

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**ORGANIZACIJA ŠPORTNEGA DOGODKA: PRIMER FUTSAL
TURNIRJA**

Ljubljana, september 2023

TIMOTEJ POČIVALŠEK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Timotej Počivalšek, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Organizacija športnega dogodka: primer futsal turnirja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Tomažem Čatrom

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.
11. da sem preveril verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 MANAGEMENT	2
1.1 Opredelitev managementa	2
1.2 Temeljne funkcije managementa	3
2 ŠPORTNI MANAGEMENT	4
2.1 Opredelitev športnega managementa	5
2.2 Funkcije športnega managementa	6
2.2.1 Načrtovanje	6
2.2.2 Organiziranje	8
2.2.3 Vodenje	8
2.2.4 Nadzorovanje	10
2.3 Vidiki športnega managementa	10
2.3.1 Management športnih organizacij.....	11
2.3.2 Management športnih prireditev	12
2.3.3 Management športnega objekta	13
2.3.4 Management (rekreativnega) športa za razvedrilo.....	13
2.3.5 Management (vrhunskega) športa za dosežek, športih dosežkov in športnikov	14
3 FUTSAL.....	15
3.1 Predstavitev futsala.....	15
3.2 Futsal v Sloveniji.....	16
4 ORGANIZACIJA FUTSAL TURNIRJA.....	16
4. 1 O tekmovanju.....	17
4. 2 Organizator ter njegove obveznosti	18
4. 3 Donacije in sponzorji.....	18
4. 4 Trženje dogodka	19
5 ANALIZA USPEŠNOSTI DOGODKA	20
5. 1 Prihodki	21
5.2 Stroški	21
5.3 Poslovni izid organizacije	22
SKLEP	23
LITERATURA IN VIRI	24

KAZALO TABEL

Tabela 1: SWOT analiza futsal turnirja	17
Tabela 2: Prihodki društva, donacije in sponzorji	21
Tabela 3: Stroški društva povezani z organizacijo dogodka.....	21
Tabela 4: Poslovni izid društva ob organizaciji dogodka	22

KAZALO SLIK

Slika 1: Dogodek na platformi Facebook	20
Slika 2: Vabilo na dogodek iz Facebook-a	20

SEZNAM KRATIC

DTV – Društvo za telesno vzgojo

PGD – Prostovoljno gasilsko društvo

UVOD

Športne tekme že od nekdaj dosegajo zelo veliko gledljivost, zato organizatorji tekem in večjih dogodkov nosijo veliko breme. Odgovorni so za večino povratnih informacij vseh gledalcev in udeležencev, zato je organizacija eden ključnih elementov uspešne izpeljave športnih dogodkov. Ker se ukvarjam s športom in me že od nekdaj zanima, kako poteka organizacija športnih turnirjev, sem se odločil, da se pri pisanju zaključne naloge poglobim v športni management. Lotil se bom analize organizacije športnega turnirja, na primeru futsal turnirja, ki se je odvil v domačem kraju.

Pisanje zaključne strokovne naloge bom začel z opredelitvijo in temeljnimi funkcijami managementa, kasneje se bom poglobil v športni management, ki ga bom opredelil, opisal njegove funkcije in oblike. Nadaljeval bom s teorijo organizacije športne prireditve, nato bom napisal še nekaj o futsalu v Sloveniji, na koncu pa se bom natančneje lotil analize organizacije futsal turnirja, kjer bom za začetek navedel nekaj informacij o tekmovanju, nadaljeval z organizatorjem in njegovimi obveznostmi, načini financiranja dogodka, na kratko bom opisal trženje dogodka in kako so to izvedli za izbrani primer, končal pa bom s poslovno analizo dogodka, kjer bom ugotovil, kakšna je bila uspešnost organizacije turnirja.

S pisanjem zaključne naloge sem se želel približati organizaciji športnega dogodka na praktičnem primeru, natančneje organizaciji nogometnega turnirja, in ga bolje spoznati. Vedel sem, da bom v namene pisanja zaključne naloge od bližnjih virov lahko dobil natančne podatke in številke, ki jih bom uporabil pri pisanju naloge. Ker sem član društva, sem želel ugotoviti, kaj vse je potrebno za organizacijo športnega dogodka, koliko ljudi in dela se skriva za enim takšnim dogodkom in koliko organizacije je v ozadju, ki je razen organizatorjev ne vidi nihče. S pridobljenim znanjem oz. podatki analize organizacije turnirja se želim v prihodnosti približati osebam iz društva, ki imajo z organizacijo različnih dogodkov veliko izkušenj. Na podlagi rezultatov pisanja zaključne strokovne naloge želim ugotoviti, ali sem tudi sam sposoben organizacije podobnih dogodkov, saj sem smer managementa izbral tudi pri izobraževanju na fakulteti in me podobne stvari zanimajo. V prihodnosti želim pomagati društvu pri organizaciji in izvajanju vseh podobnih prireditev in dogodkov ali pa bi to počel samostojno.

Cilj pisanja zaključne naloge na temo organizacije športnega dogodka na primeru futsal turnirja je spoznavanje športnega managementa v praksi, da se približam toeretičnemu izhodišču organizacije športnih dogodkov in poglobim v dotičnejše podatke, pridobljene po intervjuju z glavnim organizatorjem enega izmed turnirjev, izpeljanega v Rimskih Toplicah. Z zaključno nalogo želim podrobneje predstaviti ključne elemente in faze organiziranja športnega dogodka vsem, ki jih to zanima in se s slednjim nimajo priložnosti bolje srečati ter poglobiti znanja.

1 MANAGEMENT

1.1 Opredelitev managementa

Pojem management pomeni tako proces vodenja podjetja k izidom kot tudi organ v podjetju, ki to opravlja, to pa so vsi managerji v podjetju. Management in vodenje sta dva različna pojma in ju je treba razlikovati. Upravljanje je usmerjanje podjetja in nadziranje managementa v doseganju izidov s strani lastnikov podjetja oziroma tistih, ki imajo oblast nad podjetjem, na drugi strani pa se management nanaša na vodenje poslov ter vodenje ljudi k izidom. Management ni upravljanje, je pa z njim večkrat tesno povezan, zato moramo govoriti o dveh različnih pojmi, katerih bistvo je obvladovanje podjetja za doseganje dobrih izidov (Kralj, 2003, str. 14).

Izidi podjetja nastajajo pri poslovanju podjetja, ki ga vodi management. Ko govorimo o poslovanju podjetja, govorimo predvsem o priskrbovanju sredstev, tako finančnih, materialnih, energijskih, kot tudi storitev drugih in ravnanju z njimi, o zaposlovanju ljudi, njihovem usmerjanju k doseganju izidov, angažiranju ljudi v procesih dejavnosti ter o trženju učinkov na tržiščih z namenom pridobivanja pozitivnih izidov, ki jih definiramo kot tiste, kjer so izidi večji od zanje potrebnih vložkov (Kralj, 2003, str. 14).

Velike vloge managementa nosijo managerji sami. Za doseganje izidov je treba voditi poslovanje, kjer imajo managerji vlogo odločanja ter odgovornosti posledic odločitev. Njihova naloga je tudi vodenje ljudi, dajati jim morajo navodila, jim ukazovati ali pa jih na kakšen tretji način pridobiti za opravljanje dejavnosti, ki daje izide (Kralj, 2003, str. 14).

Delo managerjev v podjetjih poteka na več ravneh; poznamo nižjo raven oziroma management, kamor uvrščamo delavnice, poslovalnice ipd., kjer manager vodi samo zaposlene, ne pa tudi drugih managerjev. Poznamo srednji management, ki je ponavadi večplasten. V njem so nižji managerji odgovorni višjim, nanaša pa se le na del podjetja, kot je na primer oddelek, funkcija ali dejavnost. Najvišja funkcija managementa je vršni management, kamor uvrščamo upravo podjetja, direkcijo ipd. V večini primerov ga vodi glavni vršni manager s pomočjo drugih managerjev, ki so odgovorni za strokovna področja ali dejavnosti. Pri slednji funkciji lastniki oz. tisti, ki imajo oblast nad podjetjem, zaposlujejo in odpuščajo, poleg tega pa dajejo usmeritve in postavijo okvire politike podjetja (Kralj, 2003, str. 15).

Kot lahko ugotovimo, je odgovornost managerja, da na uspešen in učinkovit način koordinira resurse, kjer je glavni cilj doseganje ciljev organizacije, kjer moramo ločiti razliko med uspešnostjo ter učinkovitostjo organizacije. Nedvomno sta oba kriterija pomembna pri doseganju dolgoročnega uspeha. Drucker je bil tisti, ki je najenostavneje opredelil ta dva pojma, in sicer je uspešnost opredelil kot »delati prave stvari«, učinkovitosti pa je pripisal definicijo »delati stvari pravilno«. Uspešnost je stopnja, do

katere je organizacija uresničila postavljene cilje, kar pomeni, da je uspela v svoji nameri izdelati svoj bodisi proizvod bodisi storitev, na drugi strani pa se učinkovitost organizacije nanaša na porabo resursov, ki jih je podjetje porabilo za doseg zastavljenega cilja. Temeljni cilj managementa je torej doseganje visokih rezultatov organizacije, ki se kažejo v uresničevanju zastavljenih ciljev organizacije tako, da na učinkovit in uspešen način izrabljajo resurse (Dimovski & Penger, 2008, str. 10).

1.2 Temeljne funkcije managementa

Naloge in vloge managerjev in managementa se v literaturi različno opredeljujejo, saj so samo en vidik managerjevega dela. Med seboj so povezane, včasih pa se tudi prekrivajo. Osredinjene so na cilje organizacije oziroma podjetja, kar pravzaprav pomeni na njene izide in kakovost poslovanja, kjer mislimo na uspeh in ugled (Kralj, 2003, str. 10).

Proces managementa je opredeljen kot sestav štirih temeljnih funkcij, in sicer:

- funkcije planiranja,
- funkcije organiziranja,
- funkcije vodenja in
- funkcije nadziranja.

Funkcija planiranja je funkcija v managementu, ki se ukvarja z definiranjem ciljev za bodoče doseganje rezultatov in določanje nalog, ki jih je treba uresničiti, ter načrtovanjem, katere vire oz. resurse bomo potrebovali za le-te. Funkcija planiranja torej definira cilj organizacije v prihodnosti oz. kaj želi v prihodnosti organizacija doseči in kako bo prišla do cilja. Če povzamem, funkcija planiranja zajema opredeljevanje ciljev organizacije in poti za uresničitev teh ciljev (Dimovski & Penger, 2008, str. 10).

Kot drugo funkcijo avtorji navajajo funkcijo organiziranja. Ta se ukvarja z dodeljevanjem nalog, njihovim združevanjem v organizacijske enote in alociranjem virov posameznim organizacijskim skupinam oz. enotam. Njen namen je, da se z oblikovanjem strukture nalog in odnosov med pristojnimi dosežejo koordinatni napor s ključnim konceptom oblike in strukture, kjer oblika pomeni, da managerji determinirajo načine, kako bodo zaposleni opravljali svoje delo, struktura pa se nanaša na relativno stabilne odnose in vidike organizacije. Ta funkcija ponavadi sledi planiranju in odraža način, kako želi organizacija doseči postavljene plane. Funkcija organiziranja je proces ustvarjanja medsebojnih organizacijskih razmerij med zaposlenimi. Ti bodo omogočali izvajanje planov in doseganje organizacijskih ciljev. Če strnemo, organiziranje torej pomeni dodeljevanje oblik izbranim vsebinam (Dimovski & Penger, 2008, str. 10).

Tretja funkcija je vodenje, ki je managerska funkcija. Vključuje uporabo vpliva za motiviranje zaposlenih, da bi dosegali cilje organizacije. Funkcijo vodenja opredeljujemo kot sposobnost vplivanja na obnašanje in delovanje članov organizacij, s tem pa tudi

usmerjanje njihovenga delovanja k postavljenim ciljem organizacije oziroma podjetja. Opredelimo jo kot ustvarjanje skupne organizacijske kulture ter vrednot, zadeva pa komuniciranje ciljev zaposlenim po celotni organizaciji in vlivanje volje zaposlenim za zasledovanje čim boljših dosežkov. Sem spada tudi proces motiviranja zaposlenih, ki delajo neposredno z vodjo, prav tako pa tudi celotnih organizacijskih enot. Za uspeh organizacije sta v dobi negotovosti, mednarodne konkurence in naraščajoče raznovrstnosti dela ključno predvsem komuniciranje ciljev in motiviranje zaposlenih. V svojem najširšem smislu tako vodenje zajema aktivnosti sprožanja akcij, komuniciranje, motiviranje in kadrovanje (Dimovski & Penger, 2008, str. 11).

Zadnja funkcija je nadziranje, ki nadzira aktivnosti zaposlenih, preverjanje, če podjetje posluje na pravi način, če so na poti do svojih ciljev, poleg tega pa izvaja tudi korekcije, če so le-te potrebne. V to funkcijo je vključeno spremljanje izvedbe aktivnosti, ugotavljanje odstopanj, prepoznavanje vzrokov ter ukrepanja za uresničitev zastavljenih ciljev. Na kratko, nadziranje je proces, v katerem člani organizacije zavestno pregledujejo rezultate in dosežke ter ob njih izvajajo ustrezne ukrepe, kjer mora biti manager prepričan, da je organizacija na pravi poti za doseganje zastavljenih ciljev. Dandanes se organizacije čedalje manj ukvarjajo z nadziranjem zaposlenih, saj dajejo večji poudarek izobraževanju le-teh. Tako omogočijo, da lahko zaposleni nadzirajo sami sebe in odpravljajo svoje napake (Dimovski & Penger, 2008, str. 11).

2 ŠPORTNI MANAGEMENT

Ker se skozi zgodovino ni razvijala zgolj družba, temveč tudi športna dejavnost, ki danes narekuje tempo zaslužka in postavlja nove temelje, se je pojavila potreba po urejenosti, sistematizaciji, vodenju, skratka organiziranosti športa. Iz leta v leto pričakovanja in zahteve dosežkov profesionalnih športnikov zgolj rastejo, zato se je – kot je že leta v podjetjih – tudi v šport vključil management, imenovan športni management (Plastovski, 2012).

Management športnih organizacij je čedalje pomembnejši, saj se športne organizacije skupaj povezujejo v mrežo in ko samo ena športna organizacija ne doseže zastavljenih ciljev, posledice čutijo tudi vse ostale. V zadnjih letih športne organizacije postajajo čedalje bolj poslovno usmerjene, kar dosegajo z visoko razvitimi managerskimi sistemi, saj jih je k temu prisilila povečana globalizacija, komercializacija in velika odgovornost v športni industriji. To nakazujejo tudi same številke o gledanosti športnih prireditev v zadnjih letih, veliko pa povedo tudi same plače športnikov, kjer smo v zadnjih letih lahko opazili veliko spremembo v višini izdatkov za plače profesionalnih športnikov. To nakazuje, da bomo v prihodnjih letih morali športne dejavnosti jemati resneje, prav tako pa bodo vsem, ki se ukvarjajo z managementom v športu, predstavljale velik izziv (Plastovski, 2012).

2.1 Opredelitev športnega managementa

Management posega v človekovo dejavnost na vseh področjih življenja, poleg tega pa si človek s pomočjo managementa organizira svoj urnik aktivnosti. Kakšen vpliv ima management, če športna dejavnost predstavlja eno temeljnih človekovih področij bivanja? Tukaj govorimo o športnem managementu, ki pomeni izključno delovanje procesa managementa, povezanega s športno dejavnostjo, kjer gre predvsem za koordinacijo športnih virov (Šugman in drugi, 2007).

Zaradi nenehnega širjenja in razvoja športnih dejavnosti se je pojavila potreba po njegovi urejenosti, sistematizaciji, informatizaciji, vodenju in organiziranosti, skratka pojavila se je potreba po managementu športnih dejavnosti. Ko neka dejavnost postane preobsežna, jo je treba ustrezno urediti. Če hoče športnik dosegati vrhunske rezultate, se mora podrediti določenemu sistemu treniranja. Če hoče športna organizacija delovati, mora izvajati aktivnosti, ki so za njo vir preživljanja, a v mislih moramo imeti, da se tako danes kot tudi v preteklosti veliko stvari ne bi zgodilo, če ob tem ne bi bil prisoten denar, edina razlika v tem pa je, kako se je v tem času količina le-tega povečala. Količina denarja se je predvsem v vrhunski športni dejavnosti povečala do te mere, da ima šport velik »priokus« po denarju. Slednji namreč postavlja nove temelje posla in ni več zgolj osebna dobrina (Šugman in drugi, 2007).

Poznavanje in obvladovanje vsebin managementa na področjih športa, turizma in pa zdravstva je ključnega pomena, saj se v sodobnem svetu šport vse bolj povezuje s prej omenjenimi dejavnostmi, kjer pa ni nič čudnega, da so programi šolanja kadrov za te potrebe tesno povezani, saj so mnoge zakonitosti managementa skupne vsem (Šugman in drugi, 2007).

S športno dejavnostjo želimo opredeliti vse oblike športnega udejsvovanja, tako šport za razvedrilo, za dosežek, pa tudi šport mladih in vse procese, ki delujejo vzporedno. Športne organizacije so na tem področju najbolj dejavne, hkrati pa so tudi temeljni izvajalci športnih dejavnosti, ki so usmerjene v zadovoljevanje primarnih in sekundarnih človekovih potreb s pomočjo športnega managementa (Šugman in drugi, 2007).

Športni sistem, v katerem prevladujejo neprofitne športne organizacije, ima skupno točko, imenovano sistemska narava upravljalskih struktur. Slednje so opredeljene kot mreža organizacij, katere cilj je razporeditev resursov ter izvajanje kontrole in usklajevanja. Vsak razdelek znotraj mreže deluje kot samostojen organ, vendar pa so vsi skupaj povezani in med njimi obstaja medsebojno delovanje. Prav tako ima zelo velik vpliv na vodilno vlogo tudi model sestave odbora, ki jo predstavljajo delegati. V preteklosti so upravni odbor športnih organov zasedali predstavniki, katerih naloga je bila zastopati interese svojih domačih skupnosti (Shilbury, Ferkins & Smythe, 2013).

2.2 Funkcije športnega managementa

Sposobnosti, osnovne naloge ter managerske vloge športnega managerja so enake kot pri drugih managerjih, po čemer lahko sklepamo, da je tudi športni management sestavljen iz načrtovanja, organiziranja, vodenja in vrednotenja. Pri izvrševanju nalog, ki zahtevajo konceptualne, medosebne, tehnične in komunikacijske sposobnosti, manager prevzema različne medosebne vloge, informacijske vloge ter vloge odločanja. Naloge, omenjene v prejšnjem stavku, predstavljajo abecedo izvajanja procesa managementa, opredeljene pa so kot proces dela v organizaciji oz. kot proces vseh nalog in aktivnosti, ki so naloga zaposlenih. Tukaj gre predvsem za usklajevanje nalog in razporeditev aktivnosti, da bi organizacija dosegla zastavljene cilje oziroma uskladila vire (Šugman in drugi, 2007, str. 153).

Skozi celoten proces nam vmesni rezultati služijo kot oporne točke, saj jih vedno na novo ustvarjamo, v ozadju procesa pa se moramo vprašati (Šugman in drugi, 2007, str. 153):

- kaj želimo doseči (načrtovanje),
- kako uresničimo svoj načrt (organiziranje),
- kako drugim dodelimo naloge oz. kaj naj delajo (vodenje),
- na koncu se prepričamo, ali so vse naloge opravljene (kontrola).

Športni management je zelo dinamičen, kompleksen, nepredvidljiv in specifičen proces, zato poleg osnovnih nalog managementa obstajajo še druge. Naloge, ki bodo opisane v nadaljevanju, so – tako, kot si sledijo – tudi zapisane, seveda pa to ni edina možna razvrstitev. To je le zaporedje, ki se ga držijo managerji pri opravljanju svojega dela. Te naloge se velikokrat prepletajo, meje med njimi pa velikokrat sploh niso vidne, kar pomeni, da lahko pri opravljanju ene naloge hkrati opravljamo že drugo (Šugman in drugi, 2007, str. 153).

2.2.1 Načrtovanje

Predstavlja aktivnost, ki našo zamisel oz. snovanje in predvidevanje pripelje do cilja, ampak le na papirju. Tukaj dejansko gradimo načrt, kako, kje in kdaj bomo dosegli cilj, ki mora biti nadgradljiv. Načrtovali ne bomo zgolj končnega stanja, temveč stanje, ki bo oporna oz. izhodiščna točka za nadaljno načrtovanje. Naloge se moramo lotiti sistematično, kjer začnemo z analizo sedanjega položaja, nadaljujemo z izbiro ciljev, ki naj bodo primerni, na koncu pa načrtamo ukrepe ter preverimo svoje odločitve. Pri postavljanju ciljev se moramo držati okvira SMART, katerega začetnice označujejo lastnosti specifičnosti, merljivosti, usmerjenosti v akcijo, realnost ter časovne omejitve (Šugman in drugi, 2007, str. 156).

Ustrezno se moramo informirati o okolju oz. o vsem, kar se dogaja okoli nas, torej o tržišču, financah, državi, znanosti, kulturi, o nas samih, kjer imamo v mislih predvsem

organizacijo, kjer delujemo, izobraževanje, ti dve okolji pa moramo tudi povezati (Šugman in drugi, 2007, str. 154).

Dober načrt mora vsebovati vmesne postaje, ki služijo kot neke vrste ocenjevalne točke za uspešnost načrtovanja, ki nam pomaga tudi pri (Šugman in drugi, 2007, str. 158):

- jasnem spoznavanju svojih ciljev,
- smiselnem sistematičnem razmišljanju o celotnem načrtu od prve do zadnje faze in tako najti pravo pot do ciljev,
- zmanjševanju šibke točke procesa,
- unovčevanju močne točke procesa,
- objektivni analizi sprotne stanja (z vseh možnih koncev pridobivamo povratne informacije), na podlagi katerega učinkovito ter uspešno vodimo proces,
- povečanju občutka vsakodnevne smiselne aktivnosti, saj nam ob doseganju pozitivnega vmesnega stanja to še dodatno poveča občutek, da smo na pravi poti, da smo proces dobro načrtovali, bolj si zaupamo in posledično to pomeni tudi, da smo naloge dobro opredelili in jih uspešno opravili.

Postaviti si moramo jasne cilje, saj so to orientacijske točke, ki so pogoj za uspeh v življenju nasploh, poleg tega pa nas motivirajo in predstavljajo merilo naše uspešnosti. Cilji morajo biti realno postavljeni, jasno si moramo predstavljati pot in koliko časa bomo za to porabili. Seveda pa uresničitev ideje ni odvisna samo od naših ciljev, temveč tudi od same poti dela (Šugman in drugi, 2007, str. 155).

Na poti do načrtovanja se spoznamo še z eno nalogo, imenovano predvidevanje. S slednjim namreč ocenjujemo verjetna stanja v prihodnosti, medtem ko pri načrtovanju že opredelimo želeno stanje. Pri predvidevanju gre za verjetnostno napoved dogodkov glede na trenutno situacijo ter razvojno težnjo, pri čemer največkrat izhajamo iz teorije in opazovanja okolice in dogodkov, našega znanja, predhodnjih izkušenj ter intuicije. Sem moramo vključiti tudi druge dejavnike, na katere navadno nimamo vpliva, kot so dinamika tržišča, finance, tehnološki napredek, politično okolje, kultura in ostali. Treba je uvideti tudi smer razvoja glede na sedanje stanje, glede na zelene cilje pa je treba pozicionirati trenutno stanje v prihodnost. Ves čas moramo imeti v glavi tudi to, da do zelenega cilja obstaja več različnih poti, ki so lahko lažje, težje, direktne, zavite, bolj zanesljive, lahko pa so tudi bolj tvegane, a hkrati učinkovitejše (Šugman in drugi, 2007, str. 155).

Kot lahko vidimo, se v managementu veliko preučuje vnaprej, vse probleme, kaj lahko storimo naslednji dan ipd., kar poskušamo tudi izpeljati v nekem časovnem okvirju, zato moramo načrtovati tudi čas. Načrtovanje dela v časovnem okvirju nas težje preseneti, saj si ne naložimo preveč dela hkrati, najpomembnejše pa je, da je naloga na koncu uspešno opravljena (Šugman in drugi, 2007, str. 160).

2.2.2 Organiziranje

Ko govorimo o organiziranju predvsem večjega števila ljudi, moramo imeti v glavi predvsem povezovanje posameznih delovnih mest v oddelke, ki se pozneje združijo v organizacijo. Tako dosežemo, da že majhne enote v podjetju pripomorejo velik delež za uspeh celotne organizacije. Posameznim izvajalcem je treba določiti naloge in jim omogočiti pogoje za delo, material in jih pravilno usmeriti in časovno omejiti. Tako dosežemo tekoč potek dela nalog, ki je ključen za učinkovito in uspešno opravljanje zastavljenih ciljev (Šugman in drugi, 2007, str. 161).

Organiziranje opredelimo kot proces vzpostavljanja, prilagajanja, ohranjanja ter izvajanja sistema normalnih razmerij med viri, kjer morajo biti vse obveznosti opravljene pravočasno in v ustreznem zaporedju (Šugman in drugi, 2007, str. 161).

Profesionalna organizacija naj bi imela veliko strokovnjakov, ki delajo po svoji volji oz. glede na svoje strokovno znanje, saj je njihovo napredovanje odvisno od rezultatov, ki pomenijo tudi naš uspeh. Organiziranost dela naj omogoča horizontalni in vertikalni pretok informacij, saj s tem dosegamo zmerno formalizacijo, razvoj strokovnih skupin, ki delujejo na visoki stopnji medsebojne povezanosti in delovnem standardu (Šugman in drugi, 2007, str. 162).

2.2.3 Vodenje

Pri tej točki moramo začeti vse prejšnje aktivnosti in vire voditi, kot je predvideno, saj to predstavlja nalogo managerjev. Po mnenju Kotter-ja, mora imeti vodja sposobnosti vplivanja, spodbujanja in usmerjanja drugih za doseganje želenih ciljev. Tukaj ne gre samo za management, ki je usmerjen v usklajevanje virov, saj to ni enkratno dejanje, ampak izmenjevanje večjega števila dogodkov. Vodja mora vedno imeti točno načrtane cilje, saj to omogoča, da mu sledijo vsi člani, ker v njem vidijo osebo, ki ve, kaj počne. Velik del dobrega vodje predstavlja tudi motiviranje zaposlenih. Strah osebja ne sme nikoli biti tako velik, da si ne bi upal poskusiti dela opravljati na malo drugačen način (Šugman in drugi, 2007, str. 162).

Izbor stila vodenja je zelo odvisen od okoliščin, dovolj pa je že sama pripravljenost ljudi, vključenih v nalogo. Govorimo predvsem o voljnosti, zmožnosti, pripravljenosti, motiviranosti in spodbudi za delo (Šugman in drugi, 2007, str. 163).

Naša dejanja morajo biti funkcionalna, uspešna, skratka uresničiti moramo načrtovano, kjer smo postavljeni pred sprejemanje odločitev, ker želimo, da slednje povzročijo pričakovane rezultate. Če se pri manageriranju ne oziramo na vmesne oz. trenutne rezultate, govorimo o managementu za rezultate, ker so končni rezultati naš glavni cilj. Če se oziramo na trenutni rezultat, govorimo o managementu po rezultatih, kar pomeni,

da trenutni rezultat preveč vpliva na naš način manageriranja (Šugman in drugi, 2007, str. 164).

V pravem trenutku moramo izbrati ustrezen stil vodenja. V športnem managementu se odločamo predvsem med dvema tipičnima oblikama vodenja, in sicer med managerskim vodenjem, ki nenehno proizvaja kakovost, in med šefovskim vodenjem, ki ga ne (Šugman in drugi, 2007, str. 164).

Managersko vodenje temelji predvsem na zaupanju med managerjem in delavcem, kjer manager delavcem pokaže pot do cilja. Takšen delavec raje opravlja svoje delo in ga bo na koncu opravil tudi bolje, medtem ko pri šefovsem vodenju težko razvijemo zaupanje med šefom in delavcem, kar pomeni zmanjšanje kakovosti dela. Pri tej metodi vodenja delavci za dobro opravljeno delo dobijo nagrado, na drugi strani pa za napake oz. slabo opravljeno ali celo neopravljeno nalogo dobijo kazen (Šugman in drugi, 2007, str. 164).

Ravnanje z ljudmi v managementu je zato občutljiva zadeva, saj se ljudje večinoma odzivajo čustveno in nerazumno. Zato moramo biti pri vodenju zelo previdni, zelo veliko vlogo pa igra tudi poštenost. Izbrati je torej treba najboljši način vodenja, kar je zelo težko. Ustrezati mora nam, situaciji, v kateri se nahajamo, namenu in uresničitvi cilja. Poznamo tri osnovne stile vodenja, in sicer (Šugman in drugi, 2007, 164. stran):

- avtokritični: manager kot nalogodajalec,
- demokratični: manager kot usmerjevalec in usklajevalec akcije,
- liberalni: manager daje informacije, izvajalci pa imajo prosto izbiro izvajanja.

Pri zgoraj omenjenih stilih vodenja se bistvena razlika skriva predvsem v nižjih ravneh, in sicer v količini ter prisotnosti upoštevanja odločitev (Šugman in drugi, 2007, str. 165).

Na podlagi Chelladuraijevega večprostorskega modela vodenja v športu, slednji predlaga naslednje načine vodenja športnih organizacij (Šugman in drugi, 2007):

- Demokratično-razumevajoč način vodenja. Članstvo je glavni cilj takšnih organizacij, ki izvajajo rekreacije predvsem za svoje člane, delujejo pa prostovoljno.
- Strukturiran način vodenja za športne organizacije, povezane s poslom. Lastnike posla zanima predvsem dobiček, ki ga lahko povečajo z operativno učinkovitostjo. Govorimo o načinu, ki je primeren za komercialni tekmovalni šport (profesionalno nogometno ekipo) ali komercialno športno rekreacijo.
- Način vodenja z najmanjšim vmešavanjem za šport znotraj izobraževalnega sistema. Ta način ima temelje postavljene predvsem na naslednjih treh dejavnikih: birokratski nadzor s strani organizacije (letni delovni načrt, urnik, kurikulum), neodvisnost izvajanja nalog članov in profesionalna usmerjenost članov. Njihov odnos in vpliv na člane je bolj kolegialne kot administrativne ali managerske narave, saj vodje takšnih profesionalnih skupin svoj položaj dosežejo s strokovnimi dosežki.

2.2.4 Nadzorovanje

Je ena izmed nalog, ki je prisotna praktično ves čas in vsepovsod. Predstavlja obliko komunikacije, ki v vertikalni smeri predstavlja predvsem prenašanje nalog nižjim ravnem, ki so kasneje o opravljenih nalogah dolžne poročati višjim. Vodstvo organizacije se odloča o spremembah, medtem ko izvršilne naloge prepusti nižjim ravnem, vendar so ves čas pod strogim nadzorom. O vsaki spremembi morajo poročati višjim ravnem, ti pa svojim nadrejenim in tako informacije pridejo do samega vodstva. Tako lahko višje ravni ukrepajo glede na trenutne situacije pri izvajanju načrta. Ob neuspehu je lahko takšna smer poročanja zelo neugodna, prav nasprotno pa je, ko je delo uspešno opravljeno. Takrat lahko govorimo o velikem ponosu svojega in oddelčnega uspeha, kjer je značilno dobro sodelovanje s poročanjem v horizontalni smeri. Dobra komunikacija, pomoč, poštena izmenjava informacij, iskrenost in ostale vrline so ključne pri takšni vrsti poročanja, ki je v primerjavi z vertikalnim poročanjem manj formalno, saj so večinoma vsi enakovredni (Šugman in drugi, 2007, str. 168).

Govorimo o tako najkoristnejši kot tudi o najmanj prijetni aktivnosti, ki jo lahko opredelimo kot aktivnost, ki presoja pravilnost trenutnega stanja glede na pričakovanega. Z njo želimo oceniti odklone uresničenega stanja od planiranega, kjer je cilj trenutno stanje usmeriti v načrtovano smer, z njo pa ugotovimo tudi vzroke za nepravilnosti. Nadrejeni glede na pridobljene podatke primerjajo dosežene rezultate s planiranimi in glede na rezultate kasneje ustrezno ukrepajo (Šugman in drugi, 2007, str. 169).

Uspešnost opredeljujemo kot razmerje med učinki in cilji procesa, učinkovitost pa kaže razmerje med vložki ter učinki. Kakovosti ne moremo doseči, če svojega poslovanja ne nadzorujemo in usmerjamo, pri čemer nam pomaga urejenost, ki nakazuje na odnose ter ustvarjalnost, slednja pa vplivata tako na zunanji ugled kot tudi na notranje poslovanje (Šugman in drugi, 2007, str. 170).

Da je proces učinkovit in produktiven, pomeni, da smo za njegovo uresničitev porabili čim manj vložkov, uspešnost pa pomeni doseči cilj oz. uresničiti načrt, ki pa nista vedno povezana. Na primer, če smo učinkoviti, na koncu pa ne moremo pokazati rezultata, pomeni, da nismo bili uspešni. Enako velja, če imamo veliko pokazati, za doseganje rezultatov pa nismo bili učinkoviti in smo za rezultate porabili veliko več sredstev, kot je bilo načrtovano. Boljše rezultate dosegamo, ko začnemo dobro načrtovati, uspešni pa bomo toliko, kolikor dela bomo opravili. V praksi se velikokrat uporablja pravilo 80 : 20, ki pomeni, da 80 % ljudi daje 20 % rezultatov in obratno (Šugman in drugi, 2007, str. 170).

2.3 Vidiki športnega managementa

Kot smo lahko do sedaj ugotovili, so naloge športnega managementa ključne za uspešno uresničevanje zadanih nalog zgolj z najnujnejšimi viri. Področje športnih dejavnosti je

zelo široko, zato poznamo več oblik športnega managementa, ki se med seboj nekoliko razlikujejo. Zavedati se moramo, da športne dejavnosti niso omejene z ničimer in so brez predsodkov, kakršna je tudi narava športnega managementa, ki se zavzema za rast in razvoj športnih dejavnosti (Šugman in drugi, 2007).

2.3.1 Management športnih organizacij

Kot prvo obliko omenimo management športnih organizacij, ki je temelj delovanja športnega managementa, saj so temeljni izvajalci športne dejavnosti. Pri tej obliki je bistvo predvsem razlikovanje pri obliki izvajanja managementa, saj imajo pridobitne in nepridobitne organizacije različne pristope k vodenju. Pri tej opredelitvi govorimo predvsem o odločitvah pri delovanju ter posledično o obstoju organizacije (Šugman in drugi, 2007).

Pri delovanju športnih organizacij moramo na eni strani stremeti k pridobivanju udeležencev, z njimi ustvariti dobre odnose, na drugi strani pa moramo izvajati aktivnosti oziroma izpeljevati dogodke, ki so v njihovi pristojnosti. Obe strani morata biti povezani in medsebojno odvisni, poleg tega pa morata biti usmerjene tudi v prihodnost, saj moramo za dolgoročno uspešnost prepoznati jutrišnje potrebe, ki zahtevajo današnje odločitve. Razbrati moramo trend razvoja, saj nam to omogoča, da ciljamo v prihodnost in pridemo do zastavljenih ciljev. Slednji se najbolj odražajo v očeh naših strank oziroma udeležencev, saj predstavljajo predvsem tisto, kar si ti od nas želijo v prihodnosti. Velikokrat nam tega ne povedo ali pa ne želijo povedati, zato lahko prihodnost postane meglena in ne točno načrtana, nekateri ljudje pa imajo zgolj iz pridobljenih informacij in predvidevanj zelo jasn pogled na to (Šugman in drugi, 2007).

Temu sledi sprejemanje določenega tveganja, kar sploh ni slabo. Treba je biti zgolj pozoren na določene elemente, kot je izbira pravega časa, v projekt ne smemo iti nepremišljeno, kot tudi ne preveč previdno, saj lahko to privede do tega, da zamudimo kakšno priložnost, ki bi jutri pomenila veliko. Na drugi strani pa spet ne smemo nepremišljeno v vsako stvar, saj to povečuje tveganje, vse priložnosti pa tudi ne bodo uspele. Časovna pravilnost sprejemanja odločitev je torej tisti člen, ki pravo razmerje med previdnostjo in nepremišljenostjo pripelje do uspeha (Šugman in drugi, 2007).

Ker se trendi v športu spreminjajo zelo hitro in nepredvidljivo, je brezpredmetno gledati preveč v prihodnost, saj lahko to podjetje spravi v propad. Pomembno je, da tako o kratkoročnih kot tudi o dolgoročnih ciljnih razmišljamo v pravem razmerju. Zastavljati si moramo takšne kratkoročne cilje, ki imajo pozneje dober vpliv tudi na dolgoročen pogled podjetja. Poleg tega naše prihodnosti ne smemo usmeriti v en sam projek, kjer sicer lahko pridemo do največjih možnih rezultatov, vendar pa tukaj ni prostora za napake. Sorazmerno razpolaganje z denarjem bo organizaciji zagotovilo večjo možnost obstoja, poleg tega pa bo to pomenilo tudi varnost (Šugman in drugi, 2007).

2.3.2 Management športnih prireditev

Oblikovanje akcijskega načrta o izvedbi strategije športne organizacije je povezano predvsem z izborom aktivnosti ter načrtovanjem projektov znotraj vsake organizacije posebej, oblikujejo pa ga predvsem v skladu z doseganjem ciljev in vizije ter uresničevanjem poslanstva organizacije (Kolar & Jurak, 2014, str. 139).

Pri pripravi tega moramo biti pozorni, da ob dokončanju deluje v skladu z ukrepi oziroma strategijami, ki smo si jih zadali pri razvijanju poslovnih strategij organizacije. Za vsako obdobje si organizacija sestavi sklop dogodkov, ki jih v nekem časovnem obdobju želi uresničiti, za njihovo pripravo pa je odgovoren športni management organizacije. Pri sestavljanju aktivnosti različnih dogodkov moramo slediti predvsem naslednjim smernicam (Kolar & Jurak, 2014, str. 139):

- Dogodki in posamične aktivnosti morajo zagotavljati uspešno sledenje smernicam, strategijam oz. ukrepom, ki so zapisani v strateškem načrtu organizacije.
- Dosegljivi morajo biti v ustreznem finančnem stanju ter izvedljivi glede na organizacijske, kadrovske, tehnološke spremenljivke in dosegljivi v določenem časovnem obdobju.
- Projekti morajo slediti poslanstvu in temeljnim vrednotam organizacije, poleg tega pa morajo prispevati k doseganju in uresničevanju vizije, poslanstva ter strateških ciljev organizacije.

Pri snovanju vsakega dogodka moramo posebno pozornost nameniti predvsem časovni in stroškovni opredelitvi, poleg tega pa moramo točno določiti tudi nosilca izvedbe dogodka. To storimo tako, da izbranemu projektu dodelimo približno časovno obdobje, kdaj se bo projekt dogajal ali zgodil, opredelimo okvirno finančno stanje, ki bo potrebno za uspešno izvajanje projekta, in določimo nosilca, ki bo odgovoren za izvedbo projekta oziroma aktivnosti (Kolar & Jurak, 2014, str. 139).

V primerjavi s strateškimi cilji, ki si jih je organizacija postavila za določeno obdobje, preverimo primernost izbire projekta. Ker ima lahko organizacija več ciljev, se lahko zgodi, da bo z izpeljavo dogodka dosegla le enega izmed mnogih ciljev. Aktivnosti, ki ne vključujejo nobenih strateških ciljev organizacije, je nesmiselno vključevati v načrt aktivnosti, saj slednje organizaciji ne doprinesejo ničesar, kar bi povečevalo njeno uspešnost (Kolar & Jurak, 2014, str. 142).

Ker bo v nadaljevanju prikazana organizacija športne prireditve v praksi, se spoznajmo z nekaj ključnimi pojmi.

Organizator dogodka oziroma prireditve je fizična ali pravna oseba, na račun katere se prireditev ali dogodek izvede, prav tako pa je organizator tudi tisti, ki se med samim dogodkom ali pred njim javno razglašajo za organizatorja ali kot organizator nastopa pred državnim organom (Zakon o javnih zbiranjih (ZJZ-UPB5), Ur. l. RS, št. 64/2011).

Donacija je plačilo oz. prispevek v denarni ali drugi obliki, ki ga prejme društvo, zavod ali kakšna druga ustanova, donator pa za to ne pričakuje protiusluge. Prihajajo od fizične ali pravne osebe, do njih pa društvo oz. organizacija, ki je dobila donacijo, nima obveznosti vračila. Na drugi strani imamo pojem sponzorstva, ki ga največrat srečamo pri povezavi s športom. Namenjeno je dodatni spodbudi ter razvoju in doseganju dobrih rezultatov, njihovo sodelovanje pa je navadno zapisano na pogodbi, kjer se izrazijo pravice in obveznosti obeh strani (Müller, 2018).

Finančni načrt je načrt, s katerim si pomagamo uresničiti finančno politiko podjetja, vanjo pa je vključenih veliko načrtov (Turk, brez datuma):

- načrt gospodarjenja z denarnimi sredstvi načrtovanega obdobja; načrtovanje prejemkov in izdatkov,
- načrt zagotavljanja denarnih sredstev; načrtovanje prejemkov,
- načrt gospodarjenja s sredstvi; načrtovanje financiranja, definciranja, investiranja ter dezinvestiranja,
- načrt povečevanja celotnega obsega sredstev,
- načrt pridobivanja prihodkov, s katerimi bo podjetje pokrivalo odhodke.

2.3.3 Management športnega objekta

Ta oblika športnega managementa zahteva predvsem znanja, ki so povezana s športno infrastrukturo, kjer na eni strani potrebujemo znanja o objektih za izvajanje različnih športov, na drugi strani pa splošna znanja iz upravljanja in gradnje različnih objektov. Pri teh imamo v mislih predvsem znanja o gradnji objektov od samega načrtovanja razvoja, vrednotenja zamisli, financiranja, pridobivanja upravnih postopkov, do posebnosti načrtovanja posameznih vrst športne infrastrukture in management tveganja, poznavanja pravnih predpisov na tem in ostalih področjih, ali pa znanja o obnovah športnih objektov. Dodatno znanje, ki se nujno potrebuje pri managementu športnega objekta, je tudi trženje športne infrastrukture in managementa množic (Šugman in drugi, 2007).

2.3.4 Management (rekreativnega) športa za razvedrilo

Udejstvovanje v športu prihaja iz želje po rekreaciji, gibanju in zabavi. Management športa za razvedrilo se v prvem koraku ukvarja z ugotavljanjem, spoznavanjem in razumevanjem potreb ljudi skozi športno dejavnost. Gibanje oz. športno udejstvovanje je za vsakega človeka primarnega pomena, vsak posameznik pa ima svoj način ter želje, kako bo svoje potrebe do gibanja zadovoljil, zato je drugi korak rekreativnega športa za razvedrilo spoznavanje, iskanje in oblikovanje toliko različnih programov, kolikor je različnih želja in potreb (Šugman in drugi, 2007).

V trenutnem obdobju management športa za razvedrilo predstavlja dvojje – izziv in priložnost – temelji pa na treh glavnih področjih (Šugman in drugi, 2007):

- Prilagajanje trenutnim stanjem in potrebam trga. Ta temelji predvsem na razvoju, spremembi in prilagajanju manjšim željam in potrebam skozi čas.
- Nameniti veliko pozornosti okolici, njenemu stanju in spremembam. Poskusiti je treba zagotoviti velik pregled nad okolico, kar nam omogoča, da od vseh pridobljenih informacij izluščimo predvsem tiste, ki nas trenutno zanimajo in jih lahko uporabimo sebi v prid.
- Posredovanje okolici, kjer moramo v vseh procesih delovati v ozadju, saj nam to omogoča dober pregled nad situacijo. To je pomembno področje, saj dobro in kakovostno opravljeno vodenje preseže meje managementa.

V rast in preoblikovanje trenutnega stanja moramo zaupati, vendar tako, da nad slednjim obdržimo nadzor, saj je pri športnem managementu zelo pomembno prevzemanje popolnega nadzora nad vsemi zadevami, predvsem administrativnimi ter programskimi, brez zanašanja na druge vire, ki delujejo brez lastnega nadzora, po njih pa lahko posegamo, predvsem za namene promoviranja programa (Šugman in drugi, 2007).

2.3.5 Management (vrhunskega) športa za dosežek, športih dosežkov in športnikov

Gre za obliko športnega managementa, ki sloni predvsem na vrhunskih športnikih, ki s svojimi dosežki in samimi nastopi višajo mejo mogočega, s čimer pri pasivnih udeležencih vzbudijo občudovanje. Slednje je ključno za gradnjo in rast managementa športa za dosežek, kjer pa ne govorimo zgolj o rezultatih športnikov, pač pa tudi o samih pripravah, procesu treniranja, pristopa športne ekipe do posameznika, odnosu športnika do dosežkov in združevanju vsega v celoto. Dandanes je profesionalni športnik preveč obremenjen z doseganjem dobrih rezultatov, saj človeštvo nanj vrši prevelik pritisk, čemur potem podrejšajo način življenja (Šugman in drugi, 2007).

Vse sloni na rezultatih športnikov, ki so posledica sodelovanja športnika, trenerja in celotne ekipe. Seveda ga športnik izvaja za zadovoljevanje osebnih dobrin, pri tem pa je izjemno pomembno tudi ovrednotenje rezultatov tako s strokovnega kot javnega vidika. Pomembno je, da na obeh področjih športni rezultat prejme visoko oceno, ker le tako predstavlja vrednost, ki zadovolji oba vidika. Zavedati se moramo, da se proces managementa za dosežek začne veliko pred doseganjem rezultatov, in sicer že z začetkom treninga, kjer se začne dolga pot športnika do uspeha, vmes pa se slednji sreča še s celotnim postopkom promocije do javnosti (Šugman in drugi, 2007).

Športni dosežki niso končni cilj športnikov, saj se njegov namen predstavi predvsem zaradi odzivov javnosti, ki ima spet veliko vlogo. Formulo povpraševanja in ponudbe tukaj vzpostavi predvsem javnost in njeni odzivi na športnikove dosežke ter v skladu s finančno menjalno vrednostjo športnih dosežkov, ki je določena z veliko kriteriji, kot so

na primer panoga, v kateri športnik tekmuje, teža ter velikost tekmovanja, pomembnost dosežka in ostali. Mnogi dejavniki so vplivali na management športa za dosežek, zato se je pojavila potreba vključitve ostalih področij, ki niti niso sorodna. Pojavila se je velika potreba po vključevanju tržnega področja, kjer govorimo o športnem poslu, ki brez ustreznih finančnih načrtov ne more preživeti (Šugman in drugi, 2007).

3 FUTSAL

Futsal je vrsta nogometa, katerega poimenovanje izhaja iz portugalskega poimenovanja »Futebol de salao« oz. španskega »Futbol de salon«, ki se izgovori »Futbol Sala« in ga lahko prevedemo kot dvoranski nogomet (Breznik, 2018).

Futsal ali drugače imenovano mali nogomet je različica nogometa, ki jo svet pozna že dolgo, vendar so se organizirana tekmovanja začela izvajati dokaj pozno (Nogometna zveza Slovenije, 2012). Začetek futsala v Sloveniji sega v leto 1984, ko se je takrat še imenovani mali nogomet priključil pod okrilje zveze NZS. To je bilo leto, ko se je začela voditi evidenca oziroma statistika, takrat še z igranjem 5 + 1 po turnirskem sistemu, dobili smo tudi prvega državnega prvaka (Gluhak, 2018).

3.1 Predstavitev futsala

Futsal je igra, ki jo igra po 5 igralcev na vsaki strani, pri vsaki ekipi pa je en vratar. Tekme se v večini primerov izvajajo v zaprtih prostorih na trdi podlagi, ki ima strani igrišča jasno določene s črtami, z manjšo ter manj odbojno žogo, trajajo pa 40 minut oz. dva polčasa po 20 minut (Nogometna zveza Slovenije, 2012).

V FIFA futsal pravilih igre je obrazloženih 17 pravil futsala, ki jih je mednarodni odbor za futsal in nogomet na mivki želel čim bolj približati pravilom nogometa, kjer je to le mogoče. V FIFA futsal pravilih igre so zapisana pravila igre druge izdaje, katerih osnovni nameni so izobraževalni, predvsem za sodnike, akterje in ljubitelje te igre, ki je v zadnjih letih čedalje bolj popularen, ne samo v Sloveniji, pač pa po vsem svetu. V nadaljevanju bo napisanih nekaj pravil (Nogometna zveza Slovenije, 2012).

Vsako moštvo na igrišču zastopajo 4 igralci in 1 vratar. Futsal se igra z žogo velikosti 4, pri spustu z višine 2 metrov, pa se ne sme odbiti manj kot 50 cm in ne več kot 65 cm (Nogometna zveza Slovenije, 2012).

Tekma se odvija v dveh polčasih, ki trajata vsak po 20 minut, kjer se čas ustavlja, zato govorimo o neto 20 minutah. Mere igrišča se glede na mednarodne tekme in za tekme, ki niso mednarodne, razlikujejo, in sicer za mednarodne tekme veljajo mere za dolžino, ki mora meriti najmanj 38 metrov in največ 42 metrov, širina pa od najmanj 20 metrov do največ 25 metrov. Za tekme, ki niso mednarodne, so odstopanja malo večja, in sicer so

pri dolžini igrišča mere od najmanj 25 metrov do največ 42 metrov, medtem ko so pri širini od 16 metrov pa do 25 metrov (Nogometna zveza Slovenije, 2012).

Osnovno opremo vsakega igralca zajemajo majica, hlačke, dokolenke, ščitniki in obutev za trening iz mehkega usnja s podplatom iz gume ali podobnih materialov (Nogometna zveza Slovenije, 2012).

3.2 Futsal v Sloveniji

Tekmovanje pod okriljem FIFA in UEFA se je začelo v letu 1995, ko se je jeseni pod organizacijo NZS v Sloveniji začelo prvo uradno ligaško tekmovanje, ki je vključevalo 10 ekip. Poleg tega se je začelo tudi pokalno tekmovanje, malo za tem pa še tekmovanja mladih (Gluhak, 2018). Sodili so ga sodniki, ki so do tedaj delovali zgolj kot nogometni sodniki. Na začetku tekmovanj so imele tekme zgolj enega glavnega sodnika in pomočnika, ki je glavnega sodnika obveščal o prečkanju žog čez linije igralnega polja. Igrali so z odbojnimi žogami velikosti 5, kar je danes značilno za nogomet na travi. Skozi vsa leta se je igra razvijala, temu primerno pa so se sčasoma spreminjala tudi pravila (Nogometna zveza Slovenije, 2012).

Gluhak (2018) po intervjuju s Stanetom Kokaljem v članku navaja, da je futsal pri nas zelo razvit že dolgo, prav tako pa smo ves čas znali hitro slediti smernicam evropskega in svetovnega futsala, kar nam je ogromno držav zavidalo. Največji napredek se je čutil predvsem pri zastopanju mlajših selekcij, kjer je bila Slovenija ena redkih ekip, ki je imela futsal igralce, nekateri so na turnir pristopili kar z nogometnimi igralci. Kokalj je tudi mnenja, da je slovenski futsal nad evropskim povprečjem in da sodimo v prvo tretjino razvitosti, kar dokazuje to, da ne obstaja veliko držav, katere članske ekipe so zastopane tudi že s strani najmlajših športnikov (Gluhak, 2018).

4 ORGANIZACIJA FUTSAL TURNIRJA

Za primer organizacije športne prireditve sem si izbral futsal turnir, organiziran s strani DTV Partizan Rimske Toplice, katerega član sem tudi sam, vse dodatne informacije pa sem pridobil v intervjuju z Mitjo Knezom, predsednikom DTV Partizan Rimske Toplice. Dogodek se je odvijal 20. 6. 2020 na igrišču osnovne šole v Rimskih Toplicah. Pri organizaciji sem sodeloval tudi sam, vendar takrat še ne v smislu, kot bom to opisal v diplomskem delu, pač pa pri pripravi turnirja. V nadaljevanju bom naštel in opisal postopke organizacije športnega dogodka na primeru, ki mi je bil blizu.

SWOT analiza je metoda strateškega načrtovanja, s katero prepoznavamo (Tuncay, 2015):

- Prednosti (S) ali angleško *strenghts* nam predstavijo značilnosti in vidike podjetja ali organizacije, ki nam pred ostalimi zagotavljajo prednost.

- Slabosti (W) ali *weaknesses* so področja v podjetju ali organizaciji, ki glede na konkurente predstavljajo slabše stanje in nas posledično postavljajo v slabši položaj.
- Priložnosti (O) ali *opportunities* predstavljajo tako notranje kot tudi zunanje možnosti, ki zadevajo napredek in izboljševanje organizacijske uspešnosti.
- Nevarnosti (T) ali *threats* organizaciji predstavijo zunanje ali notranje dejavnike okolja, ki bi lahko predstavljali nevarnosti pri izvajanju projektov oz. funkcij v prihodnosti.

Pri SWOT analizi se tako srečamo z notranjimi in zunanjimi dejavniki podjetja, kjer med notranje dejavnike vključimo predvsem kader, finance podjetja, zmožnosti zbiranja sredstev ipd., zunanji dejavniki pa zajemajo ekonomsko okolje, tehnološke spremembe, zakonodajo, spremembe sociokulture, konkurente in ostalo (Tuncay, 2015).

Za boljše razumevanje oz. prepoznavanje okolice in trenutnih razmer v povezavi z organiziranjem dogodka se je društvo odločilo, da si bo pri tem pomagalo s SWOT analizo, ki je prikazana v tabeli 1.

Tabela 1: SWOT analiza futsal turnirja

Prednosti	Slabosti
- usposobljenost kadra - veliko prostovoljcev za pripravo dogodka - člani društva so v dobrih odnosih - edino društvo v Rimskih Toplicah, ki organizira podobne dogodke	- nizek proračun - neatraktivnost za večje in boljše futsal ekipe (nekoliko manjša udeležba) - dotrajano igrišče (igralna površina) - malo parkirnih mest - velika odvisnost od sponzorjev, donatorjev - možnost odhoda pomembnega in izkušenega osebja
Priložnosti	Nevarnosti
- turistični razvoj kraja - tradicija športnih prireditev v Rimskih Toplicah - primerno okolje za organizacijo dogodkov - dobro dostopno mesto z vidika prometih povezav	- možnost slabega vremena - konkurenca organizira večji turnir v okolici

Vir: lastno delo.

4.1 O tekmovanju

Društvo je za stroške organizacije dogodka in delitev nagrad pobirala prijavnine ekip. Te so znašale 50 € na ekipo, pri čemer je vsaka od ekip dobila vez vode in bone za hrano za vsakega igralca ekipe. Prijavilo se je 8 ekip, zato je organizator naredil 2 skupini po 4 ekipe, ki so bile razdeljene z žrebom, opravljenim prejšnji dan. Iz vsake skupine sta dve

najboljši ekipi napredovali v izločilni del, kjer je bila prva stopnja polfinale, kasneje pa sta se v finalu srečali boljši ekipi polfinalnih parov.

Tekme so potekale v časovnem obdobju dveh polčasov, ki sta trajala vsak po 15 minut, ločena pa sta bila s premorom 10 minut. Šteli so se akumulirani prekrški, kjer je vsak peti prekršek pomenil strel nasprotne ekipe s točke z 10 metrov. V primeru rumenega kartona sodnik igralca ni izključil, dobil je le opomin, rdeč karton pa je pomenil izključitev igralca ter 2 minuti igranja z enim članom manj razen če je nasprotna ekipa dosegla zadetek. Za zmago v skupinskem delu je zmagovalna ekipa prejela 3 točke, za remi 1 točko, v primeru poraza pa so ostali prazni rok. V primeru izenačenega števila točk med dvema ekipama v skupinskem delu so za napredovanje odločali kazenski streli s 6 metrov. Ekipa, ki je na koncu turnirja slavila, je prejela pokal za prvo mesto in 200 € denarne nagrade. Nagrada za drugo uvrščeno ekipo turnirja je znašala 100 € in pokal, tretje mesto pa je ekipi povrnilo stroške prijavnine in jim prav tako prineslo pokal.

4.2 Organizator ter njegove obveznosti

Kot sem omenil že v prejšnjem odstavku, je bil dogodek, imenovan 2. vikend športa v Rimskih Toplicah, organiziran s strani DTV Partizan Rimske Toplice. Ker je bil dogodek manjšega obsega, potrebe po prijavi na upravni enoti ni bilo, so pa vse ekipe dobile obrazce za igranje na lastno odgovornost, ki so jih morale podpisane vrniti organizatorju, ta pa jih je shranil in jih za primer nezgode imel še nekaj časa po koncu dogodka. Poleg pobranih obrazcev se je moral organizator, ker dogodek ni bil prijavljen, držati tudi pravil o javnem miru po 22. uri, saj bi se lahko prebivalci Rimskih Toplic pritožili za motenje. Društvo je o dogodku obvestilo krajevno skupnost in občino.

4.3 Donacije in sponzorji

Vsega, kar je za dober dogodek treba priskrbeti, so se lotili člani DTV Partizan, ki je neprofitno društvo, s pomočjo sponzorjev in donatorjev pa je ta dogodek tudi zelo uspešno izpeljalo. Člani so pridobili kar nekaj pomoči. Spodaj so navedeni sponzorji in njihove oblike pomoči:

- Servis Lipovšek je podjetje, ki sicer popravlja vse vrste strojev, pri vsakem dogodku pa je pripravljeno pomoč nuditi z donacijo, tokrat v višini 150 €,
- občina je zagotovila občinsko sofinanciranje v višini približno 200 €, v našem primeru so znesek nakazali podjetju, ki je bilo na dogodku prisotno z napihljivimi igrali za otroke,
- krajevna trgovina Rimljanka je članom vsem ekip zagotovila osvežitev v obliki plastenk vode,
- manjša okoliška podjetja so priskočila na pomoč predvsem v obliki praktičnih nagrad, kot so kape, kratke majice ipd.,

- restavracija Aqua Roma je za dogodek priskrbelo hrano, ki je bila do polovice plačana z njihove strani,
- posrednik in prodajalec pijač, ki je na dogodku prodajal pijačo s svojim podjetjem, je kot zahvalo za vključitev v dogodek društvu namenil denarno pomoč za pripravo igrišča in nabavo novih mrež za gole,
- PGD Rimske Toplice je dan pred izvedbo dogodka igrišče brezplačno pometlo ter opralo, da je bila površina čista ter primerna za igranje,
- Turistično društvo Rimske Toplice je zagotovilo ozvočenje celotnega dogodka,
- vključila se je tudi sama Osnovna šola Antona Aškerca Rimske Toplice, ki je popolnoma obnovila gole in poskrbela za njihovo brezhibno stanje.

4.4 Trženje dogodka

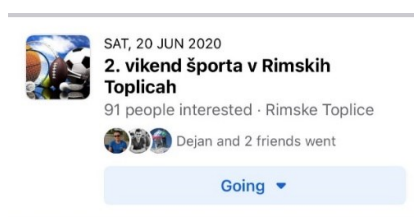
Trženje lahko definiramo kot psihologijo biznisa in kot tehniko managementa, ki je usmerjena v zagotavljanje kakovosti produktov ali storitev porabnikom, organizacijam in družbi. Trženje zajema veliko več kot samo prodajo ter oglaševanje, saj je glavni namen trženja usmerjen v stranko in ne v produkt ali storitev (Charter, Peattie, Ottman & Polonsky, 2002).

Cilj trženja je maksimiziranje dobička, njegovo bistvo je kupcu oz. porabniku prodati čim več svojega blaga ali storitev, saj bo to podjetje vodilo v povečanje proizvodnje in posledično k višjim finančnim rezultatom. V glavi vlogi mora biti trženje usmerjeno na porabnika, saj bo ta svojo izkušnjo in svoje zadovoljstvo predal naprej, o podjetju ustvaril dober glas in tako pripeljal nove kupce (Kotler, 2019).

Seveda pa lahko trženje izvajamo na več različnih načinov, ki se skozi leta ves čas spreminjajo. To ne pomeni, da si za trženje izberemo eno obliko, saj se te med seboj prepletajo in dopolnjujejo. Kot že samo ime pove, je klasično trženje tudi najbolj običajen način trženja, ki se z leti zaradi obstoja tehnologije zmanjšuje. Ta oblika zajema predvsem trženje s tiskanimi oglasi, letaki, plakati, predstavljajo jo tudi z oglasi polepljeni avtomobili, avtobusi in ostalo. Zato je najpomembnejše, da so vizualno privlačni, saj jih lahko opazimo povsod, poglede mimoidočih pa bodo uzrli zgolj, če bodo atraktivnega izgleda. Druga in danes najpogostejša vrsta trženja je digitalno trženje, ki storitve in produkte trži s pomočjo digitalnih tehnologij, kot so tablični računalniki, mobilne naprave, TV, računalniki in ostali, večinoma pa so videni na internetnih platformah. Prednosti slednje so predvsem večja vidljivost ciljni publiki, glavna prednost pa je enostavno deljenje z drugimi uporabniki. Njihove strategije so predvsem e-mail marketing, vsebinski marketing, video marketing, SMS kampanije, poznamo pa še veliko drugih. Digitalno trženje ima podkategorijo, imenovano spletno trženje. Od digitalnega trženja se razlikuje v tem, da slednja za aktivno opravljanje svoje funkcije potrebuje aktivno internetno povezavo. Najboljši primeri spletnega trženja so oglasi na socialnih omrežjih, kot so Facebook, Instagram, Twitter idr. (Madwise, brez datuma).

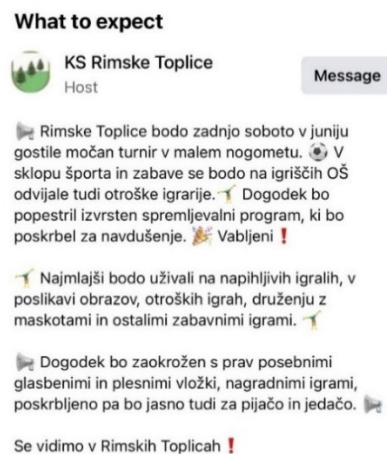
Tudi v našem primeru – organizaciji futsal turnirja – je društvo za privabljanje udeležencev uporabilo različne oblike trženja. Največji vpliv privabljanja udeležencev na dogodek je zagotovo imelo spletno trženje, za katerega je društvo ustvarilo Facebook dogodek, ki je prikazan na sliki 1 (KS Rimske Toplice, 2020), potencialne udeležence pa so povabili z vabilom, ki ga lahko vidimo na sliki 2 (KS Rimske Toplice, 2020). Za slednjega je društvo namenilo približno 50 €, oglaševanje pa so usmerili glede na lokacijo med Litijo in Celjem. Ker vsak ni uporabnik Facebooka, je društvo dogodek tržilo tudi na klasičen način. Natisnili so nekaj plakatov, ki so jih izobesili po večjih in bolj vidljivih oglasnih deskah, poleg tega pa so natisnili tudi manjše letake, ki so jih razdelili med potencialne obiskovalce.

Slika 1: 2. vikend športa v Rimskih Toplicah



Vir: KS Rimske Toplice (2020).

Slika 2: Vabilo na dogodek



Vir: KS Rimske Toplice (2020).

5 ANALIZA USPEŠNOSTI DOGODKA

Z analizo organizacije športnega dogodka futsal turnirja se bomo natančneje lotili analize s finančnega vidika organizacije. Analizirali bomo lahko prihodke, ki jih bomo razčlenili v različne skupine, kot na primer donacije, prispevki sponzorjev ter finančni prihodke, potem se bomo lotili stroškov, na koncu pa bomo naredili še finančni izid, kjer bomo natančno ugotovili, kako je društvo poslovalo.

5.1 Prihodki

Cilj neprofitne organizacije, kot je naša, je iz različnih virov pridobiti čim več sredstev, ki nam bodo pomagala pri organizaciji športnega dogodka. V našem primeru smo prejeli pomoč različnih podjetij v različnih oblikah, kot prikazujem v tabeli 2.

Tabela 2: Prihodki društva, donacije in sponzorji

Viri prihodkov, donacije, prispevki sponzorjev	Znesek v €
Prijavnine ekip	400
Servis Lipovšek	150
Občinsko financiranje	200
Trgovina Rimljanka	50
Aqua Roma	100
Prodajalec pijač	200
Osnovna šola Rimske Toplice	100
Skupaj	1.200

Vir: lastno delo.

Društvo je v namen organizacije športnega dogodka od različnih virov prejelo približno 1.200 €, od tega 400 € od prijavnin ekip, ostalih 800 € pa so bile donacije in prispevki sponzorjev. Vsi prihodki so bili porabljeni za organizacijo futsal turnirja.

5.2 Stroški

Med stroške uvrščamo vse stroške, ki so direktno in indirektno povezani s samo organizacijo dogodka. Pri organizaciji futsal turnirja so stroški nastali že pred začetkom turnirja, saj je moralo društvo pripraviti in delno obnoviti igralno površino, urediti okolico, najeti sodnika in nameniti denar promociji dogodka na internetni platformi Facebook in za tiskanje plakatov. Društvo je vsem tekmovalcem zagotovilo tudi pijačo in hrano na samem mestu izvajanja dogodka, da pa športni dogodek ni bil namenjen samo odraslim, so najeli tudi napihljiva igrala. Vsi stroški in njihovi viri bodo navedeni v spodnji tabeli 3.

Tabela 3: Stroški društva, povezani z organizacijo dogodka

Vir stroška	Znesek v €
Hrana in pijača	250
Voda	50
Najem miz in klopi	110
Napihljiva igrala za otroke	200
Barva za risanje črt igrišča	70
Mreži za gola	400
Obnovitev golov	100

se nadaljuje

Tabela 4: Stroški društva, povezani z organizacijo dogodka (nad.)

Vir stroška	Znesek v €
Valčki za barvanje ter lepilni trak	30
Pokali	80
Sodnik	130
Tiskanje letakov	40
Nagradni sklad	350
Promocija dogodka na Facebooku	50
Skupaj	1.860

Vir: lastno delo.

Iz tabele 3 lahko razberemo, da je imelo društvo za organizacijo samega dogodka približno za 1.860 € stroškov, v kar štejemo stroške hrane in pijače, najem miz ter klopi, najem napihljivih igral za otroke, barvo in vsa ostala dela, ki zadevajo pripravo igrišča, stroške nakupa pokalov, najema sodnika, nagradnega sklada in tiskanje letakov ter promocijo dogodka na socialnem omrežju Facebook. Ozvočenje jim je brezplačno priskrbelo krajevno Turistično društvo Rimske Toplice, prav tako jim je čiščenje igrišča brezplačno zagotovilo PGD Rimske Toplice.

5.3 Poslovni izid organizacije

Poslovni izid dobimo, ko od vseh nastalih prihodkov odštejemo vse stroške, ki so nastali v povezavi z organizacijo dogodka. Ker gre v našem primeru za neprofitno organizacijo oziroma društvo, lahko pričakujemo ničeln ali celo negativen poslovni izid. V primeru, da bi v predhodnem izračunu stroškov in prihodkov predvideli, da bo poslovni izid pozitiven, bi ta denar društvo najverjetneje namenilo v nagradni sklad, ki se po tekmovalstvu v našem primeru razdeli med prve 3 ekipe. V tabeli 4 bodo prihodkom, nastalim med organizacijo dogodka, odšteli vse stroške in tako dobili poslovni izid društva ob organizaciji športnega turnirja v futsalu.

Tabela 5: Poslovni izid društva ob organizaciji dogodka

Prihodki, donacije, prispevki sponzorjev	1.200€
Stroški	1.860€
Razlika	- 660€

Vir: lastno delo.

Ko od vseh prihodkov odštejemo stroške, ugotovimo, da je društvo dogodek izpeljalo s približno 660 € izgube, kar za društvo ne predstavlja velikega presenečenja, ob primernem pristopu k analizi uspešnosti pa se lahko iz tega veliko naučijo. Vidimo lahko, da je društvo za prijavnine pobiralo majhno količino denarja na ekipo, kjer bi lahko ob povečanju tega pripomogli k izboljšanju poslovnega izida. Poleg tega bi lahko društvo na dogodek povabilo večje futsal ekipe, kar bi privabilo še več podobnih ekip, posledično

pa bi se povečal tudi proračun. Sicer nekaj dodatnega stroška v Facebook reklamo bi lahko zajeli večji del Slovenije in si pridobili nekaj dodatnih ekip, ki bi prinesle nekaj denarja od prijavnin. Vsaka ekipa, udeležena na dogodku, je imela priskrbljeno tudi hrano, kar prav tako predstavlja nek strošek, ki bi ga lahko organizator zmanjšal ali celo izničil in hrati prihranil nekaj denarja ter izboljšal poslovni izid. Društvo bi tako ob boljši strukturi financ in večji premissljenosti pri organizaciji dogodka slednjega lahko pripeljalo do mnogo boljšega poslovnega izida, kot so ga realizirali.

SKLEP

Pri pisanju zaključne strokovne naloge sem se poglobil v management, v katerega sem se usmeril tudi pri izobraževanju na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, še dodatno pa sem se poglobil v tematiko športnega managementa, s katero se na fakulteti sicer nisem srečal, zato mi je predstavljala še dodaten iziv.

S pojmom management lahko govorimo tako o procesu vodenja podjetij k izidom kot tudi o organu v podjetju, ki to opravlja in ta dva pojma moramo razlikovati. Pri managementu velike vloge nosijo managerji, ki imajo vlogo odločanja, nosijo pa tudi posledice odločitev, poleg tega pa morajo voditi ljudi, jim dajati navodila, jim ukazovati ali jih na kakšen drugačen način pridobiti za opravljanje določenih nalog. Management je sestavljen iz štirih glavnih funkcij, in sicer iz planiranja, organiziranja, vodenja in nadziranja, kjer ima vsaka izmed njih svojo nalogo. Potreba po managementu v športu je nastala predvsem zaradi nenehnega širjenja športa in športnih organizacij, poleg tega pa se iz dneva v dan od profesionalnih športnikov zahtevajo kar najvišji rezultati, kar je pripeljalo do potrebe po organiziranosti športa, sistematizaciji ter vodenju.

Za boljšo opredelitev športnega managementa, se ta deli na več vidikov in sicer na management športnih organizacij, katerega temeljni izvajalci so športne dejavnosti, management športnih prireditev, kjer je pomembno predvsem oblikovanje akcijskega načrta o izvedbi strategije organizacije, management športnega objekta, ki zahteva znanja, povezana s športno infrastrukturo, kjer na eni strani potrebujemo znanja o objektih za izvajanje različnih športov, na drugi strani pa splošna znanja iz upravljanja in gradnje različnih objektov, management (rekreativnega) športa za razvedrilo, ki se v prvem koraku ukvarja z razumevanjem potreb ljudi skozi športno dejavnost, šele nato z iskanjem in oblikovanjem programov, da zadovoljijo vse športne potrebe ljudi. ter na management (vrhunskega) športa za dosežek, športnih dosežkov ter športnikov, ki predstavlja obliko športnega managementa, ki sloni predvsem na vrhunskih športnikih, ki s svojimi dosežki in samimi nastopi višajo mejo mogočega, s čimer do pasivnih udeležencev vzbudijo občudovanje.

S predsednikom društva DTV Partizan sem opravil intervju, iz katerega sem dobil vse potrebne informacije in številke, da sem lahko podrobno povzel dogodek, njegovo

organizacijo, vire in načine financiranja ter povedal o njegovem poteku ter načinu trženja dogodka. Vsi ti podatki so mi pomagali do ugotovitev in zaključkov, ki sem jih ustvaril po pisanju naloge. Dogodek je odličen primer tega, kako pomembna je sama analiza dogodka pred izvedbo slednjega. Društvo bi se s podrobnejšo analizo stroškov in prihodkov lahko izognilo negativnemu poslovnemu izidu, prestrukturirati bi morali svoj finančni načrt in si postaviti minimalno število udeležениh ekip za izvedbo dogodka, saj bi si lahko tako zagotovili kritje večjega dela vseh stroškov. Ugotovili smo lahko, da je društvo zelo odvisno od sponzorjev in donatorjev, zato bo ob vsakem naslednjem dogodku potrebna ponovna natančna finančna analiza z novo strukturo financiranja. Iz SWOT analize lahko razberemo, da futsal turnir prinaša kar nekaj priložnosti, ki se jih s tako izkušenim in zagnanim kadrom v prihodnosti velja držati in jih izkoristiti, s konstantostjo izvajanja dogodkov in posledično pridobivanjem dobrega glasu pa si bodo vrata odprli tudi do drugih sponzorjev in drugih virov financiranja. Glede na moje dosedanje znanje in ugotovitve po zaključku pisanja zaključne naloge bi društvu vsekakor predlagal, da z organizacijo takšnih dogodkov v prihodnosti nadaljuje, vendar naj se podrobneje loti finančne analize in prestrukturiranja finančnega načrta, ki jim bo prineslo poslovanje z minimalno izgubo, če ne celo povrnitve vseh stroškov.

LITERATURA IN VIRI

1. Breznik, B. (2018, 8. februar). Futsal in mali nogomet sta različni igri. *Karizma*. Pridobljeno 29. aprila 2023 iz <https://www.akademija-karizma.si/futsal-mali-nogomet-sta-razli%C4%8Dni-igri/>
2. Charter, M., Peattie, K., Ottman, J. & Polonsky, M., J. (2002). Marketing and sustainability. *Centre for Business Relationships, Accountability, Sustainability and Society*, 11.
3. Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa* (1. izd.). London: Pearson Education Limited.
4. Gluhak, B. (2018, 29. januar). Slovenski futsal je dobro organiziran. *Primorske novice*. Pridobljeno 5. maja 2023 iz <https://www.primorske.si/2018/01/29/slovenski-futsal-je-dobro-organiziran>
5. Kolar, E. & Jurak, G. (2014). *Strateški management športnih organizacij* (1. izd.). Koper: Univerza na Primorskem, Znanstveno-raziskovalno središče, Inštitut za kineziološke raziskave, Univerzitetna založba Annales.
6. Kotler, F. (2019, 28. april). *Trženje: definicija. Tržne strategije. Cilji in cilji trženja*. Pridobljeno 29. junija 2023 iz <https://sl.puntomariner.com/marketing-the-definition-marketing-strategies/>
7. Kralj, J. (2003). *Management* (1. izd.). Koper: Visoka šola za management.
8. KS Rimske Toplice (2020). Rimske Toplice bodo zadnjo soboto v juniju gostile močan turnir v malem nogometu. V sklopu športa in zabave se bodo na igriščih OŠ odvijale tudi otroške igrarije. Dogodek bo popestril izvrsten spremljevalni program, ki bo poskrbel za navdušenje. Vabljeni! Najmlajši bodo uživali na napihljivih

- igralih, v poslikavi obrazov, otroških igrah, druženju z maskotami in ostalimi zabavnimi igrami. Dogodek bo zaokrožen s prav posebnimi glasbenimi in plesnimi vložki, nagradnimi igrami, poskrbljeno pa bo jasno tudi za pijačo in jedačo. Se vidimo v Rimskih Toplicah [Facebook status update]! Pridobljeno s <https://www.facebook.com/events/312990632958936/>
9. Madwise. (brez datuma). *Kaj je marketing ali trženje?* [objava na blogu]. Pridobljeno 2. julija 2023 iz <https://madwise.si/blog/kaj-je-marketing/>
 10. Müller, M. (2018, 26 november). *Donacija ali sponzorstvo? Kakšna je razlika?* [objava na blogu]. Pridobljeno 12. maja 2023 iz <https://www.minimax.si/blog-donacija-ali-sponzorstvo-kaksna-je-razlika/>
 11. Nogometna zveza Slovenije. (2012). *FIFA futsal pravila igre* (1. izd.). Ljubljana: Nogometna zveza Slovenije.
 12. Plastovski, D. (2012). Vloga managementa v slovenskih športnih klubih. *Zbornik 9. festivala raziskovanja ekonomije in managementa* (str. 25-26).
 13. Shilbury, D., Ferkins, L. & Smythe, L. (2013). Sport governance encounters: Insights from lived experiences. *Sport Management Review*, 16.
 14. Šugman, R., Bednarik, J., Doupona-Topič, M., Jurak, G., Kolarič, B., Kolenc, M., Rauter, M. & Tušak, M. (2006). *Športni menedžment* (1. izd.). Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
 15. Tuncay, M. (2015). *SWOT Analysis in Strategic Management and a Sample Application in Public*. MPRA Paper 67213. University Library of Munich.
 16. Turk, I. (brez datuma). Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev slovenije. *Pojmovnik*. Pridobljeno 12. maja 2023 iz <https://www.zvezarfr.si/pripomocki/slovar?pojem=finan%C4%8Dni%20plan>