

DIPLOMSKA NALOGA

AJDA KOLMANČIČ

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Diplomska naloga

VLOGA ŠPORTNEGA MANAGERJA V TENIŠKI
ŠPORTNI PANOGI

Ajda Kolmančič

POVZETEK

Namen diplomskega dela je predstaviti področje managementa, delovanje managerjev športa in drugih ljudi, ki soustvarjajo družbeno okolje, primerno za doseganje vrhunskih športnih in poslovnih izidov. Predvsem smo želeli raziskati vlogo športnih managerjev v vrhunskem tenisu v Sloveniji, zato smo izvedli kvantitativno raziskavo na vzorcu 36 oseb. V raziskavo so bili vključeni vodje teniških klubov, starši tekmovalcev ter tekmovalci in tekmovalke v starostni kategoriji nad 14 let. Ugotovili smo, da je vloga managerja v športu zelo pomembna za razvoj vrhunškega športnika. Nudil naj bi mu boljše delovne pogoje zaradi večje osebne mreže, ki naj bi omogočila ugodnejše možnosti trženja športnika oziroma ustvarjanje blagovne znamke z njegovim imenom. Kljub temu, da imamo v Sloveniji dovolj strokovno usposobljenih ljudi na področju managementa v športu, je zaupanje v njihovo znanje, izkušnje, ugled, socialni kapital, majhno, zato se slovenski vrhunski teniški igralci odločajo za tuje managerje. Ugotovitve ter predlogi iz naše diplomske naloge bodo koristni tako za teorijo kot tudi za prakso na področju managementa v športu. Predlagamo, da bi bilo potrebno v stik z managerjem stopiti že takoj na začetku tekmovalne športnikove poti.

Ključne besede: anketa, management, vloge in naloge, športni manager, tenis.

SUMMARY

The thesis aims to present the field of management, specifically the work of sports managers and other individuals who play a crucial part in creating a social environment suitable for achieving exemplary results in both sports and business. Our primary focus was the role of sports managers in professional tennis in Slovenia, which led us to conduct a quantitative research study on a sample of 36 people. These included tennis club directors, competitors' parents, as well as athletes in the 14 years and over category. We came to the conclusion that the role of a manager is of critical importance for the development of a professional athlete. The advantages should include an improved working environment due to an extended personal network, which would provide more advantageous marketing possibilities for the athlete, i.e. the possibility of forging their own brand name. Despite the fact that there is no lack of qualified people in sports management in Slovenia, top athletes tend to opt for foreign managers. The conclusions and suggestions of our thesis should be of help in both theory and practice in the field of sports management. We propose that the perfect time to contact a manager is right at the start of the athlete's career.

Key words: survey, management, roles and tasks, sports manager, tennis.

UDK: 005:796.342(043.2)

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju dr. Mirku Markiču za strokovno pomoč in pri izdelavi zaključnega dela.

Zahvaljujem se tudi staršem, ki so mi omogočili izobraževanje ter mi v času študija stali ob strani, da sem prišla do te stopnje in pisanja pričujoče naloge.

Še posebej se zahvaljujem mami, ki je v veliki meri pripomogla k izdelavi diplomskega dela.

VSEBINA

1	Uvod.....	1
1.1	Oprelitev obravnavanega področja in opis problema.....	1
1.2	Namen in cilji	2
1.3	Predpostavke in omejitve raziskave.....	3
1.4	Metode raziskovanja.....	3
2	Teoretična izhodišča.....	5
2.1	Šport kot sestavni del (svetovnega) gospodarstva	5
2.2	Oprelitev managementa	6
2.3	Management v športu.....	7
2.4	Naloge managementa v športu.....	9
2.4.1	Snovanje.....	9
2.4.2	Predvidevanje oziroma napovedovanje	10
2.4.3	Načrtovanje oziroma planiranje	10
2.4.4	Organiziranje.....	10
2.4.5	Vodenje.....	11
2.4.6	Poročanje.....	11
2.4.7	Nadzorovanje	11
2.4.8	Ocenjevanje.....	12
2.5	Trženje v športu	12
2.6	Management vrhunškega športa	14
2.7	Manager v športu	15
2.7.1	Vloga in naloge managerja v športu.....	15
2.7.2	Osebnostne lastnosti managerja v športu	17
2.7.3	Manager v športu pri nas in v svetu	18
3	Empirična raziskava	20
3.1	Opis populacije in vzorca	20
3.2	Opis vprašalnika in potek raziskave	20
3.3	Izidi raziskave	21
3.3.1	Prvo vprašanje: Kakšen je vaš status?	21
3.3.2	Drugo vprašanje: Kdo po vašem mnenju najbolj vpliva na športnikov razvoj?.....	22
3.3.3	Tretje vprašanje: Ali se vam zdi vloga managerja v športu pomembna za razvoj vrhunškega športnika?	23

3.3.4	Četrto vprašanje: Kako pomemben se vam zdi načrtni razvoj športnika v sodelovanju s celotno ekipo?	24
3.3.5	Peto vprašanje: Kakšna je po vašem mnenju potreba po managerjih v športu v Sloveniji?	25
3.3.6	Šesto vprašanje: Ali je slovenski trg dovolj velik za potrebo po managerjih v športu?.....	26
3.3.7	Sedmo vprašanje: Katere od naštetih nalog managerja v športu se vam zdijo najpomembnejše?.....	27
3.3.8	Osmo vprašanje: Menite, da je na našem trgu v vrhunskem tenisu dovolj managerjev v športu?	27
3.3.9	Deveto vprašanje: Kakšna znanja mora imeti manager v športu?	28
3.3.10	Deseto vprašanje: Zakaj menite, da se športnik odloči poiskati managerja?	28
3.3.11	Enajsto vprašanje: Menite, da manager v športu zagotovi boljše pogoje vrhunskemu tenišskemu igralcu, kot bi si jih sam?.....	29
3.3.12	Dvanajsto vprašanje: Katere vrste vrhunskih teniških igralcev se po vašem mnenju odločajo za sodelovanje z osebnimi managerji v športu?....	30
3.3.13	Trinajsto vprašanje: Ali je dobro, da je bil manager sam aktivni športnik in je celoten proces doživel nekoč sam?	31
3.3.14	Štirinajsto vprašanje: Če da oziroma ne, zakaj?	31
3.3.15	Petnajsto vprašanje: Ali je za uspešno sodelovanje pomembno, da sta manager in športnik pogosto v stiku?	31
3.3.16	Šestnajsto vprašanje: Menite, da je za uspešno sodelovanje pomembno, da športni manager pozna tudi zasebno športnikovo življenje?.....	32
3.3.17	Sedemnajsto vprašanje: V kolikšni meri lahko po vašem mnenju manager vpliva na športnikovo motivacijo za uspešen nastop?	33
3.3.18	Osemnajsto vprašanje: Na katerih področjih manager najbolj nabira svoj socialni kapital?	34
3.3.19	Devetnajsto vprašanje: Kakšno vlogo opravljajo športni managerji v vrhunskem tenisu v Sloveniji?.....	34
3.3.20	Dvajseto vprašanje: Na katerih področjih se vam zdi, da vrhunski teniški igralci (v svetu) ustvarjajo blagovno znamko?	35
3.3.21	Enaindvajseto vprašanje: Naštej vsaj tri primere vrhunskih teniških igralcev (v svetu kot tudi v Sloveniji), ki na trgu delujejo s svojo blagovno znamko.	36
3.3.22	Dvaindvajseto vprašanje: Naštej ali izberi tri dejavnike oziroma lastnosti od petih možnih, ki vrhunskemu tenišskemu igralcu omogočajo lastno reklamiranje.....	36
3.3.23	Triindvajseto vprašanje: Kaj bi bilo v Sloveniji potrebno narediti, da bi ustvarili čim večjo prepoznavnost naših vrhunskih teniških igralcev?.....	37

3.3.24 Štiriindvajseto vprašanje: Menite, da imajo slovenskih vrhunski teniški igralci managerje?	37
3.3.25 Petindvajseto vprašanje: Če jih imajo, so ti iz tujine ali Slovenije?	38
3.3.26 Šestindvajseto vprašanje: Če so iz tujine/Slovenije, zakaj tako menite?.....	39
3.3.27 Sedemindvajseto vprašanje: Kakšne so po vašem mnenju prednosti tujih managerjev?	39
3.4 Povzetek empirične raziskave o managementu v panogi tenis	39
3.5 Predlogi za izboljšanje stanja na področju managementa v panogi tenis	42
4 Sklep	44
Literatura	47
Priloge.....	49

SLIKE

Slika 1:	Status anketirancev	22
Slika 2:	Vpliv bližnjih na športnikov razvoj.....	23
Slika 3:	Pomembnost vloge managerja v športu za razvoj vrhunškega športnika.....	24
Slika 4:	Pomembnost načrtnega razvoja športnika v sodelovanju s celotno ekipo	25
Slika 5:	Potreba po managerjih v športu.....	26
Slika 6:	Velikost slovenskega trga za delovanje managerjev v športu	26
Slika 7:	Mnenje o zadostnem številu managerjev v športu v Sloveniji.....	28
Slika 8:	Vzroki za nastanek potrebe po managerju v športu	29
Slika 9:	Mnenje o zagotavljanju boljših pogojev športnikom	30
Slika 10:	Odločitev za managerje v športu	31
Slika 11:	Pomembnost stikov športnika in managerja.....	32
Slika 12:	Pomembnost managerjevega poznavanja športnikovega osebnega življenja	33
Slika 13:	Vpliv managerja na športnikovo motivacijo	33
Slika 14:	Področja, kjer manager najbolj nabira svoj socialni kapital.....	34
Slika 15:	Področja, kjer vrhunski teniški igralci ustvarjajo blagovno znamko	36
Slika 16:	Dejavniki, ki vrhunskemu športniku omogočajo lastno reklamiranje.....	37
Slika 17:	Mnenje o tem, ali imajo slovenski vrhunski teniški igralci managerje	38
Slika 18:	Mnenje o tem, ali slovenski vrhunski teniški igralci sodelujejo s športnimi managerji iz Slovenije ali iz tujine.....	39

PREGLEDNICE

Preglednica 1:	Status anketirancev	21
Preglednica 2:	Vpliv bližnjih na športnikov razvoj.....	22
Preglednica 3:	Pomembnost vloge managerja v športu za razvoj vrhunškega športnika.....	23
Preglednica 4:	Pomembnost načrtnega razvoja športnika v sodelovanju s celotno ekipo	24

Preglednica 5: Potreba po managerjih v športu.....	25
Preglednica 6: Velikost slovenskega trga za delovanje managerjev v športu	26
Preglednica 7: Naloge managerja v športu.....	27
Preglednica 8: Mnenje o zadostnem številu managerjev v športu v Sloveniji.....	27
Preglednica 9: Vzroki za nastanek potrebe po managerju v športu	29
Preglednica 10: Mnenje o zagotavljanju boljših pogojev športnikom	29
Preglednica 11: Odločitev za managerje v športu	30
Preglednica 12: Pomembnost lastnega razumevanja celotnega procesa	31
Preglednica 13: Pomembnost stikov športnika in managerja.....	32
Preglednica 14: Pomembnost managerjevega poznavanja športnikovega osebnega življenja	32
Preglednica 15: Vpliv managerja na športnikovo motivacijo	33
Preglednica 16: Področja, kjer manager najbolj nabira svoj socialni kapital.....	34
Preglednica 17: Vloga managerjev v vrhunskem tenisu	35
Preglednica 18: Področja, kjer vrhunski teniški igralci ustvarjajo blagovno znamko	35
Preglednica 19: Dejavniki, ki vrhunskemu športniku omogočajo lastno reklamiranje.....	36
Preglednica 20: Mnenje o tem, ali imajo slovenski vrhunski teniški igralci managerje	37
Preglednica 21: Mnenje o tem, ali slovenski vrhunski teniški igralci sodelujejo s športnimi managerji iz Slovenije ali iz tujine.....	38

1 UVOD

Šport predstavlja za sodobnega človeka eno izmed najbolj razširjenih in pogostih oblik preživljanja prostega časa (Filipčič 2002). S posamezno športno aktivnostjo se lahko ukvarjamo profesionalno ali rekreativno; v vsakem primeru se odrekamo času, ki bi ga sicer namenili drugim zadevam. To počnemo zaradi zadovoljevanja lastnih interesov, ohranjanja ter dviganja fizičnih zmogljivosti (Mull 2005).

Beseda šport izhaja iz angleščine, pomeni razvedrilo, ter predstavlja izraz za enaka prizadevanja, specifično dejavnost, kulturo, način življenja. Skozi čas se šport je razvijal, spreminjal in napredoval. Ukvarjanje z njim ima v današnjem času velik pomen na svetovni družbeni in gospodarski ravni. Vsekakor je šport zajel celotno populacijo in postal najuspešnejše tržno blago razvitega sveta, zato se vse večjo pozornost namenja povezanosti športa z gospodarstvom in politiko (Watt 2003).

Pomembno vlogo pri koordiniranju športnih virov ima športni management. Ključno osebo v managementu imenujemo manager, katerega naloga je planiranje, organiziranje, vodenje, kontroliranje dela in aktivnosti. V športu tako združujejo znanje športne dejavnosti in tržnih zakonitosti, kar vrhunskim športnikom omogoča, da več časa namenijo svojemu primarnemu delu, tj. treniranju. Neil Armstrong, prvi človek, ki je stopil na Luno, je rekel: »To je majhen korak za človeka, vendar velik za človeštvo.« S tem rekom je želel poudariti pomen vrhunskih dosežkov in predvsem to, da si poti do uspeha ne utiramo sami, ampak nam pri tem stojijo ob strani številni strokovnjaki, ki so v veliki meri zaslužni za končni dosežek (Fatur 2004).

Vrhunski šport ne predstavlja le borbe za doseganje čim boljših rezultatov, ampak je postal pomemben člen poslovnega sveta. Vrhunski športniki z odmevnimi rezultati so zanimivi za mnoga podjetja, saj lahko z oglaševanjem pripomorejo k boljši prepoznavnosti podjetja. Mnogi prevzemajo nase tudi pritisk gledalcev, katere s svojim izjemnim športnim znanjem na neki način zabavajo. Posledično se skušajo z njimi poistovetiti, kar podjetja in posamezniki uporabljajo v svojo korist (Fatur 2004).

V Sloveniji potreba po športnih managerjih vedno bolj raste, saj imamo ne glede na majhnost države vedno več športnikov, ki dosegajo vrhunske izide, tudi v tenisu. Zaradi teh profesionalcev posledično raste povpraševanje po udeležbi v teniški športni panogi, kar daje športnim managerjem dodatno upanje za boljšo prihodnost.

1.1 Opredelitev obravnavanega področja in opis problema

Šport kot dejavnost je postal preobsežen, zato ga je bilo potrebno ustrezno urediti, saj mora športnik, če želi dosegati vrhunske izide, ogromno časa nameniti treniranju. Šport je postal poklic in že dalj časa ne pomeni več le nekaj, kar počnemo za hobi, ampak predstavlja vir

preživetja, zaposlitev in zaslužek. Tako se je prilagodil zakonitostim posla in si utrl novo pot oziroma spodbudil potrebo po planiranju, organiziranju, vodenju, informiranju, kontroliranju, motiviranju ipd., to pomeni potrebo po managementu športne dejavnosti (Koligar 2009, 1).

Z vidika vrhunškega športa je tako pomembno imeti s specifičnim znanjem usposobljenega posameznika, ki zastopa poslovne interese in zagotavlja vrhunskemu športniku materialno podlago za doseganje najboljših možnih izidov. Pojavlja se vprašanje, kako uskladiti njune interese, kar je zahtevna naloga in je zanjo potreben dober poslovni odnos ter nenehna komunikacija med njima. Manager naj bi športnika razumel, podpiral, mu svetoval, poznal tržne zakonitosti in mu vlival zaupanje v delo (Goltes 2003).

Naslednje vprašanje je povezano z dilemo, v katero smer naj se šport razvija in kaj naj prinaša družbi v prihodnosti. Raziskovanje in analiziranje področja managementa v športu gre v smeri opredeljevanja podrobnejših vsebin dela, ki naj bi jih managerji v športu izvajali. Po pregledu tuje in domače strokovne literature smo prišli do ugotovitve, da je področje ekonomskih znanosti ključnega pomena, saj veliko obljublja na področju gospodarske rasti in razvoja. Tudi informacijsko-komunikacijska tehnologija (telekomunikacije, distribucija, nižanje operativnih stroškov, večji nadzor ipd.) in kultura (pripadnost, pozitivna samopodoba, interakcija ljudi) vplivata na nadaljnji razvoj managementa na splošno ali v posamezni panogi (Westerbeek in Smith 2003).

Vsebinsko smo diplomsko delo razdelili na teoretični in empirični del. V prvem delu se bomo osredotočili na teorijo s področja managementa in v njem podrobneje področje managementa v športu ter na vlogo, naloge in osebne lastnosti športnega managerja in njegov vpliv na vrhunškega športnika. Prav tako je pomembno obrazložiti trženje športa, saj bomo v raziskavi potrdili vpliv tega na prepoznavnost športnikov. Ob koncu teoretičnega dela so predstavljene možnosti delovanja športnih managerjev v Sloveniji v primerjavi s tujimi trgi. V empiričnem delu diplomske naloge so predstavljeni izidi analize pridobljenih podatkov in informacij. Ugotavljali smo, kakšen je pomen športnih managerjev v Sloveniji v vrhunskem tenisu, kakšne naloge opravljajo, kakšna znanja naj bi imeli in v kolikšni meri se slovenski vrhunski teniški igralci dejansko odločajo za sodelovanje z domačimi in ne tujimi športnimi managerji.

1.2 Namen in cilji

Namen diplomskega dela je predstaviti področje managementa, delovanje managerjev športa in drugih ljudi, ki soustvarjajo družbeno okolje, primerno za doseganje vrhunskih športnih in poslovnih izidov. Predvsem smo želeli raziskati vlogo športnih managerjev v vrhunskem tenisu v Sloveniji, zato smo izvedli kvantitativno raziskavo na tem področju; ta je bila tudi zasnova za podane predloge za izboljšanje trenutnega stanja.

Cilji obsegajo predstavitev povezave med globalizacijo in vrhunskim športom, povezavo med splošno teorijo managementa z managementom v športu, prikaz osebnostnih in drugih lastnosti, ki naj bi jih imel uspešen športni manager, razlago pomembnosti vodenja v vrhunskem športu in oceno trenutnega stanja managementa v športu ter njegovo prihodnost na domačem trgu.

1.3 Predpostavke in omejitve raziskave

V okviru raziskave smo postavili naslednje predpostavke:

P1: Vloga managerja je pomembna za športnikov razvoj (predpostavljam, da bo več kot 50 % vprašanih ocenilo, da je vloga izredno pomembna).

P2: Vrhunski teniški igralec je lahko tudi sam sebi manager (predpostavljam, da bo več kot 90 % vprašanih mnenja, da ni tako in da je manager nujno potreben).

P3: Socialni kapital vpliva na uspešnost managerjevega dela (predpostavljam, da se bo več kot 50 % vprašanih strinjalo s trditvijo, da socialni kapital vpliva na uspešnost managerjevega dela).

P4: Izidi vrhunškega teniškega igralca ustvarjajo blagovno znamko z njegovim imenom (predpostavljam, da bo več kot 70 % vprašanih ocenilo, da vrhunski izid športnika vpliva na prepoznavnost in možnost trženja njegovega imena).

P5: Slovenski vrhunski teniški igralci se odločajo za tuje managerje (predpostavljam, da bodo vprašani v večini ocenili, da se vrhunski teniški igralci v Sloveniji odločajo za tuje managerje).

1.4 Metode raziskovanja

- deduktivna metoda raziskovanja, kjer smo prenesli znanje iz že znanih vsebin;
- metoda sklepanja o ključnih dilemah, ki nam je pomagala pri združitvi spoznanj na podlagi že omenjenih podatkov, pridobljenih iz literature;
- kvantitativna metoda raziskovanja obravnavanega področja s pomočjo anketnega vprašalnika, s pomočjo katerega smo ocenili stanje managementa športa v Sloveniji v vrhunskem tenisu;
- metoda sinteze, kjer smo združili praktična in teoretična znanja ter predlagali nove rešitve.

Diplomsko delo vsebuje dva dela raziskave – teoretičnega in empiričnega.

Uvod

Teoretični del povzema proučeno domačo in strokovno literaturo ter že opravljene raziskave z izbranega področja. Pregledali smo dobrih 30 bibliografskih enot literature in virov.

Kvantitativno raziskavo smo opravili na podlagi izidov odgovorov iz anketnega vprašalnika; tega smo ga posredovali štirim slovenskim teniškim klubom po elektronski pošti oziroma ga izročili osebno. Posredovan je bil vodjem teniških klubov, staršem tekmovalcev ter tekmovalcem in tekmovalkam v starostni kategoriji nad 14 let. Anketni vprašalnik je bil poslan oziroma izročen skupaj 49 osebam, vendar ga je popolno izpolnilo le 36, kar predstavlja 73 % anketiranih. Odgovore smo statistično obdelali, rezultate pa predstavili s pomočjo grafov in tabel, ki smo jih izdelali v programu Microsoft Office Excel.

Na podlagi odgovorov smo želeli ugotoviti dejansko stanje na področju potreb po športnih managerjih v Sloveniji v teniški športni panogi, njihovo vlogo in naloge, kdo se odloča za njih, katere osebnostne lastnosti so tiste, ki jih delajo najboljše.

2 TEORETIČNA IZHODIŠČA

V teoretičnem poglavju diplomske naloge so opredeljena izhodišča z razlago ključnih pojmov, ki zadevajo obravnavani problem. Na začetku opredelimo pomen športa za celotno populacijo in nujnost za njegovo organizacijo, nadaljujemo z razlago managementa, managementa v športu in njegovih nalog. Sledi opis trženja v športu s povezavo vrhunškega športa. Ta dva sklopa se med seboj prepletata, njuno nemoteno delovanje in usklajevanje pa omogočajo strokovno usposobljeni posamezniki, imenovani športni managerji. Poglavje zaključujemo s primerjavo managerjev pri nas in v svetu ter navajamo vzroke za manjšo prepoznavnost in slabše možnosti delovanja slovenskih managerjev v drugih, razvitejših državah.

Teoretična znanja so nam služila pri oblikovanju hipotez ter izvedbi empiričnega dela naloge.

2.1 Šport kot sestavni del (svetovnega) gospodarstva

Zgodovina športa sega daleč v preteklost, vse do začetkov človeštva. Pojavne oblike športa so se skozi čas spreminjale in se dopolnjevale. Antični Grki so kot prvi v 10. stoletju pr. n. št. priredili znan športni dogodek imenovan olimpijske igre. Poudarjali so zabavo, vzgojo, spretnost, vzdržljivost, dominantnost močnejših, ohranjanje zdravja ter izobraženost v smislu zavedanja skladja med umsko in telesno vzgojo. V obdobju kapitalizma se je uveljavil tako imenovani moderni šport, ki je poleg funkcije zabave in razvedrila dobil tudi funkcijo prostočasne dejavnosti. Izoblikovala so se tekmovanja in vadbe, hkrati pa je ob koncu 19. stoletja prišlo do razvoja novih športnih panog v športne organizacije. Ukvarjanje s športom je preraslo v profesionalno dejavnost, ki zahteva od udeležencev profesionalne odnose. Vsi, ki so se za takšno pot odločili, so videli v tem predvsem zaslužek. Tako se je sčasoma šport preoblikoval v industrijsko panogo in je prispeval velik del k človekovemu vsestranskemu in harmoničnemu razvoju (Tušak 2010).

Športu se je danes praktično nemogoče izogniti. Mnogokrat se ne zavedamo, da imamo z njim opravka, saj ga doživljamo na različne načine. Lahko smo le gledalci tekem pred televizijskimi, računalniškimi in drugimi zasloni, lahko se športnih prireditev dejansko udeležimo ali pa smo sami športniki, za katere ljudje navijajo – postal je sredstvo, vzgojna metoda, tržna niša (Mull 2005).

Globalizacija, kamor prištevamo spremembe tehnologije, ekonomije, politike, ekologije, demografije, v veliki meri vpliva na naš način življenja. Gledanje na šport je postalo v večini izključno poslovno. V državah in podjetjih verjamejo, da je šport uspešen način promocije na gospodarskem, političnem, kulturnem področju, zato vanj tudi vlagajo. S kulturnega vidika ima še posebej pomembno vlogo, saj na neprisiljen način, preko navijanja za tuje športne idole, navaja ljudi na sprejemanje drugih kultur. Šport s tem briše nacionalne meje in

omogoča lažja sklepanja poznanstev z vzhodnimi potencialnimi kupci. Finančno gledano je postal šport pomemben segment svetovnega gospodarstva, ki ne pomeni več samo preživljanja prostega časa, ampak je povzročil nastanek nove potrošniške kulture (Bilalovič 2006).

Westerbeek in Smith (2003) navajata, da je težko napovedati, v katero smer se bo šport razvijal v prihodnosti. Prihodnost športnega managementa, kot jo napovedujejo strokovnjaki na podlagi do sedaj pridobljenih podatkov, naj bi se razvijala v dve smeri. Ena predpostavlja, da jo bo globalizacija še povečala in razvijala športne aktivnosti ter jih razširjala v revnejše predele sveta, z drugo usmeritvijo pa se predpostavlja nasprotno; opira se na dejstvo, da se bo šport lahko razvijal izključno v bogatejših državah. Dosedanji trendi se, na žalost, nagibajo k drugi predpostavki (Fatur 2004).

2.2 Opredelitev managementa

Organizacija je sestav ljudi, sredstev in virov, ki so ga zasnovali in ustanovili zaradi svojih koristi ter zato v njej sodelujejo in so udeleženi na neki način v njenih izidih (Kralj 2003, 58).

Organizacija ima vsakodnevno opravka z managementom že s tem, ko si načrtamo, kako, kje, kaj in zakaj bomo nekaj počeli. Proces managementa se je ukoreninil že v vsaki organizaciji, v njenih procesih dela in povsod, kjer se dogajajo spremembe. Je univerzalen in pogosto uporabljen izraz. Vse organizacije – poslovne, politične, kulturne, socialne – so vpletene v management, saj si z upravljanjem prizadevajo doseči namen (Management study guide 2012).

Management je dostikrat tesno povezan z upravljanjem, vendar ga je potrebno ločiti od slednjega. Upravljanje pomeni usmerjanje podjetja in nadziranje managementa v doseganju izidov s strani lastnikov podjetja oziroma tistih, ki imajo oblast nad podjetjem. Management tako ni upravljanje, čeprav je bistvo obeh dejavnosti obvladovanje podjetja za doseganje dobrih izidov (Kralj 2003, 14).

Kralj (2003, 19) opredeljuje management kot večpomensko besedo. Pomeni lahko organ ali proces (dejavnost). Kot organ vodi poslovanje organizacije ali njegove dele in je tudi skupna oznaka za vse managerje v organizaciji. Sam proces managementa pa zajema vodenje poslovanja organizacije in vodenje ljudi v delu in poslovanju organizacije za doseganje izidov. V bistvu usklajuje dejavnosti in naloge za doseg zastavljenih smotrov in ciljev. Možina (2002, 15) razlaga management tudi kot ustvarjalno razreševanje problemov, ki se pojavijo pri načrtovanju, organiziranju, vodenju, kontroliranju, za doseganje smotrov in ciljev poslanstva in vizije organizacije.

Ustvarjalno reševanje problemov je proces spoznavanja in analize problemov, ugotavljanje vzrokov, opredeljevanje in izbira alternativ za ustrezne razrešitve, načrtovanje izvedbe in spremljanje ter ugotavljanje dosežkov. Razreševanje problemov je ključna naloga managementa, ker nastopa v vseh njegovih nalogah in dejavnostih. Pojavlja se še izbira primernejše odločitve, dostikrat takšne, ki doslej še ni bila znana. Iz tega sledi, da je management mentalna (miselna, občutna, intuitivna) dejavnost ljudi v organizaciji. Ker povezuje in usmerja druge podsisteme, vsebuje management (Možina 2002, 15):

- koordinacijo človeških virov s smotri in s cilji organizacije,
- povezovanje organizacije z zunanjim okoljem in odzivanjem na potrebe družbe,
- razvijanje vzdušja v organizaciji, kar pomaga doseči individualne in skupne smotre in cilje,
- učinkovito opravljanje nalog kot so opredeljevanje smotrov in ciljev, načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzorovanje,
- izpeljevanje različnih poslovnih dejavnosti razvojne, informacijske in odločitvene narave.

Chelladurai (2001, 93) trdi, da vidi bistvo managementa v koordinaciji oziroma vzpostavljanju odnosov v notranjem okolju ter med notranjim in zunanjim okoljem. Definicije drugih avtorjev so si zelo podobne, zato na kratko povzemamo njihovo razmišljanje. Management opredeljujejo kot posebno orodje za doseganje smotrov in ciljev organizacije (Drucker 2001, 48), skupno ime za strokovnjake, ki obvladujejo organizacijo (Biloslavo 2006, 36), enosmerni proces, kjer naj bi oseba, ki izvaja management, dosegala določene smotre in cilje (Adizes 1996, 16). Oseba, ki v podjetju ali drugi organizaciji opravlja naloge kot so načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzorovanje, imenujemo manager – njegove odločitve zadevajo predvsem gospodarjenje podjetja ali druge organizacije v kakovosti poslovanja (uspeh in ugled) in so izrazito strokovnega značaja, obenem pa naj bi bile pošteno oziroma etične (Kralj 2003, 326).

2.3 Management v športu

Management je proces vodenja podjetja ali druge organizacije k izidom. Ker pa tema diplomskega dela govori o managementu v športu oziroma o managerju v športu, bomo izraz podjetje ali druga organizacija zamenjali s športno organizacijo ali športnikom kot posameznikom, kar pač zajema izvajanje aktivnosti športnega managementa.

Šport zaposluje, posredno ali neposredno, na milijone ljudi po svetu in se je iz prvotnega namena rekreacije razvil v pomembno industrijsko panogo. Razvoj in profesionalizem v športu sta spodbudila spremembe na področjih potrošnje, proizvodnje in managementa športnih dogodkov in organizacij na vseh nivojih organiziranosti. Proces globalizacije je zajel tudi šport in tako je ta postal neke vrste tržno blago (Retar 2011, 47). Postal je platforma in sredstvo za oglaševanje, postal je vir zaslužka posameznikov in tudi pomemben delež

finančnih tokov držav. Danes v svetu predstavlja eno največjih izdelovalno-storitvenih panog. Športna dejavnost je dobila »priokus« po denarju, narekuje tempo zaslužka in je postavila nove temelje posla (Fatur 2004). Povezuje proizvajalce športnih oblačil in pripomočkov, gradbena podjetja, medije, medicino, turizem, lokalne skupnosti, izobraževanje idr. V obdobju izrazitega zasuka v tržno okolje sta se temu prilagodila tako gospodarstvo kot šport. Šport ni samo osebna, prav tako ne samo javna dobrina, ampak je postala tudi ekonomska kategorija, ki jo ureja športni management (Lah 2007).

Pri managementu v športu gre za koordiniranje športnih virov. Sam pojem vsebuje pravilno izvajanje osnovnih nalog managementa, obvladanje potrebnih managerskih spretnosti in managersko vlogo (Chelladurai 2001). To je proces koordiniranja učinkov športne dejavnosti s pomočjo znanja ekonomskih zakonitosti, saj managerji šport povezujejo z ekonomskim svetom. Športna dejavnost, kot jo poznamo danes, je razvejana na mnogo ravni (mednarodna, državna, klubska ipd.), povezuje različna področja (proces planiranja, trženja športa, športno psihologijo, športne objekte, športne organizacije ipd.), uporablja različne vire (človeški, finančni, materialni ipd.) in jih med seboj usklajuje (Senič 2005). Zelo pomembni viri, s katerimi se največ srečujemo, so ljudje, strokovno znanje, izkušnje in različna osnovna sredstva, kamor prištevamo finance, športne naprave, objekte ipd. Skratka vse, iz česar manager črpa in s čimer razpolaga, da doseže določene smotre in cilje. Med pomembne štejejo športni dosežek oziroma izid, ki managerju v športnem procesu predstavlja proizvod. Ker si managerji prizadevajo za doseganje smotrov in ciljev, ta proizvod uporabijo in z njim ravnajo. Lahko rečemo, da ima ta proizvod menjalno vrednost (Šugman, Bednarik in Kolarič 2006).

Avtorji v nadaljnjem besedilu razlagajo, da proizvodi lahko predstavljajo tudi druge storitve, ki so posledica procesa managementa v športu in so lahko dvojne narave – torej kot aktivni ali pasivni udeleženci. Prvi se športno udeležujejo, izvajajo športni program ipd. Pravimo, da udeležujejo namen managementa v športu. Drugi, pasivni udeleženci, pa spremljajo proces managementa športa in so uporabniki njegovih proizvodov ali procesov. Športnik proizvaja izide in je zato aktivni uporabnik ter, kot že omenjeno, hkrati predstavlja proizvod. Gledalci, pasivni uporabniki, proizvod ovrednotijo in spremljajo, ne glede na to, ali je izid zanje pomemben ali ne. Proizvodi so zanimivi za širšo javnost, predvsem za medije in sponzorje. Na izide se odzivajo pozitivno ali negativno, v vsakem primeru management to uporabi za sporočanje (Koligar 2009).

Glavna naloga managementa v športu je, da vsakega uporabnika pridobi na svojo stran, potem ko je določen proizvod ali proces na njem pustil vtis. Tako manager športa na uporabnika vpliva dvojno. Proizvod ali proces ima to moč, da se lahko uporabnik z njim poistoveti, hkrati pa tudi z izvajalcem (Prcač Dolinšek 2008).

Nenehno razvijanje in rast športa je doseglo stopnjo, kjer brez ustreznih posegov managementa šport ne bi več obstajal. Športna industrija je morala priznati nadvlado managementa športa in celoten proces prilagoditi potrebam. Kot ključno lahko povzamemo, da je management športa mentalna, intuitivna in občutna aktivnost ljudi v neki športni organizaciji (Šugman, Bednarik in Kolarič 2006, 21).

2.4 Naloge managementa v športu

Šport postaja vedno bolj zapletena in občutljiva socialna in ekonomska kategorija, zato znanja in veščin o tem, kako upravljati športno organizacijo ni nikoli dovolj. V literaturi največkrat zasledimo štiri temeljne naloge, ki jih opravlja management v športu. Te so organiziranje, načrtovanje, vodenje in nadzorovanje. Naloge predstavljajo temelj, na katerem gradimo celoten proces managementa. Poleg osnovnih nalog pa se pojavljajo tudi druge, kot so motiviranje, informiranje, koordiniranje, snovanje, predvidevanje, poročanje in ocenjevanje. Bistvo managementa je, da naloge poveže, jih uskladi in razporedi aktivnosti tako, da bo zastavljeni smoter ali cilj dosežen čim uspešneje. K temu pripomorejo vsi udeleženci v procesu, saj naj bi delovali v isti smeri, kar naj bi poslovno uspešnost še optimiziralo (Šugman, Bednarik in Kolarič 2006). Ker se naloge pri managementu v športu med seboj prepletajo, pogosto meje med njimi ne moremo določiti. V nadaljevanju bomo predstavili naloge snovanja, predvidevanja, načrtovanja, organiziranja, vodenja, poročanja, nadzorovanja in ocenjevanja.

2.4.1 Snovanje

Prva naloga predstavlja temelj oziroma izhodišče za kasnejše načrtovanje oziroma planiranje. To je na primer želja po uresničitvi zastavljenega smotra ali cilja. Že v tej fazi je potrebno proučiti potrebo, oceniti alternative, zasnovati smotre in cilje ter kazalnike, merila in standarde, ki so pomembno vodilo k uspešnosti poslovanja. Postaviti je treba trdne temelje, kaj ideja prinaša, kako jo lahko uporabimo sebi v prid, zakaj naj bi jo v družbenem okolju potrebovali. Če želimo uspešno delovati pa moramo vsekakor ustrezno analizirati družbeno okolje, ki je zunaj nas (na primer finance, kultura, zasičenost trga, znanstveni in tehnološki napredek, razvitost države, kultura, možnost izobraževanja ipd.), naše notranje okolje (delovanje naše organizacije: stanje, struktura, vložki, izidi) in nazadnje proučiti povezavo obeh (kakšen je naš vpliv na zunanje okolje in odziv okolice na organizacijo) (Senič 2005).

Pri snovanju je pomembno, da so zastavljeni smotri in cilji realni in nam je jasno, kaj želimo storiti (Kralj 2003). Smoter oz. cilj nas vodi in motivira, hkrati pa je metoda naše uspešnosti (Šugman, Bednarik in Kolarič 2006).

2.4.2 *Predvidevanje oziroma napovedovanje*

Tudi to nalogo uporabljamo pred načrtovanjem. Predvidevamo prihodnje stanje, kaj se lahko zgodi oziroma napovemo potek dogodkov glede na trenutno stanje. V primerjavi z naslednjo nalogo, načrtovanjem, samo ocenjujemo verjetno stanje, medtem ko s samim načrtovanjem že opredelimo želeno stanje (Šugman, Bednarik in Kolarič 2006).

Pri predvidevanju je potrebno sprejeti tako dobre kot slabe odločitve kot posledico slabega ali dobrega informiranja. Kralj (2003) pravi, da je potrebno izhajati iz nekih teorij in opazovanja, odzivanja okolja na spremembe, lastne intuicije, predhodnega znanja, potrebno je vključiti tudi dinamiko tržišča, finance, tehnološki napredek, politično in kulturno okolje.

2.4.3 *Načrtovanje oziroma planiranje*

Če želimo želeno zadevo nadaljevati, moramo pričeti z načrtovanjem. Iz izhodiščnih nalog snovanja in predvidevanja pričnemo z dejansko aktivnostjo načrtovanja zamišljenega načrta. Izvajanje te naloge zahteva naš trud, aktivno razmišljanje in prizadevanje, ki privede do tega, da zastavljen smoter in cilj preide »na papir«. Zajema podrobnejše določanje ciljev, na primer kaj je potrebno narediti, kaj vse za to potrebujemo, kako bomo izvedli zamišljeni postopek, koliko in kakšna sredstva potrebujemo, do kdaj in kje bomo to naredili ipd. Pomen pripisujemo tudi dolgoročnemu in sistematičnemu planiranju, saj si ne želimo, da bi sam načrt potekal zgolj po naključnih dogodkih (Kralj 2001).

Rozman (1993) pravi, da z načrtovanjem preprečujemo probleme, ki bi morda lahko ovirali doseganje smotra in cilja, ter čim boljje izkoristimo prednosti podjetja ali druge organizacije, pri čemer manager poleg svojega dela planira tudi delo sodelavcev in ostale potrebne vire.

Kralj (2003) opozarja na pomembnost informiranja udeležencev o celotnem procesu dela. Vsak dober manager mora delo ustrezno porazdeliti med primerno usposobljene posameznike ali skupino in jih seznanjati s spremembami.

2.4.4 *Organiziranje*

Organiziranje je ena najpomembnejših nalog managementa in managerjev. To nalogo označimo kot proces vzpostavljanja, prilagajanja, ohranjanja in izvajanja sistema normalnih razmerij med viri (Šugman, Bednarik in Kolarič 2006).

Zajema predhodno pripravo za uresničitev smotrov oziroma ciljev, kjer je potrebno ustrezno razdeliti naloge, imeti moramo izvajalce za posamezne naloge, pripomočke, material, čas ipd. Pri tem je pomembno, da ustrezno porazdelimo odgovornost za delo in pristojnost oseb v procesu organiziranja (Možina 1994, 3).

Strokovnjakom naj bi pustili, da sodelujejo na podlagi lastnega razmišljanja in intuicije, saj lahko le tako v neki profesionalni organizaciji odstopajo v uspešnosti od drugih (Ferjan 1998).

2.4.5 Vodenje

Prva od nalog, na katero pomislimo, ko slišimo besedo management ali manager, je vodenje. V naravi ljudi je, da smo raje vodje, kakor da smo vodeni od drugih. Zato naj bi udeleženci v prvi vrsti poznali svoj položaj in aktivnosti, ki jih opravljajo (Šugman, Bednarik in Kolarič 2006).

Vodenje obsega različne procese, kot so motiviranje, uspešno komuniciranje, kadrovanje ipd. Motiviranje pomeni ustvarjanje skupne organizacijske kulture, vrednot, načina komuniciranja z drugimi udeleženci v organizaciji za doseg čim boljših uspehov in vnašanje dodatne volje za nadaljnje delo (Dimovski in Penger 2001, 7).

Uspešno vodenje zahteva tudi ustrezno znanje, izkušnje, razumevanje želja in interesov športnikov v določeni športni panogi, saj lahko tako uresničuje vizijo, smotre in cilje, predviden načrt. Poznamo različne načine vodenja (avtokratični, demokratični in liberalni), ki se razlikujejo glede na prisotnost in količino upoštevanja odločitev na nižjih ravneh organiziranosti. Današnji managerji v športu so bolj kot nadrejeni v večini primerov trenerji ali pa sodelavci na enaki ravni organiziranosti. Ustvarjajo pozitivno atmosfero, jih poslušajo, spodbujajo in motivirajo (Chelladurai 2001).

2.4.6 Poročanje

Posredovanje informacij je bistvenega pomena pri procesu odločanja, saj se na podlagi pridobljenih podatkov odločamo za izvajanje nadaljnjih aktivnosti v organizaciji. Tu gre za poročanje nižjih ravni višjim, lahko tudi obratno. Kralj (2003) pravi, da je težko opredeliti le to, kako kakovostne so te informacije. Bile naj bi ustrezne, podrobne, pravočasne in podane v ustrezni količini, saj je v nasprotnem primeru prisotnega veliko tveganja.

2.4.7 Nadzorovanje

Z nadzorovanjem lahko zagotovimo ustreznost dela oziroma doseganje planirane izvedbe dela. S kontrolo nad izvajanjem lahko preprečimo pojavljanje možnih nepravilnosti in ta zajema ukrepanje za doseganje zelenega stanja (Kralj 2001, 4).

Dimovski in Penger (2001) dodajata, da daje nadzorovanje nad izvajanjem dela večjo moč in zaupanje med udeleženci v organizaciji ter podpira izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, da bi lahko ti nadzorovali sami sebe in odpravljali svoje napake.

2.4.8 Ocenjevanje

Zastavimo si vprašanje, ali je trenutno stanje zares dobro izhodišče za nadaljnje izvajanje aktivnosti. Včasih zelenega smotra ali cilja ne dosežemo, vendar pa vzroka ne moremo odkriti, če procesa ne analiziramo. Za analizo lahko uporabimo različne metode ocenjevanja kot na primer: primerjalna analiza, finančna analiza, anketni vprašalnik, intervju ipd. Na podlagi tega lahko opredelimo kakovost izvajanja nalog managementa in managerjev. Kralj (2001) loči med uspešnostjo, učinkovitostjo, urejenostjo in uglednostjo. Vsaka izmed njih nam poda določene kazalnike uspešnosti obvladovanja organizacije glede na zunanje in notranje dejavnike poslovanja (na primer produktivnost, ekonomičnost, odnosi z javnostjo, poslovna sposobnost ipd.) (Šugman, Bednarik in Kolarič 2006, 164).

2.5 Trženje v športu

Trenutna cena slovenske nogometne reprezentance znaša 40 milijonov evrov. Povprečna plača panožnega trenerja, ki jo izplačuje Ministrstvo za šolstvo in šport, znaša 1.300 evrov bruto. Povprečna mesečna karta za slovenski fitness znaša 60 evrov. Povprečna plača sekretarja panožne športne zveze znaša 2.900 evrov bruto. Povprečna startnina na tekaški prireditvi znaša 20 evrov. In na tujem: prva nagrada za osvojitev naslova prvaka lige prvakov 2009–2010 znaša za finalno tekmo 9 milijonov evrov, osvojeno prvo mesto na enem od štirih velikih teniških turnirjev za *grand slam* prinaša zmagovalcu povprečno 1,5 milijona evrov (Retar 2011).

Parkhouse (2004, 229) definira trženje kot človeško aktivnost, usmerjeno v zadovoljevanje potreb in želja skozi menjalni proces. Gre za potrebe in želje, ki so prisotne povsod, kjer obstaja trg. Na njem postanejo uspešne tiste organizacije, ki uspejo realizirati svoje cilje z zadovoljitvijo potrošniških želja in potreb.

Retar (2011) razlaga trženje športa kot izvajanje trženjskih aktivnosti na športnem trgu z namenom, da se zagotovijo pogoji za uresničevanje poslanstva organizacije.

Šport je storitvena dejavnost – z izjemo proizvodnje športnikov, ki se lahko tržijo kot proizvodi ali procesi oziroma blagovne znamke. Za trženje storitev v športu veljajo podobne zakonitosti kot za druge storitvene dejavnosti. Storitvena dejavnost se razlikuje od drugih v tem, da je ni mogoče ustvarjati na zalogo in jo kupec oziroma odjemalec praviloma porabi v fazi ustvarjanja.

Trženjski splet sestavljajo naslednji instrumenti trženja: izdelek ali storitev, kraj, cena, distribucija, ljudje, fizični dokazi, oglaševanje in odnosi z javnostjo, prodaja in pospeševanje prodaje ter poprodajne aktivnosti, sponzorstvo, prostovoljno delo ipd. Športne organizacije na trgu obenem tekmujejo in sodelujejo, proizvodi in procesi so neotipljivi, osebni, minljivi,

tržnik nima neposrednega vpliva na jedro proizvoda ali procesa, majhen odstotek neposredno porabljenega denarja potrošnikov gre neposredno k športnim organizacijam, več denarja pride iz posrednih virov (televizija, internet), trženjsko komuniciranje zahteva ogromno medijskega izpostavljanja, posebno pozornost je potrebno nameniti medijem ipd. (Parkhouse 2004, 231).

V zadnjih petnajstih letih je bila prav športna dejavnost tista, ki je doživljala največje spremembe in izzive. V podjetjih in drugih organizacijah so začeli izvajati nove strategije, katerih poudarek je na odnosih s kupci. Temeljijo na tem, da privrženca športa kot glavne porabnike blagovnih znamk privabljajo, z njimi poglobljajo in vzdržujejo odnos (Kotler 1996). Velik pomen v literaturi pripisujejo sposobnostim podjetij ali drugih organizacij, ki znajo prepričati vse udeležene v športni organizaciji, da so pomembni, edinstveni, imajo posebno vlogo in so na vsakem koraku prisotni v celotnem procesu trženja (Fatur 2004).

Organizacija doživetja je postala nova dodana vrednost. Vrednotenje občutkov kupca športne storitve ali procesa (na primer počutje, tretma, ugodje, zadovoljstvo) je postalo dodatno merilo učinkov vrednosti ponudbe in posledično tudi višje cene. Pomembno načelo sodobnih managerjev športa postaja usklajevanje proizvajalcev in posrednikov v športu in celovito upravljanje kakovosti v slogu vprašanj: ali so kupci dobili obljubljeni? Ali gre za skladnost pričakovanj z realnostjo in ali smo vplivali na kupca tako, da je zadovoljen? Vsa ta vprašanja postavljajo v ospredje razumevanje kupca in pristop, da se prenese vrhunskost športa na vsakdanost (Retar 2011).

Kot drugi način trženja je potrebno izpostaviti promocijo. Ima širok pomen, zajema množico, stike z javnostjo, tiskovne konference ter druga področja. Promocija in oglaševanje je nekako postala nuja za obstoj organizacije na trgu, saj se je konkurenca razširila in utrla pot proti novemu znanju in načinom privabljanja kupcev. Zato z izpostavljanjem lastne blagovne znamke, sklepanjem globalnih zavezništov, ustreznim tržnim načrtom ipd., skupaj z mediji, kot so radio, televizija, internet, novinarske konference, skušamo izpostaviti lastne prednosti in povečati zanimanje za organizacijo oziroma za njeno poslanstvo. Smo v fazi, ko je obstoj vrhunškega športa odvisen od medijev, ki ljudem bližajo dogajanje na športni sceni v udobje njihovega naslonjača. Moč medijev se kaže predvsem v pridobivanju sponzorskih sredstev, pri čemer vrhunski športniki dobijo v zameno visoke denarne vsote (Fatur 2004).

Za uspešno trženje naj bi imeli vnaprej pripravljen sistematični načrt, poznati je potrebno slabosti in prednosti svoje in konkurenčnih organizacij ter se zavedati pomena strategije trženja za doseganje smotrov in ciljev organizacije (Parkhouse 2004).

2.6 Management vrhunskega športa

Vrhunski dosežki ustvarjajo specifično kulturno skupino, ki kaže interes za vrhunske športne dosežke, na podlagi katerih se bodo še naprej predstavljali v svetovni družini. Vrhunski športniki s svojimi dosežki zbujejo občudovanje in spoštovanje množice udeležencev. To je tisti interes naroda, ki podpira izredno nadarjene, saj ti s svojo ustvarjalnostjo težijo k napredku (Kovač 1995).

Vrhunski šport je »gladiatorstvo«, saj je postal za mnoge posameznike boj za obstanek med najboljšimi športniki na svetu ter vir dohodka za preživetje. Je poklic, ki se je uspel približati mejam popolnosti v dejavnosti z izjemno veliko željo po napredovanju, kakršna velja za vrhunski šport. Osebe, ki so se odločile za tak način življenja zaradi svojih psihofizičnih sposobnosti, so obremenjene z mnogimi treningi, imajo določen način prehranjevanja, zagotovljene izredne tehnične pogoje in opremo. Za optimalno delovanje potrebujejo strokovnjake, ki celoten proces načrtujejo, organizirajo, vodijo, nadzorujejo itd. Ti strokovnjaki, imenovani managerji (tudi trenerji v veliko primerih), pripomorejo k izboljšanju izidov, saj se ključne naloge organizacije prenesejo na njih, s tem pa športnikom omogočijo, da ta čas namenijo treningu. Gre za voden proces, od treniranja do celotnega športnikovega profesionalnega tima, za doseganje najboljših izidov. Smoter in cilj je biti najboljši in ohranjati motivacijo za nadaljnje dosežke.

Vse temelji na ovrednotenju športnega izida, ki je posledica sodelovanja celotne ekipe. Proizvaja ga športnik in služi za zadovoljitev osebnih dobrin. Če je ta visoko ocenjen, tako s strokovnega kot javnega vidika, ima tudi visoko menjalno vrednost. Njegova vrednost obstaja ne le za športnika, ampak tudi splošno, ker spodbuja ljudi k športu, k razvoju in napredku športne tehnike in industrije (Šugman, Bednarik in Kolarič 2006, 171).

Vse več otrok in mladine se odloča za aktivno udeležbo v izbrani športni panogi z namenom doseči vrhunske izide. Razlog za to je občudovanje znanih, vrhunskih športnikov, ki so njihovi idoli in jim želijo slediti. Tako se iz leta v leto število udeležencev povečuje. Ne gre zanemariti tudi želje po zaslužku, ki je odvisen od posamezne športne panoge, vendar se pri večini lahko pogovarjamo o več sto tisočih evrih, ponekod celo milijonih. Samo finančno vrednost določajo dejavniki, kot so izbrana športna panoga, raven tekmovanja, odmevnost dosežka itn. Zaradi teh dejstev in narave športa – težnja po vrhunskih rezultatih, se je pojavila potreba po usklajevanju športa s tržnimi področji.

Vrhunski šport ne predstavlja le prizadevanja za doseganje čim boljših izidov, ampak je postal pomemben člen poslovnega sveta. Vrhunski športniki z odmevnimi izidi so zanimivi za mnoga podjetja in druge organizacije, saj lahko z oglaševanjem pripomorejo k boljši prepoznavnosti organizacije. Mnogi prevzemajo nase tudi pritisk gledalcev, ki jih s svojim

izjemnim športnim znanjem na neki način zabavajo. Posledično se skušajo z njimi poistovetiti, kar pa organizacije in posamezniki uporabljajo v svojo korist (Fatur 2004).

2.7 Manager v športu

2.7.1 Vloga in naloge managerja v športu

Managerji v športu so sodelavci v športu, ki delujejo na področju managementa v športu. Povezujejo znanja s športnega in ekonomskega področja ter imajo sposobnost ravnanja s človeškimi viri. Povezuje dve, v osnovi različni področji. Šport kot dejavnost pa ni enovit, zato glede na to raznolikost delimo tudi managerje v športu. Delujejo lahko v športni organizaciji kot trenerji, direktorji klubov, predsedniki klubov, lahko so zastopniki športnikov, managerji športnih klubov, poslovni tajniki ipd. Običajno se specializirajo za določeno področje, kot so trženje prireditev, osebno vodenje vrhunskega športnika ali poslovanje kluba. Glede na vlogo v športnem managementu so mnogi mnenja, da so managerji nujno potrebni za obstoj in uspešno poslovanje športne dejavnosti, saj med drugim povezujejo lokalne in globalne ravni. Njihovo delo se ocenjuje glede na to, kako uspešno opravljajo delo drugi, in glede na doseganje zastavljenih ciljev (Šugman, Bednarik in Kolarič 2006).

Predstavljajmo si, da štirim sodelavci uspe narediti šest enot proizvodov (izdelka, storitve ali procesa) v osmih urah brez managerja. Kakšen smisel ga ima potem sploh najeti, da planira, organizira, vodi in nadzoruje proizvodnjo, če bi delavci bili še vedno enako produktivni. Vrednost dobi šele, ko mu s svojimi izbranimi osebnostnimi lastnostmi uspe povečati končni izid v enakem danem času oziroma narediti posameznika ali skupino ljudi uspešnejše (Retar 2011).

Vloga managerja v športu je lahko zelo različna, saj se tudi področja, znotraj katerih deluje, razlikujejo. Vsako od njih zahteva drugačen pristop, zato naj bi vedel, kako se lotiti razreševanja problemov. Dober manager naj bi znal uporabiti in prilagoditi svoje sposobnosti vsaki situaciji drugače, sploh kadar govorimo o ravnanju ali obvladovanju s človeškimi viri. Igra določene vloge, ki jih prilagaja glede na spremljajoča opravila, namen ter obseg aktivnosti. Manager v športu se mora popolnoma prilagajati potrebam športnikov in mejam lastnih zmožnosti in znanja. Posledično se lahko naloge, ki naj bi jih opravljal, krčijo ali širijo. Pri svojem delu, vedenju, dejanjih naj bi bil odločen in zaupal v svoje sposobnosti. Osebe z managerskim profilom lahko označimo kot dobre igralce, ki svoje negativne lastnosti nadzirajo in v ospredje postavljajo pozitivne. Odločajo se na podlagi dejstev, vendar naj bi v večini primerov uporabil tudi lastno intuicijo, saj le kombinacija obojega po navadi vodi v uspešne odločitve (Koligar 2009).

Biloslavo (2006, 30) pravi, da je odločanje lahko rutinsko, analizno ali intuitivno. Pri vsakem se managerji soočajo z določeno stopnjo tveganja, nekje bolj, drugje manj. Za vse pa je potrebna previdnost in premišljenost ravnanja ter izbira pravega časa odločitve.

Ko določeno odločitev manager sprejme, naj bi jo v praksi tudi izvedel. Pomoč in nasveti drugih ljudi so dobrodošli, saj to managerjem olajša delo. V vsaki situaciji naj bi ustrezno ravnal, da bo dosegel, kar si je zadal oziroma kar je v korist in dobrobit športne organizacije, športnika ter managerja samega (Šugman, Bednarik in Kolarič 2006).

Watt (2003) razlaga pet različnih pristopov delovanja managerjev v športu:

- Klasični pristop: vsak manager v športu naj bi obvladal osnove managementa, kar vključuje zmožnost načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadziranja.
- Behavioristični pristop: nanaša se na posameznika kot celovito osebnost, ki ima svoje potrebe in želje. Upošteva, da smo si ljudje različni in je zato potrebno, da manager obravnava vsakega posameznika temu primerno.
- Znanstveni pristop: je bolj matematični pristop k managementu za doseganje učinkovitosti. Temelji na ukvarjanju z operativnimi problemi in metodami njihovega razreševanja.
- Organizacijski pristop: temelji na oblikovanju manjših organizacijskih enot. V ospredju je prizadevanje za njihovo poenotenje za doseg zadanih smotrov in ciljev.
- Naključen pristop: pri tem pristopu ni enega samega pravega načina vodenja, ampak naj bi se manager neprestano prilagajal okoliščinam in izbral primerne načine v danih situacijah.

Delovanje managerja vsebuje tudi neposredne in posredne odnose z ljudmi. Lahko so v zastopniški, voditeljski, povezovalni, informacijski, pregledovalni, posredovalni, predstavniški, reševalski, pogajalski, podjetniški vlogi in v vlogi odločanja (Možina 1994).

Naloge so med seboj povezane, vendar jih je treba spoznati, če želimo razumeti vsebino in način dela. Primeri, ki jih opravljajo managerji v okviru managementa v športu, so (Goltes 2003, 67):

- posredovanje pri prestopnih športnikih,
- urejanje pogodbenih odnosov med športnikom in klubom,
- pogajanja o plačilih za športnikovo delo,
- svetovanje pri nalaganju premij,
- urejanje potrebnih licenc za nastopanje na tekmovanjih,
- lobiranje za udeležbo športnika na elitnih tekmovanjih,
- prodaja oglasnega prostora na športnikovih oblačilih,
- odnosi z javnostjo in
- davčno svetovanje.

2.7.2 Osebnostne lastnosti managerja v športu

Veliko je poti in načinov, po katerih pridemo do zelenega smotra ali cilja. Vse skupaj pa je veliko lažje, če nam osebnostne lastnosti omogočajo ustvarjati pozitivno delovno okolje. To pomeni, da naj bi manager svojo osebnost izoblikoval in naravnal skladno svojemu delu (Fatur 2004).

Managerjeve osebnostne lastnosti, kot so vrednote, znanje, značaj in temperament, so vrline, ki so vidne v reakcijah na spremembe dogodkov, najpogosteje pa v komunikaciji z drugimi. Pomembno je, da se manager zaveda svojih dobrih lastnosti in jih skuša čim bolj uveljaviti pri delu. Med pozitivne lastnosti vsekakor štejemo odločnost, samozaupanje, poslušanje intuicije, iskrenost, verodostojnost, odgovornost, komunikativnost, razumevanje pojmov izbranega področja, sposobnost hitrega razmišljanja, zaupljivost ipd. Dopolnjujejo jih še druge značilnosti kakovostnega managerja, kot so organiziranost, potrpežljivost, točnost, pravičnost, dosegljivost in dobra sposobnost motiviranja (Watt 2003).

Predvsem je v športu izrednega pomena interkulturalnost, kar pomeni sprejemanje medsebojnega razumevanja med ekipami in posamezniki, ki prihajajo iz različnih kulturnih predelov (Koligar 2009).

Dober manager ceni in spoštuje ljudi, ki so mu zaupani. Skrbi za trg, kapital in okolje ter je nenehno pozoren na rezerve. Priporočljivo je, da gradi uspeh na podlagi lastnih izkušenj, osebnih poznanstev, etičnosti, pogajalskih sposobnosti ter športnega in ekonomskega znanja. Znal naj bi tudi ustrezno motivirati, spodbujati in nagrajevati tiste, s katerimi je v poslovnem odnosu, da lažje dosežejo zastavljene cilje (Graham 2001).

K temu podnaslovu je potrebno dodati še nekaj misli o etičnem in moralnem odločanju. To je neki dogovor, ki naj bi ga spoštovali vsi, vendar žal ni vedno tako. Zaradi različnih področij dela, osebnosti ipd. ne moremo govoriti o strogo predpisanih pravilih, ki naj bi jih vsi spoštovali. Le zakoni imajo to nalogo, natančneje kodeks športnih managerjev. V primeru kršenja predpisov lahko nekdo sicer kratkoročno uspe, vendar se na dolgi rok vsekakor ne splača tvegati in na nepošteni način pridobiti prednosti. Drugi bodo hitro sprevideli in izločili takšne ljudi iz igre, kot na primer pri športnem tekmovanju (Šugman, Bednarik in Kolarič 2006).

Managerji vrhunskih športnikov so neprestano izpostavljeni očem javnosti, zato morajo biti še bolj pazljivi, kako ravnajo v določenih situacijah. Če se zamerijo sodelavcem, konkurenci ali celo javnosti, ga bodo ti kaj hitro izločili. Še večja škoda je, da bo zaradi managerjeve prevare ob slab glas tudi športnik ali športna organizacija, v kateri je deloval (Fatur 2004).

Vemo, da ima laž kratke noge, zato je najbolje delovati v skladu s predpisi, saj je dolgoročno to edina pot, po kateri pridemo do zelenega poslovnega kakor tudi športnega uspeha.

2.7.3 *Manager v športu pri nas in v svetu*

Uspešen in zaželen športni manager je ideal, ki ga ni lahko doseči. Potrebuje ogromno strokovnega znanja, izoblikoval in dodelal naj bi svojo osebnost, ki zna usmerjati ljudi, sprejemati odločitve, jih utemeljiti in izpeljati. Okolica naj bi mu tudi brezpogojno zaupala. Predvsem pa se mora zavedati, da je do cilja veliko preprek in ovir, zato so možne tudi druge »pravilne« potji in ne le ena. Naloga je najti najboljšo rešitev in jo izpeljati na najmanj tvegan način (Chelladurai 2001).

Na vse sprejete odločitve pa imajo vpliv notranji (osebnost) kakor tudi zunanji (okolje) dejavniki. Slovenci smo maloštevilen narod, kar se kaže tudi v tem, da pravzaprav nimamo nikjer zemljepisnega središča, na katerega ne bi vplivala bližina meje sosednje države. Še več, potrdimo lahko tudi samo mejnost človeka, ki je v neprestani asimilacijski izmenjavi z zunanjim svetom. Sama zgodovina vzgoje v pretirano in ozko moralnih, zastrašujočih državnih ureditvah nam narekuje, da smo po naravi zavrti, negativno naravnani, nesložni in hitro sprti drug z drugim, nevoščljivi, egoistični ipd. Opazimo lahko, da mnogi slovenski managerji raje sodelujejo z manj sposobnimi od sebe, saj jim to daje občutek pomembnosti (Bergant 2010).

Te in še katere druge negativne osebnostne lastnosti ter prioritete, kot na primer pomembnost družinskega življenja in ne toliko strokovno izpopolnjevanje, nam v celotnem pogledu preprečujejo številnejši prodor med najuspešnejše managerje športa. Drugi omembe vreden podatek je tudi, da se pri nas lahko le polovica managerjev v športu preživlja samo s sredstvi, ki jih dobijo neposredno od športnika. Kar nekaj jih ima poleg športnega managerstva še drugo službo, kar pomeni, da samo ta vir dohodka ni dovolj za ugodne življenjske pogoje. Mnogi si izključno samo tega dela niti ne želijo, saj zahteva hiter tempo življenja, stalno so na poti, imajo veliko sestanov, dostopni morajo biti ves dan ipd. Raziskava, ki je bila opravljena leta 2010 na Univerzi v Ljubljani, natančneje na Fakulteti za šport (Kolarič 2000), navaja, da je management v Sloveniji v krizi, in sicer zaradi neprofesionalnega pristopa managerjev. Njihovo delo izpodrivajo drugi, ki niso ustrezno usposobljeni za opravljanje takšnega posla, kot na primer pravniki.

Ker je za vrhunškega športnika izredno pomembna motivacija, ki jo veča in vzdržuje najožji krog ljudi okoli športnika, naj bi bil manager pozitivno naravnana oseba. Le redki premorejo to kakovost in prav ti sodelujejo izključno s profesionalnimi športniki. V razvitem svetu je takšno delovanje managerjev povsem vsakdanje. Kar šteje in daje vrednost, so izkušnje,

kreativnost, motiviranost, mednarodne povezave z možnostjo in željo odpiranja trga, zaupanje v odličnost dela, želja po zmagi, dostopnost svežih informacij itn.

3 EMPIRIČNA RAZISKAVA

V tem delu predstavljamo potek raziskave z zbiranjem podatkov z vprašalnikom ter analizo in interpretacijo izidov, ki se logično nadaljuje s sklepi iz empiričnega dela; ti so nam omogočili oblikovanje priporočil za izboljšanje stanja na področju delovanja športnih managerjev v teniški športni panogi v Republiki Sloveniji.

3.1 Opis populacije in vzorca

Za izvedbo empirične raziskave o vlogi managerja v teniški športni panogi v Sloveniji smo v osnovi uporabili kvantitativno metodo raziskovanja. Kot pripomoček zbiranja podatkov in informacij smo uporabili anketni vprašalnik (priloga 1). Posredovali smo ga izbranim teniškim klubom v Sloveniji, kjer so na vprašanja odgovarjali vodje teniških klubov, starši tekmovalcev ter tekmovalci in tekmovalke v starostni kategoriji nad 14 let. Starost smo omejili na 14 let, ker se takrat pri večini prične profesionalna teniška kariera. Nekaj anket je bilo poslanih po elektronski pošti, ostale smo izročili osebno.

Opažamo, da v zadnjih desetih letih tenis kot športna panoga v slovenskem prostoru pridobiva na popularnosti. Kot enega izmed temeljnih razlogov za to lahko štejemo vrhunske dosežke posameznih slovenskih teniških igralcev in igralk, ki so najstnikom v slovenskih teniških klubih postali vzor in motivacija za delo. Spoznali so, da tudi v majhni državi, kot je Slovenija, lahko pridejo v sam svetovni vrh (na primer Tina Pisnik, Katarina Srebotnik, Polona Hercog, Blaž Kavčič in Grega Žemlja) (ITF 2012). Posledično se je zaradi večjega zanimanja za to športno panogo ustanovilo veliko število novih klubov in s tem tudi bodočih tekmovalcev z možnostmi odličnih športnih izidov. Dobra športna baza s pričakovanimi športnimi dosežki pa predvideva tudi potrebo po managerjih v športu.

Na podlagi odgovorov smo ugotovili, kakšno je dejansko stanje potreb po managerjih v Sloveniji v teniški športni panogi, njihovo vlogo in naloge, kdo se odloča za njih, katere osebnostne lastnosti so tiste, ki jih delajo najboljše.

3.2 Opis vprašalnika in potek raziskave

Anketni vprašalnik je sestavljen iz sedemindvajsetih vprašanj, s katerimi smo potrdili oziroma ovrgli pet v začetku navedenih predpostavk. Prvo vprašanje je zajemalo status vprašanih, vsa nadaljnja pa so se nanašala na naše predpostavke. Vprašani so odgovorili na dvajset vprašanj zaprtega tipa. Pri ostalih sedmih vprašanjih so vprašani imeli možnost izraziti svoje mnenje, zato so bila ta vprašanja odprtega tipa.

Raziskovanje je potekalo v obdobju dveh tednov v mesecu marcu 2012. Anketni vprašalnik je bil poslan oziroma izročen skupaj 49 osebam, vendar jih je popolno izpolnjenih vrnilo 36 oseb, kar predstavlja 73 % anketiranih in je nad pričakovanji (Flere 2008). Odgovore smo statistično obdelali, rezultate pa predstavili s pomočjo grafov in tabel, ki smo jih izdelali v programu Microsoft Office Excel.

Za izbrano raziskovalno področje smo se odločili predvsem zato, ker nas je zanimalo, koliko ljudi v teniški športni panogi dejansko potrebujejo managerja v športu, katere naloge naj bi opravljal, kakšna znanja naj bi imel ter katere so prednosti, ki jih lahko manager v športu nudi vrhunskemu športniku.

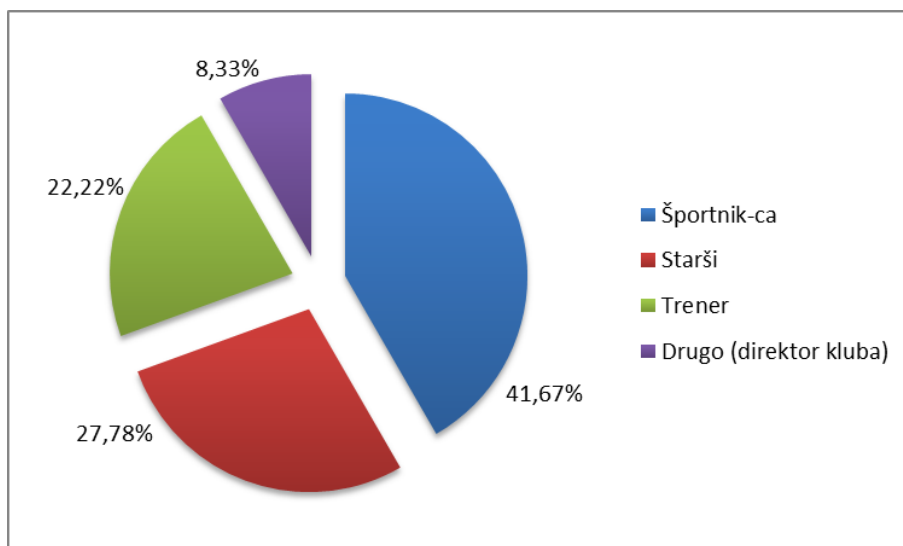
3.3 Izidi raziskave

3.3.1 Prvo vprašanje: Kakšen je vaš status?

Pri prvem vprašanju, ki se nanaša na status anketiranca, smo želeli podati število oziroma delež posameznih anketnih kategorij (preglednica in slika 1). Največji je bil delež športnikov, in sicer 41,67 %. Sledijo jim starši (27,78 %), trenerji (22,22 %) in drugo. V našem primeru so to bili direktorji klubov (8,33 %).

Preglednica 1: Status anketirancev

	Število anketiranih	Delež (%)
Športnik/-ica	15	41,67
Starši	10	27,78
Trener	8	22,22
Drugo (direktor kluba)	3	8,33
SKUPAJ	36	100,00



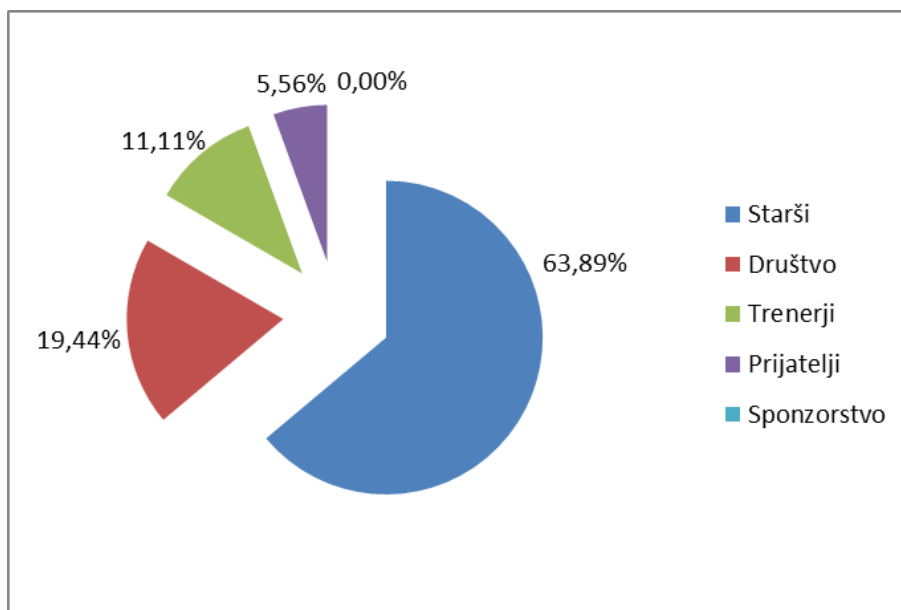
Slika 1: Status anketirancev

3.3.2 Drugo vprašanje: Kdo po vašem mnenju najbolj vpliva na športnikov razvoj?

Iz preglednice in slike 2 je razvidno, da 63,89 % vprašanih meni, da imajo vodilno vlogo pri športnikovem razvoju starši. Odstotek ni presenetljiv, saj ti usmerijo in nato spodbujajo športnika k delu. 19,44 % vprašanih meni, da je drugi najpomembnejši dejavnik športnikovega razvoja društvo, v katerem športnik deluje. S tem je mišljena cela paleta ponudbe, ki jo omogoča društvo. Na tretjem mestu po pomembnosti so trenerji (11,11 %) in nato prijatelji (5,56 %). Zadnja, peta kategorija je vpliv sponzorstva na športnikov razvoj, ki naj nanj ne bi vplivalo.

Preglednica 2: Vpliv bližnjih na športnikov razvoj

	Število anketiranih	Delež (%)
Starši	23	63,89
Društvo	7	19,44
Trenerji	4	11,11
Prijatelji	2	5,56
Sponzorstvo	0	0,00
SKUPAJ	36	100,00



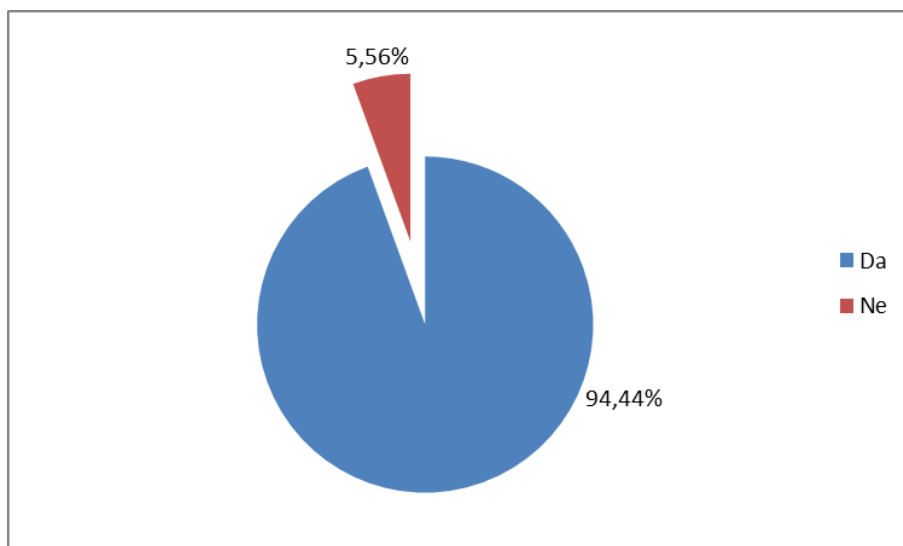
Slika 2: Vpliv bližnjih na športnikov razvoj

3.3.3 Tretje vprašanje: Ali se vam zdi vloga managerja v športu pomembna za razvoj vrhunskega športnika?

Iz preglednice in slike 3 je razvidno, da se večini (94,44 %) zdi vloga managerja v športu zelo pomembna. Njegovo delo in prisotnost omogočata nemoten in sproščen trening. Samo dva vprašana menita, da vloga managerja ni pomembna za razvoj vrhunskega športnika.

Preglednica 3: Pomembnost vloge managerja v športu za razvoj vrhunskega športnika

	Število anketiranih	Delež (%)
Da	34	94,44
Ne	2	5,56
SKUPAJ	36	100,00



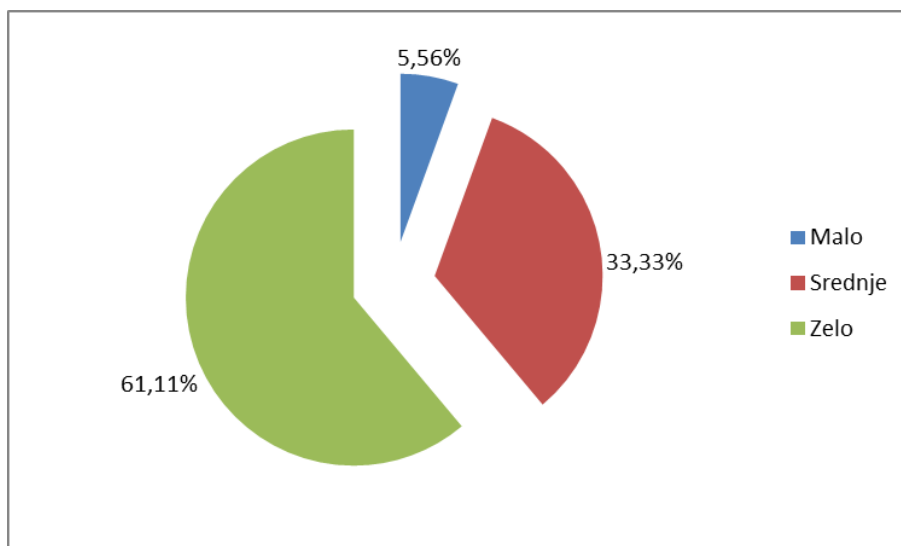
Slika 3: Pomembnost vloge managerja v športu za razvoj vrhunškega športnika

3.3.4 Četrto vprašanje: Kako pomemben se vam zdi načrtni razvoj športnika v sodelovanju s celotno ekipo?

Preglednica in slika 4 nam kažeta, da 61,11 % vprašanih meni, da je zelo pomemben načrtni razvoj športnika v sodelovanju s celotno ekipo. Športniki in njihovi starši, ki predstavljajo matično celico športnikovega razvoja, ugotavljajo, da brez sodelovanja celotne ekipe ne bo želenega napredka. Še vedno pa tretjina vprašanih meni (33,33 %), da je sodelovanje s celotno ekipo srednje pomembno, in le 5,56 % (dva vprašana od šestintridesetih), da malo.

Preglednica 4: Pomembnost načrtnega razvoja športnika v sodelovanju s celotno ekipo

	Število anketiranih	Delež (%)
Malo	2	5,56
Srednje	12	33,33
Zelo	22	61,11
SKUPAJ	36	100,00



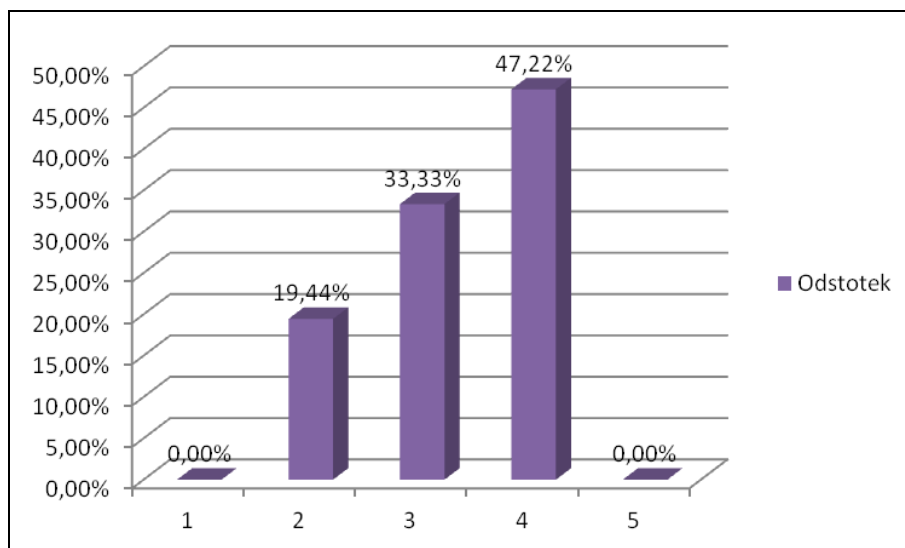
Slika 4: Pomembnost načrtnega razvoja športnika v sodelovanju s celotno ekipo

3.3.5 Peto vprašanje: Kakšna je po vašem mnenju potreba po managerjih v športu v Sloveniji?

Iz preglednice in slike 5 vidimo, da je skoraj polovica vprašanih odgovorila na lestvici od 1 do 5 (kjer je 1 najmanj in 5 največ) s 4, kar pomeni, da se jim zdi potreba po športnih managerjih velika. 33,33 % je potrebo po športnih managerjih ocenilo s 3 in 19,44 % z 2.

Preglednica 5: Potreba po managerjih v športu

	Število anketiranih	Delež (%)
1	0	0,00
2	7	19,44
3	12	33,33
4	17	47,22
5	0	0,00
SKUPAJ	36	100,00



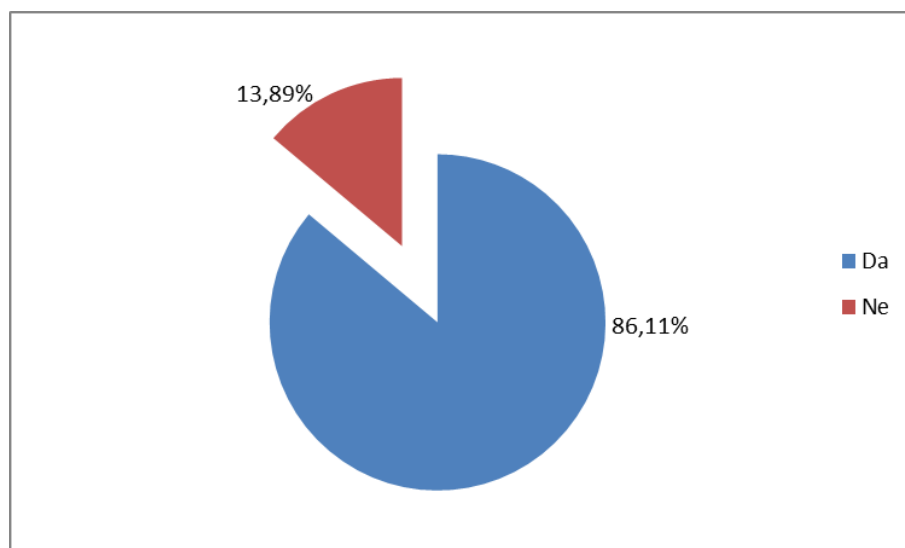
Slika 5: Potreba po managerjih v športu

3.3.6 Šesto vprašanje: Ali je slovenski trg dovolj velik za potrebo po managerjih v športu?

Velika večina vprašanih, kar 86,11 % se strinja, da je slovenski trg dovolj velik za potrebo po managerjih v športu. Samo 13,89 % meni, da ne (preglednica in slika 6).

Preglednica 6: Velikost slovenskega trga za delovanje managerjev v športu

	Število anketiranih	Delež (%)
Da	31	86,11
Ne	5	13,89
SKUPAJ	36	100,00



Slika 6: Velikost slovenskega trga za delovanje managerjev v športu

3.3.7 Sedmo vprašanje: Katere od naštetih nalog managerja v športu se vam zdijo najpomembnejše?

Pri sedmem vprašanju so anketirani odgovarjali, katere od naštetih nalog managerjev športu se jim zdijo najpomembnejše. Izvedeli smo, da sta to organiziranje in načrtovanje, takoj za njima usklajevanje in vodenje, za najmanj pomembni nalogi pa imajo nadzorovanje in motiviranje (preglednica 7).

Preglednica 7: Naloge managerja v športu

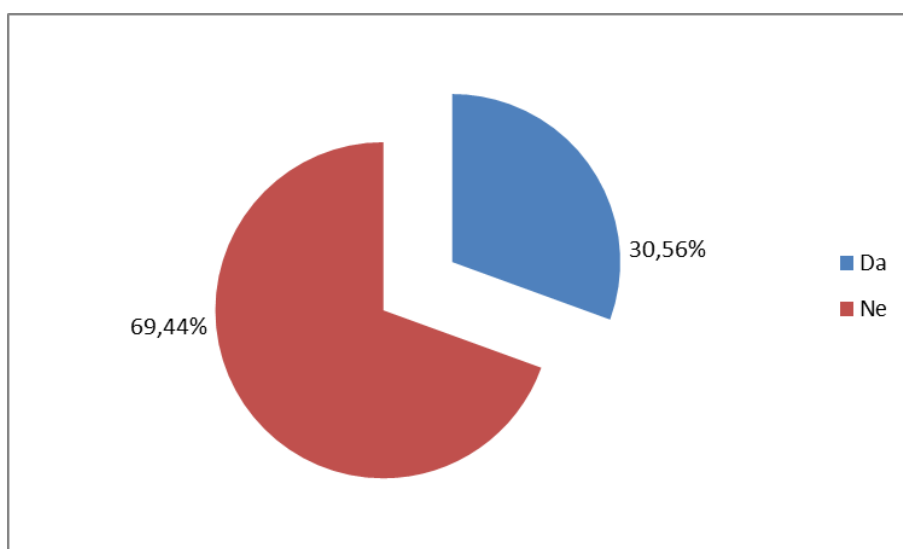
	N	Min	Max	Aritm. sredina	Varianca	St. odklon
Motiviranje	36	1	6	1,05	0,05	0,225
Načrtovanje	36	1	6	4,92	2,019	1,421
Nadzorovanje	36	1	6	1,97	0,026	0,162
Organiziranje	36	1	6	5,88	0,098	0,313
Usklajevanje	36	1	6	3,22	0,018	0,135
Vodenje	36	1	6	3,97	0,056	0,236

3.3.8 Osmo vprašanje: Menite, da je na našem trgu v vrhunskem tenisu dovolj managerjev v športu?

Kar 69,44 % vprašanih meni, da v slovenskem prostoru ni dovolj managerjev v športu (preglednica 8 in slika 7).

Preglednica 8: Mnenje o zadostnem številu managerjev v športu v Sloveniji

	Število anketiranih	Delež (%)
Da	11	30,56
Ne	25	69,44
SKUPAJ	36	100,00



Slika 7: Mnenje o zadostnem številu managerjev v športu v Sloveniji

3.3.9 Deveto vprašanje: Kakšna znanja mora imeti manager v športu?

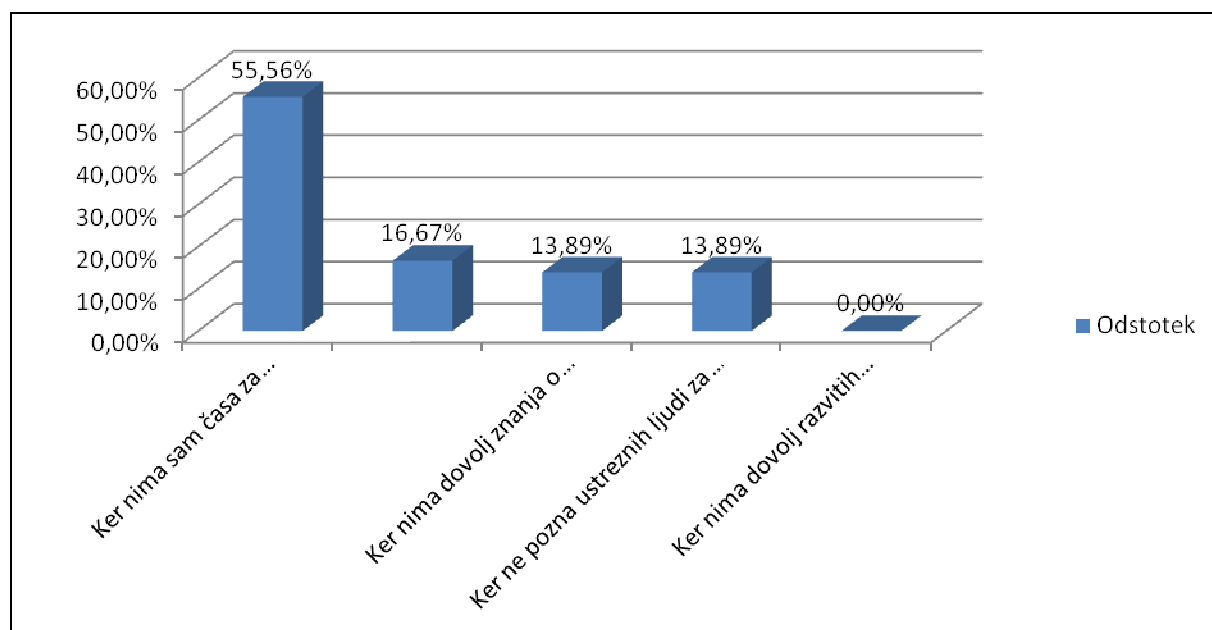
Anketirani so našli znanja, ki naj bi jih po njihovem mnenju obvladal in uporabljal manager v športu. Iz odgovorov lahko ugotovimo, da vprašani vedo, kaj naj bi manager obvladal. Za zelo pomembne štejejo ekonomska, športna, komunikacijska in informacijska znanja. Menimo, da so to tista področja, ki jim pri planiranju, organiziranju, vodenju in kontroliranju povzročajo največ težav in začitijo potrebo po človeku, ki bi to obvladal in prevzel to delo nase.

3.3.10 Deseto vprašanje: Zakaj menite, da se športnik odloči poiskati managerja?

Pri desetem vprašanju ugotovimo, da več kot polovica vprašanih (55,56 %) meni, da športnik poišče managerja, ker sam nima dovolj časa za usklajevanje vseh obveznosti. Kot drugi najpomembnejši razlog so navedli dejstvo, da športnik ni seznanjen z vsemi sponzorskimi pravicami in obveznostmi. Tretje in četrto mesto si z enakim odstotkom (13,89 %) delita odgovora, da športnik nima dovolj znanja o finančnih konstrukcijah posla in premalo ustreznih poznanstev (preglednica 9 in slika 8).

Preglednica 9: Vzroki za nastanek potrebe po managerju v športu

	Št. anketiranih	bi
Ker nima sam časa za usklajevanje vseh obveznosti	20	55,56
Ker sam ni seznanjen z vsemi sponzorskimi pravicami in obveznostmi	6	16,67
Ker nima dovolj znanja o finančnih konstrukcijah posla	5	13,89
Ker ne pozna ustreznih ljudi za sodelovanje	5	13,89
Ker nima dovolj razvitih komunikacijskih sposobnosti	0	0,00
SKUPAJ	36	100,00

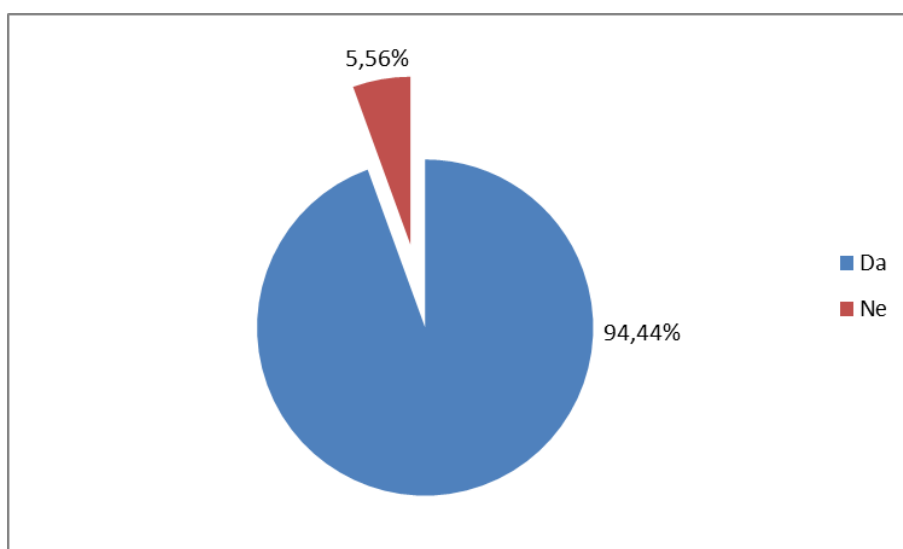
**Slika 8: Vzroki za nastanek potrebe po managerju v športu**

3.3.11 Enajsto vprašanje: Menite, da manager v športu zagotovi boljše pogoje vrhunskemu tenišskemu igralcu, kot bi si jih sam?

Iz preglednice 10 in slike 9 je razvidno, da večina vprašanih (94,44 %) pritrjuje mnenju, da športni manager športniku zagotovi boljše pogoje, kot bi si jih sam z lastnim angažiranjem. Sam ob treningih ne bi zmozel najti časa za pripravo in uspešna pogajanja na primer s klubom, zvezo ali tretjim sponzorjem.

Preglednica 10: Mnenje o zagotavljanju boljših pogojev športnikom

	Število anketiranih	Delež (%)
Da	34	94,44
Ne	2	5,56
SKUPAJ	36	100,00



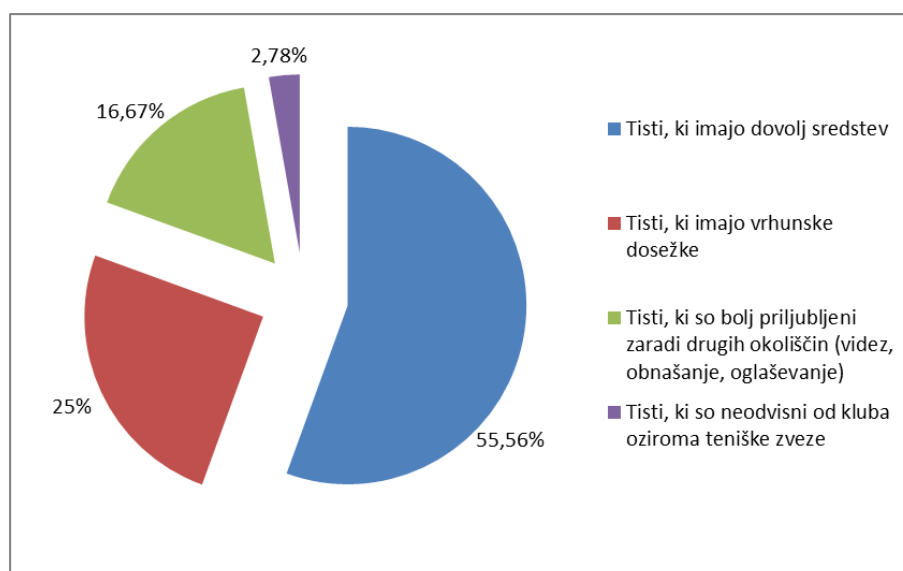
Slika 9: Mnenje o zagotavljanju boljših pogojev športnikom

3.3.12 Dvanajsto vprašanje: Katere vrste vrhunskih teniških igralcev se po vašem mnenju odločajo za sodelovanje z osebnimi managerji v športu?

Iz preglednice 11 ugotovimo, da več kot polovica vprašanih sodi, da se za sodelovanje z osebnimi športnimi managerji odločijo tisti, ki imajo dovolj sredstev. Takoj za tem sledi prepričanje, da brez vrhunskih športnih dosežkov ni smiselno iskati managerja v športu. Manjšemu številu vprašanih se zdi, da se odločajo za sodelovanje z osebnimi športnimi managerji športniki, ki so za pasivne navdušence tega športa zanimivi zaradi videza, obnašanja, oglaševanja ipd. Neodvisnost od kluba ali zveze in pomanjkanje managerskega znanja sta na dnu lestvice razlogov, zaradi katerih začne teniški igralec sodelovati z osebnim športnim managerjem (glej tudi sliko 10).

Preglednica 11: Odločitev za managerje v športu

	Št. anketiranih	Delež (%)
Tisti, ki imajo dovolj sredstev	20	55,56
Tisti, ki imajo vrhunske dosežke	9	25
Tisti, ki so bolj priljubljeni zaradi drugih okoliščin (videz, obnašanje, oglaševanje)	6	16,67
Tisti, ki so neodvisni od kluba oziroma teniške zveze	1	2,78
Tisti, ki sami nimajo dovolj managerskega znanja	0	0
SKUPAJ	36	100,00



Slika 10: Odločitev za managerje v športu

3.3.13 Trinajsto vprašanje: Ali je dobro, da je bil manager sam aktivni športnik in je celoten proces doživel nekoč sam?

Iz preglednice 12 je razvidno, da so vsi anketirani prepričani, da je za športnega managerja dobro, da je bil tudi sam aktivni športnik in je celoten proces doživel nekoč tudi sam.

Preglednica 12: Pomembnost lastnega razumevanja celotnega procesa

	Število anketiranih	Delež (%)
Da	36	100,00
Ne	0	0,00
SKUPAJ	36	100,00

3.3.14 Štirinajsto vprašanje: Če da oziroma ne, zakaj?

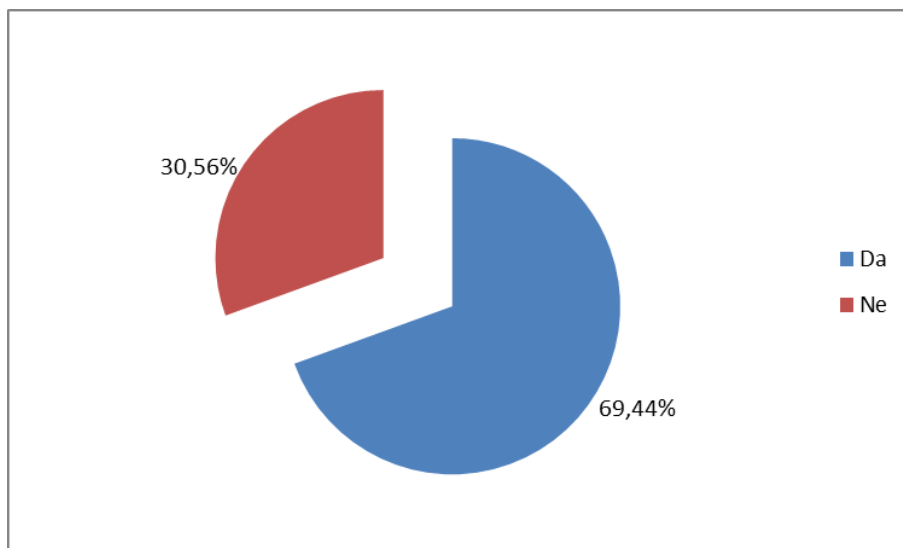
S štirinajstim vprašanjem smo želeli od anketirancev ugotoviti razloge za mnenje oziroma trditev, ki so jo navedli v prejšnjem vprašanju. Menijo, da mu dejstvo, da je bil sam aktivni športnik, omogoča boljše razumevanje športnika in s tem kakovostnejše organiziranje in načrtovanje treningov. Poznanstva z ljudmi v športni panogi mu odpirajo vrata pri lažjem sklepanju poslov in predstavlja pomoč pri iskanju sponzorjev.

3.3.15 Petnajsto vprašanje: Ali je za uspešno sodelovanje pomembno, da sta manager in športnik pogosto v stiku?

Iz preglednice 13 in slike 11 je razvidno, da večina (69,44 %) meni, da so pogosti stiki športnika in managerja pomembni za uspešno sodelovanje.

Preglednica 13: Pomembnost stikov športnika in managerja

	Število anketiranih	Delež (%)
Da	25	69,44
Ne	11	30,56
SKUPAJ	36	100,00



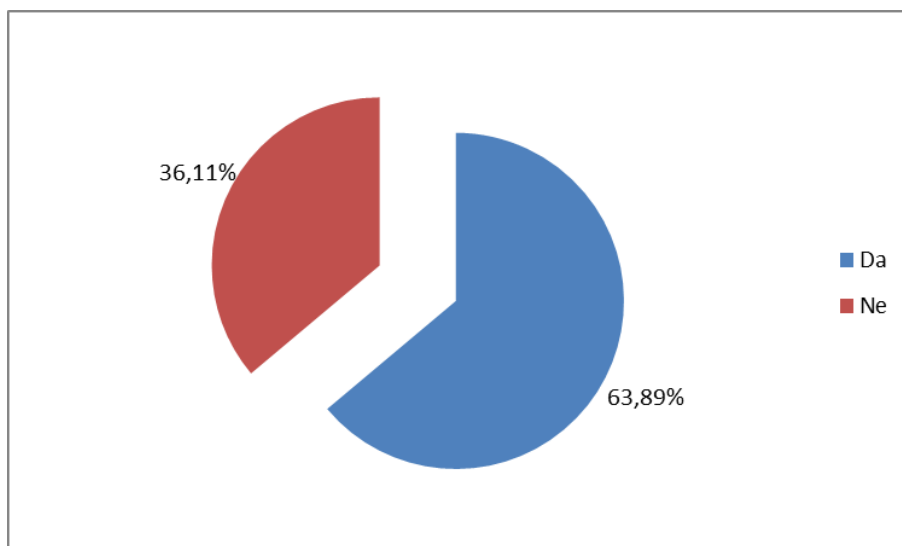
Slika 11: Pomembnost stikov športnika in managerja

3.3.16 Šestnajsto vprašanje: Menite, da je za uspešno sodelovanje pomembno, da športni manager pozna tudi zasebno športnikovo življenje?

Prav tako je skoraj dve tretjini vprašanih mnenja (63,89 %), da naj bi športnikov manager poznal zasebno življenje športnika (preglednica 14 in slika 12).

Preglednica 14: Pomembnost managerjevega poznavanja športnikovega osebnega življenja

	Število anketiranih	Delež (%)
Da	23	63,89
Ne	13	36,11
SKUPAJ	36	100,00



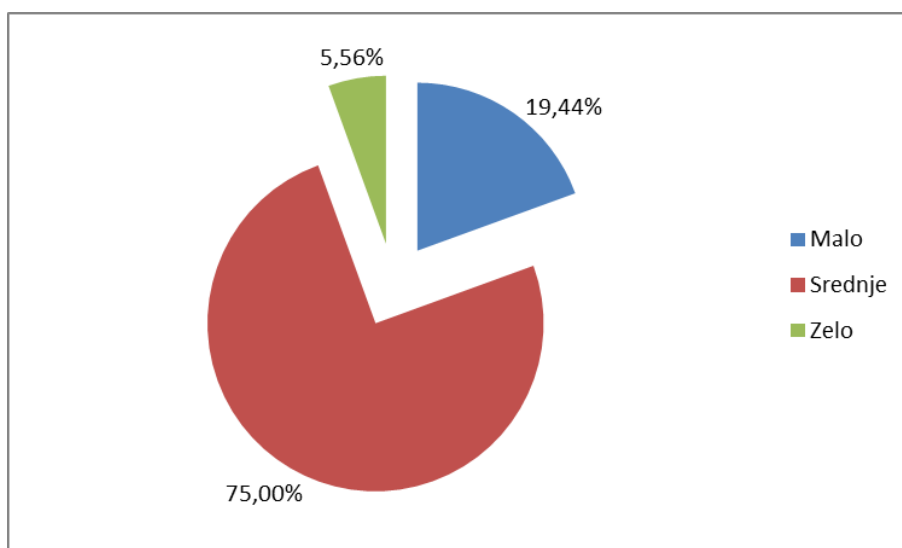
Slika 12: Pomembnost managerjevega poznavanja športnikovega osebnega življenja

3.3.17 Sedemnajsto vprašanje: V kolikšni meri lahko po vašem mnenju manager vpliva na športnikovo motivacijo za uspešen nastop?

Ugotovimo, da 5,56 % vprašanih meni, da manager zelo vpliva na športno motivacijo za uspešen nastop, 19,44 % malo in 75 % srednje (preglednica 15 in slika 13).

Preglednica 15: Vpliv managerja na športnikovo motivacijo

	Število anketiranih	Delež (%)
Malo	7	19,44
Srednje	27	75,00
Zelo	2	5,56
SKUPAJ	36	100,00



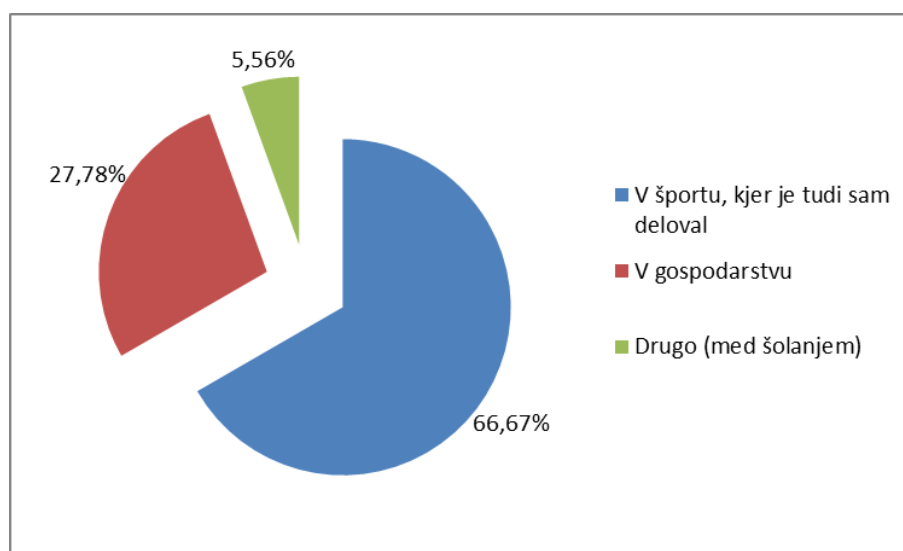
Slika 13: Vpliv managerja na športnikovo motivacijo

3.3.18 Osemnajsto vprašanje: Na katerih področjih manager najbolj nabira svoj socialni kapital?

Dve tretjini vprašanih meni (66,67 %), da najbolj v tistem športu, kjer je manager sam deloval. Na drugem mestu je gospodarstvo (27,78 %) in na tretjem socialni kapital, ki si ga je manager nabral med šolanjem (5,56 %) (preglednica 16 in slika 14).

Preglednica 16: Področja, kjer manager najbolj nabira svoj socialni kapital

	Št. anketiranih	Delež (%)
V športu, kjer je tudi sam deloval	24	66,66
V gospodarstvu	10	27,78
Drugo (med šolanjem)	2	5,56
SKUPAJ	36	100,00



Slika 14: Področja, kjer manager najbolj nabira svoj socialni kapital

3.3.19 Devetnajsto vprašanje: Kakšno vlogo opravljajo športni managerji v vrhunskem tenisu v Sloveniji?

Iz preglednice 17 je razvidno, kaj menijo vprašani o najpogostejših vlogah športnih managerjev v vrhunskem tenisu v Sloveniji. Najpogosteje jih vidijo v vlogi športnih direktorjev, glavnih managerjev in v vlogi osebnega športnega managerja. Redkeje jim pripisujejo vlogo trenerja managerja, direktorja reprezentance ali vlogo javnih sodelavcev v športu.

Preglednica 17: Vloga managerjev v vrhunskem tenisu

	N	Min	Max	Aritm. sredina	Varianca	St. odklon
Direktorji reprezentance	36	1	6	2,22	0,173	0,416
Glavni managerji	36	1	6	5	0,167	0,408
Javni delavci v športu	36	1	6	1,05	0,995	0,997
Športni direktorji	36	1	6	5,64	0,453	0,673
Trenerji managerji	36	1	6	2,97	0,745	0,865
Vloga osebnega športnega managerja	36	1	6	4,11	0,821	0,906

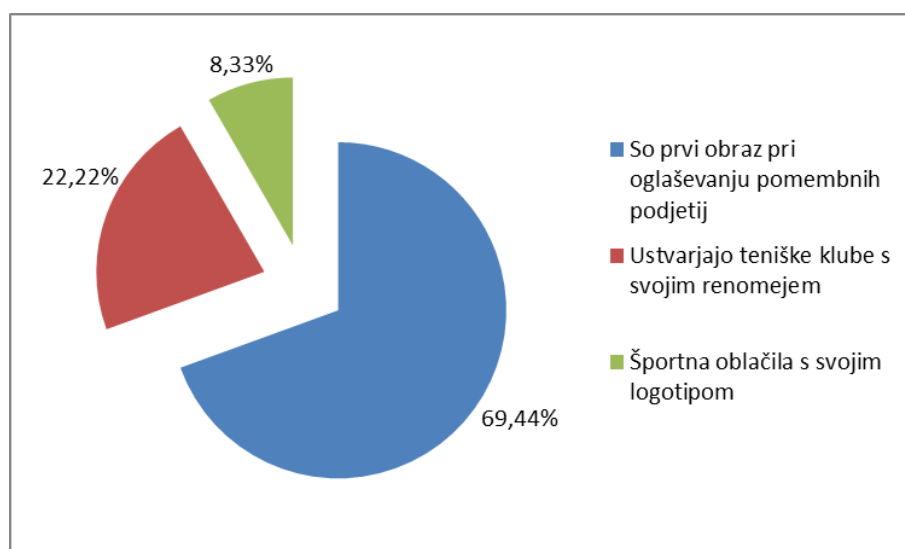
3.3.20 Dvajseto vprašanje: Na katerih področjih se vam zdi, da vrhunski teniški igralci (v svetu) ustvarjajo blagovno znamko?

Pri dvajsetem vprašanju nas je zanimalo, katera so tista področja, na katerih vrhunski teniški igralci ustvarjajo blagovno znamko (preglednica 18 in slika 15).

25 vprašanih ali 69,44 % meni, da so najpomembnejši oglaševalci velikih in prestižnih podjetij. Na drugo mesto je 22,22 % anketiranih postavilo ustvarjanje teniških klubov s svojim ugledom, na tretje mesto pa športna oblačila s svojim logotipom (8,33 %).

Preglednica 18: Področja, kjer vrhunski teniški igralci ustvarjajo blagovno znamko

	Število anketiranih	Delež (%)
So prvi obraz pri oglaševanju pomembnih podjetij	25	69,44
Ustvarjajo teniške klube s svojim ugledom	8	22,22
Športna oblačila s svojim logotipom	3	8,33
SKUPAJ	36	100,00



Slika 15: Področja, kjer vrhunski teniški igralci ustvarjajo blagovno znamko

3.3.21 Enaindvajseto vprašanje: Naštev vsaj tri primere vrhunskih teniških igralcev (v svetu kot tudi v Sloveniji), ki na trgu delujejo s svojo blagovno znamko.

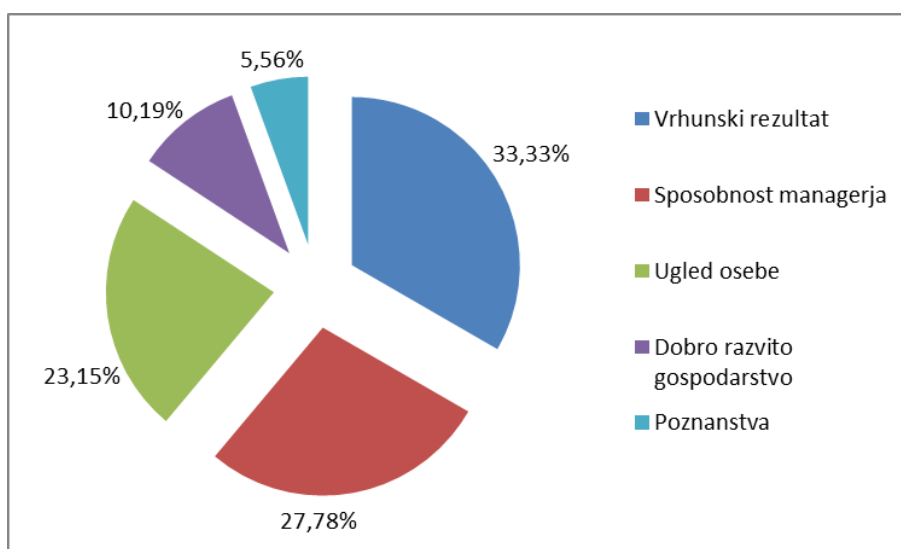
To vprašanje smo zastavili z namenom ugotoviti, kako so anketiranci seznanjeni in koliko prepoznajo sodelovanje vrhunskih teniških igralcev na ekonomskem področju. Med tujimi so bili največkrat napisani Roger Federer, Rafael Nadal in Venus Williams. Na slovenskem so dobili glasove Tina Pisnik, Maja Matevžič in Blaž Kavčič. Ti so imeli oziroma nekateri še dosegajo odmevne vrhunske izide.

3.3.22 Dvaindvajseto vprašanje: Naštev ali izberi tri dejavnike oziroma lastnosti od petih možnih, ki vrhunskemu tenišskemu igralcu omogočajo lastno reklamiranje.

Vsi anketiranci se strinjajo, da je najpomembnejši dejavnik, ki tenišskemu igralcu omogočijo lastno reklamiranje, vrhunski izid (36 odgovorov). Veliko število vprašanih (30) je na drugo mesto uvrstilo sposobnost managerja, na tretje pa ugled športnika. Manj pomembni pri lastnem reklamiranju se vprašanim zdita dobro razvito gospodarstvo in poznanstva (preglednica 19 in slika 16).

Preglednica 19: Dejavniki, ki vrhunskemu športniku omogočajo lastno reklamiranje

	Število odgovorov	Delež (%)
Vrhunski rezultat	36	33,33
Sposobnost managerja	30	27,78
Ugled osebe	25	23,15
Dobro razvito gospodarstvo	11	10,19
Poznanstva	6	5,56
SKUPAJ	108	100



Slika 16: Dejavniki, ki vrhunskemu športniku omogočajo lastno reklamiranje

3.3.23 Triindvajseto vprašanje: *Kaj bi bilo v Sloveniji potrebno narediti, da bi ustvarili čim večjo prepoznavnost naših vrhunskih teniških igralcev?*

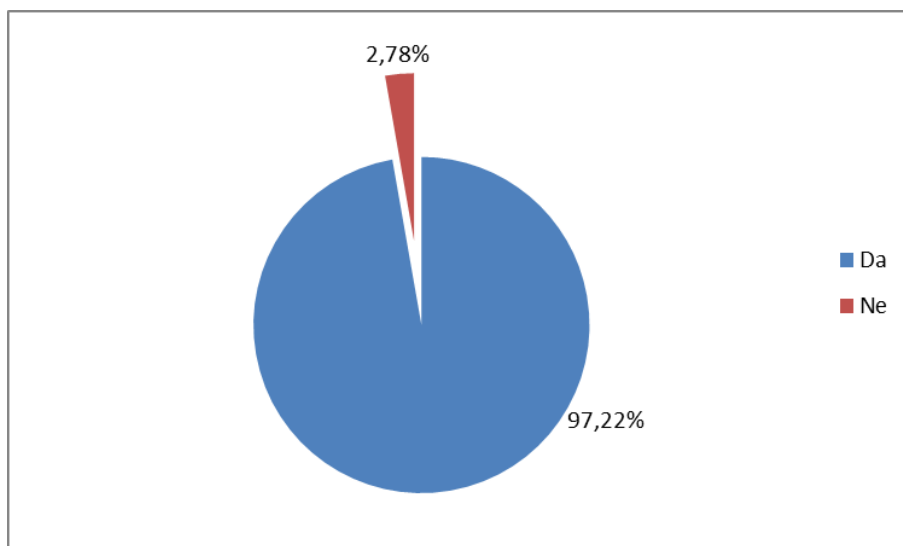
Anketirancem smo zastavili to vprašanje, saj vemo, da je na slovenskem področju malo vrhunskih teniških igralcev. Zato smo jim dali možnost, da izrazijo mnenje in podajo predloge za izboljšanje prepoznavnosti. Odgovarjali so sledeče: igralci bi morali imeti odmevnejše izide, dobre igralce bi bilo potrebno več reklamirati, organizirati bi morali večje prireditve, kjer bi bili športniki glavna atrakcija, kot zadnje so izpostavili izboljšanje komunikacije in povezovanja s tujimi sponzorji oziroma organizacijami.

3.3.24 Štiriindvajseto vprašanje: *Menite, da imajo slovenskih vrhunski teniški igralci managerje?*

Preglednica 20 in slika 17 prikazujeta, da kljub majhnemu številu vrhunskih teniških igralcev in mnenju anketirancev, da nimajo dovolj odmevnih rezultatov, ti imajo oziroma potrebujejo managerje. Vprašani se strinjajo (97,22 %), da imajo naši športniki managerje. Le eden meni, da ga nimajo (2,78 %).

Preglednica 20: Mnenje o tem, ali imajo slovenski vrhunski teniški igralci managerje

	Število anketiranih	Delež (%)
Da	35	97,22
Ne	1	2,78
SKUPAJ	36	100,00



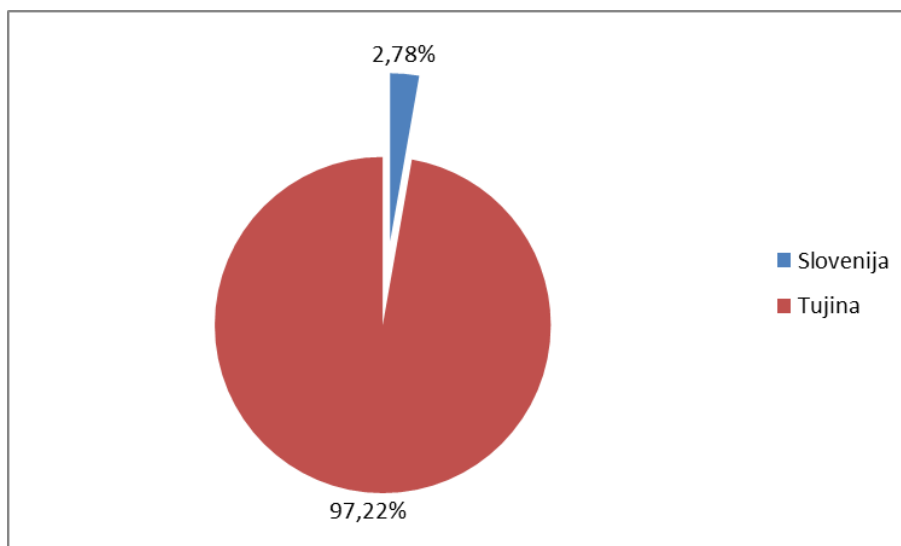
Slika 17: Mnenje o tem, ali imajo slovenski vrhunski teniški igralci managerje

3.3.25 Petindvajseto vprašanje: Če jih imajo, so ti iz tujine ali Slovenije?

S tem vprašanjem smo želeli izpeljati potek odgovora sledečega vprašanja (preglednica 21 in slika 18). Večina se jih strinja, da naloge izvajajo tuji managerji (97,22 %), le eden meni nasprotno (2,78 %).

Preglednica 21: Mnenje o tem, ali slovenski vrhunski teniški igralci sodelujejo s športnimi managerji iz Slovenije ali iz tujine

	Število anketiranih	Delež (%)
Slovenija	1	2,78
Tujina	35	97,22
SKUPAJ	36	100,00



Slika 18: Mnenje o tem, ali slovenski vrhunski teniški igralci sodelujejo s športnimi managerji iz Slovenije ali iz tujine

3.3.26 Šestindvajseto vprašanje: Če so iz tujine/Slovenije, zakaj tako menite?

Kot razloge, da so managerji večinoma tujega porekla, so navedli tradicijo tega poklica v tujini, ugled in posledično velik socialni kapital, izkušnje, željo po izpopolnjevanju in izobraževanju ipd.

3.3.27 Sedemindvajseto vprašanje: Kakšne so po vašem mnenju prednosti tujih managerjev?

Mnogi so navedli odprtost in dostopnost trga, poznavanje več tujih jezikov, boljše informiranost, strokovno usposobljenost, redno so v stiku z drugimi managerji in so tako ves čas v samem centru dogajanja. Zaradi doseženih managerskih uspehov na področju njihovega sodelovanja s posameznimi športniki so si ustvarili poslovni ugled in spoštovanje in jih zato tudi novo prihajajoči vrhunski športniki iščejo. Pomembno je, da ne hlastajo za trenutnim zaslužkom, ampak da dolgoročno uspešno skrbijo za športnika, saj jim to prinaša velik zaslužek na dolgi rok.

3.4 Povzetek empirične raziskave o managementu v panogi tenis

Sledi obrazložitev predpostavk.

P1: Vloga športnega managerja je zelo pomembna za razvoj vrhunškega teniškega igralca v Sloveniji

Predpostavko sprejmemo – 94,44 % pozitivnih odgovorov.

Odgovori nas napeljujejo k razmišljanju, da se je v Sloveniji že prebudila misel o tem, da tudi športnik, ki se ukvarja z individualnim športom, potrebuje svojega managerja.

Velika večina (94,44 %) vprašanih meni, da je vloga športnega managerja pomembna za razvoj vrhunškega športnika. To so ljudje, ki se ukvarjajo s tekmovalnim tenisom in jim te potrebe narekujejo dolgoletne izkušnje. Vendar pa ne vidijo uspeha le v navezi športnik – manager, ampak v sodelovanju vseh akterjev, ki ustvarjajo športno pot posameznikov.

Res je, da skoraj polovica vprašanih vidi veliko potrebo po športnih managerjih v Sloveniji, kljub temu pa v oči zbode podatek, da je skoraj 20 % tistih, ki menijo, da je ta potreba majhna. Menimo, da je to lahko posledica trenutne finančne krize ali pa slabega dosedanjega dela športnih managerjev.

Glavno pomoč oziroma vlogo managerja vidijo anketiranci v organizaciji in načrtovanju dela, ker manager športnike razbremenjuje in jim omogoča, da se umirjeno in sproščeno posvečajo vadbi.

P2: Vrhunski teniški igralec je lahko tudi sam sebi manager

Predpostavke ne sprejmemo – 5,56 % pozitivnih odgovorov.

Predpostavko smo obravnavali na podlagi vprašanj od osem do dvanajst.

Pred analizo rezultatov prej navedenih vprašanj je potrebno poudariti, da smo pri obravnavanju statusa anketirancev ugotovili, da gre za ljudi, ki so tesno povezani s tenisom in za katere predvidevamo, da so seznanjeni z dogajanjem v tem športu (vadba športnika, financiranje, tekmovalni načrt, zdravstvena pomoč, teniški in kondicijski trener ipd.). Njihovi odgovori so pokazali, da se zavedajo znanj in sposobnosti, ki naj bi jih imel manager in da vedo, da ta nudi boljše delovne pogoje športniku. Športnik sam si zaradi pomanjkanja znanja na področju poslovanja, zaradi pomanjkanja poznavanja predpisov in zakonov ne more ustvariti dobrih pogojev za sproščeno in nemoteno vadbo. Četudi sam pozna veliko »pravih« ljudi, ki bi mu lahko pomagali na športni poti, pa bi čas in energija, ki bi jo porabil za stike z njimi, odvzeli dragoceni čas za treninge. Ne mislimo le na nekaj ur ali del dneva, lahko gre za izgubo tudi nekaj vadbenih dni. Tega si vrhunski športnik ne more privoščiti, saj na ta način ne bi imel možnosti doseči vrhunskih športnih rezultatov.

P3: Socialni kapital vpliva na uspešnost managerjevega dela

Predpostavko sprejmemo – 100 % vprašanih se strinja s trditvijo, da socialni kapital vpliva na uspešnost managerjevega dela, kar potrjuje trinajsto vprašanje.

To predpostavko smo želeli sprejeti ali ovreči na osnovi odgovorov na vprašanja od številke trinajst do devetnajst. Odgovori nanje in posledično dobljeni rezultati so v skladu s postavljeno predpostavko.

Vsi vprašani menijo, da je nujno za managerja, da je bil tudi sam aktivni športnik in pozna razvojno pot športnika in težave, ki mu v športni karieri prekrižajo pot. Poznavanje in s tem razumevanje športnikovega vsakdana (naporni treningi, slabo počutje, obdobja krize, padec motivacije, poškodbe itn.) mu preprečujejo, da bi postal neoseben priganjač, ki bi brez občutkov slabe vesti silil športnika k prekomernemu delu in izčrpavanju. Na ta način ne bi bilo napredka, manager bi videl le cilj, ne bi pa imel vizije poti, kako ta cilj doseči.

Vprašani so prepričani, da so znanstva z ljudmi v tej športni panogi v veliko pomoč pri iskanju sponzorjev in sklepanju poslov. Skoraj 70 % vprašanih meni, da je pogost stik športnika in managerja pomemben.

Odgovori na osemnajsto vprašanje nam razkrivajo, da vrhunski teniški igralci iščejo managerja bivšega teniškega igralca, saj večina meni, da je to področje, kjer je manager najbolj nabiral svoj socialni kapital.

P4: Rezultati vrhunškega teniškega igralca ustvarjajo blagovno znamko z njegovim imenom.

Predpostavko sprejmemo – 33,33 % vprašanih pritrjuje postavljeni predpostavki.

To predpostavko smo obravnavali na osnovi vprašanj dvajset do triindvajset.

Vprašani so morali izbrati tri izmed več možnosti, ki teniškem igralcu omogočajo lastno reklamiranje. Brez izjeme vsi menijo, da so osnovni pogoji za dobro reklamo vrhunski rezultati (33,33 %), na drugo mesto so postavili sposobnost managerja (27,78 %) in na tretje ugled osebe (23,15 %). Te tri postavke so seveda tudi v praksi prepletene, saj vrhunski športni rezultati povečajo interes novinarjev in število člankov o športniku. Športnik postane medijsko izpostavljen. Ljudje se seznanijo tudi z delom njegovega privatnega življenja. Kombinacija vrhunskih rezultatov in športnikovega ugleda v rokah sposobnega managerja odloča o tem, koliko je športnik tržno zanimiv. Ugotavljamo, da športniki s svojimi dosežki zbujejo občudovanje in spoštovanje množice pasivnih udeležencev, to pa odpira pot in nudi možnost za trženje športnika oziroma ustvarjanje blagovne znamke z njegovim imenom.

P5: Slovenski vrhunski teniški igralci se v 97,22 % odločajo za tuje managerje.

Na osnovi analize odgovorov anketnega vprašalnika lahko to predpostavko potrdimo.

Skoraj vsi anketiranci so odgovorili, da imajo slovenski vrhunski teniški igralci managerja. Prav tako pa tudi skoraj vsi, da so ti managerji tujci. Po navedbah vprašanih so razlogi za to v velikem socialnem kapitalu, izkušnjah, znanju in ugledu. Več se izobražujejo in so zato bolj strokovno usposobljeni. Večina je dobro finančno situirana, kar pomeni, da njihov interes ni trenutni zaslužek in konec dela s športnikom, ampak dobra skrb za športnika in njegovo kariero, kar mu bo prinašalo zaslužek dolgoročno. Menijo, da so tuji managerji, ki obvladajo več jezikov, nenehno v stiku s svojimi kolegi ter trenerji in tako ves čas v centru dogajanja. S tem so jim informacije dosegljive v najkrajšem možnem času.

3.5 Predlogi za izboljšanje stanja na področju managementa v panogi tenis

Pri obravnavi vprašanja številka petnajst, ali je za sodelovanje pomembno, da sta manager in športnik pogosto v stiku, je skoraj 70 % vprašanih odgovorilo z da. Za razpravo oziroma komentar je zanimivih preostalih 30 %. Zdi se nam, da je ugotovitev potrebna pozornosti. 30 % je velika številka, če to pomeni, da športniku in managerju za uspešno sodelovanje ni treba biti pogosto v stikih. To tudi pomeni, da tolikšen odstotek udeležencev v anketi danes še vedno čuti managerja kot nekoga v ozadju, kot nekoga, ki bo le telefoniral in povedal, da je priskrbel določeno vsoto denarja.

Zanimivo se nam zdi razmišljanje vprašanih, da manager lahko malo ali srednje vpliva na športnikovo motivacijo za uspešen nastop. Ta izid nam morda pove, da je v slovenskem prostoru delo osebnega športnega managerja še vedno v povojih. Kljub temu, da celoten vprašalnik potrjuje, da se tekmovalci in vsi drugi udeleženci v procesu posameznikove športne poti, zavedajo nujnosti povezovanja s športnim managerjem, pa je stanje zaupanja še vedno sorazmerno nizko. Čeprav večina meni, da naj bi bila športnik in manager v pogostih stikih in naj bi manager poznal tudi športnikovo zasebno življenje, pa to ostaja le na razumski ravni. V sebi, čustveno, v resnici še vedno niso popolnoma sprejeli dejstva, da naj bi manager posledično vplival na športnikovo motivacijo za uspešen nastop. Pri tem imamo v mislih poštenega, odločnega managerja z dobro razvito intuicijo in teoretičnim znanjem. Manager s pogostimi stiki in poznavanjem športnikovega privatnega življenja sklone krog, ki zajema redne stike, motivacijo, boljše delovne pogoje in boljše načrtovanje športnikovega dnevnega urnika dela.

Čeprav so anketiranci navedli, da je vpliv managerja na športnikovo motivacijo za uspešen nastop malo pomemben, pa vidimo ravno v tem segmentu veliko možnost za napredek in boljše dosežke teniških igralcev. Slednji v Sloveniji iščejo športnega managerja takrat, ko že

dosežejo odmevne športne izide. Naše razmišljanje pa je, da je podpora managerja in sodelovanje z njim na začetku športnikove poti ključnega pomena za hitrejši vzpon in doseganje zelenih ciljev. Slovenski teniški igralci porabijo veliko časa in energije za iskanje finančnih sredstev, za prijave na tekmovanja, za iskanje vseh informacij in razreševanje logističnih težav, medtem ko bi zaposlitev managerja razbremenila športnika vseh teh skrbi in mu omogočila, da bi se v popolnosti lahko posvetil treningom, tekmovanjem in hitremu doseganju odličnih izidov.

Ti izidi bi odprli vrata slovenskim managerjem v svet, kjer se srečujejo ekonomisti največjih svetovnih koncernov na področju športa kot tudi drugih vej industrije (na primer ročne ure, avtomobilska industrija, tekstilna industrija). Na tem področju se bo potrebno z dobrim managerskim delom šele dokazati, športnikom, staršem in trenerjem pa pomagati doseči spoznanje, da je imeti osebnega športnega managerja v današnjem tekmovalnem športu nujnost. Le s kakovostnim delom bodo sedanji managerji v športu tlakovali poti bodočim generacijam tekmovalcev.

4 SKLEP

Igra je ena od temeljnih oblik človekove aktivnosti, ob kateri človek čuti svobodo, veselje, sprostitvev. Igra ne ustvarja niti bogastva niti dela in človeka spremlja skozi vse življenje. Zaradi tehničnega napredka in posledično več prostega časa je človek z zavestno dejavnostjo (športom) preoblikoval svet. Šport združuje veliko dejavnikov, ki pomembno vplivajo na življenje posameznika ali družbe kot celote. Združuje kulture, razdira sloje prebivalstva, ustvarja pripadnost izbrani športni skupini, postavlja nove meje človekovih sposobnosti, prepleta potrebe po gibanju, igri, zabavi, lepoti, druženju. Posega v način življenja posameznika, kar pomeni, da je postal dejavnost, ki se ji človek prilagaja, tudi podreja. Vpliva na način izrabljanja prostega časa, ohranjanje in izboljševanje zdravja, duhovno bogati življenje, upočasnjuje proces staranja, razvija osebnost. Danes je vse več govora o zdravem načinu življenja in tako ta miselnost pridobiva vedno večji pomen. Čeprav je več tistih, ki se s športom ukvarjajo zgolj za lastno rekreacijo, ostajajo primarni temelji športa v doseganju najboljših izidov, tekmovalnosti oziroma vrhunskosti. Zato tisti, ki se s športom ukvarjajo profesionalno, ustvarjajo nove, nekoliko drugačne poglede na način življenja. Ti sebe vzgajajo v duhu tekmovalnosti, doseganju maksimalne psihofizične pripravljenosti, neobremenjenosti s porazom ipd. Za katero koli obliko ukvarjanja s športom se odločimo, rekreativno ali profesionalno, nam ta pomaga ustvariti kreativnega človeka, brez strahu in prisile, polnega samozavesti in motiviranosti za doseg smotrov in ciljev na različnih področjih.

Želja po uspehu in novem znanju vodi ljudi k temu, da se redno ukvarjajo s športno aktivnostjo. Popularnost športa se večja in s tem raste število ljudi v posamezni panogi. Zato je potrebno šport planirati, organizirati, motivirati, koordinirati, informatizirati, voditi in kontrolirati. Potrebujemo management športne dejavnosti, ki koordinira športne vire. O učinkovitem, konkurenčnem managementu v športu lahko govorimo takrat, ko sta obe stranki v procesu zadovoljni s končnimi izidi. Management v športu je menjalni proces, ki je podprt z množico povsem specifičnih dejavnosti in iskanjem pravih kombinacij menjave teh v danih situacijah. V ta proces so vključene različne organizacije, kot na primer vladne ustanove, nevladne organizacije, podjetja, športna društva in posamezniki – managerji.

Skladno z razvojem vrhunškega športa in managementa v športu se pojavljajo posamezniki, ki so ustrezno usposobljeni za upravljanje in management (kar pomeni usklajevanje in koordiniranje ter načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontroliranje). Manager v športu naj bi bil oseba, ki opravlja naštetе naloge in vloge z namenom doseganja športnikovih in lastnih ciljev. Ima pomembno vlogo, saj s svojim strokovnim znanjem, delovnimi izkušnjami, izbranimi osebnostnimi lastnostmi omogoča organizaciji uspešnejše delovanje. Kljub nenehnemu izobraževanju, ohranjanju stikov ter spoznavanju novih ljudi je za vrhunske izide potrebno imeti v sebi nekaj več. Športni manager mora znati prepričati, da lahko vodi in motivira svoje varovance in da mu bodo ti tudi zaupali.

Ali bo manager s športnikom sodeloval ali ne, je odvisno od odločitve managerja. Ta se odloča, ali je športnik tržno zanimiv. Osnova za to je sposobnost managerja prepoznati, ali je športnik potencial, za katerega se splača truditi in vanj v bodoče vlagati velika sredstva. Ključna naloga managerjev je urejanje in pridobivanje finančnih poslov, zato bi bilo dobro poznati zakonitosti trženja, vsebino športnih panog, proces športne dejavnosti, v kateri delujejo ipd. Srečujejo se s sklepanjem sponzorstev, predstavljanjem športnika javnosti, prodajo športnikovega imena kot tržnega proizvoda ali procesa za vrtoглаve vsote denarja.

Empirični del diplomske naloge potrjuje, da je vloga managerja v športu zelo pomembna, ker njegova prisotnost športniku omogoča, da vso svojo energijo in misli ves čas usmerja v vadbo. To potrjuje tudi ugotovitev raziskave, da vrhunski teniški igralec ne more biti sam sebi manager. V nadaljevanju smo prišli do spoznanja, da ima socialni kapital, ki predstavlja eno izmed glavnih delovnih orodij managerja v športu, velik vpliv na njegovo delo. Izkazalo se je, da sodelovanje vrhunškega športnika in managerja z dobro razvitim socialnim kapitalom in velikim strokovnim znanjem lahko ustvari pogoje za trženje športnika in ustvarjanja blagovne znamke z njegovim imenom. To dvojje, socialni kapital in strokovno znanje, vpliva na prepričanje slovenskih teniških igralcev, da jim tuji managerji v športu lahko v večji meri izpolnijo pričakovanja od domačih.

V teniški športni panogi in v poklicu športnega managerja lahko prepoznamo obetavno prihodnost, saj se število udeležencev te športne panoge iz leta v leto povečuje, kar veča možnosti za razvoj potencialnih vrhunskih teniških igralcev. Ti lahko delujejo na različnih področjih, kot so direktor športne organizacije, managerji športnega objekta, osebni managerji ipd. Vrhunski izidi trenutnih športnikov, želja po poistovetenju s svojimi športnimi idoli, prirejanje športnih prireditev pritegne mnoge, zato bodo managerji v športu imeli izredno širok spekter delovnih nalog, v kakšni meri bodo dane priložnosti znali izkoristiti, pa je na njih.

LITERATURA

- Adizes, Ichak. 1996. *Obvladovanje sprememb*. Ljubljana: GV Založba.
- Bergant, Luka. 2010. *Kakšen je slovenski človek in kakšni smo Slovenci?* [Http://www.qulinarica.com/articles/kaksen-je-slovenski-clovek-in-kaksni-smo-slovenci](http://www.qulinarica.com/articles/kaksen-je-slovenski-clovek-in-kaksni-smo-slovenci) (26. 5. 2012).
- Bilalović, Benjamin. 2006. *Vloga managerja v športu in njegova prihodnost na svetovnih trgih*. Diplomsko delo, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Chelladurai, Packanathan. 2001. *Managing organizations for sport and physical activity: a systems perspective*. Scottsdale: Holcomb Hathaway.
- Dimovski, Vlado, in Sandra Penger. 2001. *Management: vodnik k predmetu za študij na daljavo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Drucker, Peter Ferdinand. 2001. *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV Založba.
- Fatur, Eva. 2004. *Vloga managerja v športu in prihodnost managementa na svetovnem trgu*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Ferjan, Marko. 1998. *Poslovno komuniciranje*. Kranj: Moderna organizacija.
- Filipčič, Aleš. 2002. *Tenis – treniranje*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Flere, Sergej. 2008. *Akreditacija univerzitetnega študijskega programa prve stopnje: sociologija in interdisciplinarno družboslovje*. Maribor: Filozofska fakulteta.
- Goltes, Grega. 2003. *Management športa in podjetništvo kot izziv vrhunškega športnika v Sloveniji*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Graham, Stedman. 2001. *The ultimate guide to sports marketing*. New York: McGraw-Hill.
- ITF. 2012. *ITF Tennis*. [Http://www.itftennis.com/about/home.aspx](http://www.itftennis.com/about/home.aspx) (26. 5. 2012).
- Kolarič, Borut. 2000. *Športni menedžment – stališča in ocene športnikov in športnih menedžerjev ter njihov medsebojni odnos v nekaterih športnih panogah v republiki Sloveniji*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Koligar, Mojca. 2009. *Vloga managerja v vrhunškem športu Slovenije*. Diplomsko delo, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
- Kotler, Filip. 1996. *Marketing management – Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kovač, Marjeta. 1995. *Šport v republiki Sloveniji – dileme in perspektive*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport.
- Kralj, Janko. 2001. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- . 2003. *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Lah, Bojan. 2007. *Management v športnih klubih*. Diplomsko delo, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.

Literatura

- Management study guide. 2012. *What is management?* [Http://www.managementstudyguide.com/what_is_management.htm](http://www.managementstudyguide.com/what_is_management.htm) (26. 5. 2012).
- Možina, Stane. 1994. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- . 2002. *Učeča se organizacija: učeči se management*. Radovljica: Didakta.
- Mull, Richard F. 2005. *Recreational sport management*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Parkhouse, Bonnie L., ur. 2004. *The management of sport: its foundation and application*. New York: McGraw-Hill.
- Prcač Dolinšek, Nina. 2008. *Management in osebnostne značilnosti managerjev v ekipnem športu*. Diplomsko delo, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Retar, Iztok. 2011. *Športni management*. Ljubljana: Novativa, inštitut za inovacije v športu.
- Rozman, Rudi. 1993. *Planiranje poslovanja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Senič, Daliborka. 2005. *Športni management in manager v Sloveniji*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Šugman, Rajko, Jakob Bednarik in Borut Kolarič. 2006. *Športni menedžment*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Tušak, Matej. 2010. *Razvoj športa od praskupnosti do danes*. [Http://www.viva.si/V-gibanju/5461/Razvoj-%C5%A1porta-od-praskupnosti-do-danes](http://www.viva.si/V-gibanju/5461/Razvoj-%C5%A1porta-od-praskupnosti-do-danes) (19. 8. 2010).
- Watt, David C. 2003. *Sports management and administration*. London: Routledge.
- Westerbeek, Hans, in Aaron Smith. 2003. *Sport business in the global marketplace*. London: Palgrave.

PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK

1. Kakšen je vaš status?

- 1) Športnik/ca
- 2) Trener
- 3) Starši
- 4) Drugo: _____

2. Kdo po vašem mnenju najbolj vpliva na športnikov razvoj na splošno?

Prosimo, izberite samo eno izmed možnosti:

- 1) Starši
- 2) Trenerji
- 3) Prijatelji
- 4) Društvo v katerem športnik deluje
- 5) Sponzorstvo

3. Ali se vam zdi vloga managerja v športu pomembna za razvoj vrhunškega športnika?

- Da
- Ne

4. Kako pomemben se vam zdi načrtni razvoj športnika v sodelovanju s celotno ekipo?

- Malo
- Srednje
- Zelo

5. Kakšna je po vašem mnenju potreba po managerjih v športu?

Prosimo, obkrožite samo eno izmed možnosti (1- najmanj in 5- največ):

1 2 3 4 5

6. Ali je slovenski trg dovolj velik za potrebo po managerjih v športu?

- Da
- Ne

7. Katere od naštetih nalog managerja se vam zdijo najpomembnejše?

Prosimo, oštevilčite možne odgovore glede na vaše preference od 1 do 6 (1 – najmanj pomembno, 6 – najbolj pomembno):

- Organiziranje
- Načrtovanje
- Vodenje
- Nadzorovanje
- Usklajevanje
- Motiviranje

8. Menite, da je na našem trgu v vrhunskem tenisu dovolj managerjev v športu?

- Da
- Ne

9. Kakšna znanja more imeti manager v športu?

10. Zakaj menite, da se športnik odloči poiskati managerja?

Prosimo, izberite samo eno izmed možnosti:

- 1) Ker nima sam časa za usklajevanje vseh obveznosti.
- 2) Ker nima dovolj znanja o finančnih konstrukcijah posla.
- 3) Ker sam ni seznanjen z vsemi sponzorskimi pravicami in obveznostmi.
- 4) Ker ne pozna ustreznih ljudi za sodelovanje.
- 5) Ker nima dovolj razvitih komunikacijskih sposobnosti.
- 6) Drugo: _____

11. Menite, da manager v športu zagotovi vrhunskemu tenišskemu igralcu boljše pogoje, kot bi si jih sam?

- Da
- Ne

12. Katere vrste vrhunskih teniških igralcev se po vašem mnenju odločajo za sodelovanje z osebnimi managerji v športu?

Prosimo, izberite enega izmed ponujenih odgovorov:

- 1) Tisti, ki sami nimajo dovolj managerskega znanja.
- 2) Tisti, ki imajo vrhunske dosežke.
- 3) Tisti, ki so neodvisni od kluba oziroma teniške zveze.
- 4) Tisti, ki so bolj priljubljeni zaradi drugih okoliščin kot so videz, obnašanje, oglaševanje ...
- 5) Tisti, ki imajo dovolj sredstev.

13. Ali je dobro, da je manager bil tudi sam aktivni športnik in je nekoč sam doživel celoten proces?

- Da
- Ne

14. Če da oziroma ne, zakaj?

15. Ali je za uspešno sodelovanje pomembno, da sta manager in športnik pogosto v stiku?

- Da
- Ne

16. Menite, da je za uspešno sodelovanje pomembno, da manager pozna tudi privatno življenje športnika?

- Da
- Ne

17. V kolikšni meri lahko po vašem mnenju manager vpliva na športnikovo motivacijo za uspešen nastop?

- Malo
- Srednje
- Zelo

18. Na katerih področjih manager najbolj nabira svoj socialni kapital?

Prosimo, izberite samo eno izmed možnosti:

- 1) V športu, kjer je tudi sam deloval
- 2) V gospodarstvu
- 3) Drugo: _____

19. Kakšno vlogo opravljajo managerji v športu v vrhunskem tenisu v Sloveniji?

Prosimo, oštevilčite možne odgovore glede na vaše preference od 1 do 6 (1 – najmanj pomembno, 6 – najbolj pomembno):

- Glavni managerji
- Športni direktorji
- Vloga osebnega športnega managerja
- Direktorji reprezentance
- Javni delavci v športu
- Trenerji managerji

20. Na katerih področjih se vam zdi, da vrhunski teniški igralci (v svetu) ustvarjajo blagovno znamko?

Prosimo, izberite samo eno izmed možnosti:

- 1) Ustvarjajo teniške klube s svojim renomejem
- 2) Športna oblačila s svojim logotipom
- 3) So prvi obraz pri oglaševanju pomembnih podjetij
- 4) Drugo: _____

21. Naštej vsaj tri primere vrhunskih teniških igralcev (v svetu, kakor tudi v Sloveniji), ki na trgu delujejo s svojo blagovno znamko.

V svetu: _____

V Sloveniji: _____

22. Naštej ali izberi tri dejavnike oziroma lastnosti od petih možnih, ki vrhunskemu teniškemu igralcu omogočajo lastno reklamiranje:

- 1) Sposobnost managerja
- 2) Dobro razvito gospodarstvo
- 3) Ugled osebe
- 4) Vrhunski rezultati
- 5) Poznanstva
- 6) Drugo: _____

23. Kaj bi bilo v Sloveniji potrebno narediti, da bi ustvarili čim večjo prepoznavnost naših vrhunskih teniških igralcev?

24. Menite, da ima veliko vrhunskih teniških igralcev managerje?

- Da
- Ne

25. Če jih imajo, so ti iz tujine ali iz Slovenije?

26. Če so iz Slovenije/tujine, zakaj tako menite?

27. Kakšne so po vašem mnenju prednosti tujih managerjev?
