

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VLOGA MANAGERJEV V ŠPORTU IN PRIHODNOST
MANAGEMENTA V ŠPORTU NA SVETOVNEM TRGU**

Eva Fatur

Ljubljana, September 2004

IZJAVA

Študentka Eva Fatur izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Boštjana Antončiča in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 22.8 2004

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD.....	1
2. MANAGEMENT	4
2.2. OSNOVNE NALOGE MANAGEMENTA	7
2.2.1. Načrtovanje.....	7
2.2.2. Organiziranje	8
2.2.3. Vodenje.....	8
2.2.4. Nadzorovanje.....	8
3. MANAGEMENT V ŠPORTU	8
3.1. ZGODOVINA MANAGEMENTA V ŠPORTU	10
3.2. NALOGE MANAGEMENTA V ŠPORTU	11
3.2.1. Snovanje	11
3.2.2. Predvidevanje ali anticipacija.....	12
3.2.3. Načrtovanje.....	12
3.2.4. Organiziranje	13
3.2.5. Vodenje.....	14
3.2.6. Poročanje	15
3.2.7. Nadzorovanje.....	15
3.3. TRŽENJE ŠPORTA.....	16
3.4. ŠPORT IN EKONOMIJA STORITEV	20
3.5. ŠPORTNI PRODUKTI IN ŠPORTNE STORITVE	24
3.6. PODROČJE IN OBLIKE MANAGEMENTA V ŠPORTU	26
3.6.1. Management športnih organizacij	26
3.6.2. Management športnih objektov	28
3.6.3. Management športnih prireditev.....	29
3.6.4. Management rekreativnega športa.....	31
3.6.5. Management vrhunskega športa	32
4. MANAGER V ŠPORTU.....	33
4.1. KDO JE MANAGER V ŠPORTU?	35
4.2. IZOBRAŽEVANJE MANAGERJA V ŠPORTU	36
4.3. VLOGA MANAGERJA V ŠPORTU	37
4.4. NALOGE MANAGERJA V ŠPORTU	37
4.4.1. Načrtovanje.....	38
4.4.2. Organiziranje	38
4.4.3. Vodenje.....	39
4.4.4. Nadzorovanje.....	40
4.5. KOMUNICIRANJE	40
4.5.1 Tržno komuniciranje	41
4.5.1.1 Poslovni sestanek.....	41
4.5.1.2 Poslovni razgovor	45
4.5.1.3 Pogajanja	46
4.5.1.4. Nastopi in predstavitve	47
4.6. OSEBNOSTNE LASTNOSTI MANAGERJA V ŠPORTU	48

4.6.1 Etika in morala managerja v športu.....	50
4.6.2. Obvladovanje časa.....	52
4.7. MANAGER V ŠPORTU IN VRHUNSKI ŠPORTNIK	54
4.8. MANAGER V ŠPORTU PRI NAS IN V SVETU	59
4.9. MANAGER V ŠPORTU: AGENT ALI ODVETNIK.....	61
4.10. KLJUČNI ELEMENTI ZA DOBRO DELOVANJE MANAGERJA V	63
ŠPORTU	63
5. MANAGMENT V ŠPORTU IN VLOGA MEDIJEV	64
5.1. NOVA TEHNOLOGIJA: ŠPORT IN MOBILNI (BREZZIČNI) INTERNET	66
5.2. ŠPORTNI POSEL KOT KLJUČ DO BREZZIČNEGA USPEHA	67
5.3. MOČ MEDIJEV IN DOJEMENJE ŠPORTA.....	69
5.4. GLOBALIZACIJA IN MEDIJI.....	70
6. PRIHODNOST MANAGEMENTA V ŠPORTU NA SVETOVNEM	73
TRGU	73
6.1. EKONOMIJA.....	75
6.2. TEHNOLOGIJA.....	77
6.3. KULTURA	78
6.4. BLIŽNJA PRIHODNOST MANAGEMENTA V ŠPORTU.....	81
6.5. MANAGEMENT V ŠPORTU NASLEDNJIH 50 LET	84
7. SKLEP	86
8. LITERATURA IN VIRI.....	89
9. PRILOGA.....	1

1. UVOD

»Fenomen, ki ga posplošeno imenujemo šport, športna dejavnost, športna kultura, izvira iz človekove biti. Je v najvišjem pomenu biotična in socialna potreba, ki jo vsaka doba zaznamuje po svoje« (Kovač, ur., 1995, str.11). Njegove korenine so kot korenine človekove literarne, slikarske, kiparske, glasbene ter druge ustvarjalnosti. Svet športa je le eden izmed mnogih, ki jih ustvarjamo na različnih področjih, je hkrati različen in domišljijiški. V igri, igrivosti duha je vedno izziv za ustvarjalno delo in bogatenje duha z ustvarjanjem brezštevlnih domišljijjskih svetov. Anton Trstenjak pravi, da je bistvo ustvarjalne usmerjenosti, ki jo človek mora imeti, če hoče resnično kaj ustvariti, v otrokovem igranju, polnem domišljije, kjer ustvarja navidezni svet, ki ga ne vidi, a ga vendar išče in hoče uresničiti. To je narava športa, otrokov motiv ukvarjanja s športom, ki se kasneje deloma poruši z apoteozo¹ zmage in njenimi spremljajočimi učinki.

Vsi vrhunski dosežki posameznikov na kateremkoli področju človekove ustvarjalnosti so hkrati korak naprej za vse človeštvo. To najbolj ponazorijo besede Neil Armstronga, prvega človeka, ki je stopil na Luno: » To je majhen korak za človeka, toda velik za vse človeštvo.« S tem je poudaril bistvo vrhunskih dosežkov, saj na poti uspeha nisi sam, ampak vsi vrhunski dosežki človeštva do tedaj in skupina strokovnjakov.

Vrhunski² šport ne predstavlja samo tekme za čim boljši rezultat in gibalne prvine človeka, temveč je postal eden ključnih vezi v poslovnem svetu. Vrhunski športniki so postali 'gladiatorji' modernega športnega in poslovnega sveta, ki zabavajo množico gledalcev. Le-ti jih spodbujajo in se enačijo z njimi, podjetja ter posamezniki pa to vez uporabljajo v svojo korist. Vrhunski šport je zato del posla, v tem primeru športnega, kajti zakoni trženja se ne 'vedejo' enako kot pri poslovanju med podjetji.

Vrhunski športniki so zanimivi za mnoga podjetja in jim lahko predstavljajo sredstvo oglaševanja njihovih storitev in produktov. Med športnikom in podjetjem se vzpostavi določena vez, največkrat v obliki t.i. sponzorske pogodbe, ki točno določa obveznosti in pravice enih in drugih. Ker pa ta del zahteva specifično znanje, se športnik velikokrat obrne na osebo, ki ta posel obvlada in dela v njegovo korist. V športnem poslu je to manager v športu,

¹ Poveličevanje, proslavljanje osebe ali stvari (Slovar slovenskega knjižnega jezika, 2000; v nadaljevanju SSKJ)

² Vrhunski šport razumemo kot pripravo in tekmovanje športnikov, ki imajo status mednarodnega, svetovnega in perspektivnega razreda. Torej so vrhunski športniki športniki s prej omenjenim statusom (Zakon o športu RS).

ki zastopa poslovne interese športnika in si prizadeva športniku z denarno podlago zagotoviti nemoteno treniranje ter tako doseganje vrhunskih rezultatov.

Uskladiti interese športnika in podjetja je zelo odgovorno in težko delo ter zahteva sposobnega managerja. Manager v športu mora športnika razumeti, ga podpirati, mu znati svetovati tako, da bo kljub vsem obveznostim do sponzorja še vedno dosegal vrhunske rezultate. Na drugi strani pa poznati tržne zakonitosti in predstaviti podjetju prednosti poistovetenja podjetja s športnikom. Uspeh torej temelji na tržnem znanju managerja in povezavi tega znanja z vrhunskimi dosežki športnika. Prvi del je teoretični in se ga da naučiti, drugi pa življenjski in ga je potrebno izkusiti.

V Sloveniji je razvoj managementa v športu že v 'cvetju', pojavljanje managerjev v športu pa šele v 'rasti'. Komaj pred desetletjem smo se rešili 'okovov' socializma, sedaj pa pospešeno strmimo k 'zahodu'. Ker prejšnji sistem ni dovoljeval takšne ureditve športa, kot jo poznamo sedaj, je zanimivo raziskati, kaj se je spremenilo na področju managementa v športu in managerjev v športu. V Sloveniji slednji še nimajo tradicije, saj je okoli 80% športnih organizacij volonterskega tipa, v njih pa delujejo managerji, večina tudi volonterjev (Ambrožič, Bednarik in Kolenc, 1999). Glede na njihovo vlogo znotraj managementa v športu in mnenja mnogih delavcev na področju managementa v športu (Cheelladurai, 1985) izhajamo iz trditve, da so le-ti potrebni za vodenje posla športnika.

V Sloveniji je med samimi športniki opaziti veliko nepoznavanje področja managementa v športu, dela managerjev v športu ter kako pomembno vlogo na tem področju igrajo mediji. Vrhunski športniki so glede na odnos do športa profesionalci. Dejstvo je, da mnogi športniki nimajo znanja, ki je potrebno za vodenje finančnih poslov, hkrati pa tudi nimajo časa.

Znanje managementa v športu je pomemben dejavnik uspešnosti celotnega športnega procesa in končnih rezultatov, tako finančnih kot športnih. **Predmet** proučevanja magistrskega dela je torej ekonomski sistem, ki mu pravimo management v športu, in v njem delujoči ljudje, ki dosegajo vrhunske športne in poslovne rezultate. Prve zato imenujemo vrhunski športniki, njihove agente pa managerji v športu.

Tako so cilji dela naslednji:

- analizirati področje managementa športa in izdelati ustrezen delitev tega področja,
- analizirati delo managerjev v športu na področju vrhunskega športa,
- definirati pomembnost in vlogo managerjev v športu z vidika vrhunskega športnika,
- oceniti prihodnost managementa v športu na svetovnem trgu.

Z magistrskim delom želimo obdelati področje managementa športa, najprej z opredelitvijo nalog, področij in oblik managementa v športu. V nadaljevanju pa se podrobneje posvečamo delu in pomembni vlogi managerjev v športu za vrhunske športnike, medijem in prihodnosti managementa v športu na svetovnem trgu.

Magistrsko delo predstavlja strokovni prispevek k reševanju teh dilem. Želimo tudi prikazati nekaj običajnih dilem, ki spremljajo šport kot posel.

Pri proučevanju teme bomo uporabljali različne **metode**, kot so: deduktivna metoda, kjer bomo skušali prenesti ključna spoznanja iz podjetniške literature, zgodovinska metoda analize preteklega razvoja, uporabo statističnih podatkov, metoda primerjave z ostalimi »uspešnimi praksami« v tujini in Sloveniji, metoda sklepanja o ključnih dilemah (združitev spoznanj na podlagi prej omenjenih metod ter podatkov, pridobljenih iz literature), metoda sinteze, kjer se združujejo teoretična in praktična spoznanja v nove rešitve s poudarkom na izkušnjah ostalih.

Magistrsko delo je **strukturirano** v pet vsebinskih sklopov, s katerimi obravnavamo tematiko dela. V prvem delu se posvečamo osvetlitvi pojma management in njegovim osnovnim nalogam.

V drugem delu se osredotočamo na opredelitev managementa športa. Izhajamo iz opredelitev managementa in njegovih funkcij, kot jih že poznamo. Management športa smatramo kot posebno tehniko managementa, ki ima svoje značilnosti. V zadnjem poglavju tega dela opredeljujemo področja in oblike, s katerimi se ukvarja management športa (management organizacij v športu, objektov, prireditvev, management rekreativnega in vrhunskega športa). V tem poglavju analiziramo stanje na podlagi zbranih podatkov s strani institucij, ki delujejo na teh področjih.

V tretjem delu opredeljujemo managerja v športu, njegovo vlogo, naloge in pomembnost, ki jo igra za vrhunskega športnika. Proučevanje temelji na teoretičnih spoznanjih. Športniki, ki ne

znajo ali ne želijo opravljati te vrste dela, najamejo osebo, ki zastopa njihove interese in vzpostavlja odnos med finančnim virom (podjetje) in športnikom. To so managerji v športu oz. športni managerji³, ki so za obstoj športnega posla prav toliko potrebni kot managerji v podjetju za obstoj podjetja. Za razliko od njih pa povezujejo dve različni področji: šport in ekonomijo. Zato morajo poznati obe zelo dobro, da lahko moralno, etično in strokovno zastopajo interese športnika.

Četrty del je posvečen vlogi medijev in povezanosti le-teh s managementom v športu. V času interneta in satelitske televizije je ta zelo močna in pomembna.

V zadnjem, petem delu proučujemo prihodnost managementa v športu na globalnem trgu. Razvoj športa, pojav novih trendov, povezanost z ekonomijo, tehnologijo in kulturo. Opredeljujem predpostavke razvoja in spremembe za krajše ter tudi daljše časovno obdobje.

V sklepu povzemamo glavne ugotovitve raziskave in analize ter predstavljamo svoj pogled in oceno pomembnosti managementa športa in managerjev v športu pri nas in v svetu.

V poglavjih Literatura in Viri navajamo literaturo in vire, na katerih temelji magistrsko delo.

2. MANAGEMENT

Proces managementa se je ukoreninil že v vsako organizacijo, v vsak proces dela in povsod tam, kjer se dogajajo spremembe, a se z njimi ne ukvarjajo samo managerji. Termin manager lahko označuje direktorja, sekretarja, poslovodjo, trenerja ipd. V bistvu je oznaka za vse tiste, ki skrbijo, da določena organizacija deluje. Management s svojimi zakonitostmi oz. lastnostmi omogoča čim učinkovitejše in kakovostnejše delo, ki pa je lahko različno zahtevno.

Management (ravnanje) avtorji opredeljujejo različno. Management je doseganje ciljev s pomočjo drugih; je ravnanje družbeno tehničnih sistemov (stvari in oseb) z uporabo profesionalnih metod (Fluri, 1984, str. 13). Management opredeljujejo tudi kot ustvarjalno reševanje problemov na področju planiranja, organiziranja, vodenja in pregledovanja razpoložljivih virov pri doseganju ciljev in razvoja organizacije. Reševanje problemov je pri tem ključno, ker nastopa v vseh nalogah in dejavnostih managementa, pri čemer je še posebno

³ V nadaljevanju naloge uporabljamo oba izraza. Prav tako se v nalogi izmenjujeta izraza management v športu in športni management.

pomembno odločanje o izbiri najbolj primerne rešitve problema – velikokrat takšne, ki dotlej še ni bila znana (Možina, 1994, str.16).

Management je organizacijska funkcija in hkrati proces, ki omogoča, da zaradi tehnične delitve dela ločene operacije posameznih izvajalcev ostanejo člen enotnega procesa, v katerem se uresničujejo cilji gospodarjenja, pri čemer manager svojo nalogo in pooblastilo za izvedbo prejme od uprave, katere izvršilni in zaupniški organ je, ter svojo nalogo izvaja s pomočjo drugih ljudi v procesu planiranja, delegiranja, uresničevanja, koordiniranja in kontroliranja. (Lipovec, 1987, str. 136). Procesni del svoje opredelitve managementa (ravnanja) Lipovec v nadaljnji obravnavi popravi, ko ravnanje opredeli kot prepletanje funkcij planiranja, uveljavljanja in kontrole. Tudi Rozman meni, da je management usklajevanje tehnično razdeljenega dela, zastopanje in uveljavljanje upravljanja ter proces planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja (Rozman, 1998, str.2).

Management lahko opredelimo tudi kot proces oziroma smiselno zaporedje izvajanja vsebine dela managerjev. Management kot proces tudi sodobni avtorji razdeljujejo na faze ali funkcije precej različno, vendar večina navaja štiri funkcije managementa: planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje – med njimi je tudi Robbins, ki v vodenje vključuje vodenje v ožjem smislu (sprožanje akcij), komuniciranje in motiviranje (Robbins, 1984, str.462). Nekateri avtorji dodajajo še usklajevanje, odločanje in delegiranje, kar drugi ocenjujejo kot nepotrebno in celo zavajajoče, saj so te dejavnosti nenehno prisotne v naravi dela managerjev in so torej že vsebovane v omenjenih funkcijah (Rozman, Rusjan, 1993, str.345).

Za management je značilna povezovalna funkcija, zato ga lahko opredelimo kot povezovanje usklajevanja (vsebinski vidik), odločanja (metodološki vidik) in delegiranja (organizacijski vidik). Različno opredeljevanje managementa ni posledica različnega pojmovanja managementa; deloma gre za različno razumevanje funkcij, deloma pa tudi za njihovo prekrivanje. Usklajevanja, odločanja in delegiranja ne opredeljujemo kot funkcije managementa, saj so te dejavnosti vseskozi prisotne v samem izvajanju le- tega.

Iz navedenih opredelitev lahko povzamem štiri temeljne značilnosti managementa:

1. Usklajevanje tehnično razdeljenega dela ter ciljev, interesov in delovanja ljudi s ciljem podjetja.
2. Odločanje kot izbira med različnimi rešitvami na podlagi ustreznih meril.

3. Delegiranje nalog na podrejene, ki jih nadrejeni pooblasti za izvedbo in tako nanje prenese zadolžitve, odgovornosti in avtoriteto.
4. Management je vedno kompleksen, ciljno usmerjen proces.

Potreba po usklajevanju razdeljenega dela se povečuje z večanjem tehnične delitve dela. Prav tehnična delitev dela je v preteklosti najbolj bistveno povečala učinkovitost človekovega dela. Tehnična delitev dela pa lahko tudi, poleg tega da povečuje storilnost, znižuje stroške proizvodnje ter izboljšuje kakovost proizvodov in storitev, povzroči neusklajenost med elementi razčlenjenega procesa dela. Manjša tehnična delitev dela še ne povzroča večjih težav, zato je usklajevanje razmeroma preprosto. Ko pa tehnična delitev dela doseže večje razsežnosti, postaja usklajevanje vse bolj zahtevno, obenem pa vse bolj vpliva na učinkovitost dela. Samo razdeljeno in ponovno v celoto povezano usklajeno delo je lahko osnova za rast učinkovitosti in uspešnosti podjetja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 18).

Glede na to, da je v procesu tehnične delitve dela potrebno delovne naloge dodeliti v izvedbo posameznim delavcem, morajo managerji poleg tehnično razdeljenega dela usklajevati tudi ljudi, ki so aktivni udeleženci v poslovanju, njihovo delovanje, interese in cilje s ciljem podjetja. Torej lahko z vidika usklajevanja management opredelimo kot usklajevanje tehnično razdeljenega dela v celoto ter medsebojno usklajevanje delovanja posameznikov in skupin v podjetju. Pri tem je pomembno, da manager dobro pozna posamezne dele razčlenjene celote in njihovo povezanost ter delo ljudi, ki jih vodi.

Odločanje je lahko opredeljeno kot umska aktivnost, ki obsega opredelitev problema in izbiro ene izmed alternativnih smeri delovanja za njegovo rešitev (Možina, 1994, str. 213). Na odločanje lahko gledamo širše kot na samo dejanje odločitve; pomembno je poiskati čim več možnih rešitev, da bi lahko izbrali med njimi, prav tako je pomembno iskanje razlogov za odločanje; v zvezi s samo odločitvijo pa je pomembno proučevanje meril, na podlagi katerih se odločamo (Rozman, 1993, str.25). Torej je odločanje proces, ki pripelje do izbire med alternativami. Da bi proces odločanja potekal ustrezno, je potrebno vsaj troje: potrebe oz. razlogi za odločanje, različne alternative ter merilo, na osnovi katerega izbiramo (Rozman, Rusjan, 1993, str. 8). Vzrok za odločanje je opaženo problemsko stanje, ki se kaže kot odstopanje ali možnost odstopanja od pričakovanega ali zelenega, namen odločanja pa je odpravljanje ali preprečevanje problemskega stanja. Vzrok za odločanje je lahko tudi prednost, ki jo podjetje želi razviti in izkoristiti. Alternative omogočajo rešitev istega problema na različne načine, hkrati pa zahtevajo uporabo merila, ki bo omogočilo razvrstitev

alternativ na bolj ali manj uspešne ter izbor predvidoma najugodnejše. Merilo običajno predstavlja cilj v primerjavi z naporom ali sredstvi, potrebnimi za doseganje le-tega. V primerih, ko gre za organizacijski nivo odločanja, ki je pogost pri projektnih timih, se pogosto pojavljajo situacije, ko se dobro premišljena in analizirana odločitev izkaže za popolnoma napačno (Cooper, Robertson, 1996, str.195). Glavni razlog za napačne odločitve je večinoma močno povezana, homogena skupina s podobnimi normami.

Delegiranje oziroma pooblaščenje omogoča managerju, da prenaša del svojih zadolžitev na sodelavce, saj praviloma vseh ne more izvesti sam. Pri tem gre za prenašanje dolžnosti in zadolžitev, s tem pa tudi pooblastil, odgovornosti in avtoritete na sodelavce. Pogoji za navedeno je zaupanje managerja v sodelavce. Manager mora biti pripravljen tvegati, kajti za dosežene rezultate je, ne glede na delegiranje, odgovoren sam. Sodelavec, ki z delegiranjem prevzame delovno dolžnost/zadolžitev, postane podrejen nosilcu, ki je nanj prenesel del svoje dolžnosti, obenem pa lahko sam del prevzete zadolžitve prenese na sodelavce navzdol – v podjetju nastaja novo razmerje med ljudmi, razmerje nadrejenosti in podrejenosti – hierarhija. Glede na to, da delegiranje vedno pomeni povečanje osebne svobode pri izvajanju nalog in možnosti uporabe lastne ustvarjalnosti, lahko ugotovimo, da je delegiranje pomemben element individualizacije in fleksibilnosti managementa. Z delegiranjem se posamezniku poveča obseg njegove odgovornosti, s pristojnostjo pa se zagotovijo pogoji za izvedbo naloge.

2.2. OSNOVNE NALOGE MANAGEMENTA

Management je sistem, proces, ki ga vodijo managerji. Opravljajo opravila oz. osnovne naloge v poslovnem procesu, ki se povezujejo s še štirimi značilnostmi: **upravljanje, koordiniranje, vodenje in motiviranje**. Ne razlikujejo se od osnovnih, ampak jih le dopolnjujejo. Vse štiri naloge se med seboj prepletajo in so glede na raven managementa in okoliščine različno poudarjene.

2.2.1. Načrtovanje

Načrtovanje je zastavljanje ciljev, rezultatov poslovanja in poti za doseganje le-teh; namen je preprečiti probleme, ki bi lahko ovirali doseganje cilja, in čim boljje izkoristiti prednosti podjetja, pri čemer manager poleg svojega dela planira tudi delo sodelavcev in ostale potrebne vire. Tako se vedno znova v naprej izdelujejo plani (Rozman, 1993, str.81).

2.2.2. Organiziranje

Organiziranje je iskanje in določanje oblike vsebine (načrtovanja, izvedbe in kontrole). V okviru priprave vsega potrebnega, da bi dosegli zastavljene cilje, oblikujemo delovne naloge, organizacijske strukture podjetja in urejamo odnose v njih. V organiziranje spada tudi delegiranje nalog, odgovornosti in avtoritete posameznikov.

2.2.3. Vodenje

Vodenje je vplivanje, spodbujanje in usmerjanje drugih k doseganju planiranih ciljev. Manager mora sodelavcem predstaviti, kako je planiral proces dela in jim prikazati razloge, motive oz. nagrade, ki jih bodo spodbudili k odgovornemu delu. Torej mora z njimi komunicirati in jih motivirati. Posamične aktivnosti izvedbe procesa pa lahko sproži ukaz, avtomatizem (ko je zaključek predhodne aktivnosti začetek sledeče aktivnosti) ali disciplina zaposlenih, ki sledijo jasno planiranemu zaporedju aktivnosti. Vodenje v širšem smislu vsebuje komuniciranje, motiviranje in vodenje v ožjem smislu (sprožanje akcij).

2.2.4. Nadzorovanje

Nadzorovanje je dejavnost, katere cilj je zagotoviti dosežane planirane izvedbe – pri tem gre za spremljanje izvedbe, ugotavljanje odstopanj od planiranega in vzrokov zanje ter ustrezno ukrepanje. Če plana ni mogoče doseči s popravki izvajanja, ga je potrebno ustrezno spremeniti.

3. MANAGEMENT V ŠPORTU

Management posega v človekovo dejavnost na vseh področjih njegovega bivanja. S pomočjo managementa si človek v določeni meri organizira svoj čas in aktivnosti; jih koordinira. Management v športu pomeni izključno delovanje procesa managementa, povezanega s športno dejavnostjo, zato govorimo o managementu v športu, pri katerem gre za koordinacijo športnih virov.

Šport se je skozi čas širil in s tem se je pokazala potreba po njegovi urejenosti, sistematizaciji, informatizaciji, vodenju in organiziranosti, skratka, po managementu športne dejavnosti. Šport, kot dejavnost, je postal preobsežen, zato ga je bilo potrebno ustrezno urediti. Če hoče športnik dosegati vrhunske rezultate, mora ogromno časa posvetiti treniranju, če hoče športna organizacija delovati, mora ponujati v zameno aktivnosti, ki prinesejo finančna sredstva za vir preživetja. Šport je postal posel in že dalj časa ne pomeni več le nekaj, kar počnemo za hobi in nam je v užitek, ampak predstavlja tudi vir preživetja, zaposlitev in zaslužek.

Športna dejavnost je dobila »priokus« po denarju, narekuje tempo zaslužka in je postavila nove temelje posla. Ne samo da se je prilagodila zakonitostim posla, temveč si je utrla novo pot in odprla svoj posel, tj. management v športu.

Pojem športna dejavnost opredeljuje vse oblike športnega udejstvovanja, tako športa za razvedrilo (rekreativnega športa) kot za dosežek (vrhunski šport), pa tudi športa mladih in vse procese, ki delujejo vzporedno. Na tem področju so najbolj dejavne športne organizacije, ki so temeljni izvajalci športne dejavnosti. Usmerjene so v zadovoljevanje primarnih in tudi sekundarnih človekovih potreb s pomočjo športnega managementa (Šugman, Bednarik in Kolarič, 2002).

V športnem managementu srečujemo različno terminologijo. Chelladurai (1994) opredeli športni management kot koordinacijo različnih virov, tehnologij, procesov in situacijskih naključij za doseg učinkovite proizvodnje in izmenjave športnih storitev. Pojem koordinacije vsebuje pravilno izvajanje osnovnih nalog managementa, obvladanje potrebnih managerskih spretnosti in managersko vlogo. V športnem managementu pa gre za koordinacijo oz. management športnega dogodka, management športnih objektov, upravljanje človeških virov, finance v športu, komuniciranje z javnostjo in še mnogo drugega (Bednarik, 1999).

Viri, s katerimi se srečujemo v športnem managementu, so ljudje (trener, zdravnik, psiholog ipd.), strokovno znanje in izkušnje (psihologija športa, znanost treniranja ipd.), sredstva (športni objekti in naprave, finance ipd.). Skratka, vse tisto, iz česar management črpa in s čimer manager razpolaga, da doseže cilj(e). Pri tem uporablja tehnologije, povezane s proizvodnjo športnih storitev, ki izvirajo s področij, kot so psihologija športa, medicina športa, pedagogika, teorija treniranja, nutristika, športno novinarstvo, psihologija potrošnika ipd. (Bednarik, 1999).

3.1. ZGODOVINA MANAGEMENTA V ŠPORTU

Kdaj se je vse skupaj začelo? Kdaj je šport postal posel?

Po mnenju nekaterih komentatorjev se je to zgodilo leta 1990 z Michaelom Jordanom ali celo leta 1984 z McDonaldsovimi olimpijskimi igrami v Los Angelesu. Za druge se je začelo že zgodnjega leta 1975, ko se je ustanovitelj IMG-ja⁴ Mark McCormack precej samozavestno pohvalil: »Imamo daleč najmočnejši vpliv na šport po celem svetu. Katerikoli individualni šport – golf, tenis, smučanje - bi lahko dobesedno obrnili na glavo. Naša pozicija v nekaterih omenjenih športih je zmožnost rekonstruirati celotno zgradbo.« To se je zgodilo dve leti po tistem, ko je Mark Spitz, nosilec zlate medalje v plavanju na olimpijskih igrah Združenih držav, trdil, da je postal »proizvod« in pet let po tistem, ko si je Ali skočil v lase s »Smoking« Joe Frazierjem za 2.5 milijona dolarjev. Bil je dvanajst let po tistem, ko je profesionalni igralec golfa Doug Sanders izzivalno predlagal Arnoldu Palmerju, naj si vendarle vzame teden dni oddiha, da prešteje svoj denar (Westerbeek, Smith, 2003).

Morebiti bi nekateri lahko zasledili začetke športnega posla še celo bolj zgodaj. Philip Wrigley, legendarni lastnik baseball kluba, je leta 1956 potožil: »V baseballu je preveč športa, da bi le-ta lahko postal biznis, in preveč biznisa, da bi le-ta postal šport.« Nizozemski nogometni vodja (oz.menedžer), Rinus Michels, je zvenel celo manj dvoumno: »Nogomet je dandanes posel, posel pa je posel.« Leta 1950 je George Gainsford, voditelj Sugar Ray Robinson's, povzel svoje mišljenje v zvezi s profesionalnim boksom: »Zanima nas izključno denar. Gre striktno le za vprašanje denarja, ne pa slave ali česa podobno neumnega.« Je bil to začetek kolizije (oz.nasprotja) med biznisom in športom (Westerbeek, Smith, 2003)?

Res je, da šport kljub hitro rastoči in močni komercializaciji, ki je tako značilna za novo tisočletje, ni nikoli bil popolnoma neodvisen od kapric biznisa. Že leta 78 pr. Kr. je Gaj Mecenias opozoril na nevarnosti zlorabe visokih denarnih vsot, ki omogočajo infrastrukturo športa. Svetoval je sledeče: »Mestni veljaki naj ne zapravljajo občinskih virov za številne igre, zato da ne bodo sami sebe izčrpali z jalovim naporom in se prepirali o nespametnih stremljenjih po slavi.« Neprava profesionalnost atletov, vpliv podpor raznih združenj, polna gledanost športnih dogodkov in izkoriščanje za denar so vedno bili del športa (Elias, 1994).

Kdaj torej je šport postal posel? Tako rekoč je vedno bil in vedno bo.

⁴ Mednarodno združenje managerjev (International Management Group)

3.2. NALOGE MANAGEMENTA V ŠPORTU

V privatnem sektorju je široka paleta področij, kjer se upravlja s športom in rekreacijo. Od športnih klubov, turističnih atrakcij, fitnes zvez pa vse do področij, ki so posredno povezana s športom; trženje športa, stiki z javnostjo, agencije za management športa.

V literaturi največkrat zasledimo njegove štiri temeljne naloge: načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzorovanje. Te naloge predstavljajo temelj, na katerem gradimo proces managementa. Bistvo managementa je usklajevanje teh nalog in razporeditev aktivnosti za doseg postavljenih ciljev, torej za usklajevanje vseh virov, ki jih imamo na razpolago. Pomembno je, da so posamezni cilji skupek končnega ter da vsi udeleženci v procesu delujejo v isto smer, kar poslovno uspešnost še optimizira.

Poleg teh osnovnih nalog športnega managementa obstajajo še druge, saj je športni management zelo dinamičen, kompleksen, nepredvidljiv in specifičen proces (Šugman, Bednarik in Kolarič, 2002). Naloge pri športnem managementu se med seboj prepletajo, zato so ločnice med njimi dostikrat nevidne.

3.2.1. Snovanje

Z vidika izvajalca potekata že pred načrtovanjem najmanj dve nalogi. To pa sta snovanje in predvidevanje ali anticipacija.

Snovanje ni nekaj samoumevnega in ga ne smemo podcenjevati. Nalogo sestavljajo mnoge aktivnosti, ki so temeljni pogoj za dobro načrtovanje. Treba se je pozanimati, kaj naša ideja prinaša, kako je uporabljiva, zakaj mislimo, da jo okolje ali mi potrebujemo. Prepričati moramo sebe, da je to dobra ideja, da nam bo olajšala delo, ga izboljšala oz. da bo povečala našo učinkovitost in kakovost dela. Zato moramo biti ustrezno informirani o okolju, in sicer o tem, kaj se dogaja zunaj nas (tržišče, finance, država, znanost, izobraževanje, kultura ipd.), znotraj nas (mi sami, organizacija, v kateri delamo ipd.: struktura, stanje, tokovi, vložki, izidi) in povezava obeh (položaj nas ali naše organizacije v okolju, vplivanje in odzivanje). Proces informiranja tako poteka na vseh treh ravneh, zato moramo znati organizirati sisteme informiranja in jih uporabiti (Kralj, 1999).

Že na tej stopnji si moramo postaviti cilje, da nam je jasno, kaj želimo in do kdaj želimo nekaj storiti. To so le orientacijske točke, ki so pogoj za uspeh na kateremkoli področju v življenju.

Cilj nas vodi in motivira, hkrati pa je metoda ocenjevanja naše uspešnosti (Šugman, Bednarik in Kolarič, 2002).

3.2.2. Predvidevanje ali anticipacija

Predvidevanje je naloga, ki jo je potrebno opraviti, preden začnemo z načrtovanjem. Z njim ocenjujemo verjetno stanje v prihodnosti, medtem ko z načrtovanjem že opredelimo želeno stanje. Pri predvidevanju gre za verjetnostno napoved glede na trenutno stanje in razvojno težnjo (Šugman, Bednarik in Kolarič, 2002).

Pri tej nalogi je potrebno, da upoštevamo lastno intuicijo, pomembno pa je, da izhajamo iz teorije in poznavanja okolja, našega znanja, ter da vključimo tudi dinamiko tržišča, finance, tehnološki napredek, politično in kulturno okolje ter druge dejavnike.

Glede na naše predvidevanje moramo sprejeti nekatere odločitve in dobre odločitve so produkt dobrih informacij, ki temeljijo na dobrem informacijskem sistemu. Treba je uvideti smer razvoja glede na sedanje stanje. Gre za pozicioniranje trenutnega stanja v prihodnost glede na zelene cilje. Čeprav že mejimo na načrtovanje, ne moremo mimo zamišljene začrtane poti. V mislih moramo imeti, da od tam, kjer smo, in do tam, kamor želimo priti, obstaja več poti (Šugman, Bednarik in Kolarič, 2002).

3.2.3. Načrtovanje

Vsak dober manager mora vsako situacijo načrtovati in pri tem šport ni izjema. Vsako organizacijo je potrebno dobro pripraviti na prihodnost, tako da bo delovala čim bolj učinkovito in nekonfliktno. Dobro načrtovanje bi moralo doseči oba cilja in se pripraviti na stalno spreminjanje organizacije, kar čaka vsako organizacijo, vpleteno v šport.

Načrtovanje je naloga managementa, kjer se postavljajo cilji, tarče, nameni, naloge in se določi način, kako vse to doseči. Plan mora biti podroben in izčrpen, vendar kljub temu sposoben prilagajanja kratkoročnim in dolgoročnim operacijam. Plan naj bi ustrezal točno določeni športni organizaciji in bi temeljil na podrobno opravljeni predhodni raziskavi. Medtem ko ni težko imeti poslovni načrt in določiti aktualne generične poslovne standarde, pa je pomemben vidik managementa v športu, da se zavedamo, da potrebuje šport, kljub temu da

je organiziran in poslovne narave, čisto posebne kvalitete in elemente, kot so predanost, užitek, želje in volonterski pridih.

Načrtovanje je aktivnost, ki našo zamisel oz. naše snovanje in predvidevanje privede do cilja; seveda na papirju. V tej nalogi dejansko izgradimo načrt, kako, kje in kdaj bomo dosegli cilj. Če načrtovanje povežemo s prejšnjima nalogama, ga lahko definiramo kot stalno predvidevanje prihodnjega snovanja. To pomeni, da moramo izgraditi takšen načrt, ki omogoča nadgradnjo. Skratka, ne gre samo za stanje, ki ga želimo doseči, temveč tudi za stanje, ki bo le izhodiščna točka za nadaljnje načrtovanje (Šugman, Bednarik in Kolarič, 2002).

3.2.4. Organiziranje

Ko govorimo o večji skupini ljudi, ki delajo skupaj, moramo nekako stremeti k temu, da posamezna delovna mesta povežemo v oddelke, te v večje enote in te nazadnje v organizacijo. Smotrnost dela se tako izboljša, saj hierarhija omogoča povezovanje različnih oddelkov, tako da manjša enota pripomore k uspehu večje (Hočevvar, Jaklič, 1999).

Vsak mora biti seznanjen z načrtom dela, tako da se zaporedne naloge izvajajo tekoče oz. da so znani načini izvajanja dela (individualno, skupinsko), odgovornosti in tudi pristojnosti. Posameznik, njegova delovna naloga in aktivnosti, ki jih izvaja, morajo biti usmerjene v zagotavljanje doseganja skupnih interesov. (Lipičnik, 1997) Takšna organizacija virov omogoča učinkovito in kakovostno delo s pomočjo komunikacije.

Nalogo organiziranja označimo kot proces vzpostavljanja, prilagajanja, ohranjanja in izvajanja sistema normalnih razmerij med viri. Vse aktivnosti morajo biti opravljene pravočasno in v ustreznem zaporedju. To je delovni okvir v organizacijski strukturi, ki zagotavlja delovanje (Šugman, Bednarik in Kolarič, 2002).

Profesionalna organizacija naj ima veliko strokovnjakov in naj delajo po svoji volji oz. strokovnem znanju, saj je njihovo napredovanje odvisno od rezultatov, s tem pa je zagotovljen naš uspeh. Organiziranost dela naj omogoča, da informacijski tok teče horizontalno in vertikalno. S tem dosežemo ne pretirano formalizacijo, omogočimo razvoj strokovnih skupin, ki delujejo na visoki stopnji medsebojne povezanosti in delovnem standardu (Ferjan, 1998).

3.2.5. Vodenje

Doslej smo z nalogami opredelili, kako so viri med seboj povezani in kakšne aktivnosti opravljajo. V tej stopnji pa moramo začeti akcijo in te vire voditi, kot je predvideno, kar je naloga managerjev. Vemo pa tudi, da je vsakdo večinoma raje v vlogi vodje kot vodenega, ker je to v naravi človeka. Vsakdo si želi biti glavni ali imeti moč nad nekom, kar pa se mnogi ne zavedajo, da to pomeni prevzemanje še nekaterih drugih nalog (Šugman, Bednarik in Kolarič, 2002).

Pomembno za vodjo je, da ima sposobnosti vplivanja, spodbujanja in usmerjanja drugih za doseganje zelenega stanja. Zavedati se moramo, da vodenje ni enkratno dejanje, ampak je izmenjavanje večjega števila dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spremljanje. Vodja mora vedno vedeti, kot je povzel tudi Možina (1994), kaj hoče in kje je ciljna črta. Le tako člani sledijo vodji, saj vidijo v njem vodjo in ne nekoga, ki je bil na to mesto postavljen po naključju. Dobri vodje tudi spodbujajo člane k tveganju, saj strah ne sme biti nikdar tako velik, da delavec ne bi poskusil delati malo drugače.

Vodenje pomeni tudi določanje dela, komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi ter motiviranje sodelavcev k zaželenemu vedenju in doseganju skupnih ciljev (Hočevar, & Jaklič, 1999).

Ravnanje z ljudmi je v managementu občutljiva zadeva, saj se kot sociološka bitja odzovejo čustveno in le malokrat razumno. Pri vodenju moramo biti previdni in imeti veliko mero poštenosti. Treba je izbrati najboljši način oz. stil vodenja, ki pa ni nikoli enostaven. Izbira stila naj ustreza nam, situaciji, namenu in uresničitvi stila. Po Ferjanu (1998) obstajajo trije osnovni načini:

- avtokratični: manager kot nalogodajalec,
- demokratični: manager kot usmerjevalec in usklajevalec akcije,
- liberalni: manager daje informacije, izvajalci pa imajo samostojno izbiro delovanja.

Bistvena razlika med vsemi tremi je v prisotnosti in količini upoštevanja odločitev na nižjih ravneh. Toda ne glede na način vodenja moramo proces pripeljati do konca in delovati v interesu skupnih odločitev. Ferjan (1998) opozarja tudi na različne vplive, kot so: osebje (strokovni profil, delovne izkušnje, status v organizaciji in okolju), specifičnost organizacije (prostor, lokacija, narava aktivnosti, rivalstvo, omejitve), omejitve okolja (zakonske omejitve,

način in obseg financiranja, centralizacija odločanja na ravni države, izhodišča za načrtovanje) in strokovno osebnostni profil managementa (znanje, spretnost, izkušnje, osebni cilji, motiviranost, značajske poteze). Te vplive moramo poznati, da se znamo pravilno odzvati na konfliktno situacije ali da izboljšamo svoje vodenje.

V bistvu moramo pri vodenju upoštevati našo osnovno idejo, ki smo si jo zamislili in jo podrobneje opredelili v načrtu. Slediti moramo predvideni organiziranosti in uporabiti svoje sposobnosti, da izvedemo načrtovano (Šugman, Bednarik in Kolarič, 2002).

3.2.6. Poročanje

Poročanje je ena tistih nalog managementa, ki je prisotna povsod. Glede na pretok informacij govorimo o dvojni naravi poročanja. Po vertikali, večinoma poteka kot enosmerna, in po horizontali, ki temelji na dvosmernosti.

Naloga je v bistvu oblika komunikacije, kjer gre v vertikalni smeri za prenašanje nalog nižjim ravnam, te pa so dolžne poročati o opravljenem delu višjim. Način komunikacije je odvisen od stila vodenja, sicer pa vse vodijo končni interesi. Če se na primer vodstvo organizacije odloči za nekatere spremembe, se te ponavadi ne dogajajo le na najvišji ravni, temveč zadevajo vso organizacijo. Opravila, ki jih je treba postoriti, torej izvršilne naloge, višje ravni prepustijo nižjim, a so pod strogim nadzorom. Za vsako storitev morajo poročati nadrejenim, ti pa naprej svojim vse do vrha. Tako imajo višje ravni nadzor nad izvajanjem načrta in lahko glede na trenutno stanje ustrezno ukrepajo. Ta smer poročanja utegne biti neprijetna, še posebno v primeru, če naročenega nismo uspeli narediti. Nasprotno pa smo lahko izredno ponosni na svoj in oddelčni uspeh (Šugman, Bednarik in Kolarič, 2002).

3.2.7. Nadzorovanje

Za vsako učinkovito organizacijo je nujno potrebno nadzorovanje, da se ugotovi, če so bili željeni cilji tudi doseženi. Organizacijska struktura mora biti taka, da nam zagotavlja, da so cilji dosegljivi ter da je stopnja nadzora in kontrole tako visoka, da nam sproti zagotovi izvajanje stvari po planu.

Na nadzorovanje lahko gledamo s treh različnih aspektov: bližnja preteklost dogodka, trenutno delovanje ter povratne informacije prejšnjih izkušenj. Tehnike kontrole nam pomagajo nadzorovati kapital, vire, izbiro kadrov, proces in prakso, kot tudi proračun.

Za mnoge organizacije bi bila izbira kadrov najpomembnejša tehnika nadzorovanja. Trud, vložen v natančen opis delovnega mesta, učinkovite tehnike intervjuja, nam bo pomagal postaviti prave ljudi na primerna delovna mesta, kar je nujno potrebno za uspešno organizacijo. Pomembna so tudi poročila zaposlenih tako na dnevni, tedenski, kot mesečni ravni. Tako praktičen način nadzorovanja bi moral biti utečen prav v vsaki organizaciji. Redna finančna poročila so v veliko pomoč pri nadzorovanju delovanja organizacije. Vse pre pogosto se dogaja, da so finančna poročila prejeta in ne pregledana s strani odgovornih, kar pa je lahko za vsako organizacijo, še posebej pa športno, nevarno in neodgovorno. Stalen pregled financ je nujno potreben, če želimo znotraj organizacije omejiti stroške ter se izogniti problemom plačilne sposobnosti. Finančna kontrola se začne že takoj na začetku delovanja športne organizacije.

3.3. TRŽENJE ŠPORTA

Trženje je ena izmed ključnih operacij znotraj managementa. Potrebno ga je obravnavati kot proces in ne kot teoretični koncept znotraj posla in to ne zgolj s strani posameznikov, ampak prav vseh, ki delujejo na področju managementa v športu. Veliko je različnih definicij o Trženju, vse pa postavljajo stranko in njene želje na prvo mesto in poudarjajo, da je glavna naloga vsakega managerja, da se to odraža v vsakem trenutku in v vsaki situaciji delovanja podjetja.

Management v športu se mora ves čas prilagajati zahtevam svojih strank.

Ugotavljamo, da je trženje pogosto v današnjem poslu izrabljena beseda in da so v resnici mnogokrat profesionalci v trženju bolj zainteresirani za sam spektakel kot pa za kvaliteto predstavitev proizvoda ali storitve.

V vsaki industriji je trženje pomemben tako kot proces sam, kot tudi praktični pristop, ki ga uporabljamo znotraj organizacije in ga ne smemo razumeti le kot najbolj poseben in nenavaden način prezentiranja končnega produkta. Vsakdo, vključen v šport, vključno z (ali pa še posebej) igralci, bi se moral zavedati, da je tudi sam del trženja in da bi moral dati vse od

sebe, da bi bili produkti v športni industriji še bolj zanimivi in privlačni za potencialne stranke in kupce.

Potrebno je ločiti, da pri trženju še zdaleč ne gre zgolj za oglaševanje, ampak za dosti bolj kompleksne in zapletene procese. Gre za način, kako je vse »zapakirano« in predstavljeno, od ideje do izvedbe. Del trženja je, da poskrbi da se ustvari zanimiv proizvod, ki ga prodamo primernim kupcem na primeren način. Glavna naloga znotraj trženja je torej prepričati vse udeležene v športni organizaciji, da ima vsak izmed njih posebno vlogo znotraj trženja in da je na vsakem koraku in v vsakem trenutku udeležen v celotnem procesu. Vse to mogoče zveni zelo preprosto, vendar je za mnoge tradicionaliste to popolnoma nov pristop k dojemanju trženja, sprememba v razmišljanju in delovanju, kar pa je za organizacijo v tem trenutku osnovnega pomena in nujno za preživetje.

Pravi pristop k trženju pomeni, da bomo pri športu naredili vse, da ga obvarujemo negativnih zunanjih vplivov in zavarujemo pred nestabilnostjo, tako da privabimo nove kupce, še bolj zadovoljimo obstoječe in razvijemo najvišje možne standarde. Še posebej za manjša podjetja ne pride v poštev le čakati, da se nekaj zgodi samo od sebe ter hkrati opazovati, kako se svet okrog njih spreminja in ostale organizacije, ki rastejo na ta račun. Cilj je proizvesti kvaliteten produkt v obliki, ki je privlačna za vse udeležene.

Inštitut za marketing⁵ je definiral trženje kot "managerski proces, ki je odgovoren za identiteto, pričakovanja in zadovoljevanja porabnikovih želja na najbolj primeren način". Zelo hitro so ta koncept sprejeli v privatnem sektorju, v javnem pa se še odražajo pomanjkljivosti na tem področju. Pokazalo se je, da bi v javnem sektorju potrebovali velik vložek v izobraževanje in motiviranje ljudi, da bi znali izkoristiti prednosti učinkovitega trženja (Graham, Neirotti, Goldblatt, 2001).

Trženje ves čas kaže jasno podobo podjetja, govori o tem, s čim se podjetje ukvarja, kje si želi biti v prihodnosti, komu je namenjeno. Za končni produkt je najbolj pomembno, da je dosegljiv prav vsakemu potencialnemu uporabniku in da se tako kaže tudi navzven, pa naj gre za storitev ali izdelek.

Trženje je tisti proces, prek katerega se ekonomija resnično integrira v družbo, da bi zadovoljila človekove potrebe (Drucker, 1958). S stališča organizacije pomeni trženje, imeti

⁵ The Institute of Marketing

pravi izdelek na pravem mestu, ob pravem času in za pravo ceno (Buell, 1986). Po Kotlerju (1996) pa trženje predstavlja tudi družbeni in upravljalški proces, s pomočjo katerega organizacije in posamezniki dobijo, kar potrebujejo ali želijo, tako da ustvarjajo, ponudijo in medsebojno zamenjujejo izdelke, ki imajo vrednost.

Učinkovito trženje je še posebej nujno potrebno pri ponujanju storitev in izdelkov znotraj športnega managementa, saj je okolje izrazito tekmovalne narave in je ves čas prisotna borba za kliente, ki pa že postavljajo visoke zahteve za zadovoljevanje lastnih potreb in želja.

Proces trženja bi moral 'preplaviti' celotno organizacijo na vseh nivojih in bi moral delovati kot celoten proces in ne le kot iniciativa posameznika ali skupine posameznikov. Preden se lotimo temeljitega trženja, je potrebno, da napravimo raziskavo trga, ocenimo trenutno situacijo, da razmislimo o uporabnikih in bodočih uporabnikih naših storitev oz. produktov. Raziskava trenutnih in potencialnih kupcev je osnovnega pomena za vsako organizacijo, saj si na podlagi njenih rezultatov postavimo natančne cilje in načrte za prihodnost.

Istrumente trženjskega spleta je McCarthy (povzeto po: Kotler 1996) razdelil na štiri prvine in jih poimenoval 4P: produkt⁶, prodajne cene, prodajne poti in trženjsko komuniciranje⁷.

Poleg 4 p –jev smo prepričani, da bi lahko na seznam dodali še tri nove: ljudje, fizični dokaz, ter proces⁸.

Ljudje so osnovno orodje trženja, ki se nanaša na osebni kontakt. Odgovorni so za kvaliteto doživljanja vsakega posameznega uporabnika naših storitev ali produktov. Pri športnem managementu se je potrebno zavedati, da delamo z ljudmi in da ima kontakt posledice, lahko pozitivne ali pa negativne.

Fizični dokaz je še posebej prisoten pri športnih aktivnostih, saj lahko vsak uporabnik občuti in uvidi, kaj je s storitvijo oz. izdelkom pridobil, kaj je tisto, zaradi česar naj bi se še vračal in tudi v prihodnosti uporabljal storitve neke organizacije. Način prezentiranja športnega objekta, dogodka ali storitve je za trženje izrednega pomena.

Proces pripisuje glavni pomen izvajanju storitev v takem obsegu, da kakovost zaposlenih in njihov način izvajanja teh storitev predstavljata najpomembnejši doprinos k trženju. Če hočemo, da imajo stranke v tem primeru dejansko in maksimalno korist in da

⁶ izdelek, storitev

⁷ product, price, place, promotion

⁸ People, physical evidence, process

uživajo v prednostih teh storitev, mora biti proces vpletenosti oz. angažiranosti zaposlenih prvotnega pomena.

Pregled vseh teh faktorjev bo vodil organizacijo, da si pripravi plan trženja, ki bo določal pristop k uporabniku in s tem povečal tržni delež, ter image organizacije.

Naj omenimo tri ključna področja za dobro izvajanje strategije trženja. To so trening zaposlenih, vpletenost in razumevanje procesa trženja, v katerem igra vsak od njih svojo vlogo; SWOT⁹ analiza situacije, ki se nanaša na trženje, ter izdelavo promocijskega plana za objekt ali storitev, ki jo ponujamo. To naj bi bila osnovna vodila za izdelavo plana trženja, ki naj bi ga izdelala prav vsaka športna organizacija. Pomembno je, da se managerji zavedajo pomembnosti načrtovanja in postanejo še bolj tržno usmerjeni, da postanejo vpleteni v razvoj tržišča do najvišje možne točke (Watt, 2003).

Tabela 1: Tipična SWOT analiza za športno organizacijo.

PREDNOSTI (strengths)	SLABOSTI(weaknesses)
entuziazem, predanost, tehnično znanje, timsko delo ¹⁰	pomanjkanje znanja, slaba koordinacija, netrenirani zaposleni, pomanjkanje managementa
PRILOŽNOSTI (opportunities)	GROŽNJE (threats)
javni interes, pozitivni image, širok krog potencialnih strank	druge zanimive dejavnosti, slaba podoba v javnosti, pomanjkanje razumevanja, pomanjkanje usmerjenosti, konkurenca

Vir: Prirejeno po: D.C. Watt: Sports management and administration.
Routledge. London, 2003, str. 176.

Za začetek bi morali managerji v športu veliko pozornost posvetiti lokaciji, ki so si jo izbrali za prodajo svojih izdelkov ali storitev, da bi bila za potencialne kupce čim bolj privlačna. Vedeti pa moramo, da je dostikrat sprememba lokacije nemogoča. Na primer športni objekt bi težko prenesli iz enega kraja v drug le zato, ker je tam večja plačilna moč kupcev. Prav zato pa je potrebno, da storimo vse, da bo naš objekt čim bolj razpoznaven in privlačen za uporabnike, tako sedanje kot potencialne. Zavedati se moramo, da delujemo na močno konkurenčnem trgu in da so zahteve kupcev zelo visoke.

Pri izdelkih pa bi morali managerji natančno preučiti zahteve kupcev, ali je izdelek res najbolj primeren za potencialne kupce, ali bi se ga dalo na kakšen način še izboljšati.

⁹ strenghts, weaknesses, opportunities, threats

¹⁰ Skupinsko delo, ekipno delo

Ne smemo pozabiti na pomembno vlogo cene posameznega izdelka oz. storitve, pri pozicioniranju na trgu.

Drugi aspekt trženja, ki se vse prevečkrat pozablja ali pa se izvede s površnostjo, je promocija. Promocija je tisto, kar mnogi zamenjujejo s trženjem, verjetno zato, ker je bolj oprijemljive narave. Promocija je širokega pojma in vključuje publiciteto, stike z javnostjo, tiskovne konference ter druga področja. Za promocijo se lahko namenijo ogromno denarja, lahko pa se izpelje le z minimalnimi stroški.

Ves čas se je potrebno zavedati, da so promocija, raziskava trga, oglaševanje, direktni marketing le del strategije trženja, ki bi jo morala osvojiti vsaka organizacija. Drug del predstavljajo vsi sodelujoči v organizaciji, saj je celostni pristop osnovnega pomena za učinkovito trženje.

3.4. ŠPORT IN EKONOMIJA STORITEV

Gre za temeljni trend, ki je okrepil razširitev športa na mednarodni trg. Da bi bolje razumeli pojav rasti, moramo usmeriti pozornost h gonilnim silam, ki so stopnjevanje omogočile. Eden izmed problemov pri prodaji športnih produktov je ta, da ne gre za produkte v pravem pomenu besede. Gre za to, da šport pred TV ekranom ni del marketinške storitve. Vloga medijev pri športnih storitvah je predvsem manipuliranje.

Klasifikacija športnih produktov, namenjenih gledalcem v obliki storitev, je precej prisotna, kar nakazuje tudi rastoča industrija svetovnih storitev. Za boljšo predstavbo o upravljanju storitev vzemimo gledališče. Upravniki storitev so igralci, ki dostavljajo storitve svojemu občinstvu, torej kupcem ali porabnikom, neupoštevajoč dejstvo, da gre bodisi za kupovanje izkušnje ali gledališke predstave. Šele v osemdesetih letih so »prodajalci« spoznali, da so storitve enakega pomena kot dobrine.

V prejšnjih obdobjih se je teorija trženja predvsem koncentrirala na prodajo fizičnih dobrin, kot so npr. hrana, oblačila ali avtomobili. Šele ko sta porast storitvene produkcije in razširitev storitev v ekonomskem smislu prehitela rast produkcije fizičnih dobrin, se je pozornost usmerila k razvijanju bolj prefinjenih storitvenih tehnik trženja. Glede na proizvod storitev, ki

danes zajemajo 70 odstotkov bruto družbenega proizvoda (BDP) najvišje razvitih gospodarstev, ocenjujemo, da bo v naslednjih desetletjih kar 90 odstotkov vseh novih službenih mest v razvitih državah pripadalo storitvenemu sektorju (Westerbeek, Smith, 2003).

Obstajajo številne prevladujoče razlage za rast storitvene industrije, kot npr. rastoče stopnje dohodkov, urbanizacija, deregulacija, ženska delovna sila, demografske spremembe, vladna rast, okoljevarstvo, splošna rast BDP in spremembe v zasnovi povpraševanja. Pomembnost storitvene industrije v ZDA in drugih razvitih državah je pomenljiva. Devet od desetih novih delovnih mest se odpre v storitvah; v visoko razvitih zahodnih državah izvoz storitev opazno presega njihov uvoz. V nasprotju s konservativnimi razlagami o rasti storitev, je v tem pogledu pomembna še ena misel o narodni in mednarodni specializaciji kot kritičnem faktorju, ki promovira rast storitvenega sektorja. Gre seveda za kritične faktorje, ki se bodo bujno širili v bodočem globaliziranem gospodarstvu.

Jasno je, da očitna globalizacija na področju športa odseva svetovno politično gospodarstvo. Z drugimi besedami, ne gre za radikalno enačenje globalizacije in prihodnosti športa z amerikanizacijo ali zahodnimi vplivi¹¹ na šport. Pomembno je razumeti lokalne kulturne silnice, ki pogojujejo razumevanje razvoja športa na določeni lokaciji, saj je vendarle jasno, da ekonomske smernice za rast športne industrije prihajajo iz razvitih držav, še posebej iz ZDA. Že bežen pogled na mednarodno vlogo korporacijskega športa v ZDA govori o njeni zmožnosti prodaje dokaj neotipljivih storitev na širokem spektru trga. Hitra in neutrudljiva inventura opozarja na širitev NFL¹² v Evropi, NBA¹³ tekme na Japonskem in množico evropskih igralcev v domačih ameriških ligah, dve olimpijski igri v dvanajstih letih, svetovno prvenstvo leta 1994, veliki teniški turnir, najbolj donosne profesionalne tekme v golfu, dve tekmovanji v motociklizmu, ki se postavljata po robu Formuli ena, NHL¹⁴ s stalnimi evropskimi igralci in univerzitetni športni sistem, ki sestavlja moštva in posamezne atlete visokih odlikovanj, ki imajo na razpolago veliko več virov kot ostali profesionalni športni klubi drugod po svetu. Korporativni šport v ZDA je obvladal zmožnost prodaje športnih storitev in si zagotovil priložnost prodaje določenih produktov ter specializacije na zgodovinsko sicer zelo meglenem in porabniku nedostopnemu področju (Westerbeek, Smith, 2003).

¹¹ *westernization of sport*: konkretno gre za dejstvo, da so tudi v športu vse bolj prisotni zahodni, t.j. ameriški vplivi

¹² poklicna liga ameriškega nogometa (National Football League)

¹³ Severnoameriška profesionalna košarkarska liga (National Basketball Association)

¹⁴ Severnoameriška profesionalna hokejska liga (National Hockey League)

Rastoča kompleksnost družbe sili delovno silo v nadaljnjo specializacijo za določene naloge, kar organizacijam omogoča, da se spopadejo s povečanim znanjem in inovacijami. V preteklosti izvedene storitvene naloge v proizvodni industriji so velikokrat ločene od samega jedra teh organizacij. Te posebne storitve, kot npr. vzdrževanje proizvodne opreme ali zaposlovanje fizioterapevtov, maserjev in vaditeljev v športnih klubih, obstajajo vsaka zase in jih kasneje kupijo proizvajalci sami. Tak postopek vodi k povišani specializaciji obeh strani – proizvajalcev in tistih firm, katerim je bilo delo naročeno. Teoretično naj bi to vodilo k povečani učinkovitosti in produkciji.

Rast storitvene industrije ni omejena na domače trge. Storitvene industrije na svetovnem trgu ponujajo ogromne potenciale za rast, še posebej za večino razvitih in industrializiranih držav. Storitve zajemajo več kot trideset odstotkov celotne svetovne trgovine ter rastejo dvakrat hitreje od mednarodne trgovine z dobrinami. Mednarodni storitveni sektor je vse bolj pomemben element v državnih strategijah ekonomskega razvoja.

To dejstvo, ki je neposredno povezano s politično močjo športa, botruje investiranju v razvoj domače športne infrastrukture.

Pri razumevanju vpliva globalnega gospodarstva na razvoj športa, je potrebno skicirati tendence, ki olajšujejo ta razvoj. Če je storitveni sektor tako pomemben kot že naštetih vzorci, potem so spodaj naštetih faktorji, ki vodijo k internacionalizaciji in globalizaciji storitvenega prometa, gonilniki razvoja športne industrije (Westerbeek, Smith, 2003):

1. *Hollowing-out*¹⁵ efekt označuje premik ekonomskega učinka k storitveni industriji, ki je deloma posledica zelo obsežnega transferja delovnega proizvodnega učinka iz smeri razvitih držav proti tistim manj razvitim. Ta učinek je zaznaven v športni opremi in proizvodnji oblačil, še posebej pa v športni obutvi. Mogoče je malce pristransko dajati za zgled slavni Nike kaki firmi, ki se trudi konkurirati na trgu, polnem proizvajalcev, z enako strategijo; cilj vseh pa je seveda zmanjšati proizvodne stroške. Brez tveganega vstopanja v etično plat te strategije pa naj omenimo, da bi popolna odstranitev te proizvodnje imela negativen učinek na gospodarstvo v celoti.

¹⁵ *Hollowing-out* gre za ekonomski termin, ki označuje to, da razvite države iščejo cenejšo delovno silo v tujini in vlagajo v »tujco« proizvodnjo

2. Medtem ko se proizvajalci razvijajo v globalno smer, so jim njihovi dobavitelji (bančniki, inženirji, svetovalci) prisiljeni slediti, če hočejo ohranjati stike s pomembnimi svetovnimi odjemalci. Veliko športnih podjetij je doseglo mednarodno prepoznavanje, ki je rezultat njihove priključitve v svetovna športna dogajanja. Zanimivo je, da ima športna industrija podobne prisklednike, ki obogatijo, medtem ko se njihovi klienti mednarodno razvijajo. Mark McCormack, ustanovitelj IMG - ja skupaj z množico drugih novopečenih športnih managerjev, svetovalcev in bančnikov, je znatno obogatel s pomočjo svojih odjemalcev.
3. Deregulacija¹⁶ številnih ključnih industrij, kot npr. telekomunikacijskih, medijskih, bančnih in finančnih ter letalske industrije, je odigrala vlogo katalizatorja v svetovni konkurenci. Upad komunikacijskih in transportnih ovir je vzpodbudil športna podjetja k iskanju bolj konkurenčnih dobaviteljev in ponudbi njihovega blaga na prej nedostopnih trgih. Proces je olajšala tudi porast velikih mednarodnih športnih dogodkov. Kot primer naj navedemo pomenljive sporazume (pogodbe) o storitveni podpori olimpijskim igram v Pekingu, ki so bile kot posledica uspešne udeležbe v Sydneyju, sklenjene z avstralskimi ponudniki. Prav tako ne smemo prezreti dejstva, da športni dogodki le še olajšajo priložnosti, razvite na podlagi deregulacije.
4. Vse več prostega časa in bogastvo sta pripeljala k povpraševanju po večjem številu storitev. Zahteva po večji porabniški izbiri je dosegla tudi svet športa in zabave vse do točke, na kateri je obsežnost športa, predvajanega v živo, presenetljivo raznolika – od kolesarjenja po Franciji do dirkanja s kamelami v Avstraliji.
5. Tehnologija na področju medicine, medijev, transporta, telekomunikacij in svetovnega spleta povzroča izginjanje nacionalnih mej in učinkovito združuje države. Kot bomo videli, je tehnologija drugi verižni faktor, saj ima velik vpliv na šport. Jasno je, da je vpliv tehnologije na razširitev in popularnost športa skozi medije (televizija in internet) nesporen. *Hollowing-out* učinek pomeni predvsem to, da se načelo specializacije ene države usmeri tudi na druge, ki kulminirajo¹⁷ v porasti mednarodne trgovine. Nekatere države z nižjim nivojem znanja se specializirajo v proizvodnji, med tem ko se tiste z višjim nivojem znanja specializirajo v proizvodnjo storitev. Dodajmo še, da imajo države z nižjim BDP sorazmerno prednost pri delovno intenzivni proizvodnji, v kateri

¹⁶ urejanje, ureditev, uravnavanje; *de regula*, lat. zaradi reda

¹⁷ dosegajo svoj vrh na nekem področju

razvite države koristijo dobro infrastrukturo, višjo izobrazbo, komunikacije in transportne sisteme za razvijanje storitvene proizvodnje. Argument o specializaciji lahko uporabimo v primeru držav, ki imajo omejen prostor za razvoj primarne (kmetijstvo) in sekundarne (proizvodnja) industrije. Državi, kot sta npr. Avstrija in Nizozemska, dosežeta okrog 17.01 % in 22.76 % (vsaka zase) BDP iz uvoza storitev, kar nakazuje pomembnost storitvene industrije za gospodarski razvoj. Kot smo že omenili, bo tehnološka tendenca odigrala največjo vlogo pri preoblikovanju sveta, preskrbi storitev in prodoru športa. V obširnem poročilu o storitvenem sektorju je avstralsko podjetje¹⁸ povzelo, da internet in posli preko svetovnega spleta predstavljajo najmočnejšo silo pri transformaciji in globalizaciji storitev. Organizacije po svetu so prisiljene planirati in manevrirati s ponujenimi storitvami, zato da preko elektronske dostave razširijo svoj trg. Organizacija OECD¹⁹ napoveduje preobrat v internetnem poslovanju, ki naj bi zraslo iz 15 milijonov evrov v letu 1997 na 300 milijonov evrov v 2002 ter 900 milijonov evrov do leta 2005. Spletna prodaja športnih izdelkov bo samo v ZDA dosegla vrednost zavidljivih štiri milijone ameriških dolarjev v letu 2005. Mehanizmi za akumuliranje konkurenčnosti v športu preko strateške uporabe interneta so tako pomembni, da bomo o njih govorili še podrobneje.

Šport je široka storitvena industrija, na katero vplivajo tri ključne tendence: globalizacija, specializacija in rastoča gospodarska vplivnost. Da bi nadalje raziskovali, kakšno je mesto športa kot produkta zabave, bomo posvetili pozornost najbolj pomenljivim razlikam med proizvodi in storitvami v industriji.

3.5. ŠPORTNI PRODUKTI IN ŠPORTNE STORITVE

Pri konceptualizaciji razlik med produkti in dobrinami se poslužujemo že ustaljene metode, tj., gledati na oboje s perspektive porabniškega vrednotenja. Lahko formiramo razlage, ki temeljijo na nepretrgani zvezi vrednotenja različnih tipov produktov – od čistih produktov, katere je lažje vrednotiti kot čiste storitve. V tem kontinuumu²⁰ je kvaliteta cenejših produktov s strani porabnikov lažje določljiva že pred nakupom (gre npr. za ceno, barvo in tip športnih

¹⁸ Allen Consulting Group

¹⁹ Organizacija za ekonomsko sodelovanje in razvoj (The Organization for Economic Cooperation and Development)

²⁰ nepretrgana zveza

copatov). Dražji produkti imajo večjo garancijo kvalitete, pri čemer gre za značilnosti produkta, katere bi porabnik težje ovrednotil po nakupu ali uporabi. Omenjene kvalitete obsegajo osnovno poznavanje produkta in njegovo dostavo, kot npr. oskrba poškodovanega kolena pri atletu ali popravilo motorja športnega avta. Večina porabnikov z omenjenimi informacijami ni seznanjena.

Nekje na sredi te nepretrgane zveze se srečamo z izdelki, ki združujejo karatkeristike produktov in storitev obenem. Vrednotenje le-teh neizogibno temelji na »izkustveni kvaliteti« ali na lastnostih, ki jih lahko razločimo šele po nakupu ali med uporabo produkta (npr., okus hrane, ustrežljivost uslužbencev, rezultat nogometne tekme). Glede na omenjeno vrednotenje lahko zajamemo številne postavke o porabniškem vrednotenju (Westerbeek, Smith, 2003):

1. Porabniki se ob nakupu določenega proizvoda bolj zanašajo na informacije iz prve roke (od ust do ust), ker so standardi objektivnega vrednotenja manj dostopni za tiste izdelke, ki zavzemajo najvišje mesto na lestvici »izkustvene kvalitete«. Kljub vsem zvitim prijemom trženja športnih produktov, ki si jih lahko zamislimo, je najbolj prepričljiv dokaz priporočilo iz prve roke.
2. Iskanje informacij o izdelkih (storitvah) in vrednotenje le-teh se navadno sproži šele po nakupu, kajti le tako lahko porabnik razvije svoj odnos do izdelka (storitve). Vrednotenje je največkrat osredotočeno na iskanje informacij, ki pomagajo porabniku pri odločitvi o nakupu izdelka, kar v praksi pomeni, da sta marketing in porabnikova seznanjenost o storitvi odločilna za ponovno odločitev o nakupu in osebna priporočila o določenem produktu.
3. Ker so cene pogostokrat edini otipljivi in porabniku dostopni podatek o izdelku, bodo le-te vedno pričale o kvaliteti izdelka/storitve. Takšne lastnosti so pomembne tedaj, ko so ugodnosti ključni element športnega izdelka.
4. Število storitvenih produktov, za katere porabniki smatrajo, da so sprejemljivi, je precej manjše, in sicer zaradi fizične razdalje med tekmujočimi trgovci (kot so npr. banke), ki storitve ponujajo, ter zaradi delovno precej intenzivnega procesa zbiranja in primerjanja pred-nakupnih informacij.
5. Zaradi težav z vrednotenjem, neotipljivostjo ter preferencami kupcev so porabniki manj naklonjeni sprejemanju storitvenih inovacij kot inovacij blaga samega. Tveganje,

da zamenjamo že znanega dobavitelja z neznanim, je veliko, kar potrjuje, zakaj je sprejemanje storitvenih inovacij manj prisotno. Kar se tiče samih produktov, imajo znamke vsekakor večji pomen. Enako velja za športne navdušence, ki so včlanjeni v kak klub ali v moštvo.

6. Največkrat se zgodi, da porabniki za nezadovoljstvo s storitvijo krivijo sami sebe – zaradi njihove prisotnosti v procesu produkcije in pomanjkanja zmožnosti, da bi specificirali želeni nivo kvalitete. To je razlog, zakaj porabniki ne krivijo inštruktorja za slabšo vodeno vajo aerobike in podobno.

Obstaja razlika med športnimi produkti in športnimi storitvami internacionalne športne industrije. Razlikujemo med produkti, ki direktno vključujejo športno tekmovanje ter tistimi, ki zgolj prispevajo k športnim tekmovanjem (športne dobrine in posvetovalne storitve).

3.6. PODROČJE IN OBLIKE MANAGEMENTA V ŠPORTU

Naloge športnega managementa nam zagotavljajo, da speljemo proces od začetka do konca, kot si želimo, in pri tem uporabljamo le najnujnejše vire. Ker pa je področje športne dejavnosti široko, se oblike izvajanja športnega managementa tudi nekoliko razlikujejo (Šugman, Bednarik in Kolarič, 2002).

Športna dejavnost ne pokriva samo fizične aktivnosti na področju športa za razvedrilo, športa za dosežek, rehabilitacije ipd. V to koordinacijo so vključeni tudi športne organizacije, športni objekti, športniki ipd. Prav tako, kot ima za delovanje neomejene možnosti športna dejavnost, se z ničimer ne omejuje športni management, ki se zavzema za rast in razvoj športne dejavnosti.

3.6.1. Management športnih organizacij

Management športnih organizacij je eno temeljnih področij delovanja managementa v športu, saj so temeljni izvajalci športne dejavnosti. Njihova opredelitev bistveno zaznamuje obliko izvajanja managementa, ker obstajajo razlike med vodenjem pridobitne in nepridobitne organizacije. Ta opredelitev je povezana z odločitvami o delovanju in s tem tudi o obstoju organizacije. Delovanje športne organizacije je na eni strani povezano s pridobivanjem

somišljenikov (udeležencev), z njimi ustvariti dobre odnose in stremeti k izboljšanju stanja. Na drugi strani pa mora športna organizacija voditi projekte, ki so v njeni pristojnosti. Udeleženci in projekti so seveda povezani in soodvisni, obe strani pa mora športna organizacija usmeriti v prihodnost (Šugman, Bednarik in Kolarič, 2002).

Kot pravi Adizes (1996), moramo za dolgoročno uspešnost prepoznati jutrišnje potrebe, ki pa zahtevajo današnje odločitve. Prepoznati trend razvoja in s tem videti naše mesto v prihodnosti nam omogoča spodbuditi potrebe in želje v smeri, kamor želimo priti. Naš cilj je takšen, kakršnega vidijo udeleženci s svojimi predstavami o izboljšanju stanja. Ker nam udeleženci ne povedo ali ne znajo povedati, kaj si želijo, je prihodnost meglena, ustvarjalni ljudje pa vseeno vidijo to prihodnost na podlagi informacij udeležencev in domišljije.

Pomembno je, da znamo na tej poti tudi tvegati. Pri tem moramo paziti na razmerje med previdnostjo in nepremišljenostjo ter izbrati pravi čas odločitve. Kadar smo pri poslu preveč previdni in se bojimo tveganja, se lahko zgodi, da prav zaradi tega zamudimo mnoge priložnosti. Prav tako pa moramo biti previdni, da ne sprejemamo odločitev nepremišljeno in se s tem izpostavljammo prevelikemu tveganju, kar bi lahko ogrozilo naš obstoj. Za uspeh organizacije je ključnega pomena, da izberemo pravi čas odločitve, kajti današnja odločitev lahko pomeni obstoj, jutrišnja pa le zamujeno priložnost.

Vsaj na začetku delovanja večina organizacij gleda bolj kratkoročno, saj si s tem zagotovijo uspeh v zadovoljitvi potreb udeležencev v tistem trenutku, s tem pa privrženost. Dolgoročne odločitve so povezane z željami in zagotovijo dolgoročni obstoj organizacije v prihodnosti. Vodja mora v tem primeru imeti celotno predstavo o organizaciji in poznati vse do najmanjše podrobnosti, kar naredi organizacijo uspešno.

Gledati preveč v prihodnost in odločati v prevelikem obsegu je za športno organizacijo lahko zelo pogubno, ker so spremembe hitre. Njena strategija mora biti usmerjena bolj kratkoročno in ustvarjati mora takšno stanje, ki omogoča nadaljnji razvoj. Pri vsem tem se zdi, da veslamo kakaj z obojestranskim veslom, kjer je treba imeti dobro ravnotežje; v tem primeru dobro razmerje med kratkoročnimi in dolgoročnimi odločitvami. Pomembno je, da nikoli ne usmerimo sredstev samo na en projekt, saj v tem primeru sicer lahko dobimo maksimalne rezultate, toda uspeh je zelo negotov. Zato naj športna organizacija razporeja količino denarja sorazmerno na pomembnost, kajti če en projekt spodleti, ima še vedno druge, ki ji omogočajo obstoj (Šugman, Bednarik in Kolarič, 2002).

Za organizacijo je pomembno, da jo vodi nekdo, ki ima dovolj izkušenj, na podlagi katerih sprejema odločitve. Njegova naloga je, da vsi sodelujoči v organizaciji vidijo namen in cilje dela, ki so v naprej dobro premišljeni in se spreminjajo glede na spremembe v okolju. Ves čas je potrebno ugotavljati, ali spremembe nastajajo zaradi zunanjih dejavnikov sil zato, ker smo že dosegli zastavljene cilje. V interesu športne organizacije je, da ves čas teži k uveljavljanju osebnih interesov (ki naj bi bili tudi interesi organizacije), k harmoniji in enakosti znotraj organizacije ter neformalnosti.

Notranje stanje organizacije kliče po dinamičnem usklajevanju, saj se to kaže tudi navzven. Tako moramo povezovati notranje in zunanje okolje ter stremeti k doseganju ciljev organizacije. Dostikrat to zahteva tudi spreminjanje notranje strukture oz. organiziranost organizacije, predvsem na račun zunanjega okolja. V skladu s spremembami okolja in notranjim procesom se največkrat srečujemo s spremembami financiranja ob naraščajočih stroških, želimo ustvariti vedno bolj profesionalni in konkurenčno usmerjen pristop. Tavčar (1998) meni, da je pri spreminjanju dobro vprašati za nasvet tudi zunanje sodelavce oz. svetovalce, vse pa naj poteka pod nadzorom.

Če želimo da bo naša organizacija kakovostna, moramo delati z ljudmi, za katere mislimo, da so najboljši in so tudi pravilno strokovno usposobljeni. Potrebno je imeti potrpljenje in se zavedati, da vsaka stvar zahteva svoj čas.

Ko je končno organizacija najboljša na svojem področju, je čas za horizontalno širjenje. V bistvu gre za proces širitve strokovnega znanja na druga področja z isto ali podobno vsebino. Pri širjenju moramo gledati na to, da čimprej črpamo iz svojega kadra in šele ko ti obvladajo novo področje ter postanejo preobremenjeni, je čas, da zaposlimo novo delovno silo. Pri slednji se moramo opirati na najboljše in takšne, ki so pripravljeni tudi nas kaj novega naučiti; seveda vse v meri izboljšanja delovanja (Šugman, Bednarik in Kolarič, 2002).

Potrebno je, da vpeljemo takšen obseg delovanja, da se naša organizacija širi in razvija, kar pomeni, da se moramo stalno prilagajati vplivom iz okolja.

3.6.2. Management športnih objektov

Management športnih objektov zajema upravljanje z vsemi prostori, kjer se dogaja športna dejavnost. To so športni stadioni, dvorane, igrišča, fitnes centri, ipd. Prav tako kot pri

managementu športnih organizacij, se tudi tu zahtevajo določeni strokovnjaki, organiziranost in skupni interes. Potrebujemo strokovnjake z različnih področij, ki skrbijo za strokovno izvedbo športne dejavnosti, da je objekt sodoben in privlačen že na prvi pogled, ter za čim kakovostnejšo in učinkovitejšo ponudbo.

Objekti so lahko eno- ali večnamenski, kar pomeni, da zmogljivost objekta dovoljuje in zaznamuje management v smeri izkoriščanja zmožnosti objekta v skladu s časovno porabo.

Poudariti je potrebno, da je management športnih objektov z vidika človekovih virov specifičen. Zahteva specifična znanja, ki jih pa strokovnjaki s področja športa nimajo (Šugman, Bednarik in Kolarič, 2002).

3.6.3. Management športnih prireditev

Management športnih prireditev je po mnenju mnogih managerjev najpomembnejše področje managementa v športu. Velik del pozitivne predstave o športu v javnosti temelji ravno na športnih prireditvah in organizaciji le-teh. Večina televizijskih prenosov in časopisnih člankov o športu temelji na posebnih dogodkih - športnih spektaklih. Mogoče bi lahko delovalo kot izumetničena podoba tega, kar se dogaja v športu, vendar deluje kot »izložba« za cel svet in zato bi moralo biti organizirano prav vsako narodno ali mednarodno prvenstvo tako, da bi kazalo pravo podobo športa.

Športne prireditve zajemajo vse aspekte managementa v športu od marketinga, promocije in javnega mnenja do vidika univerzalnosti na vseh področjih delovanja.

Prireditve so lahko mala šolska prvenstva ali pa desetdnevno mednarodno prvenstvo, ki se ga udeležijo ekipe s celega sveta. Prireditve so pomembne in zahtevajo veliko dela in truda, vloženega v vsako najmanjšo podrobnost.

Pomembno je, da se pri organizaciji vsake prireditve zavedamo, kakšen je njen namen, kateri so kratkoročni in dolgoročni cilji. Organizatorji večjih prireditev so že pokazali, da znajo predstaviti namen in višje cilje takih prireditev in jih zato obdržati v lastni organizaciji. Goldblatt (1990) pravi, da morajo pri organizaciji prireditev obstajati višji cilji, ki se jih morajo zavedati vsi udeleženi v procesu. Namen in cilji naj bi bili dolgoročni in podprti s strani javnosti. Če kaka prireditev nima jasno zastavljenih ciljev, naj ne bi bila organizirana.

Za pripravo dobre prireditve so nujno potrebne organizacijske sposobnosti, veliko znanja ter predanosti. Vsa predanost lahko izhaja le iz prepričanja vseh udeležениh, da delajo za višje cilje in da je vredno truda.

Kljub splošnem namenu pa potrebuje vsak dogodek svoje lastne, manjše cilje, ki morajo biti jasno postavljeni, da jih po končanem procesu zlahka analiziramo in ugotovimo, ali so bili doseženi. Za cilje je nujno, da so: jasno zastavljeni, merljivi, dogovorjeni, razumljivi, jasni, dosegljivi, realistični, preprosti, časovno opredeljeni. Vse to je ključnega pomena za konstruktivno delovanje, za efektivno evaluacijo dogodka ter za boljše delovanje v prihodnosti.

Primeri ciljev, ki jih lahko vključuje kak dogodek:

- lokalno povečati število igralcev nogometa za 10%,
- vključiti 30 športnikov iz okolice, ki bodo delali kot prostovoljci.

Prireditve bi morale biti organizirane na isti način kot drugi projekti znotraj različnih industrij. Za organizacijo uspešne športne prireditve je prav tako, kot za vsak projekt iz drugih tržnih področij, potreben enak miselni proces, načrtovanje, natančna pozornost vsaki podrobnosti. Za uspešen projekt je potrebno načrtovati, določiti pravila in naloge ter se dogovoriti, kdo je za kaj odgovoren.

Kot pri mnogih drugih poslovnih in življenjskih aktivnostih, se je tudi pri organizaciji športnih prireditev potrebno pripraviti na načrtovanje z nekaj osnovnimi vprašanji.

Čemu?

To je osnovno vprašanje pri organizaciji vsake športne prireditve. Če ne obstaja jasen namen in ni točno določenih ciljev, ki naj bi jih dosegli z dogodkom, potem take prireditve ne bi smelo biti. Prireditve so pomemben del športa in kadar so dobro organizirane, imajo velik doprinos k lokalnim ali mednarodnim športnim organizacijam.

Vsako mesto, ki se poteguje za olimpijske igre, si želi služiti višjim nacionalnim in ekonomskim ciljem, tako velik dogodek pa pusti pozitivne sledi in povzdigne šport v kraju, regiji, celo v državi, še višje.

Organizacija prireditev je temeljna za vsak šport, ampak le v primeru, ko je izpeljana dobra prireditev, s pravim namenom, na pravi način.

Kakšna prireditev?

Takoj ko določimo namen za organizacijo, se posvetimo odločitvi, kakšen naj bo tip prireditve. Ali bo to prvenstvo, turnir, festival ali kakšna druga oblika dogodka? Ali je primerna za določeno starostno skupino in ali ustreza določenemu namenu? Natančno si je potrebno zastaviti naloge in jih potem izpeljati. Izbrati napačno obliko je prav tako nesprejemljivo, kot organizirati športno prireditev brez vnaprej določenega namena, ki ga želimo doseči.

Kje?

Potrebno se je vprašati, kje stojijo objekti, ki jih bomo potrebovali za izpeljavo dogodka. Objekti morajo biti dovolj veliki in vključevati pomožne prostore, prostore za medicinsko pomoč, prostore za trening ipd. Trenutno so zahteve za izpeljavo športnih prireditev že tako visoke, da se npr. za organizacijo svetovnega prvenstva v gimnastiki potrebuje šest prilagojenih dvoran za treninge, kot tudi pomembno tekmovalno središče. Natančna opredelitev in opis prostorov, ki se potrebujejo, mora biti določena že v samem začetku načrtovanja, prav tako kot zagotovitev, da imamo te prostore na voljo.

3.6.4. Management rekreativnega športa

Ljudje se športno udeležujejo predvsem zaradi uživanja, sprostitve, zdravja in druženja. Prvi korak k razumevanju managementa rekreativnega športa je, da spoznamo in razumemo potrebe ljudi po športni dejavnosti. Zadovoljevanje potreb po gibanju se od človeka do človeka zelo razlikuje, saj ima vsak svoje želje in zahteve. Potrebno je, da spoznamo, katere so te želje in na podlagi teh ugotovitev oblikujemo toliko različnih programov, kolikor je potreb.

Želje udeležencev se skozi čas spreminjajo, prihajajo nove generacije z novimi zahtevami in željami. Temu primerno se moramo odzvati in reagirati, kar pomeni razširiti in posodobiti ponudbo z novimi programi. Stalno je potrebno preverjati, kako so zadovoljni udeleženci, kaj si želijo novega, kakšna so njihova pričakovanja in v skladu s tem prilagajati management.

Izvajanje procesa managementa rekreativnega športa v novem tisočletju pomeni predvsem dvoje: izziv in priložnost. Področje te oblike športne dejavnosti je bolj široko, kot si mislimo, in nam ponuja več, kot izrabimo. Je pa enostavna naloga, ki temelji na treh procesih: (1) prilagoditvi stanja trenutnim željam in potrebam. Hkrati gre za razvoj in spremembo oz. prilagoditev v majhnih stvareh skozi čas. Uspemo lahko v medsebojni človeški povezanosti in

ne v birokraciji. Ne smemo si prizadevati vsega narediti za vsako ceno. To kar preberemo, vidimo ali slišimo, nam služi le kot vpogled, saj najboljši nasvet pride iz nas samih, iz iskrene ugotovitve, ki nastane spontano med poglobljanjem vase. Zato imejmo (2) veliko zanimanja, kaj se dogaja okoli nas, kako drugi gledajo na stvari ipd. Imejmo pregled nad celoto in izbirajmo tiste informacije, ki so pomembne za proces. Prilagajanje stanja in naše zanimanje nato samo še (3) posredujemo okolici (Šugman, Bednarik in Kolarič, 2002).

Glede na raziskavo Neal (1999), ki je zajela brainstorming uspešnih managerjev, moramo stalno stremeti k razvijanju takšnih športnih programov, kjer ljudje delajo stvari pravilno. Naše delo naj temelji na manjših skupinah ali celo na individualnem pristopu. Upoštevati moramo različnost ljudi in jo uporabiti pri razvijanju boljšega razumevanja želja. Pri tem ne pozabimo na tveganje, ki spodbuja inovacijo in napredovanje, nasprotno pa lahko stagniramo in nazadujemo. V tem je čar managementa, ki daje pobude in ne čaka na druge. V tem primeru je odzivanje na želje prepozna akcija, kajti management mora biti pred njimi: spodbujati mora želje.

3.6.5. Management vrhunskega športa

Vrhunski športni dosežki so dokazali, da so avtonomna in avtohtona oblika specifičnega kulturnega ustvarjanja, kjer države so in bodo še naprej kazale interes za vrhunske športne dosežke in z njimi dosegale lastno predstavitev v svetovni družini. Gre za tisti interes naroda, da podpira izredno nadarjene, ki s svojo ustvarjalnostjo težijo k napredku (Kovač, ur., 1995).

Ne moremo pa mimo dejstva, da se je ob vrhunskih dosežkih pojavilo tudi nekaj negativnih spremljajočih dejavnikov. Bivši predsednik Mednarodnega olimpijskega komiteja (MOK) Juan Antonio Samaranch je izpostavil dve zli sodobnega športa. Eno je nasilje v športu, ki spodriva temeljne človekove pravice, drugo pa je jemanje nedovoljenih poživil. Nasilje in doping segata že v mladinske kategorije in vplivata tudi na porast nasilja in narkomanije mladih, ki se s športom ne ukvarjajo. Problem je sistemski in kratkoročne rešitve ne bodo spremenile stanja, saj so korenine problema del negativnih tokov civilizacijskih procesov.

Šport za dosežek je posebna oblika športne dejavnosti, lahko pa tudi rečemo, da je gonilna sila športnega managementa. To silo proizvajajo vrhunski športniki, ki s svojimi dosežki višajo meje zmožnega. S slednjim in s svojim nastopom pa zbudijo veliko občudovanje pri množici

pasivnih udeležencev. Ta povezava omogoča rast in razvoj managementa za dosežek (Šugman, Bednarik in Kolarič, 2002).

Ko govorimo o managementu vrhunškega športa, ne mislimo samo na tekmovanja in dosežke, vendar tudi na proces treniranja, odnos do športa za dosežek, profesionalni pristop skupine stokovnjakov, ipd. Vrhunski športniki so vse bolj obremenjeni s številnimi treningi in doseganjem rezultatov in zato potrebujejo nekoga, ki bo skrbel za finančno plat celotnega procesa.

V tem je v nasprotju s športom za razvedrilo proces managementa športa za dosežek veliko bolj kompleksen, zato pa tudi veliko bolj natančen. Obstaja mnogo situacij, kjer malenkosti naredijo razliko, od tega pa so odvisne ogromne količine denarja. Vedimo, da pri vrhunstvu ni polovičarstva, ni srednje poti (Šugman, Bednarik in Kolarič, 2002).

Vse nekako temelji na ovrednotenju športnega rezultata, ki je posledica sodelovanja športnika, trenerja in strokovnega tima, tudi managerja. Proizvaja ga športnik in služi za zadovoljitev osebnih dobrin ter pasivnim udeležencem v športu. Pri tem je ovrednotenje izrednega pomena, tako s strokovnega kot tudi z javnega vidika. Ta športni rezultat mora dobiti visoko oceno z obeh vidikov in mora zbujati pozornost (spektakel), ker le tako lahko predstavlja menjalno vrednost, ki je sočasno duhovna in materialna. Zavedati pa se moramo, da se proces managementa športa za dosežek začne, še preden športnik stopi na zmagovalno stopničko; z začetkom treninga. Pot do uspeha je dolga, vmes pa je še celotna promocija športnika javnosti (Šugman, Bednarik in Kolarič, 2002).

Managerji v športu pravijo, da je športni posel zaradi svoje specifičnosti prav poseben posel. Seveda veljajo tudi tu enaka pravila kot pri drugih, le da so tu nekatera bolj izražena, občutljiva, pomembna ali edinstvena za rešitve v managementu vrhunškega športa.

4. MANAGER V ŠPORTU

Upravljanje virov, tudi človeških, je osnova uspešnega dela managerja. Najprej je potrebno, da vse razpoložljive vire spozna in jih uporabi v svojo korist oz. v korist uresničevanja cilja. Kako jih izkoristi, pa je odvisno od njegovega znanja, sposobnosti, osebnosti, zato pa tudi managerji v organizacijah ne opravljajo enako zahtevnega dela. Delno zaradi že različne

stopnje razvitosti posameznih osebnostnih lastnosti, delno pa zaradi delitve dela, ki je v organizaciji deljena na področja različnih ravni (Šugman, Bednarik in Kolarič, 2002).

Manager v športu mora biti v svojem vedenju odločen in mora zaupati v svoje sposobnosti ter v pravilnost svojega ravnanja. Pomaga si z dejstvi in se na podlagi njih tudi odloča. Ker pa je odločanje bolj intuitiven kot analitičen proces, ne smejo dejstva nadomestiti intuicije in manager ne sme sprejemati odločitev samo na podlagi dejstev, saj so uporabna le toliko, kolikor jih je sposoben interpretirati. Posebej pomembno je sprejemanje pravih odločitev.

Watt (2003) govori o petih različnih pristopih delovanja managerjev v športu.

1. Klasični pristop navaja, da bi vsak manager v športu moral obvladati osnove managementa, kar vključuje tudi zmožnost načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzorovanja.
2. Behavioristični pristop se nanaša na posameznika kot celovito osebnost, ki ima svoje potrebe in želje. Upošteva, da je vsak človek popolnoma drugačen od drugega in zato je nujno potrebno, da športni manager z njim ravna njemu primerno.
3. Znanstveni pristop uporablja bolj matematičen pristop k managementu za doseganje večje učinkovitosti; manager v športu se ukvarja z operativnimi problemi in metodami reševanja le-teh.
4. Organizacijski pristop temelji na oblikovanju manjših organizacijskih enot, kjer je potrebno, da delujejo kot eno, da bi lahko dosegli vse zadane cilje znotraj organizacije.
5. Naključen pristop deluje na predpostavki, da ni enega samega pravega načina vodenja. Športni manager mora biti sposoben se prilagajati situacijam in izbirati primerne načine v različnih situacijah.

Vedno je na voljo več teorij upravljanja, vendar je za dobro delovanje nujno potrebno, da manager v športu v pravi situaciji izbere pravilno pot, ki bo vodila do najboljših rezultatov.

Mnogo je načinov in poti, po katerih lahko pridemo do cilja. Manager naj bi vedno izbral najboljšo pot za dosego cilja. Odloča in usklajuje se prek osnovnih nalog managementa, pri tem pa je ves čas izpostavljen nenehnim vplivom iz okolja. Od managerja se pričakuje, da je strokovnjak, voditelj in etična osebnost, zato morajo biti njegove odločitve uspešne in

učinkovite. Da ne naredi napake, lahko sledi naslednjim stopnjam sprejemanja odločitev (Allan, 1990):

- določevanje cilja: točno moramo opredeliti namen in cilj,
- zbiranje informacij: gre za zbiranje in organiziranje podatkov, preverjanje dejstev in mnenj, iskanje možnih vzrokov, ugotavljanje časovnih rokov in drugih meril,
- razvijanje mnenj: ob zbrani količini podatkov lahko oblikujemo ideje in izberemo enega izmed več možnih potekov akcij,
- ovrednotenje in odločitev: preden se lotimo naloge, pogledimo razloge za in proti, pomislimo na posledice in jih ovrednotimo, nato ponovno preverimo prvotni cilj in izberimo najboljšega,
- izvedba: na podlagi vsega sprejmimo odločitev in jo ocenimo.

Ko odločitev sprejmemo, jo moramo tudi izvesti. V procesu sprejemanja odločitev je dobro tudi prisluhnuti drugim, saj nam lahko to olajša delo. Manager se mora pri vseh teh vplivih in različnih situacijah znati postaviti v ustrezno vlogo. V vsakem trenutku mora vedeti, kako naj ravna, da bo dosegel, kar si je zadal. Kako to doseže, je stvar managerja samega, njegovih lastnosti in sposobnosti (Šugman, Bednarik in Kolarič, 2002).

4.1. KDO JE MANAGER V ŠPORTU?

Tudi za managerja v športu veljajo ista načela kot za tistega brez pridevnika športni. Manager v športu mora usmerjati človeške in materialne vire, voditi posameznika, delo oddelka ali organizacije.

Tako ločimo tudi več vrst različnih športnih managerjev. Nekateri delujejo znotraj športnih organizacij, managerji športnih objektov, zastopajo športnike itd. Seveda vse znotraj športa. Manager mora nadzorovati dosežke svojih uporabnikov, jih stimulirati in jim določiti dejavnosti, ki bodo omogočile najbolj učinkovito doseganje zastavljenih ciljev. Bistvo njegovega dela je usklajevanje, toda ne kot posebna naloga, temveč kot način in vsebina dela pri vseh njegovih nalogah (Rozman, Kovač in Koletnik, 1993)

Manager v športu se popolnoma prilagaja potrebam športnikov in seveda mejam lastnih sposobnosti ter znanja, ki jih obvlada, zato se lahko naloge, ki naj bi jih opravljal športni manager, krčijo ali pa tudi širijo. Poleg vseh strokovnih strokovnih znanj in veščin, ki jih

nedvomno mora obvladati manager, pa je izredno pomembna tudi njegova osebnost. To je osebnost v stvarnem bivanju, v svoji pristnosti – fizični in psihični, biološki in socialni, historični in sinhronični – enkratna celota (Musek, 1977). Vse njegove lastnosti, njegov značaj in temperament pa se izkazujejo predvsem v komunikaciji do drugih ljudi, samega sebe in dela.

Zanj so značilne štiri zelo pomembne funkcije: načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadziranje. Kakšen pa je vrstni red, izvajanja pa je popolnoma odvisno od cilja, ki smo si ga zastavili.

Dober manager v športu je ideal, ki ga ni prav enostavno doseči. Kot smo videli, je poleg vseh strokovnih znanj potreben še zelo zrel človek, ki zna usmerjati in voditi ljudi okoli sebe, sprejemati odločitve, jih utemeljiti in izpeljati. Okolica, predvsem njegovi sodelavci, mu mora zaupati. Zavedati se tudi mora, da do cilja ne vodi zgolj ena pravilna pot. Lahko jih je več, nekatere boljše kot druge. Njegova naloga je, da to prepozna in vso energijo usmeri v izpolnjevanje zastavljenega cilja, pri katerem mu mora biti tudi jasno, kaj in zakaj to počne.

4.2. IZOBRAŽEVANJE MANAGERJA V ŠPORTU

Kot tudi vsak drug manager mora manager v športu obvladati ekonomske znanosti, poleg tega pa še področje, na katerem deluje, se pravi, športne znanosti. Vse znanje, ki ga pridobi, naj bi uporabil za čim boljše in čim bolj učinkovito izpolnjevanje zastavljenih ciljev. Se pravi, izpolnjevanje interesov uporabnikov njegovih storitev. Obvladati mora tudi ravnanje s človeškimi viri na obeh področjih. Športni manager naj bi bil osebnost, ki povezuje veliko količino znanja in sposobnosti (Šugman, Bednarik in Kolarič, 2002).

Vsa ta znanja manager v športu pridobiva skozi dolgotrajen proces učenja. Formalno ta proces poteka skozi redni kurikulum, ki ga za to predpiše posamezna država. Te zahteve se vedno bolj enotijo, zato so tudi vedno manjše razlike v zahtevnosti programov, ki jih posamezniki opravljajo na posameznih fakultetah. Poleg formalne izobrazbe, ki nedvomno veliko prispeva k strokovnosti in posledično uspešnosti posamičnega managerja v športu, pa je zelo pomembno tudi samoizobraževanje. Skozi dolgo obdobje se človek oblikuje in pridobiva izkušnje in prepotrebno samozavest za izpolnjevanje ciljev. Spoznavanje samega sebe in to ne zgolj na profesionalnem področju, je ključ do zelenega uspeha. Zadovoljstvo, ki ga človek čuti ob pravkar doseženem uspehu je močna motivacija. Vsekakor pa ni zgolj sprejem uspeha pokazatelj naše osebne zrelosti. Še dosti večji pokazatelj je, kako manager sprejme poraz, ki je

posledica napačne odločitve. Dober manager se nanj odzove, ga preuči, da vidi, kje je bila storjena napaka ter iz tega potegne ugotovitve, ki bodo pripomogle, da se ta napaka ali njej podobne ne bi več pripetile.

4.3. VLOGA MANAGERJA V ŠPORTU

Vloga managerja v športu je lahko zelo različna glede na področje znotraj katerega deluje. Bistvenega pomena je, da se vse naloge splošnega managerja priredijo in postavijo v športno okolje. Delovanje managerja v športu se pojavlja v različnih situacijah, ob različnem času. Dober manager mora vedeti, kdaj uporabiti določeno sposobnost, da bo tako deloval vsaki situaciji primerno. Športni manager se mora zavedati, da deluje znotraj športa, kar večinoma zahteva drugačen pristop k reševanju problemov.

V storitvenem sektorju so managerji z zamudo spoznali, da morajo najprej spoznati vsesplošne zakonitosti managementa in managerjev ter da šele nato sledi nadgradnja in specifična usmerjenost. Manager v športu mora najprej osvojiti osnovne principe managementa, ampak za uspešno delovanje se zanj zahteva še znanje o športu in ljudeh, ki delujejo znotraj te panoge. Da postanejo resnično uspešni, morajo imeti znanje ter močan občutek za šport in posel. Brez obojega je njihova uspešnost nemogoča.

V bistvu je management športa upravljanje z delovnimi mesti, ljudmi, dnevnimi operacijami, zmoglostmi, razvojem, različnimi aktivnostmi in timskim delom.

4.4. NALOGE MANAGERJA V ŠPORTU

Naloge managerja v športu smo že nekajkrat omenili, a menim, da ni odveč, če glavne štiri izpostavimo še enkrat. To so načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzorovanje. Postavljene so tudi v logičnem, analitičnem zaporedju, ki pa se po potrebi lahko tudi spreminja. Te štiri naloge pa so zgolj osnovne. Naloge športnega managerja so dostikrat mnogo širše od zgoraj navedenih, zato mora biti športni manager fleksibilen in pripravljen sprejemati nove izzive.

Keenan (1996) pa je za vsako izmed osnovnih nalog postavil tudi vprašanje, ki bi si ga vsak manager moral postaviti:

- načrtovanje: kaj želimo doseči?
- organiziranje: kako uresničiti svoj načrt?
- vodenje: kako naj drugim naročimo, kaj naj delajo in se nato prepričamo?
- nadzorovanje: ali so naloge opravljene?

4.4.1. Načrtovanje

Sam proces se začne že nekoliko prej, ko manager dobi idejo. Idejo mora najprej dodelati v glavi. Vedeti moramo, zakaj je ta ideja tako dobra, da jo je vredno izpeljati, kaj bo izboljšala. Zavedati se moramo tudi morebitnih negativnih posledic in proučiti možnost nastajanja le-teh. Če ugotovimo, da so negativne posledice zanemarljive ali da negativni učinki ne bodo presegali pozitivnih in bi nam še vedno prinesli določeno korist, se lotimo skrbnega načrtovanja. Mnogi managerji to svojo funkcijo zanemarljivo in je ne jemljejo dovolj resno, saj se žal ne zavedajo posledic, ki jih slabo načrtovanje lahko prinese. Načrtovanje zajema vse vidike managerjevega dela. Izkušnje iz preteklosti mu pomagajo pri pridobivanju idej in vizij za novo ustvarjanje. Trenutne aktivnosti pa ga usmerjajo k zastavljenemu cilju, ki je nekje v prihodnosti.

4.4.2. Organiziranje

Ko manager dodobra dodela svoj načrt, preide v drugo fazo; organizacija. Ker je velika verjetnost, da ima manager pod sabo že utečeno skupino sodelavcev, se lahko neposredno lotijo dela. Če pa tega ni, mora manager najprej sestaviti ekipo najtesnejših sodelavcev. To je zahtevna naloga saj mora manager, ki jo izbira, poleg njihove strokovnosti upoštevati tudi povsem človeško, osebnostno plat. Zanima ga predvsem, če bo skupina tako uigrana, da bo sodelovanje med njimi potekalo nemoteno.

Glavna naloga managerja v tej fazi je usklajevanje. To je mišljeno tako za človeške vire kot tudi druga povsem tehnična sredstva. Prav tako pa mora biti pozoren na tri temeljne principe: enotnost ukazovanja, princip hierarhije ter princip vodstvenega razpona.

Prvi princip enotnosti ukazovanja poudarja, da lahko ukazi prihajajo od enega človeka. Drugi princip hierarhije ponazarja verigo, ki vključuje vodilnega in tistega, ki je zadnji na njej ter princip vodstvenega razpona, ki omejuje število podrejenih, ki lahko poročajo vodilnemu managerju v športu.

4.4.3. Vodenje

O vodenju obstaja kar nekaj teorij, a njihova uspešnost je omejena. Ko vključimo v proces vse sodelujoče, vsakega s svojo osebnostjo, razpadejo ena za drugo. Zato je najboljša teorija tista, ki priznava, da nobena izmed njih ne deluje v celoti (Šugman, Bednarik in Kolarič, 2002).

Vsak manager v športu se zaveda, da je prva odločitev najbolj kritična in zahtevna. Kot smo poudarili že prej, je prava umetnost izbrati pravilno pot ter hkrati tudi predvideti vse njene posledice. Ko to stvar že izvajamo, je spreminjanje načrta zelo nepriporočljivo oz. naj bi ga spreminjali le v primerih, ko nas ne vodi k želenim rezultatom.

Poleg sprejemanja odločitev je manager zadolžen za poslovanje športne organizacije ali projekta, ki ga vodi. Sodelovati mora z ljudmi, jih spodbujati, nadzirati, priporočati, po potrebi pa tudi ostro ukrepati. Čeprav mora športni manager upoštevati tri temeljne principe (enotnost ukazovanja, hierarhijo in vodstveni razpon), pa bo mnogokrat dosegel vidnejše rezultate, če bo obvladal tudi psihologijo in upošteval njena načela in zmožnosti svojih zaposlenih. Zato ni dovolj samo razumeti človekove zmožnosti, ampak jih tudi spoštovati, ceniti in znati vključiti v načrtovanje in izvajanje raznih akcij (Možina et. al., 1994).

Vodja mora biti tudi mojster komunikacije. Zavedati se mora, kako, kdaj in komu mora sporočiti določene podatke. Znati mora prisluhniti in motivirati svoje sodelavce, da se zavedajo, da je projekt, na katerem delujejo, najpomembnejša stvar in da je tej stvari potrebno podrediti vsa sredstva.

Poglejmo si še štiri stile managerskega vodenja po Bowmanu (1994):

- strateško načrtovanje,
- finančni nadzor,
- strateški nadzor,
- holdinški stil.

4.4.4. Nadzorovanje

Skozi celoten proces mora manager nadzorovati potek samih operacij in ljudi, ki te operacije izvajajo. Nadzorovanje zahteva strokovna znanja, pa tudi nenehno, sistematično in nepopustljivo zavezanost managerjev (Možina et al., 1994).

Kot smo videli, se ti štirje procesi prekrivajo in je težko potegniti ločnico med njimi, vendar jo je potrebno videti, če želimo razumeti vsebino vsakega procesa posebej.

4.5. KOMUNICIRANJE

Komunikacijo bi lahko opredelili kot posredovanje ali izmenjavanje informacij na tak način, da vsi udeleženi razumejo, o čem se govori. Managerji bi morali poskrbeti, da je komunikacija razumljiva, stalna in da vključuje ljudi, s katerimi sodeljujejo.

Za uspešno delovanje organizacije je potrebno, da se vsi zavedajo pomembnosti prenosa informacij, da komunikacija poteka v več nivojih ter da je veliko različnih načinov komuniciranja.

V današnjem času imamo že tako napredno tehnologijo za komuniciranje, ki omogoča hitrejšo in učinkovitejšo delovanje v vsaki situaciji. Kljub temu da hitra rast na področju elektronske komunikacije vključuje elektronsko pošto, fax, mobilne telefone, računalniške povezave, pa ne smemo pozabiti na tradicionalen in nujen način verbalne in neverbalne komunikacije, ki poteka med ljudmi.

Poleg te je pri športnem managementu zelo pomembna tudi pisna in vizualna komunikacija, ki jo uporabljamo, da pridemo v stik s sedanjimi ali potencialnimi strankami.

Če želim, da je komunikacija učinkovita, potem mora biti: jasna, jedrnata, spoštljiva, natančna, celovita ter pravilno usmerjena.

Vsaka blokada znotraj nivoja komuniciranja povzroči nepotrebne zastoje pri opravljanju dela in doseganju ciljev, kar nam lahko močno škoduje pri odnosih s stranko. Vsak zaposleni pa bi se moral zavedati, da so prav oni prva skrb vsake organizacije.

Znotraj športnega managementa je komunikacija mnogokrat zapleten in kompleksen proces in se ne odvija zgolj vertikalno, horizontalno ali diagonalno. Lahko bi si jo predstavljali kot

pajkovo mrežo. V mnogih primerih to predstavlja prednost, ampak le, dokler se manager v športu zaveda prednosti in hkrati tudi potencialnih problemov, ki jih takšen način komuniciranja lahko pripelje s sabo.

Managerji porabijo veliko časa za komuniciranje. Tretjino v obliki aktivnega (govorjenje, pisanje itd.), tretjino za poslušanje in ostali del brez komunikacije (Možina, Tavčar in Kneževič, 1995). Uporabljajo jo za informiranje ostalih članov organizacije in predvsem z namenom vplivanja za doseg ciljev. Zato je potrebno izbrati ustrezno strategijo komuniciranja (način, dejavnost in sredstva).

To je še posebej pomembno, kjer obstaja razlika med udeležencema komuniciranja. Šibkejši naj bi se podredil močnejšemu in uporabljal njegove koncepte in načine. Ker v teh primerih ni odziva, je komuniciranje neučinkovito in neuspešno. Pomaga le upoštevanje in spoštovanje različnosti udeležencev (Možina, Tavčar in Kneževič, 1995).

4.5.1 Tržno komuniciranje

Tržna komunikacija je komunikacija med proizvajalci, prodajalci in potrošniki. Proizvajalci in prodajalci na različne načine informirajo potencialne kupce in potrošnike, ti pa s svojimi odgovori direktno in indirektno s svojim vedenjem na trgu odgovarjajo na tržna obvestila (Ule in Kline, 1996).

Managerji komunicirajo v različnih situacijah in je njihovo glavno sredstvo na sestankih, razgovorih, pogajanjih in še drugod, kjer dosegajo svoje cilje.

4.5.1.1 Poslovni sestanek

SSKJ (2000) definira sestanek kot srečanje določene skupine ljudi, na katerem se razpravlja, dogovarja in sklepa. Ta definicija je zelo skrčena. Zato Hynes (1988) formulira sestanek nekoliko bolj ohlapno: zbor dveh ali več ljudi, ki imajo skupne cilje in kjer je govorno komuniciranje temeljni način doseganja teh ciljev.

Z izumljanjem vedno novih komunikacijskih sredstev pa se tudi te definicije spreminjajo, vsaj v tistem delu, ko govorimo o srečanjih. Sestanki med dvema poslovnima partnerjema, ki sta fizično zelo oddaljena, potekajo preko telefona ali preko video konferenc.

Vsak sestanek pa je smotrni zgolj, če je vnaprej skrbno pripravljen, prav tako tudi informacije, ki se bodo na sestanku uporabljale. Tako lahko zagotovi glavni cilj, ki je zagotoviti interesom navzočih strank. Sicer pa je pomembno, kdo so udeleženci (število in kdo), kraj (enako dostopen za vse), prostor (urejenost, mirnost), oprema (ne prerazkošna), razpored (kako sedijo, kdo zraven koga), čas (primerna ura in dolžina) in spored (dnevni red) (Možina, Tavčar in Kneževič, 1995).

Strategija sestanka mora načrtovati učinkovitost, uspešnost, doseganje smotra in ciljev in to je naloga vodje. Vodja sestanek usmerja tako, da je spored izveden, vsebinsko in časovno skladen, razdeli delo in vloge uslužbencem. Skrbi za racionalno izrabo časa v skladu s prvima dvema značilnostma; učinkovitost in uspešnost (Možina, Tavčar in Kneževič, 1995).

Po sestanku naj se naredi sklep (zapis) sestanka, ki povzema 5k – kaj, kdo, kdaj, kje in kako. Udeleženci pa se morajo določenega na sestanku držati in to uresničiti s pomočjo štirih temeljnih nalog managerja (načrtovanje, organizacija, vodenje in nadzorovanje) (Možina, Tavčar in Kneževič, 1995).

Obstajajo nekateri, ki verjamejo, da šport preživi na osnovi treninga ter števila udeležencev, drugi bolj realistično verjamejo, da šport temelji na sestankih.

Fenomen sestankov ni omejen na športni posel niti na volonterski sektor. Kultura sestankov obstaja v poslu in industriji, v športnem volonterskem sektorju, kot tudi v mnogo drugih organizacijah. Obstaja močan argument v korist trditve, da je veliko število sestankov pomembno na področjih športnega volonterskega sektorja zaradi njihove vključevalne vloge – ljudje se udeležujejo sestankov, da bi bili vključeni v celotni postopek vodenja športnega kluba ali organizacije.

Nujno potrebno je dopustiti ljudem v volonterskem sektorju, da povejo, kaj mislijo in da imajo vlogo pri organizaciji, vendar mora biti to usmerjeno z določenimi organizacijskimi praksami in z mero zdravega razuma s strani organizacije in posameznikov.

Nobene skrivnosti ni, da je veliko sestankov nujnih in če so izvedeni pravilno, so lahko koristni za prihodnji razvoj projektov in posledično organizacije same. Naslednja splošna navodila so nujna za doseg resnično učinkovitega napredka.

Teoretično so sestanki v športu, posebej v volonterskem sektorju, pogosto glede planiranja in dosežkov, vendar so v realnosti pogosto bolj zaradi družabnih srečanj, razpravljanja o trenutnih nasprotjih ter gradnji neformalnih medsebojnih povezav, ki služijo samemu obstoju organizacije.

Potrebno je omeniti, da v volonterskem sektorju ljudje vidijo sestanke kot priložnost, da izrazijo svoja globoka prepričanja o problemih, ki zadevajo njihov šport. Verjetno je njihovo udeleževanje številnih sestankov odsev njihove predanosti, saj tako tudi čutijo, da obstaja priložnost konsistentnega ponavljanja njihovih pogledov ne glede na to, ali so pomembni za temo sestanka ali ne.

Pogosto se takšni pogledi konstantno ponavljajo na podobnih podlagah in ne doprinesejo nič novega in pomembnega k razpravi. To mogoče izgleda nekoliko ciklični pogled, vendar ima svojo osnovo v praksi. Minimiziranje sestankov na bolj posloven pristop k procesu bi precej izboljšal dosežke mnogih športnih organizacij in zvez v športnem svetu. Problemi na športnih sestankih se pogosto pojavljajo, ker se prvi osnovni zadevi ne posveča dovolj pozornosti. Z drugimi besedami, ali je sestanek sploh potreben in kaj točno je namen sestanka. To je nedvomno najbolj pomembno in najbolj pogosto prezrto vprašanje s strani veliko organizacij in posameznikov. Če sestanek ni potreben in obstajajo drugi načini za izvršitev določenih nalog, potem je potrebno uporabiti takšne načine – nobenega razloga ni, da bi imeli nepotreben dolg sestanek, s katerim ne bomo dosegli ničesar celo nasprotno vodi, v zamere in frustracije zaradi zahtev po udeležbi, pogosto med neprimernim časom, z nobenim pomembnim zaključkom.

Če obstaja resnični cilj sestanka, potem je potrebno slediti pravilnemu postopku, tako da se naredi napredek k nujnemu namenu in dogovorjenemu sklopu ciljev. Nujno je potrebno poskrbeti, da so implementirane naslednje točke (Mills, 1992):

- vsi prisotni na sestanku so ustrezno pripravljani,
- obstaja jasen, vnaprej pripravljen dnevni red, določena oseba, ki vodi sestanek, ter oseba, ki vodi zapisnik,
- zapisnik o potrebnih dejanjih mora biti čimprej dostavljen drugim udeležencem,
- vsi prisotni morajo imeti možnost sodelovanja,
- sestanek je ustrezno formalen in sledi dnevni redu, vendar ne tako formalen, da bi omejil pomembno razpravo,

- vso dokumentacijo je potrebno prebrati pred sestankom,
- sestanki so ustrezno planirani in pravilno nadzorovani,
- oseba, ki vodi sestanek, preprečuje nepomembno razpravljanje in skrbi, da so prisotni osredotočeni na pravilni dnevni red.

Ljudje, ki se ukvarjajo s športom, so na sestankih zelo pogosto precej fanatični glede svojih aktivnosti ter na enak način poizkušajo prodreti s svojimi specifičnimi pogledi na zadevo. Navedeno, skupaj z neformalnim sestankom, ter pomanjkanje spoštovanja do osebe, ki vodi sestanek (ki ga pogosto pozna iz druge, neformalne športne organizacije), je lahko recept za kaos. Takšna, skoraj neizogibna neformalnost ustvari lastne probleme za vodjo sestanka in potrebujejo zadosti močno osebnost, da jih rešuje trdno, vendar z občutkom, tako da dovoli ljudem, da izrazijo svoje poglede, vendar ne dovoli dolgovernih nepomembnih razprav o istih temah.

Pri takšnih sestankih je najbolj pomembno, da obstaja nekaj, kar si vsi želijo doseči s sestankom: da skupina spada skupaj, da so vse potrebne informacije na voljo, da se vsi ljudje za mizo razumejo oz. vsaj spoštujejo poglede drugih, ter da vsi tako poslušajo, kot govorijo.

V nekaterih primerih imajo športni sestanki dodaten pritisk zaradi slabih oz. neustreznih prostorov, ki so posledica pomanjkanja sredstev organizacije, ter morajo biti tako sestanki stisnjeni v domove posameznikov ali neustrezne prostore športnih objektov. Takšna situacija pomeni dodaten pritisk na vse udeležence, čeprav na začetku izgleda kot bolj ustrezna in stroškovno učinkovita metoda sestankov.

Čeprav je potrebno imeti čim manj sestankov, so le-ti življenjskega pomena za šport z organizacijskega vidika. Nedvomno je veliko nujnih, prav tako jih veliko ni. Koristi se pokažejo le v primeru, če so sestanki ustrezno planirani, organizirani, urejeni in vodeni.

Ko se sestanki ponesrečijo, je to ponavadi zaradi pomanjkanja (Mills, 1992):

- priprave
- namena
- komunikacije
- izkoriščenosti virov

- odločanja
- implementacije
- jasnih ciljev
- časovnih okvirjev
- ustreznega fizičnega okolja
- pisnega dnevnega reda
- močnega vodenja sestankov

Večina športnih delavcev se pritožuje, da se morajo udeleževati preveč sestankov, kar je pogosto utemeljeno. Pogosto je lahko koristna drugačna komunikacija. Npr. (Mills, 1992) :

- srečanja s posamezniki,
- preko neformalnih sestankov,
- preko telefona, faxa ali elektronske pošte,
- s pismom direktno posamezniku,
- z izdajo memoranduma več ljudem,
- z video ali elektronsko konferenco.

Ne glede na navedeno je nujno imeti bolj formalen sestanek, kar se pogosto pokaže kot uporaben mehanizem, če se ustrezno uporablja. Poleg tega, kot je že navedeno zgoraj, je proces komunikacije pogosto boljši na sestankih.

Vendar pa je nujnost sestankov odvisna od namena in vključuje koncepte nadzora, komunikacije, reševanja problemov in odločanja. Pogosto je uporabno pomisliti na pretekle sestanke in premisliti, ali je bil uporabljen kateri od naštetih procesov.

Volonterske organizacije lahko preživijo zaradi sestankov, vendar vedno ne dosežejo veliko. Pozitivno planiranje za doseg bolj uporabnega pristopa je koristno za vse.

4.5.1.2 Poslovni razgovor

Poslovni razgovor se razlikuje od družabnega in zasebnega po ciljnosti. Uspešen je le takrat, če dosega svoje cilje. Navadno je neposreden, dvosmeren ali večsmeren (odvisno od števila

udeležencev) in raste iz sporočil ter odgovorov nanje. Uporablja se za poskušanje vplivanja, zato mora vsebovati tudi neverbalno obliko komuniciranja.

Pogovor pa je tudi sprejemanje, spraševanje in ne samo sporočanje. Staro pravilo pravi, da je uspešen manager tisti, ki več posluša kot govori (Možina, Tavčar in Kneževič, 1995). To je vse bolj pomembno še posebej ob dejstvu, da nam pri delu uide 75% informacij (Boone, 1988), jih izkrivimo, pozabimo ali razumemo narobe. V 48 urah nam ostane približno 25% tistega, kar smo si zapomnili v 10-minutnem razgovoru (Bovee in Till, 1992). Kot kaže, zgrešimo večino tistega, kar nam povedo in pozabimo večino tistega, kar slišimo. Potrebno pa se je zavedati, da so v managementu informacije največji vir moči. Zato je potrebno tudi spraševati, sicer nimamo kaj poslušati.

Telefonija je v poslovni dejavnosti vse bolj nujen način komuniciranja. Ni enakovreden osebni stiku ali pisnemu sporazumevanju, veljajo pa zanjo enaka vodila in ugotovitve. Prednosti se predvsem kažejo v hitrem vzpostavljanju stikov, so cenejši in bolj osebni od pisnega. Vsaka stvar pa ima tudi svoje slabosti. Telefoniranje je v tej smeri razgovor z zavezanimi očmi. Prej je bilo govora o pomenu nebesedne komunikacije, ki tukaj ne pride do izraza. Tako ne moremo ocenjevati sogovornika, skrči se območje zasebnosti, hkrati pa ni neke sledi, zato je potrebno telefonske dogovore potrjevati pisno (Možina, Tavčar in Kneževič, 1995).

4.5.1.3 Pogajanja

Pogajanje ni značilno samo za poslovne dejavnosti, ampak ga srečamo v vsakdanjem življenju, saj skoraj v vsaki situaciji poskušamo doseči soglasje, sporazum (SSKJ, 2000). Poskušamo zblížati stališča z drugo stranjo, to pa pomeni, odločiti se za nekaj, zato moramo upoštevati človeške vrednote, navade, interese in potrebe ter želje. Pogajanje predstavlja večsmerno komuniciranje, kjer prihaja do vplivanja drug na drugega pri nastajanju skupnih odločitev, ki morajo biti sprejemljive za obe strani (Možina, Tavčar in Kneževič, 1995). Potrebno se je zavedati, da moramo vedno nekaj dati, če hočemo kaj dobiti.

Uspešno dogovarjanje vodi do sporazuma. Sporazum pa izhaja iz znanja o potrebah, željah in pričakovanjih druge strani ter temelji na primerni moči in vplivu tistega, ki sporazumevanje vodi. Pogosto prihaja do razlik med obema stranema glede ciljev (interesi) in tedaj naletimo na nasprotja. To pa tudi predstavlja izhodišče za pogajanje. Nasprotja niso vedno prijetna, a niso

slaba, saj spodbujajo napredek. Vključujejo tudi čustva, zato jih je moč obvladati predvsem z razumom. Če se nasprotje ne uredi, lahko to vodi do spora, ki je predvsem čustven in ostane le zamera, sovražstvo in urejanje spora poteka dolgo in naporno. Zato je urejanje nasprotij ena izmed najpomembnejših nalog managerjev (Možina, Tavčar in Kneževič, 1995).

Pogajanja so eden od načinov, kako priti do stvari, ki jih nimamo, pa si jih želimo. Zato se v življenju nenehno pogajamo. S svojimi vrstniki, da nas sprejmejo, z učitelji za boljšo oceno, s starši za uporabo avtomobila, itd. Preprosta taktika pogajanja je:« Nikoli ne sprejmi NE za dokončen odgovor.« Od tega, kako dobri pogajalci smo, je v marsičem odvisna naša eksistenca v zunanjem odraslem svetu. Kot otrok vemo, kako tržiti svoje sposobnosti, v odraslem svetu pa se nekaj zgodi. Podvomimo v svoje sposobnosti in največji problem je strah pred zavrnitvijo. Za uspešno pogajanje ni dovolj hoteti, temveč tudi znati. To je spretnost, veščina in se je da naučiti (Možina, Tavčar in Kneževič, 1995).

Sicer pa so pogajanja neke vrste prodaja oz. sklepni del prodaje. Spremljajo jih načela oz. vprašanja, na katera je treba odgovoriti: kaj, kdaj, kje, kako in za koliko? Natančno je treba opredeliti vsako vprašanje, nikakor pa se ne smemo najbolj posvetiti vprašanju koliko. Ne smemo se ukvarjati samo s številkami, kajti pogajanja so veliko več. Dobro je tudi, če pustimo drugi strani, da začne in prva izreče pogoje in številke. Tako dobimo predstavo o tem, kaj hočejo, mi pa imamo tako boljše izhodišče za pogovor naprej (Šugman, Bednarik in Kolarič, 2002).

Pri pogajanjih moramo uporabiti psihološka sredstva ali drugače povedano, predstaviti zadevo nekoliko drugače, da je bolj sprejemljiva. Paziti pa moramo, da je ponudba pogodu predvsem nam. Preden pogajanja stečejo, se moramo vprašati, ali se pogajamo s položaja moči ali nemoči. Vedeti moramo, koliko lahko pritisnemo, kje je tista točka, kjer se bodo pogajanja res začela. Saj končni smisel pogajanj ni dobiti čim več, temveč sploh kaj dobiti (Šugman, Bednarik in Kolarič, 2002).

4.5.1.4. Nastopi in predstavitve

Nastopi in predstavitve so neposredno, predvsem govorno komuniciranje s številnimi udeleženci. Gre predvsem za enosmerno govorno komuniciranje in vključuje tudi nebesedno komuniciranje, ker je njihov namen vplivanje. Uspešnost v nastopanju je neposredno povezana z osebnim razvojem (Decker, 1988) in pomembni so trije dejavniki: odprta in trdna

osebnost, želja prepričevati, govoriti, delati z ljudmi in težiti k moči. Pomembna je ocena nastopa in le-to najboljše podajo udeleženci (Možina, Tavčar in Kneževič, 1995).

Govorniške spretnosti so delno prirojene, v veliki meri pa priučene. Potrebno je pritegniti pozornost poslušalcev, s tem da povemo prednosti in koristi našega govora. Dobro je začeti z anekdoto (osebno izkušnjo) in na koncu povzeti glavne točke (Šugman, Bednarik in Kolarič, 2002).

4.6. OSEBNOSTNE LASTNOSTI MANAGERJA V ŠPORTU

Na poti uspeha managerju med drugim pomagajo predvsem njegove osebnostne lastnosti. Kar pomeni, da mora svojo osebnost oblikovati tako, da je uspešen pri svojem delu. Kot strokovnjak manager sodeluje z drugimi strokovnjaki, saj v sodobnem svetu le skupinsko delo prinaša uspehe.

Musek (1977) opredeli osebnost v stvarnem bivanju, v svoji pristnosti – fizični in psihični, biološki in socialni, historični in sinhronični – enkratna celota. Lastnosti in sposobnosti, ki sestavljajo to celoto, opredelimo kot osebnostne lastnosti in jih sestavljajo značaj (karakter), temperament in druge sposobnosti.

Sicer pa z značajem človek opredeli odnos do sebe, soljudi, dela, aktivnosti in izstopa kot produkt dednosti, okolja in samoaktivnosti.

Pri tem se lahko kaže kot čvrsta ali trmoglava oseba (dober značaj) ali kot neolikana, bahava, skopa, neodločna in egoistična (slab značaj). Ljudje imamo še temperament in v nasprotju z značajem je podedovan ter se kaže v štirih čistih tipih: kolerik, sangvinik, flegmatik in melanholik. Osebnostne lastnosti so vrline, ki se ubeležijo v reakciji. Pri tem niso toliko pomembne vrste zmožnosti (kdo sem?), ampak kakšne zmožnosti manager ima (kaj lahko naredim?) in kaj hoče (kaj si želim narediti?) (Lipičnik, 1997).

Manager v športu mora najprej spoznati sam sebe, da lahko potem svoje lastnosti nadzira. Pomembno je, da poskuša odpraviti negativne lastnosti in v ospredje postavi pozitivne, saj v poslu ni prostora za napake.

Skupina oseb, ki je delala na področju športnega posla, je bila vprašana, kaj bi izpostavili za pomembno pri športnem managerju. Rezultati so zanimivi in so prinesli pomemben spisek

osebnostnih lastnosti managerjev. Lista stvari, identificiranih s strani navedenega osebja, ki bi jih radi videli v svojem managerju, vključuje spekter sposobnosti in osebnih kvalit, kot so (Watt, 2003):

- organiziranost
- redno doseganje rezultatov
- potrpežljivost
- dosegljivost
- odločnost
- zainteresiranost
- entuziazem
- zahtevnost
- poslušanje in delovanje
- trdnost, vendar pravičnost
- točnost
- samozavesten
- dober motivator

Čeprav ta spisek verjetno ni in nikoli ne bo popoln v vseh športnih situacijah, je uporabno pomagalo. Managerji bi morali preveriti, če so sposobni dosegati stvari, ki jih navaja osebje. Karakteristike, ki jih osebje ne bi želelo videti pri svojem managerju, so (Watt, 2003):

- zaverovan vase
- slabovoljen
- opravljen
- diktatorski
- zastrašujoč
- nerazumevajoč
- nadut
- brez občutka za podrobnosti
- pomanjkljive povratne informacije
- sramežljiv in nervozen
- ne ceni osebja

To je dodaten zanimiv spisek za managerje, za njihovo pošteno samooceno. Ta spisek je seveda samo indikativen, vendar je lahko nekaj, kar managerji uporabijo, ko razmišljajo o svojem delu – kako v resnici dosegajo osebnostne lastnosti, ki jih osebje ocenjuje kot pozitivne in negativne vidike njihovega dela.

4.6.1 Etika in morala managerja v športu

Vsaka civilizacija ima svoja pravila, vrednote pravil, merila, po katerih se ravna. Namen teh je ravnovesje, ki omogoča normalno življenje, med drugim tudi način sporazumevanja, vedenja in dojemanja drug drugega. Vsaka skupnost ima svoja pravila, ki jih mora upoštevati, če hoče uspešno delovati. Ko opredeljujemo te skupnosti, mislimo na različna področja človekovega delovanja, med drugim tudi na management. Če hočemo imeti sistem, po katerem delamo, morajo obstajati pravila, ki naj bi temeljila na iskrenosti, poštenosti, pozitivni energiji, skladnosti ipd. Ko govorimo o tem, govorimo o etiki²¹ in morali²².

V managementu je po Andersenu (1993) etika filozofija morale, sicer pa veda, ki obravnava načela o dobrem in slabem ter norme za odločanje in ravnanje managementa po teh načelih. Morala managementa pa obsega pravila za odločanje in ravnanje managementa v skladu z etiko. To pomeni, da z etiko določeno zadevo opredelimo kot dobro ali slabo, glede na to, kakšen učinek in posledice prinaša.

Tako naj bi svet deloval in pravila o etičnem in moralnem odločanju so stvar posameznika, organizacije, družbe oz. kakršnekoli skupnosti. Gre za dogovor, ki naj bi ga spoštovale vse sodelujoče strani. Zaradi različnih področij dela, različnih osebnosti in še česa drugega ne moremo govoriti o strogo zapisanih pravilih, ki naj bi jih vsi spoštovali. To nalogo imajo le zakoni. Zato so v kodeksu zapisana le določena načela, splošna, a specifična, upoštevali pa naj bi jih vsi, ki delujejo po tem kodeksu. V našem primeru po kodeksu športnih managerjev. Če kdo ne upošteva teh načel, lahko kratkoročno pridobi, a na dolgi rok se ne splača prehitro in na nepošten način pridobiti prednosti. Drugi to kaj hitro sprevidijo in takšne tudi hitro izločijo iz igre. Tako kot na športnem tekmovanju. Tekmovati moraš po določenih pravilih, sicer te izločijo (Šugman, Bednarik in Kolarič, 2002).

²¹ Etika je filozofska disciplina, ki obravnava merila človeškega hotenja in ravnanja glede na dobro in zlo (načela o dobrem in zlem). Obravnava moralna načela, norme ravnanja v določenem poklicu (SSKJ, 2000)

²² Morala je nekaj, kar vrednoti in usmerja medsebojne odnose ljudi kot posledico dobrega in slabega ter tudi priznavanje, izpolnjevanje tega, kar vrednoti, usmerja medsebojne odnose (SSKJ 2000).

Manager, kot vsak pošten človek, bi rad odločal in deloval prav, pravično, dobro in lepo ter bi se rad izognil odločanju in delovanju, ki je napačno nepravilno, slabo in grdo, skratka, rad bi ravnal etično in moralno. Toda v praksi se managerji znova in znova znajdejo v dvomih in težavah. Kaj je etično in moralno ni tako preprosto, še posebej, ker je moralnost managementa v zadnjih desetletjih v kritični pozornosti. Obtožbe in kritike managerjev niso nikoli dober znak, ker 'slaba luč' pade tudi na tiste, ki so jih postavili na njihova mesta (Možina et al., 1994).

Odločanje je v ospredju vseh štirih temeljnih nalog managerjev (poglavje 4.4.2.). Pomeni izbiranje med alternativami, različnimi usmeritvami v trenutnem položaju, ob trenutni zadevi – priložnosti, problemu (Možina et al., 1994). Manager se mora odločiti strokovno in etično pravilno. Že strokovna odločitev zahteva veliko znanja in večletne izkušnje, tako pa moralna odločitev predstavlja še zahtevnejši vidik. To pa zato, ker mora upoštevati udeležence, ki presojuje odločitve glede na lastne smotre, cilje in vrednote. Upoštevati je potrebno tudi čas za odločanje, ki je nemalokrat zelo kratek (poglavje 4.6.2.).

Odločanje poteka na treh ravneh. Rutinsko (samodejno), ki je bolj enostavno, rešitve so znane in niso kritične narave. Analitično se pojavi pri bolj kompleksnih pravilih in vključuje že tveganje. Intuitivno pa se pojavi, ko ne poznamo vseh možnih odločitev in tveganj, za analiziranje ni dovolj časa ali zmožnosti in se moramo odločiti glede na svojo podzavest, izkušnje in vrednote. Toda odločanje ni nikoli strogo ločeno. Največkrat se ravni povezujejo in je predvsem odvisno, na kateri ravni piramidne hierarhije organizacije potekajo (Možina et al., 1994).

Etika in morala sta nujni na vsakem področju človekovega življenja in prav tako na tržišču, kjer ne moreš biti dolgoročno uspešen, če deluješ bolj ali manj nemoralno. Organizacija, ki je nemoralna do zunanjih in notranjih udeležencev, ne more uspeti. Zlasti v poslovnih razmerjih sta zaupanje in poštenje nenadomestljivi vrline (Možina et al., 1994).

Managerji v športu so ves čas izpostavljeni očem javnosti znotraj delovnega področja, zaradi česar morajo še bolj paziti, kako ravnajo v določenih situacijah. Če se uspejo zameriti sodelavcem ali konkurenci, so lahko kaj hitro izobčeni. V dolgoročnem smislu je potrebno delovati v skladu s postavljenimi načeli oz. vrednotami poslovanja. A le tako lahko manager doseže največji poslovni in seveda tudi osebni uspeh.

4.6.2. Obvladovanje časa

Dan ima 24 ur, kako pa jih posameznik porabi in čemu nameni, pa je odvisno od njega samega. Torej, kaj je čas? Čas je najdragocenejša dobrina, je dragocenejša od denarja. Naša naloga v življenju je čim boljša izraba časa, ker nam predstavlja dragocen kapital. Optimalno izrabljanje časa pomeni obvladovanje časa in s tem dela. Čas si je potrebno vzeti. Ali za delo, igro, razmišljanje, za karkoli, le da je to nekaj, kar mi hočemo (Seiwert, 1992).

Prav vsak manager občuti v delovnih operacijah stres zaradi občutnega pomanjkanja časa. V primeru športne industrije prihaja do tega predvsem zaradi dejstva, da se je potrebno istočasno ukvarjati z mnogimi nasprotujočimi si zahtevami ljudi, ki so v večini primerov zelo entuziastični. Le-ti zastopajo različna stališča, imajo različne zahteve, od managerjev pa pričakujejo, da jih bodo kar v največji možni meri tudi upoštevali.

Prav zaradi tega lahko športni manager pričakuje, da bo svoje delo moral opravljati tudi izven normalnega delovnega časa, kar predstavlja še dodaten pritisk, saj tak tempo vpliva na ostale dejavnosti v življenju, predvsem na zasebno življenje oz. družino.

Prav zato je učinkovita izraba časa izjemno pomembna. Izgubljen čas med 9. in 17. uro je namreč zelo težko nadomestiti. Če hoče manager najti več časa, mora določiti, za kaj ga porablja, kako ga bo uporabil in korake za izboljšanje njegove uporabe. Ko določi cilje, mora izdelati akcijski načrt, kako jih bo dosegel.

Pomembno je, da neučinkovite postopke porabe časa zamenjamo z učinkovitimi. Neučinkovita poraba časa vključuje (Watt, 2003):

- stres in naprežanje,
- krizni management,
- odlašanje in obotavljanje,
- napačno določanje prioritet,
- vse opraviti sam,
- dolgi telefonski pogovori, sestanki,
- konflikti,

- slaba komunikacija,
- pomanjkanje priprav,
- nošenje dela domov,
- posvečanje veliko pozornosti lažjim nalogam in premalo pozornosti glavnim zadolžitvam.

Naučiti se moramo čim bolj učinkovitih načinov izrabe časa ter se tako izogniti neučinkoviti porabi časa, ki je v vsakodnevnem poslu tako pogosta. Potrebno je (Watt, 2003):

- določanje prioriternih nalog,
- določanje ustreznih rokov,
- postavljanje realnih urnikov,
- reči ne, kadar je to potrebno,
- delegiranje ustrezne zadolžitve (z usmerjanjem, avtoriteto, močjo in nudenjem podpore),
- postavljanje jasnih ciljev,
- določanje boljših delavnih postopkov v smislu učinkovitosti,
- odpravljanje neodločnosti,
- učinkovito vodenje sestankov,
- dajati prednost pomembnim telefonskim pogovorom,
- tedensko varčevati ustrezno količino časa za projektno delo,
- pustiti prostor na koledarju za nepričakovane zadolžitve,
- jasno določiti čas, ki ga porabimo za sodelavce,
- uporabljanje informacijske tehnologije.

Upravljanje s časom je pomembno področje, ki ga mora osvojiti vsak manager v športu, saj so prisotni močni pritiski na izrabo njegovega časa. Manager v športu je posebej zaznamovan z neuravnoteženim delavnikom. Njegovi klienti namreč dokaj pogosto težijo k temu, da se z njim srečujejo izven normalnih delovnih ur. Pri športu večinoma ne obstaja delavnik od ponedeljka do petka, med 9. in 17. uro.

Manager v športu mora poskrbeti, da se čim večji del zadolžitev (delo z dobavitelji, sponzorji in ostalimi, rutinsko delujočimi organizacijami) opravi znotraj normalnega delavnika. Kljub

temu pa bo ostalo kar nekaj takih zadolžitev, ki jih bo manager moral opraviti v večernih urah ali ob koncu tedna.

Seiwert (1992) meni, da je praksa pokazala, da si je potrebno dnevno načrtovati po eno tiho uro, ki predstavlja čas, ki je rezerviran samo za nas in nas ne sme motiti nihče. Tiho uro lahko vključimo v svoj dnevni načrt in jo opredelimo kot razgovor ali kaj drugega in si jo zavarujemo s pomočjo tajnice, zaklenjenih vrat, kakorkoli. Pomembno je, da jo obravnavamo tako kot ostale zadeve, saj posel 'teče' naprej, pa čeprav mi nismo zraven.

Če hoče manager v športu biti zelo učinkovit, je nujno potrebno, da si zna postaviti prioritete naloge in da učinkovito upravlja s časom, ki ga potrebuje, da jih dokonča. V nasprotnem primeru se lahko hitro zgodi, da postane delo prenaporno, da postanejo pritiski z vseh strani nevzdržni in da manager ni več sposoben opravljati svojega dela v normalnih časovnih okvirih.

Uspeh je odvisen od osebnih zamisli, lastnih razmišljanj, občutkov, razpoloženj. S pozitivnim razmišljanjem in ravnanjem pa lahko na uspeh tudi ustrezno vplivamo. To je še toliko bolj učinkovito, če se nagradimo oz. naredimo nekaj, s čimer bomo zelo zadovoljni.

Delegiranje²³ je tudi eden od načinov, kako pridobiti čas in pomeni samorazbremenitev, hkrati pa priložnost za razvijanje sposobnosti sodelavcev (motivacija). Pri tem je potrebno paziti, kaj, kdo, zakaj, kako in kdaj naj to opravi.

Uspešni managerji so tudi uspešni managerji svojega časa. Aktivnosti razporedijo tako, da imajo čas za opravljanje bistvenih zadev. Dosledno obvladovanje časa znatno vpliva na izboljšanje preglednosti, načrtovanje in nadzor, hkrati pa na odpravo stresa, naglice in pripomore k pozitivnemu optimističnemu življenjskemu počutju (Seiwert, 1992).

4.7. MANAGER V ŠPORTU IN VRHUNSKI ŠPORTNIK

Preskok iz intervjujev do televizijskih programov in reklam je resda velik, z vidika prihodkov pa je nedvomno vreden vsakega truda. Manager v športu se mora zavedati, da ga kar tako ne bo kontaktirala nobena agencija s predlogom, da bi uporabila klienta v televizijskem oglasu, razen če je športnik resnično prepoznaven za širše občinstvo. Podobno ne more pričakovati, da

²³ pooblastitev

bo katerakoli televizijska ali produkcijska hiša imela interes posneti program ali dokumentarec o njem, razen seveda, če ne vidijo v tem posebnega doprinosa zase. Dejstvo je, da klientu ne more neposredno pomagati pri udejstvovanju v športu, lahko pa mu pomaga s tem, da gradi na tistem, kar mu klient lahko da s svojimi športnimi dosežki. Lahko bi rekli, da je agentovo delo zelo podobno delu politika, saj mora agent vseskozi obračati aktualne dogodke v svojo oz. klientovo korist.

Recimo, da je klient managerju zelo olajšal stvari. Zadel je zmagovalni gol v finalu svetovnega prvenstva v nogometu, zmagal je v teku na 100m na olimpijskih igrah, prinesel je posamično zmago v Wimbledonu domov ali pa je osvojil naslov svetovnega boksarskega prvaka v težki kategoriji. Možnosti, da bo dejansko zastopal klienta, ki bo dosegel eno od zgoraj naštetih stvari, zanj ne smejo biti sanje! Važno je, da bo na te dogodke pripravljen, da bo takrat, ko se zgodijo, lahko hitro in preudarno reagiral.

Ne glede na to, kaj od naštetega je klient dosegel, se bo zgodilo, da telefon preprosto ne bo nehal zvoniti. Kljub managerjevi neomajnosti in trmi bo na koncu vseeno privolil v snemanje televizijskega oglasa, v katerem bo klient promoviral določen proizvod. Prva stvar, ki se je mora zavedati, je, da bo to dejanje preprečilo kakršnokoli promoviranje konkurenčnih proizvodov v bližnji prihodnosti, torej mora biti ponudba finančno privlačna. Preden športnik podpiše pogodbo, je pomembno, da manager v športu preveri vse njegove obstoječe komercialne pogodbe, da se ne bi slučajno zgodilo, da bo s podpisom nove pogodbe kršil kakršnakoli določila obstoječih. V primeru, da klienta sponzorira proizvajalec obutve in njegova ponudba vključuje tudi oblačila za prosti čas, bo manager moral dvakrat premisliti, ali se bo pojavil v reklamah za oblačila za prosti čas, čeprav isto podjetje ne proizvaja športne obutve (Stein, 2002).

Oglaševalske pogodbe morajo biti sestavljene z veliko mero previdnosti. Športni manager mora paziti, da ne ponudi preveč, prehitro, za premalo denarja. Verjetno bo za športnika na začetku zadovoljujoče, da mu je s pogodbo priskrbel 12 parov športnih copat za obdobje ene sezone, ko pa mu bo moral sporočiti, da je bil primoran zaradi iste pogodbe zavrniti vsoto v milijonih evrov za oglaševanje polo majic, bo njegovo zadovoljstvo prav gotovo minilo.

Če predpostavljamo, da manager v športu ustanovi podjetje, ki se ukvarja izključno z nudenjem storitev za vrhunskega športnika, potem je zelo verjetno pričakovati, da bo z njim podpisal pismo o nameri. Le-to mu zagotavlja, da ima podjetje namero podpisati pogodbo z njim, on pa daje osebno zagotovilo (garancijo), da bo spoštoval pogodbo z nudenjem svojih uslug.

Pomembno za managerja je, da ko sklepa pogodbo za televizijski oglas, si mora predhodno nujno ogledati scenarij, prav tako se pozanimati o tem, kje bo oglas predvajan in kako pogosto. Če bo predvajan zgolj na satelitski televiziji, bo honorar nižji kot na kabelski. Pozanimati se mora, če se predvideva plakatno oglaševanje na avtobusih, vlakih in na jumbo plakatih ob cestah. Le-to bo povišalo ceno. Lahko se tudi zgodi, da mu oglaševalska agencija ponudi odkup. To pomeni, da bo njegov klient prejel enkratno plačilo, agencija pa bo lahko oglas uporabila kjerkoli v neomejenem številu. Glede na to, kakšno zaupanje ima športni manager v klienta, bi bilo verjetno bolje, da se dogovorijo za omejene pravice in opcijo za nadaljnja predvajanja oglasa, pri čemer plača agencija večje zneske denarja glede na število in lokacijo prikazovanj (Stein, 2002).

Najbolje je, da se določi časovna omejitev na prvotno obdobje eksploatacije, recimo pol leta. Poskrbeti je potrebno, da se držijo odobrenega scenarija. Manager v športu naj bi vedno poskušal vstaviti klavzulo o prepovedi večjih sprememb brez njegove privolitve. Potrebno jih je čimbolj časovno omejiti, saj bodo vedno zahtevali več časa, kot ga dejansko potrebujejo, zato se mora manager zavzeti za stvar, ko ga bodo prepričevali, da je nemogoče zaključiti snemanje v časovnem okviru, kot jim ga je ponudil.

Oglaševalska agencija bo verjetno želela uporabiti odlomke iz oglasa za promoviranje celotne kampanje. V primeru, da želijo uporabiti odlomke kot argumente za prodajo, morajo biti za to pripravljeni dodatno plačati (Stein, 2002).

Verjetno ni potrebno posebej poudarjati, da mora v primeru daljših poti in prenočitev manager vedno zahtevati nastanitev oziroma prevoz v prvem razredu. Kot argument mu lahko služi dejstvo, da mora naslednji dan športnik priti na trening popolnoma spočit. Nič ne more razjeziti trenerja bolj kot dejstvo, da pride eden od igralcev na trening popolnoma uničen zaradi izpolnjevanja svojih zasebnih komercialnih interesov.

Lahko se zgodi, da postane športnik tako znan, da želi televizijska ali produkcijska hiša posneti posebno oddajo o njem. Nadzor nad avtorstvom in kopiranjem je tukaj osnovnega pomena, saj se lahko zgodi, da se bosta tako televizijska ekipa kot režiser približala športniku skozi dolgo snemalno obdobje in da bodo v določenem trenutku spustili svojo zaščito.

Lahko se zgodi, da je oddaja licencirana za predvajanje v drugih državah sveta, pravilno formuliranje dogovora, ki zagotavlja udeležbo klienta pri vsem, pa je udeležba pri bruto prihodkih, ki vključujejo vse terjatve, ki jih ima podjetje in ki izhajajo iz trženja te oddaje. Podjetje se mora obvezati, da bo uporabilo vse instrumente za izterjavo teh terjatev, hkrati pa

bo hotelo, da delež, ki pripada športniku, temelji na neto prihodkih, medtem ko mora manager previdno določiti, kateri stroški se lahko odštejejo in katerih se ne sme odšteti.

Podjetje bo od športnega managerja zahtevalo 'izključitev'. To pomeni, da ne bo želelo, da se športnik udeležuje drugih programov ali daje pomembne intervjuje znotraj dogovorjenega časovnega okvira. Še posebej, če se dogovorijo za zajetno vsoto denarja, ki jo bodo plačevali športniku.

Če so se na poti do uspeha upoštevali vsi ključni dejavniki in pravila, mora biti športnik v trenutku vrhunca svojih unovčljivih zmogljivosti popolnoma zavarovana lastnina, čigar pravice bo manager v obliki licenc zlahka prodajal raznim podjetjem, ki se ukvarjajo s prodajo različnih proizvodov in konceptov.

Vzemimo tipičen primer proizvodnega podjetja, ki poseduje določen proizvod, za katerega smatra, da je idealen način promoviranja prav v povezavi z imenom vrhunskega športnika. Ni nujno, da gre za športni proizvod. Lahko gre npr. za torbico za malico, mini nogomet ali kaj podobnega. Osredotočimo se na torbico. Pogodba bo sklenjena med podjetjem, ki promovira vrhunskega športnika in proizvodnim podjetjem. Potrebno je natančno določiti, kaj vse proizvaja to podjetje in na kakšen način želi uporabiti intelektualno lastnino, ki pripada športniku. Proizvodno podjetje bo verjetno želelo pravico do ekskluzivne uporabe storitev tega športnika. Natančno se določijo definicije, ki jih bo vsebovala pogodba. Pomembno je, da se zelo ozko definira teritorij, na katerem se bo tržil njihov proizvod. Manager bo morda želel dati pravice zgolj na proizvod, ki se proizvaja v Nemčiji. Proizvajalec bo morda želel celo Evropo ali celo cel svet, kakšen obseg jim bo dovoljen, pa je odvisen od zneska, ki jim ga bo manager zaračunal. Meje, znotraj katerih se lahko trži kak proizvod ali storitev, so se s prihodom interneta razširile. Licence, ki so omejene zgolj na trženje proizvodov v eni državi, so tako postale bolj izjema kot pa pravilo. Tako se dandanes večinoma sklepajo oz. prodajajo licence kar za področje celega sveta. To namreč olajša potencialne konflikte, do katerih bi lahko prihajalo (Stein, 2002). Npr., če bi prodali licenco podjetju, ki je locirano v Nemčiji, le-to pa bi tržilo proizvode na spletnih straneh, ki so bile postavljene s strani argentinskega podjetja, bi šlo za kršitev licenčne pogodbe, ki je omejena zgolj na Nemčijo.

Proizvod je potrebno definirati kar se da previdno in določiti ceno, po kateri se bo prodajal v začetni fazi. Če se podpiše pogodba s proizvajalcem tega proizvoda, potem se je potrebno pogovarjati o prodajni ceni na debelo. Manager mora zagotoviti, da proizvajalec ne bo mogel

prodajati v maloprodaji ali s poštnimi nakaznicami po višji ceni. V primeru, da jim to dovoli oziroma do tega pride, pa mora športniku pripadati določen dodatni odstotek od te prodaje.

Čas trajanja pogodbe je pomemben zato, ker se lahko zgodi, da se približuje pomemben športni dogodek, pri katerem bo sodeloval klient, in ki bo dvignil njegovo potencialno vrednost.

Manager proizvajalcu podeli pravico na neekskluzivni osnovi. Ponudi mu ekskluzivo na samo določenem proizvodu, ker se mu v primeru, da tega ne bo natančno določil, lahko zgodi, da bo proizvajalec poskušal manipulirati z njim in ga prepričeval, da ne sme podeliti podobne pravice nobenemu drugemu proizvajalcu, tudi v primeru, ko gre za nekonkurenčen proizvod. Če bo proizvajalcu podelil pravico za reprodukcijo imena in podobe svojega klienta v povezavi s proizvodom, potem mora nujno vplesti obligacijo proizvajalca za razvoj in dejansko promocijo izdelka. Lahko bo deležen zajetnega predujma, dejanski dobiček pa mora pričakovati od velike prodaje. Torej mu ne koristi, če bo izdelek ležal na policah in se bo na njem nabiral prah. Ko določi obligacijo proizvajalca glede promoviranja in trženja licenciranega proizvoda, je pomembno, da poskuša določiti tudi parametre glede sredstev, ki jih nameravajo porabiti za oglaševalsko kampanjo. Poskušati si mora zagotoviti določeno število brezplačnih vzorcev zase in svojega klienta, saj ni izključujoče, da jih ne bo mogel uporabiti za razne dobrodelne namene. Manager v športu ne sme dopustiti proizvajalcu lansiranja kakršnekoli oglaševalske kampanje ali promocije brez njegove jasne kontrole nad pravicami trženja vseh elementov proizvoda. Prav tako je pomembno, da si zagotovi, da ga proizvajalec obvesti o vsakršnem morebitnem sporu oz. nesoglasju glede avtorskih pravic, saj je zelo verjetno, da bodo oni prvi, ki bodo o tem obveščeni.

Manager mora zagotoviti tako predujem kot tudi provizijo. Predujem v bistvu pomeni denar, ki ga dobi vnaprej, lahko pa je povrnljiv ali nepovrnljiv. Kaj to pomeni? Lahko npr. reče, da v klientovem imenu želi zagotovljeno vsoto denarja zgolj zato, da podeli licenco, kar nima nobene zveze s kasnejšimi prodanimi količinami. Pogosteje se dogaja, da je predujem plačan na račun provizije in da ni odtegljiv. Če se manager dogovori za predujem v višini 30.000 EUR in je stopnja licence 10%, pomeni, da dokler niso prodani izdelki v skupni vrednosti 300.000 EUR, njegov klient ne bo dobil nič denarja. Ko pa je ta vsota presežena, dobi 10% od celotnega zneska (Stein, 2002).

Pred lansiranjem naj si manager proizvod temeljito ogleda. Zahteva naj nekaj vzorcev in vseskozi spremlja, ali je kakovost izdelkov, ki so v redni prodaji, v skladu z njimi. Ne sme

dovoliti proizvajalcu, da proizvod prodaja v povezavi z drugimi proizvodi v sklopu t.i. setov, v katerih trženje njegov klient ni izrecno privolil. Prav tako jim brez njegove privolitve ne sme dovoliti promoviranja izdelka v časopisih. Lahko se zgodi, da ima klient pogodbo z enim časopisom, medtem ko želi proizvajalec promovirati proizvod pri konkurenčnem.

Vključiti mora ustrezni mehanizem glede prekinitve pogodbe v primerih, ko proizvajalcu ne uspe proizvesti ali promovirati proizvoda v določenem časovnem obdobju, ko mu ne uspe izpolniti finančnih obveznosti do managerja oz. klienta ali dobaviti dogovorjenega števila vzorcev. Seveda mora imeti možnost prekinitve pogodbe tudi v primeru, če se proizvajalec znajde v finančnih težavah.

Manager naj dovoli proizvajalcu krajše obdobje (2 do 4 mesece) po koncu katerega mu mora vrniti celotno preostalo zalogo oz. jo mora pokloniti ustrezni dobrodelni ustanovi. Lahko se namreč zgodi, da bo v tem času z drugo stranko sklenil pogodbo za oglaševanje podobnega proizvoda, pri čemer ne bo hotel, da mu bivši proizvajalec s starejšo verzijo proizvoda ali z dumpinškimi cenami kviri pozicijo na trgu (Stein, 2002).

Manager v športu ima do vrhunškega športnika velike obveznosti, zato mora biti kar se da natančen in ves čas delovati v športnikovo in s tem posledično v svojo korist.

Vse to je precej preprosto, kadar agent zastopa vrhunškega športnika, ki dosega dobre rezultate in je zato atraktiven za javnost in sponzorje. Problem pa se pojavi pri športnikih, ki ne dosegajo tako dobrih rezultatov, saj se vrtijo v začaranem krogu. Zaradi neuspehov so nezanimivi za medije, s tem pa tudi za sponzorje. Potrebovali bi finančna sredstva, da bi lahko nemoteno trenirali, pa so jim nedosegljiva. Zaradi pomanjkanja sredstev so jim onemogočeni kvalitetni treningi, brez teh pa ni vrhunskih rezultatov. Takšni športniki so večinoma nezanimivi tudi za športne managerje, saj se s tem zmanjša možnost in procent njihovega zaslužka.

Športnik z dobrimi rezultati pa je za agenta zanimiv, priskrbi mu lahko veliko vsoto denarja, hkrati pa tudi sebi zagotovi dobro plačilo. Z denarjem, ki ga športnik prejme od nagrad, reklam ali sponzorjev, pa si lahko zagotovi še bolj kvaliteten trening in s tem boljše rezultate.

4.8. MANAGER V ŠPORTU PRI NAS IN V SVETU

Pred štirimi leti je bila na Fakulteti za šport opravljena raziskava (Kolarič, 2000) o športnih managerjih v Sloveniji. V raziskavo so zajeli managerje v športu, ki zastopajo športnike v

individualnih in moštvenih športnih panogah. Vzorec managerjev v športu so predstavljale 3 individualne in 2 moštveni panogi: atletika, smučarski skoki, tenis, hokej na ledu in nogomet.

Ker smo v tem trenutku še vedno država na prehodu k 'zahodnemu' sistemu organiziranosti športa, je managerjev v športu malo oz. so nedostopni. Med raziskavo se je pokazalo, da imajo nekateri slovenski športniki tuje športne managerje.

V raziskavi se je pokazalo, da pri nas to delo opravljajo v večini moški. Če primerjamo med športnimi panogami, so najpogostejši finančni viri športnikov z managerjem v individualnih panogah v obliki sponzorstva, športnega dodatka, premije ali športne štipendije. Zadnji trije pa prevladujejo tudi pri moštvenih panogah. Torej so finančni viri posledica vrhunskih športnih dosežkov. Takšno stanje pa je dober predpogoj za managerje, saj se le-ti preživljajo od sredstev, ki jih prejmejo posredno od športnika. Raziskava je pokazala, da se vrhunski športniki, prav tako pa njihovi managerji, preživljajo v glavnem s sponzorskimi sredstvi.

Presenetljivo je, da se pri nas lahko preživlja le polovica managerjev v športu samo s sredstvi, ki jih dobijo posredno od športnika. Delo jim mora biti v veliko veselje, da jim ni odveč ritem življenja, ki ga 'narekuje' to delo. Biti morajo stalno na poti, se srečevati z ljudmi na pravih mestih, potovati s športnikom na tekmovanja, živeti svoje zasebno življenje ter še drugo. Ta način življenja za managerja predstavlja velik finančni strošek in glede na to, da se jih le 50% ukvarja z managerstvom v športu profesionalno, ni nič presenetljivega, da morajo opravljati še druga dela s finančnim dohodkom. Kar nekaj jih ima poleg športnega managerstva še drugo službo, kar očitno pomeni, da sredstva, pridobljena na ta način, niso dovolj za ugodne življenjske pogoje.

Več kot tretjina managerjev je mnenja, da je stanje športnega managementa v Sloveniji v krizi, in sicer kot posledica neprofesionalnega pristopa. To pomeni, da njihovo delo opravljajo drugi, ki nimajo usposobljenosti za opravljanje takšnega dela. S tem pa prevzemajo posel managerjem, ti pa se srečujejo tako s še dodatnimi problemi.

Za športnika je pomembno, da ga stalno nekdo motivira; trener, domači, tudi njegov manager, saj je motivacija močen dejavnik pri uspehih. S tem, ko manager pozitivno motivira svojega varovanca, pomaga tudi sebi, saj je lažje zastopati uspešnejšega tekmovalca kot nekoga, ki nima stalnega vrhunskega nivoja.

Med slovenskimi managerji lahko opazimo, da mnogi raje sodelujejo z manj sposobnimi od sebe, ker se tako ne počutijo ogrožene. Takšen način pa vsekakor ne vodi k ustvarjalnosti, še manj k uspehu. Glavni procesi uspešnih managerjev so osredotočenje na doseganje in preseganje ciljev ter pogajalske sposobnosti. Če nadaljujemo s strateškimi sposobnostmi, lahko rečemo, da so najpomembnejše na ravni najvišjih managerjev. Na tej ravni ima odločilno vlogo intuicija. Tako lahko manager globalno in vsestransko predvidi prihodnost, strateško razmišlja in kakovostno odloča na podlagi izkušenj, modrosti in v sodelovanju z drugimi strokovnjaki. Upravlja kreativnost, spodbuja nove zamisli in spelje stvari tako, da se na miren način izogne 'minskemu polju'. Težave sprejme in jih odkrito razčisti, pri tem pa ga ni strah ukrepati (Šugman, Bednarik in Kolarič, 2002).

Športni managerji v razvitem svetu se srečujejo s povsem drugačnimi težavami. Tistim, ki zastopajo vrhunske športnike, vsekakor ni potrebno iskati dela tudi na drugih področjih, saj so provizije in plačila za njihovo delo vrtoglavo visoke. Športni managerji v tujini so med najvišje plačano delovno silo. Vrhunski športniki so zanimiv artikel za sponzorje, ki jih najamejo za promoviranje svojega izdelka ali storitve. Managerji v športu morajo paziti, saj je v tem poslu konkurenca zelo močna. Ravnati morajo v korist športnika in njegovega rezultata. V svetu je delo managerja v športu trdo in naporno in predstavlja nenehno borbo za moč in denar.

4.9. MANAGER V ŠPORTU: AGENT ALI ODVETNIK

Agent ali odvetnik? Ali oboje? Ali lahko ena in ista oseba igra obe vlogi? V realnosti zastopanje športnikov privlači vse več odvetnikov, tako da zgornje vprašanje predstavlja filozofske, moralne in poslovne probleme, kakor tudi probleme povsem pravne narave.

Pogosto športnik najame agenta, ki bo po drugi strani najel odvetnika, da bo poskrbel za pravno dokumentacijo, ki jo zastopanje uspešnega športnika generira. Vendar obstaja vprašanje, koga v resnici zastopajo ti odvetniki. Ali njihova dolžnost presega pripravo in svetovanje za reklamne in sponzorske pogodbe, za katere so bili najeti, ter predstavlja tudi pregled celotne strukture odnosov med agentom in športnikom? Ali je možno oziroma pravilno, da si odvetniki zatisnejo oči in ignorirajo nepravilnosti oz. indiskretnosti s strani agentov? O tem obstajajo številni primeri.

Veliko managerjev v športu izhaja iz zavarovalništva. Med njimi je mnogo t.i. omejenih agentov, ki niso sposobni dati neodvisnega nasveta, temveč imajo le znanje o določenih

proizvodih podjetja in so posledično nesposobni priskrbeti svoji stranki širšo izbiro zavarovalniških produktov. Če je odvetnik prisoten, ko agent proda svojemu športniku-klientu zavarovalno polico, ali je le-ta dolžan opozoriti športnika, da jo primerja z drugimi zavarovalnimi policami na trgu? S pravnega vidika je odgovor na vsa navedena vprašanja jasen.

Odvetniki morajo zagotoviti, da športnik dejansko prebere dokumentacijo, ki določa višino agentove provizije in ne sme ostati tiho zaradi lojalnosti do agenta, ki ga je najel.

Podobno mora odvetnik reagirati, če na podlagi svojega poznavanja trga meni, da je neto znesek, ki bo na izbiro športniku po odbitku agentove 20% provizije v zvezi s konkretnim komercialnim poslom, nezadosten oz. neustrezen v primerjavi z drugimi igralci.

Stein (2002) je trdno prepričan, da je pravnikova dolžnost do družbe kot celote in še mnogo bolj do posameznikov, s katerimi so pristali v odnosu 'kvazi stranka', da prevaga nad samim odnosom odvetnik/stranka. Torej v primeru, da kot agent pripelje svojo stranko k odvetniku, ki ima problem, je vprašanje, ali se mora odvetnik izreči, da ima konflikt interesa in preneha s svetovanjem, ali tvega kršitev zaupnega odnosa odvetnik/stranka, s tem da športniku točno razloži, kaj si misli o dejanjih, opustitvah oz. nerazkritjih s strani agenta, ki je formalno njihova stranka. Meni, da mora odvetnik športniku povedati vse, kljub temu da se pravniška srenja in nezgodne zavarovalnice morda ne strinjajo z njim.

Zaradi navedenih razlogov mora odvetnik paziti, da se ne ujame v past s tem, da nič ne naredi, saj se lahko situacija obrne proti njemu. Igralci, zaradi same narave svoje dejavnosti, pogosto zamenjujejo svetovalce. Agent, ki uspešno posluje pri nogometnem ali rugby klubu na enem delu države, lahko brez problema deluje za igralca pri njegovem prestopu v drug klub na drugem koncu države, čeprav je tam močno zakoreninjen konkurenčni agent. Igralci se neizogibno med seboj pogovarjajo o svojih prihodkih in svetovalcih. Igralec bo tako v drugačnem okolju najel drugega agenta, ki bo med pregledom dela svojega predhodnika podrobno pregledal tudi odvetnikovo vpletenost in delovanje. Agenti so podobna vrsta kot gradbeniki. Ko pregledujejo pogodbe, ki jih je izpogajal nekdo drug, vedno najdejo kup nepravilnosti in nejeverno zmajujejo z glavo ter neizogibno komentirajo (« hočete reči, da ste dejansko plačali za takšen nasvet»). Ker se odškodninsko zavarovanje sedaj po novih predpisih zahteva za agente, so odvetniki še vedno privlačna tarča (Stein, 2002).

Pri partnerstvu oz. sodelovanju odvetnik/agent mora biti odvetnik popolnoma prepričan, da agent deluje samo v interesu stranke, kar pa je težko (vendar ne nemogoče) glede na dogovor

o proviziji. Obstajajo agenti, ki bodo svetovali proti sklenitvi pogodbe, (tudi če jih to stane njihove provizije), ko menijo, da pogodba ni dobra za njihovo stranko.

»Včasih sem mislil, da obstaja zelo malo oz. nič zadev, ki jih lahko stori agent, odvetnik pa ne in v teoriji je to verjetno res. Vendar pa trenutni nivo zaračunanih provizij pomeni da ni stroškovno učinkovito, če odvetnik porabi špekulativni čas za športnika, s tem da mu poizkuša zagotoviti pojavljanje na TV, posle glede oblačil in na splošno delo v zvezi z mediji. Če agent zaračuna 100 dolarjev za članek, za katerega je potrebno vložiti nekaj ur, se lahko odvetnikov račun dvigne do 500 dolarjev plus DDV. Odvetniki prodajajo le eno dobrino, svoj čas, ki mora biti porabljen konstruktivno in omejeno, sicer bi to pomenilo škodo za stranko.« (Stein, 2002)

V glasbenem poslu je dokaj normalno za založbe, da svojim novim umetnikom plačajo odvetniške storitve, tako da zagotovijo, da le-ti dobijo neodvisen nasvet. Podobno lahko naredi tudi agent, ki bo zaslužil precejšnjo provizijo. Če odvetnik deluje brez agenta, potem se mora sprijazniti z dejstvom, da lahko element »usmerjanja kariere« pomeni določene izgube ter morajo biti pripravljeni sprejeti elementa špekulacije in investicije.

4.10. KLJUČNI ELEMENTI ZA DOBRO DELOVANJE MANAGERJA V ŠPORTU

Manager v športu naj bi vedno izbral najboljšo pot za dosego cilja, za kar mora uporabiti vse razpoložljive vire ki jih ima na voljo. Kako jih bo izkoristil je odvisno od njegovega znanja, sposobnosti in osebnostnih lastnosti. V svojem vedenju mora biti odločen in zaupati v svoje sposobnosti ter v pravilnost svojega ravnanja. Odloča in usklajuje se prek osnovnih nalog managementa, pri tem pa je nenehno izpostavljen vplivom iz okolja. Manager v športu bi moral biti strokovnjak, voditelj in etična osebnost, zato morajo biti njegove odločitve uspešne in učinkovite. Poleg vsega naštetega pa je pomembno, da je manager zrel človek, ki zna usmerjati in voditi ljudi okoli sebe, sprejemati odločitve, jih utemeljiti in izpeljati.

V nadaljevanju (glej tabelo 2) povzememo glavne elemente za uspešno delovanje managerjev v športu.

Tabela 2: Ključni elementi za uspešno delovanje managerjev v športu.

Glavni elementi	Značilnosti
IZOBRAŽEVANJE	• formalna izobrazba • samoizobraževanje • obvladanje ekonomske znanosti • obvladanje športne znanosti • poznavanje prava • ravnanje s človeškimi viri • povezovanje različnih znanj
NALOGE	• načrtovanje • organiziranje • vodenje • nadzorovanje
KOMUNICIRANJE	• tržno komuniciranje • poslovni sestanek • poslovni razgovor • pogajanja • nastopi in predstavitve
OSEBNOSTNE LASTNOSTI	• značaj • temperament • druge sposobnosti: organiziranost, redno doseganje rezultatov, potrpežljivost, dosegljivost, odločnost, zainteresiranost, entuziazem, zahtevnost, poslušanje in delovanje, točnost, samozavest, dober motivator.
OBVLADOVANJE ČASA	• izboljšanje uporabe časa • optimalno izrabljanje časa • dosledno obvladovanje časa

Vir: Lastna analiza.

5. MANAGMENT V ŠPORTU IN VLOGA MEDIJEV

Pri razvoju športa imajo izjemno pomembno vlogo mediji, v zadnjem času zlasti elektronski. Svetovni komunikacijski sistemi so omogočili tako hiter prenos vseh vrst informacij, da o tem še pred dobrimi dvajsetimi leti ni nihče mogel niti sanjati. S tem so se športne prireditve tako približale gledalcu, da mnogi raje gledajo prireditve po TV kot v živo. Poseben pomen ima TV, saj za posamezne dogodke "priklene na stol" milijardo in več gledalcev. S tem ima izredno moč propagiranja športnih dogodkov in seveda tudi sponzorjev, ki so kako prireditve podprli in s svojo neprestano reklamo po TV (tudi v trenutku najbolj razburljivih športnih dogodkov propagirajo svoje proizvode in storitve) (Šugman, Bednarik in Kolarič, 2002).

Živimo v 21. stoletju, ki prinaša vedno nove tehnološke pridobitve. Njihov skupni imenovalec je čedalje pestrejša, vse hitrejša in neposrednejša komunikacija. Pri tem sta v ospredju neposrednost in sočasnost. Njuna osnova pa sta še vedno zvok (radio) in slika (televizija), ne glede na to, da ju predvajajo tudi že prek širokopasovnega medmrežja in dodatnih ponudb mobilne telefonije.

Olimpijske igre v Atenah 2004 niso le doslej največje olimpijsko srečanje, marveč tudi svetovni medijski dogodek superlativov ter daleč največja in najbolj zapletena radiotelevizijska operacija v svetovni zgodovini. Osrednjega pomena je seveda televizija, za katero se je že zdavnaj uveljavila trditev – brez TV ni dogodka. Razsežnosti so neverjetne in bržčas doživljajo olimpijske igre v Atenah tako po obsegu športnega programa in njegovih udeležencev, po varnostnih ukrepih, kakor tudi po obliki medijskega pokrivanja – v vseh primerih tudi zaradi stroškov – svoj zenit.

Skupno naj bi si prenose iz Aten ogledalo 25 milijard ljudi. Otvoritveno slovesnost je spremljalo okoli 3,2 milijarde gledalcev, kar je bila doslej največja množica, ki je sočasno sledila prenosu takega svetovnega dogodka.

Medtem ko evropske televizije ponujajo okoli 300 ur dogajanj iz Aten, ameriški NBC²⁴ prvič v zgodovini oddaja kar 24 ur olimpijskega programa. V projekt so vložili 793 milijonov dolarjev, pričakujejo pa kar 200 milijonov dolarjev čistega (oglaševalskega) dobička.

Občudovanje tehničnih in programskih dosežkov ter organizacijskih in izvedbenih superlativov pa za ponudnike programov – z izjemo komercialnega NBC – skopni ob obračunavanju stroškov, ki so čedalje večji in vse manj dostopni. Prihodki od prodaje radijskih in televizijskih pravic so postali glavni vir financiranja Mednarodnega olimpijskega komiteja.

Bojazen, ki se pojavlja, je, da zaradi vse višjih stroškov pravic televizijskih prenosov, javni radijski in televizijski servisi ne bodo mogli več prenašati športnih dogodkov.

Zato je pomembno, da se tako šport kot mediji zavedajo, da drug brez drugega ne morejo in da je potrebno, da vsako sodelovanje obrodi sadove, tako za športni subjekt kot za medij.

²⁴ameriška televizijska družba (National Broadcasting Corporation)

5.1. NOVA TEHNOLOGIJA: ŠPORT IN MOBILNI (BREŽIČNI) INTERNET

Mobilni telefoni so postali integralni del življenja v najbolj razvitih državah. V Evropi se trg mobilne telefonije približuje točki saturacije²⁵, saj približno 230 milijonov ljudi poseduje mobilni telefon, v letu 2000 je bilo 89 odstotkov mobilnih dohodkov zasluženih preko pogovorov po mobilnem telefonu, samo osem odstotkov preko pošiljanja kratkih sporočil ter trije odstotki preko mobilnih internetnih storitev (Westerbeek, Smith, 2003).

Evropska podjetja mobilne telefonije so plačala 290 milijard ameriških dolarjev za tako imenovane 3G²⁶ licence oziroma za pravico do uporabe novega svetovnega mobilno – telekomunikacijskega sistema²⁷. Gre za standard mobilnih telefonov tretje generacije, ki pošiljajo podatke dvestokrat hitreje kot obstoječi GSM²⁸ standard.

Klici preko mobilnega telefona bodo zelo verjetno postali standardizirana, brezobrestna storitev. Predvidevanja so, da bo do leta 2005 dve milijardi ljudi uporabljalo mobilne naprave za povezavo prek interneta; potem je vprašanje kvalitete in dostopa ne glede na čas ali kraj ključni faktor do uspeha; še posebno, ko bo »samo« 700 milijonov ljudi povezanih v svetovni splet preko osebnega računalnika (Westerbeek, Smith, 2003).

Če sklepamo o prihodnosti brežičnih internetnih storitev na podlagi nedavnih evropskih in ameriških izkušenj, potem je ta pogled bolj klavrn. Kratkoročni neuspehi WAP²⁹ tehnologije (Wireless Application Protocol), ki zajema predstavo in uporabo mobilnih porabnikov, so pripeljali do t.i. »počakajmo« odnosa na večini trgov, preden bodo le-ti sprejeli novo tehnologijo. Čeprav je WAP tehnologija zelo dobra in vsekakor sposobna dostavljanja mobilnih internetnih storitev preko starejše tehnologije, je v Evropi manj kot 20 odstotkov telefonov z WAP tehnologijo, izmed katerih je le 20 odstotkov tistih z omogočenim dostopom do interneta (Graham, Neirotti, Goldblatt, 2001).

²⁵ Zasičenost, zasedenost

²⁶ tretja generacija mobilne telefonije (sem spada UMTS)

²⁷ Universal Mobile Telecommunication System – UMTS

²⁸ Globalni sistem mobilne telefonije (Global System for Mobiles; IT)

²⁹ Wireless Application Protocol - po slovensko brezžični aplikacijski protokol. WAP protokol je tehnologija, ki združuje internet in mobilne telekomunikacije. Omogoča povezavo v internet z našim mobilnim telefonom. WAP protokol deluje podobno kot delujejo računalniki, priključeni v internet, le da komunikacijski del poteka preko brezžičnega omrežja.

V ZDA obstaja le šest odstotkov mobilnih telefonov z dostopom do interneta in en odstotek Američanov, ki dejansko uporablja svoj mobilni telefon za dostop do svetovnega spleta. Predložni načrt prodaje brezžičnega medmreženja pa je imeti omogočen dostop do interneta ne glede na čas ali kraj, kjer se nahajamo. Čeprav so tehnologije, ki ponujajo brezžično glasovno in podatkovno uporabo pri hitrosti 2 megabita na sekundo v razdalji 100 metrov, predstavljajo nekakšno grožnjo novi 3G tehnologiji, je prava ugodnost brezžične tehnologije za mrežne operaterje in dobavitelje, zmožnost komuniciranja z vsako stranko posebej in na njeno željo.

Zamenjava fiksiranih naprav za WAP dostop do interneta ni bila prav posrečena zavoljo nepopolne opremljenosti mobilnih telefonov in mrež, ki naj bi bile sposobne HTML prenosa (dejanski internetni protokol) na telefonski ekran. WAP uporablja t.i. brezžični jezik³⁰, ki podrobno označuje center WAP kodiranja. V tem oziru naj bi bilo trženje WAP-a predvsem dostavljanje vsebine (večinoma gre za informacije v obliki teksta), ki je optimalna za brezžične naprave, vendar pa ne predstavlja direktnega nadomestila za dostopnost do interneta preko osebnih računalnikov (Graham, Neirrotti, Goldblatt, 2001).

S prihodom novih visoko hitrostnih 3G standardov in slušalk bi WAP svojo uporabo še vedno lahko uspešno lansiral. Vendar pa obstaja večja verjetnost, da bo japonsko podjetje v naslednjih letih dominiralo na brezžičnem trgu. Na Japonskem zelo popularen I-mode je poseben gumb na mobilnem telefonu, ki omogoča hiter dostop do interneta. Pravzaprav omogoča stalen dostop, uporabniki pa so dolžni plačati le naložene informacije. Za razliko od WAP-a, je I-mode lažji za zunaj mrežne uporabnike. Podjetje aktivno razvija svoje povezave v Evropi, npr. v Italiji in Holandiji, kar omogoča vstop na evropski trg. Da bi ostali konkurenčni, morajo biti del evropskega trga, še posebno, če upoštevamo dejstvo, da bo 3G tehnologija v polnem zagonu v Evropi okrog leta 2005. Prav ironično je, da se velikanski uspeh interneta kaže predvsem v njegovi odprtosti (kar pomeni priložnosti za posameznika ali podjetje, da izdelava svoj lastni prostor/obseg in ga dejansko pošlje preostalemu svetu). V brezžični svetovni industriji proizvajalci še vedno kontrolirajo, kateri podatki (ne)smejo doseči stranke.

5.2. ŠPORTNI POSEL KOT KLJUČ DO BREZŽIČNEGA USPEHA

Kot je že bilo povedano, zaradi ogromnih stroškov investicije v 3G licence za organizacije, ki so svoj posel gradile na storitvah za mobilne podatke, tako rekoč ni več poti nazaj. Obogateti

³⁰ Wireless Markup Language (WML)

na precej zasičenem in visoko konkurenčnem trgu je mogoče le z uspešno vodenim mobilnim poslom³¹. Industrijski opazovalci prepoznavajo, da bo zabava prispevala pomemben del k temu poslu; gre za prav specifično obliko zabave: šport. Še posebno za športne organizacije morajo biti priložnosti, ki jih ponuja športni posel, preudarno premišljene tako na svetovnem kot lokalnem nivoju. Mobilni internet omogoča športnim organizacijam povezavo z navijači in oboževalci kjerkoli in kadarkoli, le-tem pa dostop do informacij o njihovem moštvu in igralcih, pogovorov med navijači in igralci, naročil blaga, stav o rezultatih, nakupa vstopnic ipd.

Ena izmed pomembnih značilnosti brezžične tehnologije je ta, da lahko navijači dobijo tudi zelo osebne informacije. Za nekatere je potreben le vpis kode in že lahko dobimo informacije o barih in pubih, kjer nudijo svoje storitve. Štiriletna pogodba z Vodafone in Manchester United v vrednosti 48 milijonov ameriških dolarjev, pri kateri ima Vodafone logo le majhno vlogo, je veliko bolj pomembna zaradi predstavitve in dostopa informacij preko Vodafoneovih produktov (Westerbeek, Smith, 2003).

Prav tako je pomembna mreža LAN³² na stadionu, ki omogoča brezžične informacije in komunikacijske sisteme. Pomembno vlogo ima pri gledanju tekme, saj ponuja takojšnje posnetke pomembnih dogodkov med tekmo ter odgovarja na vprašanja, ki si jih med seboj zastavljajo navijači. Glavna značilnost je, da omogoča visoko specifični profil informacij, kar dovoljuje potencialnim oglaševalcem, da preskrbijo informacije, ki so pomembne za prejemnika (Westerbeek, Smith, 2003).

Celo za športe manjših razsežnosti, brezžična tehnologija ponuja možnosti za dostavo skupin porabnikov k specifičnim sponzorskim partnerjem. Še posebno pa bodo podjetja, ki se ukvarjajo z brezžično tehnologijo, sama iskala šport z namenom, da produkt čim bolje predstavijo. Obseg športa ponuja tudi dobre možnosti za ohranjanje intenzivnega kontakta s porabniki preko zahtevane tehnologije. Vsaka znamka tega tipa mora poiskati specifično znamko v športu. Kot primer navajamo Motorola, ki preko ameriškega nogometa (Siemens pa preko angleškega) prodaja telefone s timskim logom.

Prihodnost brezžične tehnologije ponuja skoraj univerzalno dosegljivost dostopa do informacij, kadarkoli in kjerkoli jih potrebujemo. Ne le, da je šport vir informacij, po katerih obstaja veliko povpraševanje (ne glede na dejstvo, da že sam po sebi privablja trg), ampak bo

³¹ M – commerce

³² Lokalna povezava med dvema ali več računalniki (Local Area Network)

v naslednjih desetih letih tudi pomembno orodje za tehnološke svetovalce in podjetnike, ki bodo prepričevali neodločne porabnike o sprejetju tehnologije in povečanju nujnih dohodkov, ki omogočajo dobaviteljem brezžičnih aparatov soliden zaslužek. Športni posel se drži svojega kraljevskega prestola! Kakorkoli, kjer je »brezžični« uspeh odvisen od športa, je uspešnost športa v soodvisnosti do razvoja interneta ter interaktivne televizije.

5.3. MOČ MEDIJEV IN DOJEMENJE ŠPORTA

Avtorja Boyle in Haynes (2000) razlagata sorodno centralnost medijev v produkciji, reprodukciji in širitvi informacij, ki jih povezujemo s športom v modernem svetu. Po eni strani zagovarjata, da obstajata neodvisni razvoj športnih struktur ter človeških in nacionalnih identitet v socialnem prostoru izven medijev, kjer se je šport razvil iz rasnih, spolnih, etničnih ter nacionalnih korenin. Po drugi strani pa ugotavljata, da so mediji igrali pomembno, če ne celo glavno vlogo v komuniciranju od vsega začetka moderne dobe. Študija o medijskem športu (ali športu, ki ga objavljajo mediji) nam ponuja globok vpogled v pop kulturo (pa naj bo to šport ali pop glasba) in kako jo kapital obrača v svojo korist. Avtorja imata prav, ko zapišeta, da je "šport preko TV-ekranov ne le naša glavna zveza s športom samim, pač pa tudi z našimi idejami o nacionalnosti, rasi, spolu ter starosti. Vidimo, da predstavlja bogato razpoko, ki nam omogoča raziskovanje in razumevanje socialnega, kulturnega, ekonomskega in političnega življenja".

Nekateri bi lahko trdili, da so mediji umetno transformirali nekatere športne storitve v enote produktov za boljšo prodajo ter uničili športno porabnost. Ker so glavne mreže prisiljene plačati izredne vsote za pravice do predvajanja, so prav tako nagnjene k zviševanju svojih investicij. Posledično se je razvil program, ki ga je potrebno plačati, kot edini izhod za tiste oboževalce, ki hočejo gledati športne dogodke v živo preko TV-ekranov.

Pri večini velikih športov trend še vedno ni dosegel svoje odločitve (sklepa), čeprav že obstajajo prve gonilne sile, kot npr. profesionalni boks, ki imajo prvovrsten pomen pri plačilu televizije. Nekaterim ne preostane drugega kot pomoč federalnih urejevalnih mehanizmov, kot so tisti v Avstraliji, kjer je nujno, da je vsaj »porcija televizijske športne diete« dostopna brezplačno (gre za proces zaščite kulturnih pravic športnih oboževalcev). V ZDA se vedno bolj predstavlja le zavoženi ideal, še posebno zato, ker se adrenalinski športi precej naglo širijo, medtem ko produkti, ki ponujajo športno zabavo (profesionalni wrestling), vedno znova

najdejo nove ideje pri paketiranju svojih storitev/produktov za porabnike. Pri tem se naslanjajo na ostale donosne produkte, kot so npr. računalniške igrice. Polomija XFL v ZDA dokazuje, da mediji le niso tako vsemočni in da kulturna identiteta ostaja pomenljiva središčna točka pri športu. Poleg tega, da mediji vedno igrajo vplivno vlogo pri športu, pa obstaja še drugo jedro, ki dokazuje, da je prihodnost športa predvsem v tehnologiji, ki vključuje tudi medije (Boyle, Haynes, 2000).

Ustrezen vpliv in moč medijev pri prikazovanju športa vidimo v odnosu med nogometom in kolektivnimi identitetami v mestu, kot je Glasgow. Neodvisno od medijske zmožnosti reprodukcije in širitve obstoja kolektivnih identitet – kjer oporni Rangers ali Celtic predstavljajo značko identitete – podpora glasgowskim klubom temelji na religiozni razmejitvi, ki je zgodovinsko določena in nedotakljiva s strani medijev. Ko poizkušamo določiti vpliv medijev na šport, je pravi izziv pretehtati 'bitko' med »tradicionalnim športom« in »spremembo«, ki so jo prinesle zahteve novih medijev in njihova povečana moč pri preurejanju igrišča (Boyle, Haynes, 2000).

Znotraj konteksta ekonomije rastočih športnih storitev moramo vsekakor potrditi moč medijev in njihov vpliv na porabniško dožemanje tradicionalnega športa ter njihovo nadaljnjo zmožnost manipulacije s tekmami v dobro najmočnejših ali najbolj iznajdljivih dobaviteljev športnih storitev. Z drugimi besedami, skozi medije ali lastništvo lahko športne organizacije dramatično povečajo vrednost svojih produktov in trgovskih znamk, kar po vrsti vpliva na vrednost njihovih korporacijskih produktov, kot so sponzorstvo, licenciranje in širjenje pravic. Če gledamo z globalnega vidika, se pomenljivo večajo deregulacija medijskega sektorja, združevalni učinek nove tehnologije ter vrednost, ki je zbrana v sponzorstvu in licenčnih trgih.

5.4. GLOBALIZACIJA IN MEDIJI

Organiziranje internacionalnega športnega dogodka je postalo prav ogromen podvig, pri katerem so večja športna podjetja prisiljena iskati izdatna multinacionalna sponzorstva, če hočejo, da bo dogodek potekal varno predvsem s finančnega vidika. Govorimo o svetovnih športnih dogodkih, ki so predstavljeni širšemu občinstvu in podprti s strani svetovnih korporacij. Trikotnik med športom, sponzorjem in mediji podpira geografsko območje, v katerem bo le dogodek, ki lahko privlači svetovno občinstvo, zanimiv s strani medijev ter hkrati zavaroval interese sponzorjev pri investiciji v ta dogodek. Ni presenetljivo, da rast športnega sponzorstva sledi razvoju medijske industrije kot svetovnega posla.

Logika sponzorske povezave med multinacionalnimi podjetji in športom je precej enostavna. Krite, ki ga omogočajo domači ali internacionalni športni dogodki, sponzorjem dovoljuje vključitev v dogodek, v procesu celotnega komuniciranja z vrsto potencialnih trgov.

Glavna atrakcija športnega sponzorstva je preprosto zvišati ali spremeniti javni profil podjetja, seznaniti javnost s produkti ali storitvami podjetja ali pa ponovno oživiti 'image' podjetja skupaj z akcijo, pobudo in sofisticiranostjo športnega dogodka. Združitev na domačem ali svetovnem nivoju lahko nadalje integrira v nivo lokalnih in nacionalnih skupnosti.

Dirke formula 1 so dober primer zelo privlačnega, glamuroznega, dragega, nevarnega in razburljivega športa na svetovni ravni, ki pa prav tako ugaja tekmovalnemu nagonu. Kateri je boljši šport kot izbrati formula 1, če hoče podjetje povečati svoj profil in biti povezano z vsemi razburljivimi značilnostmi športa, ki je na očeh milijonov gledalcev pred televizijskimi sprejemniki? S cirkuškim potovanjem formula 1 iz ene kontinentalne regije proti drugi vsak drugi teden se odpira morje priložnosti za regionalno ali lokalno uporabo sponzorstva.

Globalizacija športnega sponzorstva je logičen korak v razvoju, če upoštevamo unikatno kvaliteto priljubljenega komercialnega športa, ki prestopa meje brez kakršnih koli težav s prilagoditvijo lokalnega jezika ali kulture. V novem tisočletju naj bi posli 'uporabili' šport v marketinških komunikacijah. Športi simbolizirajo alternativo za že pregledano kompleksnost post-modernega življenja: igrišče je vedno stopnja, pravila pa ostajajo enaka. Nadalje, televizijski prenosi športnih dogodkov ter pisni mediji ne pritegnejo le zapriseženih športnih oboževalcev, ampak tudi obrobne gledalce.

Ljudje spremljajo šport pred TV-ekrani, ker imajo športni dogodki veliko opraviti z nacionalnim ponosom in s širšo kolektivno izkušnjo. Tudi geografska popularnost športa določa katere organizacije bi najverjetneje lahko sponzorirale dogodek (kot primer navajamo McDonald's in olimpijske igre v Los Angelesu leta 1984), kadar le-tega predvajajo za glavni medijski trg (omenimo odmevne tekme za svetovno prvenstvo v Mehiki leta 1986 in ZDA leta 1994, ki so bile odigrane v najhujši dnevni vročini ter se tako prilagodile evropskemu trgu). Leta 1998 je v Franciji prisostvovalo 45 podjetij, ki so skupno plačala 450 milijonov ameriških dolarjev za pravice naziva »uradni sponzor«, opremo ter dostavo storitev. Večina podjetij je potrošila najmanj en ameriški dolar na vsak dolar, ki je bil plačan za sponzorstvo. Sponzorji seveda nočejo potrošiti tako visokih vsot denarja brez obvezne podpore vodilnih oddajnikov športnega dogodka (Parks, Quarterman, 2003).

Ni presenetljivo, da sponzoriranje mladinskih športnih dogodkov obračunava minimalno 0.5 odstotka vseh sponzorstev. Športi na lokalnem nivoju se ne spreminjajo prav dramatično, svetovno priljubljeni športi, kot je nogomet, pa predstavljajo zmago svetovnega trga. Kadarkoli ga gledamo – bodisi v živo ali preko sprejemnikov – predstavlja kulturni produkt v strukturiranem okolju ekskluzivnega tipa. Sponzorstvo nogometnih klubov v največjih evropskih nogometnih trgih prikazuje vrednost tega ekskluzivnega produkta.

Industrija športnih dobrin in prodaja licenčnih športnih dobrin je dober primer zmage univerzalnega trga. Prodaja licenčnih športnih dobrin je dosegla svoj vrh sredi devetdesetih v ZDA. Proti koncu devetdesetih let je prodaja drastično padla, in to zaradi košarkarske stavke in začasnega razpusta delavcev v letih 1997/1998 (Parks, Quarterman, 2003).

Kakor koli, NFL in NBA se trudita prenoviti in poživiti svojo industrijo s prodiranjem na še nepokrite trge. Kot primer navedimo NBA-jevo lansiranje programa, katerega cilj je bil združiti NBA – jeve trgovinske cone po vsem svetu in hkrati iskati za direktnimi TV-prodajnimi modeli in produkti, ki so dosegljivi na kraju samem (kadar se odvija kaka tekma), ter pospeševanjem prodaje, z namenom dobiti sporočilo o določeni znamki produkta na samem prodajnem kraju. Nogometni klub Manchester United je pred kratkim pokazal, da je njihova prodajna politika skoraj enako donosna zunaj Velike Britanije kot znotraj nje (Parks, Quarterman, 2003).

Promocijska družba³³ v Angliji je v sodelovanju s svetovnim prvenstvom v kriketu leta 1999 predstavljala dober zgled licenčnosti v smislu enkratnega dogodka³⁴. Izmed petih kategorij produktov, ki vključujejo oblačila, igrače in darila, publiciranje, hitro gibajoče se porabniške dobrine in promocije, je šestdeset odstotkov dohodka prinesla samo kategorija z oblačili. Uspeh njihovega programa je temeljil na popolni vključitvi v diskusije, ki so se vrstile od televizijskih pravic pa vse do internetne prodaje produktov. To jim je omogočilo razvoj najboljših licenčnih strategij, ki niso le zavarovale pravic lastnikov licenc, ampak tudi omogočile najboljšo možno vrednost in povračilo za tiste, ki so licenco odkupili. Priložnosti za navzkrižno promocijo so se povečale zaradi integralne vključitve v organizacijo dogodka (Parks, Quarterman, 2003). Prodaja dogodkov se je povečala tudi preko svetovnega spleta. Tudi kadar športni oboževalci nimajo časa za ogled dogodka ali nakup spominčkov, jim svetovni splet omogoča biti del dogodka z naročili blaga, ki je dostopno samo v času dogodka samega.

³³ CPG (The Copy right Promotions Group)

³⁴ One-off event; označuje dogodek, ki se zgodi le enkrat.

V kontekstu tega poglavja gledamo na internetno trgovino kot na 'križanca' med blagovnim in storitvenim produktom. Pomemben del ugodnosti, prodanih porabnikom, pa je tudi ležernost internetne povezave, nakupa in ustrezne dostave. Brezžični internet pri tem zelo verjetno igra glavno vlogo.

6. PRIHODNOST MANAGEMENTA V ŠPORTU NA SVETOVNEM TRGU

Nekateri so mnenja, da sta največja človeška dosežka pogovorni in pisani jezik. Za druge je to kolo, naprava za tiskanje, smodnik, naprava za notranje izgorevanje, računalniški čip ali dvigalo. Nemogoče je zanikati pomembnost vseh izumov. Vendar najbolj vpliven evolucijski element človeške civilizacije pa le ni bil izum, temveč odkritje: ogenj. Ogenj nam je omogočil odkriti in določiti našo človečnost, omogočil nam je varen in topel dom, pospešil napredek v zunanjem okolju in nam hkrati dopustil odkriti ogenj v nas samih. Z razliko od katerekoli druge živalske vrste na planetu Zemlja, ljudi usmerja nujnost po odkrivanju, napredovanju in določitvi svojega mesta v vesolju.

Ljudje so do določene mere vzeli zadeve v svoje roke in določili svet, v katerem živijo v skladu s svojimi potrebami. Nekatere od potreb se izražajo preko religije, tovarištva ali identitete. V sami osnovi pa leži naše nagnjenje k odkrivanju sveta in zadovoljitvi celotnega niza človeških potreb skozi igro, rekreacijo in ne nazadnje športa.

Pomembnosti športa torej ne moremo povzeti z domeno, da je šport zgolj socialni izum. Kot je zapazil že Platon: »Kakšen je torej pravi način življenja? Živeti ga moramo kot igro – igrati določene igre, delati žrtve, peti in plesati – šele potem bo človek sposoben pridobiti naklonjenost bogov in braniti samega sebe pred sovražnikom ter tako zmagati v bitki.« Torej ne govorimo o športu kot izumu, temveč o športu kot odkritju, ki ga lahko na različne načine uporabljamo v človeško korist ali škodo povsod po svetu (Westerbeek, Smith, 2003).

Če je naraven smisel športa nedvomen, potem je njegova ekonomska pomembnost vredna ugleda. Obseg sedanje globalne športne industrije je redkokdaj bil ocenjevan, vendar se v ekonomskem smislu zagotovo giblje čez tisoč milijard dolarjev. Res je, da tega nihče ne ve. Šport, splošno definiran kot fizična lagodnost in rekreativna aktivnost, igra pomembno vlogo v življenju večine svetovnega prebivalstva (Westerbeek, Smith, 2003).

Obstajajo nekatere ovire pri konzmaciji športa, ki so bodisi osebne ali množične narave. Vendar, v katero smer se šport razvija? Bodo silnice, ki silijo šport k spremembi, prekoračile človeške potrebe, ali se bo šport preprosto preobrnil v drugo smer? Kaj nam šport prinaša v prihodnosti? Potrebno je raziskati prihodnost športa kot posla v svetu.

Ugibanja o prihodnosti športa se na prvi pogled lahko zdijo preprosta. Če sanjamo o najbolj napredni tehnološki napravi za premostitev razlik med športnim udeležencem in opazovalcem ali o zvečanju pobudnih faktorjev, gremo že v pravo smer. Konec koncev, mar ne pomeni šport gledanja in spremljanja športnih dogodkov z množičnim navdušenjem in izkušnjo? Si lahko zamislimo tehnologijo, ki bi nam dovoljevala ustvarjati naša lastna športna moštva, ki bi igrala drug proti drugemu? Si lahko predstavljamo tehnologijo, ki bi nam omogočala sedeti na tridimenzionalnem obrobju nogometnega igrišča na svetovnem prvenstvu ali zraven starterja na olimpijskem finalu teka na sto metrov? Večina si lahko predstavlja omenjeni nivo tehnologije in nekateri od nas celo pričakujemo veliki preskok raje prej kot kasneje. Ne gre za vprašanje dosegljivosti že garantirane tehnologije ali o njeni izvedbi, pač pa o tem, kakšna bo njena ramifikacija³⁵ v obstoječem svetu športa, kajti ta svet se že nahaja v položaju radikalnih sprememb iz tradicije neodvisne, natančno urejene, omejene, religiozne, ljudske ali vojaške aktivnosti v zamegljen konglomerat zabave, kot ga poznamo danes (Westerbeek, Smith, 2003).

Nekateri pravijo, da je evolucija športa vse do današnjih dni predstavljala prej kaj drugega kot prijetno potovanje. Šport v svojem najčistejšem smislu se nikoli ni smatral kot vir dohodkov, prav tako ni bilo pričakovati, da bi gibanje napete živalske kože narekovalo lojalnost ter čustveno in finančno obvezo milijonov konzervativnih in razumskih posameznikov. Ostaja torej vprašanje, kje bo šport konec koncev našel svoj prostor pod soncem.

Menimo, da se bosta šport in zabava še naprej združevala v nerazpoznavno in nerazločno koristnost, v kateri bodo igralci, atleti, upravitelji, direktorji in trenerji še naprej mešali tako svoje aktivnosti kot dojemanja, katera narekuje in drži skupaj neuklonljiv napredek tehnologije ter ekonomija. Da pa predstavimo celotni spekter alternativnih scenarijev, moramo poseči preko trendne analize.

³⁵ razrast, razvejitev, razvejenost

Verjamemo, da prihodnost najboljše orišemo s trendnimi plani, hkrati pa potrjujemo, da vse zadeve niso vedno enake, zato je treba v prihodnjih analizah preudarno premisliti o vseh nepredvidljivih in ključnih faktorjih pri oblikovanju svetovnih dogodkov.

6.1. EKONOMIJA

Globalizacija obljublja veliko na področju gospodarske rasti in razvoja. Gospodarska rast na žalost ne pomeni izboljšanja kakovosti življenja v tistih svetovnih regijah, ki niso sposobne vnovčiti priložnosti, ki jih globalizacija ponuja. Glede na to, da so in bodo največji zmagovalci globalizacije razvite države in države v razvoju, bo prav gospodarska rast imela največji vpliv na veliko število sprememb. Zaradi tega dejstva se moramo zavedati, da predstavlja razvoj globalne ekonomije veliko nesigurnost, dejavniki, ki bodo zavirali ekonomsko rast, pa so naslednji.

Prvič, pomanjkanje dobave energijskih virov – predvsem nafte – bo povzročilo zajetne ekonomske turbulence. Drugič, lahko se zgodi, da države v razvoju ne bodo sprejele s podobno vehementnostjo planiranega gospodarskega razvoja, političnih reform in finančnih regulativ, kot bi to od njih želele razvite države. Če se vsaj nekaterim državam v razvoju ne bo posrečilo postati upoštevanja vreden igralec pri globalizaciji, se lahko zgodi, da jim ne bo uspelo preživeti vpliva celo majhnih finančnih in valutnih spodrseljajev.

To lahko vodi v ponovno relokacijo na zanesljivejše trge razvitih držav, kar povzroči povečanje razkoraka in zagotavljanje manjšega števila izvoznih priložnosti za vse vpletene. Tretjič, krize populacije bodo zaustavljale rast. Evropa in Japonska, na primer, potrebujeta veliko število dodatne oz. tuje delovne sile, medtem ko se bodo Indija, Srednji Vzhod, Pakistan in Kitajska srečevale z bremenami izredno visoke stopnje brezposelnosti in bivanjskimi težavami. Končno pa se prav lahko zgodi, da se bo ekonomska moč ZDA zmanjšala zaradi vse večjega trgovinskega primanjkljaja, kar bo vplivalo na obseg globalnega ekonomskega povpraševanja (Westerbeek, Smith, 2003).

Vse te ekonomske spremembe pa se že kažejo tudi na področju športa. Če bi lahko Demosthenes, starodavni grški pripovedovalec, opazoval letošnje olimpijske igre v Atenah, bi prav gotovo posvetil eno od svojih pripovedovanj vseskozi spreminjajočim odnosom med narodi, posamezniki in športom.

Seveda so v njegovih časih na olimpijskih igrah tekmovali samo Grki. Rivalstvo med helenskimi državami je bilo pozabljeno zato, da se je omogočilo plemenito tekmovalstvo med posameznimi športniki, ki so za zmago prejeli zgolj oljčno tiaro.

Ko so bile igre ponovno oživiljene leta 1896, tudi tokrat v Grčiji, je bil sodoben nacionalizem na pohodu v Evropi. Obstajalo je mnenje, da se ustvarja zgodovina, saj so se formirale države, ki so vključevale hermetično zaprte, jasno definirane narode z vrhovno definiranim načelom – lojalnostjo.

Moderne olimpijske igre so postale predvsem tekma med državami in ne toliko med posamezniki. Skozi obdobje 20. stoletja, torej v času, ko je cel svet zajela vročica nacionalnih držav, je dobra olimpijska ekipa, kot simbol novonastalih držav, pomenila toliko kot državna zastava, himna, letalska družba ali pa veliko veleposlaniško poslopje v elitnem delu Washingtona.

Kako pa bo v 21. stoletju, ko se kapital in delo brez ovir pretakata čez državne meje in ko vse več ljudi večkrat v času svojega življenja menja državljanstvo?

Poznamo več športnikov, ki so zamenjali državljanstvo zaradi prehude konkurence za zagotovitev mesta v olimpijski ekipi ali pa zaradi zagotovitve boljših pogojev za treniranje – ali pa preprosto zato, ker je denar sveta vladar. Vse pogostejše se namreč dogaja, da bogatejše države preprosto kupujejo športne talente iz revnejših držav.

Katar in Bahrain sta na primer 'ukradla' 8 kenijskih atletov. Stephenu Vherono, kenijskemu tekaču, je bilo bojda ponujeno 1.000 USD na mesec do konca življenja, če postane državljan Katarja in se preimenuje v Saif Saeed Shaheena.

Bogate države pa niso edini kupci. Na Kubi rojeni skakalki troskoka, Jamili Aldama je bil prepovedan nastop za Veliko Britanijo, ker ji ni uspelo do časa priskrbeti britanskega potnega lista, kljub temu da živi v Londonu. Tako je šla ga. Aldama, v Kartum, kjer je postala sudanska državljanica v dveh dneh.

Te stvari niso pogodu vodstvu oz. organizatorjem olimpijskih iger. Predsednik Mednarodnega olimpijskega komiteja (MOK) g. Jaques Rogge je dejal: "Morali bi se izogibati takšnemu transfernemu trgu športnikov. Ne podpiramo, da države premamljajo športnike z raznimi nagradami in s podelitvijo potnega lista v trenutku, ko prispejo na letališče njihove nove domovine" (For a wreath, a flag or chash? The Economist, volume 372, 2004, No. 8388, str.31).

Toda zakaj ne bi v svetu, kjer multinacionalne korporacije sponzorirajo igre, obstajali tudi multinacionalni športniki? Verjetno zato, ker je navijanje za zastavo nekega športnika še vedno glavni prodajni artikel, prosti trg za športnike pa bi ogrozil nacionalni ponos, ki še vedno doprinese največ h komercialnemu uspehu iger. "Denar je odvisen od občinstva, občinstvo pa je odvisno od simbolizma, ki zelo pogosto vsebuje nacionalizem", pravi Laurence Chalip, soavtor knjige Športno vodenje v globalni skupnosti.

Kevin Walmsley, direktor Centra za olimpijske študije meni, da se je z erozijo mej, MOK znašel v nevarni situaciji. "Za šport bi bilo verjetno bolje, če bi ljudje nehali navijati za države, ampak za športnike, vendar pa ni to tisto, na čemer temelji duh OI³⁶ in na katerem so bile OI zgrajene"(For a wreath, a flag or chash? The Economist, volume 372, 2004, No. 8388, str.31).

6.2. TEHNOLOGIJA

Na splošno ne obstaja mnenje, da bo tehnologija imela pomemben ali ključni vpliv na naša življenja in predvsem na prihodnost športa. Vpliv tehnologije na prihodnost sveta mora biti smatran kot ena izmed glavnih negotovosti. Ocene, v katero smer bo šel razvoj tehnologije, ni težko podati, težko pa je oceniti, ali bo razvoj ljudem prinesel prednosti ali slabosti. Možnosti so naslednje.

Prvič, lahko pričakujemo, da bodo tehnologije postale bolj dostopne in bolj pogost dejavnik tudi v življenju ljudi v nerazvitih državah in državah v razvoju, predvsem izboljšave v telekomunikacijah, proizvodnji, distribuciji, šolstvu in medicini. Interna politična mešetarjenja, ki so zelo pogost pojav v teh državah, lahko zaradi ozkih lastnih interesov omejujejo dostopnost tehnologij za širšo populacijo. Kar je še slabše je, da obstaja velika verjetnost, da bodo politične skupine, ki so v teh državah na oblasti, uporabile vse prednosti in pridobitve novih tehnologij za pospešen razvoj na področju jedrskega, biološkega in konvencionalnega oboroževanja.

Drugič, s pojavom novih tehnologij in prostim pretokom informacij o njihovem delovanju in uporabi, se bo povečal splošni doprinos k razvoju izrednih procesov, ki pomagajo človeštvu na vseh ravneh življenja (od zdravljenj poškodb hrbtenice pri športu do izboljševanja proizvodne učinkovitosti). Tehnologija bo prav tako igrala pomembno vlogo pri oblikovanju zabavne industrije, kar lahko vpliva na zagotavljanje večjega števila priložnosti in interesov kot kdajkoli poprej (Westerbeek, Smith, 2003).

³⁶ olimpijske igre

Druga plat medalje pa je, da se lahko zgodi, da se marginalne skupine in državne vlade ne bodo zavedale širšega ekonomskega, političnega, družbenega, okoljevarstvenega, pravnega, kulturnega in moralnega vpliva dejavnosti pri uporabi naprednih tehnologij. Medtem ko se je pokazalo, da lahko uporaba tehnologij, kot je naprimer računalniško omrežje za vodenje operativnih postopkov (vodenje zapletenih transportnih sistemov), olajša delo in zmanjša obseg delovne sile ter tako vpliva na nižje operativne stroške in zagotavlja večji nadzor in varnost, pa lahko preveliko oz. slepo zanašanje na takšne tehnologije, lahko predstavlja izredno ranljivo točko za tehnološko razvite države, ki že postajajo tarče tehnološkega sabotiranja.

6.3. KULTURA

Predstavili smo kompleksno in presenetljivo dinamično naravo kulture kot variabla močnega športnega posla. Naš cilj je predlagati tri glavne izzive, kadar govorimo o različnosti kultur v športni ekonomiji. Omenili smo, da kultura kot sistem priučenih, nepremagljivih in med seboj povezanih ter deljivih simbolov, junakov, ritualov in vrednot ponuja pomembne orientacije za člane neke družbe. Te usmeritve ponujajo rešitve problemov, katere mora vsaka družba rešiti, če hoče preživeti.

Na kratko, kultura nam pomaga pri reševanju problemov. Šport kot kulturna in družbena aktivnost ne predstavlja nobene razlike. Lahko pripomnimo, da šport kot specifičen niz aktivnosti, prav tako rešuje določen niz (socialnih) problemov. S perspektive podjetnika, ki se ukvarja s športnim poslom, je pomembno vedeti, kateri problemi morajo biti ali so lahko rešljivi ob pomoči športnih storitev. Na nivoju manjših skupin (ali individualnem), ki so vključene v športno aktivnost, šport pomaga pri (Graham, Neirrotti, Goldblatt, 2001):

- razvijanju čuta pripadnosti,
- razvijanju pozitivne smpodobe,
- vrednotenju koncepta časa in prostora,
- razvijanju sposobnosti druženja ter interakcije z ljudmi.

Na nacionalnem nivoju oziroma na nivoju večjih etničnih skupin šport prinaša sledeče (Graham, Neirrotti, Goldblatt, 2001):

- razvijanje čuta nacionalne istovetnosti,
- delovanje pri nacionalnem povezovanju v celoto (nacionalna integracija),
- razvijanje čuta za socialno vključitev,
- povečanje nacionalne kulture in vrednot,
- razvijanje športa kot internacionalnega simbola identitete in kulture določene države.

Nedavna raziskava (Westerbeek, Smith, 2003) o vplivu kulture na dojemanje kvalitete storitev s strani gledalcev nogometa v štirih različnih državah je pokazala, da so nizozemski in avstralski gledalci še kako drugačni v usmerjenosti, če jih primerjamo z Malezijci in Američani; slednji so veliko manj ženstveni. V tem oziru lahko vpliv kulturne orientiranosti na konzumacijo športa ponazorimo s primerom nogometnih huliganov.

Večino le-teh sestavljajo moški, ki pri sodelovanju v bojih izražajo svojo »moškost«. Skoraj vsi odkrito priznajo pomembnost domačega nogometnega kluba in za rešetkami stadiona agresivno branijo svoj striktno označeni teritorij (s kulturnega vidika gre za problem prostora). Morda se zdi trditev, da je agresivnost na tribunah bolj pogosta v državah, kjer vlada mačizem, vendar je tudi res, da se od moških v bolj ženskih družbah pričakuje, da svojih moških čustev ne izražajo tako očitno, kar potem privre na dan na tribunah. Te ekstrapolacije seveda temeljijo na predpostavki, da so gledalci športa na splošno zajeti v populacijo gledalcev nogometa. Ta primer nas vodi k identifikaciji kulturnih izzivov, s katerimi se spopadajo športni podjetniki. Naj naštejemo nekatere prioritete izzive:

- kulturna senzibilnost držav,
- področje internacionalnega »sport branding«-a (gre za prepoznavanje določenih športnih znamk),
- identifikacija ugodnosti športne konzumacije znotraj in zunaj kultur.

Glede na našteje izzive, je zdaj očitno, da športne dobrine ter produkti športnih storitev predstavljajo prednost pred drugimi produkti. Porabnikova čustvena vključenost v šport ga velikokrat vodi v neracionalno razmišljanje pri nakupovanju. Z drugimi besedami, pri njihovi odločitvi o nakupu določenega produkta je močno prisotna ljubezen do športa, strast ter občudovanje določenega kluba ali športnika samega, npr. atleta, igralca nogometa. Kadar je

čustvena vključenost povezana s pomembnostjo športa v določeni družbi, lahko prodajalci dosežejo kompetentno prednost. Seveda obstaja tveganje o izgubi, kadar je inherentna marketinška moč športnega produkta zmanipulirana ter izkoriščana brez premisleka o emocionalnem in kulturnem povezovanju.

Poleg negotovosti, ki jih povzročata globalna ekonomija in tehnologija, je pomembno omeniti še vpliv, ki ga imajo na svet in prihodnost športa spremembe v globalnih kulturnih smernicah in pri formiranju identitete. Na tem področju sta najbolj kritični dve regiji in sicer Srednji Vzhod in Azija.

V nekaterih pogledih lahko zlahka trdimo, da sta Severna Amerika in Evropa tisti regiji, ki s svojimi dejavnostmi narekujeta in določata smernice športa, saj je tam skoncentriranih večina korporativno hiper razvitih športnih nacij. Zaradi tega te regije ne predstavljajo izjemno negotovih okolij, v katerih bi se šport lahko razvijal.

Kot je bilo že omenjeno, je pričakovati, da bo vpliv globalizacije na Srednji vzhod prej negativen kot pozitiven. Kljub temu pa je lahko globalizacija s svojo močjo, ki povzroča spremembe z zagotavljanjem priložnosti in ekonomskega razvoja, lahko za marsikoga zelo mikavna. Težko je predvideti, do kakšne mere se bodo države Srednjega Vzhoda in ostale muslimanske države uspele ekonomsko povezati, tako zaradi priložnosti, skupnih koristi ali pa na bazi religije in ideologije. Prvi dve predstavljata velike priložnosti v smislu implementacije zahodnih oblik športa, medtem ko lahko zadnji vodita v povečanje napetosti, konflikt ali celo vojne (Westerbeek, Smith, 2003).

Vloga, ki jo bo v naslednjih desetletjih tako na gospodarskem področju kot tudi na področju športa igrala Kitajska, bo verjetno imela vpliv na celoten svetovni red in mir. Na žalost je ta vloga prežeta z negotovostmi in nejasnimi predstavami. Po eni strani se Kitajska trudi izpolniti ekonomske reforme, ki ji bodo pomagale pri razcvetu kot članici Svetovne trgovinske organizacije³⁷, po drugi strani pa je zaradi politične nefleksibilnosti in teritorialnih ambicij nenehna tarča zahodnih omejevanj (Westerbeek, Smith, 2003).

Prihodnost Indije, podobno kot Kitajske, bo močno vplivala na prihodnost sveta. Za razliko od Kitajske, Indijo gospodarska rast, ki je posledica tehnološkega razvoja, uvršča med zmagovalce globalizacije. Kljub temu pa lahko jedrska tekma in politični spor s sosednjim

³⁷ WTO (World Trade Organization)

Pakistanom in hude težave zaradi prevelikega števila populacije spodkopljeta gospodarski razvoj, ki bi ga bilo mogoče doseči (Westerbeek, Smith, 2003).

Ti trije dejavniki oziroma spremembe in negotova povezovanja v svetu, katerim smo priča v zadnjem obdobju, bodo zagotovo imeli izredno velik vpliv na prihodnost športa.

6.4. BLIŽNJA PRIHODNOST MANAGEMENTA V ŠPORTU

Prihodnje obdobje v športu bomo predstavili s komentarjem v športu trenutno prisotnih trendov, za katere lahko z gotovostjo trdimo, da bodo obstali in igrali pomembno vlogo ne glede na rezultat globalnih sil v naslednjih nekaj letih. Kljub temu se je potrebno zavedati, da bo obseg teh značilnosti v prihodnosti športa omejen na nekaj izbranih razvitih regij sveta.

Tehnologija bo postala vse bolj integrirana v našo družbo. Prav tako bo postala vedno bolj prodorna v vseh elementih življenja, od športne opreme do gospodinjskih aparatov. Ta prodoren vpliv bo zaostroval ločevalni vpliv tehnologije. Razmejitev med tistimi, ki imajo ekonomske in socialne prednosti visoko razvite tehnologije, se bo večala in pospeševala kapitalistični razkorak, ki peri tehnološko nerazvite narode. Integracija tehnologije bo imela ločujoč vpliv. Da bi doživeli nove stvari, bodo posamezniki čutili manjšo potrebo po tavanju in raziskovanju območij izven svojih rezidenc, saj jim bo dana možnost občutenja skoraj celotnega aspekta življenja v zavetju svojih domov, še posebej, če bo njihov dom istočasno tudi njihova pisarna. Izolacija bo rezultat tehnološke razvitosti kljub njeni zmogljivosti po prestopu komunikacijskih mej. Tehnologija bo postajala vse bolj interaktivna, saj bo gledalce postavila 'na igrišče oz. športno dogajanje', kljub temu da bodo ostali doma, dovolila jim bo interaktivno izbiro različnih koncev filma, omogočila možnost tekmovanj med legendami športa, ki že zdavnaj niso več aktivni in novodobni junaki, dovolila vpogled v slačilnice igralcev, kot da bi bili del ekipe in v končni fazi, dovolila igrati njihovega nasprtnika in vplivati na strategijo in pozicioniranje ekipe.

Napredki v tehnologiji že danes omogočajo ustvarjalcem filmov snemanje in urejanje filmov z uporabo digitalne video opreme. Končni cilj za filmske producente je tako rekoč za vogalom – eliminacija igralcev. Final Fantasy je bil prvi film, ki je bil izdelan zgolj z uporabo računalnikov (igralce so uporabili samo za zvokovno obdelavo). Pri tem se poraja vprašanje, kako daleč smo od eliminacije atletov s programiranimi podobami (Westerbeek, Smith, 2003).

Prihodnost razvedrila bo narekoval naš nenasiten apetit po novih doživetjih. Na začetku nam bo omogočeno spremljanje tistega, za kar menijo veliki medijski konglomerati, da bo potrošnik neprestano spremljal. Že sedaj kapitalistične medije v veliki meri nadzirajo ogromna podjetja in njihove podružnice. V lasti imajo televizijske mreže, radio postaje, časopisne hiše, filmske produkcijske hiše, internetna podjetja, telefonske družbe in glasbene produkcijske hiše ter distributerje.

Izredno horizontalno integracijo, ki je zaznamovala 80-ta in 90-ta leta, bo zasenčila vertikalna integracija, ki se je začela v resni obliki kazati šele pred kakimi petimi leti. Mediji si bodo vseskozi prizadevali predstavljati občinstvu zanimive vsebine, od katerih bo šport zagotovo zasedel dobršen del (Westerbeek, Smith, 2003).

Kaj bo zaznamovalo prvo desetletje novega tisočletja in kdo bo posredoval sredstva proizvodnje? Odgovor je, da bodo to ista podjetja, ki imajo v lasti mehanizme za distribucijo. Medijska podjetja so že zdaj lastniki športnih klubov. Naslednji korak bo lastništvo lig ali ustanovitev novih, medijsko orientiranih super lig.

V veliki meri bo razvedrilo postalo izdelano po meri in bolj poosebljeno. Vsaka športna panoga se bo zlila z ostalimi razvedrilnimi možnostmi. Če želite trenutno voditi ali trenirati svoje najbolj priljubljene športnike, tako aktualne kot nekdane, lahko to delate v izredno skrbno izdelanih računalniških igrah. Že zdaj so na voljo resnične informacije o klubih, tekmovalcih, njihove statistike, v kombinaciji z računalniško simulirano inteligenco pa bomo lahko oblikovali lastne ekipe in jih vodili skozi razna tekmovanja.

Podobno bodo računalniško generirane podobe lahko igrale po scenarijih, ki jih bomo oblikovali sami, tako v športu kot na drugih področjih. Predstave bomo lahko spreminjali z režijo, spreminjali kraje dogajanja, osvetlitev in različne snemalne kote. Nekateri bodo svoje opuse delili z drugimi, za kar bo poskrbel internet s svojim skoraj neomejenim pretokom informacij.

Postopoma so komunikacije in računalniška tehnologija začela revolucionalizirati poslovni proces. Proizvodnja računalnikov bo slej ko prej odpravila kakovostna odstopanja, napredek v računalniški tehnologiji pa omogoča slehernemu podjetju prestop tradicionalnih mej trgov – trgi bodo postali dostopni tudi za tiste igralce, ki prej niso imeli možnosti prodora oz. nastopa na njih.

Še več, komunikacijska tehnologija bo uničila tradicionalne geografske meje. Nacionalne ekonomije se bodo spremenile. Svet bo priča resnični globalizacijski ekonomski integraciji. To bo še posebno prisotno v športu, kjer je proizvod izredno lahko transportiran kamorkoli na svetu, kjer sta prisotni ustrezna tehnologija in infrastruktura.

Nekatere športne organizacije se bodo otepale tržne ekspanzije. S poskusom omejevanja in reguliranja svoje športne trgovine bodo poskušale vsiliti nadzor nad distribucijo. V končni fazi se bodo njihova dejanja kazala v slabšanju njihove lastne situacije. Nezadržen prodor se je že pojavil v obliki EU. Ker bodo kmalu spoznale svojo ranljivost, bo šport v Aziji kmalu odpravil svoje omejitve v športni trgovini (Westerbeek, Smith, 2003).

Ker stremijo regije in športne organizacije k sklepanju zavezništov (ne zgolj znotraj lastnih razmer, temveč tudi v sklopu globalne ekonomske entitete), bodo manj pomembni športi postali še bolj marginalizirani in omejeni na zgolj rekreativne dejavnosti. Tisti, ki bodo želeli obstati, bodo prisiljeni v sklepanje zavezništov, kar bo vodilo v obstoj peščice podjetij v posameznih tržnih segmentih športa. Dodatna baza resursov dobro pozicioniranih športnih podjetij bo vodila v nastanek prvih mega klubov (Westerbeek, Smith, 2003).

Preživetje bo pripeljalo do komercialne zavesti. Lastniki mega klubov bodo še večji medijski konglomerati, katerih glavno vodilo bo vsebina, in ki bodo kmalu postali tudi lastniki 'farm talentov', kjer se bodo kalili novi upi in po katerih bodo posegali, kadarkoli se jim bo to zdelo potrebno, saj bodo viri igralcev in prihodkov. Delovanje mega klubov bo neodvisno, kljub temu da bo v povezavi z medijskimi denarnimi posredniki. V tem smislu lahko dovolijo funkcionalno neodvisnost, hkrati pa vnovčujejo na strukturalni medodvisnosti (interdependenci).

Recimo, da sta podjetje A in B v lasti iste korporacije. Podjetje A bo ustvarilo dobiček pri dobavi podjetju B, višino dobička pa bo določila korporacija z namenom optimizacije globalnega zaslužka. Korporacije bodo računale na učinke birokracije z dovoljevanjem in spodbujanjem neodvisnega managementa, kljub temu pa bodo obdržale moč strateškega usmerjanja. To bo seveda vse bolj izvedljivo prav zaradi razvoja raznih tehnologij.

Ljudje se bodo vedno ukvarjali s športom, igro, tako kot so to počele starodavne civilizacije in tako kot to počnemo danes. Ali bo šport rasel? Odgovor je da in ne. Nekateri športi bodo napredovali in zasedli pomembno mesto v družbenem aspektu zabavnosti (razvedrila). Rastli bodo zato, ker so nekoč že bili popularni, tako zaradi svojega zgodovinskega razvoja, kot zaradi svoje gledalcu prijazne narave.

Zaradi vse večjega pritiska medijev bo vse manj športov deležnih večje medijske pokritosti. Na obzorju se bodo pojavili mega klubi in mega lige, ki bodo v lasti in financirani s strani medijskih konglomeratov in ki jih bodo neutrudno oglaševali. Imeli bodo status organizacij, ki pospešujejo masivne količine ekonomskih aktivnosti. Pojavile se bodo dodatne lige, ki bodo osredotočene na nekaj športov. Istočasno se bodo ostale profesionalne lige in klubi, ki ne bodo favorizirani s strani medijev, počasi utapljali.

Ironično je, da bo kljub obstoju več različnih športov kot kdajkoli (od tradicionalnih do ekstremnih), ki bodo imeli možnost zadovoljevanja potreb slehernega človeka, nemogoče slediti tekmi z globalnimi pošastmi – medijskimi hišami. Če povzamemo, se lahko veselimo, da bomo v prihodnosti imeli možnost spremljanja po meri izdelanega, interaktivnega, s tehnologijami prežetega športa, ki bo neizogibno omejen na majhno število globaliziranih, jedrnih športnih proizvodov, ki bodo generirali izjemne količine ekonomskih dejavnosti.

6.5. MANAGEMENT V ŠPORTU NASLEDNJIH 50 LET

Argumentirali smo, da se bodo pospeševalci sprememb oz. globalizacije prilagajali skozi povezovanja negotovosti, ki bodo določale usodo sveta in športa. Naš cilj v tem zadnjem odstavku je postaviti dve radikalni predvidevanji glede najbolj verjetnih scenarijev za prihodnost. Dva scenarija smo poimenovali kot pozitivna in negativna športna globalizacija.

Pozitivna športna globalizacija

Prihodnji šport bo pridobil v tem scenariju. Dostopna tehnologija bo omogočala gledanje, kulturna liberalizacija pa bo odprla nova tržišča za športne proizvode in storitve. Gospodarski razvoj bo vodil razvoj športne infrastrukture, zaznamujoče dogodke pa bodo privlačili novi deli sveta. Svetovna in regionalna profesionalna ligaška tekmovanja bodo v razcvetu. Športni sektor se bo radikalno razširil, če bo želel zadovoljiti potrebe razvedrila lačne populacije.

Zmagovalci take vrste globalizacije ne bodo zgolj države v Zahodnem svetu, ki se pogubno poskušajo prikopati do koristi, ki jih nudijo rastoči trgi sveta, predvsem v Aziji, temveč tudi tiste regije v razvoju, ki si morajo še ustvariti zmožnost izvoza lastnih športnih proizvodov. Športni trg se bo vseskozi širil. Za nekatere športe, ligaška tekmovanja in klube bo vpliv tega novega svetovnega reda pomenil nepoznano izpostavljenost in mogoče celo popularnost.

Športna industrija bo lahko proslavljala svojo raznolikost. Po naših ocenah je možnost, da se ta scenarij dejansko uresniči, približno 5% (Westerbeek, Smith, 2003).

Negativna športna globalizacija

Prihodnji šport bo nadaljeval svoj razvoj znotraj bogatih držav. V tistih državah, kjer ne gre, se je razvoj spremenil v bitko po preživetju in bo počasi usahnil. Trgi, ki so predstavljali veliko oportunističnih možnosti (deli Azije in podkontinenta), se bodo umaknili, saj jim bo večino časa vzelo ukvarjanje s samim seboj in jih možnosti po razvedrilu in kapitalskih investicijah v športno infrastrukturo ne bodo zanimale.

Globalna športna industrija bo omejena na Severno Ameriko in Evropo. Največji športi bodo postali večji, največja podjetja bodo pridobila močnejšo moč nad športnimi proizvodi in vsem, kar spada zraven. Seveda bodo obstajale priložnosti, vendar se jih bodo v največji meri polastili tisti, ki bodo imeli moč in ustrezno infrastrukturo. Ta scenarij je projekcija trenutnih trendov, verjetnost za njegovo uresničitev pa je po našem mnenju 60% (Westerbeek, Smith, 2003).

7. SKLEP

Management pomaga človeku, da si organizira svoj čas in aktivnosti ter jih koordinira. V športnem managementu se delovanje procesa povezuje s športno dejavnostjo in koordinira športne vire. Šport se je skozi čas širil, postal preobsežen, zato ga je bilo potrebno ustrezno urediti, s tem pa se je pojavila potreba po managementu športne dejavnosti. Zaradi teh dejstev in narave vrhunškega športa se je pojavila potreba po usklajevanju športa z drugimi področji, tudi tržnimi. Marketing je ena izmed ključnih operacij znotraj managementa, zato je učinkovit marketing še posebej nujen potreben pri ponujanju storitev in izdelkov znotraj managementa v športu. Vrhunski šport predstavlja tudi posel in brez ustrezne podpore ne more preživeti. Strokovnjaki v športnem poslu pravijo, da s svojo specifičnostjo predstavlja poseben posel. Vrhunski športniki so namreč vse preveč obremenjeni s treningom in doseganjem vrhunskih rezultatov, s tem pa podreajo način življenja le-temu. Biti najboljši pomeni imeti največ. Pomeni tudi dovolj sredstev za življenje, saj tam, kjer je šport poklic (ZDA in njej podobne države, glede organiziranosti športa), predstavlja športnikom edini finančni vir.

Vrhunski šport je zahteven finančni zalogaj in predstavlja drugo 'trnovo' pot športnika; prva je vsekakor športni trening. Vrhunski športniki se nenehno soočajo z zbiranjem sredstev za nemoten proces treniranja in nastopanja na tekmovanjih, v kolikor jim športno društvo ali nacionalna športna zveza tega ne priskrbi. V največji meri narekuje soodvisnost športnika in managerja, saj drug brez drugega lahko pomeni le pol uspeha.

Skladno z razvojem vrhunškega športa in managementa v športu pa se v Sloveniji pojavljajo že posamezni primeri managerjev v športu. V tej vlogi združujejo znanje športne dejavnosti in ekonomije. V okviru managementa športa načrtujejo, organizirajo, vodijo in nadzorujejo proces trženja športnika. Predvsem je pomembna koordinacija športne dejavnosti, v kateri ima posebno mesto vrhunski športni rezultat. Slednji po mnenju managerjev v športu odloča o tem, ali je športnik tržno zanimiv ali ne. Na podlagi tega pa se tudi managerji odločajo, ali bodo zastopali športnika. Mnogo je odločujočih dejavnikov za vzpostavitev takšnega odnosa, razlogi pa so mnogokrat materialnega vzroka.

Pri nas managerji v športu opravljajo še drugo delo poleg zastopanja športnika, saj se ne morejo preživljati samo s sredstvi, ki jih prejmejo posredno od športnika. Hkrati so nekateri tudi mnenja, da je stanje managementa športa v krizi kot posledica neprofesionalnega pristopa. Ob tem mislijo na tiste, ki opravljajo posel športnega managerja nepravilno in nestrokovno ter nimajo ustrezne usposobljenosti.

Sistem financiranja športa v Sloveniji daje dobro ozadje in podlago za razvoj športnega managementa. Podjetja predstavljajo največji delež finančnih virov in se uveljavljajo kot nepogrešljiv člen v vrhunskem športu. Sponzorstvo, kot primarna vez med podjetji in športno dejavnostjo, pa ima glede na prejšnji sistem (pred osamosvojitvijo Slovenije) že 'profesionalno' podobo. V tem okolju delujejo managerji v športu kot povezovalci dveh različnih področij.

Manager v športu ustvarjalno rešuje osnovni problem športnika, in sicer, kako ga tržiti. Glavni finančni viri športnikov izhajajo posredno iz njihovih športnih dosežkov, le-te pa manager v celoti ali delno vodi s pomočjo svoje iznajdljivosti in znanja ter dobrega predvidevanja situacij. Njihova glavna naloga je urejanje in pridobivanje finančnih poslov športniku. Torej morajo managerji dobro poznati zakonitosti trženja, kot tudi proces športne dejavnosti in še posebno vsebino športne panoge, kjer delujejo.

Manager se pri zastopanju športnika med drugim sooča s tem, kako predstaviti športnika sponzorju. Podjetje se odloča na podlagi domačih in mednarodnih uspehov športnika, saj s sponzoriranjem želi pridobiti čim več. Izbrati mora takšno strategijo in taktiko, ki ga bosta pripeljala do podpisa pogodbe med športnikom in podjetjem. Vsekakor pa so na prvem mestu interesi športnika, katere mora varovati. Podjetje lahko neizkušenost managerja še prehitro izrabi v svojo korist, zato je nujno potrebno, da se manager v športu v primerih nesigurnosti obrne na odvetnika, ki mu svetuje glede pravnih poslov. V takšnih situacijah imajo vodilno vlogo izkušnje, etika in morala managerja, saj če želi delati pravilno, bo naredil tako, kot je najbolje za športnika in njega samega.

To zahteva veliko različnih sposobnosti za uspešnost dela managerja v športu: tehnične, medosebne, konceptualne in komunikacijske. Povezujejo se na treh nivojih in so glede na nivo različno razvite. Osnovne vodstvene sposobnosti zahtevajo od managerja, da dobro obvlada načrtovanje, vodenje in nadzorovanje ter še posebej organiziranje. Dobro mora imeti razvite komunikacijske sposobnosti, da lahko probleme rešuje sproti in da sodeluje s športnikom ter upošteva tudi njegovo mnenje. Komunikativne sposobnosti se tudi povezujejo z reševanjem problemov in preprečevanjem konfliktov.

Sposobnost managerjev odraža strateško razmišljanje in kakovostno odločanje ter tudi druge. Povzete so vse prej naštete sposobnosti in strnjene v procesu koordiniranja, vodenja managerja k doseganju cilja. Manager mora zastaviti pravilno strategijo in uporabiti taktiko doseganja ciljev. Odloča se na podlagi izkušenj in intuicije, tako da deluje etično in moralno pravilno.

Omenjene osebnostne lastnosti niso individualno izražene, temveč se povezujejo in druga na drugo vplivajo.

Skozi celotno obdobje razvoja športa so mediji igrali in še vedno igrajo pomembno vlogo. Pomembnost povezanosti medijev s športom je s časom celo naraščala in prišla do faze, ko je eksistenca vrhunškega športa odvisna od medijev.

Nadvse pomembno vlogo igrata radio in televizija, ki približata velike športne dogodke množicam ljudi tako dobro, da ti niti nočejo zamenjati svojega naslonjača s stolom na tribuni.

Proti koncu prejšnjega stoletja so na popularnosti začeli pridobivati tudi moderni mediji. Zelo dobro se je razvil internet, medtem ko se nekatere oblike povezanosti svetovnega spleta preko mobilnih telefonov niso tako dobro obnesle (WAP), druge pa so še v povojih (UMTS) in bo šele prihodnost pokazala, kakšno vlogo bodo odigrali.

Moč medijev se kaže tudi v pridobivanju sponzorskih sredstev. Klubi in športniki, ki se pogosteje pojavljajo v medijih, so finančno preskrbljeni in se prodajajo kot marketinški artikel za visoke denarne vsote, kar jim omogoča naprednejše treninge in zagotavlja varno prihodnost.

Kakšna bo prihodnost športnega managementa na svetovnem trgu, ne moremo natančno napovedati, lahko pa na podlagi podatkov, ki jih imamo, napovemo, da se bo le-ta najverjetneje razvijal v dve smeri.

Prva tako imenovana pozitivna globalizacija naj bi dosedanje športne aktivnosti še bolj strukturirala, jih povečala, predvsem pa jih pripeljala tudi v revnejše dela sveta in jih tam razvijala.

Druga je tej nasprotna in bo omogočala razvoj športa zgolj v bogatejših državah. Žal se dosednji trendi bolj nagibajo k slednjemu scenariju.

8. LITERATURA IN VIRI

Literatura:

1. Allan, J.: Kako razviti osebne veščine vodenja. Ljubljana: Tangram, 1990.
2. Ambrožič, F., Bednarik, J., & Kolenc, M.: Model Characteristic of Voluntary Sport Organizations in Slovenia. V European Journal for Sport Management, Special Issue 1999. 28-38.
3. Anreff, W.: The economic importance of sport in Europe: Financing and economic impact. Committee for the Development of sport of the Council of Europe Press, 1995.
4. Antončič, B. ...et al.: Podjetništvo. Ljubljana, GV založba, 2002. 485 str.
5. Armstrong, M.: How To Be an Even Better Manager. 4th ed. London: Kogan Page, 1994. 328 str.
6. Bednarik, J.: Management v športu. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport, Inštitut za šport, 1998.
7. Bednarik, J.: Nekateri vidiki financiranja in organiziranosti športa v Sloveniji. Ljubljana: Fakulteta za šport, 1999.
8. Boone, D., Till, J.V.: Business communication today. New York: McGraw Hill, 1992.
9. Bowman, C.: Bistvo strateškega managementa. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1994.
10. Boyle, R., Heynes, R.: Power play. Sport, the Media and popular Culture, Pearson Education, Harlow, 2000.
11. Buell, P.V.: Handbook of modern marketing. New York: McGraw-Hill Book Company, 1986.

12. Chelladurai, P.: Sport Management – macro perspectives. Eastbourne: Sport Dynamics, 1985.
13. Chelladurai, P.: Sport Management. Definig the Field. European Journal for Sport Management, 1, 7 – 21, 1994.
14. Cooper, C.L., Robertson, I.T.: Key Reviews of Managerial Psychology. Chicester: John Wiley & Sons, 1996. 358 str.
15. Daft, R.L.: Understanding Management, 3rd ed. Fort Worth: Harcourt College Publishers, 2001. 606 str.
16. Daft, R.L.: Management, 5th ed. Fort Worth: The Dryden Press, 2000. 781 str.
17. Decker, B.: How to communicate effectively. London: Kogan Page, 1988.
18. Dimovski, V.: Temelji organiziranja in odločanja. Zapiski predavanj. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 120 str.
19. Drucker P.F.: Managerski izzivi v 21. stoletju. Ljubljana: GV Založba, Zbirka Manager, 2001. 196 str.
20. DuBrin A.J.: The Active Manager: How to Plan, Organize, Lead, and Control Your Way to Success. London: Thomson Learning, 2000. 416 str.
21. Elias, N.: The Civilizing Process: The History of Manner and State-Formation and Civilization. Oxford: Blackwell, 1986.
22. Evans D.: Supervisory Management: Principles and Practice. 4th ed. London: Cassell, 1995. 650 str.
23. Fluri, E., Ulich, P.: Management: Eine konzentrierte Einfuehrung. Bern: Haupt, 1988.
24. Ferjan, M.: Poslovno komuniciranje. Kranj: Moderna organizacija, 1998.

25. Goldblatt, J.J.: Special Events: the Art and Science of Celebration, New York: Van Nostrand Reinhold, 1990.
26. Graham, S., Neirotti, L.D., Goldblatt, J.J.: Guide to Sports Marketing, New York: McGraw-Hill, 2001.
27. Hynes, M.E.: Effective meeting skills. London: Kogan Page, 1988.
28. Hočevar, M., & Jaklič, M.: Slovenski managerski izziv. Ljubljana: gospodarski vestnik, 1999.
29. Jagodic T.: Nekateri zanimivi pravni vidiki sponzorskih pogodb. Ljubljana: Podjetje in delo 22, 1996. 5-6, 634-649 str.
30. Keenan, K.: Kako načrtujemo. Ljubljana: Mladinska knjiga, 1996.
31. Kotler, P.: Marketing management – Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996, 832 str.
32. Kovač, M.: (Ur) Šport v republiki Sloveniji – dileme in perspektive. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport, 1995.
33. Kralj, J.: Temelji managementa in naloge managerjev. Koper: Visoka šola za management, 1999.
34. Lipovec, F.: Razvita teorija organizacije: Splošna teorija organizacije združb. Maribor: Založba Obzorja, 1987. 365 str.
35. Lipičnik, B.: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997.
36. Lipičnik, B., Mežnar D.: Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management). Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
37. Mills, P.: Quality in the Leisure industry. Harlow: Longman, 1992.

38. Možina, S., et al.: Management. Radovljica: Didakta, 1994. 1071 str.
39. Možina, S., Tavčar, M., Knežević, A.N.: Poslovno komuniciranje. Maribor: Obzorja, 1995.
40. Musek, J.: Osnove psihologije osebnosti. Ljubljana: Filozofska fakulteta, 1977.
41. Musek, J.: Osebnost. Ljubljana, DDU Univerzum, 1982.
42. Neal, L.L.: Recreation management in the future... V 7th Congress of the European association for sport management. Solun: EASM, 1999.
43. Nordstrom, K.A., Ridderstrale J.: Ta nori posel : ko zaigra talent, kapital pleše, 1. natis, prevod dela: Funky business. Ljubljana: GV založba, 2001. 256 str.
44. Parks, J.B., Quarterman, J.: Contemporary Sport Management. London. Human Kinetics, 2002.
45. Robbins, S.P.: Management: Concepts and Practices. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1984. 575str.
46. Rozman, R.: Planiranje poslovanja podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993, 298 str.
47. Rozman, R., Rusjan, B.: Organizacija (ravnanje) proizvodnje. 1. del. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1993. 199 str.
48. Rozman, R., Kovač, J., Koletnik, F.: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
49. Rozman, R.: Ravnanje projektov, gradivo za podiplomski študij. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 219str
50. Stein, M.: How to Succeed as a Sports Agent. London: trafalgar Square Publishing, 2002.

51. Šugman, R.: Slovenski šport v mednarodnem merilu po 1991. letu. Ljubljana: fakulteta za šport, 1998.
52. Šugman, R.: Organiziranost športa doma in v svetu (II. Izdaja). Ljubljana: fakulteta za šport, 1998.
53. Šugman, R.: Prelomno obdobje slovenskega športa 1988 - 1994. Ljubljana: fakulteta za šport, 1999.
54. Tajnikar M.: Tvegano poslovanje: knjiga o gazelah in rastočih poslih, 2. izdaja. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000. 305 str.
55. Tavčar, M.: Svetovanje managementu. Koper: Visoka šola za menedžment 1998.
56. Tušak M.: Izbrana poglavja iz psihologije športa za trenerje / Maks in Matej Tušak. Ljubljana, samozaložba, 1994. 97 str.
57. The Economist, For a wreath, a flag or chash? Volume 372, 2004, No. 8388, str.31.
58. Ule, M., Kline, M.: Psihologija tržnega komuniciranja. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1996.
59. Watt, D.C.: Sports management and administration. London: Routledge, 2003.
60. Westerbeek, H., Smith, A.: Sport Business in the Global Marketplace. London: Palgrave, 2003.

Viri:

1. Glas Miroslav: Dodatna gradiva k predmetu Svetovanje. EF Ljubljana, 2000.
2. For a wreath, a flag or chash? The Economist, volume 372, 2004, No. 8388, str.31.
3. <http://europa.eu.int>
4. <http://www.evropa.gov.si>
5. http://www.ef.uni-lj.si/crp/projekti/baza_gradiv_mmgt/gradivo/katalog.htm, različna gradiva
6. <http://www.mszs.si/slo/>
7. <http://www.humankinetics.com/products/journals/journal.cfm?id=JSM>
8. http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r05/predpis_ZAKO515.html
9. http://ares.spic.tv:1180/files/spic/dogodki_novice/lpsMSZS_2002/preglednica_lps_mszs_2002_nps.htm
10. Informator/Bilten Pospeševalnega centra za malo gospodarstvo RS. Pospeševalni center za malo gospodarstvo, Ljubljana, 1993, 1994, 1995, 1996, 1997, 1998, 1999, različne številke.
11. International Olympic Committee.
[URL:http://www.olympic.org/uk/organisation/index_uk.asp], IOC.
12. Pravilnik o vodenju razvida poklicnih športnikov (Ur.l. RS, št. 50/99).
13. Pravilnik o vodenju razvida zasebnih športnih delavcev (Ur.l. RS, št. 50/99).
14. Zakon o elektronskem poslovanju (Ur.l. RS, št. 57/00)
15. Zakon o gospodarskih družbah (Ur.l. RS, št. 30/93, 29/94, 82/94, 20/98, 32/98-1451, 37/98-1719, 84/98, 6/99, 54/99-2543, 36/00-1687, 45/01 (popr. 59/01) in 50/02-2457).
16. Zakon o športu (Ur.l. RS, št. 22/98, 27/2002 Odl.US: U-I-210/98-32).

9. PRILOGA

Priloga 1: Slovar

Global System for Mobiles; IT (krajše GSM)	globalni sistem mobilne telefonije
International Management Group (krajše IMG)	mednarodno združenje managerjev
Internet	največje globalno sestavljeno omrežje
Local Area Network (krajše LAN)	lokalna povezava med dvema ali več računalniki
National Basketball Association (krajše NBA)	severnoameriška profesionalna košarkarska liga
National Broadcasting Corporation (krajše NBC)	ameriška televizijska družba
National Football League (krajše NFL)	poklicna liga ameriškega nogometa
National Hockey League (krajše NHL)	severnoameriška profesionalna hokejska liga
The Organization for Economic Cooperation and Development (krajše OECD)	organizacija za ekonomsko sodelovanje in razvoj
The Institute of Marketing	inštitut za marketing
Wireless Application Protocol (krajše WAP)	brežžični prenos podatkov
Wireless Markup Language (krajše WML)	brežžični jezik
World Trade Organization (krajše WTO)	svetovna trgovinska organizacija
Universal Mobile Telecommunications System (krajše UMTS)	univerzalni sistem mobilne telekomunikacije
Strengths, weaknesses, opportunities, threats (krajše SWOT)	analiza prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti
3G technology	tretja generacija mobilne telefonije (sem spada UMTS)