

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ALEN VUČIĆ



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

VLOGA IN AKTIVNOSTI  
ŠPORTNEGA MANAGEMENTA

Alen Vučić



## **POVZETEK**

Vedno več je športnih agentov, ki poskušajo ustvariti bogato kariero, da bi lahko uživali luksuzne stvari. Na srečo veliko takih agentov propade, saj nimajo dovolj dobrih poznanstev, da bi uresničevali le svoje cilje in se za športnika nebi zmenili. V zaključni projektni nalogi smo razložili stanje slovenskega športnega prostora ter kakšne spremembe bi bile potrebne. Športniki so najbolj pomemben del športa, zato jih je potrebno spodbujati in jim omogočiti zdrav razvoj. V nalogi so predstavljene tudi zaželenne izboljšave s strani klubov kot tudi agentov in države. Empirični del temelji na anketi, s katero smo pridobili mnenje športnikov slovenskega športnega prostora o managerjih ter o zadovoljstvu športnikov z njimi. Rezultati so prikazani tudi z grafično navedenimi ugotovitvami.

*Ključne besede:* šport, management, manager, športna agencija, raziskava.

## **SUMMARY**

There is an increasing number of sport agents who try to create rich career in order to be able to enjoy luxury items. Fortunately, a lot of such agents fail because they do not have enough good acquaintances to realize their own goals and not the athlete's. In the final project work, we have explained the situation of the Slovenian sports space and which changes would be needed. Athletes are the most important part of sport. There fore, it is necessary to encourage and facilitate their healthy development. There are some improvements presented in the project work, which are wanted by clubs, agents, and the state. The empirical part is based on the poll where we obtained the opinion of Slovenian athletes and their satisfaction. The results are shown with the conclusions graphically.

*Key words:* sport, management, a manager, sport agency, a survey.

**UDK: 796:005(043.2)**



## ZAHVALA

Iskreno se zahvaljujem svoji mentorici doc. dr. Zlatki Meško Štok za potrpežljivo, prijazno in profesionalno mentorstvo, cenjeno strokovno pomoč, nasvete in podporo pri pisanju zaključne projektne naloge.

Hvala prijatelju Tomislavu Milovanoviću, ki mi je kljub oddaljenosti (Koper–Beograd) zelo pomagal z gradivi in določenimi prevodi iz tujega jezika.

Hvala mami Aleksandri, ker me je vselej podpirala in mi po potrebi tudi svetovala in pomagala.

Zahvaliti se želim svoji partnerki Ines in sinu Aronu, ki sta mi ves čas stala ob strani, me spodbujala in podpirala ter verjela vame.





## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod.....</b>	<b>1</b>
1.1	Opredelitev problema.....	1
1.2	Namen in cilji zaključne projektne naloge.....	2
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev projektne naloge.....	2
1.4	Predpostavke in omejitve projektne naloge .....	3
<b>2</b>	<b>Management v športu.....</b>	<b>4</b>
2.1	Zakaj športni management? .....	4
2.2	Vloga in aktivnosti športnega managementa .....	4
2.3	Športna agencija .....	5
2.4	Športni manager .....	6
2.5	Marketinška športna agencija.....	8
2.6	Marketing in industrija športa .....	9
2.8	Športne agencije za svetovanje .....	11
2.9	Športni objekti in njihova uporaba.....	11
<b>3</b>	<b>Trženje športnikov .....</b>	<b>13</b>
3.1	Zastopanje strank .....	13
3.2	Sponzorstvo športnika ter proizvajalci športne opreme .....	13
3.3	Nogometni prestopi.....	14
3.4	Vpliv posameznega športnika na rast agencije .....	16
<b>4</b>	<b>Raziskava.....</b>	<b>18</b>
4.2	Interpretacija rezultatov .....	18
<b>5</b>	<b>Ugotovitve in priporočila .....</b>	<b>25</b>
<b>6</b>	<b>Sklep.....</b>	<b>26</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>27</b>

## **SLIKE**

Slika 1: Trenutni klub.....	18
Slika 2: Starost .....	19
Slika 3: Stopnja izobrazbe.....	19
Slika 4: Profesionalna doba v nogometu.....	20
Slika 5: Težave v klubu zaradi managerja.....	20
Slika 6: Ali imate managerja (zastopnika)? .....	21
Slika 7: Zadovoljstvo z managerjem .....	21
Slika 8: Razočaranje nad ravnanjem managerja.....	22
Slika 9: Managerji le za svoj profit .....	22
Slika 10: Dolgoročne pogodbe .....	23
Slika 11: Potreba po profesionalni športni agenciji.....	23
Slika 12: Dolgoročne ali kratkoročne pogodbe.....	24
Slika 13: Zdrava agencija bi morala obstajati .....	24

# 1 UVOD

Profesionalno-komercialni šport je idealen primer dejavnosti, ki lahko služi zadovoljevanju masovnih potreb publike. Šport je reakcija na nezmožnost, da se zadovoljijo druge, bolj univerzalne potrebe. Na ta način šport nudi potrebo po kompenzaciji; ko sodeluje kot pasivni gledalec, človek išče pozabo in beg od vsakodnevnih življenjskih težav. Profesionalni šport je specifična oblika družbene proizvodnje, ki se skoraj zakonito pojavlja v pogojih proizvodnje blaga in zasebni lasti. Prilega se v družbo konkurence in tekmovalnosti ter opravlja vsa nasprotja potrošniške družbe (masovna proizvodnja, možnost zadovoljevanja masovnih potreb itd.). Kot način proizvodnje družabnega življenja šport proizvaja zmagovalce in poražence, a vse to izhaja iz predvajanja rivalstva in tekmovalnega duha.

## 1.1 Opredelitev problema

Sanje vseh mladih športnikov so, da bi bili slavni in uspešni. Za veliko večino to ostanejo le sanje, ki se ne bodo nikoli uresničile. Na svetu je sicer veliko različnih zgodb in življenjskih poti, kako so ljudje, ki niso imeli ničesar ali malo, postali "zvezde", o katerih sanja vsak mladi športnik. Nedvomno je veliko več neuspešnih zgodb, seveda manj zanimivih od tistih, ki jim je uspelo. Potrebno je razumeti, zakaj tej večini mladih športnikov ni uspelo uresničiti svojih sanj. Ali je uspeti res tako zelo težko? In ali imajo tisti, ki uspejo, res neprimerljiv talent v primerjavi z ljudmi, ki jim ni uspelo?

Kar se nam v življenju dogaja, žal ni vedno tako, kot bi si želeli, predvsem pa ni vedno vse odvisno od nas samih in našega talenta, pač pa tudi od nekoga drugega, tretjega, četrtega in v nekaterih primerih celo petega. Če gremo po vrsti od drugega do petega, bi to bili: trener, manager, klub in družina. Pot do uspeha je zelo dolga, toda če smo dovolj vztrajni in potrpežljivi, nas do velikih sanj loči zelo malo, kar se lahko ob slabih pogojih spremeni v veliko in tu večina športnikov spremeni svojo življenjsko dejavnost v svojo rekreacijo in ne v svoj poklic.

V Sloveniji je agencija, ki smo si jo zamislili, zelo potrebna, saj delovanje drugorazrednih managerjev pomaga le nekaterim, ne pa vsem, ki so potrebni pomoči. V Sloveniji je sicer tudi nekaj FIFA agentov, toda napaka teh agentov je, da spodbujajo športnike, ko že opozorijo nase in ne takrat, ko bi nekdo potreboval dodatno moralno ali finančno pomoč. Okoli finančne pomoči se ponavadi starši športnikov sami znajdejo in ni managerjev ali jih je malo, ki bi športniku priskrbeli potrebne stvari za normalno treniranje.

Slovenija je zelo majhna država in tu se pojavi njena šibkost za dvig športa na višjo raven. Tuji investitorji nimajo interesa vlagati, domačapodjetja pa niso tako močna, da bi jim uspelo dvigniti raven slovenskega športa. Tu ima seveda svojo vlogo tudi država, ki z visokimi davki

nikakor ne omogoča zdravega delovanja registriranih FIFA agentov, zato se večina odloča odpreti podjetje v tujini.

V Sloveniji je sicer zelo veliko korupcije (po neuradnih podatkih). Lokalna dobrostoječa podjetja potiskajo svoje športnike (sinove, prijatelje, daljne sorodnike...) pred športniki, ki bi si priložnost res zaslužili. Tako pomagajo trenerju do dodatnega finančnega zaslužka, kar je odraz neresnosti v slovenskem športu. To ni nikjer zapisano, vidnopa je mnogim, da se to v Sloveniji dogaja tudi na najvišji ravni.

Ustanovitev "zdrave" športne agencije pod okriljem Nogometne zveze Slovenije (v nadaljevanju NZS) bi v veliki meri pripomogla k izboljšanju športnega poslovanja. Agenti bi svoje igralce morali prijaviti pod to okrilje, tako kot bi se morali prijaviti tudi športniki brez agentov. Tako bi tudi v državno blagajno prihajal svež kapital in v tem primeru nebi bilo smiselno dodatno davčno obremenjevati agencij, ki želijo zrasti na domačih tleh.

## **1.2 Namen in cilji zaključne projektne naloge**

Namen zaključne projektne naloge je ugotoviti vlogo in aktivnosti športnega managementa in managerja ter analizirati obstoječe stanje v slovenskem športnem prostoru. S pomočjo ankete želimo ugotoviti, ali športniki res potrebujejo agencijo, ki bi se predvsem zavzemala za razvoj domačih športnikov, šele potem pa gledala na zaslužek, ki bi državi pomagal finančno in tudi z rastjo ugleda.

Cilji naloge so:

- preučiti tujo in domačo literaturo s področja športnega managementa in managementa,
- analizirati stanje v slovenskem športnem prostoru,
- preučiti vlogo, ki jo športnik zaseda v slovenskem športnem prostoru (inštrument za doseg finančnih ciljev managerja),
- ugotoviti, ali v Sloveniji športniki sploh potrebujejo agencijo, ki bi bila športniku prijazna ter poskrbela zanj na vseh področjih.

Zastavljena hipoteza:

H1: V slovenskem športnem prostoru so potrebne drastične spremembe.

## **1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev projektne naloge**

Kot predvideno metodo za doseganje cilja zaključne projektne naloge smo izbrali deskriptivno metodo. Naloga je sestavljena iz dveh delov (teoretičnega in empiričnega dela). V teoretičnem delu zaključne projektne naloge smo predstavili obstoječe stanje ter na osnovi tuje in nekaj domače literature podrobno predstavili in opredelili vlogo, aktivnosti in elemente

športnega managementa in managerja ter predstavili, kako bi lahko v Sloveniji izboljšali to področje. Literaturo smo najprej zbrali ter jo preučili.

V empiričnem delu zaključne projektne naloge smo uporabili osnovni vir podatkov. Podatke smo zbrali s pomočjo vprašalnikov, ki smo jih za izpolnjevanje ponudili anketirancem. Anketirali smo 50 naključno izbranih športnikov v slovenskem nogometnem prostoru. Anketa je bila izvedena v času od 10. oktobra 2011 do 10. februarja 2012. Vprašalnike so izpolnjevali profesionalni športniki moškega spola, ki imajo s klubom podpisano pogodbo. Namen ankete je pridobiti podatke o zadovoljstvu športnikov z njihovimi managerji ter o zadovoljstvu s stanjem v slovenskem športnem prostoru. S statistično metodo smo podatke obdelali v programu Microsoft Excel in jih nato grafično in tabelno prikazali ter obrazložili.

#### **1.4 Predpostavke in omejitve projektne naloge**

Predpostavili smo, da je v slovenskem športnem prostoru potrebna drastična sprememba delovanja.

Omejitev v zaključni projektni nalogi je povezana z anketiranimi športniki, saj smo se omejili na nogometaše, ki so sicer profesionalci.

Določeno omejitev je predstavljalo tudi to, da ne moremo vplivati na resnost pri izpolnjevanju anketnega vprašalnika, prav tako ne moremo zagotoviti istovetnosti podatkov.

Največjo omejitev nam predstavlja pomanjkljiva literatura, saj v našem slovenskem prostoru ni dovolj literature, ki bi bila povezana s športom, zato smo se zatekali predvsem k tuji literaturi.

## 2 MANAGEMENT V ŠPORTU

Životić (2007, 11) »razlaga«:

Management v športu predstavlja široko področje delovanja, ker ima poleg večstranskega in osnovnega dela, ki se uporablja v skoraj vseh človeških dejavnostih na področju športa, tudi svoje specifičnosti v okviru nekaterih športov in športnih disciplin. Takšen filozofski, strateški in pragmatičen pristop v sodobni športni tehnologiji, da se dopolnjevanje ali sodelovanje različnih faktorjev integrira v skupni proces zaradi doseganja večjega učinka od običajne vsote vhodnih velikosti, je potrebno gledati skozi prizmo dopolnjevanja kot enako pomembne in neločljive športno-poslovne funkcije, ki šele sestavljene skupaj popolnoma odražajo ontološko naravo delovanja v športnih organizacijah.

»Čeprav obstajajo mnoge definicije managementa, med mnogimi avtorji obstajajo nesoglasja, kaj je to management, gotovo pa je, da ni splošne privzete definicije managementa kot sodobne ali celovite znanosti, izobraževalne discipline ali spretnosti ter posledično stroke, poklica ali kariere,« pravi Životić (1999, 11).

»Management v športu zagotavlja funkcionalnost celotnega sistema športne organizacije, saj jo prenese iz nižje v zeleno višjo pozicijo ob dominantnem uvažanju splošnih ciljev športa in športne organizacije, ob visoko vrednotenih človeških in pozitivnih dosežkih, vsebovanih v teoriji in filozofiji športa.« (Životić 2007, 12)

### 2.1 Zakaj športni management?

Šugman (et al. 2007, 19) v nadaljevanju pojasnjuje »športni management«:

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

### 2.2 Vloga in aktivnosti športnega managementa

Marinovič (2010, 22–23) »razlaga«:

Največje število agencij in podjetij, ki se ukvarjajo s športom, se ustanavlja zaradi predstavljanja in zastopanja športnikov. Poleg specializiranih agencij za management v športu veliko število

drugih podjetij razširja paleto svojih uslug (aktivnosti), vključujoč v njih marketing v športu in management športnih dogodkov.

Zastopanje individualnih športnikov se razlikuje od zastopanja športnikov znotraj ekipnih športov. Velik del zaslužka individualnega športnika je odvisen od:

- kontinuiranega učinka na tekmovanjih,
- zaslužka od vstopnic,
- opazovanja, da se na adekvaten način spremlja in promovira individualnega športnika.

Agent, ki zastopa določenega športnika, je stalno ob njem, potuje z njim na vsa tekmovanja in treninge ter spremlja vse vzporedne stvari, da mu omogoči osredotočenje samo na tekmovanje, da bi športnik lahko dosegel želeni rezultat.

Marinovič (2010, 22–23) »še pravi nadalje«:

Velika rast popularnosti športa je pripeljala do vse večjega vpliva denarja ter do povečanja potreb po uslugah športnih agentov. Pojem agent pokriva širok spekter aktivnosti in odnosov: od družinskega prijatelja, pravega svetovalca do učitelja ali trenerja. Ne obstaja prava stroga norma o minimalnem izobraževalnem nivoju, ki se zahteva od športnega agenta. Zaradi pomanjkanja uveljavljenih pravil se posamezne agencije odlikujejo v negativnih lastnostih kot so nekompetentnost, neetično obnašanje itd. Obstajajo primeri, da kakšna skupina agentov opravlja samo točno določeno vrsto posla. Obstajajo agenti, ki spremljajo več različnih poslov in zastopajo več športnikov. Obseg dejavnosti, katere en agent lahko opravlja, je odvisen od njegove izobrazbe, sposobnosti, spretnosti, usposabljanja in časa, s katerim razpolaga za opravljanje tovrstnih poslov. Najpogostejše dolžnosti športnega agenta so:

- pogajanja pri podpisovanju pogodb,
- reklamiranje ali opravljanje marketinških aktivnosti.

Športni agent načrtuje financiranje za čas kariere in tudi po njej. Če športnik želi, mu lahko agent svetuje pri izbiri zaščite lastne kariere (prav tam 2010).

### **2.3 Športna agencija**

V sodobnem organiziranju v športu, kjer mora imeti pomembno vlogo manager (agent), v želji, da se definira in spremlja način funkcioniranja in delovanja podjetja v športu, imajo posebno mesto različni vidiki športnih agencij.

Športne agencije se najpogosteje ustanavljajo zaradi zastopanja športnikov in trenerjev. Poleg tega so športne organizacije razširile svoje aktivnosti na športni marketing in upravljanje športnih dogodkov.

Osnovne funkcije športnih agencij bi morale biti (Savremenisport.com b. l. a):

- zastopanje in predstavljanje,
- marketing zanimivih oseb,
- razvoj športnih dogodkov,

- management dogodkov,
- televizijske predstavitve,
- iskanje donatorjev ali sponzorjev,
- potovalne storitve ali namestitvev,
- osnovni programi, namenjeni širokim množicam,
- raziskovanje trga,
- planiranje financiranja.

Iz predstavljenih potreb ni dvoma, da se mora takšen način dela obravnavati kot sodobno potrebo športa in njegovega okolja, kjer imajo vse pogostejše pomembno vlogo športne agencije.

## **2.4 Športni manager**

Rezultati raziskav dejavnosti, katero opravljajo športni managerji, prikazujejo, da osnovo njihovega poklica označujejo naloge, sposobnosti in znanja. Aktivnosti, ki so bistvene, da bi managerji športnih klubov izpolnjevali svoje poklicne cilje, vključujejo:

- reševanje konceptnih nalog in reševanje težav, povezanih z razvojem kluba in razvojno strategijo vodenja kluba,
- opravljanje poslov z javnostjo (stiki z javnostjo) in management komunikacij,
- kontrola celotnega procesa (športni cilji, proračun),
- management človeških virov,
- zagotavljanje ponudb športnih aktivnosti,
- oblikovanje uprave kluba.

Opravljanje nalog predvideva aktivnost na treh področjih:

- konceptualno (sposobnost razumevanja vloge kluba in njegovega okolja),
- človeško (sposobnost vodenja skupine oz. organizacije),
- tehnično (sposobnost organiziranja in vodenje športnega kluba).

Da bi dosegel svoje cilje, mora manager športnega kluba pridobiti teoretično in praktično znanje o:

- zgodovini športa,
- sociologiji športa,
- ekonomiji športa,
- marketingu športa,
- načrtovanju v športu,
- pravu v športu,
- managementu človeških virov.



Naloge managerjev v športnem klubu vključujejo:

- management (načrtovanje, organiziranje),
- optimizacijo človeških odnosov (kadrovsko upravljanje, vodenje),
- finančni viri in ekonomika objekta (nadzor, poslovna učinkovitost),
- management dogodka in marketing (spremljanje in nadzor).

Te funkcije so prisotne v krogu dela vsakega managerja, čeprav v različnem obsegu na različnih ravneh managementa:

- managerji z vrha piramide (generalni direktorji, sekretarji ipd., spremljajo delo organizacije, razvijajo njeno filozofijo, strategijo in politiko razvoja),
- srednji managerji (vodje oddelkov, vodje strokovnih štabov ipd., izpolnjujejo cilje njihovih funkcionalnih področij oddelkov (finance, marketing, informacijski sistem itd.)),
- managerji prvih linij (trenerji, kapetan ekipe, delovodje in vodje skupin, se ukvarjajo predvsem z ljudmi, individualnim ciljem športnika, njegovimi tekmovalnimi značilnostmi, tehnično-taktičnimi veščinami in motivacijo).

Managerji imajo znotraj in izven športne organizacije tudi družbene vloge:

- interpersonalno vlogo vodje ali predstavnika formalnih funkcij,
- informativno vlogo za obveščanje o pomembnih podatkih, je govornik oz. obveščevalec, ki nastopa v javnosti,
- vlogo sodnika – arbitra, ki odloča v trenutkih krize, pregovorov in razporeditve omejenih sredstev.

Realizacija funkcij in društvenih vlog zahteva, da managerji neprestano usvajajo in izboljšujejo tri vrste strokovnih sposobnosti:

- Konceptualne–miselne sposobnosti, katere vključujejo moč analize, pojasnila in reševanja težav. Te sposobnosti so vedno bolj pomembne s povečanjem ravni, na kateri je manager v hierarhiji nadzornega organa.
- Interpersonalne sposobnosti ali sposobnosti usmerjanja medosebnih odnosov. Te sposobnosti so pomembne na vseh ravneh managementa, toda njihov značaj raste v spodnjem delu piramide.
- Tehnične sposobnosti, povezane z odnosi na posebnih zahtevah konkretne organizacije. Značaj teh sposobnosti je največji na nižjih nivojih managementa.

Glavne naloge in odgovornosti managerja so sestavljene iz načrtovanja, organiziranja, kontroliranja ter nadzora dnevni delovnih aktivnosti, podrejenih izbrani skupini. Te naloge pripadajo:

- Managerju korporacije – v tej skupini so osebe, kot so glavni izvršni direktorji ali oddelčni managerji. Skrbijo za upravljanje podjetij oz. organizacij ali oddelkov. Za upravljanje morajo imeti tri ali več managerjev.

- Generalnemu managerju – skupina oseb, ki vodijo podjetja ali v nekaterih primerih organizacije za svoj račun ali za lastnika, z manjšo managersko pomočjo in asistenco ne več kot enega managerja, ki se lahko uvršča v posle, širše od poslov specializiranih managerjev v velikih podjetjih ali organizacijah (Savremenisport.com b. l. a).

Zelo velik problem menedžerjev predstavlja menedžerski stres.

Meško Štok (et al. 2009, 64) »pripoveduje«:

Večina ljudi hipotetično postavlja domnevo, da menedžerji v podjetjih predstavljajo najbolj rizično skupino za izpostavljenost stresnim učinkom. Čeprav managerji predstavljajo skupino z največjim tveganjem, jih mnogi radi posnemajo. Izpostavljeni so pretiranim obremenitvam zaradi odgovornosti, ki zahteva nenehno pozornost, in stresu, ki pogosto postaja neznošen. Pojavijo se nespečnost, anksioznost, kaže se sindrom utrujenosti in tudi že prva bolezen (zvišan krvni tlak, angina pektoris, miokardni infarkt itd.). Infarkt iz te, tako imenovane skupine menedžerskih bolezni tej populaciji zaposlenih še posebno pogosto pripisujejo. Mednarodna organizacija ILO priporoča, da se uvrsti na seznam poklicnih bolezni.

## 2.5 Marketinška športna agencija

Obstaja veliko število marketinških športnih agencij, ki so registrirane v športu. Tovrstne agencije se medseboj razlikujejo po velikosti, kapitalu, tipu strank in tudi po obsegu ter vrsti uslug, katere ponujajo. Danes so marketinške agencije v šport vključene, ne samo takrat, ko gre za pogajanje, reklamiranje in zaključevanje pogodb (podpisovanje pogodb), ampak nudijo mnogo drugih uslug, kot so (Skorič b. l.):

- marketing stranke (športnik) in podpora proizvodu (reklamirani izdelek),
- ustvarjanje športnih dogodkov in njihov razvoj,
- zastopanje svojih interesov in licenciranje,
- zastopanje v medijih,
- posredovanje in konzultacija pri sponzorstvu,
- raziskava in evolucija športnih dogodkov.

Marketinške agencije v športu so v glavnem vključene v doprinos kreativnih odločitev (rešitev) in odločitev o izboru medijev za prenašanje sporočil (obveščanje). Vsi oglaševalci praviloma uporabljajo določeno obliko medijev, da bi tako dosegli planirane marketinške cilje. Z uporabo medijev v marketinške namene oglaševalci dosežejo boljše učinke reklamiranja ter na lažji način predstavijo svoj oglas (informacijo) širši javnosti.

Vprašanje, ki se najpogosteje pojavlja pri planiranju reklamne kampanje, je, ali kampanjo speljemo samostojno ali s pomočjo kakšne marketinške agencije (ang. *marketing agency*) ter kdaj je pravi čas za to. Odgovor bi bil, da je odvisno od velikosti in tipa športne agencije,

lahko je koristno, a tudi potrebno, da se zaposli marketinška agencija, da bi pomagala pri razvoju in realizaciji posameznih projektov.

V večini primerov marketinške agencije kreirajo (si zamislijo) reklamno kampanjo, izbirajo pa tudi medije, katerih uporabniki (gledalci, poslušalci, bralci) pripadajo interesnim skupinam za dano reklamno kampanjo. Prav tako agencije izbirajo medijske kanale z največjim potencialnim uspehom ter najemajo medijski prostor in čas na teh medijih, da bi se zavarovale, da reklamna sporočila dosežejo odgovarjajoče segmente tržišča.

Da bi zavarovali doseganje načrtovanih marketinških ciljev ter čim boljše zadeli odgovarjajoče tržišče (potrošnike), se marketinške agencije zelo pogosto odločajo za raziskavo tržišča, da bi izvedele čim več o potencialnem tržišču in potrošnikih.

Predstavili bomo nekaj korakov, o katerih je potrebno predhodno premisliti, preden se odločimo za angažiranje ene od marketinških agencij (Skoričb. 1.):

- Pred angažiranjem agencije je potrebno imeti že pripravljen celovit marketinški načrt, katerega bo kasneje agencija prenesla v delo ali da se zavaruje, da se z njihovo pomočjo ustvari marketinški načrt.
- Prepričati se je potrebno, da je agencija zainteresirana za uspeh našega projekta in da s svojim angažiranjem želi pomagati to ustvariti.
- Izbere se agencijo, ki ima celovite marketinške veščine.
- Odrediti je potrebno ciljno tržišče in kako najučinkoviteje in najlažje priti do njega.
- V kolikor se angažira agencija, je potrebno spoznati, kdo bo vodil našo reklamno kampanjo, kakšne so njegove izkušnje ter stil in način vodenja kampanje.
- Prepričati se moramo, da smo pred začetkom izvedbe kampanje dobili vse potrebne informacije o vidikih kampanje, ki se bo za nas izvajala in da je to tisto, kar smo zahtevali od marketinške agencije.

## **2.6 Marketing in industrija športa**

Eden od fenomenov športa v začetku 21. stoletja je pojav resnega posla. V tem poslu centralno mesto zavzemajo osrednje športne figure: športniki, trenerji, managerji, športne agencije, organizatorji športnih dogodkov (kot edini promotorji korporativnega posla) oz. sponzorji in to predvsem preko športnega avditorija, v katerem vladajo. Obenem osrednje športne figure razvijajo lasten posel, v katerem identificirajo svoje proizvode ter ciljno tržišče.

Razvoj športa in identifikacija potencialnega tržišča v športnem avditoriju sta vplivala na strateško opredelitev mnogih podjetij, ki proizvajajo športno opremo in rekvizite. Ta podjetja razvijajo svojo proizvodnjo na dvojni način: na osnovi potreb sodobnega športa v doseganju optimalnih športnih rezultatov, razvijajoč sodobno tehnologijo in izboljševanje svojih proizvodov tudi na osnovi potreb vseh tistih, ki na kateri koli način sodelujejo v športnih

aktivnostih (profesionalni športniki ter amaterji, rekreativci in tisti, ki se identificirajo z nazivom športne zvezde) (Savremenisport.com b. l. b).

Imenovani subjekti, udeleženci športnega posla, so že oblikovali novo, precej dobrostoječo industrijo – industrijo športa. O tem najbolje govorijo dejstva, da je v ZDA leta 1987 športni posel zavzemal 22. mesto v skupnem poslu celotne države s skupnim prometom 63 milijard dolarjev. Na osnovi vmesnih podatkov za 1998. leto se lahko oceni, da je promet v industriji športa ZDA večji od 300 milijard dolarjev in verjetno zavzema višjo pozicijo od 15. mesta v skupnem poslu države (Savremenisport.com b. l. b).

## **2.7 Mediji in športne agencije**

Mediji so v resnici "ustvarjalci mišljenja" (Tomić 2002, 68).

Poslovanje agencij za marketinški management v športu v okviru medijev lahko razdelimo v dve kategoriji (Tomić 2002, 68):

- predstavljanje in promocija (PR) športnih klubov in športnikov v medijih,
- distribucija, odkup in pravice prenosa športnih dogodkov.

Zagotovo eno od pomembnejših ciljnih skupin v športu predstavljajo mediji oziroma sredstva masovnih komunikacij. S predstavniki medijev je potrebno vzpostavljati prijateljske zveze, v prvi vrsti z novinarji in uredniki določenih publikacij. Odnosi z javnostjo niso ovira med mediji in organizacijo. Nasprotno, biti morajo most, preko katerega bodo novice in informacije stalno potekale. Velika podjetja imajo oddelek ali službo za novinarsko konferenco. Politika športne organizacije je lahko tudi takšna, da se vsa medijska dejavnost usmeri samo v novinarske službe.

Medije lahko razdelimo v dve skupini (Tomić 2002, 68):

- masovne medije (tisti, kateri imajo široko publiko) ter
- specializirane medije (tisti, ki so usmerjeni v določeno ciljno skupino in predstavljajo material, namenjen ožji populaciji).

Televizija je eden od najbolj razširjenih medijev in samo s tem najpopularnejši medij za spremljanje športnih dogodkov. Ker združuje zvok in sliko, je televizija postala najznačilnejši medij v sistemu komuniciranja. Televizijske postaje se spremljajo tako na lokalnem kot na regionalnem in nacionalnem nivoju. Velik izbor raznovrstnega športnega TV programa privlači široko športno orientirano javnost. To so v prvi vrsti moški od 16. do 50. leta starosti, toda v zadnjem obdobju se vse več dela na tem, da se pritegne večji del ženskega občinstva, kjer vodijo športi, kot so: tenis, vaterpolo in košarka (prav tam).

## 2.8 Športne agencije za svetovanje

Športna agencija za svetovanje predstavlja športnika tako ekipno kot tudi individualno, mu svetuje pri različnih stvareh od ustvarjanja življenjepisa do podpisa profesionalne pogodbe. Prav tako nudi možnost medijskega predstavljanja mladim in talentiranim športnikom, kateri želijo začeti športno kariero in vrhunsko ukvarjanje s športom. V sodelovanju s profesionalnimi trenerji, pedagogi in strokovnjaki s področja športa in rekreacije usmerjajo športnike na možnost odhoda v evropske in svetovne kampe ter manifestacije (dogodke).

BeoBasket (b. l.) »predstavlja«:

Zahvaljujoč timskega delu agencija uspe omogočiti svojim strankam maksimalne pogoje za čim boljše izkoriščanje potenciala, katerega stranke imajo. Razpon uslug, ki jih agencija ponuja strankam, je več kot impresiven. Najprej agencija aktivno (pa tudi razsodno) sodeluje pri iskanju in izboru pravega kluba, v katerem bi igralec začel ali nadaljeval svojo kariero. Logično nadaljevanje dela po izbiri kluba je večinoma neprijetno, še zlasti v domačem okviru, ko gre za borbo za ustvarjanje čim boljših materialnih pogojev, pod katerimi bo igralec angažiran. Naslednji korak je vsekakor sestavljanje pogodbe, ki bo v celoti podpirala interese športnika. Potem sledi skrb za realizacijo pogodbe, vključujoč tudi ukrepe pogosto neprijetnih postopkov proti klubom v primeru neizpolnjevanja obveznosti (postopki pred arbitražno komisijo).

Kaj konkretno nudijo agencije za svetovanje(BeoBasket b. l.):

- Skrbijo izključno o medijskipredstavitvi igralca, kar pomeni o pojavljanju ne samo v lokalnem tisku, na televiziji in radiu, temveč tudi nudijo možnosti za gostovanje v tujih medijih in še zlasti na specializiranih internetnih straneh.
- Agencija prav tako skrbi tudi za marketing športnika, zato lahko za ustvarjanje dodatnih prihodkov na osnovi reklam istočasno tudi pravilno in profitabilno investira zasluženi denar.
- Agencija mladim željnim športnikom nudi ne samo znanje v konkretnem športu, ampak omogoča šolanje tudi na prestižnih ameriških univerzah.
- Agencije imajo široko mrežo sodelavcev, ki omogočajo, da se na najboljši možni način organizirajo turnirji in turneje za klube v tujini. Istočasno je agencija specializirana tudi za organiziranje priprav in tekem tujih klubov na svojem ozemlju.

## 2.9 Športni objekti in njihova uporaba

»Športni objekti v tehnično-arhitektonskem smislu pomenijo vse prostore in površine odprtega ali zaprtega tipa, namenjene odvijanju določenih športnih aktivnosti. Po izgradnji športni objekt preide v pristojnost managementa, ki organizira programe ter kadrovske delovanje, proizvaja dohodke, zmanjša izdatke na najmanjšo mogočo mero ter ustvarja sisteme managementa znotraj mej, ki jih postavi arhitektonski objekt.« (Dugalić 2005, 247)

»Da bi športni objekt lahko deloval profitabilno ali z donacijami države ali nekimi drugih športnih vidikov, so potrebni človeški potenciali, torej, da so prisotni. Brez človeškega kadra niti en športni objekt ne bi bil vreden ničesar. Management struktur športnega objekta ima sestavo: managerja, ekonoma, objekta, pravilnika, marketing managerja, blagajnika ter drugih strokovno zaposlenih (električarji, pripravljavci, čistilke...).« (Raič in Maksimovič 2004, 208)

Planiranje športnih objektov ter vseh aktivnosti, ki se bodo v njem odvijale, je najvažnejši del procesa upravljanja s športnimi objekti, ker se govori o visokih stroških vlaganja ter o odgovornostih, katerih rezultat iz dejavnosti se neizbežno že v začetku klasificira kot vsi faktorji, ki vplivajo na poslovanje in kako bi se v toku proizvodnega procesa lahko pretvorili v pozitivne impulze v razvoju športne organizacije. Razvoj, izgradnja ter uporaba objekta, namenjenega športu in rekreaciji, pomeni niz aktivnosti, kot so:

- raziskovanje potreb,
- ocena uporabe kapacitete, optimalen izbor programske vsebine,
- zaslužek od študije izvedljivosti,
- financiranje gradnje ter tekočega odvijanja aktivnosti,
- proračun programa in postinvesticijska analiza celotnega objekta ter posameznih programov.

### **3 TRŽENJE ŠPORTNIKOV**

Svetovno znane, velike zvezde se ne rojevajo, ampak jih je potrebnoustvariti. Potrebna je kombinacija nevsakdanjega športnega duha s strani športnika in tudi impresivna marketinška kampanja s strani športne agencije, da bi vas naredili slavne.

Določene agencije imajo oddelek za marketinške rešitve in nudijo širok spekter uslug. Notranji strokovnjaki tega oddelka nudijo integrirano ponudbo za:

- kreativnost,
- promocijo,
- stike z javnostjo,
- prodajo,
- raziskavo,
- vzorčenje.

Zanimivo razmišljanje okoli trženja športnikov ima vsekakor najmočnejša agencija v Srbiji BeoBasket (BeoBasket b. l.):

»BeoBasket skrbi za trženje športnikov, torej za možnosti za ustvarjanje dodatnih prihodkov na osnovi reklam; istočasno tudi pravilno in profitabilno investiramo zasluženi denar.«

#### **3.1 Zastopanje strank**

Športna agencija bi morala svojim strankam omogočati maksimalne pogoje za čim boljše izkoriščanje potenciala, katerega imajo. Razpon uslug, ki jih agencije nudijo, je (Marinović 2010, 31):

- Agencija preudarno sodeluje v iskanju in izboru pravega kluba, v katerem bi igralec začel svojo kariero.
- Logično nadaljevanje dela agencije po izbranem klubu pogosto ni niti malo prijetna situacija, še zlasti v domačem okolju; "borba" za ustvarjanje čim boljših materialnih pogojev, pod katerimi bo športnik angažiran.
- Naslednji korak je vsekakor sestavljanje natančnega pravnega dokumenta (pogodba), ki se bo podpisala, da bi ščitila interese športnika.
- Sledi skrb okoli realizacije pogodbe, vključujoč tudi zavzemanje za manj prijetne situacije v primeru uvedbe sankcijskih postopkov proti klubom v primeru neizpolnjevanja obveznosti (postopki pred arbitražno komisijo).

#### **3.2 Sponzorstvo športnika ter proizvajalci športne opreme**

»Sponzorstvo je tehnika ali oblika realizacije komercialnih odnosov med dvema organizacijama, v našem primeru med športnim in profitnim podjetjem ali med športnikom in

podjetjem ter tudi med prodajalcem športnega proizvoda/storitve, ki se v svoji osnovi definira kot element športnega izgleda.« (Tomić 2001, 188)

V zadnjih desetletjih je športno sponzorstvo postalo učinkovita marketinška strategija za mnoga podjetja, kot tudi prav tako učinkoviten izvor prihodkov športnih organizacij ter športnikov. Povečana konkurenca je ustvarila potrebo, da podjetja razlikujejo svoje proizvode in storitve od rastočega števila reklam na tržišču ter da dobijo več za vložen denar v reklamiranje. Obstaja mnogo drugih razlogov, zaradi katerih se podjetja odločijo za sponzorstvo (Marinović 2010, 36–37):

- da demonstrirajo svojo solidarnost s sovrani (ang. *citizenship*),
- da pokažejo svoj interes do lokalne skupnosti,
- da ustvarijo slikovito predstavo o svojih proizvodih in storitvah (ang. *visibility*),
- da ustvarijo prestižni medijski interes javnosti.

Sponzorstvo se lahko razvija ter realizira v odgovarjajočem okolju, v katerem se lahko uresničijo cilji podjetja, postavljeni s športno ponudbo.

Sponzorsko okolje formirajo (Marinović 2010, 36–37):

- prodajalci športnih pravic (športna platforma),
- kupci sponzorskih pravic (podjetja sponzorji),
- sredstva masovnega informiranja (SIM),
- športni avditorij (potencialno športno tržišče).

Športniki, še zlasti športniki visoke kakovosti, podpisujejo pomembne pogodbe s sponzorji ter oglaševalci za uporabo imena/subjekta kot cilj reklamiranja njihovih proizvodov, ki se lahko prenesejo na športno (oprema, obleke, obutev) ali tudi na drugo javnost. Takšna oblika prodaje imidža športnika v individualnem športu se lahko najbolje opazi pri igralcih golfa ali tenisa, katerih pogodbe o sponzoriranju, z licenco ali brez nje, lahko nanesejo več milijonov. Lastniki pravic so prestižne trgovske blagovne znamke športna opreme, kot so: Adidas, Nike, Puma, Reebok ter drugi plačujejo zelo visoko ceno športnikom, da bi nosili njihova oblačila in obutev (Marinović 2010, 36–37).

### **3.3 Nogometni prestopi**

V svetu nogometa se "transferjem" oz. prestopom reče, ko športniki iz enega kluba prestopijo v drugega oz. ko se športnik registrira in doseže pravno podlago, da lahko zaigra za drugi klub. Takšno početje v nogometu (športu) se najpogosteje definira s športno pogodbo med zainteresiranimi stranmi (klub, ki prodaja športnika – športnik – klub, ki kupuje športnika). Osnovni pogoji, ki morajo biti navedeni v pogodbi ob prestopu, so: definiranje pogojev, pod



katerimi bo športnik prestopil iz enega kluba v drugi ter definiranje pogojev, pod katerimi bo športnik igral za novi klub itd.

Športnik lahko prestopi iz enega kluba v drugi samo v času prestopnih rokov (ang. *transfer window*) ter v skladu s pravili in predpisi, katere predpiše upravni organ. Danes na področju prestopov in statusa športnika v nogometu kot najbolj obsežnem športu veljajo pravila, ki jih izda najvišja nogometna regulacijska uprava – Mednarodna federacija nogometnih asociacij – FIFA (Federation of International Football Association).

Ko športnik, ki je vezan na veljavno pogodbo, želi zamenjati klub, lahko prestopi samo, v kolikor njegov trenutni klub pristane na sporazumno prekinitvev pogodbe oz. dovoli športniku, da preide v drugi klub proti plačilu odškodnine, ki jo plača klub, v katerega športnik prestopi.

Drugi način, na katerega se lahko izvede prestop športnika, je v primeru, ko si dva kluba sporazumno želita zamenjati športnika, pri čemer dva športnika ali več športnikov zamenja klub oz. prestopi iz enega kluba v drugega. Takšen način prestopa lahko vključuje ponudbo tipa: športnik + denar za določenega športnika ali več športnikov v zameno za enega športnika.

Izposoja športnika oz. prestop športnika iz enega kluba v drugega kot posoja za določen čas se pravtako pojmuje kot prestop. Pogoji posoje športnika se regulirajo s pogodbo med klubi in športnikom. Klub, kateri si je izposodil športnika, nima pravice prodaje tega športnika drugemu klubu brez pisnega dovoljenja kluba, ki je športnika posodil, in tudi brez pristanka samega športnika.

Pod prestop štejemo tudi, kadar se zaključi oz. izteče veljavna pogodba ter športnik brez kakršnih koli obveznosti do svojega kluba prestopi v drugi klub. Športnik po izteku pogodbe lahko prestopi v drugi klub, toda klub, ki izgubi športnika, ima pravico do določene simbolične denarne odškodnine, o morebitnih sporih pa odloča FIFA.

Prestop športnika se v največjem številu primerov opravlja z določeno kompenzacijo, najpogosteje denarno. Ko določeni klub pošlje ponudbo za nekega športnika, za katerega je zainteresiran, nasprotnemu klubu ponudi višino denarne kompenzacije (ali podatke o športniku, katerega želijo zamenjati) za športnika, predlog o načinu izplačila športnika, predlog o časovnem roku, v okviru katerega bo prestop zaključen itd. V okviru ponudbe se morajo pravtako nahajati tudi določeni bonusi ter razne oblike denarne kompenzacije (za določeno število nastopov, nastopov za reprezentanco, doseženih zadetkov, podaj, za morebitni prestop v naslednji klub, za preskok iz nižje lige v višjo ter v slučaju osvojitve kakšnega pokala).

Število prestopov se povečuje iz leta v leto. Številke, ki se danes obračajo okoli nogometnih prestopov, dosežejo astronomske zneske, ki se merijo z milijoni evrov. Leta 2009 je

postavljen tudi absolutni rekord glede plačane vsote za prestop posameznega igralca. Rekorder je trenutno Cristiano Ronaldo, ki je iz Manchester Uniteda prestopil v Real Madrid za vrtočlavih 94mio evrov.

V nadaljevanju si lahko pogledamo trenutni seznam najdražjih prestopov(Transfermark b. l.):

1. Cristiano Ronaldo (iz Manchester Uniteda v Real Madrid), 94mio € (2009),
2. Zinedine Zidane (iz Juventusa v Real Madrid), 73mio € (2001),
3. Zlatan Ibrahimović (iz Interja v Barcelono), 69,5mio € (2009),
4. Kaka' (iz Milana v Real Madrid), 65mio € (2009),
5. LuisFigo (iz Barcelone v Real Madrid), 60mio € (2000),
6. Fernando Torres (iz Liverpoola v Chelsea) 58,5mio € (2010),
7. Hulk (iz Porta v Zenit), 55mio € (2012),
8. Gianluigi Buffon (iz Parme v Juventus), 54,2mio € (2001),
9. Gaizka Mendieta (iz Valencie v Lazio), 48mio € (2001),
10. Falcao (iz Porta v Atletico Madrid), 47mio € (2011).

Iz dane lestvice je razvidno, da je absolutni zmagovalec, ko gre za nakupe igralcevReal Madrid, saj je v devetih letih porabil skupno kar 292mio evrov samo za 4 najdražje igralce v zgodovini nogometa, v kar niso všteti številnidrugi nakupi, ki jih je klub opravil od leta 2000 pa do zdaj, ki sicer niso najdražji, če pogledamo na lestvico, vendar se vsote vrtijo okrog 15, 20mio evrov na nadpovprečnega igralca, teh pa je imel Real Madrid kar nekaj in jih še vedno ima. Če se vrnemo na najdražji nakup vseh časov, ki je Cristiano Ronaldo, so res porabili 94mio evrov, vendar so na podlagi prodaje dresov, pripomočkov za trening, reklam, obiskov tekem in drugih spominkov, povezanih s tem zvezdnikom, že v prvem letu povrnili astronomsko odškodnino.

### **3.4 Vpliv posameznega športnika na rast agencije**

Dobri športniki se dobro prodajajo in hkrati zvišujejo ime agencije, ki jih zastopa. Vsak uspešen posameznik pripomore k rasti in razvoju agencije. Obstaja veliko število agencij in agentov, zato je bitka na trgu za najuspešnejše športnike vse prej kot lahka naloga. Ključno vlogo ima vpliv agencije. Brez dobrih poznanstev in stikov je danes težko prodati tudi najboljše nogometaše. Potrebni so dobri odnosi in smisel za tovrstni posel. Športnik, za katerim stoji dobra agencija, ima veliko več priložnosti, da bo lahko svoj talent pokazal, saj bo imel dovolj časa in vse pogoje za to. Če bo potrebno, bo klub zaradi dobrih odnosov z agencijo športnika čakal tudi šest mesecev za njegovo optimalno pripravljenost, nato pa ocenil, ali se splača še naprej vlagati v športnika ali njegove usluge prepustiti drugemu klubu. Po navadi imajo klubi, ki čakajo na športnikovo optimalno pripravljenost, relativno malo stroškov z njim. Sicer športnik prejema plačo za svoje usluge, ki za svet nogometa niti ni tako zelo visoka. V kolikor se športnik v teh šestih mesecih izkaže, mu v klubu ponudijo podpis

daljše pogodbe z bistveno boljšo plačo, v nasprotnem primeru lahko športnik brez kakršnih koli obveznosti zapusti klub in poskusi pri naslednjem klubu.

## 4 RAZISKAVA

Raziskave izboljšujejo razumevanje kot proces in zagotavljajo večjo učinkovitost neke določene aktivnosti. Na raziskave lahko gledamo kot na nekakšen informacijski servis za podporo aktivnostim, pri čemer je cilj tega "servisiranja" zagotoviti informacije, potrebne za boljše razumevanje aktivnosti in zagotoviti informacije za večjo učinkovitost in sprejemanje čim boljših odločitev. Bistvo raziskav je pridobivanje vhodnih informacij za odločitve v procesu, povezane z nekimi aktivnostmi, še preden so določene odločitve sprejete in ne le preverjanje oz. evalvacija teh odločitev, ko so le-te že bile sprejete, kar je običajno praksa v nekaterih organizacijah. Skladno s tem so raziskave namenjene identifikaciji in reševanju težav.

### 4.1 Anketa

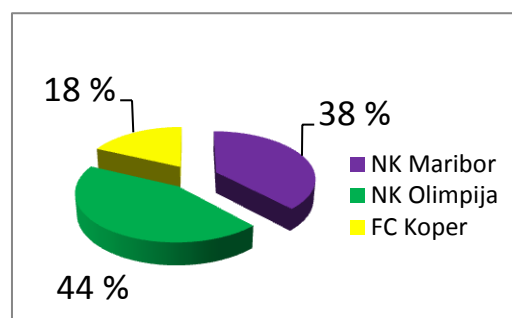
V nadaljevanju bomo prikazali rezultate raziskave, ki smo jih opravili na vzorcu petdesetih anketirancev v času od 10. oktobra 2011 do 10. februarja 2012. Vprašanja so bila zaprtega tipa. Anketiral sem predvsem osebno. Udeležba je bila 100%.

### 4.2 Interpretacija rezultatov

V nadaljevanju bomo z grafi prikazali rezultate, ki smo jih pridobili z anketiranjem udeleženih športnikov.

#### *Trenutni klub*

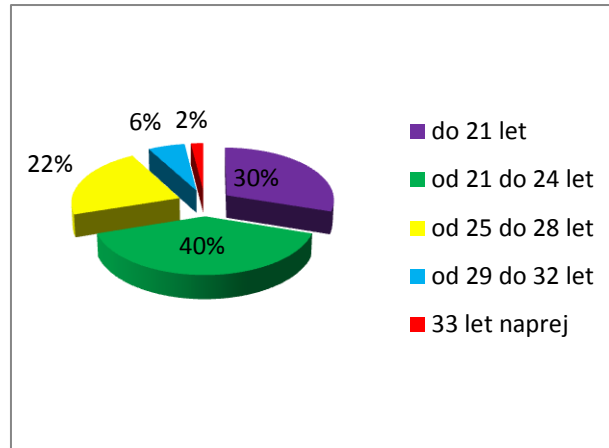
Na Sliki 1 je razvidno, da smo anketirali športnike, ki nastopajo v treh najmočnejših slovenskih ekipah: Maribor, Olimpija in Koper. Velika večina anketiranih športnikov ne igra že celotno kariero pri omenjenih klubih, pač pa so igrali tudi v drugih klubih po Sloveniji (Gorica, Triglav Kranj, Mura, Rudar Velenje...) in nekateri celo v tujini. 38% anketirancev trenutno nastopa za NK Maribor, 44% jih nastopa za NK Olimpija iz Ljubljane ter 18% jih nastopa za FC Luka Koper.



**Slika 1: Trenutni klub**

### Starost

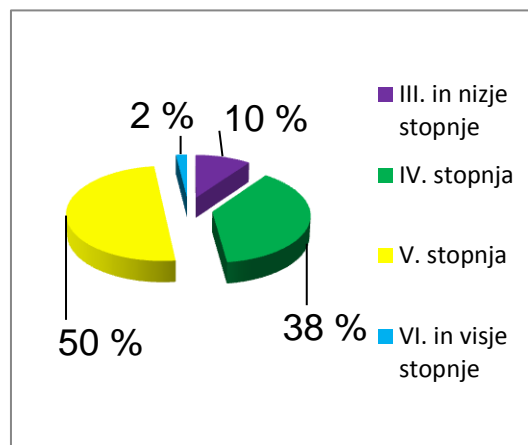
Anketo je izpolnilo 30% anketirancev, ki so stari do 21 let, 40% je starih od 21 do 24 let, 22% je starih od 25 do 28 let, 6% od 29 do 32 let in le 2% anketirancev 33 let ali več.



**Slika 2: Starost**

### Stopnja izobrazbe

Iz spodnjega grafa je razvidno, da ima le 2% od 50-ih anketirancev zaključeno izobrazbo, višjo od V. stopnje. 50% jih ima zaključeno V. stopnjo, 38% jih ima zaključeno IV. stopnjo, 10% pa jih nima zaključene niti IV. stopnje.

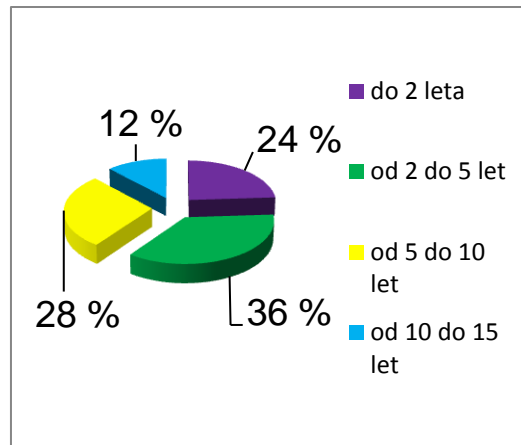


**Slika 3: Stopnja izobrazbe**

### Profesionalna doba v nogometu

Zelo zanimivo je videti, da je 60% anketirancev v nogometu šele 5 let ali manj (24% do dve leti, 36% od dveh do pet let), kar pomeni, da imamo v Sloveniji kar nekaj mladih nadarjenih

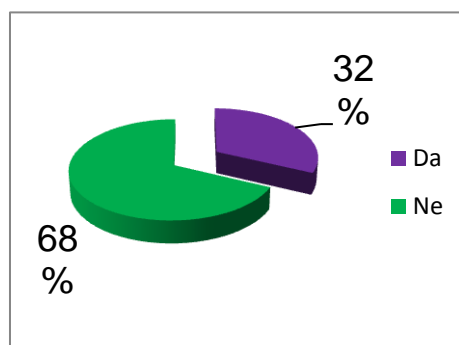
nogometašev glede na to, da so vezani na profesionalne pogodbe. 28% jih je takih, ki so v nogometu od pet do deset let. 12% je takih, ki so v nogometu več kot 10 let, tudi 15.



**Slika 4: Profesionalna doba v nogometu**

#### *Težave v klubu zaradi managerja*

Manjši del anketirancev (32%), kar je še vedno zaskrbljujoč podatek, ima pogosto težave zaradi managerja (od petdesetih anketirancev šestnajst), kar se lahko odraža na minutaži, ki jo športnik v sezoni preigra. Ta klub oz. klubi, ki to prepovedujejo, želijo imeti športnikovo prihodnost v svojih rokah in neodvisno od managerjev, saj se zavedajo možnosti, da v primeru nepazljivosti lahko športnik zamenja klub za relativno malo denarja in s tem klub izgubi na prihodku, kar pa je zelo pomemben del za rast kluba v prihodnji sezoni. 68% jih nima nikakršnih težav s klubom zaradi managerja.

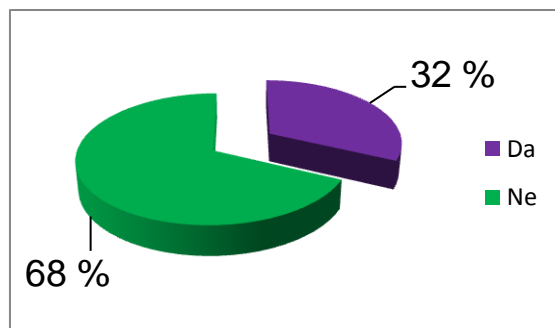


**Slika 5: Težave v klubu zaradi managerja**

#### *Manager*

Najbrž zaradi tega, ker obstajajo klubi, ki igralcem prepovedujejo imeti managerja, je podatek, da ima le 26% anketirancev managerja, zelo porazen. 74% anketirancev je vezanih na profesionalno pogodbo, toda brez managerjev, kar dejansko pomeni, da obstaja možnost,

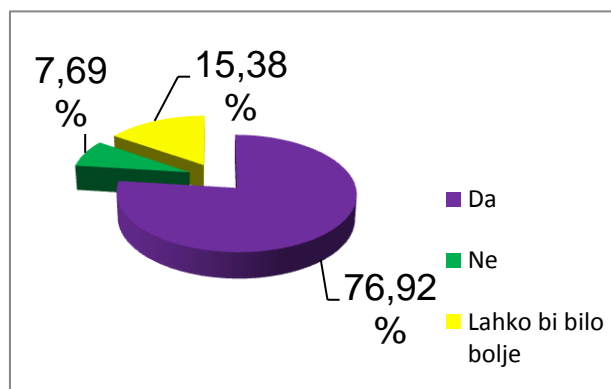
da ti športniki sploh ne vedo, kakšne klavzule njim v škodo imajo lahko v pogodbi, saj tako lahko klubi ponudijo, kar želijo in gledajo bolj na svojo korist kot na korist igralca. Veliko pogodb je narejenih dolgoročno in za malo denarja, pri tem pa lahko klubi, kadar se jim zahoče, na hitro odslovijo športnika v primeru padca v formi.



**Slika 6: Ali imate managerja (zastopnika)?**

#### *Zadovoljstvo z managerjem*

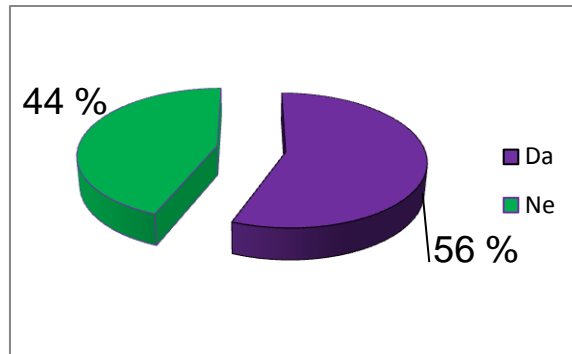
7,69% jih ni zadovoljnih oz. en anketiranec, 15,38% oz. dva anketiranca pa menita, da bi lahko bilo bolje. 80% vseh anketirancev je takih, ki managerja sploh nimajo ali bi želeli imeti boljšega managerja, kar za športnika ni ravno najboljši podatek. Če bi gledali procentualno zadovoljstvo igralcev, ki imajo managerja, pa opazimo, da jih je velika večina (76,92%) zadovoljnih z njihovimi uslugami. Lahko le postavljamo hipoteze, kako bi bilo v primeru, če bi vsi igralci imeli managerja.



**Slika 7: Zadovoljstvo z managerjem**

#### *Razočaranje nad ravnanjem managerja*

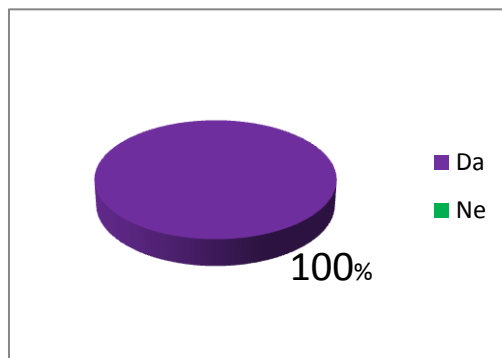
56% anketirancev je že bilo razočaranih nad ravnanjem njihovih prejšnjih ali sedanjih managerjev. 44% jih sicer ni bilo razočaranih, vendar moramo upoštevati podatek, da jih veliko v tem procentu sploh ni imelo managerja, zato niso imeli biti nad čim razočarani.



**Slika 8: Razočaranje nad ravnanjem managerja**

### *Managerji le za svoj profit*

Pri tem vprašanju so si vsi športniki enotni (100%), da obstajajo managerji, ki se zmenijo le za svoj dobiček ter jih športnikova kariera sploh ne zanima. Povod tega so slabe izkušnje z managerji, kar so športniki doživeli na lastni koži ali so to doživeli njihovi soigralci.



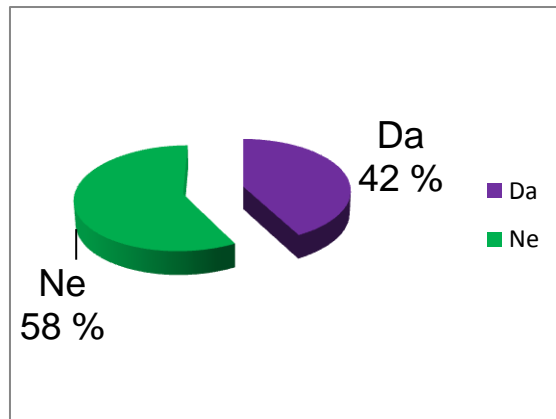
**Slika 9: Managerji le za svoj profit**

### *Dolgoročne pogodbe*

Na vprašanje, ali športniki mislijo, da je pravilno in zdravo, da klubi in zastopniki sprejemajo igralce pod pogodbe, ki trajajo več kot 2 leti glede na razmere v nogometu, je 42% anketirancev odgovorilo z da, da je tako ravnanje pravilno, 58% pa jih je odgovorilo z ne, da tako ravnanje ni pravilno. Ta podatek lahko primerjamo tudi s podatkom o izobrazbi, kjer je razvidno, da ima le 52% anketirancev V. stopnjo ali višjo in so najbrž zaradi tega tudi razumeli vprašanje. Če bi postavili vprašanje: ali menite, da je pravilno, da klubi in managerji sprejemajo igralce pod svoje okrilje za 5 let po 500€ na mesec, bi bil najbrž procent negativnega odgovora bistveno večji. Glede na trenutno stanje se s 500€ zelo težko preživi, poleg tega pa so že samo športni copati, za katere je potrebno odšteti od 100€ naprej (če želimo dobro športno obutev) zelo dragi, da drugih stvari sploh ne omenjamo. Vsi si želijo zagotovila in dolgoročne pogodbe, toda dolgoročne pogodbe je zdravo podpisovati le v



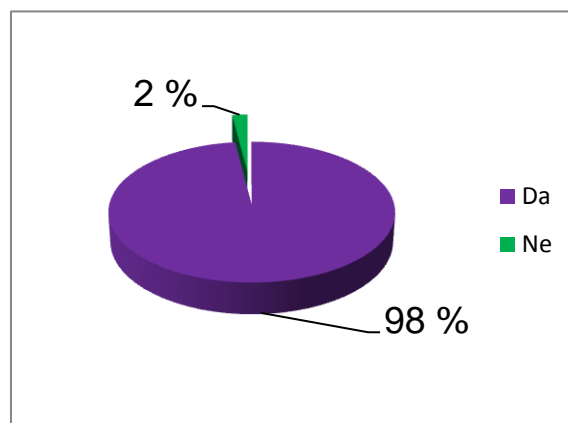
primeru, da te preskrbijo za celotno ali skoraj celotno življenje. 500€ na mesec za 5 let nas ne preskrbi za vse življenje, vedeti pa moramo, da se lahko zgodi primer, da športnik prvo leto igra, ostala štiri pa preživi na klopi, nima pa pravice zamenjati kluba brez privolitve svojega kluba ter tako pride v leta, ko bi moral kot športnik biti zrel in izpopolnjen, v nasprotnem primeru pa se njegova kariera lahko tudi konča.



**Slika 10: Dolgoročne pogodbe**

*Potreba po profesionalni športni agenciji*

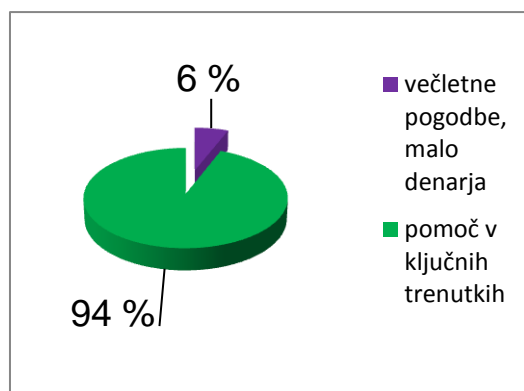
Zelo močen podatek na naši strani predstavlja, da 98% anketirancev pogreša profesionalno športno agencijo pod okriljem NZS-ja (Nogometne Zveze Slovenije), ki bi se trudila za športnikovo zadovoljstvo in skrbela za zdrav razvoj in rast tako športnika kot agencije same. Le 2% vseh anketirancev menita, da taka agencija sploh ni potrebna. Sklepamo lahko, da je na to vprašanje odgovoril igralec, ki je zadovoljen s svojim zastopnikom.



**Slika 11: Potreba po profesionalni športni agenciji**

### *Dolgoročne ali kratkoročne pogodbe*

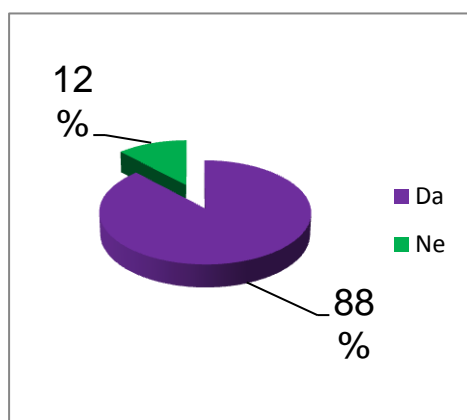
Na vprašanje, kako bi taka agencija morala delovati, je 94% anketirancev odgovorilo, da bi morala delovati drugače, kot se to počne sedaj, torej igralcem pomagati v ključnih trenutkih prestopov, ne pa z vezanjem športnikov na dolgoročne pogodbe, da si nekdo zagotovi svoj morebitni dobiček. 6% jih na žalost še vedno iz takšnih ali drugačnih razlogov meni, da bi se še naprej morale podpisovati dolgoročne pogodbe za malo denarja, kar je zelo nerazumljivo. Večina anketirancev je vprašanje razumela in se nanj odzvala po pričakovanjih. V Sloveniji potrebujemo agencijo, ki bi delovala pod okriljem NZS in se zavzemala za pravico in svobodo športnikov ter jim pomagala narediti korak naprej v njihovi karieri.



**Slika 12: Dolgoročne ali kratkoročne pogodbe**

### *Zdrava agencija bi morala obstajati*

Na vprašanje, ali bi se v primeru, da bi v Sloveniji taka agencija obstajala, vpisali pod njeno okrilje, je 88% anketirancev odgovorilo z da in le 12% odgovorilo z ne. Torej to vprašanje potrjuje našo hipotezo, da je veliki večini igralcev taka agencija res potrebna. Kasneje pa obstaja velika možnost, da bi se kdo tudi med temi 12% procenti premislil in se pridružil.



**Slika 13: Zdrava agencija bi morala obstajati**

## 5 UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA

Ugotavljamo, da je 70% anketirancev, starih do 24 let, njihova izobrazba pa v večini ne presega IV. ali V. stopnje. Klubi bi, glede na porazno stanje, kot je razvidno iz ankete (98% jih pogreša profesionalno športno agencijo, ki skrbi v prvi vrsti za dobro počutje športnika), morali športnikom omogočati tudi študij, saj se v Sloveniji nogomet počasi približuje polprofesionalizmu glede na izplačila in pogoje. Eden, največ dva kluba sta v Sloveniji organizirana in tako svojim športnikom nudijo vse potrebne pogoje za normalno življenje v Sloveniji, drugi pa zahtevajo visoko stopnjo profesionalizma s strani športnikov, s svoje strani pa ne naredijo ničesar, da bi izpolnili svoje dolžnosti. Velikokrat so igralci primorani podpisati zelo nizke pogodbe, saj je kljub vsemu skoraj edini način, da te kdo opazi, redno igranje v 1. ligi. Te pogodbe so finančno zelo slabe, športniki pa zaradi teh obveznosti nimajo prav veliko prostega časa. Zelo bi bilo zaželeno, da bi glede na stanje klubi imeli organizirane službe za izobraževanje športnikov, saj lahko v primeru poškodb ali kakšnih drugih razlogov, zaradi katerih športnik ne more nadaljevati svoje kariere, tako stanje resno ogrozi kvaliteto življenja športnika.

Športna agencija je torej v Sloveniji potrebna, saj bi lahko tako skrbela, da se v prvi vrsti ne podpisujejo izkoriščevalske pogodbe (88% anketirancev bi se v tako agencijo včlanilo). Športnikom je potrebno pomagati in jih spodbujati, ne pa izkoriščati. Le tako bomo lahko dvignili raven slovenskega športnega prostora. Trenutno stanje ne obeta nič dobrega in bi mogoče celo bilo prav, da bi se naš profesionalizem spremenil v polprofesionalizem, saj bi tako športniki poleg svojih športnih aktivnosti lahko imeli tudi dovolj časa za izobraževanje in delo. V nekaterih razvitejših državah (npr. Danska) je praksa taka, da športniki že z igranjem zaslužijo približno štiri- do petkrat več kot v Sloveniji, poleg tega pa imajo tudi čas opravljati še svoj poklic ali se izobraževati. Potrebno je postaviti jasno vizijo znotraj države in stvari drastično spremeniti. Totalni profesionalizem pri nas skoraj zagotovo odpade, saj si klubi ne morejo privoščiti vrtoglavih izplačil, katera bi športniku po koncu kariere zagotovila neodvisno finančno stanje. Profesionalizem se bo v Sloveniji tudi težko obnesel, saj, kot sem že omenil, si lahko le en klub, največ dva privoščita izplačevanje visokih plač (za slovenske razmere) in si tako lahko športniki pred koncem kariere dajo tudi določeno vsoto denarja na stran, da si bodo na ta način lahko kasneje odprli kakšno svojo dejavnost ali pametno vložili svoje prihranke. Najbolj verjetna in najmanj zaželena oblika v Sloveniji bi lahko bil ravno polprofesionalizem, kjer bi se športniki lahko poleg športnih aktivnosti udeležili tudi kakšnih izobraževanj ali nastopili v službi ter tako izboljšali kvaliteto svoje prihodnosti.

## 6 SKLEP

Uspešnost športnikov lahko prinese le njihovo zadovoljstvo v osebnem življenju. Vodstvo klubov in obstoječi agenti ter agencije bi morali športnikom pomagati pri uresničevanju njihovih zadovoljstev. Le tako bodo poplačani z dobrim treniranjem in dobrim igranjem, s katerim bodo lahko športnika dobro prodali in zaslužili ter športniku omogočili narediti korak naprej v svoji karieri ter mu omogočili boljše in kvalitetnejše življenje. Najboljši zgled slovenskega prostora je Nogometni klub Maribor, saj se vselej trudi in vlaga v svoje mlade športnike ter jim omogoča vse pogoje za njihov razvoj. Tako igralci lažje dobijo priložnost za dokazovanje in napredovanje. Njihova filozofija temelji na tem, da v kolikor potrebujejo določenega športnika, najprej pregledajo svoj mladinski pogon. Tam dobijo relativno poceni, domačega in predvsem motiviranega športnika. V primeru, da profil igralca, katerega potrebujejo, ne dobijo v svoji mladinski šoli, pregledajo najbolj nadarjene športnike, ki odgovarjajo iskanemu profilu znotraj Slovenije. Menim, da je tako poslovanje najbolj zdravo in je lahko ta klub le zgled drugim, ki so na žalost v tem pogledu veliko za aktualnimi državnimi prvaki – kar glede na vse skupaj sploh ni presenetljivo. S strani države bi lahko bilo poskrbljeno okoli davkov, ki so zelo visoki v primerjavi z drugimi državami. Veliko slovenskih izobraženih agentov odpira svoje agencije v Hong Kongu, na Cipru, v Luksemburgu in drugih podobnih državah, kjer jih država ne obdavči tako kot v Sloveniji. Tam v primeru, da agencija oz. agent proda športnika nad 100.000€, mora agencija državi odšteti kar 40% zaslужka. Ko odštejemo še morebitne stroške, katere naj bi manager vložil v športnika, se njegov dobiček prepolovi in mu tako namesto 100.000€ ostane "le" približno 50.000€. Naša hipoteza je potrjena, potrebujemo agencijo, povezano z državo, ali pa prilagoditev zakona in omogočanje poslovanja ambicioznim agencijam oz. agentom. Tako bi tudi slednji bolj skrbeli za svoje varovance in bi se manj ukvarjali z utajo davkov, odpiranjem agencij na tujem in razmišljanjem okoli birokracije, ki je po obstoječem načinu zelo odveč. Večina športnikov je jasno izrazila svojo naklonjenost "zdravi" agenciji, saj vsi, ki smo se dalj časa ukvarjali s športom v Sloveniji, poznamo situacijo in vemo, da nas takšen način ne bo daleč pripeljal. Z našim predlogom bi Slovenija kot država pridobila na BDP-ju, povečala transparentnost poslovanja tako agentov kot klubov ter "proizvajala" vrhunske športnike, kateri bi bolj uspešno zastopali in promovirali svojo domovino.

## LITERATURA

Beobasket. B. 1. *Trženje športnikov*.

[Http://www.beobasket.net/page/about/sr.html](http://www.beobasket.net/page/about/sr.html)(26.10.2011).

Dugalić, Sretenka. 2005. *Finansiski i marketinški aspekti strategija u sportu*. Beograd: Viša škola za sportske trenere.

Marinović, Bojan. 2010. *Sportske agencije u industriji sporta*.Diplomsko delo,Fakultet za menadžment u sportu Univerzitet ALFABeograd.

Meško Štok, Zlatka, Maja, Meško, Mateja Videmšek in Damir Karpljuk. 2009. Športne aktivnosti in stresne obremenitve pri menedžerjih v slovenskih podjetjih.*Šport57* (1-2):62-67.

Raič, Aleksandar in Nebojša Maksimović. 2004. *Sportski menadžment*. Novi Sad: Fakultet fizičke kulture.

Savremenisport.com. B. 1.a. *Športni manager*.

[Http://www.savremenisport.com/Menadzment\\_Sportski\\_menadzer.html](http://www.savremenisport.com/Menadzment_Sportski_menadzer.html) (26.10.2011).

Savremenisport.com. B. 1.b. *Marketing in industrija*

*športa*.[Http://www.savremenisport.com/Marketing\\_Marketing\\_i\\_industrija\\_sporta.html](http://www.savremenisport.com/Marketing_Marketing_i_industrija_sporta.html) (30.10.2011).

Skorič, Marko. B. 1. *Marketinška športna*

*agencija*.[Http://www.savremenisport.com/Marketing\\_Sportska\\_marketing\\_agencija.html](http://www.savremenisport.com/Marketing_Sportska_marketing_agencija.html) (26.10.2011).

Šugman, Rajko, Jakob, Bednarik, Mojca Doupona-Topič, Gregor Jurak, Borut Kolarič, Marko Kolenc, Martina Rauter in Matej Tušak. 2007. *Športni management*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.

Tomić Milan. 2001. *Marketing u sportu*. Beograd: Fakultet za menadžment u sportu.

Tomić Duško. 2002. *Public relations (PR u oblasti sporta)*. Beograd: Fakultet za menadžment u sportu.

Transfermarkt. B. 1. *Najdražji prestopi*.

[Http://www.transfermarkt.it/it/transfers/transferrekorde-km/transfers.html](http://www.transfermarkt.it/it/transfers/transferrekorde-km/transfers.html) (23.10.2012).

Životić, Dragan. 1999. *Upravljanje u sportu*. Beograd: Ministarstvo za sport i omladinu.

Životić, Dragan. 2007. *Menadžment u sportu*. Beograd: Fakultet za menadžment u sportu.