



UNIVERZA
V LJUBLJANI

FŠ

Fakulteta
za šport

dr. MARTA BON, dr. GAŠPER PAVLI, dr. VOJKO VUČKOVIČ

OSNOVE MANAGEMENTA V ŠPORTU

Gradivo
za predavanja
in vaje



KAZALO

Uvod in predstavitev predmeta	4
Gradiva za vaje: dr. Gašper Pavli in dr. Vojko Vučkovič	6
1. Uvod v podjetništvo v športu	8
2. Strateško upravljanje	10
3. Trženjska analiza	12
4. Izdelek, storitev in poslovni model	13
5. Določanje ciljev	15
6. Trženje v športu	17
7. Ustvarjalno razmišljanje	20
8. Tradicionalni kanali tržnega komuniciranja	22
9. Digitalni kanali tržnega komuniciranja	24
10. Kazalniki uspeha in analiza	26
11. Sponzorstvo v športu	28
12. Organizacija športnih dogodkov	31
13. Trajnostni vidiki v športu	33
Gradivo za predavanja: dr. Marta Bon	36
14. Upravljanje s človeškimi viri	38
15. Zastopniki igralcev in trenerjev v športu	39
Zaključek	42
Literatura	44

UVOD IN PREDSTAVITEV PREDMETA

Gradivo je pripravljeno kot osnovni učni vir za študente, ki naj bi prek predmeta Osnove managementa v športu pridobili osnovna znanja o upravljanju in organizaciji športnih dejavnosti. Termin manager lahko označuje direktorja, sekretarja, poslovodjo, trenerja ipd. V bistvu je oznaka za vse tiste, ki skrbijo, da določena organizacija deluje. Management s svojimi zakonitostmi oziroma lastnostmi omogoča čim učinkovitejše in kakovostnejše delo, ki pa je lahko različno zahtevno. Že pred več desetletji je Higgins (1991) pojem management opredelil kot ustvarjalno reševanje problemov pri nalogah upravljanja in vodenja – tako organizacij kot ljudi.

Nekako poljudno bi lahko rekli, da mora manager načrtovati, delati, poslušati, usmerjati, izobraževati, komunicirati, izvrševati, ugledati, odzvati se, izvajati, integrirati, odločati, ustvariti, soditi, pazljivo poslovati, ekonomizirati, prisiljevati, upravljati, izkoristiti, voditi, regulirati, kontrolirati, motivirati, nadzirati, ravnati, dosegati, navdihovati, dominirati, ocenjevati, vrednotiti. Študente želimo vsaj osnovno opolnomočiti za izvajanje teh nalog in pristojnosti, ki bodo morda ključne v njihovih končnih poklicnih nalogah.

S poudarkom na podjetniških in managerskih spretnostih to gradivo obravnava temeljna znanja s področij, kot so strateško načrtovanje, finančno upravljanje, trženje in človeški viri v športu. Poglobljen vpogled v osnove športnega managementa je bistven za razumevanje, kako učinkovito organizirati športne prireditve, razviti poslovne modele za športne storitve ter razumeti kompleksnost tržnega komuniciranja in pridobivanja sponzorjev.

Poleg nekaterih teoretičnih osnov gradivo vključuje tudi praktične vaje, ki študentom omogočajo neposredno povezovanje teorije z dejanskimi primeri in izzivi iz sveta športa. Vsako poglavje se osredotoča na ključne teme, kot so podjetništvo v športu, določanje ciljev in merjenje uspešnosti, ter poudarja trajnostne prakse, pomembne za dolgoročni razvoj športne industrije. Na ta način knjiga spodbuja ustvarjalno in kritično razmišljanje ter nudi okvir za nadaljnje raziskovanje in izboljševanje športnih organizacij ter dogodkov.

Gradiva za vaje:

**DR. GAŠPER PAVLI IN
DR. VOJKO VUČKOVIČ:**



1

Uvod v podjetništvo v športu

Kaj je podjetništvo? Kakšna je razlika med delom v javnem in zasebnem sektorju?

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

PODJETNIŠTVO – RAZLIKE V PRAKSI

Moderna definicija podjetništva poudarja inovativnost, ustvarjanje vrednosti ter pripravljenost na tveganje pri uvajanju novih produktov ali storitev. Podjetništvo lahko razložimo kot proces ustvarjanja nečesa novega, pri čemer vlagamo čas in trud, prevzemamo spremljajoče finančno, psihološko in družbeno tveganje ter pridobimo končne nagrade (Hisrich idr., 2017).

NALOGE



1. Napišite primer osnovnega izkaza poslovnega izida za namišljeno storitveno podjetje, ki deluje v športu:

Prihodek:

Odhodek:

Amortizacija:

Dobiček:

Davek na dodano vrednost (DDV):

Davek od dohodka pravnih oseb (DDPO):

2. Izpolnite spodnjo preglednico:

	PRAVNE OSEBE		
	društvo	s. p.	d. o. o.
Ustanovitev			
Osebna odgovornost			
Osnovni kapital			
Obdavčitev dobička			
Plača			
Prispevki			

3. Argumentirajte, kakšno pravno obliko bi izbrali pri namišljenem primeru, ki smo ga izpostavili.

Poglej primer



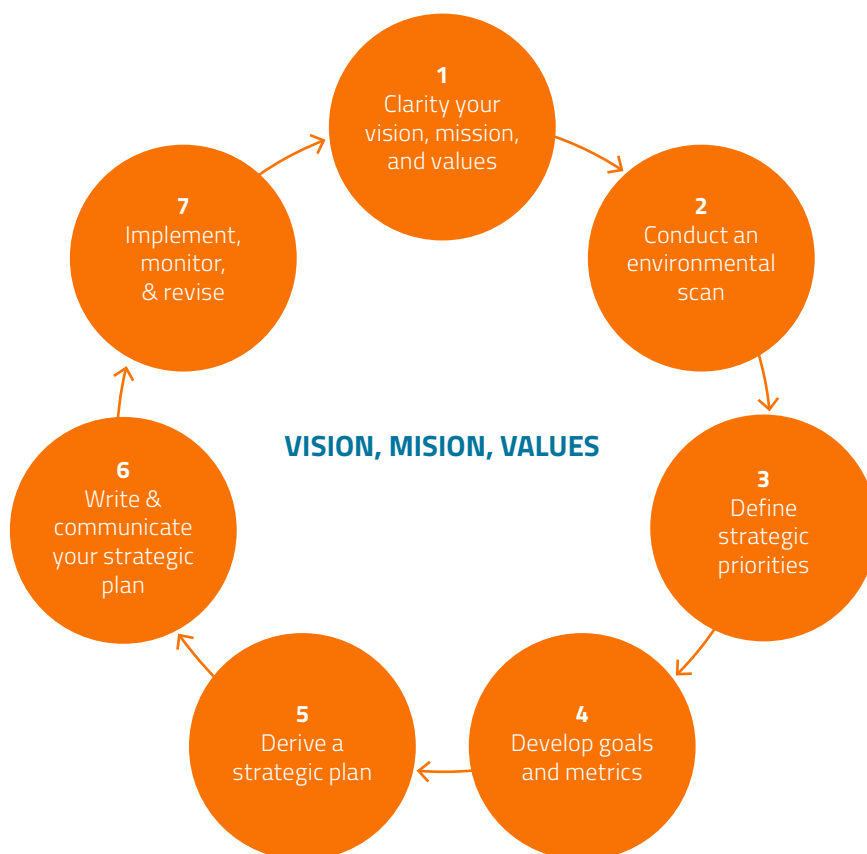
2

Strateško upravljanje

Kje smo in kam želimo?

Osnova za uspešen management je strateško načrtovanje. Kot bi se izrazili po športno – priprave so odločilne za uspeh na tekmovanju.

Slika 1:
Proces strateškega planiranja
(Kotler in Armstrong, 2020)



PROCES STRATEŠKEGA PLANIRANJA:

1. **Pojasnite svojo vizijo, misijo in vrednote.** / Odgovorite si na vprašanja, kaj delamo, zakaj, kako in s kakšnim namenom.
2. **Izvedite analizo okolja.** / Odgovorite si na vprašanja, kakšno je trenutno stanje, v kakšnem okolju delujemo. Upoštevajte tako notranje okolje, na katero lahko vplivamo (struktura organizacije, trg, ponudba), kot tudi zunanje okolje, na katero ne moremo vplivati (politične sile, tehnologija, ekonomsko okolje, družbeno okolje, mediji, zakonodaja).
3. **Definirajte strateške prioritete.** / Izluščite tisto, kar se vam zdi najbolj bistveno, kar želite doseči.
4. **Opredelite cilje in načine merjenja uspešnosti.** / Cilji morajo biti točno določeni, merljivi, dosegljivi, relevantni in časovno opredeljeni.
5. **Izpeljite strategijo.** / Strategija je odgovor na vprašanje, kako bomo cilje dosegli. Kaj vse moramo torej narediti, da bomo cilje dosegli?
6. **Napišite svoj strateški načrt.** / Gre za konkreten akcijski načrt, kar pomeni, da natančno opredelimo dejanja, ki jih je treba izvesti – torej kdo in kaj ter do kdaj nekaj naredi.
7. **Izpeljite uresničitev, pridobite povratno informacijo in po potrebi naredite prilagoditve.** / Zadnji korak predstavlja uresničitev ideje, konkretno akcijo. Le-tej pa po koncu sledijo tudi povratne informacije in njihova analiza, saj nam to omogoči, da naredimo svoj projekt še boljši.

NALOGE



1. Vezano na vaš izbrani projekt v seminarski nalogi (bodisi izdelek, storitev, dogodek) na kratko v nekaj stavkih odgovorite na prvih šest točk zgoraj navedenega strateškega načrtovanja.

3

Trženjska analiza

*Kdo so naše stranke? Kdo je naša konkurenca?
Zakaj smo boljši ali slabši od njih?*

Trženjska analiza vključuje zbiranje, obdelavo in interpretacijo podatkov, ki omogočajo podjetju, da razume svoje **stranke, konkurenčno okolje in tržne možnosti**, kar je ključno za uspešno oblikovanje **trženjskih strategij** in povečanje **tržne učinkovitosti** (Kotler in Keller, 2016).

Analiza SWOT je ključno orodje strateškega načrtovanja, saj organizacijam omogoča, da ocenijo svoje **notranje in zunanje poslovno okolje** ter tako lažje oblikujejo učinkovite strategije (David in David, 2017).

NALOGE



1. Za svojo nalogo čim natančneje definirajte ciljno skupino. Lahko definirate spol, starost, zakonski stan, zaposlitveni status, izobrazbo, dohodkovni razred, mesto prebivališča, hobije, navade, spletne navade ...
2. Glede na svojo ciljno skupino določite vsaj tri konkurenčna podjetja.
3. Napišite cene produktov/storitev teh podjetij.
4. Za vsako izmed njih izpostavite eno do tri prednosti, zakaj je tvoj produkt/storitev boljši/a; zakaj bo kupec izbral tebe?
5. Naredite analizo SWOT za svoje podjetje.

Prednosti:	Slabosti:
Priložnosti	Nevarnosti:

4 Izdelek, storitev in poslovni model

*Kakšne so glavne značilnosti našega izdelka ali storitve?
Kako bomo zagotavljali trajnost in rast našega poslovnega modela na dolgi rok?*

Tri ključna vprašanja nam pomagajo oceniti izvedljivost, uporabnost in ekonomsko smiselnost rešitev (Brown in Katz, 2011):

Ali je predlagana rešitev tehnično izvedljiva?

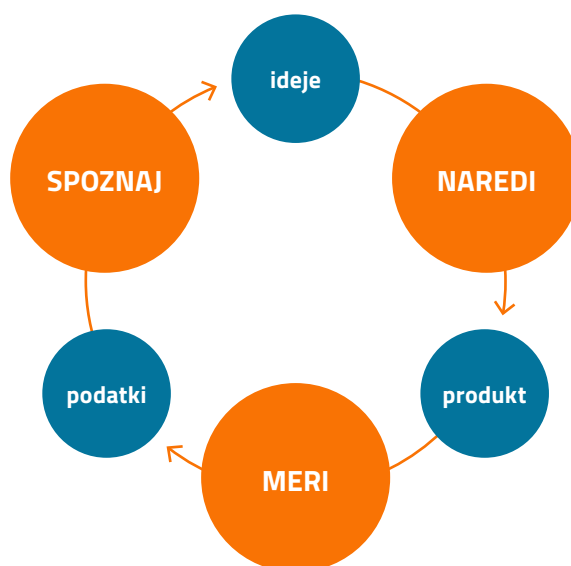
Ali je rešitev za nekoga uporabna oziroma zaželena?

Ali se rešitev ekonomsko splača?

Dober izdelek/storitev mora vsebovati odgovore na naslednja potrošnikova vprašanja (Plummer, 2007):

Kaj imam jaz od tega? Kakšno je tveganje? Kdo poleg mene še uporablja ta izdelek? Kako začnem, če me zanima?

Slika 2:
Cikel validiranja učenja
(Ries, 2011)



NALOGE



1. Definirajte, kaj boste delali za seminarsko nalogo pri predmetu.
2. Napišite, kaj potrebujete za začetek poslovanja (tehnični del, zakonodaja ...).
3. Definirajte področje delovanja glede na pravila za izbiro lokacije.
4. Raziščete koncepte podobnih podjetij v tujini. Čemu boste dali koliko prostora?
5. V poslovnem načrtu predvidimo stroške in prihodke; pred tem lahko izračunamo vpliv različnih poslovnih modelov na poslovni izid.

Izračunajte primere prihodkov glede na poslovni model:

	A (_____)	B (_____)	C (_____)

6. Za kateri poslovni model in cenovno politiko se boste odločili na podlagi izračuna?

Poglej primer



5 Določanje ciljev

Kaj želim doseči? Kdaj želim to doseči?

Določanje ciljev je ključni proces za uspešno doseganje osebnih in poklicnih ambicij. Gre za postavljanje jasnih in merljivih korakov, ki posamezniku pomagajo usmerjati energijo in vire, pri čemer se povečata motivacija in osredotočenost. Postavljanje ciljev omogoča večjo jasnost in izboljša organizacijo, kar povečuje verjetnost uspeha. Po teoriji SMART naj bi bili cilji specifični, merljivi, dosegljivi, relevantni in časovno opredeljeni, saj te lastnosti omogočajo učinkovitejšo izvedbo in spremljanje napredka (Locke in Latham, 2002).

Slika 3:
Cilji SMART



NALOGE



1. S pregledom prometa največjih konkurentov ocenite velikost trga na svojem področju (v evrih).
2. Ocenite tržni delež, ki ga lahko dosežete (poskusite biti čim realnejši).
3. Določite cilje glede na metodologijo SMART:

	Kratkoročni	Srednjeročni	Dolgoročni
Časovno obdobje			
Število strank/ izdelkov			
Promet			
Število zaposlenih			
Tržni delež			

6 Trženje v športu

Kako bomo dosegli predvideno prodajo? Kaj je treba narediti? Kako bo to narejeno? Kdo bo to naredil? Kdaj bo to narejeno?

Trženje na najbolj strnjen način lahko opišemo skozi »P-je« ki že desetletja veljajo kot osnova trženjskega spleta. Za izdelke so ključne štiri besede, ki se v angleškem jeziku začnejo s črko P, tem štirim pa se za storitev priključijo še tri:

Slika 4:
Trženjski splet za storitve



1. IZDELEK/STORITEV

Gre za vse tisto, kar uporabnikom ponujamo. Oprijemljiv izdelek ali neoprijemljiva storitev, ki zadovoljuje želje in potrebe uporabnikov. Kaj točno predstavlja naš izdelek/storitev in kaj je tisto, kar ga dela posebnega? Značilnosti storitev so neotipljivost, procesnost in neobstojnost, neločljivost prodaje storitve od njene porabe, spremenljivost kakovosti, kratka življenjska doba/minljivost, visoka stopnja tveganja, ustvarjanje trženjskih odnosov med uporabnikom in izvajalcem storitve.

2. TRŽNE POTI

Gre za prostor, kjer smo vidni in kjer imamo z uporabniki interakcijo. Svojo ponudbo moramo narediti dostopno. Tržne poti predstavljajo premoščanje geografskih in psihografskih razdalj med ponudnikom in uporabnikom. Razviti in umestiti moramo torej najučinkovitejše in uspešne poti za posredovanje športnih produktov uporabnikom. Kako bodo uporabniki prišli do naše ponudbe? Kje zgraditi naš center? Kako učinkovito distribuirati? Kako pokriti trg? Kako urediti transport? Kje skladiščiti? Komunikacijska tehnologija in digitalni svet vse to seveda precej spreminjata.

3. CENA

Gre za tisto, kar naši uporabniki plačajo za izdelek ali storitev. Cena lahko nastopa v različnih oblikah (najemnina, tarifa, obresti, premija, honorar, članarina, pristojbina, akontacija, provizija, plača ...) in se lahko oblikuje v več razredov glede na kakovost, ciljne trge ipd. Pri športnem produktu je cena pogosto vezana na uporabnikovo čustveno komponento, zaradi česar je le-ta cenovno pogosto manj občutljiv. Pri določanju cenovne politike je treba upoštevati več dejavnikov: opredelitev povpraševanja (določitev cene na podlagi povpraševanja), ocenitev stroškov pri proizvodnji, analiza cen in ponudba konkurence, izbira cenovne metode (fiksna cena, dinamična cena, cena za različne kanale, določitev končne cene (psihološki vidik, cenovna politika, vpliv cene na druge).

4. PROMOCIJA

Pri promociji uporabljamo orodja in taktike, da informiramo in motiviramo uporabnike za akcijo.

Promocijo imenujemo tudi tržno komuniciranje. Gre za pozicioniranje in diferenciacijo na trgu, torej da se umestimo in razlikujemo od drugih. S promocijo podajamo relevantne informacije o izdelku/storitvi uporabnikom. Za promocijo uporabljamo različna orodja, kot so oglaševanje, interna komunikacija, odnosi z javnostmi, osebna prodaja, neposredno trženje, pospeševanje prodaje, licenčna prodaja itd. *(več v poglavjih 8 in 9).*

5. LJUDJE

Ljudje so tisti, ki so v stiku z uporabniki in dostavljajo ali izvajajo storitev. Storitve zato temeljijo na ljudeh, zato so ravno oni enako oziroma velikokrat še pomembnejši kot sama storitev.

6. PROCESI IZVAJANJA STORITEV

Storitveni proces se začne, preden storitev obstaja, se nadaljuje ob razvoju in izvedbi storitve ter traja po opravljeni storitvi. Uporabnik zazna sistem izvedbe storitve kot del storitve same. Storitveni proces vključuje postopke, sezname nalog, delovne postopke in operacije, ki omogočajo izvedbo storitve, t. i. »Service blueprint«.

7. FIZIČNO OKOLJE

Fizično prisotnost za storitve sestavljajo okolje (zgradbe, prostori), sredstva (stroji, naprave) in fizični dokazi (prospekti, katalogi, spominki, reklamni predmeti itd.).

NALOGE



1. Na kakšen način boste ponudbo naredili najlažje dostopno uporabnikom?
2. Kakšna bo vaša cenovna politika?
3. Kakšen je storitveni proces in kateri ljudje so ključni pri tem?
4. Kakšen bo proračun in časovni načrt tržnega komuniciranja?
5. Katera orodja tržnega komuniciranja boste uporabili?

7

Ustvarjalno razmišljanje

Kako lahko najdemo originalno rešitev za svoj problem in hkrati pritegnemo pozornost?

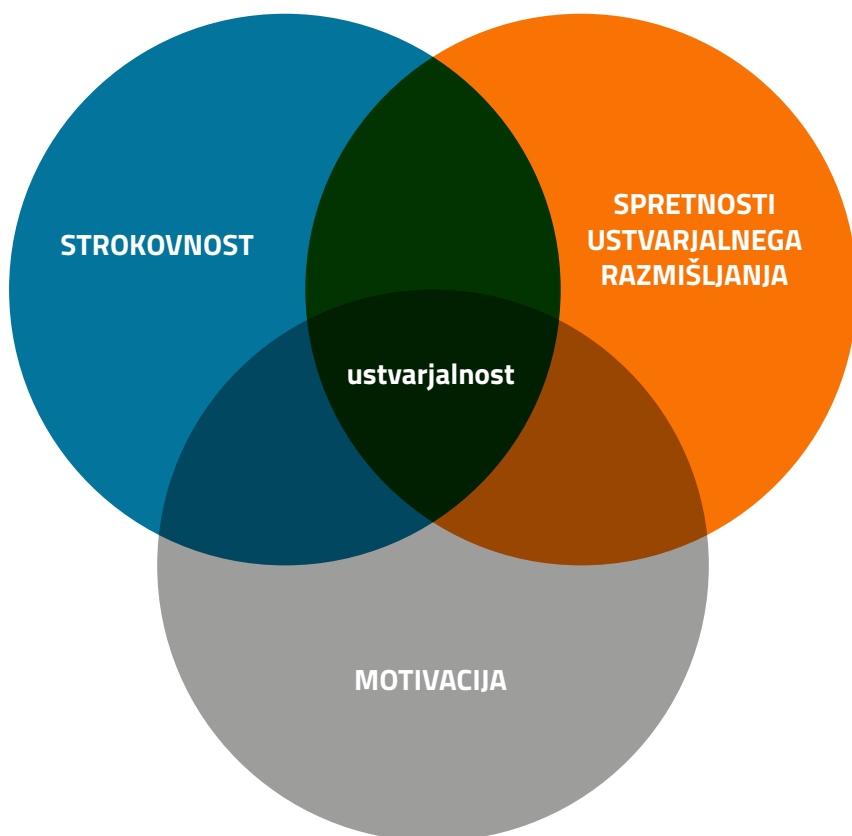
Ustvarjalnost je veščina, ki je zelo pomembna za trženje. Ustvarjalno razmišljanje se začne z identifikacijo problema, nato sledi iskanje novih rešitev ali del, ki so originalna in nepričakovana ter uporabna glede na identificiran problem.

Komponentna teorija ustvarjalnosti, ki jo je predlagal Amabile (1996), nakazuje, da ustvarjalnost nastaja zaradi interakcij med tremi komponentami:

- **Spretnosti ustvarjalnega razmišljanja:** Določajo, kako fleksibilno in domišljijsko pristopamo k problemu. Ali predlagane rešitve pretrsejo dosedanje stanje?
- **Strokovnost:** Znanje, bodisi tehnično, procesno ali intelektualno, ki omogoča, da se spopademo s konkretnim problemom.
- **Motivacija:** Notranja strast do reševanja problemov je veliko močnejša in ustvarjalnejša kot zunanje nagrade.

Ustvarjalni proces poteka skozi več faz:

- **poglobitev** – zbiranje podatkov in informacij o problemu ter definiranje problema;
- **inkubacija** – ustvarjalna miselna dejavnost in iskanje možnosti za rešitev ter odpravo problema;
- **odkritje** – odkrivanje najboljše in najprimernejše rešitve;
- **preverjanje** – realno ocenjevanje in prilagajanje nove zamisli glede na konkretno situacijo;
- **implementacija** – izvedba zamisli, izvršitev, ki omogoča ugotoviti, ali je ideja učinkovita.



*Slika 5:
Tri komponente ustvarjalnosti*

NALOGE



1. Brainstorming – sedite in napišite vse ideje, ki vam pridejo na misel glede določene teme ali problema. Ne filtrirajte idej, ampak si dovolite razmišljati brez omejitev.
2. Oblikujte svoj lastni planet, fiktivno družbo ali organizacijo in opišite, kaj počnejo in kakšne so njihove vrednote ter kako bi v tisti družbi deloval vaš izdelek/storitev.
3. Izmiselite si nov šport, ki temelji na izmišljenih tehnologijah ali magičnih sposobnostih.
4. Sestavite seznam nenavadnih in inovativnih načinov, kako bi rešili določen problem v vsakdanjem življenju.

8

Tradicionalni kanali tržnega komuniciranja

Katere prednosti imajo tradicionalni kanali v primerjavi z digitalnimi? Kakšne so omejitve?

Tradicionalni kanali tržnega komuniciranja predstavljajo temeljne metode, s katerimi podjetja že desetletja vzpostavljajo stik s svojimi potrošniki. Med te kanale spadajo tiskani oglasi, televizija, radio, oglaševanje na prostem (plakati, panoji) in neposredno pošiljanje (direktna pošta). Vsak kanal ima svoje značilnosti, doseg in vpliv na ciljno občinstvo, zaradi česar so tradicionalni kanali nepogrešljiv del večine celovitih tržnih strategij.

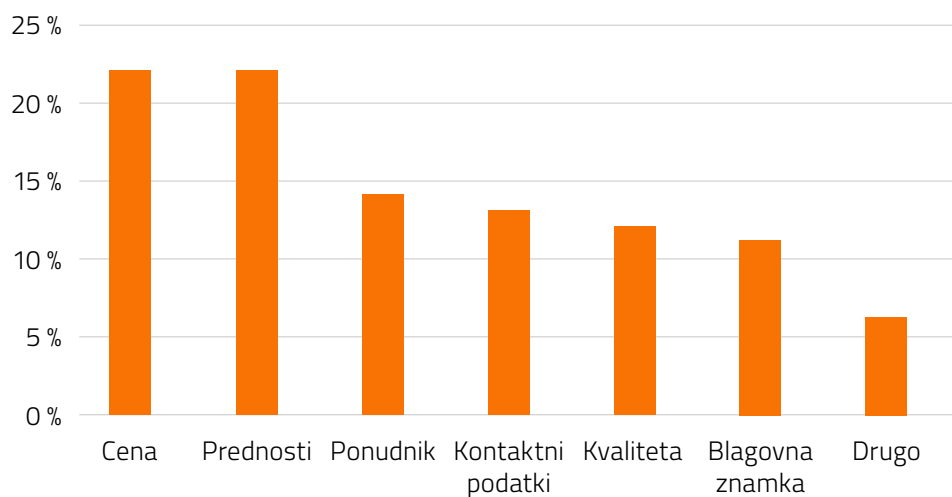
Čeprav se danes vse večji delež tržnega komuniciranja premika na digitalne platforme, tradicionalni kanali ohranjajo svojo pomembnost, saj omogočajo širok doseg in zanesljivost pri nagovarjanju specifičnih demografskih skupin. Tovrstni kanali so še posebej učinkoviti, kadar ciljajo na lokalne ali širše množične trge, saj s svojo vizualno in slušno prisotnostjo vplivajo na povečano prepoznavnost blagovne znamke (*Fill in Turnbull, 2016*).

NALOGE



1. Glede na navodila iz prejšnjih vaj ter »zlata pravila za izdelavo plakata« in »Gutenbergov diagram« naredite osnovno »kreativo« za vaš izdelek (*Vidmar in Vučkovič, 2021*). Imejte v glavi, da je to v osnovi za plakat, vendar boste pozneje izhajali iz te zasnove tudi pri drugih »kreativah«. Lahko jo skicirate z roko, ali pa uporabite katero koli digitalno orodje (npr. Canva ...).
2. Glede na vašo ciljno skupino, kakšno kampanjo bi lahko naredili s plakati, letaki ali člankom v reviji? Napišite primer kampanje, lahko tudi »gverilske«.

Slika 6:
Potrebne informacije
v radijskem oglasu
(Luzar, 2016)



NALOGE



3. Ali bi lahko uporabili oglas po radiu? Napišite primer radijskega oglasa ter navedite idealne specifikacije predvajanja – ura, dan v mesecu ...

Poglej primer preglednice
za načrtovanje kanalov
trženjskega komuniciranja



9

Digitalni kanali tržnega komuniciranja

Katere vrste digitalnih kanalov tržnega komuniciranja obstajajo in kako se razlikujejo? Katere prednosti prinašajo v primerjavi s tradicionalnimi?

Digitalni kanali tržnega komuniciranja so z razvojem interneta in naprednih tehnologij postali nepogrešljiv del sodobnih tržnih strategij. Mednje spadajo spletne strani, socialna omrežja, e-poštno trženje, spletno oglaševanje in vsebinsko trženje, kot so blogi in video vsebine. Ti kanali omogočajo podjetjem, da komunicirajo z občinstvom na bolj neposreden, interaktiven in personaliziran način, kar povečuje zvestobo strank ter omogoča natančno ciljanje.

Ena glavnih prednosti digitalnih kanalov je možnost natančnega merjenja rezultatov in analiziranja vedenja potrošnikov, kar podjetjem omogoča hitro prilagajanje strategij in izboljšanje učinkovitosti trženja. Digitalni kanali so prav tako prilagodljivi in omogočajo hitro odzivanje na spremembe na trgu, kar je v današnjem konkurenčnem okolju ključnega pomena (*Chaffey in Ellis-Chadwick, 2019*).

Spletna stran mora biti preprosta za uporabo, vsebina pa kratka, pregledna, preprosta in razumljiva (*Vučković in Majerič, 2021*).

Prilagoditi se moramo na nova orodja in hitro ustvarjanje vsebine, saj je tudi v športu pomembna kreacija kakovostne vsebine ter distribucija te vsebine po pravih komunikacijskih kanalih (*Vučković in Zajc, 2021*).

Slika 7:
Prodajni lijak
(Madwise, 2024)



NALOGE



1. Preglejte konkurenčne spletne strani ter jih ocenite na podlagi uporabniške izkušnje. Kaj bi izboljšali, da kupec prej pride do cilja?
2. Napišite, kako bi uporabili naslednje pojme pri trženju svojega produkta/storitve:
 - Vsebinski marketing
 - Trženje po elektronski pošti
 - Optimizacija brskalnikov
 - Trženje prek brskalnikov
3. Argumentirajte, na katerih družbenih omrežjih bi našli svoje potencialne kupce. Zakaj?
4. Kako bi jih dosegli? Napišite primer objave, videa (detajlno, ne pozabite na »hook«).
5. Kako bi motivirali uporabnike, da generirajo dobro vsebino (UGC)?

10

Kazalniki uspeha in analiza

Kako lahko podjetje meri uspešnost svojih trženjskih kampanj? Kako pogosto moramo to početi? Zakaj?

Kazalniki uspeha in analiza so ključni elementi v vsakem tržnem procesu, saj omogočajo podjetjem, da merijo in spremljajo učinkovitost svojih aktivnosti ter sprejemajo informirane odločitve za prihodnje strategije. Kazalniki uspeha, kot so prodajni rezultati, angažma na družbenih omrežjih, stopnja konverzije, dobiček ali zadovoljstvo strank, podjetjem pomagajo oceniti, ali so dosegla svoje cilje in kje so potrebna izboljšanja.

Analiza teh kazalnikov omogoča poglobljeno razumevanje vzorcev obnašanja kupcev, uspešnosti različnih marketinških kanalov in učinkovitosti izvedenih kampanj. S pravilno interpretacijo podatkov lahko podjetja optimizirajo svoje strategije, izboljšajo uporabniško izkušnjo ter povečajo donosnost. Zato je spremljanje in analiza uspeha ključnega pomena za dolgoročno rast in konkurenčnost podjetja (Kotler in Keller, 2016)

Slika 8:
Primer virov obiska
spletne strani vadbenega centra
(Vučkovič in Majerič, 2021)

Source / Medium	Users	Users
1. google / organic	457	41,06 %
2. m.facebook.com / referral	248	22,28 %
3. newsletter_48 / email	233	20,93
4. (direct) / (none)	66	5,93 %
5. facebook.com / referral	36	3,23 %
6. instagram.com / referral	28	2,52 %
7. paypal.com / referral	10	0,90 %
8. 4p.si / referral	6	0,54 %
9. l.facebook.com / referral	6	0,54 %
10. bing / organic	5	0,45 %

NALOGE



1. Odgovorite na vprašanja:
 - Kateri kanal se je najbolje izkazal?
 - Kateri kanal se ni izkazal in zakaj?
 - Katera ciljna skupina se je najbolj odzvala na oglase?
 - Katere so bile najcenejše in najdražje ključne besede?
 - Kaj nam je dalo najvišji »conversion rate«?
 - Ali je prišlo do razlik med mobilnim in računalniškim ogledom? Zakaj?
 - Kateri dizajn oglasa je pridobil najboljši CTR?
 - Katere ključne kazalnike uspeha (KPI) bi meril v vaši kampanji?
2. Napišite nekaj primerov za kampanjo, katere cilj je:
 - a) grajenje blagovne znamke
 - b) prodaja
3. Skicirajte svoj nakupni lijak, vsaj en »funnel« za:
 - a) »lead generation« kampanjo
 - b) kampanjo, katere cilj je direktna prodaja

11

Sponzorstvo v športu

Kako najti sponzorje? S čim jih prepričati? Kako se lotiti priprave ponudbe?

Za razumevanje sponzorstva si moramo najprej odgovoriti na vprašanje, kakšna je razlika med trženjem športa in trženjem skozi šport?

- **Trženje športa** – o trženju športa govorimo, ko opisujemo trženje konkretnega športnega subjekta – bodisi izdelek, storitev, športnik/ca, dogodek, trženje in prodajo vstopnic, izdelkov, promocijo športnikov, športnih ekip in športnih dogodkov.
- **Trženje prek športa** – o trženju prek športa govorimo, ko je šport le uporabljen kot sredstvo za promocijo izdelkov in storitev, ki niso nujno športna. Lahko v različnih oblikah, kot je sponzorstvo, oglasi in promocijski prikazi izdelkov.

Slika 9:
Sponzorstvo kot
trženje prek športa



Zelo je pomembno razlikovanje med različnimi pojmi, ki so si na prvi pogled podobni, vendar se med seboj zelo pomembno razlikujejo. Pri donatorstvu ali mecenstvu gre za enostransko podporo nekemu posamezniku ali organizaciji. Podobno gre za simbolno podporo in zavezništvo pri pokroviteljstvu. Pomembna razlika pa je, da pri sponzorstvu tisti, ki nekaj da, v zameno tudi nekaj pričakuje. Gre za komercialni dogovor med dvema vpletenima deležnikoma, ki pa vključuje tudi tretjega – uporabnike (Pavli, 2017).

Nekaj konkretnih nasvetov in usmeritev, ki pomagajo pri učinkovitejšem pridobivanju sponzorjev:

1. **Ponudba oziroma prošnja** – mi sponzorju nekaj ponujamo in ne zgolj prosimo. Raziščimo torej, kaj išče podjetje in kako mu pri tem lahko pomagamo?
2. **Ustvarjalnost** – poskusimo identificirati problem sponzorja in zanj poiščimo originalno in nepričakovano rešitev.
3. **Kaj lahko ponudimo v zameno?** / Uporaba imena in podobe, promocija sponzorja (plakati, oblačila, internetne strani, dogodki), poimenovanje kot npr. imenski sponzor, glavni sponzor, sponzor, partner, dobavitelj; omogočimo mu lahko prodajo in mu s tem omogočimo, da si povrne investicijo, nudimo mu povezave s športom, s čustvi, z vrednotami, ponudimo mu gostoljubje za njihove poslovne partnerje, ali pa aktivnosti za njihove zaposlene, nudimo mu lahko promocijo na družbenih omrežjih, organiziramo dobrodelne akcije, nagradne igre ipd.
4. **Ponudba** / Kombinacijo zgoraj naštetih zadev potem zapakiramo v predstavitev in na koncu tudi določimo ceno, za katero jim to vse ponujamo. Pripravimo lahko različne ponudbe glede na obseg (a, b, c).
5. **Trženje** / Ko imamo ponudbo pripravljeno, gremo v pridobivanje sponzorjev. Najprej je treba raziskati kategorije (avtomobilisti, trgovci, pijača, banke, zavarovalnice, mobilni operaterji ...), saj velja pravilo, da je lahko sponzor le en v svoji kategoriji (torej ne dve banki, ki sta si konkurenca. Pomembno je, da se trži jeseni za naslednje leto, ko podjetja načrtujejo svoje trženjske proračune.
6. **Izvedba in poročilo** / Izvedba sledi aktivnostim po pogodbi, po koncu pa poročilo o opravljenih aktivnostih, čemur lahko sledi tudi ponudba za naprej.

NALOGE



NALOGE, VEZANE NA VAŠ IZBRANI PROJEKT V SEMINARSKI NALOGI:

1. Naredite spisec potencialnih sponzorjev in partnerjev za svoj projekt.
2. Pripravite hierarhijo sponzorjev – glavni sponzor, imenski sponzor, manjši partnerji ...
3. Navedite spisec vsebin, ki jih lahko ponudite sponzorjem.
4. Pripravite sponzorsko ponudbo na eni strani.

*Poglej primer
sponzorske ponudbe*



12

Organizacija športnih dogodkov

Kako se lotiti organizacije športnega dogodka?

Tudi dogodek je športni produkt, ki ga je treba tržiti – ponuditi in prodati. Bistveni elementi športne prireditve s trženjskega vidika so element zabave, čustveni element, element tekme s samim seboj, z naravo ali nasprotnikom in preverjanje moči ter sposobnosti. Zelo pomembno je razumevanje motivov za udeležbo na prireditvah, tako da lahko prireditev primerno tržimo.

TRIJE KLJUČNI DELEŽNIKI VPETI V ŠPORTNI DOGODEK SO:

- **Udeleženci** / aktivni uporabniki športnega dogodka (npr. udeleženci rekreativne tekaške prireditve)
- **Gledalci** / pasivni uporabniki športnega dogodka (npr. gledalci športne prireditve)
- **Sponzorji** / in ostali partnerji, ki pomembno prispevajo k organizaciji

Management športnega dogodka je upravljavski proces, znotraj katerega se odvijajo določene dejavnosti, ki zasledujejo doseganje zastavljenih ciljev vseh vpletenih deležnikov. (Greenwell, Danzey-Bussell in Shonk, 2024).

DEJAVNOSTI ORGANIZACIJE ŠPORTNEGA DOGODKA:

1. Začetna faza

- Določite cilje dogodka; kot pri vsakem projektu je pomembno, da načrtujete vnaprej in jasno opredelite razloge in cilje, zaradi katerih ga organizirate.

2. Načrtovanje

- Določite datum in lokacijo dogodka; upoštevajte različne dejavnike, kot so vremenske razmere, dostopnost lokacije in morebitni konflikti z drugimi dogodki. Določite tudi plan B v primeru dežja ali drugih nepredvidenih dejavnikov.
- Določite proračun dogodka; na primer, koliko ste pripravljeni porabiti za organizacijo dogodka in izračunajte pričakovane stroške, kot so dovoljenja, najem opreme, nagrade za zmagovalce itd.

Slika 10:
Trije ključni deležniki organizacije
športnega dogodka



3. Izvedba

- Prijava dogodka: Nosilec organizacije (fizična ali pravna oseba) prijavi prireditev na policijski postaji ter pridobi ustrezno dovoljenje na občinski upravi. Preverite lokalne predpise in varnostne standarde.
- Načrtujte promocijo dogodka in privabite udeležence. Uporabite različna orodja tržnega komuniciranja (poglavje 3). Hkrati je eden od kritičnih elementov organizacije športnega dogodka vodenje registracij udeležencev in njihovih ekip ter prodaja vstopnic gledalcem.
- Zagotovite vso potrebno opremo in prostovoljce za izvedbo dogodka. Poskrbite za varnost udeležencev in skrbno načrtujte logistiko dogodka.
- Upravljanje plačil na dogodku (brezgotovinsko, gotovina, blagajne ...).
- Na dan dogodka zagotovite, da je vse pripravljeno in aktivnosti potekajo po načrtu. Poskrbite za registracijo udeležencev, spremljajte rezultate in zagotovite, da so udeleženci zadovoljni.

4. Zaključna faza

- Po končanem dogodku se zahvalite udeležencem in prostovoljcem ter ocenite, kaj je bilo dobro in kaj bi lahko bilo bolje pri organizaciji. To vam bo pomagalo pri načrtovanju prihodnjih športnih dogodkov.
- Naredite analizo dogodka, na podlagi katere lahko naslednji dogodek načrtujete še boljše. Pomembna je tudi komunikacija po dogodku.

NALOGE



NALOGE VEZANE NA VAŠ IZBRAN PROJEKT V SEMINARSKI NALOGI.

1. Odgovorite na zgornje točke.

*Poglej primer
organiziranja
športnega dogodka*



13

Trajnostni vidiki v športu

Kako zmanjšati negativne in povečati pozitivne vplive našega delovanja na okolje in družbo?

Trajnostni razvoj pomeni izkoreninjenje revščine, zmanjšanje neenakosti in spodbujanje trajnostnega upravljanja naravnih virov in ekosistemov ter trajnostne, vključujoče in pravične gospodarske rasti. Torej, gre za razvoj, ki zadovoljuje potrebe sedanje generacije, ne da bi pri tem ogrozil zmožnost prihodnjih generacij, da zadovoljijo svoje potrebe (*Združeni narodi, 2015*).

Združeni narodi so se leta 2015 poenotili in določili 17 ciljev trajnostnega razvoja:

Slika 11:
17 ciljev trajnostnega razvoja



Kot celotna družba se mora tudi športna industrija zavedati vse večje pomembnosti svoje širše družbeno pomembne vloge v svetu, vključno z upoštevanjem načel trajnostnega razvoja pri svojem delovanju. Šport ima namreč moč in vzvode, ki jih lahko ustvarjalno izkoriščamo za premagovanje kriznih obdobij in sooblikovanje trajnostno naravnane družbe – le-ta zadovoljuje potrebe sedanjega človeškega rodu, ne da bi ogrozila možnosti prihodnjih rodov, da zadovoljijo svoje potrebe. Šport s svojim vplivom ponuja odlično ploščad za spodbujanje trajnostne zasnove.

Slika 12:
Ključna področja
vplivov športnega
dogodka na
okolje in družbo
(Umanotera,
2013)



ZAKAJ JE TRAJNOST V ŠPORTU POMEMBNA?

Šport ima veliko moč.

Šport ima velik komunikacijski potencial, ki lahko preseže športne stadione in arene ter postane pomemben dejavnik spodbujanja trajnostnih sprememb v sodobni družbi. Ob upoštevanju navdušenja, ki ga prinaša šport, je potencialov veliko.

Deležniki to pričakujejo.

Podpora trajnostno naravnanim dejanjem kot del družbene odgovornosti je relevantna za vaše sponzorje in hkrati pritegne nove. Poleg sponzorjev tudi uporabniki pričakujejo dejanja za boj proti podnebnim spremembam, zmanjševanju ogljičnega odtisa ipd. Če si jih želite privabiti na dogodek, jim ponudite storitev, prodati izdelek, pritegniti k sledenju vaših aktivnosti, potem vključite tovrstne vsebine, ki jim pomenijo čedalje več.

Pritegnite partnerje k družbenemu sponzorstvu.

Obstoječim in potencialnim sponzorjem proaktivno predstavite ideje za dejavnosti, ki stremijo k zadovoljevanju trajnostnega razvoja. Privabite partnerje, ki lahko poleg podpore tem aktivnostim ustvarijo tudi potencial za krepitev svojih blagovnih znamk. Zadnji korak je nagovoriti državo, da se ustvari učinkovito partnerstvo, ki bi lahko spodbudilo trajnostne prakse.

Poglej primer
akcijskega načrta za trajnostno
organizacijo športnega dogodka.



NALOGE



NALOGE VEZANE NA VAŠ IZBRAN PROJEKT V SEMINARSKI NALOGI.

1. Kaj lahko naredite za zmanjšanje odpadkov?
2. Kakšne aktivnosti boste naredili za promocijo pitne vode?
3. Kaj boste naredili z odvečno hrano?
4. Navedite 3 aktivnosti za zmanjšanje mobilnosti.
5. Katerega sponzorja boste nagovorili, da se pridruži kateri od zgoraj naštetih aktivnosti?



Gradivo za predavanja:

DR. MARTA BON





14

Upravljanje s človeškimi viri

Upravljanje človeških virov ali HRM (human resources management) je strategija upravljanja z zaposlenimi, ki neposredno podpira vizijo in zastavljene cilje podjetja ali športne organizacije. Namen HRM je povečati zadovoljstvo zaposlenih in učinkovitost ter produktivnost organizacije z optimizacijo učinkovitosti zaposlenih. Šport kot tak je pomemben dejavnik kot sredstvo.

HRM se osredotoča na širok spekter tem, kot so organizacijska kultura, blagovna znamka, veščine vodenja, komunikacija, PR, raznolikost, enakost in vključenost, učinkovito upravljanje zaposlenih, usposabljanje in razvoj sodelavcev ter inovacije v HR in organizacijski dizajn.

Teme so lahko naslednje:

- Organizacijska kultura v športni organizaciji
- Športniki kot blagovne znamke
- Vodenje sodobnih timov
- Nove perspektive v kadrovanju in zaposlovanju v športu
- Zavzetost in dobro počutje v športu
- Šport – diverziteta, enakost in inkluzija
- Učinkovito upravljanje zaposlenih v športnih organizacijah
- Usposabljanje in razvoj sodelavcev
- Inovacije v HR in organizacijski dizajn
- Šport kot osnovni dejavnik teambuildingov

Poklic v športu, ki se neposredno ukvarja z razvojem človeških virov, pa je zastopnik igralcev in trenerjev, ki postaja vedno pomembnejši poklic v športu.

15

Zastopniki igralcev in trenerjev v športu

Eden od pomembnih kadrov oziroma poklicev v športu so tudi zastopniki igralcev ali trenerjev.

Ena od značilnosti modernega športa je intenzivna porast števila tako imenovanih zastopnikov igralcev. V praksi je za ta poklic še vedno dokaj v veljavi izraz manager, ali pa agent igralca in celo posrednik pri prestopu igralcev iz enega v drug klub.

Prvi zastopniki so se pojavili že v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja. Pred tem so se profesionalni športniki sami pogajali za svoje pogodbe s klubi. Bili so brez potrebnih kompetenc, ki naj bi bile pomembne za opravljanje tovrstnega dela.

Z razvojem športa kot pomembno dejavnostjo družbe narašča tudi njegov ekonomski pomen. Zaradi globalizacije in profesionalizacije določenih športov se v le-teh pretaka vse več in več denarja ter se vanj čedalje več vlaga. Vsaj vrhunski šport postaja pravi posel. Da bi se vrhunski športniki lahko osredotočili zgolj na treniranje in napredovanje v sposobnostih v svoji panogi ter uspeli minimalizirati moteče dejavnike, so se odločili, da bodo določene naloge, ki zajemajo predvsem ekonomski vidik poklica, prepustili drugim, za to usposobljenim in kompetentnim osebam. V sodobnem času so zastopniki mnogo več kot le pogajalci za čim ugodnejšo pogodbo. Skrbijo tudi za družbeno sliko ali celostno podobo igralca, upravljajo klientove finance, skrbijo za dodaten zaslužek igralcev prek sponzorjev ter preostalih postranskih zaslužkov poleg udejstvovanja v športu in tako naprej (Evans, 2010).

Trenutno je eden glavnih problemov tudi izobraževanje in nabiranje izkušenj športnih zastopnikov. Zastopništvo se dogaja v resničnem svetu, kjer ni prostora za napake, saj lahko nepremišljen, neizkušen agent uniči mlado kariero (Duru, 2016).

Če smo o pojavu zastopnikov v preteklosti govorili predvsem na najvišji ravni profesionalizma v nogometu, pa je značilnost zadnjega desetletja, da zastopniki poizkušajo priti v stik z najbolj nadarjenimi mladimi nogometaši in da se ta starostna meja otrok znižuje. Po drugi strani pa poizkušajo tudi starši mladih nogometašev v razvoj športne kariere relativno zgodaj vključiti zastopnika, ki naj bi za otroka zagotovil najboljšo pogodbo. V teh primerih govorimo o razmerju med starši mladega igralca in zastopnikom ter klubom. Analiza teh razmerij je glavni namen našega raziskovanja.

V nogometu se trenutno dogajajo premiki na tem področju, vzpostavljajo se nova pravila delovanja nogometnih agentov.

Nova resničnost je prisotnost zastopnikov v športu otrok in mladine. V preteklosti so bili sogovorniki klubov, trenerjev predvsem starši, v zadnjih letih pa starši v veliki meri uporabljajo sodelovanje z zastopniki. Če se omenja usposobljenost zastopnikov, je po drugi strani treba usposobiti tudi starše, da bodo usposobljeni za ustrezno ravnanje v vzpostavljanju pogodbenega razmerja med starši oziroma otrokom, zastopnikom in klubom.

Po Bednariku idr. (2006) je **športni zastopnik** tisti element, ki povezuje športnika oziroma športno dejavnost s poslovnim svetom. Opravlja proces koordiniranja učinkov športne dejavnosti s pomočjo ekonomskih zakonitosti. Eden glavnih učinkov športne dejavnosti je športni dosežek, ki v procesu športnega managementa predstavlja produkt. Ta produkt ima menjalno vrednost, ki jo športni zastopniki uporabljajo, ter jo upravljajo (Bednarik idr. 2006). Opravlja enako delo kot manager v ostalih organizacijah, le da je usmerjen v športno aktivnost ter nogometnega igralca. Njegovo delovanje je malce ožje od ostalih managerjev, saj je zadolžen zgolj za posredništvo med igralcem in klubi oziroma strokovnimi kadri v klubih, medtem ko poznamo tudi managerje v športnih organizacijah, društvih, managerje športnih objektov itd. Načeloma zastopa interese športnikov, lahko pa deluje tudi v obratni smeri, kjer išče igralce za določen klub (Vačun, 2009).

Najbolj znani so zastopniki v nogometu. **Nogometni zastopnik** je oseba, ki je načeloma opisana že zgoraj, lahko pa še dodamo, da je licencirana s strani Fife, da opravlja delo in funkcije nogometnega zastopnika. Lahko zastopa nogometaše, trenerje ali klube (Fifa, 2023).



Zaključek

Gradivo Osnove managementa v športu ponuja pregled ključnih zasnov, metod in strategij, ki so potrebne za uspešno vodenje v športu, ki naj bi obogatili kompetenčni okvir študentov Fakultete za šport. Študenti bodo prek raznolikih nalog in vsebin poglavij razvijali kompetence za samostojno izvajanje nalog v športnem managementu, od načrtovanja in izvajanja športnih dogodkov do komunikacijskih strategij ter trajnostnega upravljanja.

Ključni namen te knjige je opremiti študente, bodoče delavce v športu in športne pedagoge z orodji, da bodo učinkoviteje uporabljali pridobljena znanja v praksi. Učinkoviteje bodo reševali konkretne izzive v športnem okolju ter oblikovali inovativne in odgovorne pristope pri upravljanju športnih organizacij. Ta učni vir je zasnovan tako, da bo pripomogel k dolgoročnemu uspehu športnih projektov in organizacij ter bo hkrati spodbujal zavest o trajnostnem in etičnem vodenju v športu.



Literatura

- Bednarik, J. (1999). *Nekateri vidiki financiranja in organiziranosti športa v Sloveniji*. Fakulteta za šport.
- Brown, T. in Katz, B. (2011). *Change by Design: How Design Thinking Creates New Alternatives for Business and Society*. Harper Business.
- Chaffey, D. in Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. Pearson.
- David, F. R. in David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases (16th ed.)*. Pearson Education.
- Fill, C. in Turnbull, S. (2016). *Marketing Communications: Discovery, Creation and Conversations*. Pearson.
- Hisrich, R. D., Peters, M. P. in Shepherd, D. A. (2017). *Entrepreneurship*. McGraw-Hill Education.
- Kotler, P. in Keller, K. L. (2016). *Marketing Management (15th ed.)*. Pearson Education.
- Locke, E. A. in Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.
- Luzar, N. (2016). *Vpliv radijskega oglaševanja na proces nakupnega odločanja: magistrsko delo* (Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta).
- Madwise (2024). *Prodajni lijak*. <https://madwise.si/blog/prodajni-lijak-se-nikoli-ni-bil-tako-aktualen/>
- Maurya, A. (2012). *Running lean: Iterate from plan a to a plan that works (2nd ed.)*. O'Reilly Media, Incorporated.
- Plummer, T. (2007). *Anyone Can Sell: Creating Revenue Through Sales in the Fitness Business*. Healthy Learning.
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business.
- Vidmar, B. in Vučković, V. (2021). *Kreativnost pri oglaševanju v športu*. Revija Šport, 69, stran 30
- Vučković, V. in Matej, M. (2021). *Analiza učinka spletnega oglaševanja na pridobivanje novih uporabnikov fitnes centra*. Revija Šport, 69., stran 208
- Vučković, V. in Zajc, R. (2021). *Pomen uporabe informacijskih tehnologij v športu v obdobju krize covid-19*. Revija Šport, 69., stran 225
- Bartoluci, M. (2003). *Ekonomika i menadžment sporta*. Kineziološki fakultet.
- Bednarik, J., Šugman, R. in Kolarič, B. (2006). *Športni menedžment*. Fakulteta za šport.
- Besson, R., Poli, R. in Rossi, G. (2012). *Football agents in the biggest five European football markets*. https://football-observatory.com/IMG/pdf/report_agents_2012.pdf

- Brocard, J. F., Rossi, G. in Semens, A. (2016). *Sports agents and labour markets*. Routledge.
- Bukleski, P. (2019). *Vloga športnega agenta pri sklepanju profesionalnih pogodb v športu: primer košarke* [Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta]. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/bukleski3575-B.pdf>
- Chron. (2021). *Skills required for sports agents*. <https://work.chron.com/skills-required-sports-agents-5108.html>
[PDF] The EU & players' agents: a theoretical analysis of the EU's intervention into the regulation of players' agents in Europe | Semantic Scholar
- Davis T., Duru, J. N. in Shropshire, K. L. (2016). *The Business of Sports Agents (3rd ed.)*. University of Pennsylvania Press.
- European Commission. (2009). *Study on sports agents in the European union*. <https://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/studies/study-sports-agents-in-eu.pdf>
- Evans, S. B. (2010). *Sports Agents: Ethical Representatives or Overly Aggressive Adversaries*. Villanova University Charles Widger School of Law Digital Repository, 17(3), 91–133. <https://digitalcommons.law.villanova.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1051&context=mslj>
- Fifa. (2023). *Explanatory notes on the FIFA Football Agent Regulations*. https://digitalhub.fifa.com/m/1157a29c3d89ec3/original/Enclosure-1_Explanatory-notes-on-the-FFAR.pdf
- Kern, Š. (2019). *Zastopništvo kolesark v profesionalnem ženskem cestnem kolesarstvu*. [Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta]. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/kern3363-B.pdf>
- Krstovski, J. (2010). Brulc: »Sloveniji vladajo divji agenti!« <https://www.zurnal24.si/sport/nogomet/brulc-sloveniji-vladajo-divji-agenti-103088>
- Mrzel, A. (6. 5. 2022). *Nova pravila delovanja nogometnih agentov*. Bolcar. <https://www.bolcar.si/nova-pravila-delovanja-nogometnih-agentov/>
- Mlekuš, J. (2023). *ABCČ Migracij*.
- Nejedly, G. (28. 9. 2018). *Čarovniki, ki so klubom trn v peti*. Delo. <https://www.delo.si/sport/nogomet/carovniki-ki-so-klubom-trn-v-peti/>
- NZS. (2023). *Pravilnik NZS o nogometnih agentih*. https://www.nzs.si/Doc/Info/2023/Pravilnik%20NZS%20o%20nogometnih%20agentih%C4%8Distopis_06102023_final.pdf
- Princeton review. (b. d.) *Sports manager*. <https://www.princetonreview.com/careers/148/sports-manager>
- Vačun, J. (2009). *Vsebine dela športnega managerja v 1. slovenski nogometni ligi*. [Diplomsko delo, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede]. <https://core.ac.uk/reader/67535400>

- Watt, D. (2003). *Sports management and administration*. Routledge.
- Wilde, J. T. (1992). *The Regulation of Athlete-Agents*. Journal of Legal Aspects of Sport, 2(2), 18–29.
- Zupan, Š. (2022). *Kaj je treba vedeti, če mladi športnik podpisuje pogodbo?* Cekin. <https://cekin.si/izobrazevanje/mladi-sportnik-podpis-pogodbe-s-klubom.html>
- Kotler, P. in Armstrong, G. (2016). *Principles of Marketing Global Edition*. 16 ed. Pearson.
- McCarthy, E. J. 1960. *Basic Marketing : A Managerial Approach (4th. ed)*. Homewood: R.D. Irwin.
- Booms, B. H. in Bitner, M. J. (1981). *Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms*. In: Marketing of Services, American Marketing Association, Chicago, 47–51.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to »The Social Psychology of Creativity«*. Westview Press.
- Pavli, G. (2017). *Marketinški koncept v športnem sponzorstvu* [Doktorska disertacija, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede]. http://dk.fdv.uni-lj.si/doktorska_dela/pdfs/dr_pavli-gasper.pdf
- Greenwell, T. C., Danzey-Bussell, L. A. in Shonk, D. J. (2020). *Managing sport events. Second edition*. Champaign, IL, Human Kinetics.
- Umanotera. (2013). *Čista zmaga*. https://www.umanotera.org/wp-content/uploads/2014/08/Umanotera_Cista-zmaga_prirocnik_FINAL.pdf
- Združeni narodi. (2015). <https://sdgs.un.org/goals>

OSNOVE MANAGEMENTA V ŠPORTU: GRADIVO ZA PREDAVANJA IN VAJE

Avtorji: dr. Marta Bon, dr. Gašper Pavli, dr. Vojko Vučkovič

Uredil: dr. Gašper Pavli

Lektura: dr. Petra Kunc

Oblikovanje in prelom: Ambrosia d.o.o.

Fotografije: www.freepik.com; www.pexels.com; www.pixabay.com

Založila: Založba Univerze v Ljubljani

Za založbo: Gregor Majdič, rektor Univerze v Ljubljani

Izdala: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport

Za izdajateljico: Damir Karpljuk, dekan Fakultete za šport

Ljubljana, 2024

Prva e-izdaja

Publikacija je brezplačna.

*Publikacija je v digitalni obliki prosto dostopna na <https://ebooks.uni-lj.si>
DOI: 10.52165/9789612974800*

Projekt je prejel finančna sredstva za izvedbo iz ukrepa razvojnega stebra financiranja (RSF) A.II.1. »Uporaba in razvoj odprtih učnih gradiv na UL v luči spodbujanja njihovega soustvarjanja s študenti«.

*To delo je ponujeno pod licenco Creative Commons Priznanje avtorstva-Deljenje pod enakimi pogoji 4.0 Mednarodna licenca / This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License
Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani.*



Osnove managementa v športu [Elektronski vir] : gradivo za predavanja in vaje

Bon, Marta ; Pavli, Gašper ; Vučkovič, Vojko

Vrsta gradiva - učbenik

Izdaja - 1. e-izd.

Založništvo in izdelava - Ljubljana : Založba Univerze, 2024

Jezik - slovenski

Povezava(-e):

<https://ebooks.uni-lj.si>

CIP-Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica v Ljubljani

COBISS.SI-ID 217801475
ISBN - 978-961-297-480-0 (PDF)



Ljubljana, 2024