

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**PREVERJANJE POSLOVNE PRILOŽNOSTI ZA USTANOVITEV  
AGENCIJE ZA ZASTOPANJE ŠPORTNIKOV**

Ljubljana, avgust 2013

VLASTA MATKO

## IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Vlasta Matko, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Preverjanje poslovne priložnosti za ustanovitev agencije za zastopanje športnikov, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Alešem Vahčičem.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
  - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
  - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 2.9.2013

Podpis avtorice: \_\_\_\_\_

# KAZALO

UVOD .....	1
1 ŠPORT .....	4
1.1 Zgodovina športa .....	6
1.2 Regulacija športa s športnimi predpisi .....	7
1.3 Profesionalni oziroma poklicni šport .....	8
2 MENEDŽMENT ŠPORTNIH ORGANIZACIJ .....	10
2.1 Menedžment .....	12
2.2 Menedžment v športu .....	13
2.3 Športni menedžer .....	17
2.4 Športne organizacije .....	19
2.4.1 Športne organizacije v Republiki Sloveniji .....	21
2.4.2 Financiranje športnih organizacij .....	22
2.4.2.1 Sponzorstvo .....	24
2.5 Športne agencije .....	27
2.5.1 International Management Group .....	29
2.5.2 ProServ Group .....	30
2.5.3 Advantage International .....	31
2.5.4 Ball-23 .....	31
2.6 Športni agenti .....	32
3 ŠPORTNA INDUSTRIJA .....	33
3.1 Marketing v športu .....	35
3.2 Zastopanje športnikov .....	37
4 POSLOVNI NAČRT .....	41
4.1 Povzetek za vodstvo .....	41
4.1.1 Kratek opis podjetja .....	41
4.1.2 Priložnost in strategija .....	42
4.1.3 Ciljni trgi in projekcije .....	43
4.1.4 Konkurenčne prednosti .....	43
4.1.5 Ekonomika, dobičkonosnost, možnost žetve .....	44
4.1.6 Vodstvena skupina in kadri .....	44
4.2 Panoga dejavnosti, podjetje in storitve .....	45
4.2.1 Panoga dejavnosti .....	45
4.2.2 Podjetje .....	46
4.2.3 Storitve .....	46
4.2.4 Strategija vstopa in rasti .....	48
4.3 Tržna raziskava in analiza .....	49
4.3.1 Stranke .....	49
4.3.2 Obseg trga in trendi .....	50
4.3.3 Konkurenca .....	51
4.3.4 Sprotno ocenjevanje trga .....	53
4.4 Ekonomika poslovanja podjetja .....	53
4.4.1 Kosmati dobiček in dobiček iz poslovanja .....	53
4.4.2 Analiza donosnosti .....	54

4.4.3	Fiksni, variabilni in polvariabilni stroški .....	54
4.4.4	Upravljanje z denarnim tokom podjetja .....	55
4.5	Načrt trženja .....	55
4.5.1	Strategija vstopa na trg .....	55
4.5.2	Cenovna strategija .....	56
4.5.3	Tržno komuniciranje .....	57
4.5.4	Prodajne poti .....	58
4.6	Storitveni načrt .....	58
4.6.1	Geografska lokacija podjetja .....	58
4.6.2	Poslovni prostori .....	59
4.6.3	Pravne zahteve in dovoljenja .....	59
4.7	Vodstvena skupina in kadri .....	60
4.7.1	Organizacijska struktura in ključno vodstveno osebje .....	60
4.7.2	Politika zaposlovanja in nagrajevanja .....	60
4.8	Terminski načrt .....	61
4.8.1	Ključne dejavnosti v prvem poslovnem letu .....	61
4.8.2	Grafična ponazoritev terminov .....	62
4.9	Kritična tveganja in izzivi .....	62
4.9.1	Makro raven .....	63
4.9.2	Raven podjetja .....	63
4.9.3	Simulirana poslovna tveganja .....	64
4.10	Finančni načrt .....	64
4.10.1	Predračun izkaza uspeha .....	65
4.10.2	Predračun bilance stanja .....	65
4.10.3	Predračun izkaza finančnih tokov .....	65
4.10.4	Davčni status .....	65
4.10.5	Nadzor stroškov .....	65
4.11	Pridobivanje in upravljanje z viri .....	66
4.11.1	Zaželeno financiranje .....	66
4.11.2	Pridobivanje virov financiranja .....	66
4.12	Preglednice in finančni prikazi .....	67
	SKLEP .....	70
	LITERATURA IN VIRI .....	72

## UVOD

Šport predstavlja velik del človeških interesov in dejavnosti, kot športno dejavnost pa lahko opredelimo vse oblike športnega udejstvovanja, tako šport za razvedrilo (rekreativni šport) kot za dosežek (vrhunski šport). Šport kot obliko dejavnosti poznamo že tisočletja, v zadnjih desetletjih pa je taka oblika udejstvovanja prerasla v ekonomsko dejavnost, ki seveda temelji na športnikih. Z ekonomskim razvojem je prišlo tudi do pravne ureditve športnega udejstvovanja, saj so bili sprejeti akti, ki urejajo šport na splošno, pa tudi pravni akti, ki urejajo posamezne športne panoge. Kljub težnji po celoviti pravni ureditvi pa se velikokrat zgodi, da pravice in interesi športnikov pri njihovem športnem udejstvovanju niso dovolj zaščiteni. Šport je namreč postal kompleksna dejavnost, pri kateri edini cilj ni več le doseganje čim boljših športnih rezultatov, ampak postaja vedno bolj pomemben tudi ekonomski vidik športa, ki je v čim višjem dobičku. Ker pa se vedno več ljudi zaveda socialne koristi, ki jo šport prispeva v družbi, se je vpliv športnega menedžmenta v preteklih letih močno povečal. Šport tako predstavlja socialno pobudo, ki konkurenčnost organizacije zvišuje z izboljševanjem njene javne podobe (Ratten, 2010c, str. 488).

Nekaj milijonov ljudi po vsem svetu je zaposlenih na različnih področjih znotraj športnih organizacij. Delujejo na področju menedžmenta športnih prireditev, prenašanja športnih prireditev v radijskih oddajah, menedžmenta športnih objektov, trženja, profesionalnega športa in treniranja kot tudi v povezanih industrijskih panogah, kot so proizvodnja športne opreme, obutve in oblačil ter njihova prodaja. Tako se je na najvišji ravni šport iz načina preživljanja prostega časa prelevil v pomembno gospodarsko panogo (Smith, 2008, str. xiii).

Ker je šport torej postal pomemben tudi v smislu ekonomskega izkoriščanja, se je pojavila potreba po njegovi urejenosti, sistematizaciji, informatizaciji, vodenju in organiziranosti, torej po menedžmentu športne dejavnosti. Osnovni cilj vsakega športnika pa je doseganje vrhunskih rezultatov in ne organizacija oziroma urejanje formalnosti, zato so se pojavili posamezniki, to so športni agenti, ki zastopajo športnike. Storitve, ki jih potrebuje posamezen športnik, pa so tako raznolike, da je dejavnost zastopanja preveč kompleksna za posameznika brez znanja z vseh področjih, ki so potrebna za kakovostno zastopanje športnika. Tako so se začele pojavljati organizacije, ki so prevzele celovito zastopanje športnikov. Ena najbolj znanih športnih agencij International Management Group (IMG, 2012) ima tako zastopstva po vsem svetu in pokriva skoraj vse športe, pri čemer zastopa tako športnike posameznike kot športne ekipe.

Športni menedžment je torej razmeroma novo področje menedžmenta, ki pa zaradi visokih finančnih vložkov postaja vedno bolj pomemben. Tako Chadwick (2009, str. 191) pojasnjuje, da je v zadnjih letih prišlo do velikih sprememb v športu, kar je posledično vodilo v pojav in razvoj znanstvene in strokovne literature o športnem menedžmentu, ki je bila na začetku omejena le na teoretična vprašanja. S teoretičnega vidika se upravljanje športa opredeljuje kot načrtovanje, vodenje in nadziranje poslovnih procesov ter upravljanje s ključnimi viri, ki so pomembni za uresničevanje zastavljenih poslovnih in športnih ciljev (Retar, 2006, str. 11). Bartoluci in Škorić (2004, str. 880) pa ugotavljata, da športne organizacije delujejo na enak način kot druga podjetja, torej ustvarjajo prihodke, odhodke in dobiček ter so seveda aktivne udeležence na trgu. Za finančno uspešnost športnih organizacij in nadaljnjo rast pa je potreben kader profesionalnih menedžerjev. Tipične sodobne športne organizacije sicer delujejo na podoben način kot druga podjetja, vendar je pri vodenju športnih organizacij seveda treba upoštevati posebnosti menedžmenta v športu (Amar, 1999, str. 73).

Menedžment v športu je sicer osnovan na ekonomskih načelih in pravilih, pri čemer izkorišča različne oblike in možnosti, ki jih ponuja podjetništvo (Bartoluci & Škorić, 2004, str. 880), vendar pa je sprejemanje odločitev v športnih organizacijah zelo zapleteno, saj nanje vplivajo tako športniki sami kot navijači, skupnost, podjetja in mediji, torej subjekti, katerih interesi so pogosto v konfliktu (Sherry, Shilbury & Wood, 2007, str. 267), poleg tega pa tudi same odločitve posameznikov v športu niso vedno preišljene.

Kljub temu da se podjetniško raziskovanje v splošnem povečuje, pa je šele pred kratkim postalo pomembno tudi na področju športne industrije. Tako je zdaj pozornost usmerjena tudi na edinstveno področje športa, kjer pa se vloga podjetništva razlikuje od vloge, ki jo ima podjetništvo na drugih področjih industrije. Edinstveni športni dejavniki, ki so povezani s podjetništvom, tako vključujejo moč komunikacije množičnih medijev, družbeno interakcijo in splošno privlačnost športa. Podjetništvo v športu pa poraja nadaljnje raziskave in tako prispeva k raziskavi podjetništva na splošno, z ugotavljanjem, kakšno vlogo ima podjetništvo oziroma kako podjetništvo deluje v organizacijah. V športnih organizacijah se podjetništvo tako izrazi skozi sodelovanje in je usmerjeno v skupnost, da bi se tako izboljšal celoten učinek poslovanja športne organizacije. Koristi od takega podjetništva pa imajo športniki, navijači, potrošniki, vlada, sponzorji, skupnost in zaposleni (Ratten, 2010a, str. 560).

Slovenija premore veliko vrhunskih športnikov in športnih klubov v različnih športnih panogah, kljub temu pa nimamo nobene specializirane organizacije, ki bi športnikom oziroma športnim klubom omogočala celovito zastopanje. Tako so se športniki prisiljeni obrniti na tuje športne agencije ali pa se zadovoljiti z zastopanjem posameznih agentov, ki pa nimajo sposobnosti za celovito zastopanje in športnikom tako nudijo le zastopanje pri pogajanjih s klubi oziroma sponzorji.

Namen magistrskega dela je preučiti znanstveno in strokovno literaturo s področja športnega menedžmenta in ugotoviti, katere so bistvene razlike med menedžmentom športnih organizacij in menedžmentom drugih podjetij. Z magistrsko nalogo se bo torej dognalo, katere so posebnosti menedžmenta v športu in kakšna je vloga oziroma naloge menedžerjev v športnih organizacijah v primerjavi z menedžerji, ki delujejo v drugih podjetjih.

Cilj magistrskega dela pa je, ob upoštevanju ugotovitev o posebnostih športnega menedžmenta, izdelava poslovnega načrta za športno agencijo, ki bi celovito zastopala slovenske športnike. Magistrsko delo bi tako prineslo ugotovitve, kako so organizirane tuje športne agencije, ki prevzemajo celovito zastopanje športnikov, in te ugotovitve implementiralo v slovenski prostor. Zaradi razmeroma majhnega trga v Sloveniji bi agencija zastopala tako posameznike, ki tekmujejo v ekipnih športih, kot individualne športnike, saj bi se zaradi večjega trga, ki bi ga agencija tako pokrivala, zagotovila tudi višja kakovost zastopanja z agenti, specializiranimi za posamezna športna področja.

Magistrsko delo bo tako sestavljeno iz dveh delov. Prvi del bo zajemal poglobljen teoretično-analitičen pregled obstoječe strokovne literature, ki temelji na primerjalnem povzemanju ugotovitev s področja športnega menedžmenta. Uvodni del bo posvečen pregledu znanstvenoraziskovalne literature s področja športnega menedžmenta in teoretičnim ugotovitvam o zastopanju športnikov. Predstavljene bodo teoretične ugotovitve o športnem menedžmentu in športnih agencijah, ki zastopajo športnike, s poudarkom na vlogi in nalogah športnih agentov. Ob upoštevanju teoretičnih ugotovitev o športnem menedžmentu oziroma o posebnostih menedžmenta športnih organizacij pa bo v drugem delu magistrske naloge predstavljen poslovni načrt športne agencije za celovito zastopanje slovenskih športnikov. Poslovni načrt bo zajemal pregled področja oziroma dejavnosti, v kateri bo agencija delovala, analizo trga in konkurenčnih organizacij, organizacijo agencije ter storitve, ki jih bo ponujala, načrt trženja storitev agencije in nazadnje finančno oceno njenega delovanja. Pri organizaciji oziroma poslovanju agencije pa se bo poslovni načrt opiral tako na ugotovitve iz teorije kot tudi na ugotovitve o organiziranosti uspešnih tujih

agencij za zastopanje športnikov z upoštevanjem posebnosti slovenskega prostora, predvsem njegove majhnosti.

Bistvo magistrskega dela je odgovoriti na naslednji dve vprašanji:

- Ali na področju Slovenije obstaja povpraševanje po storitvah športne agencije in kakšna je ponudba teh storitev?
- Ali je ustanovitev agencije za zastopanje športnikov na področju Slovenije smiselna s finančnega vidika?

Pričakujem, da bom z izdelavo magistrske naloge potrdila naslednji hipotezi:

- Na področju Slovenije obstaja povpraševanje po storitvah športne agencije, ponudba pa ne ustreza povpraševanju.
- Ustanovitev agencije za zastopanje športnikov na področju Slovenije je s finančnega vidika smiselna.

## 1 ŠPORT

Beseda šport naj bi izvirala iz angleškega glagola *to desport*, ta pa iz starofrancoske besede *desport*, kar pomeni kratkočasiti se, razvedriti se oziroma zabavati se (Bele et al., 2006, str. 4247). Skrajšana oblika, torej *sport*, pa naj bi se prvič pojavila v 15. stoletju (Snoj, 2009, str. 644).

Šport je širok pojem, ki ga ljudje dojemamo zelo različno. Zato obstaja tudi veliko različnih definicij športa, osnovna definicija, ki jo najdemo v Slovarju Slovenskega knjižnega jezika (Pogačnik, 2008), pa pravi, da je šport po ustaljenih pravilih izvajana telesna dejavnost za krepitev telesne zmogljivosti, tekmovanje, razvedrilo.

Seveda je taka definicija preozka, saj gre zgolj za razlago pomena besede šport, sam šport pa je mnogo več kot to. Po definiciji Mednarodnega sveta za športno znanost in telesno vzgojo je šport vsaka telesna dejavnost, ki ima značaj igre in obsega možnosti boja samega s seboj, z drugimi ali s prvinami narave. Iz te definicije pa izhajajo štiri klasične prvine športa, in sicer telesna dejavnost (gibanje – motorika), igra, boj (tekma) in *fair play* (poštena igra) (Šugman, Bednarik & Kolarič, 2006, str. 23). Evropska listina o športu tako šport



opredeljuje kot »vse oblike telesne aktivnosti, ki so s priložnostnim ali organiziranim ukvarjanjem usmerjene k izražanju ali izboljševanju telesne vzdržljivosti, k duševnemu blagostanju in k oblikovanju družbenih odnosov ter pridobivanju rezultatov na tekmovanjih na vseh ravneh«.

Tako kot je široka definicija športa, pa je širok tudi spekter športov, saj obstaja veliko športnih zvrsti, ki jih delimo na ekipne oziroma kolektivne (športne) igre in individualne (športne) igre, v katerih igrajo oziroma tekmujejo posamezniki ali pari (Kristan, 2012, str. 204).

Za posamezne športne panoge pa je zelo pomembno, ali spadajo med olimpijske panoge oziroma ali Mednarodni olimpijski komite (MOK) posamezen šport priznava kot olimpijsko disciplino in ga uvršča v program olimpijskih iger. Zaradi vedno večjega števila športnih disciplin pa je MOK število športnih panog, ki se uvrščajo med olimpijske športe, omejil, kar posledično pomeni, da se nova športna panoga lahko vključi med olimpijske športe le, če se druga športna panoga prej izključi. Status posamezne športne panoge kot olimpijske discipline pa ni pomemben le zaradi povečanja njene priljubljenosti in ekonomskega učinka, ampak tudi zato, ker samo za olimpijske športe veljajo pravna pravila MOK, ki vključujejo kompleksna pravna določila o organiziranosti, oglaševanju, dopingu itn. Status, pravila in delovanje vseh krovnih organizacij za posamezen šport, ki ga priznava MOK, morajo tako biti v skladu z Olimpijsko listino (Ilešič, 2008, str. 28–29).

Udejstvovanje v posameznih športnih panogah pa terja različno veliko časa in denarja. Šport, v kakršnikoli obliki že, pa predstavlja obsežen del človekovih interesov in dejavnosti, v zadnjem času pa se povečuje tudi pomembnost športa v ekonomskem smislu.

Bartoluci (1997, str. 50) pojasnjuje, da ima v razvitih državah šport poleg družbene vrednosti tudi številne ekonomske učinke in tako postaja pomemben element pri ekonomskem razvoju. Ekonomski učinki pa se kažejo tako na mikro kot makro ravni. Ekonomski učinki na makro ravni predstavljajo vsoto ekonomske vrednosti, ki jo ustvarja šport na območju neke države ali znotraj določene gospodarske dejavnosti. Na mikro ravni se ekonomski učinki ustvarjajo neposredno preko športnih organizacij (združenj, društev, klubov itn.) ali znotraj športnega podjetja. V obeh primerih gre za multiplikacijo športnih učinkov, ki se izražajo v proizvodnji in potrošnji športnega blaga in storitev.

Slika 1: Ekonomski učinki športa



Vir: M. Bartoluci, *Ekonomika i menedžment sporta*, 1997, str. 51

Retar (2006, str. 12) še ugotavlja, da je poznavanje medčloveških odnosov, ki nastopajo pri delovanju organizacije, temelj uspešnega upravljanja športa. Prepoznavanje vedenjskih procesov pa je v športu še pomembnejše kot drugje, saj gre pri športu lahko za povsem drugačno motiviranost za delo kot pri običajnih poklicih.

### 1.1 Zgodovina športa

Šport ima dolgo zgodovino, saj je star toliko, kot je stara človekova igra (Šugman et al., 2006, str. 30). Bartoluci (1997, str. 31) tako ugotavlja, da so začetki športa zasnovani na človekovih dejavnostih, kot so lov za preživetje, boj z naravo in okolico ter obredi. Razvoj športa skozi zgodovino nam pove veliko tudi o socialnih spremembah v družbi, saj je šport odraz družbe (Beashel & Taylor, 1992, str. 136).

Obstajajo sicer predmeti, ki nakazujejo, da so se z dejavnostmi, ki ustrezajo definiciji športa, kot ga poznamo danes, ukvarjali že 4000 let pred našim štetjem, splošno znano pa je, da šport izvira iz antičnih časov (Ilešič, 2008, str. 30). Z nastankom razrednih družb je namreč vladajoči razred vzgajal mlado generacijo v duhu ohranitve sistema, zato je imel poseben sistem šolanja, ki je seveda vključeval tudi šport in je bil namenjen le svobodnim. Cilj pa je bil v zagotovitvi nadvlade novo oblikovanemu vladajočemu razredu z vzgojo spretnega, poslušnega, socializiranega in telesno vzdržljivega vojaka (Šugman et al., 2006, str. 36).

V 18. stoletju so se v Angliji začeli pojavljati športni klubi, ki jih je nadzorovala aristokratska družba. Članstvo v klubih je bilo tako omejeno na politične in gospodarske pomembneže. Taki klubi so sprva organizirali posamezen športni dogodek ali vsakoletno športno tekmovanje, katerega namen je bilo druženje članov kluba. Do 19. stoletja so klubi standardizirali pravila, reševali spore med klubi in organizirali letna tekmovanja (Crosset & Hums, 2005, str. 3).

V začetku 19. stoletja se je v Angliji tako začel razvijati sodobni šport, kakršnega poznamo danes, kar sovpada z zgodnjim obdobjem kapitalizma. Vse do tedaj je namreč šport pomenil le zabavo oziroma razvedrilo, torej način preživljanja prostega časa za plemiče in bogataše. V tistem obdobju pa je šport postal tudi vzgojna metoda, ko so se posamezniki začeli vključevati v sistem treniranja in tekmovanja. Vse to je omogočilo nastanek novih športnih disciplin, uveljavila pa so se tudi tekmovanja v individualnih in ekipnih športnih panogah (Šugman et al., 2006, str. 37). Iz tistih časov tudi izhajajo temeljne značilnosti športa, torej določanje pravil, redna tekmovanja, načrtno izboljševanje dosežkov ter institucionalizacija športov. Središča športnega udejstvovanja pa so poleg klubov, ki so bili značilni za višji sloj, predstavljale univerze in javne šole.

Šport je tako postal univerzalni fenomen (Arnold, 1997, str. 1) in globalni družbeni pojav, povezan tako s kulturnimi, političnimi kot gospodarskimi in številnimi drugimi dejavniki (Šaver, 2009, str. 14). Gre za eno od pomembnejših stvari v človekovem življenju, s katero se srečujemo skorajda vsakodnevno bodisi z lastnim športnim udejstvovanjem bodisi kot gledalci.

## **1.2 Regulacija športa s športnimi predpisi**

Športni teoretiki so še pred kratkim zatrjevali, da je šport ena najbolj svobodnih dejavnosti človeka ter tako »osvobojen zakonskih in drugih normativnih predpisov« (Šugman et al. 2006, str. 93), vendar je zaradi svoje razširjenosti šport postal tako pomemben del vsakdanjega življenja, da se je pojavila tudi potreba po njegovi zakonski regulaciji.

V Sloveniji je bil leta 1998 tako sprejet Zakon o športu, ki ureja šport, organiziran v sklopu civilnih družb (npr. športnih društev), medtem ko je šport, ki se izvaja v subjektih države (npr. v šolah), vedno regulirala država, ki je zanj tudi izključno pristojna. Zakon o športu (1998) tako določa, da je delovanje v športu interesno in prostovoljno, država in lokalne skupnosti pa skrbijo za uresničevanje javnega interesa v športu. Kot športnik je definirana

vsaka fizična oseba, ki je registrirana pri nacionalni panožni športni zvezi in tekmuje v uradnih tekmovalnih sistemih nacionalnih panožnih športnih zvez.

Šport je seveda urejen tudi z drugimi predpisi. Glede na hierarhijo pravnih predpisov je najvišji pravni akt na tem področju Ustava RS, na drugem mestu so zakoni, sledijo podzakonski akti, ki morajo imeti pravno podlago v zakonu, in nazadnje izvedbeni pravni akti, kot so pravilniki, odredbe, navodila itn. V športu pa se uporabljajo tudi drugi predpisi, ki sicer niso pravno zavezujoči, ampak gre za politično usmerjevalne akte, med katere na primer spadajo deklaracije in resolucije (Šugman et al., 2006, str. 93–94). Pomembni pa so seveda tudi športni predpisi, kot so pravila Olimpijskega komiteja Slovenije in pravila republiških športnih panožnih zvez.

V Sloveniji imamo tudi Slovensko društvo za športno pravo, ki je bilo ustanovljeno oktobra 2004 na Dnevu slovenskih pravnikov.

Še pred zakonsko ureditvijo športa v Sloveniji pa se je z naraščanjem števila mednarodnih športnih organizacij in uveljavitvijo mednarodnih tekmovanj pojavila potreba po sprejemu mednarodnih pravil, ki so jih ratificirali tudi zakonodajni organi posameznih držav. Med prvimi je bila UNESCOVA Mednarodna listina o telesni vzgoji in športu iz leta 1978, ki poudarja, da morata telesna vzgoja in šport služiti napredku človeštva ter izpostavlja osnovno človekovo pravico do telesne dejavnosti oziroma do ukvarjanja s športom. Med pomembnejše sodita še Športni manifest, ki ga je leta 1986 sprejel Mednarodni svet za športno znanost in telesno vzgojo, nanaša pa se na humanizacijo in demokratizacijo športa v svetu, ter Evropska listina o športu, ki temelji na načelu, da je treba vsakemu posamezniku omogočiti sodelovanje v športu ter da je treba ščititi in razvijati moralne ter etične vrednote športa, človekovo dostojanstvo in varnost udeležencev. Kodeks etike v športu se nanaša predvsem na pošteno igro (Šugman et al., 2006, str. 109–111), nazadnje pa velja omeniti še Evropsko konvencijo proti dopingu v športu, cilj katere je zmanjšanje oziroma odprava dopinga v športu.

### **1.3 Profesionalni oziroma poklicni šport**

Delitev na profesionalne in amaterske športnike se je uveljavila šele v zadnjem stoletju. V definicijo amaterskega športnika so tako zajeti vsi, ki se s športom ukvarjajo zaradi veselja do športa in zadovoljstva, ki izvira iz udeleževanja s športom, med profesionalne športnike pa uvrščamo tiste, ki za svoje športno udeleževanje prejemajo plačilo. Kristan (2012, str.

162) kot poklicnega športnika tako opredeljuje športnika, ki se preživlja s selekcijskim tekmovalnim športom, »športno urjenje in tekmovanja so njegova služba«. Pri tem pa so seveda najpomembnejši rezultati, saj praviloma športnik z doseganjem boljših rezultatov prejme višje nagrade oziroma zasluži več denarja. Tako tudi Beashel in Taylor (1992, str. 148) zaključujeta, da profesionalni športniki trenirajo ves čas in se športu popolnoma posvetijo, šport je namreč njihovo delo. Pomemben dejavnik, ki vpliva na dosežke profesionalnih športnikov, pa je športna motivacija, ki se v marsičem razlikuje od splošne motivacije. Šport se tako od drugih dejavnosti razlikuje po visoki storilnostni usmerjenosti, tekmovalnosti, želji po izboljšanju nastopa in visoki motivaciji za doseg cilja. Pri tekmovanju pa gre za specifično športno situacijo, ki s svojimi značilnostmi determinira motivacijo posameznega športnika (Tušak & Bednarik, 2002, str. 74).

Mnogokrat je težko ločiti med amaterskimi in profesionalnimi športniki. Tako lahko športnike ločimo na podlagi dveh meril. O profesionalnem športniku lahko govorimo takrat, ko se ta preživlja z denarjem, ki ga zasluži s športnim udejstvovanjem, pa tudi takrat, ko je sprememba njegovega statusa razvidna iz članstva v športnih organih. Vseeno pa je le v redkih športnih panogah jasno definirano, kdaj posameznik postane profesionalni športnik (Beech, 2004, str. 10).

Beech (2004, str. 13–14) še ugotavlja, da široko pojmovanje profesionalnega športa zajema tudi dohodke oseb, ki niso športniki, vendar je njihovo preživljanje odvisno od teh prihodkov. Taki dohodki izvirajo iz različnih virov, ki jih obvladujejo športne organizacije (upravni organi, klubi, organizatorji tekmovanj), sem pa spadajo prihodki od prodaje vstopnic, pravic do predvajanja, trženja blagovne znamke in prodaje ipd.

Tako je glavna značilnost sodobnega vrhunškega športa njegova profesionalizacija, vendar je treba poudariti, da v nasprotju s splošnim prepričanjem tudi antični športniki niso bili popolni amaterji. Ugotovljeno je namreč bilo, da so imeli tekmovalci od športnega udejstvovanja tudi materialne koristi. Pojem amaterstva se je pojavil na začetku razvoja sodobnega športa v Angliji, saj so si na ta način pripadniki višjih slojev poskušali zagotoviti monopol nad športnim udejstvovanjem. Ta ideja je prevladovala tudi v začetku novodobnih olimpijskih iger. Šport naj bi bil namreč sam sebi v namen, zato idealnih vrednot športa naj ne bi uničili z materialnimi nagradami za športnike oziroma težnjo po dobičku in športnih kupčijah. Kljub temu pa se je profesionalni šport začel razvijati že konec 19. stoletja, profesionalizem, kot ga poznamo danes, pa je dobil svojo obliko v osemdesetih letih 20. stoletja. Profesionalizacija je v bistvu posledica komercializacije, največja tekmovalna so

namreč postajala vedno bolj odvisna od trženja, sponzorstva in prodaje pravic do prenosov (Ilešič, 2008, str. 31–32).

V Sloveniji lahko posameznik opravlja naloge v športu kot poklicni športnik, če je dopolnil starost petnajst let, je aktiven športnik, član nacionalne športne zveze in ima stalno ali začasno prebivališče v Republiki Sloveniji, kot poklicni športnik pa mora biti vpisan v razvid poklicnih športnikov pri ministrstvu (čl. 35 Zakona o športu). Način vpisa je določen s Pravilnikom o vodenju razvida zasebnih športnih delavcev in razvida poklicnih športnikov.

Pogoji, pravila in merila za registriranje in kategoriziranje športnikov v Republiki Sloveniji (Olimpijski komite Slovenije, 2010), ki jih je sprejel Olimpijski komite Slovenije, pa skozi analitično primerjavo mednarodnih tekmovalnih sistemov postavljajo standarde vrhunskega športa. Merila za registriranje in kategoriziranje športnikov v Republiki Sloveniji tako Olimpijski komite Slovenije – Združenje športnih zvez sprejema na podlagi predlogov nacionalnih panožnih zvez. Med registrirane športnike se šteje vsaka fizična oseba, ki je registrirana, torej ima podeljeno tekmovalno licenco pri Nacionalni panožni športni zvezi ali Zvezi za šport invalidov Slovenije – Paraolimpijski komite in tekmuje v uradnih tekmovalnih sistemih. Kategorizirani športnik pa je športnik, ki ima naziv svetovnega, državnega, perspektivnega, mednarodnega ali mladinskega razreda, pri čemer mora za uvrstitev v določen razred doseči predviden športni dosežek.

## **2 MENEDŽMENT ŠPORTNIH ORGANIZACIJ**

Stalen razvoj tehnologije in avtomatizacija v proizvodnji in servisnih dejavnostih pomenita zmanjšanje časa, ki ga ljudje namenijo za delo. Zaradi tega imajo ljudje vedno več prostega časa in posledično časa, ki ga namenjajo športu. Poleg tega zaradi vedno večjega zavedanja pozitivnih učinkov športnega udejstvovanja in prostega časa na delovno uspešnost, družbeno življenje ter telesno in duševno zdravje organizacije promovirajo šport kot sredstvo za okrepitev storilnosti in inovativnosti. Športna industrija se je tako razvila v večmilijardni posel, ki ustvarja pridobitne možnosti in izzive za menedžerje. Za nadaljnjo rast pa je potreben kader profesionalnih menedžerjev, saj so današnje športne franšize postale velike in kompleksne organizacije. Tipične sodobne športne organizacije tako delujejo na enak način kot druge organizacije in večina njihovih menedžerjev ima enake obveznosti kot njihovi kolegi v drugih firmah. Menedžerji športnih organizacij morajo tako

imeti organizacijske sposobnosti, poznati pa morajo tudi finance in trženje organizacije. Menedžment športnih organizacij je sicer v marsičem podoben menedžmentu drugih organizacij, vendar pa se v veliko stvareh od njega tudi razlikuje (Amar, 1999, str. 73–74).

Šugman et al. (2006, str. 171–176) menedžment športnih organizacij opredeljuje kot enega osnovnih področij dejavnosti športnega menedžmenta, saj so športne organizacije temeljni izvajalci športne dejavnosti. Delovanje športne organizacije pomeni pridobivanje udeležencev in vodenje projektov, ki so v njeni pristojnosti, pri čemer sta obe dejavnosti med seboj povezani in odvisni druga od druge. Organizacija mora zaradi usklajevanja obeh dejavnosti imeti nekoga, ki ima dovolj široko podlago oziroma izkušnje, na podlagi katerih sprejema odločitve. Treba je namreč poskrbeti, da vsi člani organizacije poznajo namen oziroma cilje organizacije in delujejo v smeri njihovega uresničevanja. Pri povezovanju notranjega in zunanjega okolja organizacije pa se zaradi sprememb v zunanjem okolju velikokrat zahteva prilagoditev notranje strukture oziroma organiziranosti organizacije. Pri tem se največkrat pojavljajo zahteve po spremembi financiranja zaradi naraščajočih stroškov, za kar je potreben bolj profesionalen in konkurenčno usmerjen pristop.

Šugman et al. (2006, str. 171–181) poleg menedžmenta športnih organizacij opredeljuje še menedžment športnega objekta, menedžment (rekreativnega) športa za razvedrilo in menedžment (vrhunškega) športa za dosežek.

Menedžment športnih objektov zahteva posebna menedžerska znanja, koncepte in orodja, ki so vezana na športno infrastrukturo. Gre za znanja, ki se nanašajo tako na šport in z njim povezane objekte (stadioni, bazeni, športne dvorane, fitnes centri, smučišča, drsališča, kolesarske steze itn.), kot na upravljanje in gradnjo teh objektov.

Menedžment rekreativnega športa Šugman et al. (2006) opredeljuje kot izziv in priložnost, saj gre za široko področje športnih dejavnosti, pri čemer so pomembna tri osnovna načela menedžerskega dela, in sicer prilagoditev stanja trenutnim željam in potrebam, veliko zanimanja za dogajanje okoli nas in posredovanje ugotovitev okolici.

Nazadnje vrhunski šport opredeljuje kot gonilno silo športnega menedžmenta. Profesionalni športniki z vrhunskimi rezultati namreč vzbujajo občudovanje pasivnih udeležencev, kar vodi v rast in razvoj menedžmenta. Pri tem pa ne gre le za udeležbo na tekmovanjih in dosežke, pač pa hkrati tudi za proces treniranja, profesionalnega pristopa strokovnega moštva, odnosa do športa, združevanja itn., torej za način življenja. Ukvarjanje s športom namreč vrhunskim športnikom zagotavlja finančna sredstva za preživetje in je njihov edini

način financiranja, zato mora športni rezultat, ki ga doseže posameznik oziroma ekipa, imeti veliko menjalno vrednost. Teorija ponudbe in povpraševanja v menedžmentu vrhunškega športa je tako odvisna predvsem od finančno menjalne vrednosti športnega rezultata in odziva javnosti.

## 2.1 Menedžment

Menedžment je širok pojem, ki zajema veliko področij. Vila in Kovač (1998, str. 30) menedžment opredeljuje kot proces planiranja, organiziranja, vodenja in kontrole ljudi ter vseh razpoložljivih sredstev z namenom doseganja postavljenih ciljev. Podobno Možina (2002, str. 15) menedžment definira kot načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadziranje dela oziroma vseh nalog in dejavnosti, ki jih zaposleni opravljajo v organizaciji. Pri tem gre za ustvarjalno reševanje problemov, ki se pojavljajo pri načrtovanju, vodenju, organiziranju in pregledovanju razpoložljivih virov (sredstev) pri doseganju ciljev poslanstva in razvoja organizacije (Kotter, 1990, str. 106). Menedžer pa je oseba, ki v podjetju upravlja s proizvodnjo, jo organizira in usklajuje dejavnosti posameznih subjektov ter odloča in upravlja posle. Njegova naloga je torej optimizacija poslovanja (Bartoluci, 1997, str. 138).

Za opredelitev dejavnosti menedžmenta se pogosto uporabljata izraza upravljanje in vodenje, vendar teh izrazov ne moremo enačiti. Upravljanje je namreč funkcija lastništva in tako po vsebini zajema razpolaganje z lastnino, medtem ko lahko vodenje enačimo z menedžmentom le v primeru, ko lastnik podjetje vodi sam, s čimer sta upravljanje in menedžment združena v eni osebi (Vila & Kovač, 1998, str. 31).

Možina (2002, str. 15) ugotavlja, da menedžment predstavlja mentalno (miselno, intuitivno, občutno) dejavnost ljudi v podjetju. Ključna naloga menedžmenta je namreč reševanje problemov, ki zajema proces spoznavanja in analize problemov, ugotavljanje vzrokov, opredeljevanje in izbiro alternativ za ustrezne rešitve, načrtovanje izvedbe in spremljanje ter ugotavljanje dosežkov. Menedžment tako povezuje in usmerja druge podsisteme:

- koordinacijo človeških oziroma mentalnih virov s cilji podjetja;
- povezovanje podjetja z zunanjim okoljem in odzivanje na potrebe družbe;
- razvijanje vzdušja v podjetju, ki prispeva k individualnim in skupnim ciljem;
- učinkovito opravljanje nalog: opredeljevanje ciljev, načrtovanje, pridobivanje virov, organiziranje, izvajanje, spremljanje in nadzorovanje;



- izpeljevanje različnih poslovnih dejavnosti razvojne, informacijske in odločitvene narave.

Biloslavo (2006, str. 27–28) kot temeljno nalogo menedžerjev opredeljuje obvladovanje organizacije, to je urejanje zadev v delovanju. Te zadeve lahko pomenijo ugodno priložnost, ki izhaja iz notranjih prednosti organizacije in izzivov za organizacijo v okolju, ali pa težave, ki izhajajo iz notranjih slabosti organizacije, in nevarnosti, ki ji grozijo v okolju. Urejanje zadev praviloma obsega načrtovanje, organiziranje, usmerjanje in nadziranje (merjenje) dejavnosti sodelavcev:

- *načrtovanje* ciljev v skladu s postavljenimi smotri, merili in standardi uspešnosti ter snovanje strategij za doseganje teh ciljev;
- *organiziranje* urejenosti organizacije (pristojnosti in odgovornosti, delitev dela), učinkovitega izvajanja osnovnih dejavnosti organizacije (procesov), določanje obveznih pravil delovanja za vse v organizaciji (sistemi) ter oskrbovanje organizacije s sredstvi (materialnimi, nematerialnimi) za delovanje;
- *usmerjanje* dejavnosti sodelavcev organizacije in drugih ljudi, da ta učinkovito deluje in uspešno dosega cilje, kar obsega tudi sprotno prilagajanje ciljev in strategij, ki segajo v prihodnost in jih ni mogoče zanesljivo določiti vnaprej;
- *nadziranje* učinkovitosti in uspešnosti delovanja sodelavcev in drugih ljudi ter delov organizacije in organizacije v celoti, pa tudi poročanje in utemeljevanje poročil ter priporočil lastnikom in drugim vplivnim udeležencem organizacije.

Zaključimo lahko torej, da je menedžment ekonomska in organizacijska znanstvena disciplina, bistvo katere so procesi odločanja, načrtovanja, osmišljanja, usmerjanja, razporejanja (alociranja) organizacijskih virov (virov), vodenja ter nadzora in vrednotenja izvajanja različnih dejavnosti, pri čemer je športni menedžment le eno od področij menedžmenta.

## **2.2 Menedžment v športu**

Eno od najsplošnejših definicij športnega menedžmenta je podal Chelladurai (1994, str. 15), ki športni menedžment opredeljuje kot področje menedžmenta, ki ga zanima usklajevanje omejenih človeških in materialnih virov v športu, ustreznih tehnologij in možnosti v danih okoliščinah za doseganje učinkovite proizvodnje in menjave športnih storitev.

Retar (2006, str. 11) pa upravljanje športa opredeljuje kot načrtovanje, vodenje in nadziranje poslovnih procesov ter upravljanje z vsemi ključnimi viri, ki so pomembni za uresničevanje zastavljenih poslovnih in športnih ciljev. Pri tem gre za dinamično pridobivanje, organiziranje in upravljanje z viri, in to s sprejemanjem odločitev in odgovornosti zanje. Ker postaja šport vse bolj zapletena ter občutljiva socialna in ekonomska kategorija, znanja o tem, kako upravljati športno organizacijo, ni nikoli dovolj. Ker pa je šport tudi sestavni del kulture, je treba poznati motive in odnose posameznika, ki vstopa v športno organizacijo, zaradi česar je upravljanje športnih organizacij vedno bolj zahtevno.

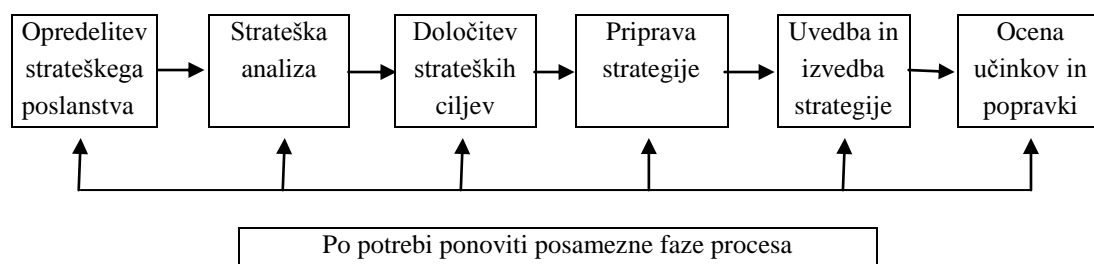
Športni menedžment v bistvu pomeni usklajevanje. V nadaljevanju so navedene štiri skupine elementov, ki jih športni menedžment usklajuje (Šugman et al., 2006, str. 150–151):

- **Človeški viri** so najpomembnejši dejavnik usklajevanja. Predstavljajo ljudi, ki so vključeni v proizvodnjo športnih storitev. Delimo jih na odjemalce storitev (kamor spadajo športniki in gledalci v tekmovalnih športih ter rekreativni športniki), plačane zaposlene in prostovoljce.
- **Tehnologije** so sistematična uporaba znanstvenega ali drugega organiziranega znanja za proizvodnjo športnih storitev. Vsebujejo nove zamisli, iznajdbe, tehnike, metode, protokole in materiale. Izvirajo iz disciplin, povezanih s proizvodnjo športnih storitev: psihologija športa, medicina športa, pedagogika, teorija treniranja, prehransko svetovanje itn.
- **Podporne enote** pospešujejo proizvodnjo športnih storitev. Ukvarjajo se z menedžmentom športnih objektov, menedžmentom športnih prireditev, kadrovskim menedžmentom, finančnim menedžmentom, odnosi z javnostmi, zakonodajo, vezano na šport, itn. Proizvodnja in trženje vsake športne storitve ne moreta biti učinkovita brez usklajevanja dejavnosti podpornih enot.
- Pomemben vidik športnega menedžmenta pa je tudi **usklajevanje elementov poslovnega okolja**. V tem smislu športni menedžer skrbi za usklajevanje proizvodnega in trženjskega procesa športnih storitev z zunanjimi dejavniki, med katere štejemo medorganizacijske mreže (npr. nacionalne športne zveze), tržne zakonitosti in upravne ureditve, kulturne norme ter družbena pričakovanja.

Žnidaršič Kranjc (1996, str. 209–210) tako proces strateškega menedžmenta definira kot sprejemanje, izvajanje in nadzorovanje strateških odločitev, ki se nanašajo na razvoj, lokacijo, organiziranje in kadrovanje v organizaciji, oziroma kot načrtovanje, organiziranje, uveljavljanje in nadzorovanje ključnih odločitev v organizaciji. Osnova tega procesa pa je strateško načrtovanje, ki je temelj za sprejemanje odločitev v posamezni organizaciji. Samo

sprejemanje odločitev pa se med organizacijami razlikuje, saj se na eni strani organizacije odločajo na podlagi celostnega načrtovanja, ki temelji na načrtnem zbiranju informacij, analiziranju in načrtovanju strateškega razvoja na podlagi teh podatkov, na drugi strani pa se organizacije odločajo priložnostno oziroma so odločitve nekje vmes med obema skrajnostma.

Slika 2: Proces strateškega ravnanja organizacije



Vir: A. Žnidaršič Kranjc, *Ekonomika in upravljanje neprofitnih organizacij*, 1996, str. 210, Skica 11.1.

Temeljne naloge športnega menedžmenta tako sestavljajo načrtovanje, organiziranje, vodenje in vrednotenje (Šugman et al., 2006, str. 152–153). Športni menedžer je tisti, ki te dejavnosti medsebojno usklajuje in skrbi za interese športnikov.

Beech (2004, str. 16) pa ugotavlja, da pri prenašanju menedžerskih principov na športna podjetja prihaja do neizogibnih težav, ki so posledica edinstvene narave športa. Za razliko od drugih podjetij imajo športna podjetja naslednje posebne značilnosti:

- Za nobeno organizacijo obstoj ni smiseln brez neposrednih tekmecev, s katerimi mora dejansko tekmovati. Po drugi strani pa tekmovanja ne morejo potekati brez usklajevanja in sodelovanja teh tekmecev.
- Organizacijo tekmovanja nadzorujejo upravni organi, ki delujejo kot karteli, na način, ki bi se štel za protizakonitega v drugih bolj običajnih poslih, v katerih ima obrtno združenje veliko manj moči.
- Središče dejavnosti je prireditelj tekmovanja, ki se včasih odvija na organizatorjevem zemljišču oziroma prostorih, včasih na področju neposrednega tekmeča, izjemoma pa tudi na nevtralnem območju. Tekmovanje je pogojeno z določenim krajem, časom in trajanjem.
- Celota tekmovalcev je določena v sklopu "lige" in se letno spreminja kot posledica doseženih rezultatov med letom. Ti rezultati vplivajo na dohodke, ne pa na stroške.

- Neposreden dohodek od takega tekmovanja je navadno sezonski.
- Bistvo športa je tako tekmovalna, sezonsko in na tekmovanjih osnovana dejavnost in kot rezultat tega organizacije iščejo posreden in bolj reden dohodek prek dejavnosti, kot je maloprodajno trženje. Z vedno večjim komercializmom neposredni dohodek predstavlja vedno manjši odstotek celotnega dohodka.
- Negotovost izida tekme pa tvori osnovo za privlačnost športa.

Vire, s katerimi se srečujemo v športnem menedžmentu, lahko delimo na ljudi (trenerji, zdravniki, psihologi ipd.), strokovno znanje in izkušnje (psihologija športa, znanost treniranja ipd.) ter sredstva (športni objekti in naprave, finance ipd.). Viri tako vključujejo vse resurse, iz katerih menedžer črpa in s katerimi razpolaga za doseg ciljev, pri tem pa povezuje športno dejavnost s poslovnim svetom. Gre torej za proces koordiniranja učinkov športne dejavnosti s pomočjo znanja na področju ekonomskih zakonitosti. Kot glavni učinek športne dejavnosti pa lahko opredelimo športni rezultat, ki v procesu športnega menedžmenta predstavlja produkt z menjalno vrednostjo, ki jo menedžerji uporabijo in z njo upravljajo za doseg ciljev (Šugman et al., 2006, str. 20).

Pri športu gospodarski subjekti izkoriščajo tudi dejstvo, da nekatere skupine potrošnikov z določenimi športniki povezujejo določeno javno podobo (npr. vrednotne, ideale, čustva), in zato poskušajo z različnimi oblikami trženja javno podobo športnikov oziroma njihove osebnosti prenesti na svojo znamko in proizvode oziroma to izkoristiti v komercialne namene, s čimer poskušajo privabiti potrošnike, da se odločijo za nakup njihovih izdelkov (Levovnik, 2008, str. 147).

Očitno je torej, da se šport kot posel močno razlikuje od drugih poslovnih dejavnosti in da marsikatera zakonitost poslovnega sveta v športu ne velja. Zaradi njegove specifičnosti ga je treba obravnavati posebej in na drugačen način kot druge poslovne panoge, treba je upoštevati posebnosti, ki mnogokrat sploh niso logične, kar je posledica čustev, ki so prisotna v športu in vplivajo na to, da se ljudje ne odločajo najbolj ekonomično. Športne organizacije se financirajo tudi z donatorstvom in sponzorstvom, kar ni običajno za druga podjetja. Vse te posebnosti pa morajo upoštevati predvsem športne organizacije in menedžerji, ki se s športom ukvarjajo v sklopu svoje poslovne dejavnosti.

### 2.3 Športni menedžer

Z razvojem športne industrije je ta začela prevzemati poslovne značilnosti drugih industrij. Prvi športni menedžerji so do svojih položajev prišli z znanjem s področja športa ali s področja poslov, zelo redki pa so imeli obe vrsti potrebnih znanj. Za današnje športne menedžerje je značilno, da morajo za uspeh imeti znanje tako s področja športa kot s področja poslovanja. Z razvojem športnega menedžmenta je postalo očitno, da na tem področju kljub podobnostim med vodenjem športne organizacije in običajnega podjetja obstajajo posebnosti, ki so značilne le za športno industrijo (Crosset & Hums, 2005, str. 15).

Tudi Šugman et al. (2006, str. 233) ugotavlja, da zakonitosti menedžmenta veljajo tudi v športnem menedžmentu oziroma da so sposobnosti in lastnosti menedžerjev prisotne tudi pri športnih menedžerjih, vendar imajo športni menedžerji včasih še težjo nalogo, saj morajo pri svojem delu povezovati dve zelo različni področji. Gre za poslovno stran športnega menedžmenta z njenimi ekonomskimi zakonitostmi in športno dejavnost z zelo raznoliko naravo. Odkar pa je športna dejavnost postala tudi dober posel, so se pojavile potrebe po športnih menedžerjih.

Posamezne strukture v športnem menedžmentu se pojavijo in razvijajo kot reakcija na obsežne družbene spremembe ali kot odgovor na specifična vprašanja znotraj industrije športa. Razvoj teh struktur pa pomeni, da morajo biti športni menedžerji ustvarjalni pri vodenju športnih organizacij. Tako so najbolj uspešni tisti športni menedžerji, ki so najbolj fleksibilni in se lahko prilagodijo obsežnim spremembam v družbi ter imajo seveda močen občutek za šport, na področju katerega delujejo (Crosset & Hums, 2005, str. 1).

Watt (2003, str. 78) tako ugotavlja, da šport kot vsaka druga gospodarska panoga zahteva strokovno vodenje, ki izboljšuje novosti in upravlja spremembe za zagotovitev višje učinkovitosti športne organizacije. Tako kot v vseh drugih panogah pa je potrebno izobraževanje in osebni razvoj vodstvenih kadrov, torej športnih menedžerjev, saj se le tako lahko zagotovi, da posamezniki kreativno upravljajo organizacijo in se spopadajo s tveganimi situacijami, saj le to lahko vodi k napredku v prihodnosti. Naloge športnega menedžerja je treba razumeti kot vodenje organizacije, ne pa kot njeno nadzorovanje.

Pri ustanavljanju agencije se je treba zavedati razlike med podjetnikom in menedžerjem. Pšeničny et al. (2000, str. 77) tako kot menedžerja opredeljuje najetega poslovodjo, medtem ko je podjetnik oseba, ki je podjetje popeljala od »rojstva« v »rast«, nato v »hitro rast in na koncu v »zrelost«, ponavadi pa je podjetnik tudi lastnik oziroma večinski lastnik podjetja.

Športni menedžerji so delavci v športu, ki se ukvarjajo izključno s športnim menedžmentom. Športni menedžer naj bi razpolagal z znanjem športne in ekonomske znanosti ter z znanjem ravnanja s človeškimi viri na obeh področjih. Ker pa športna dejavnost ni enovita, glede na njeno raznolikost ločimo tudi športne menedžerje. Tako športne menedžerje delimo na tiste, ki delujejo v športni organizaciji, so menedžerji športnega objekta, zastopajo športnike ali športne klube (Šugman et al., 2006, str. 248).

Menedžerji v profesionalnem športu se srečujejo z edinstvenimi strankami. Tako se na eni strani ukvarjajo s športniki, ki zaslužijo milijone, na drugi strani pa usklajujejo delo podpornega osebja, ki velikokrat prejema le minimalno plačo. Športni menedžer se mora biti sposoben v obeh primerih odzvati primerno. Tako športni menedžer, ki nima kompetenc s področja ravnanja z ljudmi, ne more biti uspešen (Crosset & Hums, 2005, str. 25). Ker gre pri marketingu za obliko komunikacije, so pri športnem marketingu ključna znanja, ki temeljijo na komunikaciji (Fairley, Schoenadel, Gladden & Sutton, 2012, str. 57):

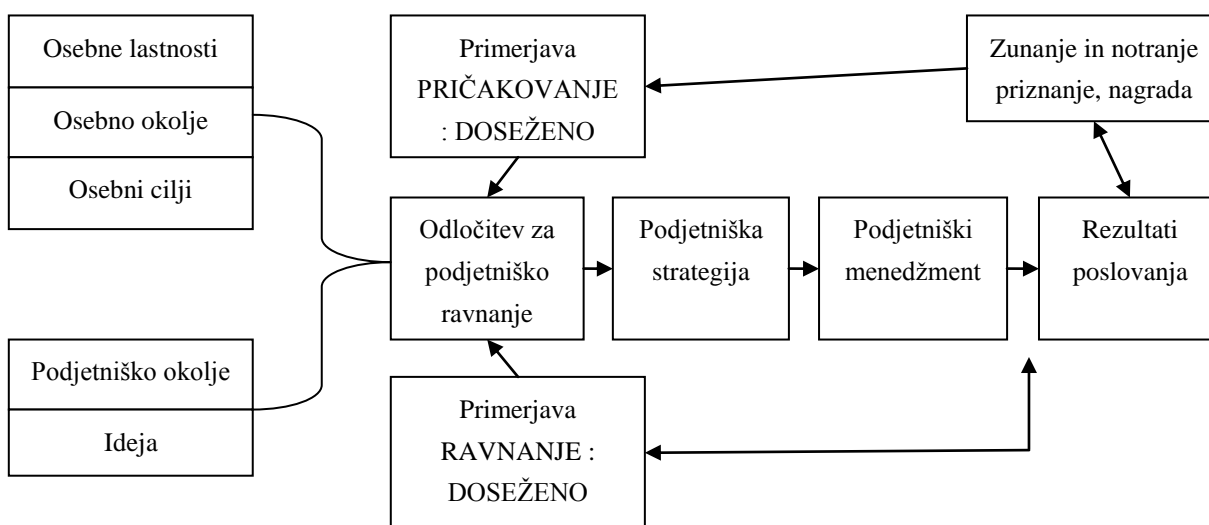
- **ustna komunikacija:** sposobnost nastopati v javnosti, pred velikimi množicami, in sposobnost prepričljive predstavitve, ki izraža lastnosti produkta in njegovo korist za potrošnika;
- **pisna komunikacija:** sposobnost priprave trženjskega načrta, poročil, analiz in splošne korespondence na jedrnat in uvideven način;
- **analiza podatkov:** sposobnost uporabe podatkov za oblikovanje procesov odločanja je pomembna tako za ugotavljanje donosnosti sponzorskih programov kot analizo podatkovne zbirke strank, na podlagi katere se lahko identificira najboljše stranke športne organizacije;
- **računalniška pismenost:** poleg osnovnega znanja dela z računalnikom je pomembno tudi strokovno znanje na področju različnih vrst programske opreme, od urejevalnikov besedil, razpredelnic, predstavitev s pomočjo preglednic, izdelave in uporabe spletnih strani ter uporabe družabnih omrežij;
- **kadrovsko vodenje:** sposobnost sestaviti, motivirati in voditi skupino različnih ljudi za doseg namena oziroma cilja organizacije;
- **prodaja:** sposobnost zaznati priložnost na trgu in prepričati morebitne stranke o vrednosti in prednostih te priložnosti, pri čemer je sestavni del ugotavljanja priložnosti tudi razumevanje, kaj potrošniki potrebujejo in kaj želijo;
- **izobrazba:** najmanj diploma iz športnega menedžmenta ali podjetništva s prakso v športnem okolju.

Nazadnje mora uspešen prodajalec na trgu tudi razumeti produkt, ki ga prodaja. Ni nujno, da je prodajnik velik ljubitelj športa, ki ga trži, vsekakor pa mora razumeti športni produkt, poznati njegove edinstvene značilnosti in vedeti, kako te razlike pomagajo oziroma zavirajo trženje športnega produkta.

## 2.4 Športne organizacije

Odločitev posameznika za podjetniško ravnanje pogojujejo osebne lastnosti posameznika, domače in poslovno okolje ter podjetniški motiv. Ko pa se pričakovani rezultat podjetnikovega ravnanja ujame z njegovimi pričakovanji, podjetnik dobi tudi vzgon za novo podjetniško odločitev (Pšeničny et al., 2000, str. 71). Podjetnik je oseba, ki s prevzemom tveganja odkrije nekaj novega, najde najboljši način za zadovoljevanje potreb kupcev in tako uspe (Bartoluci, 1997, str. 139).

Slika 3: Model podjetniške motivacije



Vir: V. Pšeničny et al., *Podjetništvo: podjetnik, podjetniška priložnost, podjetniški proces, podjetje*, 2000, str. 72, Skica 2.3.1.1

Poleg gospodarskih družb poznamo vrsto drugih organizacij, ki jih lahko ločimo glede na lastniško strukturo, velikost in cilje, ki jih zasledujejo. Vsaka organizacija namreč opravlja dejavnost z določenimi temeljnimi cilji poslovanja, prav ti cilji pa omogočajo delitev organizacij na podjetja oziroma gospodarske družbe, katerih cilj je profit oziroma dobiček in neprofitne organizacije, za katere dobiček ni temeljni cilj (Žnidaršič Kranjc, 1996, str. 9).

Namen vsake organizacije pa je uresničevanje odločitev, ki jih sprejema menedžment organizacije. Temu namenu služita tako organizacijska struktura kot oblika organizacije. Naloga menedžmenta je torej določiti ustrezno obliko organizacije, postaviti cilje organizacije in razviti strategijo, skladno s spreminjajočim se okoljem, v katerem organizacija deluje (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2002, str. 40).

Biloslavo (2006, str. 15–16) pojasnjuje, da organizacijo ustanovijo lastniki oziroma drugi ustanovitelji, in to zaradi učinkovitega in uspešnega doseganja ciljev, ki ustrezajo njihovim interesom. Ustanovitelji praviloma tudi zagotovijo materialna in nematerialna sredstva, ki so potrebna za začetek delovanja organizacije. Ustanovitelji tako neposredno ali posredno v organizacijo vložijo del svojega premoženja, pri čemer tvegajo izgubo tega premoženja zaradi morebitnega slabega poslovanja organizacije.

Bednarik (1998, str. 65) ugotavlja, da lahko športne organizacije delimo v skladu z naslednjima meriloma:

- Glede na **delitev dobička** poznamo profitne organizacije, ki pri poslovanju ustvarjajo dobiček, ki ga nato porabijo in usmerijo v naložbe, ter neprofitne organizacije, ki lahko dobiček uporabijo le za dejavnost, za katero so registrirane.
- Glede na **ustanovitelja** pa poznamo javne, zasebne in mešane športne organizacije.

Bryce (2000, str. 3) ugotavlja, da upravljanje katerekoli neprofitne organizacije opredeljujejo naslednji pojmi:

- zasledovanje poslanstva v skladu z zakonom;
- finančna sredstva za dosego ciljev;
- sposobnost prepričati druge, da podpirajo poslanstvo organizacije in imajo od tega korist;
- sposobnost upravljanja in izkoriščanja vseh materialnih in nematerialnih, človeških in drugih sredstev na učinkovit in etičen način.

Ilešič (2008, str. 42–44) športno organizacijo opredeljuje kot nedoločen in pravno neopredeljen pojem, ki ga uporabljamo kot generičen pojem za vse subjekte, ki se s športom ukvarjajo kot s svojo dejavnostjo. Gre za namen takega subjekta, da svoje pripadnike združuje predvsem zaradi neposredne športne dejavnosti, tako v tekmovalnem in rekreacijskem kot tudi organizacijskem smislu. Kot športnih organizacij pa ne



opredeljujemo organizacij, ki so sicer ključnega pomena za športno udejstvovanje, vendar se ukvarjajo izključno s komercialno dejavnostjo, to so na primer proizvajalci oziroma prodajalci športne opreme, marketinška podjetja, organizacije za igre na srečo, mediji oziroma pedagoške in raziskovalne ustanove s področja športa, čeprav te pomembno posegajo v športno dejavnost. Športne organizacije so torej pravni subjekti na področju športa, delujejo pa tako na nacionalni kot mednarodni ravni. Pomembna je tudi ugotovitev, da se s športom ukvarjajo tudi posamezniki, ki niso člani nobene športne organizacije.

Ratten (2010b, str. 57–58) pa ugotavlja, da je podjetnost eden od načinov, da ostane organizacija konkurenčna na področju športnega trženja. Tržniki na športnem področju tako lahko ustvarijo večjo vrednost za svojo organizacijo in stranke, če se osredotočijo na podjetništvo. Podjetništvo v športu je tako orodje za rast športnih organizacij. Poleg tega je podjetništvo del športnega menedžmenta in ustvarja konkurenčno prednost za posameznike in organizacije, ki so vključeni v šport. Spremembe v športu pa so povzročile potrebo po podjetništvu.

#### *2.4.1 Športne organizacije v Republiki Sloveniji*

V skladu z veljavno slovensko zakonodajo je športno organizacijo mogoče ustanoviti v katerikoli z zakonom predvideni pravni obliki organiziranosti, pri tem pa morajo biti izpolnjeni pogoji, ki jih za ustanovitev posamezne organizirane pravne oblike predvideva zakon, dopustna pa mora biti tudi dejavnost, s katero se bo organizacija ukvarjala. V športu pa je vedno bolj pomembna tudi možnost komercialnega izkoriščanja, kar omogoča organiziranost v obliki kapitalskih družb, kot sta delniška družba in družba z omejeno odgovornostjo. Na drugi strani pa imamo društva, ki so v osnovi neprofitne organizacije. Oblika, v kateri se posamezna športna organizacija ustanovi, se zato izbere glede na cilje oziroma interese, zaradi katerih se organizacija ustanavlja, pri čemer pa je treba ugotoviti, da je lahko prenašanje načel kapitalskega upravljanja v šport v nasprotju z njegovim namenom, zaradi česar je za športne organizacije potrebna dodatna regulacija, ki zagotavlja določeno stopnjo neprofitnosti vseh organizacijskih oblik (Ilešič, 2008, str. 44–45).

Nacionalni program športa opredeljuje društva – interesna in prostovoljna združenja državljanov – kot osnovne športne organizacije, ki se združujejo v sklopu občinskih športnih zvez, torej zvez na lokalni ravni, in nacionalnih panožnih zvez, ki so združene v Olimpijski komite Slovenije – Združenje športnih zvez kot osrednjo krovno organizacijo. Poleg društev pa na področju športa delujejo tudi zavodi in druge institucije, pri čemer se delovanje

lokalnih društev, občinskih in drugih zvez ter zavodov sofinancira na lokalni ravni, medtem ko se delovanje nacionalnih panožnih športnih zvez, Olimpijskega komiteja Slovenije ter drugih zvez in zavodov sofinancira na državni ravni (Kolar et al., 2010, str. 29).

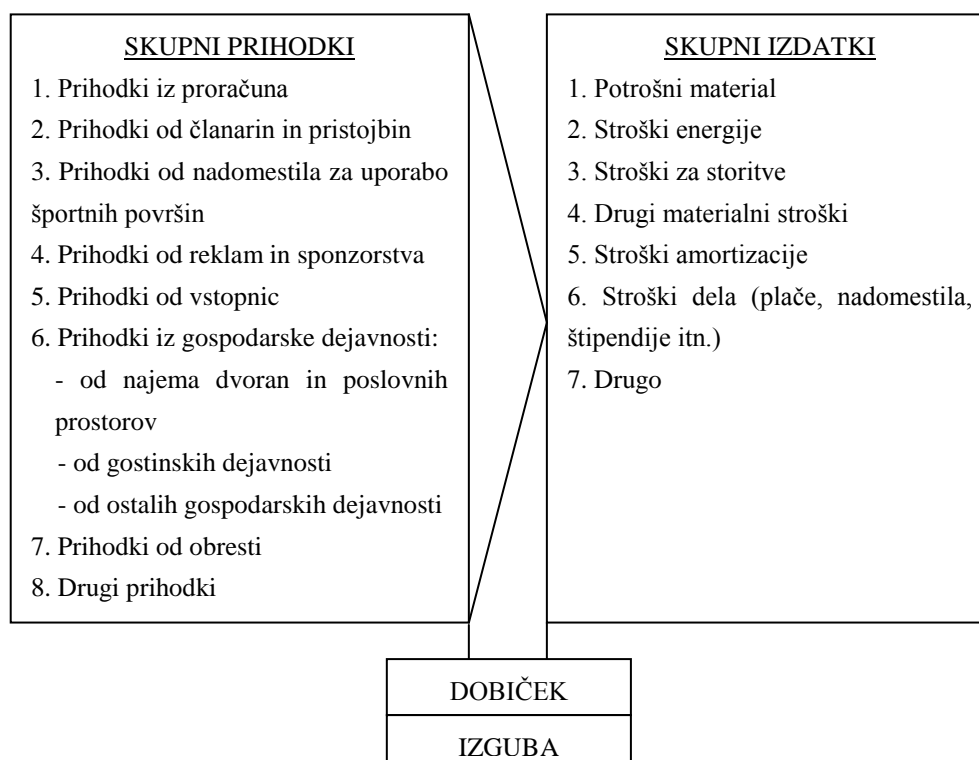
V Sloveniji prevladujejo organizacije, ki so ustanovljene v skladu z Zakonom o društvih, sledijo gospodarske družbe, katerih delež se nenehno povečuje, in samostojni podjetniki, ki prav tako povečujejo svoj tržni delež. Poleg navedenih organizacij na področju športa svoje storitve ponujajo tudi javni in zasebni zavodi. Kot posebno kategorijo lahko opredelimo zasebne športne delavce in poklicne športnike, ki pa svoje storitve pretežno ponujajo športnim organizacijam (Šugman et al., 2006, str. 79).

#### *2.4.2 Financiranje športnih organizacij*

Finančna funkcija v športni organizaciji je ena ključnih funkcij. Zagotavlja namreč delovanje drugih funkcij, in sicer kadrovske funkcije (zaposlovanje in usposabljanje trenerjev, športnikov in administrativnih delavcev), nabavne funkcije (nabava športne opreme in storitev), tehnične funkcije (vzdrževanje športne opreme in športnih objektov), proizvodjalne funkcije (priprave, treniranje, tekmovanja) in prodajne funkcije (oglaševanje in druge trženjske dejavnosti) (Šugman et al., 2006, str. 86).

Šugman et al. (2006, str. 86) še pojasnjuje, da športne organizacije svojo dejavnost financirajo na različne načine, način financiranja pa je odvisen predvsem od statusne oblike posamezne športne organizacije. Najbolj splošna delitev virov financiranja je na zasebne in javne vire. K zasebnim virom financiranja spadajo prodaja storitev (sponzorstva, vstopnice, vadbine) ali blaga (športna oprema); članarina in donatorstvo; dolžniško financiranje (kredit); lastniško financiranje (rizični kapital, poslovni angeli) ter izvenbilančne oblike financiranja (finančni najem, operativni najem). Kot javne vire financiranja pa lahko opredelimo proračune lokalnih skupnosti (občin), državni proračun, sredstva iz iger na srečo (Fundacija za šport) in evropski proračun.

Slika 4: *Financiranje in porazdelitev sredstev v športnih organizacijah*



Vir: M. Bartoluci, *Ekonomika i menedžment sporta*, 1997, str. 155

Jagodić (2008, str. 186–187) ugotavlja tudi, da se prihodki športnih organizacij v primerjavi z BDP zmanjšujejo, medtem ko se prihodki gospodarskih družb, ki delujejo na področju športa, zvišujejo. Trženje športa je torej ključnega pomena, kapital se namreč tudi na področju športa pridobiva ob upoštevanju tržnega gospodarstva. Sponzorstvo je postalo najpomembnejši in tudi najobsežnejši del marketinških dejavnosti športnikov oziroma športnih organizacij. Tako s sponzorstvom Mednarodni olimpijski komite pridobi kar 40 % vseh sredstev za olimpijske igre, s prodajo televizijskih pravic nadaljnjih 50 %, z vstopnicami 8 % in z licenciranjem 2 %.

Temeljne značilnosti financiranja športnih organizacij v Republiki Sloveniji (Bednarik, 1999, str. 100) pa so naslednje:

- področja športa pretežno financira zasebni sektor;
- glavni vir financiranja športa so gospodinjstva, ki športne organizacije financirajo s članarinami, vadninami, nakupom športne opreme itn.;

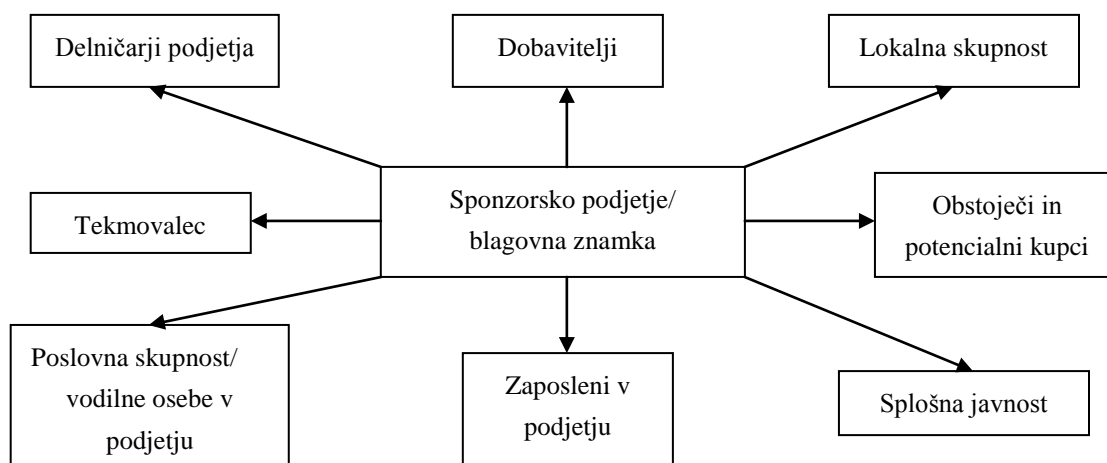
- v sklopu javnih virov največji delež financiranja predstavljajo sredstva lokalnih skupnosti, ta sredstva pa so v primerjavi z najrazvitejšimi državami Evropske unije pod povprečjem;
- sorazmerno visoka stopnja decentralizacije upravljanja športa, ki je posledica prenosa veliko pristojnosti in finančnih obveznosti z države na lokalne skupnosti;
- proces podjetizacije na področju športa je v različnih oblikah najbolj razširjen na lokalni ravni.

#### 2.4.2.1 Sponzorstvo

Sponzorstvo lahko opredelimo kot poslovni dogovor, na podlagi katerega sponzor zagotavlja financiranje oziroma drugačno podporo z namenom, da se ustvari pozitivna povezava med sponzorjevo podobo, znamko, izdelkom ali storitvijo ter subjektom sponzorstva, ki je lahko nek dogodek, dejavnost, organizacija, posameznik ali prizorišče. Poznamo različne oblike sponzorstva, in sicer sponzoriranje posameznega športnika ali ekipe, ki se udeleži določenega tekmovanja, sponzoriranje prireditelja ali sponzoriranje medija, ki spremlja športni dogodek. Podjetje lahko uporabi podobo športnika ali logotip športne ekipe na različne načine. Lahko sponzorira samo športnika, medtem ko športne prireditve ne sponzorira, prav tako pa lahko uporabi podobo športnika pri oglaševanju v reklamah (Jagodic, 2008, str. 186, 197, 198, 202).

Bolcar (2012, str. 19) pa pojasnjuje, da je treba razlikovati med sponzorstvom kluba in sponzorstvom posameznika. Pri sponzorstvu kluba si namreč sponzor zagotovi pravico do uporabe pravic intelektualne lastnine v lasti kluba (na primer logotipa, naziva) in trženjskih kanalov sponzoriranca, pri osebem sponzorstvu pa športnik na podjetje prenese pravico uporabe svojih osebnostnih pravic (na primer imena, fotografije, video materiala, vzdevka). Sponzor kluba torej ne pridobi avtomatično tudi pravice do trženja športnikov, razen če so športniki del svojih osebnostnih pravic izrecno prenesli na klub oziroma se s takim načinom promocije za vsak posamezni primer izrecno strinjajo.

Slika 5: Dosegljive ciljne skupine, ki jih doseže sponzoriranje v športu



Vir: R. Šugman et al., *Športni menedžment*, 2006, str. 223, Skica 11

V Sloveniji sta najbolj zanimiva športa za sponzorje alpsko smučanje in košarka, pri čemer je alpsko smučanje že leta najbolj uspešen slovenski šport, medtem ko je Slovenija v košarki dosegala najboljše ekipne rezultate. Tema dvema športoma po interesu sponzorjev sledijo nogomet, atletika, tenis, avtomobilizem, rokomet, hokej, kolesarjenje, plavanje, nordijsko smučanje in odbojka. Nogomet je sicer eden od najbolj komercialnih športov, kljub temu pa je za slovenske sponzorje manj zanimiv, kar je verjetno posledica pomanjkanja mednarodnih nogometnih uspehov. Vseeno pa uspehi na mednarodni ravni ne zagotavljajo zanimanja sponzorjev za določen šport, kar se kaže predvsem na področju veslanja, plesa in kegljanja, kjer slovenski športniki dosegajo mednarodne uspehe, vendar kljub temu za sponzorje niso tako zanimivi (Bednarik et al., 2001, str. 15–16).

Bednarik (1999, str. 11) še ugotavlja, da je cilj sponzorstva izboljšanje podobe o sponzorju in javne predstave o podjetju. Gre za posledico povezovanja določene blagovne znamke s posameznim športnikom ali športnim klubom, zaradi česar se poveča prodaja oziroma tržni delež sponzorja. Najbolj pomemben cilj, ki ga želijo podjetja v Sloveniji s sponzorstvom doseči, je izboljšanje splošne podobe podjetja, medtem ko sta za slovenska podjetja povečanje prodaje oziroma tržnega deleža ter identifikacija ciljne skupine potrošnikov s podjetjem manj pomembna cilja. To nakazuje, da sponzorstvo za slovenska podjetja ne predstavlja le načina trženja, pač pa gre tudi za obliko donatorstva (Bednarik et al., 2001, str. 14).

*Tabela 1: Pomembnost različnih ciljev v športnem sponzorstvu v Sloveniji*

(Vrednost: 0 nepomembno, 1 najmanj pomembno, ..., 5 najbolj pomembno)

<i>Vrednost odgovora</i>	0	1	2	3	4	5
Izboljšanje splošne podobe podjetja	0,33	0,01	0,04	0,15	0,24	0,233
Pojavljanje podjetja v medijih	0,33	0,023	0,046	0,15	0,26	0,195
Izboljšanje javnega mnenja o podjetju	0,33	0,02	0,048	0,17	0,27	0,159
Izboljšanje in širitev poslovnih zvez	0,34	0,048	0,11	0,21	0,19	0,106
Sprememba javne zavesti o podjetju	0,34	0,073	0,10	0,21	0,18	0,094
Vključevanje podjetja v širšo skupnost	0,33	0,046	0,15	0,21	0,18	0,093
Identifikacija ciljne skupine s podjetjem	0,34	0,061	0,11	0,25	0,14	0,091
Zvišanje prodaje oziroma tržnega deleža	0,35	0,081	0,14	0,26	0,083	0,086
Delovanje v humanitarne namene	0,34	0,15	0,16	0,20	0,11	0,051
Izpolnjevanje družbenih obveznosti	0,34	0,25	0,17	0,13	0,086	0,033
Izključitev konkurenčnih podjetij	0,34	0,34	0,19	0,079	0,031	0,023
Drugi razlogi	0,95			0,008	0,015	0,023

*Vir: J. Bednarik et al., Some economic aspects of sport in Slovenia 2001, str. 14, Tabela 2*

Poleg sponzorske se uporabljajo še licenčne pogodbe, merchandising (trgovanje), razmerje endorsementa ter komisijske, koncesijske, avtorske in francising pogodbe, s katerimi se urejajo razmerja prodaje pravic do prenosov in posnetkov športnih tekmovanj in za pogodbe

z dobavitelji. Merchandising pa predstavlja vrsto različnih dejavnosti, katerih namen je prodaja ali promocija izdelkov ali storitev (Jagodic, 2008, str. 186, 201, 202). Pri endorsementu gre za posebno obliko razmerja, ki temelji na prodaji uporabe osebnostnih pravic športnika (na primer podobe, glasu, vzdevka) podjetju z namenom prodaje oziroma promocije. Športnik v tem primeru podjetja oziroma njegovih izdelkov in storitev ne oglašuje tudi na druge klasične načine, kot na primer z uporabo logotipa podjetja na svoji opremi, ampak zgolj z uporabo izdelkov ali storitev podjetja (Bolcar, 2012, str. 19).

## 2.5 Športne agencije

Športne agencije so ponavadi ustanovljene z namenom zastopanja športnikov in športnih trenerjev, za katere opravljajo določene poslovne funkcije. Večje agencije pa pokrivajo tudi športni marketing in menedžment športnih dogodkov (Pike Masteralexis, 1998, str. 243). Magistrska naloga se osredotoča na športne agencije za zastopanje športnikov, ki imajo lahko podpisano pogodbo o zastopanju z agencijo oziroma posameznimi agenti. Zastopanje športnikov zajema tako iskanje sponzorjev, pogajanja o vsebini pogodb s klubi in športnimi opremljevalci, finančno in pravno svetovanje, skrb za odnose z javnostjo, pridobivanje vabil za tekmovanja, posredovanje pri reševanju sporov kot tudi vse druge storitve, ki jih športniki potrebujejo tako na kariernem kot osebnem področju, da se lahko povsem posvetijo športnemu udejstvovanju in doseganju rezultatov.

Skorić (2013) ugotavlja, da obstaja veliko marketinških agencij, ki nastopajo na področju športa, razlikujejo pa se po svoji velikosti, sredstvih, vrsti strank kot tudi po obsegu in vrsti storitev, ki jih nudijo. Dandanes marketinške agencije v športu niso vključene le v pogajanja, reklamiranje in sklepanje dogovorov, ampak nudijo tudi druge usluge, kot so trženje športnikov in podpora proizvodom, organiziranje dogodkov, zastopanje lastniških interesov in licenciranje, zastopanje v medijih, posredovanje in svetovanje pri sponzorstvu, raziskovanje in ocenjevanje.

Marketinške agencije v športu so največkrat vključene v oblikovanje kreativnih rešitev in odločitev o izbiri medijev za prenašanje sporočil. Praviloma vsi oglaševalci namreč za dosego svojih marketinških ciljev uporabljajo medije. Oglaševanje v medijih prinaša večji učinek oglaševanja, saj se na ta način širšo javnost lažje seznanijo z določenim izdelkom oziroma storitvijo. Ob načrtovanju oglaševanja pa se ponavadi pojavi vprašanje, ali reklamno kampanjo izvesti samostojno oziroma s pomočjo marketinške agencije. Od

velikosti in vrste športne agencije je odvisno, ali je najem marketinške agencije primeren za razvoj in realizacijo posameznih projektov. V večini primerov marketinške agencije namreč ne le izdelajo reklamno kampanjo, ampak tudi izberejo medije, katerih uporabniki (gledalci, poslušalci, bralci) pripadajo ciljnim interesnim skupinam. Agencije pri tem izbirajo medijske kanale, ki imajo največji potencial za uspeh, in se ukvarjajo z zakupom medijskega prostora in časa v teh medijih, da bi tako zagotovile, da reklamna sporočila dosežejo ciljne skupine na trgu. Za zagotovitev doseganja zastavljenih marketinških ciljev in za identifikacijo ciljnih potrošnikov pa si marketinške agencije pogosto pomagajo z raziskavami trga, da tako ustvarijo načrt o morebitnem trgu in potrošnikih (Skorić, 2013).

Pike Masteralexis (1998, str. 252) pojasnjuje, da manjša podjetja zastopajo le športnike v eni disciplini oziroma nudijo eno ali dve storitvi za vse športnike. Velika podjetja pa zaposlujejo strokovnjake iz različnih področij in tako športnikom zagotovijo celostno zastopanje. Različne oblike športnih agencij so posledica povpraševanja na trgu. Tako nekateri športniki želijo, da se jih povezuje z velikimi športnimi agencijami, medtem ko drugim več pomeni pozornost, ki jo dobijo pri manjši agenciji. Športniki, ki se odločijo za velike športne agencije, to storijo iz naslednjih razlogov:

- velike agencije imajo zaposlene strokovnjake z različnih področij in tako lahko športnikom zagotovijo vse storitve, ki jih potrebujejo;
- velika agencija ima ponavadi daljšo zgodovino in večji ugled;
- veliko športnikov si želi, da jih zastopa agencija, ki ima pod svojim okriljem tudi druge znane športnike;
- nekateri športniki verjamejo, da zastopanje agenta, ki zastopa več športnikov, pripomore k izboljšanju njihovega položaja pri pogajanjih.

Športniki manjše agencije izberejo predvsem zato, ker jim manjše agencije nudijo večjo pozornost, saj se agenti v velikih agencijah ponavadi bolj posvečajo zvezdniškimi varovancem.

Pike Masteralexis (1998, str. 251–252) še ugotavlja, da lahko športne agencije razdelimo v tri skupine:

- **Športne agencije, ki športnikom zagotavljajo cel spekter storitev.** Vse agencije sicer športnikom ne morejo zagotoviti vseh storitev, nudijo pa vsaj nekatere, vključno s pogajanjem glede pogodbe, marketingom in finančnim načrtovanjem. Prednosti takih agencij so dvojne. Prva je v tem, da ima športnik na voljo vse



storitve, ki jih potrebuje, in mu ni treba iskati različnih agentov, druga pa v tem, da agent obvladuje vse vidike športnikove dejavnosti. Take športne agencije pa glede na subjekte njihovega zastopanja delimo na agencije, ki zastopajo le športnike, ter agencije, ki poleg zastopanja športnikov pokrivajo tudi menedžment športnih prireditev.

- **Športne agencije, ki zagotavljajo pravne storitve.** V teh oblikah agencij delujejo športni pravni zastopniki. Pravniki tako športnikom nudijo pravne storitve, ki vključujejo pogajanja glede pogodbe, pravno zastopanje v arbitraži ali drugih pravnih postopkih, pravno svetovanje, reševanje sporov in pomoč pri davčnih napovedih. Pogosto pa pravniki ne prevzamejo vodenja športnikovih financ, marketinga in finančnega načrtovanja.
- **Športne agencije, ki vključujejo odvetniško pisarno,** pri čemer veliko odvetnikov, ki zastopajo športnike, sčasoma svoje zastopanje razširi tudi na področja, ki presegajo pravno zastopanje.

Športne agencije tako postajajo organizacije, ki se ne ukvarjajo več le z urejanjem športnih dejavnosti, pač pa svojim varovancem zagotavljajo celostno storitev, ki olajša njihovo športno udejstvovanje in prelaga vse naloge na agencijo, ki deluje v interesu in za račun svojih varovancev, torej športnikov. Pri tem pa se vloga športnih agencij še ne konča, saj so športne agencije tudi organizacije, ki so zrasle v mednarodne korporacije, ki sodelujejo in pomagajo pri uveljavljanju različnih podjetij tako na področju izdelovanja športne opreme kot reklamiranja podjetij, ki sodelujejo kot sponzorji.

Največje športne agencije za zastopanje športnikov v individualnih športih so International Management Group, ProServ in Advantage International. Kljub temu da so vse navedene agencije začele z zastopanjem teniških igralcev oziroma golfistov, pa njihova dejavnost že dolgo ni več omejena le na zastopanje individualnih športnikov (Pike Masterallexis, 1998, str. 248).

### *2.5.1 International Management Group*

IMG (International Management Group) je leta 1960 ustanovil ameriški odvetnik Mark McCormack, ki je videl potencial za zaslužek športnikov v televizijskih pravicah. IMG je tako postalo prvo podjetje na svetu, ki se je ukvarjalo z zastopanjem športnikov, danes pa je tudi najbolj raznovrstno, saj zastopa športnike in trenerje v skoraj vseh športih, vključno z bejzbolom, košarko, ameriškim nogometom, umetnostnim drsanjem, golfom, gimnastiko,

konjskimi dirkami, nogometom, tenisom, smučanjem, zimskimi športi, vodnimi športi, motornimi športi itn.

Pred več kot 40 leti je tako IMG revolucionarno spremenil pojem športnega menedžmenta in ga osnoval kot poslovno disciplino in močno marketinško orožje. Dandanes podjetje tako pomaga mnogim elitnim športnikom, trenerjem, podjetnikom in prestižnim športnim organizacijam maksimirati njihov zaslužek in zgraditi močne osebne znamke. Podjetje je specializirano na skoraj vseh področjih razvoja kariere, od pogodbenih pogajanj do licenciranja, trženja in odnosov z javnostjo, razvoja osebne prepoznavnosti, prenosov in možnosti intervjujev, medijskih treningov, podobe, kriznega menedžmenta ter odnosov z mediji. Ustanovili so celo lastno akademijo za športnike, prek povezane družbe Ari Fleischer Sports Communications pa podjetje ponuja tudi razne vrste medijskih storitev, ki njihovim varovancem pomagajo pri javni publiciteti (IMG, 2012).

IMG je tako vodilno globalno podjetje na področju športnega marketinga, ki pokriva vse vidike športa, od športih prireditvev in sponzorstva do zastopanja športnikov in njihovih treningov. Svojo uspešnost gradijo na sredstvih, izkušnjah in kontaktih, ki njihovim varovancem in strankam pomagajo doseči svoj maksimalni potencial. Podjetje ima v lasti oziroma je ustvarilo in upravlja prestižna svetovna tekmovanja ter ponuja edinstveno priložnost za pokrovitelje, ki si s tem pomagajo ustvariti svetovno prepoznavno znamko. Podjetje sodeluje tudi s vodilnimi svetovnimi prodajalci in medijskimi hišami, in sicer tako, da podjetja predstavljajo opremo na njihovih športnih dogodkih, in to z medijsko produkcijo in distribucijo, predstavitvijo talentov, sponzorskim svetovanjem, licenciranjem znamk, sponzorsko prodajo in drugimi storitvami. Med svoje partnerje pa prišteva tako svetovno znane športne znamke in medijske hiše kot tudi upravne športne organe, nacionalne in lokalne uprave ter seveda športnike (IMG, 2012).

### *2.5.2 ProServ Group*

ProServ Group je druga največja agencija za zastopanje športnikov, ki sta jo ustanovila odvetnik in nekdanji igralec v Davisovem pokalu Donald Dell ter dva partnerja, Lee Fentress in Frank Craighill. Prva varovanca agencije sta bila Dellova soigralca v Davisovem pokalu Artur Ashe in Stan Smith. Agencija je še danes zelo pomembna na področju tenisa, saj zastopa igralce, organizira turnirje, ureja televizijske pravice do prenosov turnirjev in sponzorske pogodbe. Vendar pa je IMG svojo prednost pridobila s širitvijo na globalni trg, medtem ko ProServ nima mednarodnih podružnic. Nesoglasja med partnerji in generalnim

izvršnim direktorjem so povzročila odhod ključnih strank, zaradi naraščajoče izgube pa je bila agencija prodana družbi Marquee Group (Pike Masteralexis, 1998, str. 248–249). V letu 1998 je družbo Marquee Group prevzela družba SFX Sports. Združitve oziroma pripojitve pa so se pojavile kot odgovor na želje varovancev agencij, in sicer da bi jih zastopala agencija, ki bi lahko poskrbela za vse njihove potrebe (Shropshire & Davis, 2008, str. 41, 43).

### *2.5.3 Advantage International*

Agencijo Advantage International so v letu 1983 ustanovili dva od partnerjev ProServ Group ter 30 članov osebja. Tako kot ProServ Group je bila tudi Advantage International prodana oglaševalski družbi, in sicer Interpublic Group of Companies (Pike Masteralexis, 1998, str. 249).

V letu 2011 je Interpublic Group kot odgovor na povečano povpraševanje na rastočem trgu sponzorstva ponovno uvedla Advantage International. Glavne naloge agencije (Advantage International, 2013) pa so:

- sponzorstvo/partnerske strategije in pogajanja;
- kreativne celostne storitve;
- določitev izkustvenih ciljev in izvedba;
- medijska produkcija;
- načrtovanje in izvajanje dejavnosti in dogodkov;
- spodbujanje prodaje.

### *2.5.4 Ball-23*

V letu 2012 je na področju Slovenije začela delovati športna agencija Ball-23, ki pa se ukvarja le s svetovanjem in prestopi nogometašev. Tako v sodelovanju s šolo, družino in klubom pomaga pri razvoju nadarjenih nogometašev z namenom napredovanja v telesnem in duševnem razvoju. Športna agencija Ball-23 pojasnjuje, da opazuje in ocenjuje svoje igralce ter s pomočjo kluba odpravlja napake, ki bi lahko igralca v bodoče ovirale pri morebitnem prestopu v tujino ali igri na najvišji ravni državne lige. Ukvarja se tudi z organizacijo treningov in nogometnih kampov, na katerih so prisotni tudi nogometni

strokovnjaki, ki ocenjujejo sposobnosti igralcev. Agencija trenutno zastopa 23 mladih perspektivnih nogometašev (Ball-23, 2013).

## 2.6 Športni agenti

Definicija športnega agenta pokriva širok spekter odnosov, ki jih ima agent s športnikom. Tako je agent lahko družinski prijatelj, svetovalec, odvetnik, učitelj ali trener. Pravzaprav ni nobenih omejitev glede izobrazbe ali izkušenj, potrebnih za zastopanje športnikov, naloge športnih agentov pa so zelo različne. Pri tem je treba upoštevati tudi, da nekateri agenti opravljajo le eno nalogo, medtem ko lahko drugi opravljajo cel spekter nalog za športnike, ki jih zastopajo. Možnost ponuditi različen spekter storitev pa je odvisna tako od izobrazbe, sposobnosti in izkušenj agenta kot tudi časa, ki ga agent nameni zastopanju posameznega športnika, kar pa je odvisno tudi od števila športnikov, ki jih posamezni športni agent zastopa (Pike Masteralexis, 1998, str. 243, 256).

Področja, na katerih deluje športni agent, so tako zelo različna in vsebujejo tako posredovanje pri prestopih in udeležbah na posameznih športnih turnirjih oziroma urejanje pogodbenih odnosov med športnikom in klubom oziroma prirediteljem turnirja kot svetovanje na področju oglaševanja, izobraževanja, pravno svetovanje in zastopanje, svetovanje na področju financ in naložb, urejanje potrebnih licenc za nastope na tekmovanjih, odnose z javnostjo, svetovanje v primeru poškodb in osebno pomoč. Agent tako nudi športniku zastopanje na vseh področjih, tako da se lahko športnik nemoteno posveča doseganju čim boljših rezultatov, kar pa posledično tudi agentu omogoča večji zaslužek.

Agent je za svoje storitve seveda plačan, način plačila pa je odvisen tako od tržnih razmer kot tudi dejstva, ali gre za športnike, ki nastopajo v individualnih ali ekipnih športih. Plačilo za storitve pa ponavadi temelji na štirih različnih metodah (Pike Masteralexis, 1998, str. 253):

- fiksno dogovorjeno plačilo, ki ga agent prejme pred začetkom svojega dela;

- provizija od realiziranih poslov, ki jo agent prejme po sklenitvi pogodbe in je najbolj razširjena oblika plačila, pri čemer pa se lahko zgodi, da agent plačila za svoje delo zaradi nerealizirane pogodbe sploh ne prejme;
- plačilo glede na urno postavko, ki je sicer zelo redko;
- plačilo, ki vključuje tako urno postavko kot provizijo od realiziranih poslov.

Kračun (2008, str. 172) pa ugotavlja, da je za vsakega športnega agenta zelo pomembno tudi zavarovanje poklicne odgovornosti. Agent je namreč pooblaščen za posredovanje pri prehodu športnika iz enega kluba v drug klub, pri čemer so glavni vir financiranja športnika njegovi športni dosežki, nad katerimi bdi agent. Ker je torej njegova glavna naloga pridobivanje in urejanje finančnih poslov športniku, mora dobro poznati zakonitosti trženja, proces športne dejavnosti in vsebino športne panoge, v kateri deluje. Ker pa gre za zelo obširno področje, ki od agenta zahteva veliko različnih sposobnosti, je treba skleniti zavarovanja poklicne odgovornosti v primeru škode, ki nastane športniku ali klubu zaradi nepravilnosti v poslu, ki ga opravlja športni agent.

### **3 ŠPORTNA INDUSTRIJA**

Smith (2008, str. 13) ugotavlja, da lahko področje posamezne industrijske panoge definiramo kot trg, na katerem se podobni oziroma sorodni proizvodi ali storitve nudijo potrošnikom. Na področju posamezne industrijske panoge deluje cel spekter podjetij, tako gospodarske družbe kot neprofitne organizacije, društva, proizvajalci, trgovci, državne agencije in mala podjetja.

Z razmahom športnih dejavnosti in pojavljanjem novih športnih panog se razvija tudi športna industrija, ki predstavlja eno od najhitreje rastočih gospodarskih panog. Športna industrija, katere proizvod je na eni strani nematerialen oziroma neotipljiv, ima pa športno, marketinško in finančno dimenzijo, na drugi strani pa izrazito materialen (športna oprema, objekti itn.), je tako postala ena od vodilnih industrijskih panog (Mitrović, 2010).

Področje športne industrije vključuje vse dobavitelje proizvodov in storitev, ki zadovoljujejo potrebe potrošnikov na področju športa. Pri tem pa ne gre le za profesionalni šport, saj pomemben del športne industrije predstavlja tudi rekreativni šport (Smith, 2008, str. 13).

Sodobna športna industrija je zelo kompleksna, saj jo oblikujejo edinstveni pravni, poslovni in menedžerski pojmi. Posledica tega je, da je tudi organizacija športne industrije v mnogih pogledih organizirana edinstveno (Crosset & Hums, 2005, str. 1).

Na področju športne industrije lahko ločimo tri različne kategorije športnih organizacij. V prvo kategorijo spadajo vladne organizacije, torej javni sektor, ki vključuje državne, okrožne, pokrajinske, regionalne oziroma krajevne organizacije ter kvazi vladne institucije in agencije, ki prispevajo k razvoju športa, narekujejo vladno športno politiko ter spodbujajo konkurenčnost in športno dejavnost kot promocijo zdravja. Druga kategorija so neprofitne organizacije, kamor spadajo lokalni klubi, lokalna društva, upravne organizacije in mednarodne zveze. Tretja kategorija pa vključuje področje profesionalnega oziroma korporacijskega športnega sektorja. Gre za tržno usmerjene organizacije, ki vključujejo profesionalne klube, športne zveze oziroma lige in športne prireditve. Poleg tega lahko v to kategorijo štejemo tudi obsežno število korporacij, ki imajo finančni interes v športu, kot so proizvajalci športne opreme in oblačil, športne trgovine, podjetja, ki prenašajo športne prireditve, in sponzorji. V to kategorijo lahko pravzaprav uvrstimo vse organizacije, katerih cilj je ustvariti dobiček z udejstvovanjem v športni industriji. Vse kategorije pa so medsebojno povezane, saj se njihove dejavnosti med seboj prepletajo (Smith, 2008, str. 15–16).

O podjetništvu v športu govorimo takrat, ko subjekt v športu deluje kolektivno z namenom izkoristiti priložnost za ustvarjanje dobička. Taki subjekti v športu pa lahko vključujejo tako posameznike kot organizacije in skupnost (Ratten, 2010b, str. 60).

Šport kot industrija je šel v svojem razvoju skozi različne faze. Beech (2004, str. 5–6) tako opredeljuje naslednje faze razvoja športa:

- Temelj (razvojna faza): Šport se pojavi v starodavnih običajih.
- Kodifikacija (revolucionarna faza): Kodifikacija se lahko pojavi kot formalizacija prakse, kot rezultat organizacijskega razvoja ali kot potreba po definiranju pravil ob iznajdbi športa.
- Oblikovanje (razvojna faza): Ko nek šport pridobiva na priljubljenosti, se pojavijo organizacije, organ, ki je odgovoren za kodifikacijo, pa ustanovi oziroma organizira vrsto različnih lig, ki so predvsem na nižjih ravneh organizirane regionalno, seveda vse z namenom promocije. V tej fazi šport ostaja na amaterski ravni. Spremembe v vodenju športne panoge se lahko štejejo za revolucionarne, v bistvu pa imajo te

spremembe relativno majhen vpliv na splošno stabilnost panoge, pri čemer je rast počasna, vendar konstantna.

- Profesionalizacija (revolucionarna faza): Ko šport pridobi na priljubljenosti, se pojavi pripravljenost gledalcev plačati, da gledajo šport, oziroma sponzorjev, da podpirajo klube tako iz nesebičnih kot komercialnih razlogov, kar vodi k plačilu športnikom za njihovo športno udejstvovanje. V tej fazi se tudi začne razlikovanje med amaterskimi in profesionalnimi športniki, vendar med njimi ni jasne meje.
- Postprofesionalizacija (razvojna faza): V tej fazi že obstaja jasna meja med amaterskimi in profesionalnimi športniki.
- Komercializacija (revolucionarna faza): Z razvojem športa v odprto poslovno dejavnost se pojavijo zunanje organizacije, ki v športni dejavnosti vidijo priložnost za lastno promocijo, največkrat prek sponzorstva klubov oziroma sklepanja oglaševalskih pogodb s posameznimi športniki.
- Postkomercializacija (razvojna/revolucionarna faza): Ta faza zajema rast in stabilizacijo komercializacije, kar lahko opredelimo kot razvojni del, vendar se zaradi dejstva, da se večina prihodkov zagotavlja izven športne dejavnosti, zmanjša tudi vpliv, ki ga imajo športne organizacije na stabilnost in predvidljivost svojih dohodkov. To fazo sicer doseže zelo malo športnih organizacij.

Smith (2008, str. 34) pa pojasnjuje, da je v športni industriji treba ločiti dve skupini udeležencev, in sicer športne potrošnike ter športne udeležence. Potrošnik je posameznik ali skupina, ki uporablja športne proizvode ali storitve z neposrednim (na primer denar za nakup vstopnic) ali posrednim (na primer nakup televizorja za spremljanje športnih tekem) plačilom. Med športne udeležence pa štejemo posameznike ali skupino, ki imajo interes v športnih proizvodih ali storitvah oziroma v njih vidijo možnost poslovanja. Sem spadata, denimo, vlada in sponzorji, ki imajo interes v športnih proizvodih oziroma storitvah, vendar niso potrošniki.

### **3.1 Marketing v športu**

Ameriško združenje za trženje opredeljuje marketing oziroma trženje kot »proces načrtovanja in izvajanja koncepcije, oblikovanja cen, promocije in distribucije idej, blaga in storitev z namenom ustvarjanja menjav, ki zadovoljujejo cilje posameznikov in organizacije« (Šugman et al., 2006, str. 192). Šugman et al. (2006, str. 194) pa ugotavlja, da je trženje enostaven in preprost proces, ko nekaj preprostega in enostavnega ponudimo na način, da to postane zanimivo. Tudi Smith (2008, str. 2) meni, da trženja ne smemo

razumeti le kot oglaševanje, reklamiranje in osebno prodajo, usmerjeno v ozaveščanje o obstoju proizvoda ali privabljanju novih kupcev, pač pa gre za zadovoljevanje potreb kupcev.

Retar (1996, str. 13) trženje športa opredeljuje kot celovit in temeljni družbeni odnos na športnem trgu, ki kupcem ponuja športne programe, namenjene dejavni izrabi prostega časa. Gre za celovito načrtovan menjalni proces, v katerem vpletene strani, ki jih predstavljajo tako športne organizacije, športniki in sponzorji kot gledalci, športni delavci in mediji, vstopajo v različne menjalne odnose, s katerimi si želijo zagotoviti potrebne vire oziroma na drugi strani zadovoljiti svoje potrebe. Trženja športa tako ne smemo razumeti kot prodajo, pač pa kot uravnotežen sistem menjave. Vse vpletene strani vstopajo v različne menjalne odnose, s katerimi želijo zagotoviti potrebne vire ali zadovoljiti svoje potrebe. Športni trg pa je prostor, v katerem se trženje športa kot menjalni proces izvaja (Retar, 2006, str. 12, 15).

Evolucija športnega marketinga se je začela v času recesije ekonomskih pogojev, kar je sililo podjetja, da so dala večji poudarek marketinškemu načrtovanju, pa tudi podrobnejšemu določanju ciljev in namena sponzorstva. Podjetja z oglaševanjem na športnih prireditvah in med njihovim televizijskim prenosom tako ustvarjajo in spodbujajo povpraševanje oziroma si prizadevajo pridobiti naklonjenost kupcev. Sponzorstvo in oglaševanje sta tako pomemben del promocije podjetja (Bednarik, 1998, str. 12).

Športni marketing tako zajema vse dejavnosti, ki so potrebne za zadovoljitev potreb in želja športnih porabnikov s pomočjo procesa izmenjave. Športni marketing je razvil dve poglavitni tehniki, in sicer trženje športnih proizvodov in storitev direktno uporabnikom ter trženje potrošniških in industrijskih izdelkov prek promocije v športu (Mullin Bernard, Hardy & Sutton, 2000, str. 9). Crosset in Hums pa ugotavljata (2005, str. 37), da športni marketing zajema:

- trženje proizvodov, kot so športna oprema, oblačila in obutev;
- trženje storitev, kot so treningi ali članstvo v klubu;
- trženje entitet, kot so lige, ekipe in posamezni športniki.

Ciljni trg je prostor, kjer se storitev trži oziroma prodaja. Sem spadajo tako prodajno mesto kot tudi športna površina ter objekt oziroma prostor, kjer se storitev nudi. Gre za stičišče, kjer se opravlja menjalni proces. Pri trženju športnih storitev pa se je treba zavedati, na katerem kraju se bodo tržile, saj lahko kraj veliko prispeva k dodani vrednosti storitve



oziroma botruje k manjšanju vrednosti zaradi napačnega kraja trženja (Retar, 1992, str. 19–20).

Pri tem je treba upoštevati, da imajo športni proizvodi nekatere svojevrstne značilnosti, ki jih lahko ločimo v dve skupini na stvarne in nestvarne elemente (Retar, 1996, str. 21):

- **Stvarni elementi** so tisti, ki opredeljujejo zunanjo obliko in podobo, pri čemer je njihova vsebina na zunaj prepoznavna: vrsta športa (tek, nogomet, rokomet, kolesarjenje, smučanje), udeleženci (športniki, učitelji, trenerji, sodniki, organizatorji), ekipe (nogometni klub, košarkarski klub) in tekmovanja (Ljubljanski maraton, 1. slovenska nogometna liga).
- **Nestvarni elementi** vključujejo čustveno, vedenjsko, psihološko in značajsko kulturo športa: ponos (občutek, ki ga doživimo ob zmagi športnika, za katerega navijamo), zadovoljstvo (občutimo ga, ko osvojimo elemente športa), prijetnost (tako se počutimo, ko izpolnimo določen cilj ali pretečemo določeno razdaljo) in zmagoslavje (občutimo ga ob zmagi).

Produkti, ki jih ponuja šport so torej večplastni, zaradi česar pokrivajo veliko različnih tržišč. Pri procesu športnega marketinga so tako udeleženi posamezni športniki, športne ekipe ter gledalci, ki jih uvrščamo v primarni trg, medtem ko sekundarni trg predstavljajo oglaševalci, sponzorji in donatorji.

### 3.2 Zastopanje športnikov

Zastopanje športnikov v individualni športih se močno razlikuje od zastopanja športnikov, ki tekmujejo v ekipnih športih. Zaslужek športnikov v individualnih športih je odvisen od konsistentnih dosežkov na tekmovanjih, honorarjev za udeležbo na tekmovanjih in sposobnosti reklamirati oziroma tržiti svojo podobo. Agent ponavadi potuje s športnikom na razna tekmovanja in skrbi za njegove vsakodnevne potrebe, da se lahko športnik popolnoma posveti doseganju čim boljših športnih rezultatov. Agent, ki zastopa individualnega športnika, je tudi veliko bolj vključen v kariero svojega varovanca. Njegove naloge vključujejo urejanje udeležb na raznih ekshibicijskih in drugih turnirjih, da se tako zviša zaslužek športnika, ki ga prejme na rednih tekmovanjih, med naloge agenta pa spada tudi organizacija treningov, potovanj, ureditev nastanitve in pomoč pri športnikovih osebnih potrebah. Pri športnikih, ki so člani kluba, ponavadi kar sam klub poskrbi za mnoge od navedenih nalog. Vendar se tudi to v zadnjem času spreminja, saj konkurenca v

pridobivanju in ohranjanju varovancev agente sili k temu, da razširjajo spekter storitev, ki jih ponujajo. Naloga športnih agentov, tako tistih za individualne športnike kot tistih za športnike v ekipnih športih, pa je tudi marketing (Pike Masteralexis, 1998, str. 248).

Pike Masteralexis (1998, str. 250) še ugotavlja, da narašča tudi število profesionalnih trenerjev, ki imajo svoje agente. Eden od razlogov za to bi lahko bil povišanje dohodkov trenerjev ali pa porast menjave služb in pritisk na trenerje, da so uspešni. Ne nazadnje postaja delo trenerjev vedno bolj kompleksno, zaradi česar se ti tudi večkrat obrnejo po nasvet oziroma pomoč k agentom.

Pike Masteralexis (1998, str. 256–264) ugotavlja tudi, da športni agenti za svoje varovance opravljajo osem različnih nalog:

- pogajanja glede pogodbe;
- marketing;
- pogajanja glede športnikovih marketinških in oglaševalskih pogodb;
- finančno načrtovanje;
- načrtovanje kariere in dejavnosti po zaključku kariere;
- reševanje sporov;
- pravno svetovanje;
- osebna pomoč.

Najpomembnejša naloga športnega agenta je **pogajanje glede pogodbe**, ki pa je odvisna od tega, ali gre za športnika, ki tekmuje v ekipnih športih in gre torej za pogodbo s športno ekipo, ali za športnika, ki tekmuje v individualnih športih in se torej pogodbe sklepajo za nastop na posameznih tekmovanjih oziroma turnirjih. Pri pogajanjih za športnike, ki nastopajo v individualnih športih, mora agent poznati športna pravila oziroma določbe ter postopke vodilnih organizacij. Pri pogajanjih za pogodbe ekipnih športnikov pa mora agent poznati kolektiven pogodbeni sporazum, standardno pogodbo igralcev in organizacijo lige ter posebne predpise, da ve, o vsebini katerih pogodbenih določil se je sploh mogoče pogajati. Taka so na primer določila o bonusih, odloženem dohodku in zagotovljenem dohodku, mogoče pa se je dogovoriti tudi za načrt univerzitetne štipendije, v nekaterih ligah v tujini pa celo glede vrstnega mesta na naboru. Po sklenitvi pogodbe je agent odgovoren za njeno izvrševanje, v primeru kršitev pa se agent lahko s pogovorom in pogajanjem vključi v reševanje spora med športnikom in klubom. Športni agent je namreč kot športnikov zastopnik odgovoren za zastopanje njegovih interesov.

Pomembna naloga športnega agenta je tudi **marketing športnika**. Tako naj bi vsak športni agent izdelal načrt, v skladu s katerim vsaka sklenjena oglaševalska pogodba ustvarja podobo športnika, ki ustreza njegovim ambicijam oziroma dolgoročnim ciljem. Pri tem pa se je treba zavedati, da je športnikova kariera časovno omejena, zato mora biti vsaka priložnost maksimalno izkoriščena tako s finančnega vidika kot tudi glede pojavljanja športnika v javnosti, in sicer tako v času športnikove kariere kot tudi po njenem zaključku. Pri tem pa mora športni agent paziti na omejitve, kot so na primer višina nadomestila, športni predpisi, programi skupinskega licenciranja oziroma pravila, ki prepovedujejo reklamiranje alkohola in tobačnih izdelkov. Možnost trženja posameznega športnika pa je odvisna tako od športnikovih osebnih lastnosti, podobe, ugleda, dosežkov, edinstvenih sposobnosti, osebnosti, sposobnosti nastopanja v javnosti, fizičnega videza kot tudi njegove želje po javnem nastopanju oziroma reklamiranju izdelkov ali storitev. Za trženje športnika je treba ustvariti oziroma vzdrževati njegovo javno podobo.

**Pogajanje glede športnikovih marketinških in oglaševalskih pogodb** postaja vedno bolj pomembna naloga športnih agentov. Pri tem pa je zelo pomembno, da agent pozna vse omejitve, ki pri posameznih športnih panogah veljajo glede možnosti športnikovega reklamiranja proizvodov oziroma storitev. Tako na primer vse glavne profesionalne športne lige prepovedujejo uporabo imena ali logotipa ekip za reklamiranje alkoholnih pijač ter tobačnih izdelkov. Pri nekaterih individualnih športih, na primer tenisu, pa je omejeno celo število in velikosti našitkov, ki jih lahko ima posamezni igralec na svoji opremi. Pri pogajanju o sklenitvi oglaševalske pogodbe mora agent poskrbeti, da obdrži ekskluzivne pravice do svojega varovanca in nadzor nad njegovo podobo in drugimi pogodbami. Agent pa mora poznati tudi druge okoliščine, o katerih se običajno lahko pogaja: proizvodi, ki se oglašujejo (1), območje, ki ga pogodba pokriva (2), obdobje trajanja (3), višina letnega nadomestila (4), višina dodatnih bonusov (5), proizvodi s podpisom športnika (6), reklamne poteze, ki jih izvaja podjetje (7), javni nastopi (8), športnikov odnos do oglaševanja podjetja (9), športnikova uporaba proizvoda (10), zaščita športnikove pogodbe, ki jo nudi podjetje (11).

**Finančno načrtovanje** zajema širok spekter storitev, kot so bančništvo in upravljanje denarnih tokov, davčno načrtovanje, investicijsko svetovanje, nepremičninsko načrtovanje in upravljanje s tveganji. Ker pa športni agenti pogosto nimajo znanja oziroma potrebnih izkušenj za opravljanje navedenih funkcij, to lahko pripelje do obtožb o nesposobnosti in malomarnosti, pa tudi o netransparentni uporabi športnikovih finančnih sredstev, ko agent sredstva uporabi tako, da ima tudi sam korist, pride lahko celo do poneverbe športnikovega denarja. Veliko športnikov denar izgubi tudi zaradi slabih naložb, razsipnega življenjskega

sloga ali posojil in daril, ki jih dajejo družinskim članom in prijateljem. Agent mora tako poskrbeti, da se športnikova sredstva uporabljajo premišljeno in v skladu s potrebami športnika, pomemben element pri finančnem načrtovanju pa je tudi zavarovanje, ki se nanaša na zaključek športnikove kariere.

Športni agent ima pomembno vlogo tudi pri **načrtovanju kariere in športnikovih dejavnosti po zaključku športne kariere**. Dolžina športnikove kariere se razlikuje glede na športno panogo, s katero se ta ukvarja, pogosto pa traja le nekaj let. Športni agent mora zato maksimirati športnikov finančni potencial med in po zaključeni karieri. Pri tem pa mora agent upoštevati tudi, kaj je najboljšo za športnika tako na osebni kot karierni ravni. Agent mora v načrtovanje športnikove kariere pogosto vložiti čas, denar in energijo, da se ta lahko posveti treniranju in pripravam na tekmovanja. To je še posebej pomembno na začetku športnikove kariere, pri čemer se pogosto zgodi, da se agentov vložek ne povrne, če športniku ne uspe preboj med najboljše. Ena od oblik načrtovanja, ki jo agent lahko uporabi, je osnovanje športnega kampa ali ustanovitev dobrodelne organizacije, ki nosi športnikovo ime, kar ima mnogo pozitivnih učinkov za športnika. Poleg dodatnega zaslužka, ki ga prinesejo kampi, taki kampi in dobrodelne organizacije povečujejo tudi naklonjenost javnosti športniku. Poleg tega so to dejavnosti, v katerih lahko športnik deluje tudi po zaključku svoje športne kariere. Dobro karierno načrtovanje, ki vključuje naložbe in dogovore o odloženem dohodku ter raziskovanje kariernih in poslovnih priložnosti za športnika po zaključku njegove športne kariere tako v športni industriji kot izven nje, pa tudi prepreči, da bi športnik po koncu kariere ostal brez sredstev za preživljanje.

Športni agent je odgovoren tudi za **reševanje sporov**, ki jih ima športnik s športno zvezo, ekipo, soigralci, navijači, sodniki, mediji, oglaševalskimi agencijami in drugimi, kar športniku omogoča, da se popolnoma posveti svoji karieri.

Če je športni agent pravnik, lahko svojemu varovancu nudi tudi **pravno svetovanje**, ki vključuje pogajanja o vsebini pogodbe, zastopanje na sodišču, v arbitražnem ali drugem upravnem postopku na področju športa, nepremičninsko načrtovanje, reševanje sporov in pripravo davčnih in zavarovalniških obrazcev.

**Osebna pomoč** na primer vključuje iskanje in opremljanje hiše oziroma stanovanja, organiziranje prevozov na turnirje in treninge, iskanje nastanitve na pripravah in turnirjih, nakup avtomobila ter pomoč športnikovim prijateljem in družini.

## 4 POSLOVNI NAČRT

Poslovni načrt je rezultat procesa načrtovanja, ki zajema razmišljanje o prihodnosti novega podjetja, načrtovanje ciljev podjetja, izbiro strategije za doseganje izbranih ciljev, razmišljanje o mogočih tveganjih in nevarnostih ter o ukrepih za obvladovanje ugotovljenih tveganj in nevarnosti. Poslovni načrt tako na podlagi navedenih procesov predstavi poslovno priložnost in pokaže način, na katerega bo podjetje izkoristilo poslovno priložnost in doseglo zastavljene cilje. Tako podjetnik že pred začetkom poslovanja podjetja analizira vsa področja poslovanja ter identificira tveganja in nevarnosti. Funkcija poslovnega načrta pa je lahko tudi v pridobitvi finančnih sredstev od zunanjih vlagateljev. S poslovnim načrtom se namreč poskuša prepričati morebitne vlagatelje, da gre za dobro poslovno priložnost, podjetje pa ima potrebna znanja in strategijo za doseg dohodkovnih in stroškovnih ciljev (Vahčič, Bučar, Drnovšek & Logar, 1998, str. 3).

Vahčič et al. (1998, str. 8) še pojasnjuje, da v poslovnem načrtu podjetnik načrtuje poslovno dejavnost, ki poteka od ideje do ustanovitve podjetja, katerega cilj je skoraj vedno dobiček. Temeljni namen izdelave poslovnega načrta pa je v pridobitvi kapitala, ki ga zagotovijo vlagatelji, saj tako banke kot skladi tveganega kapitala financiranje odobrijo na podlagi pisno povzete poslovne priložnosti. Z izdelavo poslovnega načrta pa podjetnik tudi ugotovi, katere so prednosti in slabosti poslovne priložnosti ter se tako izogne morebitnim napakam. »Poslovni načrt je torej pisni dokument, v katerem podjetnik jasno opredeli svoje cilje pri določenem poslu in strategije, s katerimi namerava doseči te cilje.«

Pri poslovnem načrtu gre tako za preverjanje podjetniške ideje, ko podjetnik na sistematičen način preveri, ali je njegova ideja s tržnega, organizacijskega in finančnega vidika dovolj zrela, da jo lahko obravnavamo kot poslovno priložnost (Drnovšek, Stritar & Vahčič, 2005, str. 1).

### 4.1 Povzetek za vodstvo

Povzetek vsebuje predstavitev poslovne priložnosti, ki utemeljuje ustanovitev agencije za zastopanje športnikov na slovenskem trgu, njeno delovanje ter priložnosti in razloge za njen uspeh.

#### 4.1.1 Kratek opis podjetja

Smo mlado podjetje, ki bo ustanovljeno z namenom zastopanja slovenskih športnikov tako doma kot v tujini. Podjetje bo zastopalo tako športnike, ki tekmujejo v individualnih športih, kot športnike, ki tekmujejo v ekipnih športih. Zastopanje ne bo omejeno zgolj na sklepanje pogodb z ekipami oziroma prireditelji posameznih športnih prireditev oziroma mitingov, pač pa na celostno zastopanje športnikov tako na poslovnem kot osebnem področju z namenom, da se športnik lahko popolnoma posveti treniranju in doseganju čim boljših rezultatov.

#### *4.1.2 Priložnost in strategija*

Slovenija premore mnogo vrhunskih športnikov v različnih športnih panogah, tako ekipnih kot individualnih, nimamo pa nobene športne agencije, ki bi športnikom nudila zastopanje na vseh področjih. Z ustanovitvijo športne agencije, ki bi športnikom nudila celostno zastopanje, torej pokrivanje njihovih potreb tako na poslovnem kot osebnem področju, bi agencija zapolnila tržno nišo na slovenskem trgu. Na trgu se sicer pojavljajo mednarodne agencije, ki se ukvarjajo s celostnim zastopanjem slovenskih športnikov, pri čemer gre za velike korporacije, za katere mlajši perspektivni športniki, ki še niso dosegli vidnejših uspehov, niso zanimivi oziroma si taki športniki njihovih storitev niti ne morejo privoščiti.

Z ustanovitvijo agencije se bo tako slovenskim športnikom zagotovila možnost, da jih zastopa slovenska agencija, s katero bodo lahko nenehno v neposrednem stiku in bo nudila takojšnje ukrepanje tako v primeru poslovne priložnosti za športnika kot tudi takrat, ko bi športnik potreboval kakršnokoli pomoč. Agencija bo nudila tako svetovanje kot različne dejavnosti, od zastopanja pri pogajanjih, priprav pogodb, pravnega svetovanja, zastopanja pred sodiščem do osebnega svetovanja, pomoči pri iskanju stanovanja ipd. Tako se bo športnik lahko popolnoma posvetil svoji karieri, saj bo za vse potrebe in želje poskrbela športna agencija oziroma športni agenti, ki bodo zaposleni v agenciji.

Agencija se bo na začetku svojega delovanja usmerila na zastopanje mladih perspektivnih športnikov in športnikov, ki tekmujejo v slovenskih športnih ligah, da bo tako pridobila ugled in zaupanje tudi pri športnikih, ki so že uspeli na mednarodni ravni. Agencija bo tako postopoma poskusila razširiti svoje delovanje tudi na slovenske športnike, ki tekmujejo v tujini oziroma nastopajo za tuje športne klube. Tudi glede sklepanja sponzorskih pogodb se bo najprej osredotočala na slovenska podjetja, pozneje, ko bo pridobila varovance, ki

nastopajo tudi na mednarodnih trgih, pa bo seveda sponzorje za svoje varovance iskala tudi zunaj Slovenije.

#### *4.1.3 Ciljni trgi in projekcije*

Primarni ciljni trg agencije so mladi slovenski perspektivni športniki, ki tekmujejo tako v ekipnih kot posamičnih športnih panogah. Agencija bo poleg nudenja celostnega zastopanja športnikov, ki ga na področju Slovenije ne nudi nobeno drugo podjetje, poskušala varovance pritegniti z nizkimi fiksnimi mesečnimi plačili za zastopanje, s katerimi bo pokrila le tekoče stroške, medtem ko bo plačilo provizij pogojeno z dejansko sklenitvijo pogodbe s klubom, v katerem bo športnik tekmoval, oziroma prirediteljem mitinga, na katerem bo športnik sodeloval. Tudi plačilo za sponzorske oziroma oglaševalske pogodbe bo določeno v odstotkih glede na vrednost pogodbe, tako da bodo dejanski stroški športnika zelo nizki, če se bo odločil za zastopanje agencije, kar bo mlade športnike gotovo spodbudilo k sklenitvi pogodbe za zastopanje, ki je v primeru plačila ne glede na uspeh agencije pri iskanju sponzorjev ali klubov morda ne bi sklenil.

Menim, da bi s tako strategijo agencija lahko pridobila več kot 50 % delež na trgu, ki je zdaj razdrobljen med posamezne agente, le redki športniki pa imajo sklenjeno pogodbo s katero od mednarodnih športnih agencij. Agencija bi tako prevzela zastopanja športnikov, ki jih zastopajo posamezni agenti, predvsem pa tistih, ki svojega agenta zaradi neurejene situacije na trgu sploh nimajo.

#### *4.1.4 Konkurenčne prednosti*

Najpomembnejša konkurenčna prednost agencije je, da nudi športniku celovito zastopanje na vseh področjih, medtem ko posamezni agenti športnike največkrat zastopajo samo pri pogajanjih glede sklenitve pogodb s klubi, včasih pa za svoje varovance iščejo tudi sponzorje. Agencija bo poleg teh dveh storitev športnikom nudila tudi pravno pomoč, jih zastopala v primeru morebitnih konfliktnih razmerij, jim nudila osebno svetovanje in pomoč ter zanje urejala vse zadeve, da se bodo tako lahko v celoti posvetili treniranju in svoji karieri.

V primerjavi z že uveljavljenimi svetovnimi športnimi agencijami, ki sicer športnikom nudijo celovito zastopanje in katerih prednost so leta izkušenj, pa bo agencija nudila bolj osebni pristop. Tudi sicer se bo agencija sprva usmerila v mlade, še neuveljavljene športnike, ki za velike svetovne agencije niso dovolj zanimivi. Športnike pa bo agencija poskusila pritegniti tudi z nižjimi cenami storitev in plačilom glede na realizirane posle.

#### *4.1.5 Ekonomika, dobičkonosnost, možnost žetve*

Dobičkonosnost agencije je odvisna tako od števila športnikov, ki jih bo agencija zastopala, kot tudi od števila in vrednosti pogodb, ki jih bo agencija sklenila za svoje varovance. Iz finančne projekcije je razvidno, da bo agencija začela dobiček ustvarjati v tretjem letu poslovanja, ki ga bo lastnikom kapitala tedaj tudi začela izplačevati. Ker pa je bila finančna projekcija izdelana ob predpostavki, da agencija ne bo sklenila nobene pogodbe za izjemno visoko vsoto denarja, od katere bi seveda prejela provizijo, pa je mogoče pričakovati, da bodo prihodki agencije in posledično tudi dobiček še višji, kot so ugotovljeni s finančno projekcijo.

#### *4.1.6 Vodstvena skupina in kadri*

Podjetje bom vodila sama in bom poleg finančnega vložka zadolžena za celotno poslovanje podjetja, kar mi omogoča dejstvo, da imam tako pravno kot ekonomsko izobrazbo. Tako bom lahko urejala vse pravne zadeve podjetja kot tudi zadeve, ki se tičejo poslovanja in upravljanja podjetja. V podjetju bom v prvem letu zaposlila dva športna agenta z izkušnjami na področju športnega zastopanja, ki bosta zadolžena za pridobivanje novih strank in njihovo zastopanje v odnosu do klubov in sponzorjev.

V prihodnosti, ko bo agencija ozaveščala morebitne stranke o svojem obstoju in ponudbi svojih storitev ter bo že utrdila položaj na trgu, bo poskušala najti vlagatelje, ki bi bili v agencijo pripravljene vložiti finančna sredstva in bi sodelovali pri poslovanju agencije z namenom, da ta postane prepoznavna tudi v svetovnem merilu in tako svojim varovancem omogoči sklepanje sponzorskih pogodb tudi s tujimi podjetji oziroma pogodb za igranje v klubih v tujini.



## **4.2 Panoga dejavnosti, podjetje in storitve**

To poglavje poslovnega načrta zajema predstavitev poslovne panoge, na področju katere bo agencija delovala, ustanovitev, organizacijo in način vstopa agencije na trg, ciljne trge ter storitve, ki jih bo agencija oziroma njeni športni agenti nudili na trgu.

### *4.2.1 Panoga dejavnosti*

Po standardni klasifikaciji dejavnosti se agencija uvršča v panogo s SKD-šifro 74.900 – agenti za angažiranje igralcev, športnikov ipd. Gre za razmeroma ozko opredeljeno dejavnost, torej le za storitve, ki so namenjene angažiranju oziroma zastopanju športnikov. Osredotočenost agencije na ozko področje poslovanja bo omogočala višjo kakovost zastopanja, saj se bo tako v agenciji mogoče popolnoma posvetiti posameznim varovancem in njihovim potrebam.

Panoga dejavnosti, na področju katere bo delovala agencija, je v svetovnem merilu sicer že precej razvita in v porastu, medtem ko je na območju Slovenije področje zastopanja športnikov razmeroma slabo pokrito, saj ni nobene specializirane agencije, ki bi se ukvarjala izključno s tem področjem in bi športnikom nudila celovito zastopanje.

Ugotavljam, da vstop novih tekmecev v panogo na področju Slovenije ni verjeten oziroma ne pričakujem, da bi v bližnji prihodnosti na slovenski trg vstopilo podjetje, ki bi se ukvarjalo s popolnoma enako dejavnostjo kot agencija. Prav tako ni velike možnosti za zamenjavo storitev, saj kljub temu da v svetovnem merilu obstajajo športne agencije za celovito zastopanje, naša agencija športnikom omogoča zastopanje na slovenskem trgu in v slovenskem jeziku, kar je pomembna prednost. Morebitni novi tekmeči na slovenskem trgu bi se zelo verjetno specializirali za posamezno področje zastopanja, zato menim, da ne obstaja velika nevarnost, da bi prišlo do zamenjave agencije, vseeno pa je treba upoštevati dejstvo, da bodo športniki, ki so že dosegli določene uspehe, sprva rajši sodelovali z že uveljavljenimi mednarodnimi agencijami, zato bo treba ugled agencije zgraditi na mlajših perspektivnih športnikih.

Glede na to, da na slovenskem trgu ni nobene agencije, ki bi športnikom nudila celovito zastopanje, menim, da ima naša agencija velike možnosti za uspeh, saj mladi športniki, ki

želijo uspeti, ne bodo imeli veliko alternativ. Sicer se lahko odločijo za zastopanje agentov, ki športnikom ponujajo zgolj pomoč pri sklepanju pogodb s klubi oziroma zanje urejajo podrobnosti glede prestopov, medtem ko drugih storitev, ki jih bo pokrivala agencija, načeloma ne ponujajo.

Storitve, ki jih ponuja agencija, so zelo specifične, kar je dobro, ker se klubi, prireditelji športnih tekmovanj in sponzorji pri pogajanjih za sklenitev pogodb ne obnašajo vedno razumno. Posamezni športniki med seboj namreč načeloma niso zamenljivi oziroma njihove sposobnosti nikoli niso identične, ampak individualne, zato ima agencija v primerjavi s klubi oziroma s sponzorji, s katerimi se bodo pogodbe sklepale, veliko pogajalsko moč.

Poleg tega športna industrija ni tako občutljiva na ekonomska nihanja, zato predstavlja privlačen trg za naložbe tako v času gospodarske rasti kot v času recesije. Na športno industrijo tako recesija nima vpliva oziroma je ta vpliv manjši kot v primerjavi s celotnim trgom. V nekaterih primerih pa je celo mogoče, da športna industrija v času recesije cveti, saj se športni navdušenci v času ekonomske krize obrnejo k športnim dejavnostim, da tako pozabijo na splošno ekonomsko krizo (Moag and Company, 2004, str. 23). Vseeno pa je treba povedati, da trenutna gospodarska kriza vpliva tudi na športno industrijo v Sloveniji, zaradi česar je še toliko bolj pomembno, da so športniki kakovostno zastopani pri uveljavljanju svojih pravic.

#### *4.2.2 Podjetje*

Poglavitna dejavnost podjetja bo storitvena, in sicer bo agencija športnikom oziroma svojim varovancem nudila celovito zastopanje, tako na pravnem, finančnem in poslovnem kot tudi osebnem področju. Agencija so sprva zastopala mlajše perspektivne športnike iz različnih športnih področij, v prihodnosti pa tudi mednarodno uveljavljene športnike.

#### **Ustanovitveni podatki**

Firma: Športna agencija Športnik, d.o.o. (Skrajšana firma: Športnik, d.o.o.)

Okviren datum ustanovitve: 1. januar 2014, Okrožno sodišče v Ljubljani

Sedež podjetja: Ljubljana

Družbeniki: Vlasta Matko

Ustanovitveni kapital: 40.000 €

Podjetje se bo registriralo s 1.1.2014

#### *4.2.3 Storitve*

V športni dejavnosti ločimo izdelke, ki jih lahko opredelimo kot skupek vseh otipljivih in neotipljivih značilnosti, katerih osnovna funkcija je zadovoljevanje določenih potreb, ter storitve, ki so sestavljene iz spleta domišljenega in učinkovitega organizacijskega sistema, ki nam omogoča uporabo storitve. V športu se praviloma zagotavljajo storitve in gre torej za storitveno dejavnost (Retar, 1992, str 18–19).

Agencija bo športnikom zagotavljala celoten spekter storitev, in sicer:

- pogajanja s klubi glede športnikove pogodbe oziroma pogajanja z organizatorji tekmovanj glede nastopa športnika na posameznih športnih prireditvah;
- marketing športnika, ki se bo izvajal načrtno in bo ustvarjal pozitivno podobo posameznega športnika, ki bo v skladu z njegovimi ambicijami ter dolgoročnimi cilji;
- pogajanja glede športnikovih marketinških in oglaševalskih pogodb s posameznimi podjetji;
- finančno načrtovanje, ki bo zajemalo različen spekter finančnih transakcij, od upravljanja denarnih tokov, davčnega načrtovanja, investicijskega in nepremičninskega svetovanja ter upravljanja s tveganji, pri tem pa bo agencija ustrezno poskrbela tudi za zavarovanje po zaključku športnikove kariere;
- načrtovanje kariere in dejavnosti po zaključku kariere bo vključevalo naložbe in dogovore o odloženem dohodku, ki bodo športniku zagotovili dohodek tudi po koncu športne kariere, poleg tega pa bo agencija dejavna tudi na področju raziskovanja kariernih in poslovnih priložnosti za športnika po zaključku kariere, in sicer tako v športni industriji kot zunaj nje, kar bo našim varovancem omogočalo novo priložnost po zaključku njihove kariere poklicnega športnika;
- reševanje sporov bo vključevalo vse morebitne spore športnika, na primer z zvezo, ekipo, soigralci, navijači, mediji, oglaševalskimi agencijami in drugimi, saj je športniku treba zagotoviti nemoteno ukvarjanje s športom;
- pravno svetovanje, ki ga bo nudila agencija, bo zajemalo predvsem pogajanja in usklajevanja glede vsebine športnikovih pogodb s klubi in sponzorji, pa tudi zastopanje na sodišču oziroma v drugih postopkih ter svetovanje glede vseh morebitnih pravnih vprašanj;
- agencija bo svojim varovancem nudila tudi osebno pomoč, kar je obširno področje, ki vključuje predvsem pomoč pri iskanju in opremljanju hiše oziroma stanovanja, saj se športniki zaradi narave svojega dela pogosto selijo, organiziranje prevozov in

prenočišč ter tudi drugo pomoč športniku, ki jo ta potrebuje, da se lahko nemoteno posveti svoji karieri.

#### *4.2.4 Strategija vstopa in rasti*

Kljub temu da je športno udejstvovanje v Sloveniji zelo razširjeno in premoremo veliko vrhunskih športnikov, neposredne konkurence na slovenskem trgu ni. Slovenski športniki se namreč morajo za celovito zastopanje obrniti na tuje agencije, zato so možnosti za vstop agencije na trg zelo ugodne.

Agencija se bo najprej usmerila na mlajše perspektivne športnike, in to tako na področju ekipnih kot individualnih športov. Ko se bo uveljavila na slovenskem trgu in postala prepoznavna agencija za zastopanje športnikov, pa bo poskusila pridobiti tudi že uveljavljene športnike. Na začetku bo agencija zastopala le slovenske športnike, ki se športno udeležujejo na področju Slovenije, postopoma pa se bo usmerila tudi v tujino, pri čemer bo poudarek na zastopanju slovenskih športnikov. Tuje športnike bo agencija na začetku zastopala izjemoma, predvsem v primerih, ko ti tekmujejo v slovenskih športnih ligah.

Pri vstopu na trg bo uporabljena srednja cenovna politika, pri čemer bo del plačila za storitve predstavljalo fiksno plačilo, ki ga bo zastopani športnik moral zagotoviti pred začetkom zastopanja. Fiksno plačilo bo razmeroma nizko, in sicer približno 50,00 € mesečno, zadostovalo pa bo le pokritju stroškov, saj želimo na ta način privabiti športnike, da se sploh odločijo za zastopanje. Drugi del plačila pa bo predstavljala provizija od realiziranih poslov oziroma sklenjenih pogodb, ki bo seveda izplačana po sklenitvi posamezne pogodbe in bo predstavljala večji del dohodkov.

Agencija bo tako zagotavljala celovito zastopanje mladim slovenskim športnikom po ugodni ceni, pri čemer bo uspeh agencije odvisen od realiziranih pogodb, zato bo potrebna selektivna izbira zastopanih športnikov. Vizija agencije je pridobiti večinski trg na področju Slovenije in ustvariti prepoznavnost v svetovnem merilu, ki bo tako agenciji kot njenim varovancem povečala možnosti za uspeh in prodor tudi na tuje trge.

### 4.3 Tržna raziskava in analiza

Poznavanje trga, prepoznavanje povpraševanja, ugotavljanje trendov in ocenjevanje odzivnosti trga so predpogoji za trženjsko dejavnost. To še posebej velja za analizo športnega trga, ki ga lahko razdelimo na več področij, med katerimi so najbolj pomembni trg dosežkov in tekmovalnega športa, trg športa za vse, trg športnih prireditev in športnoturistični trg. Trg sestavljajo potrošniki, zato je treba analizirati njihovo vedenje, navade, potrebe, običaje, kupno moč, prosti čas, pripadnost, znanje, izobrazbo in druge njihove značilnosti, ki so pomembne za ugotovitev njihovih potreb. V makroanalizo spadajo dejavniki, ki spodbujajo ali zavirajo proces trženja, na katere pa ne moremo vplivati. Sem so vključene demografske, sociološke, ekonomske, tehnološke, kulturne, vladne in druge spremenljivke. Pomembne pa so seveda tudi tržne značilnosti konkurenčnih podjetij, in sicer kje in na kakšen način tržijo svojo dejavnost. Po vrednotenju vseh analiz pa je treba ugotoviti tudi prednosti naše organizacije, izbrati trge, poskusiti najti tržno nišo, definirati vrednosti, ki jih bo organizacija tržila, ter ugotoviti, kakšne so primerjalne prednosti in slabosti konkurence (Retar, 1992, str. 16–17).

Tržna analiza, ki jo je treba začeti z določitvijo ciljev in namena (Antončič, Hisrich, Petrin & Vahčič, 2002, str. 234), tako vključuje analizo poslovnega okolja, analizo strank in oblikovanje ciljnega trga, opis trga, analizo ključnih tekmecev in nazadnje še cilje agencije (Drnovšek et al., 2005, str. 27).

#### 4.3.1 Stranke

Analiza naših strank temelji na ugotavljanju njihovih potreb in opredelitvi storitev, ki jih ponuja agencija, kot jih vidijo morebitne stranke.

Stranke agencije je glede na njihove potrebe treba razdeliti v dve skupini, in sicer športnike, ki tekmujejo v ekipnih športih, ter individualne športnike. Športniki, ki so člani športnih ekip, tako potrebujejo zastopanje v razmerju do športnih klubov ter pogajanja s klubi za sklenitev pogodb. Na drugi strani pa športniki, ki tekmujejo v individualnih športih, potrebujejo pogajanja glede udeležb na posameznih turnirjih oziroma prireditvah. Agencija se bo pri tem seveda prilagodila potrebam vsakega posameznega varovanca.

Med obema skupinama morebitnih strank pa se pojavljajo razlike tudi na drugih področjih zastopanja. Tako športniki, ki nastopajo v individualnih športih, pogosteje potujejo na različne turnirje, zaradi česar potrebujejo pomoč pri organizaciji potovanja in nastanitvi, medtem ko športniki v ekipnih športih pri prestopu iz enega kluba v drugega ponavadi zamenjajo tudi svoje prebivališče, zato potrebujejo pomoč pri iskanju stanovanja, medtem ko za nastope v drugih mestih poskrbi ekipa, za katero športnik nastopa.

Razlike pa se pojavljajo tudi na področju marketinga oziroma trženja. Ekipni športniki tako že imajo sponzorje, ki pokrivajo celotno ekipo, zaradi česar bo obseg dela agencije na tem področju manjši kot pri individualnih športnikih, pri katerih bo agencija morala v celoti sama poskrbeti za iskanje sponzorjev.

Korist, ki jo bodo naši varovanci imeli ob uporabi storitev agencije, pa ne bo zgolj finančne narave, kot se kaže v podpisu pogodb s klubi, turnirskih nagradah, oglaševanju in sponzorskih pogodbah, pač pa bo agencija varovancem zagotavljala celovito storitev tako na poslovnem kot osebnem področju, kar bo posameznikom omogočalo, da se bodo lahko popolnoma posvetili svoji športni karieri in tako izrabili ves svoj potencial za doseganje najboljših možnih rezultatov.

#### *4.3.2 Obseg trga in trendi*

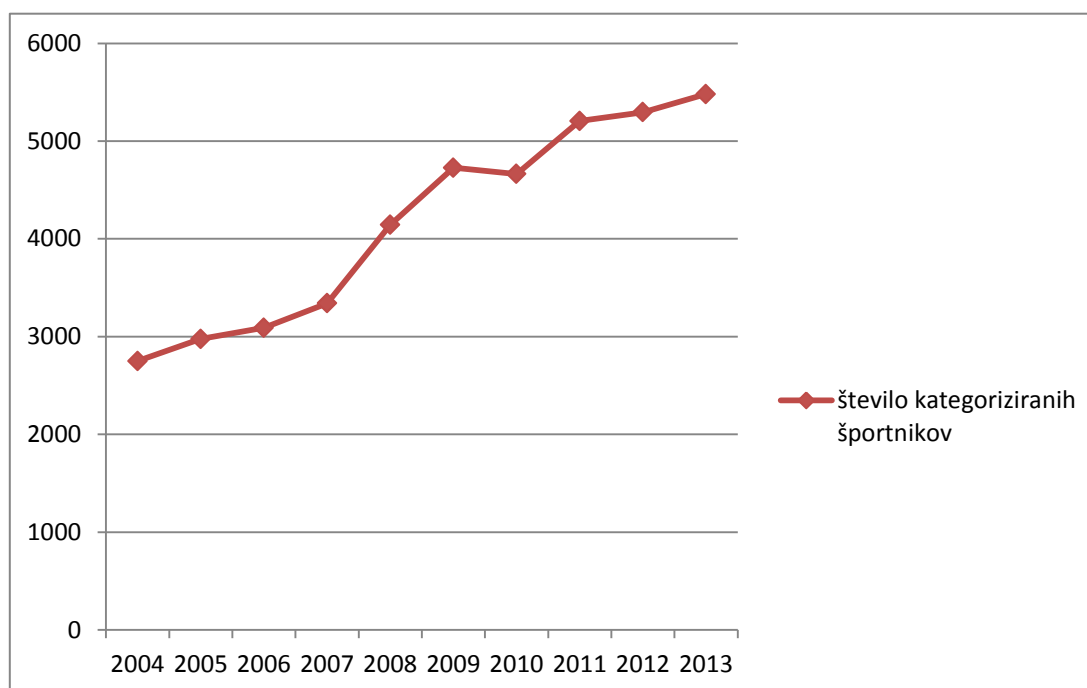
Ocenjujem, da trg, na katerem bo agencija nudila svoje storitve, zajema vse športnike, ki so pridobili status kategoriziranega športnika Republike Slovenije, in sicer svetovnega, mednarodnega, perspektivnega, državnega ali mladinskega razreda. Gre namreč za uspešne oziroma perspektivne športnike, ki imajo sposobnosti postati vrhunski športniki na svojem področju, za kar pa potrebujejo storitve, ki jih bo nudila agencija.

Iz pregleda kategoriziranih športnikov (Pregled kategoriziranih športnikov, 2013) je tako razvidno, da je bilo dne 1.2.2013 v Republiki Sloveniji registriranih skupno 5.481 kategoriziranih športnikov, in sicer 2.222 v mladinskem razredu, 2.169 v državnem razredu, 513 v perspektivnem razredu, 436 v mednarodnem razredu in 141 v svetovnem razredu. Glede na športne panoge je največ kategoriziranih športnikov v nogometu, sledijo rokomet, stadionska atletika, košarka in plavanje.

Ugotavljam tudi trend rasti velikosti trga, saj se je število kategoriziranih športnikov v zadnjih desetih letih podvojilo, pri čemer je število kategoriziranih športnikov konstantno

naraščalo. Glede na navedeni trend je mogoče pričakovati, da se bo število kategoriziranih športnikov, torej morebitnih strank agencije, tudi v prihodnosti nenehno povečevalo.

*Slika 6: Število kategoriziranih športnikov v Republiki Sloveniji*



#### 4.3.3 Konkurenca

Glavni namen analize konkurence je ugotoviti, kdo so glavni tekmeči, oceniti njihov tržni delež, določiti njihove glavne prednosti in slabosti, identificirati njihove tržne strategije, oceniti, kakšne so njihove realne možnosti za povečanje tržnega deleža, ugotoviti, kakšne so ovire za vstop na trg, primerjati konkurenčne storitve, analizirati največje tekmece in ugotoviti pozicioniranje posameznih tekmecev. Na podlagi navedenih ugotovitev je mogoče tekmece razvrstiti v tri skupine, in sicer primarno konkurenco, sekundarno konkurenco in potencialno konkurenco (Vahčič, Bučar, Drnovšek & Logar, 2002, str. 24).

Namen tega poglavja je torej analiza konkurenčnih podjetij, in sicer tistih, ki predstavljajo neposredno konkurenco in jih lahko zato uvrstimo v primarni razred konkurence.

Na področju Republike Slovenije ne deluje nobena športna agencija, ki bi se ukvarjala s celovitim zastopanjem športnikov. Agencija Ball-23 je specializirana za zastopanje nogometašev, pri čemer se njena dejavnost omejuje na svetovanje in sodelovanje pri prestopih. Posamezni agenti se sicer ukvarjajo z dejavnostjo zastopanja, ki pa se prav tako največkrat omejuje le na prestopne športnikov, torej pogajanja glede sklenitve oziroma vsebine pogodb.

V juniju 2012 je bilo vzpostavljeno spletno omrežje Fieldoo, ki je namenjeno povezovanju nogometašev z agenti, skavti, klubi in trenerji. Namen spletnega omrežja je torej v predstavitvi športnika na trgu (Fieldoo, 2013). Spletno omrežje tako agenciji ne predstavlja konkurence, ampak kvečjemu sredstvo, s katerim lahko tudi agencija, seveda za določeno plačilo, vzpostavi stik s posameznimi športniki.

Tako je očitno, da na področju Slovenije ni športnih agencij, ki bi lahko predstavljale konkurenco, prav tako občutne konkurence ne morejo predstavljati posamezni agenti, ki svojo dejavnost gradijo na prestopih športnikov. Glede na dosedanjo dejavnost posameznih agentov pa tudi ni mogoče pričakovati, da bi ti v kratkem spremenili svojo strategijo in športnikom nudili celovito storitev zastopanja, zato tudi ni ovir za vstop agencije na trg zastopanja športnikov. V prihodnosti pa se sicer lahko zgodi, da bodo posamezni agenti poskušali zvišati svoj tržni delež s ponudbo celovitega zastopanja.

Glede tujih konkurenčnih agencij pa ugotavljam, da imajo te zelo močen tržni položaj. Tako je agencija IMG prisotna po vsem svetu in deluje na področju športa, mode in medijev ter ima več kot 3.500 zaposlenih v več kot tridesetih državah. Deluje na različnih področjih, tako na področju marketinga, licenciranja in medijskih pravic. V zadnjih petdesetih letih je bila tako IMG vodilna agencija na področju zastopanja nadarjenih posameznikov, ki vključuje več kot 1.000 vrhunskih športnikov, trenerjev in prestižnih športnih organizacij (IMG, 2012).

Tudi druge športne agencije, ki delujejo na mednarodnem trgu, imajo močen tržni položaj, vendar menim, da te ne predstavljajo neposredne konkurence. Agencija se bo namreč osredotočala na mlade perspektivne športnike, ki za velike mednarodne agencije praviloma niso tako zanimivi, ponudila pa jim bo osebni pristop, ki jim ga tuje agencije ne morejo.



Iz navedenih razlogov zaključujem, da tuje agencije oziroma posamezni agenti, vsaj na začetku, ne predstavljajo konkurence agenciji oziroma da ti ne bodo predstavljali ovire pri vstopu agencije na slovenski trg.

#### *4.3.4 Sprotno ocenjevanje trga*

Po vstopu na trg bo agencija nadaljevala z analizo trga in konkurence. Tako bo ugotavljala, ali ponudba ustreza povpraševanju strank in trendom v športnem zastopanju, ki bi mogoče narekovali spremembo ponudbe storitev. Prav tako bo agencija spremljala konkurenčne agencije, ki na trgu že delujejo, in morebitno spremembo njihove ponudbe zastopanja, pozorna pa bo tudi na vstop novih tekmecev na trg.

### **4.4 Ekonomika poslovanja podjetja**

Namen izdelave ekonomike poslovanja podjetja je na hiter način ugotoviti, kakšne so finančne možnosti za izvedbo in uspeh poslovne ideje. Tako je treba ugotoviti, ali poslovna zamisel prinaša dobiček in v kakšni višini, in predvideti, kaj se bo z njim dogajalo v prihodnosti, torej ali bo dobiček naraščal ali pa bo le kratkotrajen. Vedeti pa je treba tudi, da se bo po vstopu novih tekmecev na trg zmanjšal tržni delež, s čimer se bo zmanjšal tudi dobiček (Vahčič et al., 1998, str. 53–54).

#### *4.4.1 Kosmati dobiček in dobiček iz poslovanja*

Agencija bo športnikom ponujala celovito storitev zastopanja, katere mesečni strošek bo 50,00 € za posameznega športnika. Taka cena agenciji sicer ne bo prinašala dobička, vendar se bodo zaradi nizke cene športniki lažje odločili za zastopanje. Drugi vir prihodkov agencije pa bodo predstavljale pogodbe, ki jih bodo športniki sklenili s klubi, oziroma sponzorske pogodbe, od katerih bo agencija prejemale provizijo v odstotkih od vrednosti posamezne pogodbe. Zagonski stroški kot tudi stroški prodaje ne bodo visoki, saj se bo agencija ukvarjala izključno s storitveno dejavnostjo, glavni proizvodjalni strošek pa bo strošek dela, ki bo predstavljal okoli 75 % vseh stroškov agencije.

V prvem letu poslovanja agencije bosta tako kosmati dobiček kot dobiček iz poslovanja negativna, saj bo morala agencija sprva pridobiti stranke, ki jih bo zastopala. Tako ocenjujem, da bi do konca prvega leta agencija pridobila 55 varovancev, v naslednjih petih letih pa bi se ta številka postopoma zviševala do 150 v petem letu, pri čemer je upoštevano tudi, da bodo nekateri varovanci agencijo zamenjali ali pa se prenehali ukvarjati s poklicnim športom. Kosmati dobiček agencije bo tako pozitiven že v drugem letu, dobiček iz poslovanja pa v tretjem letu poslovanja, oba pa bosta v naslednjih letih tudi nenehno naraščala.

#### *4.4.2 Analiza donosnosti*

Stopnje donosa, ki jih kažejo projekcije, tako čisti dobiček na povprečna sredstva (ROA) čisti dobiček na povprečni kapital (ROE) in čisti dobiček na prihodek, bodo od tretjega leta poslovanja dalje pozitivne. Čisti dobiček na povprečna sredstva bo tako v tretjem letu znašal 0,81 in se bo v naslednjih letih še zvišal. Čisti dobiček na povprečni kapital, ki bo tretje leto poslovanja znašal 2,11, se bo prav tako še zviševal, pri čemer bo najvišjo vrednost dosegel v četrtem letu poslovanja, ko bo znašal 3,53, medtem ko bo v petem letu padel na 2,27. Tudi čisti dobiček na prihodek, ki bo v tretjem letu znašal 0,10, se bo tudi v prihodnje gibal okoli te vrednosti, v petem letu bo tako njegova vrednost 0,14. Predvidevam, da so take stopnje donosa realne, saj je bilo v oceni prihodkov predvideno, da bodo varovanci agencije sklepali le pogodbe s klubi oziroma sponzorske pogodbe za povprečne zneske, vemo pa da v športu velikokrat pride do podpisa pogodb za izredno visoke vsote. Glede na to, da bo provizija agencije odvisna od zneska pogodbe, pri čemer je zelo verjetno, da bo kakšen varovanec agencije podpisal pogodbo tudi za veliko vsoto, pa bi se stopnje donosa lahko še precej zvišale.

#### *4.4.3 Fiksni, variabilni in polvariabilni stroški*

Agencija bo poslovanje začela s 40.000,00 € osnovnega kapitala, ki bo vložen v obliki denarnega vložka. Del osnovnega kapitala bo agencija naložila v kratkoročne finančne naložbe, saj na začetku poslovanja ne bo imela visokih stroškov. Tako bo za opremo pisarne v tretjem mesecu poslovanja namenila 1.000,00 €, za postavitev spletne strani v petem mesecu poslovanja bo potrebnih 700,00 €, v izdelavo brošure s ponudbo agencije pa bo treba vložiti 1.300,00 €.

V tretjem mesecu poslovanja bo agencija zaposlila dva agenta in najela poslovne prostore, kar bo predstavljalo 5.550,00 € fiksnih stroškov mesečno. Agencija bo predvidoma v šestem mesecu sklenila prve pogodbe s športniki, zaradi česar bo treba urediti tudi zavarovanje poklicne odgovornosti, ki bo predvidoma stalo 100,00 € mesečno. Sčasoma, ko bo agencija pridobivala nove stranke, pa se bodo ti stroški tudi sorazmerno zvišali, saj bo treba najeti večje poslovne prostore, zaposliti nove agente in zvišati zavarovalno vsoto za poklicno odgovornost.

#### *4.4.4 Upravljanje z denarnim tokom podjetja*

Predvidevam, da bo agencija pozitiven denarni tok dosegla v tretjem letu poslovanja, ko bo tudi začela deliti dobiček. Presežek denarnih sredstev, ki jih bo agencija imela na začetku poslovanja kot tudi pozneje, pa bo naložila v kratkoročne finančne naložbe.

Zaradi visokega osnovnega vložka in predvidenih nadaljnjih vlaganj kapitala v agencijo ne pričakujem likvidnostnih težav. V primeru pomanjkanja likvidnih sredstev pa se bo agencija zatekla h kratkoročnim premostitvenim kreditom.

### **4.5 Načrt trženja**

Z načrtom trženja bo agencija ugotavljala, kako bo dosegla načrtovano prodajo. Načrt trženja bo tako sestavljal trženjski splet agencije, ki je oblikovan z namenom dejavnega vplivanja na storitve, ki jih nudi agencija. Trženjski splet zajema storitve, prodajne cene, prodajne poti (distribucijo) in tržno komuniciranje, vse sestavine trženjskega spleta pa so med seboj tesno povezane, kar bo tudi upoštevano pri oblikovanju poslovne strategije agencije. Načrt trženja bo tako pomagal pri prepoznavanju potreb in želja morebitnih varovancev, pri prepoznavanju in opredelitvi značilnosti tržnih niš, na katere se bo agencija osredotočila, pri analizi konkurenčnih prednosti in slabosti ter na njihovi podlagi oblikovanih poslovnih strategijah (Drnovšek et al., 2005, str. 53).

#### *4.5.1 Strategija vstopa na trg*

Agencija se bo sprva usmerila na slovenski trg, in sicer mlade perspektivne slovenske športnike tako s področja individualnih kot tudi ekipnih športov. Z zastopanjem mladih športnikov pa si bo agencija pridobila ugled in izkušnje, da bo lahko pozneje pod svoje

okrilje pridobila tudi že uveljavljene športnike, pri čemer se bo agencija tudi v prihodnosti osredotočala na slovenski trg oziroma slovenske športnike, ki so dejavni tudi v tujini.

Ugotavljam sicer, da so nekatere storitve zastopanja razmeroma nove na slovenskem trgu, zato bo treba navedene storitve na trg šele uvesti, saj celostno storitev zastopanja ponujajo le tuje športne agencije, za katere pa mladi športniki večinoma niso zanimivi. Z metodami trženjskega komuniciranja bo agencija tako skušala ozavestiti športno javnost in stroko o prednostih njenega celostnega zastopanja športnikov.

#### *4.5.2 Cenovna strategija*

Pri agenciji se zavedamo, da je najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na odločitev potrošnikov o izbiri storitve, cena. Cena predstavlja denarno vrednost storitve, ki se oblikuje na trgu, medtem ko cena, ki jo je pripravljen plačati potrošnik, pokaže, kakšno vrednost zanj predstavljajo ponujene storitve (Vahčič et al., 2002, str. 55).

Pri oblikovanju cene bo agencija poleg vrednosti, ki jo ima storitev v očeh morebitnih varovancev, oziroma najvišje cene, ki so jo ti za storitev pripravljeni plačati, morala upoštevati tudi strukturo stroškov ter podobo, ki jo želi ustvariti v očeh strank. Cena storitev, ki jo bo oblikovala agencija, bo namreč vplivala tako na obseg prodaje kot tudi na dobiček.

Pri oblikovanju cene storitev, s katero bo agencija vstopila na trg, bo uporabljena srednja vrednost, saj bi nizka cena lahko vzbudila dvom o kakovosti ponujenih storitev, medtem ko bi visoka cena odvrnila morebitne stranke. Plačilo za storitve bo oblikovano iz dveh različnih postavk. Prva je pavšalno plačilo, ki ga bo varovanec plačal pred začetkom zastopanja in bo zadoščalo za pokritje stroškov agencij, druga pa provizija za realizirane posle, ki jo bo agencija prejela po sklenitvi pogodbe s sponzorjem oziroma klubom.

Glede na naravo storitev, ki jih bo ponujala agencija, bo treba z vsakim posameznikom skleniti posebno pogodbo o zastopanju, katere predmet bo tudi višina pavšalnega plačila, ki za vsakega varovanca seveda ne bo enaka in bo odvisna od njegovih potreb oziroma želja. Prav tako bo predmet dogovora višina provizije, ki bo znašala okoli 5 % za sklenjene pogodbe s klubi oziroma organizatorji tekmovanj ter 10 % za sponzorske oziroma oglaševalske pogodbe.

#### 4.5.3 Tržno komuniciranje

Tržno komuniciranje predstavlja specifično obliko komuniciranja s ciljno skupino strank in zajema oglaševanje, odnose z javnostjo, osebno prodajo in pospeševanje prodaje (Vahčič et al., 2002, str. 59).

Agencija bo s tržnim komuniciranjem najprej poskušala doseči, da se bodo športniki zavedali storitev, ki jih agencija ponuja na trgu. To bo poskušala doseči z oglaševanjem. Z uporabo oglaševanja bo tako agencija ozaveščala o svoji ponudbi in jo približala morebitnim varovancem. Zaradi omejenih sredstev, ki jih bo agencija na začetku lahko namenila za oglaševanje, se bo treba omejiti na ozko ciljno skupino, torej mlade perspektivne športnike. Na srečo so športniki praviloma člani klubov in se udeležujejo tekmovanj, zato je njihova identifikacija lahka, kar pomeni, da bo lahko agencija tudi z omejenimi sredstvi obveščala morebitne stranke o svojih storitvah. To bomo poskušali doseči z neposredno prodajo, ki je glede na naravo storitev in ciljno skupino najbolj primeren način trženja. O svojih storitvah bomo morebitne varovance obveščali prek klubov in na različnih športnih tekmovanjih kot tudi neposredno, pri čemer se bomo oprli na podatke Olimpijskega komiteja Slovenije.

Na področju odnosov z javnostjo si bo agencija s pomočjo množičnih medijev poskušala ustvariti ugled s predstavitvijo svoje dejavnosti. Menim namreč, da gre za dejavnost, ki je relevantna tudi za javnost, zaradi česar bi bila zanimiva za medije. S člankom oziroma prispevkom o agenciji ter predstavitvijo širši javnosti v medijih bi agencija seznanila morebitne stranke s storitvami, ki jih nudi, in pridobila na ugledu. Neplačana oblika odnosov z javnostjo, ki jo predstavlja taka publiciteta, namreč zagotavlja verodostojnost, zaradi česar javnost bolj verjame podatkom, ki jih posreduje novinar v članku oziroma reportaži, kot običajnemu oglaševanju. Poleg tega bo agencija sodelovala pri različnih športnih prireditvah in pomagala neprofitnim športnim organizacijam, s čimer bo prav tako poskušala dvigniti svoj ugled in povečati zaupanje morebitnih varovancev.

V naslednji fazi pa bi se agencija osredotočila na osebno prodajo, ki temelji na osebnem stiku s strankami. Glede na naravo storitev, ki jih bo zagotavljala agencija, se je namreč treba z vsakim posameznim športnikom dogovoriti o podrobnostih zastopanja, pri čemer bodo seveda upoštevane tudi njihove potrebe in želje.

Pospeševanje prodaje za storitve agencije ne predstavlja pomembnega načina tržnega komuniciranja. Gre namreč za celostno storitev, zato kratkoročne spodbude načeloma ne bi

bile učinkovite. Kljub temu menim, da bi v prihodnosti, ko bodo športniki že varovanci agencije, lahko ponudili določene ugodnosti, ki bi lahko vplivale na odločitev športnikov, da še naprej ostanejo varovanci agencije. Tako bi lahko v sklopu agencije na primer organizirali tečaje za javno nastopanje športnikov.

#### *4.5.4 Prodajne poti*

Ker agencija na začetku delovanja ne bo razpolagala z visokimi finančnimi sredstvi, se bomo oglaševanja lotili z neposredno prodajo na športnih prireditvah oziroma v sklopu športnih klubov in društev, prav tako pa bo agencija poskušala pridobiti podatke o perspektivnih športnikih, torej morebitnih varovancih, da jih bo o svojih storitvah lahko tudi neposredno seznanila. Ker nam je že uspelo identificirati morebitne stranke, to so kategorizirani športniki, ki so tudi poimensko objavljeni na spletnih straneh Olimpijskega komiteja Slovenije, se bo agencija seveda oprla na te podatke in tako poskusila z neposrednim trženjem.

Agencija bo torej športnike o ponudbi svojih storitev seznanjala na športnih prireditvah, v sklopu športnih klubov in neposredno prek navadne oziroma elektronske pošte, in sicer z brošurami, v katerih bo predstavljena agencija in njene storitve ter posamezni agenti, ki bodo delovali v agenciji. Na ta način bomo športnike seznanili z možnostjo zastopanja in vse zainteresirane povabili, da se obrnejo neposredno na agencijo. Glede na želje in potrebe športnika bomo podali konkretno ponudbo za zastopanje, v kateri bodo navedene tako storitve, ki jih bo agencija nudila športniku, kot njihov obseg, ponudba pa bo vsebovala tudi ceno storitev in način plačila.

### **4.6 Storitveni načrt**

Storitveni načrt bo pojasnil, katera je najboljša geografska lokacija agencije, kakšne poslovne prostore agencija potrebuje za svoje storitve, kako bo potekal operativni cikel v agenciji ter katere so pravne zahteve in dovoljenja, ki jih agencija potrebuje za opravljanje svoje dejavnosti.

#### *4.6.1 Geografska lokacija podjetja*

Glede na to, da bo agencija zastopala slovenske športnike, bo tudi njen sedež v Sloveniji, in sicer v Ljubljani. Zavedamo se namreč, da je v Ljubljani največ športnikov in športnih klubov, prav tako pa je Ljubljana geografsko središče Slovenije, kar pomeni, da bodo tudi športniki, ki živijo oziroma tekmujejo v drugih slovenskih krajih, lahko prišli do prostorov agencije v razmeroma kratkem času. Lokacija agencije je pomembna tudi za športne agente, ki bodo športnike spremljali na tekmovanjih oziroma v primeru, ko bodo sestanki z varovanci, klubi ali sponzorji potekali zunaj sedeža agencije.

Zaradi narave storitev in načina pridobivanja strank sama lokacija podjetja ni pomembna, zato se bo agencija pri najemu poslovnih prostorov odločala glede na njihovo ceno. Poslovni prostori v središču mesta so namreč dražji od tistih na obrobju, prav tako pa bo prednost poslovnih prostorov na lokaciji zunaj središča ta, da stranke in zaposleni ne bodo imeli težav s parkiranjem.

#### *4.6.2 Poslovni prostori*

Agencija bo poslovne prostore najela, predvidevam pa, da bi za začetek zadostovala ena pisarna, torej poslovni prostor v izmeri približno 25 m<sup>2</sup>, pri čemer so cene opremljenih poslovnih prostorov na želeni lokaciji približno 10 €/m<sup>2</sup> (Nepremičnine, 2013). Pri tem pa je seveda treba upoštevati tudi obratovalne stroške in opremo, ki jo bo treba zagotoviti na začetku delovanja. Tako bo za nemoteno delo v poslovni prostor treba namestiti tudi telefon, računalnik in tiskalnik.

#### *4.6.3 Pravne zahteve in dovoljenja*

Za pridobitev statusa športnega agenta ni nobenih pravnih zahtev. Le Nogometna zveza Slovenije ima urejen status agentov, in sicer morajo agenti za zastopanje nogometašev opraviti poseben izpit v skladu z navodili Mednarodne zveze nogometnih združenj (FIFA). Izpit razpisuje Nogometna zveza Slovenije, pri čemer mora kandidat predložiti potrdilo o nekaznovanosti, potrdilo o stalnem prebivališču v Sloveniji, ki dokazuje da v Sloveniji prebiva najmanj dve leti, in izjavo kandidata, da ni funkcionar kluba ali druge podobne organizacije. Kotizacija za opravljanje izpita znaša 420,00 € (Nogometna zveza Slovenije, 2013).

Za zastopanje športnikov v pravnih zadevah, torej pred sodišči ali arbitražami ter za sestavo pogodb in pravno svetovanje, pa je potrebna pravna izobrazba. Te storitve bom opravljala sama kot družbenica agencije, saj imam univerzitetno pravniško izobrazbo in delovne izkušnje na področju odvetništva, prav tako pa sem opravila državni pravniški izpit, ki je potreben za zastopanje pred sodišči.

#### **4.7 Vodstvena skupina in kadri**

Vahčič et al. (2002, str. 90) ugotavlja, da je prisotnost kakovostne podjetniške skupnosti ena od največjih razlik med podjetjem, ki ustanovitelju zagotavlja samo zaposlitev, in podjetjem, ki ima velike možnosti za rast. Zato bomo v agenciji namenili veliko pozornosti angažiranju kadrov v agenciji.

##### *4.7.1 Organizacijska struktura in ključno vodstveno osebje*

Glede na to, da agencija šele začne s svojo dejavnostjo in bo svoje storitve morala na trg še uvesti, bo začela poslovanje z dvema zaposlenima. Poleg mene kot zakonite zastopnice, ki bom opravljala večino poslovnih funkcij, bo tako zaposlovala športna agenta, medtem ko bo računovodstvo opravljal zunanji izvajalec. Organizacijska struktura bo enostavna, kar je značilnost manjših podjetij, in bo glede na predvideno poslovanje v prvih letih delovanja zadoščala tudi za delovanje agencije. Z rastjo in širitvijo dejavnosti agencije pa pričakujem, da se bo pokazala tudi potreba po dodatnem zaposlovanju in delegiranju funkcij poslovanja na druge zaposlene.

##### *4.7.2 Politika zaposlovanja in nagrajevanja*

Agencija bo sprva zaposlila dva športna agenta, ki bosta skrbela za pridobivanje strank in njihovo zastopanje. Ker je kakovostno zastopanje ključno za uspeh agencije že na začetku poslovanja, bo agencija pri zaposlitvi obeh agentov zahtevala izkušnje na področju športnega zastopanja ter dobro poznavanje razmer tako na ekonomskem trgu kot v športni dejavnosti.

Na začetku poslovanja bo agencija vodila politiko nizkih plač in bo tako kljub visoki izobrazbi in izkušnjam vsem zaposlenim izplačevala povprečno mesečno plačo, pri čemer bi se plače ob dobrem poslovanju v prihodnosti tudi zvišale. Seveda s tako politiko plač



agencija ne bo privabila visokokvalificiranih posameznikov, ki jih potrebuje za uspešno poslovanje, zato bo vsem svojim zaposlenim iz dobička družbe izplačevala bonus glede na realizirane posle. Tako bodo zaposleni dobili spodbudo za čim boljše opravljanje svojega dela in za pridobivanje novih strank. Nagrada bo tako predvidena za pridobitev vsakega novega varovanca, ki bo podpisal pogodbo o zastopanju z agencijo, kot tudi v primeru, ko bo športnik sklenil pogodbo s klubom, sponzorjem ali se udeležil tekmovanja. Višina nagrade bo odvisna od provizije, ki jo bo prejela agencija.

## **4.8 Terminski načrt**

Terminski načrt je bistveni del poslovnega načrta, saj je iz njega razvidna povezava med različnimi dejavnostmi v podjetju in časovni vidik njihove povezanosti. Tako je iz terminskega načrta mogoče razbrati, kdaj se posamezna dejavnost začne in koliko časa traja. Terminski načrt tako vsebuje tudi načrt rasti podjetja, pri čemer je pomembno, da se upošteva ovire, ki se lahko pojavijo v poslovanju, in tako minimizira tveganje vlagatelja (Vahčič et al., 1998, str. 147).

### *4.8.1 Ključne dejavnosti v prvem poslovnem letu*

Takoj po ustanovitvi podjetja bo agencija začela z iskanjem primernega kadra, torej dveh športnih agentov. Po podpisu pogodb o zaposlitvi bo agencija najela poslovne prostore, jih opremila s potrebno opremo in začela z delom. Skupaj z agentoma bo tako pripravljen program zastopanja, ki ga bo agencija ponujala športnikom. Storitve in možnosti zastopanja bodo predstavljene v brošuri, ki jo bomo športnikom predstavili na športnih prireditvah, prav tako pa jo bomo posredovali morebitnim varovancem, ko jih uspemo identificirati s pomočjo javno dostopnih podatkov. Svoje storitve bomo predstavili tudi na spletni strani, vzpostavljeni predvidoma maja 2014 po pripravi načrta storitev, ki jih bo agencija nudila športnikom.

#### 4.8.2 Grafična ponazoritev terminov

Tabela 2: Terminski načrt

Dejavnost	Leto 2014											
	jan.	feb.	mar.	apr.	maj	jun.	jul.	avg.	sep.	okt.	nov.	dec.
Registracija podjetja												
Zaposlitev dveh agentov												
Najem poslovnih prostorov												
Nakup opreme												
Izdelava programa zastopanja												
Izdelava brošure												
Vzpostavitev spletne strani												
Pridobitev licence za zastopanje v nogometu												
Trženje storitev na športnih prireditvah												
Neposredno trženje storitev												
Zavarovanje poklicne odgovornosti												
Sklenitev pogodb s športniki												
Prilivi sredstev												
Odlivi sredstev												

#### 4.9 Kritična tveganja in izzivi

Poslovni načrt predstavlja osnutek, ki kaže, kam gre podjetje, kakšni so njegovi cilji in kako jih namerava doseči, ne nazadnje pa tudi, s kakšnimi tveganji in nevarnostmi se bo srečevalo na svoji poti. Vseh dogodkov, ki bodo lahko vplivali na poslovanje podjetja, pa seveda ni mogoče predvideti, zato je v podjetju vedno prisotna določena stopnja tveganja (Vahčič et al., 1998, str. 149).

#### *4.9.1 Makro raven*

Na tveganja, ki se pojavljajo na makro ravni, agencija nima vpliva, ugotavljam pa, da ta ne predstavljajo resne nevarnosti za poslovanje agencije. Športna industrija namreč na ekonomska nihanja ni tako občutljiva kot industrija na splošno, zaradi česar predstavlja privlačen trg za naložbe tudi v času recesije, saj ima ta v primerjavi s celotnim trgom v športni industriji manjši vpliv na kupno moč. Včasih pa se celo zgodi, da športna industrija v času recesije cveti, saj ljudje takrat iščejo razvedrilo, da pozabijo na težave.

Agencija bi lahko naletela na težave, če bi država sprejela zakonodajo oziroma predpise, ki bi predvidevali, da mora imeti agencija za zastopanje športnikov posebna dovoljenja oziroma če bi dovoljenja oziroma določeno izobrazbo potrebovali agenti. Ugotavljam, da bi take spremembe oziroma ureditev država oziroma športne zveze lahko zahtevale, vendar bi se agencija v takšnem primeru ustrezno odzvala in pridobila dovoljenja ter zagotovila, da bi vsaj eden od zaposlenih lahko opravljal posamezne storitve zastopanja, tako da bi varovancem kljub morebitnim novim pravnim zahtevam agencija še vedno lahko nudila celostno zastopanje. Tako na makro ravni v prihodnosti ni mogoče pričakovati tveganj.

#### *4.9.2 Raven podjetja*

Ker gre za popolnoma novo storitev na slovenskem trgu, ni mogoče v celoti predvideti, kako se bodo morebitne stranke, torej športniki, na ponujeno storitev odzvale. Mednarodne agencije sicer storitve, ki jih bo ponujala agencija, svojim varovancem že dalj časa nudijo in so pri tem zelo uspešne, vendar pa je treba upoštevati specifičnost slovenskega razmeroma majhnega trga. Tudi sicer je s finančne plati šport v Sloveniji na veliko nižji ravni kot v razvitih državah, na področju katerih delujejo uspešne svetovne agencije, saj se za šport namenja precej manj denarja, pa tudi športniki, ki nastopajo v slovenskih športnih ligah, prejemajo precej nižje plačilo od športnikov, ki tekmujejo v primerljivih tujih ligah.

Na začetku poslovanja agencije bo seveda treba pridobiti zaupanje športnikov, da se bodo odločili za zastopanje, nato pa bo agencija morala svoj položaj tudi utrditi. Ugotavljam namreč, da obstaja velika nevarnost vstopa novih agentov na trg, pri čemer pa menim, da ti športnikom ne bodo ponujali celostne storitve in zato agenciji ne bodo predstavljali neposredne konkurence. Že zdaj je na trgu kar nekaj športnih agentov, ki se sicer ne

ukvarjajo s celovitim zastopanjem, vendar bi lahko v primeru uspeha agencije poskušali tudi sami razširiti svojo dejavnost in si tako zagotoviti del tržnega deleža agencije. Vstopne ovire so namreč zelo nizke, saj za opravljanje dejavnosti zastopanja športnikov ni nobenih omejitev, le pri zastopanju nogometašev je treba narediti poseben izpit, vendar za njegovo opravljanje niti niso predpisani težko dosegljivi pogoji. Iz navedenih razlogov mora agencija s svojo dejavnostjo začeti zelo odločno, prav tako bo v pogodbah, ki se bodo sklepale s športniki, predvidena pogodbeni kazni, ki jo bo moral športnik plačati, če se bo odločil, da pred iztekom pogodbe zapusti agencijo. Seveda pa bo agencija morebitne odhode svojih varovancev poskušala preprečiti predvsem s kakovostnim zastopanjem in nudenjem vseh potrebnih storitev.

Obstaja pa tudi nevarnost odhoda katerega od zaposlenih športnih agentov, ki bi s sabo lahko odpeljal tudi katerega od varovancev. Agencija se bo zato pri sklepanju zaposlitvenih pogodb s svojimi agenti zavarovala tako, da bo v pogodbo vključila konkurenčno klavzulo. Na prvem mestu pa bo seveda skrb, da do omenjenega sploh ne bi prišlo, zato bo agencija poskušala agentom zagotoviti čim boljše delovne pogoje in jih bo za njihovo uspešnost v skladu s pogodbo o zaposlitvi tudi ustrezno nagradila za sklenitev posameznih poslov.

#### *4.9.3 Simulirana poslovna tveganja*

V finančni projekciji so izdelane tri dodatne finančne simulacije, ki prikazujejo finančne izkaze v primeru spremenjenih predpostavk poslovnega načrta. Simulacija št. 1 je osnovna finančna projekcija, simulacija št. 2 je izdelana ob predpostavki, da so dohodki od storitev nižji za 8 %, simulacija št. 3 je narejena na predvidevanjih, da bo cena storitev zaradi slabših tržnih razmer treba znižati za 5 %, medtem ko simulacija št. 4 predvideva, da bodo proizvodjalni in stalni stroški agencije višji za 20 %. Agencija bi v navedenih primerih, razen v primeru znižanja dohodkov od storitev, v tretjem letu začela poslovati z dobičkom, vendar pa bi bil dobiček v vseh primerih nižji. Najmanjši vpliv na višino dobička agencije bi imelo zvišanje stalnih in proizvodjalnih stroškov agencije za 20 %.

### **4.10 Finančni načrt**

Finančni načrt je eden najpomembnejših delov poslovnega načrta in bo vseboval predračun bilance uspeha, bilance stanja in bilance finančnih tokov.

#### *4.10.1 Predračun izkaza uspeha*

Ker je agencija storitveno podjetje, glavni strošek agencije predstavlja strošek dela, ki se bo nenehno povečeval, ko bo agencija širila svoje poslovanje. Kot je razvidno iz finančne projekcije, se bodo tudi prihodki agencije nenehno povečevali, podobno kot dobiček, ki ga bo agencija začela ustvarjati v tretjem letu poslovanja.

#### *4.10.2 Predračun bilance stanja*

Osnovni kapital agencije bo znašal 40.000,00 € in bo zadoščal za zagon podjetja, torej za začetne stroške ter stroške dela v prvem letu poslovanja. Agencija bo nato v tretjem letu začela ustvarjati dobiček, ki bo potreben za rast podjetja, s financiranjem pa si bo pomagala le v primeru kratkoročne premostitve likvidnostnih težav. V prihodnosti bi lahko kapital povečevala z vstopom novih vlagateljev, in sicer z namenom širitve na tuje trge.

#### *4.10.3 Predračun izkaza finančnih tokov*

Za uspešen zagon delovanja agencije bodo potrebni visoki denarni vložki, kar se bo izražalo v negativnem denarnem toku na začetku poslovanja. Iz finančnih projekcij je razvidno, da bo denarni tok predvidoma že v drugem letu pozitiven in bo v naslednjih letih nenehno naraščal. S kratkoročnim financiranjem pa bo agencija poskrbela za nemoteno poslovanje podjetja v primeru negativnega denarnega toka.

#### *4.10.4 Davčni status*

Agencija bo kot družba z omejeno odgovornostjo vpisana v register davčnih zavezancev, pri čemer bo stopnja davka na dodano vrednost znašala 22 %, medtem ko bo davek na dobiček, ki ga bo agencija morala plačevati, znašal 25 %.

#### *4.10.5 Nadzor stroškov*

Stroške agencije pretežno predstavljajo stroški dela, ki jih bo agencija poskušala držati na ravni, predvideni v finančni projekciji, v primeru nižjih prihodkov pa agencija ne bo zaposlovala novih agentov, s čimer bo preprečila povišanje stroškov.

## **4.11 Pridobivanje in upravljanje z viri**

Za izvedbo podjetniške ideje je nujno, da se zagotovijo zadostna sredstva, podjetje pa svojo dejavnost lahko financira iz lastniškega ali dolžniškega kapitala. V primeru financiranja z dolžniškim kapitalom je treba sredstva skupaj z obrestmi po določenem času vrniti, medtem ko se financiranje z lastniškim kapitalom odraža v dobičku, ki ga prejme vlagatelj.

### *4.11.1 Zaželeno financiranje*

Agencija bo ustanovljena v obliki družbe z omejeno odgovornostjo. Zakon o gospodarskih družbah sicer določa, da mora osnovni kapital družbe z omejeno odgovornostjo znašati vsaj 7.500,00 €, vendar ugotavljam, da takšen znesek ne bo zadostoval za ustanovitev in zagon agencije. Tako ocenjujem, da bodo ustanovitveni stroški znašali približno 2.000,00 €, medtem ko bom kot osnovni kapital v podjetje vložila 40.000,00 €, pri čemer bo presežek sredstev v posameznih obdobjih uporabljen za kratkoročne finančne naložbe. Podjetje se bo dolgoročno tudi v prihodnosti financiralo z lastniškim kapitalom, kar bo pripomoglo k rasti in širitvi agencije tudi na tuje trge, kjer bi lahko agencija v prihodnosti odprla podružnice za zastopanje športnikov.

### *4.11.2 Pridobivanje virov financiranja*

Agencija se bo financirala predvsem z lastniškim kapitalom, pri čemer bi ustanovitveni kapital v celoti zagotovila sama, s čimer bi prevzela večjo stopnjo tveganja. Menim, da je to pomembno za pritegnitev zunanjih vlagateljev, saj bi z vložkom lastnih sredstev pokazala, da verjamem v potencial svoje podjetniške ideje. V primeru širitve na tuje trge bi tako podjetje lažje pridobilo nove vlagatelje. Če bi se pokazala potreba, bi se podjetje kratkoročno financiralo tudi z dolžniškim kapitalom, ki ga zagotavljajo poslovne banke.

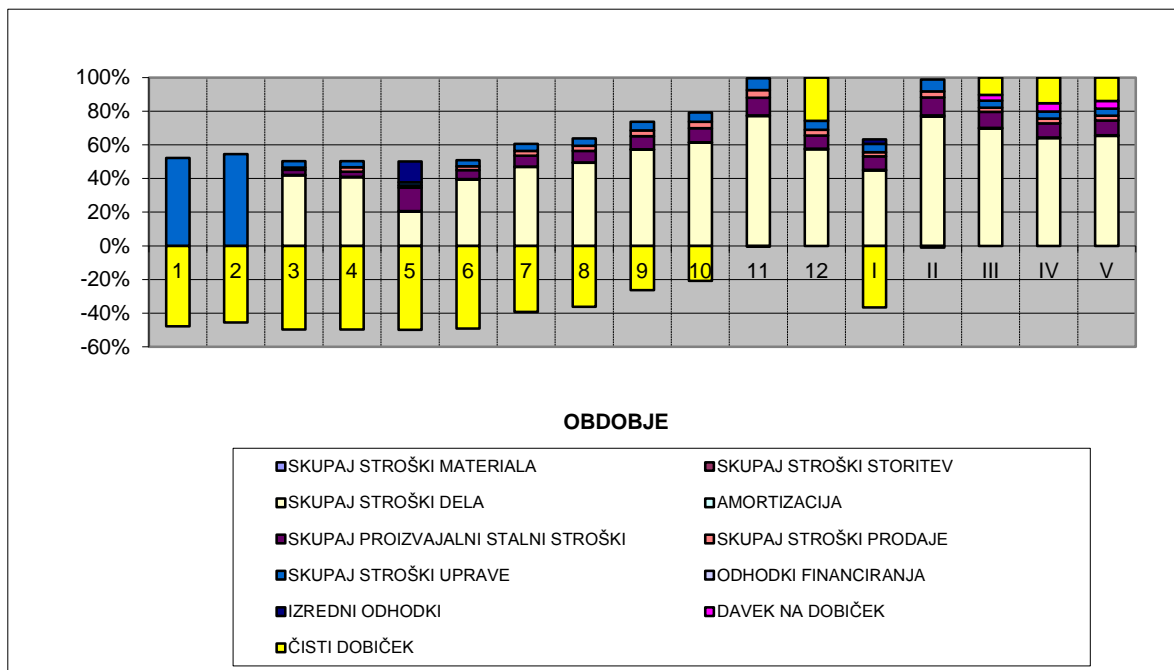
## 4.12 Preglednice in finančni prikazi

Tabela 3: Bilance

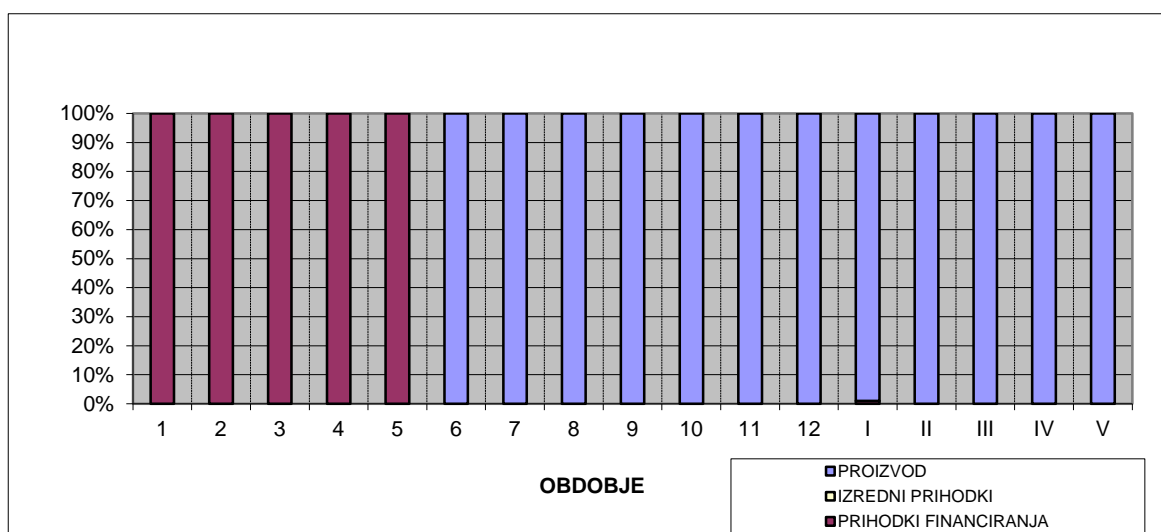
2014																			
OBDOBJE:	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V	
<b>BILANCE</b>																			
<b>BILANCA STANJA</b>																			
<b>SREDSTVA</b>	40000	39725	39475	35558	31542	23500	19383	16738	14398	13079	12051	12276	14089	14089	13236	36960	53129	81720	
<b>SREDSTVA (RAZEN DENARJA)</b>	0	17506	17066	18346	18132	3555	3109	2917	2950	2983	2967	3050	3333	3333	12193	27893	38193	55993	
NEOPREDMETENA SREDSTVA	0	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	
OPREDMETENA OSNOVNA SREDSTVA	0	0	0	983	967	950	933	917	900	883	867	850	833	833	1993	2893	3993	4993	
FINANČNE NALOŽBE	0	15000	15000	15000	15000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
TERJATVE IZ POSLOVANJA	0	506	66	363	165	605	176	0	50	100	100	200	500	500	8200	23000	32200	49000	
ZALOGE MATERIALA / TRGOVSKEGA BLAGA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
ZALOGE PROIZVODOV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>DENAR</b>	40000	22219	22409	17212	13410	19945	16274	13821	11448	10096	9084	9226	10756	10756	1042	9066	14936	25727	
<b>OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV</b>	40000	39725	39475	35558	31542	23500	19383	16738	14398	13079	12051	12276	14089	14089	13236	36960	53129	81720	
<b>KAPITAL</b>	40000	39725	39475	35558	31542	23500	19383	16617	14200	12683	11567	11550	13033	13033	12093	27358	40983	70083	
OSNOVNI KAPITAL	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	
ZADRŽANI DOBIČEK	0	-275	-525	-4442	-8458	-16500	-20617	-23383	-25800	-27317	-28433	-28450	-26967	-26967	-27907	-12642	983	30083	
<b>DOLG</b>	0	0	0	0	0	0	0	121	198	396	484	726	1056	1056	1142	9601	12146	11637	
OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA	0	0	0	0	0	0	0	121	198	396	484	726	1056	1056	1142	9601	12146	11637	
<b>IZKAZ USPEHA</b>																			
PRIHODKI POSLOVANJA		0	0	0	0	0	150	1500	1850	2750	3150	4250	5750	19400	82000	195000	287000	425000	
PROIZVAJALNI STROŠKI		0	0	3550	3550	5550	3750	3750	3750	3750	3750	3750	3750	38900	73400	154200	207100	314400	
AMORTIZACIJA		0	0	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	167	540	900	1400	2000	
<b>KOSMATI DOBIČEK IZ PRODAJE</b>	0	0	-3567	-3567	-5567	-3617	-2267	-1917	-1017	-617	483	1983	-19667	8060	39900	78500	108600		
STROŠKI PRODAJE	0	0	100	200	200	200	200	200	200	200	200	200	1900	3000	5000	8500	12000		
STROŠKI UPRAVE	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3600	6000	8000	12000	18000		
<b>DOBIČEK IZ POSLOVANJA</b>	-300	-300	-3967	-4067	-6067	-4117	-2767	-2417	-1517	-1117	-17	1483	-25167	-940	26900	58000	78600		
PRIHODKI FINANCIRANJA	25	50	50	50	25	0	0	0	0	0	0	0	200	0	0	0	0		
ODHODKI FINANCIRANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
<b>DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA</b>	-275	-250	-3917	-4017	-6042	-4117	-2767	-2417	-1517	-1117	-17	1483	-24967	-940	26900	58000	78600		
IZREDNI PRIHODKI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
IZREDNI ODHODKI	0	0	0	0	2000	0	0	0	0	0	0	0	2000	0	0	0	0		
<b>DOBIČEK PRED DAVKI</b>	-275	-250	-3917	-4017	-6042	-4117	-2767	-2417	-1517	-1117	-17	1483	-24967	-940	26900	58000	78600		
DAVEK NA DOBIČEK	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6635	14375	19500		
<b>ČISTI DOBIČEK</b>	-275	-250	-3917	-4017	-6042	-4117	-2767	-2417	-1517	-1117	-17	1483	-26967	-940	20265	43625	59100		
<b>IZKAZ DENARNIH TOKOV</b>																			
<b>DENAR KONEC OBDOBJA</b>	40000	22219	22409	17212	13410	19945	16274	13821	11448	10096	9084	9226	10756	10756	1042	9066	14936	25727	
ČISTI DOBIČEK		-275	-250	-3917	-4017	-6042	-4117	-2767	-2417	-1517	-1117	-17	1483	-26967	-940	20265	43625	59100	
AMORTIZACIJA		0	0	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	167	540	900	1400	2000	

POVEČANJE DOLGA	0	0	0	0	0	0	121	77	198	88	242	330	1056	86	8459	2544	-509
POVEČANJE KAPITALA (BREZ DOBIČKA)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-5000	-30000	-30000
POVEČANJE SREDSTEV (BREZ DENARJA)	17506	-440	1297	-198	-14560	-429	-176	50	50	0	100	300	3500	9400	16600	11700	19800
DENARNI TOK	-17781	190	-5197	-3802	6535	-3671	-2453	-2373	-1352	-1012	142	1530	-29244	-9714	8024	5869	10792

Slika 7: Struktura odhodkov

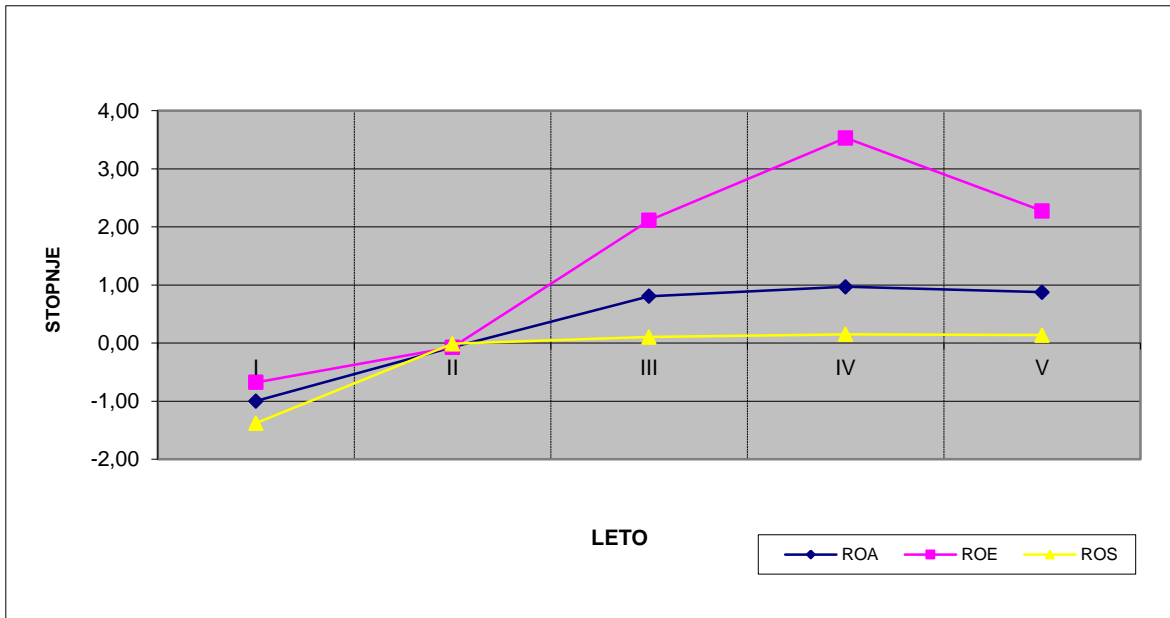


Slika 8: Struktura prihodkov

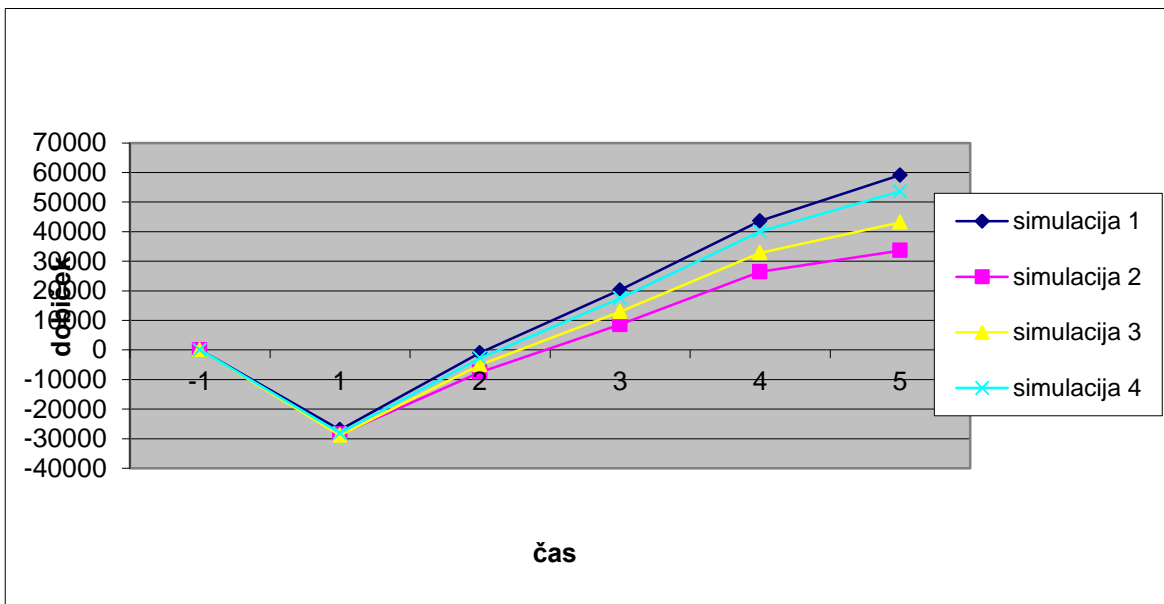




Slika 9: Stopnje donosov



Slika 10: Gibanje vrednosti dobička



## **SKLEP**

Športna industrija temelji na poklicnih športnikih, ki za svoje športno udejstvovanje prejemajo plačilo, pri čemer pa niso edini, ki imajo od športnega udejstvovanja finančne koristi. Športna industrija je namreč v zadnjih letih prerasla v ekonomsko dejavnost, ki ponuja visoke zaslužke tudi za druge udeležence.

Športna industrija je tako postala kompleksna dejavnost, v kateri pa osnovni cilj športnikov ostaja doseganje čim boljših športnih rezultatov. Vendar pa poklicna dejavnost posameznega športnika terja tudi druge dejavnosti, ki niso neposredno povezane s športom oziroma doseganjem športnih rezultatov, so pa nujno potrebne za poklicno udejstvovanje vsakega športnika. Take dejavnosti so na primer pogajanja glede športnikove pogodbe s klubom ter glede športnikovih marketinških in oglaševalskih pogodb, finančno načrtovanje, načrtovanje dejavnosti po zaključku športnikove kariere, reševanje morebitnih sporov, urejanje pravnih zadev. Vse navedene dejavnosti pa lahko za posameznega športnika predstavljajo dodatno breme, ki ga ovira pri njegovem primarnem cilju, ki je doseganje športnih rezultatov, zato se je pojavila potreba po športnih agentih oziroma agencijah, ki zastopajo športnike v navedenih dejavnostih.

Ker Slovenija premore mnogo vrhunskih športnikov, bi lahko pričakovali, da na področju Slovenije deluje precej agentov, ki športnikom nudijo zastopanje. Vendar pa je situacija povsem nasprotna. V Sloveniji sicer deluje nekaj športnih agentov, ki največkrat urejajo le prestopne športnikov med posameznimi klubi, ne premoremo pa nobene športne agencije, ki bi nalogo zastopanja športnikov pokrivala celovito. Tako lahko športniki, ki se odločijo za storitev zastopanja, najamejo agente, ki jim pomagajo le pri prestopih, sicer pa se morajo obrniti na tuje agencije, za katere pa so seveda v prvi vrsti zanimivi že uveljavljeni športniki. Tako je očitno, da na slovenskem trgu obstaja potreba po agenciji, ki bi celovito zastopala interese športnikov.

Na podlagi izdelanega poslovnega načrta za športno agencijo zaključujem, da v Sloveniji obstaja širok krog morebitnih varovancev agencije, torej poklicnih športnikov. Ugotavljam pa, da bi se agencija prvotno morala usmeriti na zastopanje mladih obetavnih športnikov, saj bi tako pridobila izkušnje in si ustvarila ugled, zaradi česar bi se pozneje tudi že uveljavljeni športniki odločili za zastopanje agencije, ki bi tako v prihodnosti svoje poslovanje lahko

širila tudi v tujino in postala konkurenčna svetovno znanim športnim agencijam, ki delujejo v različnih športnih panogah in imajo zastopstva v državah po vsem svetu.

V procesu rasti bi agencija potrebovala kapital, ki bi ga za zagon agencije zagotovila sama, pozneje pa bi k investiranju v agencijo pritegnila tudi druge vlagatelje, da bi se tako zagotovila sredstva za rast in uspeh agencije. Sama bi na začetku tudi skrbela za poslovanje agencije, medtem ko bi za zastopanje športnikov agencija v prvem letu najela dva športna agenta z izkušnjami na področju športnega zastopanja, njuno delo pa bi obsegalo tako pridobivanje novih varovancev agencije kot njihovo zastopanje.

Športna agencija bi varovance poskušala pritegniti predvsem z nizko ceno storitve, ki bi za celovito zastopanje znašala 50,00 € mesečno za posameznega športnika, medtem ko bi dobiček ustvarjala na podlagi pogodb, sklenjenih s klubi, prireditelji športnih tekmovanj in sponzorji oziroma oglaševalci, od katerih bi agencija prejela provizijo v odstotkih glede na vrednost pogodbe.

Glede na izdelane finančne projekcije, pri katerih sem upoštevala realistične ocene prodaje, oziroma nisem upoštevala, da obstaja možnost podpisa pogodb športnikov za zelo visoke zneske, je očitno, da obstaja potencial agencije za doseganje dobrih poslovnih rezultatov in dobička. Tako bi agencija že v tretjem letu poslovanja začela ustvarjati dobiček, ki bi do petega leta narasel na več kot 50.000,00 € letno.

Nazadnje menim, da je ustanovitev agencije pomembna tudi iz družbenega vidika, saj bi se tako slovenskim športnikom omogočilo, da bi za zastopanje lahko najeli slovensko agencijo, ki bi jim nudila celovito zastopanje in bi tako poskrbela za njihove interese.

## LITERATURA IN VIRI

1. *Advantage International*. Najdeno 30. maja 2013 na spletnem naslovu <http://www.advantagemrktg.com>
2. Amar, A.D. (1999). Sports Management: Budding Profession Needs Theoretical Foundation. *The Mid – Atlantic Journal of Business*, 35 (2 in 3), 73–74.
3. Antončič, B., Hisrich D., R., Petrin T., & Vahčič, A. (2002). *Podjetništvo*. Ljubljana: GV Založba.
4. Arnold J., P. (1997). *Sport, Ethics and Education*. London; Herndon: Cassel.
5. Beech, J. (2004). Introduction. V J. Beech & S. Chadwick (ur.), *The Business of Sport Management* (str. 3 – 24). Pearson Education Limited.
6. *Ball-23*. Najdeno 26. maja 2013 na spletnem naslovu <http://www.ball23.com>
7. Bartoluci, M. (1997). *Ekonomika i menedžment sporta*. Hrvatska akademija znanosti i umjetnosti: Fakultet za fizičku kulturu sveučilišta v Zagrebu.
8. Bartoluci, M., & Škorić, S. (2004). The Possibilities of Entrepreneurship in Croatian Sport. *An Enterprise Odyssey, International Conference Proceedings* (str. 880–889). Univerza v Zagrebu.
9. Beashel, P., & Taylor, J. (1992). *Sport examined* (2th ed.). Walton-on-Thames:Nelson.
10. Bednarik, J., Kolenc M., Petrović, K., Simoneti, M., & Šugman, R. (1998). *Ekonomski pomen slovenskega športa. Vidiki organiziranosti in financiranja športnih organizacij v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za kineziologijo.
11. Bednarik, J. (1999). *Nekateri vidiki financiranja in organiziranosti športa v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
12. Bednarik, J., Petrović, K., Štrumbelj, B., Kline, M., Šugman, R., Rauter, M., Simoneti, M., Potočnik, J., Kolenc, M., Močnik, R., Kovač, M., Strel, J., Tušak, M., & Jurak, G. (2001). *Some economic aspects of sport in Slovenia*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
13. Bele, I., Galič, A., Grilc, P., Jakulin, V., Juhart, M., Kristan, I., Polajnar-Pavčnik, A., & Simič, V. (2006). *Veliki splošni leksikon*. Pogačnik, A. (ur.). Ljubljana: DZS.
14. Biloslavo, R. (2006). *Strateški management in management spreminjanja*. Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
15. Bolcar, B. (2012). Osebno sponzorstvo in endorsement. *Pravna praksa*, 34, 19.
16. Bryce, J. H. (2000). *Financial and Strategic Management for Nonprofit Organizations* (3th ed). Jossey-Bass Publishers San Francisco.

17. Chadwick, S. (2009). From outside lane to inside track: sport management research in the twenty-first century. *Management Decision*, 47 (1), 191–203.
18. Chelladurai, P. (1994). Sport Management, Defining the Field. *European Journal for Sport Management* 1, 15.
19. Crosset, T. W., & Hums, M. A. (2005). History of Sport Management. V *Principles and Practice of Sport Management* (str. 1–18). Sudbury: Jones and Bartlett.
20. Dimovski, V., Penger, S., & Škerlavaj, M. (2002). *Temelji organiziranja in odločanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Drnovšek, M., Stritar, R., & Vahčič, A. (2005). *Osnove podjetništva*. Narodna univerzitetna knjižnica Ljubljana.
22. Evropska konvencija proti dopingu v športu. (1991). *Uradni list SFRJ* št. 4-9/1991.
23. Fairley, S., Schoenadel, T., Gladden, J. M., & Sutton, W. A. (2012). Marketing Principles Applied to Sport Management. V *Principles and Practice of Sport Management* (str. 45–63). Sudbury: Jones and Bartlett.
24. *Fieldoo*. Najdeno 16. junija 2013 na spletnem naslovu <http://www.rtv slo.si/sport/preostali-sporti/od-konca-junija-skavti-agenti-in-klubi-dolazjega-stika-z-nogometasi/283374>
25. Ilesič, M. (2008). Družbeni in pravni vidik športa. V V. Bergant Rakočević (ur.), *Šport & Pravo* (str. 27–51). GV Založba, Ljubljana.
26. *IMG*. Najdeno 3. septembra 2012 na spletnem naslovu <http://www.imgworld.com/about-us.aspx>
27. Jagodic, T. (2008). Sponzorstvo v športu (trženje v športu in sponzorska pogodba). V V. Bergant Rakočević (ur.), *Šport & Pravo* (str. 185–223). GV Založba, Ljubljana.
28. Kolar, E., Jurak, G., Kovač, M., Šugman, R., Slana, N., Hodžič, E., Bartoluci, M., & Strel, J. (2010). *Analiza nacionalnega programa športa v Republiki Sloveniji 2000–2010*. Univerza v Ljubljani: Fakulteta za šport.
29. Kotter, J. P. (1990). *A force for change: how leadership differs from management*. Maxwell Macmillan International.
30. Kračun, R. (2008). Zavarovanje v športu. V D. Gerlovič (ur.), *Šport: trženje športa, podjetništvo v športu, športna infrastruktura, kadri v športu, šport v lokalni skupnosti, zavarovanje v športu* (str. 171–174). Ljubljana: Sokolska zveza Slovenije.
31. Kristan, S. (2012). *Športni terminološki slovar*. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport.
32. Levovnik, J. (2008). Osebnostne pravice športnikov. V V. Bergant Rakočević (ur.), *Šport & Pravo* (str. 147–183). Ljubljana: GV Založba.
33. Mitrović, U. (2010). Marketing sportske industrije. Najdeno 7. aprila 2013 na spletnem naslovu <http://umitrovic.wordpress.com/2010/07/19/marketing-sportske-industrije>

34. Moag and Company (2004). The Sports Industry's Resistance to Bear Market. V S.R. Rosner & K.L. Shropshire (ur.), *The Business of Sports* (str. 23–26). Jones and Bartlett Publishers.
35. Možina, S. (2002). Učeča se organizacija – učeči se management. V S. Možina (ur.), *Management: nova znanja za uspeh* (str. 12–45). Radovljica: Didakta.
36. Mullin Bernard, J., Hardy, S., & Sutton, W. A. (2000). *Sport Marketing*. United States: Human Kinetics.
37. Nacionalni program športa v Republiki Sloveniji (2000). *Uradni list RS*, št. 24/2000-UPB1.
38. *Nepremičnine*. Najdeno 8. junija 2013 na spletnem naslovu <http://www.nepremicnine.net>
39. *Nogometna zveza Slovenije*. Najdeno 8. junija 2013 na spletnem naslovu <http://www.nzs.si>
40. Olimpijski komite Slovenije (11.6.2010). Pogoji, pravila in kriteriji za registriranje in kategoriziranje športnikov v Republiki Sloveniji. Najdeno 26. maja 2013 na spletnem naslovu <http://www.olympic.si/sportna-kariera/registracija-in-kategorizacija/kriteriji>
41. Pike Masteralexis, L. (1998). Sports Agency. V *Principles and Practice of Sport Management* (str. 243–274). Gaithersburg (Maryland): Aspen.
42. Pogačnik, A. (2008). *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Ljubljana: DZS.
43. Pravilnik o vodenju razvida zasebnih športnih delavcev in razvida poklicnih športnikov. *Uradni list RS* št. 108/2008-UPB1.
44. *Pregled kategoriziranih športnikov*. Najdeno 26. maja 2013 na spletnem naslovu <http://www.olympic.si/sportna-kariera/registracija-in-kategorizacija/aktualni-seznam/stevilo-sportnikov-po-panogah>
45. Pšeničny, V., Berginc, J., Letonja, M., Pavlin, I., Vadnjal, J., & Žižek, J. (2000). *Podjetništvo: podjetnik, podjetniška priložnost, podjetniški proces, podjetem*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo: GEA College.
46. Ratten, V. (2010a). Developing a theory of sport-based entrepreneurship. *Journal of Management & Organization*, 16 (4), 557–565.
47. Ratten, V. (2010b). Sport-based entrepreneurship: towards a new theory of entrepreneurship and sport management. *Springer Science+Business Media, LLC*, 7, 57–69.
48. Ratten, V. (2010c). The future of sports management: A social responsibility, philanthropy and entrepreneurship perspective. *Journal of Management & Organization*, 16 (4), 488–494.
49. Retar, I. (1992). *Športni marketing ali – kako tržiti šport*. Koper: Polo.
50. Retar, I. (1996). *Trženje športa za vse: priročnik o trženju športa za vse*. Ljubljana: Športna unija Slovenije.

51. Retar, I. (2006). *Uspešno upravljanje športnih organizacij*. Koper: Univerza na Primorskem, Znanstveno-raziskovalno središče, Inštitut za kineziološke raziskave, Založba Annales.
52. Sherry, E., Shilbury, D., & Wood, G. (2007). Wrestling with "conflict of interest" in sport management. *Corporate Governance*, 7 (3), 267–277.
53. Shropshire L., K., & Davis, T. (2008). *The Business of Sports Agents*. (2th ed.). University of Pennsylvania Press.
54. Skorić, M. (2013, 3. januar). Sportska marketing agencija. Najdeno 4. aprila 2013 na spletnem naslovu [http://www.savremenisport.com/Marketing\\_Sportska\\_marketing\\_agencija.html](http://www.savremenisport.com/Marketing_Sportska_marketing_agencija.html)
55. Smith C.T., A. (2008). *Introduction to Sport Marketing*. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann.
56. Snoj, M. (2009). *Slovenski etimološki slovar*. Ljubljana: Modrijan.
57. Šaver, B. (2009). Družbena invencija in ideološka konstrukcija modernega športa. V M. Velikonja, P. Stanković & G. Starc (ur.), *Kalejdoskop športa* (str. 13–130). Maribor: Založba Aristej.
58. Šugman, R., Bednarik, J., & Kolarič, B. (2006). *Športni menedžment*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
59. Tušak, M., & Bednarik, J. (2002) *Nekateri psihološki, socialni in ekonomski vidiki športa v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za kineziologijo.
60. Vahčič, A., Bučar, B., Drnovšek, M., & Logar, N. (1998). *Planiranje novega podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
61. Vahčič, A., Bučar, B., Drnovšek, M., & Logar, N. (2002). *Osnove podjetništva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
62. Vila, A., & Kovač, J. (1998). *Osnove organizacije in managementa*. Ljubljana. Založba Moderna organizacija.
63. Watt, D.C. (2003). *Sports Management and Administration*. London; New York: Routledge: Taylor & Francis.
64. Zakon o gospodarskih družbah (2009). *Uradni list RS* št. 42/2006, 60/2006 popr., RS 26/2007-ZSDU-B, 33/2007-ZSReg-B, 67/2007-ZTFI (100/2007 popr.), 10/2008, 68/2008, 42/2009, 332011, 91/2011, 32/2012, 57/2012; *Odl. US:U-I-26806-35*.
65. Zakon o športu (1998). *Uradni list RS* št. 22/1998, 97/2001-ZSDP, 110/2002-ZGO-1, 15/2003-ZOPA.
66. Žnidaršič Kranjc, A. (1996). *Ekonomika in upravljanje neprofitnih organizacij*. Postojna: Dej.