

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**ANALIZA ODNOSA MED AGENTOM IN IGRALCEM NA PRIMERU
NOGOMETNEGA KLUBA**

Ljubljana, 30. junij 2020

DALIBOR STEVANOVIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Dalibor Stevanović, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza odnosa med agentom in igralcem na primeru nogometnega kluba, pripravljene ga v sodelovanju s svetovalko dr. Kaja Rangus in sosvetovalcem doc. dr. Jaka Lindič.

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 MANAGEMENT V ŠPORTU	2
1.1 Pomen, značilnosti in naloge managementa v športu	2
1.2 Področje managementa v športu	5
1.2.1 Management neprofitnih (športnih) organizacij	5
1.2.2 Management športnega objekta	5
1.2.3 Management rekreativnega športa za razvedrilo	5
1.2.4 Management vrhunškega športa za dosežek, športnih dosežkov in športnikov 6	6
1.2.5 Management športnih prireditev	6
1.3 Komunikacija v športu	7
1.4 Trženje športa	7
2 ŠPORTNI MANAGER	8
3 ANALIZA NA PRIMERU NOGOMETNEGA KLUBA	10
3.1 Intervju z nogometnim agentom	10
3.2 Pogodba za prestop v nogometni klub	12
3.3 Športni managerji - agenti v Sloveniji in izven Slovenije	17
3.4 Področje zakonodaje	18
3.5 Zaključki in ovrednotenje raziskovalnega vprašanja	20
SKLEP	22
LITERATURA IN VIRI	23
PRILOGE	24

PRILOGA

Priloga 1: Vprašalnik - intervju.	1
--	---

SEZNAM KRATIC

ang. – angleško

FIFA – (ang. International Federation of Association Football); Mednarodna zveza nogometnih zvez

LFF – (ang. Lithuanian Football Federation); Litvanska nogometna zveza

NK – nogometni klub

NZS – Nogometna zveza Slovenije

UEFA – (ang. The Union of European Football Associations); Zveza evropskih nogometnih zvez

UVOD

Šport postaja vedno pomembnejša vsebina našega vsakdanjega življenja, hkrati pa postaja tudi znak prestižnega dogodka, katerega se ljudje udeležujejo z namenom druženja in zabave, podobno kot pri obisku gledališča, koncerta in drugih družbenih dogodkov. Športna industrija tako postaja pomemben del širše družbe, znotraj športne industrije pa je ravno nogomet tisti, ki velja za najbolj priljubljen šport. Nogomet kot skupina ljudi, ki želi doseči cilje, ki jih kot posamezniki ne bi mogli doseči, predstavlja organizacijo, ki skupaj z vodstvom, managerji, trži svoje aktivnosti na trgu. Športni management je povezan s koordinacijo proizvodnje in trženja športnih storitev z zunanjimi dejavniki, katerim sta podvržena proizvodnja in trženje. Zunanji dejavniki pri tem so tip športne organizacije, zveza športnih organizacij, ki predpiše določena pravila, katerim mora biti podvrženo delovanje športnih managerjev, vlada, širša družbena skupnost. Značilnosti ekonomije, način pridobivanja poslov v športu in druge aktivnosti športnega managementa narekujejo potrebo po športnem managerju. V tej osebi naj bi bilo skoncentrirano znanje športne in ekonomske znanosti in ravnanje s človeškimi viri. Ko športnik začne pridobivati na menjalni vrednosti, ko postane priljubljen v javnosti in dosega odmevne dosežke, lahko najame osebo, ki zastopa njegove interese in vzpostavlja odnos med njim in organizacijo. Te osebe so managerji v športu ali športni managerji, ki povezujejo dve različni področji, šport in ekonomijo. Poznavanje obojega je bistvenega pomena, da bi lahko moralno, etično in strokovno zastopali interese športnikov.

Na podlagi 27. člena Statuta Nogometne zveze Slovenije in petega odstavka 1. člena Pravilnika FIFA o agentih igralcev je Izvršni odbor Nogometne zveze Slovenije sprejel pravilnik o agentih igralcev. Ta pravilnik ureja dejavnost agentov igralcev, ki z namenom sklenitve ali ponovne sklenitve pogodbe o igranju nogometa povežejo igralca s klubom ali z namenom sklenitve dogovora o prestopu znotraj nacionalne zveze ali iz ene nacionalne zveze v drugo povežejo dva kluba med seboj. Za izvajanje tega pravilnika je pristojna komisija NZS za agente igralcev.

Namen zaključnega dela je raziskati, kakšni so odnosi na relaciji agent – igralec, predvsem s stališča agenta, na primeru nogometnega kluba.

Pri tem sem si zastavil naslednje **cilje**:

- predstaviti značilnosti in naloge managementa v športu,
- predstaviti področje managementa v športu,
- predstaviti športnega managerja,
- prikazati načine in pomen trženja športa,
- opredeliti komunikacijo v športu,
- izvesti raziskavo (pregled uradnih dokumentacij in intervju) z izbranim agentom,

- podati ključne ugotovitve raziskave,
- primerjati pridobljene rezultate/podatke z nogometnimi agenti izven Slovenije,
- podati morebitne predloge za izboljšanje odnosov na ravni agent – igralec v Sloveniji.

Raziskovalno vprašanje, na katerega bom skušal odgovoriti s pomočjo analize v raziskovalnem delu, je naslednje:

- Na kakšen način agent poskrbi za nogometnega igralca v primeru prestopa v nogometni klub?

Za izdelavo teoretičnega dela zaključne strokovne naloge bo uporabljena deskriptivna metoda znanstvenega raziskovanja, kjer bom opredelil in opisal specifične pojme, definicije in dejstva. Pri tem si bom pomagal s strokovno literaturo, strokovnimi članki in zakonodajo. V sklopu deskriptivne metode bo uporabljena tudi metoda kompilacije, s katero bom povzel stališča drugih strokovnih avtorjev ter jih medsebojno primerjal z komparativno metodo. V empiričnem delu zaključne naloge bo uporabljena kvalitativna metoda v obliki intervjuja, kjer bom ključne informacije pridobil z agentove strani. S pomočjo metode komparacije bom pridobljene podatke primerjal z dosegljivimi podatki za obravnavano področje izven Slovenije.

V uvodnem delu zaključne naloge je predstavljeno obravnavano področje in namen strokovnega dela. Opredeljeni so cilji zaključnega dela in temeljno raziskovalno vprašanje ter predstavljena metodologija. V prvem delu naloge bom predstavil management v športu, področja managementa v športu ter lastnosti športnega managerja. Opisal bom tudi način trženja s športom. V drugem delu zaključne naloge bo predstavljena komunikacija v športu, njene značilnosti, pomen in uporaba. Nato bo sledila analiza. Da bi odgovoril na temeljno raziskovalno vprašanje v zaključni nalogi, bom podatke pridobil s strani nogometnega agenta – managerja, katerega bom tudi predstavil. Predstavil bom uradni del naveze med igralcem in nogometnim klubom, t.j. pogodbo, nato pa ovrednotil raziskovalno vprašanje. V zadnjem poglavju bom podal lastne ugotovitve. Primerjal bom pridobljene podatke z razpoložljivimi podatki izven območja Slovenije ter podal lasten sklep in morebitne predloge za izboljšave.

1 MANAGEMENT V ŠPORTU

1.1 Pomen, značilnosti in naloge managementa v športu

Danes je šport prerasel iz hobija v industrijo, kjer je proces športnega managementa postal nujen. Športna industrija se je tako morala podrediti lastnostim managementa in se prilagoditi svojim potrebam, kar v praksi pomeni usmeritev procesa športnega managementa k ustvarjanju, prilagajanju in obvladovanju sprememb. Iz tega sledi, da je športni

management mentalna (miselna, intuitivna, občutna) aktivnost ljudi v organizaciji (Šugman, Bednarik & Kolarič, 2002).

Chelladurai (2001) je športni management opredelil kot koordinacijo različnih virov, tehnologij, procesov in situacijskih naključij za doseg učinkovite proizvodnje in izmenjave športnih storitev. Pojem koordinacije vsebuje pravilno izvajanje osnovnih nalog managementa, obvladovanje potrebnih managerskih sposobnosti in managersko vlogo.

Pri managementu v športu gre za koordinacijo oz. management športnega dogodka, management športnih objektov, upravljanje človeških virov, finance v športu, komuniciranje z javnostjo in še mnogo drugega (Bednarik, 1999).

Športni management je veliko več kot načrtovanje, vodenje in nadziranje poslovnih procesov ter upravljanje z viri, pomembnimi za uresničevanje zastavljenih poslovnih in športnih ciljev (Retar, 2006). Viri, s katerimi se srečujemo v športnem managementu, so (Retar, 2006):

- ljudje (trener, zdravnik, športni psiholog, fizioterapevt idr.),
- strokovno znanje in izkušnje (psihologija športa, znanost treniranja, športna prehrana idr.) ter
- različna osnovna sredstva (športni objekti, finance, športne naprave idr.).

Temeljne naloge oz. procesi v managementu športa so snovanje, predvidevanje, načrtovanje, organiziranje, vodenje, poročanje, nadzorovanje in ocenjevanje. Natančnejšo opredelitev posameznih procesov predstavljam v nadaljevanju.

- **Snovanje**

Na tej stopnji si je potrebno postaviti cilje, da jasno opredelimo, kaj želimo in do kdaj želimo nekaj storiti. Zelo pomembno je, da so cilji realni, zato se je v procesu snovanja potrebno pozanimati o ustreznosti ideje. Prepričati se je treba, da je izbrana ideja dobra, in da bo lajšala, izboljševala in povečevala učinkovitost in kakovost dela. Potrebno se je ustrezno informirati o okolju (Kralj, 1999).

- **Predvidevanje**

Predvidevanje je prav tako kot snovanje naloga, ki jo je potrebno opraviti pred procesom načrtovanja. S predvidevanjem se oceni verjetno stanje v prihodnosti. Pri tej nalogi je potrebno upoštevati lastno intuicijo ter izhajati iz teorije in poznavanja okolja. V tem procesu je potrebno izbrati določene odločitve in se hkrati zavedati, da od tam, kjer smo, in do tam, kamor želimo priti, obstaja več poti (Šugman, Bednarik & Kolarič, 2002).

- **Načrtovanje**

V tej fazi je potrebno izgraditi načrt, kako, kje in kdaj bodo doseženi cilji. Vprašati se je

potrebno, kje smo zdaj, kaj bi radi bili, kako bomo do tja prišli ter kako bomo vedeli, da smo tja prispeli. Kot primer načrtovanja lahko podam trenerja nogometnega moštva, ki mora ob vsakem začetku tekmovalne sezone postaviti tekmovalne cilje, denimo uvrstitev na prvenstva ali določeno število zmag. To so cilji, ki jih mora doseči, hkrati pa mora poskrbeti tudi za motivacijo svojih igralcev, saj na doseg cilja vpliva veliko dejavnikov, ki jih ne sme zanemariti (Šugman, Bednarik & Kolarič, 2002).

- **Organiziranje**

Proces organiziranja je povezan z dodeljevanjem aktivnosti v organizaciji oz. delovnih nalog zaposlenim. Delovna mesta je potrebno povezati v oddelke, te v večje enote in nazadnje v podjetje. Organizacija mora potekati tako, da bo manjša enota pripomogla k uspehu večje (Hočevnar & Jaklič, 1999).

- **Vodenje**

V tej fazi je potrebno začeti akcijo ter voditi vire na način, kot smo ga predvideli. Slednje je managerjeva naloga. Vodja – manager mora tako biti sposoben vplivati, spodbujati in usmerjati druge za doseganje zelenega stanja. Zavedati se je potrebno, da vodenje ni enkratno dejanje, ampak izmenjavanje večjega števila dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spremljanje (Šugman, Bednarik & Kolarič, 2002).

- **Poročanje**

Poročanje je ena tistih nalog managementa, ki je prisotna povsod, saj povezuje vire pri usklajevanju dela med sodelavci ali med vodjo in delavcem. Ključna pri tem je komunikacija, kjer gre v vertikalni smeri za prenašanje nalog k nižjim ravnam, te pa so višjim dolžne poročati o opravljenem delu (Šugman, Bednarik & Kolarič, 2002).

- **Nadzorovanje**

Nadzor je predvsem upravljalno-vodstvena dejavnost za obvladovanje podjetja. Nanaša se na presojanje pravilnosti načrtovanja, na pripravljane izvajanja in izvedbe izvajanja z vidika tistih, ki odločajo, pa tudi na odpravljanje pri tem ugotovljenih nepravilnosti (Kralj, 1999).

- **Ocenjevanje**

Ocenjevanje je ena ključnih nalog, saj se s pomočjo ocenjevanja določijo ukrepi za prihodnost. Pri tem se je potrebno vprašati, ali je trenutno stanje ustrezno izhodišče za nadaljevanje poti. V primeru, ko cilji niso bili doseženi, se je potrebno problema lotiti z analiziranjem, v nasprotnem primeru namreč ne moremo odkriti vzroka za nedoseganje ciljev (Šugman, Bednarik & Kolarič, 2002).

1.2 Področje managementa v športu

Športna dejavnost ne pokriva samo fizične aktivnosti na področju športa, temveč tudi športne organizacije, športne objekte, športnike, športne prireditve idr. Tako je področje športa in z njim povezanih dejavnosti zelo široko, posledično pa se oblike izvajanja športnega managementa razlikujejo. Natančneje jih predstavljam v nadaljevanju.

1.2.1 Management neprofitnih (športnih) organizacij

Neprofitne organizacije so najpogosteje ustanovljene z namenom, da bi strankam lahko zagotavljale tiste storitve, ki jih profitno usmerjene organizacije ne morejo ali pa nočejo zagotavljati, širša družba pa jih je prepoznala kot dragocene. Tehtanje uspešnosti poslovanja neprofitnih organizacij zgolj na podlagi njihovega ekonomskega prispevka k družbi je zato neprimerno, saj so ustanovljene z namenom, da poslujejo v razmerah, v katerih profitne organizacije ne bi preživele (Možina, Rozman, Tavčar, Pučko & Ivanko, 2002).

Management športnih organizacij se sicer v praksi najbolj približa managementu običajnih podjetij, saj so športne organizacije temeljni izvajalci športne dejavnosti. Pa vendar je delovanje športne organizacije po eni strani povezano tudi s pridobivanjem udeležencev, da bi z njimi ustvarili dobre odnose in stremeli k izboljšanju. Medtem mora športna organizacija istočasno voditi projekte, ki so v njeni pristojnosti. Udeleženci in projekti so povezani in soodvisni, naloga športne organizacije pa je obe strani usmeriti v prihodnost (Šugman, Bednarik & Kolarič, 2002).

1.2.2 Management športnega objekta

Športni objekti so športne dvorane, stadioni, fitnessi in ostali prostori, kjer se izvajajo športne dejavnosti. Management športnih objektov zahteva strokovnjake različnih področij, ki skrbijo, da je objekt sodoben in omogoča čim kakovostnejšo in učinkovitejšo ponudbo ter izvedbo športne dejavnosti. Glede na zasnovo objekta je njegova uporabnost lahko enonamenska ali večnamenska. Takšna opredelitev oz. zmogljivost objekta dovoljuje in zaznamuje management v smeri izkoriščanja zmožnosti objekta v skladu s časovno izrabo (Watt, 2003).

1.2.3 Management rekreativnega športa za razvedrilo

Bistvo športnega udejstvovanja je v užitku. Potrebno je spoznati in razumeti potrebe ter želje ljudi po športni dejavnosti, zavedati pa se je potrebno tudi okolja, mu znati slediti in prisluhniti ter se znati (neopazno) tudi prilagoditi. Management mora biti v tem primeru pobudnik, t.j. spodbujati mora želje, ki bodo ustvarile potrebe. Izvajanje managementa v športu za razvedrilo v novem tisočletju pomeni dvoje – izziv in priložnost. Področje te oblike športne dejavnosti je široko in ponuja pester izbor, največkrat veliko več od dejanskih izrab.

Takšen management predstavlja enostavno nalogo, ki pa temelji na treh procesih, in sicer na prilagajanju željam in potrebam, pridobivanju informacij o okolju in sprejemanju drugih ter na posredovanju ponudbe na trgu (Šugman, Bednarik & Kolarič, 2002).

1.2.4 Management vrhunškega športa za dosežek, športnih dosežkov in športnikov

Šport za dosežek oz. vrhunski šport je tista oblika športne dejavnosti, ki je gonilna sila športnega managementa. Vrhunski športniki dosegajo s svojimi dosežki občudovanje in spoštovanje s strani gledalcev kot pasivnih udeležencev. Takšna povezava pa omogoča rast in razvoj športnega managementa. V kontekstu managementa vrhunškega športa pa niso pomembna le tekmovanja in z njimi povezani dosežki, pač pa tudi sam proces treniranja, profesionalnega pristopa strokovnega »tima« k športniku, odnos do športa za dosežek, združevanje idr. Športni management v tem primeru tako temelji na ovrednotenju športnega rezultata, ki je posledica sodelovanja športnika, trenerja in ekipe strokovnjakov ter managerja. Izvaja ga športnik in služi za zadovoljitev osebnih dobrin ter pasivnim udeležencem (gledalcem) v športu kot zabava. Če je športnik visoko ocenjen, ima tako s strokovnega kot javnega vidika visoko menjalno vrednost. Vrednost športnika pa ima tudi širšo vrednost, saj spodbuja ljudi k športu, razvoju in napredku športne tehnike in industrije. V nasprotju s športom za razvedrilo je proces managementa športa za dosežek veliko kompleksnejši, zato je tudi veliko natančnejši (Šugman, Bednarik & Kolarič, 2002).

1.2.5 Management športnih prireditev

Po mnenju mnogih managerjev je ravno management športnih prireditev najpomembnejše področje športnega managementa. Bistveni del predstave o športu v javnosti namreč temelji ravno na športnih prireditvah in njihovi organizaciji. Večina televizijskih prenosov in časopisnih člankov o športu temelji na posebnih dogodkih t.j. športnih spektaklih. Športne prireditve zajemajo vse vidike managementa v športu, kot so marketing, promocije, javna mnenja idr. (Fatur, 2004).

Pri organizaciji športne prireditve mora obstajati jasen namen in točno določeni cilji, ki naj bi bili doseženi s specifičnim dogodkom. Ko je določen namen organizacije, se je potrebno posvetiti odločitvi o tem, kakšen naj bo tip prireditve. Ali je to prvenstvo, turnir ali kakšna druga oblika dogodka. Natančno je potrebno postaviti naloge in jih potem v skladu z načrti tudi izpeljati. Pri vprašanju »kje« se je treba vprašati, kje stojijo objekti, potrebni za izpeljavo dogodka. Prostori morajo biti dovolj veliki in morajo imeti tudi pomožne prostore, prostore za medicinsko pomoč, za trening idr. Bistvenega pomena je, da je prireditev pripravljena tako, da bo zadovoljila sprejete standarde, da bo prireditev tekla brez zapletov in da bodo zadovoljni predvsem aktivni udeleženci. Management športnih prireditev je med drugim tudi priložnost za reklamiranje sponzorjev in športnega društva ali organizatorja prireditve, kjer je pomembno uporabiti vse svoje izkušnje in znanje, da bo pred mediji in gledalci spektakel čim boljši in zanimivejši (Fatur, 2004).

1.3 Komunikacija v športu

Komuniciranje je izmenjevanje misli, podatkov, napotkov, nalog, dosežkov idr., kjer je bistvenega pomena tudi primeren pristop. Pri komuniciranju gre za namen, ki ga želimo doseči, in tudi kako ga želimo doseči. Managerji pri svojem delu namenijo in porabijo veliko časa za komuniciranje. V tretjini časa gre za obliko aktivnega komuniciranja t.j. govorjenja, pisanja, tretjino predstavlja poslušanje in ostali del pasivno komuniciranje, kot je govorica telesa in sam pristop. Komunikacija je najpogosteje uporabljena za informiranje zunanjega okolja, kjer je namen vplivati na okolje ter dosežati zadane cilje. Udeleženci komuniciranja se sporazumevajo, sporočajo informacije in odgovarjajo, torej sodelujejo med seboj, da bi dosegli kompromis (Tavčar, 2000).

Pri komunikaciji managerjev so pomembne predvsem naslednje oblike komuniciranja (Tavčar, 2000):

- poslovni sestanek: bistvena je ustrezna pripravljenost, torej strateško načrtovanje, da bi se dosegla učinkovitost, uspeh, doseganje smotra in izpolnjevanje ciljev,
- poslovni pogovor ali hitro vzpostavljanje stikov, kjer gre za osebni kontakt, ki je večinoma učinkovitejši od pisnega sporazumevanja,
- nastopi in predstavitve: enosmerno govorno komuniciranje, katerega cilj je pritegniti pozornost poslušalcev ter jim prikazati prednosti in koristi predmeta predstavitve,
- seminarji, posvetovanja, simpoziji, kongresi: seminar je prireditel, na kateri udeleženci pridobivajo nova znanja na podlagi predavanj; posvetovanje je oblika razprave, kjer se najprej predstavijo referati, nato pa se o temi razpravlja; simpozij je sestanek strokovnjakov, največkrat znanstvenikov; kongres je shod, ki se skliče ob določenem času, na njem pa se razpravlja o opravljenem delu, sprejemajo se smernice za naprej in volijo organi,
- pogajanja: način doseganja ciljev, ki trenutno še niso doseženi zaradi določenih omejitev, bodisi stroškovnih, časovnih, idr.,
- vplivanje: vplivamo lahko na več različnih načinov oz. metod, in sicer z močjo prisile (z grožnjami), negativno močjo (preprečitev doseganja ciljev, zavlačevanje), močjo nagrajevanja (nagrada in pravična kazen), močjo znanja (prepričevanje na temelju dejstev), močjo zgloda in osebnosti (karizmatičnost), močjo okolja (klima med ljudmi) in interesno močjo (usklajevanje in povezovanje interesov).

1.4 Trženje športa

S stališča organizacije trženje pomeni, da je pravi izdelek ob pravem času na pravem mestu in za pravo ceno. Trženje je eno izmed najbolj bistvenih vezi med organizacijo in njenim okoljem. Je proces, preko katerega se ekonomija integrira v družbo, da bi zadovoljila potrebe povpraševalca. Bistvo trženja je poznati in razumeti kupca tako dobro, da mu izdelek oz. storitev ustreza tako, da se prodaja sam/a. Optimalni izid trženja je kupec, pripravljen kupiti izdelek oz. storitev, ki je na tržišču tudi zagotovljen/a (Šugman, Bednarik & Kolarič, 2002).

V zasnovi uspešne športne organizacije je najpomembnejša opredelitev poslanstva, kjer si je potrebno zastaviti naslednja vprašanja: kaj želimo z organizacijo doseči, kakšni so njeni poglobitni cilji, kakšen je cilj obstoja organizacije in kakšen je namen. Med pomembnejša poslanstva športne organizacije gotovo sodijo:

- ustvarjanje vrhunskih športnih dosežkov, izidov, rezultatov,
- ustvarjanje in organiziranje programov športne rekreacije in športnega razvedrila,
- ustvarjanje in organiziranje športnih programov pridobivanja temeljnih športnih znanj in spretnosti idr.

Zaradi sprememb na trgu se v praksi pojavljajo tudi nove oblike poslanstva športnih organizacij. Mednje sodijo:

- trženje vrhunskih športnikov,
- trženje športnega imidža,
- trženje oglaševalskega prostora v športu,
- trženje velikih športnih prireditev idr.

Za obvladovanje načina poslovanja v športu je potrebno znanje, s katerim lahko povežemo šport in ekonomijo. Razlik med enim in drugim sicer ni veliko, a obstajajo. Te razlike so pomembne predvsem v ključnih trenutkih, in sicer pri koncu posla. To znanje mora biti nakopičeno v športnem managerju, ki mora za uspešno delovanje poznati obe področji. Uspeh torej temelji na tržnem znanju managerja in njegovi povezavi s posebnostmi/specifikom športne dejavnosti.

2 ŠPORTNI MANAGER

Hočevar in Jaklič (1999) kot najpomembnejši vsebini managerske funkcije opredelita odločanje in usklajevanje. Ti funkciji pa potekata preko načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadziranja. Dejavnika, ki vplivata na delo managerjev, sta tako zunanje okolje kot notranje okolje.

Kolarič (2000) navaja še, da je manager oseba, ki usmerja človeške in materialne vire ter hkrati vodi posameznega zaposlenega, delo oddelka oz. delovnega tima ali celotne organizacije. Od drugih zaposlenih se razlikuje po tem, da se njegovo delo ocenjuje glede na dosežene cilje in kako uspešno naloge opravijo drugi zaposleni. Manager mora določiti načrte dejavnosti, s katerimi bi najučinkoviteje in najuspešnejše dosegel cilje organizacije, pri tem pa si pomaga s pridobivanjem ustreznih sodelavcev, kvalificiranih za posamezne naloge.

Dober manager mora posedovati naslednje karakteristike (Lipičnik, 1997):

- sposobnost izpolnjevanja štirih vlog, in sicer: proizvajalec, administrator, podjetnik, integrator, pri čemer je pomembno, da se mora vsaj v eni izmed teh vlog odlikovati in zadovoljiti osnovnim potrebam ostalih,
- objektivno zavedanje lastnih prednosti in tudi slabosti,
- neprestan stik z družbenim okoljem,
- uravnoteženo stališče o sebi,
- sprejemanje svojih prednosti in pomanjkljivosti,
- enostavno prepoznavanje vrlin in sposobnosti drugih,
- sposobnost sprejemanja mnenja drugih tudi in predvsem v primeru, ko je odločitev/ideja drugih boljša od njegove,
- sposobnost reševanja sporov,
- ustvarjanje okolja, v katerem se uči.

Tavčar (1998) pa opredeli uspešnega managerja kot osebo, ki je sposobna funkcionirati v naslednjih vlogah:

- vloga poslovodje t.j strokovnjaka, ki obvlada dejavnostne vidike načrtovanja, organiziranja, usmerjanja in nadzorovanja dejavnosti v organizaciji,
- vlogo vodje t.j. osebnosti, ki obvlada vedenje, vidike načrtovanja, organiziranja, usmerjanja in nadzorovanja sodelavcev v organizaciji.

Managerji v športu imajo podobne vloge, kot je opredeljeno zgoraj, le da je njihovo delo vezano na področje športa. Običajno delujejo v tistem področju športnega managementa, za katerega so specializirani. Najpogostejša praksa je povezovanje športnika s športnim managerjem – agentom, na način, da se med njima sklene pogodba, na podlagi česar manager oz. agent športniku svetuje in zanj opravlja določene poslovne funkcije, potrebne in vključene v poslovanje vrhunškega športa.

Delo športnega managerje je običajno poplačano s provizijo oz. deležem od prihodka, ki ga zasluži športnik. Podatki o višinah provizij so skoraj vedno skrbno varovani. Predvidevanja kažejo, da se gibljejo med 10 in 30 odstotki. V samo delo športnega managerja pa so vključene naslednje sestavine (Goltes, 2003):

- skrb za vabila na eminentna tekmovanja,
- urejanje pogodbene obveznosti z opremljevalci,
- svetovanje pri vlaganju denarja, pridobljenega z nagradami,
- skrb za odnose z javnostmi idr.

Pri določanju višine managerjeve oz. agentove provizije ima po mnenju Faturjeve (2004) bistven pomen tudi pravnik, ki mora poskrbeti, da je športnik dobro prebral dokumentacijo, ter posredovati v primeru, ko je željena agentova provizija bodisi previsoka, bodisi prenizka.

Po Šugman, Bednarik in Kolarič (2002) so športni managerji nekakšen posrednik med športno dejavnostjo in poslovnim svetom. Gre za proces koordiniranja učinkov športne dejavnosti s pomočjo poznavanja ekonomskih zakonitosti. Eden temeljnih učinkov športne dejavnosti pa je športni rezultat, ki v procesu športnega managementa predstavlja produkt. Ta ima menjalno vrednost, ki jo športni managerji uporabijo, z njo upravljajo in tako stremijo k zastavljenemu cilju.

Bistvena sestavina uspešnega managementa je pravilno in ustrezno ravnanje s človeškimi viri. Dober manager mora človeški vir dobro spoznati in ga znati tudi pravilno uporabiti v svojo korist oz. v korist uresničevanja ciljev. Kako bo dosegel zastavljen cilj, pa je odvisno od njegovega znanja, sposobnosti, osebnosti, angažiranosti itd. Uspešen športni manager je aktivni vodja, ki ustvarja delovno okolje, v katerem športniki pridobivajo priložnosti in spodbude za visoke dosežke in razvoj.

3 ANALIZA NA PRIMERU NOGOMETNEGA KLUBA

Tretje poglavje zaključne naloge je namenjeno empiričnemu delu. Najprej bom predstavil agenta, s katerim je bil izveden tudi intervju, nato pa še pridobljene odgovore. Ker se raziskovalno vprašanje nanaša na igralca, ki prestopi v nogometni klub, bo nadalje predstavljena pogodba na primeru nogometnega kluba za specifičnega igralca, ki je pod okriljem intervjuvanega agenta. Predstavil bom tudi zbrane podatke o agentih v Sloveniji in izven Slovenije ter predstavil področje zakonodaje na obravnavanem področju. Na koncu bom ovrednotil pridobljene rezultate in odgovoril na začetno raziskovalno vprašanje.

3.1 Intervju z nogometnim agentom

Izbrani agent, ki je sodeloval v intervjuju in tako pripomogel k raziskavi na izbranem področju raziskovalne naloge je David Kiselak. Z nogometom se je začel ukvarjati pri svojih 14ih letih in igral tako na amaterski kot profesionalni ravni, in sicer v Sloveniji za NK Dravograd, NK Fužinar Ravne in NK Korotan Prevalje ter v Srbiji za Smederevo in v Avstriji za St. Andra. Po izobrazbi je profesor matematike in tehnike, vendar se s tem področjem trenutno ne ukvarja.

David Kiselak trenutno deluje pod imenom lastnega podjetja DK STARS in je kot omenjeno agent in svetovalec na področju nogometa. Trenutno ima ekskluzivno pogodbo s sedmimi igralci, pri iskanju novega kluba pa pomaga tudi številnim drugim nogometašem.

Agent zase pove, da je sicer v poslu dokaj kratek čas in je prepričan, da največji uspehi zastopanih igralcev šele prihajajo. Trenutno pa se lahko pohvali, da zastopa bivšega talenta Bayern Münchna. Dva izmed zastopanih igralca trenutno zastopata svoje klube v kvalifikacijah za ligo Evropa.

V nadaljevanju prikazujem preostala vprašanja intervjuja in odgovore, ki jih je podal agent. Celoten vprašalnik je prikazan v prilogah zaključnega dela (Priloga 1).

- **Kaj so bistvene dolžnosti in obveznosti igralca, katerega vi zastopate kot agent?**

Prvotno je obveza igralca, da se drži podpisane pogodbe. Igralec je dolžan tudi, da meni kot svojemu agentu sporoči, če do njega pristopi katera koli tretja oseba s kakšno ponudbo, bodisi drug agent ali pa klub. V takšnem primeru mora običajno igralec tretji osebi sporočiti, da se obrne name. Vse morebitne ponudbe analiziramo skupaj z igralci. Moje delo je, da igralce usmerim in jim dam pravilne nasvete, končna odločitev pa je seveda predvsem njihova.

- **Na kakšen način pa poteka komunikacija med vami in zastopanim igralcem glede obveznosti in dolžnosti?**

Komunikacija z igralci največkrat poteka preko telefona, v kolikor pa to dopušča čas, pa se z njimi tudi osebno srečam. S svojimi igralci imam v prvi vrsti prijateljski odnos, prav z vsemi se odlično razumem. Pomembno je, da je med menoj in igralcem pravo zaupanje.

- **Ali je pomembno, da se zastopanelega igralca vključuje v razna sponzorstva, prireditve ipd.?**

Seveda. Danes je marketing zelo pomembna stvar tudi v športu. Prepoznavnost lahko igralcem v večini primerov le pozitivno koristi, hkrati pa jim lahko omogoča tudi nek dodaten vir dohodka. Seveda pa je to predvsem odvisno od tega, na kakšnem nivoju igralec igra.

- **Kako vi kot agent poskrbite za igralčevo kariero, njegov zaslužek in primerno zavarovanje?**

Igralcem omogočim neposredno predstavitev zavarovalniških ponudb, igralci se nato sami odločijo, katero izmed njih bodo izbrali. Kar se tiče raznih naložb denarja svojim igralcem svetujem, naj prioriteten denar privarčujejo, saj so izkušnje pokazale, da so se naložbe po neprimernih nasvetih znancev ali prijateljev velikokrat izjalovile. Veliko je primerov vrhunskih športnikov, ki so zaradi nepremišljenih naložb bankrotirali.

- **Kako poteka komunikacija z ostalimi soudeleženci v nogometu (sponzorji, NZS, ipd.)?**

Komuniciranje največkrat poteka preko telefona in elektronske pošte, seveda pa svoje kontakte najboljše utrdiš preko osebnega stika na sestankih.

3.2 Pogodba za prestop v nogometni klub

Za namen zaključne strokovne naloge sem pridobil kopijo pogodbe med klubom in igralcem, ki ga zastopa intervjuvani agent, pri čemer podatki igralca ostajajo anonimni. Gre za ekskluzivno pogodbo za prestop v 1. litvansko ligo nogometnega kluba Suduva.

Pogodba je sestavljena iz 16-ih členov, in sicer:

1. Podatki sodelujočih v pogodbi: v tem specifičnem primeru sta to litvanski nogometni klub Suduva in igralec.

2. Pogoji in opredelitve: v tem členu je predstavljen pomen vseh pomembnih kratic (LFF, UEFA, FIFA, idr.) ter predpisi LFF o statusu in prenosu igralcev glede doping sredstev in metod, ki spodbujajo ali omejujejo fiziološko aktivnost športnika in ogrožajo njegovo zdravje. Seznam dopingov in metod po pogodbi opredeljujejo mednarodne protidopinške organizacije. Člen določa še Zakon o Republiki Litvi o telesni vzgoji in športu ter notranja pravila ravnanja in disciplinska pravila kluba.

3. Predmet pogodbe:

- 3.1 Igralec se zaveže, da bo uporabil svojo najboljšo voljo in se najbolje trudil, da se pripravi in sodeluje pri vseh treningih in vseh nogometnih tekmah, v katerih klub sodeluje pri izpolnjevanju pravil, in si prizadeval doseči rezultate, določene s strani kluba. Klub pa se zavezuje, da bo igralcu plačal plačo, dogovorjeno v pogodbi, ter zagotovil ustrezne pogoje za treninge in tekme.
- 3.2 Urejanje premoženjskega in nepremoženjskega razmerja med pogodbenikoma, vezano na obveznosti igralca in sodelovanje igralca pri dejavnostih kluba.
- 3.3 Pogodbenika se strinjata, da so interni dokumenti kluba ter predpisi in dokumenti Lithuanian Football federation v (nadaljevanju LFF), The Union of European Football Associations(v nadaljevanju UEFA), International Federation of Association Football (v nadaljevanju FIFA), drugih mednarodnih organizacij in drugi pravni dokumenti obvezni za oba pogodbenika in so sestavni del pogodbe, kar zadeva določitev statusa igralca kot profesionalnega športnika, pogojev in pravic prenosa igralca v drug nogometni klub, urejanje sporov med pogodbenikoma in obveznost pogodbenikov, da ohranijo pogoje iz pogodbe.
- 3.4 Igralec uveljavlja svojo poznavanje pravil in predpisov, ki jih izdajo LFF, UEFA, FIFA, in razumevanje svoje obveznosti, da strogo upošteva te predpise.
- 3.5 Pogodba, ki začne veljati, nima nobene druge učinkovine pogodbe z drugim litovskim ali tujim nogometnim klubom in z nobeno nogometno zvezo, v kateri je bil igralec registriran pred sklenitvijo te pogodbe.
- 3.6 Stranke potrjujejo, da nobena tretja stranka (npr. zastopnik igralca, pooblaščen zastopnik igralca, drugi svetovalec) ni bila vključena v postopek pogajanja in podpisa pogodbe.

4. Obveznosti igralca: s podpisom te pogodbe se v zvezi s klubom igralec zavezuje:

- da bo uporabil vso svojo energijo in vsa športna prizadevanja med treningi in tekmami ter storil vse, kar je mogoče, da bi okrepil klub in mu pomagal, da doseže nagradne položaje,
- da bo igral na tekmah po svojih najboljših močeh,
- da se bo zadržal pred vsemi dejanji, ki bi lahko škodovale klubu, podobi kluba med treningi, tekmami, v prostem času in med drugimi dogodki, v katerih sodeluje klub,
- da bo sodeloval na vseh usposabljanjih in se prilagajal pripravam v skladu z navodili trenerjev ter upošteval njihove zahteve,
- da bo vodil zdrav način življenja, športni režim, ohranil dobro fizično stanje in visok standard športne odličnosti,
- da bo izpolnjeval in ravnal v skladu z navodili uradnikov kluba,
- da bo sodeloval pri vseh komercialnih in nekomercialnih športnih dogodkih, promocijah itd., ki jih organizira klub ali tistih, v katerih je klub prisoten, brez dodatnih plačil,
- da se bo držal notranjih pravil ravnanja in disciplinskih pravil, odobrenih s strani kluba, in sprejel vse možne posledice v primeru neizpolnjevanja pogojev,
- da se bo vzdržal sodelovanja pri drugih nogometnih dejavnostih, drugih potencialno nevarnih dejavnostih brez predhodnega dovoljenja kluba in v primerih, ki jih zavarovanje ne pokriva,
- da bo v primeru poškodbe, bolezni ali nesreče takoj obvestil klub in se vzdržal kakršnekoli zdravniške oskrbe (razen v nujnih primerih) brez predhodnega obvestila klubskega zdravnika/kluba,
- da bo opravil vse zdravstvene preglede in zdravljenje na zahtevo zdravnika kluba;
- da se bo držal nogometnih pravil in nogometnih predpisov,
- da se bo vzdržal govora v množičnih medijih, socialnih medijih, nalaganju komentarjev, vizualnih gradiv in drugih informacij na socialnih omrežjih, ki bi lahko diskreditirali ali drugače poškodovali ugled in podobo kluba in/ali samega igralca, drugih članov kluba in nogometa na splošno,
- da bo med treningi in tekmami na športnem nastopu s trenerji, sošolci, uradniki, obdržal navodila trenerjev in bo športno deloval z drugimi osebami, prisotnimi na treningih in tekmah,
- da bo izpolnjeval pravila igre, se športno obnašal s člani ekipe, sodniki in brez kakršnih koli pripomb sprejel vse odločitve uradnih tekmovalcev,
- da bo poskrbel in ustrezno uporabil lastnost kluba, vključno s športno in drugo opremo, ki jo nudi klub, in jo vrnil po izteku pogodbe,
- da iz kakršnega koli dogovora o določitvi tekem, ne bo sodeloval pri stavah in podobnih dejavnostih, povezanih z nogometom. V takem primeru bodo ti ukrepi obravnavani kot bistvena kršitev pogodbe s strani igralca,
- da bo strogo spoštoval protidopinške določbe, ne bo uporabljal sredstev za doping in drugih metod, ki jih nacionalne in mednarodne športne organizacije prepovedujejo,
- da bo delal v dobri veri, sledil splošno sprejetim pravilom ravnanja, da ne bo diskreditiral imena kluba in nogometne tekme na splošno,
- da bo hodil s klubom na potovanja v tujino z uporabo sredstev, ki jih zagotavlja klub,

- na zahtevo kluba bo sodeloval na vseh srečanjih, konferencah in drugih dogodkih, v katerih sodeluje klub,
- v primeru poškodb ali kakršne koli druge poškodbe, bolezni, mora takoj obvestiti zdravnika kluba. V vseh primerih, ko se določi diagnosticiranje, o tem nemudoma obvestiti vodstvo osebja kluba ali druge odgovorne osebe v zvezi s tem, v kolikor je povezano s športnimi sposobnostmi igralca, da izpolni obveznosti kluba. Če igralec izgubi sposobnost zastopanja kluba za več kot 3 (tri) dni ali se zdi, da je igralec zunaj športnih dejavnosti, igralec preda klubskemu zdravniku ustrezen dokument, ki ga izda kvalificirana zdravstvena ustanova,
- da se bo v javnem in zasebnem okolju obnašajo tako, da takšno vedenje ne posega (na neposreden ali posreden način) v klubske ekipo in njegovo podobo, LFF in nogometno igro na splošno,
- brez pisnega dovoljenja kluba, se bo vzdržal kakršnih koli pripomb, odgovorov in posredovanja drugih informacij tretjim osebam, ker razume dejavnosti kluba in notranje zadeve kluba,
- da bo pravilno ravnal v socialnih omrežjih in se vzdržal vseh žaljivih in/ali neprimernih govorov, izjav, priseganja in objavljanja neprimernih slik,
- da bo nemudoma obvestil vodjo kluba in/ali druge uradne klube o predlogih tretje osebe o prekinitvi pogodbe, sklenitvi sporazumov o določitvi tekem, stavah,
- brez pisnega soglasja kluba se ne bo udeleževal nobenega drugega športa (na poklicni ali ljubiteljski ravni), vključno, vendar ne omejeno na jahanje, padalske skoke, planinarjenje, potapljanje, vse borilne veščine in druge športe, ki se tradicionalno štejejo za šport z visokim tveganjem,
- da bo med obdobjem veljavnosti pogodbe in zlasti med treningi, tekmami, potovanji, konferencami, televizijskimi intervjuji nosil komplet, ki ga zagotovi klub, in nikakor ne (neposredno ali posredno) nečesa za oglaševanje blagovnih znamk in izdelkov drugih podjetij, razen če klub nima jasnih pisnih sporazumov,
- da bo spoštoval nasvete klubskih trenerjev, zdravnikov glede zdravega načina življenja, prehrane, v kolikor je neposredno povezana s športno dejavnostjo igralca po pogodbi,
- da bo spoštoval sponzorje kluba in brez kakršnega koli osebnega dogovora sodeloval z drugimi tretjimi strankami za trženje, promocijo, druge komercialne/nekomercialne namene brez izrecnega soglasja kluba. V primeru, da igralec prekrši to klavzulo in to vodi klub v morebitne finančne izgube, igralec prevzame svojo odgovornost za nadomestilo vseh nastalih izgub.

5. Osebne pravice igralca:

- igralec, ki je profesionalni športnik, ima vse osebne pravice, ki jih zagotavljajo zakonski predpisi, ki urejajo športno dejavnost in to pogodbo,
- klub priznava in spoštuje vse osebne pravice igralca, vključno s pravico do svobode izražanja in ne omejeno nanje, nediskriminacijo igralca,
- klub priznava pravico do izražanja osebnih pogledov igralca v mejah, da ne diskreditira niti kluba niti nogometne tekme na splošno,

- v skladu s to pogodbo, igralec pooblašča klub, da v klubu uporablja podatke igralca. Klub ima pravico uporabljati osebne podatke igralca, kot so ime/priimek, sličica igralca, podpisnik itd., za trženje v klubu, informacije za javnost in trgovske namene. Igralec tudi izraža soglasje, da klub uporablja svoje fotografije, videoposnetke in druge vizualne materiale v vseh medijskih sredstvih in družabnih omrežjih,
- na podlagi te pogodbe se igralec strinja, da se udeleži vseh komercialnih in oglaševalskih akcij, ki jih organizira klub,
- igralec ima pravico pritožiti na neodvisnega zdravnika, če se ne strinja z mnenjem strokovnjaka kluba. Če se mnenja obeh strokovnjakov razlikujejo, se lahko klub in igralec dogovorita o mnenju tretjega neodvisnega strokovnjaka, ki bo dokončen in zavezujoč.

6. Obveznosti kluba:

- klub prevzame naslednje finančne obveznosti za igralca: mesečno plačo, določeno v 8. členu te pogodbe, dodatna plačila/dodatke, če obstajajo, 4 tedne plačanih počitnic po koncu redne nogometne sezone, plačilo pristojbin pogodbe, plačilo vseh davkov,
- klub prevzame naslednje dodatne odgovornosti glede igralca: ohraniti pravila in pravila FIFA, UEFA in LFF, ohraniti pravila LFF, ki urejajo registracijo igralcev, v skladu z določbami FIFA izda igralca, če je bil povabljen, da zastopa svojo reprezentanco, zavarovanje igralca v skladu s predpisi pogodbe,
- klub se zavezuje, da bo igralcu zagotovil ustrezne pogoje za usposabljanje in tekme. V ta namen zagotovi igralcu: usposobljeno osebje, objekt za usposabljanje, zdravstveno in rehabilitacijsko oskrbo, športno opremo, program usposabljanja,
- v skladu z ustreznimi zahtevami glede zaupnosti mora klub hraniti pisne zapise o poškodbi igralca, vključno s poškodbami, ki jih je utrpel medtem ko je predstavljal svojo nacionalno nogometno ekipo. Ta funkcija, razen če ni drugače dogovorjeno, je dodeljena zdravniku ali fizioterapevtu,
- v primeru dolgotrajnih poškodb/bolezni ali trajne nezmožnosti lahko klub pošlje obvestilo igralcu glede na pravila FIFA o statusu in transferjih igralcev.

7. Pravice kluba:

- če igralec ne spoštuje svojih obveznosti po tej pogodbi, ima klub pravico uporabljati disciplinske ukrepe, določene v pravilniku,
- med veljavnostjo pogodbenega kluba ima pravico do časovnega prenosa igralca v drug klub ali se z drugimi klubi dogovoriti o izplačilu kupca igralca,
- v primeru, da klub prestopi ali ne doseže 3. mesta na ligaškem prvenstvu v ligi, kar lahko povzroči določene spremembe v finančnem potencialu, si klub pridržuje pravico do spremembe igralčevih plačnih pogojev iz 8. člena te pogodbe,
- klub ima pravico pregledati mesečno plačo igralca, določenega v oddelku 8.1 pogodbe, če se rezultati igralcev zaradi športnih sposobnosti znatno poslabšajo zaradi razlogov, ki niso odvisni od kluba,

- klub ima vse druge pravice, ki so nogometnim klubom zagotovljene s pravnimi predpisi, ki urejajo športno dejavnost in odnose na nacionalni in mednarodni ravni.

8. Ureditev plačila: pogodbenika soglašata, da za pravilno izvajanje pogodbenih obveznosti klub plača igralcu mesečno plačo v višini xx EUR. Vsi davki, ki jih mora igralec plačati, se odštejejo od zgoraj navedene vsote in jih klub neposredno plača v proračun Republike Litve. Preostali del plače je vplačan neposredno na igralčev bančni račun. Za vsak dan igralec prejme določen znesek (xx EUR) denarne podpore za hrano. Izplačilo plače se poravnava na račun igralca do 20.-ega v mesecu.

9. Zdravstveno zavarovanje igralca: klub se zavezuje, da bo igralca zavaroval pred boleznimi in nesrečami za celotno obdobje veljavnosti pogodbe. Igralec sam izbere in plača vsako dodatno zavarovanje po želji. Plačila zavarovanja za poškodbe, ki so bile utrpete med pripravo na tekmo, med tekmo, se nadomestijo v skladu s pravili, ki jih je odobrila zavarovalnica. Igralec se strinja, da je treba plačila zavarovanja za utrpele travme in/ali nesreče, nastale po zavarovalni pogodbi, plačati neposredno klubu. Tak sporazum velja le, če je bil med poklicno boleznijo ali travmo igralcu izplačana celotna plača, dogovorjena med pogodbenikoma po tej pogodbi.

10. Veljavnost in prenehanje pogodbe: po podpisu pogodbe klub predloži pogodbo LFF za igralčevo ustrezno registracijo v skladu s pogoji, navedenimi v pravilniku. Med veljavnostjo pogodbe imajo pogodbeniki enake pravice, da se pogajajo o podaljšanju in/ali predčasnem prenehanju pogodbe. Pogodbeniki spoštujejo načelo zagotavljanja stabilnosti pogodb in razumejo, da mora imeti pogodbenik, ki je začel prenehanje pogodbe, v primeru začetka predčasnega prenehanja pogodbe utemeljen razlog.

Pogodba se lahko preneha:

- na koncu obdobja veljavnosti,
- s soglasnim sporazumom pogodbenic,
- v primeru bistvene kršitve pogodbe,
- s športnim pravičnim vzrokom v skladu s 13. členom IV. dela Pravilnika.

Enostranska odpoved pogodbe v času veljavnosti je možna v primeru:

- utemeljenega razloga ali bistvene kršitve pogodbe,
- medsebojnim dogovorom med klubom in igralcem.

11. Protidoping: doping je uporaba snovi na seznamu prepovedanih snovi in uporaba prepovedanih metod z ustreznim seznamom dopinga. Igralec ob podpisu pogodbe ve in razume, da je doping strogo prepovedan. Vsakdo, ki upravlja nezakonite snovi ali spodbuja doping na kakršenkoli način, bo po potrebi posredovan disciplinskim organom nacionalnega združenja ali mednarodnim upravnim organom.

12. Zaupnost: pogodbenika soglašata, da bo vsebina te pogodbe med veljavnostjo pogodbe ostala zaupna in se zavežeta, da tretjim osebam ne bosta razkrila pogodbe ali njenih ločenih delov, razen v primerih, ko morajo zakon določa drugače.

13. Reševanje sporov: vsi spori ali polemike, ki izhajajo iz te pogodbe ali so z njo povezani, se rešujejo s pogajanjem med pogodbenikoma. Če se spor mirno ne reši v 45 (petinštiridesetih dneh), odvisno od ozadja in bistva spora, se spor predloži ustreznemu organu LFF ali pa se obravnava v skladu z zakoni Republike Litve. Za to pogodbo velja zakonodaja Republike Litve.

14. Končne določbe: ničnost ločenih predpisov pogodbe ne vpliva na veljavnost preostalih pogodbenih določil. Vse spremembe, dodatki ali priloge k tej pogodbi morajo biti formalizirani, da se med pogodbenikoma oblikujejo ločeni pisni sporazumi. Pogodbenika se strinjata, da imata v primeru prenosa igralca na posojilo drugemu nogometnemu klubu igralci in klub enake pravice in dolžnosti. Odločitev je treba sprejeti z medsebojnim soglasjem obeh pogodbenikov. Ta pogodba je sklenjena v litovskem in angleškem jeziku, v treh (enakovrstnih) enakovrednih pravnih enotah, od katerih se vsaka za registracijo posreduje klubu, igralcu in litovski nogometni federaciji. V primeru neustreznosti litovske in angleške različice vsebine pogodbe se litovska izdaja šteje za prvo različico. Države se zavežejo k svojemu delu in ukrepanju proti rasizmu in vsem drugim vrstam diskriminacije. Pogodbeniki preberejo, razumejo in podpišejo pogodbo tako, da v celoti izpolnjujejo svojo voljo in namere.

15. Priloge k pogodbi:

- priloga št. 1 – kopija igralčevega osebne dokumenta,
- priloga št. 2 – notranja pravila ravnanja in disciplinska pravila kluba.

16. Podpisi sodelujočih v pogodbi.

3.3 Športni managerji – agenti v Sloveniji in izven Slovenije

Nogometna zveza Slovenije (2017) je objavila poročilo o delovanju posrednikov pri poslih s slovenskimi klubi. Registriranih je 29 agentov oziroma agencij, ki so registrirane za delovanje v Sloveniji. Izmed teh je najdonosnejši posel oz. provizija znašala 330.000,00 EUR. Najmanj donosen posel je znašal 2.000,00 EUR provizije. Deset poslov je bilo brez oz. z nično provizijo. Skupno (za vse registrirane agente) je bilo izplačanih 901.373,00 EUR provizij.

Prihodki slovenskih posrednikov so po besedah agenta z nedonosnejšim poslom, drobiž v primerjavi z zneski, ki krožijo na svetovni nogometni sceni (Večer, 2017). Velike agencije, kot je denimo IMG, so za slovenski prostor še zmeraj nekaj nepredstavljivega. Česa takšnega za enkrat še ni, toda obstaja potencial, da bi slovenski prostor takšno večjo agencijo

premogel. Slovenija ima še eno bistveno prednost, in sicer to, da smo v Evropski uniji. Kar nekaj velikih klubov se ob povpraševanju za kontakte še vedno raje obrne na Slovenijo kot na Hrvaško, Bosno ali katero drugo državo. V Sloveniji imamo to prednost, da poznamo njihove jezike in običaje, hkrati pa imamo tja tudi dostop in razna poznanstva. Če bi bila taka agencija uspešna v slovenskem prostoru, bi lahko zajela tudi balkanski prostor. Tu je ogromno talenta, ni pa nobene agencije, ki bi to pokrivala (Brulc, 2010).

Osnovna naloga agenta v Sloveniji je, da spravi v stik klub in nogometaša ter poskrbi za prestop ali sklenitev pogodbenega razmerja, hkrati pa skrbi tudi za njegove pravice. V Nemčiji in zahodnem svetu je to že precej bolj razvito. Če vzamemo za primer uspešnega nemškega nogometaša, pri katerem ni več pomembno samo, da prestopi iz kluba, ampak ima tisoč in eno zadolžitev. Ima sponzorje, pojavlja se na družabnih prireditvah, zasluži določen znesek in ga tudi investira. Zato potrebuje človeka, ki mu vse to ureja – managerja. Zaradi tega se bolj kot ne poslužujejo odvetniških ali ali drugih velikih družb s takšnim znanjem. Tega pa pri nas še ni in to je raven, ki jo je potrebno vpeljati (Brulc, 2010).

Razliko v primerjavi Slovenije z ostalimi državami lahko opazimo tudi pri specifičnih testih za pridobitev licence. Pri opravljanju testa v Sloveniji gre za točno določene postopke. Pripravijo jih pri Fifi, pošljejo v Slovenijo, kjer jih prevedejo, posameznik (agent) pa nanje odgovarja. Gre za 20 vprašanj zaprtega tipa, za obkroževanje, skoraj vsi odgovori pa so si zelo podobni. Za opravljen izpit je potrebno zbrati vsaj 70 %. V Sloveniji je sistem nekako po principu, kdor naredi, naredi, kdor ne, pač ne. V Nemčiji imajo za razliko od nas na primer celotna izobraževanja, cel sistem, kjer se organizirajo šole in na koncu ljudi tudi naučijo, kako se morajo vesti, kaj je etika in podobno (Brulc, 2010).

3.4 Področje zakonodaje

Pravilnik o agentih igralcev je na podlagi 27. člena Statuta Nogometne zveze Slovenije in petega odstavka 1. člena Pravilnika FIFA o agentih igralcev, sprejel Izvršni odbor Nogometne zveze Slovenije. Ta pravilnik ureja dejavnost agentov igralcev:

- ki z namenom sklenitve ali ponovne sklenitve pogodbe o igranju nogometa povežejo igralca s klubom ali
- z namenom sklenitve dogovora o prestopu znotraj nacionalne zveze ali iz ene nacionalne zveze v drugo povežejo dva kluba med seboj.

Za izvajanje tega pravilnika je pristojna komisija NZS za agente igralcev.

2. člen pravilnika določa, da je »Agent: fizična oseba, ki v zameno za nadomestilo z namenom sklenitve ali ponovne sklenitve pogodbe o igranju nogometa poveže igralca s klubom ali z namenom sklenitve dogovora o prestopu poveže dva kluba med seboj, v skladu z določbami tega pravilnika.« Dejavnosti agentov določa 5. člen pravilnika, in sicer:

- igralci in klubi so upravičeni uporabljati storitve agentov z licenco v povezavi s prestopom ali z namenom sklenitve ali ponovne sklenitve pogodbe o igranju nogometa. Agent je za storitev, ki jo zagotovi, upravičen do nadomestila. Agent je dolžan dejavnost opravljati v skladu z veljavno zakonodajo Republike Slovenije oziroma zakonodajo, veljavno na področju nacionalne zveze, kjer dejavnost opravlja, predvsem z zakonodajo na področju zaposlovanja.
- Igralci in klubi ne smejo uporabljati storitev agentov brez licence.

Pravice in obveznosti agentov določajo 23.–28. člen pravilnika, in sicer se ti nanašajo na pogodbo o zastopanju, nadomestilo, standardni obrazec pogodbe o zastopanju, pravico in prepoved kontaktiranja igralca, ravnanje v skladu s statuti, predpise in nacionalne pravne rede ter ravnanje v skladu s Kodeksom poklicne etike.

- **Pogodba o zastopanju**

Agent lahko zastopa igralca ali klub samo na podlagi sklenjene pogodbe o zastopanju z igralcem ali klubom v pisni obliki. Če igralec še ni polnoleten, pogodbo o zastopanju podpiše tudi njegov zakoniti zastopnik, v skladu z veljavno zakonodajo države, v kateri igralec stalno prebiva. Pogodba o zastopanju velja največ dve leti. Veljavnost pogodbe o zastopanju je mogoče s sklenitvijo nove pisne pogodbe podaljšati za največ dve leti. Tiho podaljšanje pogodbe ni možno. Pogodba o zastopanju izrecno določa zavezanca za plačilo nadomestila agentu ter način plačila nadomestila, v skladu z veljavno zakonodajo Republike Slovenije oziroma zakonodajo, veljavno na področju nacionalne zveze, kjer agent dejavnost opravlja. Pogodba o zastopanju obsega vsaj naslednje obvezne elemente: imena pogodbenih strank, veljavnost pogodbe in nadomestilo agentu za opravljene storitve, splošne plačilne pogoje, datum sklenitve pogodbe in podpis pogodbenih strank. Sklene se v štirih enakih izvodih, ki jih podpišeta obe pogodbeni stranki in od katerih igralec ali klub ter agent prejmejo po en izvod pogodbe. Agent se je pri opravljanju svoje dejavnosti dolžan izogibati navzkrižju interesov.

- **Nadomestilo**

Znesek nadomestila, ki pripada agentu, ki je zastopal igralca, se izračuna na podlagi osnovnega letnega bruto dohodka igralca, vključujoč dohodek z naslova pogodbe o igranju nogometa, ki jo je agent zanj izposloval. Osnovni letni bruto dohodek igralca, na podlagi katerega se izračuna znesek nadomestila, ne vključuje drugih ugodnosti igralca, kot so avto, stanovanje, premije in/ali katerekoli druge nagrade ali privilegiji, ki niso zagotovljeni.

- **Standardni obrazec pogodbe o zastopanju**

Priporočljivo je, da agenti pri sklepanju pogodbe o zastopanju uporabljajo standardni obrazec pogodbe o zastopanju. Pogodbene stranke lahko sklenejo dodatne sporazume in dopolnila k standardnemu obrazcu, pod pogojem, da pri tem spoštujejo ureditev pogodbe o posredovanju zaposlitve v skladu z veljavno zakonodajo Republike Slovenije.

- **Pravica in prepoved kontaktiranja igralca**

Agent z licenco ima pravico:

- kontaktirati igralca, ki ni ali ni več v pogodbenem razmerju z drugim agentom na podlagi izključne pogodbe o zastopanju,
- zastopati interese igralca ali kluba, ki ga je pooblastil, da zanj izposluje sklenitev ali ponovno sklenitev pogodbe o igranju nogometa ali sklenitev dogovora o prestopu,
- skrbeti za interese igralca, ki ga je za to pooblastil,
- skrbeti za interese kluba, ki ga je za to pooblastil.

Agent ne sme kontaktirati igralca, pogodbeno vezanega na klub, z namenom prepričati igralca k odstopu od pogodbe ali h kršitvi pogodbenih obveznosti. Agent je dolžan zagotoviti, da je njegovo ime, podpis in ime njegove stranke razvidno na vseh pogodbah, sklenitvah, katere izvirajo iz njegovih storitev.

- **Ravnanje v skladu s statuti, predpisi in nacionalnim pravnim redom**

Agenti so dolžni spoštovati in se ravnati v skladu s statuti, predpisi, navodili in odločbami pristojnih organov FIFA, konfederacij in nacionalnih zvez ter z veljavno zakonodajo Republike Slovenije s področja zaposlovanja oziroma zakonodajo, veljavno na področju nacionalne zveze, kjer dejavnost opravljajo.

- **Kodeks poklicne etike**

Agenti so se dolžni ravnati v skladu z načeli Kodeksa poklicne etike. Agent je zlasti dolžan na zahtevo NZS in/ali FIFA posredovati potrebne informacije in predložiti zahtevano dokumentacijo.

3.5 Zaključki in ovrednotenje raziskovalnega vprašanja

V svojem zaključnem delu sem želel raziskati, kakšni so odnosi na relaciji agent – igralec, predvsem s stališča agenta, in sicer na primeru nogometnega kluba. Po pregledu strokovne literature sem ugotovil, da je agent športni manager, katerega delo zahteva karakteristike in znanja enako kot na ostalih področjih managementa, le da je delo vezano na šport. Management športa sicer zajema več področij: management neprofitnih (športnih) organizacij, management športnega objekta, management rekreativnega športa za razvedrilo, management vrhunškega športa za dosežek, športnih dosežkov in športnikov ter management športnih prireditev. Za svoje delo sem analiziral predvsem management vrhunškega športa za dosežek, športnih dosežkov in športnikov. Športni manager v vrhunškem športu je tako posrednik med športno dejavnostjo in poslovnim svetom, pri katerem gre za proces koordiniranja učinkov športne dejavnosti s pomočjo poznavanja ekonomskih zakonitosti. Eden temeljnih učinkov športne dejavnosti pa je športni rezultat, ki

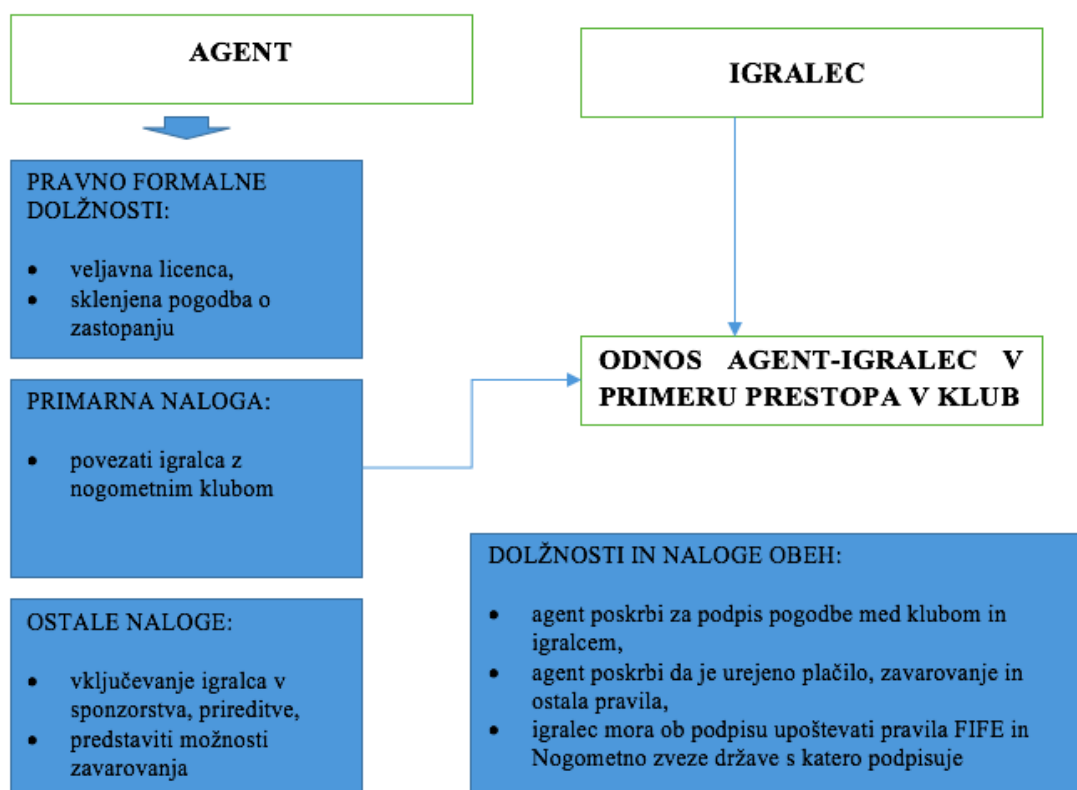
v procesu športnega managementa predstavlja produkt. Ta ima menjalno vrednost, ki jo športni managerji uporabijo in z njo upravljajo ter tako stremijo k cilju. Za obvladovanje poslovanja v managementu športa je tako potrebno znanje, s katerim lahko športni manager poveže šport z ekonomijo. Športni manager mora za uspešno delovanje poznati obe področji, tako ekonomijo kot šport. Uspeh torej temelji na tržnem znanju managerja in njegovi povezavi s posebnostmi športne dejavnosti.

V empiričnem delu zaključne naloge sem želel poiskati odgovor na svoje začetno raziskovalno vprašanje, in sicer:

- Na kakšen način agent poskrbi za nogometnega igralca v primeru prestopa v nogometni klub?

Odgovor na raziskovalno vprašanje sem strnil iz pridobljenih podatkov opravljenega intervjuja s slovenskim nogometnim agentom Davidom Kiselak, s pridobljeno kopijo pogodbe med igralcem in nogometnim klubom Suduva (Litva), s statističnimi podatki Nogometne zveze Slovenija in zakonodajo, ki ureja obravnavano področje.

Slika 1: Odnos agent - igralec



Vir: lastno delo.

Ugotovil sem, da je primarna naloga agenta (na področju Slovenije) igralca povezati z nogometnim klubom in poskrbeti za podpis pogodbe med klubom in igralcem. Za agenta je bistvenega pomena, da ima z igralcem odnos, ki temelji na zaupanju. Pomembno je, da se vsaka ponudba igralcu s strani tretje osebe zaupa tudi agentu. Danes je marketing v športu zelo pomemben, zato mora igralec biti vključen v razna sponzorstva in prireditve, za kar poskrbi agent. Prepoznavnost lahko igralcem v večini primerov le pozitivno koristi, hkrati pa jim lahko omogoča tudi še nek dodaten vir dohodka. Agent ponudi možnost predstavitve dodatnih zavarovanj, a končna odločitev je prepuščena igralcu. Investicij intervjuvani agent ne priporoča, pač pa meni, da je denar smiselneje privarčevati. V primeru prestopa igralca v nogometni klub, ki ga uredi agent, se med igralcem in klubom podpiše pogodba, ki v glavnem določa obveznosti in pravice igralca, obveznosti in pravice kluba, ureditev plačila, zdravstveno zavarovanje, pravila v zvezi z dopingom, zaupnost in reševanje sporov ter ostale osnovne sestavine pogodb. Za igralca v primeru prestopa v klub veljajo splošna pravila FIFE in Nogometne zveze kluba tiste države, s katerim je igralec tudi podpisal pogodbo. Raven agent – igralec v Sloveniji ureja Pravilnik o agentih igralcev Nogometne zveze Slovenije. Ta določa pravice in dolžnosti obeh sodelujočih. Agent lahko zastopa igralca ali klub samo na podlagi sklenjene pisne pogodbe o zastopanju s tem igralcem ali klubom. Pogoj za zastopanje je tudi veljavna licenca agenta. Agent je za storitev, ki jo zagotovi, upravičen do nadomestila. Dejavnost pa je dolžan opravljati v skladu z veljavno zakonodajo Republike Slovenije oziroma zakonodajo, veljavno na področju nacionalne zveze, kjer dejavnost opravlja, predvsem z zakonodajo na področju zaposlovanja.

SKLEP

V športnem managementu se delovanje procesa povezuje s športno dejavnostjo. Šport se je z leti močno širil in ne predstavlja le trenutnega trenda, zato se je pojavila tudi potreba po urejenosti, sistematizaciji, informatizaciji, vodenju in organiziranosti športa. Management športa ima vse značilnosti procesa managementa, kot ga poznamo pri poslovanju v organizacijah. Zaradi teh dejstev in narave vrhunškega športa se je pojavila potreba po usklajevanju športa z drugimi področji, predvsem ekonomskim oz. tržnim področjem.

Za obvladovanje načina poslovanja v športu je potrebno znanje, s katerim lahko povežemo šport in ekonomijo. Razlik med enim in drugim ni veliko, so pa vendarle. Te so pomembne prav v ključnih trenutkih, in sicer ob zaključku posla. To znanje mora biti nakopičeno v športnem managerju, ki mora za uspešno delovanje poznati obe področji. Uspeh torej temelji na tržnem znanju managerja in njegovi povezavi s posebnostmi športne dejavnosti.

Športni management v Sloveniji je sicer solidno urejen in daje konkretne rezultate, pa vendar je v primerjavi z nekaterimi drugimi evropskimi državami precej v zaostanku, čeprav imamo na trgu športa nekaj dobrega kapitala – igralcev. Smiselna bi bila vpeljava oz. oblikovanje večjih agencij, kjer strokovnjaki delujejo v timu in ne kot posamezniki. Dober vzgled pri tem je lahko Nemčija, ki na področju agent – igralec, kaže zelo dobre rezultate.

LITERATURA IN VIRI

1. Bednarik, J. (1999). *Nekateri vidiki financiranja in organiziranosti športa v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
2. Brulc, D. (2010). Sloveniji vladajo divji agenti!. *Z24.si*. Pridobljeno 6. julija 2017 iz <http://www.zurnal24.si/brulc-sloveniji-vladajo-divji-agenti-clanek-103088>
3. Chelladurai, P. (2001). *Managing Organizations for Sport and Physical Activity*. Scottsdale: Hilcomb Hathaway Publications.
4. Fatur, E. (2004). *Vloga managerjev v športu in prihodnost managementa v športu na svetovnem trgu* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Goltes, G. (2003). *Management športa in podjetništvo kot izziv vrhunskega športnika v Sloveniji* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Hočevar, M. & Jaklič, M. (1999). *Slovenski managerski izziv*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
7. Kolarič, B. (2000). *Športni management – stališče in ocene športnikov in športnih managerjev ter njihov medsebojni odnos v nekaterih športnih panogah v Republiki Sloveniji* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za šport.
8. Kralj, J. (1999). *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
9. Lipičnik, B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M. I., Pučko, D. & Ivanko, Š. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
11. Nogometna zveza Slovenije. (2017). *Poročilo o delovanju posrednikov za obdobje 1.4.2016 do 31.3.2017*. Pridobljeno 1. avgusta 2017 iz http://www.nzs.si/NZS/Posredniki/Seznam_posrednikov/Porocilo_o_delovanju_posrednikov
12. Retar, I. (2006). *Uspešno upravljanje športnih organizacij*. Koper: Založba Annales.
13. Šugman, R., Bednarik, J. & Kolarič, B. (2002). *Športni management*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
14. Tavčar, M. (1998). *Svetovanje managementu*. Koper: Visoka šola za menedžment.
15. Tavčar, M. (2000). *Razsežnosti managementa*. Koper: Visoka šola za management
16. Watt, D. C. (2003). *Sports management and administration*. London: Routledge.

PRILOGA

Priloga: Vprašalnik - intervju.

Sem študent Ekonomske fakultete v Ljubljani in v sklopu svojega študija izdelujem diplomsko delo na tematiko managementa v športu, kjer analiziram odnose med agentom in igralcem na primeru nogometnega kluba. Vljudno vas naprošam za sodelovanje v intervjuju, s pomočjo katerega bom lahko pridobil ključne podatke za analizo v svojem diplomskem delu.

1. Idealen agent bi naj imel izkušnje tako v nogometu kot na področju managementa. Kašna je vaša izobrazba?

2. Kakšne pa so vaše osebne izkušnje v nogometu? Ste bili nogometni igralec, če da, koliko časa in kje?

3. Koliko igralcev trenutno zastopate?

4. Kaj so bistvene dolžnosti in obveznosti igralca, katerega vi zastopate kot agent?

5. Na kakšen način pa med vami in zastopanim igralcem poteka komunikacija glede obveznosti in dolžnosti?

6. Ali je pomembno, da se zastopanega igralca vključuje v razna sponzorstva, prireditve ipd.?

7. Kako vi kot agent, poskrbite za igralčevo kariero, njegov zaslužek in primerno zavarovanje?

8. Kako poteka komunikacija z ostalimi soudeleženci v nogometu (sponzorji, NZS, ipd.)?

9. Bi izpostavili kakšne posebne dosežke zastopanih igralcev, uspešno kariero ali kakšne druge posebne dosežke?

10. Bi za konec dodali še kakšno misel ali besedo o delu nogometnega agenta, ki se vam zdi pomembna, pa je nismo zajeli z vprašalnikom?
