

Menedžment športnega društva





Kazalo

- I. KNJIGI NA POT
- II. ZA OGREVANJE...
- III. POVZETEK

1. UVOD V MENEDŽMENT ŠPORTIH DRUŠTEV

IZPOLNJEVANJE ZAKONSKIH ZAHTEV
VODITELJSTVO IN VODENJE
ZAVEZANOST VODSTVA IN DRUŽBENA ODGOVORNOST
VIZIJA, POSLANSTVO, STRATEGIJA IN TAKTIKE
TRAJNOSTNI RAZVOJ IN ŠPORT
FINANČNE, EKONOMSKE, VREDNOTNE KRIZE KOT PRILOŽNOST

2. ŠPORTNI TRG

SWOT ANALIZA SLOVENSKEGA ŠPORTNEGA TRGA
NEVLADNE ORGANIZACIJE V ŠPORTU ALI JAVNI IN ZASEBNI INTERES V ŠPORTU
IDEOLOGIJA V ŠPORTU
POKLICNI ŠPORT IN DRUGI ŠPORT

3. MENEDŽMENT KAKOVOSTI V ŠPORTNEM DRUŠTVU

VODENJE POSLOVNIH PROCESOV
ČLENITEV POSLOVNIH PROCESOV V ŠPORTNI ORGANIZACIJI
POSLOVNO MODELIRANJE
KAZALNIKI USPEŠNOSTI POSLOVANJA V ŠPORTU
UGOTAVLJANJE ZADOVOLJSTVA DELEŽNIKOV
NOTRANJE IN ZUNANJE PRESOJE

4. MENEDŽMENT S ČLOVEŠKIMI VIRI

ZAPOSLOVANJE IN UVAJANJE V DELO
INFORMIRANJE, SPODBUJANJE IN NAGRAJEVANJE
USPOSABLJANJE IN VSEŽIVLJENJSKO IZOBRAŽEVANJE
MENEDŽMENT PROSTOVOLJNEGA DELA





5. MENEDŽMENT S FINANČNIMI VIRI

PRIDOBITNE IN NEPRIDOBITNE ŠPORTNE ORGANIZACIJE

JAVNE FINANCE

ZASEBNE FINANCE

POSLOVNI NAČRT

FINANČNI NAČRT

DAVKI V ŠPORTU

PRIDOBIVANJE JAVNIH FINANČNIH SREDSTEV

6. MENEDŽMENT Z INFRASTRUKTURO ZA ŠPORT IN PROSTI ČAS

7. MENEDŽMENT MARKETINGA V ŠPORTU

UVOD V TRŽENJE ŠPORTA

TRŽENJSKI PRISTOP V ŠPORTU

MENEDŽMENT BLAGOVNE ZNAMKE ŠPORTNEGA DRUŠTVA

ODNOSI Z JAVNOSTMI V ŠPORTU

OGLAŠEVANJE V ŠPORTU

SPONZORSTVO V ŠPORTU

DONATORSTVO V ŠPORTU

8. MENEDŽMENT INFORMACIJSKE PODPORE V ŠPORTU

INFORMATIKA V ŠPORTU

9. ZAKLJUČEK IN LITERATURA



I. KNJIGI NA POT

Prizadevanja za organizacijske, vsebinske, kadrovske in druge spremembe, ki bi na področju oblikovanja ponudbe, organiziranja in upravljanja športnih organizacij zagotovile večjo kakovost in posledično uporabnikom omogočile racionalnejše, prijaznejše, predvsem pa učinkovitejše delo, so danes aktualna bolj kot kdaj koli. Športni menedžer, ki upravlja športno društvo mora imeti razvite številne kompetence; nekatere so vezane zlasti na strokovno (športno) področje, druge pa tudi na širša potrebna znanja s področja razumevanja in upravljanja človeških, finančnih in drugih virov.

Potrebni profesionalni kompetenc posameznika, ki bi želel in znal prispevati k uspehu pri upravljanju športnih organizacij, si vsekakor ne moremo več predstavljati brez kompetenc s področja športnega menedžmenta. Proces usposabljanja ustreznega kadra zahteva tako sodobno oblikovane programe, odlične izobraževalne institucije, izmenjave dobre prakse, jasno opredelitev potrebnih kompetenc kot tudi ustrezno strokovno literaturo. Pričujoče delo bo k temu lahko prispevalo.

Prof. dr. Rado Pišot



II. ZA OGREVANJE ...

Šport ne bo nikoli več tak, kakršen je bil doslej

Šport se je kot svetovni fenomen dokončno utrdil v šestdesetih letih prejšnjega stoletja predvsem zaradi vključitve množičnih medijev, ki so pospešeno (so)ustvarjali športne produkte na področju spektakla oz. množične potrošniške kulture. Z medijsko globalizacijo je šport kot univerzalno razumljiva govorica z lahkoto osvojil svet. Nosilci televizijskih pravic prenosov športnih dogodkov so bogateli na račun oglaševalcev, del bogastva so prelivali v kultne športne osebnosti, ki so postali idoli in pospeševalci prodaje hkrati. Vrtoglavi zneski vrhunskih medijskih športnikov, kot da nimajo več meja. Tako del športa, ki je medijsko zanimiv, postane povsem tržni produkt, ki zahteva celostni marketinški pristop. Preostali del športa pa se večinoma zavzema za spremembe, ki bi ga približale ali pa uvrstile med medijsko zanimive športe. Oboji pa se morajo pri tem naslanjati na poznavanje marketinških zakonitosti in slediti primerom uspešne prakse zmagovalnih receptov.

Smer razvoja slovenskega športa

V spremenjenem svetu z neustavljivim razvojem predvsem komunikacijskih tehnologij se je tako kot vsi drugi, tudi slovenski šport znašel pred neizprosno konkurenco globalnih športnih proizvodov in storitev. Slovenski pristop v obliki pojma telovadbe, kot sinonima za vzgojo duha in telesa s športom je že pred desetletji izzvenel. Krepijo se različice medijskega in spektakelskega športa na eni in denimo fitnessa, wellnessa, playnessa na drugi strani. Športu tako preostaneta dve poti: ali se bo popolnoma spolitiziral ali pa skomercializiral. Preživela bodo namreč le tista športna društva, ki se bodo uspešno povezala s centri moči odločanja oziroma prerazdeljevanja javnih financ. Posledično bodo sofinancerji preko razpisov posredno udeleževali kakršnokoli že politiko financerjev. Vse ostale športne organizacije, ki se bodo znašle na trgu prostega časa in potrošniške zabave pa bodo morale iztržiti svoje proizvode ter storitve skladno s pričakovanji uporabnikov in deležnikov.

Lokalna samouprava ima omejene vire za podporo športne rekreacije

Zadnja reforma slovenske lokalne samouprave je prispevala k razdelitvi slovenskega športa na urbani in ruralni šport. Množica lokalnih skupnosti sicer po najboljših močeh podpira športno rekreacijo, ampak ima omejene kadrovske, finančne in druge vire. Poleg tega jo usmerja še

opredelitev župana, ki je lahko športu naklonjen ali ne. V primeru, da je župan načeloma naklonjen športu, pa še vedno ostaja vprašanje, ali bo lokalna skupnost sofinancirala vse športne panoge ali samo tiste, ki jih podpira župan in ožja lokalna politika. Priložnost bodo morda pokrajine, če bo znala politika poenotiti številne lokalne interese v korist nacionalnega interesa na področju športa.

Davčna politika še ne podpira razvoja športne rekreacije

Naložbe v šport s tako majhnim trgom, kot je slovenski, za zasebne investitorje niso in nikoli ne bodo zelo zanimive, če ne bodo podprte z davčnimi olajšavami. Športna rekreacija postaja vse bolj zasebna dobrina, ker je dostopna samo tistim, ki si jo lahko kupijo. Dostopnost do športne rekreacije in s tem do krepitve javnega zdravja in drugih pozitivnih učinkov, bi lahko povečali tudi z ukinitvijo davka na športne storitve in povečanjem olajšav za naložbe v šport.

Privatizacija dela slovenske infrastrukture za šport in prosti čas

Nekaterim športnim organizacijam se je sicer na podlagi legalne, zastavlja pa se vprašanje, ali tudi legitimne zakonodaje, zgodila nenadzorovana privatizacija nekdanjih družbenih športnih objektov in površin. Žal nekatere organizacije objekte prej slabo kot pa vzorno vzdržujejo ali pa jih celo prodajajo za financiranje dejavnosti. Tako nekateri športni objekti propadajo in ne služijo več svojemu prvotnemu športnemu namenu. Športni strokovnjaki se moramo zavzemati za celovito revitalizacijo športnih objektov, ki bo povečala dostopnost do športa in ponujala kakovosten prostor za ukvarjanje s športom in druženje ob športu.

Prerazporejanje javnih financ kot oblika klientelizma

Na državni in lokalni ravni so javni uslužbenci na vseh ravneh skorajda do popolnosti razvili sistem razdeljevanja financ preko javnih razpisov. Sofisticirana merila, ki so postala ključno orodje za izbor najboljših projektov in izvajalcev še vedno temeljijo na povsem subjektivnem ocenjevanju, ki je varno skrit za sistemom kolektivne odgovornosti komisije. In če bi na primer imenovali novo komisijo, bi po istih merilih izbrala druge projekte in izvajalce. Rešitev morda predstavljajo recenzije uveljavljenih strokovnjakov, ki bi prevzeli individualno odgovornost za presojo kakovosti projektov in stremeli k odličnosti vrednotenja.





Je šport precenjen?

Šport torej vse bolj postaja del globalnega potrošniškega kapitalističnega športnega imperija, ki v izložbah - športnih arenah, ponuja bleščeče izobilje kakovosti, rekordov in vseh vrst presežkov. Vendar se pod površino skriva puščobnost in turobnost. Res je, da šport deluje med drugim povezovalno, vzgojno, razvojno, ampak tako pomembne vloge, kot mu je dodeljena, nič več ne opraviči. Vrtoglavi zaslužki poklicnih športnih zvezd, trenerjev in selektorjev v medijsko najodmevnejših športih so presegli vsakršno razumno mejo. Če za potrebe priročnika opustimo akademsko delitev slovenskega športa na šolski šport, športno rekreacijo, vrhunski šport, šport invalidov in se posvetimo primernejši delitvi na poklicni ali profesionalni šport in na ves drugi šport, hitro ugotovimo, da je tudi preostali šport precenjen. Z njim naj bi se namreč zdravili in branili pred sodobnimi boleznimi ter blažili tegobe modernega življenjskega sloga. Poleg tega naj bi nas povezoval tako medgeneracijsko kot medkulturno, spodbujal k socialnemu dialogu, strpnosti, poštenosti, deloval državotvorno in promoviral Slovenijo v svetu in nenazadnje tudi prispeval k vse večjemu čaščenju kulta zdravja in ohranjanju mladostnega videza za vsako ceno. Šport je tako na eni strani (medijski šport) precenjen, na drugi strani (športni pouk) pa podcenjen.

So športna tekmovanja (p)ostala resničnostni šov?

Športna tekmovanja so poenostavljeno povedano postala v veliki meri tudi simbolno sredstvo, ki spodbuja ideologijo kapitalizma in promovira sponzorje dogodka

ter potrošništvo za vsako ceno. Ne glede na to, kako človekoljuben namen ima ta ali oni tek, vedno gre zgolj za logično umestitev tekmovalca in gledalca v neizprosni boj za pospeševanje prodaje. In za sprenevedanje poklicnih športnih delavcev, ki si služimo kruh s športom ter amaterskih prostovoljnih zanesenjakov, ki si s športom omogočajo užitek. Veliko pa lahko naredimo, če kot športni delavci obvladamo spretnosti trženja in se ne pustimo upravljati in manipulirati s strani sponzorjev, politikov, medijev in drugih deležnikov v športu.

Civilna družba v športu, ki to (še) ni

Šport je nedvomno lahko v sodobnih družbah močan in vpliven ter smiselno strukturiran podsistem. Modra država namreč spodbuja in omogoča svojim podsistemom, da razvijejo svoje specifične in da gospodarneje ter učinkoviteje opravijo del dela državnih organov. Zavze-manje za krepitev civilne družbe sodi med pomembne naloge športne elite.

Športna kultura ali kultura športa in javni interes

Država šport (ne)hote izrinja s področja javnih dobrin. Javne dobrine so, če poenostavim, tiste, ki so koristne za vse državljane in mora zato zanje v dobro vseh ljudi skrbeti država. Globalna finančna, gospodarska in politična kriza, ki naglo zmanjšuje blaginjo, je morda priložnost, da znova presodimo, ali je šport koristna dejavnost za družbo in njen gospodarski razvoj ali pa je to res zgolj in samo interesna ter svobodna odločitev posameznika, kot to navaja prvi člen slovenskega Zakona o športu, ki nujno potrebuje posodobitev.





III. POVZETEK

Menedžment športa je načrtovanje, vodenje in nadziranje poslovnih procesov ter ravnanje z vsemi ključnimi viri, ki so pomembni za uresničevanje zastavljenih ciljev športnega društva. Prepoznamo ga kot dinamično pridobivanje, organiziranje in menedžment virov, pri čemer sprejemamo odločitve in odgovornost zanje. Šport pravzaprav nikoli ni bil samo osebna dobrina, prav tako ni, kot so to zagovarjale nekatere družbene ureditve, izključno javna dobrina. Ker postaja vse bolj zapletena in občutljiva socialna in ekonomska kategorija, znanja o tem, kako upravljati športno organizacijo ni nikoli dovolj. Seveda je potrebno še omeniti, da je šport tudi sestavni del kulture in izročila - tako posameznika kot družbe, zato je še toliko bolj pomembno poznati motive in odnose posameznika, ki vstopa v športno organizacijo, ter družbe, katera vpliva nanjo.

Namen zbranih priporočil je prispevati k preglednosti področij dela in kompetenc, ki so potrebne za vodenje športnih organizacij. Z vidika upravljanja je poslanstvo športne organizacije uresničevanje poslovnih in športnih ciljev, na gospodaren, učinkovit ter uspešen način. S pojmom gospodaren razumemo menedžment v smislu varčnosti, ki se nanaša na vse vire, katere uporabljamo pri doseganju ciljev. Z učinkovitostjo razumemo dvoje: razmerje med rezultati in viri ter razmerje med učinki na našo športno organizacijo in širšimi učinki in vplivi na javno dobro. Učinkoviti smo lahko, če ustvarimo maksimalen rezultat z danimi viri ali rezultat z minimalno porabo virov. Uspešni pa smo takrat, ko smo obenem gospodarni in učinkoviti.

Športna društva so kot živ organizem, ki se nenehno spreminja zaradi zunanjih ali pa notranjih razlogov. Organizacija se lahko razvija ali pa nazaduje, nikakor pa ne miruje. Nosilci sprememb so predvsem člani organizacije, ključni del članstva pa so upravitelji, ki sprejemajo odločitve, in izvajalci, katerih naloga je, da izvajajo odločitve. Pri sprejemanju odločitev, posredovanju nalog izvajalcem ter pri izvajanju in nadziranju izvajanja nalog se vzpostavljajo različni odnosi med vpletenimi ljudmi. Poznavanje teh medčloveških odnosov, ki nastopajo pri delovanju organizacije, je temelj uspešnega upravljanja športa. Prepoznavanje vedenjskih procesov je v športu še pomembnejše kot drugod, saj gre pri upravljanju v športu tudi za menedžment prostovoljnega dela, za

delo s starši otrok, ki so člani organizacije, za menedžment športnikov, ki so lahko povsem drugače motivirani za delo kot pa običajni poklicni delavci.

Oglaševanje nedvomno čedalje bolj usmerja porabo prostega časa. Zato vse več organizacij učinkovito uporablja oglaševanje. Tudi na področju športa uporabljajo strokovni delavci kot orodje za doseganje cilja oglaševanja; pri tem pa mnogokrat uporabljajo načine in oblike, ki v poplavi oglaševanja niso vselej učinkoviti ali pa so predragi. Zato je namen priročnika predstaviti izhodišča za dobro zasnovano oglaševalsko akcijo, ki jo odlikuje točna opredelitev, komu je sporočilo namenjeno. Pri tem so pomembni: jasno, resnično in vsečno oblikovano likovno in besedno sporočilo; prepoznavni zaščitni znak, ki določa kakovost; primerno izbrane oblike oglaševanja in učinkovita pogostost oglaševanja.

Sponzorstvo v športu bomo predstavili predvsem kot menjavo, pri kateri sponzor ponudi denar, gmotna ali druga sredstva ter storitve športni organizaciji ali športniku z namenom, da bi v povračilo dobil protivrednost v javni podobi ali v drugih dogovorjenih storitvah in produktih.

Dotaknili se bomo vse pomembnejše veje upravljanja, in sicer upravljanja finančnih virov v športu. Največ pozornosti bomo namenili opredeljevanju nepridobitnih dejavnosti in pripravi poslovnega načrta.

Obravnavali bomo tudi menedžment kakovosti v športu s poudarkom na opredelitvi kazalnikov. S kazalniki uspešnosti poslovanja v športu ugotavljamo objektivno vrednost našega dela v obdobju od vnaprej zastavljenih ciljev do končnega rezultata. Sistem uravnoteženih kazalnikov nam omogoča primerjave v času in med drugimi športnimi organizacijam ter nam objektivno sporoča, kje smo zdaj in kaj moramo še storiti, da dosežemo zastavljene cilje.

V priročniku bodo obravnavani po avtorjevi presoji zlasti tisti viri, ki v največji meri vplivajo na učinkovit in gospodaren menedžment slovenskih športnih organizacij. Seveda so še drugi prav tako pomembni viri, uspešni pristopi in učinkoviti načini, ki v priročniku niso omenjeni, pa lahko vplivajo na konkurenčnost športnega društva. Kar je tudi dodana vrednost: raznolikosti in specifičnosti slovenskega športnega menedžmenta so ključ uspešnosti slovenskega športa v Evropi in svetu.





IV. UVOD

Prvo pravilo konservativne marketinške stroke pravi, da prepoznajte želje strank in jih izpolnite! Stroka nadaljuje s trditvijo, da ponujajte le tisto, kar lahko prodate in ne tisto, kar lahko ponudite in da obožujete kupce, stranke, člane in ne vaše proizvode in storitve. S proizvodi in storitvami namreč le zadovoljujemo potrebe in uresničujemo želje. Pri tem so proizvodi in storitve zgolj prenašalci in orodja za izpolnitev pričakovanj. Marketing in/ali menedžment športa je torej družbeni proces, s katerim se ustvarja in menjava željene proizvode, storitve in vrednosti zainteresiranim deležnikom tako, da dobijo v zameno za plačilo tisto, kar potrebujejo in/ali želijo. Pri tem je vodilo, da je dodana vrednost odločilna primerjalna prednost ponudnikov.

Menedžment športa je pravzaprav lahko celovito upravljanje s financami, z ljudmi s poudarkom na prostovoljstvu, marketingom s poudarkom na blagovni znamki, infrastrukturo za šport in prosti čas, informacijsko tehnologijo, raziskavami, razvojem in inovacijami in kakovostjo ter drugimi za športno organizacijo ključnimi viri (Retar).

Številni uveljavljeni teoretiki plastično predstavljajo zapleteno doktrino menedžmenta s poenostavitvami. Tako sistem 3 Z-jev, ki jih tvorijo začetne črke besed zadovoljstvo, zaupanje, zvestoba, poudarja smisel usmerjenosti h kupcem. Angleške začetne črke 4 C-ji: customer solution, cost, convenience in communication, sledijo reševanju problema kupca in poudarjajo primerno ceno ter oglaševanje. Klasični Kotlerjevi 4 P-ji: product, price, place in promotion, pa so osnova, na kateri temelji sodobni marketing.

Sodobni trendi menedžmenta temeljijo na graditvi korporativne blagovne znamke v športu. Vrhunski »CRM« (customer relationship management) danes med drugim temelji tudi na takoimenovanem »PM« (permission marketing), pri katerem potrošniki dovolijo, da jih nagovarjamo s propagandnimi sporočili. Vrhunski klubi se usmerjajo zgolj na donatorje in podpornike in načrtujejo preživetje brez sponzorjev. Uspešen primer dobre prakse je vsekakor španski nogometni klub Barcelona iz Katalonije. Klubi razvijajo uveljavljanje ambasadorev športa za širjenje svoje filozofije športa in poslovnega modela, izdelan imajo pregleden sistem skavtov, ki iščejo talente in rekrutirajo centrov, v katerih jih oblikujejo v vrhunske športnike. Športna tekmovanja postajajo destinacija za organizacijo kompleksnih športno doživljajskih dogodkov. Organizacija doživetja je postala namreč poleg cenovnega ovrednotenja nova dodana vrednost. Posredno vrednotenje občutkov kupca športne storitve

kot na primer njegovo počutje, tretma, ugodje, zadovoljstvo ... je postalo dodatno merilo indirektnih učinkov vrednosti ponudbe in s tem seveda tudi višje cene. Temeljno načelo sodobnih športnih menedžerjev postaja tako usklajevanje proizvajalcev in posrednikov v športu in celovito upravljanje kakovosti v slogu vprašanj: ali so kupci dobili obljubljeni? Ali gre za skladnost pričakovanj z realnostjo in ali smo vplivali na kupca tako, da je zadovoljen? Pri trženju je tako v ospredju razumevanje kupca in pristop, da se prenese vrhunskost športa na vsakdanjost.

Šport je storitvena dejavnost, ki je lahko pridobitna in nepridobitna. V športu praviloma opravljamo storitveno dejavnost. Izjema je lahko produkcija športnikov, ki se lahko tržijo kot produkti oz. blagovne znamke. Za trženje storitev v športu veljajo podobne zakonitosti kot za druge storitvene dejavnosti. Storitvena dejavnost se razlikuje od drugih dejavnosti predvsem po tem, da je ni mogoče ustvarjati na zalogo in da jo kupec praviloma konzumira/porabi v fazi ustvarjanja.

Delovanje športa v športnih društvih je s stališča obravnave davkov iz dohodkov praviloma opredeljeno kot nepridobitna dejavnost. Športna dejavnost je načeloma družbeno odgovorna, v javnem interesu in deloma javno dobro, zato praviloma ni pridobitna dejavnost, ko je organizirana v obliki društvene dejavnosti. Ko je na trgu ponujena kot tržna dejavnost in je ponudnik gospodarska družba, pa je dejavnost nesporno pridobitna.

Temeljni trženjski splet oziroma sistem trženja ali menjalnega procesa sestavljajo naslednji instrumenti trženja: storitev, kraj, cena, distribucija, promocijski/marketingški splet, ljudje, fizični dokazi, oglaševanje in odnosi z javnostmi, prodaja in pospeševanje prodaje ter poprodajne aktivnosti in sponzorstvo in donatorstvo ter prostovoljno delo.

Šport je ogledalo prostora in časa. Običajno je strukturiran po vsebini in obliki v naslednje ključne segmente:

1. športna vzgoja-edukacija in/ali manipulacija,
2. vrhunski šport-etika maksimuma v korist dosežka in
3. športna rekreacija-etika minimuma v korist doživljanja in užitka;

ali po namenu na:

1. profesionalni/poklicni in
2. amaterski šport.

Športni ter s športom povezani poklici se lahko ločijo na športne poklice: športnik, trener, učitelj, sodnik, merilec ... in s športom povezane poklice (strokovno delo), za katere je potrebna predpisana športna strokovna uspo-





sobljenost kot na primer: organizator prireditev, tajnik, funkcionar ter na tiste, za katere je potrebna specialna izobrazba, denimo: športni novinar, arhitekt, zdravnik, maser, nutricionist, menedžer.

Trženje in upravljanje poslovnih procesov. Poslovni procesi v športu so standardizirani postopki del in nalog, ki jih opravljamo z namenom, da racionalno dosežemo zastavljene poslovne in/ali športne cilje v športni organizaciji. Spremljanje, merjenje učinkovitosti dosegamo s kazalniki/indikatorji uspešnosti, kar je ključna podpora aktivnosti.

Menedžment v športu je celovito upravljanje s športnimi objekti, z ljudmi in s financami (Bednarik). Trženje športa pomeni izvajanje trženjskih aktivnosti na športnem trgu s ciljem, da se zagotovijo pogoji za uresničevanje poslanstva organizacije (Retar). Marketing v športu upravlja s športnimi produkti/storitvami, kraji, fizičnimi dokazi, človeškimi viri, z izvajanjem storitev, s ceno, prodajo/menjavo, z distribucijo, s pospeševanjem prodaje, z oglaševanjem, s sponzorstvom, z donatorstvom, odnosi z javnostmi in drugimi aktivnostmi (Retar). Oglaševanje v športu je splet tržnih dejavnosti za posredovanje sporočila prek medijev na tak način, da vzbudimo in zagotovimo zanimanje za nakup oglaševane storitve (Retar). Kolikšna je trenutna vrednost športa na slovenskem trgu? Trenutna cena slovenske nogometne reprezentance znaša 40 mio eurov. Povprečna plača panožnega trenerja, ki jo izplačuje Ministrstvo za šolstvo in šport znaša 1.300 eur bruto. Povprečna mesečna karta za slovenski fitnes znaša 60 eur. Povprečna plača sekretarja panožne športne zveze znaša 2.900 eur bruto. Povprečna štartnina na tekaški prireditvi znaša 20 eur. In na tujem: prva nagrada za osvojitve naslova prvaka lige prvakov 2009-2010 znaša za finalno tekmo 9 mio eur.

Nastanek vede menedžmenta v športu je pogojen z množičnimi mediji. Šport se je kot svetovni fenomen utrdil v šestdesetih letih zaradi vključitve množičnih medijev, ki so generirali športne produkte/storitve na področju spektakla oz. množične kulture. Del športa, ki je medijsko zanimiv tako postane povsem tržni produkt, ki zahteva celostni marketinški pristop.

Poznavanje menedžmenta v športu obsega teorijo športnega menedžmenta, poznavanje državnih in paradržavnih športnih organov in nevladne/civilne športne sfere, poznavanje upravljanja financ v športu, ravnanja z ljudmi s poudarkom na prostovoljstvu, prepoznavanje značilnosti amaterskega in profesionalnega športa, poznavanje poklicnega profila in kompetenc menedžerja v športu, znanje upravljanja z marketingom, s celostno grafično podobo in z blagovnimi znamkami, znanje

upravljanja z infrastrukturo za šport in prosti čas, upravljanja z informacijsko tehnologijo, upravljanja z razvojem, raziskavami in inovacijami ter poznavanje upravljanja s kakovostjo.

Po vsebini lahko ločimo, čeprav so pogosto med seboj prepleteni, naslednje segmente: športni turizem, wellness, fitness, športna rekreacija/šport za vse, športna tekmovanja in športne prireditve.

Osnovne značilnosti trženja športnih storitev v turizmu so specifični trženjski splet za storitve, upravljanje kakovosti storitev, zadovoljstvo porabnikov storitev, trženjsko okolje v turizmu, vedenje in motivacija turistov, segmentacija v športnem turizmu, pozicioniranje v športnem turizmu, blagovne znamke v turizmu ter celostno trženje športno-turističnih destinacij.

Bistvo trženja je lahko strategija izgradnje blagovne znamke v športu, pri čemer je oglaševanje oblikovanje podobe blagovne znamke, steber oglaševanja so strategije, blagovna znamka pa je dodana vrednost izdelkom in storitvam. Analiza stanja poslovnih procesov, tržnih izdelkov in storitev ter prepoznavnosti in vrednosti znamke je prvi korak.

Menedžment športne prireditve zahteva najprej poznavanje teoretičnih osnov prireditvenega menedžmenta in prepoznavanje tržnih potreb na področju prireditev. Prireditve so postale posel, ki zahteva poznavanje trženja prireditev in obvladovanje dobaviteljev na področju prireditev. Pri načrtovanju je smiselno upoštevati socialne, ekonomske, politične, okoljske in razvojne posledice organiziranja prireditev. Menedžment prireditev temelji na premišljenih začetnih aktivnostih kot so: načrtovanje prireditve, finančno upravljanje in izdelava proračuna ter izbor kraja, termina dogodka, primerne logistike in obvladovanje okoljskih vplivov organizacije prireditve. Sledijo marketing in odnosi z javnostmi za potrebe prireditve, menedžment dogodka kot projektno vodenje z menedžerjem projektnega tima in po izvedbi prireditve še obvezna evalvacija z merjenjem zadovoljstva deležnikov in učinki prireditve.

Zakaj komunicirati in oglaševati šport in komu? V športu smo prisiljeni oglaševati tudi zaradi velike in učinkovite konkurence na trgu prostega časa in nadomestnih storitev, ki jih agresivno ponujajo velike priložnostne globalne korporacije. Zaradi tega, ker želimo povečevanje tržnega deleža. Zato, da izboljšamo javno podobo organizacije, zaradi večanja prepoznavnosti, priklica in dodane vrednosti in nenazadnje zato, da boste kot menedžerji lažje in učinkoviteje komunicirali s svojimi deležniki: upravo, sponzorji, trenerji, mediji ... Komu sporočamo? Sodelavcem, lastnikom, upravi, članom, potencialnim





kupcem, strankam, sponzorjem, partnerjem, medijem, politikom in drugim javnostim.

Zakaj potrebujemo in kakšna naj bo celostna likovna podoba? Ker je znamka-logotip predvsem svetilnik v megli! Ker je pozicijsko geslo obljuba kupcu in grožnja tekmeccem! Ker je edino, kar vam konkurenca ne more vzeti ali prekopirati!

Tipaska zasnova celostne grafične podobe naj vsebuje logotip s pozicijskim sloganom, krovno blagovno znamko in morebitne produktne znamke. Dobra celostna likovna podoba vsebuje znake, barve, tipografije in druga prepoznavna in v sistem urejena sredstva, ki omogočajo, da poleg realne podobe-identitete, obstaja še imidž-predstava športne organizacije. Celostna grafična podoba naj temelji na filozofiji organizacije, izraža naj poslanstvo in organizacijsko kulturo. Iz nje naj bo prepoznavna storilnost, razvoj, sodelovanje, hierarhija športne organizacije. Izraža naj vizijo, politika blagovnih znamk pa naj s simbolno opremo odraža urejenost organizacije. Blagovna znamka bo s pozicijskim geslom ali sloganom še močnejša. Komunikacijski sistem naj vsebuje organizacijski in marketinški načrt komuniciranja blagovne znamke. Strategija izgradnje in kakovostnega upravljanja blagovne znamke v športu je ključna podpora dobremu vodenju športnega društva. Pomaga pri zagotavljanju sofinancerjev, gledalcev, tekmovalcev, trenerjev, podpornikov ... bolj kot si lahko predstavljamo.

Oglaševalska orodja v športu predstavljajo tiskani mediji - lastni, zakupljeni, javni, zasebni; elektronski mediji - radio, TV, kabelska televizija, internet; novinarske konference - redne, izredne, krizne; izjave za javnosti; direktni marketing - neposredna pošta ter novodobno tako imenovano oglaševanje z dovoljenjem (permission marketing).

Upravljanje človeških virov ali ravnanje z ljudmi temelji na poznavanju ključnih kompetenc in njihovem razvoju ter na poznavanju vsega, kar vpliva na sprejemanje odločitev in na skrbnem izbiranju sodelavcev in oblikovanju učinkovitih timov. Dober menedžer mora znati usmerjati, spodbujati in variabilno nagrajevati po vnaprej poznanem in povsem preglednem sistemu glede na dosežene uspehe in rezultate dela. Znati mora spodbujati vseživljenjsko usposabljanje in vedeti, kako se upravlja prostovoljno delo v športu. Vodja dela stvari prav, menedžer pa dela prave stvari!

Ključne kompetence športnega menedžerja:

- Poznavanje financiranja športa, finančnega načrtovanja, obvladovanja stroškov in pridobivanja finančnih virov ter pravnih okvirjev
- Poznavanje ravnanja z ljudmi, sposobnosti vodenja,

usmerjanja, nadziranja, spodbujanja in nagrajevanja ter usposabljanja

- Poznavanje pravil športne stroke, obvladovanje načrtovanja procesa treninga in postavljanja ter merjenja ciljev
- Poznavanje upravljanja z infrastrukturo v športu, poznavanje tehnologije in varne rabe objektov
- Poznavanje trženja v športu, veščin promocije in stikov z javnostmi ter upravljanja blagovne znamke
- Poznavanje uporabe sodobnih informacijskih in telekomunikacijskih orodij
- Obvladovanje sistema kakovosti in/ali odličnosti s kazalniki uspešnosti

Upravljanje finančnih virov. Pridobitne in nepridobitne športne organizacije v športu ločimo po ključnem kriteriju, ki je namen opravljanja dejavnosti. Pridobitna dejavnost je, ko se dejavnost opravlja na trgu zaradi namenskega pridobivanja dobička in ali izvajalec-davčni zavezanec z opravljanjem dejavnosti konkurira na trgu z drugimi zavezanci. Pravilnik o razmejitvi pridobitne in nepridobitne dejavnosti (MF, noveliran 2009) šteje za nepridobitne dejavnosti zlasti:

1. Javna sredstva za izvajanje javne službe
2. Namenska javna sredstva
3. Donacije v denarju in naravi
4. Članarine, če ne predstavljajo v celoti ali deloma plačilo za določene proizvode, blago in storitve ali ugodnosti članom
5. Volila in dediščine

Za opredeljevanje nepridobitne ali pridobitne dejavnosti, so pomembna dejstva in okoliščine, zato:

1. Dobro opredelite vaše upravljanje s financami v vašem internem Pravilniku o računovodenju
2. Pregledno oblikujte sklepe uprave v povezavi z upravljanjem in poslovanjem
3. Ne glede na to ali z dejavnostjo ustvarite dobiček ali izgubo in če prihodke vlagate v vašo osnovno športno dejavnost je lahko pridobitna

Pravna praksa kaže s sodbo Upravnega sodišča (U 396/2002-17): Sponzorstvo je vedno pridobitna dejavnost društva, ki nima dokazljivih upravičenih in konkretnih stroškov v poslovnem letu. To utemeljujejo s sodbo Upravnega sodišča (U 2301/2002-13): Nepridobitna dejavnost ribiške družine je gojitev in varstvo rib; ne pa prodaja ribolovnih dovolilnic.

Šest korakov do uspeha na razpisu:

1. Spremljanje javnih razpisov
2. Analiza razpisa in ocena tveganja





3. Presoja izpolnjevanja pogojev
4. Oblikovanje vloge, ki je skladna z razpisnimi cilji
5. Strukturiranje vloge na podlagi logičnega okvira
6. Lobistične aktivnosti

Upravljanje kakovosti v športu. Menedžment kakovosti je proces, usmerjen k reševanju problemov z namenom učinkovitega delovanja organizacije. Ločimo tri ravni kakovosti:

1. strukturna kakovost

(kakovost komunikacije, kakovost športnih storitev in kakovost nadzora),

2. podporne aktivnosti kakovosti (standardizacija),

3. kakovost uspeha (kazalniki uspešnosti).

S kazalniki uspešnosti obvladujemo kakovost, z analizo poslovnega okolja ocenimo pomankljivosti, z določitvijo ciljnih stanj vzpostavimo smer delovanja in ukrepe, z izborom strategij način delovanja, z določitvijo fizičnih ciljev konkretno opredelimo dejavnost in z določitvijo meril spremljanja omogočamo presojanje uspešnosti, ki ga izvedemo z ocenjevanjem ter morebitnim certificiranjem.

Informacijska podpora menedžmentu v športu je z razvojem in dostopnostjo spletne tehnologije postala nepogrešljiva oblika podporne dejavnosti. Z novimi orodji lahko oblikujemo in vplivamo na spletna socialna omrežja, z interaktivnimi spletnimi stranmi hitro in pregledno komuniciramo s strankami in deležniki, lahko nagovarjamo specialne ciljne skupine v socialnih spletnih omrežjih in z e-novicami lahko obveščamo ciljne skupine o svojih programskih in drugih ponudbah, dogodkih, novicah ... Z mobilno tehnologijo lahko posredujemo ciljna sporočila v obliki SMS, neposredno komuniciramo s pomočjo mobilne telefonije ipd. Med pomembne podporne elemente poslovanja društva sodi programska oprema za podporo vodenja trenažnih pro-

cesov, programska oprema za ravnanje s človeškimi viri, finančnimi viri, programska oprema za podporo trženja športnih dogodkov in storitev, programska oprema za stike z javnostmi, programska oprema za upravljanje odnosov s strankami in druga podobna orodja.

Je trajnostni razvoj ovira ali spodbuda za športne menedžerje?

Obvladujemo odpadke. Zmanjšajmo količino odpadkov, ločujemo odpadke, priporočajmo in uporabljajmo reciklirane izdelke za drese, štartne številke ...

Odločimo se za okolju prijazen prevoz. Uporabljajmo zeleni prevoz, podpirajmo in zavzemajmo se za okolju prijazno prometno politiko, ne vozimo se sami v avtomobilu na tekmovanja, športno vadbo.

Skrbno upravljajmo z vodo in energijo. Varčujmo s pitno vodo, opustimo pitje vode iz plastenk, ker je potratno. Obvladujemo porabo električne in druge energije, prenovimo športno infrastrukturo v varčne objekte. Zavzemajmo se za uveljavljanje in rabo energije iz obnovljivih virov.

Uživajmo lokalno in ekološko pridelano hrano. Priporočamo, če je le mogoče, uživanje lokalne hrane do nekaj deset kilometrov oddaljene lokacije pridelave.

Podpirajmo pravično trgovino, fair play, etičnost in igričnost v športu. Zavzemajmo se za pravično trgovanje, uveljavljajmo viteški pristop v športu. Z vsakega športnega tekmovanja odidimo boljši kot smo bili pred njim. Spoštujemo pravila igre in sodelujoče, obvladujemo tekmovalnost, zavzemajmo se za poštenost, pravičnost in enakovrednost. Priznajmo športno premoč boljših in ne podcenjujmo trenutno slabših.



- 1 UVOD V MENEDŽMENT ŠPORTIH DRUŠTEV
- 2 ŠPORTNI TRG
- 3 MENEDŽMENT KAKOVOSTI V ŠPORTNEM DRUŠTVU
- 4 MENEDŽMENT S ČLOVEŠKIMI VIRI
- 5 MENEDŽMENT S FINANČNIMI VIRI
- 6 MENEDŽMENT Z INFRASTRUKTURO ZA ŠPORT IN PROSTI ČAS
- 7 MENEDŽMENT MARKETINGA V ŠPORTU
- 8 MENEDŽMENT INFORMACIJSKE PODPORE V ŠPORTU
- 9 ZAKLJUČEK IN LITERATURA



1 UVOD V MENEDŽMENT ŠPORTIH DRUŠTEV

IZPOLNJEVANJE ZAKONSKIH ZAHTEV

Sestavna dejavnost uspešnega menedžmenta v športu je tudi izpolnitev zakonodajnih in drugih legalnih zahtev. V Sloveniji področje športa neposredno regulirajo naslednji temeljni pravni akti:

- Nacionalni program športa v Republiki Sloveniji (Uradni list RS, št. 24/00)
- Zakon o športu (Uradni list RS, št. 22/98)
- Zakon o društvih (Uradni list RS, št. 24/00)
- Zakon o Bloudkovih priznanjih (Uradni list RS, št. 56/94)
- Pravilnik o merilih za sofinanciranje izvajanja letnega programa športa na državni ravni (Uradni list RS, št. 121/03, 119/04)
- Odredba o načinu in postopku sofinanciranja izvajalcev letnega programa športa (Uradni list RS, št. 95/99)
- Zakon o izjemnem priznanju in odmeri starostne pokojnine osebam, ki imajo posebne zasluge (Uradni list SRS, št. 18/74; RS št. 14/90)
- Zakon o varnosti na smučiščih (Uradni list RS, št. 110/2002)

in naslednji izvršilni predpisi:

- Odredba o ukrepih za varstvo pred utopitvami pri organiziranih športnih dejavnostih (Uradni list RS, št. 103/2001)
- Pravilnik o vodenju razvida poklicnih športnikov (Uradni list RS, št. 50/99)
- Pravilnik o vodenju razvida zasebnih športnih delavcev (Uradni list RS, št. 50/99)
- Pravilnik o vodenju razvida športnih objektov (Uradni list RS, št. 50/99)
- Pravilnik o napredovanju strokovnih delavcev v športu v nazive (Uradni list RS, št. 35/00)

- Pravilnik o pripravi in strokovnih izpitih strokovnih delavcev v športu (Uradni list RS, št. 35/00)
- Pravilnik o štipendiranju za delovanje na področju športa (Uradni list RS, št. 51/00)
- Pravilnik o strokovnem izpitu in preizkusu strokovne usposobljenosti inšpektorjev za šolstvo in inšpektorjev za šport (Uradni list RS, št. 49/00)
- Pravilnik o podelitvi statusa društva, ki deluje v javnem interesu na področju športa (Uradni list RS, št. 80/2001)
- Pravilnik o delu Odbora za podeljevanje Bloudkovih priznanj (Uradni list RS, št. 46/98)
- Pravilnik o prilagajanju šolskih obveznosti (Uradni list RS, št. 89/98)
- Pravilnik o služenju vojaškega roka vojaških obveznikov – kategoriziranih športnikov (Uradni list RS, št. 43/2000)
- Sklep o postopku za kandidiranje in organiziranje velikih športnih prireditev v Republiki Sloveniji (Uradni list RS, št. 64/93)
- Sklep o ustanovitvi javnega zavoda Muzej športa (Uradni list RS, št. 36/00, 103/00, 66/01)
- Uredba o splošnih ukrepih v športnih objektih na športnih prireditvah (Uradni list RS, št. 70/2003)

Pristojno ministrstvo za šport vodi naslednje razvide:

- Razvid poklicnih športnikov
- Razvid športnih delavcev
- Razvid športnih objektov
- Razvid društev, ki delujejo v javnem interesu na področju športa
- Razvid velikih mednarodnih športnih prireditev v Sloveniji
- Napovednik velikih mednarodnih športnih prireditev v Sloveniji

VODITELJSTVO IN VODENJE

Voditeljstvo lahko razumemo tudi, kot spodbujanje in navduševanje za delo in delovanje. Pri čemer pa je voditelj neposredno izvajanje dogovorjenih aktivnosti. V praksi dober predsednik društva motivira za delo strokovne in druge delavce v društvu, voditelj pa operativno vodi in koordinira izvajanje letnega delovnega načrta. Lahko bi tudi zapisali, da voditelj dela prav, vodja pa prave stvari! Uspešen menedžer dela prave stvari na pravi način in pravočasno. Vsi, ki delujejo in upravljajo društvo, morajo imeti pred očmi zlasti koristi uporabnikov in njihovo zadovoljstvo s storitvami športnega kluba. Izpolnitev pričakovanj deležnikov je poslanstvo vodenja.





ZAVEZANOST VODSTVA IN DRUŽBENA ODGOVORNOST

Zadnji desetletji Slovenijo zaznamujejo tri tranzicije: prehod iz socialistične ureditve v kapitalistični družbeni sistem in s tem povezan prenos lastništva iz družbene v zasebno lastnino, prehod v evropske integracije in prehod v demokratičen sistem. Zanj je značilna vzpostavitev in krepitev civilne družbe, prenova državne uprave in uveljavljanje podjetništva. Ker je šport vselej odraz stanja družbe, se omenjene preobrazbe in prehodi zaznavajo tudi na športnem področju. Na eni strani se je na podlagi Zakona o društvih izoblikovala športna civilna družba, na drugi strani pa zasebne športne gospodarske družbe. Olimpijski komite Slovenije - združenje športnih zvez oblikuje najmočnejši in največji steber športne civilne družbe in predstavlja reprezentativnega socialnega partnerja v državi in v svetovnem športnem prostoru. Ob tem se sicer pojavljajo še druge športne organizacije, ki se skušajo pozicionirati v slovenskem in mednarodnem športnem okolju kot legitimni predstavniki posamičnih športnih področij, oblik in vsebin, vendar s skromnimi rezultati. Vodstvo športnih društev se praviloma zavezuje, da ustvarja in spodbuja trajnostni razvoj in družbeno odgovorno športno društvo, ki deluje tudi v javnem interesu in ne zadovoljuje samo potreb posameznih članov. Prav tako se zavezuje, da bo izboljševalo pogoje za delo in razvoj zaposlenih in prostovoljcev, ampak v praksi se vsak predsednik zavzema za svoje društvo, za obvladovanje stroškov, izogibanje zakonodaji in servisiranje izključno svojih članov za članarino in kotizacije. Zato se utemeljeno postavlja vprašanje ali trenutna zakonodaja resnično podpira športna društva v duhu krepitev civilne družbe in njenega delovanja v javnem interesu.

VIZIJA, POSLANSTVO, STRATEGIJA IN TAKTIKE

Vizija je, preprosto zapisano, vse to, kar povzeto povedano želimo v športnem društvu v prihodnosti doseči. Gre torej za sliko bodočega stanja. Z opredelitvijo poslanstva našega delovanja odgovarjamo na vprašanje kaj bi bilo, če nas ne bi bilo in ne bi delovali? Strategija, najboljša zmaga je zmaga brez bitke, pa je izbrani način za uresničitev naših ciljev. Taktike so izbrani ukrepi oziroma poti, kako najprimerneje priti do zastavljenih ciljev.

TRAJNOSTNI RAZVOJ IN ŠPORT

Uveljavljanje trajnostnega razvoja in skrb za ohranjanje narave postaja življenjski slog družbeno odgovornih posameznikov in družb. V razvoj usmerjene športne organizacije upoštevajo načela trajnostnega razvoja,

tako pri načrtovanju poslovnih kot športnih ciljev, še zlasti pa pri načrtovanju ter rabi športne infrastrukture in organizaciji naravi prijaznih športnih dogodkov, ki ne posegajo v naravo in je ne onesnažujejo. V kolikor razumemo pojem potraten - tisti, ki po nepotrebnem porablja dobrine - potem moramo delovati proti potratnosti v športu in se zavzemati za uresničevanje pregovora: manj je več. Zavzemanje za trajnostni razvoj, ki je praviloma opredeljen kot razvoj, pri katerem se potrebe današnjih generacij zadovoljujejo tako, da niso omejene možnosti prihodnjih rodov za vsaj enako uspešno zadovoljevanje njihovih potreb, postaja že bolj nuja kot pa trend. Tudi na športnem področju. Športniki in rekreativci smo namreč vse bolj potratni. Pa tudi prireditelji športnih dogodkov še ne varčujejo. Porabimo namreč preveč vode, na športne dogodke se vozimo v avtu sami, športne aktivnosti se dogajajo tudi pod izjemno potratnimi reflektorji, v naravo odlagamo številne odpadke, uporabljamo nerekicilirane artikole, na prireditvah smo prehrupni ... Načelo trajnostnega razvoja dober športni menedžer upošteva pri načrtovanju poslovnih in športnih ciljev in še zlasti pri načrtovanju ter rabi športne infrastrukture. Ekologija je po Slovarju slovenskega jezika sicer zgolj »veda o odnosu organizmov do okolja«, vendar je danes ta definicija presežena. Ekologija je tudi do narave prijazno vedenje in ne samo veda. Trajnosten razvoj je praviloma opredeljen kot razvoj, pri katerem se potrebe današnjih generacij zadovoljujejo tako, da niso omejene možnosti prihodnjih rodov za vsaj enako uspešno zadovoljevanje njihovih potreb. Načelo trajnostnega razvoja športni politiki, menedžerji in drugi strokovnjaki, ki so povezani s športom, upoštevajo pri načrtovanju poslovnih in športnih ciljev in še zlasti pri načrtovanju ter rabi športne infrastrukture. Najpogosteje so najbolj polemična nasprotja pri vrednotenju ali neka športna površina ekološko ogroža naravno uravnoteženost ali ne. Mnenja strokovnjakov so si najbolj nasprotujoča pri denimo izgradnji golf igrišč, smučišč, smučarskih skakalnic ... Strokovna in korektna presoja okoljskih vplivov, neodvisna od investorjev, ki jih posegi v naravo tudi z izgradnjo športnih objektov in površin sprožajo, mora temeljiti na objektivnih in dokazljivih osnovah. Ni dovolj zapisati, da menda golf igrišče z gnojenjem trave in škropljenjem pred škodljivci bolj (ali manj?) onesnažuje naravno okolje, kot škropljenje Slovincem cenjene vinske trte. Skrajni čas je, da pričnemo pospešeno zmanjševati prekomerno obremenjevanje narave in onesnaževanje okolja tudi na področju športnega turizma, športne rekreacije ter športa nasploh. Z majhnimi koraki za nas in velikimi za naravo ...





FINANČNE, EKONOMSKE, ETIČNE KRIZE KOT PRILOŽNOST

V letu 2009 smo se tudi v Sloveniji soočili z globalno finančno, gospodarsko in socialno krizo. Poslabšanje stanja se zaznava prav tako kot na drugih področjih tudi v športu. Poleg težav, ki jih je prinesla uvedba uredbe Ministrstva za finance o pridobitnem in nepridobitnem poslovanju športnih društev, se je zmanjšal še obseg naložb sponzorjev, upadel obisk gledalcev in članov društev. Poleg tega je razmere zaostriča še obligacija, da je predsednik društva z vsem svojim premoženjem odgovoren za zakonitost in za poslovna tveganja delovanja društva. Spremljanje namenske porabe sredstev v po-

vezavi z zahtevami javnih financerjev v športu je postalo vse zahtevnejše. Dostop do javnih in drugih virov (javni nacionalni in lokalni razpisi, evropski strukturni skladi, tržni viri ...) je omejen in z vedno večjim številom športnih društev ter z vedno manjšimi javnimi sredstvi tudi vse bolj zahteven. Kriza bo še bolj poglobila razlike med bogatimi športnimi društvi, ki bodo sicer največ izgubila, ampak bodo, če se jim bo posrečilo pravočasno prestrukturirati, vsaj obstala na športnem trgu. Medtem ko bodo manjša društva najverjetneje ugašala in obstajala zgolj v minimalnem obsegu delovanja na samoplačniški podlagi.

SWOT analiza slovenskega športnega trga

1. Prednosti

Šport je uveljavljena, cenjena in prepoznavna dejavnost, ki je vključena v slovensko kulturno, politično, gospodarsko in družbeno življenje.

Številna kakovostna športna društva (preko 5000) s tradicijo in z znanjem ter članstvom.

Številni ugledni, verodostojni in kompetentni športni strokovnjaki.

Sorazmerna naklonjenost javnosti do športa, do društev in posameznikov, ki delujejo v športu.

Kakovostni vrhunski športniki, ki dosegajo izjemne dosežke v individualnih in kolektivnih panogah.

Številni športni rekreativci, ki s pomočjo športa prispevajo k boljšemu javnemu zdravju.

Bogata infrastruktura za šport in prosti čas je razpršena po vsej državi.

2. Slabosti

Težko dostopni finančni viri iz javnih sredstev.

Težko dostopni finančni viri iz naslova sponzorskih sredstev.

Težko dostopni finančni viri iz naslova gospodinjstev.

Težko oz. dostopni mediji, ki objavljajo zlasti senzacionalistične zgodbe.

Nizka motiviranost za prostovoljno delo v športu.

Slabo razvite kompetence na področju pridobivanja finančnih virov.

Slabo razvite kompetence za upravljanje s človeškimi viri.

3. Priložnosti

Rastoči trend zanimanja ciljnih skupin za ukvarjanje s športom.

Trend preusmeritve iz vrhunškega športa na področje športne rekreacije za krepitev zdravja.

Večanje ponudbe javnih sredstev predvsem iz EU strukturnih skladov ter drugih ministrstev.

Sprejem Bele knjige o športu EU, s katero krepi vlogo in pomen športa.

Inovacije v športu.

Nove oblike financiranja športa.

Delitev športa na profesionalni šport in na ves drugi šport.

Vključevanje v mednarodne ligaške sisteme.

4. Nevarnosti

Neprijazna davčna zakonodaja za šport.

Neustrezen in preživet Nacionalni program športa.

Nespodbuden Zakon o športu.

Administrativne ovire pri izvajanju aktivnosti in pridobivanju javnih finančnih sredstev.

Zaviralna zakonodaja o društvih.

Družbeno nepriznana prostovoljno delo v športu.

Nezainteresiranost medijev za določena področja športa in precenjenost nekaterih športov.





Slabo razvite kompetence za upravljanje z odnosi z javnostmi in še posebej z mediji.	Zahtevni in izbirčni potencialni uporabniki storitev, gledalci, navijači na področju športa in rekreacije.
Neustrezno izkoriščena javna športna in druga infrastruktura.	Močni panožni športni ljubiji.
Premalo razvita učinkovita partnerstva in mreženja med sorodnimi organizacijami.	Večinoma starejši člani uprav in predsedniki, ki so vodilni že desetletja.
Neizkoriščeno javno-zasebno partnerstvo pri gradnji in upravljanju športnih objektov.	Nepriznavanje neformalno pridobljene strokovne usposobljenosti.
Slaba obvladljivost širjenja nedovoljenih poživil v vrhunskem športu in še posebej pri rekreativnih športnikih.	Javno sofinanciranje izključno javnih-občinskih in državnih športnih objektov ne pa objektov v lasti civilne družbe.
Zelo slaba prodaja vstopnic tako po številu kot po višini vstopnine.	Šibko finančno stanje in slaba likvidnost ter tudi nesolventnost športnih društev.
Šibka informacijska dejavnost še posebej na področju IKT in rabi sodobnih komunikacijskih orodij.	Selitev vrhunskih strokovnjakov in športnikov na bogatejše športne trge-beg znanja.
	Pobeg nacionalnih sponzorjev športa v tujino za profitom.
	Poseganje po nedovoljenih poživilih.
	Pohlep športnikov po finančnih nagradah.

2 ŠPORTNI TRG

Športni trg je prostor, v katerem se izvaja trženje športa kot menjalni proces. Vse vanj vpletene stranke-deležniki vstopajo v različne menjalne odnose, s katerimi želijo zagotoviti potrebne vire ali zadovoljiti svoje potrebe oz. pričakovanja.

Za lažje razumevanje si najprej oglejmo enostaven model participacije v športu, ki ga lahko poimenujem model treh p-jev: priprave, porabe in poporabe. V prvem delu se vpleteni v šport pripravi za porabo športne storitve. Najprej zbere informacije, oglase in sprejme odločitve. Nato si nakupi športno ali drugo potrebno opremo, pripelje se do športnega objekta, rezervira oziroma kupi športno storitev, se včlani v športni klub in podobno. V drugem delu porabi športno aktivnost tako, da jo bodisi aktivno izvaja ali pa jo konzumira kot pasivni gledalec. V zadnjem delu, poporabi pa lahko preide v fazo druženja oziroma uporabe drugih pošportnih storitev ali pa se model preprosto zaključi z vrnitvijo na izhodiščno točko. V predstavljeni najožji del športnega trga se lahko vključijo številni drugi ponudniki, ki ga razširjajo. Običajno so to mediji, ki prenašajo športne dogodke, oglaševalci, ki oglašujejo, turistični ponudniki, ki organizirajo prevozne, gostinske in prenočitvene storitve, športne organizacije, ki ponujajo storitve učenja, vadbe in tekmovanja. Trg lahko razširimo še na načrtovalce in gradbenike, ki gra-

dijo športno infrastrukturo, naftne družbe, ki prodajajo gorivo, in še bi lahko naštevali. Vpliv, obseg in poraba športa so torej veliko večji, kot če izmerimo samo porabo za izvajanje aktivnosti. V tem primeru lahko govorimo o eksternalijah oziroma sinergijskih učinkih športa na druge družbene ali gospodarske dejavnosti.

ŠE NEKAJ ZNAČILNOSTI SLOVENSKEGA ŠPORTA, KI NEGATIVNO VPLIVAJO NA KONKURENČNOST

Slovenski športni trg je relativno majhen. Prihodki nekaj manj kot štiri tisoč poslovno aktivnih slovenskih športnih društev, ki so leta 2007 oddala zaključni račun, so dosegli iz javnih in zasebnih virov nekaj manj kot 270 milijonov evrov prihodkov.

Kot profesionalni šport lahko zaradi lažje obravnave podatkov pojmujejo tisto pojavno obliko športa, kjer se športniki, trenerji in drugi delavci preživljajo z delom v športu in s športom povezanim delom. Recesije je zaznamovala tudi profesionalni šport. Negativni poslovni izidi večjih slovenskih športnih društev, ki nastopajo v domačih in tujih mednarodnih tekmovalnih sistemih, manj prihodkov športnih društev glede na BDP, neredno ali pa sploh ne izplačevanje plač zaposlenim, zmanjševanje sponzorskih sredstev, skromnejši obisk gledalcev na tekmovanjih, prekomerna zadolženost, nelikvidnost





društev, kriza uravljanja, menjava dolgoletnih predsednikov nacionalnih panožnih zvez, so znamenja, ki kažejo, da se je pojavila kriza tudi v slovenskem profesionalnem športu in da si športni menedžerji ali pa uprave postavljajo nerealne poslovne cilje. Kaj storiti? Možnosti za izboljšanje konkurenčnosti slovenskega športa so zlasti izzivi novih oblik financiranja. Prihodki nekaj manj kot štiri tisoč poslovno aktivnih slovenskih športnih društev, ki so leta 2007 oddala zaključni račun, so dosegli iz javnih in zasebnih virov nekaj manj kot 270 milijonov evrov prihodkov (Vir: Ajpes). Od tega slabih sto milijonov evrov iz javnih sredstev (Fundacija za šport, Ministrstvo za šolstvo in šport in občinski proračuni za šport; ostalo pa iz gospodarstva in gospodinjstev). Približno toliko, kolikor jih ima na primer italijanski Juventus, po prihodkih peti nogometni klub na svetu. Majhna kupna moč slovenskih športnih društev ni samo posledica kapitalsko majhnega trga na področju športa v Sloveniji. Z izjemo nekaterih konkurenčno najbolj razvitih športnih organizacij v Sloveniji lahko razloge poiščemo v ozki usmerjenosti slovenskih profesionalnih klubov k pretežno enemu viru financiranja oziroma usmerjenosti samo na sponzorski trg. Na tem področju v Sloveniji lahko govorimo o majhni kritični masi podjetij, ki bi sponzorirala šport. Samo prodaja pravic ni dovolj za preživetje slovenskih profesionalnih športnih organizacij. To pa ne velja za druge neizkoriščene priložnosti. Čas je za razvoj novih virov financiranja. Profesionalni klubi se zato morajo čim prej usmeriti tudi na druge nove, sveže vire in pristope k financiranju. V mislih imamo predvsem:

- članarine,
- črpanje iz javnih razpisov,
- sponzoriranje,
- doniranje,
- črpanje financ iz mednarodnih športnih zvez in fundacij,
- črpanje financ iz evropskih strukturnih skladov,
- trženje športnih storitev, produktov in blaga,
- trženje televizijskih in drugih pravic.

Poleg velike zasičenosti na sponzorskem trgu se pojavlja tudi nevarnost bega sponzorskega kapitala v tujino. Nekatera velika slovenska podjetja že iščejo priložnosti za sponzorska vlaganja v tuje profesionalne športne klube. Tuji lastniki gospodarskih družb v Sloveniji pa praviloma ne sponzorirajo slovenskih športnih organizacij.

KJE SO KONKURENČNE PREDNOSTI SLOVENSKEGA PROFESIONALNEGA ŠPORTA?

Slovenska športna društva, ki sodelujejo v domačih in

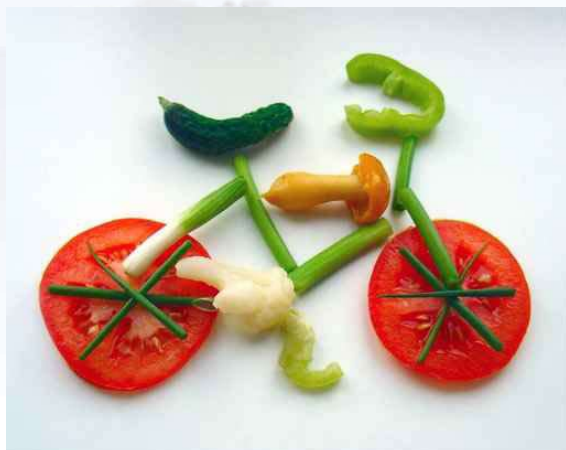
mednarodnih tekmovalnih sistemih, bodo torej morala za preživetje poiskati nove vire financiranja.

Trenutno najperspektivnejši trg na področju športa v Sloveniji je zagotovo trg športnega blaga. To dokazuje trenutna rast izdatkov gospodinjstev za športno opremo. Veliki trgovci s svojimi trgovskimi verigami med rastjo izdatkov gospodinjstev za športno opremo ustvarjajo velike prihodke in tudi dobičke. Na drugi strani pa športna društva, ki dosegajo tekmovalne uspehe in posredno pospešujejo nakupe športne opreme, pri dobičkih od prodaje športne opreme izgubljajo nezanemarljiv finančni vir. Poslovne povezave med trgovci in športnimi organizacijami so prešibke, če pa že obstajajo, so v korist trgovcem, kupcem športnih artiklov in šele na koncu športnim organizacijam.

Največja slabost slovenskega tekmovalnega športa so izgubljeni prihodki od prodaje vstopnic. Vzrok za slabo prodajo gotovo ni nezanimanje gledalcev za športne dogodke. Razloge lahko iščemo predvsem v slabem upravljanju odnosov z gledalci – kupci. Ustrezna podpora pri ravnanju s kupci vstopnic klubom omogoča boljše poznavanje njihovih značilnosti, potreb in pričakovanj ter pripravljenosti vlaganja v športno organizacijo. Ob tej predpostavki se ustvarijo boljši pogoji za komuniciranje s kupci, za prodajo letnih vstopnic, ki omogočajo bolj stalen vir financiranja. Klubi, ki prodajajo vstopnice, jih lahko najprej prodajo svojim članom, tako da ti niso samo športniki, ampak tudi gledalci – pasivni udeleženci športa. V nekaterih klubih v tujini je prvi pogoj za nakup letne ali posamezne vstopnice članstvo. Člani s članarini in včasih tudi z donacijami lahko predstavljajo dodaten vir financiranja. Član lahko na primer donira sredstva za nakup posameznega stola na stadionu – stola na prvovrstni lokaciji, na katerem bo zapisano njegovo ime.

Priložnosti za povečanje prihodkov od prodaje oziroma lastne dejavnosti je še nekaj. Vendar pa bodo morali slovenski profesionalni klubi v prihodnje reorganizirati svoje poslovne oblike, torej poslovanje. Menimo namreč, da so športni cilji in poslovni procesi, ki omogočajo ustvarjanje vrhunskih športnih rezultatov, sprejemljivi in učinkoviti. Najbrž gre iskati vzroke za poslovne neuspehe v opredeljevanju poslovnih ciljev in upravljanju športnih organizacij. Še neizkoriščene konkurenčne prednosti slovenskega športa so neučinkovito upravljanje s človeškimi viri in finančnimi viri, slabo upravljanje na področju zagotavljanja sistema kakovosti in nepregledno upravljanje na področju trženja. Usodna poslovna napaka pa je prodaja doma vzgojenih igralcev, ko klub zaide v dolgove. Menimo, da je šele povsem uravnoteženo





upravljanje tako športnih kot tudi poslovnih aktivnosti in doseganje zastavljenih ciljev na obeh omenjenih področjih pogoj za razvoj konkurenčnosti in obstoj slovenskih športnih organizacij.

UPOŠTEVANJE TRAJNOSTNEGA RAZVOJA ŠPORTA

Že z majhnimi koraki s trajnostno naravnemu upravljanju športa lahko naredimo velik korak za ohranitev našega zdravja in zdravja našega planeta.

Trajnostni razvoj je opredeljen kot razvoj, pri katerem se potrebe današnjih generacij zadovoljujejo tako, da niso omejene možnosti prihodnjih rodov za vsaj enako uspešno zadovoljevanje njihovih potreb. Načelo trajnostnega razvoja dober športni menedžer upošteva pri načrtovanju poslovnih in športnih ciljev in še zlasti pri načrtovanju športne infrastrukture.

DOPING V ŠPORTU KOT NELOJALNA KONKURENCA

Mnogi rekordi in zmage niso posledica samo talenta in trdega strokovnega dela športnikov, ampak so rezultat inovativnega dela znanstvenikov iz laboratorijev.

Doping pri športnih ljubiteljih z nezno lahkotnostjo razblinja uveljavljene predstave, da so športni uspehi in zmage zgolj rezultat trdega dela, junaških dejanj, velikih sanj in neizprosnega boja z enakovrednimi tekmeči. To gotovo ni več zmagoslavje veličastne in nezlomljive človekove volje, ampak predvsem zmaga laboratorija. Seveda se zaradi jemanja nedovoljenih poživil ob neenakopravnem boju s tekmeči samoumevno poraja vprašanje legalizacije dopinga. Ta bi lahko izenačila pogoje, omogočila javni nadzor in preprečila neupravičeno zaslužkarstvo z ilegalnim oskrbovanjem in preprodajanjem prepovedanih substanc in navsezadnje poskrbela za zdravstveni nadzor nad uživalci dopinga. Politika

tolerance v svetovnem športnem prostoru je še vedno bolj tabujška tema kot pa usmeritev. Slovenska športna politika je sicer pristopila k mednarodni konvenciji o preprečevanju nedovoljenih poživil in mednarodnim organom omogoča kontrolo slovenskih športnikov kjerkoli in kadarkoli ter prek Slovenske olimpijske akademije izvaja preventivne ukrepe.

VPLIVI IN POSEGI DRŽAVE V SLOVENSLEM ŠPORTU

Zakon o športu je ključna in nesporna državna intervencija v športnem prostoru. V zvezi s tem se kar samo po sebi vsiljuje vprašanje: ali tovrstni poseg potrebujemo, in če ga, v kakšni obliki?

Najprej pa moramo najbrž odgovoriti, ali so resnične trditve dela stroke, da bi se šport v Sloveniji uspešneje razvijal, če zakona sploh ne bi bilo. Ali bolje: izračunati bi morali, ali so bili uresničeni vsi ukrepi, ki jih je sprožil zakon, ali so koristili športu, in če so, v kolikšni meri so pozitivno vplivali na razvoj športa. Če ugotovimo, da poseg države športu koristi, potem je zakon o športu smiselno prevetriti in neživiljenjske ter neučinkovite intervencije države ugasniti. Tiste, ki so se izkazale kot učinkovite, pa bodisi ohraniti ali celo okrepiti, da bodo dale še večje koristi. Vse morebitne nove posege pa je treba najprej natančno opredeliti kot izmerljive cilje, ki jih lahko uresničimo samo z zakonodajo in jih ne moremo prepustiti trgu (npr. zaščito potrošnikov, še zlasti najbolj ogroženih ciljnih skupin, kot so otroci športniki, poklicni športniki in strokovni delavci v športu ...). Pristop k analizi in spreminjanju zakona naj temelji na socialnem dialogu z reprezentativnimi socialnimi partnerji, ki delujejo v športu, še zlasti delodajalci in delojemalci, s čimer bi se pridobil najširši družbeni konsenz. Del zakonodaje, ki posredno bistveno vpliva na razvoj in razcvet športa, je prav gotovo davčna zakonodaja. Nedvomno je res, da je šport gospodarska panoga in da naj veljajo davčne obveznosti za vse enako. Vrhunski športnik, ki na trgu veliko zasluži, naj plača povsem enako kot vrhunski menedžer, zdravnik, odvetnik. Res pa je tudi, da je trenutna obdavčitev vse prej kot davčni raj vsaj za vrhunske športnike in verjetno tudi za druge dobro plačane posameznike, saj z učinkovito obremenitvijo že spodbuja beg športnikov v prijaznejšo tujino. To pomeni, da bodo dobro plačani posamezniki, to je tisti z veliko človeškega kapitala, začeli delati manj in/ali odhajati v tujino – davčni izplen na račun teh posameznikov pa se bo zmanjšal (Mrkaić, 2005).





NEVLADNE ORGANIZACIJE V ŠPORTU ALI JAVNI IN ZASEBNI INTERES V ŠPORTU

Javna dobrina je ekonomska aktivnost, ki pripomore k blaginji vseh posameznikov v družbi. Zato se njeno financiranje ne sme v celoti prepustiti zasebni iniciativi, ker bo dostopna samo tistim, ki jo lahko kupijo.

Na vprašanje, ali je šport javna ali zasebna dobrina, odgovarjajo številna dogajanja v slovenskem športnem prostoru, ki nesporno kažejo, da gre tako za javno kot zasebno dobrino. Kaj pa je sploh javna dobrina? Javna dobrina je ekonomska aktivnost, ki pripomore k blaginji vseh posameznikov v družbi. Zato se njeno financiranje ne more in ne sme v celoti prepustiti zasebni iniciativi, ker obstaja nevarnost, da bo dostopna samo tistim, ki jo lahko kupijo meni profesor Bednarik s Fakultete za šport. Delovanje v športu je po zakonu o športu interesno in prostovoljno. Gospodarske družbe, ki so registrirane za opravljanje športnih aktivnosti, tržijo neposredne ali pa s športom povezane športne produkte. Šport prinaša koristi tako posamezniku kot gospodarskim subjektom in celotni družbi. Mnogi športniki se s športom preživljajo, podjetniki z njim ustvarjajo dobičke in navsezadnje tudi rekreativci – kar potrjujejo številne raziskave – živijo bolj in dlje. So bolj vitalni in zdravi od tistih, ki se ne ukvarjajo s športom. Zato prispevajo k boljšemu javnemu zdravju, za katerega skrbi država. Šport lahko pomembno spodbuja številne procese socializacije pri mladih in odraslih. Prav gotovo je še vedno nezamenljiv element vzgoje. S športom lažje pristopamo k pridobivanju znanja, spretnosti in izobraževanja nasploh. Zaradi vseh navedenih in še drugih posrednih zunanjih učinkov, ki jih v družbo prinaša šport, pa lahko utemeljeno trdimo, da imajo od tega neposredne in posredne koristi domala vsi prebivalci. Zato je logično in korektno, da človek, ki se s športom ukvarja, del koristi, ki jih ima, sofinancira sam. Drugi del koristi, ki imajo pozitiven učinek za celotno družbo, pa sofinancira država v obliki proračuna na državni in lokalni ravni ali pa z domišljenim sistemom davčnih in drugih olajšav, ki spodbujajo naložbe v šport. Menimo, da je ukvarjanje s športom z družbenega vidika za državo koristnejše kot za potrošnika samega, ki se s športom ukvarja bodisi zaradi poslovnega motiva, lastnega zadovoljstva ali kakršnegakoli drugega interesa. Zato se šport lahko sofinancira tudi iz javnih financ. Z državno finančno pomočjo se državljanom omogoča dostopnost do športa. Pravna podlaga za delovanje državnih organov na področju športa na državni ravni sta Zakon o športu in Nacionalni program športa v Republiki Sloveniji. Izvajanje nacionalnega programa se določi z letnim programom športa, ki ga vsako leto po predhodnem mnenju Strokovnega sveta Republike Slovenije za šport in Olimpijskega

komiteja Slovenije sprejme Vlada Republike Slovenije. Za izvajanje letnega programa športa pristojni minister po predhodnem mnenju strokovnega sveta za šport določi podrobnejša merila in objavi javni razpis. Imenuje razpisno komisijo, sestavljeno iz državnih uslužbenecv, ki delujejo na področju športa, in športnih strokovnjakov iz civilne športne družbe, ki oceni ter ovrednoti vloge, prispele na razpis. Na njihov predlog minister s sklepom izbere izvajalce letnega programa športa, s katerimi sklene pogodbo ter nadzira izvajanje sofinanciranega programa.

Izvajanje letnega programa športa na lokalni ravni, ki ga sprejme občinski svet (pri tem priporočamo, da si pridobi predhodno mnenje občinske športne zveze in javnega zavoda za šport, če sta ustanovljena), teče podobno kot na državni. Občinski svet sprejme merila (tudi tu priporočamo, da si pridobi predhodno mnenje občinske športne zveze in javnega zavoda za šport), objavi razpis, župan imenuje razpisno komisijo (priporočamo, naj bodo v komisiji zastopani tudi predstavniki občinske športne zveze in javnega zavoda za šport) in s sklepom izbere izvajalce letnega programa športa, z njimi sklene pogodbo ter nadzira izvajanje programa. Javni interes, torej interes države, je prepoznaven v tem, da s športom posredno vpliva na izboljšanje javnega zdravja, pospešuje potrošnjo športnih dobrin in produktov, pozitivno vpliva na rast turističnega gospodarstva, posredno omogoča odpiranje novih delovnih mest in spodbuja ponudbo za kakovostno preživljanje prostega časa, ki postaja vse pomembnejša sociološka in ekonomska kategorija. Država (in lokalne skupnosti) skladno z nacionalnim programom sofinancira izvajalce letnega programa športa. Šport lahko uvrstimo med dobrine posebnega družbenega pomena. Za oskrbo s takimi dobrinami pa seveda obstaja nesporni javni interes, ki se izkazuje tudi v zgoraj navedenem sofinanciranju iz javnih sredstev. Zasebni interes skoraj vsakega drugega državljana Slovenije (polovica se jih namreč ukvarja s športno rekreacijo, mnogi obiskujejo športne prireditve, številni gledajo televizijske športne prenose, vse več se jih vključuje v športnoturistične programe, vse bolj prevladuje športni slog oblačenja ...) pa se kaže v tem, da posamezniki šport prepoznavajo kot pomemben element kakovosti življenja in življenjski slog. Da bi bolj kakovostno živeli, pa so seveda pripravljani tudi plačati in se dejavno ukvarjati s športom. Zasebni, privatni interes in interes države se v Sloveniji, tako kot v drugih evropskih državah, na področju športa prepletata in dopolnjujeta. Prav gotovo pa sta lahko tudi v konfliktu. Naloga demokratične države in razvite civilne družbe je, da take spore preprečujeta in onemogočata.





IDEOLOGIJA V ŠPORTU

Državljan se želi s športom zlasti zabavati, saj ta ustvarja ugodje, užitek. Država pa prek športa omogoča organizacijo in nadzor družbenega užitka.

Ideologija se v športu pojavlja kot neke vrste družbena vez, ki pomaga ohranjati ravnovesje, je izvorna ideja, okoli katere se šport povezuje v sinhrono delujoči organizem (Vodeb, 2000). V športnem prostoru imata tako posameznik kot država z vidika upravljanja športa povsem jasne cilje. Posameznik se želi s športom zabavati, saj ta ustvarja ugodje, užitek, država pa prek športa omogoča organizacijo družbenega užitka. Sprva so države skrbno načrtovale in deklarirale cilje v športu z namenom discipliniranja teles (Starc, 2002). S krepitvijo demokracije in globalizacijo pa so prešle na tiho pričakovane cilje, ki sledijo njenim strategijam in smernicam ter ukrepom v smislu svobodne izbire ukvarjanja s športom (Vodeb, 2000). Reprodukcijska ideologija je tudi v športu nezavedna. Ideologija obstaja vedno, gre samo za njeno večjo ali manjšo prisotnost oziroma prepoznavnost v športu.

ŠPORT KOT ELEMENT POLITIČNEGA MARKETINGA

Politiki se radi udeležujejo športnih prireditev – še zlasti medijsko odmevnih, saj si tako krepijo priljubljenost, pridobivajo naklonjenost pri potencialnih volivcih in z obljubami o podpori športu nemalokrat tudi zavajajo športnike in njihovo publiko.

Šport je znano priljubljeno sredstvo za uveljavljanje politikov. Pogosto ga izrabijo kot medij za politične namene, in sicer predvsem za pridobivanje naklonjenosti volivcev. Gre namreč za razmeroma ugodno okolje, saj se športnih dejavnosti udeležuje veliko število ljudi različnih starosti, poklicev, izobrazbe, političnih stališč in strankarske pripadnosti. Tako oblikovana javnost pa je kot nalašč za promoviranje politike in politikov. Na drugi strani pa je v tem okolju nadvse veliko pozitivnih in ugodnih trenutkov, ki ustvarjajo ravno pravo klimo za utrjevanje ali spreminjanje določenih stališč, mnenj oziroma celo vrednot. In navsezadnje – samo v športu je lahko prisotnost politikov in politike tako nemoteč dejavnik, da so športniki in gledalci zadovoljni, če so na tekmovanju tudi visoki politiki, predstavniki vlade, parlamenta, predsedniki in drugi visoki javni uslužbenci. Ti gostje se običajno ne zadovoljijo samo z navzočnostjo na športnem dogodku, ampak velikokrat slovesno odpirajo športna tekmovanja ali dodeljujejo odličja. Poleg tega vabijo športnike na posebne sprejeme, pogostitve in podobno. Pri vsem tem pa skrbno načrtovano krepijo svojo medijsko podobo, dvigujejo svoj položaj na

politični lestvici, se medijsko promovirajo in poskušajo pridobivati naklonjenost potencialnih volivcev. Čast, da odprejo kakšno prireditev ali dodelijo nagrado, bi si pogosto zaslužile osebe iz športa, ki so nedvomno več prispevale k uresničevanju poslanstva športa kot marsikateri politik. Zato temeljit razmislek, koga boste povabili na slovesno otvoritev ali podelitev in mu tako izkazali posebno čast, ne bo odveč!

POKLICNI ŠPORT IN DRUGI ŠPORT

Šport postaja del globalnega potrošniškega kapitalističnega športnega imperija, ki v izložbah-športnih arenah, ponuja bleščeče izobilje kakovosti, rekordov in vseh vrst presežkov.

Vendar se pod plaščem blišča lahko skriva tudi beda. Res je, da šport deluje med drugim povezovalno, vzgojno, razvojno, ampak tako pomembne vloge, kot mu je dodeljena, nič več ne opraviči. Vrtoglavi zaslužki poklicnih športnih zvezd, trenerjev in selektorjev v medijsko najodmevnejših športih so presegli vsakršno razumno mejo. Če za potrebe tega teksta opustimo akademsko delitev slovenskega športa na šolski šport, športno rekreacijo, vrhunski šport, šport invalidov...in se posvetimo primernejši delitvi na poklicni ali profesionalni šport in na ves drugi šport, hitro ugotovimo, da je tudi preostali šport precenjen. Z njim naj bi se namreč zdravili in branili pred sodobnimi boleznimi ter blažili tegobe modernega življenjskega sloga. Poleg tega naj bi nas povezoval tako medgeneracijsko kot medkulturno, spodbujal k socialnem dialogu, strpnosti, poštenosti...in ne nazadnje prispeval k vse večjemu čaščenju kulta zdravja in ohranjanju mladostnega videza za vsako ceno.

Strokovno delo z vidika športa kot ekonomske in družbene dejavnosti lahko delimo na športne aktivnosti in na aktivnosti, povezane s športom. Športne aktivnosti so neposredno povezane z izvajanjem športa, medtem ko so s športom povezane aktivnosti nujne za izvajanje športa ali pa jih šport posredno ustvarja. Tako je športnik, trener ali sodnik neposredno vezan na šport, medtem ko je denimo športni zdravnik poklic, ki je posledica športa, vzdrževalec športnih objektov pa je nujen za izvajanje športa.

Poklice v športu v Sloveniji lahko torej delimo na športne poklice, kot so na primer športnik, trener, sodnik, in na s športom povezane poklice, kot so tajnik športnega društva, trgovec, izposojevalec športne opreme, športni projektant (vir: Uredba o uvedbi in uporabi standardne klasifikacije poklicev, UL RS, ŠT. 28-1641/1997). Enako te poklice razvršča tudi Evropska unija.





Strokovno delo v športu po zakonu o športu delimo na:

- strokovno delo v športu z naslednjimi poklici oziroma deli in nalogami: vaditelj, učitelj, trener, merilec, sodnik in organizator športne rekreacije;
- strokovno delo, povezano s športom, s poklici ali deli in nalogami: tajnik, poslovni sekretar za šport, vzdrževalec športnih objektov, vodja športnih objektov, organizator športnih prireditev, strokovni delavec za trženje in strokovni delavec za stike z javnostmi.

Skladno z zakonom o športu strokovno delo v športu delimo še na:

- vzgojno-izobraževalno delo,
- strokovno-organizacijsko delo.

Doslej je strokovni svet za šport določil 182 programov strokovnih usposabljanj, po katerih se morajo izobraževati strokovni delavci, da si pridobijo ustrezno usposobljenost za strokovno delo v športu, in sedem progra-

mov za strokovno organizacijsko delo. To pomeni, da legalno in legitimno delajo v športu samo tisti strokovni delavci, ki so uspešno opravili predpisano usposabljanje. Za dela in naloge oziroma poklice s področja strokovno-organizacijskega dela, za katere strokovni svet ni predpisal programov usposabljanja, pa veljajo, če so seveda predpisani, drugi pogoji.

Glede na izjemno hiter razvoj športa in predvsem športnih dosežkov, se zlasti v zadnjih letih pojavlja izrazita potreba po vrhunsko usposobljenih delavcih oziroma kadrih v športu. Vsaj tisti poklicni bi morali biti absolutno široko izobraženi in vrhunsko usposobljeni. V nekaterih športnih organizacijah se še pozna dediščina nekdanj neizobraženih kadrov, ki včasih tudi zavira hiter in nujen kakovostni preskok v strokovnem delu, zato je treba v naslednjih letih intenzivno dopolnilno izobraziti poklicne kadre, ki nimajo ustrezne izobrazbe. Vsekakor pa se pojavlja tudi potreba po natančnejši delitvi dela med poklicnimi kadri in prostovoljci ter potreba po bolj strukturirani vlogi slednjih, s čimer bi njihovo učinkovitost povečali in s tem dali delu v športnih organizacijah še večjo dodano vrednost (Tušak, 2004). Seveda je treba za učinkovito delo prostovoljcev izboljšati tudi nekatere sisteme na področju prostovoljnega dela, posebno izobraževanje in motivacijo. Vse pomembnejše je tudi priznavanje neformalno in priložnostno pridobljene izobrazbe oziroma strokovne usposobljenosti, ki jo bo treba čim prej uveljaviti tudi pri nas ter tako omogočiti večjo mobilnost strokovnih delavcev na športnem trgu dela.



3. MENEDŽMENT KAKOVOSTI V ŠPORTNEM DRUŠTVU

Poslovni procesi v športu so standardizirani postopki del in nalog, ki jih opravljamo z namenom, da racionalno dosežemo zastavljene poslovne in športne cilje v športni organizaciji.

Kdor se nenehno ne zavzema za napredek, kmalu nazaduje. Beseda kakovost postaja vse pogostejša in ključni pojem današnjega časa. Menedžment kakovosti je vse večji izziv tudi za športne organizacije. Če želimo na primer povečati članstvo in število uporabnikov naše ponudbe, potem se moramo soočiti z menedžmentom kakovosti. V praksi spoznamo kakovost takrat, ko se vrne stranka in ne proizvod, torej vse tisto, kar si stranka želi, pričakuje in tudi dobi. Menedžment kakovosti je dolgotrajen proces, usmerjen k reševanju problemov z namenom učinkovitega delovanja organizacije. Sestoji iz strukturnih komponent in vključevanja človeških virov. Ločimo tri ravni kakovosti:

strukturna kakovost,
podporne aktivnosti kakovosti,
kakovost uspeha.

Strukturno kakovost prepoznavamo kot celostni sistem poslovnih procesov znotraj športne organizacije, ki morajo biti gospodarni in učinkoviti. Znotraj tega ločimo:

kakovost komunikacije,
kakovost športnih storitev,
kakovost nadzora.

Kakovost komunikacije je predvsem nemoten pretok in razumevanje sporočil ter ciljev organizacije. Kakovost športnih storitev predstavlja vsebino, količino, obseg in raven ter vsebino in obseg podpornih aktivnosti. Kakovost nadzora je učinkovit sistem preverjanja, ali dosega predpisane standarde naših storitev ali produktov.

Kakovost uspeha pa je uresničevanje športnih in poslovnih ciljev, ki jo izmerimo s sistemom kazalcev - indikatorjev uspešnosti, ki jih bomo podrobneje predstavili v nadaljevanju.

Temeljni principi, ki jih velja upoštevati pri uveljavljanju upravljanja kakovosti, so:

dolgoročno,
sistematično,
postopno,
trajnostno,
celostno obravnavanje usmerjenosti v kakovost.

Najprimernejši pristop za uvajanje upravljanja kakovosti v športne organizacije je neformalno vseživljenjsko strokovno usposabljanje vseh, ki sodelujejo kot strokovni delavci v organizaciji.

Menedžment v športu je načrtovanje, vodenje in nadziranje poslovnih procesov ter upravljanje z viri, ki so pomembni za uresničevanje zastavljenih poslovnih in športnih ciljev. Prepoznamo ga kot dinamično pridobivanje, organiziranje in upravljanje virov, pri čemer sprejemamo odločitve in odgovornost zanje. Šport ni samo osebna dobrina, prav tako ni samo javna dobrina. Postaja ekonomska kategorija, ki jo ureja športni menedžment. Ta upravlja produkcijo in menjavo športnih storitev. Za produkcijo pa so temeljnega pomena poslovni procesi, zato jim bomo namenili posebno pozornost.

Struktura organizacije določa organiziranost športne asociacije, ki temelji na treh stebrih: organizaciji, poslovnih procesih in virih, ki omogočajo izvajanje poslovnih procesov. Medtem ko je organizacija smiselno združevanje človeških in drugih virov za smotno izvajanje poslovnih procesov in uresničevanje načrtovanih ciljev, so poslovni procesi zaporedje ciljno usmerjenih aktivnosti, namenjeni uporabi resursov. V sedemdesetih letih je bila vsa aktivnost v športu usmerjena predvsem v optimizacijo procesov treniranja. V osemdesetih je bil poudarek na organiziranosti tekmovalnih sistemov, v devetdesetih pa na posodabljanju in prenavljanju ter informatiziranju poslovnih procesov, kar je aktualno še danes.

Čas bistvenih novosti in revolucionarnih preobrazb v športu je za nami. Sodoben šport potrebuje stabilno kakovostno vodenje poslovnih procesov in uvajanje sistemov stalnih izboljšav, ki mu zagotavljajo večanje dodane vrednosti.

Katere elemente vsebuje poslovni proces v športni organizaciji?





Procesiranje

Sistem postopkov za uresničitev športnih (športni rezultat – uvrstitev na lestvici ...) in poslovnih (poslovni rezultat – zaključni račun ...) ciljev.

Načrtovanje procesa

Uvajanje – usposabljanje, posodabljanje, spremljanje in nadziranje vseh korakov, ki vodijo do ciljev.

Analiza trga

Objektivni pristopi pri ugotavljanju realnega stanja na celovitem delovnem področju.

Ocena virov

Sistem ugotavljanja podlag za procesiranje produktov (če ne vemo, kje smo, ne moremo priti, kamor želimo).

Infrastruktura

Celovit posnetek športne (objekti in površine, oprema ...), logistične (vozila, komunikacije ...) in druge infrastrukture (poslovni in drugi objekti v naši lasti).

Programi

Analiza lastnih produktov (kaj znamo in delamo), produktov ožje in širše konkurence (kaj drugi na našem področju znajo in delajo).

Kadri

Analiza izobrazbe, usposobljenosti, specialnih znanj, motiviranosti in upravljanja človeških virov (kdo dela za nas in kakšne strokovne kompetence ima).

Kaj je poslovni proces?

Poslovni proces je celota logično povezanih izvajalskih in nadzornih postopkov, katerih posledica je načrtovani izdelek ali storitev (Kovačič, 2002). Učinkovitost procesa merimo s časom in rezultatom porabe virov, uporabljenih za pretvorbo vhodnih vsebin v izhodne.

Kakovostno opredeljeni poslovni procesi zagotavljajo izboljšanje uspešnosti delovanja in poslovanja športne organizacije. Omogočajo zniževanje stroškov, krajše izvajalne čase, boljšo kakovost storitev. Sodobni poslovni procesi so podprti z informatizacijo in so del poslovne identitete, ki jo poleg procesov sestavljajo še naslednji med seboj prepleteni in odvisni dejavniki: kadri, tehnologija, kultura in strukture organizacije.

Kadri v športu se delijo na poklicne in ljubiteljske. Večino strokovnega dela v slovenskem športu opravi razmeroma majhno število poklicnih športnih strokovnih delavcev. Ljubiteljski opravljajo predvsem prostovoljno delo. Tehnologija v športu opredeljuje postopke produkcije športnega izdelka. Samo tiste športne organizacije, ki uspešno razvijajo nove tehnologije, ostanejo na vrhu. Kultura v športu pomeni način razmišljanja in življenja

z vrednotami, ki so značilne za šport. Gre za vedenje posameznika in način sodelovanja v športni organizaciji ter za stališča posameznika, organizacije in družbe.

ČLENITEV POSLOVNIH PROCESOV V ŠPORTNI ORGANIZACIJI

Poslovni proces je v športni organizaciji sestavljen iz treh različnih procesov in procesa podpornih dejavnosti, ki zagotavljajo pogoje za uresničitev športnih in poslovnih ciljev.

Res je zelo težko oblikovati pregleden proces, vendar ima večina naslednje ključne vsebine:

Nabava

Proces nabave zajema pridobivanje in upravljanje virov, s katerimi lahko uresničujemo proizvodnjo športne storitve.

Trženje

Proces trženja športnih storitev vsebuje oglaševanje, prodajo, menjavo, pospeševanje prodaje, garancije, ponakupne storitve.

Finance

Proces finančnega upravljanja vsebuje oblikovanje cen, obvladovanje stroškov, vodenje poslovnih knjig in izvajanje plačilnih aktivnosti.

Kadri

Proces upravljanja človeških virov obsega izbor, vseživljenjsko usposabljanje, usmerjanje, spodbujanje, nagrajevanje in nadziranje delavcev.

Proizvodnja

Proces proizvodnje športnih storitev je ustvarjanje nove, dodane vrednosti in predstavlja vse tiste potrebne korake, da ustvarimo športno storitev ali športni proizvod.

Kakovost

Ta proces vsebuje elemente, s katerimi ocenjujemo in preverjamo ter zagotavljamo raven kakovosti pri proizvodnji športnih storitev.

Distribucija

Proces distribucije obsega mrežo, v kateri izvajamo oziroma tržimo športne storitve.

Poslovni proces sestavljajo:

- vhod,
- lastnik procesa, ki nadzira,
- prevzemniki, ki prevzemajo rezultate,
- omejitve,
- aktivnosti, ki izrabljajo vire,





- dodana vrednost,
- strošek,
- čas,
- ključni dejavniki uspeha in
- izhodi.

POSLOVNO MODELIRANJE

Poslovno modeliranje lahko označimo kot proces, ki ga sestavljajo izhodiščno stanje, poenostavljanje in optimiziranje obstoječega poslovnega modela organizacije.

Izhodiščno modeliranje je posnetek trenutnega izvajanja poslovnih procesov v organizaciji. Poenostavitev označuje odpravo izgube časa, racionalno rabo virov in posledično znižanje stroškov ter odpravo šumov. Optimizacija kot ključna faza pa zajema tipizacijo in standardizacijo prenovljenega poslovnega procesa.

Strategija ali kako uspeti?

Osnovna sodobna strateška načela je mogoče prepoznati v zavzemanju za povečanje naslednjih konkurenčnih sposobnosti oziroma vlaganje v

- razvoj človeških virov,
- ključne tehnologije,
- povečanje lastniške strukture in
- ravnanje s kupci.

Povečanje razvoja: priporočamo inovacije v poslovnih in športnih procesih, povečanje vlaganj in investiranja, povečanje produkcije športnih storitev z visoko dodano vrednostjo (npr. vlaganje v lastne športne šole, ki dolgoročno ustvarjajo vrhunske športnike, ki imajo visoko tržno ceno na športnem trgu).

Povečanje produktivnosti: svetujemo uvajanje sistemov stalnih izboljšav, vlaganje v razvoj kadrov, modernizacijo poslovanja, uvajanje sodobnih menedžerskih orodij.

Povečanje tehnološkega razvoja in inovacij: menimo, da samo povečanje podjetniških vlaganj, pospešitev prenosa znanj med organizacijami in institucijami znanja (npr. fakulteto za šport, inštituti ...), vzpostavitev razvojne infrastrukture, oblikovanje poslovnih koalicij, konkretnih partnerstev in poslovnih mrež (interesnih združenj, športne zbornice, športnih sindikatov ...) lahko pospeši konkurenčnost slovenskega športa.

Pospeševanje vlaganj v raziskave in razvoj: svetujemo razvoj novih tehnologij in povečanje zahtevnosti storitev.

Promocija športa in razvoja športnih organizacij: svetujemo promocijo športa, odpravljanje administrativnih ovir, razvoj podpornega okolja, spodbujanje rasti in po-

vezovanja športnih organizacij med seboj v iskanju sinergijskih učinkov, pri čemer ena plus ena ni samo dve, ampak je lahko tudi pet in več.

KAZALNIKI USPEŠNOSTI POSLOVANJA V ŠPORTU

S kazalniki uspešnosti poslovanja v športu ugotavljamo in zainteresirani javnosti predstavljamo objektivno vrednost našega dela.

Z vidika upravljanja je poslanstvo športne organizacije uresničevanje poslovnih in športnih ciljev na gospodaren, učinkovit in uspešen način. S pojmom gospodaren razumemo varčno upravljanje, ki se nanaša na vse vire, ki jih uporabljamo pri doseganju ciljev. Z učinkovitostjo razumemo dvoje: razmerje med rezultati in viri ter razmerje med učinki na našo športno organizacijo ter širšimi učinki in vplivi na družbeno blaginjo (javno dobro). Učinkoviti smo lahko, če ustvarimo maksimalen rezultat z danimi viri ali rezultat z minimalno porabo virov. Uspešni pa smo, ko smo gospodarni in učinkoviti znotraj športne organizacije in obenem na športnem trgu, kar nas naredi konkurenčne. S kazalniki uspešnosti poslovanja v športu ugotavljamo objektivno vrednost našega dela v obdobju od vnaprej zastavljenih ciljev do končnega rezultata. Sistem uravnoteženih kazalnikov nam torej omogoča primerjave v času in z drugimi športnimi organizacijami na slovenskem in tujem športnem trgu.

ANALIZA POSLOVNEGA OKOLJA

Bistvo odličnosti analiz je v zastavljanju odličnih vprašanj. Na voljo je veliko uporabnih in primernih tehnik za ugotavljanje stanja na športnem trgu. Poznamo analizo SWOT, portfeljske analize, benchmarking, analizo cost-benefit, DELFI in druge. Z njimi ugotavljamo oz. preso-jamo trenutno stanje. Ali ga bomo ugotovili objektivno, pa ni odvisno od tehnike, ampak od vsebine. Glas ljudstva ne pravi zaman, da neumnemu vprašanju sledi neumen odgovor. Umetnost in uspešnost postavitve prave strategije, ki se nenehno izboljšuje, je v postavljanju pravih vprašanj. Ko boste na prava vprašanja prav odgovorili, boste konkurenčni in konkurenčnost je edino, kar šteje! Priporočam, da posebno pozornost namenite naslednjim sklopom vprašanj:

- kako športna organizacija načrtuje, upravlja in nadzira ključne poslovne procese – tehnologijo športnih storitev, trženje in finance;
- kako ravna s svojimi ključnimi ciljnimi skupinami (člani, tekmovalci, gledalci, navijači, sponzorji, javnimi službami v športu ...);





- kako izbira, vključuje, spodbuja in nagraduje svoje sodelavce;
- kako preverja in razvija ter izpopolnjuje strokovna znanja in kompetence svojih sodelavcev;
- kako upravlja z odnosi z javnostmi.

OPREDELITEV CILJNIH STANJ – DESTINACIJSKI MENEDŽMET

Zelo pomembno je, da so cilji uravnoteženi v delujoč in obvladljiv ter pregleden sistem.

Na podlagi analize postavimo cilje, ki jih z upravljanjem vseh razpoložljivih virov lahko dosežemo; tako kratkoročno kot dolgoročno. Cilji, ki morajo biti realno zastavljeni, bodo v celoti uresničeni ali preseženi samo, če bodo imeli popolno razumevanje in podporo vseh v organizacijo vključenih članov. Če menedžer ni sposoben postaviti in predstaviti ciljev tako, da se bodo z njimi lahko identificirali člani športne organizacije, je bolje, da temeljito premisli o primernosti upravljanja organizacije ali projekta. Še zlasti če gre za nove cilje ali upravljanje sprememb.

IZBOR USTREZNE STRATEGIJE

Najboljša je tista strategija, ki omogoči zmago brez boja.

Strategijo bomo najlažje oblikovali, če opredelimo bistvena področja oziroma ravni delovanja organizacije. Priporočamo uvajanje upravljanja petih ravni:

- finančna raven,
- raven uporabnikov, segmentirana glede na športni trg,
- raven poslovnih procesov,
- raven upravljanja marketinga,
- raven upravljanja s človeškimi viri.

NAČRT FIZIČNIH CILJEV

Načrt fizičnih ciljev je osnova za spremljanje izvajanja strategije, projekta in končne ocene njegove uspešnosti, ki posredno omogoča upravljanje kakovosti.

V načrtu se podrobno navedejo indikatorji, ki jih potrebujemo pri spremljanju in ocenjevanju uspešnosti projekta. Izbor primernih kazalnikov – indikatorjev temelji na preglednosti. Primerno je izbrati od 3 do 5 kazalnikov za ključna področja oziroma zgoraj navedene ravni. Skupno imamo torej opravka s 15 do 25 kazalniki, kar je še obvladljiva aktivnost, še zlasti če je podprta z informacijskim sistemom. Za vsak kazalnik določimo pogostost opazovanja skozi vse leto in predpišemo na-

tančno obliko prikazovanja. Odličen kazalnik je tisti, ki nam takoj zgovorno pove, ali uresničujemo zastavljeni cilj oziroma ali se od njega oddaljujemo. Kazalniki zaradi kazalnikov so, pa čeprav še tako prepričljivo delujejo, ko so predstavljeni v všečnem grafu, samo birokratska in tehno-kratska potratna časa in neupravičen strošek. Indikatorji morajo biti opredeljeni skladno z realnim stanjem, kar pomeni, da so merljivi, časovno opredeljeni in seveda uresničljivi.

Predlagam, da oblikujete tabelo, pri čemer se v posamezne stolpce vpišejo naslednji podatki:

- zaporedna številka indikatorja,
- naziv indikatorja,
- vrsta indikatorja: vpiše se, ali je indikator rezultat, vpliv ali finančna postavka,
- izhodiščno stanje oziroma stanje izbranega indikatorja pred začetkom projekta, ki je izhodiščna vrednost za primerjavo s kasneje pridobljenimi podatki – vpiše se leto, mesec in vrednost izhodiščnega stanja za posamezni indikator, na katerega se nanašajo načrtovane vrednosti; izhodiščno stanje mora biti zadnji razpoložljiv podatek,
- pričakovani rezultat – načrtovana vrednost: je vrednost izbranega kazalnika, ki naj bi jo dosegli z uresničitvijo projekta oziroma z ukrepi – vpiše se leto in mesec ter vrednost pričakovanega rezultata,
- opis kazalnika: če kazalnik v nazivu ni jasno opredeljen, se ga natančneje opiše v zadnjem stolpcu.

Dobri kazalniki se odlikujejo po naslednjih značilnostih (povzeto po gradivu za projekte Evropskega socialnega sklada):

- specifičnost – povsem ustreza namenu, za katerega je izbran (npr. za obiskanost športnega dogodka število gledalcev);
- merljivost – izkazuje kvantiteto in ga lahko merimo (npr. število aktivnih udeležencev na prireditvi); če je kvalitativen, ga moramo znati izraziti na merljiv način (npr. slab ocenimo z najmanjšo oceno ena, odličen pa z najvišjo oceno 6);
- dosegljivost – mora biti časovno dosegljiv (npr. število obiskovalcev fitnes centra v tekočem letu) in vsebinsko ustrezen glede na zastavljen cilj (letos bomo povečali število članov za 10 %);
- sprejemljivost – biti mora skladen s pričakovanimi cilji, ki morajo biti realno zastavljeni (npr. nerealno je načrtovati, da bomo letos v našem klubu prodali tri košarkarje v ligo NBA);
- normativnost – imeti moramo normativno, primerjalno vrednost; najbolje, če je poleg lokalne na voljo tudi nacionalna ali mednarodna primerjava (npr.





v naši občini se 40 % prebivalcev ukvarja s športno rekreacijo, v Sloveniji 52 %, na Finskem pa 80 %);

- omejenost – imeti mora časovno omejenost (npr. v prvi polovici ligaškega prvenstva bomo osvojili več kot polovico točk);
- jasnost – kazalnik mora biti razumljiv, merjenje nedvoumno in jasno določeno;
- zanesljivost – merjenje mora biti zanesljivo in objektivno;
- stroškovno utemeljeno – stroški merjenja in obdelave podatkov ne smejo preseči koristnosti kazalnika.

DOLOČITEV USTREZNIH PROCESOV IN SPREMLJANJE URESNIČEVANJA PROCESOV

Gljuč do uspeha je seveda določitev ustreznih poslovnih procesov in spremljanje njihovega uresničevanja.

Pozorno in skrbno je treba ugotavljati, meriti in zapisovati vrednosti vnaprej določenih kazalnikov, odkrivati odstopanja ali napake pri merjenju ter dopolnjevati sistem ugotavljanja in prepoznavanja kazalnikov.

Sprejem odločitev

Na podlagi analize kazalnikov sprejmemo pravočasne, ustrezne poslovne odločitve, ki omogočajo uresničevanje poslovnih in športnih ciljev športne organizacije.

Orodja kakovosti

Z njimi si športne organizacije pomagajo pri nenehni izboljšavi storitev:

- sklop vprašalnikov in anket,
- sklop pritožb, predlogov, idej,
- sistem samoocenjevanja,
- sistem kazalnikov kakovosti.

UVAJANJE SISTEMA CERTIFIKATOV, OCENJEVANJA ODLIČNOSTI NEODVISNIH STROKOVNJAKOV

Kompetentni strokovnjaki prevzemajo osebno odgovornost za svoje presoje in se ne skrivajo za kolektivno odgovornostjo različnih komisij in delovnih teles.

Tovrstni sistem omogoča uveljavljanje objektivnih pristopov in realnih ocen, ki so neodvisne od lastnikov, financerjev in izvajalcev športnih programov. Najpogosteje se v športni praksi uporabljajo:

- zaščitna znamka kakovosti,
- sistem akreditacij,
- sistem licenciranja,
- sistem certifikatov,
- izvajanje ocenjevanja in nadzora v okviru neodvisnih institucij.

S kazalniki uspešnosti poslovanja v športu objektivno spremljamo uresničevanje ključnih poslovnih in športnih ciljev. Omogočajo nam primerjave v času in primerjave z drugimi športnimi organizacijami.

Na podlagi njihove analize lahko sprejmemo pravočasne in ustrezne poslovne odločitve, razvijamo ter ohranjamo kakovost naših storitev in produktov.

UGOTAVLJANJE ZADOVOLJSTVA DELEŽNIKOV

Želite izvedeti kaj resnično menijo o vaših produktih vaši udeleženci? Če ste odgovorili da, potem vam priporočam, da oblikujete program ugotavljanja zadovoljstva vaših uporabnikov in oblikovanja predlogov izboljšanja vaše ponudbe. Brez naložb v raziskave in razvoj ter uporabnega prenosa znanstvenih dognanj v prakso boste težko boljši od konkurence! Prav gotovo vas zanima mnenje vaših deležnikov ali ste na primer, če govorimo o športni prireditvi, izbrali pravi termin, ustrezno lokacijo, višino kotizacije, primerne nagrade, pregledne razpisne pogoje, ustrezne kategorije, prave podporne storitve in še bi lahko naštevali. S preglednim in objektivnim ugotavljanjem zadovoljstva vaših uporabnikov boste lažje uspešno načrtovali izboljšanje vaših programov, ki bodo bolje izpolnili potrebe, pričakovanja in želje vaših najpomembnejših članov in morda boste tudi pridobili nove. Oblikovanje učinkovitih strategij z namenom doseganja zastavljenih ciljev sodi med ključne razvojne naloge vsake organizacije. Zato potrebujete objektivno oceno zadovoljstva vaših uporabnikov z vašimi storitvami. Z izbranimi anketami, usmerjenimi razgovori, intervjuji lahko verodostojno ugotovite, kako in koliko so z vašimi storitvami zadovoljne vaše članice, partnerji, sponzorji in drugi, katere so najpogostejše ovire pri izvajanju vašega poslanstva in kako se uresničujejo pričakovanja vaših partnerjev, ko sodelujejo z vami. Na podlagi proučitve pridobljenih podatkov lahko pripravite predlog pobud in usmeritev, kako izboljšati vaše programe.

NOTRANJE IN ZUNANJE PRESOJE

Notranje presoje se izvajajo v načrtovanih časovnih okvirih z namenom, da se ugotovi ali sistem vodenja ustreza zahtevam standardov, ki opredeljujejo raven kakovosti športnega društva. Presoja se, ali se učinkovito izvajajo zastavljena notranja pravila in sklepi upravnih ter strokovnih organov in seveda zakonske in druge zahteve. Pri načrtovanju notranjih presoj je smiselno upoštevati pomembnost in vpliv presojanih področij na kakovost delovanja in rezultate prejšnjih presoj. Notranje presoje naj izvajajo usposobljeni presojevalci, ki so izbrani tako,





da zagotavljajo objektivnost in nepristranskost presoje. Običajno se namreč izbere „naše“ presojevalce, ki z neznanško lahkotnostjo presojujejo zgolj površinsko in običajno še lastno delo. Kjer je tožnik tudi sodnik, ne more biti neodvisne in objektivne presoje. Bistvo notranje presoje je namreč v oblikovanju ukrepov za odpravo morebitnih ugotovljenih odstopanj od standardov kakovosti v društvu.

4. MENEDŽMENT S ČLOVEŠKIMI VIRI

Poznavanje medčloveških odnosov, ki nastopajo pri delovanju organizacije, je temelj uspešnega upravljanja športa. Klubi so namreč ljudje.

Športne organizacije so živ organizem, ki se nenehno spreminja zaradi zunanjih ali notranjih razlogov. Organizacija se lahko razvija ali pa nazaduje, nikakor pa ne miruje. Nosilci sprememb so predvsem člani organizacije, ključni del članstva pa so upravitelji, ki sprejemajo odločitve, in izvajalci, katerih naloga je, da jih izvajajo. Pri sprejemanju odločitev, posredovanju nalog izvajalcem ter nadziranju izvajanja nalog se vzpostavljajo različni odnosi med vpletenimi. Prepoznavanje vedenjskih procesov je v športu še pomembnejše kot drugod, saj gre pri upravljanju v športu tudi za upravljanje prostovoljnega dela, za delo s starši otrok, ki so člani organizacije, za upravljanje športnikov, ki so lahko povsem drugače motivirani za delo kot običajni poklicni delavci. V teoriji in praksi se je razvilo veliko različnih modelov vodenja ljudi tako z vidika participacije kot s stališča manipuliranja z upravljanimi. Naj povzamem za naše namene bistveno opredelitev modelov menedžerskih stilov upravljanja, ki sloni na dveh osrednjih ciljnih vsakega resnega menedžerja:

- učinkovito dosežati zastavljene rezultate – storilnostno usmerjen slog;
- vzdrževati in krepiti medsebojne odnose – na ljudi usmerjen slog.

Tako kot je nerazumna menedžerjeva usmerjenost izključno v realizacijo ciljev, ne pa v zanimanje za ljudi, je tudi zgolj ukvarjanje z ljudmi brez uresničevanja poslanstva organizacije neprimeren in neučinkovit slog upravljanja. Športne organizacije s sodelavci, ki so med seboj sperti, in klub s toplimi in razumevaločimi medsebojnimi odnosi sicer lahko imata kratkoročne uspehe, ki pa so hitro minljivi in puščajo za seboj nepopravljive posledice, kot so zadolženost, odhod tekmovalcev, odliv trenerjev, izguba sponzorjev, osip članstva, zmanjšanje števila gledalcev ... in včasih tudi razpad športne organizacije.

Zato se mora dober športni menedžer vprašati, kako lahko doseže dobre rezultate in ohrani dobre odnose med ljudmi. Dober menedžerski tim je uspešen toliko, kolikor je uspešen njegov najšibkejši člen. Pri vodenju je zato najbolje uravnoteženo skrbeti za medsebojne odnose in rezultate.

Slogovne značilnosti upravljanja z ljudmi odločilno zaznamujejo menedžerja, ki je lahko prepoznan kot pozitiven – to je skrben do sodelavcev, spodbujajoč, rešuje probleme in podpira uresničevanje nalog – ali pa negativen – pasiven, oblasten, uradniški, pretirano kritizirajoč. Vsi si želimo, da bi nas vodil uspešen, pozitiven vodja, zato pomislite na to, ko upravljate s človeškimi viri.

SAMOORGANIZIRANJE

Ne postavljajte si samo športnih ciljev, ampak tudi poslovne, in usmerjajte prioritete tudi na poslovnem področju, če želite uspešno voditi športno društvo.

Velikokrat smo že poudarili, da menedžer upravlja in usklajuje ter nadzira številne vire. Vendar še nismo omenili, da je pravzaprav tudi sam eden od mnogih virov. Zato mora tudi sebe nadzirati, samoorganizirati, upravljalci izrabo lastnega časa, določati prednostne naloge, obvladovati stres, izboljševati in širiti svoje kompetence.

Športni menedžerji imajo praviloma največ težav s postavljanjem prednostnih nalog – prioritet. Zunanji kriteriji, po katerih se ocenjuje njihova uspešnost, so namreč vselej športni rezultati oziroma uresničevanje športnih ciljev. Poslovni uspehi, kot so stabilno financiranje, legalno in legitimno vodenje organizacije, dobri medčloveški odnosi, primerni stiki z javnostmi, so pogosto prezrti in ostajajo v ozadju. Za gledalce, upravo, sponzorje, novinarje in politike je pomemben zgolj športni uspeh, čim večji in takojšnji. Menedžer, ki si je zastavil tovrstno prednostno nalogo, je že na začetku poti zakoračil v napačno smer. Športni rezultat z visoko dodano vrednostjo (rekord, napredovanje v višji rang, medalja na prestižnih tekmovanjih), je sinergija številnih elementov





in samo logična posledica celovito urejenega poslovnega okolja športne organizacije, ki upravlja poslovni proces treninga – produkcije športne storitve. Postavite si uresničljive, merljive in uravnotežene cilje in prednostne naloge s časovnim okvirjem, kdaj in kako jih uresničiti. Najprimernejša tehnika upravljanja s časom, ki nam ga vedno primanjkuje, je načrtovanje. Na podlagi analize, koliko časa za kaj v delovnem dnevu potrebujete, sestavite akcijski načrt dnevnega dela, v katerem odpravite nepotrebno zapravljjanje časa. Obstajajo številne informacijske podpore za načrtovanje delovnega dne, tedna, poslovnega leta in podobno, npr. olimpijskega cikla. Uporabite jih in zelo kmalu boste opazili, da vam časa ostaja.

Danes je zelo pomembno znati obvladovati stres, ki je v poslovnem okolju predvsem posledica neustrezne izrabe časa, visoke storilnostne naravnosti in vse večjega pritiska konkurence. V slovenskem športnem prostoru so med najvplivnejšimi trajni dejavniki, ki krepijo pritisk na menedžerje v športu:

- relativno majhen športni trg,
- skromna kupna moč gledalcev,
- neugodna davčna politika,
- visoko zahtevna športna publika,
- močan pritisk športnih in drugih novinarjev,
- omejena ponudba sponzorjev,
- prepočasno razvijajoča se športna infrastruktura in
- relativno skromno število obetavnih mladih športnikov, ki jih morajo menedžerji pri svojem delu upoštevati ter obvladovati.

KOMPETENCE ZA USPEŠNEGA MENEDŽERJA V ŠPORTU

Kompetenca je latinski izraz za pristojnost, upravičenost. Z njo označujemo stvarno ali moralno pravico do sprejemanja odločitev. V sodobnem smislu opredeljuje znanja in spretnosti, ki so potrebni za sprejem učinkovitih odločitev.

Sposobnost oziroma kompetentnost je torej učinkovita kombinacija znanja in spretnosti, hotenja in zmožnosti, da se najprimerneje odzovemo, ko rešujemo delovne probleme na področju, za katero smo pristojni. Kompetence menedžerja v športu delimo na osebnostne in strokovne. Med osebnostne uvrščamo odločnost, visoko samopodobo, podjetnost, odgovornost, zaupljivost, komunikativnost in druge pozitivne značajske lastnosti. Med strokovne pa poznavanje, razumevanje in rabo pojmov stroke, sposobnost podjetniškega razmišljanja, poznavanje vsebine športnega okolja, poznavanje in rabo specialnih znanj ter spretnosti načrtovanja, vode-



nja, organiziranja in nadziranja, prepoznavanje, razumevanje in reševanje problemov. Sodoben menedžer v športu ima tudi širšo družbeno odgovornost – tako imenovano interkulturalnost, kar pomeni, da spodbuja in sprejema medsebojno razumevanje med posamezniki in ekipami, ki prihajajo iz drugačnih kultur. Nihče ni več sam na svetu, kjerkoli že je. Šport povezuje, menedžer pa je povezovalac tako na lokalni kot na globalni ravni. Poznati in razumeti mora ne samo tekmovalca, trg, finance, pravo ..., ampak tudi družbo. Mora biti interkulturalno kompetenten.

POZNAVANJE LOBIRANJA V ŠPORTU ALI KAKO NAJ MENEDŽER VPLIVA NA PROCES SPREJEMANJA ODLOČITEV

Ustrezna podpora odločevalcev je lahko odločilna za uspeh.

Lobiranje v športu je zapleten proces, ki zahteva učinkovito komunikacijo, pravičen izbor informacij ter poznavanje akterjev, ki sodelujejo v procesu sprejemanja odločitev tako v strokovnem in gospodarskem kot političnem prostoru. Lahko je individualno ali pa skupinsko – npr. v obliki specifičnih interesnih združenj. Teh je v športu precej, zato je njihovo delovanje nepregledno in neučinkovito. Namen lobiranja in zastopanja lastnih interesov v športu je večplasten. Učinkovit menedžer mora poznati ključna pravila uspešnega lobiranja: kje, kako in kdo zastopa interese, kako se pridobivajo informacije in kako se ustvarjajo mreže. Vedeti mora, kako se upravljajo interesne skupine in skupine pritiska ter kako komunicirati z institucijami, ki upravljajo in financirajo šport.

SPODBUJANJE IN NAGRAJEVANJE

V šport se ljudje bolj kot v katerikoli drugo dejavnost vključujejo predvsem zato, da zadovoljujejo specifične





potrebe, ki jih na drugih področjih ne morejo.

Ljudje delamo zato, da zadovoljimo svoje potrebe. V športu lahko zadovoljimo več potreb kot pri drugih dejavnostih. Zato je poleg običajne zunanje motivacije (nagrada, plačilo, ugodnosti ...) močno prisotna tudi tako imenovana notranja (želja po vodenju kluba, zmagi na tekmovanju, medijski prepoznavnosti ...). Če poenostavimo termin motiviranje, lahko zapišemo, da je motivacija pravzaprav samo doseganje pričakovanih rezultatov z ljudmi. Dober športni menedžer mora torej znati motivirati, da doseže zastavljene cilje, ki pa morajo biti realno uresničljivi, saj motivacija ni čarobna paličica. Zelo pomembno je, da v spodbujanju vgradimo sodelovanje vpletenih najprej pri postavljanju ciljev, nato njihovo osebno odgovornost pri uresničevanju nalog in na koncu vzpostavimo sistem kazalcev uspešnosti, s katerim bomo objektivno ocenjevali dosežene učinke. Nagrajevanje v slovenskem športu je še vedno zelo občutljiva tema za vsakega menedžerja. Začne se že pri nagrajevanju menedžerja samega, konča pa lahko npr. pri zdravniku, ki izvaja preventivne zdravstvene preglede športnikov. Najbolj spodbudna oblika nagrajevanja je tudi v športu na podlagi uspeha. Plačilo naj bo vedno sestavljeno iz fiksnega in variabilnega dela. Za oboje naj bo izdelana pregledna lestvica, iz katere je jasno razvidno, kdaj in kako morajo sodelujoči uresničiti naloge, da so upravičeni do nagrade, in v kolikšnem deležu. Če je nekdo nagrajen, ne da bi moral utemeljevati in dokazovati svojo učinkovitost in prispevek k športni organizaciji, je tovrstno upravljanje s človeškimi viri nesprejemljivo in bližnjica do propada organizacije. Seveda pa nagrajevanje ni zgolj v obliki denarja, ampak tudi v drugih ugodnostih, prednostih, koristih, bonitetah nasploh ter priznanjih in nagradah. Pri nagrajevanju bodite natančni, pregledni in dosledni ter upoštevajte predvsem finančne zmožnosti vaše organizacije. Že na samem začetku pri naročanju in sklepanju dogovora o delu je treba plačila usklajevati z realnim finančnim načrtom športne organizacije. Slovenski šport še vedno zaznamujejo nepregledne finance, šibko sodelovanje med finančno službo kluba in upravo ter seveda člani. Zato se velikokrat zgodi, da ostajajo obljube in pogodbe o nagradah neizpolnjene in se spori rešujejo tudi na sodiščih.

Še veliko bolj problematično je dejstvo, da neizpolnjene obljube povzročijo motivacijski zlom ekipe oziroma včasih tudi celotnega športnega okolja. Prav v zadnjem letu smo kljub nekaterim pozitivnim trendom zadnjih let, ko so v športnih zvezah prek uveljavljanja strogih meril in sankcij skušali izkoreniniti takšne pojave, opazili tudi veliko slabosti, ki lahko pomenijo dolgoročen konec posa-

mezne športne panoge v regiji ali kraju. Nogomet in košarka sta pri nas v tem pogledu gotovo izjemno tvegani panogi. Teoretična izhodišča potrjujejo, da je motivacijo v športni ekipi po takem zlomu skoraj nemogoče vrniti na prejšnjo raven (Tušak, 2003).

USPOSABLJANJE IN IZOBRAŽEVANJE

Danes nič ne zastara tako hitro kot znanje.

Zato se uveljavlja pristop vseživljenjskega učenja, ki je ključni ukrep Evropske unije pri izvajanju lizbonskih ciljev, po katerih naj bi bila Evropa na znanju temelječa visoko konkurenčna skupnost. Zato je učenje najpomembnejše sredstvo za naložbo v človeške vire. Vlaganje v raziskovanje in razvoj, ki sta temeljna podlaga novega znanja, omogoča pripravo strokovnih podlag in podporo odločanju, kar je bistvena dejavnost športnega menedžerja, ki upravlja športno organizacijo. Menedžerjeva naloga je, da načrtno spodbuja vključevanje vseh svojih sodelavcev v programe usposabljanja, ki podpirajo poklicni in osebni razvoj strokovnih delavcev v športu. Osrednji namen usposabljanj, tako formalnih (pridobitev javno veljavne izobrazbe oziroma usposobljenosti) kot neformalnih in priložnostnih je seveda pridobivanje in krepitev kompetenc za opravljanje dela. Poleg tega pa ne gre pozabiti tudi na spreminjanje odnosa do učenja oziroma uveljavljanje vseživljenjskega učenja kot temeljne sodobne vrednote in že kar načina življenja, ki nam omogoča osebno in profesionalno rast ter konkurenčnost na trgu dela.

UPRAVLJANJE PROSTOVOLJNEGA DELA

V času komercializacije slovenskega športa je vse pomembnejše učinkovito ravnanje z volonterskimi športnimi delavci, ki lahko pomenijo odločilno konkurenčno prednost na športnem trgu.

V športu strokovnega dela ne opravljajo vsi poklicno, ampak je precejšnji delež prostovoljcev, ki za opravljenno delo niso plačani. Praviloma so upravičeni samo do nadomestila, s katerim plačajo stroške, ki so pogoj za opravljanje dela (npr. potni stroški, telefon, prehrana, nočitev za trenerja ...), in do opreme in rekvizitov, s katerimi opravljajo delo (npr. smuči za učitelja smučanja). Pri upravljanju prostovoljnega dela v športu je potrebna še posebna previdnost. Danes se v športnih organizacijah namenja premalo pozornosti vsebinskemu proučevanju menedžmenta in vodenja prostovoljcev. Rešitev ni v hitrem prenosu dobrih praks, ki veljajo za zaposlene ali pogodbene strokovne delavce, saj je pri tem potrebna previdnost, predvsem pa sistematičnost in načrtova-





nje sprememb. Ni namreč mogoč neposreden prenos metod, ki veljajo za učinkovite pri upravljanju poklicnih strokovnih delavcev, na volonterske delavce v športu, ampak gre za svojevrsten pristop. V teoriji pri prostovoljstvu govorimo o »koraku naprej in nazaj«. Pri koraku naprej gre za vključevanje pripravnikov in študentov v delo z mentorji, ki skrbijo za osebnostni in strokovni razvoj začetnika ter za strokovnost dela. Tako začetnik pridobiva potrebne delovne izkušnje in spretnosti, organizacija pa brezplačno strokovno pomoč. Pripravnik pa ima več možnosti za kasnejšo zaposlitev in korak naprej v svoji poklicni karieri. Pri »koraku nazaj« pa se v delo vključujejo upokojeni in drugi športni strokovnjaki, ki imajo čas in motiv za delo brez plačila. S svojimi izkušnjami so dragocena pomoč pri delu.

OD IDEJE DO URESNIČITVE ALI KAKO DO NOVIH DELOVNIH MEST V ŠPORTU

Brez ideje imate problem. Z idejo pa probleme...

Če v športni organizaciji načrtujete novo delovno mesto, morate najprej odgovoriti na vrsto vprašanj o opisu del in nalog, stroških dela, oceni ciljnega trga in pričakovanih prihodkih, iz česar se lahko izračuna donosnost novega delovnega mesta oziroma prihodek delavca. Velikokrat se zatakne, ko se izračunajo vsi stroške in primerjajo s prihodki. Soočanje s stvarnostjo je prvi pogoj za učinkovito upravljanje. Na tisoč idej se je le ena sposobna soočiti s trgom in uspeti. Te resnice se upravljavci slovenskega športa slabo zavedajo, sicer bi projekte izločali, preden zanje porabijo svoj čas in denar.

5. MENEDŽMENT S FINANČNIMI VIRI

Finance so nedvomno ključno področje upravljanja. Športno društvo kot najpogostejša oblika organizacije v slovenskem športnem prostoru ima svojevrsten status, opredeljen v zakonodaji, ki mu ni naklonjena.

Oglejmo si nekaj osnovnih značilnosti. Društvo je pravna oseba zasebnega prava, ustanovljena na podlagi Zakona o društvih (Uradni list RS, št. 60/95, 49/98 – odločba US, 89/99 in 80/04), v nadaljevanju ZDru. Pridobivanje sredstev za delovanje društva, opravljanje pridobitne dejavnosti, uporaba presežka prihodkov, zagotavljanje podatkov o finančno-materialnem poslovanju in obveznost predložitve letnega poročila o poslovanju so določeni v IV. poglavju Zdru (členi od 21 do 26).

V 21. členu zakona je navedeno, da lahko društvo sredstva za svoje delovanje pridobiva:

- s članarino,
- iz naslova materialnih pravic in dejavnosti društva,
- z darili in volilli,
- s prispevki donatorjev,
- iz javnih sredstev in
- drugih virov.

Zakon dalje navaja, da mora društvo, če pri opravljanju svoje dejavnosti ustvari presežek prihodkov nad odhodki, tega porabiti za izvajanje dejavnosti, za katero je bilo ustanovljeno. Za upravljanje je zelo pomembna tudi navedba, da je vsaka delitev premoženja društva med njegove člane nična.

V nadaljevanju podrobneje predstavljamo posamezne vire financiranja.

ČLANARINA je pristopnina fizičnih oseb, ki jo posameznik plača društvu, ko se vanj včlani. Društvo jo v svojem statutu praviloma opredeli za časovno obdobje enega leta, zaračunava pa se v enakih zneskih. Članarine niso obdavčene z davkom na dodano vrednost. Plačilo članom običajno zagotavlja zgolj določene pravice, ki jih društvo opredeli v svojem temeljnem aktu (statut, ustanovitveni akt, pravilnik ...).

SREDSTVA IZ NASLOVA MATERIALNIH PRAVIC IN DEJAVNOSTI DRUŠTVA so sredstva, ki jih društva ustvarjajo s pridobitno dejavnostjo in so obdavčena.

22. člen zakona o društvih določa, da društvo lahko neposredno opravlja pridobitno dejavnost pod pogoji, ki jih za opravljanje te dejavnosti določa zakon. Pridobitna dejavnost mora biti določena v temeljnem aktu in mora biti povezana z nameni in nalogami društva ter se lahko opravlja v obsegu, potrebnem za njihovo doseganje.

Društvo lahko neposredno opravljanje pridobitne dejavnosti z društvenimi sredstvi zaupa drugim osebam na temelju zakupne ali sorodne pogodbe. To mu omogoča, da se posveti samo ukvarjanju s športnimi dejavnostmi.

SREDSTVA, PRIDOBLENA Z DARILI IN VOLILLI, so lahko v materialni ali finančni obliki, ki jih društvo pridobi od kateregakoli posameznika, pravne osebe, ustanove ... Ta sredstva so neobdavčena.

PRISPEVKI DONATORJEV so podarjena sredstva z gospodarskim namenom v materialni ali fizični obliki bodisi od pravnih ali fizičnih oseb. Za prihodke, pridobljene iz tega naslova, društva ne plačujejo davka od dobička. Če je donator pravna oseba, lahko znesek donacije, ki ne presega 0,3 % lastnih ustvarjenih prihodkov, upošteva kot odhodke poslovanja, kar je donatorju v korist. Za fizično osebo pa donatorsvo v omenjenih mejah prav tako pomeni ugodnost, saj znižuje davčno osnovo za plačilo davka od dobička.





SREDSTVA, PRIDOBLENA IZ JAVNIH SREDSTEV, so finančna sredstva, ki jih za delovanje ali/in dejavnost društva namenjuje lokalne skupnosti in država. Za nadzor nad zakonitostjo, namembnostjo, gospodarnostjo in porabo javnih sredstev, ki jih društvo prejme za izvajanje svoje dejavnosti, je pristojno računsko sodišče (določba 26. člena Zdru).

SREDSTVA, PRIDOBLENA IZ DRUGIH VIROV, so vsa ostala sredstva. Najpogostejša oblika so vsekakor sredstva, pridobljena iz naslova sponzorskih pogodb, v kateri sponzor, ki je lahko fizična ali pravna oseba, in spozoriranec, ki je lahko društvo ali športnik član društva, opredelita temeljne pravice in obveznosti ... V tem primeru je prejemnik sredstev dolžan plačati davek na dodano vrednost, športnik pa dohodnino.

Društvo mora zagotoviti podatke o svojem finančno-materialnem poslovanju na način in v obliki, ki ju določi s temeljnim ali posebnim aktom, kakor to določa odločba 24. člena zakona o društvih. Podatki o finančno-materialnem poslovanju se izkazujejo v skladu s standardom za društva. Slovenski računovodski standardi (Uradni list RS, št 107/01), v nadaljevanju SRS, vsebujejo tudi Računovodske rešitve v društvih (SRS 33), ki opredeljujejo

- bilanco stanja (SRS 33.5 in 33.6),
- izkaz poslovnega izida (SRS 33.7 in 33.8),
- vodenje poslovnih knjig (SRS 33, poglavje B.2),
- druge gospodarske kategorije, ki so pomembne za računovodsko obravnavanje v društvih.

PRIDOBITNE IN NEPRIDOBITNE ŠPORTNE ORGANIZACIJE

Društvo mora vse morebitne presežke iz pridobitne dejavnosti porabiti za opravljanje nepridobitnih dejavnosti društva.

Iz navedenega v prejšnjem poglavju lahko utemeljeno domnevamo, da se poslovanje v društvu deli na dva pomembna pristopa, in sicer na:

- pridobitni in
- nepridobitni del dejavnosti.

V skladu s 3. in 9. členom Zakona o davku od dohodkov pravnih oseb (Uradni list RS, št. 40/04. 54/04 – ZdavP-1, 70/04 – popr. in 139/04), v nadaljevanju ZDDPO-1, so društva zavezanci za davek od dohodkov pravnih oseb, vendar davka ne plačujejo, če

- so v skladu z ZDru ustanovljena za opravljanje nepridobitne dejavnosti,
- so v vsem davčnem obdobju njihovo finančno in materialno poslovanje ter akti v zvezi s tem, zlasti te-

meljni akt, usklajeni z določbami Zdru.

Če pa društvo poleg nepridobitne opravlja tudi pridobitno dejavnost, plača davek od dohodkov iz opravljanja pridobitne dejavnosti. Pri določanju davčne osnove se prihodki iz opravljanja dejavnosti, ki ni pridobitna, in dejanski ali sorazmerni stroški te dejavnosti izvzamejo iz davčne osnove (ugotovimo odbitni delež).

V skladu z 20. členom ZDDPO-1 se priznajo le odhodki, ki so potrebni za pridobitev prihodkov. Odhodki, ki niso potrebni za pridobitev prihodkov, so odhodki, za katere glede na dejstva in okoliščine velja, da:

- niso neposreden pogoj za opravljanje dejavnosti in niso posledica opravljanja dejavnosti,
- imajo značaj zasebnosti in
- niso v skladu z običajno poslovno prakso.

To za društvo pomeni, da se z davčnega vidika priznajo le tisti odhodki, ki so potrebni za izvajanje namena društva in njegovo poslovanje. Pri presojanju, kateri stroški so to, je treba upoštevati tudi, ali so v skladu z običajno poslovno prakso v posamezni dejavnosti glede na pretekle in druge izkušnje in jih primerjati z drugimi dejavnostmi ter dejstvi in okoliščinami. (Vir: spletne strani Davčne uprave Republike Slovenije.)

Pridobitna dejavnost namreč mora biti povezana z nepridobitnim poslanstvom društva, zaradi katerega so določeni subjekti na podlagi ZDru organizirali svojo obliko društva. Kar pomeni, da pridobitna dejavnost društva nikakor ne more biti usmerjena povsem podjetniško. Prav tako se v tej smeri ne sme razvijati. Svobodno podjetniško pobudo znotraj pridobitne dejavnosti nekega društva pa v celoti zavira prepoved delitve dobička oziroma premoženja društva (21. člen Zdru). Medtem ko 23. člen Zdru navaja, da mora društvo vse presežke iz pridobitne dejavnosti porabiti za opravljanje nepridobitnih dejavnosti društva.

Z objavo Pravilnika o opredelitvi pridobitne in nepridobitne dejavnosti (Uradni list 109/2007 z dne 30.11.2007 in dopolnitve objavljene 2009 na http://www.mf.gov.si/slov/dav_car/predpisi_predlogi.htm) so se zaključile dileme kaj se šteje za pridobitno in nepridobitno dejavnost. Če predmetni pravilnik ne določa drugače, je dejavnost zavezanca pridobitna, če je izpolnjen vsaj eden od naslednjih pogojev:

1. dejavnost se opravlja na trgu zaradi pridobivanja dobička,
2. zavezanec z njenim opravljanjem konkurira na trgu z drugimi osebami, zavezanci po Zakonu o davku od dohodkov pravnih oseb.





POSLOVNI NAČRT

Športni menedžer mora nameniti veliko pozornosti prav pripravi poslovnega načrta posameznega društva, saj s tem že na samem začetku lahko razmeji nepridobitni in pridobitni del dejavnosti.

Natančno lahko opredeli posamezne aktivnosti društva glede na njegovo poslanstvo, načrtuje aktivnosti za pridobivanje prihodkov iz različnih virov, vse to pa z namenom, da zagotovi skladnost med prihodki in odhodki glede na načrtovane dejavnosti društva.

Priporočamo, da se predlog poslovnega načrta oblikuje na podlagi letnega programa društva. Letni poslovni načrt društva naj poleg predlaganih smernic vsebuje tudi vse podatke o tekočem letnem poslovanju. Poleg ocene načrta poslovanja in pridobivanja sredstev društva naj temelji predvsem na podlagi ocene uspešnosti in ugotavljanja pomanjkljivosti preteklega poslovnega leta oziroma preteklih let. Poslovni načrt naj bo sprejet in potrjen na skupščini društva. Vse morebitne spremembe ali dopolnitve naj sprejme upravni odbor ali drug organ, ki ga za to aktivnost pooblasti skupščina.

Smernice za pripravo poslovnega načrta:

- opredelitev pridobitne dejavnosti društva (npr. aktivnosti za pridobivanje sponzorskih pogodb, priprava prodaje reklamnega materiala, organizacija srečevala, plesa ...) z vsemi potrebnimi elementi (število udeležencev, vsebina programa ...);
- opredelitev nepridobitne dejavnosti društva znotraj njegovega poslanstva (npr.: proces treningov s pripravami, opredelitev tekmovanj z začrtanimi cilji ...);
- kratka analiza delovanja društva preteklih let (število aktivnih in neaktivnih članov, doseženi rezultati, referenčna lista, pomembna poslanstva in dosežki ...);
- celovit in uravnotežen sistem kazalnikov uspešnosti, s katerimi lahko objektivno ugotavljamo uresničevanje zastavljenih ciljev.

Dobro pripravljen poslovni načrt je odlična podlaga za pridobivanje novih sponzorjev, donatorjev, članov ..., prav tako pa tudi verodostojen dokument, ki izkazuje namere in osnove za finančno poslovanje.

FINANČNI NAČRT

Ob upoštevanju osnovnih smernic poslovnega načrta si lahko pripravimo pregleden finančni načrt.

Pridobitni del poslovanja:

- ovrednotiti odhodke za pridobitni del poslovanja po posameznem dogodku ali dejavnosti,

- ovrednotiti prihodke za pridobitni del poslovanja po posameznem dogodku ali dejavnosti,
- predvideti dobiček/izgubo pridobitnega dela poslovanja po posameznem dogodku ali dejavnosti na koncu določenega obdobja,
- določiti časovno in vrednostno oceno pretoka dobička iz pridobitnega v nepridobitni del poslovanja.

Nepridobitni del poslovanja:

- ovrednotiti odhodke glede na posamezne aktivnosti,
- oceniti vrednost pokrivanja stroškov članov za izvedbo posameznih aktivnosti,
- ugotoviti pretok sredstev iz pridobitnega dela poslovanja in hkrati pokrivanje izvedbe vseh začrtanih aktivnosti društva, tj. dobiček oziroma izgubo.

Za oblikovanje posameznih zgoraj navedenih postavk nam je lahko v pomoč tudi kontni okvir za društva.

Stroške pridobitne ali nepridobitne dejavnosti lahko opredelimo kot razred 4, in sicer:

- stroški materiala in blaga (stroški materiala, stroški embalaže, odpis drobnega materiala, ki se vodi v okviru zaloga, stroški energije, drugi stroški materiala, stroški za nakup strokovne literature in podobno);
- stroški storitev (vse vrste porabljenih storitev, stroški po pogodbah o delu, najemniške pogodbe, avtorsko delo oz. druga pravna razmerja, razen delovnega razmerja s fizičnimi osebami);
- stroški dela (plače, nadomestila plač in drugi prejemki iz delovnega razmerja, dajatve, ki se plačujejo za socialno varnost zaposlenih v breme društva ter druge dajatve);
- dotacije drugim pravnim osebam;
- amortizacija;
- stroški naložb (stroški naložb v nepremičnine, neopredmetenih dolgoročnih sredstev, opreme in drugih opredmetenih osnovnih sredstev);
- finančni odhodki (stroški obresti, tečajne razlike, odpisi finančnih naložb);
- drugi odhodki (odškodnine in denarne kazni, popravki obratnih sredstev, prevrednotovalni odhodki in popravki poslovnega izida zaradi ohranitve kupne moči društvenega sklada);
- dajatve (davki, prispevki, takse in druge dajatve, razen tistih, ki so po naravi stroški dela ali pa se obračunavajo od nakupne vrednosti pridobljenega materiala, storitev, blaga in osnovnih sredstev).

Prihodke pa uvrstimo v 7. razred, in sicer:

- prihodki, prejeti od članov (članarine, prostovoljni prispevki in podobno);





- prihodki iz proračunov (podpore in subvencije, preje-te neposredno iz proračuna države oziroma lokalne skupnosti ali prek organa države);
- prihodki iz opravljanja dejavnosti (prihodki, ustvarjeni s prodajo proizvodov blaga in storitev);
- finančni prihodki (prejete obresti, pozitivne tečajne razlike, prihodki v zvezi z danimi posojili in drugi do-nosi na podlagi finančnih naložb);
- drugi prihodki (donacije in podpore), če ne izvirajo iz proračuna ali od članov, odpisi obveznosti, razen obveznosti iz prejetih posojil, ter ostali prihodki, ki se ne izkazujejo v drugih skupinah; v tej skupini se izkazujejo prihodki (dobički) od prodaje osnovnih sredstev in neopredmetenih dolgoročnih sredstev, ki so razlika med kupnino in neodpisano vrednostjo prodanega sredstva.

DAVKI V ŠPORTU

Davek se plača od opravljanja pridobitne dejavnosti, davčna stopnja za leto 2009 znaša 21%. Davčna osno-va je ugotovljeni dobiček, kot presežek prihodkov nad odhodki.

Društvo je davčni zavezanec:

- če samostojno opravlja dejavnost in je imelo v za-dnjih 12 mesecih (ni nujno koledarsko leto) promet (obdavčljiv kot oproščen), večji od od 25.000 eur;
- če se samostojno odloči, da se bo registriralo kot za-vezanec, kar mora ostati najmanj pet let.

V 26. členu ZDDV so navedene vse dejavnosti, oprošče-ne plačila DDV. Če društvo opravlja izključno nepridobi-tno dejavnost, ni upravičeno do vračila DDV, če pa je del dejavnosti, ki jo je društvo opravilo, pridobiten, je treba izračunati njen delež. Na podlagi odbitnega deleža se izračuna DDV.

Društva so nepridobitna združenja, iz česar sledi, da opravljajo nepridobitno dejavnost in so zaradi tega tudi opravičena plačila davka od dobička, če ga ne ustvar-jajo. Če opravljajo pridobitno dejavnost, pa je treba za pridobitni del obračunati davek od dobička.

V tem primeru društvo za opravljeno storitev ali prodano blago oziroma storitve zaračunava davek na dodano vrednost po splošni davčni stopnji 20 %, ki velja za sko-raj vse izdelke in storitve, ter po znižani stopnji 8,5 %, ki pa velja za:

- hrano in brezalkoholne pijače (vključno s pripravo in strežbo jedi),
- knjige, časopise, kasete, DVD-je, zgoščenke,
- vstopnice za razstave, naravne znamenitosti, kino

predstave, glasbene prireditve, kulturne prireditve, zabaviščne parke, sejme, športne prireditve in po-dobno ter

- uporabo športnih objektov za športne dejavnosti.

Oprostitev plačila davka na dodano vrednost pa velja za:

- članarine, pod pogojem, da se članom ne nudi blaga ali storitev v zameno za plačano članarino,
- prefakturiranje dejanskih stroškov svojim članom, brez dodatno zaračunane provizije, račun pa mora biti izdan za posameznega člana.

Društvo ni davčni zavezanec, če je njegov prihodek v za-dnjih 12 mesecih manjši od šest milijonov tolarjev in sa-mostojno opravlja dejavnost. Za ta društva velja, da ne zaračunavajo davka na dodano vrednost za opravljene storitve in prodano blago. Davek na dodano vrednost, ki jim ga zaračunajo dobavitelji storitev ali blaga, pa po-večuje vrednost prejetega blaga ali storitev.

NEVLADNE ORGANIZACIJE V ŠPORTU

Nevladne organizacije so pomembna podpora sodobnih družb.

Nevladne organizacije so eden ključnih stebrov civilne demokratične družbe. Praviloma so to vse prostovoljne, neodvisne in nepridobitne organizacije, katerih delova-nje je splošno koristno ali dobrodelno. Nevladna orga-nizacija mora imeti status pravne osebe, ki jo skladno z zakonom ustanovijo fizične ali pravne osebe zasebnega prava. Organizacija mora biti neodvisna od vlade in dru-gih organov oblasti, cerkve oziroma verskih skupnosti, političnih strank in gospodarskih družb. Ustanovljena mora biti po načelu svobodne odločitve in po tem na-čelu mora tudi delovati, poleg tega pa mora poslovati nepridobitno, kar pomeni, da presežkov nad odhodki in premoženja v nobenem primeru ne deli med člane organizacije ali upravo, temveč jih uporablja skladno s poslanstvom in cilji organizacije, ki so opredeljeni v usta-novnem ali drugih temeljnih aktih organizacije.

DELOVANJE V JAVNEM INTERESU

Kriterije in pogoje natančno opredeljujeta 5. in 6. člen Pravilnika o podelitvi statusa društva, ki deluje v javnem interesu na področju športa.

Nevladne organizacije (NGO) bičajno izvajajo različne splošno koristne naloge, ki jih državni organi in druge organizacije iz različnih razlogov posamično ali pa v celoti ne izvajajo. Te naloge so lahko prepoznane kot del javnega interesa. S tem nevladne organizacije pre-vzemajo del odgovornosti za javno dobro in družbeni





razvoj, zato so poleg priznanja pomena upravičene tudi do pravne varnosti in zagotavljanja materialnih in drugih pogojev za delovanje. Običajno so projektno sofinancirane na podlagi javnih razpisov.

Na področju športa nevladne organizacije delujejo predvsem na področju družbenih prostočasnih dejavnosti. V prostem času se namreč ljudje združujejo, da bi zadovoljevali svoje potrebe po gibanju, druženju, razvedrilu in v ta namen organizirajo različne oblike športnih dejavnosti. Nekatere med njimi, ki sodijo v izvajanje javnega interesa na področju športa, vlada pogosto tudi sofinancira. Športna društva morajo skladno z zakonodajo izpolnjevati tri kriterije, da sploh lahko vložijo predlog za pridobitev takega statusa:

- namen ustanovitve društva in delovanje presega uresničevanje interesov njegovih članov,
- delujejo nepridobitno v javnem interesu,
- od njihove ustanovitve sta morali preteči najmanj dve leti.

Spoštovati pa morajo tudi nekatera splošna načela, in sicer da:

- izvajajo dejavnosti, katerih namen je splošno družbeno koristno,
- dosegajo ta namen,
- presegajo uresničevanje interesov članov,
- delujejo nepridobitno,
- vlagajo prihodke v dejavnost javnega interesa,
- je večina članstva aktivna v športu,
- je organizacija včlanjena v športne zveze.

PREČNOST IN KONFLIKTNOST ZASEBNEGA IN JAVNEGA INTERESA V ŠPORTU

Športno društvo, ki izvaja športni program izključno za svoje člane, posluje pridobitno in izvaja dejavnosti, ki niso splošno družbeno koristne, deluje v zasebnem interesu.

Športne organizacije oziroma društva, ki poslujejo izključno za svoje lastne interese in zgolj za svoje člane in potrebe, ne delujejo v javnem interesu. To velja tudi za organizacije, ki so neposredno in posredno – bodisi finančno ali upravljavsko – odvisne od oblasti, cerkve, političnih strank ali gospodarstva; takim ne pripadajo nikakršne pravice in ugodnosti statusa bodisi nevladnih organizacij ali organizacij, ki soustvarjajo javno dobro na področju športa. Športno društvo, ki izvaja športni program izključno za svoje člane, ki posluje pridobitno, ni vključeno v športne zveze ali izvaja dejavnosti, ki niso splošno družbeno koristne, deluje v zasebnem interesu in zato neutemeljeno pričakuje sofinanciranje iz javnih financ. V tem primeru lahko govorimo o konfliktu jav-

nega in zasebnega interesa. Nasprotno pa društva, ki izpolnjujejo navedene pogoje, delujejo v javnem interesu in lahko pričakujejo sofinanciranje iz javnih financ, če bo njihovo delovanje kot tako prepoznano na podlagi javnega razpisa in meril za sofinanciranje izvajalcev letnega programa bodisi na državni ali lokalni ravni. V tem primeru lahko govorimo o prečnosti med javnim in zasebnim interesom.

PET KORAKOV ZA USPEŠNO PRIDOBIVANJE JAVNIH FINANČNIH SREDSTEV

Kako izbrati ustrezní program, najti ustrezne partnerje, pripraviti finančni načrt, izpolniti razpisno dokumentacijo in katere so najpogostejše napake pri prijavljanju na razpise, so ključna vprašanja, ki se pojavijo, ko začnemo zbirati finance za izvajanje naših programov.

Za uresničevanje javnega interesa v športu na državni ravni za šport pristojno ministrstvo razpiše javne razpise, s katerimi sofinancira v nacionalnem programu športa zapisane naloge. Za uresničevanje lokalnega interesa v športu lokalne skupnosti prav tako razpišejo javne razpise za sofinanciranje športa v mejah občine. Poleg tega razpisuje javne razpise še Fundacija za šport, ki prav tako upravlja z javnimi financami z namenom uresničevanja politike razvoja in podpore slovenskemu športu. Seveda ne gre pozabiti na možnosti, ki jih po novem na našem trgu ponujajo evropski strukturni skladi in drugi javni mednarodni razpisi za šport in s športom povezane programe. Poznavanje ključnih elementov, ki so skupni vsem javnim razpisom, je podlaga za pripravo učinkovite prijave. V nadaljevanju bomo predstavili pravzaprav vse, kar morate vedeti o javnih razpisih na področju športa.

Objava javnih razpisov

Praviloma so vsi javni razpisi objavljeni v Uradnem listu Republike Slovenije ter na domačih spletnih straneh Ministrstva za šolstvo in šport, Fundacije za šport in spletnih straneh občin ter na različnih komercialnih spletnih straneh (npr. javnirazpisi.com). Ker se termini objav razpisov pogosto menjavajo, ne odlašajte in pokličite pristojne uradnike, da vam povedo, kdaj in kje načrtujejo objavo. Naredili ste prvi korak in izvedeli za razpis.

Analiza javnega razpisa

Javni razpis podrobno proučite in najprej odgovorite na tri temeljna vprašanja: ali izpolnjujete razpisne pogoje, ste kompetentni za pripravo uspešne vloge in ali ste sposobni uresničiti na razpis prijavljen program? Samo če pritrdilno odgovorite na vsa tri zastavljena vprašanja,





je smiselno nadaljevati. Poleg analize razpisa, če v njem niso natančno navedena merila za izbor, je zelo koristno, če proučite še pravne podlage ali pravila, merila, na katerih sloni izbira. Tako boste natančno vedeli, kako bo vaša vloga ocenjevana. Ne zanašajte se na to, da se bo strokovna komisija prilagajala vašim merilom in načinu dela, ampak nasprotno: vi se morate prilagoditi metodologiji pridobivanja javnih financ. Naslednji korak je zagotavljanje izpolnjevanja povsem formalnih pogojev, ki nimajo veliko opraviti z vsebino, so pa odločilnega pomena.

Izpolnjevanje formalnih pogojev

Razpisna komisija bo skrbno preverila, ali je vloga v skladu s kontrolnim seznamom (vloga in vsi zahtevani obrazci, vse priloge in vsa dokazila), ali je prispela pravočasno (poštni žig, ko je bila vloga odposlana, ali je prispela do določene ure ...) in ali je pravilno opremljena (na vlogi točen naslov prijavitelja in naslovnika, oznaka: ne odpiraj, javni razpis). Nikar si ne domišljajte, da bo komisija površna in nenačelna. Če boste zamudili rok prijave, bo vaša vloga gladko zavržena – vrnili vam jo bodo na vaš naslov. Če bo obravnavana po zakonu o upravnem postopku, vas bo komisija pozvala, da manjkajoče priloge ali podatke v navedenem roku dopolnite, sicer vloge ne bodo obravnavali, ampak prvi vtis ste že naredili. Najpogostejše napake so: prepozno odposlana ali izročena prijava, prijava ali priloge so nepodpisane in brez žiga, podpisana je nepooblaščen oseba, namesto originala je fotokopija, manjka kakšna priloga – ostala je na primer v arhivski mapi kopije vloge prijavitelja... Zdaj ko ste opravili tretji korak, je na vrsti oblikovanje vloge tako, da se bo ujemala z razpisnimi cilji.

Skladnost z razpisnimi cilji

Ko je vloga formalno popolna in je prvo sito za vami,

razpisna komisija preverja in ugotavlja skladnost vaše vloge s cilji, nameni in oblikami sofinanciranja, navedenimi v javnem razpisu.

Običajno je to druga faza izločanja, preden vaša vloga pride do ocenjevanja oziroma evalvacije, s katero bo komisija presodila vašo vlogo in vam dodelila pripadajoče število točk oziroma oceno, ki bo podlaga za višino dodeljenih javnih financ. Oblikovanje vloge temelji na programu, ki bo uresničil razpisani cilj ali več ciljev. Zato mora biti iz vloge povsem razvidno, katere cilje boste realizirali, s katerimi aktivnostmi in ukrepi, kdo jih bo izvajal, kako jih boste izvajali, v kakšnem časovnem in finančnem okvirju. Pri preverjanju, ali dosegate skladnost s cilji, vam je lahko v pomoč spodaj prikazana tabela tako imenovanega logičnega okvira projekta.

Izbor in potrjevanje projektov

V nadaljevanju naročnik vloge pregleda in oceni, pri čemer mu običajno pomagajo zunanji ocenjevalci. Pri tem uporablja različne postopke ocenjevanja in izbire predlogov vlog.

Običajno se vloge, ki jih prijavitelji predložijo, ocenijo v skladu z naslednjimi merili:

Upravičenost prijaviteljev, partnerjev in projektov

- Preveri se, ali so prijavitelj, morebitni partnerji in projekt v skladu z merili.

Ocena kakovosti predlogov in finančna ocena

Ocena kakovosti predlogov, vključno s predlaganim proračunom, se izvede v skladu z ocenjevalnimi merili. Običajno obstajata dve vrsti teh meril: za izbiro in dodelitev. Izbirna merila naj bi pomagala oceniti prijaviteljevo operativno zmogljivost in zagotovila, da ima prijavitelj:

- vire za izvajanje svoje dejavnosti ves čas izvajanja projekta,
- strokovno usposobljenost in kvalifikacije ter kompetence, potrebne za uspešno dokončanje predlaganega projekta.

Dodelitvena merila omogočajo oceno kakovosti predloženih vlog glede na postavljene cilje in prednostne naloge ter dodelitev finančnih sredstev za projekte, ki dovoljujejo največjo celotno učinkovitost razpisa. Obsegajo vidike, kot so pomembnost projekta, njegova skladnost s cilji razpisa, kakovost, pričakovani učinek, trajnost, kompetentnost strokovnih kadrov, ki izvajajo projekt, in stroškovna učinkovitost glede porabe javnih financ.





6. MENEDŽMENT Z INFRASTRUKTURO ZA ŠPORT IN PROSTI ČAS

Vizija nadaljnega razvoja slovenskega športa je tudi v trajnostnem razvoju, socialnem menedžmentu, uvajanju zelenih tehnologij in inovacij na področju infrastrukture za šport in prosti čas.

Za primeren razvoj športa je predpogoj ustrezna športna infrastruktura. Bodočnost nadaljnega razvoja slovenskega športa je tudi v trajnostnem razvoju, socialnem menedžmentu, uvajanju zelenih tehnologij in inovacij na področju infrastrukture za šport in prosti čas. V Sloveniji še vedno ni izdelanih veljavnih standardov in normativov načrtovanja, gradnje, upravljanja in vzdrževanja infrastrukture za šport in prosti čas. Prav tako še vedno ni umeščenih poklicev in delovnih mest, ki jih potrebujejo upravljalci infrastrukture, v javnem Katalogu delovnih mest, poklicev in funkcij. Menedžerji športnih objektov so prepuščeni lastni iznajdljivosti in priporočilom interesnega združenja športnih centrov Slovenije www.sportnicentri.si. Okoljske spremembe, finančne in ekonomske krize, socialne spremembe, nove tehnologije, nove ponudbe in povpraševanje narekujejo prenavo obstoječe filozofije rabe prostega časa in infrastrukture. Številne družbene spremembe zahtevajo oblikovanje nove paradigme in umestitev primerne športne infrastrukture v urbano in ruralno okolje.

7. MENEDŽMENT MARKETINGA V ŠPORTU

Današnja družba bolj kot kadarkoli prej uporablja menjalne procese za zagotavljanje potrebnih virov in zadovoljevanje svojih potreb, ob tem pa tako organizacija kot posameznik nepretrgoma vstopata v številne različne menjalne odnose, v katerih sta za uresničevanje svojih ciljev prisiljena uporabljati znanja in spretnosti trženja.

Ko govorimo o trženju v športu, imamo v mislih tržni splet kot celovit in prevladujoč družbeni odnos menjave na področju športnega trga, ki kateremukoli kupcu ponuja kakršnekoli športne programe. Kupec se mora znajti v bogati ponudbi pristočasnih dejavnosti, prepoznati zanj primerne produkte in se v procesu izbiranja odločiti za tistega, ki uresničuje njegove zahteve in pričakovanja. Prav tako mora organizacija zasnovati primeren produkt, poiskati ustrezne poti do kupca ter nanj vplivati tako, da se bo na ponudbo odzval. Zato bomo v nadaljevanju govorili o najnujnejših marketinških znanjih in spretnostih, ki so osnova za tržno ukrepanje. Na podlagi tega, kako in koliko športne organizacije tržno

ukrepajo oziroma se trgu odzivajo in prilagajajo, jih lahko delimo na:

- neodzivne,
- občasno odzivne,
- dokaj odzivne,
- popolnoma odzivne.

Slednje so tržno zasnovane. Zanje je značilno, da sledijo potrebam potrošnikov in za uresničevanje svojega poslanstva uporabljajo vse razpoložljive strategije, taktike in tehnike, ki so jim na voljo. Še več – vodilne športne organizacije uporabljajo tudi ustvarjalni pristop in iščejo nove vsebine, načine ter oblike, kako se na razvejanem športnem trgu čim bolj približati kupcu in ga prepričati, da se odloči prav za ponujen program in ne katerega drugega. Pri tem je zelo pomembna prepoznavna, utrjena storitvena znamka, ki deluje kot svetilnik v temi in usmerja kupce. Seveda pa športni trg oziroma tako imenovano povpraševanje samo po sebi še ne zagotavlja usmeritve športne organizacije in produkcije določenih športnih programov. V praksi mora praviloma namesto tega sama športna organizacija identificirati ali ustvariti športni trg in ga potem izkoriščati kot vir celovite menjave. V nadaljevanju predstavljamo preprost model, prirejen po ameriški avtorici Cristine M. Brooks (1995).

KAKO ZAČETI?

Kaj je pomembno za dober začetek? Zasnovati strategijo, ki vas brez boja pripelje do zmage! Za dober začetek, ki pa še vedno ne zagotavlja uspešnosti, je najpomembnejše obvladovanje projekta. Pri tem imamo v mislih celovito preverjanje in simulacijo vseh morebitnih dogodkov, vezanih na izbrani posel. Prepoznati je treba vse, kar se vam lahko zgodi, ko uresničujete zastavljeni cilj, in načrtovati odziv na sleherno spremembo na zastavljeni poti. Če želite biti dober upravljevalec ali menedžer, morate torej nase prevzeti odgovornost za uspešnost projekta in ga samozavestno voditi do uresničitve. To pa vam bo uspelo le, če boste najprej zasnovali celovit strateški načrt. Brž ko bodo vaše ideje in cilji, ki jih želite doseči, zapisani, boste ugotovili, ali ste na pravi poti.

Biti učinkovit ali uspešen?

Učinkoviti ste preprosto takrat, ko nekaj dobro naredite. Uspešni pa šele takrat, ko to naredite tako, kot ste načrtovali. Za to pa potrebujete strateški načrt, ki vam pove, kaj pravzaprav želite narediti, kako boste uresničili svoj cilj, koliko podpore potrebujete in kakšna naj bo, katere trge potrebujete za to in kako boste zagotovili gmotna sredstva. Pri tem bi vas želeli opozoriti, da imamo v športu – kot tudi v kulturi, znanosti in še





kje – med tržno zasnovanimi športnimi organizacijami dve usmeritvi, ki izvirata iz temeljnega motiva delovanja organizacije, in sicer:

- pridobitno in
- nepridobitno usmerjeno športno organizacijo.

Osnovna razlika je v opredelitvi zastavljenih ciljev, pri čemer je cilj pridobitne organizacije ustvariti čim večji dobiček, nepridobitne pa povrniti z uresničevanjem poslanstva nastale stroške organizacije in morebitni dobiček vrniti v osnovno dejavnost. Če želimo uspešno tržiti v športu, moramo najprej odgovoriti na naslednja vprašanja:

1. Želimo zasnovati pridobitno ali nepridobitno športno organizacijo?
2. Ali zmore organizacija zasnovati in izvesti storitve, ki jih je moč prodajati za denar?
3. Ali obstaja trg, in če obstaja, kolikšna je njegova kupna moč za naše produkte?

Deset korakov do uspeha

V nadaljevanju predstavljamo deset korakov, ki vas bodo zagotovo pripeljali do uspeha:

- prvi korak: posnetek stanja in prepoznavanje tržnih priložnosti,
- drugi korak: prepoznavanje in razumevanje športnega trga,
- tretji korak: obvladovanje strukture športnih produktov,
- četrti korak: poznavanje športnih produktov, trga in iskanje tržnih niš,
- peti korak: opredelitev ciljne skupine kupcev,
- šesti korak: raziskava trga,
- sedmi korak: vsebina, oblika in podoba produkta,
- osmi korak: oblikovanje cene produkta,
- deveti korak: oglaševanje,
- deseti korak: prodaja programa.

Oglejmo si podrobneje vsak korak in ga podprimo s primeri.

Prvi korak ali start: posnetek stanja in prepoznavanje priložnosti za trženje

Poznavanje trga in prepoznavanje povpraševanja, ugotavljanje trendov, ocenjevanje odzivnosti trga so nedvomno prvi pogoji za kakršnokoli tržniško dejavnost. Trg sestavljajo potrošniki, in če ga želimo dobro poznati, moramo analizirati njihovo vedenje, navade, potrebe, običaje, prosti čas, pripadnost, znanje, izobrazbo, spol, starost in navsezadnje kupno moč.

Prav tako moramo poznati makrookolje, ki ga vzpostavljajo dejavniki, ki spodbudno ali zaviralno vplivajo na proces trženja in jih lahko prepoznamo, vplivati nanje pa praviloma ne moremo. Med dejavnike sodijo demografske, sociološke, ekonomske, tehnološke, kulturne, politične, makroekonomske in druge spremenljivke. Kot smo že omenili, jih lahko samo prepoznavamo in ocenjujemo njihovo morebitno spreminjanje in vplivanje na delovanje naše organizacije.

Preden začnemo oblikovati tržniški splet, ki že predstavlja taktično fazo analiziranja problemov, povezanih s pričakovanim odzivom trga oziroma potrošnikov, moramo dodobra spoznati, kje in kako trži konkurenčna športna ali druga organizacija s podobnimi programi, prisotna na istem trgu. Nemalokrat namreč pozabljamo, da konkurenca ni nekaj, kar je samo po sebi dobro in pozitivno (če seveda nismo v vlogi kupca!), ampak še kako trdna in težko premostljiva ovira.

Zadnji element celovite analize, ki ga priporočamo, je analiza primerjalnih prednosti in sposobnost iskanja tržnih priložnosti. Pri tem moramo znati poiskati odgovore na naslednja vprašanja:

- V čem je naša organizacija boljša od drugih?
- Katere so naše prednosti?
- Kaj imamo, česar drugi nimajo?
- Kaj znamo, zmoremo narediti ceneje, bolje, morda hitreje?
- V čem se pravzaprav razlikujemo od vseh drugih, ki podobno poslujejo?

Kdo je lahko uspešen?

Organizacija, ki ve, v čem je boljša, hitrejša, cenejša od drugih, ki ponujajo enake ali podobne programe, in to tudi zna narediti, je lahko uspešnejša od konkurentov.

Drugi korak ali prepoznavanje in razumevanje športnega trga

Trg je (za potrebe našega priročnika) prostor, na katerem menjavamo storitve naše organizacije s potrošniki. Storitve, ki jih kot športna organizacija omogočamo, praviloma prodajamo, menjavamo za potrošnikova finančna sredstva. Pri tem se lahko pojavi še tretja stran, ki je prav tako vpletena v menjalniški proces, in sicer posredniki oziroma različni mediji. Športni trg lahko ponazorimo z referenčnim trikotnikom, ki ga bomo zaradi primernosti še nekajkrat uporabili.

Povpraševanje po storitvah športa oziroma slovenski športni trg je tako kot mnogi drugi trgi pogosto nepredvidljiv in večkrat nerazumljiv. Nekaj stalnic pa je vendarle: Slovenci (po raziskavah Slovenskega javnega mnenja





v zadnjem desetletju) so naklonjeni dejavnemu ukvarjanju s športom, imajo pozitiven pristop do športa in se odločajo predvsem za planinarjenje, kolesarjenje, tek na smučeh, tek, plavanje in nekoliko manj za športne igre. Tudi organizirane ponudbe tovrstnih programov je razmeroma veliko: največ je planinskih društev, sledijo fitnes društva in drugi. Ko je napovedana vrhunska športna prireditev ali tekmovanje, napolnijo dvorane ali tekmovališča do zadnjega kotička. Tudi gledanost televizijskih športnih prenosov je visoka. Prav tako je zelo priljubljena športna vzgoja v primarnem sistemu vzgoje in izobraževanja. Iz zasebnih financ veliko porabijo za športno opremo, oblačila in športno obliko porabe prostega časa. Skratka, Slovenci smo, tudi v primerjavi z Evropo (v primerjavi z jugom Evrope celo bolj) naklonjeni športu. Smo dobri, vendar zahtevni kupci vseh oblik športa.

Tretji korak ali obvladovanje strukture športne industrije prostega časa

Industrija, ki proizvaja izdelke in storitve na trgu prostega časa, je vse močnejša. Strokovnjaki napovedujejo povečanje povpraševanja po prostočasni ponudbi. Športna industrija, kot eden od segmentov te industrije (ob filmski, video, glasbeni, gledališki, knjižni, turistični, potovalni, računalniški, izobraževalni, zdraviliški ...), ki ponuja svoje programe, se tako srečuje s čedalje ostrejšo konkurenco, obenem pa pridobiva pri konkurenčnosti predvsem zaradi naslednjih elementov:

- ohranja, vzdržuje in krepi zdravje,
- ohranja lepoto telesa,
- ugodno vpliva na počutje in zmanjšuje vpliv stresa,
- poteka v prijetnem in prijaznem okolju,
- vsebuje lahko sprostitvene, tekmovalne ali družabne vsebine,
- omogoča uživanje in zabavo ter identifikacijo ob gledanju in navijanju,
- poteka lahko posamično, skupinsko, v družini, skozi vse leto in vse življenje.

To so med številnimi drugimi primerjalnimi prednostmi najmočnejši vzroki za zagotavljanje konkurenčnosti športa. Seveda pa je pomembna prednost tudi v strukturi oziroma organiziranosti športa. Malokateri potrošniki so namreč tako dobro interesno organizirani in imajo toliko možnosti za sodelovanje pri upravljanju in odločanju kot npr. člani športne organizacije.

Četrty korak ali poznavanje športnih produktov in trga

Kaj so produkti športa? So aerobika, neposredni televizijski prenos teniškega turnirja, ogled otvoritvene slove-

snosti olimpijskih iger, smuči s poudarjenim stranskim lokom in gorsko kolesarjenje športni produkti? Za nekatere morda so, za druge nemara niso. V trženjskem smislu so vse omenjene dejavnosti nedvomno produkt tako kot avto ali pralni stroj ali katerikoli drugi proizvod, namenjen potrošniku. Seveda pa imajo nekaj svojevrstnih lastnosti, ki se delijo v dve skupini:

- stvarni in
- nestvarni elementi.

Stvarni elementi so tisti, ki opredeljujejo zunanjo podobo in obliko ter vsebino in so zlahka prepoznavni kot:

- tip športa – športna panoga, disciplina (tek, nogomet, kolesarjenje, plavanje ...),
- udeleženci – športni ali s športom povezani (nogometarji, planinci, učitelji, sodniki, organizatorji, trenerji, gledalci ...),
- tekmovanje – športni dogodek (prijateljsko, izločilno, državno prvenstvo ...).

Med nestvarne elemente, ki označujejo čustveno, psihološko, vedenjsko in značajsko strukturo športa, pa sodijo:

- ponos (ko naša državna reprezentanca zmaga),
- zadovoljstvo (ko se naučimo smučati),
- prijetnost (ko preplavamo svojo najdaljšo razdaljo),
- zmagoslavje (ko zmaga športna ekipa, za katero navijamo).

Športni produkt je torej večplasten in ima zaradi tega tudi več povsem različnih trgov. Tu najdemo sodelujoče oziroma tekmovalce – kot posameznike, moštva ali time – skupine in gledalce, ki jih uvrščamo v primarni trg, ter oglaševalce, donatorje, sponzorje in posrednike, ki oblikujejo sekundarni trg. Tako kot mnogi drugi je torej tudi športni produkt, sestavljen iz stvarnih in nestvarnih elementov, ki se med seboj prepletajo.

Peti korak ali ciljne skupine kupcev

Neposredni aktivni uporabniki športa

K športni dejavnosti je najlažje pritegniti otroke. Zanje je že dovolj, da jim zagotovimo prostor, športna orodja ali rekvizite ter športnega učitelja, ki jih bo vodil, posredoval nova znanja in spretnosti ter jih usmerjal. Otroci imajo namreč igrivosti, želje in potrebe po gibanju ter radovednosti po novem znanju v izobilju. So zelo motivirani in naklonjeni gibanju vseh vrst. Zato so zelo hvaležna in močno odzivna ciljna skupina.

Nekoliko težje je za ukvarjanje s športom pridobiti mladostnike, ker se v prostem času raje ukvarjajo z bolj pasivnimi dejavnostmi, kot so gledanje televizije, videa in kinopredstav, poslušanje glasbe, ukvarjanje z računalništvom, igranje računalniških igric, mobilno telefoniranje,





potovanja, branje, gledanje in spremljanje športnih dogodkov, ples ali pa tudi z ničimer ...

Najtežje pa je v ukvarjanje s športom prepričati odrasle, še zlasti tiste, ki nimajo izoblikovane potrebe in želje po gibanju. Ta ciljna skupina je najštevilčnejša in za nas najpomembnejša, saj predstavlja tržni delež, ki ga je še mogoče osvojiti. Vse večja je tudi skupina starostnikov, ki živijo vse dlje, imajo razmeroma veliko denarja zase in želijo aktivno preživeti starost, pa ne vedo, kako.

Posredni pasivni porabniki športa

Posredni pasivni porabniki športa so gledalci na športni prireditvi, ki jih lahko razdelimo na navijače oziroma ljubitelje športa in na naključne obiskovalce. Slovenski navijači in gledalci so tako kot drugi zelo zahtevni in si želijo vrhunskih športnih predstav. Povprečne jih ne zanimajo, zato so športne tribune, ko ni izvrstnih nastopov, pogosto prazne.

Pasivni porabniki športa so tudi televizijski gledalci in radijski poslušalci, ki so udeleženi v športu prek medijev v obliki neposrednih ali posrednih prenosov, ter bralci športnih časnikov in rubrik. Zaradi razmeroma majhnega slovenskega športnega trga je tovrstna ponudba razumljivo skromnejša kot v svetu.

Šesti korak ali raziskava trga

Raziskava trga za potrebe športa se opira na dva pristopa: deduktivnega in induktivnega. Pri prvi obliki izhajamo iz podmene, ki jo s pomočjo raziskave potrdimo ali zavrnemo. Z uporabo različnih tehnik (skromno se jih bomo dotaknili v nadaljevanju) lahko to podmeno potrdimo ali zavrnemo. Pri induktivnem pristopu pa ne razpolagamo z nobenim zaključkom ali hipotezo, ampak želimo ugotoviti kakršnokoli vzročno ali drugo povezavo, ki obstaja v raziskovanem primeru. Pri tem ne postavljamo nobenih izhodišč, ampak samo ugotavljamo dejstva.

Kako pripravimo preprosto raziskavo?

Najprej opredelimo problem, ki ga želimo rešiti, in nato izberemo primeren pristop:

Deduktivni pristop Induktivni pristop

Opredelimo teorijo Zberemo podatke o problemu, oziroma hipotezo, ki ga rešujemo.

Načrtujemo projekt, Ovrednotimo podatke, poiščemo s katerim potrdimo povezave, sprejmemo hipoteze, ali zavrnemo hipotezo.

Primerjamo dobljene rezultate

Ocenimo in analiziramo, z drugimi izsledki in prakso.

Interpretiramo svoje izsledke:

- obrazložimo rezultate,
- poiščemo rešitev raziskovanega primera,
- predlagamo poslovne odločitve, ki slonijo na izsledkih raziskave.

V nadaljevanju si oglejmo nekaj temeljnih raziskovalnih metod

Opisna raziskava

Z opisno raziskavo udeležence sprašujemo po njihovih občutjih, mnenjih, stališčih, namelih in podobnih subjektivnih sodbah. Je najpogosteje uporabljena in primerna za hitro, učinkovito ter posplošeno oceno možnosti rešitve določenega problema.

Pri tipični opisni raziskavi lahko uporabimo enostaven vprašalnik, anketni list ali osebni intervju. Odgovore obdelamo in izoblikujemo stališče, ki je lahko podlaga za poslovno odločitev.

Eksperimentalna raziskava

Tovrstna raziskava sodi v domeno stroge znanosti. Raziskovanje temelji na eksaktnem ugotavljanju razlik med dvema skupinama – eksperimentalno in kontrolno. Pri tem eksperimentalno skupino izpostavimo vplivu programa, kontrolne pa ne. Na začetku in na koncu, običajno raziskava ne traja manj kot tri mesece, izmerimo spremenljivke, ki smo jih v raziskavi opredelili, in ugotavljamo razlike med eksperimentalno in kontrolno skupino. V športu jo uporabljamo predvsem v primerih, ko želimo izmeriti ugodne vplive in učinke različnih programov. Osnovni problem eksperimentalne raziskave je v tem, ker nikoli ne moremo z gotovostjo trditi, da je do sprememb prišlo predvsem zaradi vpliva izvajanja programa, in ne morebitnih drugih vzrokov, ki jih ne poznamo.

Fokusna skupina

Vodja skupine, ki šteje od šest do dvanajst oseb, usmerja in oblikuje pogovor. Tema pogovora je določena vnaprej in o njej vsi razpravljajo ter izražajo svoja mnenja, stališča, ocene, občutke, potrebe. Pogovor je običajno avdiovizualno posnet za kasnejše analize. Po približno dvournem pogovoru vodja motivira člane skupine, da povzamejo svoje stališče v zvezi s problemom. V športu to tehniko uporabljamo predvsem pri preverjanju in vrednotenju obstoječih programov.





Obstajajo še druge tehnike, kot na primer: projektivne tehnike, psihološki intervjuji, ki pa se zaradi zahtevnosti in zapletenih dolgotrajnih postopkov v športnih organizacijah redkeje uporabljajo.

Sedmi korak ali vsebina, oblika in podoba športnega programa

Vsebine, oblike in podobe športnega programa so tisti prepoznavni elementi vaše ponudbe, ki vas ločujejo od drugih ponudnikov enakih ali podobnih programov. O celostni grafični podobi, ki navzven označuje in zagotavlja prepoznavnost in zaščito vašega programa, bomo zelo izčrpno govorili v posebnem poglavju, zato na tem mestu omenjamo samo najpomembnejše:

- Če imate kakovostno oblikovano znamko in povrhu še tradicijo, nimate pa v načrtu velikih sprememb v organizaciji, ne podlezite pritiskom po spreminjanju znaka ali celostne podobe, saj boste naredili veliko več škode kot koristi.
- Upoštevajte predpise in navodila za pojavljanje znaka, barvo, črkopis, ki so zapisana v priročniku celostne grafične podobe – če ga morda še nimate, njegovo izdelavo čim prej zaupajte strokovnjaku.
- Z znakom in njegovimi aplikacijami ravnajte spoštljivo in načrtno, nikar ga ne »tiskajte« kjerkoli, ampak vselej premišljeno in skladno z načrtom pojavljanja – bolje, da vašega znaka sploh ni, kot pa da se pojavlja na napačnem mestu, ob napačnem času in na napačnem dogodku.

Vsebina športnega programa je bistvo poslanstva športne organizacije. Vsebino sestavljajo naslednji elementi:

- storitev,
- kraj,
- fizični dokazi,
- ljudje,
- procesiranje oziroma poslovni procesi.

Združevalni, povezovalni moment programa je korist, ki jo z njegovo uporabo pridobi potrošnik. Z drugo besedo to lahko imenujemo tudi dodana vrednost vašega produkta. Večja dodana vrednost pomeni večjo konkurenčnost, morebitno večjo razliko med nabavno in prodajno ceno ter s tem več finančnih sredstev, ki jih lahko vložite v razvoj športne organizacije.

Kaj je bistvo športne storitve?

Pričakovana uporabnost, dodana vrednost, korist za potrošnika, ki se izraža v želji po zabavi, zdravju, razvedrilu,

lepoti, sprostitvi, tekmovanju, zmagi ... in še bi lahko naštevali.

Kraj izvajanja športnih programov je zelo pomemben element storitve. Ločimo neposredni in posredni kraj. Pri neposrednem gre za lokacije, kjer se športna storitev izvaja, pri posrednem pa gre za medijski prenos športne storitve – npr. po televiziji. Tega drugega vidika ne bomo obravnavali. Neposredni kraji so športni objekti in površine, naravno okolje, zdravilišča in športnoturistični objekti ter središča ali pa športni centri in posebne naprave. Pogosto se trženje in izvajanje pokrivata in potekata na istem mestu, zato mora biti kraj primerno opremljen za obe dejavnosti. Največji problem pri trženju športa je, najbrž tako kot pri vseh storitvah, da jih ni mogoče proizvajati na zalogo in jih uskladiščiti ter »pripeljati«, ko jih potrebujemo. Ker so torej programi vezani tako na kraj in čas kot na izvajalca in potrošnike je vsak neizpeljan program dokončno zamujena trženska priložnost.

Fizični dokazi so sestavni del storitve, ki s percepcijo potrošnika dodajajo vrednost in ceno programu. Pomembno je torej, da so vse fizične komponente storitve v funkciji zagotavljanja koristi, ki jih uporabnik pričakuje oziroma so mu v procesu oglaševanja obljubljeni. Pomembno vlogo pri tem igrajo notranja urejenost prostora (čistost, odišavljenost prostora, uporaba naravnovarstvenih, recikliranih materialov ...), opremljenost z vrhunskimi in najsodobnejšimi športnimi in drugimi napravami, urejenost izvajalcev programa (prijaznost, strokovnost, sproščenost ...), urejenost osebja, podprta z informacijsko tehnologijo, ter zunanja urejenost okolja.

Izvajalci programa so nedvomno bistvo storitve, ker potrošniki ne kupujejo povsem otipljivih in vidnih artiklov, marveč so cilj nakupa pričakovanja, koristi kupca. Te pa je pri športnih storitvah težko ali povsem nemogoče natančno opredeliti, kot lahko naredimo npr. pri avtu (hitrost, moč, varnost, udobnost, poraba, oblika in servis vozila). Kupcu jih lahko približamo samo s pomočjo izvajalca, ki mu zaradi prepričljivosti, strokovnosti, kompetentnosti, prijaznosti, usposobljenosti, urejenosti ... potrošniki verjamejo.

Procesioniranje je ključ za uspešno izvajanje storitev. Je sistem, ki omogoča kakovostno in optimalno izvajanje storitev, njihovo povezovanje v programe, pakete in projekte. Pomeni uvajanje in zagotavljanje kakovosti ali ponekod celo odličnosti programov. Pomeni tudi logistično podporo celotne športne organizacije, ki mora zagotoviti, da program je in bo v korist potrošniku. Navsezadnje predstavlja procesiranje storitve tudi njeno zunanjo obliko in notranjo podobo. Dobro procesirane





storitve sestavljajo dejavnosti, ki jih delimo na prednakupne, mednakupne (nakupne in izvedbene) in ponakupne.

Prednakupne dejavnosti:

- oglaševanje, promocija, informiranje, svetovanje,
- vpletenost kupca v sistem izvedene storitve,
- hitra in učinkovita odzivnost na povpraševanje.

Nakupne dejavnosti:

- ustrezna zmogljivost in načini knjiženja zmogljivosti.

Izvedbene aktivnosti:

- sodobni, strokovni, varni in diskretni postopki.

Ponakupne dejavnosti:

- garancija ter servis storitev in dodatne storitve.

Osmi korak ali oblikovanje cene programa

Vse ima svojo ceno, pravi pregovor, tudi šport. Cena je preprosto povedano tisto, kar bodo uporabniki programa plačali, če bodo uporabljali program. O tem, kako težko je postaviti pravo ceno, ste se pri svojem delu nemara že prepričali. Sicer pa pri tem ne gre samo za ekonomsko vrednost, ampak tudi psihološko in socialno kategorijo tako pri izvajalcih kot pri uporabnikih športa.

V osmem koraku naše bližnjice do uspeha bomo skušali predstaviti, na kaj morate še posebno paziti, ko boste oblikovali ceno svojih programov.

Sestava cene športnih produktov

Ceno sestavljajo produkcijski stroški, razlika v ceni in davki ter prispevki oziroma dajatve. Med stroške štejeemo vse, kar moramo plačati, da produkt lahko pripravimo in izvedemo. Razlika v ceni (razlika med stroški in prodajno ceno) pa pomeni tisto vrednost, za katero lahko storitev prodamo dražje, kot nas stane. Dajatve pa sestavljajo vsi davki, prispevki in druge finančne obveznosti do države.

Začnimo na začetku: vedno je treba najprej zniževati stroške in iskati notranje rezerve. Ljudska modrost trdi, da ni bogata tista organizacija, ki ima veliko prihodkov, ampak tista, ki ima majhne izdatke. Seveda nekaterih, tako imenovanih fiksnih stroškov, ne moremo zniževati ali pa jih le s težavo. Za začetek jih je pomembno obvladovati. Fiksni stroški programa športa so predvsem stroški administracije športne organizacije, vzdrževanje ali najem športnih objektov, površin, rekvizitov in amortizacija. Med variabilne stroške pa sodijo stroški strokovnega dela pri nastajanju športnih produktov, stroški

dela upravljanja organizacije, stroški dela vzdrževanja športnih objektov, stroški promocije in oglaševanja programa, stroški prodaje in materialni stroški (voda, elektrika, telefon, ogrevanje ...).

Deveti korak ali oglaševanje programa

Program je nared. Storili smo prav vse, da bo ustrezal potrošnikom in izpolnil njihova pričakovanja. Zdaj je treba samo še na prepričljiv in privlačen način potencialnim kupcem povedati kaj, kje, kdaj, kako, zakaj in za koliko smo jim posamični program ali programe, povezane v pakete, pripravili. Tudi o oglaševanju smo pripravili izčrpno poglavje, ki bo v nadaljevanju osvežilo in dopolnilo znanje in spretnosti, povezane s tem, kako kupcem povedati, kaj smo zanje pripravili. Zato bomo na tem mestu navedli samo nekaj značilnosti.

Oglaševanje je sestavni del procesa trženjskega komuniciranja. Ker gre za proces, je razumljivo, da je neskončen. Nenehno namreč prepoznavamo različne znake iz svoje okolice in se nanje odzivamo – tako ali drugače. Odziv je povratni podatek oglaševalcu, ki je proces sprožil, in ga kasneje uporabi za nadaljevanje oglaševanja. Kaj je pomembno vedeti pri oglaševanju? Poznati moramo:

- vir (kdo je izvor oglaševanja, kdo sprejemnik, kako bo oglaševanje posredovano in kakšen odziv se pričakuje od sprejemnika);
- enkodiranje (zasnovati, napisati, izmisliti si privlačno geslo, grafično oblikovati in preprosto rešiti likovne težave ...);
- prenos sporočila (izbira primerne medija, povezava medijev ter načrtovanje količine, pogostosti in obsega pojavljanja – izdelava medijskega načrta, finančno ovrednotenje stroškov oglaševanja – izdelava finančnega načrta ...);
- sprejem in dekodiranje (ugotavljanje in spremljanje odziva, priklica, prepoznavnosti in učinkovitosti oglaševanja pri ciljni skupini nasploh).

Deseti korak ali prodaja

To je končni cilj programa, zato mu posvečamo posebno poglavje.

TRŽENJSKI PRISTOP V ŠPORTU

Trženjski pristop zaznamuje hitra in popolna odzivnost, ki je skladna s povpraševanjem, usmerjeno oglaševanje, kakovostna zasnova in izvedba programov z dodano vrednostjo, nadzor in servisiranje programov, prodajne in poprodajne aktivnosti.

Doslej se športnim organizacijam pri nas ni bilo treba





intenzivno ukvarjati s trženjem, ker je za uresničevanje njihovega poslanstva materialna sredstva in objekte pripevala predvsem država. V prihodnje pa bodo aktivnosti trženja oziroma tržni pristop prevladujoča usmeritev sleherne športne organizacije, ki želi ohraniti ali razširiti svoj trg, ohraniti gledalce ali pridobiti nove, zagotoviti naklonjenost javnosti, pritegniti pozornost medijev – skratka se razvijati in izpolniti poslanstvo. Trženjski pristop odlikujejo predvsem hitra in popolna odzivnost, ki je skladna s povpraševanjem, načrtovano oglaševanje, skrbna prodaja, kakovostna zasnova in izvedba programov, nadzor in servisiranje programov ter dodana vrednost. Tak pristop zagotavlja, da bodo vse razpoložljive zmogljivosti docela izkoriščene in razprodane, razlika v ceni pa finančna podlaga za izpopolnjevanje športnih strokovnjakov, obnavljanje, izboljšanje materialnih pogojev in razvoj novih programov.

ŠPORTNA INDUSTRIJA

Športna industrija je sestavni del svetovne produkcije potrošnih dobrin, ki postaja čedalje močnejša in pomembnejša ter ima lahko vpliv na odpiranje novih delovnih mest.

Pri tem ni bistveno, ali tovrstno ponudbo ustvarja država, zasebne organizacije ali kdo tretji. Pomembno je, da obstaja in ustvarja promet. V razvitejših okoljih večji, drugod zanemarljiv v primerjavi z drugimi industrijskimi panogami. Pa vendarle, trend produkcije športne ponudbe nezadržno narašča, še zlasti v deželah, kjer se dejavno povezuje s turizmom, zdravilištvom in igralništvom. Torej tudi za našo državo priložnost, ki je ne gre zapraviti.

Športno industrijo sestavlja:

- industrija športnih naprav, orodja in pripomočkov (športni objekti in površine, rekviziti, oprema),
- industrija športnih oblačil in obutve (oblačila in obutve za šport in prosti čas),
- industrija športnih storitev (športnotekmovalni, športnorekreativni, športno-razvedrilni, športnoturistični programi, rehabilitacijski, terapevtski in zdraviliški športni programi, športne prireditve in spektakli, športna tekmovanja in prireditve ter drugi športni programi).

Ponudba vpliva na potrošnike in programe, programi vplivajo na ponudnike in potrošnike, potrošniki pa ravno tako vplivajo na program in ponudnike.

Uresničevanje poslanstva je odvisno od materialnih pogojev, usposobljenosti izvajalcev in njihove motiviranosti. Velika zmeta je, da v športnih organizacijah poslej

prisegajo samo na profesionalni pristop in zanemarjajo ljubiteljsko oziroma volontersko delo, ki je pogosto bolj kakovostno opravljeno predvsem zaradi visoke motiviranosti amaterskega delavca.

Poslanstvo športnih organizacij, ki se ukvarjajo s športom, je zasnovati in organizirati kakovostne športne programe.

Osnovni elementi, ki oblikujejo prepoznavno poslanstvo športne organizacije na trgu športa (prilagojeno po Kotlerju, 1983), so:

- razvoj športne organizacije na podlagi tradicije in izkušenj,
- namere in prednosti, ki jih imajo člani ter vodstvo organizacije,
- prepoznavanje okolja, na katerem tržijo (prednosti in nevarnosti),
- sredstva, ki jih ima organizacija na voljo za opravljanje poslanstva,
- specifična strokovna usposobljenost, tradicija, kompetentnost in verodostojnost.

Z uravnoteženo povezavo vseh navedenih elementov v celovit sistem, ki ga je moč kakovostno upravljati, lahko pridobimo številne prednosti pred konkurenčnimi organizacijami.

UPRAVLJANJE CELOSTNE GRAFIČNE PODOBE V ŠPORTU

Prepričljivo, izvirno in namensko sporočilo z natančno usmerjenim medijskim načrtom, domišljeno izbranimi oglaševalskimi orodji, pregledno zasnovanim finančnim ogrodjem ter skrbnim nadzorom stroškov in merjenjem učinkovitosti je značilno za upravljanje celostne grafične podobe v športu.

Ključ do uspeha je na podlagi analize in skladno s poslovnim načrtom organizacije zasnovana, nadzorovana in izvedena oglaševalska akcija oziroma kampanja z jasno opredeljenimi cilji.

Da bi lahko upravljali grafično podobo v športu, moramo najprej opredeliti naslednje temeljne elemente:

- filozofijo organizacije,
- poslanstvo,
- organizacijsko kulturo – storilnost, razvoj, sodelovanje, hierarhijo,
- vizijo,
- politiko blagovnih znamk – simbolno opremo,
- uvajanje podobe,
- blagovno znamko – pozicijsko geslo oziroma slogan,
- komunikacijski sistem – organizacijski in marketinški načrt.





Vse to prevedemo v likovna sporočila in zberemo v grafičnem priročniku, s pomočjo katerega načrtujemo realizacijo zastavljenih ciljev.

OBLIKOVANJE STORITVENIH ŠPORTNIH ZNAMK

Znamka ni izdelek, ampak bistvo izdelka.

Osnovni namen blagovne oziroma v našem primeru storitvene znamke (ker gre za storitev in ne blago) je prepoznavanje določene storitve, ki ima povsem samosvojo tehnološko in psihološko vrednost, po kateri se razlikuje od konkurenčnih storitev ali idej (Repovž, 1995). Znamko opredeljujejo trije elementi: ime kot tisti del znamke, ki se lahko izgovori; znak ali simbol kot del, ki ga lahko prepoznamo, vendar ga ne moremo izgovoriti (simboli, oblikovanje, barva, črkopis ...); zaščitni znak, ki pomeni z zakonom zaščiteno znamko in varuje pravice uporabnikov in lastnika znamke pred zlorabo s strani konkurence (Kotler 1983). Znamka ni izdelek, ampak bistvo izdelka. Njen pomen in njena usmeritev opredeljujeta njegovo identiteto v času in prostoru (Kapferer, 1992). Pri tem moramo razlikovati med identiteto znamke in njenim imidžem. Identiteta je namreč njena strategija, vizija, pristop, poslovni prostori, tehnologija ... Imidž znamke pa je predstava, ki jo imajo o njej posamezniki in različne javnosti.

Politika storitvenih znamk zajema načrt in opredelitev organizacije, kakšna bo simbolna oprema njenih storitev. V simbolno opremo sodi izbor značilnih barv, oblik, imen, simbolov, slik, ki zagotavljajo prepoznavnost in ločevanje organizacije oziroma njenih storitev od drugih. Ali bo organizacija imela en sam znak za vse programe ali se bo odločila za samostojna imena različnih programov ali pa bo združevala podobne programe pod istim znakom, je odvisno od tega, kaj želi, zmora in zna. V nadaljevanju bomo predstavili naslednje pristope:

- politika označevanja,
- politika enovite storitvene znamke,
- politika vodoravne diverzifikacije storitvene znamke,
- politika navpične diverzifikacije storitvene znamke.

Storitvena znamka je imidž, predstava in podoba koristi, ki jo uporabnik pričakuje in zahteva od storitve oziroma njenega izvajanja. Politika označevanja je pristop, s katerim se športna organizacija odloči, da ne bo imela storitvenih znamk. Organizacija v tem primeru samo formalno označi svoje storitve in programe. Tak način je značilen za športne organizacije, ki ne zmorejo zasnovati in organizirati programov, ki bi imeli kakršnekoli primerjalne prednosti. Politika enovite storitvene znamke k reševanju prepoznavnosti na trgu pristopa tako,

da označi vse storitve z istim imenom in isto podobo, ne glede na to, komu je storitev namenjena in kaj vsebuje. Prednost tovrstnega komuniciranja je v tem, da je zelo enostavno in poceni. Slaba stran pa je šibka prepoznavnost ponudbe. Politika vodoravne diverzifikacije storitvene znamke se najbolj obnese, ko ima športna organizacija več programov, od katerih ima vsak svoje ime in značilno grafično podobo, programi pa se razlikujejo tudi od drugih sorodnih programov. Tovrstno snovanje znamk priporočamo še zlasti organizacijam, ki imajo razpršene in različne ciljne. Politika navpične diverzifikacije storitvene znamke se uporablja pri uvajanju novih programov na trg. Pri tem postopku nove storitvene znamke uporabijo že uveljavljeno znamko za podporo, ki jim omogoči lažji dostop do kupcev. Tako športna organizacija novemu programu z novo storitveno znamko doda podporno znamko z utrjenim imidžem. Tak pristop se najbolj obnese pri prenovi programov ali celoviti prenovi športne organizacije.

DOLOČITEV ALI ZAMENJAVA IMENA ORGANIZACIJE

Latinski pregovor, ki pravi nomen est omen ne velja samo pri lastnih imenih, marveč tudi pri imenih športnih organizacij, imenih njenih programov, projektov in akcij.

Izbira pravega imena, ki se bo najpogosteje pojavljalo na vseh področjih komuniciranja in ne samo v celostni grafični podobi, sodi med najzahtevnejše in najbolj odgovorne odločitve sleherne uprave. Poglejmo, katere lastnosti mora imeti skrbno in premišljeno izbrano ime:

- izbrano naj bo tako, da ga je mogoče pravno zaščititi;
- ime mora biti lahko zapomljivo;
- razlikovati se mora od konkurence;
- uspešno mora opisovati program ali dejavnost organizacije;
- vsebovati mora poslanstvo in namen;
- ne sme vsebovati negativnih asociacij in prispodob;
- biti mora lahko berljivo, izgovorljivo in všečno;
- dopuščati mora veliko izbiro pri promotivnih dejavnostih;
- biti mora vsakdanje in preprosto.

Vse to zagotovo ni lahko dosegljivo. In še nekaj: ko je ime izbrano ali zamenjano, smo šele na začetku – vredno in ugledno bo postalo samo po dolgotrajnem in načrtovanem vlaganju v uveljavljanje in njegovo oglaševanje. Prepoznavna in zaupanja vredna imena niso samo seštevek vseh delavcev, naprav, objektov in programov, ampak





imajo dodano pozitivno psihološko vrednost, ki se prenaša na trg, kar je pri storitvah še zlasti pomembno.

Imidž je podoba, ki si jo je javnost ustvarila o neki organizaciji. Lahko je skladen z vizijo in poslanstvom organizacije, lahko pa je tudi lažen in navidezen ter zavaja kupce. Kakovostna in premišljena zunanja podoba je pomemben instrument zagotavljanja skladnosti med pričakovanji potrošnikov in resnično ponudbo organizacije.

Celostna grafična podoba organizacije namreč skrbi za izoblikovanje pravega imidža že pri prvem vizualnem stiku s potrošnikom, ki je marsikdaj odločilen. Všečna podoba, ki je prepoznavna in podprta z jasno in domišljeno strategijo komuniciranja z javnostmi, je prvi korak k uspešnosti organizacije. Zato je simbol najpomembnejša stalnica celostne grafične podobe. V nadaljevanju predstavljamo nekaj najpogostejših tipov simbolov, ki se uporabljajo pri oblikovanju.

Tipografski simboli

To je najpogostejši in najbolj uporaben pristop pri oblikovanju simbola. V praksi ga običajno imenujemo kar logotip ali skrajšano logo. Predhodnik logotipa, če lahko temu tako rečemo, je monogram oziroma umetniška, običajno prostoročno izrisana začetnica imena organizacije. Logotip sestavljajo tipografski simboli; to so enake ali različne črke, ki so lahko vzete iz bogate in obsežne zbirke črkopisa ali pa posebej oblikovane. Dober logotip je za športno organizacijo zelo pomemben, ker je za njegovo oglaševanje in utrjevanje prepoznavnosti dovolj razmeroma malo denarja.

Abstraktni simboli

Abstraktni simboli so zelo pogosti, ker so privlačni in se že na prvi pogled razlikujejo med seboj. V poplavi simbolov je to prav gotovo pomembno, vendar pa moramo vedeti, da je vlaganje vanje nedvomno večje. Traja namreč dolgo, da si zapomnimo abstraktni simbol, ki ni v ničemer podoben konkretnim stvarim ali pojavom.

Ikonični simboli

Pravo nasprotje abstraktnih simbolov so ikonični, ki namesto simboliziranja kažejo to, kar v resnici predstavljajo. Tovrstni simboli so realna odslikava sveta, dejavnosti, poslanstva, ki ga organizacija opravlja, in so zato ozko vezani na enopomensko označevanje. Prav zato ker ne zajemajo in onemogočajo razpršitev informacije, se čedalje manj pojavljajo in jih ne priporočamo.

Nekaj primerov športnih organizacij in dogodkov, ki uporabljajo ikonične simbole

Kaligrafski simboli

Kaligrafski simboli so zapis imena ali logotipa organizacije v likovno dovršeni, ročni, umetniški pisavi. Pri potrošnikih so priljubljeni zaradi svoje umetniške vrednosti, drugačnosti, enkratnosti in neponovljivosti.

Sestavljeni simboli

Sestavljeni simboli, kot že ime pove, uporabljajo različne tipe simbolov in jih sestavijo v novo skladno celoto, ki deluje kot nov simbol. Običajno se abstraktni simbol združi z logotipom, kar poveča uporabnost v tržnih komunikacijah: lahko se pojavlja sam abstraktni simbol, prav tako pa tudi samo logotip. Tovrstna kombinacija je nadvse primerna za oglaševanje na športnih površinah, oblačilih in športni opremi v sklopu sponzorskega spleta.

DOLOČITEV POZICIJSKEGA GESLA – SLOGANA

V dobrem sloganu je strnjena vsa modrost organizacije, zaveza kupcem, obljuba potrošnikom in grožnja konkurentom.

Pozicijsko geslo sodi v sam vrh celostne grafične podobe organizacije. Skupaj z imenom pripomore k jasni in nedvoumni prepoznavnosti osnovnega sporočila in opredeljuje primerjalno prednost pred drugimi sorodnimi ponudniki. Kaj je potrebno, da bo geslo prepričljivo:

- posredovanje konkretne obljube,
- izražanje kompetentnosti in sposobnosti organizacije,
- vsebovanje specifičnosti,
- izražanje filozofije in usmeritve organizacije,
- poudarjanje primerjalnih prednosti,
- opredeljevanje lastnosti programa.

Priporočamo, da skrbno in pretehtano izberete pozicijsko geslo in ga pogumno umestite med likovne stalnice ob imenu in simbolu v vaši celostni podobi. Nedvomno bo povečalo sporočilnost in enopomenskost vseh komunikacij.

Črkopis

Vsak tip črkopisa vsebuje določeno sporočilnost, zato ni vseeno, katere črke bomo uporabljali v trženjskem komuniciranju s potrošniki. Tipografija – to je oblikovanje sporočila iz tiskanih črk v mediju – je domena obliko-





valcev, ki svojo rešitev opredelijo v predpisu pojavljanja. Nedvomno pa je zelo pomembno, da se v športni organizaciji korektno in dosledno upoštevajo zapisana pravila, čeprav velikokrat ni časa ali volje za to.

Barve

V športu, sinonimu za igrivo, vedro, radoživo, razgibano, razigrano, mikavno, prijetno ... igrajo barve še posebno pomembno vlogo. Barve in barvne kombinacije nas lahko še bolj pritegnejo ali pa odvrnejo, če so napačno izbrane. Najbrž že veste, da imajo svoj okus, ton, fizične in psihološke lastnosti, pa vendarle dovolite, da vas opozorimo na tiste, ki so najprimernejše za komuniciranje v športu.

Rumena barva, ki označuje lahkotnost, sončnost, akcijo in mladost, je na prvem mestu.

Rdeča, svetla, je topla barva, ki požene adrenalin po krvi in pospeši srčni utrip. Označuje moč, dinamičnost in agresivnost in je na drugem mestu po uporabnosti.

Zelena, travnata, je osvežujoča in pomirjujoča. Je barva narave in je dobrodošla v kombinaciji z drugimi: rumeno, modro, rdečo.

Predpis pojavljanja

Da bi se izognili napačni ali površni rabi izbranega črkopisa, da ne bi postavljali simbola organizacije na napačno mesto, uporabljali vsakič druge barve, oblikovali tržne informacije enkrat tako drugič spet drugače, uporabljamo predpise pojavljanja. V priročniku celostne grafične podobe strokovnjaki povsem jasno in natančno določijo predpise, ki opredeljujejo vse načine in oblike pojavljanja temeljnih komunikacij organizacije. Priročnik celostne grafične podobe je zbirka predpisov, ki natančno določajo načine in oblike pojavljanja znamke in nikakor ne sme ostati v predalu pisalne mize.

CELOSTNA GRAFIČNA PODOBA STORITVENIH ZNAMK

Vsaka organizacija ima najmanj dve podobi: resnično in navidezno.

Resnična podoba ali identiteta je preprosto vse, kar organizacijo sestavlja – od športnih objektov, naprav, uprave, strokovnjakov, načina dela do športnih programov, poslovnih procesov, storitev, postopkov, pristopov, običajev in še bi lahko naštevali. Navidezna podoba ali imidž organizacije pa je vtis, predstava posameznika, dela javnosti ali javnosti, ki ga ima o organizaciji. Organizacija s pomočjo trženjskega komuniciranja ustvarja

imidž, pri tem pa kot orodje uporablja celostno grafično podobo. Celostna grafična podoba je torej način, da organizacija s pomočjo verbalnih in grafičnih simbolov, črkopisa, barve, likovnih tehnik in zakonitosti, urejenih na prepoznaven in razlikovalen način, ustvarja željeno podobo v komunikacijskih sredstvih. Prepoznavno storitveno znamko odlikujejo skrbno izbran in domišljen simbol oziroma zaščitni znak, primeren črkopis, skladna razvrstitev likovnih sporočil in dosledna raba predpisa uporabe, ki je zasnovan v priročniku celostne grafične podobe.

ZAKONSKA ZAŠČITA STORITVENIH ZNAMK

Zakon o industrijski lastnini (Uradni list RS, št. 13/92,27/93) v 17. členu pravi: »Z blagovno oziroma storitveno znamko (v nadaljnjem besedilu: znamka) se zavaruje znak, ki je v gospodarskem prometu namenjen razlikovanju blaga oziroma storitev iste ali podobne vrste. Za znamko po tem zakonu se ne štejejo pečat, žig in punec (uradni znak za plemenite kovine, mere ipd.).« V 18. členu pa navaja: »Z znakom se sme zavarovati samo znak, ki je primeren za razlikovanje blaga oziroma storitev v gospodarskem prometu, kot so slika, risba, beseda, izraz, vinjeta, šifra, kombinacija teh znakov in kombinacija barv. Pri presoji, ali je kakšen znak primeren za razlikovanje blaga oziroma storitev v gospodarskem prometu, se upoštevajo vse okoliščine, zlasti pa čas in obseg njegove dotedanje uporabe v blagovnem prometu oziroma prometu storitev v Republiki Sloveniji.«

UPRVLJANJE BLAGOVNE OZIROMA STORITVENE ŠPORTNE ZNAMKE

Namen upravljanja blagovne znamke oziroma podobe športne organizacije je izgraditi in upravljati športno blagovno znamko. To je pravzaprav dodana vrednost izdelkom in storitvam, ampak samo prepoznavna, visoko uveljavljena blagovna znamka ima visoko dodano vrednost v poslovnem svetu.

Vsako ima ime, tudi športna organizacija. Blagovna znamka je dodana vrednost. Zato jo moramo učinkovito oglaševati tako kot vsak izdelek ali storitev ali pa še bolj, saj je uveljavljena krovna blagovna znamka porok za uveljavitev produktov znamk. Oglaševanje v športu je tako kot povsod drugod komaj predvidljiv in obvladljiv splet tržniških dejavnosti za posredovanje sporočila prek izbranih medijev na način, s katerim vzbudimo in zagotovimo zanimanje za nakup oglaševane storitve. V našem primeru torej vzbujamo poslovni interes za npr. včlanitev v našo organizacijo, ogled tekmovanja, ki ga





prirejamo, nagovarjamo k vlaganju sponzorskih sredstev in javnih financ v našo organizacijo ipd. Pri tem lahko uporabljamo v nadaljevanju predstavljeno strategijo izgradnje blagovne znamke v športu. Ker je oglaševanje pravzaprav oblikovanje podobe naše organizacije v javnosti, kakršno si želimo, moramo najprej vedeti, kakšna je naša organizacija v resnici. Analiza stanja poslovnih procesov, tržnih izdelkov in storitev ter prepoznavnosti in vrednosti naše znamke je torej prvi korak. Na podlagi ocene in posnetka stanja načrtujemo naslednji korak, ki bo odgovoril na vprašanje, zakaj sploh komunicirati in oglaševati šport in komu?

Torej, zakaj oglaševati našo organizacijo? Zaradi velike in učinkovite konkurence na trgu prostega časa in domačih storitev, ki jih kupci lažje dosežajo. Menedžment prostega časa postaja vse pomembnejši. In prostega časa že dolgo ne zapolnjuje samo šport, ampak se pojavljajo številne dostopnejše in cenejše oblike. Za ukvarjanje s športom je namreč treba nekaj zares in ne samo virtualno narediti: najprej se naučiti športa, potem vaditi, kar pomeni izvajati fizično aktivnost z visoko intenzivnostjo, in se naprezati, odrekati; potem še naporno tekrovati, se primerjati z drugimi, znati obvladovati poraze, ki so sestavni del športa; biti pripravljeni spopasti se z morebitnimi poškodbami; vaditi in tekrovati pogosto tudi takrat, ko se nam na da in bi raje počeli kaj lažjega ali preprosto lenarili. Tudi če smo samo gledalci oziroma pasivni uporabniki športa, moramo najprej nekaj narediti, če želimo biti del športnega sveta. Na ogled tekme se moramo pripeljati, se znajti v množici, se naučiti pravil, navijati, deliti zmago in poraze naše ekipe ali posameznikov in seveda vse to tudi financirati iz osebnih financ.

Poleg naštetega moramo organizacijo oglaševati zaradi povečevanja tržnega deleža, ki nam omogoča vlaganje v znanje in razvoj ter dolgoročni obstoj. Seveda tudi zaradi izboljševanja položaja organizacije in krepitve prepoznavnosti, priklica in večanja dodane vrednosti. Vsekakor dovolj razlogov. In komu je namenjeno oglaševanje? Dosedanjim partnerjem, kupcem in članom ter vsem potencialnim kupcem, strankam, sponzorjem, partnerjem, medijem in drugim javnostim, ki jih z oglaševanjem nagovarjamo.

Tretji korak je oblikovanje oglaševalnih sporočil, ki bodo zasnovana tako, da bodo enosmerna, skladna, razumljiva in strnjena. Iz sporočil bo jasno razvidno prevzemanje nalog, ki jih naša organizacija lahko izpelje, poudarjanje, v čem smo boljši, in naša zaveza, da se bomo prilagajali članom, partnerjem, kupcem.

Uspešna športna organizacija načrtno komunicira s svo-

jimi javnostmi in celovito oglašuje na trgu. Načrtovalci se zavedajo, da je oglaševanje ustvarjanje, spodbujanje in/ali pospeševanje povpraševanja in da je za uspeh potrebna velika in močna ideja, oblikovana v kampanjo, ki jo uresničuje usklajen tim z vodjo, ki zna usmerjati, organizirati delo in nadzorovati stroške, ki jih je v oglaševanju vedno preveč. Ne pravi zaman star pregovor, da v oglaševanju vedno polovico denarja vržemo skozi okno, samo nihče ne ve, katero.

Ker je znamka oziroma logotip svetilnik v megli, je naslednji korak oglaševanje znamke. In ker je pozicijsko geslo obljuba kupcu in grožnja konkurenci, naj bo ob znamki, če je le mogoče, še pozicijski slogan oziroma geslo. Celostna likovna podoba naj vsebuje znake, barve, tipografije in druga prepoznavna in v sistem urejena sredstva, ki omogočajo, da poleg identitete z oglaševanjem gradimo še imidž športne organizacije.

Zadnji korak je ugotavljanje naše uspešnosti in učinkovitosti oziroma koliko in zakaj bomo uspešni. Ponujamo nekaj odgovorov na to vprašanje: ker bo jasno opredeljena ciljna skupina, ki jo bomo nagovarjali, ker bo sporočilo jasno in všečno, ker bo oglaševanje blagovne znamke vsebovalo prepoznavno celostno likovno podobo, ker bodo izbrana najprimernejša oglaševalska orodja – in navsezadnje, ker za kampanjo stoji tim s svojim produktom, idejo in filozofijo!

OGLAŠEVALNI SPLET

Oglaševanje je stalnica današnjega časa. Povsod in nenehno nas spremlja in neprestano smo prisiljeni prepoznati različne znake iz svoje okolice ter se nanje odzivati. Velikokrat tako, kot so načrtovali oglaševalci – to je tisti, ki so znake oblikovali in jih posredovali s pomočjo medijev v naš čas in prostor.

Oglaševalni splet je celostno izvajanje tržniških dejavnosti s ciljem, da bi prek medijev posredovali sporočila na tak način, da vzbudimo in zagotovimo zanimanje za nakup oglaševane storitve. Oglivy, francoski nestor oglaševanja, pravi, naj z oglasom povemo resnico, vendar na privlačen način. Šport je praviloma že sam po sebi privlačna dejavnost, zato je njegovo oglaševanje, če se ga seveda pravilno lotimo, lažje in učinkovitejše. Da bi bili uspešni, moramo najprej opredeliti, kdo je izvor in kdo sprejemnik oglaševanja. Nato moramo določiti, kako bo posredovano, in cilje oglaševanja – to je, kakšen odziv se pričakuje od sprejemnika. Odgovori na zastavljena vprašanja so podlaga za izdelavo oglaševalske strategije.

Ko načrtujemo strategijo, je nadvse pomembno, da upoštevamo naslednjih pet ključnih elementov:





- CILJ: Opredeliti moramo problem, ki ga želimo rešiti.
- CILJNA SKUPINA: Kdo so naši najpomembnejši kupci?
- ODLOČILNA PREDNOST: Zakaj naj bi potrošnik kupil našo storitev?
- PRIMERJALNA PREDNOST: Zakaj naj bi potrošnik našemu oglasu verjel?
- PRISTOP: Kako predstaviti osebnost naše storitve?

OGLAŠEVALSKA STRATEGIJA

Nikoli ne zasnujte strategije, s katero boste objavili oglas, ki kupcu ne daje možnosti odziva. Ko se odzove, uporabite eno od svojih orodij prepričevanja.

Mnogim oblikam tradicionalnega oglaševanja je že odzvonilo. Še zlasti to velja za tako imenovano moteče oglaševanje, pri katerem na nasilen način poskušamo pritegniti pozornost potencialnega kupca. Sodoben pristop temelji na »dovoljenem« oglaševanju. Ključ zanj je pridobitev dovoljenja, da smete prejemniku posredovati oglasno sporočilo. Nadgradnja je povabilo porabniku, naj vas pokliče. Na vsakem koraku merite rezultate in slabe pristope takoj zamenjajte z novimi. Preverjajte jih. Merite na primer, koliko novih dovoljenj ste si pridobili in koliko so spremenila navade porabnika. Nagrajajte člane svoje skupine za najboljše dosežke. Določite nosilca, ki bo odgovoren za bazo dovoljenj. Bazo avtomatizirajte in si s tem znižajte stroške. Preselite se na internet in uporabljajte tudi elektronsko pošto.

Pri oblikovanju oglaševalske strategije, ki je preprosto povedano opis oziroma načrt, kako potencialne potrošnike pripeljati do nakupa in uporabe naših programov, velja upoštevati deset zlatih nasvetov (Roman, Maas, 1995):

1. Zagotoviti enosmerno pozornost. Opredeliti je treba najpomembnejšo lastnost storitve, ostale pa žrtvovati, da pride bolj do izraza.
2. Doseči skladnost in uglašenost. Ime programa, pozicijski slogan, vsebina storitve, podoba, cena, ciljna skupina morajo tvoriti skladno celoto. Med seboj morajo biti uglašeni in se ujemati z oglaševanjem.
3. Vztrajati pri enostavnih in razumnih ciljih. Večina strategij razprši cilje, vendar bo vaš trud zaman, če boste želeli ponujati programe vsem in vsakomur.
4. Zagotoviti uporabno strategijo. Vse velike stvari so preproste, zato naj bo tudi vaša strategija razumljiva in preprosta za uporabo. Zadostuje že nekaj jasnih in nedvoumnih povedi.
5. Odločiti se, od koga boste prevzeli posel. Na področju športa za vse boste praviloma tržili storitve na račun kakšne druge ponudbe priložnostnih dejavnosti (glas-

be, kulture, umetnosti, filma, video zabave, računalniškega razvedrila ...) ali pa znotraj same ponudbe športa za vse. Zelo malo je namreč povsem novih programov, ki jih bodo kupovali novi potrošniki.

6. Potrošniku obljubiti nekaj smiselnega. Vsak oglas nekaj obljublja in ta obljuba je korist, ki jo ponujamo potrošniku. Oblikovana naj bo jasno in prepoznavno, da bo pritegnila potrošnika.
7. Določiti pomembnost vašega programa. Vsakdo, ki se ukvarja s športom, v družbi velja več in se lahko predstavlja v boljši luči.
8. Biti prepričljivi. Oglas mora biti prepričljiv in vztrajen, zato iščite temu primerne opise: šport je zdravju prijazen, namenjen vsem, uporaben, sproščujoč, razbremenilen ...
9. Novo in neznano primerjati z znanim. Novi programi v športu morajo z oglaševanjem dovoliti ljudem, da jih umestijo v svoje predstave, vrednote, da jim povejo, kaj nov program nadomešča ali prinaša in zakaj je boljši od drugih, znanih.
10. Prilagajati strategijo. Trg se nenehno spreminja, novi programi, zahteve, ideje, potrebe zahtevajo vedno nove pristope pri oglaševanju in s tem nenehno prilagajanje.

Kako oblikujemo oglaševalsko strategijo?

Oblikovanje vsebine oglasa

Predvsem se moramo zavedati, da ni vsak oglaševalski koncept ali ideja primerna za vse medije. V enem je lahko ideja zelo všečna in prepoznavna, medtem ko se v drugem mediju povsem izgubi in ne sporoča zelenega. Zato bomo v nadaljevanju predstavili značilnosti oglaševanja v najpogosteje uporabljenih medijih, še prej pa navedli nekaj temeljnih značilnosti dobrih oglasov.

Najboljši ustvarjalci oglasov (pisci besedil, kreativni vodje, oblikovalci, medijski raziskovalci in načrtovalci ...) menijo, da je oglaševanje uspešneje, če je vanj mogoče vključiti:

- potrebo po varnosti – kupci iščejo izdelek, ki jim zagotavlja največjo zanesljivost: varen program, ki ga vodi usposobljen strokovnjak izključuje možnost poškodb in je za kupce privlačen;
- zaupanje – izkušen učitelj smučanja, domačin, zagotovo vzbuja zaupanje pri odpravljanju na turno smuko;
- motiv prihranka časa – pozicijsko geslo Mi vas bomo naučili tenisa v treh dneh deluje privlačno in obljublja hitrost;
- motiv čim manj napora – geslo Samo pripeljite otroke v našo telovadnico, ostalo prepustite nam, je obe-





tavno vabilo za vse starše;

- željo po tradicionalizmu – če je le mogoče, se sklicujete na tradicijo in dolgoletne izkušnje;
- motiv sodobnosti, modnosti;
- motiv radovednosti in novosti;
- motiv identifikacije.

Zasnovati, napisati dobro besedilo, si izmisliti dobro geslo, slogan, preprosto in učinkovito rešiti grafične probleme, poiskati ustrezne barve ter zagotoviti prepoznavnost in uglasenost oglaševalske akcije ali povezati posamezne akcije v oglaševalsko kampanjo, je zelo zahtevno delo. In ko ga opravimo, smo šele na začetku.

Pripraviti je namreč treba še oglaševalski načrt – to je izbrati pravilne medije, čas predvajanja, pozicije in število ponovitev.

OGLAŠEVALNI NAČRT

Z oglaševalnim načrtom opredelimo:

- tip oglaševanja (časopisni oglas, radijski spot, televizijski telop, oglas na spletu, plakat na prostem, zgibanika za predstavitev sponzorskih potencialov ...);
- medije (sms, e-pošta, spletne strani, radio, televizija, nacionalni časopisni dnevnik, lokalna kabelska televizija...), ki smo jih izbrali za posredovanje oglasa;
- pogostost objavljanja oglasa (npr. trikrat dnevno en teden);
- časovni okvir oglaševanja (kdaj oziroma v katerih terminih bomo sporočilo predvajali, npr. pred jutranjimi radijskimi poročili);
- pozicijo oglasa (kje se bo likovno sporočilo pojavilo, npr. časopisni oglas na športni strani zgoraj levo);
- finančni načrt; pripravimo ga, ko imamo vse elemente in lahko izračunamo vrednost oglaševanja.

ODNOSI Z JAVNOSTMI V ŠPORTU

Brez objave v sodobnih medijih se športni dogodek praviloma sploh ni zgodil. Od pozornosti oziroma minutaže in umestitve v časovno shemo, ki jo mediji namenijo športni prireditvi, je odvisen njen tržni potencial.

Prevladujoča sodobna oblika medijskega pokrivanja je neposrednost – real time prek različnih nosilcev: TV, mobilna telefonija, širokopasovno medmrežje. Športne organizacije morajo prav tako kot druge organizacije in posamezniki komunicirati druga z drugo. S komuniciranjem namreč usklajujejo svoje vedenje z vedenjem ljudi in organizacij, s katerimi imajo opravka. S katerimi javnostmi pravzaprav komunicirajo organizacije na področju športa? Najprej bi radi poudarili, da ne komunicira-

mo samo z javnostmi, ki so nam naklonjene, ampak tudi s tistimi, ki so negativno ali celo sovražno razpoložene do nas. Javnosti ločimo na dve kategoriji:

- javnosti, ki močno vplivajo na našo organizacijo,
- javnosti, na katere močno vpliva naša organizacija.

V prvo skupino zagotovo sodijo člani organizacije, poklicni in ljubiteljski strokovnjaki in drugi delavci ter zunanji sodelavci organizacije. Med javnosti z močnim vplivom na športno organizacijo pa uvrščamo kupce naših storitev, gledalce, medije, športne lobije, sponzorje in donatorje, vladne in strokovne športne organizacije, lokalne vlade in konkurenčne športne organizacije.

Javnosti lahko delimo tudi na:

- aktivne,
- pasivne.

Aktivne nenehno iščejo informacije, zahtevajo odgovore na zastavljena vprašanja, sprašujejo po dokazih, primerjalnih podatkih, analizah in so nemalokrat nadležne ter agresivne. Pasivne javnosti pa čakajo, da jim informacije posredujejo.

Komuniciranje z javnostmi se bistveno razlikuje od oglaševanja, s katerim ga nekateri radi zamenjujejo. Pri oglaševanju gre za plačano posredovanje resničnega podatka na privlačen in običajno čustven način s ciljem vzbuditi in zagotoviti zanimanje za nakup oglaševane storitve. Komuniciranje z javnostmi pa je načrtovano spodbujanje in vzdrževanje odnosov, ki omogočajo in zagotavljajo uresničevanje poslanstva organizacije; najsi bodo javnosti naklonjene in spodbujevalne ali nenaklonjene in zavirajoče. Komuniciranje z javnostmi je načrtno zagotavljanje odnosov in stikov z okolico, ki omogočajo uresničitev poslanstva športne organizacije.

Kot vse doslej navedene tržniške dejavnosti, je tudi stike z javnostmi treba skrbno in domišljeno načrtovati. Pri tem moramo biti pozorni na različne ravni v odnosih z javnostmi, in sicer na načrtovanje:

- dogodka,
- kampanje,
- programa.

Dogodek načrtujemo kot enkratno dejavnost, ki se lahko zgodi tudi samo enkrat letno in je namenjena enemu samemu glavnemu cilju z eno ali več izbranih javnosti. V oglaševanju bi to lahko poimenovali dogodek s promocijo. Dogodek je lahko povabilo člana vaše organizacije k predsedniku države, dodelitev nagrade za življenjsko delo, predstavitev nove strokovne knjige ali pa začetek novega športnega programa.





Kampanja je niz v celoto povezanih in koordiniranih dogodkov. Je torej proces, ki ima za cilj vzpostaviti novo, načrtovano stanje. Uporabimo jo lahko za izvolitev novega upravnega odbora, novega predsednika, za pridobitev novih članov, za podporo ali bojkot zakonodajalca in podobno. Kampanje uporabljamo predvsem v političnem pristopu k stikom z javnostmi in s povsem političnimi cilji.

Program je prav tako organiziran in v celoto umeščen niz dogodkov, pri katerem pa ni vnaprej določenega izida. V nasprotju s kampanjo ga izvajamo, ker predpostavljamo, da je treba določene podatke posredovati javnosti. Program občasno preverimo in poskusimo ugotoviti, ali je še vedno uporaben. Izvajamo ga, dokler menimo, da je v skladu s svojim namenom. Programe uporabljamo na primer za širjenje zavesti o pomenu zdravju prijaznega načina življenja, ki vključuje šport ...

STIKI Z MEDIJI ALI KAKO NAVEZATI IN OHRANJATI DOBRE ODNOSE Z NOVINARJI?

Društvo si prizadeva, da bi bilo v medijih prikazano v najlepši podobi, novinar pa, da je informacija objektivna, zanimiva za javnost in skladna z uredniško ali še pogosteje poslovno politiko. Kako naprej?

Pri stikih z javnostmi, poudarimo to še enkrat, ne zakupimo oglasnega prostora v medijih in ne razpolagamo z njim v celoti in popolnoma, kot počnemo pri oglaševanju. Medijem, ki jih seveda vodijo neodvisni in avtonomni uredniki in novinarji, pošiljamo oziroma posredujemo informacijo, o kateri želimo, da jo posredujejo svojim bralcem, poslušalcem, gledalcem. Novinarji pa odločajo o tem, ali in kako (novica, komentar, reportaža) bodo podatke objavili. Dostopnost medija je v tem primeru pravzaprav dostop do novinarja ali urednika. Informacije bodo posredovane veliko lažje in uspešneje, če upoštevamo v nadaljevanju navedena priporočila.

Upravljanje odnosov z novinarji

Stike s športnimi novinarji, komentatorji, pisci kolumn, uredniki in navsezadnje športnimi uredniki, ki so pod nenehnim stresom, vedno v časovni stiski in v iskanju nenavadnosti, drugačnosti, senzacionalnosti, ki jo je mogoče dobro »prodati«, je treba negovati in oblikovati v prijazne, vzajemne in celoletne odnose – in to ne samo takrat, ko je treba na primer sklicati tiskovno konferenco. Zavedati se moramo, da oba, tako novinar kot predstavnik športne organizacije za stike z javnostmi, počneta isto: obveščata javnost. Pristop in namen je isti, razlikujeta se samo vsebina in oblika. Organizacija si na-

mrež želi, da bi bila v medijih prikazana v najlepši podobi, novinar pa, da je informacija objektivna, zanimiva za javnost in skladna z uredniško ali še pogosteje poslovno politiko. Zato naj bodo stiki pristni, resnični, ob številnih podatkih podprti tudi s povsem subjektivnimi mnenji, stališči in mnogimi viri, ki bodo novinarju omogočili celovitost informacije.

Pravočasnost obveščanja in pošiljanja vabil za tiskovno konferenco ali druge priložnostne dogodke in prireditve.

Na voljo imamo več možnosti: da novinarjem pošiljamo oblikovano informacijo s prilogami (tabelami, viri, fotografijami, izjavami ...), na podlagi katere bodo lahko objavili vest, informacijo, vabilo k vpisu ali komentar. Druga možnost je organizacija tiskovne konference, na kateri predstavimo informacije, tretja pa, da novinarje povabimo na organizirani športni dogodek in zanje pripravimo ustrezne delovne pogoje. V vseh treh primerih moramo vabila posredovati pravočasno, in sicer pisno s točnimi podatki, vsebino, programom, nastopajočimi, gosti, in prav tako ustno, najbolje osebno. Pri tem priporočamo, da prosite urednika za pisno potrditev, ki jo potrebujete za pripravo akreditacije oziroma identifikacijske postopke.

Celovitost logistične podpore

Od dogodka, ki ga športna organizacija prireja, je odvisna vsebina in oblika celovite logistične podpore, s katero razumemo načrtovanje in organiziranje vseh dopolnilnih dejavnosti, ki omogočajo izvedbo dogodka. Naj navedemo nekaj najpomembnejših elementov: koga in kako povabiti na dogodek, kje organizirati dogodek, kako poskrbeti za udobje, kakšna priložnostna darila oziroma promotivne artikle pripraviti, kako novinarje sprejeti in namestiti, kako jim zagotoviti najlažji dostop, poskrbeti informacije, možnosti za intervjuje, izjave, fotografiranje in kako jim omogočiti posredovanje informacij (telefon, mobilni telefon, telefaks, elektronska pošta ...).

Etičnost pristopa

Meja med priložnostnimi poslovnimi darili in prijaznostmi, ki sodijo med promotivne dejavnosti športne organizacije, na eni strani, in med darili, s katerimi bi se novinarji lahko okoristili, je pri marsikaterem »darovalcu« še vedno zabrisana in stvar lastne presoje.

Celovitost sporočil, informacij, izjav za javnost, tiskovnih konferenc

Kako napisati dobro besedilo, bomo izvedeli v nadaljevanju. Za zdaj morda samo nekaj značilnosti, ki »štejejo« pri novinarjih. Informativna vrednost podatka, ki ga





posredujete novinarjem, mora biti visoka. Ne posredujte podatkov o tem, kako dobra športna organizacija ste, marveč povejte, kaj pomenite uporabniku, potrošniku, navijaču. Ne pošiljajte kupa informacij, dovolj bo jedrnata vest in številni viri, ki jo bodo potrjevali in ji dajali verodostojnost. Ne obetajte si vedno velikih člankov ali prispevkov – pošiljajte kratke vesti in dogodke. Pomembno je, da se o vaši organizaciji pogosto in redno piše, govori oziroma da je vidna. Ne posredujte informacije na koncu besedila, ampak že na samem začetku – novinarju boste olajšali delo. Ne pošiljajte izjav za javnost, odgovorov na kritične zapise ali neresnice, če nimate izdelane celovite strategije reševanja nastalega konflikta. Ne organizirajte tiskovne konference za vsako malenkost ali ker je že dolgo niste. Na tiskovni konferenci naj govorijo kompetentni člani organizacije in strokovnjaki, ki se na dogodek in temo povsem spoznajo in so kos še tako zahtevnim in pronicljivim vprašanjem novinarjev.

KAKO PIŠEMO ZA JAVNOSTI

Najmočnejšo poved postavite na začetek besedila ali še bolje – umestite ga v naslov in ga nato še večkrat ponovite.

Razumljivo pisanje je pomembno pri stikih z javnostmi, zato ne bo odveč nekaj nasvetov in primerov. Dobro pisanje odlikuje konkretno, pravilno in celostno posredovanje sporočil.

Jasno pisanje posreduje sporočilo nedvoumno, logično in pojasnjuje morebitne neznane ali tuje pojme. Ne dopušča različnih tolmačenj in onemogoča zavajanje bralca. Podatki so jasni, sporočilo prepoznavno in enoznačno.

Oglejmo si nekaj modelov, ki jih uporabljajo strokovnjaki za poslovno pisanje.

Kaj besedilo sporoča?

Ne samo vi, tudi bralec se sprašuje, kaj mu sporočate. Zato naj vaš naslov in besedilo v nadaljevanju natančno sporočata bralcu to, kar pričakuje, in pisanje bo doseglo svoj cilj.

Ključni psihološki spodbujevalci

Brez uporabe psiholoških spodbujevalcev ne boste uspešni. Zato umestite v svoja besedila predvsem:

- zaskrbljenost,
- ponos,
- jezo,
- ponujanje rešitve.

Vse to seveda naredite previdno in ne žaljivo.

Več dobite kot plačate

Vsako prepričevanje je sestavljeno iz koristi in rešitve problemov, ki jih bo prejel bralec, ter slabosti, ki so ponavadi cena.

Višja ko je cena, tem več časa in besedila morate posvetiti prednostim in koristim. Opišite tudi posledične koristi od osnovnih koristi in tudi posledične koristi od posledičnih koristi in tako naprej. Koristi denarno ovrednotite, sicer bo obveljalo mnenje, da brezplačno pomeni ničvredno.

Najprej bistvo ...

Veliko piscev ključno sporočilo hrani do konca. Vendar bralci nezanimivo besedilo pogosto odložijo. Najmočnejši stavek prestavite na začetek besedila ali še bolje – umestite ga v naslov in ga nato še večkrat ponovite.

Ne ovinkarite in duhovičite, najprej napišite bistvo, nato pa ga velikokrat ponovite in tudi zaključite z njim.

Ker se pisanje sporočil za javnosti bistveno razlikuje glede na interese, potrebe in seveda najbolj glede na zmoglosti oziroma medije, prek katerih sporočilo posredujemo, bomo v nadaljevanju posvetili največ pozornosti prav slednjim.

UPORABA RADIA

Branje zahteva določen napor, pa najsi gre za knjigo, strokovno revijo ali časopis. Slednji ima različne rubrike, ki bralca pritegnejo in tako še dodatno otežijo dostop vašega sporočila do potrošnika. Zato se pri stikih z javnostmi vse bolj usmerjamo k radiu in televiziji. Za naše potrebe je najprimernejši lokalni radio, saj športna organizacija trži svoje programe športa za vse predvsem na lokalnem trgu. V nadaljevanju si oglejmo, kako pripraviti sporočilo za radio.

Skladnost s programsko usmeritvijo

Radijska hiša ima programsko usmeritev, shemo in mi smo tisti, ki se moramo prilagoditi mediju, saj bo naše obvestilo brezplačno posredovano. Zato je treba najprej spoznati oziroma izvedeti, kdaj in na kakšen način je najprimerneje pripraviti sporočilo. Če se boste prijazno obrnili na urednika, vam bo njegov nasvet zagotovo odprl vrata do poslušalcev.

Pomembnost uvoda

Radijske poslušalce pritegne in usmeri k pozornejšemu poslušanju uvodna poved. Zato predlagamo, naj bo





prva poved čim krajša, z zgoščenim povzetkom in nazkazano rešitvijo.

Kratkost besedila

Na radiu imajo za tovrstna obvestila na voljo največ trideset sekund oziroma raje manj kot več. To pomeni za dobrega napovedovalca največ sedem običajnih tipkanih vrstic. Ne pišite torej več! Povedi naj bodo tekoče, kratke in jasne. Privednike in leporečje pustite za druge priložnosti oziroma jih poskusite umestiti v uvodno poved in zaključek, da zagotovite ponavljanje sporočila in s tem večji priklic.

Prilagodljivost in odzivnost

Mogoče vas bodo na radiu kdaj potrebovali, da bi naredili svojo oddajo ali poročanje bolj slikovito, objektivno, živahno, zato vas bodo povabili na razgovor ali želeli posneti izjavo ali intervju. Povabilu se takoj odzovite. Skrbno se pripravite in poiščite najprimernejšega člana vaše organizacije, ki bo ustrezal načrtovani oddaji.

Vključevanje v programe

Radijske hiše imajo različne oddaje. Med zelo poslušane sodijo kontaktne. Povprašajte o vsebinah oddaj, in če se tema nanaša tudi na področje dela in ponudbe, ki ga pokriva vaša organizacija, se odzovite. Preprosto sodelujte v oddaji, pokličite na posredovano telefonsko številko in povejte, kaj počne, ponuja, organizira, skratka kako se odziva vaša organizacija na predstavljene probleme.

Rednost in kontinuiranost

Športna organizacija, ki ima bogato ponudbo športnih programov in redno pošilja dobro oblikovane informacije na radio, lahko pričakuje različne ugodnosti (denimo: intervju z upravo, izjave športnikov, potrošnikov, večjo odmero časa ali celo lastno informativno oddajo o športu ...), saj prispeva k informiranosti poslušalcev, kar je osnovno poslanstvo radijske postaje.

UPORABA ČASOPISOV

Skoraj vsi slovenski dnevnik in tednik imajo rubriko, v kateri lahko brezplačno objavite vest, vabilo k vpisu, razpišete tekmovanje, povabite k sodelovanju ali posredujete pomembna in zanimiva sporočila za javnost. Če so besedila skrbno pripravljena, zanimiva, včasih tudi opremljena s fotografijo, bo verjetnost, da jih bo urednik objavil in mogoče celo podprl s privlačnim naslovom, večja.

UPORABA TELEVIZIJE

Nacionalna in komercialne televizije skladno s svojimi uredniškimi politikami odmerjajo precej časa športu. Pri posredovanju vesti in informacij veljajo vse značilnosti priprave, ki smo jih navedli doslej.

UPORABA GOVORNIŠKIH SPRETNOSTI

Uspešno govorjenje sodi med spretnosti, zanje pa je značilno, da so delno prirojene, v veliki meri pa pridružene. Kot se naučite voziti kolo, se lahko naučite tudi dobrega govorjenja.

V nadaljevanju pišemo o nekaterih ključnih elementih uspešnega javnega nastopanja. Najpomembnejše je, da na začetku poveste, o čem boste govorili, nato skrbno pripravljen govor poveste in na koncu osvežite bistvene informacije. Govor naj ne bo daljši od desetih minut, uvodu namenite dve do tri minute in v njem povejte najpomembnejše stvari, na katere poslušalce znova opozorite na koncu.

Govor naj bo zgrajen tako, da sprva pritegnete pozornost poslušalcev s tem, da jim poveste prednosti in koristi vašega govora. Če vam to uspe posredovati čustveno in prek osebnih izkušenj (anekdote, dogodka, zgleda ...), jim boste v osrednjem delu zlahka povedali podrobnosti, na koncu pa povzeli glavne točke in namenili čas morebitnim vprašanjem poslušalcev.

Izkušeni govorniki priporočajo štiri temeljne usmeritve:

1. **Kratkost:** Sporočilo naj bo posredovano strnjeno, kratko, kajti nič ni bolj dolgočasno od dolgoveznega govornika.
2. **Preprostost:** Pregovor, da so vse velike stvari preproste, vnesite v svoj govor, čeprav to včasih ni povsem enostavno.
3. **Prepričljivost:** Kar želite povedati, morate posredovati na prepričljiv, samozavesten, odločen način, če želite, da vam bodo poslušalci prisluhnili in verjeli povedanemu.
4. **Iskrenost:** Verjeti morate v to, kar govorite, in za govorom stati ter ga podpreti s strokovnostjo in izkušnjami. Šele ko bodo poslušalci prepričani o iskrenosti povedanega, vas bodo poslušali.

Pa še nasvet: priporočamo, da med govornim nastopom uporabljate vizualne pripomočke. Z njimi smo bolj prepričljivi, ker spodbujamo celostno delovanje možganov: enakovredno delovanje leve polovice možganov, zadolžene za logično razmišljanje, in desne, ki ji pripisujejo asociacije, občutek za barve, lepoto, glasbo.

Ob uporabi vizualnih pripomočkov se zbudi zanimanje,





poslušanje in razumevanje pa se bistveno okrepi. Zapravljenost (strokovnjaki menijo, da že po dveh dneh pozabimo slabo polovico slišane, v enem tednu pa kar dve tretjini) se z uporabo vizualnih pripomočkov petkrat poveča. Okrepi se tudi motiviranost in želja po sodelovanju, poleg tega pa preprečujejo napačno razumevanje in napačne predstave. Ob tem še prihranijo čas, sprostito ozračje in zmanjšujejo stres. Govorniku pa lajšajo izvedbo govora, podkrepijo njegovo sporočilo in mu omogočajo profesionalen in prepričljiv nastop.

Na voljo imate naslednje vizualne pripomočke:

1. Kreda in tablo: Tovrstni pristop je primeren za manjšo skupino do deset poslušalcev (slaba vidljivost), je poceni in ga je moč sproti prilagajati potrebam govorca in poslušalcev. Deluje pa nekoliko staromodno.
2. »Flip-chart«: Stojalo s papirnatiimi polami ima podobne lastnosti kot tabla, pri čemer napisanega ne moremo zbrisati. Zapisi morajo biti čitljivi, kratki, najboljše je uporabljati enostavne sheme in jasne načrte, strukture, ki jih lahko hitro narišete.
3. Predstavitve z uporabo »power pointa«: Ni predavatelj, govornika, ki danes ne uporablja računalniške podpore pri predstavitev in nastopih. Zaradi povsem preproste in prijazne ter hitre uporabe je tako med poslušalci kot govorniki zelo priljubljeno sredstvo. Predstavitve pripravimo tako, da oblikovano besedilo izpišemo v polkrepkih in krepkih črkah, uporabimo velikost najmanj 20 pik, male tiskane črke, ker so bolj berljive, ter velike razmake in kratke povedi – do pet na sliko. Imajo pa nekaj pomanjklivosti, na katere bi vas radi opozorili: preverite delovanje računalnika in projektorja ter način premikanja slik, zaradi berljivosti preverite oddaljenost potencialnega zadnjega poslušalca, nastavite ostrino in pravilno postavite projekcijsko platno. Vsega tega nikakor ne počnite med predavanjem, ker se boste osmešili! Pripravite si (bodite pozorni na vrstni red) približno 20 slik na govor, med govorom večkrat ugasnite računalnik, da z osebnim pristopom in stikom znova pritegete poslušalce. Poslušalcem ne kažite hrbtna, ne zakrivajte platna in ne govorite o stvareh, ki niso na platnu. Najmanj časa namenite uvodu, največ pa jedru govora. Povzetek in zaključek naj bosta brez video podpore, tako bo nastop deloval skrbno pripravljeno in strokovno.
4. Video filmi in računalniške projekcije: Uporabimo jih, ko v govoru, predstavitvi, zaključnem poročilu o delu na skupščini društva ali pri prepričevanju sponzorjev želimo kak dogodek slikovno prikazati; en sam ogled je vreden več kot tisoč besed, zadostuje že povsem

preprosto in učinkovito posnet video zapis, ki si ga med govorom ogledamo. Tudi tu velja, da moramo pred nastopom preveriti in nastaviti videorekorder in televizor oziroma projekcijsko platno in projektor ter računalnik. Še zlasti je treba paziti na ostro sliko in jakost zvoka. Dobro je tudi, če lahko na najpomembnejših mestih glede na namen predstavitve video posnetek ustavite ali upočasnite, da lahko opozorite na zelene elemente sporočila ali predstavitve.

In navsezadnje: ni slabih poslušalcev, so samo slabi govorniki!

Za konec pa še nekaj zanimivih misli uveljavljenih strokovnjakov in gurujev sodobnega oglaševanja: »Naredite mi pravi izdelek in osvojil bom svetovni trg« (Reeves); »Povejte resnico, ampak na privlačen način« (Oglivy); »Ne moremo ljudi spodbuditi, če jim nič ne obljubimo« (Dichter); »Kampanja je pogubna, če ne združimo in uigramo tim, ki si želi zmage« (Herbin).

SPONZORSTVO V ŠPORTU

Sponzorstvo v športu je celovita menjava med sponzorjem in sponzoriranim, pri kateri dobi sponzor v zameno za sponzoriranje ustrezno in primerno povračilo, sponzorirani pa finančna ali druga sredstva za uresničitev svojega poslanstva.

STRATEŠKI NAČRT SPONZORSKIH DEJAVNOSTI

Strateški marketing z načrtom določa, kako bomo pristopili k iskanju sponzorjev, kaj jim bomo obljubili in kako bomo obljubo izpolnili. V trženju obstajata dva pristopa: strateški in taktični. Strateški zagovarja načrtovanje, izvedbo in kontrolo storitev, ki bodo zadovoljile sedanje in bodoče potrošnike bolje kot zdajšnji in prihodnji konkurenti. Bistvo je torej v iskanju primerjalnih prednosti, konkurenčnih ugodnosti, ki jih sponzorjem lahko ponudi samo vaša športna organizacija. Taktični marketing pa sestavlja niz taktik, to je poti, metod, načinov, ki omogočajo izvajanje strategij. Če je dobra strategija pot k cilju, je dobra taktika bližnjica do uspeha.

V praksi se uveljavlja predvsem vojaški pristop pri snovanju strategij. Ta domneva, da se je na trgu pojavil spor oziroma konflikt med ponudniki storitev, ki ga mora organizacija razrešiti. Pri tem lahko uporabi, glede na svojo velikost, sposobnost uprave in sponzorski tržni delež, naslednje pristope:

- Defenzivna strategija, pri kateri skuša že uveljavljena organizacija s precejšnjim številom sponzorjev te obdržati in zavreti konkurente. Obnaša se torej





- obrambno in brani pri sponzorjih pridobljene pozicije. Pri taki strategiji so ponavadi v igri veliki monopolni sponzorji, ki so lahko tudi združeni v različne združbe (poole).
- Ofenzivna strategija, ki jo imenujemo tudi frontalni napad in pomeni, da ambiciozna organizacija napade konkurenta na najbolj ranljivem mestu in kjer najmanj pričakuje ter se tako polasti njegovih sponzorjev. To so običajno nove ali prenovljene športne organizacije ali organizacije z novim vodstvom, ki v upravo pripelje »svoje« sponzorje.
 - Desantna strategija, s katero se najbolj ukvarjajo manjše organizacije, ki ne zmorejo dolgotrajnih dejavnosti in sponzorje potrebujejo samo priložnostno, recimo za enkratni dogodek ali prireditve. Naglo in nepričakovano speljejo sponzorja, le redko pa jim ga uspe obdržati.
 - Gverilska strategija, oblika, ki je namenjena najmanjšim organizacijam. Pri tem gre za iskanje manjših, predvsem lokalnih sponzorjev, posamičnih skorajda že donatorjev, ki s svojimi storitvami in uslugami omogočajo poslanstvo organizacije. Za ta tip je značilno nenehno iskanje in velik osip sponzorjev.

Seveda pa tudi mi zagovarjamo rek, da je najboljša tista strategija, ki nas brez boja pripelje do zmage. Menimo namreč, da je najpomembneje prepoznati med konkurenti tržno nišo in si znotraj tega slabo ali sploh nepokritega tržnega deleža poiskati sponzorje. S tem da vas bodo sponzorji, če boste dobro delali, sami našli, pa vas ne bomo zavajali, ker se to ne dogaja. Strategijo najlažje oblikujemo, če organizacijo najprej predstavimo v najbolj prepoznavnih elementih, poudarimo prednosti in nakažemo, katere ugodnosti pridobi sponzor s sponzoriranjem. Zgrajena naj bo iz elementov, navedenih v nadaljevanju.

1. Predstavitev prednosti sponzorja

(tip sponzorstva, poslovne in druge ugodnosti, servis in podpora)

2. Predstavitev vaših prednosti

(opis programov, ciljne skupine in konkurentov)

3. Predstavitev vaše organizacije:

- značilnosti vaših članov, kupcev, potrošnikov, uporabnikov – imidž vaše športne organizacije,
- tržni delež vaših članov in kupcev,
- tržni delež gledalcev vaših programov,

- tržni delež televizijskih gledalcev,
- seznam vaših največjih poslovnih slabosti in načrt rešitev,
- seznam vaših prednosti,
- opis vaše športne organizacije,
- opis programa in športnih dogodkov,
- komu so športni programi namenjeni,
- so vaši športni programi podobni ali enaki drugim,
- kako boste vključili v poslovne odnose vaše okolje,
- kako lahko sponzorji podpirajo vaš program in vplivajo na potrošnike,
- po čem ste znani, ekskluzivni, prepoznavni,
- v čem je prednost vaše športne organizacije,
- katere sponzorje ste imeli in/ali jih še vedno imate.

4. Prednosti sponzorja

Preden začnemo pripravljati strategijo sponzorstva in predstavljati ugodnosti, zaradi katerih se bo nemara sponzor odločil za sodelovanje, pogledjmo, kaj sploh uprava oziroma marketinški strokovnjaki v sponzorski organizaciji od vas pričakujejo. Sponzor želi prek medijev posredovati sporočilo svoji ciljni skupini z namenom, da se nanj odzovejo tako, kot je načrtovano. Pri tem naj bo čim manj stroškov in šumov ter čim več pričakovanih odzivov. Povratna informacija naj bo pozitivna in skladna s pričakovanji. Navedimo zgled: športna trgovina kot sponzor lokalne športne organizacije želi sporočiti svojim kupcem, da imajo kot člani sponzoriranega kluba pri nakupu v njeni trgovini popust. Pri tem pričakuje, da bo določeno število članov kluba dejansko opravilo nakup. Če se to na primer ne bo zgodilo, je nekaj narobe s strategijo: ali so izbrani napačni mediji, napačen pristop ali so bila morebiti pričakovanja sponzorja oziroma obljube sponzoriranca neustrezni. Tudi tukaj ponavljamo, da vam s pričujočim priročnikom želimo svetovati in pomagati, da poiščete pravi pristop, recepta za uspeh pa vam ne moremo napisati. Odgovor na to vprašanje je namreč v delu, v izkušnjah in žal tudi v storjenih napakah ...

Shema: Pričakovanja sponzorja.

Sponzorjevo sporočilo posredovano skozi različne medije
Sprejem sporočila
Šumi in napake
Odziv, odgovor ciljne skupine
negativna ali
pozitivna povratna informacija
(stroški, dobiček)





Sponzorska organizacija

Sponzorstvo v športu je menjava, pri kateri sponzor ponudi denar, gmotna ali druga sredstva ter storitve športni organizaciji ali športniku z namenom, da bi v povračilo dobil protivrednost v imidžu ali drugih dogovorjenih storitvah in produktih.

V nadaljevanju bomo navedli, katere so najpogostejše sponzorske oblike, še prej pa si oglejmo nekaj splošnih elementov, ki vplivajo na pozitivno odločitev sponzorja. Časi, ko se je podjetje odločalo za sponzoriranje samo in zgolj zato, ker je bil član uprave podjetja ali kak njegov sorodnik ali prijatelj tudi član vodstva sponzorirane športne organizacije, so odločno za nami. Sponzorju moramo ponuditi povsem konkretno ugodnost in storiti vse, kar je v naši moči, da bomo obljubo izpolnili. In kaj lahko pravzaprav sponzorju obljubimo in ponudimo?

TIPI PRIMERNIH SPONZORSKIH PROGRAMOV

Vsi živimo od tega, da nekemu nekaj prodajamo ali bolje: prodamo! Tudi športna organizacija sponzorjem prodaja recimo svoje ime, oglasni prostor na športnem igrišču ali pa televizijske pravice za športni dogodek.

Vendar to ni dovolj. Vodja trženja, športni agent ali menedžer mora najprej dobro vedeti, kaj je njegova organizacija sposobna tržiti in kaj potrebuje oziroma kupuje morebitni sponzor. Če pozna ta dejstva, lahko sestavi različne tipe oziroma pakete primernih sponzorskih programov, o katerih se bosta sponzor in sponzoriranec pogajala in sklenila dogovor. Oglejmo si nekaj možnosti.

Preprosti sponzorski program

Ta tip sponzorstva je najpogostejši in najbolj uporaben. Njegova slaba stran pa je nezanesljivost, saj nikoli ne vemo, kdaj se bodo sponzorji umaknili ali kdaj nam ne bo uspelo uresničiti njihovih pričakovanj. Pa vendarle je prvi korak k resnejšemu sponzorskemu odnosu. Zanj je značilno, da ohlapno in na splošno obvezuje tako sponzorja kot sponzoriranca. Sponzor bo že dal nekaj denarja, koliko, za kaj in kdaj, ne vemo, sponzoriranec pa bo obesil transparent, ko ga bo, in posel je dogovorjen. Običajno je tak pristop značilen za neorganiziran športni klub, kjer člani uprave obljublajo sponzorje in pri tem upajo, da jim jih bo dejansko uspelo pridobiti s pomočjo poznanstev v podjetjih.

Celoviti sponzorski program

Celovit sponzorski program športne organizacije vsebuje načrtovan paket sponzorskih možnosti, ki ga je moč

poljubno sestavljati in širiti oziroma krčiti. Sestavljajo ga posamični sponzorski elementi, kot so sponzoriranje imena športne organizacije, programov, športnih prireditev in tekmovanj ali drugih dogodkov ter posamičnih športnikov kot nosilcev reklamnega sporočila. Program lahko vsebuje tudi sponzoriranje športnih šol, športno-turističnih programov, športno-zdraviliških programov in drugih povsem specifičnih elementov, ki se nanašajo na okolje, zmogljivosti in sposobnosti športne organizacije. V nadaljevanju si bomo podrobneje ogledali posamične elemente.

Sponzoriranje imena športne organizacije

V tekmovalnem športu je tovrstno sponzoriranje pogost pojav. Na voljo sta dve različici: prva, pri kateri športna organizacija ohrani svoje ime in mu doda še sponzorjevo, ali pa druga, pri kateri sponzorjevo ime v celoti nadomesti prejšnje ime športne organizacije. V obeh primerih je seveda treba formalnopravno uskladiti in v vse akte in dokumente vpisati nova imena, skladno s sponzorsko pogodbo. Tako se sponzor poslej pojavlja v vseh oblikah tržnega komuniciranja sponzorirane športne organizacije.

Sponzoriranje športnih programov

Sponzor se lahko opredeli samo za sponzoriranje določenega programa, določene dejavnosti organizacije, ki je zanj zanimiva. V tem primeru si mora organizacija prizadevati, da doseže sponzor pričakovane rezultate in da razširi sodelovanje. Sponzor se pojavlja na vseh oblikah tržnega komuniciranja (vse pojavitve morajo biti skladne z grafičnim priročnikom, ki predpisuje kako, kje in na kakšen način se logotipi pojavljajo), ki na različne načine predstavljajo sponzoriran program.

Sponzoriranje posameznega športnika

Sponzorji se pogosto usmerijo v sponzoriranje posameznega vrhunškega športnika, ki je medijsko zanimiv za prenos reklamnih sporočil. Tak odnos temelji na poslovni odločitvi sponzorja, da bo na tak način najbolj učinkovito in gospodarno dosegel svoje komunikacijske cilje. Sponzoriranec pa se odloča za specifičen pogodbeni odnos predvsem zato, ker z individualno pogodbo pridobi finančna sredstva sam in ne športna organizacija.

Sponzoriranje prireditev

Sponzorji na področju športa za vse se najraje odločajo za sponzoriranje posamičnih športnih prireditev. Še zla-





sti če gre za množične, dobro uveljavljene, prepoznavne prireditve, ki pritegnejo zanimanje javnosti in seveda medijev – predvsem televizije. V tem primeru imate veliko možnosti za oglaševanje sponzorjevega logotipa, pospeševanje prodaje, morebitne promocijske dejavnosti, uvajanje novega izdelka ali pojavljanje predstavnikov sponzorja pri podeljevanju nagrad, odprtju prireditve in podobno. Ker imate veliko možnosti, da iztržite dober del sponzorskih finančnih sredstev, saj res lahko veliko ponudite, imate tudi precej možnosti za napake in pomanjkljivosti. Zato bodite previdni, ko obljublimate take »malenkosti«, kot so pozicije transparentov, kako bo napovedovalec informiral občinstvo, kdo je sponzor, kateri logotip bo na plakatu in na katerem mestu, ali bo prva vaša zastava ali sponzorjeva ... Za sponzorja to prav gotovo niso nepomembne malenkosti. Za vas pa, saj vemo: pomembna je prireditev in tam mora vse gladko teči – za sponzorje pa bomo že kako poskrbeli.

Sponzoriranje športne šole

Vsaka športa organizacija, ki trži šport za vse, bi se lahko ukvarjala, če se še ne, z organizacijo športnih šol oziroma usposabljanj tako za otroke kot za odrasle. Pridobivanje športnih znanj in spretnosti je lahko na eni strani zelo donosen posel, na drugi pa je zanimivo tudi za sponzorje. In nikar ne razmišljajte samo o denarju. Predlagajte sponzorju tudi druge oblike sponzoriranja, kot so plačevanje storitev (recimo piknika ob zaključku teniškega tečaja), plačevanje najemnin (recimo bazena ob tečaju plavanja) ali nakup žog (za nogometno šolo) in podobno. In zakaj menimo, da je šolanje oziroma učenje in izpopolnjevanje v športnih spretnostnih smotno dolgoročno vlaganje? Predvsem zato, ker se bodo potrošniki, ko jih navadimo in usposobimo, da uporabljajo določen športni program, nanj navezali, ga umestili v svoj življenjski slog in postali naši stalni in lojalni kupci.

Sponzoriranje športnoturističnega programa

Velika in tudi manjša turistična podjetja so zainteresirana za prihod organiziranih skupin še zlasti v pred- in posezonskih obdobjih. Zato so pripravljena sponzorirati športne organizacije, ki jim pripeljejo skupine. Prav tako jih zanimajo različne prireditve, ki bi jih lahko športna organizacija izvedla in bi tako skupaj nastopila pri oblikovanju turističnega izdelka. In navsezadnje so tu še potovanja, izleti, srečanja in obiski drugih športnih organizacij. Pri tem je prav tako umestno in uporabno navezati ne samo poslovni stik, ampak tudi vzpostaviti sponzorski odnos na primer s prevoznikom ali organizatorjem nastanitve.

Sponzoriranje športno-zdraviliškega programa

Sponzor sodi, kot že naslov pove, med ponudnike zdraviliških storitev. Za pospeševanje svoje prodaje in promocijo svojih zdravilišč sponzorira športno organizacijo, ki ima zanj zelo zanimivo ciljno skupino: odrasle in starostnike. Paket lahko oblikujemo takole:

- v naslovu programa, ki ga organizacija trži, je lahko naveden sponzor oziroma njegov logo;
- sponzor zagotovi simbolično darilo za vse, ki se prijavijo, in jim ob tem izroči še predstavitveno gradivo – prospekte;
- za člane skupine, organizacije pripravi in organizira promocijo zdravilišča in ugodno ponudbo (popust);
- za člane skupine lahko organizira strokovna predavanja o zdravem načinu življenja, ki so povezana s ponudbo in aranžmaji v zdravilišču;
- člane lahko neformalno s pomočjo vodje skupine, ki ga nagradi z zdraviliškim programom, prepričuje in motivira za obisk zdravilišč;
- za udeležence lahko pripravi uradne majice in kape ter druga promotivna oblačila z znakom sponzorja;
- sponzor lahko na športni objekt postavi svoj transparent, reklamno tablo ali drugo reklamno sporočilo.

Podpora in servisiranje sponzorskih programov

Zelo pomembno je, da lahko sponzorju ponudimo celovit servis in podporo pri uresničevanju sponzorskega dogovora. Vanj sodi tako tehnično delo oblikovanja, tiskanja plakatov, pripravljajanja transparentov kot priprava sponzorske pogodbe, zbiranje in dokumentiranje sponzorskega odnosa in izstavljanja računov za opravljanje sponzorskih in drugih storitev. Vsega seveda ne zmoremo sami, zato si pomagamo s strokovnjaki ali obrtniki z omenjenih področij ter agencijami in organizacijami, ki se poklicno ukvarjajo s tem. Če želi sponzor sam izpeljati in nadzirati potek sponzoriranja (nekateri organizacije imajo svoje lastne promotivne time), mu to seveda dovolimo in pooblastimo predstavnika, ki bo povezoval dejavnosti obeh organizacij.

Opis gostiteljskih dejavnosti

Med tovrstne dejavnosti (pri nas so bile doslej žal pre pogosto v ospredju in velikokrat edina dejavnost, ki je sponzorje odločno pritegnila) sodijo predvsem pogostitve tako imenovanih VIP (very important person) oseb, ki so običajno sponzorji, lokalni in drugi predstavniki oblasti, poslovneži in drugi povabljeni za sponzorja »strateško« pomembni gostje. Pogostitve so lahko zelo bogate (banketi, kosila, večerje na izbranih lokacijah in





v kakovostnih lokalih ali na neobičajnih krajih: na ladji, gradu ...) ali pa zelo preproste (prigrizki, koktejli, sprejemi). Te dejavnosti lahko sodijo med stroške gostitelja – sponzorja ali gredo v breme sponzoriranja. Njihov namen je, da gostitelj v izbranem nemotečem okolju ustvarja optimalne pogoje za stike z javnostmi, lobiranje in sklepanje poslov ter druženje.

Opis donosnih poslovnih dogodkov in ugodnosti

Pri tej vrsti sodelovanja sponzorju omogočimo uporabo športnih površin, objektov, gledalcev, tekmovalcev in drugih sodelujočih za opravljanje poslovnih dejavnosti (prodajo, promocijo, oglaševanje, pospeševanje prodaje) in neposredne ugodnosti, ki »pripadajo« sponzorju (brezplačne vstopnice v častnem delu, najava sponzorja, otvoritev športnega dogodka, podeljevanje odličij in podobno).

Opis drugih ugodnosti sponzorja

Najmanj, kar lahko naredite za predstavnike sponzorja, je, da jim ponudite uradno majico (naj mu bo zagotovo prav!), kapo ali drug reklamni izdelek, zagotovite možnost slikanja s tekmovalci ali morebitnim »zvezdnikom« dogodka, jim podarite brezplačno vstopnico (tudi za spremljevalca ali spremljevalko) ter program s predstavitvenim gradivom. Vse to naj na prijazen način opravi primerno usposobljena oseba. Pri tem pa je treba vselej upoštevati pomembnost predstavnika sponzorja oziroma njegov položaj (generalni direktor, predsednik uprave, člani uprave, drugi vodstveni delavci in drugi zaposleni). Od politike sponzorja je odvisno, kakšne ugodnosti si bo izbral in za koga.

SPONZORSKI PRIROČNIK

Namen in cilj vsake trženjsko usmerjene organizacije je, da je na trgu in v javnosti prepoznavna, da se loči od konkurentov ter da postane in ostane vredna zaupanja.

V sponzorskem priročniku, ki vključuje običajno in uveljavljeno klasifikacijo ravni in stopenj sponzorjev glede na njihovo pomembnost, veljavo, vsebino in obseg pravic ter finančni prispevek, navajamo najprej najpogostejše tipe sponzoriranja, nato tipe komuniciranja z javnostmi in ciljnim skupinami ter tipe promotivnih dejavnosti sponzorja.

Možni modeli sponzorstva

– Ekskluzivni sponzor

To je sponzor, ki ima edini vse razpoložljive pogodbeno

dogovorjene pravice za trženje sponzoriranja. To je za sponzorja najvišja in najzahtevnejša oblika sodelovanja s športno organizacijo. Praviloma gre za eno samo organizacijo, ki v celoti pokriva tržno najzanimivejše oglaševalno površino, tako da za morebitne druge oglaševalce oziroma sponzorje ne ostane veliko: denimo samo transparenti na športnem igrišču. Tovrstni dogovor se sklepa za najmanj eno in običajno največ za štiri leta (olimpijski cikel) po skrbnem premisleku in trdih pogajanjih. Za oba partnerja je to na eni strani dobra in na drugi strani tvegana naložba, iz katere se je ob nastopu težav težko umakniti brez hudih finančnih in drugih posledic.

– Glavni sponzor

Glavni sponzor je najpomembnejši na lestvici sponzorjev in mu pripadajo najzanimivejše pozicije, največ oglaševalnega prostora in največ ugodnosti za seveda največ denarja. Takoj za petami mu je sponzorski pool in posamični sponzorji.

– Sponzorski pool

Sponzorski pool je nekakšna komercialna oblika ekskluzivnega sponzorstva. Ker je ekskluzivno sponzorstvo izjemno draga in tvegana naložba, so se sponzorji prijavljani združiti v skupine, grupe (angl. pool) in tako poceniti nakup oglaševalnih možnosti ter tudi razpršiti možnosti tveganja. Za ceno ekskluzivnega sponzorstva v samo eni športni organizaciji dobijo prav tako zanimiv kos oglaševalnega kolača v več različnih športnih organizacijah. Sponzorji v poolu imajo praviloma enake pravice in enako odmerjene ugodnosti, pojavljajo pa se v natančno opredeljeni celostni grafični podobi.

– Individualni sponzor

Individualni sponzor je tisti, ki izbere enega ali več atraktivnih bodisi nadarjenih mladih ali pa že uveljavljenih in prepoznavnih vrhunskih športnikov ter z njimi sklene individualno sponzorsko pogodbo.

– Posamični sponzor

Posamični sponzor običajno v manjšem obsegu sponzorira športno organizacijo s povsem določenimi kratkoročnimi cilji. Praviloma so to sponzorji, ki delujejo lokalno in iščejo najbolj ekonomično sponzorsko rešitev.

– Uradni opremljevalec

S tem izrazom označujemo organizacijo, podjetje, ki ima ekskluzivno pravico do opremljanja bodisi udeležencev,





tekmovalcev, uprave, športnih strokovnjakov bodisi športnih površin, objektov, naprav, žog, rekvizitov. Uradni opremljevalec se pojavlja na zmeroma zanimivih oglaševalnih površinah, zato pa se z vso silovitostjo in agresivnostjo pojavlja na uradni deklaraciji svojih izdelkov, artiklov in v vseh medijih pojavljanja in komuniciranja ter si na ta način ustvarja sloves in naklonjenost pri kupcih. Lahko pa tudi izdelava artiklov (npr. drese) posebej za določen športni dogodek z znakom dogodka in jih trži v dogovoru s sponzorirancem.

– Uradni oskrbovalec

Uradni oskrbovalec je organizacija, ki edina sponzoriranca in njegov športni dogodek ali dogajanje oskrbuje z določenimi artikli. Običajno so to uradne pijače, hrana, uradni prevozi, uradni računalniki, komunikacije ... Tudi oskrbovalci v promotivne namene in kot pozitivno referenco za razlikovanje od konkurence uporabljajo tovrstno sponzorsko dejavnost v vseh oblikah in sredstvih tržnega komuniciranja.

– Kombinirano sponzorstvo

Pri tej obliki se lahko pojavlja več načinov ali tipov, ki so s soglasjem sponzorjev sestavljeni v sponzorsko kombinacijo. To je oblika, ki kaže iznajdljivost iskalcev in pripravljenost sponzorjev za ugodne, odmevne in odzivne pristope v sponzoriranju.

Tip komuniciranja z javnostmi in oglaševanje

– Pravice televizijskega prenosa

V svetu so odkupi televizijskih pravic pretežen vir prihodkov mnogih športnih organizacij. V Sloveniji temu ni tako in tudi v prihodnje najbrž ni mogoče pričakovati večjega zanimanja za odkup televizijskih pravic – razen za najbolj atraktivne in uveljavljene dogodke.

– Pravice stikov z javnostmi

Ker postajajo stiki z javnostmi čedalje pomembnejši element trženjskega komuniciranja, športnim organizacijam priporočamo, da pri pripravi večjih prireditvev in tekmovanj prepustijo snovanje in izvajanje stikov z javnostmi strokovno usposobljeni organizaciji, ki se s to dejavnostjo poklicno ukvarja. Strošek lahko pripišemo sponzorju prireditve, še bolje pa je, če nam uspe pridobiti PR-organizacijo (public relations), ki bo opravila storitve, v zameno za to pa ji ponudimo sponzorstvo prireditve.

– Najem znaka in imena organizacije, prireditve, športnega dogodka

Sponzor s sponzoriranjem športne organizacije lahko pravzaprav najame ime organizacije ali njene prireditve, športnega dogodka. V praksi je kar nekaj prireditvev, ki imajo samo sponzorjevo ime ali pa jim je to ime dodano in si na ta način finančno olajšajo izvedbo dogodka.

– Najem ali odkup oglaševalnih pravic

Sponzor lahko tudi najame oziroma odkupi vse pravice do oglaševanja določenega športnega dogodka in jih potem sam v svojem imenu in za svoj račun trži.

– Najem trženjskih pravic

Sponzorju se lahko ponudijo v odkup vse trženjske pravice, tako da se lahko športna organizacija v celoti posveti svojemu poslanstvu. Seveda mora biti – kot pri vseh doslej navedenih poslih – previdna pri izbiri in še predvsem pri zavarovanju plačila prodanih dogovorjenih pravic.

– Najem gostiteljskih pravic

Športna organizacija lahko da turističnemu ali gostinskemu podjetju, organizaciji, turistični agenciji v najem ali v odkup vse ali pa samo del gostiteljskih pravic, ki jih sestavljajo prevozi, namestitve, pogostitve, sprejemi. Še zlasti to velja za mednarodne prireditve. To organizaciji omogoči, da se povsem posveti organizacijskim nalogam, ne da bi izgubila finančna sredstva.

– Pravica do uporabe igralcev, udeležencev in kupcev

Sponzor rad uporablja medijsko zanimive igralce, gledalce, ugledne goste za prenašanje pozitivnega imidža na njegovo organizacijo. Prav tako rad uporablja udeležence športnih prireditvev in nasploh kupce športnih programov za promoviranje svojih izdelkov in storitev, kar mu športna organizacija lahko ponudi v obliki pravice do nevsiljive in predvsem korektne uporabe omenjenih ciljnih skupin.

Tip predstavitev, pospeševanja prodaje, promocije in drugih ugodnosti

– Pospeševanje prodaje v sponzorjevih poslovnih prostorih

Na sponzorjevih predstavitev, letnih zaključevanjih naročil, modnih in drugih revijah, sejamskih prireditvah





lahko sponzor uporabi športno organizacijo, športnike, udeležence in nasploh imidž organizacije za pospeševanje prodaje.

– Pospeševanje prodaje na športnih površinah

Sponzor lahko, če je število gledalcev, obiskovalcev ali udeležencev dovolj veliko, za pospeševanje prodaje uporabi lokacijo, na kateri poteka športni dogodek.

– Promocija sponzorjevih novih artiklov ali storitev

Sponzor lahko pri uvajanju novih ali spremenjenih izdelkov oziroma storitev opravlja promocijo na različne načine in na različnih lokacijah. Lahko tudi denimo v oglaševalni akciji uporabi imidž oziroma elemente športne organizacije.

– Pokušanja, degustacije

Sponzor pripravi različna pokušanja svojih izdelkov v času športnega dogodka, sejemskega nastopa, družabne športne prireditve ali v svojih prostorih, kamor povabi medijsko zanimive goste sponzoriranca, in na morebitnih drugih zanj zanimivih dogodkih.

– Neposredno trženje

Sponzor lahko uporabi bazo podatkov sponzoriranca za načrtovanje in izvajanje neposrednega trženja, pri čemer najpogosteje pošlje svojo ponudbo ali zastopnika akviziterja na dom.

Druge možnosti in priložnosti

Med druge možnosti in ugodnosti uvrščamo: razvoj organizacije, posebne priložnosti in storitve podpore oziroma servisiranja. Sponzor lahko namreč s svojim materialnim prispevkom in ponudbo strokovnih storitev, bodisi finančnega svetovanja in vodenja poslovnih knjig bodisi storitev na področju trženja in pravnih ali premoženjskih zadev, bodisi na kateremkoli drugem pomembnem področju delovanja športne organizacije odločno vpliva na njen hitri razvoj. Razvita in uveljavljena športna organizacija pa še bolj pripomore h krepitvi, prepoznavnosti in naklonjenosti do sponzorjeve blagovne znamke, in tako je krog povezanosti znova sklenjen. Šport je namreč preveč pomemben, da bi ga prepustili samo športnim strokovnjakom!

V športni organizaciji ste proučili in skrbno pripravili vse morebitne možnosti oglaševanja, promoviranja, po-

speševanja prodaje, ki bi utegnile zanimati in pritegniti sponzorje, da bi sklenili sponzorsko pogodbo z vami. Izdelek torej imate, postavili ste izhodiščne cene, o katerih se lahko s sponzorjem pogajate, preostane vam samo še povedati potencialnim sponzorjem, kaj jim lahko ponudite. O tem, kako najuspešneje predstaviti sponzorju možnosti sponzoriranja in kako pristopiti k temu, da se bo odločil prav za vašo športno organizacijo, bomo govorili v nadaljevanju. Namen in cilj vsake trženjsko usmerjene organizacije je, da je na trgu in v javnosti prepoznavna, da se loči od konkurentov ter da postane in ostane vredna zaupanja. Samo tako lahko pride do kupcev. In prav tukaj ji lahko športne organizacije ponudijo podporo v obliki sponzorstva. V nadaljevanju navajamo deset korakov, ki vam bodo v veliko pomoč pri vzpostavitvi in navezovanju stikov s potencialnimi sponzorji.

Prvi korak:

Na kratko predstavite svoje zmogljivosti, sposobnosti, rezultate, kompetence in cilje.

Drugi korak:

Poudarite svojo strategijo in taktike uresničevanja poslanstva.

Tretji korak:

Omenite svoje strokovnjake, sodelavce, vse, ki kakorkoli strokovno podpirajo vašo organizacijo.

Četrti korak:

Navedite vse možnosti oglaševanja, promocije, publicitete, stikov z mediji, javnostmi, vire in celo vaše lobistične zmogljivosti.

Peti korak:

Omenite vse mogoče zamisli, kako bi sponzorju pomagali pri vzpostavljanju imidža.

Šesti korak:

Strnjeno opišite svoj projekt skupnega snovanja, oblikovanja, organizacije, izvajanja in podpiranja sponzorskega paketa.

Sedmi korak:

Predstavite okvirni načrt, po katerem boste uresničevali dogovorjeni program sponzoriranja, in dodano vrednost, ki jo sponzor lahko prejme.

Osmi korak:

Navedite okvirno ceno, ki bi jo sponzor plačal, če bi vse oglaševalne, promotivne in druge propagandne storitve





moral naročiti neposredno pri medijih, in mu povejte svojo bistveno nižjo ceno ter poudarite popust, ki ga pridobi, ko se odloči za vas.

Deveti korak:

Navedite tehnike in metode spremljanja, ocenjevanja in merjenja učinkov oziroma uspešnosti sponzoriranja vaše organizacije.

Deseti korak:

Vse navedeno opravite odločno, strokovno, pregledno, podprto s podatki, viri, podkrepljeno z referencami in predvsem s pozitivnim pristopom ustvarjajte ugodno podobo o svoji športni organizaciji. In nikoli ne pozabite: niste prišli prosjačit, ampak ponujat možnosti za krepitev podobe sponzorja in sklenit pogodbo!

Upravljanje sponzorskih odnosov

V športnem poslovnem svetu obstajajo številne oblike, vsebine, načini in vrste sponzorskih odnosov in razmerij. Tako kot so razlogi, motivi in interesi za sponzoriranje različni, so različni tudi sponzorski dogovori in njihove oblike. Priporočamo, naj bodo vse sponzorske aktivnosti strank, ki so v sponzorskem odnosu, zapisane v pogodbi. Osnovna značilnost vseh sponzorskih pogodb je, da gre za tako imenovana obligacijska razmerja med pogodbenimi strankami. To pomeni predvsem, da si stranke same nalagajo obveznosti in pridobivajo pravice, ki izvirajo iz sklenjenih oziroma opravljenih pravnih poslov. Prav tako si stranke same odmerjajo kazni, ki sledijo neizpolnjenim dogovorjenim obveznostim. Pri tem se je sicer izoblikovala pravna praksa, ki pa še vedno sloni na stališču, da je sklepanje sponzorskih pogodb v veliki meri prepuščeno strankam samim. Seveda pa morajo pri tem upoštevati splošna načela civilnega prava. Predvsem načelo sklepanja poslov v dobri veri in poštenju, na kar se sklicujejo vse sodobne norme trgovskega prava, saj je sponzorski odnos pravzaprav trgovski odnos. V nadaljevanju navajamo ključne splošne predpostavke, od katerih je lahko odvisna veljavnost pogodbenega sponzorskega razmerja.

– Pravna in poslovna sposobnost

Vse stranke, ki sklepajo sponzorsko pogodbo, morajo biti pravilno sposobne, kar pomeni, da morajo biti polnoletne ali imeti pooblaščenega zakonitega zastopnika (pri mladoletnih nadarjenih vrhunskih športnikih so to praviloma starši), biti morajo pravno in poslovno sposobne, pri čemer razumemo, da so legitimni predstavniki

ki pravnih oseb, v imenu katerih sklepajo pogodbo. Poleg tega morajo imeti ustrezna pooblastila za sklepanje tovrstnih poslov in pogodb.

– Prava pogodbeno volja strank

Med vsemi strankami mora obstajati prava pogodbeno volja za sklepanje pogodbe, kar je še zlasti pomembno v primeru spora.

– Dopustnost predmeta pogodbe

Predmet pogodbe mora biti dopusten, ne prepovedan, in ker sodi šport med visoke etične in moralne aktivnosti – kljub izjemam in zlorabam – je ta element še pomembnejši. Izogniti se je treba vpletanju v sponzorsko nedopustne aktivnosti, kot so na primer: promocije kajenja, jemanja nedovoljenih poživil, uživanja alkohola, mamil, izogibanje plačevanju davkov, »pranje« denarja, nastopanje športnika med boleznijo ali ob poškodbah ...

– Oblika pogodbe

Oblika pogodbe je lahko odločilna za dokazovanje veljavnosti in uveljavljanje pravic oziroma dolžnosti, ki so predmet pogodbe. Zato mora biti sklenjena v pisni obliki in vsebovati naslednje elemente:

1. navedbo vseh strank, njihovih zastopnikov in njihovo pravno sposobnost ter njihove podatke,
2. namen sklepanja pogodbe,
3. pravice in dolžnosti sponzorja,
4. pravice in dolžnosti sponzoriranca,
5. pravice in dolžnosti morebitnega posrednika ali zastopnika,
6. časovni načrt izvrševanja obveznosti,
7. opcije ekskluzivnosti, konkurenčne klavzule in podobne izjeme,
8. kazni za morebitno neizvrševanje sklenjenih obveznosti,
9. opredelitev plačila davkov,
10. dolžnost opozarjanja na neizpolnjevanje ali kršenje sklenjenih obveznosti,
11. pogoje za odstop od pogodbe oziroma njeno podaljševanje,
12. utrditev pogodbe z morebitnimi predplačili in garancijami, jamstvi,
13. veljavnost pogodbe oziroma njeno prenehanje,
14. pristojnost sodišča v primeru spora,
15. podpise, žige, datum sklenitve, overitev in druge morebitne splošne podatke.

Navedene splošne predpostavke so za pogodbo o sponzoriranju ključnega pomena, saj je lahko neizpolnjeva-





nje navedenega podlaga za izpodbijanje ali celo ničnost pogodbe, zato bodite pri sklepanju pogodbe nanje še posebno pozorni.

Ali se sponzorji že umikajo iz poslovnega sveta športa?

Za konec poglavja o sponzorstvu pa še premislek o vsemogočnosti sponzorstva, ki mu ga nepoznavalci dejanskih razmer pripisujejo. Strokovnjaki namreč tako tekmovalnemu športu ali športu za dosežek kot tudi športnim spektaklom in športu za vse ne napovedujejo najboljših časov. Marsikje so se in se še bodo bajni zaslužki poklicnih športnikov zvezdnikov že prepolovili, mediji niso več pripravljeni plačevati visokih odškodnin za prenose, reportaže, intervjuje. Pa tudi uredniške politike nacionalnih in zasebnih televizij niso več tako naklonjene športu, kot so bile doslej. Krivci za to naj bi bili sponzorji, ki v šport ne vlagajo več toliko kot doslej. Lastniki blagovnih znamk namreč niso več prepričani, da so izjemno visoke finančne naložbe v sponzoriranje športnikov in športnih dogodkov poslovno upravičene. Mar res že lahko trdimo, da se sponzorji umikajo iz športa, in če se, kaj jih je pripeljalo do te poslovne odločitve? Prvi vzrok bo zagotovo splošna recesija, takoj za njo pa nemara precenjenost športa kot medija za oglaševanje, utrjevanje, pozicioniranje, pospeševanje prodaje ali grajenje blagovne znamke. Nekatere večje mednarodne korporacije in podjetja ter državne institucije so že poiskale nadomestne oblike sponzoriranja. Začeli so oblikovati različne finančne sklade za izobraževanje ali nagrajevanje in vlagati v odmevne kulturne projekte, ekološke programe, človekoljubne akcije, kar pri potencialnem kupcu lahko prinaša več naklonjenosti in posredno povečuje prodajo ali pa krepi imidž za bistveno manj denarja, kot ga vlagajo v ponekod odločno precenjeni šport.

In če si dovolimo malo črnogledosti, kaj se bo zgodilo s športom, če presahnejo finančni sponzorski viri? Številni športi bi se iz poslovnega sveta, v katerega so zgolj po naključju in s pomočjo različnih »botrov« umeščeni, znova vrnili v povsem običajno razvedrilo in prosti čas, kamor navsezadnje tudi sodijo. Športne organizacije, ki

so uravnotežene med poklicnim in prostovoljnim delovnim pristopom, ki uporabljajo sodobna marketinška spoznanja in so ustvarjalne, pa si lahko obetajo naklonjenost družbe, torej javnih financ, in kupcev – to je zasebnih financ za uresničevanje svojih športnih in poslovnih ciljev. Menimo, da se bo v srednjeročnem obdobju v Sloveniji na eni strani oblikoval tip poslovnega in na drugi strani tip ljubiteljskega športa.

Sponzorstvo je torej samo del celovite in razvejane dejavnosti športne organizacije in prav je, da tako tudi ostane. Navsezadnje nikoli ne spregovorimo o najboljših in največjih sponzorjih v športnem okolju – prostovoljnih delavcih, športnih in drugih strokovnjakih, starših, ki s svojo zagnanostjo, nesebičnim in ljubiteljskim pristopom ter neutrudnim delom (povsem neprimerno jih nekateri imenujejo amaterji) »sponzorirajo« šport. Brez njih si še tako dober športni menedžer najbrž ne bi mogel zamisliti športa.

DONATORSTVO V ŠPORTU

Sodobni vrhunski športni marketing se že izogiba sponzorskim odnosom in se preusmerja na donacije. Uspešen primer dobre prakse je med drugimi tudi nogometni klub Barcelona.

Tako kot sponzorstvo tudi donatorstvo sodi med možne vire financiranja športnih društev in organizacij. Med sponzorskimi in donatorskimi odnosom je bistvena razlika v obveznostih sponzoriranca oziroma doniranca. Sponzorski odnos je pogodba z obveznostmi, medtem ko je donacija predvsem darilo, zaradi katerega prejemnik nima nikakršne obveznosti do donatorja, ni mu treba opraviti nikakršnih storitev ali mu v zameno dati kakršnegakoli produkta. Donator je lahko zasebna ali javna organizacija, pravna ali fizična oseba, ki podari sredstva z negospodarskim namenom. Seveda pa lahko opredeli namenskost porabe podarjenih finančnih sredstev, ki jo je treba v celoti upoštevati. Ravnanje z donatorji je prav tako pomembno kot ravnanje in upravljanje z ostalimi poslovnimi partnerji naše športne organizacije. Res pa je, da nekateri donatorji ne želijo biti imenovani v javnosti, kar je prav tako treba spoštovati in upoštevati.





8. MENEDŽMENT INFORMACIJSKE PODPORE V ŠPORTU

INFORMATIKA V ŠPORTU

Poslovanja v vse bolj konkurenčnih gospodarstvih si tudi v športnih organizacijah ni mogoče zamisliti brez uporabe informacijske tehnologije.

Pri tem tekmujejo tako profitne kot neprofitne organizacije – tudi športne. Da bi športne organizacije lahko zadovoljevale potrebe in zahteve svojih uporabnikov oziroma kupcev, morajo ves čas opravljati različne poslovne funkcije, kot so: proizvodjalna, kadrovska, tehnična, nabavna, prodajna in finančna, o katerih smo že govorili.

Za športne organizacije je značilno, da proizvajajo pretežno storitve. Če želijo na podlagi potreb in zahtev uporabnikov ponuditi svoj produkt – storitev (program, dogodek) na konkurenčnem trgu, morajo vedeti, kako oziroma s katerimi postopki ga bodo proizvedli. Zato mora športna organizacija razpolagati z ustreznimi viri (ljudje, objekt, material in blago), imeti mora urejeno financiranje in prodajo ter oglaševanje. Učinkovito in konkurenčno upravljanje poslovnih funkcij pa je danes mogoče le z ustrezno uporabo informacijske tehnologije.

UPORABA INTERNETA PRI POSLOVANJU ŠPORTNIH ORGANIZACIJ

Informacijska tehnologija v športnih organizacijah lahko postane učinkovit pripomoček pri uresničevanju poslanstva organizacije ter doseganju načrtanih strategij in poslovnih ciljev (Kolenc, 2000). Tega se zavedajo v marsikateri slovenski športni organizaciji. Po podatkih Zavoda za šport Slovenije – Športnoinformacijskega centra (ŠPIC) je imela v letu 2005 le petina športnih organizacij svoje spletne strani, dobri dve tretjini pa uporabljata elektronsko pošto.

Vse več neprofitnih organizacij, tudi športnih, se odloča za najem programske opreme, ki podpira učinkovito izvajanje poslovnih funkcij. V zadnjem času te odločitve podpirajo še aplikacije, ki delujejo v realnem času v svetovnem spletu. Model, ki podpira spletne aplikacije, se imenuje ASP (Application Servis Provider).

KAJ JE TREBA VEDETI PRI IZBIRI PONUDNIKA SPLE TNIH STORITEV ASP

Dejstvo je, da je lahko uporaba spletnih storitev enostavna in hitra, če pri tem ne upoštevamo procesa izbora spletnih storitev (programske opreme). Pri tem gre za proces, v katerega moramo vključiti tim ljudi športne or-

ganizacije, ki bodo znali jasno izraziti potrebe in zahteve pri izvajanju posameznih poslovnih funkcij športne organizacije. Poleg tega morajo opraviti evalvacijo spletnih storitev različnih ponudnikov, izvesti izbor in sodelovati pri vpeljavi spletnih storitev v uporabo. V timu morajo sodelovati tudi končni uporabniki – tisti, ki bodo podatke vnašali, jih obdelovali in izdelovali oziroma uporabljali poročila.

Tim mora imeti vodjo, ki bo odgovoren za izvajanje procesa izbora spletnih storitev, od raziskovanja trga ponudnikov do končne odločitve. Ljudje, ki sodelujejo v procesu, si morajo vzeti čas za izbor.

Proces izbora ponudnika spletnih storitev lahko izpeljemo v petih korakih:

1. Vzpostavitev tima ljudi za izvedbo procesa izbora in določitev vodje, ki bo prevzel odgovornost za izvedbo procesa.
2. Opredelitev zahtev in potreb pri podpori poslovnih funkcij športne organizacije:
 - a. opredelitev poslanstva projekta,
 - b. analiza oziroma revizija poslovnih procesov,
 - c. pregled tehnoloških potreb,
 - d. pregled potreb vodstva športne organizacije,
 - e. izdelava seznama in prioritet grafične podobe ter funkcionalnosti, ki naj bi jih ponujala spletna storitev,
 - f. določitev trenutne in ocena prihodnje funkcionalnosti.
3. Iskanje potencialnih ponudnikov spletnih storitev.
4. Uporaba naslednjih meril izbora:
 - a. grafična podoba in funkcionalnost,
 - b. cena,
 - c. pogostost nadgradenj spletnih storitev,
 - d. zmožnost prilagoditve spletnih storitev potrebam in zahtevam uporabnika,
 - e. podpora uporabnikom,
 - f. varstvo zasebnosti,
 - g. poslovna stabilnost (boniteta) ponudnika.
5. Primeri, ko ne želite opravljati dela s spletnimi storitvi:
 - a. projekt je premajhen, nimate ustreznih človeških virov, komunikacija ni ustrezna;
 - b. uporabniki storitev športne organizacije niso dovzetni za uporabo informacijske tehnologije oziroma je ne znajo uporabljati;
 - c. ne morete integrirati spletnih storitev v vaš informa-





- cijski sistem;
- d. ne zaupate tovrstni uporabi spletnih storitev;
- e. nimate zadosti finančnih sredstev za najem spletnih storitev;
- f. tehnologija ponudnika spletnih storitev ni kompatibilna z vašo tehnologijo;
- g. slab dostop do tehnične podpore ponudnika.

KO IZBERETE SPLETNE STORITVE ASP, SE PROCES VPSELJAVE ŠELE ZAČNE – KAKO IZVESTI VPSELJAVO ASP?

Proces vpeljave spletne storitve

Ko se odločite, katere spletne storitve boste uporabljali, se srečate s ključnim korakom pred končno vpeljavo v uporabo. Izbrano programsko opremo morate vpeljati v prakso med uporabnike v športni organizaciji. Pred začetkom vpeljave oblikujte tim, ki bo proces izpeljal, in mu dodelite vodjo. Ta se mora povezati z ekipo, ki je opravila izbor spletnih storitev. Pri vpeljavi morajo poleg končnih uporabnikov sodelovati še predstavniki vodstva, administracije in ljudje, ki skrbijo za tehnično podporo v športni organizaciji. Zelo zaželeno je, da so končni uporabniki spletnih storitev, tisti torej, ki bodo programsko opremo uporabljali, zainteresirani za uporabo tehnologije in spremembe, ki jih čakajo.

Testirajte uporabo spletnih storitev (programske opreme)

Preden dokončno vpeljete programsko opremo v uporabo, izvedite več načrtov oziroma scenarijev testiranja. Večkrat testirajte ključne elemente funkcionalnosti programske opreme in si zapisujte ugotovitve. Pri testiranju preizkusite najbolj nenavadne stvari, tako boste videli, ali programska oprema prenese vse vaše zahteve, in vanj vključite tudi neodvisne uporabnike. To vam bo omogočilo lažje preverjanje rezultatov testiranja.

Pripravite sistem za izdelovanje varnostnih kopij

Po testiranju programske opreme pri ponudniku preverite in tudi konkretno testirajte, kako deluje izdelovanje varnostnih kopij. Pripravite načrt, s pomočjo katerega bo športna organizacija poskrbela za zaščito podatkov. Kjer je smiselno in mogoče, izdelajte varnostne kopije v fizični obliki in poskrbite za njihovo varno shranjevanje v prostorih športne organizacije in zunaj njih – na drugi lokaciji. Določite tudi osebo, ki bo skrbela za varnost in nadzor nad izdelovanjem varnostnih kopij.

Izdelajte načrt prehoda na uporabo novih spletnih storitev

Pred začetkom uporabe morate vedeti, kako ravnati ob prehodu s starega sistema na uporabo novih spletnih storitev in tudi nasprotno. Če namreč ponudnik spletnih storitev preneha delovati ali se zaradi novih zahtev, ki jih programska oprema ne podpira, sami odločite za zamenjavo sistema, morate jasno vedeti, kako boste podatke prenašali iz enega sistema v drugega oziroma iz enega načina obdelave podatkov v drugega.

Preverite delovanje spletnih storitev z vašo internetno povezavo

Pri uporabi spletnih storitev se lahko srečujemo z različnimi dostopi do interneta (klicni, ISDN, ADSL, wireless-dr.). Smiselno je preveriti, kako spletne storitve delujejo ob različnih dostopih.

Imate izdelan načrt usposabljanja uporabnikov in ravnanja z znanjem športne organizacije?

V športnih organizacija se pogosto zgodi, da zaradi pomanjkanja ljudi eno ali celo več poslovnih funkcij opravlja ena sama oseba, ki ponavadi tudi uporablja spletne storitve. Če se odločite za koncept odvisnosti od enega posameznika, je zelo zaželeno izdelati načrt usposabljanja novih uporabnikov oziroma nosilcev poslovnih funkcij in načrt ravnanja z znanjem. Znanje se lahko neposredno nanaša na uporabo spletnih storitev ali samo na izvajanje posamezne poslovne funkcije. Celoten poslovni proces oziroma skupina procesov posamezne poslovne funkcije mora biti dokumentirana oziroma popisana. Znanje, ki se lahko ustvarja vsak dan oziroma ob spremembi pravil izvajanja dela, spremembi poslovnega okolja itn., je treba dokumentirati, ga hraniti oziroma ustrezno ravnati z njim. To se ne nanaša samo na uporabo programske opreme, ampak predvsem na učinkovito izvajanje poslovnih funkcij športne organizacije. Tako organizacija ne bo odvisna od posameznika in ne bo obsojena na izpad dejavnosti ali prihodkov oziroma celo na propad.

Upajte na najboljše – imejte izdelan načrt v primeru težav

Če vaš ponudnik spletnih storitev preneha poslovati, je najpomembnejše, da se pravočasno zavarujete. To morate storiti pred začetkom uporabe spletnih storitev, s podpisom pogodbe. Na koncu je treba še enkrat opozoriti, da morajo športne organizacije poskrbeti za fizično shranjevanje kopij podatkov. Tako se boste lahko izognili mnogim nevšečnostim.





9. ZAKLJUČEK IN LITERATURA

V priročniku sem povzel zlasti tisto, kar je dobro vedeti za lažje in kompetentnejše opravljanje najodgovornejših nalog na področju upravljanja v športu. Zbrane informacije bodo lahko v pomoč tako številnim ljubiteljskim kot poklicnim delavcem v športu. Poslanstvo športa je namreč preveč pomembno, da bi ga prepustili samo športnim strokovnjakom. Danes brez specialnih znanj in spretnosti ter razumevanja upravljanja financ, človeških virov, poslovnih procesov, informatike in trženja ni več uspeha. Menedžment športa ni samo obvladovanje ključnih virov, ampak je veliko več. Postaja celovit menjalni proces, podprt z množico povsem specifičnih dejavnosti, pri katerem gre za nenehno iskanje najprimernejše oblike in tehnike uspešne menjave med izvajalcem in uporabnikom športne storitve. Takrat, ko sta obe, v menjalni proces vpleteni stranki, zadovoljni, lahko govorimo o učinkovitem, konkurenčnem in kompetentnem upravljanju športa. Če sem vam s pričujočim prispevkom pri tem vsaj nekoliko v pomoč, sem uresničil poslanstvo priročnika.

In nenazadnje: smeri razvoja slovenskega športa bi bilo potrebno, tako utemeljeno menim, ponovno preveriti

in pričeti s prenovo organiziranosti športa. Pri tem bi bilo smiselno slovensko paradigmo športa utemeljiti z dvema domenama:

Šport športnikom! Vodilo naj bo zagotavljanje možnosti za uresničevanje predvsem športnih in poslovnih ciljev in šele nato tako imenovane eksternalije in posredno pričakovane koristi učinkov športa, kot denimo povečevanje prepoznavnosti slovenske države v svetu, uveljavljanje slovenske odličnosti s pomočjo športa, krepitev nacionalne identitete Slovencev na podlagi športa, boljše javno zdravje ...

Sinergije so dodana vrednost! Slovenske športne organizacije naj se učinkovito povezujejo med seboj v interesne skupine, poslovne (gospodarske družbe, delniške družbe ...) in organizacijske (konzorciji, koalicije ...) združbe, ki so lahko kapitalsko in kadrovske močne in obvladujejo velik tržni delež. Šele tako okrepljene bodo sposobne vlagati v raziskave, razvoj športnih tehnologij, vrhunskih strokovnjakov, v produkcijo športnikov in ohranjati ter povečevati svojo konkurenčnost v svetu. Izjemni rezultati, zmage, rekordi in presežki bodo logične posledice tovrstnih naložb.





UPORABLJENA LITERATURA:

- Andrijašević, S. (1999): *Sport kao javno dobro, Ekonomski aspekti sporta i turizma*; Zagreb - Fakultet za fizičku kulturu
- Bartoluci, M. (1997): *Ekonomika i menedžment sporta*; Zagreb - Fakultet za fizičku kulturu
- Bednarik, J., Kolenc, M., Petrovič, K., Simoneti, M., Šugman, R., Mostnar, V. (1998):
Ekonomski pomen slovenskega športa, vidiki organiziranosti in financiranja športnih organizacij v Sloveniji; Ljubljana - Fakulteta za šport, Inštitut za kineziologijo
- Bednarik, J., Remih, A., Močnik, R., Simoneti, M., Štiblar, F., Šugman, R. (2000): *Nekatere značilnosti financiranja in organiziranosti Slovenskih športnih organizacij*; Ljubljana - Fakulteta za šport
- Bednarik, J., Simoneti, M., Kline, M., Štrumbelj, B., Avakumovič, S., Janušević, P. (1998):
Ekonomski pomen slovenskega športa, sponzorski potenciali slovenskega športa; Ljubljana - Fakulteta za šport, Inštitut za kineziologijo
- Bednarik, J., Petrovič, K., Potočnik, J., Simoneti, M., Šugman, R., Štrumbelj, B. (1999): *Social and economic characteristics of region and significance of sport activities - the case of Slovenia*; *Kinesiology*, 31 (1), 54-60
- Brooks M. Christine (1995): *Competitive business strategies for sport*, University of Michigan, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey
- Bureš, R. (2004): *Preprečevanje nasilja v športu*, Ljubljana - ŠIC, Športno-izobraževalni center
- Camy J., Roux N. (1997): *European Clasification of Sport Occupations and Sport Related Occupations - Programme Socrates*
- Doupona M., Petrovič, K. (2000): *Šport in družba*; Ljubljana - Fakulteta za šport
- Eichberg, H. (2004): *The people of democracy*, Copenhagen; ISCA - International Sport and Culture Association
- Everard, B. (1995): *Uspešno vodenje*; Ljubljana - Zavod Republike Slovenije za šolstvo
- Hunt, T., James E. Grunig (1995): *Tehnike odnosov z javnostmi*; Ljubljana - DZS
- Hamer, M., Champy, J. (1993): *Reengineering the corporation – a manifesto for business revolution*; New York - HarperBusiness
- Jančič, Z. (1990): *Marketing - strategija menjave*, Ljubljana; SM - Univerza
- Kenneth, R. in Maas, J. (1995): *Kako oglaševati*; Ljubljana - Virgo Advertising
- Kolenc, M. (2004): *Analiza nekaterih sistemskih ukrepov in financiranja na področju športa*; Ljubljana - Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Zavod za šport Slovenije in Olimpijski komite Slovenije – Združenje športnih zvez
- Kotler, P. (1989): *Menedžment marketingom*; Zagreb - Informator
- Kovačič dr. Andrej (2002): *Prenova poslovnih procesov*; Ljubljana - Inštitut za poslovno Informatiko, Ekonomska fakulteta v Ljubljani
- Kristan S. (2000): *Športoslovje na Slovenskem danes*; Ljubljana - Fakulteta za šport
- Milovanovič, I. s sodelavci, (2004): *Odnosi z javnostmi in informiranje v športu*; Ljubljana:
- Iztok Retar Menedžment športnega društva ŠIC-Športno-izobraževalni center
- Mrkaič, M. (2005): *Ljubljana - Časnik Finance*
- Pelan J. s sodelavci (2005): *Poslovne finance v društvu*; Ljubljana, - Hobo finance d.o.o.
- Polanec, S. in Damijan, J.P. (2005): *Študija o možnosti uvedbe enotne davčne stopnje v Sloveniji*; Ljubljana
- Repovž, J. (1995): *Celostna grafična podoba*; Ljubljana - Studio Marketing
- Retar, I. (1992): *Športni marketing ali kako tržiti šport*; Koper - Polo
- Retar, I. (1996): *Trženje športa za vse - priročnik o trženju športa za vse*; Ljubljana - Športna unija Slovenije
- Retar, I. (1997): *Priročnik za vodenje programov športa za vse*; Ljubljana: - Športna unija Slovenije
- Retar, I. (2006): *Uspešno upravljanje športnih organizacij*; Koper: - Univerza na Primorskem, Znanstveno-raziskovalno središče Koper, Inštitut za kineziološke raziskave
- Savič, N. (2004): *Umetnost izboljševanja je v postavljanju pravih vprašanj*; Ljubljana - Revija Turizem, Slovenska turistična organizacija
- Schaaf, P. (1995): *Sports marketing*; New York - Prometheus Books
- Smernice organa upravljanja za poročanje o načrtovanju in izvajanju enotnega programskega dokumenta na projektni ravni (2004) – Ljubljana; Republika Slovenija - Služba Vlade RS za strukturno politiko in regionalni razvoj
- Starc, G. (2002): *Discipliniranje teles v športu*; Ljubljana - Fakulteta za šport
- Stein, M., Kenyon, J. (2004): *The eNonprofit: a guide to ASPs, internet services, and online software*. Compass Point
- Stražar, B. (2005): *Marketing zmagovalcev*; Ljubljana - Movera d.o.o.
- Tušak, M., Bednarik J., (2002): *Nekateri psihološki, socialni in ekonomski vidiki športa v Sloveniji*; Ljubljana - Fakulteta za šport
- Spletne strani: Ministrstva za finance, Davčnega urada Slovenije, Ministrstva za šolstvo in šport
- Tušak, M., Tušak, M. (2003): *Psihologija športa*; Ljubljana - Znanstveni inštitut filozofske fakultete
- Tušak, M., Misja, R., Vičič, A. (2003): *Psihologija ekipnih športov*; Ljubljana - Fakulteta za šport, Inštitut za šport
- Tušak, M., Faganel, M. (2004): *Jaz – športnik - Samopodoba, samozavest in športna identiteta*; Ljubljana - Fakulteta za šport, Inštitut za šport
- Tušak, M. (2005): *Prostovoljno delo v športu - Ciljno raziskovalni projekt*, Poročilo; Fakulteta za šport
- Vodeb, R., (2000): *Ideološke paradigme v športu*; Trbovlje - FIT
- Završnik, s sodelavci (2005): *Ciljno raziskovalni projekt - Gibalna športna aktivnost za zdravje*; Koper - Univerza na Primorskem, Znanstveno raziskovalno središče Koper





Iztok Retar
Menedžment športnega društva

Izdala: **NOVATIVA, INŠTITUT ZA INOVACIJE V ŠPORTU, LJUBLJANA**

Tehnična podpora: **Družba Piano**

Lektoriranje: **Vesna Česen**

Oblikovanje: **Darja Vojnović**

Leto izdaje: **2010**

Spletni naslov publikacije: **www.novativa.si**

Maloprodajna cena e-publikacije: **9 EUR**

E-publikacijo sme uporabljati samo kupec e-publikacije.

Vse pravice pridržane. Brez pisnega dovoljenja avtorja se teksta ne sme v celoti ali po delih reproducirati.

CIP - Kataložni zapis o publikaciji

Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

061.2:796:005(0.034.2)

RETAR, Iztok

Menedžment športnega društva [Elektronski vir] / Iztok Retar. -

El. knjiga. - Ljubljana : Novativa, Inštitut za inovacije v športu, 2010

Način dostopa (URL): http://www.novativa.si/NOVATIVA_SI,nase_storitve,e-knjiznica.htm

ISBN 978-961-269-211-7

250058752