

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNÁ NALOGA

DARJO ŽEJN

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

MANAGEMENT V ŠPORTNIH ORGANIZACIJAH

Darjo Žejn

Koper, 2018

Mentor: prof. dr. Roberto Biloslavo

POVZETEK

V času, v katerem živimo, se vedno pogosteje srečujemo s športnimi dejavnostmi, bodisi se z njimi ukvarjamo rekreativno, profesionalno ali pa športne panoge le spremljamo preko različnih informacijskih kanalov. Šport v današnji družbi velja za sredstvo, ki pripomore k razvoju posameznika na fizičnem, kot tudi psihičnem področju. Zelo velik vpliv ima tudi na ekonomsko področje posamezne države, kar pripomore k večjemu vlaganju v infrastrukturo in razvoju države kot celote. Eden izmed pomembnejših dejavnikov, ki skrbi za razvoj športnih organizacij, je management. Z vidika posamezne organizacije je športni management pomemben tako pri doseganju rezultatskih uspehov kakor tudi pri zagotavljanju finančne podpore. Vrhunski športniki so za različna podjetja zelo dobro sredstvo oglaševanja, saj preko njih tržijo svoje storitve in izdelke.

Ključne besede: management, športne organizacije, vrhunski športniki, finančna sredstva, sponzorstvo.

SUMMARY

In the times we live in, sports activities are often part of our everyday life, either we are involved in it recreationally, professionally or we watch different sport disciplines through various communication channels. In today's society sport is considered a way through which an individual grows physically and mentally. Its impact is also significant in the economic field of each country, which contributes to increased infrastructure investments and development of the country as a whole. Management is one of the most important factors in the development of sports organisations. From the perspective of an individual organisation, sports management is important both in achieving successful results and providing financial support. Professional athletes are for various companies a good medium of advertising through which the company's services and products are promoted.

Key words: management, sports organisations, elite athletes, finances, sponsorship.

UDK: 005:796(043.2)

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju prof. dr. Robertu Biloslavu za vso strokovno pomoč pri pisanju projektne naloge.

Rad bi se zahvalil g. Danilu Pudgarju in g. Adrijanu Fegicu za čas, ki sta si ga vzela za intervjuja in pomoč pri reševanju zastavljenega problema.

Prav tako gre zahvala moji družini, še posebej staršema Nadi in Darkotu, kot tudi sestri Maji za vso pomoč in podporo pri pisanju zaključne projektne naloge.

VSEBINA

1	UVOD	1
1.1	Opre delitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč	2
1.2	Namen in cilji zaključne projektne naloge	3
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge	3
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema.....	3
2	MANAGEMENT IN STRATEŠKI MANAGEMENT	5
2.1	Osnove managementa	5
2.2	Strateški management	7
3	ŠPORTNI MANAGEMENT IN ŠPORTNE ORGANIZACIJE	10
3.1	Športne organizacije	10
3.2	Management v športu	12
3.3	Vloga managementa v slovenskih športnih klubih	15
3.4	Vloge managerjev po Mintzbergu	17
3.4.1	Športni manager	18
3.4.2	Agencije za zastopanje športnikov.....	19
3.5	Marketing v športu.....	19
4	SPONZORSTVO V KLUBU IN SPONZORSTVO IGRALCEV	21
4.1	Management človeških virov v športu.....	22
5	EMPIRIČNI DEL	24
5.1	Analiza intervjujev.....	24
5.2	Povzetek ključnih ugotovitev	25
6	SKLEP.....	27
	LITERATURA IN VIRI	29
	PRILOGA	33

SLIKE

Slika 1: Osnovne ravni managementa	7
Slika 2: Proces strateškega managementa	8
Slika 3: S strategijo do poslovne učinkovitosti	9
Slika 4: Športni management kot koordinacija	13
Slika 5: Mintzbergov model managerjevega dela, zgodovinsko prva oblika	17
Slika 6: Oglaševanje Pepsi	20

1 UVOD

Vsebina in namen prvega poglavja je, da podrobneje spoznamo problem, s katerim se bomo ukvarjali v nadaljevanju. Opredelili smo namen in cilje, ki jih želimo doseči. Osredotočili smo se na predvidene metode za doseganje ciljev, na predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanem problemu. S pomočjo literature naših in tujih avtorjev smo spoznali teoretični okvir, ki nam pomaga pri lažji predstavi problema.

Nacionalne panožne športne zveze v Sloveniji so zveze športnih društev – klubov. Najpomembnejši športni subjekti imajo, zaradi statusa v nacionalnem in mednarodnem športnem prostoru pravico zastopati posamezno športno panogo v krovnih mednarodnih organizacijah in Olimpijskem komiteju Slovenije – Združenju športnih zvez. Pod okriljem Mednarodnega olimpijskega komiteja pa lahko tekmovalci tekmujejo na olimpijskih igrah ter drugih tekmovanjih.

Zaradi široke palete dejavnosti in vpletenosti nacionalnih panožnih športnih zvez v družbeno in gospodarsko okolje se pričakuje, da je management in vodstvo organizacije na najvišji ravni usposobljenosti. »Šport kot del družbe dobiva danes drugačno vlogo in zahteva drugačno organizacijsko in projektno načrtovanje kot v preteklosti.« (Kranjc Kušlan in Hosta 2005, 16)

Zaradi novonastalih gospodarskih problemov, vse večjem interesu vseh udeležencev v organizacijah ter višjih zahtevah in pričakovanjih družbenega okolja, se posledično povečuje tudi povpraševanje po usposobljenih in zanesljivih managerjih. Upravljanje nacionalnih panožnih športnih zvez je običajno prostovoljsko, taka so tudi nekatera posloводства. Za druge panožne športne zveze so zadolženi profesionalci, ki so večinoma primarno usposobljeni za področje posameznega športa. Pogosto se posameznikova kariera začne pri tekmovalcu, nato se nadaljuje preko pomočnika trenerja do glavnega trenerja, zaključí pa se pri vodji posamezne enote v organizaciji (Bednarik 2010). Tudi za organizacijo kot živo tvorbo velja Platonova misel (v Magee 2002, 28): »Vse nastaja, nič ne traja.« V najosnovnejšem pomenu, organizacijo predstavlja skupina ljudi, ki med seboj sodelujejo, da bi dosegli zastavljene cilje. Organizacijo je mogoče predstaviti s tremi temeljnimi sestavinami (Camy in Robinson 2007, 11):

- Ljudje: Kdo so člani organizacije? Kakšne so njihove vloge? Kakšni so odnosi med člani in ostalimi interesnimi skupinami v notranjem in zunanem okolju?
- Pravila: Določajo formalne in neformalne naloge, vloge in odgovornosti, načela korporativnega vodenja, odnose z oblastmi in moč v organizaciji.
- Cilji in nameni: Vključujejo naravo ciljev organizacije in cilje različnih interesnih skupin in nosilcev interesa.¹

¹ Podatki primarnega vira o Platonovi misli v Magee 2002 niso znani.

Delitev organizacij na pridobitne in nepridobitne je sicer le ena od možnih, vendar z družbenega vidika pomembna razmejitev. Spekter kriterijev delitve na dva pola je širok. Osnovni izhaja iz smotra organizacije, ki ga v pridobitnih organizacijah prepoznajo kot ekonomskega in je v denarju merljiv izid poslovanja. Stremi k čim večjemu dobičku, ki se deli med lastnike. Poznamo tudi neekonomske smotre nepridobitnih organizacij z delovanjem v splošno družbeno korist, kar pa ne pomeni, da se ne sme ustvarjati pozitivna razlika med prihodki in odhodki, ki se mora porabiti izključno za financiranje osnovne dejavnosti (Štibelj 2003, 4). Pomanjkanje managerskih znanj je vzrok za mnoge težave v nepridobitnih organizacijah. Tudi sama znanja o managementu brez poznavanja stroke ne zadostujejo za uspešno poslovno vodenje nepridobitne organizacije (Kovač 1997, 5–7).

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Šport dandanes ni le družbeno področje, kjer se odloča, kdo je boljši v določenih športnih panogah, ampak je skupek tekmovanja, druženja, oglaševanja in ne nazadnje službene obveznosti, ki od športnika/športnice zahteva popolno predanost dotični športni disciplini. Od tega so odvisne uspešnost, lastna prepoznavnost na trgu in v svetovnem merilu prepoznavnost države, katero športnik zastopa. V širšem pomenu besede šport pa sem ne spadajo samo športniki in športna društva, ampak gre za vrsto organizacij, ki nudijo zaposlitev še milijonom ljudi po svetu, ki so tako ali drugače povezani s športniki in športnimi organizacijami.

Vse, ki spadamo med rekreativne športne navdušence, nas lahko poveza med športom, športnimi organizacijami in managementom še toliko bolj pritegne. Povezava managementa s športom ne temelji samo na športnih dosežkih, ampak gre za vlogo managementa pri spodbujanju učinkovitosti celotnega športnega sistema, financiranja in sponzorstva. Uveljavljen športnik je kot znana osebnost zelo zanimiv širšemu tržišču, saj postane sredstvo oglaševanja, bodisi neposredno za športno društvo, za katerega nastopa, za panogo, v kateri nastopa, ali za izdelke in storitve, ki so posredno ali neposredno povezani z njim in njegovo športno aktivnostjo.

Zanimive so predvsem razlike v finančni podpori, tudi sponzorskih donacij, in razlike med dobrim in slabim managementom, do katerih prihaja med različnimi športnimi disciplinami. To je za manj uveljavljene športne panoge lahko velika težava, saj ne uspejo zbrati dovolj finančnih sredstev za pokrivanje vseh stroškov svojega delovanja. Problem nastane tudi pri medijski izpostavljenosti, saj je oglaševanje, še posebej na socialnih omrežjih, v današnjem času zelo pomembno.

Organizacija večjih dogodkov, kot so olimpijske igre, svetovna in evropska prvenstva v nogometu, rokometu in drugih množičnih športih in ostala podobna tekmovanja, pa predstavljajo milijonske projekte, ki lahko pripomorejo k razvoju infrastrukture v državi, k njeni

prepoznavnosti, povečanju turističnega obiska in še veliko drugega, kar lahko prispeva k večji blaginji države in s tem njenih prebivalcev.

1.2 Namen in cilji zaključne projektne naloge

Namen zaključne projektne naloge je na osnovi analize in primerjave različnih del domačih in tujih avtorjev s področja managementa v športnih organizacijah predstaviti značilnosti managementa v športnih organizacijah, pri čemer se bomo osredotočili predvsem na vlogo sponzorstva in njegov vpliv na dosežke športnika oziroma športne panoge kot take. Zanimajo nas razlike med različnimi športnimi disciplinami in možnosti, ki jih ima management, da tudi v športnih disciplinah, ki niso množične, uspe pridobiti znatnejša sponzorska sredstva.

Cilj zaključne projektne naloge je ugotoviti, kako bi lahko management pripomogel k temu, da bi med različnimi športnimi panogami prišlo do večjega ravnovesja pri pridobivanju sponzorskih sredstev, in kakšne so pri tem realne možnosti in omejitve.

1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge

V teoretičnem delu zaključne projektne naloge bomo uporabili predvsem deskriptivno in komparativno metodo dela. Opisali in razložili bomo posamezne pojme, kot so športni management, športni marketing, sponzorstvo in ostali pomembni koncepti v sklopu obravnavane teme. Najprej bomo na splošno razložili, kaj je management, kakšne so njegove osnovne naloge, in opisali strateški management. Nato se bomo osredotočili na šport oziroma pomen športa kot ekonomske dejavnosti, kjer bomo nakazali povezavo med managementom in športom. V empiričnem delu naloge bomo uporabili metodo polstrukturiranega intervjuja. Izvedli bomo intervjuja s priznanima bivšima športnikoma. Prvi intervju bomo izvedli z bivšim smučarskim skakalcem in trenerjem Danilom Pudgarjem, drugi intervju pa z bivšim nogometašem in trenerjem Adrijanom Fegicem. S pomočjo analize intervjujev, ki jo bomo opravili z uporabo metode analize vsebin, bomo pridobili informacijo o tem, kako športniki in športni delavci razumejo sponzorstvo, kaj od njega pričakujejo in kaj so zanj pripravljene narediti. Razvidne pa bodo tudi razlike med različnimi pristopi k zbiranju sponzorskih sredstev.

1.4 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

V zaključni projektni nalogi predpostavljamo:

- da so na različnih športnih področjih velike razlike glede sponzorske podpore in kakovosti managementa,
- da bomo z intervjujema dobili objektivne in uporabne informacije o pomenu sponzorstva v različnih športnih panogah.

Obravnavanje izbranega problema bomo omejili, in sicer se bomo osredotočili na ožji krog športnih organizacij, zaradi česar zaključkov ne bo možno posplošiti.

2 MANAGEMENT IN STRATEŠKI MANAGEMENT

Organizacija je kakršnakoli skupina ljudi, ki želi doseči neke skupne cilje, ki jih kot posamezniki ne mogli doseči (Možina idr. 1994, 15).

2.1 Osnove managementa

V današnjem času prevladujejo organizirane dejavnosti neformalnih in formalnih skupin, ki skupaj tvorijo enostavne oblike organizacij pa vse do tistih najbolj zapletenih oblik. Lahko bi rekli, da je bil prvi pomemben dosežek »izum« organizacije, kasneje pa še managementa, ki drug brez drugega ne moreta funkcionirati. Za uspešen razvoj organizacije pa so predvsem pomembni dobri managerji (Možina idr. 1994, 15). Managerji naj bi v nepridobitnih organizacijah poznali temeljno dejavnost. Vrhunski športniki, zdravniki ali igralci večinoma niso dobri managerji, ker niso ustrezno usposobljeni.

Možina (2002, 15) opredeli management kot nadzorovanje, načrtovanje, organiziranje in vodenje dela in zadolžitev, ki jih morajo zaposleni izpolniti za nemoteno delovanje organizacije. Treba je vzpostaviti sistem za usklajevanje nalog in dejavnosti za dosego zastavljenih ciljev. Management zato opredeli kot ustvarjalno reševanje problemov, ki se lahko pojavijo pri načrtovanju, organiziranju, nadzorovanju in vodenju. Različni avtorji pojem managementa razlagajo na podoben način, vsak pa zagovarja različna stališča pri razmerju managementa do drugih pojmov.

Osnovne naloge managementa (Robnik 2011, 6):

- *Načrtovanje* je zastavljanje ciljev, rezultatov poslovanja in poti za doseganje ciljev in rezultatov. Glavni namen načrtovanja je, da se poskušamo izogniti problemom, ki bi lahko onemogočili doseganje zastavljenih ciljev.
- *Organiziranje* je določanje oblike načrtovanja, nadzorovanja in izvedbe. Uporabljamo ga zato, da bi dosegli zastavljene cilje, da bi dosegli organizacijsko strukturo, pravilno razporedili naloge in na pravi način razvijali odnose v organizaciji.
- *Vodenje* je namenjeno motiviranju, spodbujanju in usmerjanju drugih k doseganju zastavljenih ciljev. V širšem pomenu vodenje pomeni komuniciranje, v ožjem pomenu pa povod za sprožanje akcij.
- *Nadzorovanje* oziroma kontrola je dejavnost, katere cilj je zagotoviti izvedbo določenega projekta po načrtovani poti. Gre za spremljanje izvedbe, ugotavljanje morebitnih problemov, ki bodo nastali ob izvedbi, in hkrati iskanje rešitev za nastale probleme. Urejen mora biti tudi sistem meritev, ki skrbi, da se doseže tudi strateške cilje.

Management je neprekinjen proces, ki usmerja in vodi poslovne dejavnosti za doseg poslovne cilja. Rezultat procesa upravljanja je poslovna odločitev in njena izvedba v poslovni dejavnosti. Rezultat poslovnih aktivnosti družbe so določeni izdelki in storitve, ki

ustrezajo potrebam potrošnikov in podjetjem, kar je osnova za doseganje dobička. Upravljanje sredstev za te poslovne dejavnosti (izdelki in storitve), za katere so opredeljene potrebe in zahteve v gospodarstvu in družbi, ima vidnejšo vlogo pri uspešnem vodenju managementa. Gospodarski značaj upravljanja se odraža v zadovoljevanju potreb potrošnikov, podjetij in družbe v izdelkih in storitvah.

Za management kot proces je še posebej pomembno, ker skupni rezultat vključuje vrsto dejavnosti (napovedovanje, načrtovanje, organiziranje, nadzor), ki se izvajajo skupaj na neprekinjen način. Management je proces poenotenja in usmerjanja posameznih virov, potrebnih za izvajanje poslovnih aktivnosti. Vloga vodstva je integracija, usklajevanje in usmerjanje dejavnosti podsistema in njihovo racionalno povezovanje z okoljem, v katerem podjetje opravlja svojo poslovno dejavnost.

Dinamika okoljskih dejavnikov, v katerih organizacija izvaja svojo poslovno dejavnost, prinaša dinamične elemente v koncept procesa upravljanja, ki je v bistvu statičen. Postopek upravljanja je treba prilagoditi, da bi zagotovili preživetje, stabilnost in rast podjetja. Upravljanje je način za vzpostavitev ustreznega ravnovesja med rastočimi potrebami in zmožnostjo učinkovite rešitve teh potreb.

Sam proces managementa se je ukoreninil že v vsako organizacijo, proces dela in povesod, kjer se dogajajo spremembe, a se z njim ne ukvarjajo samo managerji. Beseda manager lahko označuje direktorja, sekretarja, poslovodjo, trenerja ipd. V bistvu gre za oznako vseh tistih, ki skrbijo, da določena organizacija deluje. Management s svojimi zakonitostmi oziroma lastnostmi omogoča čim učinkovitejše in kakovostnejše delo, ki pa je lahko različno zahtevno (Šugman idr. 2006, 15–16).

Značilnosti managementa izhajajo iz narave procesa, ki ga označujemo za management.

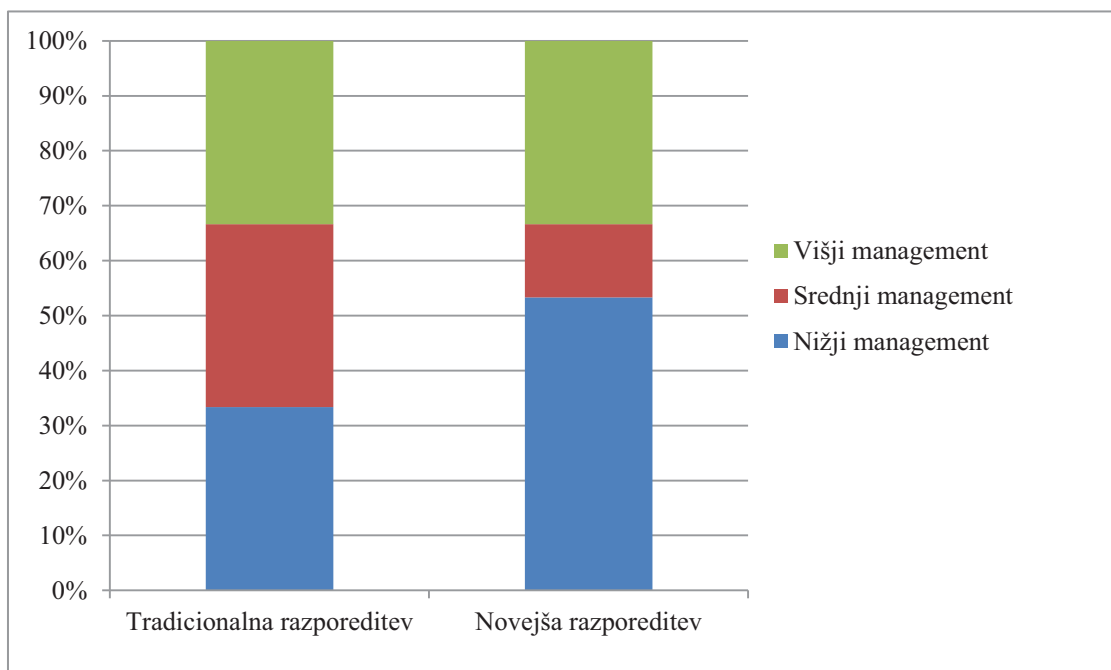
Management je mentalna (miselna, intuitivna, občutena) dejavnost ljudi v organizacijskem sistemu; je zaključni podsystem v organizaciji, ker povezuje in usmerja vse druge podsisteme. V tem smislu management vsebuje (Možina idr. 1994, 16):

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

Nepridobitne organizacije so dober pokazatelj dobrega ali slabega managementa, saj uspešno vodene organizacije dosegajo zastavljene cilje, tiste z manj uspešnim managementom pa ne.

Management delimo na tri dele oziroma osnovne ravni. Ločimo nižji, srednji in višji management (Možina idr. 1994):

- *Nižji management* je neposredno odgovoren za proizvodnjanje izdelkov ali storitev. Ti managerji nimajo veliko stika z višjim managementom ali z ljudmi iz drugih organizacij. Največ časa porabijo za usklajevanje dela svojih sodelavcev. Njihovo delo je zelo raznoliko, polno opravil in sprotnega reševanja tekočih problemov.
- *Srednji management* v skladu s svojimi pooblastili in zahtevami usklajuje delo nižjih managerjev. V osnovi so najpogostejši nazivi managerjev srednjega managementa vodja sektorja, vodja področja ipd. Srednji managerji so podrejeni višjim managerjem in od njih dobivajo široka pooblastila glede strategije in načina dela, nato pa sami oblikujejo cilje in načrte za nižji management.
- *Višji management* je odgovoren za usmerjanje splošne dejavnosti v organizaciji. Nazivi, ki jih lahko zasledimo v tem krogu managerjev, so izvršilni direktor, predsednik, pomočnik predsednika, direktor odseka ipd. Določajo politiko, cilje, vizijo in strategijo za celotno organizacijo. Ključno vlogo pa imajo tudi pri zastopanju organizacije v javnosti in njenem oglaševanju.



Slika 1: Osnovne ravni managementa

Vir: Možina idr. 1994, 18.

2.2 Strateški management

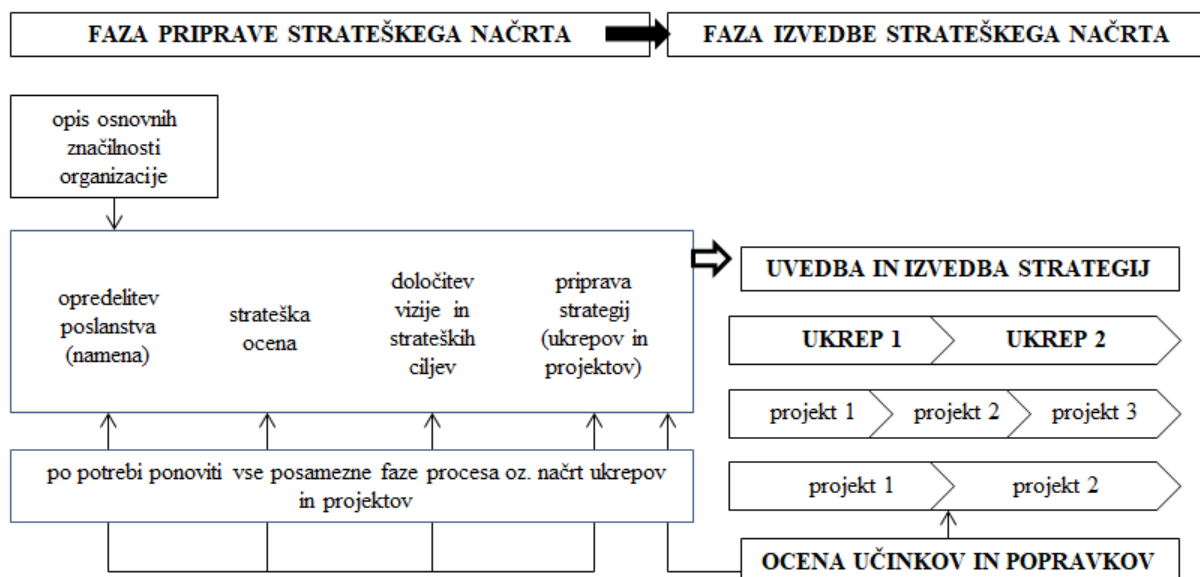
Strateški management je eno od področij strokovno-znanstvene vede managementa. Pomemben je za razvoj vseh tipov organizacij, vendar pa je zaželeno, da razumemo in upoštevamo razlike, ki so pomembne glede na vrsto združbe oziroma organizacije. V osnovi

gre za ugotavljanje priložnosti in nevarnosti v okolju, prednosti in pomanjkljivosti v procesu dela in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo. Cilji organizacije dajejo pobude in vodila za te naloge in aktivnosti (Kolar in Jurak 2014, 15).

Žnidaršič Kranjc (1996, 209) meni, »da lahko proces strateškega managementa opredelimo kot sprejemanje, izvajanje in nadzorovanje ključnih strateških odločitev, ki se nanašajo na razvoj, lokacijo, organiziranje in kadrovanje v organizaciji oziroma kot načrtovanje, uveljavljanje in kontroliranje ključnih odločitev v organizaciji«.

Proces strateškega managementa v nepridobitnih organizacijah razlagamo kot proces načrtovanja neke dejavnosti in nato proces, kako bomo načrtovano zamisel uresničili (Pučko 2003, 344).

Bowman (1994) omenja alternativo, ki ji pravi priložnostno načrtovanje. To je odziv organizacije na krizne situacije in polome, ko ni pravih začrtanih smernic, po katerih bi sledili cilju. Da to preprečimo, mora imeti organizacija 100-odstotno jasno opredeljene in zasnovane cilje. Zelo pomembno je, da organizacija ne izvaja strategij in projektov, ampak so za to odgovorni njeni člani, ki med seboj razvijejo določena razmerja. Samemu načrtu organizacije nato sledi proces načrtovanja, ki določa potek izvedbe strategij (Kolar in Jurak 2014, 64).



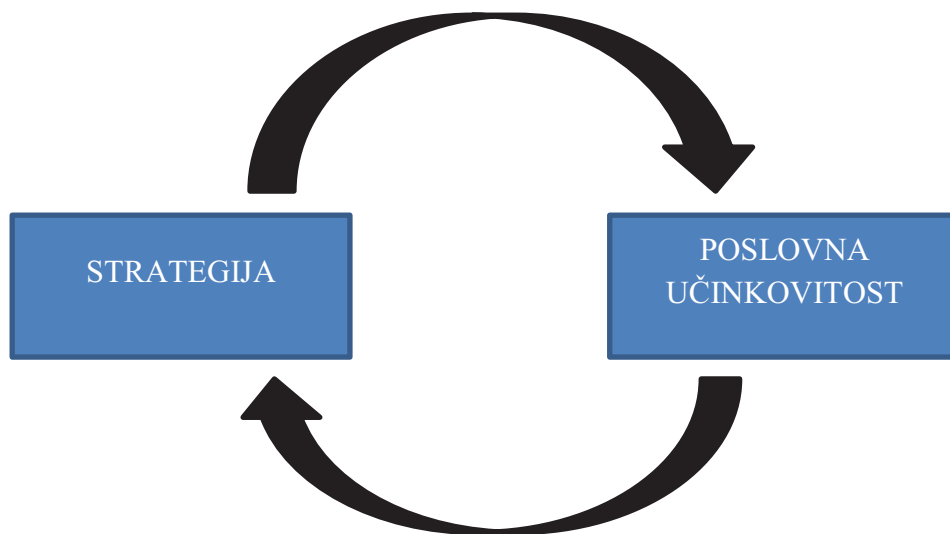
Slika 2: Proces strateškega managementa

Vir: Robnik 2011, 7.

Strateški management lahko razdelimo na dve osnovni dejavnosti, in sicer na fazo osredotočanja na prednostne in odločilne naloge, ki vodijo k razvoju in rasti, ter fazo izvedbe in kontrole strateškega načrta. V prvi del tako vključimo osnovni opis organizacije in opredelimo njeno poslanstvo, opravimo analizo, določimo strateško vizijo in cilje. V fazo

izvedbe strateškega načrta pa vključimo izvedbo načrtovanih strategij, oceno učinkov in popravkov strategij. Ustrezna strategija pripomore k večji drugačnosti, posebnosti, ki jo konkurenca zelo težko posnema (Kolar in Jurak 2014, 64).

Nalogo načrtovanja poznamo že iz prejšnjega stoletja; edina razlika, ki se je pojavila v zadnjih letih, je, da načrtovanje poteka na daljše časovno obdobje oziroma strateško. S pomočjo strateškega načrtovanja odkrivamo prednosti in slabosti načina dela, posvetimo se iskanju priložnosti in nevarnosti v okolju, ki lahko pozitivno ali pa negativno vplivajo na izvedbo samega procesa (Šugman idr. 2006, 185).



Slika 3: S strategijo do poslovne učinkovitosti

Vir: Prirejeno po Šugman idr. 2006, 185.

Strateški management je celovit pristop, ki zajema vso organizacijo in vse časovne razsežnosti. Vanj so vključene vse bistvene naloge managementa s poudarkom na načrtovanju. Pri tem gre za načrtovanje celotne organizacije in ne samo posameznih oddelkov, kar pa posledično zajame tudi daljše časovno obdobje. Rezultat, ki nastane po daljšem časovnem obdobju zbiranja informacij, analiz in napredovanj, opredeli načrt za celotno organizacijo, ki vključuje dve bistveni sestavini, menita Trunk Širca in Tavčar (1998):

- *strateško načrtovanje*: snovanje in določanje ciljev organizacije in strategij za določanje teh ciljev,
- *izvajanje strateških načrtov*: načrtovanje, spodbujanje, usmerjanje in nadzorovanje aktivnih sodelavcev.

3 ŠPORTNI MANAGEMENT IN ŠPORTNE ORGANIZACIJE

Šport se danes zelo hitro razvija in zaradi tega postaja tudi ena izmed pomembnejših gospodarskih panog. Kot specifična dejavnost je vrhunski šport dosegel stopnjo popolne komercializacije in profesionalizacije, meni Bergant Rakočević (2008, 28). Za tak napredek športa in trenutno stanje v športu so zaslužne organizacije zaradi nenehnega vlaganja v razvoj športne dejavnosti. Zelo hitro pa nam postane jasno, da organizacije brez podpore držav in pokroviteljev ne morejo preživeti. Ko govorimo o športnih dejavnostih, imamo v mislih več ravni (klubsko, državna, mednarodna idr.), za katere se pojavi potreba po urejenosti, sistematizaciji, informatizaciji, vodenju in organiziranju oziroma z eno besedo, potreba po športnem managementu (Šugman idr. 2006, 19).

Sodobni sistem športa v svetu doživlja nenehne globoke kvalitativne, kvantitativne in strukturne spremembe, ki izhajajo iz nedavnih družbenih, ekonomskih, političnih in tehnoloških pogojev za razvoj družbe. Vsi boljši športni rezultati, doseženi v zadnjih letih v različnih športnih panogah, so močno spremenili razumevanje narave dela v športu in postavili nove pogoje za reševanje aktualnih nalog dela. Nastanek, razvoj in hitre spremembe v športni tehnologiji in dejavnosti kot funkcija nadziranja sodobnih športnih organizacij so nedvomno plod izjemnih managerjev, ki so s svojim znanjem in ustvarjalnim potencialom ena od najpomembnejših spodbud za spremembe v športu in poslovnih funkcijah.

3.1 Športne organizacije

Izraz športna organizacija je nedoločen in pravno neopredeljen. Uporabljamo ga lahko kot generičen pojem za vse subjekte, ki se s športom ukvarjajo kot s svojo dejavnostjo. Pri tem pojma dejavnosti ni mogoče razumeti popolnoma pravnotehnično, ampak gre za osebni namen, kjer se njeni pripadniki združujejo predvsem zaradi neposredne športne dejavnosti, bodisi v tekmovalnem ali rekreacijskem bodisi v organizacijskem smislu, menijo Bergant Rakočević (2008, 42).

Slack (1997, 5) je športno organizacijo opredelil kot »družbeno enoto, vključeno v športno industrijo (športni proizvodi in storitve), ki je ciljno usmerjen, zavestno strukturiran sistem z relativno določenimi mejami«.

Za razumevanje športne organizacije omenja pet ključnih elementov (Slack 1997):

- *družbena enota*: vse športne organizacije vključujejo ljudi oziroma skupine ljudi, ki z medsebojnim sodelovanjem uresničujejo vloge, ki so pogoj za obstoj športne organizacije,
- *vključenost v športno industrijo*: organizacije omogočajo storitve in izdelke, ki neposredno pripomorejo k izvajanju športnih dejavnosti,

- *ciljno usmerjen sistem*: vse športne organizacije obstajajo zaradi namena, ne glede na to, ali je cilj pridobivanje in ustvarjanje dobička, spodbujanje športne dejavnosti ali osvajanje medalj na velikih tekmovanjih,
- *zavestno strukturiran sistem*: v vsaki organizaciji pride do tehnične delitve dela, ki z usklajevanjem tehnično razdeljenega dela omogoča doseganje zastavljenih ciljev,
- *relativne meje organizacije*: meje športne organizacije omogočajo ločitev članov od nečlanov, vendar meje članov ne omejujejo zgolj na članstvo v izbrani športni organizaciji.

Športne organizacije so ene izmed najbolj osnovnih in temeljnih oblik izvajanja športa in športnih prireditev. Po obliki jih ločimo na organizacije pridobitnega in nepridobitnega pomena, oboje pa imajo določeno svobodo pri oblikovanju svoje organizacijske strukture. So tudi eno izmed najpomembnejših področij delovanja managementa. Sama opredelitev športne organizacije določa obliko izvajanja managementa, saj med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami obstaja razlika v načinu vodenja projektov (Šugman idr. 2006). Najpogostejša statusno pravna oblika nepridobitne organizacije je društvo. Med njimi je največ športnih, in sicer 35,9 % vseh društev (AJ PES 2010).

Delovanje športne organizacije je na eni strani povezano s pridobivanjem udeležencev, ki bodo razvili korekten odnos do drugih somišljenikov in uspešno sodelovali med seboj. Če dela ne bi bila specializirana, organizacija ne bi bila učinkovita pri uresničevanju svojih ciljev. Po drugi strani pa mora organizacija voditi projekte, ki so v njeni pristojnosti. Adizes (1996) meni, da so udeleženci in projekti povezani in soodvisni, obe strani pa mora organizacija usmeriti v prihodnost, saj je za dolgoročni uspeh treba prepoznati jutrišnje potrebe, ki zahtevajo trenutne odločitve.

Na lokalni ravni poznamo športna društva, ki se kot ene izmed najbolj osnovnih športnih organizacij povezujejo v občinske športne zveze, na nacionalni ravni pa nastajajo nacionalne športne zveze. Te skupaj tvorijo in se združujejo pod okriljem reprezentativne slovenske krovne športne organizacije Olimpijski komite Slovenije – Združenje športnih zvez. Z delovanjem osnovnih nepridobitnih športnih organizacij zagotavljamo in ohranjamo že uveljavljeno organizacijsko infrastrukturo zunaj izobraževalnega sistema (Nacionalni program športa v RS 2014–2023).

V Sloveniji delimo organizacije na več vrst (Bednarik, 1998).

- Glede na način poslovanja:
 - profitne organizacije,
 - neprofitne organizacije.
- Glede na uporabnikovo storitev:
 - organizacije, ki nudijo storitve za pasivne udeležence,
 - organizacije, ki nudijo storitve za aktivne udeležence.

- Glede na ustanovitelja:
 - zasebne,
 - javne,
 - mešane.

3.2 Management v športu

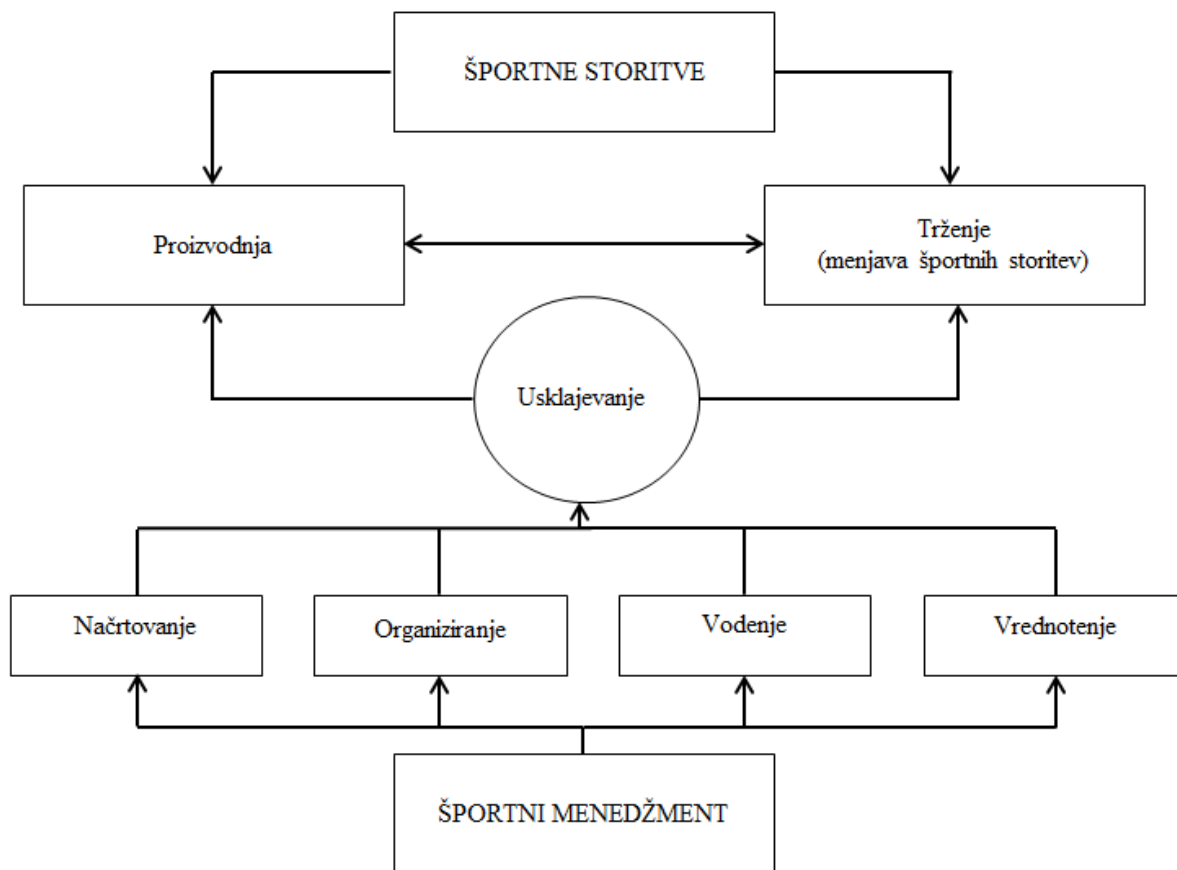
Retar (2006, 47) meni, da je management v športu vodenje, načrtovanje in nadziranje poslovnih procesov v sklopu z upravljanjem vseh virov, ki pripomorejo k doseganju zastavljenih poslovnih in športnih ciljev. Prepoznamo ga kot sistematično in dinamično pridobivanje, upravljanje in organiziranje virov, zaradi katerih sprejemamo določeno odgovornost. Danes ima šport veliko večji vpliv na posameznika in organizacije, saj ne gre samo za osebno ali javno dobro. Postaja zelo zanimiv tudi z ekonomskega vidika, za katerega je zadolžen športni management. Ta upravlja menjavo športnih storitev in proizvodnjo. Za slednjo pa so temeljnega pomena poslovni procesi.

Športni management lahko opredelimo kot področje managementa, ki ga zanima usklajevanje omenjenih človeških in materialnih virov v športu, ustreznih tehnologij, procesov in situacijskih dejanj v danih okoliščinah za doseganje učinkovite proizvodnje in izmenjave športnih storitev, meni Chelladurai (1994, 15).

Opredeljuje tudi štiri skupine elementov, ki jih usklajuje športni management (Chelladurai 2002, 42–45):

- *Človeški viri* so najpomembnejši dejavnik usklajevanja. Predstavljajo ljudi, ki so vključeni v proizvodnjo športnih storitev. To so odjemalci storitev, plačani zaposleni in prostovoljci.
- *Tehnologije* so sistematična uporaba znanstvenega ali drugega organiziranega znanja za proizvodnjo športnih storitev. Vključujejo nove zamisli, investicije, tehnike, metode, protokole in materiale. Izvirajo iz disciplin, ki sodelujejo s proizvodnjo športnih storitev: psihologija športa, medicina športa, pedagogika, teorija treniranja, nutricionistika idr.
- *Podporne enote* pospešujejo proizvodnjo športnih storitev. Ukvarjajo se z managementom športnih objektov, finančnim managementom, managementom športnih prireditev, kadrovskim managementom, finančnim managementom, odnosi z javnostmi, zakonodajo, vezano na šport, ipd. Proizvodnja in trženje vsake športne storitve ne moreta biti učinkovita brez usklajevanja dejavnosti podpornih enot.
- Pomemben vidik športnega managementa je tudi *usklajevanje elementov poslovnega okolja*. V tem smislu športni manager skrbi za usklajevanje proizvodnega in tržnega procesa športnih storitev z zunanjimi dejavniki, ki jih predstavljajo medorganizacijske mreže (na primer nacionalne športne zveze), tržne zakonitosti, upravne ureditve, kulturne norme in družbena pričakovanja.

Športni management lahko opredelimo kot povezavo med koordinacijo proizvodnje in trženjem športnih storitev z zunanjimi dejavniki (različni tipi organizacij, zveza športnih organizacij idr.). Ta določa pravila, po katerih se morajo zaposleni na vodilnih položajih organizacije ravnati in jih spoštovati. Današnja družba v veliki meri uporablja menjalne procese, s katerimi si zagotavlja sredstva, da lahko organizacija normalno deluje in se razvija.



Slika 4: Športni management kot koordinacija

Vir: Prirejeno po Chelladurai 2001 v Šugman idr. 2006, 150.

Ko govorimo o športnem managementu, imamo v mislih tri osnovna področja znotraj organizacije. Govora je o managementu športnega objekta, managementu rekreativnega športa oziroma športa za razvedrilo in managementu vrhunskega športa za športne dosežke in športnike. Za slednjo lahko rečemo, da gre za gonilno silo športnega managementa. Za to so zadolženi vrhunski športniki, ki s svojimi športnimi dosežki višajo meje zmožnosti in tako vzbudijo zanimanje pri množici pasivnih udeležencev. V tem času pa se ne osredotočamo zgolj na tekmovanja in dosežke, ampak je govora tudi o procesu treniranja, pristopu strokovnega tima k športniku, združevanju, odnosu do športa za dosežke idr. Biti najboljši pomeni biti največ, hkrati pa pomeni tudi dovolj sredstev za življenje, saj je za posameznega športnika zelo velik finančni vir.

– *Management športnega objekta*

Ta zahteva posebna managerska znanja, orodja in koncepte, ki so vezani na športno infrastrukturo. Po eni strani gre za znanja, ki so povezana s posebnostmi športov in njim namenjenih objektov (smučišča, stadioni, bazeni idr.), na drugi strani pa gre za znanja, ki so povezana z njihovim upravljanjem in gradnjo. Pomembno je, da dodobra spoznamo politiko gradnje ali obnove športnih objektov od načrtovanja razvoja, zamisli, pridobivanja upravnih postopkov, finančne podpore, konec koncev pa moramo imeti tudi okvirno postavljene smernice glede managementa tveganja, kako bomo razporejali vsebine v športnem objektu, vzdrževanje športnega objekta, financiranja upravljanja in vzdrževanja itd. Za športni management na tem področju je treba poznati trženje športne infrastrukture in management množic (Šugman idr. 2006, 177).

– *Management rekreativnega športa*

Če hočemo razumeti pomen managementa rekreativnega športa, je prvi korak spoznati in razumeti potrebe ljudi po športni dejavnosti. Bistvo vsakega športnega udejstvovanja je v uživanju, sproščanju oziroma vsem tistem, kar nas privlači. V osnovi je najpomembnejša potreba po gibanju, zadovoljevanje te potrebe pa je odvisno od vsakega posameznika posebej. V drugem delu je naš cilj, da spoznamo želje posameznika in mu omogočimo program, ki bo zadovoljil njegove potrebe in želje. Pri izvajanju procesa managementa v športu gre predvsem za izziv in priložnost, saj je področje te oblike športne dejavnosti zelo široko. Osredotočamo se predvsem na tri osnovne procese. Najprej se poskušamo prilagoditi stanju trenutnih želja in potreb posameznikov. Hkrati gre za razvoj in prilagoditev v majhnih stvareh skozi čas. Pozorni moramo biti na dogajanje okoli nas in ohranjati zanimanje, ki nam omogoča preprost pogled na celoto in zbiranje informacij, ki so za proces potrebne. Za končni uspeh pa je pomembno, da spremembe, ki smo jih dosegli v nekem obdobju, posredujemo okolici, saj kakovostno vodenje doseže oziroma preseže meje managementa (Šugman idr. 2006, 177–178).

– *Management vrhunškega športa za dosežke*

To silo proizvajajo vrhunski športniki, ki s svojimi dejanji oziroma tekmovanji pritegnejo pozornost širše množice. Na ta način si izoblikujejo svojo družbeno vlogo, ki je v veliki meri odvisna tudi od dosežkov in rezultatov na tekmovanjih. V nasprotju s športom za razvedrilo je proces managementa za dosežke veliko bolj zapleten, zato pa tudi bolj natančen. Sam proces managementa se začne, še preden športnik stopi na zmagovalni oder; z začetkom treninga. Pot do uspeha je dolga, vmes pa je še celotna promocija športnika javnosti. Nasploh govorimo, da je to gonilna sila športnega managementa. Obstaja veliko situacij, kjer so malenkosti ključnega pomena, kar se odraža tudi na finančnem področju. Veliko je odvisno od vrednotenja športnega rezultata, ki je posledica sodelovanja športnika, trenerja in strokovnega tima, tudi managerja. Ovrednotenje je izjemnega pomena, tako z vidika vodilnih v organizaciji kakor tudi z vidika javnosti. Prav slednja pa je razlog, da športnik postane generator množičnega športa in športne

industrije, postane njihov promotor in promotor države, sredstvo oglaševanja in trženja doma in v tujini, meni Bednarik (1999).

Prav zaradi teh dejstev se je pojavila potreba po usklajevanju športa s sorodnimi in tržnimi področji. V tem primeru govorimo o športnem poslu, ki brez ustrezne finančne konstrukcije ne more delovati, saj športni posel s svojo specifičnostjo velja za poseben posel (Šugman idr. 2006, 179–181).

Glavni nosilci managementa za dosežke, kot smo že omenili, so prav športniki, trenerji in društva, v katerih delujejo. Za samega športnika pa je ob vrhunskih uspehih pomembna podpora družine na zasebnem področju, šola, ki mu dopušča usklajevanje šolskih obveznosti v času njegove poklicne kariere, panožni tim, ki skrbi za fizično in psihično pripravljenost športnika, in poklicno okolje, ki v tekmovalcu vzbudi občutek pripadnosti organizaciji in predvsem, da se počuti sproščeno v tem, kar počne (Jurak 2010, 25).

Velik delež k uspešnosti športnika, ki deluje na ravni vrhunškega športa oziroma tako imenovane profesionalizacije, pa prispeva tudi vrhunski manager, ki zastopa športnika. Ta predstavlja povezavo med športnikom, zaslužkom in ostalimi stvarmi, ki so potrebne za uspeh. Glede na to, da je za posameznika edini vir dohodka panoga, v kateri nastopa, je njegov zastopnik oseba, ki mora svoji stranki zagotoviti najbolj optimalno ponudbo v danem trenutku. Športni manager mora poznati in obvladati veččine managementa, saj se lahko znajde v različnih nepredvidljivih vlogah, od tega pa so odvisni tudi uspehi njegovih strank.

3.3 Vloga managementa v slovenskih športnih klubih

Športni posel je postal velik del močne gospodarske industrije, ki potrebuje dober in zanesljiv management, da lahko sploh deluje in obstaja. Temu v prid govori nekaj naslednjih podatkov. Sponzorski prihodki štiriletnega olimpijskega obdobja v letih 1984–1988 (zimske in letne OI v Calgaryju in Seulu) so zrasli iz 96 milijonov USD na 866 milijonov USD v obdobju 2004–2008 (zimske in letne OI v Torinu in Pekingu), kar je za 900 % (Maselj 2008, 13). V Sloveniji je Olimpijski komite Slovenije (OKS) sprva pridobival sredstva iz gospodarstva, s čimer se je kasneje oblikoval olimpijski marketing. Danes delež, pridobljen z marketinškimi aktivnostmi (45 %), vložijo v delovanje OKS. Povečalo se je tudi število sponzorstev. Iz začetnih 16 sponzorjev se je število povečevalo, spremenile pa so se tudi kategorije poslovnih partnerjev. Danes olimpijsko gibanje podpira preko 19 sponzorjev in 28 partnerjev OKS-ja. V letu 2016 naj bi OKS ustvaril 23.000 evrov dobička, kar je v primerjavi s svetovno olimpijsko organizacijo zelo malo.

Nogometni klubi, ki veljajo za najbogatejše med vsemi športnimi klubi, prav tako povečujejo svoje prihodke. Prihodki top 20 nogometnih klubov na svetu so se povečali iz 3,7 milijarde evrov v sezoni 2006/2007 na 4,4 milijarde evrov v sezoni 2010/2011, kar predstavlja dvig za

17 %. Real Madrid, najbogatejši nogometni klub na svetu, je svoje prihodke iz leta 2000 v vrednosti 138,2 milijona evrov povečal na kar 479,5 milijona evrov v letu 2011, kar je dvig za skoraj 350 %. Zgornji podatki potrjujejo, da se je način upravljanja in vodenja vrhunskih športnih klubov in organizacij moral podrediti značilnostim managementa, ta pa je moral prilagoditi svoje procese oziroma dejavnosti potrebam športne industrije. To je pomenilo usmeriti proces športnega managementa k ustvarjanju, prilagajanju in obvladovanju sprememb. Iz tega sledi, da je športni management celovita (miselna, intuitivna, občutna) aktivnost ljudi (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002, 21).

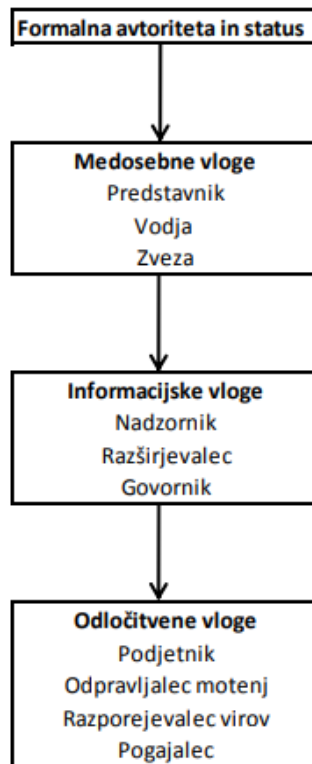
Slovenija je, kar se športa tiče, zelo raznovrstna in pokriva veliko športnih dejavnosti. Kolektivni športi se zaradi svoje množičnosti in vpetosti v tekmovanja tudi izven naših meja soočajo z dodatnimi zahtevami glede svoje organiziranosti in profesionalizacije posameznih dejavnosti, ki jih morajo dosegati, če želijo uspešno tekmovali in obstati v zahtevnejših mednarodnih ligaških tekmovanjih. Jurak meni: »Mnoge športne sredine bodo zato morale znižati svoje športne cilje in jih skušati uresničiti z nepoklicnimi športniki; tiste, ki bodo želele in bodo imele zmožnosti za konkuriranje na globalnem trgu profesionalnega športa, pa bodo morale še bolj profesionalizirati in prestrukturirati svojo organiziranost, da bodo poslovale kot gospodarske družbe, v posel pa pritegnile tuje sponzorje.« (Nacionalni program športa v RS, 2012). Športne organizacije, ki nastajajo v Sloveniji in temeljijo na poslanstvu športne organiziranosti, delimo na tri različne sektorje: nepridobitni društveni (športna društva, lokalne, nacionalne športne zveze), nepridobitni javni (javni zavod za šport, lokalne in državne strokovne službe za šport) in pridobitni zasebni sektor (gospodarske družbe, zasebni zavod, samostojni podjetniki) (Retar 2015, 23). Slovenija je športna velesila; če upoštevamo zelo raznolika merila, ugotovimo, da na sončni strani Alp domuje zelo nadarjen športni narod. Lahko se postavimo ob bok največjim in najboljšim, belim, črnim, rumenim, večjim in največjim. Celo v športih, kjer smo dolgo časa nazaj veljali za amaterje, danes kažemo ravno nasprotno vlogo (Slovenski šport na olimpu 2007, 4-5). Govorimo seveda o ekipnih športih, kot so hokej, rokomet, nogomet, košarka itd.; zelo dober primer tega je zadnje evropsko prvenstvo v košarki (2017), ko smo postali evropski prvaki. Ti dosežki kažejo, da se je povečalo število dobrih managerjev v Sloveniji, ki s svojo politiko vodenja uspešno pripomorejo k boljšim rezultatom in dosežkom.

V splošnem managementu je poznana Mintzbergova (1998, 238) razdelitev vlog managementa na medosebno (interpersonalno), informacijsko in odločitveno vlogo. Manager se odziva na pritiske svojega dela in se odloča med dvema primarnima vprašanjema, kaj bi lahko bilo in kaj mora biti narejeno. Managerji igrajo tudi ključno vlogo pri varovanju informacij, ki so (zaradi položaja) večinoma na voljo samo njim, in pri posredovanju teh informacij svojim podrejenim (Mintzberg 1998, 7). Ker razpolagajo s številnimi informacijami, jim njihovo posredovanje vzame precej časa, kar pomeni, da komunikacija predstavlja večino njihovega dela. Vse te informacije so managerju pri sprejemanju odločitev v veliko pomoč. Managerji so tudi podjetniki, ki skrbijo za inovacije, odgovarjajo na pritiske,

razporejajo delo in so glavni pogajalci. Za organiziranost v slovenskih športnih organizacijah lahko povemo, da mora biti športni manager seznanjen s kompetencami s področja managementa finančnih virov, ki se lahko razlikuje glede na poslanstvo športne organizacije, ki je lahko bodisi nepridobitna društvena, nepridobitna javna ali pridobitna zasebna organizacija. Vse omenjene vloge so med seboj povezane, managerji pa se jim različno posvečajo, odvisno pač od dane situacije in potreb organizacije (Mintzberg 1998, 16–18).

3.4 Vloge managerjev po Mintzbergu

Profesor Henry Mintzberg (1973, 54–99) je iz rezultatov svojih raziskav v podjetjih ugotovil deset managerskih vlog za obnašanje managerjev, ki so pomembne za učinkovito in uspešno izvajanje osnovne vloge. Teh deset vlog je razdelil v tri skupine.



Slika 5: Mintzbergov model managerjevega dela, zgodovinsko prva oblika

Vir: Mintzberg 1973, 59.

Medosebne vloge vsebujejo odnose med ljudmi, med managerji in posamezniki. Managerji se vedejo različno glede na to, ali nastopajo v zastopniški, voditeljski ali povezovalni vlogi. Informativne vloge so zgrajene na managerjevih medosebnih povezavah. Manager kot središče gradi mrežo povezav iz notranjega in zunanjega okolja, da zbere vse potrebne informacije, ki si jih nato posamezniki in skupine v mrežah izmenjujejo. Odločitvene vloge pa so tesno povezane z vsemi naštetimi vlogami, torej gre za način uporabe informacij v procesu odločanja v vsakodnevnih dejavnostih. Vseh deset managerskih vlog, ki jih opisuje

Mintzberg, se med seboj prepleta, a imajo lahko pri posameznih managerjih glede na obliko organizacije, čas in značilnost okolja, v katerem manager deluje, drugačen pomen in relevantnost. Da bo manager pri svojem delu uspešen, mora v različnih situacijah v pravi meri združiti vseh deset vlog.

3.4.1 Športni manager

V zadnjem času se je v športu pojavil ogromen porast kapitala, kar je povečalo povpraševanje po športnih managerjih, ki so specializirani predvsem za področje športnih aktivnosti. Ti morajo obvladati široko paleto različnih znanj s športnega področja, prav tako pa je zelo pomembno poznavanje in povezovanje s področjem ekonomije. Dejavnosti športnih managerjev se delijo na tri osnovna področja (Vačun 2009, 14):

- upravljanje z objekti,
- vodenje organizacije,
- zastopanje športnikov.

Glede na to delitev športnih managerjev pa je pomembno, da ločimo športne managerje še na osnovi njihovega dela (Šugman idr. 2006, 248–251):

- Športnega managerja odlikujejo specifične sposobnosti, ki jih potrebujejo za vodenje športnega managementa. Osnovna sposobnost managerja je upravljanje z viri, med drugim tudi s človeškimi. Deluje na področju vodenja organizacij, športnih društev, športnih objektov idr.
- Športni agent je oseba, ki deluje na področju zastopanja igralcev. Zavzema se za njihove pogodbe in poskrbi, da je njegova stranka zadovoljna s finančnim delom pogodbe in ostalim, kar ta še vključuje.

Športni managerji torej opravljajo vodstvene dejavnosti in so odgovorni za usmerjanje prizadevanj za doseganje ciljev organizacije. Direktorji športa izvajajo vrsto organizacijskih dejavnosti, določajo, katera delovna mesta narediti in kdo bo odgovoren za njih. Tudi vodja je oseba, ki vodi posle ljudi in skrbi, da je upravljanje z ustrezno avtoriteto odvisno od tega, kakšno funkcijo opravlja.

Po klasični razdelitvi managerje delimo na vrhunske managerje (generalni direktor, športni direktor itd.), funkcionalne managerje (vodja trženja, finančni direktor itd.) in operativne managerje (vodje oddelkov – oddelki, trenerji itd.). Vrhunski managerji usklajujejo delo, procese in funkcije na ravni celotne organizacije; funkcionalni managerji opravljajo procese, ki skrbijo za nemoteno delovanje delovnih mest, in procese organizacijskih struktur; operativni managerji pa so osredotočeni na operativni izvedbeni načrt, vodenje, organizacijo in skrb za opravljeno delo, za katerega so usposobljeni.

Športni managerji se ukvarjajo in skrbijo za upravljanje vseh procesov in funkcij športnih organizacij.

3.4.2 Agencije za zastopanje športnikov

Za zastopanje športnikov so po navadi zadolžene agencije, ki so v lasti tako imenovanih športnih zastopnikov, ki skrbijo za vodenje njihovih karier. V prvi vrsti gre za zaslužek, ob tem pa so zadolženi še za vrsto drugih pogojev, kot so strankina nastanitev, kakšne pogoje bo imela za treniranje, kakšne bodo bonitete, ki jih prejme ob podpisu pogodbe (klubski avtomobil, klubsko stanovanje itd.), in ureditev zdravstvene oskrbe, ki pa so v določeni meri še pomembnejši od samega zaslužka. Prav ti so pogoj, da se lahko igralec v novem okolju sprosti, tako napreduje in si na tržišču še poveča svojo tržno ceno za morebitna nova pogajanja.

Za primer lahko vzamemo agencijo AR Sport Management pod vodstvom Amirja Ružnića, ki kot slovenski športni zastopnik vodi kariere precejšnjega števila slovenskih nogometašev; med drugim je sodeloval oziroma sodeluje z Josipom Iličičem, Robertom Beričem, Andražem Šporarjem idr. Agencija pri vsaki sklenjeni pogodbi v osnovi zasluži od 10 % do 20 % vrednosti pogodbe, odvisno tudi od dejanskega dogovora med udeleženci pri pogodbi. V Sloveniji so ti zaslužki občutno manjši, kot pa so na primer pri svetovnih agencijah, ki sodelujejo z najbolj priznanimi športniki. Agencija Jorgeja Mendesa (zastopnik Christiana Ronalda idr.) v povprečju zasluži okoli 65 milijonov evrov letno, kar je ogromno v primerjavi z našim najuspešnejšim agentom Amirjem Ružničem, ki je v svojem najuspešnejšem letu zaslužil slabega pol milijona evrov (Primorske Novice, 22. 5. 2017).

3.5 Marketing v športu

Marketinške dejavnosti so danes skoraj nepogrešljivi člen kakršnegakoli delovanja, saj v svoji osnovi na eni strani pomagajo pri ustvarjanju finančnega dela in na drugi strani skrbijo za promocijo različnih vključenih deležnikov (Olimpijski komite Slovenije 2011, 78). Poudariti je treba, da marketing ni management, ki je širše področje, ampak je le njegov sestavni del.

Največja organizacija s področja trženja v svetu (American Marketing Association) definira sodobno trženje »kot organizacijsko funkcijo in niz procesov za oblikovanje, komuniciranje in posredovanje vrednosti kupcu/odjemalcu ter upravljanje odnosov s kupci/odjemalci na način, ki ustvarja prednosti tako za podjetje kot njegove deležnike« (Makovec Brenčič in Doler 2008, 13).

Ob prebiranju tuje literature naletimo na različne definicije marketinga v športu. Wakefield (2007, 1–10) meni, da športni marketing temelji na navijaških bazah. To pomeni, da navijači, pokrovitelji, mediji, vlada in vsi tisti, ki prispevajo k športu, plačujejo organizacijam, da jih

lahko promovirajo in podpirajo. V zameno za te usluge so deležni socialne izmenjave, osebne, skupinske identitete, kot tudi identitete lokalne skupnosti znotraj tekmovalnega okolja.

Marketing (trženje) v športu je sestavljen iz dveh smeri (Mullin, Hardy in Sutton 2000, 9):

- trženja športnih izdelkov/storitev/dogodkov/športnikov do porabnika športa,
- trženja ostalih končnih porabniških in industrijskih izdelkov ali storitev z uporabo tržnega komuniciranja.

Gre za razliko med trženjem športa in trženjem preko športa, čeprav se področji med seboj dopolnjujeta in vseskozi prepletata. Trženje preko športa se neposredno navezuje na dejavnosti, ki šport uporabljajo kot komunikacijsko osnovo, medtem ko se trženje športa nanaša na športne subjekte in blagovne znamke športne opreme (Makovec Brenčič in Doler 2008, 14).

Osnove sodobnega marketinga narekujejo premike tudi v marketingu v športu in vplivajo na odločanje tako v športnih organizacijah, klubih, zvezah kot med športniki itd. Narekujejo tudi ustrezen odnos do drugega dela športa, to je šport za vse, ki potrebuje trženjsko podporo, ne glede na raven izvajanja športnih aktivnosti. Podjetja, ki razumejo koncept in pomen trženja v športu in preko športa, so razvila znanja in sposobnosti uporabe trženjskih konceptov in orodij, ki v veliki meri pripomorejo k uspešnemu vodenju marketinga v svoji organizaciji. Aktualen primer sponzorstva organizacije, kjer lahko zasledimo več športnikov, je Pepsi. Vrhunski športniki v večini primerov sodelujejo z večjimi svetovnimi organizacijami (Adidas, Nike, Pepsi, Gillette, Nivea itd.), potem pa so tu še sponzorske pogodbe znotraj svoje države, s katerimi poskrbijo za oglaševanje v svoji rojstni državi (Peter Prevc – Gorenje, Ilka Štuhec – Ford itd.). Takšna podjetja nastopajo kot donatorji, sponzorji športnikov, dogodkov, klubov, zvez, infrastrukture ali drugih možnih aktivnosti v športu in tako gradijo svojo trženjsko prepoznavnost, s tem pa prav preko športa dosegajo strateške cilje poslovanja (Makovec Brenčič in Doler 2008, 12).



Slika 6: Oglaševanje Pepsi

Vir: Google, 2018.

4 SPONZORSTVO V KLUBU IN SPONZORSTVO IGRALCEV

V slovenski športnomarketinški in športnopravni praksi prevladuje prepričanje, da pri vsakršnem pojavljanju športnika ali znane osebnosti v trženjski komunikaciji podjetja govorimo o osebnem sponzorstvu. To je sicer povsem mogoče, vendar glede na naravo pravnega posla v večini primerov prevladuje tako imenovani endorsement.

Endorsement je kvazisponzorsko razmerje, ki temelji na prodaji uporabe osebnostnih pravic športnika (na primer podoba, glas, vzdevek) podjetju za namene trženjskega komuniciranja. Kvazisponzorsko pa zato, ker športnik takega podjetja in njegovih izdelkov oziroma storitev ne promovira tudi preko drugih, bolj klasičnih načinov (na primer logotip na opremi ali avtomobilu), temveč zgolj z uporabo izdelkov oziroma storitev podjetja. Tipičen primer tovrstnega sodelovanja je bil vzpostavljen med Tino Maze in Zlatarno Celje (Tina Maze je bila obraz njihove kolekcije in je nosila njihov nakit).

Razlikovanje med klasičnim sponzorstvom in endorsementom se je kot bistveno izkazalo prav v primeru spora med Tino Maze in Smučarsko zvezo Slovenije (SZS).

Najprej je treba razlikovati med sponzorstvom kluba oziroma zveze in sponzorstvom posameznika. Sponzor pri sponzorstvu kluba pridobi pravico do uporabe pravic intelektualne lastnine v lasti kluba (logotip, naziv itd.) in trženjskih kanalov sponzorirane osebe, pri osebnem sponzorju pa sponzorirana oseba na sponzorja prenese pravico uporabe svojih osebnostnih pravic (ime, fotografija, video material, vzdevek itd.). Sponzor kluba oziroma zveze torej ne pridobi pravice do trženja športnikov avtomatično, razen če so športniki del svojih osebnostnih pravic izrecno prenesli na klub oziroma se s takšnim načinom promocije vsakokrat znova izrecno strinjajo. Pri tem pa morajo klubi oziroma zveze upoštevati prakso, ki se je na tem področju razvila v Evropi.

Za lažjo ponazoritev možnosti sodelovanja s športnikom bomo uporabili primer Tine Maze, čeprav je že zaključila s profesionalno športno kariero. Z Mazejevo so lahko sodelovali skozi štiri različna sponzorstva oziroma partnerstva, in sicer kot sponzor SZS, sponzor takratne ekipe aMaze (ekipa Tine Maze), osebni sponzor Mazejeve ali kot podjetje, ki izvaja endorsement. Pri sponzorjih SZS in sponzorjih ekipe aMaze težav glede razmejitev pravic ni bilo. Osebni sponzorji so tisti, ki jih je lahko Mazejeva na osnovi pravil SZS oglaševala na svoji tekmovalni opremi oziroma je lahko v trženjskih akcijah osebnega sponzorja nastopala v reprezentančnem dresu (na primer Milka). Osebni sponzorji niso težava, ker jih je športnica lahko oglaševala le s soglasjem SZS. Edina težava se torej pojavi v sodelovanju na področju endorsementov, če se jih (napačno) obravnava kot osebna sponzorstva.

Sponzor pravne osebe (klub ali zveza) si s svojim vložkom zagotovi številne pravice, kot so pravice do oglaševanja na tekmovalnem dresu, novinarskem panoju ali uporaba naziva športne organizacije. Večji sponzorji navadno pridobijo tudi pravico do uporabe športnikov v

svojih trženjskih akcijah, vendar izključno zato, ker se s tem strinjajo športniki, in ne zato, ker bi na klub oziroma zvezo prenesli pravico do uporabe ali celo trženja svojih osebnostnih pravic.

Do težav običajno prihaja zaradi različnih razlag pogodbe v povezavi z obsegom in načinom nastopa v trženjskih akcijah sponzorjev.

V razvitih športnomarketinških okoljih je že dlje časa sprejeto stališče oziroma vzpostavljena poslovna praksa, da mora sponzor športne organizacije v tovrstnem primeru uporabe športnikov v svojih trženjskih akcijah uporabiti najmanj tri športnike skupaj. Če je takih trženjskih akcij več (za različne sponzorje), morajo v njih sodelovati različni nogometaši in ne vedno isti (pri nas se navadno uporabljajo le najboljši).

4.1 Management človeških virov v športu

Sodobni (vrhunski) šport je postal zelo komercializirano podjetje, na osnovi katerega so znotraj organizacije zaželeni vrhunski športni dosežki in vrhunski rezultati. Za doseg teh ciljev pa so potrebni viri, ki zagotovijo osnovo za obstoj takšnega športnega sistema, da bi bili vrhunski športni dosežki in najboljši rezultati možni.

Da bi se proizvodnjo športnega potenciala izvajalo nemoteno, so potrebna opredmetena in/ali neopredmetena sredstva, ki so nujna za poslovanje v sistemu športa, kjer se lahko kasneje nekateri postopki preoblikujejo v želeni športni izdelek ali storitev.

V športu so sredstva športnih organizacij običajno zastopana v naslednjih oblikah: funkcionalni viri (človeški, fizični), logistični viri (informacije in podatki), materialni viri (finančni) in drugi.

Človeški viri v športu predstavljajo eno od najpomembnejših razpoložljivih sredstev za športne organizacije, saj so ljudje tudi predmet aktivnosti (trening in tekmovanje), s katerimi se organizacija ukvarja. Njihovo znanje, delovne sposobnosti in motivacija so zelo pomembne lastnosti, ki so potrebne pri ustvarjanju izdelkov, odločitev in informacij.

Kaj so človeški viri v športu?

Kot smo že ugotovili, so to sredstva, ki imajo svoje sposobnosti (kompetence in druge osebne značilnosti) in so pomemben dejavnik za doseganje ciljev, ne glede na poslanstvo in cilje športne organizacije.

V širšem smislu človeške vire v športnih organizacijah sestavljajo vsi zaposleni, ne glede na stopnjo strokovne usposobljenosti, delovno mesto ali vrsto zaposlitve (športniki, administratorji, amaterski športni uradniki itd.). V ožjem pomenu pa človeške vire sestavljajo osebe, ki upravljajo športno organizacijo (športni delavci, vodje, trenerji).

Management človeških virov je tesno povezan s tehnološkimi procesi dela, organizacijsko strukturo, upravljanjem in razvojem športne organizacije. Vodenje vsake organizacije se praviloma ukvarja z zagotavljanjem in usklajevanjem različnih vrst sredstev, ki so predstavljena v športu, kot so finančna sredstva, materialni viri, človeški viri itd.

Management človeških virov v športu predstavlja praktične pristope, ki se na eni strani nanašajo na neposredno delo s športniki, ki ga opravljajo trenerji, skupine strokovnjakov in športnih znanstvenikov, na drugi strani pa je to celota aktivnosti za učinkovito in uspešno upravljanje celotnih športnih organizacij (športni vodje, vodje trženja in športni prostovoljci) (Malacko in Rađo, 2004).

Delovanje managementa človeških virov lahko predstavimo v naslednjih nalogah: načrtovanje virov, zaposlovanje in izbor delovnega osebja, razvoj vseh kadrov (zlasti stalnih zaposlenih), ocenjevanje uspešnosti delovnih nalog, nagrada in motivacija, ustvarjanje ustrezne organizacijske in delovne kulture, vzpostavljanje in razvijanje kakovostnih medosebnih odnosov, upravno delo na področju delovnih odnosov itd. V bistvu gre pri managementu človeških virov za kompleksen proces načrtovanja, organiziranja in sledenja razvoja človeških virov, poleg tega pa zagotavlja tudi gibkost organizacijske strukture, vodi, razvija in ohranja sodelavce v organizaciji.

Management človeških virov mora imeti razvite postopke in načine delovanja celotne organizacije za različna delovna mesta, ki jih posamezniki izvajajo. Poleg tega morajo športne organizacije imeti postopke za uvajanje novih ljudi v organizacijo, spoznavanje strukture organizacije in načina dela. Glede na naloge in funkcije managementa s človeškimi viri lahko sklepamo, da se njegov pomen odraža v pridobivanju človeških virov (načrtovanje in napovedovanje potrebnih kadrov), analizah in sistemizaciji delovnih mest, izboru in usmerjenosti, upravljanju s človeškimi viri, razvoju človeških virov (izobraževanje in usposabljanje zaposlenih za nova znanja in spretnosti, ki so v skladu z zakonskimi predpisi in zastopana v športu). Management človeških virov je torej odgovoren za celoten proces zaposlovanja, za upoštevanje meril za vsa delovna mesta, oblikovanje in objavo oglasov v različnih publikacijah, izbiro kandidatov za določeno delovno mesto, razgovor z izbranimi kandidati, usposabljanje zaposlenih za nova znanja in spretnosti. Odgovoren je tudi za večino ključnih funkcij v organizaciji, kot je izvajanje politike, postopkov in poslanstva organizacije, poleg tega pa za kratkoročno načrtovanje funkcij, ki so ključne za uspeh organizacije.

5 EMPIRIČNI DEL

V empiričnem delu zaključne projektne naloge smo s pomočjo intervjujev skušali prikazati dejansko razliko med dvema različnima športnima panogama. Za intervjuja smo izbrali gospoda Danila Pudgarja, ki je tekmoval v smučarskih skokih, in Adrijana Fegica, ki se je profesionalno ukvarjal z igranjem nogometa.

5.1 Analiza intervjujev

Izsledki intervjujev, kot tudi prebiranje literature so pokazali, da so bile razlike v finančni in sponzorski podpori prisotne že v času nekdanje Jugoslavije in so prisotne še danes v enaki oziroma še večji meri. Z opravljenima intervjujema smo okvirno spoznali, kakšne so razlike med dvema različnima športnima panogama, med nogometom na eni strani in smučarskimi skoki na drugi. Ugotovili smo, da so bile pogodbe poklicnih nogometašev v primerjavi s poklicnimi smučarskimi skakalci mnogo večje, imeli so boljše pogoje za treniranje in boljše pogoje nudenja zdravniške pomoči, če je bilo to potrebno. Že takrat so izstopale razlike v zaslužku posameznega športnika, saj je Fegic v primerjavi s smučarskim skakalcem Pudgarjem zaslužil precej več. Tudi v današnjem času so zaslužki vrhunskih nogometašev precej večji kot pa zaslužki vrhunskih smučarjev skakalcev. Razlogi za nastale razlike so v priljubljenosti posameznega športa, medijski izpostavljenosti, odkupnih pravicah za televizijske prenose itd.

G. Fegic je na to temo dejal: »Ko sem si služil kruh v nekdanji Jugoslaviji, je bil vsak dan boj za „življenje“. Pomembno je bilo, kako si se izkazal na treningu. Nismo živeli od plač, ampak od premij, ki si jih dobil, če si igral v prvi ekipi. Ko sem prestopil v Francijo, natančneje v klub Nancy, pa je bilo opazno, da so zaslužki posameznikov, organizacija celotnega kluba in vse ostalo na precej višjem nivoju kot v Jugoslaviji. Imeli smo tudi precej večje in boljše sponzorje, kot so jih imeli npr. takrat pri smučarskih skokih. Popularnost nogometa je bila na zelo visokem nivoju, kar je pripomoglo tudi k vse večjim vložkom svetovne nogometne organizacije.«

Več sponzorskega denarja so vložili v nogomet, saj je bil medijsko bolj izpostavljen, kar je ključnega pomena za ponudnike sponzorskih storitev. Sčasoma se je razlika med omenjenima panogama manjšala z vidika, da so smučarski skakalci postopoma začeli prejemati večje vsote denarja za dosežene rezultate, ne pa tudi z vidika panoge, saj se danes v nogometu (FIFA) še vedno obrača precej več denarja kot v smučarskih skokih (FIS). Za primerjavo, leta 2010 so prihodki FIFE presegli milijardo dolarjev (737,2 milijona evrov).

Kar zadeva sponzorstvo na osebnem področju, pa v aktivni karieri tako Danila Pudgarja kot Adrijana Fegica še ni bilo razvito in pomembno v takšni meri, kot je to danes. G. Pudgar je dejal: »Ko sem sam treniral in nastopal na tekmah svetovnega pokala v smučarskih skokih, so

bili osebni sponzorji zelo redki. Le peščica najboljših je lahko imela osebne sponzorje, še to manjše, ne tako znanih organizacij. Sam osebnega sponzorja nisem imel nikoli, smo pa imeli sponzorstvo v klubu. Za vse večje organizacije smučarski skoki niso bili med popularnejšimi športi, saj ni bilo ne vem kako velike medijske izpostavljenosti. Danes je osebno sponzorstvo oziroma sponzorstvo samih smučarjev skakalcev eden izmed pomembnejših dejavnikov, saj lahko sponzorje zasledimo na njihovih smučeh, oblačilih, pokrivalih itd. Vse pogosteje pa se pojavljajo tudi v vseh možnih reklamah, tako na domačih kakor tujih.«

Veliko vrhunskih športnikov iz različnih športnih panog (nogomet, tenis, smučanje, smučarski skoki itd.) lahko opazimo v vseh reklamah največjih organizacij na svetu. Zanimivo je tudi to, da se ne osredotočajo samo na enega športnika, ampak imajo sklenjenih več pogodb za dosego istega cilja.

5.2 Povzetek ključnih ugotovitev

Med opravljanjem intervjujev smo pri obeh kandidatih ugotovili podobna stališča glede njune povezave s športom, in sicer je to ljubezen do športa, ki je bila v veliki meri razlog, da sta se podala na pot poklicnega smučarskega skakalca in na pot poklicnega nogometaša. Šele kasneje je bilo govora o zaslužku, ki sta ga prejela v času svoje kariere, kar pa ni bil poglobitni razlog, da sta se odločila za takšno športno pot. Kot je rekel g. Pudgar: »Če uživaš v tem, kar počneš, denar nima velikega pomena. Važno je, da dosežeš cilje, ki si si jih zadal.«

Skozi njune odgovore in pogovor smo spoznali, da sta se za uspehe, ki sta jih dosegla, odpovedala veliko stvarim (svojemu prostemu času, zabavam v mladih letih itd.), vložila sta ogromno truda in napora, da sta dosegla zeleno raven in bila v samem svetovnem vrhu tedanjega športa. Šele čez leta odrekanja in truda so prišle tudi boljše ponudbe z večjo finančno vrednostjo, ki so jima nato pomagale pri nadaljnjem življenju. Že takrat so bile opazne razlike v finančnem stanju ene in druge športne panoge, kot sta tudi potrdila oba intervjuvanca. Za razliko od g. Pudgarja je g. Fegic, ko je bil član kluba Nancy iz Francije, prejemal veliko več denarja na letni ravni in bil pri tem deležen še veliko klubskih bonusov; kot je sam omenil, so imeli klubski avto, klubsko stanovanje itd.

Poglobitni razlog za takšno razliko med omenjenima panogama sta g. Pudgar in g. Fegic pripisala popularnosti posameznega športa. Kot sta dejala, popularnost vpliva na vsa sredstva, ki jih sponzorji vložijo v posamezno športno panogo. Večje kot je zanimanje za posamezen šport, bolj se večajo denarni vložki in lažje se pridobi večje sponzorje, ki razpolagajo z ogromnimi denarnimi vložki. Omenila sta tudi medijsko izpostavljenost, saj je bil to ključ do pomembnih sponzorstev in njihovih sredstev, ki so jim omogočali obstoj in delovanje. Glede na to, da je Fegic del svoje kariere preživel v tujini, pa se je dotaknil tudi organiziranosti in vodstva znotraj organizacije. Meni, da je dober management v klubu zelo pomemben, saj lahko pripomore k boljšemu delovanju celotnega kluba in boljšim sponzorskimi pogodbami,

posledično pa se to odraža tudi pri pogojih za treniranje, pogodbe z igralci imajo večje vrednosti itd. Za primer je predstavil klub Nancy v Franciji, kjer je dober management igral pomembno vlogo tudi pri uspehih kluba.

Še danes pa je popularnost posameznega športa eden izmed vidnejših razlogov za to, da v športne panoge vstopajo sponzorji, ki vlagajo precejšnje vsote denarja v razvoj športa na splošno in v klubske proračune, če se osredotočimo na nogometno tržišče.

6 SKLEP

Športni management je ena izmed najpomembnejših in tudi najbolj zapletenih dejavnosti, ki zagotavlja, da so športne in poslovne funkcije, ki se izvajajo v okviru klubov, društev in širših panog, učinkovite in uspešne. Management v športnih organizacijah zagotavlja razvoj športa, načrtuje splošne zadeve na področju športa, organizira vse ustrezne vire, procese in funkcije, izvaja politiko razvoja človeških virov, organizira športne in poslovne funkcije, omogoča komunikacijo in usklajevanje, odloča o izvajanju najustrežnejših rešitev za nadzor procesov in odpravlja destruktivne konflikte. Le uspešno vodenje športne organizacije lahko zagotovi funkcionalno vsebino in obratno. Management človeških virov v športu predstavlja nov teoretičen, znanstven in pragmatičen pristop, ki se na eni strani nanaša na upravljanje športnikov s trenerji, skupino strokovnjakov in športnih znanstvenikov, na drugi strani pa na učinkovito in uspešno upravljanje celotne športne organizacije, ki jo vodijo managerji športa, managerji trženja in v določeni meri tudi športni prostovoljci. Managerji usklajujejo delo, vodijo, načrtujejo, pridobivajo in predajajo informacije, sprejemajo odločitve, komunicirajo, nadzirajo, razpolagajo z materialnimi in nematerialnimi viri, motivirajo, predstavljajo klub, uvajajo inovacije in delujejo podjetno. Poleg tega lahko potrdimo, da klube vodijo ljudje, ki so obenem managerji in vodje. Podatki o vse večji gledanosti in priljubljenosti, pa tudi o profitnosti športnih klubov so pokazatelj, da športna industrija napreduje in raste, za kar se lahko zahvali predvsem managementu, ki vse to omogoča.

Iz raziskave je razvidno, da se v managementu slovenskih športnih klubov skriva največja rezerva za njihov napredek in tega se udeleženci zavedajo. Proti majhnosti okolja se ne da narediti nič, saj ne moremo pričakovati gradenj velikega števila trening centrov, prav tako država še nekaj časa ne bo (če sploh kdaj) spreminjala zakona v športu, ki bi dovoljeval klubom delovati kot podjetje in jim s tem omogočil dotok novih, svežih sredstev. Racionalno poslovanje potrebuje tudi učinkovito strukturo organiziranosti in smiselno razdelitev pristojnosti in odgovornosti po posameznih nosilcih. Globalizacija z globalnimi mediji vpliva na odločitve podjetij, kam in na kakšen način vlagati sredstva za oglaševanje. Za podjetja so privlačni le še športni dogodki in športni zvezdniki, ki imajo velik medijski doseg (Mažgon 2009, 1). Kritiki dogajanja v športu ponavljajo tezo, da so uspešni izidi slovenskih športnikov predvsem zasluga posameznikov, njihovih trenerjev ali morda njihovih timov.

Vseeno pa je treba gledati naprej, se izobraževati na področju managementa in napredovati tam, kjer se da. Verjamemo, da bodo v prihodnosti sledile dodatne raziskave na področju športnega managementa, ki bodo pripomogle k njegovemu nadaljnemu razvoju in s tem napredku športa v Sloveniji

LITERATURA IN VIRI

- Adizes, I., S. Možina, Z. Milivojević, I. Svetlik in M. Terpin. 1996. *Človeku uspešno in prijazno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei – Sineza.
- AJPES – Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. 2010. *Informacija o poslovanju društev v Republiki Sloveniji v letu 2009*. Ljubljana: AJPES.
- Bednarik, J. 1998. *Management v športu*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
- Bednarik, J. 1999. *Nekateri vidiki financiranja in organiziranosti športa v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Bednarik, J. 2010. *Organiziranost športnih organizacij*. Prispevek na Konferenci nevladnih organizacij – Kongres športne rekreacije. Rogla, 3. Oktober.
- Bergant Rakočević, V. 2008. *Šport&Pravo*. Ljubljana: GV založba.
- Bowman, C. 1994. *Bistvo strateškega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Camy, J. in L. Robinson. 2007. *Management olimpijskih športnih organizacij*. Ljubljana: Mednarodni olimpijski komite, Olimpijska solidarnost in Human Kinetics.
- Chelladurai, P. 1994. *Sport Managament: Defining the field*. European Journal for Sport Managament. 1994. 1, 7- 21.
- Chelladurai, P. 2001. *Managing Organizations for Sport and Physical Activity*. Scottsdale: Holcomb Hathaway Publishers.
- Cvijič, G., V. Divac, Z. Fajdiga, O. Giacomelli, T. Golob, B. Hočevar, M. Hosta, J. Koprivc, T. Langerholz, G. Mohr, G. Obrez, R. Pogačar., N. Slana, V. Schlamberger, B. Šauta, M. Šimnovec., S. Trbovc, S. Urošević, T. Volarič, J. Volfan in U. Vovk. 2007. *Slovenski šport na olimpu*. Celje: fit media.
- Google. 2018. *Painting the world blue*. <https://www.multivu.com/players/English/7812852-pepsi-global-loveitliveit-football-campaign/> (25. 5. 2018).
- Higgins, J. M. 1991. *The management challenge: an introduction to management*. New York: Macmillan.
- Jurak, G. 2010. *Nacionalni program športa v Republiki Sloveniji 2011-2020*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport. Predlog 21.4.2010
- Kolar, E. in G. Jurak. 2014. *Strateški management športnih organizacij*. Koper: Univerzitetna založba Annales, Univerza na Primorskem.
- Kovač, B. 1997. Management neprofitnih organizacij. *Neprofitni management* 1 (1): 5-7.
- Kranjc Kušlan, A. in M. Hosta. 2005. *Šport v EU in Sloveniji: za družbeno odgovorno vlogo športa*. Ljubljana: Zavod Ekvilib.
- Magee, B. 2002. *Poti filozofije*, Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Makovec Brenčič, M. In J. Doler. 2008. Trženje v športu. V *Šport: trženje športa, podjetništvo v športu, športna infrastruktura, kadri v športu, šport v lokalni skupnosti, zavarovanje v športu*, Ljubljana: Sokolska zveza Slovenije.
- Malacko, J. In I. Rađo. 2004. *Tehnologija sporta i sportskog treninga*. Sarajevo: Fakulteta sporta i tjelesnog odgoja.
- Maselj, L. 2008. *Sporto Magazin*. Na Olimpijskih igrah ni lenih sponzorjev: 12–13.

- Mintzberg, H. 1973. *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper Collins Publishers.
- Mintzberg, H. 1998. *Harvard Business Review on Leadership. The manager's job: Folklore and Fact*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Možina, S., B. Kavčič, M. Tavčar, D. Pučko, Š. Ivanko, B. Lipičnik, J. Gričar, L. Repovž, A. Vizjak, A. Vahčič, V. Rus in R. Bohinc. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
- Možina, S. 2002. *Učeča se organizacija – učeči se management* v *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Mullin, B. J., S. Hardy in W. A. Sutton. 2000 *Sport Marketing*. Champaign: Human Kinetics.
- Mullin, B. J., S., Hardy, W. A., Sutton. 2007. *Sport Marketing*. Human Kinetics. Unites States.
- Nacionalni program športa v RS 2014 – 2023. 2014. *Delovanje športnih organizacij*. <https://www.ljubljana.si/assets/Uploads/nacionalni-program-sporta-RS-2014-2023.pdf>
- Olimpijski komite Slovenije. 2011. *Olimpijski komite Slovenije: Združenje športnih zvez 1991-2011*. Ljubljana: OKS – ZŠZ.
- Primorske novice. 2017. <http://www.primorske.si/novice/sport/izolan-ruznic-najuspesnejsi-slovenski-agent-v-letu>. (22.5.2017).
- Pučko, D. 2003. *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Retar, I. 2006. *Uspešno upravljanje športnih organizacij*. Koper: Univerza na Primorskem, Znanstveno – raziskovalno središče, Inštitut za kineziološke raziskave, Založba Annales.
- Retar, I. 2015. *Kompetence športnega managerja*. Koper. Univerza na Primorskem. Univerzitetna založba Annales.
- Robnik, P. 2011. *Management športnih organizacij*. Ljubljana. Diplomsko delo.
- Slack, T. 1997. *Understanding sport organization: the applicarion of organization theory*. Champaign. Human Kinetics.
- Štibelj, M. 2003. *Nacionalna panožna športna zveza kot nepridobitna organizacija*. Koper: Diplomaska naloga. Univerza na Primorskem.
- Šugman, R., J. Bednarik in B. Kodrič. 2002. *Športni manedžment*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Šugman, R., J., Berdnarik, M., Doupona Topič, G., Jurak, B., Kolarič, M., Kolenc, M., Routen in M., Tušak. 2006. *Športni managment*. Ljubljana: Fakulteta za šport. Institut za šport.
- Šugman, R., M. Makovec Brenčič, J. Doler, B. Antončič, T. Bratkovič, T. Hren, V. Mauko, R. Kračun in M. Merkač Skok. 2008. *Šport. Trženje športa - Podjetništvo v športu - Športna infrastruktura. Kadri v športu - Šport v lokalni skupnosti - Zavarovanje v športu*. Ljubljana: Sokolska zveza Slovenije.
- Trunk Širca, N. in M. Tavčar. 1998. *Management nepridobitnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management.
- Vačun, J. 2009. *Vsebine dela športnega managerja v 1. slovenski nogometni ligi*. Maribor: Fakulteta za organizacijske vede. Diplomaska naloga.
- Žnidaršič Kranjc, A. 1996. *Ekonomika in upravljanje neprofitne organizacije*. Postojna: Dej.

Wakefield, K. L. 2007. *Team sports marketing*. Amsterdam; Boston: Elsevier Butterworth-Heinemann.

PRILOGA

Priloga 1 Intervjuja g. Danila Pudgarja in g. Adrijana Fegica

Priloga 1: Intervjuja g. Danila Pudgarja in g. Adrijana Fegica

INTERVJU: Danilo Pudgar

Sem študent Fakultete za management v Kopru in trenutno pišem zaključno diplomsko nalogo z naslovom Management v športnih organizacijah. Skozi zaključno delo želim ugotoviti, kje tičijo razlogi za finančne in sponzorske razlike med različnimi športnimi panogami.

V svojih mladih letih ste se poklicno ukvarjali s smučarskimi skoki kot profesionalni smučarski skakalec, kasneje pa ste se preizkusili še kot trener smučarskih reprezentanc. Rad bi vam zastavil nekaj vprašanj, ki mi bodo v pomoč pri razumevanju zastavljenega problema.

1. Bili ste poklicni smučarski skakalec in kot prvi Slovenec dosegli uvrstitev med prvih deset na OI. Ali ste bili s strani države, kluba ali morebitnih sponzorjev za ta dosežek nagrajeni in če ste bili, kako?

Na 14. ZOI leta 1972 v Sapporu na JAP. sem dosegel 8. mesto na veliki skakalnici. Ta uvrstitev je bila za dve mesti boljša, kot 10 mesto Ludvika Zajca na ZOI v Grenoblu 1968 leta in za eno boljše od Petra Štefančiča na mali skakalnici en teden prej, ko je bil 9. Ta moj uspeh je bil po Olimpijadi kar precej opevan, saj sem bil na TV Ljubljana izbran za osebnost meseca februar 1972. Po vrhu vsega, pa sem bil izbran, da v imenu skakalcev dam častno prisego na 1. SP v poletih v Planici, kot na Olimpijskih igrah. Prav tako sem potem spomladi, bolj točno, za Dan mladosti, šel na sprejem k maršalu TITU v Beograd, prejel medaljo za zasluge za narod in zlato uro Marvin z maršalovim podpisom, ki jo hranim za spomin še danes.

Za novo sezono 72/73 sem potem prejemal štipendijo Olimpijskega komiteja Jugoslavije za študij na VŠTK (današnja FŠ!), vodstvo SZS, pa mi je uredilo kosila v Hotelu Lev za vsa 4 leta študija, kar mi je prišlo zelo prav. Tudi občina Ravne mi je dajala štipendijo za študij prof. telesne kulture, saj je teh kadrov zelo primanjkovalo. Torej nekaj denarja je bilo, tako da je bilo vse skupaj lažje. Vsekakor pa ni primerljivo z današnjimi časi.

2. Kako bi primerjali sedanje smučarske skakalce in njihove zasluge v primerjavi z vašim obdobjem? Ali in kako je to po vašem mnenju povezano tudi z razvojem smučarskih skokov in profesionalnega športa kot takega?

Danes smučarski skoki pišejo popolnoma novo zgodbo. Imajo dve dobri stvari, in sicer, da so skoki zelo popularni in zelo gledan šport, druga pomembnost pa je ta, da je prišel na čelo svetovnega pokala Walter Hofer, kot race director, ki je znal reorganizirati svetovni pokal, protokol, nagrade za TV prenose in v končni fazi tudi nagrade skakalcem, ki gredo danes v več deset tisoč evrov. Potem pa so tu še nagrade sponzorjev in nagrade SZS. V glavnem, če si dober tekmovalec, kot na primer Peter Prevc, lahko v sezoni zaslužiš več 100 tisoč evrov. Seveda pa ti zasluzki niso primerljivi z zasluzki pri tenisu ali nogometu. Pomembno je, da skakalci študirajo, pridejo do izobrazbe-poklica, ker so tudi poškodbe del tega športa.

3. V nekaterih športnih panogah je zelo pomembno trženje posameznega zvezdnika ekipe za klubski proračun. Kako je s tem v smučarskih skokih?

Vsak klub ki se ukvarja s skoki si želi imeti močnega skakalca ali celo več. S tem dobi sredstva na razpisih občin in države, lažje pridejo do skakalnih objektov in konkurirajo za sredstva Fundacije za šport in Ministrstva za znanost šolstvo in šport.

4. Kako je bilo urejeno upravljanje in pridobivanje sponzorskih in drugih finančnih sredstev (doma in v tujin) s strani organizacijske zveze? Koliko pridobljenih sredstev so vložili za razvoj in oglaševanje smučarskih skokov?

Ker so skoki zelo popularni nasploh, je pridobivanje sredstev za razvoj discipline, objektov in opreme veliko lažje. Zato skoke sponzorirajo naše, pa tudi nekaj tujih velikih organizacij, ki so zveste skokom že več desetletij, kot take so Petrol, Gorenje Zavarovalnica Triglav, Uvex, Carrera, Adidas in še bi lahko našteval. Zanimivo je tudi to, da ima lahko vsak tekmovalec na smučki mesto kamor lahko da reklamo svojega osebnega sponzorja po pogodbi. In še ena zanimivost, da, celo SLO vojska vzame pod svoje okrilje nekaj tekmovalcev, ki so vojaki in dobijo plačo! Zelo lepo, ne!

5. Glede na to, da ste se po končani karieri smučarskega skakalca posvetili trenerskemu delu me zanima, kakšen odnos do smučarskih skokov imajo v tujini, bolj natančno v Kanadi, kjer ste delovali kot trener Kanadske reprezentance?

V Jugoslaviji sem bil trener za skoke kar 8 let in nato šel za trenerja v Kanado. Ker so skoki so pri nas zelo popularni v Kanadi pa so recimo šele na 30. mestu, je to velika razlika, pa ne glede na to, da so Kanadčani imeli kar dve zimski Olimpijadi, mi pa le eno. Pri nas je zelo velik poudarek, tako na delu z mladimi (torej klubsko delo je zelo pomembno ali pa je celo alfa in omega celega sistema), kot z vrhom piramide-delo z reprezentanco. Kanadčani se naravnajo na posameznike v večjih centri, ki sta le dva- Calgary in Vancouver, delo z mladimi je prepuščeno ljubiteljem skokov- staršem, pa še država je prevelika za vpeljavo dobrega tekmovalnega sistema za mlade, ki je pri nas na resnično visokem nivoju. Pa še eno prednost imamo in sicer, da imamo, kar nekaj skakalnih centrov s šolami- Kranj, Ljubljana, Velenje, Žiri, Mislinja, Žirovnica itd. Da o Planici niti ne govorimo, ki je trenutno najbolj sodoben center za skoke na svetu. Vsaj v nečem smo na prvem mestu!

6. Ali tam za to športno panogo namenjajo več oz. manj finančne in sponzorske podpore kot jo denimo v Sloveniji? V primeru razlik, kaj so po vašem mnenju razlogi zanje?

Kanada je zelo velika država, ne toliko po številu prebivalcev, kot po površini. Ravna se po načelu popularnosti športa, tradicije (hokej!) in po možnosti osvajanja medalj. Osnovno pravilo je uvrstitev na tekmah svetovnega pokala do 16. mesta. Potem pa prideš v ožji izbor za največja tekmovanja. Tudi pridobivanje sponzorjev je v Kanadi lažje, če si v športu, ki je za Kanadčane zanimiv. Je pa sigurno, da ne vlagajo v skoke toliko kot mi.

Mislim, da več kot 150.000 dolarjev ne zberejo, zato si pomagajo s klubi in njihovimi sredstvi, ki jih dobijo od pravic in večjih sponzorjev. Veliko morajo plačati tudi starši oziroma tekmovalci sami (članarina, denar za trenerja, oprema!).

- 7. Za konec me še zanima, kako sami gledate na današnje razlike pri zaslužkih poklicnih športnikov? Če dam za primer, razlika v zaslužku enega vrhunskega nogometaša v primerjavi z vrhunskim smučarskim skakalcem je ogromna. Kje sami vidite razloge za takšne neenakosti? Ali so po vašem mnenju te razlike upravičene glede na gledanost posamezne športne panoge, število ljudi, ki se z dotično panogo ukvarja idr.?**

Na prvem mestu je nogomet, tenis, golf, pa ameriške lige v hokeju in košarki itd. Vsekakor je v skokih boljše, kot je bilo. Glede na gledanost, bi lahko bili zaslužki skakalcev višji, saj sedaj zaslužijo le najboljši. Vendar skačeš iz čistega veselja in ljubezni do letenja, zato so zaslužki drugega pomena. Če pa je že zaslužek pri posamezniku prvotnega pomena, se splača še bolj potruditi in če ti uspe imaš tudi nekaj od tega... Druga opcija je pa tako ali tako izobrazba in s tem povezan poklic, kar sem omenil že zgoraj. Veliko bivših skakalcev, pa tako ali tako ostane v klubih kot trenerji nižjih selekcij.

INTERVJU: Adrijan Fegic

- 1. Vemo, da ste precej časa svoje kariere igrali pri tujih klubih. Sprva ste nastopali v 1. Jugoslovanski ligi, nato pa vas je pot vodila v Francijo. Kakšen je bil prvi vtis glede materialnih razmer, predvsem finančnega stanja klubov na tujem v primerjavi s klubi v Sloveniji?**

Bila je velika razlika. V Jugoslovanski ligi, takrat ko sem sam tam igral, se je zelo dobro zaslužilo. Ko pa sem odšel v Francijo so se pokazale še večje razlike. Razmere, pogodbe in materialni prispevki so bili veliko boljši kot v Jugoslovanski ligi. Boljša so bila izplačila v Franciji, če pa pogledamo današnje čase, igralci HNK Rijeke zaslužijo precej več, kot sem jaz takrat v jugoslovanskih časih.

- 2. Osredotočimo se zgolj na en klub za katerega ste nastopali in vam je ostal v spominu po svoji urejenosti. Kakšno je bilo finančno stanje tega kluba in na kakšen način si je klub zagotavljal potrebne finance za nemoteno delovanje?**

Sam se bom osredotočil na prvoligaški klub v Franciji— Nancy, pri katerem sem imel najboljše pogoje v smislu denarnih prispevkov in najboljše pogoje za trenirati. Finančno stanje tega kluba je bilo za prvo francosko ligo zelo dobro. Plače in premije so bile redne, niso zamujale in klubu je veliko pomagala občina in seveda sponzorji. Glavni sponzor tega kluba je bila ameriška firma Thomson. Dobili smo tudi avtomobile znamke Peugeot.

3. Kako je bilo s sponzorstvom kluba in sponzorstvom na osebni ravni? Kolikšen del denarja se je zagotavljal prek sponzorskih sredstev v primerjavi z drugimi viri financiranja kluba?

Sam svojega sponzorstva, torej sponzorstva na osebni ravni nisem imel. Sam klub Nancy pa je imel več sponzorjev: Thomson, Peugeot, Pastis- alkoholna pijača. 70% sredstev, ki so bila namenjena klubu so prispevali sponzorji, 30% sredstev pa je prispevala občina, ki je tudi veliko pomagala temu klubu.

4. Ali nam lahko zaupate povprečni letni zaslužek nogometaša v času vašega aktivnega igranja v primerjavi z današnjimi v Sloveniji in tujini? Kje vidite morebitne razloge za tak finančni preskok?

Za začetek naj omenim, da je bil moj povprečni letni zaslužek veliko manjši od tega, ki ga dandanes prejemajo nogometaši v tujini. Moj povprečni letni zaslužek bi se v Sloveniji lahko primerjal z povprečnim letnim zaslužkom igralcev klubov kot sta Olimpija in Maribor. Moj povprečni letni zaslužek je bil 130.000 €. Velik razlog za finančni preskok vidim v boljših, močnejših sponzorjih. Veliko več prispevajo, kot so prispevali takrat, v času moje nogometne kariere.

5. Kako pomembno je trženje posameznega zvezdnika ekipe za klubski proračun? Danes vemo, da je za klub zelo pomembno, da svoje nogometaše trži na mednarodnem prizorišču in s tem pokriva del proračuna kluba.

Trženje posameznega zvezdnika ekipe je za klubski proračun zelo pomembno, to pa zato, ker je lahko klub igralca prodal že po 6 mesecih in tako sta tako klub kot igralec zaslužila. Na primer to se danes dogaja v HNK Rijeka, kjer igralec predčasno, torej po 6 mesecih ali 1 letu zamenja klub, s tem pa je zadovoljen tako klub kot tudi igralec.

6. Spomnimo, da ste z NK Rijeko zabili dva gola Realu iz Madrida, ki še danes velja za najtrofejnejši klub v zgodovini nogometa in je eden izmed najdražjih klubov nasploh. Ali so bile že včasih prisotne tako velike razlike med vrednostjo posameznih klubov, kot denimo danes med omenjenima kluboma? Kaj je po vašem mnenju botrovalo tem razlikam? Kaj lahko po vašem mnenju klubi, ki igrajo v manjših nacionalnih prvenstvih sploh naredijo, da bi privabili več sponzorskega denarja?

Takrat ni bilo tako velike razlike med vrednostjo posameznih klubov, kot se to kaže danes. V "mojem" času je bila med omenjenima klubom prisotna le denarna, finančna razlika ne pa razlika v kvaliteti igralcev, kot je to vidno danes. Menim, da so k razlikam botrovali pogoji in finance. Sam sem v Rijeki imel zelo slabe pogoje za treniranje. Če pa pogledam sedaj, imajo igralci Rijeke veliko boljše oziroma odlične pogoje za trenirat.

Klubi, ki igrajo v manjših nacionalnih prvenstvih menim, da bi privabili več sponzorskega denarja tako, da bi vlagali v mlade selekcije oziroma mladinski pogon. Potrebno bi bilo veliko dela z mladimi in jih postopoma vključevali v prvo ekipo ter jim dali priložnost, da se izkažejo.

7. **Še vedno se ukvarjate z nogometom, in sicer kot trener kluba iz Vipave, ki nastopa v 3. slovenski nogometni ligi. Kakšno je po vašem mnenju trenutno stanje glede finančne podpore in pridobivanja sponzorskih sredstev pri nas v različnih ligah od 1. do 3., v kateri nastopa vaš klub? Kje so morebitne ključne razlike?**

V tretji ligi prevladujejo amaterji. V klubu Vipava so ljudje, ki imajo radi nogomet, vendar nimajo sklenjenih pogodb in ne služijo zaradi igranja nogometa. V klubu pomagajo, ker jih to veseli. Tu igrajo igralci, ki so na nek način amaterji in igrajo za svoje zadovoljstvo, v dopoldanskih urah pa so večinoma zaposleni ali pa še študirajo. Klubi v prvi ligi veliko lažje dobijo sponzorska sredstva, kot v drugi in tretji ligi. To pa zato, ker je vendarle prva liga in veliko sponzorjev se dobi na način prepoznavnosti. V prvi ligi so igralci profesionalci, v drugi ligi so po večinoma pol profesionalci, v tretji ligi pa zgolj amaterji, ki igrajo za svoje zadovoljstvo.

8. **Za konec me še zanima, kako sami gledate na današnje razlike pri zaslužkih poklicnih športnikov? Če dam za primer, razlika v zaslužku enega vrhunskega nogometaša v primerjavi z vrhunskim smučarskim skakalcem je ogromna? Kje sami vidite razloge za takšne neenakosti? Ali so po vašem mnenju te razlike upravičene glede na gledanost posamezne športne panoge, število ljudi, ki se z dotično panogo ukvarjajo idr.?**

Sam mislim, da so v današnjih časih nogometaši preplačani. Za svoje delo dobilo preveč denarja in še sami ne vedo kaj bi z njim. Nogomet je bil vedno številka ena v svetu, tako v preteklosti in sedanjosti. Sam menim, da privabi veliko število gledalcev in je eden izmed najbolj priljubljenih športov trenutno. Sam menim, da te razlike niso pravične, saj mora tako smučarski skakalec, rokometiš, košarkaš vložiti prav tako veliko truda kot nogometaš, da pride do uspeha in se dokaže, zato menim, da te razlike niso pravične in nikoli ne bodo.