

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**PRIMERJAVA DELOVANJA ROKOMETNIH KLUBOV V ČASU
PANDEMIJE KORONAVIRUSA**

Ljubljana, julij 2022

NEJC RAŽEM

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Nejc Ražem, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Primerjava delovanja rokometnih klubov v času pandemije koronavirusa, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Judito Peterlin in sosvetovalko izr. prof. dr. Alenko Slavec Gomezel

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 POMEN MANAGEMENTA V ŠPORTU IN TEMELJNE FUNKCIJE MANAGEMENTA V ŠPORTNIH KLUBIH	3
1.1 Planiranje v športnih klubih	3
1.2 Organiziranje v športnih klubih.....	5
1.3 Vodenje športnih klubov	8
1.4 Kontroliranje športnih klubov	11
2 KRIZNI MANAGEMENT V ŠPORTNIH KLUBIH	16
2.1 Opredelitev kriznega managementa	16
2.2 Obvladovanje krize v športnih klubih	22
2.3 Vpliv koronavirusa na športne klube.....	28
3 DELEŽNIKI ŠPORTNIH KLUBOV	35
3.1 Pregled deležnikov športnih klubov	35
3.2 Opis deležnikov športnih klubov in njihovo delovanje v obdobju pandemije koronavirusa	35
3.2.1 Vodstvo.....	35
3.2.2 Zaposleni v športnih klubih	37
3.2.3 Lastniki in investitorji.....	38
3.2.4 Sponzorji.....	39
3.2.5 Mediji	40
3.2.6 Lokalna skupnost.....	42
3.2.7 Kupci oziroma navijači.....	42
3.2.8 Konkurenca.....	43
3.2.9 Oblast in zakonodajalci	44
3.2.10 Panožne zveze.....	45
3.2.11 Posojilodajalci	45
4 EMPIRIČNA RAZISKAVA	46
4.1 Raziskovalna vprašanja in cilji raziskave	46
4.2 Raziskava	46
4.2.1 Metoda raziskave	46
4.2.2 Opis vzorca.....	47

4.2.3	Potek raziskave.....	48
4.3	Primeri uspešnega obvladovanja krize v športnih klubih	49
4.4	Primeri neuspešnega obvladovanja krize v športnih klubih	51
4.5	Analiza rokometnega kluba ŽRK Mlinotest Ajdovščina.....	54
4.5.1	Opis kluba ŽRK Mlinotest Ajdovščina.....	54
4.5.2	Dogajanje v času pandemije koronavirusa.....	54
4.6	Analiza rokometnega kluba RD Koper 2013	56
4.6.1	Opis kluba RD Koper 2013	56
4.6.2	Dogajanje v času pandemije koronavirusa.....	57
4.7	Analiza rokometnega kluba RK PPD Zagreb.....	58
4.7.1	Opis kluba RK PPD Zagreb	58
4.7.2	Dogajanje v času pandemije koronavirusa.....	58
4.8	Identificiranje in analiza deležnikov rokometnih klubov v obdobju pandemije koronavirusa	60
4.9	Ugotovitve.....	63
5	DISKUSIJA	65
5.1	Teoretični prispevki.....	65
5.2	Praktična priporočila	66
5.3	Omejitve in predlogi za nadaljnja raziskovanja.....	67
SKLEP.....		68
LITERATURA IN VIRI.....		69
PRILOGE		75

KAZALO TABEL

Tabela 1: Načini vodenja in komponente posameznega načina.....	9
Tabela 2: Deležniki in njihova pričakovanja od športnih klubov	14
Tabela 3: Krizni management in kontrola.....	27
Tabela 4: Odvijanje nekaterih evropskih nogometnih lig v času pandemije koronavirusa	30
Tabela 5: Razmerje med stroški plač in prihodkov petih nogometnih lig v letu 2019	32
Tabela 6: Intervjuvanci in njihov opis.....	48
Tabela 7: Potek raziskave.....	48
Tabela 8: Igralci, ki so podpisali za Chelsea v poletnem prestopnem roku 2020, in zneski v višini milijona funtov	49
Tabela 9: Najdražji nakupi Barcelone	52

Tabela 10: Matrika moči in interesa deležnikov rokometnih klubov v času pandemije koronavirusa	63
--	----

KAZALO SLIK

Slika 1: Zneski v angleških funtih, ki jih je Barcelona med 2016 in 2021 namenila za nakupe novih igralcev.....	53
---	----

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Povzetek intervjuja z Aleksandrom Lapajnetom	1
Priloga 2: Povzetek intervjuja z Ano Žigon	2
Priloga 3: Povzetek intervjuja z osebo A.....	3
Priloga 4: Povzetek intervjuja z Leonom Benuličem.....	4
Priloga 5: Povzetek intervjuja z Aleksom Vlahom.....	5
Priloga 6: Povzetek intervjuja z navijačema.....	6
Priloga 7: Intervju z Aleksandrom Lapajnetom.....	7
Priloga 8: Intervju z Ano Žigon.....	9
Priloga 9: Intervju z osebo A.....	12
Priloga 10: Intervju z Leonom Benuličem.....	14
Priloga 11: Intervju z Aleksom Vlahom.....	16
Priloga 12: Intervju s Hano Lemut.....	19
Priloga 13: Intervju z Anžetom Jarcem.....	20
Priloga 14: Izjava Aleksa Vlaha.....	21
Priloga 15: Izjava Anžeta Jarca.....	22
Priloga 16: Izjava Aleksandra Lapajneteta.....	23
Priloga 17: Izjava Hane Lemut.....	24
Priloga 18: Izjava Ane Žigon.....	25
Priloga 19: Izjava Leona Benuliča.....	26

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

BSC – (angl. balanced scorecard); balanced scorecard

RD – Rokometno društvo

RK – Rokometni klub

ROI – (angl. Return on investment); donosnost sredstev

PPD– Prvo plinarsko društvo

ŽRK – Ženski rokometni klub

UVOD

Športni klubi v času svojega delovanja niso deležni zgolj uspehov, pozitivnih izkušenj in nagrad, kajti pogosto se soočajo tudi s številnimi izzivi, med drugim tudi s kriznimi situacijami. Nekateri se znajdejo v finančnih težavah, spet drugi imajo težave s podaljšanjem pogodb o zaposlitvi s športniki, določeni klubi pa zapadejo v rezultatsko krizo. Leto 2019 je nepričakovano zaznamoval dogodek, ki je pretresel cel svet. Njegove daljnosežne posledice so imele med drugim izredno velik vpliv tudi na samo delovanje in na finančno stanje športnih klubov. Govora je o koronavirusni bolezni, ki jo povzroča virus SARS-CoV-2. Je zelo nalezljiv za ljudi, saj lahko povzroči hude zdravstvene težave, v največji meri pa lahko prizadane dihala. Je brez dvoma povzročitelj zgoraj omenjene pandemije koronavirusne bolezni 2019, ki jo javnost pozna kot virus, ki povzroča Covid-19 ali virus Covida-19. Slednji naj bi se na ljudi prenesel preko živali (Frick, Lang, Maguire & Quansah, 2020). Virus se je prvič pojavil novembra 2019 v kitajskem mestu Wuhan, od koder se je čez čas izredno hitro razširil po vsem svetu (Davidson, 2020). Februarja 2020 je dosegel Italijo, kjer je povzročil veliko število okužb in tudi smrti, kar je sčasoma prisililo italijansko vlado, da je zaprla šole, podjetja, športne klube ter vse ostalo in omejila vstop v državo. Bilo je le vprašanje časa, kdaj bodo tudi vse preostale evropske države uvedle podobne ukrepe. Dejstvo je, da so politiki in zdravstvena stroka z različnimi ukrepi in odloki poskušali omejiti širjenje pandemije novega koronavirusa (Frick, Lang, Maguire & Quansah, 2020). Omenjena pandemija koronavirusa je vplivala tudi na delovanje športnih klubov in na njihove deležnike, zaradi česar so bili številni športni klubi primorani spremeniti svoje delovanje. Nekateri so bili pri svoji nameri bolj uspešni, nekateri manj. Zaradi navedenega sem se odločil podrobneje raziskati stanje, okoliščine, dejavnike in posledice omenjene pandemije ter odzive športnih klubov nanje, da bi se lahko iz vsega tega česa naučili. Izbrana raziskovalna tematika me je izredno zanimala tudi zaradi dejstva, ker sem sam velik ljubitelj športa, saj svet športa spremljam že od malih nog dalje, in zaradi dejstva, da o dogajanju v rokometnih klubih v času pandemije koronavirusa ni bilo toliko raziskanega in napisanega kot je do slednjega prišlo v nogometnih klubih.

Namen pričujočega magistrskega dela je bil s pomočjo študij primerov in intervjujev predstaviti krizni management v športu, pri tem pa pozornost usmeriti na rokometu v času pandemije koronavirusa. Med drugim je bil tudi eden izmed ciljev predstaviti delovanje deležnikov v športnih klubih v času divjanja pandemije koronavirusa. Dano magistrsko delo bo lahko pomemben doprinos k uspešnejšemu delovanju športnih klubov in vodilo športnim managerjem, ki so primorani soočiti se s sprejemanjem izrednih ukrepov v kriznih časih in od katerih se pričakuje, da bodo svojim klubom nudili ustrezno podporo in pomoč na poti do vrnitve v »normalne razmere«.

Cilji danega magistrskega dela so sprva pregledati in preučiti tako strokovno kot tudi znanstveno literaturo na področju kriznega managementa v športu, analizirati delovanje športnih klubov in obnašanje njihovih deležnikov v času pandemije koronavirusa. Eden

izmed ciljev je tudi ugotoviti, kateri ukrepi so bili sprejeti v rokometnih klubih v času pandemije, kako je pandemija vplivala na treninge v rokometnih klubih in s kakšnimi težavami so se soočili pri opravljanju svoje dejavnosti. Nazadnje je bil kot končni cilj namen ugotoviti, katerim deležnikom rokometnih klubov se je bodisi povečala bodisi zmanjšala moč in katerim klubom se je povečal ali zmanjšal vpliv na delovanje rokometnih klubov.

Temeljna teza magistrskega dela je sledeča: koronakriza je primer krizne situacije, ko se lahko športni klubi poslužijo kriznega managementa pri reševanju svojih finančnih težav za namene zagotovitve čim bolj »normalnega« delovanja celotnega kluba in za namene zagotavljanja njegovega sodelovanja z deležniki.

Raziskovalna vprašanja so sledeča:

- Katera izmed štirih funkcij managementa je v času pandemije koronavirusa v športnih klubih imela največji pomen?
- Kako je pandemija koronavirusa vplivala na potek treningov?
- S kakšnimi težavami so se zaradi pandemije koronavirusa soočili v rokometnih klubih?
- Kakšne ukrepe so sprejeli v rokometnih klubih za zmanjšanje krize, ki jo je povzročila pandemija?
- Kako je pandemija koronavirusa vplivala na moč in vpliv deležnikov rokometnih klubov?

Metodi dela, ki sem ju v pričujočem magistrskem delu uporabil, sta bili polstrukturirani intervju in študija primerov.

Naj izpostavim, da je magistrsko delo sestavljeno iz šestih poglavij. Prva tri poglavja se navezujejo na predstavitev teorije proučevane problematike, četrto poglavje pa se osredotoča na analizo praktičnih primerov nogometnih in rokometnih klubov v praksi. V prvem poglavju je bil dodobra izpostavljen temelj managementa na športnem področju vključno z njegovimi štirimi funkcijami, in sicer natančneje planiranje, organiziranje, vodenje in kontrola. V drugem poglavju je bil opredeljen krizni management, sledil pa je podroben opis obvladovanja krize v športnih klubih. Na koncu drugega poglavja je pretežno govora o razsežnostih vpliva pandemije koronavirusa na športne klube. Tretje poglavje zajema podroben opis s področja analiziranja in prepoznave deležnikov športnih klubov. V nadaljevanju se nahaja opredelitev o tem, kako so ti deležniki dejansko delovali v času pandemije koronavirusa.

Sledi empirični del magistrskega dela. V četrtem poglavju so sprva predstavljena raziskovalna vprašanja in cilji moje raziskave. Zaradi uspešne izvedbe raziskovalnega dela so bile do potankosti opredeljene metode raziskave, v nadaljevanju pa je priložen tako opis njenega odvijanja kot tudi vzorec, ki je bil vanjo vključen. Zatem sledi predstavitev primera nogometnega športnega kluba, ki je krizno odvijanje v času pandemije uspešno

obvladoval, in primer nogometnega športnega kluba, ki krize ni uspel dovolj uspešno obvladati. Nato je govora o analizi delovanja treh rokometnih klubov, in sicer Ženskega rokometnega kluba Mlinotest Ajdovščina (v nadaljevanju ŽRK Mlinotest Ajdovščina), Rokometnega društva Koper 2013 (v nadaljevanju RD Koper 2013) in Rokometnega kluba Prvo plinarsko društvo Zagreb (v nadaljevanju RK PPD Zagreb). Za namene boljšega vpogleda v raziskavo sem sprva zgoraj omenjene klube na kratko opisal in obenem pojasnil dogajanje v imenovanih klubih v času pandemije koronavirusa, nato pa sem analiziral moč in vpliv deležnikov rokometnih klubov v času pandemije koronavirusa. Nazadnje so priložene moje ugotovitve. V petem poglavju, kjer gre za diskusijo, sem opredelil teoretični prispevek, praktična priporočila in omejitve, s katerimi sem se pri svojem raziskovalnem delu soočal. V nadaljevanju sem priložil predloge za vsa nadaljnja raziskovanja. V sklepnem delu so zajete ugotovitve in opredeljeni doseženi cilji.

1 POMEN MANAGEMENTA V ŠPORTU IN TEMELJNE FUNKCIJE MANAGEMENTA V ŠPORTNIH KLUBIH

1.1 Planiranje v športnih klubih

Strateško planiranje je pomembno tako za profitne kot tudi za neprofitne organizacije. Obstaja večje število razlag ali interpretacij s področja strateškega planiranja. Ena izmed izstopajočih pravi, da je strategija prikaz sposobnosti vodje, da uporabi napoved in vodstvene veščine ter z njo doseže želeni uspeh. Naslednja razlaga pravi, da strategija omogoča razvoj in uporabo dragocenih strateških položajev. Ob tem velja omeniti, da je pomembno, da so osebe, ki so za planiranje strategij zadolžene, pri načrtovanju le-teh zelo previdne, saj ima lahko vsaka situacija ali dogodek drugačen vpliv na delovanje podjetja oz. športnega kluba. Strateško planiranje je brez dvoma zapleten in večplasten proces, zaradi česar je zanj potrebno imeti na razpolago veliko potrpljenja in veliko mero prizadevanja s strani zaposlenih, da se lahko izpolnijo pričakovanja in dosežeta tako vizija kot tudi poslanstvo organizacije (Kriemadis & Theakou, 2007). Jasinskas, Jesevičiūtė-Ufartienė in Petkovic (2016) trdijo, da je strategija sestavljena iz položaja na trgu, ki ga trenutno zasedamo, izvajanja vsakodnevnih opravil v podjetju, privabljanja strank in zadovoljevanja njihovih potreb, uspešnosti konkurence na trgu, iz nadzora in izpolnjevanja delovnih nalog v skladu s cilji same organizacije.

Zaradi opravljanja različnih dejavnosti organizacije uporabljajo različne modele strateškega planiranja. Eden izmed pogostejših je prav gotovo Richardsonov model predvsem zato, ker zajema kar osem ravni strateškega planiranja, in sicer: poslanstvo in cilje organizacije, notranjo in zunanjo analizo organizacije, izbiro organizacijske strategije, oblikovanje alternativnih strategij, izvajanje organizacijske strategije in nadzor izvedbe strategije. Prednost tega modela je tudi v tem, da po končani izvedbi prej navedenih ravni identificira med drugim tudi štiri vidike rasti. Mednje spadajo prodaja oziroma dohodek,

zaposleni, baza kupcev in novi organizacijski prostori. Ravno zaradi identificiranja prej navedenih vidikov rasti lahko uporabimo Richardsonov model za namene vrednotenja strateških rezultatov organizacije. Gre izpostaviti, da poleg modelov poznamo tudi vrste strategij, pri čemer se je potrebno zavedati, da vsaka vrsta strategije določa razmerje med stroški organizacije in obsegom dejavnosti organizacije. Prvo vrsto strategije, imenovane »branilec«, predstavljajo podjetja, ki novih inovacij ne iščejo, sledijo pa strategiji zmanjšanja stroškov. V drugo vrsto strategije, poimenovane »inovatorji oziroma raziskovalci«, sodijo tiste organizacije, ki si želijo svoj dobiček povečati z izkoriščanjem različnih priložnosti, ki spodbujajo rast dohodka. Zaradi navedenega omenjena strategija, in sicer strategija inovatorja, predstavlja nekoliko bolj tvegano vrsto strategije za posamezno organizacijo. Sledi strategija, ki je poznana kot strategija »analitik«. Organizacije, ki izvajajo dano strategijo, se učijo iz napak, ki so jih zaznale pri opravljanju svoje dejavnosti, nato pa na podlagi analize v nadaljevanju izdelajo načrt in obenem predlagajo ukrepe, ki lahko preprečijo njihovo ponovitev. In nenazadnje poznamo tudi »strategijo reagiranja«. Tiste organizacije, ki sledijo strategiji reagiranja, v svoje delovanje vnesejo spremembe samo v primeru, ko se v okolju pojavijo tako velike spremembe, zaradi česar so prisiljene uvesti določene spremembe pri opravljanju svoje dejavnosti oziroma spremembe v samem razvoju organizacije (Jasinskas, Jesevičiūtė-Ufartienė & Petkovic, 2016).

Jasinskas, Jesevičiūtė-Ufartienė in Petkovic (2016) so v svoji raziskavi ugotovili, da so glavne dejavnosti strateškega načrtovanja brez dvoma sodelovanje vodij, urejanje dokumentacije, postavitve strateških ciljev in izboljšanje ter vrednotenje opravljanja dejavnosti organizacije. Poleg zgoraj izpostavljenega morajo organizacije takoj po izbiri in samem pričetku izvajanja strategije nenehno nadzirati njen potek in jo popravljati, v kolikor je le-to potrebno, kajti lahko se pripeti, da lahko nekatere organizacije za doseg dololočene cilja postavijo povsem napačno strategijo. V raziskavi so med drugim ugotovili tudi dejstvo, da je dobro načrtovana strategija izrednega pomena za namene doseganja dobrih rezultatov. In nenazadnje gre poudariti, da se izbira pravilne strategije odraža tudi v številu kupcev, inovativnosti, mreženjih z različnimi sponzorji in možnostmi osebnega razvoja na delovnem mestu.

Skratka, pravila, ki jih morajo organizacije upoštevati, da se bodo lahko lažje odločile za pravilno strategijo, so sledeča: izbrana strategija mora biti v skladu z dejavnostjo organizacije, ujemati se mora z okoljem, v katerem organizacija svojo dejavnost dejansko opravlja, ujemati z viri, ki jih organizacija ima na razpolago za namene opravljanja dejavnosti. Naj izpostavimo, da je pri njeni izbiri potrebno upoštevati tudi vidik in pričakovanja ostalih deležnikov organizacije. In nenazadnje se od organizacij pričakuje, da vedo, da imajo lahko strateške odločitve na delovanje organizacije dolgoročen vpliv (Hoye, Nicholson, Smith & Stewart, 2015, str. 70).

Dejstvo je, da si športni klubi pri planiranju pomagajo s tremi koraki. Najprej morajo razmisliti o tem, kakšni so njihovi cilji, katere nevarnosti v tem okolju nanje prežijo, katere

so vse njihove zmožnosti ali morebitne priložnosti in kakšna je njihova vizija za prihodnost. Nato morajo pričeti z implementacijo načrta v njihovo področje dela. Pri tem je izrednega pomena, da so večji odličnih komunikacijskih sposobnosti s svojimi zaposlenimi in ostalimi deležniki. Nazadnje morajo med drugim tudi oceniti, ali je bil njihov načrt uspešen. Ko je govora o planiranju, morajo oceniti, kako bodo s svojimi deležniki sodelovali, pri svoji nameri pa si lahko pomagajo tudi z izdelavo PEST analize, s pomočjo katere analizirajo politično, ekonomsko, socialno in tehnološko okolje, v katerem delujejo. V poštev pride tudi analiza SWOT, ki jim je lahko v pomoč pri opredelitvi tako prednosti in slabosti organizacije kot tudi izpostaviti priložnosti in nevarnosti na trgu, na katerem delujejo. Priporočljivo je, da opredelijo svoje ciljne skupine kupcev. Med osnovno napako, ki jo športni klubi pogosto pri planiranju naredijo, spada zasnova preveč zapletenega načrta ali načrtov. V kolikor so zasnovani načrti večplastni in prezapleteni, jim niti deležniki niti člani športnega kluba ne morejo uspešno slediti. Poleg tega športni klubi prepogosto obljublajo stvari, ki jih v določenem trenutku ali v določenih okoliščinah ne morejo uresničiti ali slednje ostajajo nedosegljive. V kolikor v nadaljevanju svojih obljub in zadanih ciljev ne izpolnijo, so primorani soočiti se z nezadovoljstvom svojih deležnikom. Zaradi vsega izpostavljenega je ključnega pomena, da svoje cilje skrbno načrtujejo, preučijo in ugotovijo, če so dosegljivi. Kar zadeva planiranje na področju delovanja športnih klubov, med tovrstne aktivnosti sodi tudi oglaševanje in udejstvovanje v družbenih medijih. Pri strategiji oglaševanja je pomembno, da je na voljo zadostno število finančnih virov in da najdejo zanesljive ter dolgoročne oglaševalske partnerje. Pri delovanju v družbenih medijih je smiselno sprva dodobra preučiti njihovo delovanje, v nadaljevanju pa spremljati odzive občinstva in šele nato načrtovati nove strategije delovanja v družbenih medijih. Za namene doseganja zadanih in zelenih ciljev, je prav, da pri planiranju katere koli aktivnosti v športnih klubih poleg vodstva in managerjev sodelujejo tudi vsi ostali zaposleni. Pomembno je izpostaviti, da morajo biti pred pričetkom katere koli dejavnosti sprva ustrezno obveščeni in poučeni o ciljih, ki jih je potrebno doseči, ravno trener in športniki. Po zastavljenih temeljnih smernicah delovanja se od trenerja pričakuje, da bo temu primerno načrtoval potek ali odvijanje tako treningov kot tudi priprav na vse naslednje tekme (Sport New Zealand, brez datuma).

1.2 Organiziranje v športnih klubih

Primerna organizacijska struktura je za športne klube pomembna, saj ustrezno opredeljuje delovne naloge zaposlenih, določa raven odgovornosti posameznega zaposlenega, temu primerno izbere proces sprejemanja odločitev, spodbuja potrebo po timskem sodelovanju in nenazadnje omogoča sprotno poročanje o vseh ključnih dogodkih ter okoliščinah. Ko se oblikuje ustrezna organizacijska struktura, je priporočeno upoštevati naslednjih šest elementov, in sicer: specializacijo zaposlenih, razdelitev po oddelkih, verigo vodenja, kontrolni razpon, centralizacijo in decentralizacijo ter formalizacijo. Pri specializaciji zaposlenih gre predvsem zato, da vodstvo zaposlenim dodeli tiste naloge, ki so skladne z njihovimi veščinami, sposobnostmi in specializacijo, kajti le s tovrstnim pristopom lahko

zaposleni povečajo svojo produktivnost in obenem zmanjšajo stroške, ki bi se morebiti lahko pojavili, v kolikor bi se določena delovna obveznost dodelila zaposlenemu, ki ne premore ustreznega znanja, veščin in izkušenj z določenega področja. Gre poudariti, da lahko s pravilno razporeditvijo delovnih nalog organizacija pripomore k višji ravni zadovoljstva zaposlenih in znatno zmanjša raven stresa ter preobremenjenosti, do česar bi prav gotovo prišlo, če bi se določene naloge naložile nekemu, ki za njihovo uresničitev ni ustrezno usposobljen. Le ustrezno ter skrbno zasnovana organizacijska struktura lahko pripomore k boljšemu opravljanju delovnih nalog, zmanjšanju absentizma in k morebitnim odpovedim zaposlenih zaradi nezadovoljstva s svojo vlogo ali njim poverjenim nalogam. Dejstvo, ki ga potrebno upoštevati, je, da večji del športnih klubov nima veliko zaposlenih, zato se od vsakega posameznika običajno pričakuje, da bo kos opravljanju različnih opravil. Pomembno je ozavestiti, da so delovne naloge v športnih klubih zelo raznolike, zato je za organizacijske strukture športnih klubov značilna nizka stopnja specializacije. Primer nizke stopnje specializacije so lahko zadolžitve zaposlenega, ki opravlja delovne naloge na področju športnega razvoja, njemu pa so poverjene sledeče naloge: oblikovanje izobraževalnih programov za trenerje, vodenje baze osnovnih podatkov organizacije in zastopanje organizacije pri sklenitvi sponzorskih pogodb (Hoye, Nicholson, Smith & Stewart, 2015, str. 90-91).

Namen ustrezne razvrstitve zaposlenih v oddelke je zagotovitev lažjega nadzora nad odvijanjem poteka opravljanja dela. Organizacije lahko oblikujejo oddelke na podlagi produktov ali storitev, geografskega področja in tipa ali vrste strank. Slednje pa dejansko pomeni, da na primer, ko je govora o geografski razdelitvi, zaposleni v enem oddelku opravljajo storitve za glavna ali večja mesta, v drugem pa za manjše regije. Kar zadeva razvrstitev nalog glede na tip ali vrsto kupcev, bi v enem oddelku izvajali storitve za posameznike, v drugem pa storitve, namenjene ekipam. Ko je govora o oblikovanju strukture glede na produkte ali storitve, lahko izpostavimo primer podjetja, zadolženega za management atletov, slednje pa pomeni, da je v taki organizaciji en oddelek zadolžen za finančno načrtovanje, drugi oddelek skrbi za razvoj njihove poklicne kariere, spet drug oddelek pa za področje urejanja stikov z javnostmi. Za vse tiste športne klube, kjer izdelujejo raznolike produkte, je začilno, da imajo svojo proizvodno linijo s skupino ljudi, ki skrbi za proizvodnjo, finance in prodajo. Skladno z zgoraj izpostavljenim je potrebno zavedati se, da organizacije lahko oblikujejo oddelke na podlagi večjega števila kriterijev in ne le na podlagi enega samega. In nazadnje naj izpostavimo, da ko je vprašanje o razponu kontrole ali nadzora znotraj okvirjev športnega kluba, je priporočljivo določiti zgolj enega vodjo, kajti le s tovrstnim načinom delovanja se lahko organizacija izogne morebitnim konfliktom glede sprejemanja odločitev in pojavu dvojnega vodenja (Hoye, Nicholson, Smith & Stewart, 2015, str. 91-92).

Ko imamo v mislih razpon kontrole, je govora predvsem o zaposlenih, nad katerimi ima manager direkten ali neposreden nadzor. Stopnja kontrole je odvisna od številnih dejavnikov, in sicer: od vrste njim naloženim delovnim nalogam ali obveznostim v

posameznem oddelku, delovnega mesta zaposlenih, pogostosti poročanja in organizacijske kulture. Število zaposlenih, ki jih posamezni manager lahko nadzira, je predvsem odvisno od razpona kontrole, saj širši kot je omenjeni razpon, večje število zaposlenih lahko določen manager nadzira. Slednje pa za organizacijo predvsem pomeni nižje stroške na področju managementa. Pri tem pa gre poudariti, da lahko ravno znižanje stroškov doprinese manjšo raven učinkovitosti posameznih managerjev zaradi bistveno večje obremenjenosti. Kar pa zadeva vprašanje o stopnji centralizacije, se pri neprofitnih športnih klubih opazi, da so tovrstne organizacije veliko bolj centralizirane, kar preprosto pomeni, da se odločitve sprejemajo na samem organizacijskem vrhu. Formalizacija je nedvomno odvisna od velikosti športnega kluba. Dejstvo, ki ga je vredno izpostaviti, je, da imajo v manjših lokalnih športnih klubih zaposleni veliko manj pravil in postopkov pri opravljanju njim naloženih delovnih obveznosti v primerjavi z zaposlenimi v profesionalnih športnih ekipah, kjer se od vseh sodelujočih pričakuje, da bodo pri izvajanju svojega dela dosledno upoštevali natančna pravila, jasno začrtane postopke ter uresničevali zahteve pravilnikov in drugih pravnih okvirjev (Hoye, Nicholson, Smith & Stewart, 2015, str. 92-93).

Skladno z zgoraj izpostavljenim gre poudariti tudi pomen štirih dejavnikov, ki nedvomno vplivajo na organizacijsko strukturo, in sicer strategijo, velikost organizacije, tehnologijo in negotovost okolja. V neprofitnih športnih klubih si pri razvoju strategije pomagajo tudi z najetimi profesionalci. S tovrstno odločitvijo si organizacija lahko znatno poveča raven sofinanciranja, za katerega poskrbi država, kar je zanje izrednega pomena. Med drugim svojo vlogo odigra tudi sama velikost organizacije, ki močno vpliva na izbiro organizacijske strukture, saj je za večje organizacije značilna višja raven formaliziranosti in višja stopnja specializiranosti naloženih delovnih nalog, prisotnost večjega števila oddelkov in večjega števila hierarhičnih ravni managementa v primerjavi z manjšimi organizacijami. Prav tako pri vsem tem pomembno vlogo odigra tudi tehnologija, saj v profesionalnih organizacijah, med katere spadajo tudi športni klubi, potrebujejo dodatne zaposlene za uspešno delovanje tehnološkega področja, kot so statistiki, spletni programerji in video-tehniki. Prav tako pa je v večjih organizacijah, ki so sestavljene iz številnejših oddelkov, potreba po dobri informacijsko-komunikacijski tehnologiji, ki lahko med zaposlenimi zagotovi hiter in učinkovit prenos informacij. Kot zadnji dejavnik naj izpostavimo negotovost okolja, v katerem organizacije opravljajo svojo dejavnost, ki vključuje predvsem pogoje na trgu in delovanje raznih deležnikov, in sicer kupcev, sponzorjev in prostovoljcev (Hoye, Nicholson, Smith & Stewart, 2015, str. 99-100). Brez uspešnega zaznavanja sprememb in spretnega zasledovanja novih možnosti v okolju bi se le stežka dosegala višja raven učinkovitosti na področju doseganja ciljev vsake posamezne organizacije. Primer pogojev na trgu bi med drugim bila gospodarska kriza, ki bi lahko neposredno vplivala na prodajo športnih izdelkov, kar pomeni, da bi bili športni klubi zaradi manjše prodaje in višanja deleža stroškov, primorani prilagoditi svojo strukturo ali spremeniti svojo proizvodno linijo (Blutner & Wilkesmann, 2002).

Blutner in Wilkesmann (2002) sta v raziskavi, ki je k sodelovanju povabila profesionalne nogometne klube iz Nemške prve nogometne lige, bolj znane pod imenom »Bundesliga«, ugotovila, da je v preučevanih organizacijah najbolj ohranjen način odločanja »od spodaj navzgor«. Izvoljeni predsednik organizacije ima veliko moč nadzora, ki je usmerjena predvsem v doseganje organizacijskih ciljev. Med drugim je bilo ugotovljeno, da sta v sezoni 2000/2001 iz prve lige izpadli ekipi, organizirani v strukturi delniške družbe, in sicer VfL Bochum in Eintracht Frankfurt AG. Naj izpostavimo, da sta Mayer in Thiel (2009) v svoji raziskavi, ki je zajela neprofitne športne klube, ugotovila, da management prostovoljnega športnega kluba ni omejen le na predsednika upravnega odbora in upravnega odbora z direktorji, temveč tudi na vse ostale člane kluba. S tovrstno strukturo delovanja lahko vsak član prostovoljnega športnega kluba prispeva k sprejemanju pomembnih odločitev. Kot največji izziv, s katerim se soočajo managerji profesionalnih športnih klubov, bi lahko izpostavili iskanje pravega razmerja med znižanjem stroškov virov, potrebnih za delo, in med povečanjem produktivnosti. Organizacije lahko omenjeno dosežejo s pomočjo izboljšanja uporabe komunikacijske tehnologije, managementa podatkov, raznih analiz in zaposlitvijo oseb, ki so specializirane za tehnološka področja. Poleg iskanja pravilnega in ustreznega razmerja med stroški in produktivnostjo morajo managerji športnih klubov neprestano stremeti k zagotavljanju fleksibilnosti organizacije. Njihova naloga je, da poskrbijo za zadostno mero fleksibilnosti športnega kluba in da so le-ti večje hitrega odzivanja na spremembe, ki se na trgu pojavljajo (Hoye, Nicholson, Smith & Stewart, 2015, str. 102-103).

1.3 Vodenje športnih klubov

Naj uvodoma izpostavimo, da je v organizacijah uspešen potek dela odvisen predvsem od vodstva. Poznamo različne načine in stile vodenja. Pri načinu vodenja je potrebno vedeti, da slednje izhaja iz ideje o tem, kako poskrbeti, da bodo zaposleni v svoje delo vložili čimveč truda, medtem ko se stil vodenja nanaša na določen vzorec vedenja, ki ga vodja pri delu z zaposlenimi uporablja. Stil vodenja je odvisen od načina obnašanja in tudi od situacije ali okoliščin, v kateri se organizacija nahaja (Dimovski & Penger, 2008, str. 123). V tabeli 1, ki jo prilagamo nadaljevanju, so poleg značilnosti navedeni tudi štirje načini vodenja, in sicer: vodenje, usmerjeno v naloge, vodenje, usmerjeno v ljudi, vodenje, usmerjeno v spremembe in eksterno vodenje. Pri vodenju, ki je usmerjeno v naloge, se vodja osredotoča predvsem na načrtovanje in razlago ter utemeljevanje nalog, obenem pa izvaja nadzor nad njihovim izvajanjem in rešuje težave, ki se pri opravljanju posamezne naloge lahko pojavijo. Ko je govora o vodenju, usmerjenem k ljudem, vodja skrbi za razvoj svojih zaposlenih, jim zaupa samostojno opravljanje nalog, jih pri njihovem delu podpira in jim da jasno vedeti, da prepozna trud, ki ga vložijo v opravljanje nalog. Vodja, ki je pa usmerjen k spremembam, vnaprej predvideva spremembe in jih zagovarja, spodbuja inovacije in svojim zaposlenim omogoča lažjo pot do kolektivnega učenja. Naj omenimo še eksterno vodenje, ki predstavlja predvsem mreženje z različnimi zunanjimi deležniki s pomočjo organizacijskih podružnic. Dejstvo je, da lahko vodja s pomočjo

zunanjih deležnikov lažje izvaja nadzor nad dejavniki, ki vplivajo na uspešnost organizacije. Naj kot primer omenimo organizacijo, ki opravlja dejavnost na izredno dinamičnem in konkurenčnem trgu: v takih okoliščinah je zunanji nadzor lahko zelo koristne narave (Mello, 2015, str. 458-459).

Tabela 1: Načini vodenja in komponente posameznega načina

NAČIN VODENJA	KOMPONENTE
Vodenje, usmerjeno v naloge	<ul style="list-style-type: none"> - razlaga in utemeljitev nalog, - načrtovanje nalog, - nadzor izvajanja nalog, - reševanje težav.
Vodenje, usmerjeno v ljudi	<ul style="list-style-type: none"> - podpiranje, - razvijanje, - prepoznavanje, - opolnomočenje.
Vodenje, usmerjeno v spremembe	<ul style="list-style-type: none"> - zagovarjanje sprememb, - predvidevanje sprememb, - spodbujanje inovacij, - lajšanje kolektivnega učenja.
Eksterno vodenje	<ul style="list-style-type: none"> - zunanje mreženje, - zunanji nadzor, - zastopanje.

Prirjeno po Mello (2015, str. 459).

Poleg zgoraj navedenih načinov vodenja se organizacije odločajo tudi za transakcijsko ali transformacijsko vodenje. Oba načina se v športnih klubih pogosto uporabljata, vendar se je potrebno zavedati, da se med seboj razlikujeta in sta primerna za različni delovni okolji (Hoye, Nicholson, Smith & Stewart, 2015, str. 133). Za transakcijsko vodenje značilno, da vodja za namene motiviranja zaposlenih uporablja nagrade in kazni, v ospredje pa postavlja svoj odnos z zaposlenimi, medtem ko je za transformacijski stil značilno, da vodja pri vodenju uporablja svojo karizmatičnost in navdušenje, s pomočjo katerih si prizadeva k dodatnemu vzpodbujanju in motiviranju svojih zaposlenih, pri tem pa poudarja vrednote, moralo in posluš za potrebe zaposlenih. Transakcijski vodja se v veliki meri osredotoča na načrtovanje in izvajanje, medtem ko se transformacijski vodja veliko bolj posveča iskanju inovacij in svežih, novih zamisli. Ko je govora o motivaciji zaposlenih, transakcijski vodja svojim zaposlenim izpostavi svoje lastne interese, da so temu primerno seznanjeni, kaj se od njih pričakuje. Transformacijski vodja pa svoje zaposlene spodbuja tako, da v skupini določi skupni interes. Naj poudarimo, da je transformacijsko vodenje primernejše za burno in izzivalnejše delovno okolje, transakcijsko pa za bolj umirjeno delovno okolje. Obenem raziskave nakazujejo na dejstvo, da imajo veliko več možnosti za uspeh tisti športni klubi, v katerih je manager sposoben odličnega vodenja, saj je

management brez dobrega vodenja bistveno manj učinkovit (Gadget-info, brez datuma). Pri izvedbi njemu naloženih delovnih nalog se od vodje pričakuje, da bo dosledno upošteval pet ključnih dejavnosti, in sicer da bo znal oblikovati ustrezno vizijo, jo temu primerno zastavil, postavil smiselne cilje in izbral uspešni stil vodenja, bil vpliven vodja in več motiviranja svojih zaposlenih ter sposoben ustvarjanja olajševalnih okoliščin, ko se bodo sprejemale spremembe, ki jih trg narekuje, in bo znal zagotoviti učinkovito organizacijsko kulturo podjetja (Hoye, Nicholson, Smith & Stewart, 2015, str. 136).

Transformacijsko vodenje je sestavljeno iz štirih dimenzij. Prvo dimenzijo predstavlja idealiziran vpliv, kar pomeni, da mora transformacijski vodja postati vzor svojim zaposlenim. Obnašati se mora tako, da ga bodo zaposleni spoštovali, občudovali in mu zaupali. Drugo dimenzijo predstavlja navdihujoča motivacija, ki odseva stopnjo, na kateri vodja izkazuje vizijo tako, da je navdihujoča in privlačna za vse zaposlene. Vodja timski duh spodbuja s postavljanjem visokih standardov in z optimističnim komuniciranjem. S tovrstnim pristopom vodja poskrbi za doseg ciljev, povečanje prihodkov in znatno izboljšanje tržne rasti organizacije. Tretjo dimenzijo predstavlja intelektualna stimulacija, ki opredeljuje stopnjo, do katere vodja spodbuja k reševanju problemov na povsem nov način in obenem v procese ter dejavnosti, ki se znotraj organizacije odvijajo, vpeljuje ideje sodelujočih in sprejema različna tveganja. Z opisanim vodenjem opogumlja zaposlene, povečuje njihovo delovno ustvarjanje, dopušča razvoj kritičnega razmišljanja in izboljšuje sposobnost reševanja težav, ki se v organizaciji pojavljajo. Pri zadnji dimenziji gre za individualno obravnavo. Dejstvo je, da predstavlja stopnjo, do katere vodja sledi potrebam vsakega posameznika, ki si nadvse želi, da bi v svoji karieri nekaj pomembnega dosegel, pri svojem delu pa si prizadeva, da posamezniku pomaga tudi pri njegovem osebnem razvoju. Vodja je za zaposlene tako mentor kot svetovalec, zato mora imeti čustveno sposobnost poistovetenja ali empatije, torej zaznave čustev drugih ljudi in želje po globljem razumevanju njihovih stališč, prav tako mora biti komunikativen in znati podpirati zaposlene pri njihovem delu. Preko individualne obravnave posameznikov je tak vodja več spodbujanja zaposlenih na poti k doseganju ciljev, kar brez dvoma pozitivno vpliva tako na same zaposlene kot tudi na celotno organizacijo. Iz opisa zgoraj izpostavljenih dimenzij je moč razbrati, da je transformacijskemu vodji bolj pomemben ekipni uspeh kot pa zadovoljitev lastnega interesa (Hoye, Nicholson, Smith & Stewart, 2015, str. 134).

Zagovorniki transformacijskega vodenja menijo, da se vodje, ki uporabljajo transakcijski stil vodenja, osredotočajo zgolj na vplivanje na zaposlene, da le prejmejo plačilo za svoje delo in da neuspešno skrbijo za svoje zaposlene, ki si močno želijo, da bi njihovo delo imelo določen, pomen, da bi se počutili, da so k skupnemu delu in uresničenim ciljem veliko pripomogli. Tovrstnemu stilu vodenja se pripisuje še dodatna pomanjkljivost, in sicer prisotnost negativnega vpliva na njihovo kreativnost. V kolikor pravkar omenjeni stil vodenja primerjamo s transformacijskim vodenjem, ima slednji številne prednosti. Naj prvotno izpostavimo, da vodja skrbi za potrebe svojih zaposlenih, kar dolgoročno vpliva na

oblikovanje učinkovite in dobičkonosno naravnane organizacije. Primer odličnega transformacijskega vodje v svetu športu brez dvoma predstavlja nekdanji dolgoletni in legendarni trener angleškega nogometnega velikana, in sicer kluba Manchester Uniteda - Sir Alex Ferguson. Že na samem začetku svojega delovanja si je zamislil vizijo za klub v prihodnosti, na podlagi katere naj bi Manchester United postal eden izmed večjih in uspešnejših nogometnih klubov svetovnega slovesa. Uprava je njegovo delo nadvse cenila in mu v zahvalo poplačala z veliko mero zaupanja. Slednje potrjuje dejstvo, da je Manchester United vodil na več kot tisoč tekmah. Pod njegovim vodstvom in smislom za vizije je klub postal najuspešnejša ekipa v novi dobi angleške nogometne lige Premier League. Na svoji poklicni poti je mnogim nogometašem pomagal pri razvoju njihovega potenciala. Mednje prav gotovo sodijo Eric Canton, Ryan Giggs, David Beckham in seveda Cristiano Ronaldo (Hoye, Nicholson, Smith & Stewart, 2015, str. 133-134).

Dejstvo, ki ga ne gre zanemariti, je, da športniki večji del svojega dela opravijo pred budnimi očmi javnosti, zaradi česar si nadvse prizadevajo, da bi bili tako pred svojim občinstvom kot tudi pred širšo javnostjo znani predvsem po dobrih predstavah, urejenem družinskem življenju in zglednih objavah na družbenih medijih. Da lahko dosežejo dobro ime in ustrezne predstave o sebi na vseh področjih je potrebno vložiti veliko truda in trdega dela. Da se lahko dosežejo tako cilji organizacije kot cilji vseh zaposlenih, so zadolžitve temu primerno porazdeljene. Vodstvo klubov se v organizaciji ukvarja s finančnimi zadevami in z zaposlenimi, športnikom pa je dodeljen njihov osebni vodja, in sicer natančneje njihov trener, od katerega se pričakuje, da svojim varovancem nudi potrebno podporo, jih zna za dosežke temu primerno pohvaliti ne glede na vrsto dosežkov. Dejstvo je, da je vsakemu športniku trenerjevo mnenje in njegova pohvala izrednega pomena in obenem velika motivacija za naprej. Slednje je toliko bolj dobrodošlo, še posebno ko lahko dolgoletno rutinsko delo in ponavljajoči se popolnoma isti treningi postanejo športniku dolgočasno opravilo. Ne gre pozabiti, da treningi znajo biti zelo utrujajoči, in sicer tako mentalno kot tudi psihično, zato se lahko velikokrat zgodi, da bi se nekateri športniki v takih trenutkih najraje vdali in s svojim športnim udejstvovanjem prenehali. V takih trenutkih se od trenerja pričakuje, da bo od športnika zahteval nadaljevanje načrtovanega trenerskega režima in mu neposredno ukazal, da začrtane aktivnosti opravi, saj imajo velik vpliv za vsesplošni uspeh. Ker so za vsakega posameznega športnika dobri rezultati zelo pomembni, se od trenerja pričakuje, da bo poudarjal pomen zmag, saj se v njih odraža odličnost v športu (Chelladurai, 2007).

1.4 Kontroliranje športnih klubov

Za namene kontroliranja doseganja uspešnosti si športni klubi pomagajo z različnimi razpoložljivimi modeli, ki so značilni za management učinkovitosti. Da bi bili večji oblikovanja učinkovitega modela, si največkrat pomagajo z osnovnim modelom BSC (angl. Balanced Scorecard), ki je dejansko uravnotežen sistem kazalnikov, uporabljen za namene spremljanja uspešnosti poslovanja. Omenjeni model zajema štiri ključna področja,

ki vplivajo na učinkovito delo organizacij, in sicer finance, kupce, poslovne procese in učenje ter osebnostno rast zaposlenih (Chelniciuc, 2020). Športni klubi so osnovni model BSC, upoštevajo osnovna področja, ki jih model zajema, predelani v tako imenovani »model devetih točk managementa učinkovitosti.« (angl. 9-point model of performance management). Prvo dimenzijo tega modela predstavljajo osredotočenost na doseganje zmaga, nagrade in uspeh, kajti doseganje dobrih rezultatov in ustvarjanje zmagovalnih posameznikov ter ekip je za večji del športnih klubov izrednega pomena, veliko bolj kot povečanje prihodkov. Ne glede na zgoraj omenjeno pa si morajo športni klubi prizadevati, da je za finance ustrezno poskrbljeno, saj brez finančne varnosti noben športni klub dolgoročno ne more preživeti ali uspeti. Vestno je potrebno poskrbeti za pravočasno plačevanje svojih obveznosti, preden le-te zapadejo, za ustrezno kritje stroškov, ki nastanejo iz leta v leto, ter za vse druge obveznosti in dolžnosti. Zaradi navedenega je druga dimenzija namenjena finančni vzdržnosti. Poleg rasti prihodkov je potrebno upoštevati tudi nekoliko bolj specifične kazalnike, kot so dobiček, likvidnost, dolgoročno zadolženost, povrnitev investicije (angl. Return on investment – ROI) in neto oz. »čisto« rast sredstev. Tretjo dimenzijo predstavlja tržna distribucija ali obseg, kar dejansko pomeni, da športni klubi širijo svoje posebne športne prakse. Dejavniki udeležnosti igra pri dani dimenziji izredni pomen, zato se od odgovornih oseb pričakuje, da temeljito razmislijo o tem, koliko objektov bodo zgradili, kje se bodo nahajali, kakšen bo obseg širitve in kakšna bo raven zelene dodane vrednosti za udeležence. Da se lahko spretno izogone težavi uspešnega privabljanja občinstva oziroma gledalcev na tekme in druge športne dogodke, morajo izbrati pravo število sedežev na objektih, poskrbeti za ustrezno radijsko izpostavljenost in urediti vse potrebno za zagotovitev svoje prisotnosti na dovolj velikem številu televizijskih programov (Hoye, Smith, Nicholson & Stewart, 2015, str. 192).

Četrta dimenzija zajema velikost trga in tržni delež. Ena stvar je razpolagati z velikim številom objektov in biti več zaporednih ur predvajan na televiziji, nekaj povsem drugega pa je, ko morajo športni klubi neprestano skrbeti in delovati v smeri, da bi pritegnili čim večje število športnikov in navijačev na takšne in drugačne dogodke. Športni klubi včasih primerjajo dejavnika obiskanosti in gledanosti z drugimi športnimi panogami, da ugotovijo raven konkurenčnosti svoje panoge. Četrta dimenzija je tesno povezana s peto dimenzijo, ki zajema skrb za zadovoljstvo strank. Predstavlja pravo mero tega, kako športniki, navijači in ostali člani kluba dejansko razumejo uspešnost dela organizacije. Za športne klube je med drugim značilno tudi to, da si prizadevajo vzpostaviti zelo močno povezavo z navijači in ostalimi deležniki, ki sodelujejo pri aktivnostih organizacije, zato se včasih odločijo, da izpeljejo raziskavo, s pomočjo katere izvedo o stopnji zadovoljstva javnosti z njihovim delom in z rezultati organizacije. S tovrstnim pristopom krepijo odnos z njimi in vsemi ostalimi vpletenimi. Šesta dimenzija zajema notranje procese, ki predstavljajo ustrezno izbiro dobrih športnikov, vrednotenje njihovih rezultatov in vsesplošno kakovost. Pri tem je potrebno poudariti tudi ustrezno izbiro drugih članov organizacije, saj je skupen cilj vseh udeležencev, da je delo dobro opravljeno, kajti le-tako se lahko učinkovito zasledujejo cilji

in poveča stopnja dobičkonosnosti vsake sleherne organizacije. Naj izpostavimo, da je izbira ustreznega trenerskega kadra ključnega pomena pri izboljšanju sposobnosti izbranih športnikov, ki so v organizaciji zaposleni. Ne gre zanemariti dejstva, da lahko slaba izbira kadra vodi v dodatne stroške in slabe rezultate, zato se od športnih klubov pričakuje, da bodo pri izbiri sodelujočih zelo previdne (Hoye, Smith, Nicholson & Stewart, 2015, str. 192-193).

Sedma dimenzija zajema izboljšanje produktov in storitev. Tako kot podjetja imajo tudi športni klubi veliko konkurentov, saj delujejo na zelo konkurenčnih trgih. Da bi obdržali stare kupce in pridobili veliko novih, morajo neprestano strmeti k iskanju novih inovacij in k izboljšanju svojih storitev ter produktov. Ob tem je potrebno poudariti, da nekateri športni klubi delujejo v takih športnih disciplinah, ki so zelo tradicionalne, kar pomeni, da spremembe potekajo zelo počasi. Res pa je, da nekatere organizacije delujejo v zelo hitro razvijajočih se okoljih, kot na primer nogomet, ki je v zadnjih letih doživel velik razvoj, in sicer z vidika infrastrukture, uporabe različnih tehnologij in porasta prestopnih vrednosti igralcev. Osmo dimenzijo predstavljata tako razvoj kot tudi učenje zaposlenih. V športnih klubih naj bi bili zaposleni taki ljudje z dobro razvitimi družbenimi veščinami in sposobnostmi, kajti le-tako lahko oblikujejo dobro organizacijsko kulturo, zaradi katere športniki ne bodo hoteli zapustiti izbrane organizacije. Zadnja dimenzija predstavlja ekonomski, socialni in okoljski vpliv športnih klubov na lokalno skupnost, v kateri delujejo. Ta dimenzija jim je v veliko pomoč pri njihovem delovanju na področju urejanja sponzorstva, kar brez dvoma veliko pripomore k njihovemu pozitivnemu poslovanju. Naj izpostavimo, da so športni klubi sami odgovorni, da poskrbijo za okolje, v katerem delujejo, in ustvarijo tako organizacijsko kulturo, ki spoštuje raznolikost družbe, omogoča vsem ljudem enake možnosti ter enakopravno obravnavo vsem sodelujočim, vključno drugačno spolno usmerjenim osebam kot tudi posameznikom, ki zagovarjajo predanost različnim religijam. Pravkar opisani »model devetih točk« je s svojim zajetnim obsegom za športne klube zelo koristne narave, vendar pa se organizacijam svetuje, da ga prilagodijo svojim potrebam. Za primerjavo si lahko ogledamo ocenjevalni model mednarodnih športnih institucij in ocenjevalni model profesionalnih športnih klubov. Mednarodne športne institucije se veliko bolj zanimajo za razvoj klubov, stopnjo obiskanosti dogodkov in razpolaganje z zadostnimi sredstvi, s pomočjo katerih bi lahko uspešno vlagali v lokalne gradbene objekte, medtem ko se profesionalni športni klubi bolj osredotočajo na razmerja med zmagami in porazi, prihodke sponzorjev, televizijske ocene in število članov organizacije (Hoye, Smith, Nicholson & Stewart, 2015, str. 193-194).

Naj pristavimo, da lastni deležniki prav tako nadzirajo svoje športne klube. V kolikor so deležniki z njihovim delovanjem zadovoljni, slednje za športne klube pomeni, da bo njihovemu managementu prineslo veliko večji dobiček, delničarji pa bodo deležni višjih zneskov svojih dividend. Ko se sprejemajo odločitve na kateri koli ravni, je potrebno uzavestiti, da ima vsak športni klub svoje prednosti in svoje cilje, med katerimi sta prav gotovo ustvarjati čim večji dobiček in poskrbeti za ustrezní razvoj svojih športnikov, zaradi

česar so tudi pričakovanja deležnikov različna. V spodnji tabeli 2 so izpisani deležniki in njihova splošna pričakovanja, ki jih le-ti od športnih klubov imajo ali pričakujejo. Pričakovanja brez dvoma predstavljajo kriterij za ocenjevanje uspešnosti dela organizacije s strani posameznega deležnika. Kot lahko iz tabele 2 razberemo, športniki pričakujejo, da bo organizacija dosegala dobre rezultate, jim izplačevala primerne plače in nagrade ob dobrih uvrstitvah ter da bo poskrbela za nizko stopnjo poškodb. Vsi ostali, v klubu zaposleni, si prav tako želijo biti deležni primerne plačila in nagrad za svoje dobro opravljeno delo, da bi imeli možnost kariernega razvoja in da bi njihova delovna mesta ostala neogrožena. Obenem si tudi dobavitelji želijo, da bi se v športnih klubih zavedali pomena lastne blagovne znamke, kar pomeni, da bi jih športniki priporočali širši javnosti in da bi organizacija, s katero sodelujejo, od njih redno naročala vso opremo. Pri tem gre izpostaviti tudi pričakovanja lastnikov, vključno z delničarji kluba, ki si nadvse želijo povrnitve investicije in prepoznavnost organizacije (Hoye, Smith, Nicholson & Stewart, 2015, str. 185-186). Poleg omenjenega je potrebno izpostaviti, da si delničarji na področju zagotavljanja osebnih koristi želijo imeti in v osebni lasti obdržati lastne delnice družbe, nekateri ciljajo na izplačevanje dovolj visokih dividend, spet drugi želijo biti vpleteni pri dejavnostih sklepanja pogodb. Zaradi vsega izpostavljenega morajo biti športni klubi do vseh udeležencev zelo prilagodljivi (Gilson & Gordon, 2003). Tu gre izpostaviti tudi vlogo navijačev, ki si nadvse želijo dobrih predstav in odličnih rezultatov športnikov ter nenazadnje visoko razmerje med zmagami in porazi. Ko pa je govora o agentih, si le-ti od športnikov želijo, da je v organizaciji poskrbljeno za njihove premije in za doseganje visoke stopnje morale pri športnikih. Pomembno vlogo pri vsem naštetem imajo brez dvoma tudi sponzorji, ki od odgovornih pričakujejo, da bodo športni klubi poskrbeli za svoj dober ugled v družbi in tako povečali prepoznavnost njihovih blagovnih znamk ter izboljšali njihovo medijsko izpostavljenost. Želja lokalne skupnosti je, da športni klubi poskrbijo za sodelovanje in oblikovanje dobrih vzornikov za vse mlade navdušence, na katere so lahko tako oni kot širša skupnost zelo ponosni. In nenazadnje je potrebno izpostaviti tudi pričakovanja medijev, ki stremijo k pokrivanju množičnega trga in visoki stopnji zanimanja ter vključevanja s javnosti v vse dogodke, v katere so športni klubi vpeti (Hoye, Smith, Nicholson & Stewart, 2015, str. 185-186).

Tabela 2: Deležniki in njihova pričakovanja od športnih klubov

DELEŽNIKI	PRIČAKOVANJA
Športniki	<ul style="list-style-type: none"> - dobri rezultati - primerne plača in nagrade - nizka stopnja poškodb
Zaposleni	<ul style="list-style-type: none"> - primerna plača in nagrade - karierni razvoj - varnost delovnega mesta

se nadaljuje

Tabela 2: Deležniki in njihova pričakovanja od športnih klubov (nad.)

Dobavitelji	<ul style="list-style-type: none"> - zavedanje blagovne znamke - priporočila športnikov - zanesljivo povpraševanje
Lastniki/delničarji	<ul style="list-style-type: none"> - povrnitev investicije - prepoznavnost organizacije - primerne dividende - vključenost v poslovanje
Navijači	<ul style="list-style-type: none"> - dobre predstave in rezultati - visoko razmerje med zmagami in porazi
Športni agenti	<ul style="list-style-type: none"> - visoka športnikova stopnja morale - plačilo premij
Sponzorji	<ul style="list-style-type: none"> - dober ugled športne organizacije - prepoznavnost blagovne znamke - medijska izpostavljenost
Lokalna skupnost	<ul style="list-style-type: none"> - ponos njenih prebivalcev - ustvarjanje vzornikov za mlade
Mediji	<ul style="list-style-type: none"> - visoko zanimanje javnosti - množični trg

Prerejeno po Gilson & Gordon (2003) in Hoye, Smith, Nicholson & Stewart (2015, str. 185-186).

Kontrola zadovoljstva deležnikov pripomore k izboljšanju delovanja, saj športni klubi tako pridobijo povratne informacije, ki so zelo koristne narave za njihovo delo. Ocene njihovih kupcev so le eden izmed dejavnikov, ki pripomorejo k izboljšanju delovanja, saj dajo organizacijam vedeti, kaj delajo dobro in kaj slabo. Ne glede na zgoraj podano je potrebno izpostaviti težavo na področju kontroliranja, in sicer veliko managerjev ne izvaja niti predhodne niti sočasne kontrole nad samim potekom dela, ker se raje osredotočajo na odpravljanje škode, ki nastane po slabo opravljenem delu. Veliko boljše bi bilo, če bi že na samem začetku preprečili morebitne težave in tako stroške bistveno znižali. Dobri managerji redno kontrolirajo delovni proces in spremljajo njegove rezultate. Tako poskrbijo za zadovoljstvo svojih kupcev in obenem za svojo organizacijo minimizirajo stroške (Kimball & Lussier, 2009, str. 383).

Športni klubi se morajo odločiti tudi o tem, kako pogosto bodo izvajali kontrolo. Na razpolago so tri stopnje pogostosti, in sicer stalna kontrola, kontrola za posamezno obdobje in občasna kontrola. Stalna kontrola zajema samokontrolo posameznika. Gre se za zaupanje med zaposlenimi in med managerji, ki delo nadzirajo. Managerji morajo vedeti, katere skupine potrebujejo veliko več nadzora in katere manj. Slednje se toliko bolj odraža v tistih organizacijah, kjer delo poteka v timih, kajti v takem okolju lahko tudi člani tima

nadzirajo svoje sodelavce v timu. Na področju stalne kontrole imajo organizacije izdelane standardne postopke, kako ravnati v primerih, ko se pri delu pojavijo težave. Dejstvo je, da za standarde skrbi država, v kateri organizacija deluje (Kimball & Lussier, 2009, str. 389).

Ob določenih obdobjih se kontrole lahko izvajajo dnevno, tedensko, mesečno itd. Po opravljeni kontroli se spišejo redna poročila in revizije. Nato se sklicujejo sestanki, na katerih se poroča o napredku in o težavah, ki se pri opravljanju delovnih nalog pojavljajo. Pri omenjeni vrsti kontrole so organizacije zelo previdne glede porabe svojega denarja in si neprestano prizadevajo za zmanjševanje stroškov. Glede revizij se izvajajo tako notranje kot tudi zunanje analize, saj je del računovodstva tudi to, da se skrbi za previdno in natančno beleženje transakcij in sredstev organizacije. Veliki športni klubi običajno razpolagajo s svojim notranjim revizijskim oddelkom, ki skrbi za natančno poročanje. Revizija managementa išče poti, kako bi se v organizaciji lahko izboljšalo načrtovanje, organiziranje, vodenje in nenazadnje tudi kontroliranje. V primerjavi s kontrolami po posameznem obdobju, kar zadeva občasne kontrole, ni potrebno imeti točno določenega dneva za njeno izvedbo. Občasna kontrola se izvaja s sprehodom po organizaciji in pregledom video-nadzornih sistemov. V kolikor se pojavi določen problem ali ponudi poslovna priložnost, se takoj napiše posebno poročilo, ki ga management zahteva. Običajno omenjeno poročilo napiše zaposleni, ki mu je ta naloga poverjena. Gre za svetovalca v podjetju ali enega izmed zunanjih svetovalcev. Poročila lahko zajemajo povsem preprosto vsebino, ki bi jo lahko primerjali z vsakdanjim pogovorom, ki se običajno odvija med managerjem in zaposlenim. Pogostejše ali številčnejše občasne kontrole se izvajajo pri projektih, kjer morajo organizacije neprestano skrbeti, da zastavljene projekte v dogovorjenih rokih zaključijo in da ne presežejo dovoljenega zneska, ki jim je bil dodeljen za izvedbo določenega projekta (Kimball & Lussier, 2009, str. 389-391).

2 KRIZNI MANAGEMENT V ŠPORTNIH KLUBIH

2.1 Opredelitev kriznega managementa

Kriza je nedvomno progresiven proces, ki se lahko hitro razširi na večje število področij. Sprva se lahko zdi, da se pojavi le na enem področju, a se lahko ob nepazljivosti in prepočasnem ukrepanju kaj hitro razširi tudi na druga področja, kar pomeni, da lahko povzroči veliko hujše posledice, kot bi jih sicer. Besedo kriza povezujemo tudi z izrazi, kot so katastrofa, izredne razmere in prekinitve poslovanja. Sestavljena je iz treh elementov, in sicer iz grožnje, presenečenja in kratkega časa, namenjenega sprejemanju odločitve. Pojav krize je običajno rezultat treh dejavnikov. Lahko se pojavi zaradi človeških napak, okvare tehnologije ali posledic, in sicer tako imenovanih okoljskih višjih sil, ki jih organizacije ne morejo predvideti. Krizni management lahko razložimo kot proces, s pomočjo katerega se lahko organizacija ukvarja, ko se pojavi nepričakovani dogodek ali težava, ki bi lahko

ogrozil/a njeno delovanje. Sestavljen je iz treh obdobj, in sicer iz obdobja pred krizo - v tem procesu se v organizaciji pripravljajo na njen začetek, obdobja krize, kjer si krizni managerji prizadevajo poiskati rešitev za namene uspešnega spopadanja s krizo, in obdobja po krizi, v času, ko krizni managerji iščejo razloge, ki so do krize pripeljali, kajti s tovrstnimi spoznanji bi v bodoče lahko preprečili njeno ponovitev. Vsaka posamezna organizacija ima sicer izdelana povsem svoja merila, s katerimi določajo, kdaj se težava lahko razvije v krizo. Poleg načrtovanja ukrepov za rešitev krize, krizni management skrbi tudi za usposabljanje zaposlenih, kajti le-tako se slednji lahko naučijo, kako ravnati v kriznih razmerah. Odgovornosti, protokoli, dejanja in komunikacija morajo biti v ekipi kriznih managerjev jasno razdeljeni, poleg tega morajo delovati na visokem nivoju. Dejstvo je, da je za razvoj načrta rešitve iz krize potreben čas in potrebni so viri. Če se čas dobro izkoristi, lahko krizni managerji hitro najdejo rešitev, s pomočjo katere lahko svojo organizacijo spravijo iz krize. V kolikor jim uspe najti rešitev v najkrajšem možnem času, bodo svoji organizaciji naredili veliko uslugo, kajti organizacija bo potrošila bistveno manj finančnih virov za reševanje krize, kot bi jih sicer (Horváthová & Mikušová, 2019).

Ekipa zaposlenih, ki jo sestavijo krizni managerji za namene iskanja rešitve iz krize, mora imeti določene veščine in sposobnosti. Pomembno je, da so člani ekipe dovolj izkušeni, da znajo sprejemati pomembne odločitve, dobro upravljati z viri, ki jih podjetje ima, in da so večji svoje odločitve in ideje uspešno vpeljati v delovanje organizacije. Obenem je izrednega pomena danim strokovnjakom zagotoviti dostop do informacij, ki opisujejo delovanje organizacije, pri tem pa jih čim manj obremenjevati z zamudno birokracijo. Vodstvo organizacije se mora njihovim željam prilagoditi, še prav posebno ko se usklajujejo časovnice sestankov, saj je rešitev krize velikega pomena. Kljub nekaterim privilegijem morajo biti vsi člani ekipe sposobni združevati analitične in ustvarjalne sposobnosti s hitrim odločanjem in ukrepanjem, da bi kar najhitreje prišli do rešitve (Larkin & Regester, 2008, str. 118).

James in Wooten (2008) menita, da mora vodilni krizni manager imeti določene veščine in sposobnosti, s pomočjo katerih lahko svoje delo dobro opravlja. Med najbolj zaželenimi so prav gotovo sposobnost dobrega komuniciranja, hitrega odločanja pod pritiskom, dobre organizacijske sposobnosti in ohranjanje učinkovite organizacijske kulture. Poleg omenjenega se od njega pričakuje, da zelo dobro pozna delovanje celotne organizacije. Velikokrat se pojavi težava v tem, da v praksi ni vedno tako, kajti vodja ekipe nima vseh navedenih sposobnosti, zato se mnogi zatečejo k preteklim izkušnjam iz prejšnjih kriz, kar pa ni nujno primerno v primeru, ko gre za krizo na kakšnem drugem delovnem področju, kjer se pričakuje povsem drugačna organizacija dela.

Ker se današnje poslovno okolje organizacij izredno hitro spreminja, je izrednega pomena, da voditelji premorejo zgoraj izpostavljene spretnosti, saj jim omenjene sposobnosti ne bodo v pomoč le pri reševanju in preprečevanju krize, temveč tudi pri iskanju odgovorov na druga strateška vprašanja, ki se bodo pojavila v času delovanju organizacije. Dejstvo je,

da mora vodja ekipe prevzeti neposredno odgovornost za oblikovanje takega delovnega okolja, ki omogoča vpeljavo pristopa h kriznemu upravljanju, temelječemu na posameznikovih veščinah in sposobnostih (Kim, 2021). Poleg tega morajo vodje ustvariti tako organizacijsko kulturo, v kateri spodbujajo in obenem nagrajujejo člane skupine za njihov doprinos, ideje in predloge. Tak pristop predstavlja nekakšen temelj, ki nakazuje, kako naj bi se vodja ekipe obnašal v vsaki posamezni fazi krize (zaznavanje krize, reševanje krize, preprečitev širjenja škode, okrevanje in učenje). V času zaznavanja krize se od vodje ekipe pričakuje, da krizo prepozna, v drugi fazi njenega reševanja pa je potrebno poskrbeti za hitro iskanje rešitve. V fazi preprečevanja širjenja škode si mora vodja prizadevati za omejevanje širjenja krize tudi na druga področja organizacije. V fazi okrevanja po krizi pa je vodja odgovoren za vpeljavo tako kratkih kot tudi dolgoročnih načrtov za nemoteno delovanje organizacije. V zadnji fazi, ki predstavlja učenje, se od vodje pričakuje, da ugotovi, kaj so se v času reševanja krize naučili in katero znanje bi lahko v organizaciji uporabili na področju preventivnega delovanja, torej preprečevanja nastanka kriz, in pri reševanju prihodnjih kriz. V nekaterih organizacijah svojim kriznim managerjem omogočajo tudi udeležbo tečajev usposabljanja s področja, ki zajemajo tudi simulacijo krize v organizaciji (James & Wooten, 2008).

V času krize je za vodje ekip izjemnega pomena poznavanje talentov in veščin ter določenih sposobnosti posameznega zaposlenega, saj le-tako lahko optimalno izkoristijo posameznikove sposobnosti na področju iskanja rešitve iz krize. Vedeti morajo, kateri zaposleni znajo ostati mirni v stresnih situacijah, kakšno je njihovo znanje o delovanju organizacije, kateri so bolj kreativni in kateri premorejo sposobnost hitrega sprejemanja odločitev. Vloge članov ekipe so lahko sledeče: idejniki, so tisti člani ekipe, ki neprestano skrbijo za iskanje novih predlogov. Nekateri med njimi znajo podati dokaj realne predloge, medtem ko nekateri z njimi pretiravajo. Naloga vodje ekipe je, da pravilno uvidi vrednoto ideje, ki bi jo morebiti bilo smiselno uporabiti. Med komunikatorje sodijo tisti člani ekipe, ki skrbijo za pretok informacij v organizaciji in jih znajo uspešno deliti z njenimi zunanji deležniki. Več o navedenih bo govora v nadaljevanju magistrskega dela. Ekipa mora imeti tudi kritike. Od njih se pričakuje, da pri vsaki podani ideji izpostavijo tudi njene pomanjkljivosti. Slednje je pomembno, saj se tako pomaga vodji ekipe, ki lahko idejo veliko hitreje preuči, obenem pa ne zanemari njenih morebitnih pomanjkljivosti. Ekipa ima tudi zapisnikarja, ki skrbi, da se vsi predlogi ustrezno zabeležijo, kajti le-tako se ničesar ne pozabi ali izpusti. Pomembno je zavedati se, da se v času reševanja krize vse odvija zelo hitro, zato se lahko kaj hitro zgodi, da se pri nizanju predlogov lahko pozabi ali izpusti kakšnega dobrega. Naj pristavimo, da je poznana tudi vloga humanista, čigar naloga je poskrbeti, da se v ekipi ohranja dobro vzdušje kljub veliki stopnji napetosti, kajti vsi si želijo čimprejšnje rešitve iz krize in čim manj morebitnih prepirov. Vsak član ekipe ima torej svojo vlogo in od njega se pričakuje, da jo bo opravljal z odliko, saj se lahko le s tovrstnim pristopom hitro najde rešitev za izhod iz krize (Larkin & Regester, 2008, str. 205-206).

Ko gre za obveščanje deležnikov, si organizacije pomagajo s pomočjo svoje spletne strani. Z njeno pomočjo lahko svojim deležnikom posredujejo točne informacije o dogajanju v času krize, obenem pa se izognejo nevarnosti, da bi deležniki za krizo izvedeli preko medijev, pri tem pa prejeli napačne informacije. Ko se objavljajo novice na spletni strani, se organizacijam svetuje velika stopnja previdnosti, ker gre za objave, ki so dostopne celemu svetu. Zaradi navedenega je potrebno podati pravilne in točne informacije o dogajanju v času krize ter dobro razložiti dogajanje v organizaciji. Kar pa zadeva zunanje deležnike, jih je potrebno redno obveščati (mediji, kupci, dobavitelji itd.), prav tako pa je potrebno psokrbeti tudi za ustrezno obveščanje notranjih deležnikov, ki kot zaposleni predstavljajo največji delež v organizaciji. Dejstvo je, da je prav, da zaposleni izvedo, kaj se v organizaciji dogaja od samega vodstva in ne medijev (Beilsteinin drugi, 2021). Zaposleni so namreč ambasadorji organizacije, od katerih se pričakuje, da bodo v vsakem trenutku večji podaje pravih odgovorov na vprašanja, ki jim jih zastavljajo kupci, družina in prijatelji, in sicer o tem, kaj se v njihovi organizaciji dogaja. Na sestankih morajo imeti možnost postavljanja vprašanj o tem, kakšno je stanje v organizaciji. V kolikor ni časa za sestanke, se jih lahko redno obvešča preko elektronske pošte. Vodstvo jim mora na iskren način in transparentno sporočiti vse odločitve, ki so jih za namene reševanja težave sprejeli. Obenem zaposlenim ni potrebno razlagati medijem o celotnem dogajanju v organizaciji, pomembno je le, da vedo, kaj povedati, če se slučajno z njimi soočijo (Larkin & Regester, 2008, str. 219-220).

Prvi korak do uspešne rešitve krize predstavlja opredelitev samega problema, nato pa ustrezno obvestiti vse zaposlene v organizaciji, da je reševanje nastale težave postala prednostna naloga. Problemu, ki privede do krize v organizaciji, je potrebno najprej določiti vrsto, kajti lahko gre za ekonomski, politični, tehnološki ali družbeni. Takoj zatem je potrebno opredeliti njegov obseg, kajti organizacija mora vedeti, ali gre za težavo ali krizo zgolj znotraj organizacije ali pa se je pojavila v celotni panogi, kar nakazuje na njegovo geografsko razširjenost. In nenazadnje je potrebno opredeliti tudi njegovo pomembnost, pogostost nadzorovanja njegovega reševanja in opredeliti deležnike, ki jih zajema. Ko se izdela analiza trenutnega stanja krize v organizaciji, krizni managerji proučijo že obstoječe kvalitativne in kvantitativne raziskave ter analizirajo pretekle izkušnje s področja reševanja težav v organizaciji, da bi lahko ugotovili, kako visoko intenzivna je stopnja krize v organizaciji. Prvotna faza raziskav in analiz bo lahko v veliko pomoč kriznim managerjem pri ugotavljanju vzroka o tem, zakaj je do pojava kriznega problema sploh prišlo. Le s tovrstnim pristopom se lahko uspešno pristopi k reševanju težav in k načrtovanju ustreznih sprememb v kasnejši fazi, ki jih bo potrebno vpeljati v delovanje organizacije za rešitev iz krize. Žal se v praksi pogosto zgodi, da imajo organizacije odpor do namenitve sredstev za tovrstne raziskave kot del primerjalne analize in načrtovalnega procesa (Andrianopoulos & Ioannou, 2015).

Pri sami vpeljavi idej in sprejetih odločitev o delovanju organizacije si krizni managerji pomagajo s pomočjo petih korakov, ki sta jih predstavila raziskovalca Trumpfheller in

Tucker (1993). Prvi korak je, da so krizni managerji sposobni predvidevanja morebitnih vprašanj in obenem določijo prednostne naloge. Na dani točki se na podlagi prej navedenih značilnosti oblikuje ekipa, ki bo reševala krizo. Zatem krizni manager dodeli naloge vsakemu posamezniku. Krizni managerji organizirajo razne sestanke, na katerih uporabljajo metodo »brainstorminga«. Z njeno pomočjo je možno osredotočiti se na ključna vprašanja: s kakšno krizo se organizacija spopada, kakšne spremembe se pričakujejo tako na trgu kot tudi v širšem političnem ter družbenem okolju v naslednjih nekaj mesecih in kateri nepričakovani dogodki bi lahko še dodatno vplivali na razvoj trga, znotraj katerega organizacija deluje. Ko uspejo v ekipi poiskati odgovore na ta vprašanja, se lahko šele določijo prednostne naloge in njihova dodelitev posameznikom v izvedbo. Drugi korak zajema veliko bolj celovito analizo problema. Člani ekipe pripravijo uradni opis in uradno analizo problema, ki ga rešujejo, da bi lahko temeljito preučili problem in izdelali večje število njegovih različnih scenarijev z namenom, da bi ugotovili, katero smer bo problem ubral. Pomembno je vedeti, ali se bo hitro se povečal in tako še veliko bolj ogrozil organizacijo ali ne. Oblikovana analiza vodstvu ponuja, da pridobi nekoliko širši pogled na to, kako problem, ki se zrcali preko krize, dejansko vpliva na pozicioniranje trženja izdelkov, finančno uspešnost in morebiti tudi na sam ugled organizacije (Larkin & Regester, 2008, str. 120-121).

Ko nastopi čas vpeljave tretjega koraka, ekipa ob pomoči predhodno izdelanih analiz prične z ugotavljanjem o tem, kakšno je dejansko stanje med zaposlenimi v organizaciji. Raziskujejo, ali ugotovljeni problem vpliva na celotno organizacijo ali le na posamezne oddelke, kako se posamezni zaposleni odzivajo na problem, kakšno mnenje imajo o njem in ali imajo kakšno priporočilo za njegovo rešitev. Ko je trenutek za četrti korak, ima krizni management na razpolago že nekaj predlogov za rešitev problema oziroma krize, zaradi česa je čas, da se odgovorni pozanimajo, kdo v organizaciji bo njihove predloge podprl in kateri predlog bo požel največjo podporo. Le-tako lahko ugotovijo, ali razmišljajo v pravi smeri in če je sprememba sprejemljiva s strani celotne organizacije. Izpostavljeni podatek je ključnega pomena, ker so v času krize končne odločitve, ki jih nadrejeni sprejmejo, pod drobnogledom tako zaposlenih kot tudi celotne panoge, medijev in potrošnikov. Naloga zadnjega, in sicer petega koraka, je zagotoviti, da bodo sprejete odločitve, ki se navezujejo na predloge, dejansko izvedene in v čim krajšem času v organizacijo vpeljane, kajti le-tako se lahko zagotovi uspešno reševanje težav, ki se v organizaciji pojavijo. In nenazadnje se od kriznih managerjev pričakuje, da pozorno spremljajo, ali se njihova rešitev odvija v pravo smer, medtem ko njihova ekipa skrbno opazuje in ocenjuje delovanje organizacije ter dogodke, ki se dogajajo izven nje (Larkin & Regester, 2008, str. 121-122).

Na krize mora biti organizacija vedno pripravljena, nanje se ne sme zlahka pozabiti. Včasih se lahko zgodi, da zaradi neprestanih pritiskov s strani trga organizacije nanje pozabijo, zato posvečajo premalo pozornosti predvidevanju morebitnih kriz, ki bi se lahko pojavile v celotni panogi ali znotraj same organizacije. To je tudi eden poglobitnih

razlogov, zakaj so mnoge organizacije, ko se kriza pojavi, popolnoma nepripravljene. Zaradi navedenega lahko kriza povzroči veliko večji problem, kot bi ga sicer. Gre poudariti, da so krize velikokrat prelomna točka za številne organizacije. Potrebno je vedeti, da lahko krize predstavljajo odlično možnost, da organizacija z njenim uspešnim reševanjem poveča svoj ugled, spremeni svoje delovanje, da le-to postane veliko učinkovitejše in uspešnejše, in reši določene probleme, s katerimi se spopada. Dejstvo je, da je potrebno poskrbeti, da so v času, ko se kriza odvija, čas in razpoložljivi viri ustrezno izkoriščeni. Za doseg navedenega morajo organizacije razpolagati z vnaprej pripravljenimi smernicami, ki jim bodo lahko služile kot vodilo, v kolikor se kriza pojavi. Od organizacij se pričakuje, da razpolagajo s pravilno opredelitvijo o tem, s kakšno krizo se soočajo, prav tako morajo vedeti, kdaj izvesti določena dejanja, ki se nanjo navezujejo. Potrebno je vedeti, da morajo v času krize pri njenem reševanju sodelovati vsi zaposleni. Ta strategija je smiselna, ker so ob pojavu krize zaposleni v organizaciji veliko bolj mirni in so pozitivno naravnani. V nasprotnem primeru lahko med njimi zavladava panika. Pri tem ima pomembno vlogo tudi vodja, ki mora biti vzor svojim zaposlenim, zato se od njega še prav posebno pričakuje, da ostane miren ob pojavu krize. V kolikor ohrani umirjeno in razsodno držo, se zaposleni ne počutijo ogrožene. Naj izpostavimo, da predhodno načrtovanje v nadaljevanju omogoča večjo osredotočenost na problem in obenem zagotavlja nekakšen okvir za ustrezno in učinkovito ukrepanje (Larkin & Regester, 2008, str. 196-197).

Ko se kriza naposled reši, se od kriznih managerjev pričakuje, da izdelajo nove načrte za obvladovanje novih potencialnih kriz. Res je, da je težko predvideti vsako krizo, vendar obstajajo koraki, ki jih lahko upoštevajo vse organizacije, v kolikor želijo biti ustrezno pripravljene. V takem primeru krizni managerji najprej preučijo obstoječe stanje v organizaciji, da bi lahko ugotovili, na katerih področjih bi se lahko kriza pojavila, nato preučijo vse pretekle krize, ki so se pojavile, nato pa se osredotočijo na tiste krize, za katere menijo, da bi se lahko najverjetneje ponovile. Nazadnje oblikujejo tudi oceno stopnje tveganja. Ko so izpeljane vse omenjene faze, so krizni managerji opremljeni z vsemi potrebnimi informacijami. Nato se odgovorni posvetijo sledečim vprašanjem: ali organizacija že razpolaga s kakšnimi navodili ali postopki, s pomočjo katerih se lahko lažje in uspešneje spopadejo ob pojavu tveganj. Dejstvo je, da če se pravočasno ne poskrbi za ustrezen odziv na prisotnost tveganja, se slednja lahko kaj kmalu spremenijo v krizo. Za vsako organizacijo je dobro vedeti, če obstajajo načrti za reševanje vseh možnih kriz in če so bili ti načrti že preizkušeni, kar pomeni, da so dovolj primerni za uspešno rešitev iz krize. Če torej na kratko povzamemo načrtovanje kriznega managementa, slednje poteka sledeče: sprva je potrebno odkrivanje vseh možnih kriznih situacij, nato krizni managerji oblikujejo strategije za spopadanje z vsako potencialno krizo, v tretji fazi se ugotavlja, na koga bodo krize najbolj verjetno vplivale, v četrti se oblikuje učinkovit sistem komuniciranja in na koncu je potrebno preveriti, kako bi se v praksi obneslo (Larkin & Regester, 2008, str. 198-199).

2.2 Obvladovanje krize v športnih klubih

Predpostavka pri preučevanju kriznega komuniciranja v športnih klubih je, da brez učinkovite strategije komuniciranja v fazi odziva bo kriza v trenutku povzročila resno škodo ugledu vpletenih posameznikov in organizacij. V primeru športnih klubov se s tem lahko poškoduje vez, ki jo imajo s svojimi navijači. Iz tega izhajajo odzivne strategije, ki se pojavljajo v obliki zanikanja, opravičila in sprejemanja ukrepov. Ob tem je potrebno omeniti, da športni klubi poskrbijo, da se izmed vseh možnosti najde najboljša. V samem času krize imajo prednost tiste organizacije, ki jo doživijo prvič, saj jih njihovi deležniki ne obtožujejo toliko, kot bi jih v primeru, da bi organizacija neprestano zapadala v razne krize. Res pa je, da morajo športni klubi poskrbeti, da bodo v času krize s svojimi deležniki komunicirali in redno spremljali, kako kriza nanje vpliva. Analizirati morajo tako vpliv na zunanje deležnike, na primer navijače, kot tudi na notranje, na primer trenerje in igralce. S pomočjo te analize lahko pridobijo pomembne informacije, ki so potrebne za načrtovanje rešitve iz krize. Za razliko od ostalih organizacij se pri krizah v športnih klubih zelo redko pojavijo dogodki, ki bi lahko vplivali na prodajo vstopnic, okolje, podobo blagovne znamke in na sam obstoj organizacije. Tudi pri zaposlenih v športnih klubih kriza zelo težko prepreči konec trenerskih ali igralskih karier, saj se slednji lahko zaposlijo v kateremkoli drugem športnem klubu. Managerji se v športnih klubih sicer srečujejo z krizami, ki bi v nekaterih panogah lahko bile za organizacijo usodne, kot so npr. upori zaposlenih proti vodstvu, selitev poslovanja, jezna javnost itd., vendar je omenjeno težavo v športnih klubih lažje obvladati, saj imajo dober in bolj osebni odnos s svojimi deležniki (Koerber & Zabara, 2017).

V športu se kot kriza najpogosteje izraža v obdobju brez dobrih rezultatov oz. zmag. Dejstvo je, da je slaba serija rezultatov neposredno povezana z ugledom kluba in lahko prinese finančne težave, med katerimi prav gotovo najdemo zmanjšanje prodaje vstopnic oz. obiskanosti tekem, zmanjšanje morale igralcev, izgubo sponzorjev, odhode in težji nakup novih igralcev. Klub se na krizo najlažje odzove z dobrim rezultatom ali z zmago, saj omenjeno predstavlja najboljši odziv na tako vrsto krize. Vodstvo poskuša motivirati trenerja in igralce, da dosežejo dober rezultat, saj s tem veliko pripomorejo k odzivu na rezultatsko krizo in si pridobijo tako naklonjenost navijačev kot tudi medijev. Izbira navijača, kar zadeva ekipo, ki jo bo podpiral, je sicer odvisna od kraja, kjer se ekipa nahaja, katero ekipo podpirajo njegovi družinski člani in prijatelji ter kakšne rezultate ekipa dosega. Kljub vsemu pa je pri športnih klubih zanimivo, da čeprav ima klub za sabo manj uspešno sezono v večini primerov še vedno uspe ohraniti svoje navijače in njihovo podporo. Tudi tisti športni klubi, ki imajo za seboj določeno število bolj slabih sezon zapored, uspejo obdržati svoje navijače in svojo skupino zvestih podpornikov, saj za navijače in podpornike kluba vsaka sezona predstavlja priložnost za nov začetek. Igralce in trenerje, ki si ne želijo več delovati v klubu, lahko prodajo v druge športne klube, z njimi sporazumno prekinejo pogodbo in jih nadomestijo z novimi. S tovrstnim

prestrukturiranjem ekipe managerji, predvsem v profesionalnih športnih ligah, poskrbijo, da obstoj organizacije ni nikoli ogrožen (Koerber & Zabara, 2017).

Športni klubi imajo zelo močno vez s svojimi navijači, ker se mnogi navijači poistovetijo s klubom, za katerega navijajo. Vež se krepi predvsem ob gledanju tekem, kjer se povezujejo tudi navijači. Tekme se pogosto spremljajo v družbi svoje družine in prijateljev, pri tem pa vsi skupaj poskrbijo za druženje med tekmo in po njenem koncu. Šport je več kot le zabava, saj združuje ljudi in je primeren za občinstvo vseh starosti. Gledalci se skupaj veselijo ob zmagah, ob porazih pa se tolažijo. Športni klubi velikokrat v zameno za izkazano podporo v zahvalo pomagajo skupnosti pri izvedbi razno raznih projektov. Tako se oblikujejo skupine, ki imajo skupne interese, predvsem tiste, ki intenzivno podpirajo svoje ekipe. Navijači so za športne klube kot del družine. Enako velja tudi v obratni smeri, saj so navijači na svoj klub zelo čustveno navezani, kar pomeni, da imajo športni klubi s svojimi navijači bistveno drugačen odnos, kot ga imajo kupci z organizacijami, ki ponujajo tipične izdelke ali storitve. Namreč izdelkov in storitev ne kupujemo ali uporabljamo v družbi velikih skupin in to je tisto, kar prepreči utrditev vezi med takimi kupci in njihovimi organizacijami. Naj kot primer navedemo sodobno spletno nakupovanje, kjer nakupe običajno opravlja le ena oseba. Za kupce bodo take organizacije zelo težko predstavljale nekakšno večjo vrednost v njihovem vsakdanjem življenju, medtem ko so športni klubi svojim zvestim navijačem veliko več kot le podporniki in kupovalci kart. Ta razlika se pozna predvsem v času krize, saj navijači za razliko od kupcev izdelkov in uporabnikov storitev svoji organizaciji v kriznih časih bistveno bolj zvesto stojijo ob strani, tako vodstvu kluba kot tudi trenerjem in igralcem (Koerber & Zabara, 2017).

V primeru krize je tudi v športnih klubih ključnega pomena dobra komunikacija z deležniki. Pri tem si športni klubi pomagajo s pomočjo družbenih medijev, saj imajo njihovi športniki v digitalnem okolju veliko sledilcev. Preko udeleženosti z digitalnim okoljem javnosti sporočijo, kako se bodo iz krize rešili, kakšne bodo spremembe v organizaciji itd. S tovrstnim odnosom želijo predvsem svojim navijačem pokazati, da imajo do njih spoštljiv odnos, zato tudi navijači veliko lažje podprejo klub. Dejstvo je, da bi morebitno iskanje izgovorov, lahko povzročilo zmanjšanje deleža njihove podpore. Navijačem veliko pomeni, da jih klub v svoje delo vključuje, saj tako razvijejo veliko večjo pripadnost. Naj izpostavimo, da imajo v zvezi z navedenim pogosteje težave na novo ustanovljeni športni klubi, saj nimajo še tako močne in zveste skupine navijačev, kot jo imajo tisti športni klubi, ki so bili veliko prej ustanovljeni in se lahko pohvalijo z dolgoletno tradicijo. Taki klubi se ne soočajo z vprašanjem morebitne izgube svojih podpornikov, ki bi se odločili za kakšen drugi športni klub. Pri pripadnosti velja omeniti tudi to, da v času krize, ko navijač začne razmišljati o tem, ali bi prenehal podpirati svojo ekipo, se slednji za ta korak težko odloči, saj bi to pomenilo, da je pripravljen zapustiti celotno skupnost, v katero je poleg samega športnega kluba vključena lahko tako njegova družina kot tudi prijatelji. Dejstvo je, da za navijače prenehanje izkazovanja podpore športnemu klubu pomeni veliko več kot izgubiti možnost nakupa nekega izdelka. Res pa

je, da mora klub poskrbeti, da bo ekipa pričela zmagovati in dosegati dobre rezultate, da se bo navijačem njihova podpora tudi obrestovala (Koerber & Zabara, 2017).

Pri reševanju športnih klubov iz krize je potrebno upoštevati tudi pomen lige, v kateri se njihova ekipa nahaja. Poznamo tako imenovane »odprte« in »zaprte« lige. Primer odprtih so tiste državne nogometne lige, kjer ob koncu vsake sezone klubi lahko v primeru slabih rezultatov izpadejo v slabšo, v primeru dobrih pa napredujejo v boljšo ligo. V kolikor klub dejansko pristane v slabši ligi, upade prodaja vstopnic, zmanjša se pozornost medijev in zmanjšajo se prihodki od televizijskih pravic. Poleg navedenega lahko klub zapustijo tudi najboljši igralci in trenerji, kar posledično privede do manjšega števila navijačev. Obstajajo tudi dobri primeri odlične povezave kluba z navijači in skupnostjo. Naj kot primer izpostavimo škotski nogometni klub Rangers Football Club iz Glasgowa. Leta 2012 so bankrotirali in novoustanovljeni klub se ni smel vrniti v Škotsko prvo ligo, ampak je moral začeti v četrti. Kljub temu sta tako obisk tekem kot tudi prodaja vstopnic ostala zelo podobna številkam, ki so jih beležili pred letom 2012. Do slednjega je prišlo, ker je športni klub dolgo časa gradil povezavo s svojimi navijači, zato so jim navijači v času največje krize stali ob strani. Prav nasprotno od evropskih pa je večina severnoameriških lig običajno zaprtega tipa, kar pomeni, da ekipe kljub slabim rezultatom ne morejo nazadovati v slabšo ligo. Res pa je, da so v takih ligah pravila povsem drugačna, saj športnim klubom omejujejo plače igralcem, poleg tega je tudi drugačna razdelitev prihodkov med športnimi klubi tako kot je to v Ameriški nogometni ligi (Major League Soccer), kjer športni klubi delujejo kot del nekakšne korporacije. Taka struktura zmanjšuje konkurenčna tveganja in pojav morebitnih kriz v športnih klubih. Ne glede na zgoraj omenjeno pa je potrebno vedeti, da dolgoročni slabi rezultati niso zaželjeni, saj obstaja večja možnost, da bi navijači prenehali podpirati svoj klub in pričeli izkazovati podporo drugemu, veliko bolj konkurenčnemu klubu (Koerber & Zabara, 2017).

Preden krizni managerji določijo strategijo, morajo najprej razmisliti o skupnosti, v kateri se klub nahaja, in o političnih in ekonomskih dejavnikih, ki bi lahko pomagali klubu pri reševanju iz krize. Ker dobrega odnosa s skupnostjo ni mogoče ustvariti v času faze odziva, mora ta odnos biti zgrajen že veliko pred samim pričetkom pojava krize. Slednje velja tako za že uveljavljene kot tudi za na novoustanovljene športne klube. Tudi strokovnjaki, ki skrbijo za odnose z javnostjo, morajo navijače obravnati kot člane skupnosti in ne le kot stranke v poslovni transakciji. Ti odnosi se namreč vzpostavljajo tudi izven dogajanja na igrišču, in sicer preko raznih dogodkov in raznih razprav na družbenih omrežjih, kar nedvomno spodbudi navijača, da se identificira s športnim klubom in postane njegov zvesti podpornik (Koerber & Zabara, 2017).

Manoli (2016) je v raziskavi ugotavljal, katero krizno komuniciranje, proaktivno ali reaktivno, v športnih klubih pogosteje uporabljajo. Ugotovil je, da sta proaktivno krizno komuniciranje in načrtovanje, predvsem pa v nogometnih klubih, manj uporabljena. Vodje komuniciranja v športnih klubih namreč menijo, da je zelo težko vnaprej načrtovati, saj se kriza lahko pojavi iznenada, na kateremkoli področju v organizaciji in je lahko take vrste,

da bi lahko bili vsi vnaprej pripravljene načrti povsem neprimerni za njeno rešitev. Poleg tega je potrebno tudi vedeti, da je vsakič katera koli kriza drugačnega obsega in lahko vsakič znova zajema različne posameznike v organizaciji. Zaradi navedenega je potrebno strategije prilagajati in izbirati različne osebe ali strokovnjake za njeno reševanje. Kot primer nepredvidljive krize so navedli delo z igralci, saj nikoli ne vedo, kdaj bodo slednji lahko storili kakšno neumnost (kockanje, uživanje drog, posilstva itd.). Tudi pri izdelavi najslabšega možnega scenarija so managerji dokaj skeptični, saj menijo, da se izdelava sledečega spleta le takrat, ko je verjetnost takega pojava zelo visoka. Menijo, da je bolje počakati na pojav posamezne krize in se nato poglobiti v njeno reševanje. Dejstvo je, da lahko krizo povzročijo tudi trenerjeve izjave in objave igralcev na družbenih omrežjih, kar pomeni, da noben načrt ne more predvideti, kdaj se bo to zgodilo, zato se vodstvo kluba raje osredotoča na to, kar se je zgodilo včeraj in kar se lahko zgodi v sedanjosti, in analizira stanje iz dneva v dan.

Iz te ugotovitve je moč razbrati, da športni klubi veliko pogosteje uporabljajo reaktiven pristop, kjer se strategija in krizno komuniciranje pojavita takrat, ko se kriza že pojavi. Predstavnik za stike z javnostjo je odgovoren za krizno komuniciranje. Njegove odgovornosti vključujejo posvetovanje z upravnim odborom, zbiranje vseh potrebnih informacij o krizi in posredovanje dogajanja medijev širši javnosti. Nazadnje je potrebno podati tudi oceno krize, saj se mora upravni odbor obvestiti tudi o tem, ali bo potrebno najeti finančne in pravne svetovalce, da bi se morebitne posledice natančneje ocenilo. V športnih klubih naj bi bil človeški kapital tisti, ki zagotavlja sredstva in ne poslovna struktura. Sposobnosti zaposlenih so v času krize eden izmed ključnih dejavnikov, še posebej pri strategiji reaktivnega komuniciranja. Njeno ustrezno načrtovanje nadoknadi občasno pomankanje strategij in protokolov. Reaktiven pristop sicer prinaša tudi določeno tveganje, še prav posebno pa v primeru, ko pride do hude finančne krize. V teh okoliščinah lahko pride do odhoda igralcev in trenerjev iz kluba, vendar je od vseh petiindvajsetih intervjuvancev ta dogodek omenil le eden (Manoli, 2016).

Športni klubi morajo ob pojavu krize poskrbeti tudi za dobro komunikacijo z mediji. Pomembno je, da jih čimprej obvestijo o tem, kaj se dogaja, saj s tem preprečijo nastajanje raznih špekulacij, pojavljanje nepravilnih informacij v javnosti, nad njimi pa ohranijo kontrolo. Tako namreč okrepijo zaupanje podpornikov organizacije in širše javnosti. Za namene sporočanja informacij športni klubi organizirajo tiskovne konference ali podatke objavijo na družbenih omrežjih. Mediji namreč iščejo odmevno zgodbo, ki bi ustvarila veliko zanimanja v javnosti, zato morajo biti športni klubi z njimi v dobrih odnosih. Nekateri športni klubi se ob pojavu kriz takoj dogovorijo za strategijo o tem, kako bodo z njimi komunicirali. Spet drugi se odločijo, da bodo potrpežljivo čakali, da se prah poleže, saj se kriza lahko v športnih klubih pojavi na številnih področjih. Kot primer lahko navedemo škandal, ki vključuje nogometaša enega izmed športnih klubov in je o njem veliko govora, dokler ne pride do kakšne finančne krize pri drugem športnem klubu.

Mediji in javnost se takoj posvetijo novim novicam in dokaj hitro pozabijo stare (Manoli, 2016).

Običajno je mogoče opaziti, da vodstva številnih športnih klubov delujejo tako, da širijo svojo družbeno strukturo in ohranjajo svojo konkurenčno prednost ter pravila delovanja. V času finančne krize lahko pride do sprememb, ki lahko okoliščine do te mere spremenijo, da ogrozijo trenutno vodstvo organizacije. Zaželeno je namreč, da organizacijo v času krize upravlja vodja, ki ima vizijo, in v njeno delovanje vpelje pomembne spremembe. Pri bolj amaterskih športnih klubih je priporočljivo, da v času krize vodje sodelujejo z usposobljenimi prostovoljci, saj tako pridobijo bistveno več zaupanja in podpore tudi od drugih članov kluba. Usposobljeni prostovoljci in ostali člani se morajo v času krize prilagoditi situaciji in si prizadevati, da skupaj z vodjo najdejo skupno rešitev. Prostovoljci imajo namreč radi, da delovanje kluba neprestano enako poteka in niso toliko naklonjeni spremembam, zato je v času krize izzvana njihova prilagodljivost, zaradi česar morajo nekoliko popustiti in v dobro organizacije sprejeti določene spremembe. Res pa je tudi, da mora vodstvo obdržati dober odnos z njimi, saj je družbeni kapital veliko težje nadomestiti kot finančnega, kajti ko naposled izgubiš podpornike, jih zelo težko nazaj pridobiš. Veliko amaterskih športnih klubov zgoraj omenjeno spregleda, zato se lahko kasneje kljub dobremu finančnemu stanju in rezultatom pojavi upad obiskanosti tekem (Baskerville & Cordery, 2016).

Nekateri športni klubi krizo preprečujejo z diverzifikacijo dejavnosti. Poleg vstopnine, televizijskih pravic in prodaje dresov se odločijo, da bodo svojo ponudbo razširili. Primer predstavlja danski profesionalni nogometni klub FC Kopenhagen, ki na svojem stadionu gosti tudi koncerte in razne druge dogodke. Tako pridobijo dodaten vir prihodkov in v primeru zmanjšanja prihodkov na posameznem področju poskrbijo, da finančno stanje kluba ni ogroženo (Fühner, Schmidt & Schreyer, 2021).

Büyükerğün in Çakmak (2018) sta raziskala, kako poteka krizni management v turških nogometnih klubih. Na podlagi njihovih ugotovitev sta izoblikovala nekaj priporočil na področju kriznega managementa, ki bi jih pri svojem delovanju morali upoštevati športni klubi. Da bi se slednji izognili krizi, bi morali pravilno napovedati pojav posamezne krize, večji bi morali biti sprejemanja odločitev na miren način in brez zaletavanja, krizni načrt pa bi moral biti pripravljen in nenazadnje zavedati se morajo, da je potrebno poskrbeti tudi za disciplino zaposlenih. Športni klubi morajo imeti vzpostavljen sistem, ki zgodaj prepozna možen pojav krize. Za njegovo učinkovito delovanje je potrebno neprestano analiziranje notranjega in zunanjega okolja organizacije, priprava preventivnih ukrepov, razpolagati s prilagodljivo in organsko organizacijsko strukturo, dobro upravljati s tveganji in sprotno odpravljati težave.

Poleg zgoraj izpostavljenega morajo športni klubi poskrbeti za zmanjšanje časovnega pritiska, obenem pa čim bolj učinkovito potrošiti odvečen čas. Pri tem morajo managerji poskrbeti za obvladovanje stresa in reševanje napetosti, ki se ob delu pojavijo. Če se kriza

pojavi v klubu, morajo med procesom kriznega upravljanja pravočasno prepoznati njen vzrok, hitro poiskati rešitev in ob vrnitvi v normalno stanje preučiti dogajanje ter pripraviti smernice za naprej. Managerji morajo biti pri samem reševanju krize zelo spretni, saj so njihove vloge ključnega pomena. Imeti morajo potrebne izkušnje in biti usposobljeni na sledečih področjih, in sicer analiziranje notranjih in zunanjih sprememb, pridobivanje podatkov, ocenjevanje stanja in vpeljevanje sprememb v delo organizacije (Büyükerğün & Çakmak, 2018).

Na začetku vsakega proračunskega obdobja mora izvršni odbor športnega kluba razmisliti vsaj o osnovnih grožnjah, ki bi lahko negativno vplivale na uspešnost organizacije in preprečile doseg finančnih ter operativnih ciljev. Oceniti morajo vrednost škode, ki bi jo lahko posamezna kriza povzročila in vzpostaviti nadzor na posameznih področjih organizacije. V tabeli 3 so prikazane potencialne grožnje oziroma tveganja za športne klube, njihove rešitve in način urejanja okoliščin za namene ponovne vzpostavitve kontrole. Izpad iz lige bi za klub lahko pomenil upad prihodkov in morebitno znižanje plač v dogovoru z igralci. Kar pa zadeva skrb za igralski kader, morajo odgovorni redno spremljati veljavnost pogodbe, da kasneje do zapletov ne bi prišlo. V primeru izgube glavnega finančnega sponzorja poskusijo poiskati nove sponzorje ali druge finančne vire, zato je zelo pomembno, da organizacije redno preverjajo svoja finančna sredstva, kajti le-tako vedo, koliko finančnih rezerv imajo (Büyükerğün & Çakmak, 2018).

Tabela 3: Krizni management in kontrola

GROŽNJA/TVEGANJE	MOŽNA REŠITEV	KONTROLIRANJE
- izpad iz lige	- politika znižanja plač	- letni pregled učinkov morebitnega izpada
- pomanjkanje dobrih igralcev na položajih	- nagrada za dober nastop, - zagotovitev zamenjave	- kontroliranje nastopov igralcev, pogodbenih določil in pravočasnih podaljšanj pogodb
- izguba ključnega igralca zaradi izteka pogodbe	- zgodnja obnovitev pogodb	- kontroliranje nastopov igralcev, poškodb, pogodbe
- izguba glavnega finančnega vira (npr. sponzorja)	- iskanje nadomestnega finančnega vira, - dogovor z igralci o začasnem znižanju plač	- pregled običajno potrebnih finančnih sredstev, uspešnosti in načrtov za prihodnost, - občutljivost organizacije na vire dohodka.

Prirejeno po Büyükerğün & Çakmak (2018).

2.3 Vpliv koronavirusa na športne klube

Decembra 2019 so na Kitajskem, natančneje v Wuhanu v Hubeiju, poročali o pojavu pljučnice neznanega izvora. Kasneje so odkrili, da gre za nov koronavirus, ki so ga poimenovali SARS-CoV-2, bolezen, ki jo povzroča, pa so poimenovali covid-19. Posledica njegovega hitrega širjenja po vsem svetu je bilo na tisoče smrti, zaradi česar je Svetovna zdravstvena organizacija 12. marca 2020 razglasila pandemijo (Bernardini in drugi, 2020). Pojav koronavirusa je pomenil veliko težav in negotovosti za mnoge panoge po vsem svetu. Bolezen je Svetovna zdravstvena organizacija razglasila za globalno pandemijo. Sprejeti preventivni ukrepi za namene njene zaježitve so povzročili veliko negativnih posledic celotnemu gospodarstvu in družbi. V športu so se posledice pričetka pandemije sprva opazile v odpovedovanju večjih športnih dogodkov, npr. turnirjev z dolgoletno zgodovino, Evropsko prvenstvo v nogometu in Olimpijske igre v Tokiu. Drug za drugim so se zapirali športni in rekreacijski objekti, vključno s telovadnicami in celo javni parki, ukinjale raznolike storitve. Večina držav je začasno prekinila vsa športna tekmovanja (Anagnostopoulos in drugi, 2021).

Ko je bilo popolnoma jasno, da bo pandemija športnim klubom povzročila veliko negativnih in drugih neprijetnih posledic, se je pojavilo ugibanje o tem, zakaj prihaja do tolikšnih razlik na področju sposobnosti obvladovanja krize. Da bi prišli do te ugotovitve, so se nekateri športni klubi odločili za medsebojno sodelovanje in se povezali z različnimi deležniki. Na ta način so lažje pridobili predloge za rešitev iz krize, saj so z vključitvijo deležnikov poskrbeli za pridobitev raznolikih predlogov. Po skupnem posvetovanju in odločanju so si za cilj zadali sprejeti sporazumne ukrepe, s katerimi bi bili vsi zadovoljni. Primer dobrega skupnega upravljanja lahko pripišemo vodstvu izvršnega odbora UEFA. Zbrali so predstavnike petinpetdesetih nacionalnih športnih zvez, Združenja evropskih klubov, Evropske lige in FIFPro Evrope, da bi postavili skupne temelje glede razporeda nogometnih tekmovanj za leto 2020. V času pandemije je bilo možno opaziti tudi povečanje mreže deležnikov, vpletenih v načrtovanje izvedbe športnih tekmovanj (Anagnostopoulos in drugi, 2021).

Mnenje Evropske unije o situaciji, v kateri so se znašli športni klubi, je bilo, da je čas za inovacije, česar so bili po njihovem mnenju športni klubi sposobni vpeljati. Evropska unija se je zavedala, da bo športni sektor izgubil veliko prihodkov, da se bodo nekateri športniki znašli v finančnih težavah, da bodo športni klubi imeli težave z denarnim tokom in da bi lahko prišlo do povečanja brezposlenosti. Luksemburški minister Dan Kersch je ob tem opozoril na potrebo po podpori majhnih prostovoljnih športnih klubov. Njihov letni proračun je namreč zelo odvisen od majhnih prihodkov, ki so ključnega pomena za njihovo preživetje. Če bi majhni prostovoljni športni klubi ostali brez navedenega, bi se lahko ogrozilo njihov obstoj, kar pomeni, da bi lahko take organizacije preprosto izginile. Namreč organiziranje prireditev, srečanja z agenti in komercialne dejavnosti so v zadnjih desetletjih v športu predstavljale gonilno silo. Nekateri managerji in športniki so ljudi spodbujali, da se morajo v teh razmerah podpirati in držati skupaj, pri tem pa donirati tudi

denar kjer je bilo le-to potrebno. Ob tem se je pojavil celo predlog, ki bi združil moške in ženske teniške organizacije za namene spodbujanja enakosti med spoloma. V času koronavirusa bi lahko prišlo do večjega razvoja in upoštevanja vrednot, ki jih šport spodbuja predvsem pri mladih generacijah, vendar je kljub temu slednji zelo negativno vplival na celotno športno panogo (Anagnostopoulos in drugi, 2021).

Ob začetku pandemije koronavirusa so se številne evropske nogometne tekme odvijale na stadionih brez gledalcev, nekatere so bile prestavljene, spet tretje odpovedane. Pred pričetkom pandemije je igranje pred praznimi tribunami oziroma igranje tako imenovanih »iger duhov« (angl. »ghost games«) prišlo v poštev le v primeru, če so bili klubi ali njihovi navijači kaznovani (npr. zaradi navijaških izgredeov na tekmah). Pandemija je povzročila, da se do konca marca v nobeni evropski nogometni ligi ni odigrala niti ena samcata tekma. Kljub premoru so številne lige iskale načine, s pomočjo katerih bi lahko uspešno dokončale sezono. Zaradi neznanega datuma nadaljevanja nogometnih tekmovanj so se nekateri klubi v nemški Bundesligi znašli v nevarnosti zaradi strahu pred morebitno plačilno nesposobnostjo. Slednjim so na pomoč priskočili bogatejši klubi Bundeslige in jih pričeli subvencionirati preko solidarnostnega sklada. Štirje nemški nogometni klubi, ki so takrat sodelovali tudi v Uefini Ligi prvakov so se med seboj dogovorili, da bodo skupaj zagotovili dvajset milijonov evrov za preostale klube v Bundesligi, saj so se zavedali, da je tržnost lige boljša, če v njej nastopajo klubi z dolgo tradicijo in da se ne znajdejo v položaju, ko bi morali določeni klubi vložiti zahtevo zaradi insolventnosti. Namreč velika razlika je v tem, ali klub nastopa v štirih ali le dveh tekmovanjih v sezoni. Klubi, ki poleg nastopanja v domači ligi in na pokalnih tekmovanjih, zastopajo svojo ligo v mednarodnih tekmovanjih s tem pridobijo dodaten prihodek, medtem ko klubi, ki igrajo le na domačih tekmovanjih, tega prihodka nimajo (Daumann, Drewes & Follert, 2020).

Tabela 4 prikazuje, kdaj se je prekinilo igranje tekem v nekaterih evropskih ligah in kdaj se je z njimi nadaljevalo. Igranje tekem se je v vseh ligah prekinilo do konca marca. Dejstvo je, da niti norveška in švedska prva nogometna liga nista mogli pričeti nove sezone. Nemška Bundesliga je bila prva, ki je pričela z nadaljevanjem sezone, kajti prvo tekmo je odigrala 16. maja 2020. Večina preostalih lig je postopoma pričela z nadaljevanjem sezone, in sicer z manjšo spremembo: tekme so skoraj povsod potekale brez gledalcev na tribunah. Izjemo je predstavljala le profesionalna švedska nogometna liga Allsvenskan, kjer so navijači lahko tekme gledali tudi na nogometnih stadionih. Nekatero ligo so se odločile, da bodo sezono predčasno končale. Francoska Ligue 1, belgijska Jupiler Pro League in škotska Scottish Premiership so za prvaka okronale ekipo, ki je bila v tistem trenutku vodilna na lestvici, medtem ko se je nizozemska Eredivisie odločila, da prvaka ne bo razglasila (Daumann, Drewes & Follert, 2020).

Tabela 4: Odvijanje nekaterih evropskih nogometnih lig v času pandemije koronavirusa

Država	Liga	Datum prekinitve sezone (leto 2020)	Datum nadaljevanja sezone (leto 2020)	Opombe
Avstrija	Tipico-Bundesliga	18. marec	2. junij	Tekme brez gledalcev
Belgija	Jupiler Pro League	13. marec	Odpovedano	Club Brugge določen za prvaka
Češka	Fortuna Liga	12. marec	23. maj	Tekme brez gledalcev
Danska	3 F Superliga	12. marec	23. maj	Tekme brez gledalcev
Anglija	Premier League	12. marec	17. junij	Tekme brez gledalcev
Francija	Ligue 1	13. marec	Odpovedano	Paris Saint Germain določen za prvaka
Nemčija	Bundesliga	13. marec	16. maj	Tekme brez gledalcev
Italija	Serie A	9. marec	20. junij	Tekme brez gledalcev
Nizozemska	Eredivisie	12. marec	Odpovedano	Brez prvaka
Norveška	Eliteserien	Ni še pričela s sezono	16. junij	Tekme brez gledalcev
Poljska	PKO Ekstraklasa	13. marec	29. maj	Tekme brez gledalcev
Portugalska	Liga NOS	12. marec	3. junij	Tekme brez gledalcev
Rusija	Premier Liga	17. marec	19. junij	Tekme brez gledalcev
Škotska	Scottish Premiership	-	Konec sezone	Celtic Glasgow določen za prvaka
Španija	La Liga	12. marec	11. junij	Tekme brez gledalcev
Švedska	Allsvenskan	Ni še pričela sezona	14. junij	Tekme z gledalci
Švica	Raiffeisen Super League	2. marec	19. junij	Tekme brez gledalcev
Turčija	SPORTOTO SüperLig	19. marec	12. junij	Tekme brez gledalcev

Prirjeno po Daumann, Drewes, & Follert (2020).

Športne klube lahko razumemo kot storitveno podjetje, vendar pa je njihov obstoj odvisen tudi od njihovih konkurentov. Namreč lige ne morejo izvesti tekmovanja, če v njej ni drugih klubov, zaradi česar ne morejo pridobiti prihodkov od televizijskih pravic, sponzorjev in prodanih vstopnic. Športni klubi se zaradi navedenega soočajo s posebnostjo, da med seboj tekmujejo in obenem tudi sodelujejo, zato so medsebojno soodvisni. Mnogi športni klubi si želijo povečati svoj športni uspeh in se pri tem veliko ne ozirajo na njihov dobiček. Tako namenijo kar nekaj denarja nakupu novih igralcev in v trenersko osebje. Obenem pa lahko zaradi nizke dobičkonosne naravnosti ustvarijo premalo finančnih rezerv in imajo nizki lastniški kapital. V ozadju takega poslovnega modela se skriva ranljivost, ki se pojavi v času krize. Slednja postane še posebno opazna, ko viri prihodkov kar naenkrat izginejo, povsem enako, kot je do navedenega prišlo ob nepričakovani pandemiji koronavirusa, saj organizacije z nizkimi finančnimi rezervami lahko zaidejo v hude finančne težave (Daumann, Drewes & Follert, 2020). Poleg znatnega zmanjšanja prihodkov od odigranih tekem se je zmanjšal tudi prihodek s strani sponzorjev, saj je pandemija prizadela tudi slednje. V angleški profesionalni nogometni ligi Premier League so sponzorji razne letalske družbe in podjetja, ki poslujejo v energetske panogi. Letalske družbe so prav tako kot klubi zaradi omejevanja potovanj imele upad prihodkov, kar je vplivalo tudi na njihovo vlaganje v nogometne klube, ki je bilo nižje kot običajno (Frick, Lang, Maguire & Quansah, 2020).

Z igranjem tekem pred praznimi tribunami je v nogometu manjkalo tisto pravo vzdušje, ki je običajno na stadionih prisotno, ko navijači ploskajo, žvižgajo in prepevajo. Tudi trenerji in igralci, ki so vajeni raznih zvokov s tribun, so se kar nenadoma znašli v novem položaju, saj niso bili vajeni tako mirnega okolja. Tekme brez gledalcev so po drugi strani omogočile, da se vzpostavi boljša komunikacija med trenerjem, igralci in sodniki. Poleg tega ekipe niso bile deležne velike prednosti, ki jo igranje na domačem igrišču doprinese, ker njihovih navijačev ni bilo na stadionu. Dejstvo je, da se je brez navijačev spremenil tudi način prenosa tekem na televiziji. Zavedati se moramo, da je bil eden izmed glavnih razlogov, da so se mnoge lige odločile s sezono nadaljevati, predvsem namen ustvarjanja prihodkov iz televizijskih pravic in s tem povezanega sponzorskega denarja. Nekatere televizijske postaje so med predvajanjem tekem navijaško vzdušje na stadionih prikazale s posnetimi zvočnimi efekti, saj je slednje že pred izbruhom pandemije koronavirusa na stadionih vplivalo tudi na tržnost in vrednost televizijskih pravic. Če gledalci ne občutijo tega vzdušja, bi lahko upadla gledanost tekem oziroma povpraševanje gledalcev (Daumann, Drewes & Follert, 2020).

V času prenehanja izvajanja športnih tekmovanj so nogometni klubi imeli manj prihodkov, so pa bili istočasno primorani pokrivati nastale stroške. Dejstvo je, da plače igralcev predstavljajo daleč največji strošek vsakemu nogometnemu klubu. Kot prikazuje tabela 5, je v letu 2019 delež prihodkov, ki je bil namenjen za pokritje stroška plač igralcev, v vseh petih najmočnejših ligah znašal več kot 50 % vseh prihodkov. Največji delež prihodkov je bil namenjen izplačilu plač v francoski profesionalni nogometni ligi Ligue 1, in sicer

slednji je znašal 74,6 %, najnižji pa v nemški Bundesligi, kjer je znašal 52,8 % (Daumann, Drewes & Follert, 2020).

Tabela 5: Razmerje med stroški plač in prihodkov petih nogometnih lig v letu 2019

	Anglija	Nemčija	Španija	Italija	Francija
	Premier League	Bundesliga	La Liga	Serie A	Ligue 1
Skupni prihodki	5,5 mrd. EUR	3,2 mrd. EUR	3,1 mrd. EUR	2,2 mrd. EUR	1,7 mrd. EUR
Skupni stroški plač igralcev	3,2 mrd. EUR	1,7 mrd. EUR	2,0 mrd. EUR	1,5 mrd. EUR	1,3 mrd. EUR
Delež	59,1 %	52,8 %	66,2 %	66,4 %	74,6 %

Prirejeno po Daumann, Drewes, & Follert (2020).

Zaradi pomankanja prihodkov so se v času pandemije koronavirusa klubi morali z igralci pogajati o znižanju plač. Pojavili so se tudi predlogi, da bi se pričelo z uporabo tako imenovanega sistema »salary cap«, ki je značilen za športne lige v Severni Ameriki, kot sta na primer profesionalni košarkarska NBA liga in nogometna Major League Soccer liga. »Salary cap« predstavlja dogovor o omejitvi plač, slednji pa dejansko pomeni, da lahko klubi za plače igralcev namenijo omejene vsote denarja. Če tega ne upoštevajo in presežejo dovoljeni znesek, so lahko sankcionirani. Pogoj, da bi lahko povsod uvedli tovrstni dogovor je, da bi pri tem sodelovali vsi klubi, kar je seveda zelo težko doseči. Dejstvo je, da vse dokler bodo klubi raje naravnani k maksimiranju igralnega uspeha in ne k dobičku, bodo veliko raje namenili več sredstev v nakup igralcev in v njihove plače. Poleg tega pa klubi v Evropi med seboj tekmujejo na zelo prostem trgu, zaradi česar je dogovor o uvedbi »salary cap-a« zelo malo verjeten, prav gotovo pa bi najverjetneje kršil evropsko zakonodajo o konkurenci. Bo pa najverjetneje v prihodnosti prišlo do tega, da bodo klubi v pogodbe svojih igralcev vključili posebno klavzulo, ki bi jim v primeru morebitnih izbruhov novih pandemij dovolila znižanje igralčeve plače za dogovorjeno število odstotkov (Frick, Lang, Maguire & Quansah, 2020). Pandemija koronavirusa je med februarjem in majem vplivala tudi na tržne vrednosti igralcev, ki jih ureja svetovno znana spletna stran *transfermarkt.de*. Literatura iz športnega in ekonomskega področja opisuje igralčevo tržno vrednost na *transfermarkt.de* kot povzetek igralčevih osebnih značilnosti, njegovih predstav, njegove zmogljivosti, njegovega opisa in rezultatov njegove ekipe. V času, ko ni bilo igranja nogometnih tekem, nekaterih parametrov ni bilo možno spremljati, kar se je odražalo v znižanju tržnih vrednosti igralcev (Daumann, Drewes & Follert, 2020).

Pri dogovarjanju o znižanju plač so se v športnih klubih pojavili številni problemi in tudi dvojna merila. Zaposlenim izven nogometnih zelenic so med drugim grozile odpovedi in neizplačila plač, medtem ko so v nekaterih klubih, na primer v angleški nogometni ligi Premier League, nogometaši še vedno zahtevali polno plačo in na njeno znižanje niso pristali. To je izzvalo ogorčenje širše javnosti, saj so pohlepnim nogometašem očitali, da

medtem ko oni uživajo v velikem bogastvu, se ostali zaposleni v klubih borijo za preživetje. Da bi klubi ohranili svoj ugled in ugled blagovne znamke, so se odločili, da ne bodo zaposlenih odpuščali in so poskušali poiskati boljše rešitev. Bilo je določeno število igralcev, ki so se odrekli deležu svoje plače, da je klub lahko izplačeval ostale zaposlene. Naj dodamo, da so bili nekdanji igralci, novinarji in tudi nogometni strokovnjaki negotovi, ko je bilo vprašanje o obsojanju ali branjenju igralcev, ki niso pristali na znižanje svoje plače. Angleška profesionalna nogometna liga Premier League je lastnikom klubov poskušala pomagati pri prepričevanju igralcev, da bi slednji popustili pri znižanju plač, a so oboji naleteli na sindikat igralcev, ki je odločno zavrnil predlog o znižanju plač za 30 % (Kennedy & Kennedy, 2020).

Kljub neuspehu so se v nekaterih klubih lastniki vseeno uspeli z igralci dogovoriti o znižanju plač, npr. pri Chelseaju so igralci sprejeli 10% znižanje plače. Poleg tega so se nekateri igralci za pomiritev navijačev in širše javnosti in da pokažejo, da jim je mar za njihovo skupnost, odločili, da bodo ustanovili dobrodelni sklad, poimenovan *Players Together*, v katerega se je kasneje vključilo 180 igralcev. Na dražbah so prodajali podpisane nogometne drese, pri tem pa tudi donirali del svojih plač, iz katerih so skupaj zbrali štiri milijone angleških funtov (približno 4.749.300,00 evrov) oziroma povprečno okoli 23.000 funtov (približno 26.975,00 evrov) na igralca, kar je večini predstavljalo odpoved enotedenski plači. Zbrana sredstva so nato namenili zdravstveni organizaciji *National Health Service* kot pomoč v boju proti pandemiji koronavirusa in s svojo gesto zmanjšali pritiske medijev in navijačev ter zadovoljili tudi širšo javnost. Klubi iz angleške profesionalne nogometne lige Premier League so skupnostim poleg zbiranja denarnih sredstev pomagali tudi pri razdeljevanju kosil za brezdomce, otrokom so nudili izobraževalne pakete, pogovarjali so se s starejšimi, ki so v času izolacije živeli sami, pomagali so pri dostavi paketov s hrano, omogočili so podporo ljudem, ki so se zaradi psihičnih težav znašli v težavah, svojim zaposlenim so priskrbeli zaščitno opremo in skupnosti donirali razne elektronske naprave, da bi otrokom omogočili boljše izobraževanje ter na ta način pomagali pri reševanju vsesplošne družbene krize. Tako so klubi v času pandemije koronavirusa v svojih skupnostih postali ene izmed pomembnejših organizacij, ki so v času pandemije imele vidnejšo vlogo (Kennedy & Kennedy, 2020).

Da bi si najmočnejši evropski nogometni klubi povrnili finančno moč in si lažje opomogli od posledic pandemije koronavirusa, so se aprila 2021 začele resne pobude za ustanovitev Super Lige, kar je po celem svetu nato sprožilo plaz kritik. V njej bi nastopali najbolj elitni klubi v Evropi, in sicer Barcelona, Real Madrid, Atletico Madrid, Chelsea, Liverpool, Manchester City, Manchester United, Tottenham Hotspur, Arsenal, Juventus, AC Milan in Inter. Povabljena sta bila tudi Bayern München in Paris Saint-Germain, a sta vabilo že na začetku zavrnila in tako poskrbela za pojav prvih težav, saj bi za namene uspešne ustanovitve Super Lige, za njen potek in večjo kakovost tekem v njej morali sodelovati vsi največji evropski klubi in ne le nekateri izmed njih. Največja pobudnika za ustanovitev Superlige sta bila španska kluba Real Madrid in Barcelona. Predsednik Real Madrida

Florentino Perez je namreč menil, da bi s Superligo pridobili na kakovosti in gledanosti tekem, saj bi v Superligi nastopale le najboljše ekipe. Menil je, da navijačem upada zanimanje za tekme, kjer velik klub igra proti nekoliko manj finančno močnemu ali proti drugorazrednemu klubu, kajti omenjeni naj bi v glavnem izpadli že v skupinskem delu. Ob tem pa velja izpostaviti dejstvo, da lahko tudi manjši klubi včasih presenetijo, kot je to uspelo v sezoni 2015/16 nogometnemu klubu Leicester City v angleški nogometni ligi Premier League. Omenjeni je osvojil naslov prvaka in bil boljši od vseh šestih angleških klubov, ki naj bi postali člani nove Superlige. Še bolj pomemben je uspeh Porta (Portugalska prva liga), ki je leta 2004 osvojil Ligo prvakov, kljub temu da ni igral v nobeni izmed petih najmočnejših evropskih nogometnih lig. V kolikor bi Superliga takim ekipam preprečila članstvo, bi se zmanjšala možnost tovrstnih presenečenj (Cortsen, Storm & Wagner, 2021).

Barcelona je bila pobudnik zgoraj opisanega iz razloga, ker se je že pred začetkom pandemije koronavirusa znašla v finančnih težavah, po njenem začetku pa se je znašla v še večji finančni krizi. Predsednik kluba Joan Laporta je Superligo videl kot rešitev, ki bi klub lahko izvlekla iz finančne krize. Ko je UEFA prišlo na uho, da se obeta ustanovitev Superlige, je njen predsednik Aleksander Čeferin poklical predsednika nogometnega prvaka Juventusa Andreo Agnelli, ki je dogovarjanje o Superligi zanikal in mu rekel, da so to le govornice, kar pa se je kasneje izkazalo za laž, saj so se klubi naposled le odločili ustanoviti Superligo. Takoj zatem so se v javnosti pojavila nasprotovanja nogometnih trenerjev, igralcev in tudi navijačev. UEFA je klubom, ki so postali člani Superlige, zagrozila, da njihovi igralci ne bodo smeli za svoje reprezentance zastopati v primeru, če bodo igrali v Super ligi. Ključni trenutek začetka razpada Super lige pa so sprožili navijači nogometnega kluba Chelsea, saj so protestirali in od predsednika kluba zahtevali, da izstopijo iz Super lige. Nato je kapetan nogometnega kluba Liverpool Jordan Henderson sklical kapetane preostalih ekip in kmalu po sestanku povedal, da se igralci ne strinjajo z igranjem v Super ligi. Zaradi pritiska navijačev, igralcev, trenerjev in UEFE so klubi iz lige začeli izstopati. Najprej je to storil Manchester City in za njim tudi preostali angleški klubi (Chelsea, Arsenal, Liverpool, Manchester United in Tottenham Hotspur). Nenazadnje sta iz lige izstopila tudi Atletico Madrid in Inter, kasneje pa tudi AC Milan. Na koncu so ostali le še Juventus, Real Madrid in Barcelona, zato se je Super liga končala, še preden se je sploh dejansko začela. Glas navijačev je prevladal nad pohlepom nekaterih predsednikov in lastnikov klubov. Na primeru Super lige lahko vidimo tudi, kako močna je povezanost med navijači in njihovimi klubi ter do kako velikih sprememb lahko krize privedejo (Chanda & Saha, 2021).

3 DELEŽNIKI ŠPORTNIH KLUBOV

3.1 Pregled deležnikov športnih klubov

Dober odnos z deležniki je za športne klube zelo pomemben. Pri svojem delovanju se povezujejo z različnimi deležniki, ki jim pomagajo na njihovi poti do uspeha. Športni klubi pričnejo upravljati svoje deležnike tako, da najprej pripravijo seznam skupin deležnikov in opredelijo povezavo z deležniki (Garcia-Merino, Mendizabal & San-Jose, 2020). Pri tem si lahko pomagajo z izdelavo kolesa deležnikov, s pomočjo katerega lahko prikažejo vse deležnike organizacije (Bryant, 2015). Po končani identifikaciji deležnikov pričnejo z njihovo analizo, kjer s pomočjo matrike moči in interesa ugotovijo, kakšen vpliv posamezen deležnik dejansko na organizacijo ima. Tako določijo prioritete deležnike in velikost njihovega prispevka k delu organizacije. Organizacija si mora prizadevati, da v najvišji meri zadovolji cilje deležnikov, ki imajo veliko moč in velik interes, pri tem pa mora vseeno spremljati tudi preostale deležnike. V tretji fazi organizacije pričnejo s komuniciranjem z deležniki. Najprej pripravijo načrt o poteku komunikacije, nato pa določijo osebe, ki bodo s posameznim deležnikom komunicirale. V zadnji fazi, ko z deležniki že pričnejo sodelovati, načrtujejo aktivnosti, poskrbijo za uresničitev pričakovanj s strani deležnikov, spremljajo napredek sodelovanja in na koncu od deležnikov prejmejo povratne informacije (Mindtools, brez datuma).

Garcia-Merino, Mendizabal in San-Jose (2020) so v raziskavi ugotovili, da so najpomembnejši deležniki športnih klubov njihovi navijači, saj so del tudi lokalne skupnosti, zaradi česar imajo velik pomen za potek dela v športnih klubih. Navijači lahko kot prostovoljci opravljajo delo za športne klube in tako krepijo medsebojno povezanost. Poleg tega pa navijači s prihodom na tekme športnemu klubu doprinesejo dodaten prihodek. V raziskavi so izpostavili tudi sponzorje, saj slednji skrbijo za nabavo športne opreme, športnim klubom pa nudijo veliko finančno podporo. Nazadnje so med pomembnejše uvrstili tudi medije, saj slednji omogočajo prenos športnih tekmovanj po vsem svetu in ljudem omogočajo njihovo spremljanje in komentiranje. Med ostalimi deležniki, ki niso bili tako izpostavljeni, so bili vodstvo, lastniki, ostali zaposleni, oblast in panožne zveze. Brito, Ferreira in Miragaia (2016) so v svoji raziskavi kot deležnike športnih klubov omenili tudi banke in konkurenco.

3.2 Opis deležnikov športnih klubov in njihovo delovanje v obdobju pandemije koronavirusa

3.2.1 Vodstvo

Vodenje se osredotoča na štiri bistvene procese, in sicer na vzpostavitev vizije, načrtovanje ciljev, vzdrževanje angažiranosti in na prilagajanje spremembam (Abdullah & Anwar,

2021). Sposobnost prilagajanja spremembam je bila nujno potrebna tudi v času pandemije koronavirusa, saj je slednja poskrbela, da so v veliko organizacijah zaposleni delali od doma, kar je za vodje predstavljalo nov izziv, o tem, kako na daljavo še vedno uspešno usmerjati zaposlene, da bi dosegli zadane cilje organizacije. Namreč občutek izolacije od sodelavcev lahko vpliva na delovno uspešnost zaposlenih, saj so zaposleni pri delu od doma imeli otežen dostop do sodelavcev ali vodij, kar je vodilo do počasnejšega reševanja problemov. Na dani točki je potrebno izpostaviti tudi koncept e-vodenja, ki temelji na olajšanju dela zaposlenim in skrbi za nudenje dobrih pogojev za delo, ob tem pa še skrbi za motivacijo zaposlenih, pri skupnem uspešnem zasledovanju ciljev organizacije (Abid, Baykal & Contreras, 2020). Nekateri vodje so se odločali za uporabo tega novega koncepta, zato je postopoma e-vodenje pričelo predstavljati popolnoma nov slog vodenja, katerega glavni namen je bil izboljšati virtualni potek dela in delo od doma. Pri tem slogu je posebnost v tem, da vodje s svojimi zaposlenimi komunicirajo, kljub temu da niso v podjetju ali v skupni pisarni (Fidhyallah, Lestari, Solikhah & Wolor, 2020).

V času pandemije je odgovornost vodij postala še veliko večja, saj so se soočili s sprejemanjem odločitev, ki so bile ključne za obstoj organizacije in za ohranitev stabilnega finančnega stanja. V nogometnih klubih velikokrat funkcijo vodenja opravlja upravni odbor. Za njegovo uspešno funkcioniranje je ključnega pomena, kakšna dinamika je med njegovimi člani prisotna. V primeru slabe dinamike lahko kaj kmalu pride do pomanjkanja jasnega in skladnega vodenja ter težavah pri sprejemanju odločitev (Bond, Cockayne, Parnell & Widdop, 2020). V športnih klubih se je izkazalo, da so vodje glavna povezava med notranjimi in zunanjimi deležniki organizacije. Vodje so odgovorne tudi za izdelavo strategije organizacije in njeno vpeljavo. Uspešnost vodje se v dobrem odnosu z ostalimi deležniki kaže, ko organizacija prejme več finančnih pa tudi nefinančnih sredstev. V kolikor vodje ne skrbijo za odnos z njimi, lahko privede do raznih težav, kot so zamude pri dobavi opreme ali odhodi športnikov iz kluba h konkurenci (Di Lorenzo, Esteve, Inglés & Puig, 2011).

Primer športnega kluba, kjer so se pojavile težave med odnosi z upravnim odborom in deležniki, je bil izpostavljen v angleškem nogometnem klubu Liverpool. Klub se je zaradi vladnih priporočil glede koronavirusa odločil, da bo zaposlene poslal na dopust, kar je pomenilo, da je šlo za »prisilen« ukrep ali dogovor. Ko je novica prišla v javnost, se je klub soočil z nestrinjanjem navijačev, ker naj bi bila ta odločitev v nasprotju s klubsko moralo. Kar je poželo dodatno grajo, je bilo tudi dejstvo, da v tem primeru ni bilo znano, kdo je to odločitev sprejel in ali je bila odločitev sploh sprejeta z glasovanjem upravnega odbora kluba. Ko se sprejemajo odločitve, pri katerih se ne ve, kdo za njimi stoji, ima to lahko posledice tako za vodstvo organizacije kot tudi za njene zaposlene. Zaradi tega morajo biti sprejete v skladu z delovanjem kluba na vseh ravneh. Kot je bilo predhodno že govora, je klub veliko več kot samo zgolj organizacija. Lokalna skupnost in njegovi podporniki si namreč želijo, da vodstvo sprejema takšne odločitve, ki bodo v skladu s tradicionalnim delovanjem kluba (Bond, Cockayne, Parnell & Widdop, 2020).

Eden izmed ukrepov, ki so ga vodje sprejeli v času pandemije koronavirusa v športnih klubih, je bilo tudi kratkoročno znižanje plač športnikom. Dejstvo je, da se o teh vprašanjih z igralci ne pogovarja vodja sam, ampak te stvari v športnih klubih pretežno urejajo športni direktorji ali oseba, ki ima z igralci najboljši odnos. V mnogih ligah in klubih s tovrstnimi pogajanjmi niso imeli problemov, saj so športniki razumeli finančno situacijo, v kateri so se njihovi klubi znašli zaradi dobrega odnosa med zaposlenimi in vodstvom kluba. Igralci, ki so imeli višje plače, so videli, da se lahko lažje odpovedo deležu svoje plače kot pa zaposleni, ki na igrišču niso igrali. Tako so pokazali, da sta tudi njim prihodnost in trajnostni razvoj kluba pomembni. Poleg tega se je s tovrstnim odzivom med zaposlenimi okrešila tudi enotnost, ki je botrovala k lažjemu vodenju in vpeljevanju strategij vodij. V klubih, kjer so bili prisotni slaba komunikacija in slabi odnosi med vodstvom in igralci, je ta predlog lahko povzročil odpor, zaradi česar so igralci o zgoraj omenjeni nameri dobili napačno predstavo. Potrebno se je zavedati, da imajo tako upravljanje kluba kot tudi odločitve vodstva izredno velik vpliv pri izgradnji dolgoročnega odnosa z lokalno skupnostjo, zaposlenimi in z ostalimi deležniki (Bond, Cockayne, Parnell & Widdop, 2020).

3.2.2 Zaposleni v športnih klubih

V športnih klubih med zaposlenimi najdemo tudi trenerje in športnike. Trenerji skrbijo za razvoj in napredek športnikov ter poskušajo doseči zastavljene rezultatske cilje vodstva kluba. Pri treningu poskušajo izboljšati športnikove sposobnosti tako na področjih, kjer že dosega zelen nivo, kot tudi na tistih, kjer ni še tako »dober«. V trenutku, ko mora športnik na tekmi nastopiti, mu trener pomaga pri koncentraciji in pri umirjanju misli ter čustev. Športniki morajo za dosego dobrega rezultata svoje trenerje upoštevati. Včasih se zgodi, da se športniku ob doseganju dobrih rezultatov poveča njegov ego, zaradi česar lahko preneha upoštevati trenerjeva navodila, kar seveda pri trenerjih ni zaželeno, še posebej ne pri ekipnih športih, saj ima omenjeno lahko negativen vpliv na celotno ekipo. Take igralce običajno trenerji povabijo na pogovor ali jih kot neko vrsto kazni začasno odstranijo iz ekipe, vse dokler se ne vrnejo na treninge z discipliniranim in spoštljivim odnosom. Športniki se morajo namreč zavedati, da jim njihov trener želi le pomagati na poti do uspeha in da bodo s tem, ko bodo upoštevali njegova navodila, lahko postali vrhunski športniki ali celo najboljši posamezniki v svojem športu (Chelladurai, 2007).

V obdobju izolacije in športne neaktivnosti je med nekaterimi športniki prišlo tudi do pojava psihičnih težav. Dejavniki, kot so strah pred okužbo, dolgo trajanje karantene, dolgčas, frustracija in manjši stik z ljudmi, so lahko najpomembnejši faktorji, ki lahko povzročijo dodaten stres in psihično obremenitev. Res je, da je pandemija poskrbela za prekinitvev športnih tekmovanj, zmanjšanje stopnje intenzivnosti in števila treningov, vendar je športnikom ponudila tudi pozitivno plat. Tisti športniki, ki so bili v tem času poškodovani, so lahko okrevali in kasneje uspešno odigrali predstavljen zaključek sezone. Poleg tega so zanje skrbeli razni športni psihologi in jim pomagali v časih, ko so se znašli v

težavah s področja psihe. Nadaljnje gibanje in treningi so bili namreč priporočani, kar se je pozitivno odražalo na športnikih, s treningi na daljavo pa so še vedno ohranjali svojo telesno pripravljenost. Ohranjanje vadbe in treningov je bilo zelo pomembno, saj se je kasneje izkazalo, da športniki, ki v času izolacije niso trenirali, so bili kasneje veliko bolj nagnjeni k poškodbam, kot pa tisti, ki so poskrbeli za redno vadbo (de la Rubia Riaza, Hontoria Galán, Mon-López & Refoyo Roman, 2020). V Braziliji so se rokometaši sprva zelo težko soočili z zmanjšanim številom treningov. Prišlo je do upada kondicije in motivacije ter počasnejšega izboljševanja rokometnih veščin in taktik. Nekateri so prejeli tudi nižje plače. Trenerji so med drugim tudi opazili, da zaradi pandemije njihovi igralci nazadujejo, zato so skupaj s psihologi izoblikovali programe za izvedbo treningov na daljavo. Tako so poskušali svojim rokometašem vrniti rutino vsakdanjega treninga in dogovarjanje o taktikah, izboljšanju njihovih veščin ter sposobnosti in obenem so lahko s celotno ekipo ohranjati stike. S tovrstnim pristopom je bilo poskrbljeno, da se ob ponovnem pričetku športnih tekmovanj njihova ekipa ne bi znašla izven tekmovalnega ritma. Nekateri trenerji so treninge in pogovore izvajali preko spletnih kamer, spet drugi so se odločili za vnaprej pripravljene tečaje, tako da so se številni morali prilagoditi uporabi nove tehnologije in novih tehnoloških postopkov dela (Aquino, Costa, Menezes, Musa & Santos, 2020).

Dobro izveden primer treningov na daljavo predstavlja praksa nogometnega kluba Liverpool. Trener Jurgen Klopp se je za ta način odločil, da bi svoje igralce ohranil v dobri fizični in psihični pripravljenosti, pa tudi zato, da je ostal v stiku z njimi. Pri vsakem treningu je svoje igralce spodbujal z besedama »Ostanite pozitivni!«. Poskrbel, da v ekipi ni bilo nejevoljnega vzdušja ter negodovanja in da so igralci bili motivirani ne samo pri treningih, temveč pri vseh ostalih zadolžitvah. Klopp je užival v tovrstnem načinu treniranja med pandemijo, še zlasti pri video konferencah, kjer je imel pristnejši stik z igralci kot samo preko sms sporočil. Za ohranjanje discipline je poskrbel na ta način, da je zamudnike doletela denarna kazen. Igralcem se je namreč prijava v pogovor na Zoom-u vedno odprla dobre pol ure pred pričetkom treninga oziroma sestanka, tako da so vsi imeli dovolj časa za pravočasno udeležbo. Sprva je bilo nekaj začetnih težav zaradi privajanja na nov sistem dela, a nato je vse lepo steklo. Njihova srečanja so potekala tako, da je trener sprva igralcem pustil, da se malo pogovorijo, da ohranjajo medsebojno povezanost. Nato so pričeli s pogovori o raznih taktikah in o načinu izvedbe treningov, na koncu so se še malo pogovorili, se pozabavali in tako ohranjali dobro vzdušje med srečanji na daljavo. Liverpool je bil eden izmed klubov, ki je uspešno izvajal treniranje na daljavo (Krishnan, 2020).

3.2.3 Lastniki in investitorji

Lastnik in investitorji so se v času pandemije prav tako soočili z različnimi pomembnimi odločitvami. Dejstvo je, da v nekaterih športnih klubih lastniki opravljajo tudi funkcijo vodje. V času pandemije so se soočili predvsem s težavo nenadnega upada prihodkov, kar

so poskušali omiliti z dogovarjanjem o znižanju plač športnikom, kar je bilo nadvse zahtevnega značaja. Ob tem so morali poskrbeti tudi za službe in plače ostalih zaposlenih (Daumann, Drewes & Follert, 2020). V prihodnje bi se športni klubi za hitrejše dogovarjanje o znižanju plač v izrednih razmerah, lahko zgledovali po ameriško-kanadski nacionalni hokejski ligi, kjer lastnikom določba v primeru izrednih razmer (npr. vojn, pandemij) dovoljuje, da svojim igralcem lahko začasno znižajo plače (Abdurraheem & Alam, 2021).

Pred pandemijo koronavirusa so se lastniki bolj kot s finančnimi rezervami ukvarjali z izgradnjo močne ekipe, ki bi njihove športne klube pripeljala do vrhunskih rezultatov. Pandemija je povzročila, da so se nekateri lastniki pričeli zavedati, da je potrebno imeti tudi finančne rezerve. Zaradi navedenega se v zadnjem času pojavlja vprašanje, ali se bodo lastniki po koncu pandemije koronavirusa osredotočili na izgradnji odnosa med športnimi klubi in lokalnimi skupnostmi ali pa se bodo še naprej osredotočali na finančne motive in uspehe ekipe. Nekateri lastniki nogometnih ekip so se znašli v težavah, saj je njihovim klubom grozil stečaj, kar je kasneje v nekaterih ligah botrovalo k nastanku skupnega sklada klubov, ki so imeli večjo finančno moč in ki so lahko pomagali klubom, ki so se znašli v finančnih težavah. Ravno ti skupni skladi bi lahko v prihodnosti v primeru podobnih kriz lastnikom klubov z majhno finančno močjo in z ne tako bogatimi investitorji predstavljali pomembno rešitev. Ko bi v močnih elitnih športnih ligah preusmerili delež finančnih virov, bi slednje lahko predstavljalo dolgoročno naložbo v izboljšanje delovanja evropskega nogometa. Poleg tega bi v športnih klubih morali omejiti tudi vpliv zastopnikov športnikov, saj so omenjeni v sezoni 2019-20 v angleški nogometni ligi Premier League od klubov prejeli kar 263 milijonov angleških funtov (približno 309 milijonov evrov). Njihov vpliv bi morali omejiti predvsem zato, ker športu ne predstavlja dodane vrednosti, zato bi ta denar lahko klubi vložili kam drugam ali pa ga namenili finančnim rezervam (Reade & Singleton, 2020).

3.2.4 Sponzorji

Za sponzorje so prazni stadioni in prekinitve športnih dogodkov zaradi pandemije pomenili, da ne bodo morali svojim navijačem od blizu predstaviti svojih izdelkov oziroma storitev, kot bi jih običajno. Namreč ob ogledu tekme na stadionu navijači opazijo ogromne oglaševalne panoje in kupujejo prigrizke ter pijačo raznih sponzorskih podjetij. Na ta način navijači razumejo sponzorjevo vlogo kot del dogajanja in postanejo zvesti uporabniki določene blagovne znamke. Po 78 % odigranega rednega dela sezone v ameriški košarkarski ligi NBA in 85 % odigranem rednem delu sezone v ligi NHL so sponzorji, brez upoštevanja končnice, ki je zanje najbolj donosna, izgubili od 15 % do 22 % prihodkov. Strategija, s katero so sponzorji ob prekinitvi tekem pristopili do svojih potencialnih strank, se je navezovala na družbene medije, saj so družbeni mediji omogočali najlažjo obliko stika z osebami, ki spremljajo in se udeležujejo športnih dogodkov. Poleg tega so nekateri poskušali povečati oglaševanje tudi na televiziji. Dejstvo je, da imajo

sponzorji v športnih klubih zelo pomembno vlogo, še posebej v manjših in manj uspešnejših klubih, kjer lahko njihove investicije predstavljajo kar 20 % vseh klubskih prihodkov. Za klube je bil v času pandemije koronavirusa eden največjih izzivov obdržati sponzorje, saj je pandemija vplivala na mnoge panoge, med njimi tudi na letalske družbe, ki so ene izmed večjih sponzorjev športnih klubov (Pokrywczynski, 2020).

V Sloveniji so podjetja kljub krizi, ki jo je pandemija povzročila, še vedno sponzorirala športne klube in športnike. Res pa je, da so pri njihovi nameri podjetja pričakovala tudi državno pomoč. Dejstvo je, da sponzorstvo lahko poteka z doniranjem finančnih zneskov ali v obliki opravljenih produktov in storitev. Zaradi pandemije so sponzorji pri vlaganju v športne klube postali veliko previdnejši, kot so bili pred njo. Zaradi teh izrednih okoliščin so športni klubi in športniki prejeli manj denarja. Po drugi strani pa so se lahko podjetja, ki so si želela pričeti s sponzoriranjem športnih klubov, slednje zagotovila po bistveno nižji ceni. Zaradi krize so bili športni klubi zadovoljni tudi z manjšo vloženo vsoto, kot bi bili v običajnih razmerah. Poleg tega bi se sponzorjem tovrstna naložba ob koncu pandemije dodatno obrestovala, saj bi ob vrnitvi športnih dogodkov ponovno lahko širili svojo prepoznavnost preko televizijskih zaslonov. Sponzorstvo športnim klubom doprinese veliko več kot le pridobljena sredstva. S pomočjo sponzorjev lahko tudi športni klubi prepoznavnost svoje blagovne znamke povečajo, kar je bilo v času brez športnih tekmovanj bistveno težje kot v času pred pandemijo. Nekateri sponzorji športnim klubom pri povečanju prepoznavnosti pomagajo tako, da skupaj z njimi organizirajo športne dogodke in nanje povabijo razne poslovne partnerje, ki lahko v prihodnosti postanejo njihov sponzor. V času pandemije se je izkazalo, da je pomembno, da imajo športni klubi večje število sponzorjev in ne le enega. Namreč ko se sponzor znajde v finančni krizi in je od njega odvisno delovanje celotnega kluba, se v finančnih težavah znajde tudi klub. Povsem isto se je zgodilo v primeru slovenskega košarkarskega kluba Koper Primorska, katerega sponzor Sixt se je znašel v finančnih težavah, zaradi česar je propadel celoten klub. Taki dogodki imajo negativen vpliv na celotno lokalno skupnost, saj so možnost treniranja košarke v Kopru za nekaj časa izgubili tudi otroci. Če bi klub imel več sponzorjev, bi se lahko za finančno pomoč obrnil na enega izmed njih, v njihovem primeru pa to ni bilo možno, zaradi česar je bil stečaj edina možnost (Faganel, Janeš & Mitić, 2021).

3.2.5 Mediji

V času prenehanja izvajanja športnih tekmovanj se je spremenilo tudi delovanje medijev. Primer spremembe predstavlja novo inovativno delovanje medijev v Nemčiji. Nemci se imajo za nogometni narod. Ljubitelji nogometa so navajeni nogometne tekme vsakodnevno spremljati in polniti tribune na svojih stadionih. Nemcem nogomet ne predstavlja le pomemben del njihovega vsakdanjega življenja, temveč ga tudi strukturira. Z drugimi besedami povedano: navijači so v neprestanem stiku s svojim klubom, bodisi s spremljanjem na družbenih omrežjih bodisi z ogledom tekem doma ali na stadionih.

Nogomet ima med drugim tudi družbeno funkcijo, saj povezuje ljudi vseh starosti, nacionalnosti in različnih družbenih razredov. V času pandemije so navijači za navezovanje stikov s svojim klubom uporabljali družbena omrežja, kjer so kljub prekinjenemu športnemu dogajanju spremljali, kaj počnejo nogometaši, kako njihov klub obvladuje finančno krizo in s čim vse se morajo klubi spopadati (Kunert & Schallhorn, 2020).

Kljub družbenim omrežjem so se nekateri mediji znašli v težavah, saj zaradi prekinitve športnih dogodkov ni bilo toliko novic. Zaradi navedenega mediji niso mogli poročati o rezultatih, o novih dogodkih ali o intervjujih s športniki, kar je za ljubitelje nogometa v povsem običajnih okoliščinah nekaj samoumevnega. Pojavila se je težava, kako ljubiteljem športa povrniti prvinski občutek, ki so ga imeli pred pričetkom pandemije. Mediji so si slednje želeli predvsem zato, da bi zmanjšali socialno distanco, ki jo je pandemija povzročila. Zaradi okoliščin so se mediji odločili, da bodo nogometnim navdušencem poskusili popestriti dogajanje s pomočjo kreativnosti. Najstarejši nemški športni program Sportschau je poskusil ohranjati zadovoljstvo navijačev tako, da je predvajal tekme iz preteklih svetovnih prvenstev in iz nemškega pokala. Tekme si je bilo možno ogledati na televiziji ali na njihovi spletni strani (Kunert & Schallhorn, 2020). Predvajali so predvsem tekme, ki so bile pomembne za Nemčijo, kot sta zmagi v finalu svetovnega prvenstva leta 1974 proti Nizozemski in leta 2014 proti Argentini, ki si jo je ogledalo približno 1,7 milijona gledalcev (Horky, 2020). Nekaterim navijačem so bili taki prenosi všeč, nekaterim pa ne, saj so nekateri menili, da je dolgočasno gledati samo zmagoslavja Nemčije. Športni program Sky je gledalce pokušal prepričati z ogledom preteklih sezon Bundeslige, kjer so navijači lahko videli igrati že upokojene nogometaše. Zanimivo pri tem je bilo tudi to, da so navijači kljub temu da je šlo za že poznane rezultate, bolj čustveno podoživljali trenutke in se spominjali svojih preteklih vzornikov in predstavnikov klubov. Svoja čustva o podoživljanju trenutkov iz teh tekem so opisovali in o njih razpravljali z ostalimi ljubitelji nogometa na družbenih omrežjih (Kunert & Schallhorn, 2020).

Klubi iz nemške Bundeslige so se za razvedritev navijačev v času pandemije odločili, da bodo sodelovali v projektu Bundesliga Home Challenge, ki ga je priredila Deutsche Fußball Liga. V tem izzivu je bil v igri FIFA20 razpored tekem tak, kot bi bil v resničnih ali povsem običajnih okoliščinah. Izziv je potekal od 28. marca do 19. aprila 2020. Cilj projekta je bil predvsem pritegniti mlajšo generacijo, da bi bila tudi ta na bolj inovativen način preko igre deležna nogometnega vzdušja. Glavno vlogo pri kreativnem oblikovanju tega izziva imajo trije faktorji. Prvi je potek izziva v igri FIFA20. Mlajši ljubitelji nogometa so to igro že dobro poznali in ob igranju tekme drug proti drugemu so ponovno lahko občutili napetost ob igranju igre in svoja čustva izražali na videokamerah. Poleg tega so imeli med tekmo tudi komentatorja, ki je dogajanje opisoval gledalcem, ki so si ogledali izvedbo izziva. Zanje je bil izziv zanimiv, ker zmagovalec ni bil vnaprej znan in je bil tako prisoten tudi element pristnosti. Drugi faktor je predstavljal prisotnost imen pravih igralcev

in dveh sodnikov iz nemške Bundeslige, kar je pozitivno doprineslo k občutku večje pristnosti. Tretji faktor je predstavljal odvijanje izziva kot celotne izkušnje na nogometni tekmi. Najprej sta igralca odigrala tekmo, kjer je komentator opisoval dogajanje, nato pa sta ob zaključeni tekmi podala še svoji mnenji o samem poteku tekme. In nenazadnje so celotno dogajanje na Twitterju komentirali tudi ljudje vseh starosti, kar je omogočilo vzpostavitev stikov, ki bi jih bili navijači deležni ob ogledu tekem v živo (Kunert & Schallhorn, 2020).

3.2.6 Lokalna skupnost

Športni klubi se nahajajo v raznolikih lokalnih skupnostih. Profesionalen kot tudi ljubiteljski šport skrbi za boljše psihično zdravje in za druženje prebivalcev posamezne lokalne skupnosti. Zaradi pandemije koronavirusa in njene posledične izolacije so lokalne skupnosti morale odgovoriti na vprašanja o tem, kdo bo skrbel za javne športne površine. Potrebno je bilo določiti pravila, poskrbeti za higieno in obvestiti prebivalce o tem, kako bodo potekale športne aktivnosti v njihovi skupnosti. Z upoštevanjem pravil so želeli ljudem omogočiti udejstvovanje s športom tudi v času pandemije, saj so se tudi predstavniki skupnosti zavedali, da šport pozitivno vpliva na telo, a so ob tem ljudi vseeno želeli zaščititi pred morebitno okužbo s koronavirusom. V nekaterih skupnostih so opazili tudi pojav rasne diskriminacije. Naj kot primer omenimo sledeče: ker je novi koronavirus izbruhnil na Kitajskem, so imeli nekateri prebivalci žaljiv odnos do prebivalcev vzhodnoazijskih kultur. Večji športni klubi so skupnosti v času pandemije pomagali tako, da so uspeli ohraniti delovna mesta zaposlenih in jim redno izplačevali njihove plače. Nekateri športni klubi so znižali plače športnikom, da so lahko izplačali plače vsem ostalim zaposlenim. Predstavniki posamezne lokalne skupnosti so morali poskrbeti tudi za vzdrževanje lokalne športne infrastrukture. Sprva so imeli veliko težav z bazeni in fitnesi, saj je bilo v fitnesih potrebno prilagoditi veliko pravil zaradi velikega števila dotikov ljudi na istih površinah, kar pa je lahko bil eden izmed možnih razlogov za okužbo. Zaradi navedenega so se morali tudi športni klubi prilagoditi novim pravilom in z upoštevanjem ukrepov pri svojem delovanju so bili večji pomagati lokalni skupnosti na področju preprečevanja širjenja okužb. V času pandemije se je v skupnostih, med prebivalci, povečala priljubljenost individualnih športov, med katerimi je naraslo zanimanje za tek, saj omejitve nanj niso imele večjega vpliva, za opravljanje te športne aktivnosti pa ljudje niso potrebovali nobene posebne opreme ali zaprtega prostora, zaradi česar je tovrstni šport nedvomno predstavljal manjšo možnost okužbe v primerjavi z ekipnimi športi, ki se odvijajo v zaprtih prostorih (Blackwell in drugi, 2020).

3.2.7 Kupci oziroma navijači

Športne dogodke je v času pandemije zaznamovalo tudi dejstvo, da so potekali brez gledalcev. Gledalci so jih gledali od doma in spremljali športne klube na družbenih omrežjih. Odsotnost gledalcev se je poznala predvsem pri velikem upadu prihodka od

prodaje kart, saj je postal omenjeni prihodek v času popolnega zaprtja stadionov za gledalce praktično nič. Vodja oddelka za medije in komunikacijo v nemškem nogometnem klubu Borussia Mönchengladbach-Markus Aretz je izjavil, da nogometaši občutijo, ko so njihovi podporniki na tribunah in da se zaradi njihove prisotnosti med igro veliko bolje počutijo, zaradi česar pa je postal potek športnih dogodkov brez njihove prisotnosti bistveno drugačen tako z vidika športnikov kot medijev (Majumdar & Naha, 2020). V času ukrepov pandemije so bili tudi navijači prikrajšani, saj so izgubili možnost druženja, ker si tekem niso mogli ogledovali skupaj s svojo družino, s prijatelji in z ljudmi, ki prihajajo iz enake lokalne skupnosti. S tovrstnim udejstvovanjem so se brez dvoma krepile vezi med prebivalci lokalnih skupnosti in športnimi klubi, kar pa je v času pandemije postalo bistveno težje ali nemogoče. Veliko športnih klubov svoje zveste navijače obdrži tako, da jim ob obisku njihovih dogodkov ponudijo kakovostno izkušnjo. Če navijač ob obisku športnega dogodka ve, da bo imel priskrbljeno parkirno mesto, urejene sanitarije, internetno povezavo za hitro deljenje dogajanja, dobro hrano in bil v stiku z ljudmi, ki imajo podobne interese glede športnega kluba, bo tak navijač brez dvoma ostal zvest podpornik športnega kluba tudi v časih, ko ta ne bo dosegal dobrih rezultatov, saj se bo imel za pripadnika skupnosti. V kolikor bi prenehal podpirati ekipo, bi izgubil stike s skupnostjo in bi se moral ponovno vključiti v drugo skupnost. V času pandemije so si navijači čas brez tekem krajšali z ogledom preteklih športnih dogodkov in s komentiranjem dogajanja na spletu. Nekateri športni klubi so oblikovali navijaške skupnosti, kjer so njihovi podporniki lahko komentirali dogajanje na tekmah. Za namene uspešnega delovanja navijaške skupnosti so bili športni klubi primorani upoštevati štiri faktorje. Pri izgradnji platforme so morali upoštevati skupnost interesov. Drugi ključni element je bil v tem, da so udeleženci upoštevali pravila obnašanja, kar je bilo težje nadzorovati, saj je internet javno dostopen in se je forumom lahko vsakdo priključil. Tretji faktor je predstavljal možnost, na podlagi katere so uporabnikom omogočili zasebne pogovore, saj so nekateri med seboj tako dobro razumeli, da so si želeli druženja tudi izven foruma. Zadnji faktor pa je bila ponujena možnost vsem ljudem do podaje osebnega mnenja na povsem viden in transparenten način, ker se lahko le-tako krepí navijačeva identiteta. Če bo slednji zaznal, da športni klub podpira njegovo sodelovanje, se bo tudi sam lažje z njo povezal in postal pomemben pripadnik celotne skupnosti (Mastromartino, Naraine, Ross & Wear, 2020).

3.2.8 Konkurenca

Tako kot športni klubi tekmujejo med sabo za doseg čim boljših rezultatov tako so tudi slednji medsebojno odvisni drug od drugega. Če bi obstajal samo en klub ali samo en posameznik, športnih tekmovanj ne bi bilo možno izvajati, zato so prihodki športnih klubov odvisni tudi od konkurentov. V času pandemije so se nekateri klubi znašli v manjši, drugi pa v večji finančni krizi. V večji krizi so se znašli predvsem klubi z manjšo finančno močjo, saj je bil ogrožen tudi njihov obstoj. Večji in finančno močnejši klubi, ki so se kljub krizi znašli v dokaj stabilnem finančnem stanju, so se v nekaterih ligah odločili

pomagati svojim manj premožnim konkurentom, saj so se zavedali, da tekmovanje ne more potekati brez njihove prisotnosti. Omenjena odločitev je bila izredno pomembne veljave, še prav posebno iz stališča solidarnosti, ampak s takim pristopom so tudi sebi naredili uslugo, saj velikokrat večji klubi ravno od manjših klubov odkupijo nadarjene igralce. S svojo držo so brez dvoma izboljšali poslovne odnose. Res pa je, da so nekateri športni klubi, ki so v preteklosti ustrezno poskrbeli za svoje finančne rezerve, imeli prednost pred tistimi, ki rezerv niso imeli. V nogometu so si lahko tisti klubi, ki so v preteklih letih pridno varčevali, kljub pandemiji in krizi, ki jo je slednja povzročila, še vedno privoščili nakupe dragih igralcev, medtem ko klubi, ki so bili brez finančnih rezerv, tega niso bili zmožni. V teh novih okoliščinah, ki jih je povzročila pandemija, so taki klubi pridobili nove in boljše igralce, s čimer so povečali prednost pred svojimi konkurenti (Daumann, Drewes & Follert, 2020).

3.2.9 Oblast in zakonodajalci

Državne oblasti so imeli velik vpliv na dogajanje v športnih klubih, saj so v času pandemije sprejemale pravila, ki so se navezovala na njihovo delovanje. V Veliki Britaniji je državna oblast sodelovala pri pripravi modela petih faz vrnitve športa, ki so ga morali športni klubi upoštevati. V prvi fazi je država priporočala, da športniki posamično trenirajo, da bi lahko ohranili socialno razdaljo. V drugi fazi so bili skupinski treningi že dovoljeni. Z naslednjim korakom so bile dovoljene izvedbe domačih športnih tekmovanj, vendar brez gledalcev. V četrti fazi so bili dovoljeni obiski tekmovanj, ki potekajo brez gledalcev v tujini, in v peti fazi so potekala tako športna tekmovanja ter treningi kot običajno (Calder in drugi, 2021). Tudi v avstralski vladi so se odločili za sodelovanje s Svetovno zdravstveno organizacijo. Skupaj so si želeli ustrezno poučiti prebivalce o pravilih, ki so jih morali upoštevati pri izvajanju športnih aktivnosti. Želeli so jih naučiti predvsem o tem, kako prepoznati simptome virusa in kako se nanje odzvati. Poleg tega so jim podali navodila glede pravilne higiene in umivanja rok. Športnikom so odsvetovali pitje iz sotekmovalčevih plastenk in jim priporočali, da pri tuširanju uporabijo lastne čiste brisače. Kar pa zadeva treniranje v fitnes klubih, so jim svetovali, da tovrstne prostore lahko obiskujejo, vendar pa je moralo biti poskrbljeno za neprestano razkuževanje opreme in telovadnih pripomočkov. Priporočali so jim tudi, naj se športniki oblečejo in stuširajo doma in da na treningu opravijo samo to, česar doma ne morejo postoriti. Ko pa je govora o ekipnih treningih, so odsvetovali vse nepotrebne telesne stike, med katerimi sodijo tudi stiski rok. Športniki so morali upoštevati tudi pravila, ki so določala, kdaj se lahko po preboleli okužbi iz karantene vrnejo in ponovno pričnejo s treniranjem. Oblast je športnim klubom s pomočjo Svetovne zdravstvene organizacije zagotovila priporočila, na kaj morajo biti športniki pozorni po preboleli okužbi (Broderick in drugi, 2020).

3.2.10 Panožne zveze

Posamezne športne panožne zveze so v sodelovanju z državnimi oblastmi in zdravstvenimi institucijami sodelovale pri sestavi pravilnikov za izvedbe posameznih športov. Pri vsakem športu so preverili, kakšne so možnosti za treniranje in kako bi lahko poskrbeli za maksimalno zmanjšanje možnosti okužbe pri športnikih. V rokometu je Mednarodna rokometna zveza skupaj z oblastmi poskrbela za rokometase tako, da jim je najprej svetovala individualno treniranje od doma, jim prepovedala vstop v rokometne dvorane in izvedbo ekipnih treningov. Kasneje, ko je bilo okužb manj, so smeli ponovno trenirati v dvorani, vendar v manjših skupinah, ki niso šteje več kot deset članov. Še vedno so sicer priporočali, da bi treningi potekali bolj v obliki nadgrajevanja individualnih sposobnosti, da bi bilo zagotovljeno čim manjše število stikov s soigralci. V zadnji fazi so dovolili treninge in izvedbo tekmovanj brez omejitev (Broderick in drugi, 2020). V Evropski nogometni organizaciji UEFA so se na začetku pandemije odločili, da se bo zaključek sezone Lige prvakov za sezono 2019/20 odigral brez gledalcev, nogometasi pa bodo morali upoštevati pravila glede higiene. UEFA se je odločila, da bo prestavila tudi Evropsko prvenstvo z leta 2020 na leto 2021. Nogometnim klubom so poskušali biti za vzor z organiziranjem sestankov preko videoklicev ter jim večkrat pomagali pri upoštevanjem pravil in priporočil Svetovne zdravstvene organizacije. UEFA si je nadvse prizadevala za čim hitrejšo vrnitev izvedbe nogometnih tekmovanj in tako nogometnim klubom pomagala pri pridobivanju prihodkov. Poleg tega so pri UEFA pripravili tudi načrt, da bi lahko s kreditom pomagali nekaterim manjšim klubom, ki so se zaradi zmanjšanja prihodkov znašli v finančnih težavah (UEFA, 2020).

3.2.11 Posojilodajalci

Banke so v času pandemije športnim klubom pomagale z različnimi krediti. UEFA je najprej predstavila načrt o tem, kako bi se med stotimi nogometnimi klubi razdelila sredstva iz odobrenega kredita. Banke so jim bile voljne pomagati pri okrevanju, ko so se klubi zaradi pandemije koronavirusa znašli v finančni krizi. Vsota denarja, ki bi jo razdelili med klube, je znašala 2,3 milijarde ameriških dolarjev (približno 2,25 milijarde evrov). Kreditna ponudba je predstavljala prvi korak v tridelnem načrtu, s katerim je želela UEFA stabilizirati dolgoročno finančno stanje evropskega nogometa. Drugi korak je predstavljal ustanovitev ločenega sklada za zaščito pred morebitnimi prihodnjimi finančnimi krizami. UEFA bi lahko v prihodnosti uvedla davek za klube, ki za plače igralcev porabijo 70 odstotkov vseh prihodkov. Veliko vlogo pri vsem tem bodo odigrale tudi banke, za izbor katerih se pri UEFA še odločajo. Omenjeno sodelovanje bo toliko pomembnejše pri razdelitvi kredita, saj si UEFA želi, da bi klubi prejeli nižjo obrestno mero od običajne (Poindexter, 2021).

Banke se večkrat odločijo za sponzoriranje športnega kluba ali posameznih športnikov, ker si z nudenjem pomoči in s sodelovanjem pri projektih, ki jih skupnost organizira, pridobijo

tudi večje zaupanje svojih prebivalcev. Poleg tega so banke običajno velike institucije, ki pogosto razpolagajo z veliko več sredstvi kot drugi gospodarski subjekti, zaradi česar lahko sponzorirajo tudi dogodke svetovnega pomena. Banke, ki sodelujejo pri sponzorski aktivnosti v športu, ne smejo ogroziti stabilnega in preudarnega upravljanja banke, saj so pod strogim nadzorom finančnih organov, zato morajo poskrbeti, da pri sponzorskih dejavnostih ne pride do pranja denarja ali financiranja nezakonitih dejavnosti. V lokalnih skupnostih banke podporo športu izkažejo tako, da skrbijo za financiranje športnih klubov, donirajo denar za nakup športne opreme in za financiranje športnih infrastruktur. Prednosti za banke, ki oglašujejo v športu, so oglasi, ki jih vidijo obiskovalci ali gledalci športnih prireditev na stadionu in na televiziji. Bankino sponzorstvo je zgolj investicija, ki se kasneje povrne v obliki novih strank, saj se banke s tem, ko so del športa, približajo svojim potencialnim uporabnikom. Nekatere banke se odločijo, da bodo sponzorirale šport, ki je podobnega značaja. Primer take odločitve predstavlja mBank, ki sodeluje pri sponzoriranju jadralnih regat. Za sponzoriranje tega športa se je banka odločila zaradi dejstva, ker ob nudenju podpore tako prestižnemu športu, tudi sama pokaže in poudari svojo prestižnost (Buszko, 2020).

4 EMPIRIČNA RAZISKAVA

4.1 Raziskovalna vprašanja in cilji raziskave

V empiričnem delu naloge sem s pomočjo raziskovalnih metod poiskal odgovore na sledeča raziskovalna vprašanja:

- Katera izmed štirih funkcij managementa je v času pandemije koronavirusa v športnih klubih imela največji pomen?
- Kako je pandemija koronavirusa vplivala na potek treningov?
- S kakšnimi težavami so se zaradi pandemije koronavirusa soočili v rokometnih klubih?
- Kakšne ukrepe so sprejeli v rokometnih klubih za zmanjšanje krize, ki jo je povzročila pandemija?
- Kako je pandemija koronavirusa vplivala na moč in vpliv deležnikov rokometnih klubov?

4.2 Raziskava

4.2.1 Metoda raziskave

Metodi raziskave, ki sem se ju poslužil, sta kvalitativni. Uporabil sem metodo študijo primerov in polstrukturirani intervju. Študijo primerov uvrščamo med kvalitativne raziskave, a lahko navedena vsebuje tako kvalitativni kot tudi kvantitativni pristop. Moji

študiji primera sta kvalitativni, saj je pri njiju poudarjen subjektivni vidik posameznikovih doživetij, poudarjeni pa so tudi subjektivni opisi posameznika na podlagi posameznih dogodkov, kar je značilno za kvalitativni pristop (Starman, 2013). Za polstrukturirane intervjuje sem se odločil, ker lahko z njihovo pomočjo poleg odgovorov na vnaprej pripravljena vprašanja omogočim intervjuvancem, da povedo še kaj dodatnega, obenem pa sem lahko tudi sam zastavil še kakšno dodatno vprašanje. S tovrstnim pristopom je bil izbrani način pridobivanja informacij veliko bolj obsežen kot strukturiran intervju, kjer intervjuvanci odgovarjajo le na vnaprej pripravljena vprašanja. Poleg tega se pri njem lahko uporabi zaprti ali odprti tip vprašanj, zaradi česar gre za zelo prožno tehniko zbiranja podatkov (Vogrinc, 2008).

4.2.2 Opis vzorca

Za študijska primera sem si izbral angleški nogometni klub Chelsea in španski nogometni klub Barcelono, ker sta v času pandemije koronavirusa imela zelo nasprotno delovanje in sta se mi zaradi navedenega zdela naravnost primerna za medsebojno primerjavo. Chelsea predstavlja primer kluba, ki se je na pandemijo dobro odzval in v njenem času ni imel težav z nakupi novih igralcev, medtem ko se je Barcelona zaradi svojega slabega poslovanja v preteklih letih ravno v pandemiji znašla v še večji finančni krizi, zaradi česar si je nove okrepitve zelo težko privoščila. Res je, da omenjena kluba nista rokometna, vendar sem se za njuno analizo odločil, ker sem v teoretičnem delu določena poglavja razložil s pomočjo člankov, ki so opisovali dogajanje med pandemijo ravno v nogometu. Tovrstnih člankov je bilo namreč bistveno več in z vidika vsebine so bili bolj primerni za uporabo, medtem ko sem ugotovil, da je bilo o samem dogajanju med pandemijo o rokometu bolj malo napisanega.

Kar zadeva rokometne klube, sem se na podlagi zbranih odzivov odločil, da bom s pomočjo polstrukturiranih intervjujev analiziral delovanje v času pandemije koronavirusa v ŽRK Mlinotest Ajdovščina, v RD Koper 2013 in v PPD Zagreb. Za tri klube sem se odločil za namene zagotavljanja raznolikosti, saj ŽRK Mlinotest Ajdovščina sodeluje v slovenski ženski rokometni prvi ligi, RD Koper 2013 v moški prvi slovenski rokometni ligi in RK PPD Zagreb v hrvaški rokometni prvi ligi. S tovrstnim pristopom bom lahko primerjal odziv klubov v času pandemije med slovenskimi rokometnimi klubi z odzivi tujih klubov. Intervjuvanci so skupaj s svojim lastnostmi navedeni v tabeli 6. Pri ŽRK Mlinotest Ajdovščina sem intervjuje opravil s kondicijskim trenerjem članske ekipe Aleksandrom Lapajnetom, s trenerko mlajših selekcij Ano Žigon in z osebo A, ki je želela ostati anonimna. Pri RD Koper 2013 sem intervju opravil s trenerjem mlajših selekcij Leonom Benuličem in pri RK PPD Zagreb pa sem intervju opravil z Aleksom Vlahom. Vprašanja so se navezovala na dogajanje ob začetku pandemije, zato sem v tabeli 6 navedel klube, v katerih so intervjuvanci delovali v letu 2020. Aleks Vlah je ob začetku pandemije igral za RK PPD Zagreb, pred sezono 2021/2022 pa je prestopil v slovenski rokometni klub-

Rokometni klub Celje Pivovarna Laško. Na koncu sem intervjuval še dva navijača, in sicer Anžeta Jarca ter Hano Lemut. Vprašanja sem prilagodil posameznikovi vlogi v klubu.

Tabela 6: Intervjuvanci in njihov opis

IME IN PRIIMEK	SPOL	STAROST	KLUB V LETU 2020	VLOGA V KLUBU
Aleksander Lapajne	M	60 let	ŽRK Mlinotest Ajdovščina	Kondicijski trener članske ekipe
Ana Žigon	Ž	43 let	ŽRK Mlinotest Ajdovščina	Trenerka mlajših selekcij
oseba A	-	-	ŽRK Mlinotest Ajdovščina	-
Leon Benulič	M	59 let	RD Koper 2013	Trener mlajših selekcij
Aleks Vlah	M	24 let	RK PPD Zagreb	Igralec
Hana Lemut	Ž	24 let	-	Navijačica
Anže Jarc	M	23 let	-	Navijač

Vir: lastno delo.

4.2.3 Potek raziskave

Sama raziskava je potekala tako, da sem najprej s pomočjo člankov analiziral delovanje nogometnih klubov Barcelone in Chelsea med pandemijo koronavirusa. Za namene analize rokometnih klubov sem izvedel intervjuje. V tabeli 7 je prikazan potek raziskave, ki zajema datum izvedbe intervjujev, način izvedbe in čas trajanja izvedbe pri posameznem intervjuvancu. Intervjuja z navijačema sta potekala v živo, s trenerji in rokometišem pa preko video klica na Zoomu. Dodatna vprašanja sem jim posredoval po elektronski pošti, nanja pa so nato sami odgovorili. Najmanj časa so potekali intervjuji z navijačema, saj sta navedena imela tudi manj vprašanj. Intervjuji s trenerji in rokometišem so bili bolj poglobljeni in so zato trajali med petiindvajset in petištirideset minut.

Tabela 7: Potek raziskave

INTERVJUVANEC	DATUM IZVEDBE	NAČIN IZVEDBE	ČAS TRAJANJA	NAMEN INTERVJUJA
Aleksander Lapajne	3.3.2022	Preko Zooma in elektronske pošte	30 minut	Pogovor s kondicijskim trenerjem
Ana Žigon	6.3.2022	Preko Zooma in elektronske pošte	45 minut	Pogovor s trenerko
oseba A	9.3.2022	Preko Zooma in elektronske pošte	25 minut	Pogovor -

se nadaljuje

Tabela 7: Potek raziskave (nad.)

Leon Benulič	4.3.2022	Preko Zooma in elektronske pošte	30 minut	Pogovor s trenerjem
Aleks Vlah	11. 3.2022	Preko Zooma in elektronske pošte	25 minut	Pogovor z igralcem
Hana Lemut	5.3.2022	V živo	5 minut	Pogovor z navijačičo
Anže Jarc	26.3.2022	V živo	3 minute	Pogovor z navijačem

Vir: lastno delo.

4.3 Primeri uspešnega obvladovanja krize v športnih klubih

Primer kluba, ki je uspešno deloval tudi v pandemiji in ki ni imel nikakršnih finančnih težav pri nakupu novih igralcev (eden izmed pomembnih pokazateljev finančnega stanja kluba), predstavlja angleški nogometni klub Chelsea. V času, ko so se mnogi drugi klubi ukvarjali s tem, kako se rešiti iz finančne krize, je Chelsea v poletnem prestopnem roku leta 2020 (prvi prestopni rok v času pandemije) za nakup novih igralcev zapravil več kot 200 milijonov angleških funtov (približno 235 milijonov evrov) (Kinsella, 2020). V tabeli 8 je razvidno, da je najdražji prestop Kaia Havertza znašal kar 72 milijonov angleških funtov (približno 85 milijonov evrov) (Kinsella, 2020). Chelsea je čas, ko so se ostali klubi znašli v finančni krizi (npr. Barcelona), dobro izkoristil za okrepitev igralskega kadra, saj so bili eni izmed redkih klubov, ki so si lahko privoščili tako drage okrepitve, ki so se kasneje izkazale za uspešno poslovno potezo (Kinsella, 2020).

Tabela 8: Igralci, ki so podpisali za Chelsea v poletnem prestopnem roku 2020, in zneski v višini milijona funtih

IGRALEC	ZNESEK V VIŠINI MILIJONA FUNTOV
Kai Havertz	72 mio.
Ben Chilwell	50 mio.
Timo Werner	47 mio.
Hakim Ziyech	37 mio.
Thiago Silva	0 mio.

Prerejeno po Kinsella (2020).

Chelsea je namreč imel kar nekaj finančnih rezerv, saj v januarskem prestopnem roku za nove igralce ni zapravil veliko denarja, poleg tega pa je v poletnem prestopnem roku leta

2019 imel prepoved nakupa igralcev. Šlo je za kazen, izrečeno s strani FIFE, dobili pa so jo zaradi nepravilnega registriranja mladoletnih igralcev, ki so prihajali izven Evropskega gospodarskega prostora (EGS). Omenjene igralce so na preizkus igralskih sposobnosti povabili, ne da bi jih registrirali v klub, kar pa seveda ni bilo v skladu s pravili. Dejstvo je, da bi morali za registracijo igranja v tujem klubu biti stari vsaj 18 let. Sprva se je kazen navezovala na prepoved nakupovanja igralcev v dveh prestopnih rokih, a so jo kasneje po pritožbi kluba zmanjšali na le en prestopni rok (Marcotti, 2019). V času, ko Chelsea ni smel nakupovati igralcev, je veliko denarja pridobil z njihovo prodajo. V poletnem prestopnem roku 2019 in zimskem 2020 so s prodajo zaslužili več denarja kot katerikoli drugi klub. Od večjih zneskov velja omeniti prodaji Edena Hazarda in Alvara Morate, saj sta skupaj v klubsko blagajno doprinesli dobrih 146 milijonov angleških funtov (približno 172 milijonov evrov) (Kinsella, 2020). Poleg zgoraj omenjenega so prodali še nekaj igralcev za nižje zneske. Zaradi modrih odločitev so si v času pandemije lahko privoščili vse te nakupe in mediji so jih zaradi nevednega poimenovali »kralji prestopnega roka 2020« (Kinsella, 2020).

Kljub temu, da se je Chelsea dokaj uspešno izognil finančni krizi, ki jo je povzročila pandemija, in upošteva dejstvo, da je bil obenem zelo dejaven na prestopnem trgu, se je klub sredi sezone 2020/21 znašel v rezultatski krizi. Da bi jo uspešno rešili, se je vodstvo kluba odločilo, da bo odpustilo glavnega trenerja Franka Lamparda. Razlog za to odločitev je bil poleg rezultatske krize tudi v tem, da ni izpolnil ciljev, ki mu jih je postavilo vodstvo kluba. Naj poudarimo, da mu je vodstvo pred pričetkom sezone 2020/21 postavilo cilj poskrbeti za uvrstitev njihovega kluba med najboljše štiri v nogometni ligi Premier League in zmanjšati razliko med Chelseajem v primerjavi z Liverpoolom in Manchester Cityjem, kar Lampardu ni uspelo. Sam je vodstvu omenil, da za navedeno potrebuje več časa, a se je vodstvo odločilo za njegovo odstavitev, ker je menilo, da mu ne bo uspelo doseči zelenih ciljev. Obenem pa so se bali, da jih bo Atletico Madrid izločil iz Lige prvakov. Lampard je bil že pred pričetkom sezone tudi delno nezadovoljen z odločitvami v poletnem prestopnem roku, saj je lastnik kluba izkoristil finančno krizo drugih klubov v svoj prid in v klub pripeljal dva mlada, a zelo draga igralca (Timo Werner in Kai Havertz), ki ju Lampard sicer sprva ni imel v svojih načrtih, saj si je želel ekipo okrepiti na branilskem in na vratarskem položaju, medtem ko sta onadva napadalca. Naklonjeno mu ni bilo niti dejstvo, da je bil Roman Abramovič od prevzema Chelsea (2003) dalje zelo brezkompromisen, ko je šlo za menjavo trenerjev v primeru doseganja slabih rezultatov. Ko je prišlo do rezultatskih kriz, se je Abramovič takoj odzval z zamenjavo trenerja, kar sem mu je do sedaj obrestovalo, saj od njegovega prevzema dalje noben angleški klub ni osvojil toliko lovorik, kot jih je Chelsea (Solhekol, 2021). Lamparda je vodstvo kluba nadomestilo z novim trenerjem Thomasom Tuchelom, kar se je kasneje izkazalo za odlično potezo, saj je klub, ki se je na sredini sezone nahajal nekje na sredini lestvice, slednjo zaključil na tretjem mestu. Prav tako je na koncu sezone osvojil tudi nogometno Ligo prvakov, ki je ena izmed najprestižnejših lovorik klubskega nogometa. V finalu so premagali Manchester City in tako je novemu trenerju z dobro izdelano taktiko po zgolj

štirih mesecih uspelo osvojiti pomembno lovoriko. Za nameček pa je odločilni zadetek v finalu zadel Kai Havertz, ki je bil pred sezono najdražja okrepitev kluba v poletnem prestopnem roku 2020. Na primeru Chelsea lahko opazimo, kako pomembno je imeti finančne rezerve in kako pomembno je, da se vodstvo pravočasno odzove na pojav finančne ali rezultatske krize športnega kluba (Baba, 2021).

Chelsea je bil torej na finančno krizo, ki jo je povzročila pandemija koronavirusa, pripravljen, saj je imel finančne rezerve, vendar na rezultatsko žal ni bil. Ko je prišlo do rezultatske krize, se je vodstvo odzvalo tako, da je sklicalo sestanek, kjer se je odločilo za zamenjavo trenerja, kar se je kasneje izkazalo za pravilno odločitev. Ko je klub uspešno prestal rezultatsko krizo, so v vodstvu analizirali obdobje po zaključeni krizi. Novih smernic za naprej ali kriznega načrta za rezultatsko krizo niso izdelali, saj je v klubu taka praksa, da se ob pojavu rezultatske krize odzovejo z zamenjavo trenerja ali z dodatnimi investicijami v igralski kader. Analizirali so predvsem dosežke trenerja in ali je ta dosegel njihove zastavljene cilje.

4.4 Primeri neuspešnega obvladovanja krize v športnih klubih

Po osvojitvi Lige prvakov leta 2015 in po zmagah nad prvaki angleške, francoske, nemške in italijanske lige se je zdelo, da se je za nogometni klub Barcelona pričelo novo obdobje zmagovanja. V svojem igralskem kadru so imeli tri zelo kakovostne napadalce, in sicer Lionela Messija, Luisa Suareza in Neymarja. Omenjeni so v finalu sodelovali pri vseh treh zadetkih, vendar se je namesto zgodbe o uspehu pričela zgodba o začetku krize. Josep Maria Bartomeu je bil leta 2015 ponovno izbran za predsednika kluba in od njegove izvolitve julija leta 2015 dalje je klub do avgusta 2020 kupil devetindvajset novih igralcev in zanje zapravil 895 milijonov angleških funtov (približno eno milijardo evrov) (Doyle, 2020). Kot prikazuje tabela 9, so trije najdražji nakupi v zgodovini kluba, Philippe Coutinho, Ousmane Dembele in Antoine Griezmann posamično stali več kot 100 milijonov angleških funtov (približno 117 milijonov evrov) (Walker, 2021). Predsednik kluba je z njihovimi prihodi želel nadomestiti odhod igralca Neymarja, ki ga je poleti 2017 zaradi slabo pripravljene pogodbe oziroma prenizkega zneska odkupne klavzule odkupil Paris Saint-Germain. Trije najdražji igralci so klubu na koncu predstavljali le finančno breme, saj so ob prihodu v ekipo imeli vsi težave, kajti Griezmann se ni znašel v igralnem sistemu, Coutinho je padel v formi, Dembele pa se je velikokrat poškodoval, zaradi česar je odigral zelo malo tekem, tako da je klub ogromno denarja potrošil za nakup in za plače teh »neučinkovitih igralcev«. Gre omeniti, da tudi cenejši nakupi izbranih igralcev niso doprinesli zelenega učinka (Doyle, 2020).

Tabela 9: Najdražji nakupi Barcelone

	IGRALEC	LETO NAKUPA	ZNESEK (£mio)
1	Philippe Coutinho	2018	121,5
2	Ousmane Dembele	2017	121,5
3	Antoine Griezmann	2019	108,0
4	Neymar	2013	79,4
5	Frenkie De Jong	2019	77,4

Prerejeno po Walker (2021).

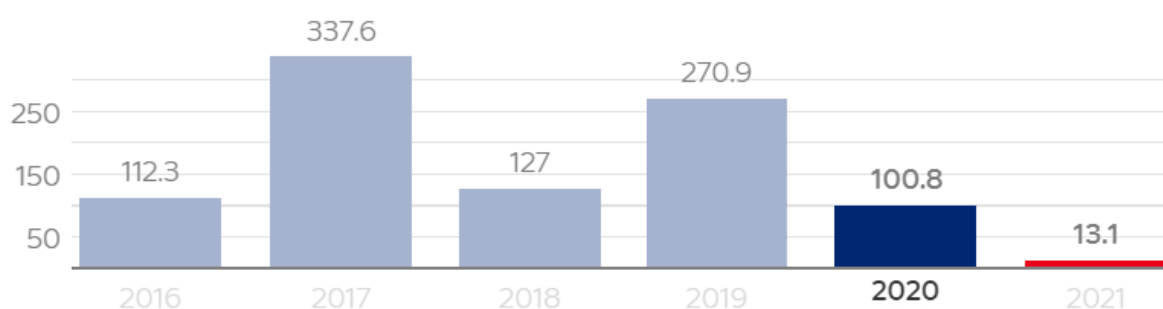
Zaradi nepremišljeno zapravljenega denarja in zaradi pojava pandemije koronavirusa se je klub znašel v finančnih težavah, zaradi česar je bil primoran igralce prodati, preden bi si lahko privoščil nakup novih. Presenetljivo je bilo predvsem to, da je Barcelona, ki je med nogometnimi klubi na leto ustvarila največ prihodkov, nenadoma ostala brez finančnih rezerv. Predsednik kluba Bartomeu je za pojav krize okrivil pandemijo, saj naj bi slednja zaradi zaprtja trgovin s klubskimi izdelki, muzeja in prepovedi udeleževanja tekem klub prikrajšala za 200 milijonov evrov prihodkov (Doyle, 2020). Res je, da je bila pandemija kriva za finančne težave, toda le-te so se pojavile že pred njo, kar pomeni, da jih je pandemija samo še bolj razkrila. Namreč v letu 2017 so navijači protestirali proti Bartomeu, saj so menili, da je omenjeni slabo upravljal s klubom, bivši direktor Agusti Bedito pa je trdil, da je predsednik izgubil nadzor nad klubom in da ga je posvaril pred pojavom finančne krize. Pandemija koronavirusa ni bila kriva za nakupe, ki so se kasneje izkazali za neuspešne. Yerry Mina, Aleix Vidal, Malcom in predhodno navedeni najdražji trije igralci so v klub prispeli že pred pandemijo. Klub se je leta 2020 znašel v položaju, ko je imel v ekipi veliko starejših igralcev z visokimi plačami in jih je zelo težko prodal, poleg tega pa ni imel denarja, da bi si lahko privoščil nove igralce. Zamenjali so tudi trenerja in športnega direktorja, vendar tudi to ni prineslo zelenih rezultatov (Doyle, 2020).

Bartomeu vse od odhoda Neymarja leta 2017 ni uspel vzpostaviti nadzora nad klubom, kar je privedlo tudi do tega, da je prišel v spor z največjim zvezdnikom in kapetanom ekipe - Lionelom Messijem. Slednji si je namreč želel, da bi predsednik Neymarja pripeljal nazaj v klub, kar pa predsedniku ni uspelo. Messi je menil, da predsednik ni storil vsega, kar bi lahko. Poleg omenjenega pa je napetost med njima povečalo tudi pogajanje o znižanju plač v času pandemije. Bartomeu je želel znižati visoke plače, vendar je pri tem pozabil, da je prav on krivec zanje, saj je on tisti, ki je pripeljal igralce, ki so bili neučinkoviti, obenem pa so bili deležni še visoke plače, ki so si jo ob podpisu pogodbe izpogajali. Dejstvo je, da so plače klubu predstavljale več kot 70 odstotkov vseh stroškov. Messi je zaradi nezadovoljstva nad predsednikom skorajda odšel, vendar je nato ostal še leto dni, in sicer do izteka pogodbe junija 2021, ko je brez odškodnine prestopil v Paris Saint-Germain. Poleti 2020 se je govorilo, da bi lahko zamenjali Bartomea z novim predsednikom, a slednji ni želel odstopiti, saj je hotel dokazati, da lahko reši krizo, predvsem pa je želel rešiti svoj ugled (Doyle, 2020).

Oktober 2020 je Bartomeu vendarle odstopil in njegovo mesto je prevzel Joan Laporta, ki je skupaj s trenerjem Pepom Guardiola in igralcem Lionelom Messijem Barcelono na začetku desetletja vrnil na sam vrh evropskega nogometa. V poletnem prestopnem roku 2021 se je še vedno soočal s problemi, s katerimi se je spopadal prejšnji predsednik, saj je imel klub več kot milijardo evrov dolga. Za namene zmanjšanja dolga in stroškov plač je klub prodal nekaj igralcev, nekatere tudi z izgubo, in z njimi zaslužil približno 130 milijonov evrov (Walker, 2021). Igralce je moral prodati tudi zato, ker je v španski La Ligi pravilo, da klubi za plače igralcev ne smejo zapraviti več kot 70 odstotkov vseh prihodkov. Barcelona je dovoljeno mejo presegla, saj je za plače namenila 110 odstotkov vseh prihodkov. To je tudi vodilo do tega, da je klub zapustil prvi zvezdnik in kapetan Lionel Messi, vendar je ta odstotek tudi po njegovem odhodu iz kluba znašal kar 95 odstotkov, kar je klub kasneje znižal z dodatnimi prodajami igralcev (Walker, 2021).

Kriza se je poznala tudi pri nakupu novih igralcev. Slika 1 prikazuje, da je klub v letu 2021 zanje zapravil približno 13 milijonov funtov, kar je v primerjavi z letom 2019, ki je bilo zadnje leto pred začetkom pandemije, bistveno manj, saj so takrat zanje namenili približno 270 milijonov angleških funtov (Walker, 2021). Joan Laporta je javnosti povedal, da bo potrebno nekaj let, da se bo klub vrnil nazaj v finančno ravnovesje, pri tem pa je dodal, da meni, da je tega sposoben in da verjame, da jim bo uspelo rešiti se iz nastale zagate. Kar pa zadeva igriškega kadra, pa je izjavil, da se bodo v prihodnosti zanašali predvsem na igralce iz svoje nogometne akademije, kot sta npr. Ansu Fati in Gavi. Postopek okrevanja po krizi bo dolgotrajen vendar, ko se bo slednji zaključil, se bo klub lahko povrnil na pota stare slave (Walker, 2021).

Slika 1: Zneski v angleških funtih, ki jih je Barcelona med 2016 in 2021 namenila za nakupe novih igralcev



Vir: Walker (2021).

Barcelona v nasprotju s Chelsejem na finančno krizo, ki jo je povzročila pandemija, ni bila pripravljena. V obdobju pred krizo, ki jo je povzročila pandemija koronavirusa, se je že znašla v finančnih dolgovih. Pandemija je krizo samo še poglobila, obenem pa se je pojavila tudi rezultatska kriza. Klub je potreboval nove igralce za prestrukturo ekipe, a ni imel denarja. Krizno stanje je klub začel reševati tako, da je zamenjal predsednika. Novi

predsednik je pričel s prodajo nekaterih igralcev z visoko plačo in z dogovarjanjem o znižanju plač z igralci, ki so ostali v ekipi. Spremenili so tudi strategijo delovanja na prestopnem trgu, kjer so iskali cenejše igralce ali tiste, ki so bili brez podpisane pogodbe (prosti igralci), da so lahko prišli v klub brez odškodnine. Za klub je bila to velika sprememba, saj je v preteklosti namenil ogromno denarja za nakupe novih igralcev. Poleg tega so se v klubu odločili, da bodo poskusili vpeljati čimveč igralcev iz klubske akademije v prvo ekipo in jim s tem ponudili možnost razvoja. S tovrstnim pristopom so obenem reševali krizo na finančnem področju in se kasneje izboljšali tudi na rezultatskem. Vse sprejete ukrepe za rešitev iz krize so v vodstvu kluba redno spremljali in jih kasneje tudi ocenili, ali so bili uspešni ali ne. Klubovo reševanje krize še traja, kar pomeni, da je prežgodaj za izdelavo analize po krizi, saj se vodstvo kluba še vedno ukvarja z zmanjševanjem finančnega dolga.

4.5 Analiza rokometnega kluba ŽRK Mlinotest Ajdovščina

4.5.1 Opis kluba ŽRK Mlinotest Ajdovščina

Zametki današnjega kluba segajo že v začetek prejšnjega stoletja. Za njegovo uradno ustanovitev se šteje 2. oktober 1958. Klub se je v prvem desetletju delovanja večkrat soočil s pomanjkanjem finančnih sredstev in je v tem času tudi zamenjal ime. Klub je leta 1964 osvojil naslov prvakinja podzveze in nastopal v Goriški rokometni ligi, katero so dekleta ob koncu sezone tudi osvojile. Nato jim je uspelo celo zmagati v kvalifikacijah in se uvrstiti v prvo slovensko rokometno ligo. Po odličnem začetku je v vodstvu prišlo do nesoglasij, zato je glavni sponzor preklical pokroviteljstvo nad ekipo in je bil klub zaradi pomanjkanja finančnih sredstev primoran izstopiti iz prve slovenske rokometne lige. Leta 1973 so se pogoji za delovanja kluba izboljšali, saj je njegovo vodstvo sklenilo sporazum o sponzorstvu s podjetjem Mlinotest. Omenjeno podjetje je v sezoni 2009/2010 postal tudi glavni sponzor kluba in veliko pripomogel k razvoju tako članske ekipe kot tudi mlajših selekcij. Klub spada danes med boljše v Sloveniji, kar dokazuje tudi v letošnji sezoni 2021/2022, saj se po sedemnajstih odigranih tekmah trenutno nahaja na drugem mestu (ŽRK Mlinotest Ajdovščina, brez datuma).

4.5.2 Dogajanje v času pandemije koronavirusa

Rokometna zveza Slovenije je 12. marca 2020 sklicala izredno skupščino, kjer so se odločili, da začasno prekinejo vsa rokometna tekmovanja po državi. Sprejeta odločitev je imela vpliv na klube, saj so se morali prilagoditi in poiskati alternativne rešitve za treniranje (Zalokar, 2020). Ob zaprtju države so trenerji morali prilagoditi treninge. Ana Žigon, trenerka mlajših selekcij v ŽRK Mlinotest Ajdovščina, je o poteku treninga v času zaprtja države povedala sledeče: *»Prvi mesec zaprtja države smo izvajali vodeno vadbo dvakrat tedensko po eno uro pred računalnikom – Zoom. Že po treh tednih sem opazila*

zelo slabo udeležbo in padec motivacije. Naslednje tri mesece sem kot trenerka posredovala pripravljene treninge, ki so jih igralke in vratarke same izvedle v svojem okolju. Zadnji mesec omejitev pa so igralke same »postale« tudi trenerke in izvajalke lastnih treningov. V parih so pripravile in sestavljale treninge za celo ekipo, jih posredovale soigralkam in zbrale krajše povratne informacije od svojih soigralk«.

Težave, ki so se pojavile v času zaprtja države, so bile predvsem padec motivacije pri posameznih igralkah, težji pogoje za treninge in pomanjkanje igranja z žogo. Stike z igralkami so trenerji ohranjali preko družbenih omrežjih, Zooma, klicev in SMS sporočil. Glede financ je Aleksander Lapajne povedal, da *»je prišlo v pogodbah z igralkami najbrž do nekaterih korektur, pogojenih z različnimi opcijami možnih scenarijev«*. Ana Žigon pa je izpostavila, da je imela v času zaprtja države pogodbene obveznosti znižane za približno 50 % in da je klub za delo v prihodnosti v pogodbe trenerjev v primeru, da pride do podobnih okoliščin, kot je pandemija, dodal člen, ki določa, da se jim zniža plača. V klubu se je vodstvo torej odločilo za začasno znižanje plač zaposlenih. Do tega je prišlo zaradi izpada prihodka od prodanih vstopnic in od plačanih vadm.

Po sprostitvi nekaterih ukrepov so se igralke in trenerji vrnil na treninge v dvorano. Težava, s katero so se trenerji soočali ob vrnitvi v dvorano, je bila predvsem slaba fizična pripravljenost igralk, kar je posledično privedlo do večjega števila poškodb. Trenerji so igralkam poskušali pomagati z manjšimi obremenitvami, ki so se postopoma zviševale. Oseba A je povedala, da je *»zaradi pogostih karanten in izolacije bilo pogosto praktično nemogoče načrtovati potek vadbe. Ob pogostih spremembah je bilo treba biti pozoren na formalne zahteve za izvajanje treningov in tekem (testiranje)«*. Obenem so morali igralkam meriti tudi telesno temperaturo. Trenerji so tako poleg treningov morali poskrbeti še za sledenje ukrepov. Pred vsako tekmo so morali spremljati in beležiti, če so posameznice virus prebolele, kakšen je njihov status cepljenja, čas karantene in veliko drugega. Ana Žigon je o dodatnem naloženem delu povedala, da bi *»svoj čas in delo v odstotkih opisala v tem obdobju, ki je trajalo več mesecev in delno še dandanes, kot 40 odstotkov moje primarno delo (to je trening in tekma), 60 odstotkov pa je bilo zbiranje podatkov, izpolnjevanje raznih obrazcev, merjenje temperatur)«*. Zaradi karanten je prišlo tudi do odpovedovanja tekem, kar je imelo negativen vpliv na motivacijo igralk in tudi na motivacijo trenerjev.

Vodstvo kluba se je krize lotilo tako, da je zaposlenim znižalo plače. Bolj kot finance pa so na delovanje in rezultate kluba vplivala številna nova pravila v zvezi s koronavirusom, in sicer fizično in psihično stanje igralk ob vrnitvi na treninge v dvorano, ki so ga trenerji skušali rešiti s prilagajanjem obremenitev. Ob tem so jih neprestano obveščali in jim razlagali pomen posameznih ukrepov v zvezi s koronavirusom. Oseba A je tu izpostavila tudi pomen vodstva kluba v času pandemije: *»Vodstvo kluba je bilo posrednik med nami in odločitvami oblasti in panožnih zvez. Poleg tega je moralo skozi pandemijo koronavirusa poskrbeti za stabilnost klubskih financ in pričeti z iskanjem predlogov, kako bo klub funkcioniral po koncu pandemije«*. Vsi trije intervjuvanci niso nasprotovali odločitvam

vodstva, vendar so veliko več pričakovali od panožne zveze. Od nje v prihodnje pričakujejo, da bo v podobnih primerih pritisnila na odločevalce v državi, da pa bi to storila, bi morali najprej vsi rokometni klubi pritisniti nanjo. Oseba A je na tem mestu izpostavila, da bi klubi in panožne zveze morali skupaj *»predvideti rešitve od izvedbe treningov do načina vpliva na odločevalce«*.

Glede okrevanja po pandemiji zaposleni v klubu menijo, da bi morali vsi klubi analizirati in podati svoj kritični pogled na dogajanje in svoja stališča posredovati panožni zvezi. Panožna zveza pa bi se morala pogovoriti z vodilnimi odločevalci, kaj naj bi se bo storilo v primerih, če se bodo klubi še kdaj znašli v podobnih okoliščinah. Znotraj klubov morajo vodstva sestaviti krizni načrt, ki bo zajemal poteke treninga in urejanje finančnega stanja kluba v času krize. Ana Žigon je v intervjuju o tem izpostavila, da se bo škodo popravljalo več let. Kot primer je opisala njen pogled na dogajanje v klubu, in sicer je o njem povedala sledeče: *»iz našega kluba oz. naših mladih rokometasíc (med 14 in 18 let), stalnih kadetskih in mladinskih reprezentantk, ki predstavljajo in zastopajo danes in v prihodnjih letih našo državo Slovenijo v Evropi in rokometnem svetu, je v primerjavi z ostalimi državami in vrstnicami v ogromnem pomanjkanju in bodo definitivno nekonkurenčne še več let, prav zaradi netreniranja več mesecev, zaradi zaprtja. To se ne sme nikoli več ponoviti!«*. Iz te izjave je možno razbrati, da bodo morali odločevalci svoje odločitve sprejeti v skladu, in sicer ne le z zdravstveno stroko, ampak pri tem upoštevati tudi vidik športnih klubov. Poleg tega so intervjuvanci kot pomembnejši funkciji managementa izpostavili vodenje in planiranje. Vodenje zaradi odgovornosti vodstva in njegovega iskanja rešitev za ohranitev stabilnega finančnega stanja v klubu, planiranje pa zaradi tega, ker so morali v klubu pripraviti načrt za rešitev krize, za okrevanje po njej in krizni načrt za prihodnost.

4.6 Analiza rokometnega kluba RD Koper 2013

4.6.1 Opis kluba RD Koper 2013

Klub je bil ustanovljen leta 2013. Nastal je na pogorišču enega od velikanov slovenskega rokometu, njegovega predhodnika in sicer rokometnega kluba Cimos Koper, ki je prenehal delovati zaradi finančnih težav. Njegov prerani zaton je za slovenski rokomet pomenil veliko škodo, saj je bil dani klub zelo konkurenčen in je v sezoni 2010/11 osvojil dvojno krono – naziv državnega prvaka in postal je zmagovalec v pokalu Slovenske rokometne lige. Poleg omenjenega je Cimos Koper redno nastopal na evropskih tekmovanjih. V sezoni 2010/11 je postal zmagovalec evropskega pokala EuroChallenge. Današnji klub RD Koper 2013 nima tolikšne finančne moči, kot jo je imel prvotni klub. Zaradi navedenega je njegov primarni cilj vzgajanje in razvoj mladih rokometasév, ki bodo nekega dne morda odigrali ključno vlogo v članski ekipi. Dani klub je za mlade rokometasé dobra odskočna deska, saj mnogi igralci iz koprškega kluba prestopijo v močnejše evropske klube in tudi v močnejše rokometne lige. Največji uspeh, ki ga je klub dosegel v slovenskem rokometnem

pokalu, je drugo mesto, v državnem prvenstvu pa je njihova najvišja uvrstitev četrto mesto. Naj izpostavimo, da se je klubu uspelo že dvakrat uvrstiti v evropski pokal Evropske rokometne zveze: v sezoni 2016/17 in v sezoni 2017/18. V sezoni 2019/20, ki je bila zaradi pandemije koronavirusa predčasno zaključena, je klub zasedel osmo mesto, sezono kasneje, ki se je odvijala dokaj običajno, pa je klub zasedel peto mesto (RD Koper 2013, brez datuma).

4.6.2 Dogajanje v času pandemije koronavirusa

Tako kot pri ženskah je tudi pri moških slovenskih rokometnih klubih zaradi pandemije koronavirusa 12. marca 2020 prišlo do zaustavitve vseh tekmovanj. Rokometna zveza Slovenije je 27. marca 2020 sklicala izredno sejo, na kateri je bilo prisotnih dvanajst predstavnikov klubov iz prve lige. Na dani seji so sprejeli soglasno odločitev, ki je pomenila predčasen zaključek sezone 2019/2020, končni vrstni red ekip pa je bil tak, kot je bil na dan 26. marca 2020. Po sprejeti odločitvi odgovornih je naslov državnega prvaka pripadel ekipi Celje Pivovarna Laško. Na zgoraj omenjeni izredni seji so predstavniki klubov z dvotretjinsko večino potrdili sklep, ki je določal, da bi v sezoni 2020/2021 nastopalo štirinajst klubov v prvi ligi in ne le 12. Da bi sklep prišel v veljavo, so se morali z njim strinjati tudi predstavniki klubov druge lige. Omenjeni predlog je bil sprejet, ker zaradi predčasno prekinjene sezone, iz lige niso izločili nobene ekipe. Dejstvo je, da najboljši ekipi iz druge lige ne bi imeli možnosti uvrstitve v prvo ligo, zato so prišli do ideje, da bi v prvi ligi za sezono 2020/21 povečali število ekip. Načrt za konec sezone 2020/21 je bil, da bi zadnjeuvrščena kluba izpadla v drugo ligo, medtem ko bi enajsto in dvanajsto uvreščeni klub odigrala dodatne kvalifikacije za obstanek z najboljšima iz druge lige. V takem primeru bi v prvi ligi ponovno nastopalo dvanajst ekip. Sklep je bil kasneje uspešno izveden, vendar z nekoliko manjšo prilagoditvijo: tudi kasneje je v prvi ligi nastopalo štirinajst klubov (Dnevnik, 2020).

V klubu so treninge izvajali preko Zooma. Potek treningov pri mlajših selekcijah je Leon Benulič opisal sledeče: *»Igralci so prejeli pisno in slikovno navodilo za vadbo v domačem okolju in ob tem so prejeli video posnetke vadbenih enot v posameznem tednu«*. Poleg tega je klub mlajšim igralcem omogočil, da so lahko sodelovali v video intervjujih z znanimi slovenskimi rokometarji. Možnost pa so imeli jim tudi sami zastaviti kakršnokoli vprašanje. Ob vrnitvi na treninge v dvorano so se trenerji in igralci soočili s spreminjanjem ukrepov, in sicer z vadbo v tako imenovanih »mehurčkih« in neuporabo garderob. Kar zadeva mlajše selekcije, je klub tu naletel na deljena mnenja in določeno mero nestrinjanja nekaterih staršev glede testiranja in samotestiranja otrok. Poleg omenjenega je bilo tudi veliko primerov karanten med igralci. Vse, zgoraj izpostavljeno, je vplivalo na oteženo planiranje vadbenega procesa, prav tako pa je privedlo do prestavljanja tekem. Pri vrnitvi v tekmovalni ritem je Leon Benulič izpostavil, da je bila največja težava *»vrnitev igralcev na nivo, ki je bil pred zaprtjem vadbe. Tu mislim predvsem medvrstniški družbeni in socialno-vzgojni vidik, nazadovanje tako v telesni pripravi kot tehnično-taktični pripravi«*. V klubu

se še vedno spopadajo s težavami, ki jih je povzročila pandemija, a so se zaradi redne vadbe, povrnitve prihodka iz vadb in prodaj vstopnic klubske finance postopoma stabilizirale.

Predsednik kluba Nejc Poklar je v intervjuju za klubsko spletno stran povedal, da je bil v času pandemije zelo zaskrbljen, ker mlajše selekcije niso smele trenirati v dvoranah. Pri članski ekipi je kot največji izziv v času pandemije koronavirusa izpostavil zagotavljanje varnega in zdravega delovnega okolja, kar so v klubu poskusili zagotoviti z rednimi testiranjmi. Poleg tega so se igralci odpovedovali zabavam ali drugim oblikam druženja, kar pomeni, da so tudi sami prispevali k bolj varnemu okolju. Kar zadeva finančnega stanja, je v klubu zaradi krize, ki jo je povzročila pandemija, prihajalo do težav na področju obnovitve sponzorskih pogodb in do težjega pridobivanja novih sponzorjev. V klubu menijo, da bi za lažje okrevanje po pandemiji večjo vlogo odigrala Mestna občina Koper, ki bi lahko glede na resnost situacije klubu ponudila izdatnejšo finančno pomoč (RD Koper 2013, 2020).

Klub je pred pričetkom krize sodeloval s številnimi različnimi manjšimi sponzorji, ki so poleg prihodkov od prodanih vstopnic za klub predstavljali glavni vir prihodkov. V času pandemije se je klub soočil s težavami obnavljanja pogodb z nekaterimi sponzorji, z ostalimi teh težav niso imeli, saj so z njimi sodelovali že dolga leta, zaradi česar je premagala skupna želja po ohranitvi kluba. Tudi po koncu pandemije se klub še vedno kosa z določenimi težavami, sami pa menijo, da bi morali biti deležni večje finančne podpore s strani Mestne občine Koper.

4.7 Analiza rokometnega kluba RK PPD Zagreb

4.7.1 Opis kluba RK PPD Zagreb

RK PPD Zagreb je rokometni klub iz Zagreba, ki je bil ustanovljen leta 1922. Je rokometni klub, ki je na Hrvaškem osvojil največ lovorik. Osvojil je kar deset naslovov državnega prvaka Jugoslavije in devetindvajset naslovov državnega prvaka Hrvaške. Poleg tega je tudi 2-kratni zmagovalec pokala Jugoslavije in 27-kratni zmagovalec pokala Hrvaške. V Evropi je klub odmevni uspeh dosegel v letu 1992, ko je prvič postal evropski prvak, nato še leta 1993, ko je poleg drugega evropskega naslova osvojil še evropski superpokal. Leta 2012 je klub postal tudi zmagovalec SEHA Gazprom lige (RK PPD Zagreb, brez datuma).

4.7.2 Dogajanje v času pandemije koronavirusa

Tako kot na slovenske rokometne klube je imela pandemija koronavirusa vpliv tudi na tuje klube. Hrvaška rokometna zveza je 12. marca 2020 prekinila izvedbo vseh rokometnih tekmovanj. Njen predsednik Tomislav Grahovac je takrat napovedal, da se bo sezona nadaljevala 15. aprila 2020 (Hrvatski rukometni savez, 2020a). Do tega ni prišlo in

prvenstvo je bilo predčasno zaključeno. Prvaka niso določili, saj se je sezona končala ravno v času, ko je bilo na vrsti igranje končnice za prvaka. Rokometno prvenstvo se je na Hrvaškem pričelo ponovno igrati septembra s pričetkom sezone 2020/21. Hrvaška rokometna zveza je poskrbela za večjo digitalizacijo. Gledalcem so zaradi prepovedi obiskovanja tekem omogočili večje število prenosov tekem in poskrbeli za boljši prikaz statistike tekem (Hrvatski rukometni savez, 2020b). V času odvijanja sezone 2020/21 je zaradi povečanja števila okužb v državi ponovno prišlo do krajše prekinitve prvenstva, vendar si je v tem obdobju Rokometna zveza Hrvaške prizadevala za spodbujanje rokometošev, trenerjev in sodnikov, da pristopijo k cepljenju in tako pripomorejo k lažji izvedbi zaključka sezone. Poleg tega so v zvezi upali, da bo povečana precepljenost vrnila navijače na tribune v dvoranah in da bodo klubi lahko po dolgem času ponovno prejeli prihodke od prodanih vstopnic. Sezona se je po krajši prekinitvi nadaljevala in tudi uspešno zaključila, v naslednji sezoni pa so se tudi igralci počasi pričeli vračati na tribune (Hrvatski rukometni savez, 2021).

V RK PPD Zagreb se je vpliv pandemije koronavirusa poznal predvsem pri financah. V klubu je zaradi zmanjšanja prihodkov prišlo tudi do znižanja plač zaposlenim, kar pri igralcih ni povzročilo nikakršnih težav, saj so rokometoški razumeli situacijo, v kateri se je znašel njihov klub, kar lahko razberemo iz izjave Aleksa Vlaha, v kateri je povedal sledeče: *»Igralci smo na to pristali in se odpovedali določenemu znesku, saj smo razumeli situacijo. Poleg tega se nam je zdelo pošteno, saj nismo ne igrali tekem in niti nismo veliko trenirali. Tako, da sam menim, da je vodstvo ravnalo korektno in da se je dobro odzvalo na začetek pandemije«*. Poleg financ so se pojavile težave tudi z nekaterimi sponzorji, saj so nekateri želeli prekiniti sodelovanje s klubom, a ker so z njim imeli veljavno pogodbo, njena razveljavitev ni bila enostavna. Zaradi izrednih razmer so igralcem ponudili možnost, da zaradi izrednih okoliščin prekinejo svojo pogodbo s klubom, vendar do tega ni prišlo. Klubu je s finančno pomočjo pomagala tudi država, tako da je klub sezono 2020/21 pričel z stabilnim finančnim stanjem.

Treningi so v času pandemije potekali preko Zooma, v večji meri pa so bili osredotočeni k ohranjanju fizične pripravljenosti. Igralci so trenirali na domačih fitnes napravah in z gibanjem v naravi, tako da so njihovi treningi predstavljali kombinacijo gibanja v hiši in izven nje. Glede video treningov preko Zooma je Aleks Vlah povedal, da so jih *»imeli vsak dan, od tega je bil en obvezen, drugi pa po lastni želji«*. V ekipi so trenerji in igralci stike v času zaprtja države ohranjali preko skupine na Facebooku. Treninge je v večji meri vodil kondicijski trener, glavni trener pa se je tu in tam pojavil na srečanjih preko Zooma in z igralci spregovoril o njihovem počutju in o tem, kaj počnejo v času zaprtja države. Ob vrnitvi treningov v dvorano in ob pričetku igranja tekem so se trenerji in igralci soočili z nekaterimi spremembami. Aleks Vlah je o njih povedal, da so se v klubu srečali *»s pravili glede karanten, veljavnosti potrdil o cepljenju, testiranju pred treningi in tekmami. Na začetku ni trenirala celotna ekipa, ampak smo zaradi zmanjšanja možnosti okužb in*

omejitev s strani države trenirali v dveh ekipah ločeno. Čez čas, ko so se razmere umirile, pa je spet začela trenirati celotna ekipa».

V klubu so se z reševanjem krize spoprijeli z znižanjem plač igralcev. Obenem so uspešno uspeli zadržati vse sponzorske pogodbe, saj so vztrajali, da sponzorji pogodbe ne morejo prekiniti, dokler se slednja ne izteče. Klubu je pri reševanju finančnih težav pomagala tudi država. Danes se klub nahaja v stabilnem finančnem stanju. Aleks Vlah je v intervjuju povedal, da bi se klub lahko iz tovrstne situacije nekaj naučil in bi sedaj lahko vnaprej pripravil načrt, kako ravnati v podobnih krizah. Ob tem je izpostavil tudi svetovno rokometno organizacijo, ki bi lahko klubom pri urejanju financ dodatno pomagala. Klub je uspešno prebrodil krizo in tako pokazal, da se z dobrim vodenjem, pravnimi odločitvami, solidarnostjo in razumevanjem zaposlenih krizo da uspešno prebroditi.

4.8 Identificiranje in analiza deležnikov rokometnih klubov v obdobju pandemije koronavirusa

Pandemija koronavirusa je vplivala tudi na deležnike rokometnih klubov. Nekateri deležniki, ki sprva pri delovanju niso bili toliko v ospredju, so v času pandemije za klub pridobili na pomenu. Tu velja izpostaviti predvsem državo oziroma oblast, saj so jo vsi intervjujanci izpostavili kot deležnika, ki je v času pandemije koronavirusa največ vplival na delovanje rokometnih klubov. Aleks Vlah je v intervjuju omenjeno poudaril s sledečo izjavo *»Sigurno država, ker je ona odredjala pravila glede zaprtja in odprtja dejavnosti. Pravila glede tega pa so se konstantno spreminjala in smo jih morali redno spremljati«.* Ob državi so intervjujanci omenili tudi strokovno skupino iz Nacionalnega inštituta za javno zdravje. Trenerji so med intervjujem večkrat omenili tudi panožne zveze, ki so bile v številnih primerih posrednik med državo in rokometnimi klubi. Kar zadeva navedeno, so nekateri intervjujanci izpostavili določeno kritično noto. Ana Žigon je namreč izpostavila, da bi *»nacionalna panožna zveza morala do vlade pravočasno in odločno pristopiti ter biti brez popuščanj pri pogajanjih z našo vlado«.* Med intervjuji je bila omenjena tudi vloga sponzorjev, kajti slednji predstavljajo enega izmed glavnih virov prihodkov rokometnih klubov in so skladno z mnenjem nekaterih intervjuvancev imeli pomembno vlogo pri reševanju klubskih finančnih težav.

Tabela 10 prikazuje, kako bi po izvedeni raziskavi in po preučitvi teorije bili razvrščeni deležniki rokometnih klubov v matriki moči in interesa v času pandemije koronavirusa. V kvadrant, kjer imajo deležniki veliko moč in velik interes, sem uvrstil vodstvo kluba, lastnike, sponzorje, medije in panožne zveze. Vodstvo kluba sem na dotično mesto uvrstil iz tega razloga, ker so v času pandemije njihove odločitve imele velik vpliv na dogajanje v klubu. Odločati so se morali o ukrepih in sprejemati odločitve, s pomočjo katerih bi lahko v klubu ohranili stabilno finančno stanje, kar je zanje brez dvoma predstavljalo velik izziv, in sicer še posebno, če klub ni imel finančnih rezerv ali velikih sponzorjev. Interes vodstva za dobro delovanje kluba je velik zato, da jih lastniki klubov zaradi dobrega dela obdržijo

na položajih. Če je vodja obenem tudi lastnik kluba, je njegov interes po uspešnem delovanju bistveno večji, saj si želi imeti dobiček. In ravno zaradi navedenega sem lastnike uvrstil v povsem isti kvadrant kot vodje, saj je v nekaterih manjših in tudi večjih rokometnih klubih lastnik tudi vodja kluba. Njegova moč je velika, saj v klub vlaga denar in odloča o tem, koga bo postavil za vodjo in koliko denarja bo klubu dal na voljo za nakup, plače novih igralcev ali infrastrukturo. Lastnik se tudi odloči, ali bo klub naravnano k razvoju in prodaji mladih talentov v boljše klube ali pa bo njegov klub tisti, ki bo postal najboljši. Slednje je seveda odvisno od lastnikove finančne moči in kluba, ki ga ima v lasti. Sponzorji se v tem kvadrantu nahajajo zato, ker so za rokometne klube izjemnega pomena. Nekateri rokometni klubi brez njihovih sredstev ne bi uspeli uspešno delovati, kar se je izkazalo tudi v času odvijanja pandemije koronavirusa. To dejstvo je vnovičen dokaz, ki potrjuje, da imajo sponzorji v klubih veliko moč, interes sponzorjev pa je po drugi strani enako velik, ker jim klub, ki ga financirajo, v zameno za finančno podporo oglašuje izdelke oziroma storitve. V kolikor navijači kluba uvidijo, kako dobro sponzor za klub skrbi, obstaja velika verjetnost, da nekega dne postanejo uporabniki njegovih izdelkov oziroma storitev.

Običajno medijev ne bi uvrščali v kvadrant z veliko močjo in velikim interesom, vendar je v času pandemije koronavirusa prišlo do nekaterih sprememb. Mediji imajo veliko moč, ker se klub preko njih v javnosti predstavlja. Klubi od medijev tudi prejemajo denar iz naslova televizijskih pravic za prenos tekem. V času pandemije koronavirusa se je njihova moč še povečala, saj so v času zaprtja države in prenehanja športnih tekmovanj navijači dogajanje v svojih klubih spremljali preko Facebooka in spletnih strani, ki so namenjene športnim novicam. To sta v intervjuju potrdila tudi navijača rokometnih klubov. Anže Jarc je izjavil: *»Klubu sledim na Facebooku, kjer sledim navijaškim skupinam«*. Hana Lemut pa je o uporabi medijev povedala sledeče: *»Instagram sem uporabljala bolj za ogled slik in videov, Facebook pa za sledenje novicam o športnem dogajanju«*. Res je tudi, da so mediji klube sprva manj financirali, ker tekem ni bilo, zaradi česar televizijske pravice klubom za nekaj časa niso predstavljale znatnega vira prihodkov, a ob ponovni vrnitvi v dvorane in ob začasnem ukrepu, ki je določal, da se morajo tekme odigrati pred praznimi tribunami, so bili mediji edini, ki so navijačem lahko omogočili njihov ogled. Vsi dogodki, ki so bili povezani z igranjem športnih iger ali z druženji z znanimi športniki, so potekali preko medijev. Tudi tisti, ki so si tekme običajno ogledali v živo, so tekme gledali preko različnih medijev. Pogostejša uporaba medijev je slednjim pripeljala dodatne uporabnike in brez dvoma dodaten dobiček. Zaradi navedenega so mediji v tem času izkazali večji interes o dogajanju znotraj kluba, ker jim je na novo nastala situacija prinašala veliko večje koristi kot poprej. Tudi panožne zveze so imele v času pandemije veliko moč, ker so bile kot nekakšen posrednik med odločitvami oblasti in med zaposlenimi v klubu. Prav tako so bile primorane soočiti se s pritiski s strani rokometnih klubov, saj so si slednji želeli, da bi se vse čimprej vrnilo v »normalo«. Dejstvo, ki ga ne smemo zanemariti je, da morajo klubi na tekmovanjih upoštevati pravila, ki jih določijo panožne rokometne zveze, sicer lahko nasprotno ravnanje povzroči razne sankcije. Panožni zvezi je v velikem interesu, da klubi

dobro delujejo in upoštevajo pravila, saj se lahko samo pod določenimi pogoji tekmovanja izvajajo. In nenazadnje gre izpostaviti, da morajo biti predstavniki domačih panožnih zvez v rednem stiku s klubi, da lahko tako pridobijo informacije o nadarjenih rokometnih igralcih, ki igrajo v domači ligi, kajti le-tako jih v bodoče lahko vpokličejo v reprezentanco.

V kvadrant z majhno močjo in velikim interesom sem uvrstil lokalno skupnost, konkurenco, navijače in zaposlene. Lokalna skupnost si je zelo prizadevala, da klubi ne bi propadli, saj bi še posebno v tistih lokalnih skupnostih, v katerih se nahaja le eden rokometni klub, otrokom onemogočili treniranje rokometna. Naj pristavimo, da poleg vseh, zgoraj izpostavljenih dejstev, ne gre zanemariti, da klubske tekme združujejo lokalno prebivalstvo in prinašajo koristi celotni lokalni skupnosti. Kar pa zadeva vprašanje moči, lokalne skupnosti v času pandemije slednje niso imele tako močnega vpliva na dogajanje v klubu, kot so ga imele panožne zveze ali država, razen če bi bila lokalna skupnost tudi klubski sponzor. Konkurenco sem v ta kvadrant uvrstil, ker je obstajala nevarnost, da bi finančna kriza določene klube tako močno ogrozila, da bi bili slednji primorani iz lige izstopiti. Dejstvo je, da klubi konkurenco potrebujejo, kajti le-tako se tekmovanja lahko organizirajo. Če je konkurent njihov največji tekmelec, sta posledično večji tudi gledanost in obiskanost tekme. Ravno zaradi navedenega je bil interes konkurentov večji, zato so skupaj pristopili do panožnih zvez in se zavzemali za skupno dobro celotne lige in klubov, ki v njih nastopajo. Kar pa zadeva vlogo moči, so konkurenti težje vplivali na samo dogajanje znotraj kluba, razen če so si finančno močnejši klubi lahko privoščili nakup igralcev. Tisti pa, ki te sreče niso imeli, so bili primorani svoje zvezdnike prodati, da so lahko obdržali stabilno finančno stanje.

Navijače sem uvrstil v ta kvadrant, ker čeprav so v času pandemije v upravnih odborih imeli svoje predstavnike, le-ti niso imeli tako močnega vpliva na delovanje kluba ali tolikšne odgovornosti kot samo vodstvo kluba. Kljub začasnemu prenehanju igranja klubskih tekem so navijači obdržali velik interes, saj so lahko dogajanje v klubih spremljali na družbenih omrežjih in se udeleževali raznih dogodkov, ki so jih zanje pripravili klubi in panožne zveze. Navijači so v času pandemije pogrešali rokometne tekme, kar je v intervjuju potrdila tudi Hana Lemut s sledečo izjavo: *»Kasneje pa sem prav pričela pogrešati razne dogodke med njimi, tudi rokometne tekme, saj sem mnoge dogodke obiskala s prijatelji«*. Ob vrnitvi na tekme je Hana Lemut glede obiskanosti oziroma interesa za njihov ogled opazila sledeče: *»Tako sem opazila, da je bilo na prvih tekmah zaradi ukrepov manj navijačev, kot jih je bilo pred pandemijo koronavirusa. Izpolnjevati sem morala PCT pogoj, saj se je to ob vходу v dvorano vedno preverjalo. Tudi na tribunah so bili zaradi vzdrževanja razdalje označeni sedeži, kamor si se lahko usedel in seveda smo morali imeti tudi masko«*. Iz podanega gre razumeti, da za začetno zmanjšanje interesa ni bilo krivo to, da šport navijače ni zanimal, ampak omejeno število sedežev. Poleg tega so navijače pogrešali tudi sami športniki, kar je v intervjuju Aleks Vlah potrdil s sledečo izjavo: *»Brez navijačev, ki so običajno zapolnili dvorano, je čisto drugačen občutek, saj so tudi oni tisti, ki ti dajo večjo motivacijo oz. dodaten zagon, ki po mojem mnenju pripomore*

vsakemu igralcu«. Zaposlene sem na dano mesto uvrstil iz tega razloga, ker klubu v primeru doseganja rezultatov pomagajo pri iskanju novih sponzorjev. Poleg tega si tudi sami gradijo na ugledu in tako pritegnejo pozornost boljših klubov ali pa si izpogajajo boljše pogodbe, zato je njihov interes velik. Kar pa zadeva njihove moči, gre poudariti, da je bila slednja v času pandemije nizka, saj je vodstvo kluba moralo sprejeti ukrepe, ki so se pri zaposlenih poznali predvsem pri znižanju plač. Nekateri klubi so bili naravnani nekoliko bolj h kompromisom, spet drugi manj, vendar se zaposlenim niso pustili izsiljevati. In nenazadnje so morali zaposleni upoštevati pravila o ukrepih v zvezi s pandemijo, ki jih je določila oblast, ta pravila pa jim je posredovalo vodstvo kluba in panožne zveze.

Oblast in zakonodajalca, torej državo, sem uvrstil v kvadrant z veliko močjo in majhnim interesom. Oblast je s svojimi ukrepi toliko bolj povečala vpliv na delovanje rokometnih klubov, saj je bilo od njenih odločitev odvisno, ali se bodo tekmovanja nadaljevala ali ne. Poleg tega je klubom pomagala tudi s finančno pomočjo. Njen interes se ni izjemno povečal, kajti zanimalo jo je le, ali se klubi držijo ukrepov, ki so bili sprejeti zaradi zaježitve pandemije koronavirusa. V zadnji kvadrant z majhno močjo in majhnim interesom sem uvrstil posojilodajalce, ker se rokometne ekipe kreditov niso posluževale.

Tabela 10: Matrika moči in interesa deležnikov rokometnih klubov v času pandemije koronavirusa

VELIKA MOČ, MAJHEN INTERES	VELIKA MOČ, VELIK INTERES
Oblast in zakonodajalci (država)	Vodstvo, lastniki, sponzorji, mediji, panožne zveze
MAJHNA MOČ, MAJHEN INTERES	MAJHNA MOČ, VELIK INTERES
Posojilodajalci	Lokalna skupnost, konkurenca, navijači, zaposleni

Vir: lastno delo.

4.9 Ugotovitve

S pomočjo metod raziskav in preučevanja teorije problematike sem pridobil sledeče odgovore na raziskovalna vprašanja, ki sem jih zastavil na začetku pričujočega magistrskega dela.

RV1: Katera izmed štirih funkcij managementa je v času pandemije koronavirusa v športnih klubih imela največji pomen?

Intervjuvanci so v intervjujih največkrat omenili vodenje in planiranje. Vodenje je bilo izpostavljeno predvsem zaradi vodstva kluba, saj je po njihovem mnenju sodeč slednje imelo v času pandemije najbolj zahtevno delo. Planiranje so izpostavili, ker je bilo

potrebno pripraviti načrte za namene reševanja težav, ki jih je povzročila pandemija koronavirusa, za pripravo kriznih načrtov v prihodnje in za pripravo načrtov za delovanje klubov po pandemiji.

RV2: Kako je pandemija koronavirusa vplivala na potek treningov?

Ugotovil sem, da so treningi v času pandemije potekali na daljavo, in sicer natančneje preko Zooma. Člani so treninge izvajali skupaj s svojim kondicijskim trenerjem in občasno tudi z glavnim trenerjem. Poleg tega so igralci in igralkе trenirali na domačih fitnes napravah in v naravi, vendar brez igranja z žogo. Mlajšim selekcijam je bila ponujena možnost druženja, kajti po zaključenih treningih so imele možnost preko video naprave poklepetati s svojimi vzorniki. Po sprostitvi ukrepov so se v dvorano najprej vrnile članske ekipe, mlajše selekcije pa še ne. Trening se je izvajal v večjem številu skupin, da bi zmanjšali možnost morebitnih okužb. Sama izvedba treningov je bila zaradi slabše fizične pripravljenosti nekaterih igralcev in igralk ob vrnitvi fizično manj naporna. Trenerji so imeli poleg rednega dela tudi ogromno dela z zbiranjem podatkov o zdravstvenem stanju igralcev in doslednem beleženju njihovih statusov. Kasneje se je treniranje vrnilo v »normalo«, zato so s treningi pričele tudi mlajše selekcije.

RV3: S kakšnimi težavami so se zaradi pandemije koronavirusa soočali v rokometnih klubih?

V rokometnih klubih so se predvsem soočali z finančnimi težavami, pa tudi s težavami s svojimi sponzorji, ker so nekateri želeli prekiniti sponzorsko pogodbo. Zaradi slabše fizične pripravljenosti, zaznane pri igralkah in igralcih v klubu, je prihajalo do večjega števila poškodb. Pomembno je izpostaviti, da je tako pri igralkah kot tudi pri igralcih prišlo do vpada motivacije, do česar je prišlo predvsem zaradi odpovedovanja tekem, karantene in neprestanega spreminjanja in napornega sledenja ukrepom v zvezi s pandemijo koronavirusa.

RV4: Kakšne ukrepe so sprejeli v rokometnih klubih za zmanjšanje krize, ki jo je povzročila pandemija?

Pri vseh treh analiziranih klubih so se ukrepi zrcalili predvsem preko znižanja plač. Dejstvo je, da so klubi plače znižali po dogovoru z igralci in trenerji. Poleg omenjenega so klubi v pogodbe zaposlenih pripisali člen, ki določa, da se v prihodnosti, v primeru pojava pandemije, plača za določen odstotek samodejno zniža. Gre poudariti, da je klubom uspelo na podlagi pogajanj obdržati tudi tiste sponzorje, ki so hoteli prekiniti svoje sponzorske pogodbe. Za finančno pomoč iz krize so zaprosili tako panožne zveze kot tudi državo.

RV5: Kako je pandemija koronavirusa vplivala na moč in vpliv deležnikov rokometnih klubov?

V času pandemije koronavirusa se je pomen deležnikov spremenil za določen klub. S pomočjo intervjujev in preučevane teorije sem v matriko moči in interesa deležnikov v kvadrant velika moč in velik interes uvrstil vodstvo, lastnike, sponzorje, medije in panožne zveze. V kvadrant, kjer imajo deležniki majhno moč in velik interes, sem uvrstil lokalno skupnost, konkurenco, navijače in zaposlene v klubu. V kvadrant z veliko močjo in majhnim interesom sem uvrstil oblast oziroma državo. Slednja je bila v intervjujih največkrat izpostavljena kot deležnik, ki je v času pandemije koronavirusa imel največji vpliv na delovanje rokometnih klubov. V kvadrant z majhno močjo in majhnim interesom sem uvrstil posojilodajalce.

5 DISKUSIJA

5.1 Teoretični prispevki

S pričujočim magistrskim delom bom k teoriji prispeval svoj doprinos z vključitvijo svojega teoretičnega vidika, ki je zajet v prvem delu in ki govori o raziskani problematiki, ki sem jo do potankosti preučil. Informacije, ki sem jih pridobil v teoriji, sem v nadaljevanju zajel v svojo raziskavo in na koncu poiskal odgovore za prvotno začrtana raziskovalna vprašanja. K teoriji bom prispeval svoj delež tudi zaradi tega, ker sem pisal o nekoliko manj raziskanem področju, in sicer o vplivu pandemije koronavirusa na delovanje rokometnih klubov in njihovih deležnikov. Poleg tega sem v svojo raziskavo vključil en moški in en ženski rokometni klub iz naše države in en klub iz tujine. S tovrstnim pristopom bom bralcem omogočil, da bodo lahko s pomočjo pestrega nabora klubov spoznali, kako so se odvijale in obenem reševale krize v različnih rokometnih klubih v času pandemije koronavirusa.

S pomočjo raziskave sem uspel preveriti, če se teorija ujema s prakso. Skozi teoretični vidik gledano gre poudariti, da je bil pri kriznem managementu poudarek na dejavnih vodenja in planiranja, kar so potrdili tudi intervjuvanci. Iz teorije izhaja, da so treningi potekali na daljavo, kar pomeni, da se na dani točki teorija ujema s prakso. Poleg tega iz teorije med drugim izhaja, da so se športni klubi soočali s finančnimi težavami in da je v klubih prišlo do znižanja plač. Pravkar izpostavljeno je tudi skladno s tem kar sem ugotovil v svoji raziskavi. Kar zadeva deležnike, sem slednje v matriko moči in interesa razvrstil s pomočjo preučevane teorije in glede na dogajanje v času pandemije v analiziranih rokometnih klubih.

Raziskava je pokazala, da je v športnih klubih potrebno izboljšati delovanje na področju kriznega managementa, predvsem pa kar zadeva pravočasne priprave kriznih načrtov za nepredvidljive situacije. S pravočasno pripravo omenjenih načrtov bo vodstvo kluba prav gotovo lažje reševalo krizo, ker bodo imeli že vnaprej pripravljene smernice. Predlagam, da krizni načrt pripravijo s pomočjo strokovnih člankov s tega področja in s pomočjo izkušenj, ki so jih pridobili v času krize, ki jo je povzročila pandemija koronavirusa.

Feigen, Jenkins in Warendh (2022) so v strokovnem članku opredelili, da bi bilo v podjetjih smiselno imenovati dva vodilna managerja in ne le enega za učinkovitejše iskanje rešitev v kriznih situacijah znotraj podjetja. Slednje bi se lahko uporabilo tudi v športnih klubih, saj reševanje krize za vodilnega managerja predstavlja veliko breme in stres. Če bi bila dva vodilna managerja, bi se stres nedvomno zmanjšal. Res pa je, da bi omenjena managerja morala delovati usklajeno, brez medsebojne tekmovalnosti in si biti brezpogojno v oporo. Naj izpostavim, da bi morala doreči, kdo je dejansko odgovoren za katero področje, in nenazadnje bi morala imeti podobne vrednote. Prednost delovanja z dvema vodilnima managerjema je tudi v tem, da ima vsak od njiju boljše veščine in sposobnosti na določenih področjih, kar pomeni, da bi s skupnim sodelovanjem združila svoje znanje, kar bi nedvomno doprineslo k učinkovitejšemu in uspešnejšemu reševanju težav in nenazadnje k hitrejši poti iz krize, kot pa v primeru, če bi vse zgoraj omenjeno počel zgolj en sam posameznik.

5.2 Praktična priporočila

V danem magistrskem delu sem uporabil metodološki pristop, na podlagi katerega sem na začetku oblikoval raziskovalna vprašanja. Magistrsko delo temelji na uporabi kvalitativnih metod, polstrukturiranega intervjuja in študije primerov. Naj izpostavim, da so bili v raziskavo vključeni eden profesionalni športnik in trenerji, ki se lahko pohvalijo z dolgoletnimi izkušnjami, kajti trenirali so tako članske kot tudi mladinske selekcije. Pri izvajanju raziskave sem spoznaval, kako se dejansko obravnana tematika odvija tudi v praksi. Med raziskovalnim delom sem pridobil tudi odgovore na prvotno postavljena raziskovalna vprašanja. S pomočjo preučevanja obeh študijskih primerov in analize intervjujev sem med drugim pridobil tudi nova znanja s področja kriznega managementa v športnih klubih in o izrednem pomenu finančnih rezerv. To znanje bo v prihodnosti brez dvoma pripomoglo k moji karieri, saj bom v primeru, da postanem športni manager, razpolagal z dodatnimi smernicami, ki mi bodo v veliko pomoč pri uspešnem reševanju kriz in vsesplošnem ravnanju v kriznih situacijah. Športnim klubom bo pričujoče magistrsko delo koristne narave predvsem zato, ker bodo lahko spoznali, da je razpolaganje z ustreznimi finančnimi rezervami izrednega pomena, še prav posebno, če organizacija omenjenih rezerv v preteklosti sploh ni imela. Vsem športnim klubom bi priporočal, da si po končani pandemiji koronavirusa in na podlagi izkušenj, ki so jih v tem času pridobili na področju reševanja krize, pripravijo krizne načrte, v kolikor z njimi še ne razpolagajo. Omenjeni načrti naj vsebujejo vse možne scenarije kriz in kako organizaciji pomagati na poti iz krize, ki lahko hudo prizadane kateri koli klub. Prav tako je izredno smiselno, da ti načrti vsebujejo tudi strmenje ali prizadevanje k zagotavljanju zadostnih finančnih rezerv, spremenitev sistema plač zaposlenih v času krize, kje bodo klubi iskali dodatna finančna sredstva in veliko drugega.

Državi oziroma oblasti bi priporočal, da v podobnih krizah, kot je bila pandemija koronavirusa, poskuša poleg finančnega področja osredotočiti se tudi na pomen psihičnega

vpliva, ki ga izredne situacije lahko imajo na posameznika, kajti sprejetje izrednih ukrepov v takih okoliščinah lahko posameznika dodatno obremeni. Morda bi bilo priporočljivo, če bi se ljudje, ki sprejemajo odločitve, za trenutek »postavili v kožo« športnikov. Dejstvo je, da ko so bili v teh kriznih časih športniki primorani svoje treninge izvajati doma in ker ob upoštevanju ukrepov vsi niso bili deležni enakih pogojev za trening, so voditelji države svojo dejavnost ob upoštevanju ukrepov povsem normalno opravljali na sejah v parlamentu. Res je, da je zaradi narave glasovanj o določenih zadevah bolj pomembno določene zadeve, ki imajo svojo težo, odločati v živo, a dejstvo je, da če so se morali športniki in ostali državljani prilagoditi treniranju, delu in študiju od doma, bi lahko tudi politiki bili zgled in bi kakšno sejo, ki ni zajemala glasovanj, izpeljali prek Zooma in tako dodobra dojeli razsežnosti določenih ukrepov. Obenem se mora oblast tudi zavedati, da so ukrepi vplivali tudi na otroke in mlade, ki se s športom ukvarjajo, saj so nekateri izmed njih zaradi prenehanja treningov v času pandemije izgubili na kondiciji in se celo prenehali ukvarjati s športom. Ne gre izključiti možnosti, da bi v prihodnje med njimi lahko imeli vrhunskega športnika, ki bi slovensko državo s ponosom predstavljal na vseh večjih tekmovanjih in drugih dogodkih.

Športnim klubom tudi priporočam, naj v podobnih situacijah večkrat in skupaj z ostalimi konkurenti pristopijo do panožnih zvez in poskušajo z njimi doseči skupno rešitev. Športni klubi v Sloveniji nimajo tako velike finančne moči kot tuji in ravno zaradi navedenega morajo v podobnih krizah skupaj delovati in si medsebojno pomagati z nasveti in z drugimi orodji, s pomočjo katerih bi se lahko ohranila tekmovanja in razvoj igralcev. Kar pa zadeva panožne zveze, bi v podobnih situacijah priporočal, da stopijo do klubov in jim pomagajo pri izpolnjevanju obrazcev, saj osnovno delo trenerjev tega ne zajema in kot sem s pomočjo intervjujev izvedel, so bile vse dodatne obveznosti in delovne naloge v tem kritičnem obdobju zanje izredno naporene. V primeru, da bi se v bodoče podobni primeri pripetili, panožnim zvezam priporočam, da za izvedbo tovrstnih nalog priskrbijo zunanje izvajalce.

5.3 Omejitve in predlogi za nadaljnja raziskovanja

Omejitve, s katerimi sem se pri svoji raziskavi soočal, se navezujejo predvsem na izvedbo intervjujev s trenerji in s športnikom. Zaradi izrednih razmer, razdalj med nami in usklajevanja urnikov sem intervjuje z njimi opravil preko video kamere na Zoomu, ki je spletna platforma za avdio in video komunikacijo, kar pomeni, da z njimi nisem vzpostavil pristnega stika, kot bi ga sicer, če bi intervju z njimi opravljal v živo. Navijača, s katerima sem intervju opravil v živo, sta bila bolj sproščena kot intervjuvanci, s katerimi sem intervju izvedel preko video kamere. Med omejitve raziskave bi lahko dodal tudi subjektivne poglede posameznikov, saj so slednji bili več kot vidni v nekaterih odgovorih, ki se niso navezovali na njihovo osebno mnenje. Naj kot dodatno omejitev omenim tudi dejstvo, da sem pri raziskavi RK PPD Zagreb imel težji dostop do vseh podatkov.

Magistrsko delo je bilo izdelano na podlagi širokega nabora preučevane teorije in s pomočjo uporabe kvalitativnih metod. Kljub podrobni raziskavi sem mnenja, da je obravnavano področje še vedno možno raziskati v večjem obsegu, saj se bralcem pri branju dane študije lahko pojavijo dodatna, nova vprašanja. Priporočil bi, da se poleg nogometa, za katerega sem pri raziskovanju opazil, da je o njem napisanih največ strokovnih člankov o delovanju klubov v času pandemije koronavirusa, podrobno preučijo tudi ostali športi, morda med drugim tudi košarka. Pri tem imam v mislih predvsem to, da se razišče, kolikokšen izpad prihodkov je bil zaznan v košarki, kako je pandemija koronavirusa vplivala na delovanje košarkarskih lig in kako na delovanje deležnikov košarkarskih klubov. Zanimivo bi bilo raziskati, kako na dogajanje v rokometnih klubih v času pandemije gledajo ostali deležniki. Za konec bi predlagal, da bi se morebitna raziskava v prihodnje osredotočila tako na pripravo kriznega načrta v športnem klubu v primeru novega pojava katere koli pandemije kot tudi na primerjavo kriznih načrtov med športnimi klubi.

SKLEP

Pri izdelavi pričujočega magistrskega dela sem ugotovil, kako pomembno je razpolagati s finančnimi rezervami in kako pomembno je poiskati pravo pot iz krize. Spoznal sem tudi, kako lahko dogodek, kot je pandemija koronavirusa, močno vpliva na športno dogajanje in da sta bili v rokometnih klubih najpomembnejši funkciji managementa predvsem vodenje in planiranje. Med drugim sem tudi dognal, da je za tovrstne scenarije potrebno imeti vnaprej pripravljen krizni načrt, saj če bi ga klubi imeli, bi prav gotovo z njegovo pomočjo razpolagali z določenimi smernicami, ki bi jim bile v pomoč pri ustreznem ravnanju v podobnih situacijah in klubi bili bi brez dvoma na take okoliščine veliko bolj pripravljeni. Obenem sem tudi uvidel, da so morali klubi v času pandemije koronavirusa prilagoditi treninge, kar je brez dvoma botrovalo k pojavu številnih izzivov, ki so jih tako vodstvo klubov kot igralci in nenazadnje trenerji poskušali premagati. Poleg tega sem med drugim ugotovil, da je pandemija koronavirusa imela tudi velik vpliv na deležnike rokometnih klubov in da je deležnik, ki je najbolj vplival na delovanje rokometnih klubov, ravno oblast oz. država, saj je slednja določala, ali se bo dejavnost izvajala ali ne.

Cilji magistrskega dela so bili v času izdelave magistrskega dela doseženi. Najprej sem pregledal strokovno in znanstveno literaturo na področjih, ki sem jih opredelil v teoretičnem delu magistrskega dela. Nato sem ugotovil, kakšne ukrepe so v času pandemije koronavirusa sprejeli v rokometnih klubih in kako so slednji vplivali na izvedbo treningov. V nadaljevanju sem raziskal, s kakšnimi težavami so se rokometni klubi soočali pri opravljanju svoje dejavnosti. Nenazadnje sem preučil tudi obnašanje deležnikov in njihov vpliv na delovanje rokometnih klubov. Ob doseganju posameznega cilja sem prišel do spoznanja, da so se klubi dobro znašli v krizni situaciji in jim je uspelo ob določeni meri prilagajanja s področja izvedbe dejavnosti, finančne pomoči sponzorjev in znižanja plač zaposlenih dokaj uspešno rešiti krizo, ki jo je povzročila pandemija koronavirusa. Po

preuĉitvi strokovne in znastvene literature, po preuĉitvi Ńtudij primerov nogometnega kluba Chelsea in Barcelone ter po izvedbi intervjujev o delovanju med pandemijo koronavirusa rokometnih klubov ŹRK Mlinotest AjdovŃina, RD Koper 2013 in PPD Zagreb lahko potrdim temeljno tezo magistrskega dela, da je koronakriza primer krizne situacije, v kateri se lahko Ńportni klubi posluŹijo kriznega managementa za reŃevanje finanĉnih teŹav in za ĉim bolj »normalno« delovanje celotnega kluba ter njegovega sodelovanja z deleŹniki.

Pandemija koronavirusa je vsem nam zagrenila Źivljenje, kar pomeni, da rokometni klubi niso bili nobena izjema. Slednji so spoznali, kako pomembno je v klubu razpolagati s finanĉnimi rezervami in vnaprej poskrbeti za dobro izdelan krizni naĉrt. Gre poudariti, da so priĉeli Źe razmiŹljati v to smer, ko so v pogodbe trenerjev in igralcev dodali ĉlen, ki doloĉa zniŹanje plaĉe za doloĉen odstotek ob pojavu podobnih situacij, kot je bila pandemija koronavirusa. Verjamem, da bodo klubi in njihovi deleŹniki v prihodnje stopili skupaj in poskrbeli, da si bodo rokometni klubi opomogli od pandemije ali katere koli druge krizne okoliŹine in da bodo rokometna tekmovanja skupaj z navijaĉi na tribunah v prihodnosti potekala brez teŹav.

LITERATURA IN VIRI

1. Abdullah, N. N. & Anwar, G. (2021). Global Financial Outlook during the COVID-19 Pandemic: The role of effective leadership styles on Financial outlook. Available at SSRN 3824670.
2. Abdurraheem, I. I. & Alam, M. M., (2021). COVID-19 and the financial crisis in the sports sector around the world. *Sport in Society*, 1-14.
3. Abid, G., Baykal, E. & Contreras, F. (2020). E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: what we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*, 11, 3484.
4. Anagnostopoulos, C., Byers, T., Digennaro, S., Gormley, K. L., Richard, R. & Winand, M. (2021). COVID-19 impacts on sport governance and management: a global, critical realist perspective. *Managing Sport and Leisure*, 1-9.
5. Andrianopoulos, A. & Ioannou, A. (2015, 20. maj). Essential steps for crisis management and crisis containment. *Policy Commons*. Pridobljeno 25. novembra 2021 iz <https://policycommons.net/artifacts/1695866/essential-steps-for-crisis-management-and-crisis-containment/2427514/>
6. Aquino, R., Costa, V., Menezes, R. P., Musa V. D. S. & Santos, W. R. D. (2020). COVID-19 and Brazilian handball coaches: impacts on training prescription and professional learning. *Motriz: Revista de Educaĉo Física*, 26(4).
7. Baba, J. (2021, 30. maj). How Thomas Tuchel transformed Chelsea into Champions League winners. *Deutsche Welle*. Pridobljeno 28. novembra 2021 iz <https://www.dw.com/en/how-thomas-tuchel-transformed-chelsea-into-champions-league-winners/a-57721310>

8. Baskerville, R. F. & Cordery, C. J. (2016). Surviving a football club crisis: focus groups talking. *Centre for Accounting, Governance and Taxation Research Working Paper*, 104.
9. Beilstein, C. M., Braun, M., Lehmann, L. E., Luedi, M. M., Stüber, F. & Urman, R. D. (2021). Leadership in a time of crisis: Lessons learned from a pandemic. *Best Practice & Research Clinical Anaesthesiology*, 35(3), 405-414.
10. Bernardini, S., Ciccozzi, M., Ciotti, M., Jiang, W. C., Terrinoni, A. & Wang, C. B. (2020). The COVID-19 pandemic. *Critical reviews in clinical laboratory sciences*, 57(6), 365-388.
11. Blackwell, J., Dolan, P., Evans, A. B., Fahlén, J., Hoekman, R., Lenneis, V., McNarry, G., Smith, M. & Wilcock, L. (2020). Sport in the face of the COVID-19 pandemic: towards an agenda for research in the sociology of sport. *European Journal for Sport and Society*, 17(2), 85-95.
12. Blutner, D. & Wilkesmann, U. (2002). Going public: The organizational restructuring of German football clubs. *Soccer & Society*, 3(2), 19-37.
13. Bond, A. J., Cockayne, D., Parnell, D. & Widdop, P. (2020). Football Worlds: Business and networks during COVID-19. *Soccer & Society*, 22(1/2), 1-8.
14. Brito, M., Ferreira, J. & Miragaia, D. (2016). The role of stakeholders in the efficiency of nonprofit sports clubs. *Nonprofit management and leadership*, 27(1), 113-134.
15. Broderick, C., Coatsworth, N., Cooke, J., Hughes, D., Mooney, M., Perera, N. K. P., Saw, R. & Wallett, A. (2020). The Australian Institute of Sport framework for rebooting sport in a COVID-19 environment. *Journal of Science and Medicine in Sport*, 23(7), 639-663.
16. Büyükerğün, A. & Çakmak, Ö. (2018). Crisis Management in Sport Clubs. *European Journal of Education Studies*, 5(3).
17. Buszko, M. (2020). Support for sport as an element of banks' corporate social responsibility policy. *Journal of Physical Education & Sport*, 20.
18. Bryant, P. (2015, 18. februar). Mining & Faith: Unexpected Partnerships for Prosperity. *Clareo*. Pridobljeno 5. februarja 2022 iz <https://clareo.com/blog/mining-faith-unexpected-partnerships-for-prosperity/>
19. Calder, J., Cowie, C. M., Gillett, M., Higgins, R., Hill, J., Iqbal, Z., Jackson, P., Jaques, R., Kemp, S., Larkin, J., Peirce, N. & Phillips, G. (2021). Sports medicine leaders working with government and public health to plan a 'return-to-sport' during the COVID-19 pandemic: the UK's collaborative five-stage model for elite sport. *British Journal of Sports Medicine*, 55(1), 4-5.
20. Chanda, S. & Saha, K. (2021, 27. maj). A drama of 72 hours: Lessons to be learnt from the failed European super league. *Sports law*. Pridobljeno 18. novembra iz <https://www.thelawobjective.com/post/a-drama-of-72-hours-lessons-to-be-learnt-from-the-failed-european-super-league>

21. Chelniciuc, A. (2020, 14. julij). The Balanced Scorecard: review and criticism. *Performance magazine*. Pridobljeno 14. junija 2021 iz <https://www.performancemagazine.org/balanced-scorecard-review-criticism/>
22. Chelladurai, P. (2007). Leadership in sports. *Handbook of sport psychology*, 3, 113-135.
23. Cortsen, K. Storm, R. K. & Wagner, U. (2021). Commercialization, Governance Problems, and the Future of European Football—Or Why the European Super League Is Not a Solution to the Challenges Facing Football. *International Journal of Sport Communication*, 14(3), 321-333.
24. Daumann, F., Drewes, M. & Follert, F. (2020). Exploring the sports economic impact of COVID-19 on professional soccer. *Soccer & Society*, 22(1/2), 1-13.
25. Davidson, H. (2020, 13. marec). First Covid-19 case happened in November, China government records show – report. *The Guardian*. Pridobljeno 7. aprila 2022 iz <https://www.theguardian.com/world/2020/mar/13/first-covid-19-case-happened-in-november-china-government-records-show-report>
26. De la Rubia Riaza, A., Hontoria Galán, M., Mon-López, D. & Refoyo Roman, I. (2020). The impact of Covid-19 and the effect of psychological factors on training conditions of handball players. *International journal of environmental research and public health*, 17(18), 6471.
27. Di Lorenzo, F., Esteve, M., Inglés, E. & Puig, N. (2011). Empirical evidence of stakeholder management in sports clubs: The impact of the board of directors. *European Sport Management Quarterly*, 11(4), 423-440.
28. Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow (Essex): Pearson Education.
29. Dnevnik, družba medijskih vsebin, d.d. (2020, 27. marec). *Rokometna sezona končana, Celjani prvaki, na vidiku spremembe*. Pridobljeno 10. maja 2022 iz <https://www.dnevnik.si/1042925739>
30. Doyle, M. (2020, 21. avgust). The fall of Barcelona's empire: How Bartomeu has left Messi on the brin of quitting Camp Nou. *Goal*. Pridobljeno 28. novembra 2021 iz <https://www.goal.com/en-gb/news/the-fall-of-an-empire-how-bartomeus-barcelona-wasted-messis-best-/7fg1daqrpm341tt11m86nixim>
31. Faganel, A., Janeš, A. & Mitić, B. (2021). The Impact of COVID-19 on Sponsorship in Slovenian Sports. *ResearchGate*. Pridobljeno 20. aprila 2022 iz https://www.researchgate.net/publication/351490466_The_Impact_of_COVID-19_on_Sponsorship_in_Slovenian_Sports
32. Feigen, M. A., Jenkins, M. & Warendh, A. (2022). Is It Time to Consider Co-CEOs?. *Harvard Business Review*, 100(4), 50-54.
33. Fidhyallah, N. F., Lestari, D. P., Solikhah, S. & Wolor, C. W. (2020). Effectiveness of E-Training, E-Leadership, and Work Life Balance on Employee Performance during COVID-19. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(10), 443-450.

34. Frick, B., Lang, M., Maguire, K. & Quansah, T. (2020). The Impact of the Coronavirus Outbreak (COVID-19) on Player Salaries, Transfer Fees, and Net Transfer Expenses in the English Premier League. *Policy, Governance and Market Environment of Professional Sports*.
35. Fühner, J., Schmidt, S. L. & Schreyer, D. (2021). Are diversified football clubs better prepared for a crisis? First empirical evidence from the stock market. *European Sport Management Quarterly*, 1-24.
36. Gadget-info. (brez datuma). *Razlika med transakcijskim in transformacijskim vodenjem*. Pridobljeno dne 9. junija 2021 iz <https://sl.gadget-info.com/difference-between-transactional>
37. Garcia-Merino, J. D., Mendizabal, X. & San-Jose, L. (2020). Understanding and mapping stakeholders of sport clubs: particularities. *Sport, Business and Management: An International Journal*. 10(3), 359-378.
38. Gilson, R. J. & Gordon, J. N. (2003). Controlling Controlling Shareholders. *University of Pennsylvania Law Review*, 152(2), 785-843.
39. Horiky, T. (2020). No sports, no spectators–No media, no money? The importance of spectators and broadcasting for professional sports during COVID-19. *Soccer & Society*, 22(1/2), 1-7.
40. Horváthová, P. & Mikušová, M., (2019). Prepared for a crisis? Basic elements of crisis management in an organisation. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 32(1), 1844-1868.
41. Hoye, R., Nicholson, M. Smith, A. C. & Stewart, B. (2015). *Sport management: principles and applications* (4. izd.). New York, Abingdon: Routledge.
42. Hrvatski rukometni savez. (2020a, 26. marec). *Odluka HRS-a o obustavi svih natjecanja do 15. travnja 2020*. Pridobljeno 12. maja 2022 iz <https://hrs.hr/2020/03/26/odluka-hrs-a-o-obustavi-svih-natjecanja-do-15-travnja-2020/>
43. Hrvatski rukometni savez. (2020b, 25. september). *Paket 24 Premijer liga: Nakon 202 dana predaha napokon počinje nova sezona!*. Pridobljeno 12. maja 2022 iz <https://hrs.hr/2020/09/25/paket-24-premijer-liga-nakon-202-dana-predaha-napokon-pocinje-nova-sezona/>
44. Hrvatski rukometni savez. (2021, 6. maj). *HRS: Počela cijepljenja rukometašica, rukometaša, sudaca, delegata*. Pridobljeno 12. maja 2022 iz <https://hrs.hr/2021/05/06/hrs-pocela-cijepljenja-rukometasica-rukometasa-sudaca-delegata/>
45. James, E. H. & Wooten, L. P. (2008). Linking crisis management and leadership competencies: The role of human resource development. *Advances in developing human resources*, 10(3), 352-379.
46. Jasinskas, E., Jesevičiūtė-Ufartienė, L. & Petkovic, J. (2016). Significance of strategic planning for results of sport organization. *E & M Ekonomie a management. Liberec: Technická univ & Liberci*, 19(4), 56-72.

47. Kennedy, D. & Kennedy, P. (2020). English premier league football clubs during the covid-19 pandemic: business as usual?. *Soccer & Society*, 22(1/2) 27-34.
48. Kim, S. J. (2021). Crisis leadership: An evolutionary concept analysis. *Applied nursing research*, 60, 151454.
49. Kimball, D. C. & Lussier, R. N. (2009). *Applied sport management skills* (1. izd.). USA: Human Kinetics.
50. Kinsella, N. (2020, 27. avgust). £134m spent and Havertz to come: How Chelsea defied the pandemic to rule the transfer window. *Goal*. Pridobljeno 28. novembra 2021 iz <https://www.goal.com/en-gb/news/134m-spent-havertz-to-come-how-chelsea-defied-pandemic-rule/1erjh4a0g7uoi1u9nk4aj531a4>
51. Koerber, D. & Zabara, N. (2017). Preventing damage: The psychology of crisis communication buffers in organized sports. *Public Relations Review*, 43(1), 193-200.
52. Kriemadis, T. & Theakou, E. (2007). Strategic Planning Models in Public and Non-Profit Sport Organizations. *Choregia*, 3(2).
53. Krishnan, J. (2020, 13. april). Jurgen Klopp opens up on Liverpool's virtual training, missing his players and fines for late arrivals on Zoom. *Evening Standard*. Pridobljeno 7. januarja 2022 iz <https://www.standard.co.uk/sport/football/jurgen-klopp-liverpool-virtual-training-zoom-fines-a4413371.html>
54. Kunert, J. & Schallhorn, C. (2020). Football Without Football: Creativity in German Football Coverage by TV Broadcasters and Clubs During the Coronavirus Crisis. *International Journal of Sport Communication*, 1(aop), 1-9.
55. Larkin, J. & Regester, M. (2008). *Risk issues and crisis management in public relations: A casebook of best practice* (3. izd.). London: Kogan Page.
56. Majumdar, B. & Naha, S. (2020). Live sport during the COVID-19 crisis: fans as creative broadcasters. *Sport in Society*, 23(7), 1091-1099.
57. Manoli, A. E. (2016). Crisis-communications management in football clubs. *International Journal of Sport Communication*, 9(3), 340-363.
58. Marcotti, G. (2019, 22. februar). Chelsea's transfer ban explained: What did they do wrong and how will the punishment play out?. *ESPN*. Pridobljeno 28. novembra 2021 iz <https://www.espn.com/soccer/blog/marcottis-musings/62/post/3781639/chelseas-transfer-ban-explained-what-did-they-do-wrong-and-how-will-the-punishment-play-out>
59. Mastromartino, B., Naraine, M. L., Ross, W. J. & Wear, H. (2020). Thinking outside the 'box': a discussion of sports fans, teams, and the environment in the context of COVID-19. *Sport in Society*, 23(11), 1707-1723.
60. Mayer, J. & Thiel, A. (2009). Characteristics of voluntary sports clubs management: A sociological perspective. *European sport management quarterly*, 9(1), 81-98.
61. Mello, J. A. (2015). *Strategic Human Resource Management* (4. izd.). Stamford: Cengage learning.

62. Mindtools. (brez datuma). *Stakeholder Analysis*. Pridobljeno 4. februarja 2022 iz https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_07.htm
63. Poindexter, O. (2021, 25. oktober). More Than 100 Soccer Clubs Line Up for \$2.3 Billion Credit Line. *Front office sports*. Pridobljeno 19. januarja 2022 iz <https://frontofficesports.com/more-than-100-soccer-clubs-line-up-for-2-3b-credit-line/>
64. Pokrywczynski, J. (2020, 10. junij). Sports sponsorship in the COVID-19 world: Impact, strategies and tactics. *Sport Business Journal*. Pridobljeno 25. aprila 2022 iz <https://www.sportsbusinessjournal.com/SB-Blogs/COVID19-OpEds/2020/06/10>
65. RD Koper 2013. (2020, 30. december). *Intervju ob koncu leta – Nejc Poklar*. Pridobljeno 10. maja 2022 iz <http://www.rd-koper.si/28029-2/>
66. RD Koper 2013. (brez datuma). *Opis kluba*. Pridobljeno 5. aprila 2022 iz <http://www.rd-koper.si/klub/>
67. Reade, J. J. & Singleton, C. (2020). European football after COVID-19. *A New World Post COVID-19*, 349.
68. RK PPD Zagreb. (brez datuma). *O klubu*. Pridobljeno 8. marca 2022 iz <http://rk-zagreb.hr/rk-zagreb/klub/o-klubu>
69. Sport New Zealand. (brez datuma). *Planning in sports*. Pridobljeno 15. februarja 2022 iz <https://sportnz.org.nz/resources/planning-in-sport/>
70. Starman, A. B. (2013). Študija primera kot vrsta kvalitativne raziskave. *Sodobna pedagogika*, 64(1), 66-81.
71. Solhekol, K. (2021, 26. januar). Frank Lampard' s Chelsea sacking: How it unfolded - reporter's notebook. *Sky sports*. Pridobljeno 28. aprila 2022 iz <https://www.skysports.com/football/news/11668/12199207/frank-lampards-chelsea-sacking-how-it-unfolded-reporters-notebook>
72. Trumpfheller, B. & Tucker, K. (1993). Building an issues management system. *The Public Relations Journal*, 49(11), 36.
73. UEFA. (2020, 9. julij). *Chronology: UEFA response to COVID-19 pandemic*. Pridobljeno 3. februarja 2022 iz <https://www.uefa.com/insideuefa/about-uefa/news/025c-0f8e776686e3-9f77b5a55c0e-1000--chronology-uefa-response-to-covid-19-pandemic/?referrer=%2Finsideuefa%2Fnews%2Fnewsid%3D2641065>
74. Vogrinc, J. (2008). *Kvalitativno raziskovanje na pedagoškem področju*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
75. Walker, R. (2021, 24. september). Lionel Messi gone, over £1bn in debt- how do Barcelona turn around their year of crisis?. *Sky Sports*. Pridobljeno 28. Novembra 2021 iz <https://www.skysports.com/football/news/11833/12397423/lionel-messi-gone-over-1bn-in-debt-how-do-barcelona-turn-around-their-year-of-crisis>
76. Zalokar, P. (2020, 12. marec). Vsa tekmovanja odpovedana, konec rokometne sezone?. *Delo*. Pridobljeno 2. maja 2022 iz <https://old.delo.si/sport/rokomet/vsa-tekmovanja-odpovedana-konec-rokometne-sezone-288176.html>
77. ŽRK Mlinotest Ajdovščina. (brez datuma). *Dolga zgodovina v kratkem orisu*. Pridobljeno 8. marca 2022 iz <https://zrk-ajdovscina.si/o-klubu/zgodovina-kluba/>

PRILOGE

Priloga 1: Povzetek intervjuja z Aleksandrom Lapajnetom

Aleksander Lapajne je povedal, da je trenažni proces v zaprtju države potekal dokaj običajno in da so ohranjali stike drug z drugim s treningi. Povedal je tudi, da so jim največ težav na treningih povzročali pozitivni testi na koronavirus in z njimi povezana karantena. Obenem je pristavil, da je klub v času pandemije izpolnil vse dogovorjene pogodbe obveznosti. O spremembah na treningih pri vrnitvi v dvorano je izpostavil, da pri članski ekipi ni bilo večjih težav, saj je omenjena imela dokaj normalen trenažni proces. Težave so se pojavile pri mlajših igralkah, ker niso imele običajnih treningov in so se kljub prizadevanju trenerjev na treningih preko spleta vrnile v športne dvorane slabo telesno pripravljene, zaradi česar je prišlo do večjega števila poškodb. Pri deležnikih je izpostavil Vlado Republike Slovenije in nacionalne panožne športne zveze. Omenil je, da je bila največja težava ob vrnitvi na tekme ravno motivacija igralk, saj so bile »utrujene« od raznih sprememb, pravil, testiranj, karanten, cepljenja in tudi zaradi odpovedi tekem. Kot najpomembnejši funkciji managementa v času pandemije koronavirusa je izpostavil vodenje in planiranje. Menil je, da v kolikor bi še kdaj prišlo do podobne prekinitve treningov, bi se morali klubi bolj odločno soočiti s tovrstnimi ukrepi, ker bi tako prisilili panožne zveze, da se odločneje soočijo z odločevalci v državi. Za konec je pristavil, da bi morale športne organizacije s kritičnega vidika preučiti vzroke, ki so pripeljali do globalne histerije. Izpostavil je dr. Milana Hosto, ki naj bi bil edini, ki je postavil argumente proti nepravilnostim, ki so se dogajale v zadnjih dveh letih, in da navedeni strokovnjak meni, da je težava v tem, da so športne organizacije preveč prepletene z državnim proračunom.

Priloga 2: Povzetek intervjuja z Ano Žigon

Ana Žigon je v intervjuju povedala, da je stik z igralkami v času zaprtja države ohranjala preko vadbe na daljavo (Zoom), SMS in telefonskih pogovorov. Igralkam je posredovala tudi vaje za samostojno izvedbo. Povedala je, da so treningi potekali dvakrat tedensko po eno uro preko Zooma. Za popestritev so igralkе dobile nalogo, da v parih pripravijo treninge za celotno ekipo, pri treningih pa je opazila, da je največjo težavo predstavljala ravno motivacija igralk, saj so bile slednje brez stika z žogo in rokometnih tekmovanj. Glede finančnih težav v klubu je izpostavila, da o tem nima informacij, a da je kot trenerka v klubu v času dela od doma imela vse finančne pogodbene obveznosti znižane za približno petdeset odstotkov. Tovrstni ukrep je klub sprejel šele kasneje, kot so tudi kasneje v pogodbe trenerjev dodali, da se v primeru pojava ponovnih zaprtij delež dohodkov trenerjev zniža. O vrnitvi treningov v dvorano je pristavila, da se je kljub trudu trenerjev večina igralk v športne dvorane vrnila v slabem fizičnem (prekomerna teža, nizka vzdržljivost) in psihičnem stanju, dve igralki pa se sploh nista vrnila na igrišče. Izpostavila je, da so trenerji zaradi tega morali prilagoditi vaje in igralkе ponovno privaditi na kontaktni, eksplozivni in kolektivni šport z žogo. Obenem je povedala, da so se rokometna tekmovanja ob vrnitvi pričela prehitro izvajati in da je zaradi tega prišlo do večjega števila poškodb. Pri deležnikih je izpostavila državo in nacionalno panožno zvezo, ki bi se morala, skladno z njenim prepričanjem, z vlado odločneje pogajati in pogovoriti o določenih nespametnih in včasih celo nesmiselnih ukrepih, ki so bili v športu v tem času sprejeti. Kot največjo težavo ob vrnitvi v tekmovalni ritem je izpostavila povečano število poškodb igralk, budno sledenje in upoštevanje ukrepov. Pri tem je izpostavila, da je v tem obdobju štirideset odstotkov njenega dela predstavljalo njeno primarno delo- treniranje, ostalih šestdeset odstotkov pa je predstavljalo izpolnjevanje raznih obrazcev in zbiranje podatkov. Kot najpomembnejšo funkcijo managementa je izpostavila planiranje. V prihodnje si želi, da če bi ponovno prišlo do tovrstne situacije, bi se panožne zveze in vsi klubi borili za omilitev nekaterih ukrepov, saj ti po njenem mnenju povzročajo številne negativne posledice športnim klubom. Na koncu je poudarila, da bi morale športne organizacije celotno zadevo analizirati in nato podati kritično ter realno sliko vodilnim v Republiki Sloveniji. Izpostavila je tudi dejstvo, da je škoda v športu že narejena in se jo bo popravljalo več let. Pri tem je za primer spregovorila o mladih rokometničah, in sicer od štirinajstega do osemnajstega leta starosti, ki bodo zaradi več mesečne zaustavitve treningov v prihodnosti manj konkurenčne sovrstnicam v ostalih državah.

Priloga 3: Povzetek intervjuja z osebo A

Oseba A je v intervjuju povedala, da je bila z igralci in igralkami v stiku preko klicev, SMS sporočil in aplikacije Viber. Izpostavil je, da treningov ni bilo in da je otrokom priporočila gibanje v naravi, občasno jim je določila kakšen izziv. Glede finančnega stanja v času pandemije je povedala, da s konkretnimi podatki ni seznanjena, a da predvideva, da so se klubski prihodki zmanjšali že zaradi prenehanja prodaje vstopnic in plačevanja vadnin. Obenem je omenila tudi to, da so pri enem klubu, kjer trenira mlajše selekcije, imeli že pred pandemijo pogodbo o znižanju plač v primeru zaprtja države, v drugem pa so bili trenerji plačani po številu opravljenih treningov, kar je pomenilo, da plačila enostavno ni bilo. Ob vrnitvi na treninge je pri igralkah opazila padec telesne pripravljenosti in povečano telesno maso. Pojavilo se je večje število poškodb, pri tem pa je klub moral spremljati tudi formalne zahteve za izvajanje treningov (testiranje itd.). Pri deležnikih je izpostavila državo, ki naj bi po njenem mnenju netransparentno in neselektivno zapirala športne dejavnosti otrok. Ob vrnitvi v tekmovalni ritem je največjo težavo predstavljalo pomanjkanje motivacije pri igralkah. Zaradi navedenega so trenerji poskušali odpraviti težavo z manj zahtevnimi treningi in s pojasnili za nastalo situacijo. Kot najpomembnejšo funkcijo managementa je izpostavila vodenje. Meni, da bi v podobnih primerih, kot je npr. zaprtje države, klubi morali imeti izdelan nekakšen krizni načrt, v katerem bi opredelili izvajanje treningov in sodelovanje s pristojnimi osebami za odločanje o zaprtju posameznih dejavnosti. Na zadnje vprašanje odgovora ni imela.

Priloga 4: Povzetek intervjuja z Leonom Benuličem

Leon Benulič je v intervjuju povedal, da je stik z igralci ohranjal preko Zooma. Pristavil je, da so treningi v času zaprtja države potekali tako, da so igralci najprej prejeli pisno in slikovno navodilo za vadbo v domačem okolju. Igralci so se udeleževali tudi video treningov. Izpostavil je tudi to, da so imeli intervjuje z znanimi reprezentanti, kjer so lahko fantje svojim vzornikom sami zastavljali vprašanja. Glede finančnih težav je povedal, da je klub slednje reševal z zmanjšanjem izdatkov za trenerje in s prihrankom pri tekočih stroških, saj se ni plačevalo vadbe v dvorani, prevozov na tekme in sodniških stroškov. Omenil je, da je klubu pomagalo dejstvo, da je imel večje število manjših sponzorjev. O vrnitvi na treninge v dvoranah je povedal, da je bila sprememba treniranje v »mehurčkih«. Pristavil je, da so se pojavila deljena mnenja in nestrinjanja nekaterih staršev glede testiranja otrok in da niso smeli uporabljati garderob ter karantene. Pri deležnikih je izpostavil državo, ki je z odloki in ukrepi vplivala na športno vadbo. Kot največjo težavo ob vrnitvi v tekmovalni ritem je izpostavil nazadovanje v telesni in tehnično-taktični pripravi. Povedal je, da omenjeno težavo še vedno odpravljajo. Prav tako je izpostavil, da so se ob redni vadbi klubske finance ponovno stabilizirale. Kot najpomembnejšo funkcijo managementa je izpostavil vodenje. Glede odziva vodstva na pandemijo pa je povedal, da se je slednje nanjo ustrezno odzvalo. Nazadnje je poudaril, da bi se za okrevanje po pandemiji morale poenotiti odgovorne osebe in odločiti svojo pot za rešitev iz zagate, prilagojeno njihovim razmeram.

Priloga 5: Povzetek intervjuja z Aleksom Vlahom

Aleks Vlah je v intervjuju povedal, da športniki sprva niso pričakovali, da je pandemija tako zelo resna zadeva in da jih je vse zelo presenetila. Ob pričetku odpovedi tekem in prekinitvi prvenstva so spoznali, da je zadeva zelo resna. Povedal je, da je prišlo do zmanjšanja prihodkov v klubih in znižanj plač. Izrazil je mnenje o tem, da bi klubi morali za tovrstne situacije imeti vnaprej pripravljene načrte, s katerimi bi se lahko hitro odzvali. Glede vodstva v svojem klubu je pristavil, da je slednje ravnalo zelo korektno in da se je dobro odzvalo na pandemijo. Obenem je povedal tudi to, da se mu je znižanje plač zdelo pošteno (slednje po njegovem mnenju ni bilo preveliko), saj so tudi igralci manj trenirali in tekem niso igrali. Pri težavah, ki so se pojavile v času pandemije, je izpostavil željo po prekinitvi sponzorskih pogodb pri nekaterih klubskih sponzorjih. Klub se je zaščitil z vsebino zapisanega v pogodbi, zato je sponzorji niso morali kar tako prekiniti. Pri finančah je povedal tudi to, da je klub prejel finančno pomoč od države. Kar zadeva deležnike, je izpostavil državo, ker je po njegovem mnenju imela največ besede pri določanju pravil glede odprtja in zaprtja dejavnosti. Povedal je tudi, da na Hrvaškem ni bilo policijske ure, a da običajnih treningov kljub vsemu ni bilo. Kot najpomembnejšo funkcijo managementa je izpostavil vodenje. Glede treningov je pristavil, da mu je bilo pri tem najtežje to, da ni imel stika z žogo, česar s soigralci niso bili nikoli vajeni. Treningi so bili bolj namenjeni ohranjanju fizične pripravljenosti in so v glavnem potekali doma ali na kakšnem igrišču v domači občini (zaradi prepovedi prehajanja med občinami v Sloveniji). Redno se je udeležil tudi treningov, ki so potekali preko Zooma s kondicijskim trenerjem. S soigralci je stike ohranjal z dopisovanjem na družbenih omrežjih (Facebook) in tako, da je z njimi odigral kakšno igro, medtem ko se je glavni trener tu in tam oglasil na treningih preko Zooma. O vrnitvi v tekmovalni ritem je povedal, da so se skupaj s soigralci soočili s pravili glede karanten, veljavnosti potrdil o cepljenju in testiranju pred treningi in tekmami. Omenil je, da so na začetku trenirali v dveh ekipah zaradi zmanjšanja možnosti okužb, kasneje pa se je tudi to vrnilo v »normalo«. Najbolj se je razveselil dejstva, da so pri treningih ponovno igrali z žogo in ne le delali na fizični pripravljenosti. Navijače je pogrešal, saj so po njegovem mnenju tisti, ki ti dajo dodatno motivacijo. Za konec je povedal, da bi za lažje okrevanje od pandemije s pomočjo svetovnih rokometnih organizacij klubi prišli do kakšnega finančnega dodatka s strani države, a bi bilo to po njegovem mnenju težje izvedljivo, saj bi lahko povsem isto zahtevale tudi ostale športne panoge.

Priloga 6: Povzetek intervjujev z navijačema

Oba sta pogrešala rokometne tekme, predvsem zaradi druženj s prijatelji in zaradi dolgčasa, ki ga je zaprtje prineslo. Pomanjkanje športnega dogajanja sta nadoknadila z gledanjem športnih posnetkov na Youtubu, z ogledi posnetkov starih tekem in spremljanjem klubov na družbenih omrežjih. Oba sta spremljala klube na družbenih omrežjih, in sicer preko Facebooka in Instagrama. Pri deležnikih sta oba izpostavila državo, to pa zato, ker je slednja določala ukrepe, ki so jih športni klubi morali upoštevati. Poleg države so bili navedeni tudi sponzorji, ker so finančno pomagali klubom. O vrnitvi na tribune sta povedala, da sta se soočala z ukrepi, kot so nošenje mask, upoštevanje PCT pogoja in z označenimi sedeži, ki so določali razdaljo med gledalci.

Priloga 7: Intervju z Aleksandrom Lapajnetom

1. Kako ste ohranjali stik z vašimi igralci v času zaprtja države?

Ker sem imel ves čas le vadbo z igralkami članske ekipe, ki nastopajo v 1. državni ligi, je potekal trenažni proces dokaj normalno.

2. Kako so potekali treningi v tem času?

Največ težav so nam povzročali "pozitivni" testi in s tem povezane prisilne karantene.

3. Ali je v klubu prišlo do kakšnih finančnih težav? Kako je klubsko vodstvo ob izpadu prihodkov uspelo ohraniti stabilno finančne stanje in kakšne ukrepe so sprejeli v času krize?

Ker je glavni sponzor kluba podjetje Mlinotest, je prišlo v pogodbah z igralkami najbrž do nekaterih korektur, pogojenih z različnimi opcijami možnih scenarijev. Sicer pa mislim, da so bile vse dogovorjene obveznosti izpolnjene.

4. S kakšnimi spremembami ste se zaradi pandemije koronavirusa soočili ob vrnitvi na treninge v dvoranah in na tekmah?

Če so igralki članske ekipe imele možnost dokaj normalne izvedbe trenažnega procesa, to nikakor ne velja za mlajše kategorije. Slednje so bile več mesecev brez običajnega treninga, kar se je zelo negativno odrazilo na slabi telesni pripravi igralk, kljub veliki prizadevnosti trenerjev z dajanjem napotkov preko spleta. Posledično pa je to pripeljalo do velikega števila poškodb ob vrnitvi v športne dvorane.

5. Za katere klubske deležnike (sponzorji, država itd.) menite, da so v času pandemije imeli na dogajanje v klubu največji vpliv?

Vse nacionalne panožne športne zveze bi morale usklajeno izvršiti veliko večji pritisk na Vlado RS, da se nesorazmernih in nesmiselnih ukrepov ne sprejme oziroma se jih ukine. Ker pa zveze prejmejo velik del sredstev od države, ta pa je prejela (si sposodila) preko deset milijard evrov za izvedbo načrta C19, je jasno, da je moral biti scenarij izpeljan tako, kot je pač bil.

6. Kaj je bila ob vrnitvi v tekmovalni ritem vaša največja težava (forma igralcev, klubske finance itd.) in kako ste jo odpravili?

Zaradi pogostih odpovedi tekem in karanten, obveznega nesmiselnega testiranja in s tem prisile v tako imenovano cepljenje je bila motivacija igralk na treningih in tekmah velikokrat na precej nižji ravni kot v "normalnih" sezonah.

7. Katera izmed štirih funkcij managementa je imela po vašem mnenju v času pandemije koronavirusa največji pomen in zakaj?

Izbral bi vodenje in planiranje. To pa zato, ker menim, da je vodstvo kluba v času pandemije koronavirusa imelo veliko odgovornost in so morali vložiti ogromno truda, da so v klubu ohranili stabilno finančno stanje. Planiranje pa sem izpostavil zaradi tega, ker so ravno z njim pričeli reševati krizo in okrevanje po njej.

8. V primeru, da bi ponovno prišlo do pandemije in prekinitve treningov, ali bi sedaj morale vodstvo kluba ravnati drugače in kako?

Klubi bi morali usklajeno nastopiti proti ukrepom, ki z zdravjem, dokazano, nimajo nikakršne povezave. S tem bi prisilili tudi panožne zveze, da se odločneje soočijo z odločevalci v državi.

9. Kaj bi po vašem mnenju morale storiti športne organizacije, da si opomorejo od posledic pandemije koronavirusa?

Kritično preučiti vzroke, ki so pripeljali do globalne histerije. Če kdo, je to športna srenja, ki bi se morala izpostaviti pri pričevanju resnice. Edini diplomant fakultete za šport, ki se je pozneje podal še v polja filozofije in se je argumentirano postavil proti brezumju zadnjih dveh let, je bil, po mojem mnenju, dr. Milan Hosta. Ker sem tudi sam govoril o nesmiselnosti in škodljivosti mask, sem maja 2020 moral za 30 dni zapustiti šolo, kjer učim... zaradi "izgorelosti"! Športne organizacije, kot že rečeno, ne bodo v podobnih situacijah nikoli nič ukrenile, ker so preveč prepletene z državnim proračunom.

Priloga 8: Intervju z Ano Žigon

1. Kako ste ohranjali stik z vašimi igralci v času zaprtja države?

Kot trenerka ženske kadetske ekipe Žrk Mlinotest Ajdovščina sem v času zaprtja ohranjala stike na več načinov:

- prvi mesec 2-krat tedensko preko vodene vadbe na daljavo – (ZOOM);
- nadaljnje mesece pa posredovanje vaj oz. treningov, ki so jih igralke (vsaj večina) izvajale samostojno v domačem okolju (2 do 3-krat tedensko);
- osebni telefonski pogovor z vsako igralko posebej vsaj 2-krat mesečno, preko SMS sporočil ali e-mailov.

2. Kako so potekali treningi v tem času?

Prvi mesec zaprtja države smo izvajali vodeno vadbo 2-krat tedensko po 1 uro pred računalnikom – Zoom (vaje za moč, stabilizacijo, mobilnost ...). Že po treh tednih sem opazila zelo slabo udeležbo in padec motivacije. Naslednje tri mesece sem kot trenerka posredovala pripravljene treninge, ki so jih igralke in vratarke same izvedle v svojem okolju. Zadnji mesec omejitev pa so igralke same »postale« tudi trenerke in izvajalke lastnih treningov. V parih so pripravile in sestavljale treninge za celo ekipo, jih posredovale soigralkam in zbrale krajše povratne informacije od svojih soigralk. Največjo težavo so predstavljali motivacija posameznic, pogoji za trening, igralke brez kontakta z žogo, brez rokometne igre in tekmovanj.

3. Ali je v klubu prišlo do kakšnih finančnih težav? Kako je klubsko vodstvo ob izpadu prihodkov uspelo ohraniti stabilno finančne stanje in kakšne ukrepe so sprejeli v času krize?

Za sam klub nimam podatkov oziroma informacij glede finančnih težav. Kot trenerka pa sem imela v klubu za čas dela od doma vse finančne pogodbene obveznosti znižane za približno 50 %. To je bilo s strani kluba kasneje sprejeto. Zame in za mojo družino je bilo to tudi s finančne plati zelo težko obdobje. Tudi za delo v prihodnosti je klub v pogodbe trenerjev dodal, da če pride do podobne situacije, se delež dohodka zniža.

4. S kakšnimi spremembami ste se zaradi pandemije koronavirusa soočili ob vrnitvi na treninge v dvoranah in na tekmah?

Velika večina igralk (okoli 90%) se je vrnilo v zelo slabem fizičnem in psihičnem stanju. Kot trenerka sem ta mlada dekleta videla in začutila kot zaskrbljene, nemotivirane, labilne in brez energije. Dve igralki, ki sta bili že pred tem močnejše

postave in fizično šibkejše, se žal nista vrnila na igrišče. Fizično pa, nekatere celo s prekomerno telesno težo in zelo slabo fizično pripravljene (moč, vzdržljivost, skočnost...), čeprav smo se trenerji zelo angažirali v teh »nenormalnih« časih. Igralke so se po več mesecih brez normalnega rokometnega treninga vračale na parket kot »začetnice«. Treninge smo trenerji zelo težko sestavljali, izvajali in se iz vaje v vajo prilagajali. Bili smo primorani postopoma trenirati in jih ponovno privajati na kontaktni, eksplozivni in kolektivni šport z žogo. Posledice pa občutimo še dandanes, v letu 2021, 2022, ker je bilo veliko število poškodb, in sicer ob vrnitvi na treninge v dvorano in ob pričetku samega tekmovanja, ki se je po mojem mnenju pričelo prehitro izvajati.

5. Za katere klubske deležnike (sponzorji, država itd.) menite, da so v času pandemije imeli na dogajanje v klubu največji vpliv?

Predvsem nacionalna panožna zveza bi morala do vlade pravočasno in odločno pristopiti ter brez popuščanj nastopiti pri pogajanjih z našo vlado. Nesmiselne ali celo neumne ukrepe je res nespametno sprejemati v športu. Tudi same ukrepe bi morali ukinjati hitreje ali ob dopolnitvah in spremembah takoj odreagirati.

6. Kaj je bila ob vrnitvi v tekmovalni ritem vaša največja težava (forma igralcev, klubske finance itd.) in kako ste jo odpravili?

Ob pričetku samega tekmovanja je poleg slabe fizične pripravljenosti in povečanega števila poškodb za nas trenerje in ostale delavce v klubu predstavljalo zelo veliko težavo in ogromno dodatnega dela - samo spremljanje, evidentiranje posameznic o tem, ali so že prebolele in do kdaj ji velja potrdilo, katere so ali niso testirane, cepljene, v morebitni karanteni in do kdaj točno?... Pred vsako tekmo smo izpolnjevali obrazce za panožno zvezo, za ekipo oz. klub, ki gosti tekmo, merili telesne temperature za vsak trening. Vsako tekmo smo morali pripraviti popis vseh oseb, ki so potovale v gostujočo tekmo in 24 ur pred prihodom na tekmo posredovati podatke, ki so se seveda iz ure v uro spreminjali... Za organizacijo in izpeljavo ene domače tekme v mlajših kategorijah smo potrebovali v klubu več funkcionarjev, prostovoljcev, ki so nam na več načinov pripomogli pri izpeljavi posamezne tekme. Kot trenerka bi svoj čas in delo v odstotkih opisala v tem obdobju, ki je trajalo več mesecev in delno še dandanes, kot 40 odstotkov mojega primarnega dela (to je trening in tekma), 60 odstotkov pa je bilo zbiranje podatkov, izpolnjevanje raznih obrazcev, zahtevanih dokumentov, evidentiranje, merjenje temperatur... Tudi samo tekmovanje je bilo osiromašeno z vidika odpovedi tekem, karanten, obveznega nesmiselnega testiranja in nekateri so bili celo prisiljeni ali prepričani v obvezno cepljenje. Vsi smo se fizično in psihično ukvarjali s koronavirusom in zelo malo z otroki oz. športom. Motivacija in storilnost na strani

igralk in nas trenerjev je bila na zelo nizkem nivoju. To obdobje je bilo zame osebno »nenormalno«.

7. Katera izmed štirih funkcij managementa je imela po vašem mnenju v času pandemije koronavirusa največji pomen in zakaj?

Planiranje, saj je bilo potrebno zastaviti rešitve za probleme, ki so se pojavili med pandemijo. Poleg tega pa je bilo potrebno narediti načrte za prihodnost. Tu predvsem mislim na krizni načrt.

8. V primeru, da bi ponovno prišlo do pandemije in prekinitve treningov, ali bi sedaj moralo vodstvo kluba ravnati drugače in kako?

Panožna zveza in vsi klubi bi morali enotno in odločno nastopiti proti ukrepom v naši državi, ki z zdravjem in športom nimajo nikakršne veze. To je seveda tudi dokazano in že napisano, a so nas tokrat zelo osiromašili na več področjih. Posledice bomo nosili mi sami in naši mladi, otroci. V prihodnje pa moramo vsi mi poskrbeti, da do takih dejanj, laži in situacij ne pride nikoli več!

9. Kaj bi po vašem mnenju morale storiti športne organizacije, da si opomorejo od posledic pandemije koronavirusa?

Vse organizacije, povezane s športom, morajo vso zadevo analizirati in podati kritično in realno sliko vodilnim v občini, panožni zvezi –Rokometna zveza Slovenije, Olimpijski komite Slovenije in vodilnim v Republiki Sloveniji. Škoda v športu je že narejena in popravljalo se jo bo lahko več let. Primer iz našega kluba oz. naših mladih rokometnič (med 14 in 18 let), stalnih kadetskih in mladinskih reprezentantk, ki predstavljajo in zastopajo danes in v prihodnjih letih našo državo Slovenijo v Evropi in rokometnem svetu je v primerjavi z ostalimi državami in vrstnicami v ogromnem pomanjkanju in bodo definitivno nekonkurenčne še več let, prav zaradi večmesečnega netreniranja, zaradi zaprtja. To se ne sme nikoli več ponoviti!

Priloga 9: Intervju z osebo A

1. Kako ste ohranjali stik z vašimi igralci v času zaprtja države?

V dveh klubih treniram mlajše deklice in starejše dečke, s katerimi sem bil med zaprtjem v stiku preko klicev, SMS sporočil in aplikacije Viber.

2. Kako so potekali treningi v tem času?

V tem času treningov nisem izvajal. Ker so bili otroci že za šolo veliko pred računalnikom, je bil moj nasvet, naj se gibljejo čim več zunaj, po možnosti v naravi. Občasno sem jim podstavil kakšen izziv.

3. Ali je v klubu prišlo do kakšnih finančnih težav? Kako je klubsko vodstvo ob izpadu prihodkov uspelo ohraniti stabilno finančno stanje in kakšne ukrepe so sprejeli v času krize?

Sam s konkretnimi podatki nisem seznanjen, predvidevam pa, da so se klubski prihodki zmanjšali (vadbine, vstopnine itd.). V enem klubu smo že s pogodbo predvideli nižje plačilo ob zaprtju države, v drugem pa smo trenerji plačani po opravljenih treningih, kar pomeni, da plačila ni bilo.

4. S kakšnimi spremembami ste se zaradi pandemije koronavirusa soočili ob vrnitvi na treninge v dvoranah in na tekmah?

Predvsem je bil opazen velik padec v telesni pripravljenosti igralk, obenem pa v dvigu telesne mase. Posledično je bilo ob vrnitvi na igrišča klub postopnemu dvigovanju količine obremenitev več poškodb pri igralkah. Zaradi pogostih karanten in izolacije je bilo velikokrat praktično nemogoče načrtovati potek vadbe. Ob pogostih spremembah je bilo treba biti pozoren na formalne zahteve za izvajanje treningov in tekem (testiranje, omejitve glede starosti itd.).

5. Za katere klubske deležnike menite, da so v času pandemije imeli na dogajanje v klubu največji vpliv?

Največji vpliv je zagotovo imela država, ki je po mojem mnenju zelo netransparentno in neselektivno zapirala športne dejavnosti otrok. Pri tem bi morale biti bolj glasne panožne športne zveze in Olimpijski komite Slovenije.

6. Kaj je bila ob vrnitvi v tekmovalni ritem vaša največja težava (forma igralcev, klubske finance itd.) in kako ste jo odpravili?

Največjo težavo je predstavljala motivacija, ki je bila ob vrnitvi na igrišče ob spoznanju o padcu fizičnih zmogljivosti pri igralkah in igralcih na nizki ravni. Te težave smo reševali z manjšo zahtevnostjo (posledična je uspešnost večja) nalog ter pogovorom in pojasnjevanjem vzrokov za nastalo situacijo.

7. Katera izmed štirih funkcij managementa je imela po vašem mnenju v času pandemije koronavirusa največji pomen in zakaj?

Vodenje, saj je bilo vodstvo kluba posrednik med nami in odločitvami oblasti in panožnih zvez. Poleg tega je moralo skozi pandemijo koronavirusa poskrbeti za stabilnost klubskih financ in pričeti z iskanjem predlogov, kako bo klub funkcioniral ob koncu pandemije.

8. V primeru, da bi ponovno prišlo do pandemije in prekinitve treningov, ali bi sedaj moralo vodstvo kluba ravnati drugače in kako?

Klub bi moral imeti pripravljen nekakšen krizni načrt ob morebitni ponovitvi scenarija zaprtja. Potrebno je predvideti rešitve od izvedbe treningov do načina vpliva na odločevalce.

9. Kaj bi po vašem mnenju morale storiti športne organizacije, da si opomorejo od posledic pandemije koronavirusa?

Nimam ideje.

Priloga 10: Intervju z Leonom Benuličem

1. Kako ste ohranjali stik z vašimi igralci v času zaprtja države?

Preko Zooma smo imeli video povezavo.

2. Kako so potekali treningi v tem času?

-igralci so prejeli pisno in slikovno navodilo za vadbo v domačem okolju;

-igralci so prejeli video posnetke vadbenih enot v posameznem tednu;

-igralci so neposredno sodelovali na video treningu, ki se je odvijal v športni dvorani;

-imeli smo video intervjuje z znanimi športniki, reprezentanti. Fantje so lahko tudi sami zastavljali vprašanja svojim idolom.

3. Ali je v klubu prišlo do kakšnih finančnih težav? Kako je klubsko vodstvo ob izpadu prihodkov uspelo ohraniti stabilno finančno stanje in kakšne ukrepe so sprejeli v času krize?

Težave je klub reševal z zmanjšanjem izdatkov za trenerje. Tudi tekočih stroškov je bilo manj, saj se ni plačevalo vadbe v dvorani, prevozov na tekme, sodniških stroškov, prehrane na tekme. Klub ima večje število manjših sponzorjev. Nekateri sodelovanja niso prekinili tudi v obdobju krize.

4. S kakšnimi spremembami ste se zaradi pandemije koronavirusa soočili ob vrnitvi na treninge v dvoranah in na tekmah?

Predvsem z vedno novimi ukrepi, ki so zahtevali vadbo v »mehurčkih«, neuporaba garderob, deljena mnenja in nestrinjanje nekaterih staršev glede testiranja otrok pred tekmami in tedenska samotestiranja. Vadba je bila okrnjena zaradi odrejenih družinskih karanten, okuženosti posameznikov, zaradi katerih je bila nato v karanteni cela ekipa. Prenosi neodigranih tekem na nove termine. Težko je bilo načrtovati vadbo.

5. Za katere klubske deležnike menite, da so v času pandemije imeli na dogajanje v klubu največji vpliv?

Zagotovo ukrepi in odloki s strani države in strokovne skupine NIJZ-ja, ki so krojili tudi športno vadbo.

6. Kaj je bila ob vrnitvi v tekmovalni ritem vaša največja težava (forma igralcev, klubske finance itd.) in kako ste jo odpravili?

Vrnitev igralcev na nivo, ki je bil pred zaprtjem vadbe. Tu mislim predvsem medvrstniški družbeni in socialno-vzgojni vidik, nazadovanje tako v telesni pripravi kot tehnično-taktični pripravi. Težavo še vedno odpravljamo. Ob redni vadbi so se tudi klubske finance postopno stabilizirale.

7. Katera izmed štirih funkcij managementa je imela po vašem mnenju v času pandemije koronavirusa največji pomen in zakaj?

Vodenje, saj je naše vodstvo kluba storilo ogromno, da so klub obdržali v finančni stabilnosti.

8. V primeru, da bi ponovno prišlo do pandemije in prekinitve treningov, ali bi sedaj morale vodstvo kluba ravnati drugače in kako?

Ne, menim, da smo se glede na dane razmere ustrezno odzvali.

9. Kaj bi po vašem mnenju morale storiti športne organizacije, da si opomorejo od posledic pandemije koronavirusa?

Odgovorne osebe se morajo poenotiti in odločiti za svojo pot, ki je prilagojena njihovim razmeram.

Priloga 11: Intervju z Aleksom Vlahom

1. Kako ste kot športnik preživljali začetek pandemije koronavirusa in kako je slednja vplivala na vaš šport?

Na začetku nas je pandemija vse zelo presenetila. Nihče si ni mislil, da je to tako resna zadeva. Ko pa je kasneje prišlo do odpovedovanja tekem in prekinitve prvenstva, smo se vsi pričeli zavedati, da je stvar zelo resna in da bo imela vpliv tudi na naš šport. Klubi zaradi tega niso pridobili vsega denarja, ki so ga pričakovali, kar se je posledično poznalo tudi pri nižjih plačah zaposlenih in športnega kadra. Menim, da se klubi lahko iz te situacije izvlečejo in da se morajo na tovrstne dogodke pripraviti vnaprej ter zato imeti izdelan načrt. Pandemija je namreč najbolj prizadela klube, ki nanjo niso bili nepripravljeni.

2. Kako so se v vodstvu kluba odzvali na pandemijo? Menite, da je bil odziv dober ali ne? Zakaj?

Menim, da je bilo njihovo ravnanje zelo korektno. Glede na to, da nismo več trenirali v dvoranah in so nas marca (2020) poslali domov. Sprva smo bili čisto brez treningov, sprva smo nekaj stvari počeli preko Zooma. Prišlo je tudi do znižanja plač. Igralci smo na to pristali in se odpovedali določenemu znesku, saj smo situacijo razumeli. Poleg tega se nam je zdelo pošteno, saj nismo ne igrali tekem in niti nismo veliko trenirali. Sam osebno sploh nisem bil v Zagrebu, temveč kar doma v Kopru. Tako, da sam menim, da je vodstvo ravnalo korektno in da se je dobro odzvalo na začetek pandemije.

3. Ali je v klubu prišlo do kakšnih finančnih težav? Kako je klubsko vodstvo ob izpadu prihodkov uspelo ohraniti stabilno finančne stanje in kakšne ukrepe so sprejeli v času krize?

Nekaj težav je bilo, npr. kot sem že omenil, bile so nižje plače. Problem se je pojavil pri nekaterih sponzorjih, ki so želeli odpovedati sodelovanje oz. prekiniti pogodbe, ampak na srečo tega niso mogli, saj so bile vse pogodbe veljavne in jih na ta način niso mogli kar tako razveljaviti. Zaradi izrednih razmer se je nato v našem športu pojavila možnost izredne prekinitve pogodbe, vendar do tega v našem klubu ni prišlo (niti z igralci). K ohranjanju stabilnih financ je s finančno pomočjo pripomogla tudi država. Tako, da je klub naslednjo sezono pričel dokaj normalno in z dokaj stabilnimi financami za tisto obdobje. Nekaj rezov pri plačah je bilo določenih, ampak ni pa bilo nikakršnih ekstremov.

4. Za katere klubske deležnikemenite, da so v času pandemije imeli na dogajanje v klubu največji vpliv?

Sigurno država, ker je ona odredila pravila glede zaprtja in odprtja dejavnosti. Pravila glede tega pa so se neprestano spreminjala in smo jih morali redno spremljati. Na Hrvaškem sicer ni bilo policijske ure, a kljub vsemu treningov vseeno ni bilo. Sponzorji, vodstvo in igralci so si v teh časih vseeno želeli igrati tekme in trenirati, ampak na žalost je bilo to zaustavljeno s strani države.

5. Katera izmed štirih funkcij managementa je imela po vašem mnenju v času pandemije koronavirusa največji pomen in zakaj?

Vodenje. To pa zato, ker je naše vodstvo kluba imelo res ogromno dela v času pandemije in so se res izkazali pri bitki s sponzorji, pa tudi s korektnim odnosom do igralcev.

6. Kako so potekali treningi v času zaprtja države?

To je bilo najtežje. Potekali so preko Zooma s kondicijskim trenerjem. Nismo imeli nobenega stika z žogo, česar nismo bili vajeni. Treningi so bili bolj posvečeni ohranjanju fizične pripravljenosti. Delo na domačih fitnes napravah ali dviganje lažjih uteži in pa tudi tek v naravi. Pri nas je bila tudi prepoved prehajanja v druge občine, se pravi, si moral znotraj svoje poiskati kakšno igrišče ali tekalno stezo. Se pravi, so treningi bili kot nekakšna kombinacija med gibanjem v hiši in izven nje. Video treninge smo imeli vsak dan, od tega je bil en obvezen, drugi pa po lastni želji. Sam osebno sem se jih poskušal udeležiti čim več, da sem s tem lažje ohranjal svojo fizično pripravljenost.

7. Kako ste ohranjali stike s soigralci in trenerjem?

Imeli smo eno skupino na Facebooku. S trenerji smo stike ohranjali preko Zooma, z igralci pa smo se slišali preko klica ali skupaj odigrali kakšno zabavno igro ter si dopisovali preko družbenih omrežij. Glavni trener se je tu in tam oglasil na treningih preko Zooma in tudi kaj komentiral ter nas povprašal, kako se počutimo in kaj počnemo.

8. S kakšnimi spremembami ste se zaradi pandemije koronavirusa soočili ob vrnitvi na treninge v dvoranah in na tekmah?

S pravili glede karanten, veljavnosti potrdil o cepljenju, testiranji pred treningi in tekmami. Na začetku ni trenirala celotna ekipa, ampak smo zaradi zmanjšanja možnosti okužb in omejitev s strani države trenirali v dveh ekipah ločeno. Čez čas, ko so se razmere umirile, pa je spet začela trenirati celotna ekipa. Najbolj sem se

razveselil tega dejstva, da bodo treningi ponovno potekali, kot so pred pandemijo, in da bomo imeli tudi kaj od igranja z žogo in ne le dela na fizični pripravljenosti.

9. Kako vam je bilo igrati pred praznimi tribunami? Ali ste pogrešali navijače in zakaj?

Da, navijače sem zelo pogrešal. Namreč, ko prideš v veliko dvorano in je slednja prazna ter se sliši vsak odmev. Brez navijačev, ki so običajno zapolnili dvorano, je čisto drugačen občutek, saj so tudi oni tisti, ki ti dajo večjo motivacijo oz. dodaten zagon, kar po mojem mnenju pripomore vsakemu igralcu.

10. Kaj bi po vašem mnenju morale storiti športne organizacije, da si opomorejo od posledic pandemije koronavirusa?

To vprašanje bi sicer bilo bolj za kakšnega predstavnika rokometne zveze ali vodjo kluba, menim pa, da bi ena izmed možnosti bila prošnja za pomoč s strani države. Mogoče bi lahko s pomočjo svetovnih rokometnih organizacij prišli do nekega finančnega dodatka s strani držav, vendar bi se pri tem najverjetneje kje zataknilo, saj bi lahko podobno zahtevale tudi klubi v ostalih športne panogah.

Priloga 12: Intervju s Hano Lemut

1. Ali ste na začetku pandemije v času karantene pogrešali rokometne tekme in zakaj?

Sprva niti ne toliko, saj smo se sprva ukvarjali predvsem s tem, kaj natančno je ta novi virus. Kasneje pa sem prav pričela pogrešati razne dogodke, med njimi tudi rokometne tekme, saj sem mnoge dogodke obiskala s prijatelji. Tudi po televiziji ni bilo nobenih novih tekem in športnih tekmovanj in sem jih na koncu kar močno pogrešala.

2. Kako ste nadoknadili pomanjkanje športnega dogajanja?

Imam nekaj posnetkov starih tekem, ki sem si jih nekajkrat ogledala. Drugače pa sem sledila športnemu dogajanju na družbenih omrežjih, kjer sem preverila, kaj počnejo športniki v času karantene.

3. Ali ste dogajanje v klubu, za katerega navijate, spremljali na družbenih omrežjih, če da, katerih?

Da. Na Facebooku in na Instagramu. Instagram sem uporabljala bolj za ogled slik in videov, Facebook pa za sledenje novicam o športnem dogajanju.

4. Za katerega deležnika menite, da je najbolj vplival na delovanje športnih organizacij v času pandemije koronavirusa?

Najprej bi seveda izpostavila državo, ker je bilo od nje najbolj odvisno, ali bodo sploh dovolili izvedbo tekem. Poleg tega je bila tudi država tista, ki je določala, pod kakšnimi pogoji se bodo slednje izvajale in kakšne ukrepe morajo ekipe pri tem upoštevati. Kot druge pa bi izpostavila tudi sponzorje, saj menim, da so slednji bili eni izmed ključnih deležnikov, ki so klubom pomagali predvsem s finančnega vidika.

5. S kakšnim ukrepi ste se soočili ob vrnitvi na tribune oz. kaj je bilo drugače kot pred pandemijo?

Takoj sem opazila, da je bilo na prvih tekmah zaradi ukrepov manj navijačev, kot jih je bilo pred pandemijo koronavirusa. Izpolnjevati sem morala PCT pogoj, saj se je to ob vходу v dvorano vedno preverjalo. Tudi na tribunah so bili zaradi vzdrževanja razdalje označeni sedeži, kamor si se lahko usedel in seveda smo morali imeti tudi masko. Se pa zelo veselim dneva, ko bomo spet lahko normalno obiskovali tribune in bodo dvorane spet polne navijačev, ki bodo podpirali svoje ekipe.

Priloga 13: Intervju z Anžetom Jarcem

1. Ali ste na začetku pandemije v času karantene pogrešali rokometne tekme in zakaj?

Ja, sem jih pogrešal, ker sem bil večino časa zaprtja doma in bi bilo dobro imeti nekaj za gledati, kar mi predstavlja sprostitev.

2. Kako ste nadoknadili pomanjkanje športnega dogajanja?

Z gledanjem športnih posnetkov na Youtubu.

3. Ali ste dogajanje v klubu, za katerega navijate, spremljali na družbenih omrežjih, če da, katerih?

Da, sem spremljal. Predvsem na Facebooku, kjer sledim navijaškim skupinam.

4. Za katerega deležnika menite, da je najbolj vplival na delovanje športnih organizacij v času pandemije koronavirusa?

Država, saj je določala ukrepe, ki so se jih klubi morali držati.

5. S kakšnim ukrepi ste se soočili ob vrnitvi na tribune oz. kaj je bilo drugače kot pred pandemijo?

Omejitev število gledalcev, PCT pogoj, maske in razdalja med ljudmi.

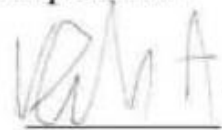
Priloga 14: Izjava Aleksa Vlaha

IZJAVA

Spodaj podpisani Aleks Vlah potrjujem resničnost podatkov in dovoljujem Nejcju Ražmu, da objavi intervju, ki sva ga imela dne 10. marca 2022, za potrebe njegovega magistrskega dela: Primerjava delovanja rokometnih klubov v času pandemije koronavirusa. Potrjujem tudi, da so vsi navedeni podatki v skladu z intervjujem.

Kraj in datum: **Koper, 22.6.2022**

Podpis:

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Vlah A.', is written over a horizontal line.

Priloga 15: Izjava Anžeta Jarca

IZJAVA

Spodaj podpisani Anže Jarc potrjujem resničnost podatkov in dovoljujem Nejcju Ražmu, da objavi intervju, ki sva ga imela dne 26. marca 2022, za potrebe njegovega magistrskega dela: Primerjava delovanja rokometnih klubov v času pandemije koronavirusa. Potrjujem tudi, da so vsi navedeni podatki v skladu z intervjujem.

Kraj in datum: 24.6.2022


Podpis: A. Jarc

Priloga 16: Izjava Aleksandra Lapajmeta

IZJAVA

Spodaj podpisani Aleksander Lapajne potrjujem resničnost podatkov in dovoljujem Nejcju Ražmu, da objavi intervju, ki sva ga imela dne 3. marca 2022, za potrebe njegovega magistrskega dela: Primerjava delovanja rokometnih klubov v času pandemije koronavirusa. Potrjujem tudi, da so vsi navedeni podatki v skladu z intervjujem.

Kraj in datum: 24.6.2022

Podpis: 

Priloga 17: Izjava Hane Lemut

IZJAVA

Spodaj podpisana Hana Lemut potrjujem resničnost podatkov in dovoljujem Nejcju Ražmu, da objavi intervju, ki sva ga imela dne 5. marca 2022, za potrebe njegovega magistrskega dela: Primerjava delovanja rokometnih klubov v času pandemije koronavirusa. Potrjujem tudi, da so vsi navedeni podatki v skladu z intervjujem.

Kraj in datum:

LJUBLJANA, 24.6.22

Podpis:



Priloga 18: Izjava Ane Žigon

IZJAVA

Spodaj podpisana Ana Žigon potrjujem resničnost podatkov in dovoljujem Nejcu Ražmu, da objavi intervju, ki sva ga imela dne 6. marca 2022, za potrebe njegovega magistrskega dela: Primerjava delovanja rokometnih klubov v času pandemije koronavirusa. Potrjujem tudi, da so vsi navedeni podatki v skladu z intervjujem.

Kraj in datum: 04. 07. 2022

Podpis: 

Priloga 19: Izjava Leona Benuliča

