

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA ŠPORT

DIPLOMSKO DELO

JAKA KRIŠTOFELC

Ljubljana 2010

UNIVERZA V LJUBLJANI

FAKULTETA ZA ŠPORT

Športno treniranje
Šport in mediji

VIZIJA ORGANIZACIJE SMUČARSKEGA DRUŠTVA NOVINAR

DIPLOMSKO DELO

MENTOR

Izr. prof. dr. Jurak Gregor

SOMENTOR

Izr. prof. dr. Bednarik Jakob

RECENZENT

doc. dr. Blaž Lešnik

Avtor dela
JAKA KRIŠTOFELC

Ljubljana 2010

ZAHVALA

Posebna zahvala gre mojima staršema, ki sta mi omogočila dokončanje študija ter za njuno podporo skozi vsa študijska leta.

Zahvaljujem se svojemu mentorju izr. prof. dr. Gregorju Juraku za strokovno pomoč in nasvete pri nastajanju diplomskega dela, kot tudi somentorju izr. prof. dr. Jakobu Bednariku za pomoč pri izbiranju teme.

Prav posebna zahvala gre Darji, ki je verjela vame in mi stala ob strani zadnja leta študija ter njeno pomoč pri nastajanju diplomskega dela.

Ključne besede: management v športu, management, Smučarsko društvo Novinar, športno društvo, organiziranost, strateški načrt, vizija

VIZIJA ORGANIZACIJE SMUČARSKEGA DRUŠTVA NOVINAR

Jaka Krištofelc

Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport, 2010

Športno treniranje, Šport in mediji

Število strani: 83; število prikazov: 4; število preglednic: 7; število grafov: 3; literatura: 34

POVZETEK

Osrednja tema diplomskega dela je ustrezna organizacija Smučarskega društva Novinar. Društvo se je namreč v zadnjih letih znašlo v položaju, ki zahteva določene spremembe v organizaciji le-tega. Delo je usmerjeno predvsem v predstavitev organiziranosti Smučarskega društva Novinar in predstavitev vizije organizacije Smučarskega društva Novinar.

V uvodu smo se dotaknili kratke zgodovine alpskega smučanja v svetu in pri nas, razvoja alpskega smučanja, stanja v alpskem smučanju na rekreativni in tekmovalni ravni ter posledično načeli problem, ki pesti Smučarsko društvo Novinar. V nadaljevanju so predstavljena teoretična izhodišča o managementu v športu. Predstavljene so osnove managementa ter osnove managementa v športu, ki so ključne za razumevanje osrednje teme diplomskega dela. Predstavljene so nepridobitne organizacije in njihove glavne značilnosti kot osnova za poznavanje športnega društva. V osrednjem delu diplomskega dela smo se osredotočili na organizacijo Smučarskega društva Novinar, katerega ena glavnih dejavnosti je tekmovalno smučanje. Prav to je društvu v zadnjih letih začelo povzročati težave zaradi vse manjšega števila otrok v tekmovalnih selekcijah. Predstavljena je celotna organizacija društva. V nadaljevanju je predstavljena vizija Smučarskega društva Novinar. Prikazan je strateški načrt društva, katerega uresničitev bi lahko Smučarsko društvo Novinar pripeljalo do uresničitve zastavljenih ciljev, predvsem do ustrezne organizacije, ki bi omogočala uspešno delovanje in poslovanje v prihodnjih letih. S tem delom bi si vsekakor lahko pomagala tudi druga športna društva, predvsem smučarska društva, ki se spopadajo s podobnimi težavami kot Smučarsko društvo Novinar.

Key words: sport management, management, Ski Club Novinar, sports club, organization, strategic plan, vision.

VISION OF THE ORGANIZATION OF SKI CLUB NOVINAR

Jaka Krištofelc

University of Ljubljana, Faculty of Sport, 2010

Number of pages: 83; number of pictures: 4; number of tables: 7; number of charts: 3; number of sources: 34

ABSTRACT

My thesis is focused on an appropriate organization of the Ski Club Novinar whose present status and position requires certain reorganization. I have concentrated mainly on the introduction of the organization of Ski Club Novinar and on its vision.

In the introduction I gave an outline of the history and the development of alpine skiing in Slovenia and around the world. By looking into both recreational and competitive skiing, I came across some problems which the above mentioned club is facing.

The second part of my thesis explores theoretical frameworks and the basics of sport management, which is necessary for the understanding of my work. The thesis also deals with unprofitable organizations and their features as a basis for a better insight into our sport club.

The central part focuses on the organization of the Ski Club Novinar whose main activity is competitive skiing. The problems the club is facing are mainly due to a decrease in the number of children in competitive skiing.

The thesis also deals with the vision of the Ski Club Novinar and with their strategic plan which might lead to the realization of their main objective; to establish a successful and profitable organization for future generations.

KAZALO

1. UVOD	8
1.1 Začetki smučanja	9
1.2 Razvoj smučanja v svetu in pri nas	9
2. PREDMET IN PROBLEM DELA	11
2.1. O predmetu in problemu	11
2.2 Management	12
2.2.1 Naloge managementa	13
2.2.1.1 Načrtovanje	13
2.2.1.2 Organiziranje	13
2.2.1.3 Vodenje	14
2.2.1.4 Nadzorovanje	14
2.3 Management v športu	14
2.3.1 Športni manager	16
2.4 Opredelitev nepridobitnih organizacij	16
2.4.1 Značilnosti nepridobitnih organizacij	17
2.4.2 Temeljne značilnosti nepridobitnih organizacij	18
2.4.3 Kategorije značilnosti nepridobitnih organizacij	18
2.4.4 Vrednotenje uspešnosti nepridobitne organizacije	20
2.4.5 Pomen in poslanstvo nepridobitnih organizacij	22
2.4.6 Vrste nepridobitnih organizacij	23
2.5 Športno društvo kot organizacija	25
2.5.1 Ustanavljanje športnega društva	26
2.5.2 Značilnosti slovenskih športnih društev	28
2.5.2.1 Modelne značilnosti športnih organizacij (društev)	30
2.5.3 Financiranje športnih društev v Sloveniji	31
3. NAMEN IN CILJI DIPLOMSKEGA DELA	34
4. METODE DELA	35
5. PREDSTAVITEV SMUČARSKEGA DRUŠTVA NOVINAR	36
5.1 Začetki Smučarskega društva Novinar	36
5.2 Poslanstvo SD Novinar	37
5.3 Organiziranost društva	37
5.3.1 Kadri v društvu	40
5.3.1.1 Predsednik	40
5.3.1.2 Sekretar (namestnik predsednika)	40
5.3.1.3 Strokovno-administrativni delavec	40
5.3.1.4 Trenerji	41
5.3.1.5 Zunanji sodelavci	41
5.3.2 Velikost društva	41
5.4 Programske vsebine društva	42
5.4.1 Tekmovalno smučanje	44
5.4.1.2 Cicibani/cicibanke	44
5.4.1.3 Mlajši dečki/deklice	45
5.4.1.4 Starejši dečki/deklice	45
5.4.1.5 Mladinci/mladinke	46
5.4.2 Alpska šola	46

5.4.2.1 Račke	47
5.4.2.2 Starejša skupina	47
5.4.2.3 Intenzivna skupina	48
5.4.3 Smučarski tečaji	48
5.4.3.1 Otroški tečaji	48
5.4.3.2 Družinski tečaji.....	48
5.4.3.3 Učiteljski tečaji	49
5.4.3.4 Seminarji, otvoritve sezone.....	49
5.5 Finančni tokovi	49
5.5.1 Zasebni viri financiranja.....	49
5.5.1.1 Članarina	50
5.5.1.2 Vadrina.....	50
5.5.1.3 Sponzorska sredstva	50
5.5.2 Javni viri financiranja	50
5.5.2.1 Sredstva MOL	51
5.5.2.2 Sredstva MŠŠ.....	51
5.5.3 Stroški SD Novinar	52
5.5.4 Primerjava financiranja SD Novinar z nekaterimi večjimi smučarskimi klubi v Sloveniji	53
5.5.4.1 ASK Kranjska gora.....	54
5.5.4.2 ASK Triglav Kranj	54
5.5.4.3 SK Branik Maribor	55
5.5.4.4 SD Novinar	55
5.6 Analiza tekmovalnega smučanja v SD Novinar.....	56
5.6.1 Analiza vzrokov upadanja dejavnosti tekmovalnega smučanja	56
5.6.1.1 Analiza vzrokov upada dejavnosti	57
5.6.1.2 Ugotavljanje prednosti in slabosti tekmovalnega smučanja.....	58
6. VIZIJA ORGANIZIRANOSTI SMUČARSKEGA DRUŠTVA NOVINAR.....	60
6.1 Strateška analiza.....	61
6.1.1 Zbiranje informacij in analiza	61
6.1.2 Rast članstva	61
6.1.3 Dejavnosti SD Novinar	62
6.1.4 Potencialni porabniki SD Novinar	63
6.1.5 Potencialne storitve SD Novinar	63
6.1.6 Konkurenca SD Novinar	63
6.1.7 Trend in privlačnost panoge	64
6.1.8 Ugotavljanje prednosti in slabosti s SWOT analizo	65
6.1.9 Izzivi in nevarnosti SD Novinar	66
6.2 Poslanstvo (namen) SD Novinar	67
6.3 Vizija SD Novinar	68
6.4 Postavitev strateških ciljev SD Novinar	68
6.5 Strategije SD Novinar.....	68
7. SKLEP.....	79
8. LITERATURA.....	81

1. UVOD

Slovensko alpsko smučanje je v preteklih dveh desetletjih dosegalo zelo odmevne rezultate. Slovenski smučarji so z olimpijskih iger in svetovnih prvenstev prinašali medalje ter v svetovnem pokalu dosegali odlične rezultate. Vse to se je odražalo v številu otrok, ki so želeli po poteh Roka Petroviča, Bojana Križaja, Jureta Franka, Mateje Svet ter kasneje v začetku devetdesetih po poteh Jureta Koširja, Mitje Kunca ter Urške Hrovat. Slovensko alpsko smučanje je bilo v vzponu, otroci so množično smučali, slovenski smučarski klubi pa niso imeli težav s pomanjkanjem otrok v svojih vrstah.

Konec devetdesetih je prišlo do sprememb v smučarski opremi. Na trg so prišle nove smuči s poudarjenim stranskim lokom, ki so počasi izrinile prejšnje klasične smuči t.i. »sulice«. Posledično se je spremenila tudi tehnika smučanja. Nove smuči so omogočale lažje in hitrejše učenje smučanja. Tako se je v začetku novega tisočletja začel porast smučanja v Sloveniji tako na rekreativni kot na tekmovalni ravni. Vendar pa zavidljivih vrhunskih rezultatov s strani naših alpskih smučarjev ni bilo več veliko, z izjemo Tine Maze in v zadnjih sezonah Andreja Jermana. Pri najmlajših je ponavadi tako, da se lažje odločijo za določen šport, če imajo v njem vzornika. Vzornika pa največkrat najdejo v športnikih, ne nujno domačih, ki dosegajo vrhunske rezultate.

V zadnjih treh sezonah je v nasprotju z rekreativnim smučanjem v Sloveniji vidno nazadovanje v številu najmlajših v tekmovalnem smučanju. Po podatkih Skupščine Združenja slovenskih žičničarjev (Štulc, 2010) se obisk na slovenskih smučiščih v zadnjih treh sezonah giblje med 1.4 in 1.6 milijona obiskovalcev, kar je zelo spodbudno. Zato pa tega ne moremo trditi za tekmovalno smučanje, saj se je po podatkih Marinčka (2010) iz Smučarske zveze Slovenije (v nadaljevanju SZS) v zadnjih treh sezonah v cicibanski kategoriji na področju celotne Slovenije zmanjšalo število tekmovalcev s 462 na 397. Vzrokov je verjetno več, te bomo poiskali in analizirali v nadaljevanju diplomskega dela. Težav s pomanjkanjem otrok v najmlajših tekmovalnih kategorijah pa nima samo Smučarsko društvo Novinar, ki sem ga vzel za praktični primer in v katerem tudi sam delam že nekaj let, ampak tudi ostali klubi oz. društva ne samo v Ljubljani in njeni okolici, temveč tudi v ostalih regijah, s katerimi bomo tudi primerjali naše društvo v nadaljevanju.

Še posebej je viden osip otrok v Smučarskem društvu Novinar v letošnji sezoni (2009/10), ko je v cicibanski kategoriji pol manj otrok kot leto prej, v kategoriji mlajših in starejših deklic in dečkov pa ima en sam trener skupaj obe kategoriji. Menim, da se v društvu premalo pogovarja o nastali problematiki, zato tudi ni pravega modela, kako zadržati in privabiti čim večje število otrok v tekmovalne vrste društva.

V mestu kot je Ljubljana, je resda veliko raznovrstne športne ponudbe, vendar menim, da se bodo starši skupaj z otroki še vedno odločali tudi za alpsko smučanje, samo prave programe jim je potrebno ponuditi.

1.1 Začetki smučanja

Janez Vajkard Valvasor že v knjigi Slava vojvodine Kranjske leta 1689 opiše smučanje domačinov na Bloški planoti. Pravo športno smučanje pa se je pravzaprav začelo v drugi polovici 19. stoletja s tehniko telemark na Norveškem in hitrostrnimi tekmami v Združenih državah Amerike. Evropa je doživela pravi smučarski krst šele leta 1888 po pohodu Norvežana Fridtjota Nansena s spremljevalci na smučeh prek Grenlandije. Rojstvo in razvoj alpskega smučanja pa označuje lilienfeldska tehnika, kasneje tako imenovana alpska tehnika, po izidu knjige Mathiasa Zdarskega leta 1896 (povzeto po: Guček, 2004).

1.2 Razvoj smučanja v svetu in pri nas

Človek je začel uporabljati smuči bodisi kot lovec, popotnik, vojak in še kaj že v davni preteklosti. Današnje podobo pa je alpsko smučanje vendarle začelo dobivati šele v zadnjih 70 letih. Prelomna obdobja v razvoju tehnike alpskega smučanja so že pred prvim svetovnim prvenstvom leta 1935 zaznamovali: Zdarsky (leta 1896) z uveljavitvijo plužne tehnike in trdnih vezi; Bilgeri (leta 1908) z uvedbo uporabe dveh smučarskih palic in Schneider (leta 1925) s hitrim smučanjem v zelo nizkem smučarskem položaju, ki mu je omogočal razbremenitev pred zavojem. Prav slednjega je s t.i. tempo paralelno kristianijo in zasukom zgornjega dela trupa v smer zavoja nadgradil Seelos, ki se je z izrazitim razbremenjevanjem že zelo približal paralelnemu načinu spreminjanja smeri. To mu je omogočalo hitrejše smučanje, lažjo izvedbo takratnih tekmovalnih zavojev in v končni posledici tudi zmago na prvem svetovnem prvenstvu leta 1935 v slalomu. Le dve leti kasneje sta na podoben način Francoza Allais in Couttet smučala že popolnoma paralelno, kar je hkrati pomenilo izhodišče za iskanje novih načinov smučanja, denimo po grbinah oziroma globokem snegu. Vse do 50. let je imela torej prevladujoč vpliv francoska rotacijska tehnika, sočasno pa so se že pred drugo svetovno vojno v Avstriji pojavili začetki tehnike smučanja z nasprotnim sukanjem ramen, ki je bila uradno prvič predstavljena šele leta 1955 na kongresu Interski v francoskem Val d' Iseru. Pomembnost vloge ustreznega gibanja, nastavka robnikov, smučarskega odklona in nasploh razvoja tekmovalne smučarske tehnike v omenjeni smeri je z zmago v smuku, slalomu in

veleslalomu nekoliko kasneje na olimpijskih igrah v Cortini d' Ampezzo leta 1956 potrdil Toni Sailer (povzeto po: Lešnik, 2002).

Že od časa Bilgerijeve nordijsko-alpinske tehnike so bili nosilci razvoja smučarske tehnike tekmovalci. Skladno s splošnim družbenim napredkom se je razvijal tudi sistem tekmovalj, zaradi česar se je alpsko smučanje tako razmahnilo, da ga mnogi v svetu uvrščajo med množične in najbolj priljubljene oblike zimske športne rekreacije. Posledica razmaha zimskega turizma in čedalje večje priljubljenosti smučarskega športa je bila tudi graditev novih smučarskih naprav v smučarskih središčih. Med otroki in rekreativnimi smučarji nasploh je bilo čedalje več navdušencev, ki so tako ali drugače poskušali posnemati Killyja, Stenmarka, Zurbrigga in druge zvezde priljubljenega smučarskega cirkusa (povzeto po: Lešnik, 2002).

Žal je na razvoj smučanja pustilo vidne posledice večletno obdobje zelenih zim ter upočasnen napredek pri razvoju smučarske opreme, predvsem smuči. Težave sušnega obdobja brez snega nam je nekako uspelo premagati z umetnim zasneževanjem. V 90. letih je le prišlo do premika v razvoju smučarske opreme. Na trg so prišle nove smuči s poudarjenim stranskim lokom, kar je pomenilo tudi spremembo tehnike smučanja, imenovano »carving«. Vsi vodilni proizvajalci smučarske opreme so hitro in intenzivno nadaljevali z razvojem opreme tako za tekmovalce kot tudi za širšo množico rekreativnega smučanja. Posledica tega je v zadnjih letih vidna na prodajnih policah, ko nam ponujajo vse mogoče modele smuči, smučarskih čevljev, palic ter tudi smučarskih oblačil.

Nove, spremenjene smuči ter posledično nova tehnika smučanja so se pokazali kot dobra sprememba, saj je v zadnjih letih viden porast smučanja v svetu in pri nas, čeprav je smučanje postalo relativno draga oblika rekreacije ter še dražja oblika tekmovalnega smučanja.

2. PREDMET IN PROBLEM DELA

2.1. O predmetu in problemu

Športno društvo je organizacija, katere temeljni namen je omogočati njenim članom športno udejstvovanje. Člani društva so lahko ljudje različnih profilov, starosti, izobrazbe in izkušenj. Vsako športno društvo se vodi in organizira po lastnih načelih in zamislih članov društva, vendar v okviru zakona o društvih. Da bi bila vodenje društva in njegova organizacija uspešna, je potrebno poznavanje managementa v športu, ki je predmet tega diplomskega dela.

V diplomskem delu bo podrobno predstavljena organiziranost Smučarskega društva Novinar (v nadaljevanju SD Novinar), društva z dolgoletno tradicijo, saj je bilo ustanovljeno davnega leta 1957. Poslanstvo društva je popularizirati smučanje med občani, naučiti smučati čim večje število mladih, strokovno izpopolnjevati obstoječe učitelje smučanja ter ustrezno strokovno izobraziti nove učitelje smučanja (Pravila SD Novinar, 2004). Pomemben del društva je tudi usmerjenost v tekmovalno smučanje. SD Novinar je v prejšnjem stoletju vzgojilo nekaj vrhunskih alpskih smučarjev, najbolj znana sta prav gotovo Mateja Svet in Rok Petrovič.

Prav tekmovalni del programa povzroča društvu v zadnjih letih največ težav. Predvsem v najmlajših kategorijah je manj otrok, kot pred nekaj leti, ko so bile vse tekmovalne selekcije dobro zasedene. V cicibanski selekciji je bilo pred petimi leti od 12 do 15 otrok, v sezoni 2009/2010 le še 7 otrok (vir: SD Novinar). Vzrokov za tak osip tekmovalcev je verjetno več. Tekmovalno smučanje je od nekdaj drag šport, saj zahteva nakup drage opreme, smučarskih vozovnic, prevoze, nočitve, plačevati je potrebno precej visoke mesečne prispevke. Veliko se zahteva že od najmlajših, kot tudi od staršev, ki morajo zagotoviti logistično podporo (prevozi na treninge). Življenjski slog staršev vsekakor vpliva na preživljanje njihovega prostega časa, katerega želi vsak čim bolj izkoristiti. Večkrat tedensko prevažanje otrok na treninge pa morda za marsikoga ne pomeni dobro izkoriščen prosti čas in bi ga raje preživel na drugačen način. Poleg vsega se na trgu pojavlja vse večja izbira pristočnih aktivnosti za otroke.

Menim, da se v društvu premalo pogovarja o nastali problematiki, zato tudi ni pravega modela, kako zadržati in privabiti čim večje število otrok v tekmovalne vrste društva. Zaradi pomanjkanja tekmovalcev se tudi finančno opazi primanjkljaj, saj se letni stroški izvajanja programov ne znižujejo proporcionalno glede na število tekmovalcev. Prav zaradi teh vzrokov bi moralo društvo aktivno iskati ustrezno rešitev, ki bi društvo pripeljalo iz težav in bi mu dalo nov zagon. Prav tako menim, da bi morali smučanje približati Ljubljani.

Prav ustrezna organizacija SD Novinar je osrednji problem tega diplomskega dela. Ugotavljali bomo, zakaj je prišlo do nastale situacije ter kako z ustrezno organiziranostjo društva udejanjiti poslanstvo društva v spremenjenih okoliščinah njegovega delovanja. Predstavili bomo vizijo organizacije SD Novinar v prihodnjih letih, torej kako naj bi oziroma bo SD Novinar delovalo v naslednjih letih, da bi se izognilo težavam, s katerimi se je spopadalo zadnja leta. Za potrebe ustrezne (spremenjene) organizacije društva bo potrebno dopolniti obstoječe poslanstvo.

Športno društvo ima v tako velikem mestu kot je Ljubljana gotovo precej možnosti za svoj nadaljnji razvoj ter pridobitev novih članov in uporabnikov svojih programov.

Ker je predmet tega dela management v športu, je osrednja tema podprta s teoretičnim delom, ki je v managementu v športu še kako pomembno.

2.2 Management

Management je načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzorovanje dela v organizaciji oziroma vseh nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo. Management je v bistvu usklajevanje nalog in dejavnosti za doseg postavljenih ciljev (Možina idr., 1994).

Pojem management opredeljujejo tudi kot ustvarjalno reševanje problemov, ki se pojavijo na področju načrtovanja, organiziranja, vodenja in pregledovanja razpoložljivih virov pri doseganju poslanstva in razvoja podjetja (Higgins, 1991; povzeto po: Kolarič, 2000).

Ustvarjalno reševanje problemov je proces spoznavanja in analize problemov, ugotavljanje vzrokov, opredeljevanje in izbira alternativ, za ustrezne rešitve, načrtovanje izvedbe in spremljanje ter ugotavljanje dosežkov. Reševanje problemov je ključna zadeva managementa, ker nastopa v vseh njegovih nalogah in dejavnostih. Management je mentalna (miselna, intuitivna, občutena) dejavnost ljudi v organizaciji. Ker povezuje in usmerja druge podsisteme, management vsebuje (Možina idr., 1994):

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

Bistveno za management je, da iz relativno med seboj povezanih dejavnosti oblikuje sistem, ki ima natanko opredeljen(e), cilj(e) (Možina idr., 1994).

2.2.1 Naloge managementa

V nadaljevanju bo z vidika obravnave problema tega diplomskega dela predstavljen osnovni namen posamezne naloge managementa, katere opravljajo za to usposobljeni ljudje, managerji. Te so **načrtovanje**, **organiziranje**, **vodenje** in **nadzorovanje**. Naloge so med seboj povezane, včasih se prepletajo. Za poglobljeno spoznavanje nalog managementa priporočamo literaturo s področja managementa.

2.2.1.1 Načrtovanje

»Razmišljaj vnaprej, danes za jutri in za mnogo dni vnaprej!«

Baltazar Gracian

Načrtovanje pomeni opredeljevanje ciljev organizacije in poti za njihovo realizacijo. Pri načrtovanju gre za miselni proces, za proces razmišljanja o prihodnjih možnostih in nevarnostih za organizacijo. Če opazujemo načrtovanje z organizacijskega vidika, potem to pomeni določanje ciljev, ki naj bi jih organizacija v prihodnjem obdobju dosegla, in določanje poti, po katerih bo te cilje mogoče doseči. Bolj natančno opredeljujemo načrtovanje s tega vidika kot eno od managementskih funkcij, ki zajema na osnovi predvidevanja postavljanje planskih ciljev in nalog za plansko obdobje ter opredeljevanje potrebnih poslovnih prvin, da jih uresničimo (Možina idr., 1994)..

2.2.1.2 Organiziranje

Organiziranje je opredeljen kot proces ustvarjanja medsebojnih odnosov, razmerij med zaposlenimi, ki bodo omogočali izvajanje planov in doseganje organizacijskih ciljev. Lahko bi tudi rekli: učinkovito organiziranje pomeni tudi učinkovito usklajevanje človeških in materialnih virov. Uspeh organizacije je predvsem odvisen od tega, ali znajo managerji dobro uporabljati razpoložljive vire. Ko je plan narejen, ga je potrebno prenesti v prakso in ga tudi izvesti. Proces organiziranja vodi k nastajanju oddelkov, delovnih mest...(Možina idr., 1994).

2.2.1.3 Vodenje

Ko imamo načrt, določene cilje in vire, strukturo razmerij in primerne kadre, mora to vse skupaj nekdo voditi, usmerjati. Kakorkoli to poimenujemo, vodenje vsebuje medsebojno izmenjavanje mnenj in motiviranje zaposlenih, da bi izvajali predvidene naloge in dosegali pričakovane cilje. Vodenje pomeni tudi oblikovanje vedenja posameznika in skupin pri opravljanju nalog in doseganju primernih rezultatov. Pri tem gre velikokrat za reševanje nasprotij, svetovanje, ocenjevanje in spodbujanje (Možina idr., 1994).

2.2.1.4 Nadzorovanje

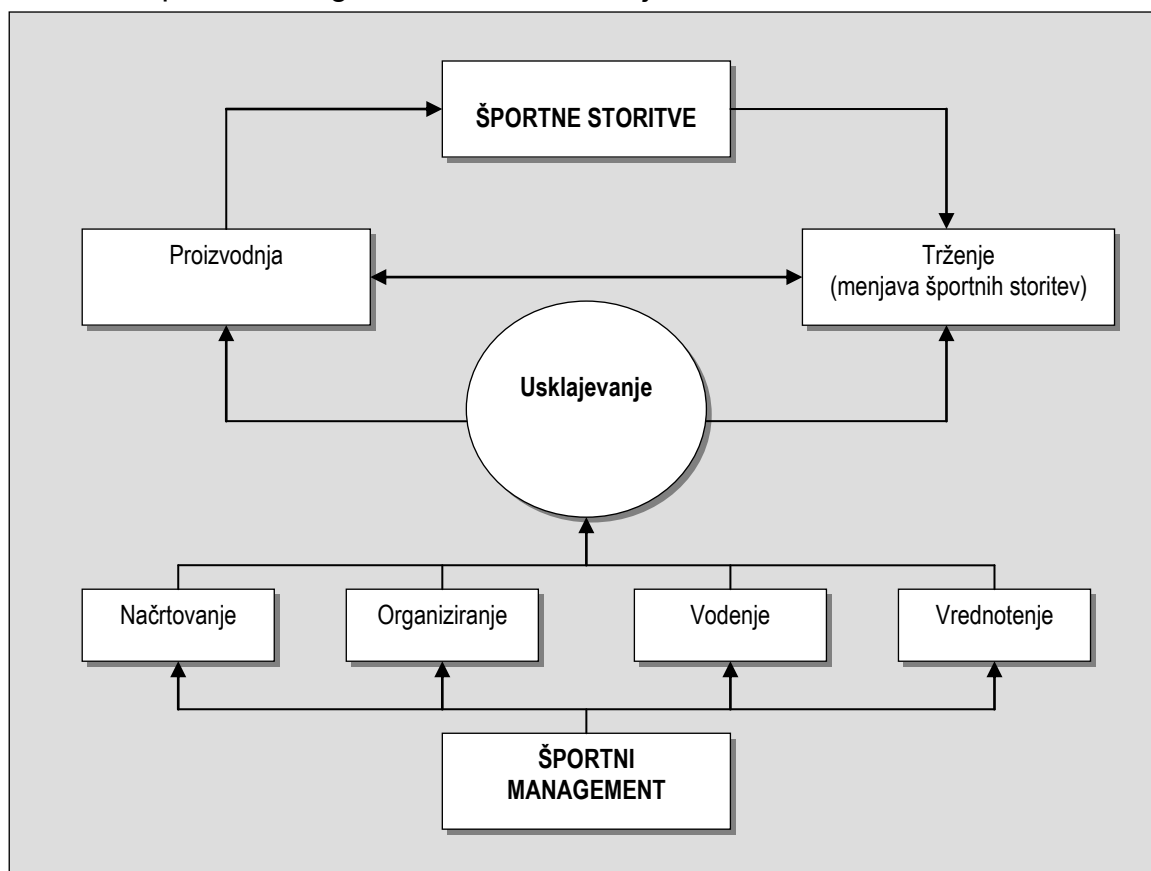
Je proces, v katerem posameznik, skupina ali organizacija zavestno pregleduje dosežke in ob njih ustrezno ukrepa. Največkrat so pri tem angažirani managerji na različnih ravneh, pa tudi drugi, ki imajo nalogo pridobivati in spremljati podatke. Kadar prihaja do odstopanj od načrtanih ciljev organizacije, so potrebni ustrezni popravki, ki omogočijo vodenje po načrtani poti (Možina idr., 1994).

2.3 Management v športu

Chelladurai (1994) opredeljuje, da lahko management v športu opredelimo kot področje managementa, ki ga zanima usklajevanje omejenih človeških in materialnih virov v športu, ustreznih tehnologij in možnosti v danih okoliščinah za doseganje učinkovite proizvodnje in menjave športnih storitev. V skladu z definicijo management zajema proizvodnjo in trženje športnih storitev. Prav tako pojem usklajevanja implicira pravilno izvajanje tradicionalnih funkcij managementa (planiranje, organiziranje, vodenje in vrednotenje), posedovanje potrebnih managerskih spretnosti in managersko vlogo.

Osrednjo vlogo takšnega pojmovanja športnega managementa ima usklajevanje - koordinacija (prikaz 1), prek katere športni manager vpliva na proizvodnjo športnih storitev in njihovo trženje. Vse naloge managerja so v vlogi usklajevanja. Zaradi takšne opredelitve športnega managementa le-ta ni omejen na posamezno organizacijsko okolje, temveč so lahko različne vrste organizacij vključene v razne stopnje proizvodnje in trženja enega ali več športnih storitev (Chelladurai, 2002).

Prikaz 1: Športni management kot koordinacija



Vir: Jurak, 2006 - prirejeno po Chelladurai-ju, 2001

Vpogled v zgodovino športa nam razkriva, da je dogajanje v športu posledica nenehnega razvoja športne dejavnosti. Šport se je širil, zato se je pojavila potreba po njegovi urejenosti, sistematizaciji, informatizaciji, vodenju in organiziranosti, skratka po managementu športne dejavnosti. In ko neka dejavnost postane preobsežna, jo je treba ustrezno urediti, kajti če hoče športnik dosegati vrhunske rezultate, se mora podrediti sistemu treniranja, če hoče športna organizacija delovati, mora izvajati aktivnosti, ki so vir preživetja ipd. vedeti pa moramo, da se tako danes, kot v preteklosti ne bi in se ni zgodilo nič, če ni bilo denarja. Razlika je le v tem, da se je količina denarja povečala do te mere, da ima (predvsem vrhunska) športna dejavnost priokus po denarju. Ni več samo osebna dobrina, temveč športna dejavnost celo narekuje tempo zaslužka in je postavila nove temelje posla. Ne samo, da se je prilagodila zakonitostim posla, temveč je odprla svoj posel, to je športni management (Šugman idr., 2006).

S športno dejavnostjo želimo opredeliti vse oblike športnega udejstvovanja, tako športa za razvedrilo (rekreativnega športa) kot tudi športa za dosežek (vrhunski šport) pa tudi športa mladih in vse procese, ki delujejo vzporedno. Na tem področju

so najbolj dejavne športne organizacije, ki so temeljni izvajalci športne dejavnosti. Usmerjene so v zadovoljevanje primarnih in tudi sekundarnih človekovih potreb s pomočjo športnega managementa. Viri s katerimi se srečujemo v športnem managementu, so ljudje (trener, zdravnik, psiholog), strokovno znanje in izkušnje (psihologija športa, znanost treniranja), sredstva (športni objekti, naprave, finance ipd.)...skratka vse tisto, iz česar management črpa in s čimer manager razpolaga, da doseže cilje. V bistvu gre za proces koordiniranja učinkov športne dejavnosti s pomočjo znanja ekonomskih zakonitosti. Eden glavnih učinkov športne dejavnosti je športni rezultat (dosežek), ki v procesu športnega managementa predstavlja produkt. Športni dosežki pa niso edini produkt, ampak mednje spadajo tudi vse druge storitve, ki nam jih športni management ponuja. V bistvu so produkti posledica procesa športnega managementa in so dvojne narave. Športnik kot aktivni uporabnik proizvaja športne rezultate, ki predstavljajo produkt, katerega gledalci kot pasivni uporabniki spremljajo in ovrednotijo, ali je zanje pomemben ali ne. Ne glede na to športni manager športni rezultat uporabi kot predmet za upravljanje (povzeto po: Šugman idr., 2006).

2.3.1 Športni manager

Športni managerji so delavci v športu, ki se izključno ukvarjajo s managementom v športu. Gospodarska dejavnost in način pridobivanja poslov v športu ter druge aktivnosti managementa v športu so narekovale potrebo po športnem managerju. V tej osebi naj bi bilo strnjeno znanje športne in ekonomske znanosti, ravnanje s človeškimi viri na obeh področjih, kar daje dinamičnost načinu življenja športnega managerja in tudi posebnost. Športni manager naj bi bila oseba, ki povezuje veliko znanja in sposobnosti. Tako ločimo tudi športne managerje različnih področij. Delujejo lahko v športni organizaciji, so managerji športnega objekta, zastopajo športnika, športno društvo itd.(Šugman, Bednarik, Kolarič, 2002).

2.4 Opredelitev nepridobitnih organizacij

Nepridobitne ali neprofitne organizacije so, kot se že iz samega naslova da razbrati, organizacije, ki se ne ukvarjajo z ustvarjanjem dobička. V literaturi ne obstaja enotna opredelitev zanje. V angleščini so običajno označene kot nonprofit organizations, včasih še celo kot not-for-profit organizations. Prevodu v slovenščini ustrezajo različne sopomenke, ki se uporabljajo v ekonomskem jeziku: nedobičkonosne, neprofitne, nevladne, neodvisne, dobrodelne, volonterske, iz davkov izvzete in druge organizacije. Glede na pravno ureditev teh organizacij bi jih lahko bolj natančno imenovali organizacije, ki ne delijo dobička – not profit distributing organizations (Horak, 1995, 17).

Tudi v svetu obstaja več opredelitev in vsaka od njih uporablja druge kriterije za razlikovanje nevladnih organizacij od drugih organizacij (Salamon in Anheier, 1996).

Pravna definicija je zapisana v zakonih različnih držav. Posamezne države pa imajo specifične pravne sisteme in pravno ureditev, zato takšna definicija otežuje primerjavo na mednarodni ravni.

Ekonomska definicija opredeljuje področje glede na vir prihodkov in uvršča med nepridobitne organizacije tiste, pri katerih več kot polovico prihodkov pokrivajo donacije podpornikov in članov. Spornost definicije je potrdila primerjalna analiza virov prihodkov nepridobitnih organizacij, saj v praksi nepridobitnih organizacij s takšno strukturo prihodkov praktično ni.

Funkcionalna definicija med nepridobitne organizacije uvršča tiste zasebne in nevladne organizacije, ki imajo splošne koristne in javne namene. Ta definicija je sporna, ker takšnega razlikovanja ne upoštevajo v vseh državah, zato je njena uporabnost omejena.

Strukturalna definicija za osnovo uporablja več kriterijev in med nepridobitne organizacije uvršča tiste organizacije, ki:

- so formalno ustanovljene in imajo določeno stopnjo organizacijske nepretrganosti,
- so zasebne, ustanovijo jih nevladni akterji,
- so nepridobitno-distributivne (morebitne presežke prihodkov uporabljajo samo za uresničevanje svojega poslanstva in programa),
- so vodene in upravljane samostojno,
- vključujejo določeno količino prostovoljnega dela.

Navedeni kriteriji se v posameznih organizacijah v resnici razlikujejo, ne glede na to pa morajo biti pri uvrstitvi organizacije med nepridobitne vsaj v določeni meri prisotni prav vsi.

2.4.1 Značilnosti nepridobitnih organizacij

Ustanavljanje nepridobitnih organizacij je posledica nezmožnosti sodobnega gospodarstva in države po zadovoljevanju potreb posameznikov po določenih storitvah. Ker se povpraševanje po teh storitvah povečuje, se povečuje tudi število novoustanovljenih nepridobitnih organizacij. Skupne značilnosti nepridobitnih organizacij so nepridobitna distributivnost (storitve), samodejno upravljanje,

uporabljena narava dela (prostovoljno delo), nepridobitna naravnost in delovanje v javno dobro.

2.4.2 Temeljne značilnosti nepridobitnih organizacij

Nepridobitna organizacija deluje kot sistem, ki je ciljno orientiran, socialen, odprt, dinamičen in sestavljen. Nepridobitnim organizacijam je dovoljeno kopičenje dobička, ki pa ga morajo nameniti financiranju bodočih storitev oziroma za širitev, rast in izboljšanje kakovosti storitev in dobrin. Temeljni cilj vseeno ni doseganje morebitnih dobičkov, ampak zagotavljanje čim širše ravni zadovoljenosti potreb različnih interesnih skupin z zagotavljanjem stvari oziroma predvsem storitev (Horak, 1995, 18). Prav tako večina opravil temelji na prostovoljnem delu, kar pa ne velja za SD Novinar, ki je praktični primer obravnavanega problema v tem delu. Nepridobitne organizacije so odvisne predvsem od subvencij, donacij, članarin ter tudi od prihodkov od prodaje storitev, kot je na primer pobrana šartnina na organizirani prireditvi. Trženjsko delovanje in razmišljanje pa je v športnih društvih kot obliki nepridobitnih organizacijah postalo skoraj obvezno, z vidika managementa pa intuitivno odločanje ne zagotavlja načrtnega razvoja.

V Evropski uniji je za pojem nepridobitna organizacija postavljena naslednja razlaga (Rus, 1994, str. 959):

- niso ustanovljene za ustvarjanje dobička (nepridobitne),
- so prostovoljne organizacije, kar pomeni, da so prostovoljno ustanovljene in da je sodelovanje v organizacijah prostovoljno (prostovoljne),
- so vsaj delno formalizirane, s čimer so izključene oblike povsem neformalnega združevanja ljudi (neformalizirane),
- so neodvisne, kar pomeni, da so neodvisne od vlade in drugih javnih oblasti, političnih strank ter profitnih podjetij (zasebne),
- ne delujejo samo zaradi interesov svojih članov, pač pa je osnovni smisel njihovega obstoja delovanje v splošne, družbeno koristne namene.(javno koristne).

2.4.3 Kategorije značilnosti nepridobitnih organizacij

V ožjem smislu značilnosti nepridobitnih organizacij predstavljajo različne kategorije (Anthony in Young, 1988):

Merilo uspešnosti je sistem merjenja uspešnosti delovanja, ki naj bi bil oblikovan glede na to, kaj od njega pričakujemo. S tem določimo tudi namen ter njegove uporabnike oziroma tudi, kaj je potrebno na novo oblikovati.

Pravne zadeve vključujejo naslednje primere:

- *lastništvo* – družba s prihodki in premoženjem ne more razpolagati v korist posameznikov. Ob prenehanju se premoženje in sredstva prenesejo na drugo nepridobitno organizacijo, državo ali lokalno skupnost, kjer je delovala, vendar nikdar na posameznika.
- *pridobitna dejavnost* - nepridobitna organizacija lahko opravlja tudi pridobitne dejavnosti, vendar v samostojni in ločeni organizaciji (podružnici), ker s tem ne ogroža statusa oprostitve davkov in ne ogroža premoženjske starševske organizacije,
- *ustvarjanje in delitev dobička* – nepridobitna organizacija lahko ustvarja presežke sredstev in s tem zbira potrebna sredstva za delovanje, širitev ali za rezervni sklad. Ne izplačuje pa denarnega presežka, kot so denarne dividende,
- *storitvena dejavnost* – izvajalci so povečini prostovoljci. Redko so redno zaposleni ali prejemajo denarna nadomestila.

Omejitve zaradi ciljev in strategije so pomembne, če je prvi cilj izvajanje storitev, in je opuščanje nedopustno. Nepridobitne organizacije so zelo fleksibilne in zato precej bolj prožne, kot pridobitne organizacije. Zato lahko tiste nepridobitne organizacije, ki se ukvarjajo tudi s pridobitno dejavnostjo, nelojalno konkurirajo podjetjem zaradi davčnih olajšav, obstoječe infrastrukture, prostovoljnega dela ipd. Vendar se ogrožanje lahko zgodi tudi v obratni smeri.

Financiranje. Nepridobitne organizacije, ki sprejemajo sredstva od uporabnikov, so odvisne od tržišča – podobno kot pridobitne organizacije – in skušajo povečati število odjemalcev ter obseg izvajanja storitev. Za nepridobitne organizacije, ki sprejemajo sredstva iz javnih virov, pa velja, da je pridobivanje le deloma povezano z obsegom in kakovostjo storitev, pomembno je zadovoljstvo virov sredstev. Skušajo omejevati število odjemalcev, če to ne vpliva na višino in kakovost sredstev.

Strokovnjaki kot managerji. Strokovnjaki običajno nimajo managerskih znanj, imajo pa strokovne interese, ki so lahko drugačni od ciljev organizacije. Zato lahko igrajo managerji pomembnejšo vlogo od strokovnjakov. Strokovnjaki sicer v nekaterih strokah še vedno podcenjujejo managerje.

Za upravljanje in usmerjanje mora skrbeti management, čeprav so v nekaterih nepridobitnih organizacijah vloge zamegljene. Člani upravnih organov pogosto ne

dobijo plačila, zavzetost je pogosto omejena. Ker ni enotnih meril uspešnosti, težko učinkovito spremljajo uspešnost delovanja. V državnih organizacijah je upravljanje pogosto razpeto med politiko in stroko ter neučinkovito.

Glavno vodstvo. Za učinkovito poslovodstvo mora biti večina odločitev v pristojnosti glavnega vodstva oziroma glavnega managerja.

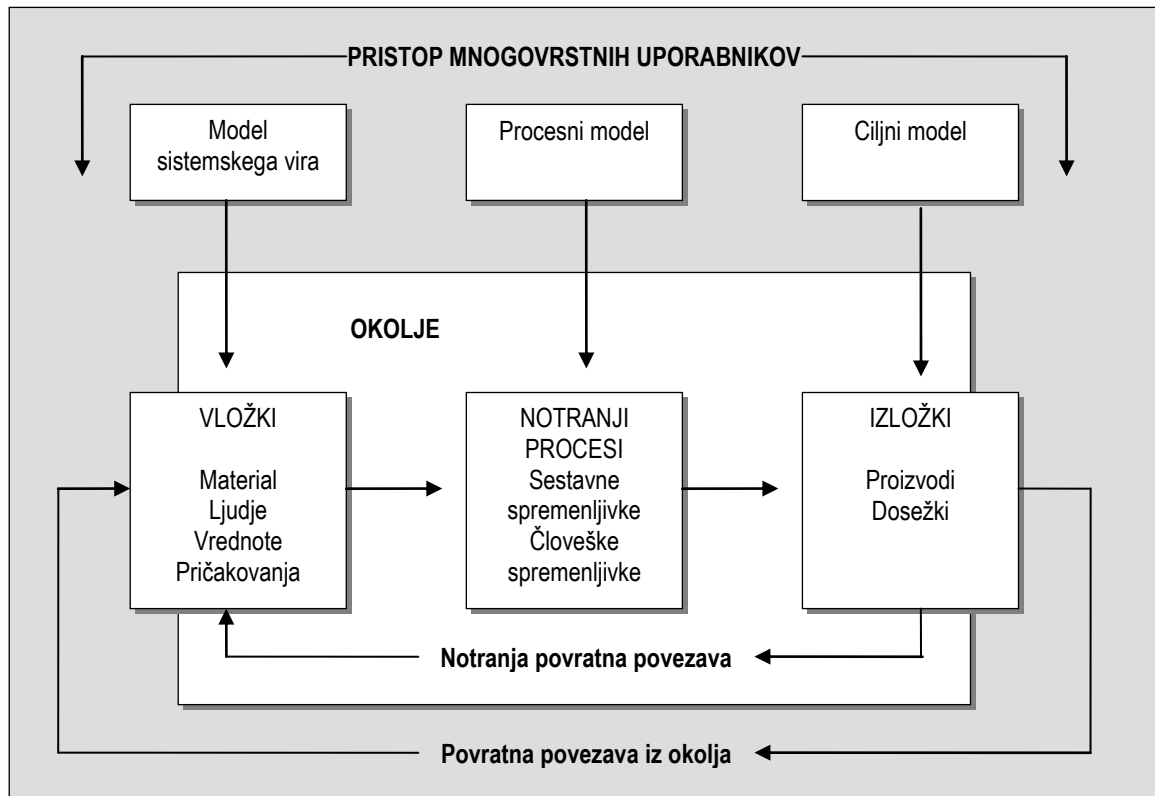
Vplivi politike so prisotni povsod. Politika deluje med mnogimi spremenljivimi interesi. Politični in podobni interesi so raznoliki in pomembni, obnašanje voljenih managerjev, upravljavcev, podeljevalcev sredstev je kratkoročno, zahteve javnosti po transparentnosti delovanja so prisotne, prav tako skrivanje informacij zaradi konkurenčnih razlogov.

2.4.4 Vrednotenje uspešnosti nepridobitne organizacije

Organizacijsko vedenje lahko opredelimo na treh ravneh analize (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1994, str. 24-25; povzeto po Jurak, 2006): individualno, skupinsko in organizacijsko. Te tri ravni sovpadajo s tremi ravnmi managerjeve odgovornosti z vidika uspešnosti. Za namen našega dela je najpomembnejša organizacijska uspešnost. Le-ta se sestoji iz individualne in skupinske uspešnosti, vendar je več kot le njun seštevek. Skozi sinergijske učinke organizacija namreč doseže višje ravni uspešnosti kot vsota njenih posameznih delov. S sociološkega vidika je pomen organizacije prav v tem, da je sposobna opraviti več dela kot je mogoče skozi individualni napor. Organizacijska uspešnost je zato najpomembnejša skrb vseh managerskih dejavnosti (Jurak, 2006).

V nadaljevanju predstavljamo osnovne značilnosti štirih modelov organizacijske uspešnosti, ki so po našem mnenju najpomembnejši za predmet našega dela..

Prikaz 2: Modeli organizacije uspešnosti



Vir: Chelladurai, 2001, str. 353; povzeto po: Jurak, 2006

Ciljni model (Keeley, 1984, po Gibson et al., 1994, str. 31; Etzioni, 1964, Price, 1972, oba po Chelladurai, 2001, str. 352; povzeto po: Jurak, 2006) predstavlja učinkovitost doseganja ciljev, ki si jih je postavila organizacija (prikaz 2). Za uporabo tega modela sta potrebna dva pogoja: cilj mora biti dobro opredeljen in rezultat delovanja organizacije mora biti jasno merljiv. Prav zaradi tega ta model ni primeren za vse organizacije. Najprimernejši je za pridobitne organizacije, ki imajo ponavadi izražene cilje v finančnih kategorijah, lahko pa je uporaben tudi za nekatere športne organizacije (npr. naslov državnega prvaka).

Alternativa ciljnemu modelu je model sistema vira (Yuchtman, Seashore, 1967, po Chelladurai, 2001, str. 356; povzeto po: Jurak, 2006), ki se osredotoča na vloške organizacije. Avtorja učinkovitost v tem modelu opisujeta kot sposobnost organizacije, da izkoristi svoje okolje pri pridobivanju redkih (npr. sponzorska in donatorska sredstva) in cenjenih virov (npr. prostovoljci). Uspešnejša je tista organizacija, ki pridobi prednostni pogajalski položaj pred drugimi organizacijami v svojem okolju. Ta model je bližje vrednotenju nepridobitnih organizacij. V teh se managerji soočajo s tem, da so zaposleni močno strokovno predani svojemu delu, zato velikokrat ne poudarjajo finančnega nadzora poslovanja (ciljni model). Poleg tega nepridobitne organizacije prejemajo manj signalov o uspešnosti svojega delovanja iz okolja kot organizacije, odvisne od trga (Dimovski, 2002, str. 706;

povzeto po: Jurak, 2006). Pomanjkljivost tega modela pa je pomembno vplivanje izvršne oblasti na vire, kar lahko popači dejansko sliko o uspešnosti (Jurak, 2006).

Če organizacija zaradi navedenih omejitev ne more uporabiti prvih dveh modelov, raziskovalci (Pfeffer, 1977, Steers, 1977, oba po Chelladurai, 2001, str. 360; povzeto po: Jurak, 2006) kot delno rešitev predlagajo, da se organizacija osredotoči na svoje notranje procese. Pri tem je poudarek na proizvodnji, ki povezuje vložke in izloške organizacije (prikaz 2). Zato se ta model imenuje procesni model. Nevarnost tega modela je malikovanje tega modela ne glede na njegov odnos do uspešnosti.

Na podlagi kritik ciljnega modela in modela systemskega vira (Conolly, Conlon, Deutsch, 1980, po Chelladurai, 2001, str. 365, povzeto po: Jurak, 2006) glede postavljanja kriterija vrednotenja se je razvil model mnogovrstnih uporabnikov. Ta predvideva, da so lahko na organizacijsko uspešnost različni pogledi posameznikov ali skupin odjemalcev storitev ali proizvodov. Skupine uporabnikov so lahko znotraj organizacije (nadrejeni, skupine zaposlenih) ali pa pripadajo okolju (skupine potrošnikov, dobavitelji).

Na podlagi navedenih modelov so raziskovalci razvili različne instrumente za merjenje uspešnosti športnih organizacij¹; zanimiva pa je ugotovitev, da v športu velikost organizacije vpliva na skoraj vse dimenzije uspešnosti (Koski, 1995, po Watt, 2003, str. 19-20; povzeto po: Jurak, 2006).

2.4.5 Pomen in poslanstvo nepridobitnih organizacij

»Pomen nepridobitnih organizacij lahko izluščimo iz poslanstva, ki pri nepridobitnih dejavnostih temelji na dolgoročnih človekoljubnih usmeritvah in na zaupanju« (Kovač, 2002, str. 224). Namen ustanovitve take organizacije je povečanje kakovosti družbenega življenja oziroma življenjske ravni državljanov, ki ga dosegamo z delovanjem v splošnem družbenem interesu in delovanju v splošno družbeno korist. V današnjem času prevladuje težnja k zadovoljevanju, poleg osnovnih človeških materialnih potreb, tudi po višjih duhovnih potrebah človekove osebnosti v njegovem samouresničevanju (Kolarič idr., 2002).

Poslanstvo posameznih nepridobitnih organizacij pa mora odgovoriti na vprašanje o nezadovoljenih človeških potrebah, ki jih bo organizacija zadovoljila s svojo dejavnostjo. Pokrita pa naj bi bila različna področja človekovih potreb (socialno, kulturno, versko, športno, izobraževalno itd.).

¹ Pogosto uporabljen je Organizational Effectiveness Questionnaire (OEQ).

Določitev poslanstva naj bi bila začetna faza strateškega ravnanja organizacije. Poslanstvo namreč določa pravila organizacije in se nanaša na (Mesec, 2006):

- skupna prepričanja in vrednote,
- opredelitev poslovanja,
- zahteve zainteresiranih za organizacijo,
- odnos do preživetja in rasti organizacije.

Za dobro opredelitev poslanstva je potrebno veliko analitičnega dela in raziskav okolja. Največja vrednota, ki izhaja iz opredelitve poslanstva, je postopek, skozi katerega mora management odgovoriti na niz strateških vprašanj o organizaciji. Če tega ne stori, je oblikovano poslanstvo le niz besed in ne učinkovit interni dokument, ki bi spodbujal in navdihoval vse zainteresirane za organizacijo. (Žnidaršič, 1996).

Nedvomno je dobra opredelitev poslanstva dragocen del učinkovitega strateškega ravnanja organizacije, saj je opredelitev poslanstva ključno za uspešno strateško načrtovanje.

Lahko bi tudi rekli, da so nepridobitne organizacije, pa naj bodo kulturne, športne ali katere druge, usmerjene na povečanje življenjske ravni, to je k izboljšanju življenja na različnih področjih.

2.4.6 Vrste nepridobitnih organizacij

Razvrščanje nepridobitnih organizacij je predvsem odvisno od razumevanja širine pojma in razločevalnih kriterijev, v bistvu pa gre za iskanje ločnice med nepridobitnimi in pridobitnimi organizacijami. Nam najbližjo razdelitev nepridobitnih organizacij lahko najdemo v nemški teoriji. Po nemškem teoretiku Schwarzu je nastalo tudi razvrščanje pridobitnih in nepridobitnih organizacij v Sloveniji in je v skladu z našo statusnopravno ureditvijo. Organizacije razvrščamo glede na ustanovitelje, to so tiste, ki jih ustanavlja država oziroma lokalna skupnost in so javne, in tiste, ki jih ustanavlja zasebni sektor in so zasebne. Obstaja pa še tretja skupina, kjer gre za sodelovanje zasebnega in javnega sektorja in so na pol javne organizacije (povzeto po: Trunk Širca, Tavčar in Abrahamsberg, 2000).

Spodnja preglednica 1 prikazuje organizacijske oblike, katere v Sloveniji najdemo glede na delitev na nepridobitne in pridobitne.

Preglednica 1: Delitev organizacij

	Nepridobitne organizacije	Pridobitne organizacije
Javne organizacije	• Organi in organizacije, ki izvajajo funkcijo države • Javni zavodi (šole, bolnišnice itd.) • Javni gospodarski zavodi (Agencija za radioaktivne odpadke, Center za promocijo turizma itd.)	• Javno podjetje
Na pol javne organizacije	• Gospodarske zbornice • Obrtne zbornice	• Javna podjetja z udeležbo zasebnega kapitala • Zasebna podjetja s koncesijo
Zasebne organizacije	• Zavodi • Zadruga • Gospodarska interesna združenja • Politične stranke • Društva • Zasebne ustanove • Verske skupnosti • Sindikati • Poklicna združenja • Dobrodelne organizacije • Organizacije potrošnikov	• Podjetja • Samostojni podjetniki • Osebne gospodarske družbe • Kapitalske gospodarske družbe • Povezane družbe • Banke • Zavarovalnice

Vir: Trunk Širca, Tavčar in Abrahamsberg, 2000

2.5 Športno društvo kot organizacija

Organizacija kot najširši in splošni pojem za povezanost ljudi označuje vse organizacijske oblike in njihove zveze v športu ter tudi na drugih interesnih področjih (v politiki, kulturi, prosveti ...), predvsem na področju civilne sfere kot pravico združevanja. Zakon o društvih določa temeljno organizacijsko obliko združevanja občanov/državljanov, to je društvo (Šugman, 1998).

Športne organizacije so kot živ organizem, ki se nenehno spreminja zaradi zunanjih ali notranjih razlogov. Organizacija se lahko razvija ali pa nazaduje, ne more pa mirovati. Nosilci sprememb so predvsem člani organizacije, bistveni del članstva pa so upravitelji, ki sprejemajo odločitve in izvajalci, katerih naloga je, da odločitve izvajajo. Pri sprejemanju odločitev, posredovanju nalog izvajalcem ter pri izvajanju in nadziranju izvajanja se med vpletenimi ljudmi vzpostavljajo različni odnosi. Poznavanje medčloveških odnosov, ki nastopajo pri delovanju organizacije, pa je temelj uspešnega upravljanja športa (Retar, 2006).

Povprečna športna organizacija v Sloveniji ima okoli 190 članov. V teh organizacijah povprečno deluje 20 ljudi (delavcev), od katerih je 16 prostovoljcev, trije honorarni delavci in en profesionalni delavec za polovični delovni čas (Jurak, Bednarik in Kolenc, 2007). Največ organizacij je v olimpijskih športnih panogah, sledijo jim rekreacijske športne organizacije in ne olimpijske tekmovalne. Olimpijske so večinoma v mestih, kar je pogojeno z boljšo infrastrukturo, več je kadrov, objektov, boljša je oprema, več je potencialnih članov. Rekreacijske športne organizacije so namenjene vsem, zato jih najdemo povsod, ne le v mestih. Olimpijske športne organizacije se nahajajo predvsem v mestih, imajo veliko višje prihodke in odhodke ter relativno visoko stopnjo profesionalnega kadra (Kuntarič, 2002; povzeto po: Bednarik idr., 2000).

V spodnji preglednici si lahko pogledamo, na katere tipe se delijo športne organizacije v Sloveniji.

Preglednica 2: Registrirane športne organizacije v Sloveniji

Tip športne organizacije	Število subjektov	Sektor	
Športna društva	5738	Nepridobitne organizacije (društveni sektor)	športne
Občinske športne zveze	88		
Nacionalne panožne športne zveze	68		
Nacionalne športne zveze	27		
Medobčinske športne zveze	3		
OKS-ZŠZ	1		
Zasebni zavodi za šport	16		
Skupaj nepridobitnih športnih organizacij	5941		
Javni zavod za šport	34	Javni sektor	
Direktorat za šport (MŠŠ)	1		
Skupaj športnih organizacij v javnem sektorju	35		
Gospodarske družbe	188	Pridobitne organizacije (gospodarski sektor)	športne
Samostojni podjetniki	398		
Skupaj pridobitnih športnih organizacij	586		
Skupaj vseh športnih organizacij	6562		

Vir: Kolar idr., 2007

Iz preglednice 2 lahko ugotovimo, da največji delež športnih organizacij pripada društvnemu sektorju oziroma nepridobitnim športnim organizacijam, kar 90 % vseh, 9 % jih pripada pridobitnim športnim organizacijam in približno 1 % javnemu sektorju.

Ker med vsemi športnimi organizacijami prevladuje oblika športno društvo, bomo v nadaljevanju podrobneje opredelili osnovne značilnosti ustanavljanja le-tega, ter osnovne značilnosti športnega društva nasploh.

2.5.1 Ustanavljanje športnega društva

Ustanavljanje društev povzemamo po Zakonu o društvih, ki je bil objavljen v Uradnem listu RS dne 13.06.2006.

Društvo lahko ustanovijo najmanj tri poslovno sposobne fizične osebe oziroma pravne osebe, ki na ustanovnem zboru sprejmejo sklep o ustanovitvi in temeljni akt društva ter izvolijo zastopnika društva. Društvo lahko začne delati, ko je vpisano v

register društev. Za registracijo društev pa je pristojna upravna enota, na območju katere je sedež društva.

Pri zahtevi za registracijo društva mora društvo priložiti:

- zapisnik ustanovnega zbora,
- dva izvoda temeljnega akta,
- seznam s podatki ustanoviteljev,
- dokazilo o pridobitvi pravne osebnosti za tuje pravne osebe, ustanoviteljice društva,
- odločitev pristojnega organa pravne osebe, ustanoviteljice društva, o ustanovitvi društva,
- naslov sedeža društva,
- osebno ime in ostale podatke zastopnika društva.

Pristojni organ mora o zahtevi za registracijo društva odločiti v roku 30 dni od njenega prejema.

Omeniti velja še nekatere lastnosti društva, ki jih zahteva zakon:

- ime društva mora biti v slovenščini, vsebovati mora besedo društvo, združenje ali klub. Iz imena društva mora biti razvidna dejavnost društva (npr. smučarsko društvo),
- ime društva ne sme vsebovati besedne zveze Republika Slovenija,
- ni dovoljeno ustanoviti društva, katerega izključna dejavnost je pridobitna dejavnost,
- če društvo pri opravljanju svoje dejavnosti ustvari presežek prihodkov nad odhodki, ga mora porabiti za uresničevanje svojega namena ter ciljev oziroma za opravljanje nepridobitne dejavnosti, določene v temeljnem aktu,
- društvo lahko opravlja pridobitno dejavnost pod pogoji, ki jih določa zakon. Pridobitna dejavnost mora biti določena v temeljnem aktu in mora biti povezana z namenom in cilji, kot dopolnilna dejavnost nepridobitni dejavnosti društva ter se lahko opravlja le v obsegu, potrebnem za uresničevanje namena in ciljev, oziroma za opravljanje nepridobitne dejavnosti,
- društvo preneha po volji članov, s spojitvijo z drugimi društvi, s pripojitvijo k drugemu društvu, s stečajem, na podlagi sodne odločbe o prepovedi delovanja ali po samem zakonu.

Med športnimi društvi obstajajo sicer precej velike razlike, ki izhajajo predvsem iz velikosti športnega društva in namena njegovega delovanja. Obstajajo velika športna društva, med katerimi so nekatera celo profesionalna in obstajajo majhna športna

društva, katerih namen delovanja je predvsem rekreacijski. Zato taka športna društva težko primerjamo med seboj, tako po organiziranosti, kot tudi glede financiranja. Tako imamo na eni strani športna društva, ki so usmerjena predvsem v tekmovalni šport in so po svojem delovanju že močno podobni podjetjem, na drugi strani pa imamo manjša športna društva, ki delujejo bolj na amaterski ravni, vodijo jih volonterji in drugi ljubitelji športa ter rekreacije. Taka društva se financirajo predvsem s članarinami in drugimi prispevki svojih članov.

Še večja razlika pa je, če primerjamo športna društva pri nas s športnimi društvi v tujini. V tujini veliki športni klubi, predvsem najbogatejši že dolgo niso več organizirani kot običajna športna društva, saj so ponavadi v lasti zelo bogatih posameznikov in delujejo kot gospodarske družbe, največkrat kot delniške družbe. V Evropi med take klube sodijo predvsem nogometni in košarkarski klubi.

2.5.2 Značilnosti slovenskih športnih društev

Naslednje bistvene značilnosti slovenskih športnih društev povzemamo po Bednariku (1999):

Športna društva glede na dejavnost

- Največji delež športnih društev predstavljajo športne panoge individualnih in kolektivnih športov, za njimi se uvrščajo športno-rekreativne, sledijo športne organizacije, ki se ukvarjajo z vzdrževanjem športnih objektov ter organizacijo športnih tekmovanj, najmanjšo skupino pa predstavljajo miselni športi.
- Za športne zveze v občinah na lokalni ravni je značilno, da v največji meri podpirajo rekreativno in tekmovalno dejavnost hkrati, pri nacionalnih panožnih športnih zvezah pa prevladuje tekmovalna dejavnost, vendar poleg te skrbijo tudi za promocijo in razvoj rekreacije med člani.
- Samo s tekmovalno dejavnostjo se ukvarja le slaba četrtnina športnih društev. Le-ta predstavljajo tista društva, ki sodelujejo v sistemu ligaških tekmovanj in prvenstev nacionalnih športnih zvez.
- Večji poudarek na tekmovalni dejavnosti imajo društva kolektivnih športov.

Velikost športnih društev

- V regijah pretežno ruralnega značaja, je manj športnih društev, tista, ki so, so po številu manjša.
- Po številu športnih društev prevladujejo štiri gospodarsko najmočnejše regije in sicer Osrednjeslovenska, Gorenjska, Savinjska in Podravska.
- Največ športnih društev ima majhno število članstva (do 190).

- Na splošno lahko rečemo, da se šport v slovenskih športnih društvih odvija večinoma v majhnih strukturah organiziranosti.

Območje delovanja športnih društev

- Lahko sklepamo, da je v mestnem in primestnem okolju največ formalno organiziranih športnih društev.
- Značilno za individualne in miselne športe je, da se pretežno pojavljajo v primestnem in mestnem okolju.
- Kolektivni športi se pogosteje pojavljajo v vaškem okolju, ravno tako športna rekreacija.
- Na primestnem in mestnem območju prevladujejo športne organizacije z rekreativno in tekmovalno dejavnostjo hkrati, medtem ko na vaškem območju predvsem društva z rekreativno dejavnostjo.
- Za samo tekmovalno dejavnost lahko ugotovimo, da se najpogosteje pojavlja v mestnem okolju.

Značilnosti kadrovske strukture v športnih društvih

Volontersko delo

- Delež volonterskih delavcev v celotni kadrovski strukturi znaša kar 80,6%, obseg volonterskega dela na celotnem področju dela v športu pa 40,7%.
- Glede na vrsto dela imajo največji delež med volonterji organizatorji tekmovanj, managerji, torej med volonterji prevladujejo delavci, ki opravljajo dela poklicev povezanih s športom (npr. zdravstveni delavci, administrativni delavci itd.).
- Med delavci, ki opravljajo strokovna dela je po številu največ sodnikov in vaditeljev, sledijo jim trenerji, najmanj je učiteljev.
- Volontersko delo je najobsežnejše v majhnih in srednjih športnih društvih, ki se ukvarjajo z individualnimi in kolektivnimi športi.

Honorarno delo

- Delež honorarnih delavcev v celotni kadrovski strukturi znaša 16,3%, obseg honorarnega dela na področju športa pa znaša 25,2%.
- Med honorarnimi delavci so najštevilčnejši trenerji in učitelji, torej delavci, ki opravljajo strokovna dela.
- Honorarno delo je najobsežnejše predvsem v srednje velikih športnih društvih kolektivnih športov, predvsem s tekmovalno dejavnostjo.

Profesionalno delo

- Delež profesionalnih delavcev v celotni kadrovski strukturi znaša 3,1%, obseg opravljenega profesionalnega dela na področju športa pa 34,1%.
- Med profesionalnimi delavci prevladujejo delavci tehničnih poklicev, trenerji in administrativni delavci.
- Največ profesionalnih delavcev se pojavlja v velikih športnih organizacijah, ki se ukvarjajo predvsem s promocijo športa, z organizacijo tekmovanj in vzdrževanjem športnih objektov. To so predvsem športne zveze, zavodi ter agencije za šport.

V novejši raziskavi pa Jurak, Bednarik in Kolenc (2007) ugotavljajo, da je obseg volonterskega dela na področju športa bistveno večji, kot je bilo zapisano in sicer 65,8%.

2.5.2.1 Modelne značilnosti športnih organizacij (društev)

Prikazali bomo razvrstitev športnih organizacij v skupine na podlagi nekaterih njihovih značilnosti, kot jih vidijo Jurak, Bole Breznik in Bednarik (2009).

Organizator velike športne prireditve ponazarja netipične športne organizacije z zelo velikimi prihodki, ki si jih pridobijo z organizacijo velike športne prireditve. Takšnih športnih organizacij je zelo malo. Zanje je značilno, da imajo zelo veliko število članov, predvsem prostovoljcev. Imajo tudi nadpovprečno število profesionalcev trenerskega in organizacijskega kadra. Tovrstne športne organizacije si zagotavljajo velike prihodke z organizacijo prireditev množičnega ali tekmovalnega športa, ki so zanimive za medije in sponzorje. S tem pridobljene prihodke namenjajo za svojo osnovno dejavnost, ki je večinoma športna vzgoja otrok in mladine, usmerjenih v kakovostni in vrhunski šport. V pripravo prireditev je vključenih veliko prostovoljcev, organizacijo prireditev pa vodijo profesionalni kadri. Gre za športne organizacije, ki so našle tržno nišo za udejanjanje poslovne zamisli. To so atraktivne športne prireditve, ki organizatorju prinašajo večino prihodka. Primeri takšnih športnih organizacij so: Alpski smučarski klub Kranjska gora (ASK Kranjska gora), ki organizira Pokal Vitranc za svetovni pokal v alpskem smučanju, Smučarski klub Branik Maribor (SK Branik Maribor), ki organizira tekmovanje Zlato lisico za svetovni pokal v alpskem smučanju, Kolesarsko društvo Rog, ki organizira Maraton Franja, množično kolesarsko prireditev, Športno društvo Radenci, prireditelj množične tekaške prireditve Maraton treh src.

Večji organizator športne vadbe za tekmovalni šport vključuje športne organizacije z nadpovprečnimi prihodki in velikim članstvom, ki je kar 4-krat večji od povprečja. Take športne organizacije imajo nadpovprečno visok delež honorarnih delavcev, večinoma trenerjev in profesionalnih delavcev, ki se ukvarjajo s tekmovalnim športom, ponavadi z vrhunskim in kakovostnim. Takšne športne organizacije gojijo tekmovalne ambicije, ki pa zahtevajo precejšnja denarna sredstva. Zaradi omejenosti javnih in zasebnih virov financiranja se neprestano spopadajo s težavami pri delovanju. Njihov razvoj lahko pripelje do t.i. selektivne (de)profesionalizacije. Mnoge od teh organizacij bodo morale zmanjšati ambicije ali pa jih skušati uresničiti s spremenjeno kadrovske strukturo, ki bo zahtevala deprofesionalizacijo, predvsem tekmovalcev. Po drugi strani bodo morale športne organizacije, ki sicer imajo dovolj sredstev za uresničevanje ciljev, začeti delati bolj profesionalno, predvsem na organizacijskem in poslovodskem področju.

Mali organizator vadbe za tekmovalni in netekmovalni šport je najobsežnejša skupina športnih organizacij, saj obsega okoli 90 % vseh. Takšna organizacija ima povprečno 120 članov, od tega je 12 prostovoljcev in 1 honorarni delavec na 100 članov organizacije. Večina dela je opravljena prostovoljno, saj so profesionalni delavci v tovrstnih organizacijah prava redkost. Prihodki so podpovprečni, delo je precej nenačrtno, kar se kaže v tem, da so poslovni procesi precej neformalni. Te organizacije izvajajo dejavnost pretežno za zadovoljevanje svojih članov.

2.5.3 Financiranje športnih društev v Sloveniji

Finančna funkcija v športni organizaciji (Kolenc, Bednarik, Jurak in Kolar, 2007) je ena izmed ključnih poslovnih funkcij, saj zagotavlja delovanje kadrovske funkcije (zaposlovanje in usposabljanje trenerjev, športnikov, administrativnih delavcev), nabavne funkcije (nabava športne opreme), tehnične funkcije (vzdrževanje športnih objektov in opreme), proizvodne funkcije (treningi, tekmovalja) in prodajne funkcije (oglaševalske in druge trženjske aktivnosti).

Športne organizacije lahko svojo dejavnost oziroma poslovne funkcije financirajo na različne načine. Kolenc idr. (2007) so razvrstili vire financiranja športa na **proračunska (javna) sredstva** in **neproračunska (zasebna) sredstva**.

Proračunska (javna) sredstva ali sredstva integralnega proračuna

Po podatkih Analize nacionalnega programa športa (Bednarik, Jurak in Kolar, 2010) je bilo med leti 2001 in 2007 za financiranje športne dejavnosti iz javnih virov namenjenih 16 odstotkov vseh finančnih sredstev.

Proračunska sredstva so:

- 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 iz iger na srečo Fundacije za financiranje športnih organizacij v Republiki Sloveniji (Fundacija za šport), tudi za pridobitev teh sredstev velja načelo razpisov.
- Evropski proračun (različni pooblaščen organi).

Neproračunska (zasebna) sredstva:

- Prodaja storitev (sponzorstva, vstopnice, vadbine) oz. blaga (športna oprema).
- Sredstva donatorjev, članarine.
- Dolžniško financiranje (npr. krediti).
- Volila, darila.
- Lastniško financiranje (rizični kapital, poslovni angeli).
- Izvenbilančne oblike financiranja (finančni najem, operativni najem).

Pokrovitelj (sponzor)

Pokrovitelj (sponzor) društva ali prireditve je tisti subjekt, predvsem gospodarski, ki z ekonomskega vidika delno ali v celoti prevzame financiranje društva oziroma prireditve. Oba subjekta uredita medsebojne odnose s sponzorsko pogodbo, od katere imata oba korist. Sponzor zagotovi društvu določena denarna ali materialna sredstva, društvo pa zagotovi sponzorju propagiranje njegovih izdelkov oziroma storitev, ki so tržno zanimive za podjetje. Oblike sponzoriranja pa so različne: propagiranje v uradnih publikacijah organizatorja oziroma društva (biltenih, plakatih, časopisih, razpisih itn.) (Šugman idr., 2006).

Donator

Donator (darovalec) prireditve ali društva je tisti subjekt, ki nameni društvu ali organizatorju določena darila. Športnim subjektom lahko podari vrednostne predmete, kot so ure, pokali, razne kristalne predmete itn., ne da bi zanje zahteval

posebno propagiranje. Donatorja je mogoče javno objaviti le s pisnim soglasjem njega samega. Običajno se med ali po neki prireditvi vljudnostno objavi pokrovitelje (sponzorje), donatorje in častnega pokrovitelja prireditve ali društva (Šugman idr., 2006).

Preglednica 3: Izdatki za šport med leti 2001 in 2007

	Izdatki za šport v odstotkih
Izdatki iz državnega proračuna	3,0 %
Izdatki iz proračunov občin	12,0 %
Izdatki fundacije za šport	1,0 %
Javni izdatki skupaj	16,0 %
Izdatki podjetij	18,0 %
Izdatki gospodinjstev za izdelke	51,0 %
Izdatki gospodinjstev za storitve	15,0 %
Zasebni izdatki skupaj	84,0%
Skupaj	100 %

Vir: Bednarik idr., 2010

Športna društva se financirajo predvsem s sredstvi zasebnih izdatkov, t.j. sredstvi sponzorjev, članarinami ter sredstvi, ki jih ustvarijo sama s svojo lastno dejavnostjo. Iz javnih financ športna društva največ črpajo iz lokalne skupnosti. Zelo pomemben vir dohodka za nekatera društva je tudi prihodek iz naslova televizijskih pravic, ki pa v zgornji preglednici ni zajet. To so predvsem društva, ki organizirajo večje dogodke, ki so dobro medijsko podprti. Primeri takih športnih društev pri nas so Alpski smučarski klub Kranjska gora (v nadaljevanju ASK Kranjska gora), ki vsako leto organizira Pokal Vitranc, Smučarski klub Branik Maribor (v nadaljevanju SK Maribor), ki organizira Zlato lisico, ter še drugi športni klubi, predvsem v kolektivnih športih.

3. NAMEN IN CILJI DIPLOMSKEGA DELA

Namen diplomskega dela je predstaviti Smučarsko društvo Novinar kot enega izmed ljubljanskih smučarskih društev z organizacijskega vidika v prihodnjih letih. Glede na predmet in problem dela se bomo v osrednjem delu osredotočili na naslednje glavne cilje:

- Predstaviti sedanjo organiziranost Smučarskega društva Novinar.
- Analizirati vzroke, ki so povzročili veliko pomanjkanje tekmovalcev, predvsem v najmlajših kategorijah.
- Predstaviti možne dejavnosti, ki bi v prihodnje privabile nove člane in uporabnike le teh.
- Predstaviti vizijo organiziranosti Smučarskega društva Novinar v prihodnjih letih.

4. METODE DELA

V diplomskem delu smo uporabili predvsem deskriptivno metodo za opisovanje dejanskega stanja v društvu ter osnovnih teoretičnih pojmov s področja managementa, saj je diplomsko delo monografskega tipa. Pomagali smo si z domačo in tujo strokovno literaturo ter drugimi različnimi viri. Za primerjavo stanja v našem društvu z nekaterimi drugimi društvi oziroma klubi v Sloveniji smo uporabili komparativno metodo, za pridobitev nekaterih podatkov pa tudi neformalni razgovor.

5. PREDSTAVITEV SMUČARSKEGA DRUŠTVA NOVINAR

SD Novinar je prostovoljno združenje smučarjev in ljubiteljev smučanja, ki združuje in povezuje članstvo na amaterski ravni. Društvo je ustanovilo Društvo novinarjev Slovenije na ustanovnem občnem zboru dne 28.09.1957. Društvo je pravna oseba zasebnega prava. Njegov temeljni akt je statut, ki je usklajen na podlagi 9. člena Zakona o društvih (Uradni list RS, št. 60/95, 49/98 – odločba US in 89/99).

Natančni podatki o ustanovitvi SD Novinar so:

Naziv:	Smučarsko društvo Novinar
Naslov:	Staničeva 41, 1000 Ljubljana
Davčna številka:	SI34260820
Matična številka:	5091543
Šifra dejavnosti:	93.120
Dejavnost:	Dejavnost športnih klubov

SD Novinar je registrirano pri Upravi enoti Ljubljana pod zaporedno številko 453.

5.1 Začetki Smučarskega društva Novinar

Začetki društva segajo v leto 1957, ko se je v uredništvu Pavlihe porodila misel o ustanovitvi novinarskega smučarskega kluba. Pobudnika sta bila novinar – karikaturist Milan Maver in komercialist Jože Uršič. Prvi namen društva je bil spraviti na smuči čim več novinarjev in s tem poskrbeti tudi za njihovo rekreacijo pozimi. Tako je nastal smučarski klub Novinar. Še v isti zimi so izvedli smučarski tečaj na Komni, kateremu so sledili tečaji v Kranjski gori, najpomembnejši pa so bili smučarski izleti (povzeto po: Vrbič, 1997).

SD Novinar je nezadržno širilo svoje vrste in dosegalo neverjetne uspehe tako na rekreativnem kot tudi na tekmovalnem področju. V petdesetih letih je organiziralo okoli 500 smučarskih tečajev za odrasle in šolsko mladino ter naučilo smučati okoli 22000 tečajnikov, kar pomeni izjemen dosežek ob dejstvu, da so bili vsi učitelji amaterski smučarski delavci. Tečaji so se izvajali predvsem med zimskimi počitnicami, za odrasle pa tudi v drugih terminih na domačih in tujih smučiščih. Smučarski tečaji se uspešno izvajajo še danes.

Tekmovalno smučanje je bilo in je še danes pomemben del društva. Spomnimo samo na nekaj najbolj znanih imen: Andreja Leskovšek, Mateja Svet, Daša Šegula, Barbara Kuhar, Veronika Šarec in Katra Zajc, to je bila generacija deklet, ki je leta

1987 predstavljala skoraj celotno žensko državno reprezentanco. Mateja Svet in Rok Petrovič sta dosegla izjemne rezultate, oba sta dosegala posamične zmage v svetovnem pokalu ter leta 1986 tudi osvojila vsak svoj posamičen mali kristalni globus, Mateja Svet v veleslalomu, Rok Petrovič v slalomu. Odmevne rezultate pa so dosegali tudi drugi tekmovalci, ki so v različnih starostnih kategorijah na domačih in tujih tekmovanjih ponosno predstavljali barve SD Novinar.

5.2 Poslanstvo SD Novinar

SD Novinar je v nekaj desetletjih zraslo v izjemno organizacijo, ki se je vsa leta zavzemala za popularizacijo alpskega smučanja. Članom vseh življenjskih obdobj poskuša omogočiti razvoj, učenje, delo in doživljanje lepote belih strmin od prvih korakov na snegu do največjih tekmovanj, obenem pa rekreacijo in druženje.

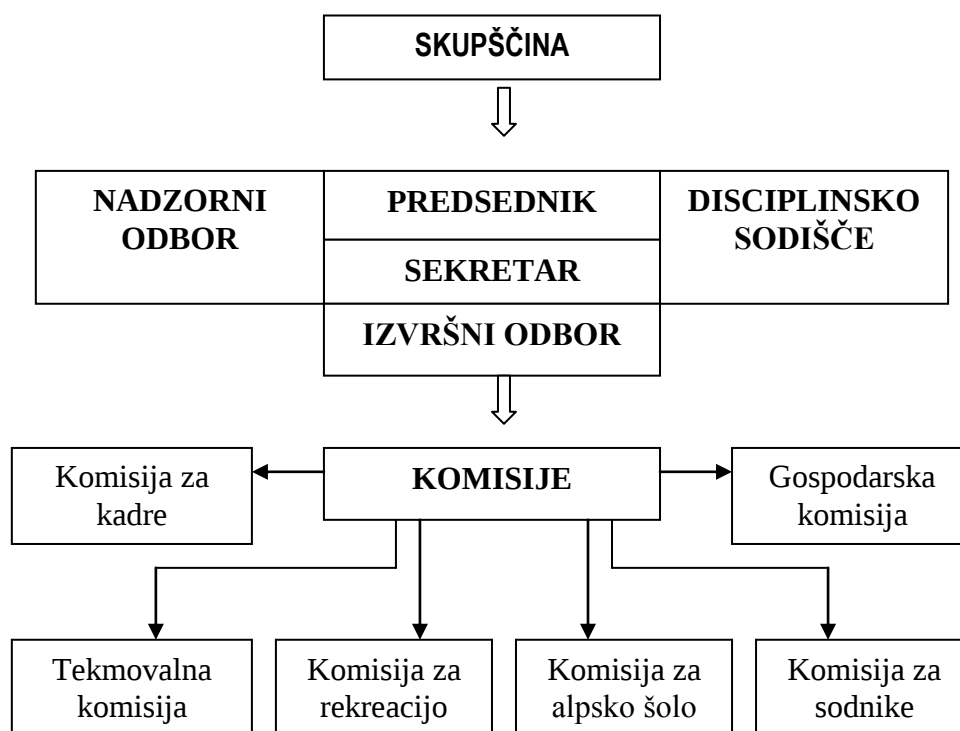
Vodstvo in člani SD Novinar se zavzemajo za (spletna stran: http://www.novinar-drustvo.si/index.php?option=com_content&task=view&id=4&Itemid=5):

- popularizacijo smučanja med občani, predvsem med mladimi;
- napredek pri razvoju smučarskih disciplin;
- plodno sodelovanje s strokovnimi organizacijami s področja športa;
- največjo mero strokovnosti pri svojem delu;
- spoštovanje etičnih in moralnih načel na področju športne dejavnosti;
- strokovno izpopolnjevanje članov društva in izmenjave domačih in mednarodnih strokovnjakov.

5.3 Organiziranost društva

Glavni organi SD Novinar so skupščina, izvršni odbor, nadzorni odbor, komisije in disciplinsko sodišče, kakor je tudi razvidno iz slike 1:

Prikaz 3: Organizacijska shema društva



Skupščina je najvišji organ društva in voli druge njegove organe. Sestavljajo jo vsi aktivni in častni člani društva. Skupščina je lahko redna ali izredna. Redno skupščino sklicuje predsednik društva na predlog izvršnega odbora enkrat na štiri leta. Skupščina sprejema svoje sklepe z večino glasov navzočih članov. O delu skupščine se piše zapisnik, ki ga podpišejo predsedujoči skupščini in oba overovatelja zapisnika.

Izvršni odbor je izvršilni organ skupščine in opravlja zadeve, ki mu jih naloži skupščina ter organizacijske, upravne, administrativne, strokovne in tehnične zadeve ter vodi delo društva med dvema skupščinama po programu in sklepah sprejetih na skupščini. Izvršni odbor sestavljajo predsednik in šest članov. Ponavadi so to predsedniki stalnih komisij društva, lahko pa so tudi drugi člani, saj jih voli skupščina.

Nadzorni odbor je sestavljen iz treh članov, kateri iz svoje srede izvolijo predsednika. Naloge nadzornega odbora so, da spremlja delo društva ter njegovih organov,

nadzira finančno in materialno poslovanje društva, nadzira izvajanje pravil in drugih aktov društva ter izvajanje sklepov organov društva, spremlja ali se odgovorno in smotrno uporabljajo sredstva društva. Člani nadzornega odbora ne morejo biti hkrati člani izvršnega odbora društva.

Disciplinsko sodišče sestavljajo predsednik in dva člana. Predsednika in člana disciplinskega sodišča izvoli skupščina. Disciplinsko sodišče vodi disciplinski postopek in izreka ukrepe po pravilniku društva ter disciplinskem pravilniku. Disciplinsko sodišče lahko izreka naslednje ukrepe: opomin, javni opomin, prepoved sodelovanja na smučarskih tečajih, seminarjih in tekmah ter izključitev iz društva.

Stalne komisije društva, ki jih imenuje izvršni odbor.

Komisija za kadre skrbi za strokovno izpopolnjevanje učiteljev 1., 2., in 3. stopnje in trenerjev smučanja, pripravlja organizacijo društvenih seminarjev za učitelje smučanja, pripravlja organizacijo tečajev za smučarske učitelje, prizadeva si za dvig kvalitete strokovnosti dela učiteljev in trenerjev smučanja in v ta namen sodeluje z Združenjem učiteljev in trenerjev smučanja Slovenije.

Tekmovalna komisija skrbi za dvig kvalitete tekmovalnega smučanja v društvu, pripravlja organizacijo in izvedbo treningov za tekmovalce ter pripravlja načrt tekmovanj, ki jih organizira društvo.

Komisija za rekreacijo skrbi za širjenje in popularizacijo smučanja med občani, predvsem med mladino in pripravlja organizacijo smučarskih tečajev in drugih oblik rekreacije.

Komisija za alpsko šolo smučanja skrbi za množičnost in širjenje smučanja, ki jo izvaja s prirejanjem smučarskih tečajev po vrtcih in šolah, organizira izvedbo treningov in tečajev smučanja za mladino.

Gospodarska komisija skrbi za sredstva društva, predlaga izvršnemu odboru nabavo in odtujitev osnovnih sredstev, z izjemo nepremičnin društva, organizira nabavo smučarske opreme za člane društva in sodeluje pri organizaciji smučarskih prireditev.

Komisija za sodnike organizira seminarje in tečaje za smučarske sodnike, organizira tekme in izvaja sojenje na tekmah ter skrbi za dvig strokovnosti smučarskih sodnikov.

5.3.1 Kadri v društvu

V društvu ni redno zaposlenega delavca. Večina kadra v društvu pa v nasprotju s povprečno športno organizacijo v Sloveniji prejema plačilo za opravljeno delo, kar pomeni, da je v društvu zelo malo dela opravljenega prostovoljno. Predsednik (častna funkcija), strokovno-administrativni delavec (honorarno), vodja kadrov (honorarno), vodja trenerjev (prostovoljno), 5 trenerjev (honorarno) ter ostali sodelavci, ki za svoje delo prejemajo dogovorjen honorar oziroma opravljajo delo prostovoljno. Učitelji smučanja večinoma prejemajo plačilo preko študentskega servisa.

5.3.1.1 Predsednik

Predsednik društva kot zakoniti zastopnik zastopa in predstavlja društvo pred državnimi in drugimi organi in organizacijami v državi in v tujini. Je odgovoren za delovanje društva v skladu s pravili in pravnim redom Republike Slovenije.

Sicer se predsednik aktivneje ne vključuje v procese delovanja društva, razen pri sprejemanju pomembnejših odločitev, kot so finančne zadeve ipd. Udeležuje se tudi različnih aktivnosti v organizaciji društva (seminarji, tekmovanja). Funkcija predsednika društva je častna.

5.3.1.2 Sekretar (namestnik predsednika)

Namestnik predsednika društva po pooblastilu predsednika zastopa društvo in nadzira, da se strokovno tehnična administrativna dela ter koordinacija med organi društva opravlja tekoče in v skladu z odločitvami pristojnih organov. Je honorarno zaposlen v društvu.

5.3.1.3 Strokovno-administrativni delavec

Opravlja strokovno tehnično administrativno delo ter skrbi za koordinacijo med organi društva. S predsednikom društva ima sklenjeno pogodbo, ki opredeljuje obveznosti in pravice, čas trajanja dela ter druga določila. Za opravljeno delo prejema plačilo kot honorarni delavec.

5.3.1.4 Trenerji

V SD Novinar je aktivnih 5 licenciranih trenerjev alpskega smučanja, ki delujejo v vseh tekmovalnih ekipah. Od teh imajo trije diplomu Fakultete za šport. Poleg trenerjev je aktiven en demonstrator alpskega smučanja in ostali učitelji alpskega smučanja, ki delajo bodisi kot pomočniki v tekmovalnih ekipah ali kot učitelji v alpski šoli in drugih tečajih. Večinoma so to učitelji 2. in 3. stopnje alpskega smučanja. V pretekli sezoni 2009/10 je na različnih lokacijah poučevalo 78 učiteljev smučanja, licenco za poučevanje pa jih je imelo 123.

5.3.1.5 Zunanji sodelavci

Z nekaterimi skupinami znotraj društva in pri nekaterih dogodkih sodelujejo tudi zunanji sodelavci. Z dvema tekmovalnima ekipama, to je ekipo starejših dečkov in deklic ter ekipo mladincev in mladink, posebej dela športni psiholog, ki tekmovalcem pomaga pri posebni pripravi na treninge in tekmovanja. Z mladinsko ekipo sodeluje kondicijski trener. Tako sodelovanje mlade tekmovalce še posebej dodatno motivira.

Društvo vsako sezono organizira eno do tri smučarska tekmovanja na državni ravni. Najbolj znano in tradicionalno je prav gotovo tekmovanje v veleslalomu za Pokal Roka Petroviča v cicibanski kategoriji. Tekmovanje je organizirano na zelo visoki ravni, zato je tudi velik organizacijski zalogaj, ki zahteva veliko število sodelujočih pri sami organizaciji. V ta namen društvo sodeluje z zunanjimi sodelavci, kot so časomerilci, sodniki, tehnični delegat itd. Nekateri od njih sodelujejo prostovoljno, to so predvsem sodniki, ki prihajajo iz vrst društva, nekateri pa za opravljeno delo prejmejo plačilo. Slednje velja za časomerilce in tehnične delegate, ki jih je potrebno najeti.

5.3.2 Velikost društva

Opredeliti velikost športnega društva je precej nevhvalno. Pri opredeljevanju gre predvsem za primerjavo z drugimi društvi, kajti če bi samo navedli število članov, nam tak podatek ne bi veliko povedal. Potrebno je upoštevati, da se športna društva ukvarjajo z različnimi dejavnostmi in panogami. Zato je potrebno SD Novinar primerjati s podobnimi smučarskimi organizacijami oziroma društvi.

V društvu je registriranih 821 članov, kar ga uvršča med večja športna društva v Sloveniji glede na podatke o povprečnem številu članstva v slovenskih športnih

organizacijah (glej poglavje 2.6), vsekakor pa med večja smučarska društva pri nas. To dokazuje podatek o številu članstva v nekaterih najbolj razvitih gorenjskih smučarskih klubih: ASK Kranjska gora (588 članov), Smučarski klub Alpetour iz Škofje loke (183 članov), ASK Triglav Kranj (Alpski Smučarski Klub Triglav Kranj) (300 članov). Pri tem je potrebno upoštevati, da je SD Novinar društvo s sedežem v Ljubljani, ki ima veliko večje število prebivalcev kot ostala mesta oziroma kraji omenjenih klubov ter tudi precej pestrejšo športno ponudbo. To pa pomeni, da se potencialni porabniki športnih storitev težje odločijo za posamezen šport. Imajo pa omenjeni klubi za razliko od našega društva veliko boljše pogoje za smučarsko dejavnost.

V preteklih sezonah je bilo v društvu aktivnih preko 180 učiteljev (natančneje 186, kolikor jih je vplačalo članarino za Modro kartico, ki je pogoj za članstvo pri SZS) in 5 trenerjev alpskega smučanja, kar je tudi lep podatek in dokaz, da je v društvu velik poudarek na izobraževanju strokovnega kadra.

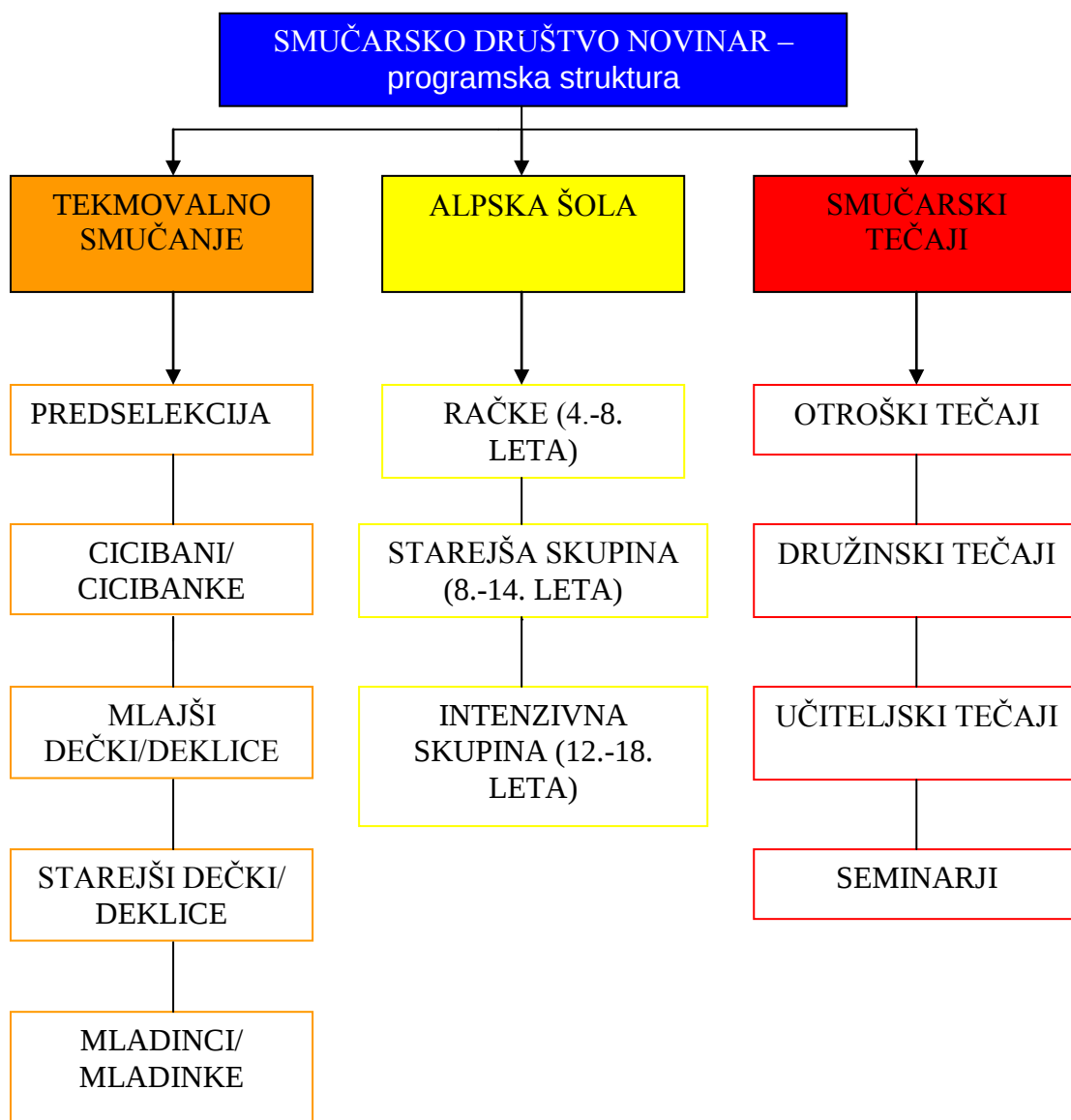
Po velikosti in programski vsebini bi lahko SD Novinar po definiciji, kot jo razlagajo Jurak, Bole Breznik in Bednarik (2009), uvrstili v skupino *večji organizator športne vadbe za tekmovalni šport* (glej poglavje 2.6.2.1), saj ima nadpovprečno število članov (približno štirikrat več od povprečnega športnega društva). Društvo izvaja programe, ki zahtevajo zelo velika denarna sredstva. To so predvsem tekmovalni programi, kjer so potrebni izredno visoki denarni vložki za uresničevanje tekmovalnih ambicij. Zaradi omejenih finančnih virov se društvo vsako leto spopada s težavami pri poslovanju predvsem na račun tekmovalnih programov. Glede na izvajanje programov pa bi društvo ustrezalo tudi skupini *mali organizator vadbe za tekmovalni in netekmovalni šport*, saj je pomemben del dejavnosti tudi netekmovalen. V društvu deluje nekaj manj honorarnih delavcev, kot je povprečje za to skupino ter noben profesionalni delavec. Sicer v društvu dela 5 trenerjev, 3 učitelji smučanja in strokovno-administrativna delavka, ki redno prejemajo plačilo za opravljeno delo, zato bi lahko rekli, da ustrezajo profilu profesionalnega delavca. Vendar po definiciji profesionalnega delavca, to so delavci, ki so v organizaciji redno zaposleni, temu ne ustrezajo, saj ni noben zaposlen v društvu, ampak so vsi samozaposleni in prejemajo plačilo na osnovi izdanega računa za opravljeno storitev.

5.4 Programske vsebine društva

Programske vsebine v SD Novinar lahko razdelimo na tri dele in sicer *rekreativni del*, *tekmovalni del* in *izobraževalni del*. Programi so namenjeni predvsem otrokom in mladostnikom, vsekakor pa tudi odrasli niso prikrajšani. Največji pomen se daje Alpski šoli smučanja ter tekmovalnemu delu. Veliko pozornosti se daje tudi izobraževanju novih kadrov in izpopolnjevanju obstoječih.

V nadaljevanju bodo programske vsebine, ki jih SD Novinar ponuja in izvaja tudi podrobneje predstavljene. Na sliki 2 lahko vidimo grafično upodobitev programske strukture društva.

Prikaz 4: Programska in vsebinska struktura društva



Vir: SD Novinar

5.4.1 Tekmovalno smučanje

Tekmovalno smučanje je pomembnejši del izvajanja programa SD Novinar. V društvu ima dolgoletno tradicijo. Člana SD Novinar sta bila tudi Rok Petrovič in Mateja Svet, ena najboljših alpskih smučarjev v slovenski zgodovini. Tekmovalno smučanje v društvu predstavlja usmerjenje otrok in mladine v vrhunski in kakovostni šport. Tekmovalno smučanje v društvu se izvaja v več ekipah oziroma skupinah, ki so razdeljene v več starostnih kategorij:

- Predselekcija,
- Cicibani/cicibanke,
- Mlajši dečki/mlajše deklice,
- Starejši dečki/starejše deklice,
- Mladinci/mladinke

5.4.1.1 Predselekcija

Je skupina, namenjena otrokom starim od 5 do 7 let. Poglavitni cilj programa te skupine je naučiti otroke osnov alpskega smučanja in celostno razvijati njihove psihofizične sposobnosti. Namenjena je otrokom, ki si želijo pridobiti ali izboljšati smučarsko znanje ter motorične sposobnosti, pridobiti na kondiciji. To je skupina, v kateri se otroci prvič srečajo tudi s tekmovalnimi količki ter se udeležijo svojih prvih smučarskih tekem. V smučarski sezoni naredijo približno 40 smučarskih dni ter dvakrat tedensko obiskujejo kondicijsko vadbo.

Na tej stopnji morajo učitelji smučanja otroke čim bolj motivirati in pripraviti na morebitni prestop v višjo selekcijo.

5.4.1.2 Cicibani/cicibanke

Selekcija cicibanov in cicibank je prva tekmovalna selekcija, ki jo sestavljajo otroci stari od 8 do 10 let. Skupina nadgrajuje delo predselekcije in je namenjena motorično sposobnejšim otrokom in tistim, ki se želijo podati na pot tekmovalnega smučanja. Poudarek vadbe je zato na razvijanju pozitivnega odnosa do tekmovalnega smučanja in športa na sploh.

Skupino vodi licenciran trener alpskega smučanja z diplomo Fakultete za šport, ki mu po potrebi pomaga pomočnik.

Bistvo programa so osvajanje tekmovalne tehnike veleslaloma, spoznavanje osnov slalomske tehnike, pridobivanje tekmovalnih izkušenj ter privzganje veselja do tekmovalnega smučanja. V tej skupini mladi tekmovalci opravijo okoli 70 smučarskih dni ter obiskujejo kondicijske treninge trikrat tedensko.

5.4.1.3 Mlajši dečki/deklice

Skupina je namenjena tekmovalcem med 11. in 13. letom starosti. Predstavlja nadgradnjo cicibanske selekcije. V tej selekciji se tekmovalci spoznajo z novimi disciplinami, saj tekmujejo ne več samo v veleslalomu, temveč tudi v slalomu in superveleslalomu.

Selekcijo vodi en sam trener. V pretekli sezoni je vodil to selekcijo in selekcijo starejših dečkov in deklic isti trener zaradi majhnega števila tekmovalcev.

Cilji selekcije so utrditi in izboljšati tehniko smučanja v veleslalomu ter osvojiti in utrjevati tehniko v slalomu ter superveleslalomu. Ta selekcija je predpriprava tekmovalcev na naslednjo selekcijo ter s tem še na bolj resno delo. Tekmovalci se udeležujejo tekem na regijskem in državnem nivoju. Mlajši dečki in deklice opravijo v sezoni približno 100 do 110 smučarskih dni, kondicijske treninge pa obiskujejo tri- do štirikrat na teden.

5.4.1.4 Starejši dečki/deklice

Je najstarejša selekcija v okviru otroškega tekmovalnega smučanja. Vanjo se vključujejo tekmovalci stari od 13 do 14 let. Ta selekcija je nadgradnja prejšnje selekcije tako po znanju kot tudi po zrelosti tekmovalcev. Od tekmovalcev se zahteva trdo delo in zagnanost.

Kot je bilo že omenjeno, sta bili kategoriji mlajših in starejših dečkov in deklic v pretekli sezoni združeni zaradi majhnega števila tekmovalcev in ju je vodil en licenciran trener.

Glavni namen te selekcije je s trdim delom in z visoko stopnjo motivacije izboljšati tehniko smučanja in dvigniti motorične sposobnosti na čim višji nivo, kar zagotavlja tekmovalcem čim uspešnejše rezultate na domačih in mednarodnih tekmovanjih. Tekmovalci te selekcije opravijo v sezoni okoli 120 smučarskih dni, kondicijske pa prav tako tri do štirikrat tedensko, le količina vadbe je večja.

5.4.1.5 Mladinci/mladinke

Program mladincev in mladink obsega približno 145 smučarskih dni preko celega leta. V tem času se udeležujejo številnih tekem doma in v tujini. Je najvišja stopnja tekmovalnega smučanja v našem društvu. Program od tekmovalcev zahteva neizmerno zagnanost, trud, saj lahko le na tak način premagujejo enake terene kot tekmovalci v svetovnem pokalu.

5.4.2 Alpska šola

Je ena glavnih dejavnosti, ki jih izvaja društvo. Namen Alpske šole je otroke naučiti prvih, ponavadi najtežjih korakov na snegu ter tudi vseh nadaljnjih. V okviru organizirane vadbe pod vodstvom učiteljev smučanja se skuša otrokom približati smučanje in jih navdušiti za ta zimski šport. Toda Alpska šola ne predstavlja samo učenja smučanja, temveč tudi vadbo ostalih športov skozi celo leto. Vadba poteka od konca avgusta do konca junija. S programom Alpske šole otroci pridobijo široko paleto motoričnih znanj, ki jih lahko uporabijo še marsikje drugje, ne samo pri smučanju.

Program Alpske šole namreč vsebuje:

- alpsko smučanje in ostale oblike smučanja,
- vadbo v telovadnicah (osnovna motorika, igre z žogo, naravne oblike gibanj, elementarne igre, kondicijska priprava, akrobatika),
- rolanje,
- tečaj plavanja,
- športne tabore,
- sobotne športne dneve (pohodništvo, drsanje, veslanje, plavanje...),
- ostale dopolnilne dejavnosti (kulturni, naravoslovni dnevi).

Vadba je namenjena otrokom in mladostnikom od 4. do 18. leta starosti, ki želijo pridobiti ali izboljšati smučarsko znanje, izboljšati motorične sposobnosti in kondicijo, ter se predvsem seznaniti s športnim načinom življenja.

Alpska šola je organizacijsko razdeljena v tri skupine, katerih programi so prilagojeni starosti in sposobnostim vadečih:

- Račke,
- Starejša skupina,
- Intenzivna skupina.

5.4.2.1 Račke

Skupina je namenjena otrokom od 4. do 8. leta starosti. Otroke se skozi igro navaja na telesno aktivnost. Na pester in igriv način otroci razvijajo svoje telesne sposobnosti in osnovno motoriko ter se tako pripravljajo na smučarske aktivnosti. V mesecu septembru, maju in juniju se učijo rolati v začetnem tečaju rolanja na kotalkališču v parku Tivoli. Telovadba poteka dvakrat tedensko od oktobra do konca aprila v telovadnici Osnovne šole Dravlje.

Najpomembnejša aktivnost Alpske šole pa je seveda smučanje. Na smučanju je poskrbljeno za otroke, da lahko brezskrbno uživajo, se naučijo svojih prvih korakov na smučeh, naredijo prvi zavoj, se naučijo peljati z vlečnico. Naučijo se osnovnega smučarskega bontona ter uživajo v naravi.

Organizirani so naslednji izleti in tečaji:

- Sobotni izleti na smučišče Cerčno ali Stari vrh,
- Novoletni tečaj smučanja in bordanja v Cerknem,
- Zimovanje (smučanje in bordanje) na Starem vrhu,
- Prevozni tečaj smučanja in bordanja med novoletnimi (smučišče Cerčno) in zimskimi počitnicami (smučišče Stari vrh).

V letošnji sezoni so bili organizirani tudi plavalni tečaji (začetni in nadaljevalni), kar osem jesenskih in spomladanskih enodnevnih izletov, tabor na morju ter avgustovski športni tabor v Ljubljani.

5.4.2.2 Starejša skupina

Skupina je namenjena malo starejšim otrokom od 8. do 14. leta starosti. Ker so starejši, je tudi vadba nekoliko zahtevnejša. Njen namen je, da postanejo otroci močnejši, hitrejši, spretnější ter predvsem boljši na snegu.

Prav tako, kot pri Račkah, se tudi v tej skupini otroci učijo rolati in sicer že nekoliko zahtevnejše prvine. Tudi telovadba poteka od oktobra do konca aprila v telovadnici Osnovne šole Dravlje.

Na smučanju otroci izpopolnjujejo in dopolnjujejo svoje smučarsko znanje ter se učijo zarezne tehnike oziroma vožnje po robnikih, t.i. carving, vožnje po celcu, grbinah, spoznajo kratke smuči t.i. »blade«. Hkrati se pripravljajo tudi na kasnejše učiteljske tečaje. Vadba smučanja poteka v majhnih homogenih skupinah pod vodstvom izkušenih učiteljev smučanja.

Za Starejšo skupino so organizirani enaki tečaji in izleti kot so navedeni v programu skupine Račk.

5.4.2.3 Intenzivna skupina

Namenjena je mladim od 12. do 18. leta starosti. V skupino se vključujejo tisti, ki želijo osvojiti in nadgraditi različna športna znanja ter predvsem preživeti več dni na snegu. Glavni cilji skupine so nadgraditi smučarsko znanje in se pripravljati na učiteljske tečaje, ob tem pa se predvsem zabavati. Smučarska vadba poteka v majhnih skupinah pod vodstvom učiteljev smučanja 3. stopnje.

Program smučanja Intenzivne skupine poteka predvsem v Avstriji in sicer na Salzburškem in Koroškem. Poudarek je na učenju in utrjevanju tehnike smučanja z različnimi vajami in kratkimi smučmi »bladi«. Vadeči se preizkusijo tudi v »freerajdu« ter vožnji med vratci.

5.4.3 Smučarski tečaji

Poleg Alpske šole in tekmovalnega smučanja SD Novinar preko zime organizira še druge smučarske tečaje in seminarje. Zelo pomembni so učiteljski tečaji, iz katerih društvo pridobi nove strokovne kadre.

5.4.3.1 Otroški tečaji

So namenjeni najmlajšim članom, za katere so organizirani sobotni izleti ter prevozni in stacionarni tečaji med novoletnimi in zimskimi počitnicami. Vsem tečajem je skupno to, da so namenjeni otrokom, ki si želijo pridobiti nova smučarska znanja in preživljati dneve na svežem zraku in snegu. Vsi tečaji potekajo pod vodstvom izkušenih učiteljev smučanja v majhnih homogenih skupinah.

5.4.3.2 Družinski tečaji

Društvo pripravlja tedenske družinske smučarije v poznanih smučarskih središčih. Poleg smučanja pripravljajo pester izbor dodatne ponudbe. Za malo večje bodo organizirana »apres ski« druženja, popoldansko drsanje ter kopanje. Večere bodo popestrili družabne igre in druge dejavnosti.

Otroci so med tečajem razdeljeni v skupine glede na smučarsko znanje in starost. Tudi starši lahko prosti čas izkoristijo za izpopolnjevanje smučarskega znanja. Vsi udeleženci tečaja se zadnji dan preizkusijo družinskem veleslalomu.

5.4.3.3 Učiteljski tečaji

V SD Novinar je na področju izobraževanja strokovnih kadrov že dolgoletna tradicija. Vsako leto potekajo tečaji za pridobitev naziva Učitelj smučanja I. stopnje in II. stopnje.

5.4.3.4 Seminarji, otvoritve sezone

Društvo organizira izobraževanja in izpopolnjevanja za učitelje smučanja. Na otvoritvi sezone v Kaprunu se običajno zberejo najbolj zavzeti učitelji smučanja, ki želijo obnoviti znanje pred pričetkom sezone. Izpopolnjevanja potekajo še na otvoritvi smučarske sezone t.i. skiopeningu v Arrabi ter drugih sezonskih seminarjih za potrditev licence.

5.5 Finančni tokovi

Kot je bilo že zapisano v poglavju 2.7.3, je finančna funkcija ena izmed ključnih funkcij vsake športne organizacije. Nič drugače ni tudi v SD Novinar. Društvo med drugim izvaja tudi programe, ki so finančno precej potratni oz. veliko stanejo, zato si jih marsikdo ne more privoščiti. V letu 2009 je SD Novinar ustvarilo 485.710,00 EUR prihodkov in 488.965,00 EUR odhodkov. V nadaljevanju lahko vidimo, iz katerih virov SD Novinar črpa finančna sredstva:

- zasebna sredstva (članarine, vadbine, sponzorstva),
- javna sredstva (sredstva državnega proračuna, občinska sredstva).

5.5.1 Zasebni viri financiranja

Društvo se v največji meri financira z zasebnimi sredstvi, to pomeni s članarinami, vadbini, sponzorskim denarjem in lastno dejavnostjo.

5.5.1.1 Članarina

Članarino je društvu dolžan plačati vsak član društva enkrat letno in pomeni članstvo za tekoče leto. Članarino je dolžan plačati tudi vsak novi član društva. Vsak član s plačano članarino za tekoče leto tako pridobi pravico udeleževati se različnih aktivnosti, ki jih društvo organizira, je deležen določenih ugodnosti, ki jih društvo ponuja svojim članom.

5.5.1.2 Vadrina

Vadrina je strošek, ki ga plačujejo udeleženci programov, ki potekajo skozi celo leto. To so predvsem vsi tekmovalni programi, programi Alpske šole. Ta strošek je pravzaprav tudi najvišji strošek za udeležence programov oz. njihove starše, predvsem v tekmovalnih programih, ki so najdražji. Nekateri starši plačujejo vadrino iz lastnega žepa, nekateri pa za svoje otroke pridobijo različna sponzorska sredstva. Zadnjim torej ni potrebno mesečno plačevati vadrine, temveč se sredstva črpajo iz teh sponzorskih sredstev.

Finančni viri iz naslova vadrin pokrivajo stroške prevozov, to so bencin, najemi kombijev, potni stroški, stroške plač trenerjev, dnevnice, opreme potrebne za izvedbo treningov, ne pa tudi stroškov smučarskih kart, prenočitev, hrane ipd. Vadrine in članarine skupaj predstavljajo 52,6% vseh prihodkov predvsem za tekmovalne selekcije.

5.5.1.3 Sponzorska sredstva

Kaj je sponzoriranje, je bilo že razloženo v poglavju 2.7.3. Društvo ima različne podpornike v obliki sponzorjev, ki na različne načine podpirajo delovanje le-tega. Nekateri podpirajo samo delovanje društva, drugi pomagajo pri organizaciji prireditev, to so predvsem tekme, katere društvo vsakoletno organizira. Pri organizaciji najpomembnejše tekme, t.j. tekmovalne za Pokal Roka Petroviča, pa podporno sodeluje tudi precej donatorjev. Sponzorska sredstva predstavljajo 9,8% prihodkov za tekmovalne selekcije.

5.5.2 Javni viri financiranja

To so sredstva, ki jih društvo pridobi preko javnih razpisov Mestne občine Ljubljana (v nadaljevanju: MOL) in Ministrstva za šolstvo in šport (v nadaljevanju: MŠŠ). Ta sredstva predstavljajo v SD Novinar 19,7% vseh prihodkov za tekmovalne selekcije.

5.5.2.1 Sredstva MOL

SD Novinar lahko kandidira in pridobi sredstva MOL preko Javnega razpisa za sofinanciranje izvajalcev letnega programa športa v Mestni občini Ljubljana. Društvo lahko preko tega razpisa pridobi sredstva za financiranje strokovnih kadrov, sredstva za sofinanciranje posameznega programa ali možnost uporabe javnih športnih objektov oz. sofinanciranja le-teh.

SD Novinar od zadnjega razpisa dalje prejema le subvencijo za uporabo nekaterih športnih objektov, to so predvsem telovadnice in letno kotalkališče v športnem parku Tivoli ter sredstva za sofinanciranje stroškov za delo enega trenerja.

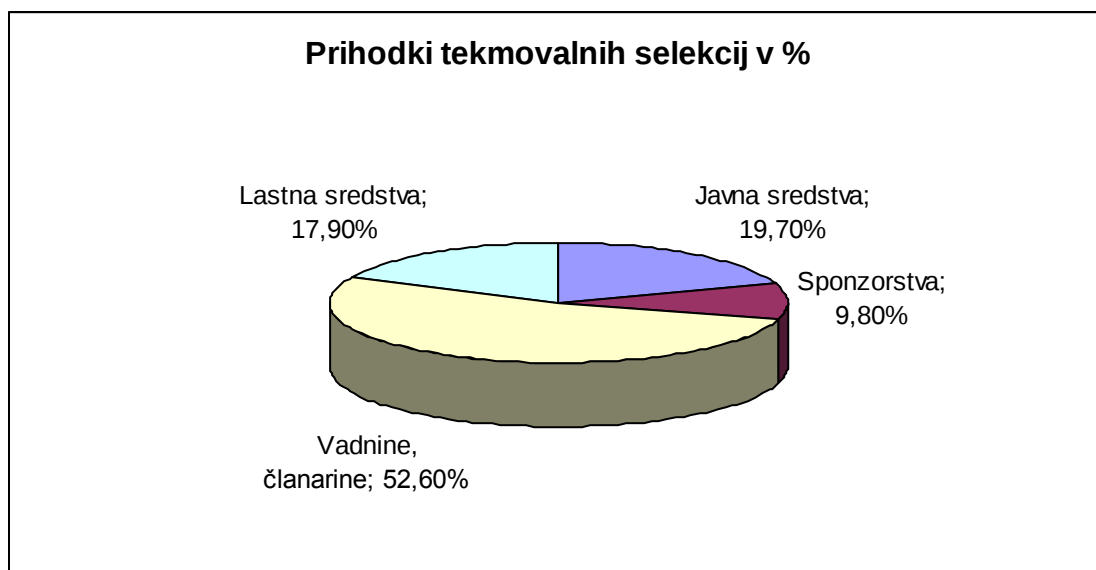
5.5.2.2 Sredstva MŠŠ

Prav tako lahko SD Novinar kandidira in pridobi sredstva MŠŠ preko Javnega razpisa za izbor izvajalcev in sofinanciranje plačila strokovnih delavcev v programih panožnih športnih šol in strokovnih delavcev, ki vodijo izvajanje programov športne rekreacije ter preko podobnih razpisov, ki jih vsako leto razpisuje MŠŠ. Za pridobitev sredstev preko javnih razpisov je potrebno izpolnjevati vse potrebne razpisne pogoje.

SD Novinar prejema od MŠŠ sredstva za plačilo strokovnih delavcev za dva trenerja, ki sta bila na razpisu izbrana in sta izpolnjevala vse razpisne pogoje. Ob tem velja omeniti, da mora kandidat za pridobitev teh sredstev imeti visokošolsko izobrazbo športne smeri in opravljen strokovni izpit strokovnih delavcev v športu. To seveda pomeni, da mora imeti kandidat diplomu Fakultete za šport.

V spodnjem grafu 1 lahko vidimo grafični prikaz finančnih sredstev, ki jih je SD Novinar prejel v pretekli sezoni za programe tekmovalnih selekcij.

Graf 1: Financiranje tekmovalnih selekcij SD Novinar



Vir: SD Novinar

5.5.3 Stroški SD Novinar

Stroški so ravno tako pomemben podatek finančnih tokov kot prihodki. Pozitivna razlika med prihodki in stroški pomeni dobiček, obratno pa izgubo. Tako je potrebno na kratko nekaj povedati tudi o stroških, ki jih zahtevajo dejavnosti društva.

Najvišje stroške ustvarjajo tekmovalne selekcije, saj vsako selekcijo vodi in odgovarja zanj posamezen trener. Kot je bilo že napisano v poglavju 5.4.1, so v društvu aktivne štiri tekmovalne selekcije in predselekcija. Pomeni, da je potrebno plačevati šest trenerjev, kajti v mladinski selekciji so bili v pretekli sezoni aktivni trije trenerji, v selekcijah mlajših in starejših dečkov pa en sam trener. Poleg plač trenerjev so strošek tudi dnevnic in prevozi na treninge in tekmovanja, brez katerih si tekmovalnega smučanja ni mogoče zamisliti, predvsem v Ljubljani ne. Pri prevoznih stroških gre za bencin, najeme kombijev in druge potne stroške. Za nemoten potek treningov je potrebna tudi brezhibna oprema, ki jo uporabljajo trenerji. To so količki, ključki za količke, vrtalke itd., ki so potrebni za postavljanje proge za trening ali tekmovanja.

Stroški, ki nastajajo od dejavnosti tekmovalnih selekcij:

- stroški plač (honorarjev) in dnevnic (56,6%),
- stroški prevozov na treninge in tekmovanja (38,2%) in
- stroški opreme za treninge (5,2%).

Kako so stroški, ki nastanejo za delovanje tekmovalnih selekcij porazdeljeni, lahko vidimo v grafu 2.

Graf 2: Stroški tekmovalnih selekcij SD Novinar



Vir: SD Novinar

Zakaj so podatki o prihodkih in stroških SD Novinar predstavljeni samo za tekmovalne selekcije? Predvsem zato, ker je tekmovalno smučanje najobsežnejša dejavnost v društvu in se tudi največji del sredstev porabi zanjo. Ostale dejavnosti, to so vsi tečaji, ki so bili opisani, zimovanja, počitnice, so namreč financirane izključno s strani staršev, le minimalen del je bil pridobljen iz sredstev MOL. Gre za manj kot 2%, kar je tako rekoč zanemarljivo. Prav z rekreativnimi dejavnostmi preko celega leta društvo ustvarja lastna sredstva, katerih presežek prihodkov v celoti namenja za financiranje tekmovalnih selekcij.

5.5.4 Primerjava financiranja SD Novinar z nekaterimi večjimi smučarskimi klubi v Sloveniji

V tem poglavju bomo naredili kratko primerjavo med financiranjem našega društva in še nekaterimi drugimi slovenskimi smučarskimi društvi, ki so tudi med najuspešnejšimi pri nas.

V Sloveniji bolj kot ne vsa športna društva izkoriščajo enake vire financiranja, to so, kot je bilo že omenjeno, javna in zasebna sredstva. Razlike so samo v tem, v kolikšni meri katero društvo izkorišča določena sredstva. Nekatera društva imajo več

strokovno usposobljenega kadra in s tem lahko pridobijo tudi več javnih sredstev, ki so temu namenjena. Spet druga društva imajo bolj sposobne vodilne ljudi, ki morda pridobijo več sponzorskih sredstev od drugih, nekateri pa precej bolje izkoriščajo svojo lastno dejavnost in s tega naslova pridobijo dovolj sredstev za delovanje društva. Vsekakor pa je glede na povedano precej odvisno od tega, v kakšnem okolju se društvo nahaja oz. deluje.

Naredili bomo kratko primerjavo med SD Novinar, ASK Kranjska gora, ASK Triglav in SK Branik Maribor.

5.5.4.1 ASK Kranjska gora

Je eden večjih in uspešnejših smučarskih klubov v Sloveniji in največji smučarski klub na gorenjskem. Je najbolj znana športna organizacija v Kranjski gori predvsem po svoji smučarski šoli in organizaciji tekme za svetovni pokal v alpskem smučanju, Pokalu Vitranc. Glede na to, da je alpsko smučanje prednostna športna panoga v občini, klub tudi prejema finančna sredstva iz javnih sredstev. Klub ima seveda zelo razvito svojo lastno dejavnost, ki temelji na smučarski šoli ter tekmovalnem smučanju, ki se odvija na njihovem matičnem smučišču. Vsekakor pa je najvažnejši in največji vir financiranja kluba vsakoletna organizacija tekmovanja za Pokal Vitranc (svetovni pokal v alpskem smučanju), ki je ena izmed treh največjih smučarskih prireditev v Sloveniji. To je tudi največja prednost kluba, saj samo s prodajo televizijskih pravic zaslužijo velike količine denarja.

5.5.4.2 ASK Triglav Kranj

Po velikosti drugi smučarski klub na Gorenjskem. Klub ima dobro zasnovane in razvite smučarske programe. Zelo dobro sodelujejo s smučiščem Krvavec, ki je tudi njihovo matično smučišče, pri čemer imajo tudi prednost pred ostalimi smučarskimi društvi v bližnji in daljni okolici. Na omenjenem smučišču imajo zagotovljene pogoje za trening vseh tekmovalnih skupin, kot tudi za tečaje Alpske šole. Klub vsako sezono organizira kar nekaj smučarskih tekmovanj prav na smučišču Krvavec. Prav tekmovanja so gotovo pomemben vir financiranja kluba, saj ima klub določen krog prostovoljcev, ki pomagajo pri izvedbi vseh tekmovanj ter tudi zveste sponzorje, ki podpirajo njihovo dejavnost.

5.5.4.3 SK Branik Maribor

SK Branik Maribor je največji mariborski, štajerski in hkrati tudi slovenski smučarski klub. Je edini smučarski klub v Mariboru, ki izvaja programe tekmovalnega smučanja. Je dolga leta tudi najuspešnejši smučarski klub v Sloveniji. Razlog je verjetno v tem, da je tudi edini v Mariboru, drugem največjem slovenskem mestu. Za primer, v Ljubljani so trije smučarski klubi, ki izvajajo programe tekmovalnega smučanja, v bližnji okolici Ljubljane pa jih je še več. Seveda je SK Branik tudi organizacijsko drugače urejen, kot druga smučarska društva, saj deluje v partnerskem odnosu Športnega centra Pohorje, kot eden izmed soustanoviteljev te gospodarske družbe. SK Branik ima zelo dobro organizirano Alpsko šolo, ki poteka na Mariborskem Pohorju in se je udeležuje veliko število otrok. Pomembnejša dejavnost je tudi tekmovalno smučanje. Prav to dviguje klub na prvo mesto med slovenskimi smučarskimi klubi. SK Branik vsako leto organizira precej smučarskih tekmovanj, najpomembnejše in najbolj znano pa je tekmovanje za svetovni pokal v alpskem smučanju, bolj znano kot tekmovanje za Zlato lisico. Prav organizacija tega tekmovanja, podobno kot v Kranjski gori, klubu zagotavlja velike finančne prihodke, ki zagotavljajo nemoteno delovanje in razvoj kluba.

5.5.4.4 SD Novinar

Kot je bilo že predstavljeno, je glavni vir financiranja društva njegova lastna dejavnost, tukaj mislimo predvsem na tekmovalno smučanje in rekreativne programe. Ker pa pri tekmovalnem smučanju nastanejo veliki stroški za samo društvo, se morajo le-ti nekako pokrivati s sredstvi iz drugih programov. Ponavadi je na koncu pozitivno stanje predvsem zaradi rekreativnih programov. Sponzorskih sredstev namreč ni v izobilju, organizacije tekmovanj, od katerih bi društvo imelo velike zasluške, tudi ni veliko.

Ob tej primerjavi lahko ugotovimo, da se ostala smučarska društva financirajo predvsem s svojo lastno dejavnostjo in organizacijo manjših in večjih tekmovanj. Predvsem ASK Kranjska gora in SK Branik Maribor močno izstopata zaradi organizacij tekem za svetovni pokal. Vsa tri omenjena društva imajo tudi bistveno boljše pogoje za izvajanje snežnih aktivnosti od SD Novinar, ki v neposredni bližini nima nobenega smučišča. Najbližji smučišči Ljubljani sta namreč smučišče Stari vrh in smučišče Krvavec. Prednost SD Novinar je morda le v dejstvu, da je društvo doma v Ljubljani, ki ima proti ostalim veliko število prebivalcev in s tem veliko potencialnih uporabnikov svojih dejavnosti.

5.6 Analiza tekmovalnega smučanja v SD Novinar

Tekmovalno smučanje je ena najpomembnejših dejavnosti, ki jih izvaja SD Novinar, saj je iz njegovih vrst prišlo kar nekaj vrhunskih alpskih smučarjev, predvsem v preteklih desetletjih. Ker so programi tekmovalnega alpskega smučanja precej draga športna aktivnost, je od višine stroškov, ki jih tako udejstvovanje zahteva, odvisno, koliko staršev bo za svoje otroke izbralo ta šport. Žal se nahajamo v času, ko je čedalje več takih, ki si ukvarjanja s tekmovalnim smučanjem ne morejo privoščiti, pa čeprav se v njih skriva velik talent. Vse bolj kaže na to, da tekmovalno smučanje postaja šport bogatih, kar se odraža predvsem v številu otrok, ki se vključujejo v tekmovalne skupine. Število otrok namreč iz leta v leto upada, vzrokov za to pa je zagotovo več. Dokler bo trajal ta trend, bo tudi kakovost rezultatov na nekem omejenem nivoju, kajti ni nujno, da je otrok, ki ima premožne starše in mu ti omogočijo ukvarjanje s smučanjem, tudi motorično toliko sposoben, da lahko dosega dobre rezultate. Prav te pa veliko staršev pričakuje od svojega otroka v zameno za velik finančni vložek vanj. So pa tudi taki, ki jim je pomembno le to, da otrok uživa v vadbi, zdravo živi in je v družbi športnih prijateljev.

Navedena dejstva ne prinašajo nič dobrega za bližnjo in daljno prihodnost tekmovalnega alpskega smučanja, saj vsak tekmovalni šport temelji na najmlajših. Baza bodočih tekmovalcev alpskega smučanja se začne »graditi« v kategoriji cicibanov in cicibank. Če pa že v tej kategoriji ni dovolj tekmovalcev ali pa jih na prehodu v višjo kategorijo še nekaj konča s treniranjem, nastane v višjih kategorijah velik primanjkljaj tekmovalcev. Zato je potrebno analizirati vzroke, ki so pripeljali do takega stanja tekmovalnega smučanja v SD Novinar in verjetno tudi v drugih slovenskih smučarskih društvih.

5.6.1 Analiza vzrokov upadanja dejavnosti tekmovalnega smučanja

Med vzroki za upad dejavnosti so gotovo naslednji:

- slovensko smučanje v zadnjih letih nima odmevnih rezultatov, izjema je le Tina Maze, zato manjka vzornikov, ki bi mlade pritegnili v alpsko smučanje,
- število otrok se je nekaj let zmanjševalo, saj je upadalo število rojstev, sedaj se to opazi,
- socialna razslojenost prebivalstva,
- informacijska tehnologija mlade odteguje od športa,
- tekmovalni sistem od otrok in staršev prehitro zahteva »profesionalni pristop«, v smislu odrekanja in samega pristopa,

- veliko staršev ne more voziti otrok na treninge (delovni čas, šola, različne zahteve delodajalcev),
- poročanje o poškodbah smučarjev s strani medijev negativno vpliva na odločanje o tekmovalnem smučanju,
- med različnimi športi v Ljubljani je borba za pridobivanje otrok v svoje vrste vse večja.

5.6.1.1 Analiza vzrokov upada dejavnosti

Slovensko alpsko smučanje v zadnjih letih ni pokazalo nobenih odmevnih rezultatov, kakršnih smo bili vajeni v preteklosti, predvsem v času Bojana Križaja, Roka Petroviča in Mateje Svet ter kasneje od Jureta Koširja in Špele Pretnar. Izjema je le Tina Maze, ki slovensko alpsko smučanje drži pokonci. Sem in tja se pojavi še kakšen odličen rezultat, vendar je to prej izjema kot pravilo. Otroci pa v vsakem športu, s katerim se ukvarjajo, iščejo vzornika, če je to domači športnik, je še toliko lepše.

Število otrok se je nekaj let zmanjševalo (Prebivalstvo, 2010), s tem razlogom so morali v osnovnih šolah krčiti oddelke. To se sedaj pozna tudi pri tekmovalnih skupinah v alpskem smučanju, predvsem pri otrocih starih od 8 do 10 let ter 11 do 12 let. Teh težav pa nima samo SD Novinar, temveč tudi nekatera druga smučarska društva v Ljubljani in drugod po Sloveniji.

Socialna razslojenost prebivalstva. Ljudje z minimalnimi dohodki težko omogočijo svojim otrokom ukvarjanje s tekmovalnim smučanjem. Tudi tisti, ki imajo bolj dostojne dohodke, se raje odločajo za cenejše športe, čeravno bi si lahko privoščili tudi tekmovalno smučanje. Tako ostanejo le še premožnejši, ki pa imajo na voljo tudi še nekatere druge drage športe.

Informacijska tehnologija je vse bolj zasvojujoča, otroke privlači in zasvaja. V zadnjih letih je vse več takih otrok, ki raje sedijo za računalnikom ali za različnimi igralnimi konzolami in se predajajo užitkom namišljenega sveta, kot da bi se ukvarjali s športom.

Tekmovalni sistem v alpskem smučanju je zasnovan na način, ki otroku vzame veliko časa in od njega zahteva visoko stopnjo angažiranosti. Kar pa seveda ni nujno slabo, otrok se kmalu nauči odgovornosti in pravega pristopa k športu. Čeprav se v najmlajših kategorijah daje velik poudarek igri, so treningi na snegu in tekme organizirani na dokaj profesionalen način, prehitro pride do specializacije. Predvsem v Ljubljani je smučarske treninge zelo težko organizirati na drugačen način, saj v

Ljubljani ali njeni neposredni bližini ne obratuje nobeno smučišče. Zato so otroci, ki se s tem športom ukvarjajo, veliko odsotni od pouka in od doma.

Nekateri starši ne morejo voziti otrok na treninge, predvsem zaradi omejitve delodajalcev, delovnega časa. Smučarski treningi večinoma potekajo tudi med delovnim tednom, tako da mora nekdo otroka pripeljati na kraj odhoda in ga tudi priti iskat. Nekaterim sicer pri tem pomagajo dedki in babice, vendar vsi te možnosti nimajo.

Poškodbe alpskih smučarjev so vse pogostejše. Seveda mediji redno poročajo o svežih padcih in poškodbah. Velikokrat je tako, da najraje poročajo prav o poškodbah. Dejstvo je, da je več hudih poškodb predvsem kolen, odkar so na trg prišle nove smuči s poudarjenim stranskim lokom. Prav strah pred poškodbami odvrča otroke, še posebej pa starše od tekmovalnega alpskega smučanja.

Velika konkurenca med različnimi športi v Ljubljani. Na področju Ljubljane je ogromna ponudba različnih športnih zvrsti. Športna društva si vsako po svoje prizadeva v svoje vrste privabiti čim večje število otrok. Pri odločitvi pa velikokrat šteje popularnost športne panoge, kakovost storitve, strokovna usposobljenost športnih kadrov in ne nazadnje tudi cena. V smučarskih društvih za marsikoga šteje predvsem cena storitev. Če je poleg cene poskrbljeno tudi za kvalitetno in strokovno vodeno vadbo, so zadovoljni tako otroci kot tudi starši. Predvsem je to dobra promocija za bodoče člane.

5.6.1.2 Ugotavljanje prednosti in slabosti tekmovalnega smučanja

Tekmovalno smučanje ima zagotovo svoje prednosti in tudi slabosti, prav tako kot ostali športi. Nekaterim so všeč dvoranski športi, drugim športi, ki se odvijajo v naravi, tretjim pa morda vodni športi itd. V spodnji preglednici 4 ugotavljamo nekatere prednosti in slabosti alpskega smučanja kot tekmovalnega športa, na podlagi katerih bi se lahko otroci skupaj s starši odločili zanj.

Preglednica 4: Prednosti in slabosti tekmovalnega smučanja

Prednosti	Slabosti
• preživljanje časa v naravi, • hitro in varno učenje smučanja, • osvajanje širokega spektra znanj in motoričnih sposobnosti, • otroci se naučijo in pridobijo samostojnosti, saj so veliko od doma, • strokovno usposobljeni in izobraženi trenerji , • preživljanje časa s športnimi prijatelji, • udeleževanje smučarskih tekmovanj, • možnost smučanja tudi v poletnih in jesenskih mesecih.	• drag šport, • velika možnost poškodb, • veliko prevozov do smučišč, • zgodnje vstajanje tako za otroke, kot za starše, • velika odsotnost iz šole zaradi treningov, • oddaljenost smučišč (v neposredni bližini Ljubljane ni smučišča), • morebitno slabo vreme in mraz (otroci ga velikokrat slabo prenašajo).

6. VIZIJA ORGANIZIRANOSTI SMUČARSKEGA DRUŠTVA NOVINAR

SD Novinar že nekaj let deluje na enak način, brez bistvenih sprememb v načinu poslovanja in organiziranosti. Zato se tudi vsako leto srečuje in bojuje s finančnim deficitom. Da bi se v tej smeri lahko kaj spremenilo na bolje, bi bilo potrebno izpeljati **proces strateškega načrtovanja**. Zato najprej pogledjmo, kaj strateško načrtovanje je.

Proces strateškega načrtovanja je proces, ki poteka z izvedbo zaporednih korakov in opravil. Tako lahko celoten proces razdelimo na fazo priprave strateškega načrta in fazo izvedbe in kontrole strateškega načrta. V fazo priprave strateškega načrta štejemo osnovni opis organizacije, opredelitve strateškega poslanstva organizacije (namena), strateško analizo (analiza poslovanja in analiza okolja), določitev strateške vizije in strateških ciljev, pripravo strategij, v fazo izvedbe strateškega načrta pa izvedbo načrtovanih strategij ter oceno učinkov strategij in popravkov strategij (Kolar, 2010).

Strateško načrtovanje vsebuje naslednje korake (Mesec, 2008):

- Korak 1: Zbiranje informacij in analiza
- Korak 2: Določitev poslanstva organizacije
- Korak 3: Snovanje vizije organizacije
- Korak 4: Postavitev strateških ciljev
- Korak 5: Oblikovanje strategij za posamične cilje
- Korak 6: Priprava na operativno planiranje na osnovi strateške vizije

Ker stanje v SD Novinar ni zavidljivo, je vsekakor čas, da se na tem področju nekaj naredi. Potrebno je poiskati smernice za prihodnost delovanja društva. Eden od načinov je zagotovo strateško načrtovanje delovanja SD Novinar. To je timsko delo, ki zahteva sodelovanje vseh glavnih akterjev v društvu ter njegovih koristnikov s svojimi pripombami, opaznanji, predlogi, ki jih dajejo menedžmentu društva. Hkrati pa lahko odkrivajo tudi niše, ki jih SD Novinar skozi prizmo priložnosti lahko realizira. Glede na to, da se časi spreminjajo, predvsem pa okolje, v katerem društvo deluje, bi bil zagotovo tudi čas, da se spremenijo pravila oz. statut SD Novinar, ki je bil zadnjič dopolnjen leta 2004. S tem bi se spremenili oz. dopolnili tudi cilji in vizija društva.

6.1 Strateška analiza

V fazi strateške analize SD Novinar je potrebno najprej definirati, kaj želimo s tem doseči. Bistveno je, da je smo ob tem dovolj kritični, da analiziramo dejansko stanje in s tem ugotovimo kje društvo je, ne pa kje bi želeli, da je.

6.1.1 Zbiranje informacij in analiza

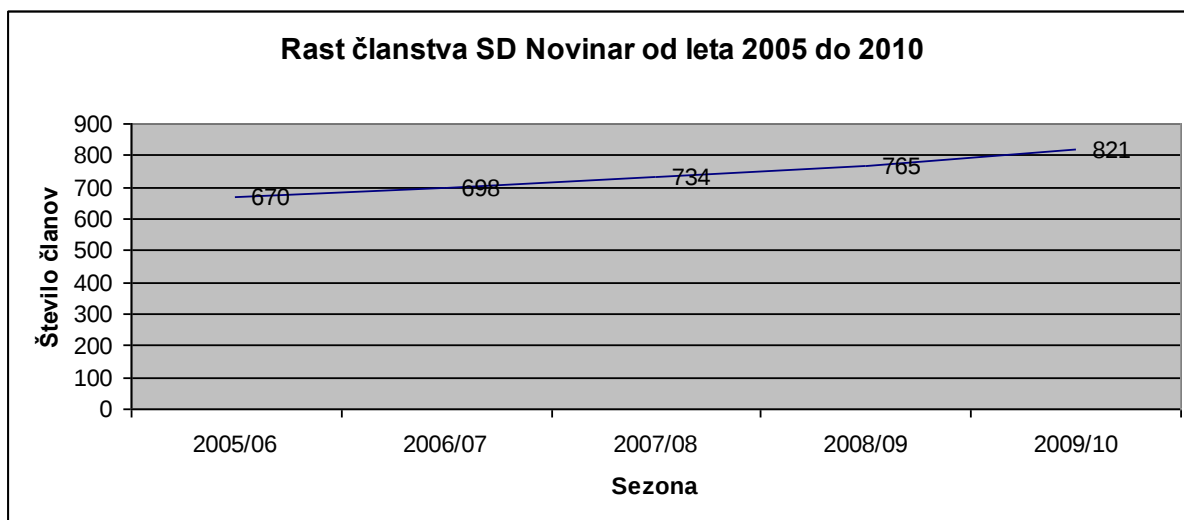
V SD Novinar se vodi evidenca o članstvu in udeležbi na različnih aktivnostih, vendar samo za zadnjih nekaj let, ker je bilo prej poslovanje in vodenje teh evidenc dokaj neurejeno. V zadnjih letih je zakonodaja postaja neomajna, zato je tudi potrebno imeti vse podatke o delovanju društva. Tako lahko dobimo podatke o rasti društva ter s tem potencialne podatke o bodoči rasti društva. Poleg statističnih podatkov društva je bil izveden tudi neformalni pogovor in izdelana SWOT analiza.

6.1.2 Rast članstva

Podatki o velikosti SD Novinar so bili že predstavljeni v poglavju 5.3.2, zato tukaj ne bomo ponovno navajali že znanih dejstev. Predstavili bomo podatke o številu članstva za zadnjih pet let, na podlagi katerih lahko ocenimo morebitno rast članstva v prihodnjih letih.

Podatke o številu članstva in rasti le-tega za konkurenčna društva je praktično nemogoče dobiti, saj v registrih ta vrsta podatkov ne obstaja. Zelo groba ocena o velikosti nekega konkurenčnega društva bi lahko bila množična smučarska tekmovanja, iz katerih je razvidno koliko članov je prijavilo posamezno društvo. Običajno so to tekmovanja za najmlajše. Vendar gre pri tem zgolj za število tekmovalcev, ne pa tudi ostalih članov, ki se ukvarjajo z dejavnostmi rekreativne narave.

Graf 3: Rast članstva SD Novinar po letih



Vir: SD Novinar

V analizi trenda rasti članstva v obdobju od leta 2005 do leta 2010 lahko ugotovimo stalno in precej enakomerno rast skozi celotno obdobje, brez kakšnih večjih odstopanj, zaradi katerih bi se društvo moralo prilagajati na povečan obseg dela. Iz podatka o rasti članstva lahko ugotovimo, da se povečuje število članov predvsem v rekreativnih programih, kajti število članov tekmovalnih selekcij, kot smo že ugotavljali, se je zniževalo. Vendar pa je potrebno povedati, da je to spodbuden podatek, saj je poslanstvo društva popularizirati smučanje med mladino ter naučiti smučati čim večje število otrok. Ob tem se pa postavlja tudi vprašanje dopolnitve poslanstva, saj se bo potrebno poleg alpskega smučanja usmeriti tudi v druge dejavnosti. Poleg tega se lahko iz rekreativnih programov v bodoče navduši in priključi v tekmovalno selekcijo še kakšnega otroka.

6.1.3 Dejavnosti SD Novinar

Kot je bilo že zapisano je primarna dejavnost SD Novinar alpsko smučanje. Dejavnosti oz. programske vsebine so bile podrobno opisane že v poglavju 5.4, zato o trenutnem stanju ne bomo ponovno pisali. Zagotovo pa ima društvo v prihodnje vse možnosti, da razširi svoje dejavnosti, predvsem na rekreativnem področju. Glede na to, da so trenutni programi namenjeni predvsem otrokom, bi bilo smiselno uvesti nekaj ponudbe za odrasle, saj starši v času otroških treningov in vadb velikokrat nimajo kaj pametnega početi.

6.1.4 Potencialni porabniki SD Novinar

- vsi športno aktivni,
- ljubitelji smučanja,
- situiranost ni pogoj, je pa prednost,
- otroška populacija od 4. do 18. leta starosti,
- družine,
- prebivalci Ljubljane in okolice z radiem 30 kilometrov.

Porabnik storitev SD Novinar je v največji meri otroška populacija starosti od 4 do 18 let. Seveda so porabniki storitev tudi odrasli, predvsem z udeleževanjem na družinskih tečajih in skiopeningih. V SD Novinar so dobrodošli vsi ljubitelji smučanja vseh starosti, saj je smučanje športna aktivnost, ki dovoljuje človeku aktivno udejstvovanje celo življenje. Tudi situiranost ni pogoj, seveda pa je odvisno od programa, ki se ga izbere. V Alpsko šolo se tako rekoč lahko vpiše vsak, v tekmovalno selekcijo pa verjetno ne, saj zahteva velike finančne vložke. Z gotovostjo lahko rečemo, da v društvu zastopani tisti nižjimi dohodki, kot tisti z višjimi in visokimi dohodki. V SD Novinar so vključeni prebivalci Ljubljane z okolico, Vrhnike, Domžal...pričakuje pa lahko prebivalstvo v območju do 30 kilometrov iz Ljubljane.

6.1.5 Potencialne storitve SD Novinar

- nordijska hoja kot aktivnost za odrasle in otroke,
- osebna vadba za odrasle,
- smučarska tekmovanja za podjetja,
- plavalni tečaj za otroke v poletnem času,
- športna šola za nekdanje tekmovalce ter vse, ki so željni športnega načina preživljanja prostega časa,
- freeride in freestyle šola.

6.1.6 Konkurenca SD Novinar

- vsa smučarska društva/klubi na področju Ljubljane z okolico,
- športna društva s podobnimi aktivnostmi,
- zavodi, ki delujejo na področju športa s podobnimi aktivnostmi,
- gospodarske družbe (d.o.o.) s športno dejavnostjo,
- samostojni podjetniki, ki ponujajo športno dejavnost,
- organizacije na področju Ljubljane z okolico v območju 30 kilometrov,

- druge športne panoge.

Konkurenca SD Novinar so vsa smučarska društva in klubi, ki delujejo na področju Ljubljane z okolico ter vse ostale organizacije, društva, klubi, ki se ukvarjajo z enakimi ali podobnimi dejavnostmi. Za smučanje kot tekmovalno dejavnost so vsi tisti, ki segajo nekje do 30 kilometrov iz Ljubljane. Izkušnje kažejo, da se marsikdo odloči za naše društvo predvsem zaradi trenerjev, čeprav ni ravno iz Ljubljane ali bližnje okolice.

Konkurenca SD Novinar so tudi podjetja in samostojni podjetniki, ki ponujajo športne dejavnosti. Vse več je podjetij, ki ponujajo smučarske tečaje, različne taborje, zimske in poletne, plavalne tečaje ipd.

6.1.7 Trend in privlačnost panoge

Alpsko smučanje je že od nekdaj slovenski nacionalni šport, saj je Slovenija alpska dežela. Zelo pomembno je, da je vključeno tudi v učni načrt za osnovne šole, saj se marsikateri otrok sreča s smučanjem šele ali pa samo v šoli, v okviru zimske šole v naravi. Na splošno pa bi lahko trdili, da je alpsko smučanje priljubljena športna panoga kljub razmeroma dragim smučarskim vozovnicam in smučarski opreми. Prve korake na smučeh lahko otrok naredi brez vozovnice, ob vznožju smučišča, vse naslednje pa ne več. Prav tako pred pričetkom smučanja potrebujemo ustrezno opremo, brez katere pač ne moremo smučati.

Veliko večjo privlačnost panoge je naredila tudi revolucija razvoja smuči, predvsem med mlajšo generacijo. Smuči s poudarjenim stranskim lokom ali t.i. carving smuči namreč omogočajo hitrejšo in lažje učenje smučanja. Današnja mlada generacija razlike med klasičnimi in sedanjimi carving smučmi niti ni okusila, srednja in starejša generacija pa je to razliko okusila. Tako se je v začetku tega desetletja tudi povečal trend prodaje carving smuči.

Privlačnost panoge lahko ocenimo tudi po obiskanosti slovenskih smučišč. V pretekli sezoni 2009/2010 je slovenska smučišča obiskalo 1,4 milijona obiskovalcev (Štulc, 2010), kar je 200.000 obiskovalcev manj kot sezono prej, kar gre pripisati poznejšemu pričetku smučarske sezone zaradi slabih vremenskih razmer. Smučarska sezona se je namreč začela mesec kasneje kot običajno. Za primerjavo bi lahko rekli, da je okoli 70% slovenskega prebivalstva obiskalo vsaj eno smučišče, čeprav vemo, da so med temi obiskovalci tudi tujci. Upoštevati je potrebno tudi dejstvo, da čedalje več ljudi kupuje sezonske vozovnice, to pomeni, da taka oseba obišče smučišče vsaj 15 do 20 krat. Torej glede na ta podatek bi vsekakor lahko rekli, da gre za priljubljeno športno panogo.

6.1.8 Ugotavljanje prednosti in slabosti s SWOT analizo

SWOT analizo smo izvedli zato, ker smo želeli izvedeti, kje se društvo dejansko nahaja v primerjavi s konkurenco. Pri ocenjevanju društva najprej analiziramo notranje okolje, torej notranje prednosti in slabosti. Analiza je bila izdelana v sodelovanju z vodilnimi osebami v društvu, s pomočjo neformalnega intervjuja. Prednosti in slabosti društva so prikazane v preglednici 5.

Preglednica 5: Prednosti in slabosti SD Novinar

S – strengths = prednosti	W – weaknesses = slabosti
• pestra ponudba, • ugodnosti za člane, • veliko število članov (reklama sama zase), • prepoznavnost in odmevnost rezultatov članov SD Novinar nekoč, kot tudi danes za Pokal Argete, • strokovno usposobljeni trenerji z dolgoletnimi izkušnjami in učitelji smučanja, • privlačna celostna podoba (poznan logotip, smučarski kompleti, majice...), • spletna stran, • društvo ima svojo lastno pisarno, • popusti za člane pri nakupu opreme v trgovini Eurosport trade d.o.o., • veliko število učiteljev smučanja, • stalna strokovna izpopolnjevanja za učitelje smučanja in trenerje, • povezanost s Športnim društvom Vučko (ŠD Vučko) z Vrhniko, • skrb za zadovoljstvo članov, • vključenost članov društva v organe panožne zveze.	• težko pridobivanje otrok v programe tekmovalnega smučanja, • relativno draga športna dejavnost, • preozko usmerjena dejavnost, • pomanjkanje sponzorjev (nizki prihodki), • oddaljenost od smučišč, • dejavnost, ki jo izvaja društvo, ni celoletna, • slabo oglaševanje društva. • pomanjkanje strokovnega kadra z visokošolsko izobrazbo športne smeri.

6.1.9 Izzivi in nevarnosti SD Novinar

Za društvo se v okolju v katerem deluje iščejo izzivi oz. priložnosti, pokažejo pa se tudi nevarnosti. Pri tem gre za analizo širšega zunanjega okolja, za naklonjenost razmer. Osredotočiti se je potrebno na porabnike, konkurenco in privlačnost panoge.

Če v grobem ocenimo širše zunanje okolje, lahko ugotovimo, da je sofinanciranje oz. financiranje in subvencioniranje športnih programov in strokovnih delavcev v športu s strani države in občine omejeno. Vse je odvisno od tega, koliko sredstev letno namenijo športu. Tudi interes gospodarstva se je v zadnjem obdobju zmanjšal, to gre pripisati predvsem gospodarski krizi. Spodbudno je pozivanje zdravstvenih ustanov k aktivnejšemu preživljanju prostega časa, predvsem s telesnimi aktivnostmi. Priložnost gre zagotovo iskati tudi v privlačnosti športne panoge.

V preglednici 5 so bile predstavljene prednosti in slabosti SD Novinar, v preglednici 6 pa so zbrani tudi izzivi in nevarnosti SD Novinar.

Preglednica 6: Izzivi in nevarnosti SD Novinar

O – opportunities = priložnosti	T – threats = nevarnosti
• povečati trženje storitev (iskati dodatne možnosti za pojavljanje v medijih), • izkoristiti navezo s športno trgovino Proshop (Eurosport trade d.o.o.) v smislu deljenja letakov v trgovini, • povečati promoviranje storitev po ljubljanskih osnovnih šolah in vrtcih, • možne nove oblike aktivnosti (nordijska hoja, individualna vadba...), • organizacija smučarskih tekmovanj za podjetja, • vključitev članov v razpisana izobraževanja in seminarje, • izboljšati podobo na spletu (več informacij, ažurnost strani), • novačenje novih članov preko že vključenih članov in preko drugih	• prevelik poudarek tekmovalnih programov lahko odvrne željne rekreacije, • upad članstva zaradi pomanjkanja novih idej, • propad idej zaradi nezmožnosti financiranja, • obseg dela lahko preraste zmognosti kadrov (nepripravljenost nekaterih za izvajanje novih vsebin), • spreminjanje strategije zaradi interesa sponzorjev, • ustanavljanje in razvoj konkurenčnih športnih društev, • prevzemanje članov društva s strani konkurenčnih društev, • več športnih društev pomeni manj denarja za vsakega na razpisih iz občinskih in državnih sredstev, • širjenje programov lahko povzroči

komunikacijskih kanalov, • zaposlovanje strokovnega kadra zaradi širitve programov, • trend športne rekreacije, • povečano zanimanje sponzorjev zaradi prepoznavnosti društva (dobri rezultati, zanimivost programov...).	povprečnost pri izvajanju le-teh, • alpsko smučanje ima negativen imidž zaradi velike verjetnosti poškodb
--	--

6.2 Poslanstvo (namen) SD Novinar

Poslanstvo pomeni dolgoročno usmeritev in namene društva. Daje odgovor na vprašanje, zakaj društvo pravzaprav obstaja. Ne glede na vse težave ali uspehe društva, poslanstvo še vedno v glavnem ostaja enako in se glasi:

Namen društva je skrbeti za množičnost in popularizacijo smučanja med občani in tako prispevati k razvoju smučarskega športa v Republiki Sloveniji. Predvsem je namen popularizirati smučanje med mladino, ter jih po njihovi prostovoljni odločitvi pritegniti v članstvo. Prav tako je namen predvsem med mladimi popularizirati tudi druge športne vsebine in jim omogočiti celoletno športno udejstvovanje ter poudarjati pomembnost športne rekreacije za vse starostne skupine.

Vodstvo in člani SD Novinar se zavzemajo za (spletna stran SD Novinar):

- popularizacijo smučanja med občani, predvsem med mladimi;
- napredek pri razvoju smučarskih disciplin;
- popularizacijo drugih športnih vsebin (poleg smučarskih) med mladimi in ostalimi člani;
- pomembnost športne rekreacije med občani;
- plodno sodelovanje s strokovnimi organizacijami s področja športa;
- največjo mero strokovnosti pri svojem delu;
- spoštovanje etičnih in moralnih načel na področju športne dejavnosti;
- strokovno izpopolnjevanje članov društva in izmenjave domačih in mednarodnih strokovnjakov.

6.3 Vizija SD Novinar

SD Novinar z vizijo postavlja okvirno sliko, kje bi želelo biti v prihodnosti. S tem hkrati vzpodbuja vse udeležence, da v največji meri pripomorejo k uresničevanju namišljenega stanja v prihodnje. Vizija je postavljena na način, da dodatno motivira vse udeležence, tako strokovni kader kot tudi uporabnike in bodoče uporabnike storitev.

Vizija SD Novinar je, da postane oziroma ostane največje smučarsko društvo na področju Ljubljane in okolice; da postane prepoznavno tudi kot športno društvo na širšem področju športa (ne samo smučarskem); da ime SD Novinar postane prepoznavno kot blagovna znamka, ki predstavlja zdrav, športen način preživljanja prostega časa in uspeh; da v tekmovalnem smislu ponovno povrne dobro ime, kot eno najboljših smučarskih klubov na področju otroškega tekmovalnega smučanja v Sloveniji, katerega cilj je, da se tekmovalec SD Novinar v obdobju petih let pojavi v svetovnem pokalu v alpskem smučanju.

6.4 Postavitev strateških ciljev SD Novinar

Strateški cilji se postavljajo z namenom sledenja vizije društva. Na podlagi celotne analize poslovanja in skladno s poslanstvom društva ter postavljeno vizijo, so strateški cilji SD Novinar naslednji:

- Povečati število članstva.
- Krepitev blagovne znamke SD Novinar.
- Povečati proračun društva.
- Razširiti komercialni program.
- Tekmovalec SD Novinar v obdobju petih let v svetovnem pokalu.
- Smučanje približati Ljubljani.

6.5 Strategije SD Novinar

V nadaljevanju bodo predstavljene strategije, s pomočjo katerih namerava SD Novinar v prihodnjih letih uresničiti zastavljene strateške cilje. Posamezna strategija je možna pri doseganju različnih strateških ciljev. Strateško načrtovanje SD Novinar pa se zaključuje s postavitvijo projektov.

- *Prvi cilj je povečati število članstva.*

Kot smo prikazali že v grafu 3, ki prikazuje rast članstva v zadnjih letih, je bila rast članstva v društvu konstantna. Vendar pa društvo želi v skladu z vizijo povečati število članstva bolj kot doslej in ohraniti oziroma pridobiti status največjega smučarskega društva na področju Ljubljane in okolice. Pričakovati gre, da društvo na tem področju dobi nove konkurente.

Za doseganje prvega strateškega cilja so predvidene naslednje strategije:

- *Nadaljevati z obstoječimi programi aktivnosti*

Obstoječi programi, ki jih SD Novinar izvaja, so se do sedaj izkazali kot uspešni, zato jim je potrebno le dodati svežino, vpeljati določene spremembe, novosti. Tukaj mislimo predvsem na tekmovalne selekcije.

Največja sprememba v okviru tekmovalnih selekcij je uvedba nove kategorije in sicer kategorije mlajših cicibanov in cicibank, v katero spadajo otroci stari šest in sedem let. Na ta način se otrokom omogoči bolj postopen in prijazen prehod v tekmovalno smučanje.

- *Uvesti nove programe aktivnosti*

Čeprav je alpsko smučanje primarna dejavnost društva, bo potrebno v prihodnje uvajati nove aktivnosti, ki bodo privabile čim večje število otrok. Vsekakor bo potrebno pozornost usmeriti tudi na odrasle.

V okviru kakovostnega športa uvesti programe na dveh ravneh:

- *s športno šolo omogočiti nekdanjim tekmovalcem vseh kategorij nadaljevanje ukvarjanja s športom, ki poteka skozi celo leto ter jim omogočiti priprave na učiteljske tečaje.*
- *rekreativni program za širši krog otrok, s katerim želimo čim večjemu številu otrok ponuditi in omogočiti celoletno ukvarjanje s športom. Tukaj bi se lahko ustvarila tudi največja baza za kasnejše črpanje kandidatov za vrhunski šport.*

- *Pridobiti in za šport navdušiti čim več mladih*

S prilagoditvijo programov iz prejšnjih dveh točk bi lahko postali programi bolj privlačni med mladimi, posledično bi se jih več odločilo za sodelovanje. Cilj je, da se čim več mladih vključi v programe društva in da tukaj tudi ostanejo. Obstaja namreč nevarnost, da društvo vzgoji mlade športnike, ki jih potem novačijo drugi klubi/društva.

Aktivneje se je potrebno lotiti trženja programov, predvsem v obliki razdeljevanja letakov po mestu in okolici, lepljenja plakatov po osnovnih šolah in vrtcih. Vodilni v društvu organizirajo predstavitve društva in njegovih programov v obliki informativnih sestankov pri urah športne vzgoje na osnovnih šolah ter na roditeljskih sestankih, seveda ob dovoljenju ravnateljev.

- *Razširiti delovanje na širšo okolico*

Razširitev delovanja društva je možno najprej s širjenjem dobrega glasu članov društva, kar pa je pogojeno s kvalitetnim delom in zadovoljstvom članov. Društvo se je sicer že širilo in združilo s športnim društvom Vučko iz Vrhnike ter s tem pridobilo kar precej novih uporabnikov svojih programov. Zato bi se društvo lahko širilo tudi na druga področja izven Ljubljane. Takšno širitev lahko doseže tudi z vključitvijo medijev, predvsem lokalnih tiskanih medijev in radijskih postaj.

Tveganje pri tem je, da pridobljeni novi člani ne ostanejo v društvu dolgotrajno, temveč le kratek čas, kajti te vrste člani morda ne čutijo prave pripadnosti društvu.

- *Motiviranje članov in potencialnih članov*

Člane društva ali potencialne člane društva lahko SD Novinar motivira z morebitnimi materialnimi ugodnostmi. Društvo lahko namreč ponudi ugodnosti pri nakupu smučarske opreme v obliki različnih popustov, popuste pri smučarskih vozovnicah v okviru večjih skupin. Najpomembnejše pa je motiviranje članov in potencialnih članov s predstavitvijo pestrih in zanimivih programov in delovanjem društva v smeri krepitev toplih medčloveških odnosov.

Tisti člani, ki pridejo v društvo samo zaradi materialnih ugodnosti, zagotovo ne ostanejo dolgo, saj že ob naslednji ugodni ponudbi prestopijo drugam. Topli medčloveški odnosi pa pri ljudeh pustijo pozitiven učinek, zato člani ostajajo in ne odhajajo.

- *Drugi cilj je krepitev blagovne znamke SD Novinar*

S težnjo po krepitevi blagovne znamke SD Novinar dosegamo hkratni učinek za uresničitev strateškega cilja 1 in 2.

Za doseganje drugega strateškega cilja so predvidene naslednje strategije:

- *Privlačna celostna podoba*

Privlačna celostna podoba pokaže urejenost, moč in enotnost društva. Enotna oblačila, kot so majice, trenirke in jakne pokažejo medsebojno povezanost in moč. Tudi enotni tekmovalni dresi na treningih in tekmovanjih, ki jih mimoidoči hitro opazijo, pokažejo na enotnost društva.

Pri tem obstaja tveganje, da se vedno najde nekdo, ki mu celostna podoba društva ni všeč.

- *Poudariti uspehe, ki jih člani SD Novinar dosegajo na tekmovanjih v Sloveniji in tujini*

Dobri rezultati članov društva so izjemna priložnost za izpostavljanje društva na razglasitvah različnih tekmovanj, morebitnega pojavljanja v medijih ter s tem večjega zanimanja pri javnosti in sponzorjih.

Obstaja tveganje, da pretirano poudarjanje tekmovalnih uspehov odvrne od pristopa tiste, ki jih zanima samo rekreativni del.

- *Z organizacijo tekmovanja za Pokal Roka Petroviča prispevati k boljši prepoznavnosti SD Novinar*

Dobra organizacija tekmovanja in privlačne nagrade so odlična priložnost za krepitev blagovne znamke SD Novinar.

- *Tretji cilj je povečati proračun društva*

K uresničevanju tega cilja delno pripomorejo tudi strategije, ki so predvidene za uresničitev prvega cilja. S pridobivanjem novih članov so tudi programi bolj zasedeni, posledično priteka več sredstev v društveno blagajno.

Za doseganje tretjega strateškega cilja so predvidene naslednje strategije:

- *Vključiti gospodarstvo in izkoristiti njihov ekonomski interes.*

Potrebno je aktivneje pristopiti k zahtevni nalogi iskanja sponzorjev. Uspešnih podjetij, ki bi lahko podpirali društvo, je dovolj, le prave je potrebno poiskati. Pri tem je potrebno izpostaviti uspehe, ki jih društvo dosega s svojim delovanjem.

- *Prijava na vse razpise za financiranje športnih programov in strokovnih športnih delavcev.*

SD Novinar se mora prijaviti na vse razpise za financiranje športnih programov, za katere izpolnjuje razpisne pogoje. MŠŠ razpisuje predvsem sredstva za sofinanciranje strokovnih delavcev v športu (trenerjev), MOL prav tako podeljuje sredstva za sofinanciranje strokovnih delavcev v športu, poleg tega pa tudi druga sredstva, kot je sofinanciranje programov Letnega programa športa v MOL. Sredstva razpisuje tudi Fundacija za šport ter Zavod za šport Planica.

Pri razpisih za sofinanciranje strokovnih delavcev v športu nastane problem, saj se društvo ne more prijaviti na posamezen razpis zaradi pomanjkanja kadra z ustrežno izobrazbo (diplomo Fakultete za šport). Glede na to, da je društvu v interesu pridobiti čim več sredstev za plačilo trenerjev, je potrebno kadre, ki še niso zaključili študija na Fakulteti za šport, spodbujati in jih dodatno motivirati k čim hitrejšemu dokončanju študija. Motivira se jih lahko na način, da se jim ponudi kasneje redno pogodbeno delo. Kot je bilo že zapisano v poglavju 5.5.3, plače in dnevnice trenerjev odtegnejo dobršen del proračuna.

- *Četrty cilj je razširiti komercialni program*

Za uresničevanje četrtega cilja so predvidene naslednje strategije:

- *Ohranitev obstoječih programov (smučarski tečaji, smučanje za odrasle).*
- *Uvedba novih programov za odrasle:*
 - kondicijska vadba,
 - nordijska hoja,
 - učenje smučanja.

Vse aktivnosti naj potekajo kot individualna vadba ali kot vadba v majhnih skupinah.

- *Organizacija tekmovanj za podjetja.*

Glede na to, da ima društvo že veliko izkušenj z organizacijo otroških tekmovanj, je smiselno ponuditi podjetjem možnost, da se na malo drugačen način pozabavajo na snegu, torej z vijuganjem med vratci.

Vse strategije, ki so predvidene za uresničevanje tega četrtega cilja, neposredno pripomorejo tudi k uresničevanju tretjega cilja, ki je povečati proračun društva.

- *Spremljanje tekmovanja za Pokal Roka Petroviča v živo preko spleta*

Organizacija tekmovanja, kakršno je tekmovanje za Pokal Roka Petroviča, ki ima 16-letno tradicijo, je lepa priložnost, da se tekmovanje še dodatno izkoristi v komercialni namen. Potek tekmovanja še nikoli ni bilo mogoče spremljati v živo preko televizije ali spleta. V času sodobne tehnologije (IPTV – Internet Protocol television) bi bilo to mogoče izvesti in izkoristiti, odvisno od odziva. Resda gre za tekmovanje najmlajših, toda ravno to dejstvo bi lahko pritegnilo pozornost gledalcev.

- *Peti cilj je, da se tekmovalec SD Novinar v obdobju petih let pojavi v svetovnem pokalu v alpskem smučanju*

Strategije, ki so predvidene za uresničevanje petega cilja so naslednje:

- *Nadaljevati izvajanje programov tekmovalnih selekcij na najvišji možni ravni.*
- *Ohraniti dobro sodelovanje s Smučarsko zvezo Slovenije.*
- *Povečati sredstva namenjena izvajanju tekmovalnih programov.*

K uresničevanju petega cilja pripomorejo tudi strategije, ki so predvidene za uresničevanje tretjega cilja, torej za povečanje proračuna.

- *Šesti cilj je smučanje približati Ljubljani*

Ta cilj se je delno že začel uresničevati v pretekli sezoni s tem, ko je društvo vzpostavilo bazo na smučišču Stari vrh. Smučišče Stari vrh je trenutno najbližje smučišče Ljubljani, ki v zimski sezoni obratuje.

Naslednje strategije, ki bi omogočile uresničitev šestega cilja pa niso odvisne od delovanja SD Novinar, ampak predvsem od MOL oziroma vodilnih ljudi MOL in njihove naklonjenosti podobnim projektom. Te strategije so:

- *Oživitev smučišča v Gunccljah.*

To je projekt, ki mu sedanji župan MOL žal ni preveč naklonjen, saj bi se v nasprotnem primeru realiziral do leta 2012. Nenaklonjenost projektu kaže tudi postavitve trgovskega centra na mestu, kjer bi moralo sicer stati parkirišče z dostopom do smučišča.

Smučišče je zadnjič obratovalo v sezoni 2009/2010, ko je bilo veliko snega. Težava je v tem, da smučišče do sedaj ni imelo teptalnika snega. Urediti bi bilo potrebno tudi sistem za umetno zasneževanje ter parkirišče pod smučiščem. Smučišče v Gunccljah bi bistveno zmanjšal stroške otroške tekmovalne smučarije, prihranil čas, ki ga društva/klubi porabijo za vožnjo do smučišč ter znižal cene šole smučanja.

- *Postavitev tekočega traka za otroke v Parku Tivoli.*

Ta projekt bi zagotovo pripomogel k množičnem in dostopnejšem učenju smučanja najmlajših. Na tem traku bi zagotovo marsikateri otrok naredil prve korake na smučeh, ne da bi ga bilo potrebno voziti do oddaljenih smučišč.

Trak bi bilo smiselno postaviti na naklonini, kjer je pozimi sankališče, torej za malim pokritim bazenom. Seveda je to projekt, ki je v pristojnosti MOL oziroma Zavoda Tivoli, kajti pobuda s strani društva z izdelanim projektom je bila že podana. Interesa s strani MOL pa zaenkrat še ni bilo.

- *Izgradnja smučarske dvorane v Ljubljani.*

To bi bil zagotovo najdražji projekt izmed vseh možnosti, ki bi smučanje približale Ljubljani. S takim projektom bi se Ljubljana pridružila še nekaterim mestom po svetu, ki take dvorane že imajo. Projekt izgradnje smučarske dvorane je v letu 2009 že predstavil Roman Jakič, direktor Zavoda Tivoli, in predlagal, da se v strateškem in izvedbenem prostorskem načrtu MOL-a zagotovijo pogoji za izvedbo tega projekta do leta 2012 (Sluga, 2009). Projekt naj bi po izračunih stal 20 milijonov evrov.

Za posamezne strateške cilje smo določili strategije. K strategijam pa so določeni tudi projekti, katerih uspešna izvedba bo omogočila uresničitev posameznih strateških ciljev. Projekti, ki pripadajo posameznemu strateškemu cilju in strategiji so prikazani v preglednici 7.

Preglednica 7: Strateški načrt SD Novinar

STRATEŠKI CILJI	STRATEGIJE	PROJEKTI
CILJ št. 1: Povečati število članstva.	• Nadaljevati z obstoječimi programi aktivnosti. • Uvesti nove programe aktivnosti. • Pridobiti in za šport navdušiti čim več mladih. • Razširiti delovanje na širšo okolico. • Motiviranje članov in potencialnih članov.	○ Programe aktivnosti glej v poglavju 5.4. ○ Uvedba športne šole za nekdanje tekmovalce. ○ Uvedba rekreativnega programa za širši krog otrok. ○ Obiskati ljubljanske osnovne šole in vrtce ter predstaviti programe. ○ Razdeljevanje letakov in lepljenje plakatov po ljubljanskih osnovnih šolah in vrtcih. ○ Predstavitev delovanja društva v lokalnih medijih. ○ Ob plačilu članarine seznaniti člane z ugodnostmi, ki jih lahko koristijo.
CILJ št. 2: Krepitev blagovne znamke SD Novinar.	• Privlačna celostna podoba. • Poudariti uspehe, ki jih člani SD Novinar dosegajo na tekmovanjih v Sloveniji in tujini. • Z organizacijo tekmovanja za Pokal Roka Petroviča prispevati k boljši prepoznavnosti SD Novinar.	○ Celostna podoba ekipe. ○ Ob plačilu članarine vsak član prejme majico z logotipom društva ali drug reklamni material. ○ Naročilo enotnih tekmovalnih dresov z logotipom društva. ○ Ažurna internetna stran. ○ Enotne smučarske

		jakne in hlače z logotipom društva za vse tekmovalce in Alpsko šolo. ○ Predstaviti se v medijih ter jim predlagati sodelovanje. ○ Poskrbeti za odlično organizacijo tekmovanja. ○ Za udeležence tekmovanja za Pokal Roka Petroviča pripraviti privlačne nagrade.
CILJ št. 3: Povečati proračun društva.	• Vključiti gospodarstvo in izkoristiti njihov ekonomski interes. • Prijava na vse razpise za financiranje športnih programov in strokovnih športnih delavcev.	○ Napraviti nabor potencialnih podjetij, jih poiskati in jim predstaviti delovanje društva ter predlagati morebitno sodelovanje. ○ Prijava na razpis za sofinanciranje programov Letnega programa športa MOL. ○ Prijava na razpis za sofinanciranje strokovnih delavcev v športu MŠŠ. ○ Prijava na razpis Fundacije za šport. ○ Prijava na razpise Zavoda za šport Planica.
CILJ št. 4: Razširiti komercialni program.	• Organizacija tekmovanj za podjetja. • Ohranitev obstoječih programov (smučarski tečaji, smučanje za	○ Navezati stike z zainteresiranimi podjetji in jim ponuditi možnost organizacije smučarskega

	odrasle). • Uvedba novih programov za odrasle. • Spremljanje tekmovanja za Pokal Roka Petroviča v živo preko spleta.	tekmovanja. ○ Nadaljevati z izvajanjem obstoječih programov, glej poglavje 5.4. ○ Organizirati skupinsko in individualno kondicijsko vadbo za odrasle. ○ Organizirati vadbo v obliki nordijske hoje. ○ Ponuditi individualno učenje smučanja za odrasle. ○ S sodobno tehnologijo omogočiti spremljanje tekmovanja v živo preko spleta.
CILJ št. 5: Tekmovalec SD Novinar v obdobju petih let v svetovnem pokalu.	• Nadaljevati izvajanje programov tekmovalnih selekcij na najvišji možni ravni. • Ohraniti dobro sodelovanje s Smučarsko zvezo Slovenije. • Povečati sredstva namenjena izvajanju tekmovalnih programov.	○ Omogočiti vsakoletno strokovno izpopolnjevanje trenerjev. ○ Izkoristiti vlogo matičnih trenerjev na reprezentančnem nivoju. ○ Omogočiti izvajanje vrhunskega treninga doma in v tujini. ○ Iz tekmovalcev potegniti največji možni potencial.
CILJ št. 6: Smučanje približati Ljubljani.	• Oživitev smučišča v Gunccljah. • Postavitev tekočega traka za otroke v Parku Tivoli. • Izgradnja smučarske dvorane v Ljubljani.	○ Izvedba teh projektov je v celoti odvisna od MOL oziroma od Zavoda Tivoli. ○ Nakup teptalnika snega za smučišče Guncclje. ○ Postavitev sistema za umetno zasneževanje na smučišču Guncclje.

		○ Postavitev tekočega traka v Parku Tivoli. ○ Izgradnja smučarske dvorane na območju kamnoloma v Podutiku (pobuda Romana Jakiča).
--	--	--

7. SKLEP

Vse več je športnih društev in klubov, ki se leto za letom bojujejo za svoj obstoj. Vsaka organizacija, pa naj bo to podjetje ali športno društvo, mora za svoj obstoj in razvoj upoštevati svoje zmogljivosti ter pri tem ugotoviti vse svoje slabosti. Nekoč je veljalo predvsem za podjetja, da se bojujejo s konkurenco in lastnim razvojem. Danes se tudi športna društva kot oblika nepridobitne organizacije srečujejo z nevarnostmi iz okolja. V preteklosti so bila športna društva v veliki meri podprta s strani države, saj je le-ta namenjala več finančnih sredstev za šport kot danes. Posledično so športna društva v današnjem času prepuščena prostemu trgu in s tem hudi konkurenci. Prav zato lahko športna društva primerjamo s podjetji, saj tako eni, kot drugi potrebujejo uspešen in sposoben menedžment.

To velja tudi za SD Novinar, ki je bil predmet obravnavanega problema. Društvo potrebuje spremembe v smeri, ki bodo izboljšale njegovo delovanje, saj samo z intuitivnim odločanjem danes ni več mogoče izkoristiti vseh sposobnosti, ki jih društvo premore.

Postavljena vizija, ki jo mora društvo najprej sprejeti, je morda videti realno dosegljiva v doglednem času, vendar se je potrebno zavedati, da tudi konkurenca ne počiva. Pričakovati je, da bodo tudi konkurenčna športna društva povečala svoje aktivnosti, zato bo potrebno aktivirati vse potencialne možnosti za ohranitev položaja in ne dopustiti morebitnega nazadovanja.

Da bi društvo kar najučinkoviteje uresničilo zadano vizijo, mora slediti postavljenemu strateškemu načrtu. Na ta način bo v okolju, kjer deluje ohranilo položaj oziroma prehitelo konkurenco. To bo doseglo le s širitvijo programov in povečanjem članstva, kar sta tudi dva izmed postavljenih strateških ciljev.

Društvo mora poskrbeti za uveljavitev blagovne znamke SD Novinar in njeno utrditev v športnem okolju. Naloga društva je, da prepriča svoje člane, tako uporabnike kot tudi strokovne kadre, da širijo dobro ime društva in povabijo svoje prijatelje, znance, da se včlanijo v društvo. Predvsem trenerji so tisti, ki lahko v društvo privabijo največ otrok, bodočih tekmovalcev ali pa rekreativcev, saj imajo največ stika s starši pred in po treningih ter predvsem na tekmovanjih. Dobro ime pa društvu prinesejo dobri rezultati tekmovalcev in kvalitetno zasnovani in izpeljani programi. Na ta način se tudi najbolj krepí blagovna znamka, kar potencialne uporabnike najbolj prepriča. Vsekakor pa je potrebno prisluhniti tudi obstoječim članom in uporabnikom, ki imajo svoje želje in zahteve po nenehnih izboljšavah in spremembah. Na ta način se krepí njihovo zaupanje v društvo.

S postavitvijo strateškega načrta, ki bo služil kot okvir za oblikovanje strategije razvoja društva, smo naredili šele prvi korak k uresničevanju vizije. Vendar ta korak kaže, da se je društvo odločilo za pravo pot, če želi uspeti dolgoročno. Strateški načrt je torej šele začetek spremembe organiziranosti društva v prihodnjih letih. Za uresničitev postavljenih strateških ciljev so postavljene tudi strategije in projekti, katerih priprava in kasneje realizacija bo zahtevala veliko dela vodilnih ljudi v društvu in tudi kadrov. Glavna sprememba je gotovo uvedba rekreativnih programov, ki bodo potekali skozi celo leto. Tako bodo lahko postali rekreativni programi eden izmed glavnih virov za črpanje bodočih tekmovalcev ter tudi pomemben finančni vir za financiranje tekmovalnih selekcij. Društvo bo v prihodnjih letih zagotovo bolj obremenjeno na področju strokovnih kadrov, na področju trženja, organizacije in predvsem vodenja. Naloga vodstva društva je, da sproti kontrolira izvajanje posameznih strategij ter se po potrebi vrača na predhodne faze strateškega načrta.

SD Novinar je s postavljenim strateškim načrtom na dobri poti k uresničevanju vizije, saj se zaveda, da je s tem diplomskim delom postavljen dober temelj za graditev prihodnosti organizacije društva. S tem delom ima zagotovo korak prednosti pred konkurenčnimi društvi, kajti kasneje bodo lahko tudi drugi izkoristili delo za izboljšanje svoje organizacije.

8. LITERATURA

Anthony, R. N. (1988). *Management in nonprofit organizations*. Homewood: Irwin.

Bednarik, J. (1999). *Nekateri vidiki financiranja in organiziranosti športa v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za šport.

Bednarik, J., Jurak, G. in Kolar, E. (2010). Ekonomski učinki športa. V *Analiza izbranih delov nacionalnega programa športa v RS 2000-2010*. Pridobljeno 10.09.2010 iz http://www.zsoms-mrezenje.si/attachments/022_analizaNPS.pdf

Chelladurai, P. (1994). Sport Management. Defining the Field. *European Journal for Sport Management*, 1(1), 7-21.

Chelladurai, P. (2001). *Managing Organizations for Sport and Physical Activity: A System Perspective*. Scottsdale: Holcomb Hathaway Publishers, 432 str.

Guček, A. (2004). *Sledi smučanja po starem: smučarske tehnike*. Ljubljana: Združenje učiteljev in trenerjev smučanja pri SZS..

Horak, C. (1995). *Controlling in nonprofit organizations*. Wiesbaden: Deutscher Universitaets – Verlag.

Jurak, G. (2006). *Značilnosti vodenja prostovoljcev v športnih organizacijah v Sloveniji*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Jurak, G., Bednarik, J. in Kolenc, M. (2007). Značilnosti prostovoljnega dela v slovenskem športu. V G. Jurak (ur.). *Nekateri kazalniki uspešnosti športnih organizacij v Sloveniji* (115-131). Koper: Univerza na Primorskem, Znanstveno-raziskovalno središče, Inštitut za kineziološke raziskave, Založba Annales.

Jurak, G., Bole Breznik, M. in Bednarik, J. (2009). Razvrstitev slovenskih športnih organizacij glede na nekatere njihove značilnosti. *Šport*, 57 (1/2), 56 – 61.

Kolar, E. (2010). *Model managementa velikih športnih tekmovanj*. Specialistično delo, Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Kolar, E., Jurak, G., Bednarik, J. in Kolenc, M. (2007). Struktura znanj športnega managerja. *Šport*, 55(2), 40-48.

Kolarič, B. (2000). *Športni menedžment – stališča in ocene športnikov in športnih menedžerjev ter njihov medsebojni odnos v nekaterih športnih panogah v republiki Sloveniji*. Diplomsko delo, Ljubljana: Fakulteta za šport.

Kolenc, M., Bednarik, J., Jurak, G. in Kolar, E. (2007). Značilnosti slovenskega športnega trga: kako do novih virov financiranja? *Šport*, 55 (2), 17 – 26, pril.

Kuntarič, A. (2002). *Organizacija in financiranje športa v Sloveniji*. Diplomsko delo, Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Lešnik, B. (2002). Kratka zgodovina alpskega smučanja. V D. Videmšek (ur.). *Smučanje danes: gradivo za usposabljanje* (21-23). Ljubljana: Združenje učiteljev in trenerjev smučanja Slovenije.

Marinček, T. (2010). *Razvrstitev alpskih tekmovalcev po kategorijah in regijah*. Smučarska zveza Slovenije.

Mesec, B. (2008). *Strateško načrtovanje* [elektronska izdaja]. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.

Možina, S. (ur.). (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.

Prebivalstvo (2010). Statistični urad Republike Slovenije. Pridobljeno 09.09.2010 iz http://www.stat.si/tema_demografsko_prebivalstvo.asp

Retar, I. (2006). *Uspešno upravljanje športnih organizacij*. Koper: Univerza na Primorskem, Znanstveno-raziskovalno središče, Inštitut za kineziološke raziskave, Založba Annales.

Rus, V. (2002). Opredelitev nepridobitnih organizacij. V S. Možina (ur.), *Management: nova znanja za uspeh* (str. 948-988). Radovljica: Didakta.

Salamon, L. M. in Anheier, H. K. (1996). *The emerging nonprofit sector*. Manchester, New York: Manchester University press.

Pravila Smučarskega društva Novinar (2004). Interni dokument SD Novinar. Ljubljana: SD Novinar.

Sluga, J. (2009). Bo Blažev grič nadomestila dvorana, v kateri se bo smučalo? Dobro jutro, pridobljeno 18.03.2010 iz <http://www.dobrojutro.net/>

Smučarsko društvo Novinar (2010). Pridobljeno 20.04.2010 iz
<http://www.novinar-drustvo.si/>

Štulc, M. (2010). *Skupščina Združenja slovenskih žičničarjev v Bovcu*. Primorska info, Pridobljeno 29.06.2010 iz
http://www.primorska.info/novice/8286/skupscina_zdruzenja_slovenskih_zicnicarjev_v_bovcu

Šugman, R. (1998). *Organiziranost športa doma in v svetu*. Ljubljana: Fakulteta za šport.

Šugman, R. (ur.). (2002). *Športni menedžment*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.

Šugman, R. (ur.). (2006). *Športni menedžment – dopolnjena izdaja*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.

Trunk Širca, N., Tavčar, M. I. in Abrahamsberg, N. (2000). *Management nepridobitnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management.

Vrbič, J. (1997). Iz skromnih začetkov. V *Zbornik ob 40 – letnici društva. SD Novinar 1957-1997*. Ljubljana: Smučarsko društvo Novinar (1997).

Zakon o društvih (2006). *Uradni list RS*, št. 61/2006.

Žnidaršič Kranjc, A. (1996). *Ekonomika in upravljanje neprofitne organizacije*. Postojna: Dej.