostale ekipe, ki se po prvem delu tekmovanja ne uvrstijo v ligo za prvaka, padejo v ligo za obstanek. Zadnjeuvrščena ekipa v ligi za obstanek izpade iz 1. A SKL, nadomesti pa jo prvak 1. B SKL. V tretjem delu najboljše štiri ekipe prvenstva igrajo končnico za naslov prvaka. Prve tri oz. štiri ekipe na koncu državnega prvenstva pridobijo možnost nastopanja v Jadranski ligi. Predzadnja ekipa iz 1. A SKL ter drugo- in tretjeuvrščeno moštvo 1. B SKL pa igrajo v tretjem krogu mini ligo za popolnitev 1. A SKL. Število moštev, ki napreduje, je odvisno od tega, koliko moštev 1. A SKL se bo prijavilo v evropske pokale. Problem 1. A SKL je nepreglednost in neatraktivnost zaradi tridelnosti in zapletenosti prvenstva. Problem pa je tudi, da prvak oz. najboljši klubi državnega prvenstva ne dobijo priložnosti za uvrstitev v Evroligo. Možnost za uvrstitev v najprestižnejše evropsko košarkarsko tekmovanje Evroligo bi vsekakor spodbudilo klube in sponzorje k večjemu angažiranju.

V današnjem svetu bijejo športne ekipe boj na dveh bojiščih. Prvo je primarno športno tekmovanje, kjer se borijo z ekipami v isti dejavnosti. Drugo je poslovno tekmovanje, kjer tekmujejo, komu bo uspelo pridobiti čim več finančnih sredstev, sponzorjev, kdo bo čim bolje

tržil klub. Klubi v 1. A SKL morajo imeti močnega sponzorja, ki financira klub, saj klub samo s proračunskimi sredstvi in vladninami ne more preživeti. Borba za finančna sredstva (sponzorje) pa ne poteka samo znotraj košarkarske dejavnosti, temveč tudi s preostalimi športnimi dejavnostmi (nogomet, smučanje ...). In prav to tekmovalnost je vedno bolj čutiti, saj so sponzorska sredstva omejena, potrebe po njih pa vedno večje. Razlike v organizacijski in finančni plati med moštvi 1. A SKL so velike. Najmočnejši klub je Union Olimpija, ki ima zagotovljen nastop v Evroligi in iz tega razloga (vsaj do nedavnega) tudi lažje pridobiva sponzorje, je po vseh plateg pred drugimi moštvi. Tako je v dosedanjih 15 državnih prvenstvih Olimpija osvojila kar 13 naslovov. Sledijo ji trije dokaj močni klubi Slovan, Pivovarna Laško in Domžale, ki so po finančni plati nekoliko šibkejši, a po organizacijski in strokovni plati ne zaostajajo veliko. Preostalih devet moštev je izrazito šibkejših. Vsako leto pa pride do kakšnih manjših presenečenj, ko katera izmed ekip, zlasti na račun dobrega selekcioniranja in dela z mladimi igralci, meša štrene omenjenimi štirim ekipam. Tako je prvo mesto več ali manj vedno oddano za Union Olimpijo, za mesto v finalu pa se borijo ostali trije močni klubi. Članarina KZS v tej ligi znaša 960 tisoč tolarjev, stroški domače tekme okoli 130 tisoč tolarjev. Fiksni stroški povprečnega kluba samo za člansko ekipo v tem tekmovanju znašajo okoli šest milijonov tolarjev, če prištejemo še mlajše selekcije, ki so za klub v tem tekmovanju obvezne, pa znašajo fiksni stroški blizu deset milijonov tolarjev. V ta znesek niso vštete plače trenerjev, igralcev, funkcionarjev in najemnine dvoran ter klubskih prostorov, ki v tem rangi tekmovanja predstavljajo večji del stroškov. Izstop ekipe iz tekmovanja je kaznovan z zneskom 2,88 milijona tolarjev. Moštva v omenjeni ligi v povprečju na sezono odigrajo 57 tekem, od tega 39 uradnih. (Erčulj, 2005, str. 70) Tekmovalnosti in konkurence med klubi v 1. A SKL je nekoliko manj čutiti kot v primerljivih ligah v drugih državah, razlog za to pa je predvsem v neenakovrednosti prvenstva. Nekatera moštva v ligi resnično izstopajo in imajo dosti boljše pogoje kot druga, tako da so rezultati nekaterih tekem že vnaprej znani, vprašanje je samo, kakšna razlika košev bo na tekmi. Takšne tekme z gledalčevega, navijaškega, medijskega in sponzorskega vidika niso zanimive.

V 1. B SKL sodeluje 14 ekip. Tekmovanje poteka po dvokrožnem ligaškem sistemu (26 krogov). Prvouvrščena ekipa tega dela tekmovanja v naslednji tekmovalni sezoni pridobi pravico neposredne uvrstitve v 1. A SKL. V nižjo ligo izpadeta dve zadnje uvrščeni ekipi. Vse ekipe morajo imeti tudi mlajše selekcije. Liga je dosti bolj izenačena in enakovredna, tudi finančni vložki so manjši. Močno tekmovalnost med moštvi je čutiti, predvsem med ekipami, ki kandidirajo za izpad, in tistimi, ki se borijo za uvrstitev v višjo ligo. Liga je polprofesionalna. Plače dobivajo samo nosilci igre. Članarina kluba KZS-ju znaša 600 tisoč tolarjev, stroški izvedbe domače tekme pa okoli 110 tisoč tolarjev. Fiksni stroški za celoten klub (tudi mlajše selekcije), brez plač igralcem in najemnin, za izvedbo ene sezone znašajo okoli šest milijonov tolarjev. Izstop iz lige je kaznovan z 2,4 milijona tolarjev. V 1. B slovenski košarkarski ligi moštva povprečno odigrajo 44 tekem na sezono, od tega 29 uradnih (Erčulj, 2005, str. 70).

Slovenski 2. in 3. liga sta amaterski ligi. Ekipe v ligi imajo lahko samo člansko ekipo, mladinske selekcije niso predpogoj za nastopanje. Igranje v klubu dobijo plačano samo redke izjeme. V slovenski 2. ligi nastopa 20 moštev, ki so razdeljena na dve skupini (vzhod in zahod). Prvi dve ekipi iz vsake skupine igrata razigravanje za vstop v 1. B ligo, v katero se uvrstita dve ekipi. Zadnje tri moštva v ligi pa padejo v 3. SKL. Članarina znaša 420 tisoč tolarjev, stroški organizacije domače tekme pa okoli 80 tisoč tolarjev. Celotni fiksni stroški povprečnega kluba v 2. SKL znašajo 3,5 milijone tolarjev. Kazen za izstop iz lige znaša 1,26 milijona tolarjev. V 2. ligi moštva v povprečju odigrajo 39 tekem na sezono, od tega 21 uradnih. V 3. SKL igra 24 ali več ekip, ki so razdeljene v tri skupine (Zahod, Vzhod, Center). Iz 3. lige je nemogoče izpasti. V 2. SKL pa se uvrstijo zmagovalci skupin. Članarina KZS znaša 180 tisoč tolarjev, stroški organizacije domače tekme pa okoli 40.000 tolarjev. Celotni fiksni stroški povprečnega kluba v 3. SKL znašajo 1,5 milijona tolarjev. Izstop iz lige je kaznovan s 200 tisoč tolarji kazni. Višja kot je liga, manjši je delež fiksnih stroškov v celotnih stroških in večji je delež denarja namenjenega za plače igralcem in trenerjem ter za preostale variabilne stroške. Klubi v omenjenih dveh ligah se po večini financirajo iz sredstev lokalnih skupnosti in s klubskimi vladninami ter prispevki. Sredstva sponzorjev so majhna. Klubi v 1. A SKL pa se večinoma financirajo iz sredstev sponzorjev, medtem ko preostala sredstva (proračunska sredstva, vavnine, vstopnine ...) v večini klubov predstavljajo manjši delež.

Tekmovalnost na športni ravni je tem večja, čim bolj so si klubi izenačeni po velikosti in moči. Takšna liga je tudi veliko bolj zanimiva za gledalce. Sistem v ameriški profesionalni košarkarski ligi NBA skrbi za ravnovesje moči med klubi in postavlja vse klube, ne glede na velikost, v enak položaj in prav zaradi tega je to najuspešnejša košarkarska liga na svetu. V ligi NBA je izenačenost med klubi vzpostavljena s strani zveze. V tem sistemu obstajajo mehanizmi (Salary cap in »draft« nabor), ki spodbujajo tekmovalno ravnovesje in omogočajo tekmovalno vsem klubom. Ves denar, ki je zbran neposredno iz prodaje televizijskih pravic nacionalnim mrežam, ves prihodek, pridobljen iz trženja uporabe imen in logotipov organizacije NBA in klubov, sponzorski priliv lige, mednarodne televizijske pravice, licenciranje in druge aktivnosti, vse je enakomerno porazdeljeno med klube, ne glede na trg in tekmovalne uspehe (Lucu, 2006, str. 16). V Sloveniji ni tako. Razlike med klubi zlasti v 1. A SKL so velike in takšne tudi ostajajo. In tako je mnogokrat opaziti, da je tekmovalnost med klubi v 1. B SKL dosti večja kot v višji 1. A SKL.

Košarkarski klubi v Sloveniji tudi pogosto združijo moči in sodelujejo. Podobno kot v podjetjih tudi tu poznamo tri vrste sodelovanj, in sicer: zveza dveh močnih konkurentov, zveza šibkega in močnega kluba in zveza manjših klubov. Pri *zvezi dveh močnih klubov* gre pogosto za dva kluba v isti regiji, po možnosti tudi s skupnimi sponzorji in financerji kluba, ki skušata s sodelovanjem povečati priljubljenost košarke v regiji in pridobiti na svojo stran čim več gledalcev, sponzorjev ter medijev. To sodelovanje se kaže v organizaciji skupnih turnirjev, tekmovalj, menjavah igralcev med sezono, z enotnim nastopanje zoper tretje strani... Primer za tako sodelovanje sta Olimpija in Slovan. *Zveza šibkega in močnega kluba* je najpogostejša zveza med klubi. Nekateri klubi v 1. A SKL imajo organizirano še eno



člansko ekipo, ki igra v nižjih ligah. V njej se kalijo mladi perspektivni igralci, ki so pomembni za prihodnost kluba, a trenutno še ne morejo igrati v najvišjem kakovostnem razredu. Druga članska ekipa ponavadi predstavlja za klub visoke dodatne stroške in prav iz tega razloga se pogosto klubi odločijo za vrsto sodelovanja med klubi, kjer gre za posojanje igralcev. Igralci, ki ne bi igrali veliko v matičnem klubu, se posodijo v šibkejši klub. Šibkejši klub tako dobi kvalitetnega igralca, s katerim lahko naredi dober rezultat. Močnejši klub pa si zagotovi razvoj mladega perspektivnega igralca, ki bo nekega dne pomemben za klub. Primer za tako sodelovanje sedaj sta Union Olimpija in Misel Postojnska jama oz. Klemen Lorbek. *Zveza dveh šibkih klubov* nastane, ko se klubi bodisi zaradi pomanjkanja igralškega kadra, bodisi zaradi pomanjkanja finančnih sredstev združijo v en klub in tako skušajo uresničiti svoje težnje po napredovanju v višje lige (Lastovka-Smlednik).

## **4.2 NEVARNOST VSTOPA NOVIH KLUBOV V KOŠARKARSKO DEJAVNOST**

Slovensko košarkarsko ligo regulira Košarkarska zveza Slovenije. Klubi lahko prehajajo iz lige v ligo samo po določenem sistemu, ki smo ga že opisali v prejšnjem poglavju. Razen po tekmovalni plati načeloma prehodi med ligami niso možni, izjema je, ko kateri izmed klubov preneha obstajati ali izstopi iz lige. Takrat to mesto zasede najboljši izmed kandidatov. V tretjo slovensko ligo lahko vstopi vsak registriran klub ali društvo. Za članstvo v tretji SKL niso predpisani posebni pogoji. Liga je amaterska. Treba je predložiti dokumentacijo o registraciji kluba in plačati članarino KZS-ju v višini 180 tisoč tolarjev. Mlajše selekcije niso predpogoj za včlanitev v 3. SKL. Ovira pri prijavljanju klubov v ligo pa so fiksni stroški. Društvo ali klub mora zbrati okoli 1,5 milijona tolarjev sredstev, če hoče normalno delovati v 3. SKL. V 2. SKL so finančne potrebe dosti večje. Članarina znaša 420.000 tolarjev, stroški posamezne domače tekme pa okoli 80.000 tolarjev. Košarkarske dvorane morajo imeti prostora za najmanj dvesto gledalcev. V 1. B SKL morajo imeti klubi organizirane mlajše pogone. Dvorane, v katerih se igra liga, morajo imeti kapacitete najmanj za 800 gledalcev. Fiksni stroški posamezne sezone za klub znašajo okoli šest milijonov tolarjev. Od tega 600 tisoč za članarino KZS in okoli 110 tisoč tolarjev stroškov za posamezno domačo tekmo. Klubi v 1. SKL morajo imeti organizirane mlajše selekcije. Dvorane morajo zagotavljati prostor najmanj tisoč gledalcem. Povprečni fiksni stroški kluba znašajo okoli deset milijonov SIT in močno variirajo od kluba do kluba. Članarina znaša 960 tisoč tolarjev, organizacija domače tekme pa okoli 80 tisoč tolarjev.

Najbolj je tekmovalnost med klubi čutiti ravno pri pridobivanju mladih igralcev in njihovi vzgoji. Vsak ambiciozen klub si prizadeva imeti čim večjo bazo mladih igralcev, katere razvija in kali v košarkarskem znanju. Košarka je specifičen šport, saj je predpogoj za dobrega košarkarja višina igralca, ki je v največji meri genetsko pogojena. Tako je pri vzgoji igralcev vedno treba črpati iz široke baze otrok oz. potencialni igralcev, saj se le v veliki populaciji lahko dobi določeno število visokoraslih in športno talentiranih otrok. In prav za te otroke se kasneje razvije največji boj med klubi. Da se klubi zaščitijo pred prehajanjem igralcev, so v pravilniku KZS-ja določene odškodnine. Odškodnina je znesek, ki ga klub mora

plačati drugemu klubu v primeru prestopa igralca. Z odškodninami se zaščitijo predvsem prehodi mlajših igralcev, saj klubi vlagajo v igralce denar in čas, igralci se v teh klubih kalijo in pridobivajo vrednost. Tako bi odhod igralca v drug klub brez odškodnine pomenil veliko izgubo za matični klub. V društvih 1. A, 1. B in 2. SKL lahko v članskih ekipah v povprečju zasledimo od 2,5 do 3 domače (slovenske) igralce, ki niso vzgojeni v lastnem klubu in so nosilci igre. (Erčulj, 2005, str. 71)

Za igralce, mlajše od 19 let in za igralce, ki prvič prestopijo po dopolnjenem 19 letu starosti, se odškodnina določi na osnovi pogodbe igralec-klub, z dogovorom med klubi ali na osnovi izračuna odškodnine, pri katerem se upošteva število sezon odigranih v klubu iz katerega odhaja, staž v državnih reprezentancah, rang tekmovanja, kamor igralec prehaja, starost igralca in kategorizacija športnika. Prehod v 1. A SKL znaša po sedanjem registracijskem pravilniku 6000 evrov odškodnine, v 1. B 4800 evrov, 2. SKL 3600 evrov, v 3. SKL 1800 evrov. Vsaka odigrana sezona v klubu nanese dodatnih 600 evrov odškodnine. (Registracijski pravilnik KZS, 2006)

Problem pri odškodninah je, da odškodnine mnogokrat zavirajo napredek mladih igralcev, ki ponavadi prerasejo matični klub, ki jim ne more več zagotoviti normalnih pogojev za košarkarski razvoj. V druge klube igralci težko prestopijo, saj se zahtevajo visoke odškodnine za prestop. In tako pride s strani klubov pogosto do izsiljevanja. Taki igralci ponavadi obsedijo na klopi, sčasoma pa prenehajo igrati košarko. Mogoče bi bilo v teh primerih potrebno premisliti o nižjih odškodninah.

#### 4.3 POGAJALSKA MOČ KUPCEV

Med kupce spadajo interesne skupine, za katere se košarkarski klubi potegujejo in hočejo pridobiti njihovo pozornost (Bruhn, 1991, str. 29). Kupci so navijači, sponzorji, televizijski gledalci in širša javnost oz. potrošniki dobrin in storitev, ki jih promovirajo športni klubi in igralci ter mediji.

Tabela 5: Število gledalcev na košarkarskih tekmah

| SEZONA   | SKUPNO ŠTEVILO GLEDALCEV | POVPREČNO ŠTEVILO GLEDALCEV NA TEKMI | ŠTEVILO VSEH TEKEM V SEZONI |
|--|--------------------------|--------------------------------------|-----------------------------|
| <b>ŠTEVILO GLEDALCEV V 1. A SLOVENSKI KOŠARKARSKI LIGI</b> |                          |                                      |                             |
| 01/02  | 71.660                   | 385                                  | 186                         |
| 02/03  | 73.300                   | 354                                  | 207                         |
| 03/04  | 48.830                   | 317                                  | 154                         |
| 04/05  | 56.750                   | 300                                  | 189                         |
| 05/06  | 71.000                   | 333                                  | 213                         |
| <b>ŠTEVILO GLEDALCEV V 1. B SLOVENSKI KOŠARKARSKI LIGI</b> |                          |                                      |                             |
| 01/02  | 25.555                   | 132                                  | 194                         |
| 02/03  | 25.210                   | 139                                  | 182                         |
| 03/04  | 17.200                   | 95                                   | 182                         |
| 04/05  | 21.265                   | 117                                  | 182                         |
| 05/06  | 22.525                   | 124                                  | 182                         |

Vir: Zaključni bilteni tekmovalnih sezon 01/02 – 05/06.

Pod *navijače* štejemo ljudi, ki so prisotni na tekmah košarkarskega prvenstva. Njihovi razlogi za obisk tekem so predvsem pobeg iz vsakdanjega družbenega sistema, socialna integracija in občutek pripadnosti k družbi, občutek obreda in formalnosti, osebna identifikacija, estetsko zadovoljstvo ob izvrstnosti tekmovanja, zabava in spektakel, negotovost končnega izida, pripadnost lokalnemu klubu (Trobec, 2005, str. 20). Gledalci so nepogrešljiv element pri ustvarjanju vzdušja ob tekmi. Ponavadi se ob vstopu na tekmo plača vstopnina, kar predstavlja del finančnih prihodkov klubov. Udeležba na tekmah v Sloveniji je majhna, čeprav so vstopnine za tekme izredno nizke. V 1. A SKL znaša vstopnina povprečno 650 tolarjev, v 1. B ligi pa 317 tolarjev (Erčulj, 2005, str. 72). Število gledalcev v 1. A in 1. B SKL v zadnjih treh letih narašča. Povprečno število gledalcev v sezoni 05/06 pa je še vedno nižje kot v sezoni 02/03. V sezoni 05/06 je bilo povprečno število gledalcev na 1. A SKL 333, v 1. B SKL pa 124. Skupno so prihodki klubov iz naslova vstopnin zelo majhni in je njihov delež v celotnih prihodkih majhen, ne glede na rang tekmovanja. Večji slovenski klubi imajo organizirane svoje navijaške skupine. Ponavadi navijaške skupine ne prispevajo veliko h klubskemu proračunu, imajo pa velik vpliv na klub. Predstavniki navijaških skupin so velikokrat tudi prisotni v odborih košarkarskih klubov in s svojim mnenjem vplivajo na klubske odločitve.

Na košarkarskem evropskem prvenstvu v Beogradu si je prve tri tekme slovenske reprezentance v živo ogledalo več kot pet tisoč Slovencev. Slovenci radi obiskujemo košarkarske prireditve, samo treba jih je narediti bolj zanimive in privlačne. Športni marketing je v Sloveniji v povojih, zato klubi ne morejo pričakovati, da bodo ljudje drli na stadione in v dvorane, če za vstopnico ne dobijo več od neudobnega sedeža. Treba je poskrbeti za šov. Tudi zakon nekdanjega zdravstvenega ministra Dušana Kebrja o prepovedi točenja alkoholnih pijač na športnih prireditvah je naredil medvedjo uslugo športu in je v nasprotju s prakso v tujini. Vrček piva med polčasom je pač del ljudske kulture in družbeno povsem sprejemljiv način sprostitve. Zaradi omenjenega ukrepa stopnja alkoholizma zagotovo ni nič manjša. Manj pa je denarja v klubskih blagajnah. In ko zaradi pomanjkanja sredstev propade klub, ljudje še prej zaidejo v gostilne, mladi pa ne morejo posnemati vzornikov, so prepuščeni ulici in začarani krog je sklenjen (Zalokar, 2006).

Pri *sponsoriranju* je problem Slovenije njena majhnost. Njeno gospodarstvo je relativno majhno, šport pa izredno razvit na vseh področjih in ravneh. Športni klubi se množijo kot gobe po dežju. Sponzorska sredstva so omejena. Pridobiti ali obdržati sponzorja v Sloveniji je izredno težko. Rivalstvo med klubi pri pridobivanju finančnih sredstev je veliko. Rivalstvo se ne kaže neposredno, saj klubi v tem procesu nimajo neposrednih medsebojnih stikov, kaže pa se v agresivnosti in intenzivnosti klubov pri kontaktiranju s potencialnimi sponzorji, lokalnimi skupnostmi ... Seveda bi vsak klub rad pridobil čim več finančnih sredstev, saj so finančno močnejši klubi ponavadi močnejši tudi v tekmovalnem smislu. V Sloveniji se pri odločanju o sponsoriranju športa podjetja večinoma naslanjajo na splošne vrednostne sodbe o posameznih športnih panogah in dogodkih. Pogosto pa so tudi osebne preference in poznanstva posameznikov zelo pomembne za končne odločitve. Poleg vsega pa je zakonodaja v Sloveniji

izredno neprijazna do vlaganja v šport, saj za pokrovitelje ni nobenih olajšav (Zalokar, 2006). Ne nazadnje to na svoji koži občuti tudi Union Olimpija, ki je naš najmočnejši klub.

Bolj ko je moštvo tržno usmerjeno, bolj ko je uspešno v tekmovalnem smislu, večjo moč dobivajo sponzorji. V nižjeligaških klubih sponzorji prispevajo majhen delež k celotnem proračunu in imajo iz tega naslova tudi manjšo moč. V vrhunskih slovenskih moštvih imajo sponzorji velik vpliv. Proračun Olimpije je v letu 2002 znašal okoli 3,5 milijona evrov. Od tega so okoli 75 odstotkov zbrali s sponzorji. Glavni sponzor Pivovarna Union je prispeval okoli 150 milijonov tolarjev. Sponzorji bi morali imeti glede na svoj vložek tudi glasovalno pravico. V nekaterih klubih je to že praksa, v mnogih pa še ne. Če pogledamo sedanje sponzorje Olimpije, vidimo, da so sama velika in uspešna slovenska podjetja (Pivovarna Union, BTC, Mercator, Spar, SRC.SI, Žito, NLB, d. d., Petrol). Toda nobeno izmed njih ni pripravljeno globlje poseči v žep in rešiti klub iz krize. Pogodbe med klubi in sponzorji v Sloveniji so ponavadi kratkoročne, zaupanje je majhno. Problem pri pridobivanju sponzorjev je tudi sistem izpadanja iz lige, saj tako sponzorji s klubi ne sklepajo dolgoročnih pogodb, ker so te preveč tvegane zanje. Kot primerjavo lahko vzamemo ameriško košarkarsko ligo, ki je zaprta, kar pomeni, da ne obstaja možnost izpada. Klubi so nagrajeni na podlagi tržnih in poslovnih kriterijev in ne glede na uvrstitev v tekmovanju. Zaradi tega lahko lige in klubi prodajajo televizijske pravice in sklepajo sponzorstva, saj se lahko poslovni partnerji zanesejo na to, da bo klub navzoč v nekem prostoru leta in leta.

*Gledalci pred TV in širša javnost* so prav tako izredno pomemben segment. Prek televizijskih ekranov se od državnega prvenstva predvaja 1. A SKL, a klubi iz naslova televizijskih pravic predvajanja 1. A SKL ne dobijo kakšnih večjih prihodkov. Trženje košarke prek televizijskih ekranov v Sloveniji je zelo slabo izkoriščeno. Po raziskavah 46 odstotkov ljudi spremlja slovensko košarkarsko ligo. Enajst odstotkov ljudi je imelo v letu 2002 košarko za najpriljubljenejši šport na televiziji, kar jo postavlja na tretje mesto med vsemi športi v Sloveniji (Tabeli 5, 6). O priljubljenosti košarke med televizijskimi gledalci pa priča tudi podatek, da je bila povprečna gledanost tekem pred TV zaslone na EP v Beogradu 11,7-odstotna, kar pomeni, da si je posamezno tekmo Slovenske reprezentance ogledalo v povprečju več kot 200 tisoč gledalcev. S tv-pravicami v Sloveniji zasluži samo Union Olimpija. Televizijske pravice v Evroligi so ji leta 2002 navrgle 680.000 evrov. Vendar pa je ta znesek danes nekajkrat manjši predvsem zaradi upada kvalitete kluba in očitnega upada priljubljenosti košarke v Sloveniji v zadnjem času.

Tabela 6: Spremljanje domačih državnih prvenstev ekipnih športov v Sloveniji

| Za katera tekmovanja v ekipnih športih lahko rečete, da jih spremljate redno? | SPREMLJAM (delež v %) | NE SPREMLJAM (delež v %) |
|---|-----------------------|--------------------------|
| Slovenska nogometna liga  | 52                    | 48                       |
| <b>Slovenska košarkarska liga</b>   | <b>46</b>             | <b>53</b>                |
| Slovenska rokometna liga  | 33                    | 66                       |
| <b>Jadranska liga v košarki</b>   | <b>32</b>             | <b>68</b>                |
| Slovenska hokejska liga   | 27                    | 73                       |

Vir: Nogomet v Sloveniji, 2002.

Rezultate tekem slovenske lige se da spremljati predvsem prek interneta, teleteksta na RTV Slovenija in tiskanega časopisja. Po raziskavi vsa društva 1. A, 1. B in 2. SKL redno sporočajo rezultate medijem. Pri tem so na tekmah 1. A lige nacionalni in lokalni mediji skoraj vedno prisotni, na tekmah 1. B lige lokalni mediji pogosto, medtem ko nacionalni mediji poredko. Tekme 2. lige nacionalni mediji ne spremljajo, lokalni mediji pa jih spremljajo le občasno (Erčulj, 2005, str. 73). Srbski košarkarski trener Mihajlo Poček je za slovenski športni časnik Ekipa izjavil: »Košarka v Sloveniji ima posebno nizek status. Slovenija ima neverjetno veliko vrhunskih igralcev. Kljub temu pa je v medijih omenjen šport zastopan skromno, celo sramotno.« O stanju košarke v medijih in odkupu tv-pravic za predvajanje tekem Olimpije v Evroligi je govoril tudi urednik športnega programa TV Slovenija Igor Bergant konec leta 2005: »Zdaj je cena prenosa za področje Slovenije desetkrat nižja kot pred leti, ko smo se za odkup potegovali s Kanalom A, a še vedno relativno visoka. Gledanost klubske košarke je pri nas namreč vse nižja, rokomet jo je denimo že davno prehitel. Kdo nam pa zagotavlja, da bo ekipo ob nekaj morebitnih zaporednih porazih sploh še kdo gledal? Za nas je torej odkup tudi velika loterija.« Celotno stanje kaže na to, da mediji nimajo več zaupanja v košarko. Svoj del v odnosu med mediji in košarko pa sta dodali tudi KZS in reprezentanca. Slednja je edina izmed reprezentanc na celotnem prvenstvu na Japonskem omejila stike z novinarji (Brozovič, 2006). Potem pa se vodilni delavci v KZS sprašujejo, kako to, da ne morejo zbrati dovolj sponzorskih sredstev za odhod na omenjeno prvenstvo. Mediji predvajajo stvari, ki so najzanimivejše za njihove potrošnike. Če košarka ni dovolj zanimiva, je seveda ne bodo predvajali. In prav zaradi tega je prav naloga KZS, da dvigne priljubljenost košarke in se ne spušča v dvoboje z mediji.

#### 4.4 NEVARNOST POJAVA SUBSTITUTOV

Prosti čas je omejen in prav zaradi tega človek izbira tiste stvari v življenju, ki mu prinašajo največje zadovoljstvo. Substituti košarkarski dejavnosti so druge športne dejavnosti. Za priljubljenost košarke v Sloveniji je pristojna predvsem krovna organizacija KZS, ki naj bi s svojimi projekti skrbela za priljubljenost košarke v Sloveniji.

Tabela 7: Prihodki športnih panog v letu 1998

| ŠPORTNA PANOGA | CELOTNI PRIHODKI 1998 (v milijon SIT) |
|----------------|---------------------------------------|
| SMUČANJE       | 2.214                                 |
| KOŠARKA        | 1.694                                 |
| NOGOMET        | 1.681                                 |
| ROKOMET        | 650                                   |
| HOKEJ NA LEDU  | 593                                   |
| KOLESTARSTVO   | 503                                   |
| TENIS          | 485                                   |
| ODBOJKA        | 400                                   |

Vir: Bednarik et al., 2000, str. 35.

Leta 1998 je bila košarka med slovenskimi ekipnimi športi prva po prihodkih. Od skupno 5,1 milijarde tolarjev prihodkov v slovenskem športu je s 33,1 odstotka oziroma 1,69 milijarde tolarjev prehitela tudi nogomet (32,8 odstotka). Med individualnimi športi je prednjačilo smučanje s 2,2 milijarde tolarjev prihodkov (Bednarik et al., 2000, str. 28–35). Že leta 2000 je košarko močno prehitel nogomet s kar 4,44 milijarde tolarjev, zelo pa se ji je približal tudi rokomet z 1,6 milijarde tolarjev. Košarka je imela tega leta 2,56 milijarde tolarjev prihodkov. Smučanje kot najmočnejši individualni šport pa 2,46 milijarde tolarjev prihodkov (Šugman et al., 2002, str. 81–82). Iz Tabele 8 je razvidno, da je košarka po raziskavi iz leta 2002 zasedala tretje mesto med vsemi športi po priljubljenosti med televizijskimi gledalci, prehitela sta jo samo nogomet in alpsko smučanje.

Tabela 8: Najljubši šport na televiziji

| MESTO     | ŠPORT              | NAJLJUBŠI ŠPORT NA TV (delež v %) | EN IZMED TREH NAJLJUBŠIH ŠPORTOV NA TV (delež v %) |
|-----------|--------------------|-----------------------------------|--|
| 1.        | Nogomet            | 22                                | 45   |
| 2.        | Alpsko smučanje    | 17                                | 44   |
| <b>3.</b> | <b>Košarka</b>     | <b>11</b>                         | <b>43</b>  |
| 4.        | Formula 1          | 10                                | 20   |
| 5.        | Smučarski skoki    | 6                                 | 22   |
| 6.        | Umetnostno drsanje | 5                                 | 13   |
| 7.        | Ples               | 4                                 | 10   |
| 8.        | Rokomet            | 4                                 | 19   |
| 9.        | Atletika           | 3                                 | -  |
| 10.       | Motociklizem       | 2                                 | 11   |
| 11.       | Tenis              | 2                                 | 8  |
| 12.       | Hokej na ledu      | 2                                 | 8  |
| 13.       | Gimnastika         | 2                                 | 6  |
| 14.       | Borilni športi     | 1                                 | -  |
| 15.       | Plavanje           | 1                                 | 6  |

Vir: Nogomet v Sloveniji, 2002.

Glavna substituta košarki sta, po teh podatkih sodeč, nogomet in alpsko smučanje. Povprečno si tekme 1. slovenske nogometne lige ogleda 960 gledalcev, kar je trikrat več kot v 1. SKL. Proračun nogometne zveze znaša letno milijardo tolarjev, kar je štirikrat več kot proračun košarkarske zveze. Proračun Uniona Olimpije je v letu 2002 znašal okoli 3,5 milijona evrov, nogometni klub Maribor pa je imel proračuna blizu deset milijonov evrov (Kuntarič, 2002, pril. str. 4,5). Proračun smučarske zveze je sedemkrat večji od proračuna košarkarske, čeprav se s smučanjem ukvarja znatno manj ljudi. Ne smemo pa pozabiti rokometu, ekipnega športa, v katerem Slovenci dosegamo največje uspehe med ekipnimi športi, katerega razvoj je bil v zadnjem času zelo intenziven. Košarka v zadnjem času izgublja bitko s preostalimi športi .

#### 4.5 POGAJALSKA MOČ DOBAVITELJEV

Dobavitelji v košarkarski dejavnosti so baza igralcev, trenerjev, sodnikov, menedžerjev in razpoložljiva infrastruktura.

Slovenija je ena najmanjših evropskih držav in ima s svojima dvema milijonoma prebivalcev majhno bazo za vzgojo košarkarskih igralcev. In prav zaradi tega se med klubi bije hud boj, kateri bo imel čim večjo bazo igralcev. Košarkarji so specifični in jih je težko najti in vzgojiti, saj je njihova glavna značilnost visoka rast. Samo velik spekter igralcev, dobra in strokovna košarkarska izobrazba ter dobre delovne razmere zagotavljajo uspeh. Tako lahko v zvezi s poslovanjem klubov razlikujemo tri okvirne strategije:

- klubi z močnim marketingom in finančnim zaledjem. Finančno močni klubi skušajo pridobiti čim boljši položaj v ligi predvsem za nakupom kvalitetnih že uveljavljenih igralcev. Mladinskim šolam ponavadi ne posvečajo dosti pozornosti. Središče pozornosti je predvsem učinkovit marketing in promoviranje kluba, njegovih članskih igralcev ter pridobivanje močnih sponzorjev;
- klubi z močno šolo košarke. Poudarek je na čim širši bazi mladih igralcev, košarkarski šoli in mlajših klubskih selekcijah. Ustvarjanje kvalitetnih igralcev na podlagi kvalitetnega strokovnega dela z mladimi igralci je vodilo omenjenih klubov. Igralcev ne kupujejo oz. kupujejo starejše že odslužene igralce, s katerimi uvajajo mlade;
- klubi posredniki. Tretja vrsta klubov je nekakšna mešanica prvih dveh. Tu gre predvsem za dobro organizirano skavtiranje in iskanje perspektivnih igralcev po nižjih ligah ali tujih državnih prvenstvih. Te mlade perspektivne igralce košarkarsko izpilijo do konca in jih nato prodajo v močnejše klube za višjo ceno. Tako klubi pridobivajo tudi finančna sredstva za uspešno nastopanje v ligi.

V Sloveniji se s košarko ukvarja odstotek prebivalstva. V šolskem športu se je v letu 2006 s košarko ukvarjalo okoli deset tisoč otrok, v klubih je košarko igralo 7981 košarkarjev, od tega 1505 igralcev, starejših od 18 let. Če k tem številkam prištejemo še igralce v rekreativnih ligah po Sloveniji, dobimo številko okoli 20 tisoč. V slovenski košarkarski ligi igra 170 domačih profesionalnih igralcev in 46 tujih profesionalnih igralcev. Leta 2006 je 76 slovenskih igralcev igralo v tujih ligah. Moštva 1. A, 1. B in 2. SKL se značilno razlikujejo v številu igralcev, ki izhajajo iz lastnega podmladka. Teh je pričakovano več v nižjeligaških moštvih (v 1. B SKL kar 73 odstotkov), medtem ko jih je v 1. A SKL nekaj manj kot 6 igralcev na ekipo oziroma polovica vseh igralcev, če upoštevamo, da ima moštvo na tekmi 12 igralcev. Število mladincev v članskih moštvih se zmanjšuje z ravno tekmovanja in v povprečju znaša 3,4. Največ mladincev zasledimo v članskih moštvih 2. SKL (v povprečju 4,4), najmanj pa v članskih moštvih 1. A SKL (v povprečju 2,1) (Erčulj, 2005, str. 70).

Pomemben faktor v bazi igralcev so tudi tuji igralci. Trenutno igra v 1. A SKL 46 tujih igralcev. Prihod in igranje tujih igralcev v domači ligi sta omejena zaradi zaščite razvoja domačih igralcev in posledično razvoja reprezentanc. Kakovostni tuji igralci v članski konkurenci omogočajo mladim slovenskim igralcem, da se razvijajo in kalijo ob njih in jim omogočajo zdravo konkurenco. Nekakovostni tuji igralce pa odžirajo igralni čas in finance slovenskim igralcem. Dejstvo je, da za slovenske klube ne prihajajo igrati najkakovostnejši tuji igralci, temveč le nekaj kakovostnih in največ manj kakovostnih, ki zasedajo mesta mladim

slovenskim perspektivnim igralcem. V tekmovalni pravilnik je bila pred nedavnim dodana določba, po kateri bo morala vsaka ekipa iz 1. A SKL igrati najmanj s šestimi slovenskimi igralci.

Tabela 9: Število tujcev v 1. A SKL

| SEZONA   | 03/04 | 04/05 | 05/06 | 06/07 |
|----------|-------|-------|-------|-------|
| 1. A SKL | 47    | 44    | 53    | 46    |

Vir: Smernice razvoja KZS, 2003.

Za stalno izpopolnjevanje trenerjev skrbi Združenje košarkarskih trenerjev Slovenije (ZKTS), ki prav tako skrbi za licenciranje trenerjev. Sedanji trenerji so po večini bivši igralci košarke. Šolanje trenerjev poteka na Fakulteti za šport in Inštitutu za šport. Košarkarska dejavnost v Sloveniji se srečuje s pomanjkanjem trenerjev, saj je v večini primerov to slabo plačana zaposlitev. Društva bodo morala v prihodnosti posvetiti več pozornosti iskanju kandidatov za trenerje med igralci, v šolah in društvih. V slovenski 1. košarkarski ligi sta na klub povprečno zaposlena nekaj manj kot dva profesionalna trenerja, kar je izredno malo, če upoštevamo, da imajo ti klubi v povprečju več kot 150 članov. Slovenija tudi nima trenerske akademije, na kateri bi se v najtesnejši povezavi s prakso usposabljal in izpopolnjeval strokovni kader za potrebe vrhunškega športa.

Kakovosten, strokovno ozaveščen vodstveni kader – menedžerji in drugi profili organizatorjev predstavljajo temelj za nemoteno, stabilno in kakovostno delo v vseh nosilcih košarke. Kvalitetnega vodstvenega kadra in menedžerjev, ki bi bilo sposobno aplicirati vede iz menedžerstva, trženja in marketinga na košarko, močno primanjkuje. Ponavadi imajo tako imenovani športni direktorji, tržniki znanje samo z ekonomskega področja, medtem ko jim znanje in zakonitosti v košarki delajo velike probleme. Do sedaj še ni bila vpeljana šola za izobrazbo teh kadrov.

Za šolanje sodnikov skrbita strokovni odbor Združenja košarkarskih sodnikov Slovenije in Inštitut za šport. Nosilci osnovnega šolanja sodnikov do kategorije regionalni sodnik so območna sodniška društva in šole. Nosilca šolanja sodnikov v nadaljevanju pa sta strokovni odbor Združenja košarkarskih sodnikov Slovenije in Inštitut za šport.

Razširitev informacijske tehnologije omogoča večjo popularizacijo športa in odpira mnogo novih možnosti. Televizija kljub novim tehnologijam še vedno drži medijski primat. Razvoj in pocenitev mobilne telefonije, GPRS, SMS, optični kabli omogočajo nove oblike spremljanja športnih dogodkov. Pomemben dejavnik razvoja množične in kakovostne košarke so tudi športni objekti in oprema v njih. V primerjavi z nogometom ima košarka dokaj urejeno infrastrukturo. Večina osnovnih šol v Sloveniji ima vsaj eno telovadnico, v kateri sta vsaj dva koša. Skoraj vsako večje mesto ima manjšo športno dvorano s košarkarskim igriščem. Trenutno je v Sloveniji okrog 70 športnih dvoran, primernih za igranje košarke (igrišče in kakih 400 sedežev mest). Kljub temu pa v Sloveniji ni ene velike dvorane z vrhunsko



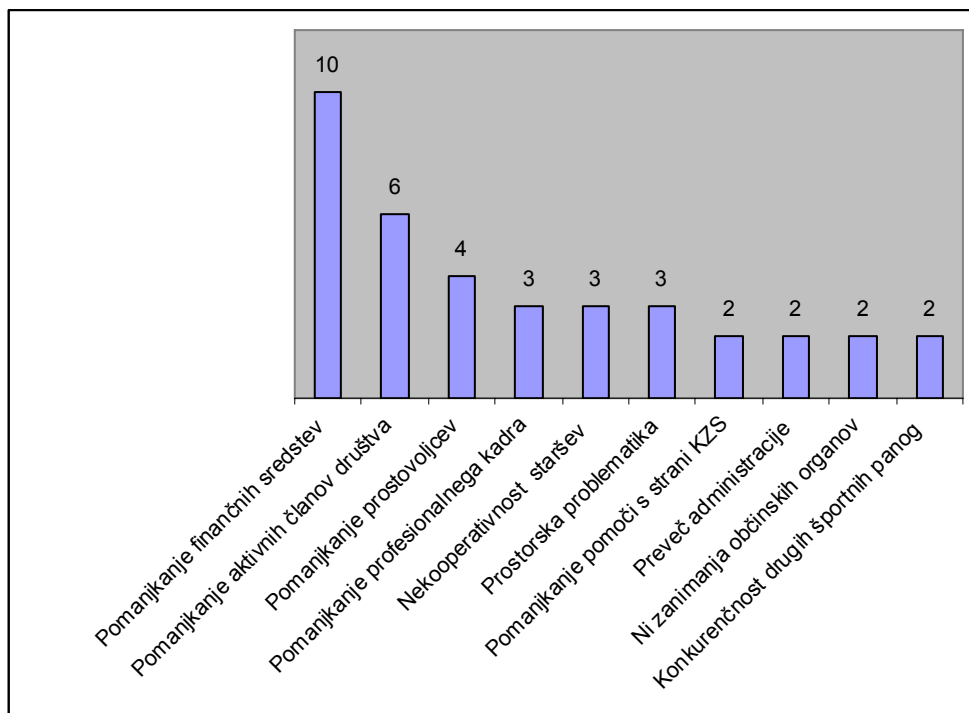
tehnologijo, kjer bi lahko spremljali velike spektakle in organizirali mednarodne dogodke. V Ljubljani se trenutno načrtuje večnamenska športna dvorana z deset tisoč sedeži in več kot petsto parkirnimi prostori v podzemnih garažah. Gradnja dvorane naj bi stala okoli 7,7 milijarde tolarjev, projekt pa vodi Mestna občina Ljubljana (Slak, 2005). Za razvoj košarkarske dejavnosti v Sloveniji je takšna dvorana ključnega pomena. In prav z zadovoljevanjem dodatnih potreb in z vrhunsko tehnologijo v dvoranah bomo lahko dosegli, da ljudje ne bodo hodili na tekme samo iz strasti do klubov, temveč tudi zaradi druženja, zabave. Pomembno je zgraditi tako infrastrukturo za gledalce in navijače, v kateri se bodo ti dobro počutili. Privabiti je treba cele družine po zgledu lige NBA.

#### **4.6 TRENDI V KOŠARKARSKI DEJAVNOSTI IN POVZETEK GLAVNIH PROBLEMOV V NJEJ**

Evropska košarka se trudi približati košarki v ZDA, poleg tega pa skuša obdržati nekatere svoje tradicionalne prednosti (emocionalni naboj, navijaštvo, manjše število tekem). Trendi razvoja košarke v Evropi in hkrati tudi v Sloveniji so:

- košarkarska tekma postaja oblika zabave, druženja in ne več toliko strast;
- nacionalna zveza in FIBA vse bolj regulirata košarkarska tekmovanja. Pravila in normativi o infrastrukturi, poteku tekem, dodatnem programu, imidžu klubov in igralcev so vse bolj stroga in dosledna;
- poudarek je na večji atraktivnosti košarke (hitre akcije, odprava conskih obramb ...). Večja atraktivnost omogoča lažje trženje klubov, večjo priljubljenost, več gledalcev in posledično več finančnih sredstev;
- povezovanje med različnimi državnimi prvenstvi (posamezne države, zaradi svoje majhnosti in šibkega gospodarstva ne premorejo enakovrednih prvenstev, saj v njih nastopata samo dve ali tri močni ekipe. Iz tega razloga se združujejo z močnimi klubi iz drugih državnih prvenstev in organizirajo regionalne lige – Jadranska liga);
- vse večji je poudarek na trženju in marketingu klubov, manjši pa na rezultatih tekem. V ospredje se postavljajo tržni vidiki delovanja klubov;
- večja povezanost z mediji;
- nove tehnologije omogočajo tudi nove načine spremljanja tekem prek interneta, mobilnih telefonov ...;
- tehnologija in infrastruktura dvoran postaja vse bolj prijazna za širšo javnost in družine;
- poudarek je na dodatnih storitvah v košarki (navijačice, spremljevalni program, koncerti, ponudba hrane in pijače).

Slika 3: Odgovori na vprašanje »Navedite tri največje probleme v zvezi s organizacijsko-upravnim delovanjem vašega društva.« in njihova frekvenca



Vir: Erčulj, 2005, str. 72.

V letu 2004 je bila opravljena raziskava med klubi, v kateri so morali klubi navesti tri največje probleme v zvezi s organizacijsko-upravnim delovanjem kluba. Rezultati raziskave so bili pričakovani. Vendar bi verjetno podobne rezultate dobili, če bi anketirali udeležence katerekoli druge športne panoge. Finance klubov so največji problem. Večina slovenskih košarkarskih društev je prisiljena delovati z zelo malo denarja, kar predstavlja precejšnje omejitve pri nakupu kakovostnih igralcev in trenerjev in pogojih za kakovosten trening. Velik problem predstavlja tudi pomanjkanje aktivnih članov društev, prostovoljcev in profesionalnega kadra. To so glavni problemi na klubski ravni. Če jih hočemo rešiti, jih moramo najprej razčleniti, identificirati probleme na ravni celotne košarkarske dejavnosti ter najti ustrezne rešitve zanje. Skozi celotno diplomsko delo sem sproti opozarjal na probleme v slovenski košarki. Če jih povzamem, so glavni problemi košarkarske dejavnosti v Sloveniji:

- slaba finančna podpora s strani gospodarstva,
- finančna netransparentnost s strani klubov in neplačevanje obveznosti do igralcev,
- neatraktivnost državnega prvenstva, ki se igra v treh delih,
- neizenačenost klubov v 1. A SKL. Večji vložek je le v dveh do treh klubih, ki so tako edini kandidati za naslov državnega prvaka, drugi so finančno šibkejši in zato tudi rezultatsko manj uspešni,
- majhen delež prihodkov iz vstopnin,
- majhno zanimanje medijev za 1. SKL in posledično tudi manjši prihodki iz pravic tv-prenosov,
- pomanjkanje dolgoročnih programov in strategij s strani KZS in klubov,

- majhen delež sponzorskih sredstev v celotnih prihodkih KZS in posledično manj denarja za promoviranje košarke v Sloveniji,
- premalo košarkarskih dogodkov, akcij in prireditev za promocijo košarke s strani KZS,
- nobenih mednarodnih košarkarskih prireditev v Sloveniji – slabo sodelovanje s FIBO,
- denar v klubih se usmerja v nakupe tujih igralcev in ne za vzgojo lastnih,
- v Sloveniji igrajo številni tuji igralci dvomljive ali celo slabe kakovosti,
- klubi najemajo tuje igralce za krajši čas (eno do dve leti),
- v vodstvih slovenski klubov prevladujejo t. i. direktorji, ki niso košarkarski strokovnjaki,
- v članski državni reprezentanci igrata samo dva igralca slovenskega državnega prvenstva,
- sčasoma so se klubi razvili v slabo različico podjetja, ki ne razvija kakovostne športne dejavnosti niti ekonomske uspešnosti, (Pavlovič, 2005, str. 30)
- zakonodaja v Sloveniji je neprijazna do vlaganja v šport in prostovoljstva,
- umikanje košarkarskih klubov iz osnovnih šol, univerzitetna košarka je popolnoma brez pomena,
- slabi odnosi KZS, reprezentanca-mediji,
- paradni konj slovenske košarke Olimpija zgublja ugled v evropski košarki in je tik pred finančnim zlomom,
- upadanje priljubljenosti košarke v primerjavi z drugimi športi.

## 5 SKLEP

Slovenska košarka mora slediti trendom razvoja svetovne košarke in športa nasploh. Danes je košarka igra, ki se igra predvsem za gledalce in zaradi njih. Tako bo v prihodnosti treba storiti vse, da bi na košarkarske tekme privabili čim več gledalcev in jo približali širši publiki. Žal so minili časi, ko bi za to zadoščala le tekmovalna uspešnost ekipe. Hitra, atraktivna in napadalna igra, mladi in nadarjeni domači igralci, s katerimi se lahko gledalci identificirajo, pester spremljevalni program, prikupne navijačice, ponudba hrane in pijače na tekmah, dobra postrežba, merchandising ... povečujejo priljubljenost košarke. Večjo pozornost bi bilo treba nameniti tudi odnosom z mediji in stikom z javnostjo, novinarskim konferencam, oglaševanju, reklamiranju, najavljanju tekem in drugih pomembnih dogodkov. Klubi se morajo tudi zavedati, da jim le kakovosten, strokovno ozaveščen vodstveni kader in menedžerji lahko omogočijo nemoteno, stabilno in kakovostno delo. Problem tiči tudi v dojemanju športa s strani javnosti. V športu v Sloveniji je vse preveč strasti in kadar klub izgubi dva- ali trikrat zapored, pride do razpada sistema, navijači, gledalci in tudi sponzorji se umaknejo in klub se začne spopadati s finančnimi težavami. Treba je spremeniti percepcijo širše javnosti, ljudje se morajo priti na tekme zabavat in družiti. Klubi potrebujejo dolgoročne lojalne sponzorje, ki verjamejo v klub in jih pri njihovih ciljnih podpirajo. Samo klubi z dobro

poslovno prakso, transparentnim finančnim poslovanjem in izdelano dolgoročno strategijo lahko uspešno prepričajo sponzorje o obojestranski in dolgoročni koristi sodelovanja. Afere, finančne luknje, neplačevanja računov in igralcev zaznamujejo slovensko klubsko sceno ne le v revnejših okoljih, ampak tudi v tradicionalno velikih klubih. Klubi morajo poslovati zakonito in ne smejo razmišljati na način, da so dobri tekmovalni rezultati kritje za vse drugo. Poleg tega sponzorji nikakor ne bodo podpirali zavoženih projektov, saj si uspešni želijo povezovati z uspešnimi, ne pa s »črnimi luknjami«, ki so vreče brez dna.

Dragi nakupi bolj ali manj kakovostnih tujih igralcev in trenerjev niso jamstvo za uspeh. Nakupi tujih igralcev bi morali biti regulirani, podpisovati pa bi se morale dolgoročne pogodbe. Osredotočiti se bo treba na kakovostno delo z nadarjenimi mladimi igralci, skrbeti za njihov razvoj in jim dati možnost, da se dokažejo, isto velja za trenerje. Mladim košarkarjem bi bilo treba omogočiti, da dobivajo štipendije, da se lahko tako posvetijo študiju in tudi košarki.

Zakonodaja v Sloveniji je neprijazna do vlaganja v šport, saj za sponzorje ni nobenih olajšav. Slovenska vlada je močno omejila financiranje in delovanje društev. Društvena zakonodaja prav tako ne spodbuja prostovoljstva, zato grozi osip amaterskih športnih delavcev, brez katerih si športa ni mogoče predstavljati. V KZS, olimpijskem komiteju Slovenije in drugih športnih državnih institucijah obstaja silna formalna aktivnost, ki ni več v funkciji napredka športa. Množica zaposlenih se ukvarja samo z birokratskimi in administrativnimi opravili. Tako nastaja neproduktivno stanje. Vodilni posamezniki na čelu organizacij že desetletja vegetirajo na položajih. KZS kot tudi klubi nimajo izdelane konkretne dolgoročne strategije in vizije, ki bi se jih držali. Svetla točka trenutnega dogajanja na KZS je ustanovitev skupine za prenovo in nadaljnji razvoj košarkarske dejavnosti v Sloveniji. Omenjena skupina, ki jo je 6. februarja 2006 imenoval izvršni odbor KZS, bo pripravila analizo dejanskega stanja v slovenski košarki in pripravljala predloge za izboljšanje sedanjega stanja ter za nadaljnji razvoj. Očitno je tudi KZS sprevidela, da s splošnimi definicijami razvoja košarke ne bo napredka in da je treba prihodnje akcije skrbno in konkretno planirati. V skupini sodelujejo, Slavko Kotnik, Janez Drvarič in Frane Erčulj, tako da se lahko nadejamo boljših časov vsaj s strani zveze.

Predlogi za prihodnost slovenske košarkarske dejavnosti so:

- zagotoviti finančno transparentnost klubov in finančno disciplino pri izplačevanju plač igralcem in trenerjem,
- povezati se s fakultetami, zagotoviti štipendije in olajšave pri študiju perspektivnim igralcem košarke,
- zagotavljati čim večjo enakost in tekmovalnost med klubi po zgledu ZDA (glej Prilogo, str. 2),
- spremeniti tekmovalni sistem v 1. A ligo (iz tridelnega v dvodelen ali enodelen sistem) in z vidika trženja posodobiti tekmovanja v Sloveniji, da bodo bolj zanimiva za gledalce in medije po zgledu Španije in ZDA (glej Prilogo, str. 2-7),

- postaviti dolgoročno strategijo košarkarske dejavnosti in program po zgledu Turčije (glej prilogo str. 7),
- organizirati čim več dogodkov, ki promovirajo košarko,
- merchandising, pestra ponudba hrane in pijače na tekmah, veliko obstranskih dejavnosti in koncertov, prijazno okolje in atmosfera v dvoranah z dovolj parkirnimi mesti, oštevilčeni sedeži, VIP mesta in ustvarjanje primerne atmosfere za družine,
- izboljšati sodelovanje z mediji (organiziranje PR oddelkov,...) po zgledu Španije (glej Prilogo, str. 5),
- spremeniti odnos društev in KZS do šolanja, izpopolnjevanja in selekcioniranja strokovnega in organizacijskega kadra,
- kandidirati za organizacijo tekmovanj, ki jih organizira FIBA, in se s kakovostno organizacijo promovirati doma in v mednarodnem prostoru,
- preoblikovati najmočnejše slovenske klube v gospodarske družbe, kjer bodo sponzorji lahko vplivali na klub premo-sorazmerno s svojim vložkom,
- organiziranje košarkarskih šol s strani KZS, brez članarin in vavnin ter pridobivanje čim večje baze mladih igralcev.

»Slovenija je majhna država z veliko košarko!« so besede našega generalnega sekretarja KZS Iztoka Remsa. Bati pa se je, da ne bomo čez čas ugotovili, da je Slovenija majhna država z majhno košarko. V skrbi za to, sem se lotil tega diplomskega dela v upanju, da sem vsaj malo osvetlil zelo kompleksno problematiko Slovenske košarke in ponudil nekatere iztočnice za izhod iz stagnacije.

## LITERATURA

1. Bassin Luka: Organiziranost košarkaškega kluba. Diplomsko delo. Ljubljana : Fakulteta za šport, 1997. 81 str.
2. Bednarik Jakob et al.: Analiza organiziranosti in financiranja slovenskih športnih organizacij: nekatere značilnosti financiranja slovenskih športnih organizacij v letu 1998. Ljubljana : Fakulteta za šport, Inštitut za kineziologijo, 2000. 49 str.
3. Bednarik Jakob et al.: Ekonomski pomen slovenskega športa: Vidiki organiziranosti in financiranja športnih organizacij v Sloveniji. Ljubljana : Fakulteta za šport, 1998. 73 str.
4. Bednarik Jakob, Petrovič Krešimir, Šugman Rajko: Funding of Slovenian Sport During Transition. *Kinesiologia Slovenica*, Ljubljana, 4(1998), 1, str. 12–16.
5. Brozovič Eduardo: Košarka: Življenje le po milosti pokroviteljev. Sobotna priloga, Ljubljana, 4. 5. 2002.
6. Brozovič, Eduardo: Preobraza nujna, zaupanje še bolj. Sobotna priloga, Ljubljana, 27. 1. 2007, str. 26, 27.
7. Brozovič Eduardo: Slovenija edina reprezentanca na prvenstvu, ki je omejila stike z novinarji. Delo, Ljubljana, 27. 8. 2006.
8. Bruhn Manfred: Sponsoring. *Unternehmensals Maezene und Sponzore*. Wiesbaden : Gabler, 1991. 501 str.
9. Cook Andrew: *The economics of leisure and sport*. London : Routledge, 1994. 264 str.
10. Drvarič Janez et al.: Smernice razvoja slovenske košarke. Gradivo Košarkarske zveze Slovenije. Ljubljana : KZS, 2003. 40 str.
11. Erčulj Frane: Nekateri organizacijski in finančni vidiki delovanja košarkaških društev v Sloveniji. *Revija Šport*, Ljubljana, 53(2005), 3, str. 67–73.
12. Giacomelli Oto et al: Bogatih sponzorjev je premalo. Sobotna priloga, Ljubljana, 4. 5. 2002.
13. Hočevar Tone: Pravi sponzor pravi klub najde. Sobotna priloga, Ljubljana, 27. 1. 2007, str. 27-28.
14. Jaklič Marko: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 353 str.
15. Ješovnik Peter, Tibljaš Alen: Uporaba Porterjevega modela za analiziranje slovenskega tržišča kave. Ljubljana : Gospodarska zbornica Slovenije, 2002. 115 str.
16. Kuntarič Aleksander: Organizacije in financiranje športa v Sloveniji. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2002. 71 str.
17. Kushchenko Sergei: The role of the club manager. *Ženeva, Assist Magazine*, 2005, 13. str. 47-50.
18. Lomovšek Mitja: Če je šesto mesto uspeh. Delo, Ljubljana, 19. 6. 2006.
19. Lomovšek Mitja: Ekskluzivne krivice. Delo, Ljubljana, 24. 11. 2006a.
20. Lucu Jaka, Zupančič Matevž: Razlika med uspešnim in neuspešnim moštvom je v kakovosti lastništva in menedžmenta. *Polet*, Ljubljana, 26. 10. 2006. str. 15–17.

21. Manfreda Nina: Odnos države do sredstev iz katerih so sponzorirani športniki. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 44 str.
22. Mlinar Peter: Financiranje športa v Republiki Sloveniji. Diplomsko delo. Ljubljana : Fakulteta za upravo, 2006. 55 str.
23. Oplotnik Marko: Financiranje športa v Republiki Sloveniji. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 45 str.
24. Pavlovič Mik: Mejniki slovenske košarke. Ljubljana, Založba Pisanica, 2000. 367 str.
25. Pavlovič Mik: Slovenija gre naprej – Košarka pa nazaj. Revija Šport, Ljubljana, 2005, 3, str. 26–31.
26. Pinčič Blaž: Denar je del tekme. Delo, Ljubljana, 28. 5. 2004.
27. Poček Mihajlo: Status košarke je sramoten. Ekipa, Koper, 25. 5. 2006.
28. Slak Slavko: Nova športna dvorana za 7,7 milijarde tolarjev. Delo, Ljubljana, 11. 11. 2005.
29. Šugman Rajko, Bednarik Jakob, Kolarič Borut: Športni menedžment. Ljubljana : Fakulteta za šport, 2002. 320 str.
30. Terzič Matjaž: Nogomet ima za sabo množice. Dnevnik, Ljubljana, 17. 10. 2006, str. 27.
31. Trobec Irena: Trženjski vidiki globalizacije športa. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 46 str., 9 pril.
32. Turam Emir: Turkey: A modern sports concept. Assist Magazine, Ženeva, 2005, 17, str. 47–51.
33. Vilfan Peter: Zoran Janković ne bo rešil Olimpije. Delo, Ljubljana, 30. 11. 2006.
34. Zalokar Peter: Ko zmagujejo le še stave. Delo, Ljubljana, 23. 12. 2006.
35. Zore Janoš: Glej, glej Amerika. Delo, Ljubljana, 26. 7. 2004.
36. Žerjavič Peter: Nemški klubi so podjetja. Sobotna priloga, Ljubljana, 27. 1. 2007, str.28.

## VIRI

1. Euroleague: spletna stran. [URL: <http://www.euroleague.net>], 5. 1. 2007.
2. FIBA Europe: spletna stran. [URL: <http://www.fibaeurope.com>], 18. 12. 2006.
3. FIBA: spletna stran. [URL: <http://www.fiba.com>], 18. 12. 2006.
4. Gradivo Košarkarske zveze Slovenije, 10.12.2006.
5. Košarkarske zveze Slovenije: spletna stran. [URL: <http://www.kzs-zveza.si>], 5. 11. 2006.
6. Letni program športa 2006. Ljubljana : Ministrstvo za šolstvo in šport, 2006. 6 str.
7. NBA: spletna stran. [URL: <http://www.nba.com>], 5. 10. 2006.
8. Nogomet v Sloveniji. Raziskava CATI, N 1342, 10. 12. 2002.
9. Registracijski pravilnik. Košarkarska zveza Slovenije. [URL: [http://www.kzs-zveza.si/kzs/pravilniki/Registracijski\\_pravilnik\\_2006.doc](http://www.kzs-zveza.si/kzs/pravilniki/Registracijski_pravilnik_2006.doc)], 17. 6. 2006.

10. Spletna enciklopedija. [URL: [http:// www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)], 11. 11. 2006.
11. Spletna stran Španske košarkarske lige. [URL: <http://www.acb.com>], 5. 12. 2006.
12. Spletna stran Turške košarkarske lige. [URL: [http:// www.tcb.com](http://www.tcb.com) ], 5. 12. 2006.
13. Tekmovalni pravilnik. Košarkarska zveza Slovenije. [URL: [http://www.kzs-zveza.si/kzs/pravilniki/Tekmovalni\\_pravilnik.doc](http://www.kzs-zveza.si/kzs/pravilniki/Tekmovalni_pravilnik.doc)], 19. 6. 2006.
14. Tekmovalne propozicije 1. A Slovenske košarkarske lige. [URL: [http://www.kzs-zveza.si/kzs/dokumenti/Propozicije\\_1SKL\\_moski.doc](http://www.kzs-zveza.si/kzs/dokumenti/Propozicije_1SKL_moski.doc)], 17. 12. 2006.
15. Tekmovalne propozicije 1. B Slovenske košarkarske lige. [URL: [http://www.kzs-zveza.si/kzs/dokumenti/Propozicije\\_1b.doc](http://www.kzs-zveza.si/kzs/dokumenti/Propozicije_1b.doc)], 17. 12. 2006.
16. The structure of the Spanish basketball federation. Assist Magazine, Ženeva, 2004, (11), str. 51-54.
17. Zaključni bilten tekmovalne sezone 01/02. Ljubljana : Košarkarska zveza Slovenije, 2002.
18. Zaključni bilten tekmovalne sezone 02/03. Ljubljana : Košarkarska zveza Slovenije, 2003.
19. Zaključni bilten tekmovalne sezone 03/04. Ljubljana : Košarkarska zveza Slovenije, 2004.
20. Zaključni bilten tekmovalne sezone 04/05. Ljubljana : Košarkarska zveza Slovenije, 2005.
21. Zaključni bilten tekmovalne sezone 05/06. Ljubljana : Košarkarska zveza Slovenije, 2006.
22. Zakon o društvih. (Uradni list RS št. 61/2006), 13. 6. 2006.
23. Zaton jugoslovanske šole. Ekipa, Ljubljana, 5. 9. 2006.



# PRILOGA

|  |   |
|--|---|
| <u>RAZVOJ IN ORGANIZACIJA V IZBRANIH DRŽAVAH</u> ..... | 1 |
| <u>ZDA</u> .....                                       | 2 |
| <u>ŠPANIJA</u> .....                                   | 5 |
| <u>TURČIJA</u> .....                                   | 7 |

## RAZVOJ IN ORGANIZACIJA V IZBRANIH DRŽAVAH

Da bi lahko dobro proučili košarkarsko dejavnost v Sloveniji, moramo poznati tudi organiziranost košarke v drugih državah. Z njimi lahko primerjamo košarko v Sloveniji, se učimo na njihovih dobrih zgledih, jih posnemamo pri pozitivnih stvareh in se izogibamo negativnih.

Mednarodna košarkarska zveza je neposredno po zaključku svetovnega prvenstva na Japonskem objavila novo rang lestvico, na kateri je Slovenija napredovala z 22. na 20. mesto. Kljub novemu spodrsaljaju na svetovnem prvenstvu na Japonskem je na vrhu ostala reprezentanca ZDA, nazadovanje Srbije na četrto mesto pa sta izkoristili Argentina, ki je zdaj druga, in svetovna prvakinja Španija. Ena od glavnih značilnosti minulega svetovnega prvenstva pa je bilo nedvomno to, da se nikoli prej ni zgodilo, da bi štiri reprezentance tako izstopale, kot so tokrat vsi štirje polfinalisti. Španija, Grčija, ZDA in Argentina so bili za dva razreda boljši od konkurence (Zaton jugoslovanske šole, 2006). In prav iz tega razloga bom predstavil košarko v dveh izmed omenjenih štirih ekip. Prva država so ZDA, najmočnejša košarkarska država na svetu, kjer košarka po organizacijski in finančni plati prehitava druge države vsaj za pet let. Druga je Španija, sedanji svetovni prvak v košarki in država z najmočnejšim klubskim prvenstvom v Evropi. Kot tretjo državo sem izbral Turčijo, državo, ki nas je na zadnjem svetovnem prvenstvu izločila, in državo, v kateri so pred kratkim pričeli izvajati dolgoročni strateško-razvojni program košarke, ki že kaže dobre rezultate.

Tabela 1: Jakostna lestvica držav organizacije FIBA

| LESTVICA           | TOČKE |  | LESTVICA              | TOČKE |
|--------------------|-------|--|-----------------------|-------|
| 1. ZDA             | 832,2 |  | 16. Turčija           | 194,0 |
| 2. Argentina       | 720,0 |  | 17. Brazilija         | 168,0 |
| 3. Španija         | 619,0 |  | 18. Rusija            | 162,0 |
| 4. SČG             | 508,0 |  | 19. Hrvaška           | 125,0 |
| 5. Litva           | 460,0 |  | <b>20. Slovenija</b>  | 121,0 |
| 6. Grčija          | 429,0 |  | 21. Venezuela         | 104,6 |
| 7. Italija         | 418,0 |  | 22. Nigerija          | 100,8 |
| 8. Francija        | 343,0 |  | 23. Izrael            | 62,0  |
| 9. Nemčija         | 282,0 |  | 24. Libanon           | 57,1  |
| 10. Avstralija     | 279,0 |  | 25. Južna Koreja      | 51,5  |
| 11. Kitajska       | 262,0 |  | 26. Katar             | 45,2  |
| 12. Nova Zelandija | 228,0 |  | 27. Dominikanska rep. | 43,8  |
| 13. Portoriko      | 227,0 |  | 28. Japonska          | 39,2  |
| 14. Angola         | 217,6 |  | 29. Alžirija          | 36,0  |
| 15. Kanada         | 196,0 |  | 30. Panama            | 34,6  |

Vir: FIBA, 2006.

## ZDA

ZDA so košarkarska velesila številka 1. In čeprav so v zadnjem času predvsem na reprezentančni in tudi na klubski ravni doživeli nekaj neprijetnih porazov, je brez dvomov njihova košarkarska liga daleč najmočnejša, najboljše finančno in organizacijsko urejena in je nekakšna mera za kakovost košarke drugje po svetu. V ZDA se igrata dve vrhunski košarki. Prva je elitna članska liga NBA (National Basketball Association), katere prvak je razglašen za neuradnega svetovnega klubskega prvaka. Na drugi strani pa je študentska liga NCAA, v kateri se kalijo bodoči zvezdniki lige NBA.

Liga NBA je bila ustanovljena leta 1946 in je kmalu preseгла samo svoj športni in tekmovalni okvir. Liga se je kaj hitro izrazito tržno usmerila in sedaj je to do potankosti izdelan mehanizem, ki je v prvi vrsti usmerjen k zadovoljevanju potrošnikov (kupcev, navijačev, gledalcev ...). Prav vsa pravila v ligi NBA so usmerjena k povečanju privlačnosti in tekmovalnosti košarke. Njihove oglaševalske kampanje (»I love this game«) so svetovno odmevne. Vsak klub ima svoje podjetje z oddelkom za trženje. Klubi ponavadi samo v poslovnem delu zaposlujejo okoli 80 ljudi za poln delovni čas in še okoli 15 za športni del (Lucu, 2006, str. 16). Košarka v Ameriki je spektakel, košarka je marketing, denar. Ljudje se pridejo na tekmo zabavat. Zadovoljni ljudje pa so ponavadi najboljši potrošniki. Klubi dobivajo visoke zneske od tv-pravic in vstopnin. Kar 90 odstotkov kart za tekme je prodanih že v predprodaji na začetku sezone. V sezoni 2005/2006 je bilo v povprečju 17.558 gledalcev na vsaki tekmi. Število vseh tekem, odigranih v tej sezoni, je bilo 1230, kar pomeni, da si je tekme samo v živo ogledalo 22 milijonov ljudi. Liga in klubi imajo večstomilijonske pogodbe s televizijskimi mrežami (ABC, ESPN, TNT ...). In ker je tekem mnogo več kot v evropskih klubih, se tudi lažje planira ponudba televizijam. Leta 2004 so finale lige NBA lahko gledali na televizijah v 205 državah sveta in v 42 jezikih. Tuje televizijske postaje vsako leto namenijo približno 200 milijonov dolarjev za prenose omenjene lige. Domače televizije pa prispevajo še okoli 700 milijonov (Zore, 2004). Košarka je mnogo bolj približana gledalcem in navijačem. Raznorazne nagrade (prva peterka lige, prva obrambna peterka lige, najboljši novinec, najboljši igralec ...), različne maskote, plesalke, animatorji, logotipi, blagovne znamke klubov, navijaški rekviziti, himne krepijo pripadnost klubom, hkrati pa pridobivajo nove košarkarske navdušence in navijače po vsem svetu. Na leto prodajo za tri milijarde dolarjev spominkov s simboli moštev, od tega 20 odstotkov v državah, ki ne ležijo na območju Severne Amerike (Zore, 2004). Liga je postala svetovni spektakel. Finančne razpoložljivosti so neomejene, infrastruktura in tehnologija prav tako. Njihove dvorane imajo v povprečju več kot dvajset tisoč sedežev in so opremljene z vrhunsko tehnologijo. Klubi, ki so organizirani kot delniške družbe, imajo večinoma v lasti dvorane in klubske objekte. Posamezni klubi so postali prave svetovne korporacije (Chicago Bulls) igralci pa mega zvezde (Michael Jordan).

V NBA sodeluje 30 povsem profesionalnih klubov, ki so razdeljeni na dve konferenci, in znotraj njiju še v štiri divizije. Vsak klub igra v rednem delu prvenstva 82 tekem, poleg tega

pa najuspešnejših 16 klubov igra še določeno število tekem od 4 do 24 v končnici (playoffu), ki se igra po turnirskem sistemu. Klubov po organizacijskih in finančnih zmožnostih ne moremo primerjati z evropskimi, kaj šele s slovenskimi klubi. Moštva v NBA presegajo vrednost tristo milijonov dolarjev (Lucu, 2006, str. 15). Njihovi letni proračuni za plače igralcev (salary cap) so tudi do 500-krat večji od proračunov slovenskih klubov v 1. A SKL. Vsaka ekipa v ligi NBA ima omejitve v svojem proračunu t. i. »salary cap«, to je največji znesek, ki ga lahko ekipa nameni za plače igralcem v enem letu. Določena klavzula v »salary cap« pa določa tudi minimalni znesek, ki ga klubi morajo porabiti za plače igralcem. Tako je zagotovljena čim večja enakost med ekipami, saj se le tako lahko zagotovi visoka stopnja tekmovalnosti in s tem večja zanimivost za gledalce. Višina »salary cap« se spreminja vsako leto (povečini se veča), v sezoni 2005/2006 je znašal 49,5 milijona dolarjev, kar pomeni, da je povprečna plača igralce v moštvu 5,2 milijona dolarjev letno (www.nba.com). Igralci se lahko med ekipami menjajo, vendar vse v okviru višine »salary cap«. Najnižja predpisana plača za igralce je 400.000 dolarjev bruto na sezono (NBA, 2006).

Vsekakor je glavna razlika v organiziranosti med evropsko in ameriško košarko prav v tem, da so ameriške lige zaprte, kar pomeni, da ne obstaja možnost izpada. Zaradi tega lahko lige in klubi prodajajo televizijske pravice in sklepajo sponzorstva, saj se lahko poslovni partnerji zanesejo na to, da bo klub navzoč v nekem prostoru leta in leta. Klubi so nagrajani na podlagi tržnih in poslovnih kriterijev in ne glede na uvrstitev v tekmovanju. Pri ameriškem sistemu obstajajo tudi mnogi mehanizmi, ki spodbujajo tekmovalno ravnovesje in omogočajo tekmovalje vsem klubom. Salary cap je že en izmed njih, potem je tu »draft« nabor, ki omogoča najslabšim moštvom prednost pri izbiri najboljših igralcev s fakultet in Evrope. Sistem NBA skrbi za ravnovesje moči in postavlja vse klube, ne glede na velikost, v enak položaj. In kar je najpomembnejše – ves denar, ki je zbran neposredno iz prodaje televizijskih pravic nacionalnim mrežam, ves prihodek, pridobljen iz trženja uporabe imen in logotipov organizacije NBA in klubov, sponzorski priliv lige, mednarodne televizijske pravice, licenciranje in druge aktivnosti, vse se enakomerno porazdeli med klube, ne glede na trg in tekmovalne uspehe. V Evropi ni tako. Najuspešnejši klubi dobijo največji del skupnega dobička in močni klubi ostajajo močni, šibki pa šibki (Lucu, 2006, str. 15–16). Liga NBA je regulirana do potankosti in za vsako najmanjšo stvar je zapisano pravilo, ki se ga morajo akterji lige (klubi, igralci, trenerji) držati, saj so v nasprotnem primeru določene visoke kazni. Disciplina pri izplačevanju plač in drugih finančnih obveznostih s strani klubov ni nikoli pod vprašajem. Poslovanje je za razliko od evropskih klubov popolnoma transparentno.

Klubi v NBA ligi niso odgovorni za razvoj mladih igralcev. Razvoj mladih igralcev je domena osnovnih, srednjih šol ter univerz. In prav univerzitetna tekmovanja v košarki v ligi NCAA so prav tako eni najbolj gledanih dogodkov v ZDA in imajo skupno gledanost celo večjo kot sama liga NBA. Povprečno število gledalcev na vsaki izmed 4756 tekem lige NCAA, odigranih v sezoni 2005/2006, je bilo 5426, kar pomeni, da si je samo v živo ogledalo tekme študentske lige 26 milijonov Američanov (Spletna enciklopedija, 2006). Vsi igralci v košarkarskih ekipah univerz imajo poseben status in so štipendirani. Predpogoj za članstvo v

študentski ekipi pa je uspešno opravljanje študijskih obveznosti. Po končanem študiju (po novem pravilu lahko tudi prej, samo če so starejši od 19 let) se igralci prijavijo na tako imenovani draft – izbor igralcev za ligo NBA.

V NBA igra več kot 350 igralcev, od katerih je 80 odstotkov Američanov. Liga je bila dolga leta zaprta za Evropske igralce, sčasoma pa so evropske ekipe z dobrimi igrami reprezentanc in nekaterimi odličnimi evropskimi igralci (Dražen Petrovič, Toni Kukoč, Arvidas Sabonis, Predrag Danilović) utrle pot na trg NBA mnogim neameriškim igralcem košarke. V sezoni 2001/2002 je igralo v ligi deset odstotkov neameriških igralcev, sedaj pa se je ta odstotek povzpел čez 20 ([www.nba.com](http://www.nba.com)). Trenutno liga predvsem zaradi svojih finančnih zmožnosti privablja več ali manj vse najkvalitetnejše igralce košarke s celega sveta. (Nemec Dirk Novitzki, Španec Pau Gasol, Kitajec Yao Ming, Argentinec Manu Ginobili, Kanadčan Steve Nash). V ligi NBA igra tudi šest Slovencev, Primož Brezec, Rašo Nesterovič, Beno Udrih, Aleksander Vujačić, Uroš Slokar in Boštjan Nachbar, in prav omenjeni igralci predstavljajo jedro naše državne reprezentance.

Če strnemo najpomembnejše predpostavke ameriške košarke, so:

- zagotavljanje čim večje enakosti med klubi in s tem večje tekmovalnosti,
- razvita infrastruktura,
- finančna transparentnost,
- finančna disciplina,
- trženje košarke,
- klubi ne izpadajo iz lige, zaradi tega lažje obdržijo sponzorje, menedžerji in tržniki pa tako lažje tržijo klub,
- veliko število odigranih tekem – vsako moštvo odigra najmanj 82 uradnih tekem, največ pa 106,
- zelo razvite spremljevalne dejavnosti cheerleading, maskote, prodaja rekvizitov, gostinstvo ...,
- organiziranost klubov (kot podjetja, delniške družbe),
- ni toliko poudarka na rezultatskih uspehih, temveč bolj na atraktivnosti, saj se to da bolje tržiti,
- usmerjenost k porabnikom (gledalcem, navijačem ...),
- štipendije igralcem na univerzah (ne samo t. i. najbolj perspektivnim),
- liga je močno regulirana s strani organa vodenja lige, ki je zelo strog in ne dopušča nikakršnega odstopanja,
- visoki prihodki pri prodaji vstopnic.
- visoki prihodki od tv-naročnin,
- ni toliko poudarka na tekmovalnosti med košarkarskimi moštvi, poudarek je predvsem na tem, katero moštvo bo privabilo več gledalcev (tržnih in poslovnih kriterijih),
- razvoj mladih košarkarskih igralcev je domena osnovnih, srednjih šol ter univerz.

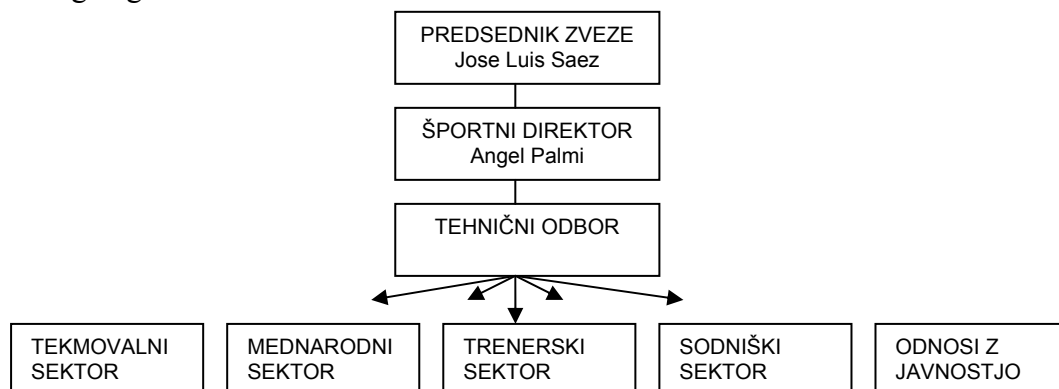
Evropske države se po kvaliteti igranja košarke pospešeno približujejo ZDA. Vendar pa je ameriška košarka predvsem po organizacijskem, marketinškem in finančnem vidiku še vedno daleč spredaj. Američani pogosto zaradi svoje samovšečnosti ne priznavajo evropskega »know howa« v smislu trenerskega dela, kjer jih v vzgoji mladih igralcev in taktičnem znanju trenerjev ponavadi prekašamo. To pa jih je v zadnjih letih stalo prenekaterega bolečega poraza na mednarodnih košarkarskih prizoriščih.

## ŠPANIJA

Španija je aktualni košarkarski svetovni prvak in je na lestvici košarkarsko najrazvitejših držav trdno na tretjem mestu. Pred njo sta samo ZDA in Argentina. Španska košarkarska liga (LEB, Liga Espanol de Baloncesto), ki je bila ustanovljena leta 1956 je najmočnejša v Evropi. Klubi, kot so Real, Barcelona, Valencia in Malaga, se po moči in kvaliteti zlahka primerjajo s klubi v NBA. Real in Barcelona sta podružnici nogometnih klubov in imata velikanski proračun. LEB ima vsako leto od štiri do pet udeležencev Evrolige. V ligi nastopa 18 moštev, ki igrajo po dvokrožnem sistemu. Prvenstvo je enodelno. Na koncu lige vsako moštvo odigra skupno 34 tekem in moštvo z največ zmagami postane španski državni prvak (Spletna stran Španske košarkarske lige, 2006).

Španska košarka je regulirana s strani španske košarkaške zveze (FEB) pod vodstvom predsednika Joseja Luisa Saeza in športnega direktorja Angela Palmija. Razdeljena je na pet področij (sektorjev), ki pokrivajo različna področja, ki so vitalnega pomena za funkcioniranje in razvoj košarke v državi. Tako imamo tekmovalni, mednarodni, trenerski, uradniški sektor in sektor odnosov z javnostjo. Vsak sektor je pod vodstvom področnega koordinatorja, ki je odgovoren za njegovo uspešnost. Tehnični odbor vodi športni direktor in ga poleg njega sestavljajo še vseh pet področnih koordinatorjev ter nekateri izkušeni in dolgoletni člani košarkarske zveze (trenerji, bivši igralci in funkcionarji). Tehnični odbor je odgovoren za strokovno pomoč pri odločanju v posameznih sektorjih, usklajevanje med posameznimi sektorji, kontrolo in postavljanje dolgoročnih smernic košarke v Španiji.

Slika 4: Organigram FEB



Vir: The structure of the Spanish basketball federation, 2004, str. 53.

Znotraj *tekmovalnega sektorja* so organizirana in delegirana vsa španska državna tekmovanja. Španska liga je sestavljena iz profesionalne lige LEB, njene 2. lige LEB 2 in amaterskih lig EBA, ki so razdeljene v pet jakostnih skupin od A do E. LEB je najmočnejše državno prvenstvo v Evropi. Znotraj tekmovalnega sektorja so organizirana tudi tekmovanja mlajših kategorij mladincev (18 let in mlajši), kadetov (16 let in mlajši), starejših pionirjev (14 let in mlajši) in mlajših pionirjev (12 let in mlajši). Tekmovalni sektor je odgovoren za delegiranje tekem, postavljanje urnikov, rokov in razporedov tekem kot tudi za mednarodne menjave igralcev ter pripravo dokumentov za tuje igralce in domače igralce, ki želijo igrati v tujini. Splošna pravila ligaškega tekmovanja so prav tako generirana v tem sektorju.

V *mednarodnem sektorju* so organizirane in planirane vse aktivnosti v zvezi s selekcioniranjem za državne reprezentance. Ta sektor je odgovoren za iskanje in pridobivanje novih članov, razvoj, selekcioniranje ter podporo igralcem in trenerjem. Aktivnosti področja selekcije igralcev za državne reprezentance delimo na:

- rekrutiranje mladih igralcev. Proces selekcioniranja se začne pri igralcih že zelo zgodaj. Tu je poudarek predvsem na treh kategorijah: mlajši pionirji (12 in mlajši), pionirji (do 13 let) in starejši pionirji (do 14 let). Igralci se selekcionirajo na podlagi ogledov na tekmah, poročilih o igralcu, video analizah, igrah na mednarodnih tekmovanjih za najmlajše. Pri tem je važno predvsem, da je baza perspektivnih igralcev čim večja;
- razvoj mladih igralcev. Tu se osredotoča na kadete (15, 16 let) in (mladince 16, 17 let). Gre pa predvsem za kakovosten košarkarski razvoj pod strokovnim nadzorom za igralce, ki bodo igrali v mednarodnih tekmovanjih in za državne reprezentance;
- delo s članskimi ekipami. Pri članih ločimo tri selekcije: mlajši člani (do 20 let), članska A- in članska B-ekipa. Področje se ukvarja s selekcioniranjem in pripravo igralcev za tekmovanja najvišjih rangov, oblikovanjem vadbenih centrov, individualnim delom in izdelavo poročil o igralcih.

V mednarodnem sektorju je oblikovanih 22 nacionalnih ekip z več kot 500 igralci in 175 trenerji, ki sodelujejo v 22 različnih mednarodnih tekmovanjih, z več kot 200 tekem letno.

*Trenerski sektor* je odgovoren za razvoj in strokovno usposabljanje trenerjev. Poudarek je na organiziranju različnih konferenc, seminarjev, programov, tečajev, izdajanju strokovnih publikacij in člankov, s katerimi seznanjajo trenerje z novostmi v košarki, novimi tehnikami in trendi.

*Sodniški sektor* je odgovoren za razvoj in delo sodnikov. Tako kot pri trenerjih in igralcih je treba tudi sodnike rekrutirati, razvijati, izobraževati in kontrolirati njihovo delo. Sodniški sektor delegira sodnike na posamezne tekme. Poseben strokovni odbor pa odloča o napredovanju sodnikov iz lige v ligo, kontrolira delo sodnikov in odloča o odvzemu licenc sodnikov ob morebitnih kršitvah. V Španiji so organizirane tudi posebne šole za sodnike.

*Sektor odnosov z javnostjo* je odgovoren za trženje košarke, obveščanje ljudi o košarki in povečanje priljubljenosti košarke. Sektor je razdeljen na pet področij:

- tiskani mediji: v Španiji mesečno izhaja revija FEB, ki seznanja ljudi s košarko v Španiji. Poleg tega se izdajajo različni priročniki in promocijsko gradivo, namenjeno novinarjem in splošni javnosti;
- internet: tu gre za sprotno informiranje javnosti o rezultatih, novicah in novostih v košarki prek uradne spletne strani Španske košarkarske zveze;
- audio video: Zona Basket je petminutna tedenska oddaja, ki govori o španski košarkarski ligi in jo snema Španska košarkarska zveza. Prav tako se snemajo številni promocijski videi, poročila o sezoni in različne poučne oddaje o košarki, namenjene igralcem, trenerjem pa tudi širši javnosti;
- poročanje v medijih: tukaj gre za sprotno poročanje medijem o košarki, vzdrževanje dobrih odnosov z mediji, organiziranje številnih konferenc, organiziranje sposobnega piarja in vzpostavljanje čim širšega aparata poročanja javnosti. Kot zanimivost naj povem, da se španski članski reprezentanti ponavadi peljejo na vse večje tekme v avtobusih in letalih skupaj z novinarji. To pri naši nacionalni reprezentanci ni mogoče. Na zadnjem svetovnem prvenstvu je bila slovenska reprezentanca edina, ki je prekinila stike z novinarji;
- gradivo; najeti so številni snemalci in fotografi, ki skrbijo za obsežno gradivo za poročanje javnosti (The structure of the Spanish basketball federation, 2004, str. 54).

## TURČIJA

Turška državna reprezentanca je ekipa, ki je na zadnjem svetovnem prvenstvu izločila Slovenijo. V osmini finala je s pomlajeno reprezentanco pod taktirko Bogdana Tanjevića pokopala upe slovenske javnosti. Turčija zaseda trenutno 16. mesto na lestvici FIBA. Turška košarkarska zveza (TBF) je bila ustanovljena leta 1959. Podobno kot v Španiji tudi Turška košarkarska zveza vodi in organizira vse aktivnosti v zvezi z nacionalnimi prvenstvi, državnimi reprezentancami, trenerji, funkcionarji, menedžerji in sodniki. Turška liga je sestavljena iz Turške divizije 1 in divizije 2, sledijo pa ji številne regionalne lige. V prvi turški ligi igra 14 moštev. Tekmovanje je dvodelno. V drugem delu igra končnico na izpadanje najboljših osem moštev lige. V ligi organizacijsko, finančno in kakovostno izstopata predvsem dve ekipi, in sicer Efes Pilsn in Ülker. Med tem dvema ekipama ponavadi poteka boj za naslov prvaka. Obe ekipi pa sta bili tudi redno prisotni v Evroligi. Junija letos je prvak v Turčiji postal Ülker Istanbul. Vendar se je kmalu po osvojitvi prvenstva glavni sponzor umaknil, kar je pomenilo tudi propad kluba. Najboljši trije košarkarji Mirsad Turkcan, Omer Onan in Oguz Savas so se preselili k mestnemu tekmecu Fenerbahçeju, ki je po pogajanjih z Evroligo prevzel Ülkerjevo mesto v elitnem tekmovanju. Zato je Fenerbahçe svojemu imenu dodal še eno in v tej sezoni uspešno nastopa pod skupnim nazivom Fenerbahçe Ülker (Spletna stran Turške košarkarske lige, 2006).



Turška košarkarska zveza je v močni povezavi z državnim Ministrstvom za mladino in šport. Polovico denarja za financiranje njene dejavnosti dobi od države, približno polovico pa od sponzorjev. Zvezo vodi predsednik. Aktivnosti zveze so razdeljene na različne službe. Sam aparat TBF je močno razvejan in obsega 67 ljudi, kar je za državo s 70 milijoni ljudi normalno.

Leta 2001 je TBF začela projekt »12 giant men« in z njim načrtala srednjeročne ter dolgoročne smernice turškega košarkaškega razvoja. V projektu sodelujejo štirje člani košarkarske zveze. Glavni namen projekta je razvoj turške košarke v vseh pogledih s poudarkom na izenačenju kvalitete košarke po vsej državi. V projektu je vključenih 90 trenerjev in več kot tri tisoč otrok v tridesetih mestih. Posamezni cilji projekta, ki naj bi bili izpolnjeni do leta 2010 so (Turam, 2005, str. 48):

- postati ena izmed desetih najmočnejših košarkarskih držav na svetu,
- imeti enako število registriranih moških in ženskih igralcev, ki bi skupaj dosegali odstotek celotnega števila prebivalstva v Turčiji,
- da bi postala košarka eden izmed najbolj priljubljenih možnosti razvedrila za gledalce,
- vzpostaviti moderen in sposoben menedžment v klubih, ki bi začel ustvarjati lastne dobičke brez pomoči države,
- pridobiti podporo turških podjetij in industrije v košarki,
- da bi turška prva liga TBL postala eno izmed najkakovostnejših državnih tekmovanj v Evropi,
- postati prireditelj svetovnega košarkarskega prvenstva leta 2010,
- da bi »12 giant man« postala ena najpopularnejših blagovnih znamk v Turčiji.

En izmed glavnih ciljev projekta je ustvariti uspešno košarkarsko blagovno znamko (v stilu NBA – 12 giant men), ki bi animirala in privabila množice ljudi v košarko, kar je predpogoj za pridobitev zadostnih sredstev za kvaliteten razvoj košarke.

Leta 2001 so bili ustvarjeni vsi pogoji za začetek tega projekta. Turčija je tega leta gostila evropsko prvenstvo, na katerem je zasedla drugo mesto, košarka je dobila veliko podporo s strani gledalcev in navijačev in prvič so ratingi gledanosti košarke prehiteli ratinge v nogometu, v tem letu so bile dvorane v prvi turški ligi popolnoma razprodane, poleg te pa je zamisel o projektu dobila močnega finančnega partnerja, banko Garanti, ki močno verjame v projekt.

Projekt je izdelan do potankosti in temelji predvsem na poistovetenju širše javnosti s košarko. Sama blagovna znamka »12 giant men« naj bi dala ljudem občutek ponosa, povezanosti in pripadnosti. Glavne akcije, ki so ali so bile namenjene za povečanje prepoznavnosti znamke, so (Turam, 2005, str. 47–51):

1. Prepoznavna himna. Kakovostna glasba z dinamičnim tempom, ki animira in aktivira ljudi. Besedilo je preprosto in si ga je mogoče hitro zapomniti.

2. Promocijski filmi turške produkcije, ki se redno vrtijo na televiziji. Filmi imajo vsebino, ki privablja množice ljudi v dvorane. Menjajo se vsako leto.
3. Redno oglaševanje v časopisih in revijah ter oglaševanje na reklamnih panojih.
4. Produkcija uradnih dresov lige, zastav, kap, trenirk, majic (merchandising), namenjenih predvsem za otroke. Prodajajo jih tako doma kot tudi v tujini.
5. Organiziranje prestižnih prireditev, povezanih s košarko v Turčiji in drugje. Organiziranje neuradnega svetovnega prvenstva v košarki Efes Pilsn World Cup, ki je postal en izmed najprepoznavnejših košarkarskih dogodkov na svetu.
6. Prijazno okolje in atmosfera v dvoranah. Dvorane naj bi imele dovolj parkirnih mest, oštevilčene sedeže, VIP mesta in možnost za ustvarjanje primerne atmosfere za družine.
7. Socialne aktivnosti zunaj košarkarskih igrišč, kot so: obiski športnikov na šolah, okrogle mize, konference, zabave ...
8. Organiziranje košarkarskih šol po vsej Turčiji. Trenutno so šole košarke kar v 50 mestih po državi. V šolah sodeluje okoli tri tisoč mladih igralcev vsako leto. Vadbine v teh programih so zelo nizke ali pa jih ni. Košarka je približana tako tudi najrevnejšim otrokom. Omogočeno je pridobivanje čim širše baze mladih igralcev.

Turška košarkarska zveza se je odločila za nadgraditev košarke trenutku, ko je bila njihova košarka v napredku ali celo na višku (2. mesto na evropskem prvenstvu). Stvari niso nikoli tako dobre, da ne bi moglo biti bolje. In tak pristop je pravilen. Pozitivni učinki njihove politike se že kažejo in njihov dolgoročen in strokoven pristop se jim bo v prihodnosti vsekakor obrestoval.