

Сердар Самур



НАЦИОНАЛНА СПОРТНА АКАДЕМИЯ „ВАСИЛ ЛЕВСКИ“

С Е Р Д А Р С А М У Р

**ОПТИМИЗИРАНЕ НА МЕНИДЖМЪНТА НА
ПРОФЕСИОНАЛНИ ФУТБОЛНИ КЛУБОВЕ В Р
ТУРЦИЯ СЪОБРАЗНО КРИТЕРИИТЕ НА УЕФА**

АВТОРЕФЕРАТ

СОФИЯ, 2016

Сердар Самур



НАЦИОНАЛНА СПОРТНА АКАДЕМИЯ „ВАСИЛ ЛЕВСКИ“

КАТЕДРА «МЕНИДЖМЪНТ И ИСТОРИЯ НА СПОРТА»

С Е Р Д А Р С А М У Р

**ОПТИМИЗИРАНЕ НА МЕНИДЖМЪНТА НА ПРОФЕСИОНАЛНИ
ФУТБОЛНИ КЛУБОВЕ В Р ТУРЦИЯ СЪОБРАЗНО КРИТЕРИИТЕ НА
УЕФА**

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд за присъждане на образователната и научна степен
„ДОКТОР“ в професионална направление 7.6. Спорт, научна специалност
„Теория и методика на физическото възпитание и спортната тренировка
(вкл. МЛФ)

НАУЧЕН РЪКОВОДИТЕЛ

проф. Даниела Дашева, дн

Официални рецензенти:

проф. Людмил Петров, доктор

доц. Иван Сандански, доктор

СОФИЯ, 2016

Сердар Самур

Дисертационният труд съдържа 214 страници, 13 таблици и 5 фигури. Библиографията включва 97 източника на латиница.

Дисертационният труд е обсъден и насочен за защита от катедра «Мениджмънт и история на спорта» при Национална спортна академия «В. Левски».

Защитата на дисертационния труд ще се състои на 29.06.2016 година от 14.00 часа в зала А₃ на НСА «В. Левски», Студентски град.

ВЪВЕДЕНИЕ

Спортът, като глобален феномен, се разпространява, от една страна в зависимост от социално-икономическите условия на обществото, и от друга, той самият вече се е превърнал в индустрия със сериозно икономическо значение. Някои въпроси от областта на спорта, като например заплащането на астрономически такси за трансфер на спортисти, свободен пазар на труда, появата на световни клубове, също така спортни организации с милиони членска маса, рекламни и спонсорски договори, както и принос за спортния престиж на дадена страна, правят от спорта мощна индустрия не само като организация и инвестиции за съоръжения, но и условия за тренировка, спортни фенове, медийно отразяване, права за излъчване, спортни услуги и др.

И течение на времето, хората и организациите в тази индустрия се променят; клубове са се превърнали в бизнес-клубове, фенове и зрители - в потребители. От началото на 90-те години на миналия век, спортната индустрия се определя като особено печеливша и фактори като включването на професионални спортни организации или отбори, публичното предлагане, по-високите цени на билетите и правата за излъчване променят съществено облика на тази индустрия.

Футболът е основна част от спортната икономика, която много бързо се преориентира от Олимпийската идея, към търговския бранш като запазена марка. Организационната структура на футболните клубове, размерът на доходите, характеристиките на феновете, физическото състояние на стадионите, физическите и техническите възможности на играчите, на тактически и технически умения на треньорите, медиите на спорта, всички, които управляват тази динамиката, днес са различни.

В началото на 1990-те години, спортната индустрия е била печеливша индустрия и включването на професионални спортни организации или отбори, публичното предлагане, по-високи цени на билетите и права за излъчване променят облика на тази индустрия. Тази

бърза промяна и развитие води след себе си и редица проблеми. Някои футболни отбори, които или са фалирали или са задължнели не успяват да бъдат в крак с бързо променящата се индустрия. За да се преодолеят тези проблеми, от футболен сезон 2008-2009 г., УЕФА (Съюза на европейските футболни асоциации) публикува набор от критерии като ефективен механизъм за овладяване на тази ситуация. От 2014 г., тези критерии са задължителни за участие на клубовете в международните състезания, организирани от УЕФА.

Футболът, движещата сила на световния спорт е най-важната част от спортната индустрия. Футболните отбори от миналото са управлявани с аматьорско разбиране, което се отразява и на техните спортните резултати тогава. Затова днес те трябва задължително да се реструктурират що се отнася до финансови, правни, социални и организационни аспекти.

2. ИЗСЛЕДОВАТЕЛСКИ ПРОБЛЕМ И ПРОУЧВАНЕ НА ЛИТЕРАТУРАТА

2.1.1 Основни проблеми на управлението на спортните клубове в Р Турция.

Финансово спортните клубове са силни на базата на увеличаването на приходите от излъчване. Те са фокусирани основно върху трансфера на чуждестранни играчи и някои популистки решения, за сметка на развитието на инфраструктурата. Разбира се този избор на решения води след себе си до редица разочарования и е вероятната причина за задлъжнялост.

Всяка инвестиция в спортни съоръжения, лоялност и междуличностни отношения е особено важна, по-важна от личните заслуги в селекциите на спортен и административен персонал.

Организационни, управленски и финансови проблеми на клубовете.

Ако ръководството на клуба определи като свой приоритет спортните резултати съобразно личните средства на управителите и техните административни умения, които са променлива величина, различна от управлението, то е малко вероятно непрекъснатост и стабилност в тази структура не могат да бъдат постигнати.

Като организационни проблеми се очертават следните:

- Не се отдава голямо значение на дългосрочните стратегии,
- Липсват квалифицирани мениджъри, които да уловят динамиката на промените във футболната индустрия,
- Не се прави ясно разпределение на задачите,
- Честа смяна на треньорите и състезателите.

Като управленски:

- Не са ясно дефинирани административните роли и липсва прозрачна комуникационна мрежа,

- Систематичното стратегическо планиране не е в основа на системния подход (принципи и процедури за управление) с разработен механизъм за изпълнение,
- Липсва механизъм за отчетност,
- Липсват компетентни и технически добре подготвени спортни специалисти,
- Не е разработена ефективна и продуктивна система инфраструктура.

Като финансови проблеми се посочват:

- Не са сключени печеливши и дългосрочни договори за спонсорство с големи търговски дружества,
- На играчите, които са един от основните източници на доходи на клубовете, не се отдава голямо значение на техните трансфери; висока трансферна такса се плаща на самите играчите, а в същото време те не са продадени за по-висока цена на други клубове.

В резултат на това, когато се разглеждат проблемите, които срещат футболните клубове в Р Турция, трябва да се има предвид, че са необходими съществени промени във финансов, правен, икономически и организационен аспект, за да отговорят клубовете на изискванията и динамиката на социокултурна и икономическа среда и за да я управляват ефективно.

2.2. Обосновка на проблема

Критериите на УЕФА, са определени от УЕФА като задължителни за всеки професионален футболен клуб, който участва в европейските клубни първенства и турнири.

Критериите на УЕФА са задължителни, тъй като от 2014 г. се въвеждат финансови и спортни санкции, в случай на не спазване на тези критерии.

Все пак, не е ясно, на тези критерии, на които се отдава толкова голямо значение, как точно те регулират управлението на един спортен клуб и постигнатите спортни резултати.

2.3. Значение на проблема

Значението за определянето на ефективността на критериите на УЕФА за управлението на професионалните футболни клубове и спортните резултати е свързано преди всичко с идентифициране на основни препоръки за тяхната устойчивост.

2.4. Понятие и обхват на спортната индустрия

Спортът, свързан с формирането и събирането на големи потребителски групи, днес широко се използва като маркетингов инструмент. Под влияние на въздействието на бързо растящото потребителско общество, той е достигнал сериозна индустриална позиция и съществен търговски размер. Спортната индустрия, която произвежда и предлага всякакви спортни продукти или като част от всяка една спортна потребителска организация, или дори само спортна, продължава да расте и да се разпространява върху различни сектори.

Тези сектори включват: спортни стоки, строителство, туризъм, лого, франчайзинг, сувенири, храна и напитки, реклама, забавления, промоция и включително, редица допълнителни услуги, свързани с вътрешноприсъщите характеристики на спорта като социален феномен.

С други думи, спортната индустрия, се е трансформирала в пазарна, която предоставя спорт, фитнес услуги, допълнителни активности в свободното време и свързаните с него продукти, и др. Продуктът в спортната индустрия са стоки и услуги, като например спортни събития, места за отдих, фитнес активности или активности в свободното време на гражданите.

2.5. Съюз на Европейските футболни асоциации (УЕФА)

В резултат на тази бърза промяна и развитие на футбола, възникват и редица проблеми. Ситуацията във футболната индустрия, става все по-лоша. Следователно за преодоляване на тези проблеми и решаването на тази ситуация, УЕФА (Съюз на европейските футболни асоциации) публикува набор от критерии като ефективен инструмент за управлението, въведени в сила от сезон 2008-2009 г. От 2014 г., тези критерии са задължителни за спортните клубове за включване в международните състезания, организирани от УЕФА.

Тези разпоредби целят;

а. да продължи да насърчава и непрекъснато подобрява стандарта във футбола във всичките му аспекти и да приоритизира обучението на младите състезатели на клуба;

б. да се гарантира адекватно ниво на управление и организация на клубовете;

в. да се адаптира спортната инфраструктура на клубове и тя да се предостави на състезатели, зрители и представители на медиите;

г. да се защитят целостта и гладкото протичане на клубните турнири на УЕФА;

д. да се даде възможност за сравнителен анализ на клубове по отношение на финансови, спортни, юридически, човешки, административни и инфраструктурни критерии.

В резултат на това, според УЕФА, клубове, които не отговарят на условията, за да получат лиценз според критериите на УЕФА, класифицирани в пет групи, не могат да се присъединят към състезания в Европа. УЕФА също така изисква да се прилагат тези критерии в националните лиги и някои от националните федерации като например за турската футболна федерация (ТФФ). Те са следните:

- Спортни критерии (младежки състави)

- Критерии за инфраструктура (за условията и средата на стадиона и зрителите)
- Човешки ресурси и управление (професионализация)
- Правни критерии (обща правна рамка)
- Финансови критерии (ставки за заплати, прозрачност, здрава финансова структура)

2.5.1 Критерии на УЕФА

Спортни критерии:

Спортни критерии са свързани с развитие на взаимодействието между футболистите, съдиите, треньорите и персонала за спазване на принципите на честна игра вътре и вън на игралното поле, за наемане на квалифицирани технически инструктори за обучение и тренировка на млади футболисти.

Критерии за инфраструктура:

През Турция до Европа, критериите за инфраструктура включват следното: съоръжения с еднакви стандарти по отношение на оборудване, почистване и квалификация; безопасни и удобни стадиони за зрители; осигуряване на подходяща работна среда за медиите на стадионите; осигуряване на съоръжения за обучение и усъвършенстване на техническите умения и навици на състезателите.

Човешки ресурси и управление:

Те определят общата структура на спортните организации и задълженията на „щабове“, които управляват тази структура.

Да бъдеш професионалист на всички нива и във всички функции не означава, че клубовете кандидати за лиценз трябва да наемат персонал *само в краен случай* за спазване на изискванията и критериите. Намеренията на УЕФА са ясни и те се фокусират върху професионализма като за определената функция се наемат подходящи хора.

Правни критерии :

Основните цели на правните критерии са свързани с наемане на квалифицирани и добре образовани служители, които имат специфична подготовка и знания, като се възползва от компетентните служби по отношение на сигурността, обучението на отборите от квалифицирани треньори, получаване на медицински услуги, и провеждане на правна структура и функции на клубовете от гледна точка на националните футболни разпоредби.

Финансови критерии :

Основните цели на финансовите критерии са: увеличаване на финансовия и икономически капацитет на клуба, осигуряване на инвеститори, осигуряване на устойчивост на национални и международни състезания, създаване на финансова „честна игра“. Особено футболни клубове с одит на финансовите критерии.

2.6 Понятието „мениджмънт“

Ползите от управленската дейност се отнасят до бъдещите мениджъри, които трябва да знаят, кои са задачите на управлението чрез дискусии за ролята и определяне на управлението, на процеса на управление, тъй като се отнася до функции на управление и постигане на организационната цел, както и от необходимостта да се управляват ефективно и ефикасно организационните ресурси **(Samuel C. Certo & S.Trevis Certo,2010)**.

Най-важната функция на управлението, е да се управлява чрез изпълнението на отделни функции, които са свързани и те са: *планиране, организиране, управление и контролиране*.

За да се изпълнят функциите на управление, трябва да се реши, кой от моделите на управление ще бъде използван, като например дали *централизирания, класическия, поведенческия или модерния (съвременния)*. Освен това, трябва да се прилагат и нови модели в областта на управлението, като например *резултативния модел, стратегическото*

управление и планиране, тотално управление на качеството, конфликти и управление на кризи.

Смята се, че за някои специфични ситуации и случаи, както и за развитието, е добре да се използва **подходът на анализ – вход - процес-изход - обратна връзка**, основни елементи в редица моделите за управление.

За да се институционализира, дна организация трябва да определи своите бизнес принципи, съгласно основните принципи на корпоративното управление като "**справедливост, прозрачност, отчетност и чувство за отговорност**". В допълнение към това, трябва да се използват и прилагат и някои ефективни техники за управление, като например управление на взаимоотношенията, управление на активи и риск, целенасочено управление на изпълнението и проследяването, стратегическо управление, тотално управление на качеството, както и управлението на човешките ресурси.

2.6.1 Спортен мениджмънт

В спорта, както и в други области, мениджърите са тези, които определят ефективността на организациите на и извън игралното поле. Програмите за управление в спорта обучават хора за ръководни позиции в колежи, професионални екипи, фитнес центрове, развлекателни центрове, коучинг, съдийство, маркетинг, младежки организации, както и за производство на спортни стоки и търговията на дребно **(Robert N. Lussier & David C. Kimball ,2004).**

Въпреки, различните организационни цели, то разлика в практиките за управление на публичните и частните предприятия (за образование и спорт и т.н.) по отношение на организирането на хора и материали за производство на стоки и услуги, които управляват тези продукти няма.

Това определение, което принадлежи към общото управление, е валидно и за управлението на спорта, защото спортният бизнес, също така

е бизнес на услуги. Поради спецификите на услугата, се изисква различен бизнес подход и практика от тази на производствените предприятия.

Спортните организации са създадени и продължават собствената си дейност под влияние на външни фактори на среда и на вътрешни фактори, които хората не могат да реализират в самостоятелни цели. В социалния живот, очакванията на хората от спортните събития и услуги се покриват от спортни клубове, които се явяват основната организационна единица.

Корпоративният успех е създаден за да придаде стойност чрез развитие на съществуващата ситуация при други по-добри условия. В създаването на стойност на приемственост, е необходимо да се създаде реалистична визия с бизнес идея, която да бъде приета от всички от организацията. Трябва да бъдат генерирани стратегии за достоверността на бизнес-стратегията и да се прилага TQM за оценка на действията. Когато се вършат правилни действия с правилните методи, компаниите са в състояние да поддържат успех, ако следват подхода на корпоративната структура.

Спортният мениджмънт означава, управление на всички дейности, които се изискват за решаване на всички задачи в рамките на една фирма или организация като постиженчески процес **(Steinmann, and Schreyögg,1997).**

2.6.2 Лидерство

Лидер е човек, който допринася за управление на промяната в обществото на основата на отговорност, възприятие, интелект и знания. В зависимост от неговата сила, лидер е човек, който променя среда. В случай на необходимост, лидерът знае да взема трудни решения. Лидерът, който управлява една спортна организация (неправителствена организация-НПО), трябва да бъде личност, която може да „тегли“ и да влияе на хората около себе си с публични изказвания, визия и знания; да се вслушва в хората и да полага специални усилия, за да ги разбере; да осигурява

положителна промяна и учебна среда, която да дава възможност на хората да развиват своите силни страни. Благодарение на силни социални ценности лидерът, е който помага да бъде ефективна ролята-модел за други хора, основаваща се на положителния образ, последователната личност и поведение.

2.6.3 Мениджмънт – ръководство

Доброто управление включва осем елемента, които се допълват взаимно.

Прозрачност: Прозрачността в управлението позволява протичане на свободен поток на информация.

Отчетност: В една организация, що се отнася до използването на властта и отговорностите, трябва да има отговорни лица, които да отговарят на критики и искания и поемат отговорност в случай на неуспех.

Участие: Необходимо е, всички служители да участват в процеса на вземане на решения, пряко или косвено. Чрез активното участие на работниците и служителите, да се организират групи по интереси за разясняване на политики, които не засягат пряко интереса на служителите, но са от общ интерес.

Отговорност: Необходимо е, институциите и процедурите да служат на всички граждани. Този принцип означава, че гражданите се чуват от ръководството. Чувствителен мениджър, е този, който е готов да реагира, на всички проблеми, и в същото време да бъде в състояние да разбере потребностите и желанията на хората и да бъде в състояние да ги реши.

Върховенство на закона: Институциите трябва да действат справедливо и законно, и от друга страна хора трябва да възприемат законите, които се прилагат в зависимост от тяхното поведение.

Ефективност: Институцията и процедурите са необходими за генериране на резултатите, за гарантиране на ефективното използване на ресурсите.

Равенство: Всички служители трябва да имат възможности за запазване и подобряване на доходите си. Подобни случаи / събития трябва да бъдат оценени справедливо и обективно и не трябва има компромиси.

Стратегическа визия: Лидерите трябва да имат ефективна перспектива с конкретна визия за добро и устойчиво управление. Визията трябва да се определя от служителите и мениджърите като целите бъдат постижими и служителите вярват в тази визия.

2.6.4 Институционализация

Институционализирането е основа за подобряване на качеството на управление и поддържане на развитието. В институционализираните структури има споразумение по отношение на това **кого, какво, с каква цел, кога, как и кой ще го извърши**. Потокът от информация протича, както по вертикала, така и по хоризонтала. Изисква се бързо вземане на решение. Критериите за успех са избрани правилно. Институционализирането позволява по-гъвкаво, по-прозрачно, по-справедливо взаимодействие и осигуряване на непрекъснато усъвършенстване и последователност в корпоративната култура, а не строго прилагане на правилата.

2.6.5 Структуриране на спортния мениджмънт

Мениджърски модел

В Европа най-често срещаният модел на управление на клубовете е акционерно дружество от професионалисти (например от Висшата лига в Англия), или асоциация на футболни клубове чрез създаване на футболни компании (най-вече в Германия). При клубовете, управлявани като акционерно дружество, хората, които управляват футболната секция на клуба са и треньори и спортни мениджъри. От друга страна, хората, които управляват административната секция (финанси, комуникации, реклама, маркетинг и т.н.) са професионалисти в своята област.

При клубовете, които се управляват в съответствие с процедурите и принципите на сдружаване, обикновено се създава компания и се свързва футбола с компанията. Хората, които са играли футбол, също се включват в управлението на футболния бранш.

Успешните спортни клубове в Европа, които имат положителни резултати, прилагат и двата споменати по-горе модела и управляват съгласно принципите на корпоративното управление.

Разбирането за управление и организация

Във всяко производство и в тази връзка печалба, за да бъде успешен моделът на корпоративно управление на футбола е необходимо време за разработване на инвестиционен проект, наличие на инвестиционен капитал, на оборотен капитал, на производителност и рентабилност. Най-важният структурен проблем, в съответствие с четирите основни области е усилието за изграждане на подход на управление със система за управление. Принципната структура на подхода за управление на базата на институционализация, наскоро е променена и се нарича само "управление". Управлението отчита регионализма и участието без бюрокрация и централизъм. Той също така взема предвид откритостта, отчетността и отговорността вместо поклонничеството и йерархията.

2.6.6. Одит

За да говорим за надеждна и ефективна система за вътрешен одит в организацията, е необходимо да има поредица от писмени документи като част от разделение на властите (да бъдат обработени от началото до края с различни хора, определяне на ограничения на органите, отговорности и задължения), за да се изготви длъжностна характеристика, която включва контрол, финансовото отчитане и бюджетни системи.

Външен одит :

С външния одит, управлението на риска на организацията, вътрешния мониторинг на корпоративното управление може да бъде

оценен като ефективно на базата на системния и дисциплиниран подход към организацията за постигане на нейните цели.

Риск мениджмънт :

Едно от основните задължения на вътрешния одитор е да оцени ефективността на управлението на риска. Обратният капитал е важен, колкото и управлението на кредитния риск, по отношение на вземания, пари в брой и управление на дълга, особено в период на „спортна“ криза.

Бизнес процес мениджмънт :

Ефективността е важен компонент при бизнес процесите. Освен оценката на факторите за повишаване на приходите, тя също така допринася за изучаването на ориентацията на дейностите за икономии.

Ефективно управление на финансовите операции:

Тази дейност води до развитие на стратегическия механизъм на организацията за оценка на финансовата информация, точно и навреме. По този начин се подкрепят решенията на Съвета на директорите.

Независимо финансово отчитане и външен одит:

Ако финансовата информация на организацията говори на същия език със световно разпознати системи одитирани независимо, тя дава възможност за увеличаване на корпоративното доверие.

В заключение, външният одит на системата ще помогне да се намали ефектът на рисковете и да се постигнат целите, определени с фокус върху потока от информация, благодарение на информационните системи, включително оценка на риска, контрол на операциите, и операциите за финансово отчитане.

2.7. Управление на човешките ресурси

Всеки екип и организация са толкова добри, колкото са добри техните състезатели и служители. По този начин, основен двигател на успеха в бизнеса е практиката на управление на човешките ресурси (HR). Управлението на човешките ресурси се състои от планиране, привличане,

разработване и запазване на служителите. Практиката на HR засяга представянето на фирмите, а дори и повече, особено важна е за форми със сериозен ръст на развитие **(K.A.Karl,2006)**.

В процеса на планиране на човешките ресурси, се очаква да се оценят потребностите от персонал за организацията и те да отговарят на предизвикателствата с точни действия.

2.8 Организационен мениджмънт

Всичко в прехода към информационното общество е динамично и тази динамика все по-трудно се поддържа. Ако организациите не могат да се справят с промените, те или умират, или биват погълнати от други компании. Една спортна организация не може да се промени в цялост в зависимост от световния пазар и да се трансформира в световен клуб. Ученето е една от съществените доминанти във време на нарастваща конкуренция. Използването на технологии за отговор, решаване на проблеми с техники, помирението, както и работата в екип не са актуални днес.

При прилагане на основните принципи на корпоративното управление, за планиране на организационните цели на организацията и превръщането им в действия и тяхното проследяване е необходима **система за тотална оценка на качеството**. Конкурентоспособността на организацията в зоната на обслужване се оценява от обучението, брандова и корпоративна комуникации, финансов мениджмънт, организационна култура и стратегическо управление **(Uluslararası Spor Araştırmaları Dergisi,2010)**.

Ефективното управление на организацията се нуждае от някой, който има умения за управление без компромис; технически умения, човешки умения, комуникационни умения, концептуални умения, както и умения за вземане на решения **(R.Kat.,1974)**.

2.8.1 Организационно обучение

Днешните мениджъри са знаещи и можещи, което променя и сферата на управление **(A.Gupta, 2005)**. Знанието е доминиращо в условията на конкуренция **(J.J.P. Jansen, F.A.J.Van Den Bosh, and H.W.Volberda (2006)**, тъй като знанието води до креативност и иновации. Успехът често идва с признаването на нови възможности, чрез познаване на пазара, индустрията и клиентите **(R.A. Baron, 2006)**. Организацията на обучението се основава на знанието. В една организация на обучение, всеки разбира, че светът се променя бързо и, че те трябва да са не само наясно с тези промени, но и да се адаптират към тях и, по-важно, да притежават воля за това.

2.8.2 Стойност на марката и корпоративна комуникация

Когато една спортна организация е в състояние да изгради силен образ в съзнанието на потребителя, то тогава той осъзнава стойността на марката. Според Дейвид Аакър, водещ експерт по брандинг, стойността на марката е " набор от активи и пасиви, свързани с марката, нейното има и символика, които се добавят към или изваждат от стойността, предоставена от даден продукт или услуга на фирма, и /на тази фирма или клиенти ". Когато отбор като Манчестър Юнайтед е способен да генерира активи, свързани с марката, се смята, че отборът има висока стойност на марката. Това е крайната цел на спортния франчайз мениджър, защото има редица ползи за високо ниво на марката **(James Trecker, 2004)**.

2.8.3 Финансов мениджмънт

Ефективното управление на всяка спортна организация изисква не само добро познаване на принципите на системата за финансово управление и бизнес, но и подкрепата за него, което позволява бързо и лесно вникване във „финансовото здраве“ на асоциацията. Сега се приема за даденост, че една професионално управлявана спортна организация представя три интегрирани годишни финансови отчети. Първият документ

е отчет за изпълнение, или печалба и загуба, който е свързан със спечелените приходи, познаване на сметките за периода, както и направените разходи. Вторият документ е становище, или балансов отчет, отчети за текущото ниво на активите, пасивите и на собствения капитал. Третият документ е отчет за паричните потоци, който идентифицира движението в и извън организацията. Отчетът за паричните потоци се разделя на дейности, свързани с ден за ден операции, дейности, които включват продажбата и покупката на активи, както и дейности, които включват осигуряването на средства за заеми и тяхното погасяване. Всеки един от горните три отчета представя важна перспектива за финансовите операции на организацията, които са представени по-подробно по-долу (**B. Stewart,2007**).

2.8.4. Организационна култура

Всеки един индивид е уникална личност, както и всяка организация има своя специфика и минало, което я отличава от други. Различните характеристики и структура на организацията, са тези които правят тази организационна култура да се различава от другите. Концепцията за организационната култура е синоним на корпоративна култура, фирмена култура или бизнес култура.

За създаване на организационна култура е необходимо изграждането на ценности за нейното провеждане и обединяване на отделните личности за създаване на организационни традиции, приложни техники, организационни комуникации, споделени ценности, стандарти, социален етикет, поведенчески модели, както и подход на управление. Трябва да се следва подходът на обединяване на организационната култура с ПР стратегиите (подход на управление на поставяне на човека в центъра) в корпоративна структура.

2.8.5. Стратегии за управление

Визия и мисия:

Визията обяснява бъдеща позиция на организацията, докато мисията описва настоящата такава. Мисията е свързана с модели на поведение на служителите, а визията е насочена към целите на организацията. Най-простото твърдение, защо една компанията съществува е това, какво иска да направи в нейната мисия. В този случай, мисията не може да съществува без визия, и без мисия е трудно да се постигне визията (реализация на очакваната цел).

2.8.5.1 Стратегическо мислене

Въпреки че, е известно, много принципи свързани със значението на думата стратегия са формулирана от китайския автор Sun Tzu преди 2500 години с идеите, разработени върху изкуството на войната, то днес тези идеи са се превърнали в неразделна част от комерсиалния свят. Най-общо казано, една стратегия може да бъде дефинирана като начин, път за постигането на определена цел. С други думи, стратегия е печеливша игра, която се провежда с мислене. Въпреки това, формулата за правилно мислене е неизвестна и до днес. Защото правилната концепция включва много предубеждения, ценностни системи и тяхната сложна връзка и непрекъснатото им развитие.

Прието е, процесът на стратегическо управление да включва пет последователни стъпки **(Michael K.TAKAGAWA,1995):**

- Анализ на средата,
- Изграждане на организационна посока,
- Формулиране на стратегия,
- Изпълнение на формулираната стратегия,
- Стратегически контрол.

2.8.5.2 Мениджмънт на спортните съоръжения:

Стойността на спорта, за всеки отделен случай зависи от начина на неговото управление и без спортни съоръжения той не може да съществува. Има много работни места, свързани с управление на съоръженията, които включват финансиране, строителство, операции, споразумения за ползване, както и застраховка на съоръженията (**J.D. Mac Millen, 2007**). Също така и значението на проблемите на сигурността на спортните съоръжения нарасна съществено след 11 септември 2001(**S.H.Appelbaum, E. Adeland, and J.Harris,2005**). Често специалистите по управление на спорта правят кариера и в управлението на различни видове спортни съоръжения. Също така те се специализират и в управлението на клубове за здраве, фитнес центрове, закрити спортни центрове и цели стадиони. Мениджърите на спортни съоръжения ежедневно преодоляват предизвикателствата на растящата индустрия за управление им. Мениджърите на клуба планират спорните събития, организират транспорта, сигурността на събитието и др.

2.9 Мениджмънт на средата

2.9.1. Спортен маркетинг

Спортният маркетинг се състои от всички дейности, предназначени да отговорят на потребностите и желанията на потребителите на спортни услуги чрез обмен на информация. Спортният маркетинг има две основни движещи сили: маркетинг на спортни продукти и услуги директно за потребителите на спорт, и маркетинг с други потребители и промишлени продукти или услуги чрез използването на спортни промоции (**Bernard J.Mullin & Stephen Hardy & William A.Sutton, 2007**).

Спортният продукт е ансамбъл от компоненти със специфики. В основата е "опита за организацията на събития," и се състои от четири компонента: (**Bernard J.Mullin & Stephen Hardy & William A.Sutton, 2007**)

✓ Игра,

- ✓ Играчи (състезатели)
- ✓ Оборудване и облекло,
- ✓ Място на провеждане.

Всичко се основава на тези компоненти.

Продуктите, произведени от клубовете включват: фен артикули, права и услуги.

2.9.2 Спонсорство

Често една компания преговаря за спонсорство или за сключване на лицензирано споразумение, което обозначава тази компания като изключителен спонсор. Ползата от този вид спонсорство е високо ниво на представяне дори без конкуренцията и традиционната реклама. С други думи, спонсорство може да служи като по-фина алтернатива за реклама; да комуникира съобщенията на компанията по нов, по-различен начин **(M.Littman,1997)**.

Спонсорство може да се разглежда като договор за предоставяне на взаимна изгода, между спонсора и продуктите и услугите, за взаимна полза. Буквално спонсорството е инвестиция на отделен човек или група, които подкрепят футболния отбор или клуба или състезанието в натура или с финансова помощ.

2.9.3 Зрители -фенове

Напоследък привържениците, които са най-важният актив на футболната индустрия, които еволюират и до потребители, често те са изключително противоречив субект. Днес, се оформя една нова група наричана, средният зрител, който от 1980 г. на базата на лоялност към клуба и по-високо ниво на средни доходи заделя определена сума от годишния си доход като поддръжник-консуматор. Спортни клубове, които работят в сектора на услугите, за да популяризират своите продукти и услуги на пазара на консуматорите на продукти създават дъщерни

компании, които или дават правото да се използват от други компании или чрез мърчандайзинг се трансформират в едни от най-печелившите.

2.10. Спорт и медия

Ние живеем в свят потопен в спортните медии, които са станали част от нашето ежедневие. Спортните медии са се превърнали във важна част от начина, по който хората и нациите изграждат своята лична и колективна идентичност. Връзката между спорта и медиите не е функция на обществена услуга, нито пък на спортна такава. Целта е повишаване на обществената осведоменост. По-скоро, спортните медии са движени от комерсиални сили. Еволюцията на връзката между спорта и медиите, силата на тази връзка, социалното влияние се дължат до голяма степен на парите. Медийното отразяване на спорта се е превърнало в основно средство, чрез което спортните клубове получават приходи, тъй като спортът е особено ценен източник на приходи за тях **(Matthew Nicholson, 2007)**.

2.11. Мениджмънт на качеството (TQM) в спортните клубове

Спортните фирми предлагат услуги. Като цяло, въпреки че целта на бизнеса е генериране на печалба, съществуват различни цели на спортните услуги, които доминират в обществото. Целта на социалната отговорност е да се насърчи спорта, спортните брандове да разпространят сред хората и да се превърне спортът в жив организъм. Административният персонал, играчите, феновете и мениджърите, изпълняват спортните цели за предоставяне на качествени услуги. Клубовете, които се опитват да отговорят на тези очаквания, трябва да адаптират подхода си за управление на качеството, и да го превърнат в система. Управлението на качеството се определя като **"системен подход за високи резултати"**. Думата "общо" се отнася за всеки аспект на продукта или услугата; думата "качество", което може да се измерва със стойността на управлението; и

думата "управление", се отъждествява със съвършенство и обхващаща всички принципи и приложения (**Kovanci,2001**).

3. МЕТОДОЛОГИЯ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

В основата това изследване са качествените методи, чиято основна цел е да обяснят появата и причината за дадено събитие или факт. Като практики, ако ние разработим подробен и в дълбочина детайлен план за това как едно събитие настъпва и какъв вид процес следва, то осигуряваме ефективност при неговото изпълнение.

Динамичната организационна структура на спортните клубове, изисква отделните единици да имат органична връзка една с друга. Тяхното отделяне като независими явления, може да попречи на постигането на крайната цел. Той се използва главно в институционалните и организационните дейности.

Хипотези на изследването:

Основна хипотеза: Налице е положителна връзка между включване на критерии на УЕФА в спортните клубове и успеха и присъствието им в Европейската лига на УЕФА.

Н1 : Изпълнението на критериите на УЕФА с лицензионната система дава устойчив професионализъм на спортните клубове, финансова стабилност и надеждност в усилията си да осигурят ефективност на управлението.

Н2 : Н2: Налице е положителна връзка между целите на критериите на УЕФА и основните функции в управлението на един спортен клуб.

Н3: Налице е положителна връзка между включване на критерии на УЕФА в спортни клубове и успеха им в Европейска лига на УЕФА

Н4: За спортните постижения това което е необходимо, е да се определят управленски стратегии, корпоративен мениджмънт управление, футбол мениджмънт за постигане на високи спортни резултати съобразно критериите на УЕФА.

3.1. Изследователски модел

Представеният модел включва три компонента, всеки от които, се отнася до специфичен набор от съждения, които в това изследване са обработени с помощта на качествени методи на изследване. При качествените методи на научни изследвания, именно описателният подход и феноменологичният дизайн са основни изследователски инструменти.

3.2. Цел на изследването

Основната цел изследването е да се установи ефектът от прилагането на критериите на УЕФА за ефективно и ефикасно управление на професионалните футболни клубове в Р Турция за постигането на спортни успехи и идентифициране на препоръки за устойчиво развитие.

Контингентът на изследване са два спортни клуба от Спорт Тото Супер Лига (която включва 18 спортни клубове), които са най-добрите в Турция, и имат класиране за участие в Шампионска лига през последните 5-години от 2009 до 2013 състезателни сезони.

Извадка на изследването: Като критерии за извадка са избрани мениджъри, главен изпълнителен директор или вицепрезидент на клуб, които имат класиране за участие на Лига Европа най-малко 2 години.

3.3. Методи на изследване

Основният изследователски подход е качествено описателния подход.

Данните са събрани чрез техниката на интервю на принципа на т.нар. „насочено интервю на Патън“, което включва предварително определени отворени и полу-отворени въпроси.

3.4 Описание на изследването

Качественото изследване се проектира в шест обобщени направления, както следва: **феноменологично, етнографско, теорията на обосноваването, историческо, кейз стъди и действие.**

Феноменологичните проучвания имат за цел да установят

преживяванията на човека чрез описание, от хората, участващи в изследването. Тези преживявания се наричат „живи“ преживявания. Целта на феноменологични изследвания е да се опише значението, на това което преживява даден субект. Този тип изследвания основно се използват в области, в които има малко изследвания и недостъпно познания (Donalek, 2004). При феноменологичните изследвания, интервюираните са помолени да опишат своите преживявания, така както те ги възприемат. На базата на събраните данни се създават модели на поведение.

4. АНАЛИЗ НА ДАННИТЕ И ДИСКУСИЯ

4.1. Анализ и дискусия върху въпроса: "Как определяте критерии на УЕФА?" при мениджърите на спортните клубове

Финансовата стабилност е едно от основните изисквания на УЕФА към спортните клубове, което определя значението и обхвата, който трябва да постигнат 54-те национални асоциации днес, които съставляват административното тяло на асоциативния футбол в Европа и част от Азия.

УЕФА цели да постигне финансова стабилност като използва лидерството и контрола върху асоциациите-членове и по този начин спортните клубове правят по-добър финансов мениджмънт като постигат надеждност благодарение на финансова стабилност. Очаква се да се постигне устойчивост и успех в управлението, чрез засилване на икономическата и финансова структура на клубовете с прозрачност и надеждност и протекция на вложенията.

Оценява се, че УЕФА дава тежест на професионализма в усилията да се осигури ефективност в управлението при нарастващото икономическо значение на клубовете. Това от своя страна означава наемане на квалифицирани и добре образовани професионалисти, които имат специфични знания и компетенции. Благодарение на тези професионалисти, стабилността и ефективността в управлението се

увеличават и позволяват именно професионално управление. Участниците в интервюто смятат, че усъвършенстването на състезателите е най-важният актив на футболния клуб. За тази цел, трябва да се работи с младите състезатели на клуба и тяхното по-късно включване в мъжките гарнитури.

Участниците в изследването заявяват, че е необходимо да се подобрят стандартите за качество, с основните фактори, които съставляват футболната игра. В този контекст, УЕФА разработва и своите критерии. УЕФА налага на асоциации-членки да въведат система за лицензиране, която принуждава да се извърши одит на финансовата структура на дейностите на клубовете. Въвеждането означава:

- подобряване на финансовите и икономическите възможности на клубовете,
- повишаване на тяхната прозрачност и добро име,
- насърчаване на институционализацията,
- подобряване на структурата на управление,
- доказване, за оцеляване през следващия сезон с контрол на годишния финансов, структурата на клуба,
- повишаване на конкурентоспособността на национално и международно ниво на клубове,
- защита на вземанията на клубовете.

В този контекст, се счита, че създаването на такава система за финансов анализ във футбола, ще подобри неговата структура.

Участниците заявяват, че УЕФА е поискала прилагането на тези критерии с лицензионната система и тези критерии основно се композират *от инфраструктурата-съоръжения, персонал-административен, правни и финансови аспекти.*

Спортните критерии се отнасят до постигането на целта, образование, квалификация на треньорски и технически персонал.

Критерии за инфраструктурата се отнасят до: изграждане на стадиони и съоръжения за обучение, оборудване, почистване, и постигане на еднакви стандарти, на европейско ниво.

Персонал и административни критерии са свързани с наемането на работа на професионалисти, които имат специфичен фон и знания.

Финансовите критерии са насочени към повишаване на прозрачността и доверието в икономическия и финансов капацитет на клубовете, осигуряване на непрекъснатост на участие в национални и международни турнири, честна игра и др.

В допълнение към критериите на УЕФА, участниците заявиха, че УЕФА е насочена към ново реструктуриране, за да се изградят здрави и устойчиви финансови клубни структури.

4.2. Анализ и дискусия върху въпроса: "Каква е връзка има между критерии УЕФА и управлението на спортните клубове?"

Според участниците в интервюто, спортният клуб обикновено се изгражда на основата на писмено съгласие за увеличаване на социалното сближаване и солидарността между членовете, подготовка на състезатели и право да се представлява марката и др. Общите събрания за сдружаване се организират на базата на разработен статут, който възлага управление за определен период от време с цел постигане на целите на клуба, наблюдение на техните дейности, контрола и повтарянето на този цикъл за оцеляване и за развитие. Критерии на УЕФА са насочени към обединяването на отделните елементи в едно цяло, принадлежащо на един общ бизнес и са разработени за да осигурят устойчивост и приемственост.

Фирмите са производствени единици, които имат цели, като печалба, служба на обществото, поддържане на живота на бизнеса, чрез системно и планирано обединяване на производствените фактори. Спортни клубове са структури, които служат на обществото чрез предлагането на услуги.

Производствените фактори са генерически, като имущество, капитал и предприемач, основно използвани в производството. В този контекст,

Имущество се отнася до подземни и наземни ресурси. Всяка бизнес организация трябва да притежава ресурси. Инфраструктурата, включително стадионите и съоръженията, принадлежащи на спортните клубове могат да се разглеждат активи.

Трудът се отнася към физически и умствени дейности, които планирано произвеждат стоки и услуги. Физическият труд е свързан с проявата на мускулна сила; умствената работа е функция на мисловни процеси. Тук могат да бъдат включени също така, правни, спортни и административни въпроси, определени от критериите на УЕФА.

Капиталът е пари, труд и стоки на компанията от основаването ѝ. Общата инвестиция за работа или бизнес, всички средства за производство, пари и активи са готови за използване.

Предприемачът е човекът, който осигурява производството на стоки и услуги чрез обединяване на производствените фактори (имущество, труд, капитал); различията в успеха на фирмите, обикновено са дължат на този фактор. Предприемачите, са тези, които поемат риска, носят печалба, и извършват производство и организация; бордът на директорите и председателят на клуба са един вид предприемачи в рамките на административните критерии.

Според участниците в интервюто, футболът е мощна спортна икономика, която се различава от разбирането за Олимпиада, и се е трансформирала в търговска област, която може да се купува и продава; най-важното за управление на клубовете е да се борят, да управляват ресурсите на клуба (труд, пари, време и т.н.) по-ефективно; пълно прилагане на спортни и критерии за инфраструктура на УЕФА и обучение на технически играчи като еквивалент за генериране на икономически ресурси. В заключение, спортните клубове работят в спортната индустрия

като бизнес, който трябва да се управлява съобразно критериите на УЕФА в съответствие с общите бизнес принципи.

Участници са заявили, че за управлението на бизнеса, дори в една организация с идеална цел, трябва да бъде насочен към планиране, организиране, ръководене, координация и контрол на дейностите и вътрешните ресурси, персонала и оборудването и външните ресурси, като пазар, суровини, и заеман капитал за постигане на организационните цели по ефективен и ефикасен начин. Интервюираните отговарят, че при управление на дейности, които включват повече от един вариант посочените по-горе дейности са основни.

Тези мениджърски функции трябва да бъдат изпълнени, за да се постигнат общите цели. Процесът на управление се осъществява чрез извършване именно на тези функции в процеса на управление.

Участниците, споменават за някои функции, които са основни за изпълнение на дейности в бизнеса и постигане на основните цели. Въпреки че, тези бизнес функции обикновено са категоризирани като мениджмънт, финанси, маркетинг и производство, те не са достатъчни. Поради тази причина, допълнително се включва управление на човешките ресурси, счетоводство, изследвания и развитие, както и връзки с обществеността

Участниците в интервюто определят функцията за управление наред с другите бизнес функции като процес, който се планира, организира, ръководи и контролира по отношение на човешки ресурси и други стопански ресурси, за постигане на целите на организацията. Те също така подчертават, че процесът на управление в организирана група, са хора които работят и си сътрудничат. Тази група се нарича управително тяло. Освен това, те изразяват мнение, че управлението и организацията може да се реализират с общите бизнес функции, тъй като те се приемат като общи принципи във всички бизнес дейности.

Участниците заявяват, че в рамките на днешната конкурентна среда, за да изпълнят организацията с функционалност е важно да се даде

възможност на служителите в организацията, да работят ефективно и ефикасно. За това, в организациите, интеграцията между работодатели и организационна структура, технология, стил на управление и организационна култура играят решаваща роля. А това означава, че въпросите, засягащи удовлетвореност от работата, стилът на управление (автократичен - демократичен; централизирано и децентрализирано управление и т.н.) се отразяват на всички останали дейности на организацията.

В допълнение към това, е ясно, че демократичният лидерски стил, който се характеризира със споделяне на управлението със служителите и децентрализацията, която дава възможност за контакти с по-ниските нива, трябва да бъдат основни.

Важно е да се знае, че производителността се увеличава чрез въвеждането на стандарти, правилно използване на ресурсите, създаване на административен и спортен персонал в специализирани работни места.

Организацията не е затворена система, тя е отворена система, която си взаимодейства с околната среда, както е модерният подход за управление. Този подход се свързва и със системния подход, работата в екип. Тук особено полезни могат да бъдат общите практики за управление на качеството.

Всяка организация има система и подсистеми. Системата представлява неделимо цяло от взаимосвързани части. Прието е, че спортните асоциации са социални системи.

Всяка социална система има определена цел. Тя определя идентичността на системата. Системи изграждат взаимоотношения с околната среда. Имат права и обратна връзка. Благодарение на това, системата изучава своите силни и слаби страни.

Системен подход в управлението е подход, който включва фактори като време, случаи на управление и настъпилите промени.

Ако една система променя собственото си функциониране и осигурява баланс с околната среда в съответствие с промените в резултат на обмен на информация, това се нарича организация за обучение или просто система.

4.3. Анализ и дискусия върху въпроса: “Каква е връзката между критериите на УЕФА и спортните постижения?”

Що се отнася до разглеждането на дела на спортните успехи, съобразно критериите на УЕФА те са групирани в шест области. Бяха интервюирани всички участници.

Що се отнася до темата за управление на бизнеса; футболът се е превърнал в индустриален клон на бизнеса с нарастване на икономическия потенциал. Това изисква познаване на принципите и практиките за управление на бизнеса. По принцип, като индустрия, футболните клубове за да оцелеят се нуждаят от добре образовани играчи, поддръжници, финансови ресурси, спортни съоръжения, както и правилна структура на управление и организационна схема.

УЕФА публикува критериите, за да осигури устойчивост и жизнеспособност на футбола в дългосрочен план. При тези критерии; спортният критерий се отнася до труда, който влагат състезателите, тяхното развитие, тяхното използване, инфраструктура се отнася до имуществото, с което разполагат (трябва да е безопасна и добре оборудвана); финансовите критерии се отнасят до капитала (одит и контрол на финансовите отчети); човешките ресурси и административния капацитет се отнасят до управлението, което се състои от основни принципи; и правните критерии, очертават законовите граници.

Що се отнася до спортните критерии на УЕФА, те се състоят от програма за развитие на младите състезатели; на младежките отбори, периодични прегледи на състезателите. Регистрация, сключване на договор с професионални играчи. Те включват и някои въпроси относно

философията и структурата на отделите за развитие на млади състезатели, как да бъде използвана ефективно инфраструктурата, квалификация на тренировъчни кадри, технически, медицински, и административни, медицинска помощ и финансови ресурси.

Те показват минималните изисквания за обучение на квалифицирани на играчите. От друга страна, липсва обяснение как се реализира този процес на обучение. Приема се, че клубните мениджъри и техническия персонал са отговорни.

Що се отнася до спортната инфраструктура - този критерий включват стадиони, където се играят мачовете, съоръжения за обучение и минималните стандарти за използването на тези съоръжения. Основната цел на този критерий е да се създаде сигурна и добре оборудвана база за играчите и зрители.

По отношение на критерия човешки ресурс и административен капацитет - с този критерий на УЕФА се опитва да опише генерични и специфични квалификации на персонала. Тези характеристики са обвързани със задачите за изпълнение.

Този критерий е разделен три групи. В административното управление на клубовете – секретариат, генерален мениджър, финансов, медиен мениджър, стюарди за връзка и сигурност, офицер за честна игра, в управлението тренировъчния процес - треньора и помощник-треньорите с медицинските специалисти, като лекар, физиотерапевт и масажист, в управлението на спортната организация - служители акредитация.

По отношение на правните критерии - УЕФА дава правната основа, за да се реализира организацията при равни конкурентни условия.

Финансовите критерии се отнасят до лицензиране, икономическата и финансова структура на кандидата за лиценз. Трябва да бъдат на конкурентното ниво. Кандидатът за лиценз трябва да има механизми за контрол, които дават възможност за устойчивост на капиталовата структура.

Икономическо и финансово състояние са най-важни за спортните успехи. В допълнение, финансовите критерии на УЕФА са важен контролен елемент за устойчива структура на спортните клубове.

4.4. Анализ и дискусия върху въпроса: “Необходимо ли е за постигането на спортни резултати да се спазват от спортните мениджъри критериите на УЕФА?”

По отношение на спортните клубове, за да постигнат спортни успехи, съобразно критериите на УЕФА, трябва да изготвят управленска стратегия, корпоративна стратегия и да реализират футболен мениджмънт. В тези рамки:

Стратегията за управление се отнася до определение на организацията, спортна и финансова стратегия, маркетингова стратегия, комуникационна стратегия, стратегия за управление на риска, стратегия за управление на човешките ресурси и стратегия за управление на качеството.

Корпоративно управление включва корпоративното управление и процес на управление на взаимоотношенията с поддръжници / фенове.

Футболната стратегия включва отбора, играчите, тяхната подготовка и изследвания и програма за развитие на младежките формации. Тези и други подобни твърдения бяха разкрити от отговорите на спортните мениджъри. Те бяха оценени общо и резултатите са коментирани по-долу.

Мениджмънт стратегии

За ефективното управление на клуба е необходимо да има разработен стратегически модел и стратегии на поведение. За да се приложи на практика, е необходима прецизна дефиниция на що е то организация.

Определение за организация

В стратегическия модел, визията се отнася до целта, за която е създаден на клуба, който се гордее със своите спортни постижения. Развитието на елитните състезатели и стабилните спортни резултати се

доказват във всички спортни дейности със социално значение с помощта на научни методи.

Когато се определя бизнес философията на организацията трябва да се знае, че независимо от резултатите, тя трябва да съществува, за да се осигури продължителност на дейностите без компенсация; определяне на функции за управление; определяне на свой стил на управление и на свой подход; развитие на клубната и футболната култура на управление; акцент върху стабилността, гъвкава работна система (лица и разпоредби, които да са в състояние да направят обективно измерване и оценка).

Спортна стратегия

В зависимост от краткосрочните и средносрочни цели за успеха на клуба, е необходимо да има подходяща структура на персонала, базирана на спортната стратегия, точни трансфери, техническа стабилност на отбора, както и силна инфраструктура и инвестиции в съоръжения. В рамките на тази стратегия, трябва да се отчитат някои проблеми при формирането на отбора, като например възможни контузии на състезателите, заболявания, слаби постижения, болест и финансови конфликти.

Структурата на професионалния клубен отбор трябва да се планира за следващата година в края на всеки сезон за трансфер.

Инвестициите в инфраструктура/съоръжения, съобразно критериите на УЕФА трябва да се оценяват заедно със спортната стратегия. Поетапният план за развитие трябва да се основава и определя в съответствие с инвестиционната и финансовата стратегия.

Бранд стратегия

В посока на постигане на целите на клуба, за да се изгради успешен профил, клубът, който има определена структурата на доходите, трябва да знае, че това е възможно само чрез успешен бранд мениджмънт. Солидарността на футболната общност е наистина важна за спортния успех. За да се постигнат тези цели, марката на клуба трябва да бъде поставена правилно, що се отнася до служители на клуба, регионални поддръжници,

както и нивото на възприемане и отношение в цяла Турция. За това, стратегията за управление на марката трябва да бъде изготвена в съответствие с общата стратегия на компанията, комуникационната стратегия и плановите за управление на марката, които са от съществено значение за повишаване на стойността на клубната марка във всички дейности по нейното управление в рамките на планираното.

Комуникационна стратегия

С общата стратегия, докато се достигне прогнозираната цел, а именно повишаване на цената на марката на клуба и обединяването на футболната общност, е необходимо да се създаде комуникационна пътна карта, която до носи духа на марката/клуба. Затова, всички ресурси, като асоциации на привърженици, уеб сайтове, публични институции, включително пресата и медиите трябва да се използват по най-ефективния начин.

Маркетингова стратегия

За постигане на целите на клуба, трябва да се изгради маркетингова стратегия, за да се превърне стойността на марката в устойчив успех в структурата на приходите. Чрез постигане на спортни успехи, се увеличава и стойността на марката. Развитието на бизнес проектите трябва да бъде насочено към създаване на „здравословна структурата на приходите“. Под маркетингова стратегия, трябва да се разбира съставяне на маркетингови планове за развитие на способността за генериране на приходи и създаване на допълнителни приходни пера чрез търговски инвестиции.

Финансова стратегия

Целите на клуба могат да бъдат постигнати само при стабилна финансова структура. Основите на една стабилна финансова структура могат да бъдат създадени чрез ефективно планиране и чувство за реална финансова дисциплина. Инвестиционният план и разходите трябва да се правят в съответствие с целите на бюджета и корпоративните принципи, съобразно нуждите на клуба. Чрез принципа онсайд инспекция, включен от

УЕФА като финансов критерий, финансовата структура трябва да бъде прозрачна.

Разпределението на финансите трябва да бъде фокусирано върху задоволяване на потребностите на организацията и в тази връзка, финансовият план трябва да бъде с поглед в бъдеще, за да осигури здрави и устойчиви ресурси при оптимални условия.

Инвестиционна стратегия

С насоченост постигане на целите клуба, всяка търговска и спортна инвестиция трябва да бъде акуратна; решението за инвестиция трябва да бъде съобразено с финансовата и спортна стратегия на клуба; трябва да бъдат разработени краткосрочни, средносрочни и дългосрочни планове; в края на всеки сезон, инвестициите за следващия трябва да бъдат обследвани в зависимост от настоящия статус на инвестиции в клуба; трябва да бъдат обмислени; трябва да са изпълними; подготовеният план за всяка инвестиция трябва да бъде оценен в съответствие с това дали води до финансова стабилност и стабилни спортни резултати.

Стратегия за развитие на човешките ресурси

Човешкият фактор е централен фактор по отношение на средносрочните и дългосрочните цели на клуба. Устойчивост на резултатите на един клуб не може да се постигне само със състезателите. Трябва да бъде изградена холистична стратегия за развитие на човешките ресурси. В този смисъл е добра да се работи с талантливите, които са експерти в дадена област и са способни да действат като бранд посланици в съответствие с ценностите на клуба и заедно със състава на клуба и състезателите. Работещите в клуба трябва да се чувстват собственици на марката и да отчитат, че те не работят в обикновена организация. Те трябва да следват подхода насочен към постигане на резултати.

Стратегия за качество

Всички дейности на клуба са свързани с основната стратегия и с общата философия за качество и трябва да бъдат изпълнени като част от

перфектния модел за качество. Със сигурност очакваните спортни цели на клуба трябва да носят качество; всички дейности на клуба трябва се основават на непрекъснато развитие, проектите трябва да бъдат насочени към непрекъснато подобряване на качеството на генерираните услуги; качественият подход не трябва да се свързва само с качеството на услугите, в съответствие със стратегията за качество; целият бизнес процес на клуба трябва да се изследва в детайли и ефективността на този процес трябва да се развива непрекъснато заедно с дейностите по управлението.

Стратегия на управление на риска

В контекста на устойчиво развитие и ползи, управлението на риска може да бъде от полза за някои системи като вътрешен контрол, вътрешен одит, ефективно функциониране на финансовите транзакции с външен финансов и независим одит. Управлението на риска помага за постигането на целите на клуба чрез непрекъснатата оценка на потенциалните рискове и вземането на решения за управлението им. С добро управление на риска, финансова стратегия, и неуправляемия риск, включително може да бъде контролиран и възможностите на клуба могат да бъдат увеличени.

Изградената организационна структура трябва да бъде гъвкава и съобразена с промените и трябва да бъде с изградена йерархична структура.

Административен мениджмънт на клуба / Корпоративно управление

За да бъде ефективно управлението на клуба, то трябва да бъде насочено в две основни направления: административно и техническо. Разликите в задачите при тези две направления трябва да бъдат балансирани и да се разграничават. Организациите/бизнеса изискват време като всяка връзка между производството, продуктивността и ползата заедно с инвестиционния проект, инвестиционния капитал и оперативния капитал.

Особено внимание се отделя на корпоративното управление. В този смисъл, в управлението на клуба трябва да работят квалифицирани мениджъри и професионалисти в областта на спорта заедно с борда на директорите и борда на настоятелите, които имат добро образование, познания в областта на финансите, икономиката, администрацията, комуникацията и развитието на бизнеса, отговарящи на трансформирането на футбола в световна индустрия.

Мениджмънт процес

С цел да се постигнат предвидените организационни цели, мениджмънтът трябва да включва *планиране, организиране, лидиране, координация и контрол*. За тази цел, е необходимо да се определи последователността на изпълнение на тази функции и продължителността на всяка една от тях и на процеса като цяло. Всички усилия трябва да бъдат комбинирани и интегрирани, съобразени с времевия график. Процесът трябва да бъде управляван, планираните и получените резултати сравнени, и предвидени и изпълнени корективни действия, ако е необходимо. Трябва да има разработени квалификационни характеристики, стандарти, процедури, определени от управлението с цел, процесът да се управлява коректно.

Отношения с привържениците/феновете

От една страна, феновете са важен мотивиращ фактор за спортния успех, а от друга те са важен източник на приходи чрез закупуване на лицензирани продукти и харчене на пари по време на мачовете. Ако те не се управляват добре, те могат да бъдат източник на кризи, с които клубното ръководство трябва да се справя.

Важно е да се подчертае, че привържениците са потребители в своето мислене, което налага и предефиниране на тяхната роля, именно от привърженици в потребители. Преструктурирането на стадионите и тяхната нова визия ги прави все по-атрактивни за мачове.

Футбол мениджмънт

Най-жизненият подход за всеки един спортен клуб е да изгради добър отбор и структура и да направи вложения за да си осигури устойчивост, тъй като добрият отбор носи успехи. Това ще позволи да се повиши цената на марката и броят на привържениците. Спортните успехи също така имат отношение и към футболния пазар.

Комплектуване на отбора

Инвестиции трябва да се правят в настоящи състезатели, които са подготвят за бъдещи основни състезатели. Трансферът на състезатели е лесен метод, но когато те са слаби това може да доведе до проблеми при комплектуването на отбора. Също така се отразява негативно и на икономическата стабилност на клуба. Най-добрият и здравословен начин е да се използват състезатели, които идват в клуба след специфична тренировъчна програма. От друга страна, възможните прекъсвания на обучението и тренировката водят до неприемлив риск.

Движение на състезателите и център за оценка

Най-важният критерий за селекция на състезатели е да се открият този/тези, които отговарят на футболната философия на отбора и на клуба. В този смисъл, трябва да има изградена футболна философия (техника, тактика, управление), която един професионален отбор прилага постоянно, включително и при юношеските отбори. Оценъчният процес трябва да се използва за всяко едно средство. Що се отнася до оценка на състезателите, трябва да се организира среща с отдела за мониторинг и оценка на състоянието на състезателите, след сериозни обследвания (скрининг). По време на тази среща, всички изследвания трябва да бъдат комуникирани с треньора на отбора и одобрени от него. Тогава, ако е необходимо започва трансферният период на клуба преди сезона или по време на неговото прекъсване.

5. ОБОБЩЕНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ИЗСЛЕДВАНЕТО

Резултатите от изследванията са представени в обобщен вид за всяка отделно дефинирана хипотеза.

Н1. Изпълнението на критериите на УЕФА с лицензионната система дава устойчив професионализъм на спортните клубове, финансова стабилност и надеждност в усилията си да осигурят ефективност в управлението на:

УЕФА публикува критериите си, за да осигури устойчивост и жизнеспособност на футбола в дългосрочен план.

Членовете на спортните клубове на висше ниво разполагат с достатъчно информация за критериите на УЕФА и за тяхната философия. Въвеждането на такава философия означава:

- Повишаване на финансовата и икономическа възможност на клубовете;
- Нарастване на тяхната прозрачност и добро име;
- Насърчаване на институционализацията;
- Подобряване на структурата на управление;
- Доказателство за оцеляване през следващия сезон с контрол на финансовата и структурна устойчивост на клубовете;
- Повишаване на конкурентоспособността на национално и международно ниво;
- Защита на вземанията на клубовете.

По този начин, се осигурява приемственост и успех в управлението с укрепване на икономическата и финансовата структура на клубовете, повишаване на тяхната прозрачност и надеждност, и изключителна защита на вземанията им.

Необходимо е да се подобрят стандартите за качество, заедно с основните фактори, които съставляват футболната игра и това може да бъде реализирано чрез системата за лицензиране на клубовете придружена с надежден механизъм за контрол.

На тази база, през 2014 година лицензирането на клубовете и финансовия регламент за честна игра са коригирани.

Н2: Налице е положителна връзка между целите на критериите на УЕФА и основните функции в управлението на един спортен клуб :

В това изследване, заключението е, че спортните клубове оперират в спортната индустрия като бизнес, който трябва да се управлява в съответствие с критериите на УЕФА и с общите бизнес принципи.

Критериите на УЕФА основно са създадени за да обединят някои елементи, продукт – пари - време – материал - обекти, които заедно принадлежат към бизнеса и са разработени, за да се осигури приемственост.

Най-важното за управлението на клубовете е да се борят най-ефективно за управлението на ресурсите на клуба (продукт, пари, време и т.н.).

Бизнес мениджмънтът дори и в организациите с нестопанска цел, трябва да насочи усилията си към **планиране – организиране - ръководство - координация и контрол на дейността**. Функцията на управлението, управление – финанси -маркетинг и производство, не е достатъчна. Поради тази причина допълнителни фактори като човешките ресурси – счетоводството - връзките с обществеността - стилът на управление и системата – вход – процес – изход - обратна връзка трябва да се разглеждат като поддържащи функции.

Клубовете, които участват в лигите на УЕФА през последните 5 години са управлявани чрез бизнес принципи и стратегически мениджърски модел, тъй като между управлението на клуба и критерии на УЕФА в основата на системата трябва да има добра корелация.

Н3: Налице е положителна връзка между включване на критерии на УЕФА в спортни клубове и успеха им в Европейска лига на УЕФА:

По принцип, като индустрия, футболните клубове за да оцелеят, се нуждаят от добре образовани състезатели, поддръжници, финансови

ресурси, спортни съоръжения, както и правилна структура на управление и организационна схема.

Необходимо е, тези елементи да се отнесат към производствените фактори като в бизнеса, в планиран и систематичен начин както следва: продукта (квалифицирани състезатели), капитал (икономически ресурс), обекти (спортни съоръжения), и предприятието (ръководството на клуба). Съобразно критериите на УЕФА, спортните критерии се отнасят към продукта, инфраструктурата към недвижимото имущество, финансовите критерии се отнасят към капитала, човешки ресурси и административните критерии се отнасят към правните граници за всяка една спортна организация. Така че, ако клубовете се подчиняват на критериите на УЕФА, може се гарантира път към успех и устойчивост на организациите.

Н4. За стабилност на спортните постижения на клубовете трябва да се определят управленски стратегии, корпоративен мениджмънт управление, футбол мениджмънт съобразно критериите на УЕФА:

В рамките на този подход, като стратегии за управление, определението за организация, спорт - бранд – финанси –маркетинг – комуникации - човешки ресурси – качество - риск стратегии за управление трябва да са достатъчно ясни; като корпоративен мениджмънт - корпоративното управление, процес на управление и връзки с привърженици (феновете трябва да бъдат определени), като управление на футбола, отбора, състезателите, проследяване на комисиите, като екип, и програма за развитие на младите състезатели трябва да се организира и контролира систематично.

6. ИЗВОДИ И ПЕПОРЪКИ

1. Настоящото проучване потвърждава факта, че критериите на УЕФА носят информация за управлението на една спортна организация, но те не дават препоръки за използваните стилове на управление.

Отговорността за избора на стил на управление е насочена към клубовете.

2. Потвърди се, че единствено с прилагането на критериите на УЕФА не може да се осигури стабилност на клубната организация и на спортните резултати. Налага се тези критерии да бъдат допълнени и подкрепени и с някои общи бизнес принципи.
3. Установи се, че за ефективно управление на клуба, за постигане и поддържане на спортни резултати трябва да се прилага пълният вариант на критериите на УЕФА с цел разграничаване на футболните клубове по отношение на техния административен и технически капацитет, определяне длъжностните характеристики на служителите, за осигуряване на баланс.
4. Препоръчва се критериите за лицензиране на УЕФА да се използват като ръководно начало за футболните клубове, когато се отнася до корпоративната структура на УЕФА. Фактът на идентифицирането на общи правила както в структурата, така и в управлението на една компания е системен и ефективен път за трансформиране на футболните клубове в корпоративни организации с висока степен на устойчивост.
5. Установи се, че спортните постижения са най-важният фактор и те имат съществено значение за влиянието и качеството на клуба и привличат икономически инвестиции.
6. Обучението на спортистите, от което клубът получава приходи, дава възможност спортните критерии, сред критериите на УЕФА, да заемат важно значение.
7. Прилагането на критериите на УЕФА в начина на регулиране на организацията на клубните органи и правилници води до повишаване на усилията им институционализация.
8. Осигуряване на професионалисти изпълнителното ръководство, които са експерти води до положителен ефект в периода на

адаптация към критериите на УЕФА и стабилност на прилагането на тези критерии.

9. Планирането (организирането), управлението и контрола, които са важни действия в управлението на клуба, както и в управлението на бизнеса са основни дейности. Въпреки това, не само финансови (маркетингови), човешки ресурси (човешки отношения), но и решаване на кризи и проблеми (управление на риска), цялостно управление на качеството и връзки с феновете също трябва да бъдат взети под внимание.
10. В ръководството на клуба като вид административна дейност, както и управлението на футбола трябва да включват в изпълнителния мениджмънт обучени специалисти с опит в съответната област.

СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ ПО ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Samur, S. The Relation between Philosophy and Management, International Congress On sports Economic, 2011, Izmir.
2. Samur, S. Management of Institutional Football”, published on April 2013.
3. Samur, S. The Industrial transformation and Institutionalization of soccer in sports, 9th FIEP European. Congress + 7th International Scientific Congress” Sport, Stress Adaption” October 12, Sofia, 2014.