

Мениджмънт на спортни съоръжения

Съдържание

I. Въведение в мениджмънта на спортни съоръжения.....	2
II. Режими на собственост и ползване.....	3
1. Видове собственост.....	3
2. Експлоатация.....	4
3. Концесия.....	5
III. Предварително планиране и развитие на нови спортни съоръжения.....	6
1. Стъпки в предварителното планиране.....	6
2. Предварителен анализ.....	7
3. Проучване на пазара.....	8
IV. Дизайн, строеж и инфраструктура на спортни съоръжения.....	11
1. Избор на място за строеж.....	11
2. Дизайн на спортни съоръжения.....	14
3. Строителни дейности.....	16
V. Експлоатация на спортни съоръжения и ключови фактори на успеха.....	17
1. Организационна структура.....	17
2. Функционални направления в мениджмънта на спортни съоръжения.....	18
3. Фактори на успеха при управлението на спортни събития.....	19
1. Фактори на успеха и оценка на качеството на предлаганите услуги.....	19
2. Управление на качеството на работа на служителите.....	20
VI. Маркетинг на спортни съоръжения.....	21
1. Характеристика на услугите предлагани от спортните съоръжения.....	21
2. Видове пазари и място на спортните съоръжения.....	22
3. Сегментация на пазара и позициониране на съоръжението.....	22

I. Въведение в мениджмънта на спортни съоръжения.

Терминът „съоръжение“ има две основни позиции в тълковния речник на Българския език. От една страна, като „съоръжение“ могат да се тълкуват уреди и апарати, които се използват в специфична дейност, а от друга – постройки с конкретно предназначение. В този смисъл спортните съоръжения могат да бъдат както масивни постройки, така и открити терени или временни инсталации, които изпълняват целите на спорта. Това от своя страна представя голямо разнообразие на характеристиките и особеностите, към които трябва да се обръща внимание при управлението на едно спортно съоръжение.

Специализираните компании за мениджмънт на съоръжения предлагат както чисто техническа поддръжка на поверените им обекти, така и услуги, свързани с работата на съоръженията, като рецепция, чистота и хигиена, офис услуги, охрана и др. Целта на управлението на спортни съоръжения по отношение на техническата поддръжка е да се организира и съблюдава безопасната и сигурна поддръжка и работа на съоръжението по начин, който е едновременно финансово стабилен и щадящ околната среда. Организационният аспект, свързан с мениджмънта на спортните съоръжения, се отнася до администрирането на процеса на създаването на услугите, които се предлагат чрез спортния обект.

Преди да се стигне до управлението на даден обект, специалистите трябва да бъдат запознати както с правните аспекти за собственост и експлоатация на самите обекти, така и с нормативните изисквания и ограничения на различните субекти, които могат да се ползват от тях. Въз основа на това могат да се определят финансовите аспекти на дейността.

Необходимо е да се знае и процеса на планиране, създаване и реализиране на спортни съоръжения. Въпреки, че не всеки би могъл да участва в цялостно изграждане на подобни обекти, то често се налагат ремонти и реконструкции, които се подчиняват на същите принципи. Това изисква умения за предварително планиране, разработване и дизайн на обектите, управление на строителните дейности и др.

Освен чисто материалните грижи за съоръжението, мениджмънта на спортни съоръжения включва и организационни умения, работа с човешки ресурси, финанси, юридически въпроси. Успешната експлоатация на един спортен обект зависи от способностите да бъдат управлявани всички тези процеси по начин, който гарантира предлагането на една високо-качествена услуга, а това е невъзможно без създаването на добра организация и структура на комуникация между звената, осигуряването на висококвалифициран персонал, насърчаван да се самоусъвършенства, добри умения за финансов анализ на дейността и управление на приходите и разходите.

За да предостави една завършена услуга, организацията, стопанисваща и управляваща спортното съоръжение трябва да е способна да предложи и съпътстващи услуги на своите клиенти. Тук се включва маркетинг, планиране на събития, осигуряване на охрана, безопасност и контрол на риска.

Мениджмънтът на спортни съоръжения е съвкупност от знания и умения от всички области на мениджмънта, които се прилагат с цел за успешното и устойчиво експлоатиране на спортните обекти, предлагайки услуги и подкрепа на компаниите и организациите, които провеждат спортни събития.

II. Режими на собственост и ползване.

В закона за физическото възпитание и спорта (актуален към 1 януари 2016) въпросите засягащи спортните обекти и съоръжения се разглеждат в глава десета. Там се определя редът на планиране и изграждане на нови обекти и съоръжения, тяхната поддръжка и финансиране, предназначението им, както и режимите за ползване. Законът задължава общините и министерството да водят публични регистри на спортните обекти и съоръженията и обектите за социален туризъм.

Към 1 март 2016 в регистъра на министерството има 235 записа, класифицирани като спортен комплекс, 117 записа, класифицирани като спортна база, 329 записа – спортни зали, 575 записа – стадиони и още много други обекти и съоръжения, класифицирани в общо 26 категории. Тези съоръжения са държани, общински или частни.

1. Видове собственост

Според Конституцията на Република България съществуват два основни вида собственост: публична и частна (чл. 17 ал.2). Публичната собственост са обекти, които изпълняват обществени интереси. Тя не може да бъде придобивана по давност, ипотекирана, прехвърляна и залагана. В някои специално определени със закон случаи могат да бъдат учредени ограничения за вещни права и облигационни договори. Публичната собственост може да бъде държавна и общинска.

Частната собственост от своя страна обслужва частни интереси. Правото на частна собственост е възможността да се осъществява изключителен контрол върху даден ресурс. Това означава, че никой друг, освен собственика, не може да решава как и за какво да се ползва този ресурс. Частната собственост може да е държавна, общинска и частна.

Така разпределена, собствеността може да бъде:

- Публична държавна собственост;
- Публична общинска собственост;
- Частна държавна собственост;
- Частна общинска собственост;
- Частна собственост;

Режимът на обектите държавна и общинска собственост се определя със закон по силата на чл.17, ал.4 от конституцията. Това са Законът за държавната собственост (ЗДС) и законът за общинската собственост (ЗОС).

Според ЗДС публична държавна собственост са:

- Изключителна държавна собственост:
 - Подземните богатства
 - Крайбрежната плажна ивица
 - Републиканските пътища
 - Водите
 - Парковете с национално значение, природните и археологическите резервати, определени със закон

- Имотите, предоставени на органите на държавна власт за изпълнение на функциите им;
- Вещите, обявени за паметници на културата от световно или национално значение;
- Имоти, предназначени за трайно задоволяване на обществени потребности от национално значение чрез общо ползване.

Обектите на правото на частна държавна собственост се определят чрез метода на изключването, т.е. ако една държавна собственост не е публична, то тя е частна.

По подобен начин се определя и режима на общинската собственост. Според ЗОС, публична общинска собственост са:

- имотите, предназначени за осъществяване функциите на органите на местното самоуправление и местната администрация;
- имотите, предназначени за трайно задоволяване на общесКОНЦЕСИЯтвени потребности от общинско значение
- недвижими и движими вещи, които са обявени за паметници на културата от местно значение.

Обектите на правото на частна общинска собственост отново се определят по метода на изключването.

2. Експлоатация

Ползването на публична държавна собственост може да има три основни форми:

- чрез безвъзмездно предоставяне за стопанисване и управление от органи на държавна власт
- чрез общо ползване от всички субекти
- чрез концесия

Обектите – частна държавна собственост могат да бъдат предоставяни безвъзмездно за стопанисване и управление на юридически лица, които са на бюджетна издръжка или да бъдат отдадени под наем.

Публичната общинска собственост се ползва чрез:

- стопанисване и управление от кметовете на общини, райони и кметства на имотите, предназначени за осъществяване функциите на органите на местното самоуправление и местната администрация;
- безвъзмездното предоставяне на останалите вещи – публична общинска собственост, за стопанисване и управление от съответните организации или юридически лица на общинска бюджетна издръжка;
- концесия

Ползването на частна общинска собственост става според наредба, приета от общинския съвет. Недвижимите вещи - частна общинска собственост, предназначени за стопанска (производствена) дейност, се отдават под наем от кмета на общината чрез търг. Въз основа на търга се сключва договор за наем до 3 г. между наемателя и кмета на общината. Настаняването под наем в помещения - частна общинска собственост,

които са предназначени за извършване на нестопанска дейност става по заповед на кмета на общината (без търг) при условия и по ред, определени в наредба на общинския съвет. Срокът на наема също е до 3 г.

3. Концесия

Концесията е получаването на правото да се експлоатират ресурси, които са от обществен интерес. Органът, който предоставя правата се нарича концедент, а търговецът, който ги получава – концесионер. Правата се предоставят въз основа на дългосрочен писмен договор, в който има определен материален интерес.

В България концесионните договори се определят от Закона за концесиите (ЗК). Според чл.2, ал. 3. според предмета концесиите могат да бъдат:

1. Концесия за строителство;
2. Концесия за услуга;
3. Концесия за добив.

Концесията за строителство се отнася до частичното или цялостно изграждане на обекта на концесията, както и неговото управление и поддържане след въвеждането му в експлоатация, като концесионера поема рисковете от тези дейности. Това означава, че в посоченият срок концесионерът трябва да построи или да проектира и построи обекта, както и да го възстанови в случай на непреодолима сила – природни феномени и бедствия. Поддържането на обекта за срока на концесията включва не само физическото състояние, но и на стопанските дейности и услугите, които се предоставят чрез обекта.

Възнаграждение за концесията се явява правото за експлоатация на обекта, а в случаите, описани в чл. 6 е възможно в допълнение да бъде договорено и финансово възнаграждение.

Концесията за услуга дава право на концесионера да се ползва от експлоатацията на дадена услуга от обществен интерес, като в същото време се задължава да я управлява и поддържа непрекъснато през срока на договора на определено ниво на качество. Когато тези услуги се предоставят чрез обект, то концесионерът се задължава да поддържа и обектите. В някои случаи концесията за услуга може да включва и частични строителни и монтажни работи (СМР), ако е необходимост от разширяване, рехабилитация или ремонт на обекта.

Освен приходите от експлоатацията на услугата, концесионерът може да получи и допълнително финансово възнаграждение, по условията, описани в чл. 6 на ЗК.

Концесиите за добив засягат експлоатацията на природни богатства, при които концесионера осигурява собствени средства и поема риска за добива. Допълнително реда на изпълнение и прекратяване на концесиите за добив са уредени и в специализираните закони за подземните богатства (ЗПБ) и водите (ЗВ).

Допълнителното компенсиране от концедента на концесионера може да става само в случаите, когато е договорено разходите за изграждане, управление и поддържане на обекта да бъдат споделени. Подобно покриване на част от разходите е допустимо, когато е единственият начин да бъде осигурена приемлива цена на обществената услуга или за подпомагане на възстановяването на обекта на концесията след случай на непреодолима сила. Компенсацията не освобождава концесионера от поемането на риска по изграждането, експлоатацията и поддържането на обекта или услугата, като тя може да се получава само след като обекта е въведен в експлоатация и за времето през което обектът или услугата от обществен интерес е в наличност.

Предоставянето на концесията има следните етапи:

1. Извършване на подготвителни действия;
2. Провеждане на процедура за предоставяне на концесия;
 1. Приемане на решение за откриване на процедура
 2. Провеждане на открита процедура
 3. Определяне на концесионер
3. Сключване на концесионен договор.

Срокът на концесионният договор е до 35 години, като конкретния срок се определя на база икономически, технически и технологични особености на обекта или услугата, които са предмет на концесията. Той започва да тече от датата на влизане в сила на договора и може да се удължава с не повече от една трета от първоначално определен срок само ако са налице условията, посочени в чл. 70, ал. 3 и 4 от ЗК. Това са случаи, при които е необходимо да се възложи допълнително строителство или да бъде възстановен икономическия баланс на концесията, както е предвидено в договора. Ако е необходимо допълнително строителство или изменение на договореното строителство, то стойността не може да надхвърля повече от 50 на сто от стойността на първоначално договореното строителство.

III. Предварително планиране и развитие на нови спортни съоръжения.

1. Стъпки в предварителното планиране

Изграждането на нови спортни съоръжения протича през следните етапи:

1. Предварително планиране
2. Дизайн на съоръжението
3. Строителни и монтажни работи
4. Подготвяне на съоръжението за експлоатация

Предварителното планиране е изключително важен етап, който трябва да отговори на въпросите дали действително има нужда от ново спортно съоръжение и какъв тип съоръжение трябва да се изгради. Инициативата за построяването на едно ново спортно съоръжение е в този, който има нужда от него. Това може да е местната общност, която се нуждае от съоръжение, което да осигури достъп до спортни услуги или спортен клуб, който подготвя елитни състезатели да се нуждае от място за провеждане на тренировките. Възможно е едно съоръжение да изпълнява едновременно нуждите и на спортни клубове за високо спортно майсторство и да предоставя спортни услуги. Следователно инициатор на предварителното планиране и анализи би могла да бъде държавната или местната власт, неправителствени организации (НПО), развиващи спорта и частни спортни клубове и фирми, предоставящи услуги.

Стъпките в предварителното планиране, които могат да се обособят са:

1. Съответствие със стратегическата програма
2. Предварителен анализ
3. Съставяне на комисия по планирането
4. Избор на архитект
5. Генерален план и програма

Съответствието със стратегическата програма за развитие на заинтересованата организация трябва да съпостави нуждата от съоръжението с философията и мисията на организацията, както и визията за експлоатацията и развитието на самото съоръжение. Философията и мисията на местната власт, както и на НПО, развиващи спорт за всички, е по-вероятно да бъдат свързани с предоставянето на достъпни спортни услуги на местното население. Държавната власт и клубовете за високо спортно майсторство биха имали за основа осигуряването на качествен тренировъчен процес. Частните търговски фирми, предлагащи спортни услуги биха били заинтересовани от реализирането на печалба чрез експлоатирането на обекта. Визията на тези организации представлява тяхното планирано развитие по отношение на съоръжението и свързаните с него дейности и услуги в бъдещето.

2. Предварителен анализ

Предварителният анализ е дейност, която включва в себе си изключително подробно проучване на редица фактори, чрез които се цели да се разкрие каква ще е ползата и възвращаемостта от изграждането на даденото съоръжение. Ползите от предварителното проучване могат да се дефинират като (Westerbeek, 2005):

- Разкрива дали общността, собственика или концесионера имат възможностите да построят и експлоатират дадено съоръжение при предварително зададени срокове;
- Драстично намалява риска от неизпълнение на проекта за строеж на ново съоръжение;
- Разкрива най-добрата комбинация от услуги и характеристики на съоръжението, спрямо нуждите на евентуалните потребители;
- Обективно се определя баланса между конкуриращите се интереси върху съоръжението;
- Разкриват се възможните разходи и тежести, които трябва да бъдат отчетени при строежа и експлоатацията, както и се определят възможностите за осигуряване на финансиране и приходи;
- Постава основите на най-подходящата структура на управление и на маркетинговите стратегии на съоръжението.

Когато са проведени обективно и са използвани коректни методи, предварителните анализи могат не само да предотвратят негативно развитие на проекта, но и да спестят от общата цена за изпълнението му. Нормално цената на подобно изследване е 5% до 10% от общия бюджет, определен за планирането, построяването и въвеждането в експлоатация на спортното съоръжение.

Съдържанието на предварителният анализ включва следните основни точки:

1. Описание на проекта – обобщено описание на съоръжението, включващо площта, съпътстващите съоръжения, функциите и др.
2. Подбор на мястото за реализация – избора на място за строеж на съоръжението, включително необходимите площ, природни условия, особености на терена, достъпност и комуникативност, ниво на подкрепа от местната общност.

3. Обсег на проекта – работата, която трябва да се извърши, за създаването и въвеждането в експлоатация на съоръжението (РМВОК).
4. Ограничения на проекта – специфични условия, които имат определящо значение върху обсега на проекта и дейностите, свързани с изпълнението му.
5. Определяне и оценка на нуждите – проверка на необходимостта от пазарна гледна точка на съоръжението, в която се включва настоящото търсене и очакваното развитие на интереса към услугите, които съоръжението ще предлага, наличието на конкурентни съоръжения, оценка на дейността на други сходни съоръжения, оценка на социалните фактори и предвиждане на потенциала за потребление.
6. Стратегическо значение на проекта – оценка на дългосрочните ползи от съоръжението спрямо визията на инициатора на проекта.
7. Въздействие върху спорта – ще окаже ли влияние съоръжението върху развитието на спорта в местната общност, в какъв аспект и до колко.
8. Социално въздействие – Ефектът на спортното съоръжение върху качеството на живот на местната общност.
9. Разходи за построяване и експлоатация (Капитални разходи) – необходимите разходи за закупуване на земята, наличните постройки, изграждането на новите обекти, СМР и въвеждане в експлоатация на съоръжението.
10. Предвидени приходи – Приходите, които се очаква съоръжението да генерира чрез продажба на спортните услуги и всички други приходни канали, чрез които могат да се превъзмогнат разходите, както и да се предвиди финансовият баланс при експлоатация.
11. Срокове – Конкретни цели, срокове и графици за ефективното и ефикасно управление и мениджмънт на съоръжението

3. Проучване на пазара

Основна част от предварителният анализ е маркетинговото проучване. За инвеститорите е изключително важно да са наясно с динамиката на пазарите, в които съоръжението им ще се развива. Уестърбийк и колектив (уестърбийк, 2005) предлагат това да се извършва в следните четири основни направления:

1. Анализ на индустрията
2. Анализ на външната среда
3. Анализ на потреблението
4. Анализ на конкуренцията

Индустрия в този аспект се използва като събирателно за всички субекти, които участват в производството, размяната и потреблението на сходни продукти и услуги. Анализът трябва да започне на първо време с конкретно определяне и описание на индустрията, в която съоръжението ще се реализира. Интерес за инвеститорите в спортни съоръжения би следвало да са:

- Индустрията за спортни събития и спектакли, като най-популярният спорт сред зрители и привърженици е футболът.
- Концерти и развлекателни събития, които често се провеждат в спортни обекти

- При съоръжения, в които зрителите и посещението на привърженици не е приоритет и трибуните са с ограничен брой, то интерес би представлявала индустрията за спортни услуги, включително терени под наем и др.

За по-детайлен анализ може да бъде използван моделът на Портър на петте конкурентни сили, чрез който може да се определи атрактивността на пазара. Той включва:

- Интензитет на конкурентните сили – отчита броя на конкурентите на пазара, диференциацията на продуктите, разходите на клиентите за преминаване от един доставчик към друг, темповете на растеж на търсенето, възможностите за ценови дъмпинг. Високият интензитет на конкурентните сили на пазара е непривлекателен за започване на бизнес и се изразява с голям брой доставчици, ниска диференциация на продукта (продуктите са лесно или изцяло взаимозаменяеми), клиентите нямат разходи при смяна на доставчика, търсенето се покачва твърде бавно, а доставчиците могат лесно да направят дъмпинг на цените.
- Сила на потребителите при преговори – до каква степен крайните потребители могат да диктуват условията. Когато на даден пазар потребителите имат ниска лоялност, не съществуват разходи за прехвърляне при друг доставчик, има голямо разнообразие на производители и продукти и платежоспособността е ниска, то силата на потребителите при договаряне е висока и пазарът е непривлекателен и ограничава възможностите за реализиране на печалба.
- Сила на договаряне на доставчика – отнася се до доставчиците на изходни суровини за създаване на продукта и възможността им те да влияят върху цената на суровините. Когато цената за прехвърляне на производителя към друг доставчик е висока, няма заместители на суровината, производителят не е от значение за доставчика, то силата на преговори на доставчика е висока, което се отразява неблагоприятно върху разходите за производство.
- Опасност от навлизане на заместващи продукти: до каква степен е вероятно да се появят продукти, които да заместят тези на производителя и по този начин да повлияят върху продажбите. Заместващите продукти са такива, които задоволяват същите потребности но използват различни суровини и начин на производство. Опасността от тези продукти е висока, когато заместващите продукти са по-евтини, качеството – по-високо, разходите за преминаване към продукт заместител са ниски, дистрибуцията и достъпността е по-висока и като цяло съществува тенденция за използване на заместителя.
- Опасност от навлизане на нови конкуренти – обуславя се от факторите, които определят дали на пазара е лесно да се появят нови субекти. Тя е висока, когато големият обем продукция не води до значително по-малки разходи за производство, няма нужда от голям начален капитал, достъпът до изходните суровини е лесен, не съществуват индиректни разходи за технологията на производство (патенти, методики и др.), административните процедури са лесни, има правителствени субсидии за стимулиране на нови фирми в сектора, потребителите могат лесно да преминат към продукти на друг производител и др.

Анализът на външната среда обхваща фактори, които могат да повлияят върху планирането, строежа и експлоатацията на спортното съоръжение, но които инвеститорът не е в състояние да повлияе. Тук могат да се използват различни подходи за анализ, като добре установеният PEST анализ и неговите вариации PESTLE, DESTEP, STEEP, STEEPLE. Във всички тези акроними всъщност се съдържат задължителните четири основни външни влияния – политически (P), икономически (E), социални (S) и технологични (T). В добавка към тях в посочените разновидности се включват демографски (D), правни (L), екологични (E) и етични (E) фактори, които трябва да се вземат предвид при изпълнението на проекта.

Политическите фактори обхващат данъчната политика, търговските ограничения и такси, различните нормативни уредби за наемане на работна ръка, опазване на околната среда, както и политическата стабилност.

Икономическите фактори разглеждат икономическият растеж, инфлацията, валутни курсове и нива на лихви по кредити и депозити.

Социалните фактори включват изповядваните културни ценности от обществото, както и демографски характеристики.

Технологичните фактори са свързани с проучването и разработването на нови технологии, автоматизиране на процеси, технологични стимули и др., които могат да намалят разходите за производство, да улеснят достъпа до пазара и т.н.

Когато интересите на инвеститора са конкретизирани в определена посока, може да се наложи по-детайлно разглеждане на отделни елементи от тези групи фактори, което е обусловило и появата на разновидностите на PEST анализа. Така например за компания, предлагаща спортни услуги демографските фактори биха били от голямо значение, тъй като те са свързани и с физическата активност на населението, а от там с интереса и потреблението на евентуалните услуги, предлагани от новото съоръжение.

Анализът на потреблението цели да разкрие нивата на търсене и предлагане на продукти и услуги, както и мотивацията, която имат потенциалните потребители, за да ги ползват. Често едно спортно съоръжение може да се реализира на няколко различни пазара, което налага конкретен анализ на всеки един от тях. Така например от една страна съоръжението може да е домакин на спортни събития, които да привличат зрители. В този случай проучването трябва да разкрие кои други съоръжения могат да са конкуренти за даденото събитие, дали хората, които имат достъп до съоръжението имат интерес от подобно събитие и каква посещаемост може да се очаква.

От друга страна едно спортно съоръжение може да се ползва като място за подготовка на спортни отбори и състезатели. Тогава анализът трябва да е насочен към евентуалните отбори и състезатели, които биха имали интерес да ползват обекта за подготовка, както и евентуално кои биха били конкурентите, какви са условията, които те предлагат на отборите, за да ги привлекат и как могат да се осигурят по-привлекателни характеристики на услугите, за да се осигури продажбата на продукта. Когато тези събития или отбори са широко познати или международно известни е възможно мащабът на пазара да излиза извън местните и дори националните граници.

Основните методи за осъществяване на анализ на потреблението са чрез *допитване, сравнение, норми на потребление, установяване на тенденция.*

Допитването е директната връзка с потенциалните потребители чрез анкета, фокусни групи, интервюта и др. Чрез него могат да се проучат нагласите на общността относно ползването на услугите, предлагани от едно ново спортно съоръжение. Трябва да се има предвид, че има разлика между нагласите за потребление и реалната покупка

на продукти или услуги. Високите резултати в допитването не гарантират високи продажби.

Сравнението използва вече съществуващи спортни обекти, предлагащи сходни услуги на общност със сходни демографски характеристики. Важно е да се спазят тези изисквания, за да могат да се направят максимално точни предвиждания. Недостатък на този тип проучване е, че ако се анализира обект в близост до предвидената локация, то новото съоръжение ще трябва да се конкурира с вече установен играч на пазара. Ще се наложи потребителите да се разделят, с което вероятно разкритите при анализа нива на потребление ще бъдат по-ниски и за двата обекта.

Нормите на потребление се отнасят до съотношението на броя население към направените продажби. Подобни норми са използвани при разработването на комплекс за спортни услуги в свободното време в Орилия, Канада, където са установили, че на 4000 души население е необходим един тенис корт.

Не на последно място е *установяването на тенденция*, което цели чрез събраната информация в стъпките до тук да се разкрият тенденциите за растеж на потреблението, както и темповете, с които може да се очаква това да става. Тук се отчитат фактори като демографски прираст, икономически фактори и т.н.

Анализът на конкурентната среда изисква да се проучат всички възможни конкуренти на планираното спортно съоръжение. Това включва както преките конкуренти, предлагащи същите услуги, така и онези, които са доставчици на услуги-заместители. До известна степен анализа на конкуренцията беше засегнат и в анализите на индустрията и на потреблението.

За да може да се проведе коректно анализът на конкурентната среда, на първо място трябва коректно да се дефинира пазара, на който ще оперира новият обект. Построяването и експлоатирането на басейн, с възможност за ползване от спортни клубове за подготовка, както и предоставянето на услуги за спорт в свободното време би наложило анализ на другите съоръжения, предлагащи същите услуги в района, като преки конкуренти. В същото време плуването като услуга в свободното време може да бъде заместена с друг вид спортни занимания, предлагащи подобно аеробно натоварване, поради което трябва да се проучат и останалите субекти на пазара, който предлагат такъв тип услуги.

Териториалното покритие на пазара се обуславя от характеристиките на съоръжението. Едно по-малко по мащаб съоръжение би действало на местният пазар, разпростиращ се до рамките на населеното място или в редки случаи до съседни населени места, свързани с добър обществен транспорт. Голямо и луксозно спортно съоръжение, което основно работи на пазара на спортни събития за елитен спорт, както и служи за подготовка в спорта за високи постижения би могло да се конкурира със съоръжения в по-широк географски обхват, понякога извън националните граници.

Анализът на конкуренцията трябва да разкрие основните характеристики на конкурентните предложения и да подпомогне планирането на собствените продукти и услуги, така че те да се диференцират и да заемат дял от пазара. Това може да се постигне, чрез разработването на SWOT анализ. Той може да се приложи и за всеки от конкурентите, като се разкрият и техните силни и слаби страни, както и какви възможности и заплахи има за тяхната дейност.

IV. Дизайн, строеж и инфраструктура на спортни съоръжения

1. Избор на място за строеж

Изборът на терен за строеж може да се разглежда като своеобразен географски анализ. Той би следвало да е част от целият предварителен анализ, като в зависимост от конкретните условия е възможно да се направи сравнение между няколко възможни имоти за строителство.

Според някои автори, мястото, на което ще се изгражда съоръжението трябва да бъде избрано според следните критерии, разпределени в пет групи (но неим):

1. Достъпност – тази група се разделя на две основни под категории. *Външни* са особеностите за вход и изход от обекта, свързването с пътната мрежа, очакваният ефект върху трафика, достъпа чрез градски транспорт, достъпността за хора със затруднена подвижност, налично пространство за паркинг и т.н. *Вътрешни* са характеристиките и придвижването на хората в самото съоръжение.
2. Комунални и комуникационни услуги – анализират се факторите, свързани с осигуряването на свързаност с водопреносната и електропреносната мрежи, както и свързването с канализацията или изграждането на собствено съоръжение за преработване на отпадните води. Тук се включват също и осигуряването на комуникации – телефон, Интернет и др. Не на последно място са и възможностите за газифициране.
3. Общински и политически въпроси – поради различните специфики на устройството на териториите в отделните общини има различни изисквания към новостроящите се обекти. Това са както технически изисквания свързани с ограничения във височината, интензитета на застрояване на парцела и др., така и изисквания към стила на сградата. Също така има особености в административното придвижване на проекта, което може да създаде допълнителни затруднения или обратно – да улесни инвеститора при преминаването през процедурите преди започването на строителните работи. От тази гледна точка е важно и проектът да има подкрепата на местната общност.
4. Икономически въпроси – засягат необходимата работна ръка, нивото на заплащане, демографските характеристики и тенденции, които могат да повлияят както върху намирането на работници за строежа, така и върху евентуалните потребители при експлоатацията на обекта. Тук също се засягат и въпросите относно данъците и таксите, които трябва да бъдат заплатени за започването на строежа и впоследствие поддържането на дейността на съоръжението. Включват се и цените на комуналните и комуникационните услуги. Анализира се конкуренцията от други съоръжения, които могат да отнемат от евентуалният пазарен дял на планирания обект.
5. Екологични въпроси и околна среда – Един от важните въпроси при избора на терен са геоложките данни за топография, състав на почвата, наличието на подземни води и др., които могат да определят до каква степен теренът е подходящ за строеж, каква товароносимост има почвата и какви обекти могат да бъдат изградени. Важни са и различните атмосферни явления, които биха могли да ограничат строителството до определена височина или да повлияят върху дизайна и ориентацията на обекта. Също така климатичните особености могат да

повлияят и върху сроковете на изпълнение, вида на материалите, които могат да се използват и др. Не на последно място внимание трябва да се обърне на евентуалните вредители в района, като гризачи, насекоми и животни, които могат да се окажат пречка или допълнителен разход в последващата експлоатация на обекта.

От друга страна Уестърбийк и колектив предлагат географския анализ да включва следните критерии:

1. Разположение – включва както възможностите за транспорт до и от съоръжението – градски и личен, така и други характеристики, като атрактивност на околността, наличие на други услуги в района, като магазини, близост до доставчици на консумативи за работата на съоръжението, размер на площадката за строеж и др.

2. Транспортни особености – една от основните групи фактори, която често е адресирана и в други части на анализа, е как хората могат да стигнат до бъдещото съоръжение. Съоръжения в централните части на града биха били затруднени от гледна точка на достъпа с лични автомобили, а и той изисква наличието на паркинги, които често струват скъпо за изграждане или се разполагат върху територия, която струва скъпо и би могла да се използва за други цели. От друга страна централното разположение има предимството на по-добър достъп с обществен транспорт, но той трябва да е съобразен с мащабите на съоръжението. Обикновено достъпа с трамвай или метро е предпочитан, тъй като те могат да превозват повече пътници. Достъпа с автобуси е подходящ за по-малки съоръжения, но трябва да се обърне внимание на трафика в района, възможните задръствания и от там затрудняване на достъпа на хората до съоръжението. Съоръжения, които се изграждат в покрайнините на града имат по-добри възможности за достъп с лични автомобили – земята за строеж е по-евтина и могат да се изградят по-големи паркинги. В същото време достъпа до обществен транспорт е затруднен.

3. Икономически фактори – включват цената на земята и разходите, очаквани за строеж. Логично е централно разположените терени да са с по-високи цени, докато тези в по-отдалечените райони и покрайнините – с по-ниски. Същото се отнася и до разходите за строителството. В районите, където има активно строителство, е нормално да се очаква и предлаганите от строителните компании цени да са по-високи.

4. Климатични особености – отнасят се до нуждата от специални системи свързани с отводняване, отопление, системи против замръзване, покривни конструкции и др., които да защитят зрителите и самото съоръжение от негативното влияние на климатичните условия.

5. Околна среда – Както и в предложението от другите автори анализ, тук се анализира влиянието на съоръжението върху природата. Това може да се окаже ключов фактор при желание да се изгради съоръжение в територии със специален режим или защитени от закона. В такъв случай може да се очаква силен обществен натиск за прекратяване на проекта. Обратно – съоръженията могат да послужат за облагородяване и възстановяване на територии, които са били с друго предназначение, което се е изчерпало – сметища, изоставени индустриални зони и др.

6. Влияние върху туризма и местната икономика – изграждането на съоръжение, което би привлякло големи спортни събития и последващ зрителски интерес от хора от други населени места би повлияло положително на местната икономика. Това често е основна точка при преговорите с местната власт за започване на проекта. За да се има ефект, трябва да се отчетат доста допълнителни въпроси, като какви са възможностите

за приемане на повишения туристически поток на населеното място, дали зрителите ще трябва да останат за повече от един ден и има ли достатъчно хотели, в които да се настанят и т.н.

2. Дизайн на спортни съоръжения

Трудно е да бъде определен конкретен ред, под който трябва да бъдат извършени всички дейности преди да се започне строителството на спортното съоръжение. Този ред е силно зависим от вида на инвеститора, целите на съоръжението и планираните за предоставяне услуги. В някои случаи изграждането на временни съоръжения е по-подходящо. Историята изобилства от примери за изоставени спортни обекти, които са били предназначени за конкретно спортно събитие. Такива най-често са големите спортни форуми, като Олимпийските игри и Световното първенство по футбол. Изискванията за определен брой съоръжения с висок капацитет не съответстват на мащаба на съоръженията, които даденото населено място ще може да поддържа впоследствие. Подобни временни съоръжения бяха ползвани по време на Лондонските Олимпийски игри през 2012 година, като един пример беше временното съоръжение за конен спорт изградено с временна конструкция в парк Гринуич.

Къли и Паско (?) цитират The Urban Taskforce от обединеното кралство, според които успешният дизайн на едно съоръжение трябва да бъде:

- Визионерски – да предизвиква възхищение и да осигури изграждането на консенсус за изпълнението.
- Осъществим – трябва да предвижда начините и пътищата за изпълнение и доставяне.
- Напълно интегриран в плана за устройството на териториите, като в същото време да позволява нови форми на ползване и на възможности за търговска дейност, за да се използва изцяло потенциала на мястото.
- Гъвкав, която да гарантира разрешаването на спорове и възможността за преговори.
- Да е резултат от процес, позволил всяка от ключовите групи хора, засегнати от проекта, да изразят своите нужди и приоритети.
- Да е едновременно приложим както за обновяване на местната общност, така и за създаването на нова общност.

Архитекта, който трябва да изготви архитектурния план на обекта, в повечето случаи се избира след обявен конкурс или тръжна процедура според Закона за обществените поръчки (ЗОП). Това се отнася за всички случаи, в които новият обект се финансира дори частично с публични финанси, използва общинска или държавна собственост, или засяга по друг съществен начин обществен интерес.

Основните характеристики, на които трябва да отговаря дизайна на съоръженията са:

- Изисквания на закона и нормативни изисквания от държавните органи – най-често те са свързани с осигуряване на условията за безопасност, опазване на правата на гражданите, спазване на архитектурните стилове и изисквания на общината, осигуряване на достатъчен брой паркоместа и др. Особено внимание

трябва да се обърне на изискванията за безопасност като аварийни изходи, системи за ранна сигнализация и пръскачки при пожар и др. При големи и сложни проекти се създава специална комисия по планиране на системите за безопасност, която трябва да анализира потенциалните рискове и да предвиди необходимите съоръжения.

- Изисквания към откритите и закритите терени – в зависимост от предвидените спортове, които ще се практикуват на тези терени, трябва да се определят техните размери, системи за дренаж при откритите терени, зони и системи за безопасност и др. Голяма част от тези изисквания са публикувани в специално разработени технически описания на съоръженията на съответните международни федерации, които администрират дадените спортове. Тези спецификации засягат и други системи, като покривни конструкции, осветление, отопление и климатизация, системи за информиране на зрителите (светлинни табла, екрани в помощните помещения) и др. Добра практика е спортното съоръжение да е многофункционално и да позволява практикуването на няколко различни вида спорт. Създаването на открит или закрит терен, който е ограничен до един единствен спорт би лишило спортното съоръжение от възможност за разнообразяване на предлаганите услуги и съответно би имало по-ниски приходи.
- Да има необходимите помощни съоръжения – включват всички допълнителни съоръжения като тоалетни, специални помещения и съоръжения, които да са в услуга на потребителите. Те трябва да са съобразени с потоците на движение на различните групи потребители, очакваните натоварвания и да бъдат изградени по начин, достъпен за хора със затруднено придвижване – подовете да са без стъпала, да има асансьори и рампи, дублиращи стълбищата, да има парапети по стълбищата и др.
- Да предвижда административни офиси и пространства – често изграждането на съоръжения пренебрегва необходимостта от административни пространства, предназначени за персонала на съоръжението, включително офиси за различните административни дейности, отделни съблекални, помещения за отдых и др.
- Да включва съоръжения за контрол на достъпа и управление на потоците от хора – различните видове събития и услуги, които спортното съоръжение ще предоставя, представят различни изисквания към направляването на потока от посетители, разделянето на групи на посетителите (например агитки на съпернически си отбори), контрол на достъпа и проверка за опасни вещества и предмети при необходимост и др.
- Да осигурява необходимото пространство за складиране – складовите помещения обикновено са първите, които биват пренебрегнати при планирането на спортни съоръжения, тъй като те не носят пряко приходи при дейността, както и трудно биха могли да бъдат преустроени в търговски площи. Липсата на достатъчно складови пространства се вижда от складираните по ъглите на терените или в части от трибуните дюшеци, покривала и друго оборудване. Това от една страна затруднява използването на тези пространства, а от друга създава и допълнителни рискове за безопасността на потребителите. Често проблем е и разположението на складовите помещения, което трябва да бъдат съобразени с нуждата от пренасянето и превозването на оборудването.
- Да има висока енергийна ефективност – Основна част от разходите на спортните съоръжения са свързани с отопление, климатизация, осветление и др. Дизайна и

проектирането на съоръженията трябва да търси максимална ефективност чрез всички възможни средства. Примери за подобни мерки за ефективност са инсталации, събиращи дъждовна вода от покривните конструкции за използване за технически цели (поливане, миене и др.); специализирани изолационни материали и дограми, осигуряващи пасивност на сградата (температурата в сградата остава непроменена, независимо от външните условия); комбиниране на различни инсталации, като например плувен басейн с ледена пързалка, при което отделяната топлина от охладителната система се използва за затопляне на водата и др.

- Да осигурява пространства за съпътстващи търговски дейности – това могат да са различни обекти, предлагащи храни, напитки, сувенири и др. Те могат да бъдат изградени и управлявани от инвеститора или отдадени под наем на външни търговци.
- Да е съобразен с архитектурните особености на населеното място – включването на елементи, присъщи за културата на конкретното населено място, както и спазването на стилистиката с околните сгради биха допринесли като цяло за облика на местността и да улеснят приемането от местната общност.

3. Строителни дейности

Изготвянето на всички предварителни анализи и провеждането на всички дейности, които да гарантират жизнеността на проекта трябва да доведат до окончателното решение за започване на строителните дейности. На този етап е необходимо вече да има избран терен и разработен първоначален дизайн на обекта.

Първата стъпка в строителните дейности е избора на изпълнител. В случаите, когато строителството на спортното съоръжение ангажира публични средства и местната власт, този избор трябва да се изпълни според действащото законодателство и чрез провеждане на търг за обществена поръчка. Много по-редки са случаите, когато инвеститорът има възможността сам да избере строителната компания, която да изпълни проекта.

Основните характеристики, по които трябва да се избира строителният изпълнител, включват доказателства за възможностите на кандидатите да изпълнят проекта (наличие на необходимата техника, служители с необходимата квалификация и т.н.), опит в изпълнението на подобни проекти в миналото, качество на изпълнение и информация за спазването на сроковете при изпълнението на предишни обекти, ценови оферти, разпределени за труд, материали и др. Предполага се, че строителни компании, които имат опит в реализирането на проекти на конкретния архитект, ще имат по-малко затруднения в изпълнението и процеса по превръщането на първоначалния дизайн в строителни чертежи ще преминава по-лесно.

Втората стъпка е трансформацията на първоначалния дизайн в детайлни строителни планове. За целта строителната компания и архитектурното бюро трябва да работят в близко сътрудничество.

Възможно е избраната строителна компания да използва свои подизпълнители за част от дейностите по строителство, монтаж и ремонт (СМР). Най-често това са дейности свързани с вентилация, електричество, водопровод и канализация и др. В тези случаи съответните подизпълнители също се включват в процеса по изготвянето на строителните чертежи.

Първата копка (на англ. Ground breaking) е третата стъпка, с която започват същинските строителни дейности. Трябва да се има предвид, че има много фактори, които е невъзможно да се предвидят с достатъчно голяма точност предварително, а се проявяват едва при започването на изкопните дейности. Подобни примери от природно естество могат да бъдат пропуски при геодезическите проучвания и анализа на състава на почвата, или когато те не са били проведени коректно и са пропуснали особености, които да налагат допълнителни дейности (укрепление, дренажи и др.). Възможно е да се открият и антропогенни находки (останки, руини, археологически ценности), при което да се наложат специални мерки по преместването им, или в случай, че то е невъзможно – по консервирането им и в някои случаи включване в архитектурния план на съоръжението.

Тези особености на избрания за строеж терен могат да доведат до забавяне, оскъпяване и дори до отказ от инвестицията. Именно поради тази причина е в интерес на всички заинтересовани страни предварителните анализи да бъдат максимално обективни и подробни.

V. Експлоатация на спортни съоръжения и ключови фактори на успеха.

1. Организационна структура

Основните организационните структури, в които действат икономическите субекти са:

- Йерархическа – традиционна структура, която се характеризира с няколко ясно разграничени нива на управлението. Положителните черти на тази структура са ясното разпределяне на отговорностите, ясен път за развитие, ясно разделяне между мениджмънта и производството. Основните критики спрямо този вид организации е, че те са с по-високо ниво на бюрокрация, а от там и по-бавни при реагирането на измененията на пазара. При този тип структури хоризонталната комуникация е изключително затруднена, а в някои случаи и ограничена от ръководството. Ограничени са желанието и възможностите на персонала за реализация на пълния потенциал.
- Функционална – разделя персонала на функционални групи – маркетинг, финанси, човешки ресурси и т.н. Тя позволява по-висока ефективност в отделните функционални направления и изграждането на специалисти в дадената област, но в крайна сметка страда от подобни на йерархическата структура недостатъци – бавни реакции към пазара, размиване на отговорността, ограничено възприемане на работата на другите функционални направления.
- Обособена – този тип структура разпределя персонала не по функционален признак, а по географски или продуктов принцип. Всеки един от отделите разполага със собствени финансови, маркетингови и търговски експерти. Този тип структура позволява бърза реакция спрямо пазара на дадения продукт или

спрямо промените в пазара на съответния географски регион, за който отделът отговаря. Обособеното разпределение позволява и по-добро определяне на отговорностите. Недостатъците на обособената организационна структура са например дублиране на човешките ресурси, ограничаване на развитието на техническите специалисти за сметка на мениджмънта, алиенация спрямо другите отдели и липса на усещане за цялост на организацията.

- Матрична организационна структура – целта е да се използват предимствата едновременно на функционалната и обособената структура. При този тип организации се обособяват както функционални мениджъри, така и продуктови/географски мениджъри. Служителите в маркетинговия отдел се отчитат на маркетинговия мениджър, като в същото време всеки от тях работи по конкретен продукт и се отчита и пред продуктовия мениджър. Това позволява по-пълно използване на ресурсите, като служителите могат да работят по няколко проекта едновременно. Матричната структура също страда от недостатъци, тъй като поставянето на служителите в зависимост от няколко ръководители може да повиши стреса и да намали тяхната трудоспособност. Това също може да доведе и до трудности в определянето на отговорностите и слаба координация.

Избора на конкретна структура на управление на спортното съоръжение зависи от услугите, които се предвижда то да предлага. Приема се, че функционалната структура е по-подходяща при малък брой продукти и услуги, които се предлагат на ограничен пазар. Предлагането на различни продукти и услуги на по-голям пазар е по-подходящо да бъде реализирано чрез обособена организационна структура. Като цяло матричната организационна структура е подходяща за продукти и услуги, които са близки по своята същност и съответно би довела до по-добри резултати.

2. Функционални направления в мениджмънта на спортни съоръжения

Независимо от структурата, в която се изпълняват функциите на спортното съоръжение могат да бъдат обобщени в следните основни направления:

- Изпълнителен съвет – това са мениджърите в различните направления, които отговарят за стратегическия мениджмънт, правните въпроси, управление на дейността, управление на риска и др.
- Финанси – включва счетоводството, управление на възнаграждението на служителите, данъци и такси за дейността, финансови анализи, годишни отчети и др.
- Администрация – отнася се до управлението на договорите, връзки с медиите, протоколиране, асистенти на изпълнителния съвет и др.

- Човешки ресурси – включва специалистите, отговорни за подбор на персонал, изготвяне на трудови характеристики, права и задължения на работодателя и служителя, задържане на служители, обучение и схеми за развитие.
- Маркетинг – включва всички дейности, свързани с маркетинга и комуникацията на спортното съоръжение с възможните клиенти от частните крайни потребители – физически лица, през бизнес клиентите, държавните и обществени организации и се стигне до международните пазари и организации, които биха могли да се възползват от предлаганите услуги.
- Мениджмънт на събития – обхваща дейностите по провеждането на събития. В зависимост от клиента, тези дейности могат да обхващат организацията на цялото събитие или да бъдат ограничени до конкретни помощни дейности, допълващи експертизата на клиентите, които в този случай поемат основната част от мениджмънта на събитието.
- Поддръжка – включва всички дейности от поддържането на техническата изправност на съоръжението до управлението на паркинга, поддържането на естествените тревни настилки на терените, инсталациите за електричество, водопровод и канализация и др.
- Хигиена – поддържане на чистотата в съоръжението.
- Кетъринг – осигуряване на качествена храна и напитки, което може да е осъществено от вътрешен екип или делегирано на подизпълнители. Специално внимание трябва да се обърне на качеството, сроковете на годност и здравословните ефекти от предлаганите стоки.
- Сигурност – включва както постоянната охрана на съоръжението, така и специализираните действия за охрана и сигурност по време на събитията. В това направление се включват и дейностите по управление на тълпата, превенция на вандализъм, контрол на употребата на алкохол, взаимодействие с местните органи за опазване на закона и др.
- Програми за крайни клиенти – в това направление се включват специалисти, предлагащи услуги за крайни клиенти, като фитнес инструктори, лични треньори, водещи на групови занимания, треньори по плуване и др.
- Помощни дейности – отнася се до дейностите, свързани с продажба на билети, сувенири и други стоки, както и координирането им с външни подизпълнители.

Редица от тези дейности могат да бъдат делегирани на подизпълнители. Най-значителните предимства при използването на подизпълнители са намаление на разходите за изпълнение, използване на високо специализирани експерти, спестяване от специфично оборудване и инфраструктура и възможност за концентриране върху основната дейност на организацията. От друга страна ангажирането на външни фирми за изпълнение на дадени дейности носят със себе си и недостатъци. Най-съществени от тях са повишен риск от изтичане на конфиденциална информация за дейността, трудности при синхронизиране на работата на отделните направления, наличието на скрити разходи, които оскъпяват процеса, а в някои случаи, когато подизпълнителя работи по няколко проекта едновременно, може да се стигне и до недостатъчно внимание към изпълнението.

3. Фактори на успеха при управлението на спортни събития

1. Фактори на успеха и оценка на качеството на предлаганите услуги

Целта на определянето на ключови фактори на успеха и оценяването на изпълнението е да позволи на организацията да установи дали стратегическите цели и задачи се изпълняват. Критериите за оценка на качеството на изпълнение и качеството на предлаганите продукти трябва:

- Да бъдат съобразени със стратегическите цели на организацията
- Да са ясно и недвусмислено определение за по-точно и обективно сравнение
- Да имат разбираемо и приложимо описание, което да не затруднява те да бъдат разбрани
- Да позволяват сравнение с други организации и с други измервания от предходни периоди, при условие, че има сходства в условията на вътрешната и външна среда
- Да могат да бъдат проверени и да представят надеждна информация, събрана по ред, който да позволи потвърждаването на получените резултати
- Да не ангажират твърде много ресурси, а да има баланс между полезните ефекти от събирането на тази информация и изразходваните ресурси за събирането ѝ
- Да са недвусмислени, така че лесно да може да се определи при различни стойности дали има подобрене или влошаване на качеството на работата
- Да са с подходящо ниво на детайлност, така, че промените да се виждат ясно и в подходящ мащаб.
- Да са защитени от манипулации до колкото е възможно, така, че да не се насърчават служителите да подменят резултатите
- Да позволяват статистическа обработка, което се осигурява чрез прилагането им на достатъчно голяма извадка
- Да се прилагат своевременно и регулярно, за да се осигури постоянен контрол на дейността

2. Управление на качеството на работа на служителите

Осигуряването на високо качество на работата на служителите започва с процеса по подбор на персонала. Необходимо е да бъдат ясно определени и описани длъжностите, за които се търсят служители.

Попълването на свободните позиции може да бъде извършено от два основни източника – наемане на нови кадри или преквалифициране и повишаване на вече работещи за дружеството служители. Предимствата на преквалифицирането и повишаването на собствените кадри са по-доброто познаване на работата в организацията, високото ниво на познаване на възможностите на служителя, повишаване на морала на служителите като цяло и др. От друга страна недостатъците и опасностите, които то крие са създаването на конфликти между служители, надхвърляне на възможностите на даден служител с повишаването му, липсата на свежи идеи и умения, които биха били внесени с наемането на нови кадри и др.

Веднъж наети на дадена позиция, отделът по човешки ресурси трябва да следи за качеството на изпълнение на работата на служителите. Основните елементи в управлението на качеството на работата са:

- Поставянето на ясни цели – основополагащ фактор за качествена работа е доброто целеполагане, което е съобразено със стратегическото планиране в организацията. Липсата на ясни цели, поставени пред отделите и служителите възпрепятстват тяхната работа, както и възможността за оценяването ѝ.
- Методи на управление – Механизмите за поставянето на задачите, осъществяването на надзор, изграждането на система за възнаграждение, изготвяне и изпълнение на програми за повишаване на квалификацията са сред методите, които могат да бъдат използвани за управление на качеството на работа.
- Механизми за оценка на работата – основно това са сравнителни анализи между постигнатите резултати и предварително планираните, различни системи за оценка на изпълнените задачи спрямо нивото на умения и компетенции на служителите, както и механизми за обратна връзка.
- Регулиране и затваряне на цикъла – на базата на получените резултати и анализа на дейността се разработват програми за повишаване на квалификацията, регулират се принципите за поставяне на цели, определят се конкретни поощрения и насърчавания.

Осигуряването на програми за обучение и повишение на квалификацията е друг необходим елемент от управлението на качеството на работата на служителите. За целта е необходимо първо да бъдат идентифицирани нуждите от повишаване на квалификацията чрез анализ на целите на организацията, определяне на специфичните знания и умения за отделните позиции. На тази основа се анализира дейността на служителите и се разкриват разминаванията между техните същински знания и умения и необходимите такива, което показва и необходимостта от провеждане на обучение.

Положителните страни от осигуряването на система за повишаване на квалификацията на служителите са повишаването на морала, повишаването на работоспособността на кадрите след обучението, намаляване на текучеството на персонала и др. Основен недостатък е нуждата от заделяне на ресурси на организацията за провеждането на обучението, които иначе биха могли да бъдат използвани за основната дейност.

VI. Маркетинг на спортни съоръжения

1. Характеристика на услугите предлагани от спортните съоръжения

Основният продукт на спортните съоръжения не е материален, а е под формата на услуга. Едно от по-лесно запомнящите се разграничения между услугата и продукта е, че първата всъщност представлява „усилие, представяне, дейност“, докато второто - „обект, устройство или нещо“ (Хофмън и Бейтсън 2002).

Услугите имат четири основни характеристики, които ги разграничават от материалните продукти:

- Неосезаемост – те не могат да бъдат докоснати или видяни.
- Неразделност между производството и потреблението – невъзможно е услугите да бъдат обект на „дистрибуция“. Те се потребяват в момента на тяхното производство.
- Уникалност (Хетерогенност) – всяка закупена услуга е уникална по своята същност, защото условията, в които се предлага са различни. Това създава допълнителни трудности при осигуряването на постоянно високо качество на предлаганите услуги.
- Нетрайност – тъй като те са нематериални, няма как услугите да бъдат складирани. Това поражда и твърдението, известно в предлагането на хотелиерски услуги, че най-скъпата за поддръжка стая е празната стая, тъй като пропуснатата възможност за реализиране на услуга не може да бъде възстановена.

2. Видове пазари и място на спортните съоръжения

В зависимост от спортното съоръжение и управляващата го организация, целевата група и предлаганите услуги могат да се различават. Според Котлър (2004) съществуват пет основни вида пазари, като мястото на спортните съоръжения и предлаганите от тях услуги са както следва:

1. Потребителски пазар – потребителите са физически лица, които са потребители на предлагани от съоръжението услуги, участници в събитията, провеждани и/или организирани от компанията, управляваща съоръжението или техни зрители на живо.
2. Бизнес пазар – потребители на предлаганите от съоръжението продукти и услуги са други юридически лица, които ги използват в процеса по изготвяне и предлагане на собствените си продукти, като например федерации по вид спорт, които наемат обекта, за да проведат състезание, приходите от което остават за тях.
3. Пазар на дистрибуторите – потребителите са търговци, които препродават продуктите и услугите на спортното съоръжение. Например компании за продажба на билети за събития.
4. Правителствен пазар – когато местното или национално правителство заплаща за услуги или продукти, които да се потребяват от обществото. Тук могат да се включат задължения за свободен достъп до съоръжението в замяна на по-ниска концесионна такса и др.
5. Международен пазар – потребителите са хора, организации или институции от други държави или международни организации. Това се проявява при съоръжения, които могат да приемат големи събития и да привлекат организатори и/или зрители от други държави.

3. Сегментация на пазара и позициониране на съоръжението

За да бъде успешно управлението на едно спортно съоръжение, неговата дейност трябва да е съобразена с пазарните особености. Необходимо е да се поддържа постоянно наблюдение над търсенето и предлагането на услугите и продуктите на

съоръжението. Това се постига чрез изграждането на маркетингови информационни системи. Информацията, която се получава в тях идва от:

- Първични маркетингови проучвания, които позволяват събирането и анализирането на информация за особеностите на пазара чрез различни методи като анкета, интервю, фокусна група и др.
- Вторични източници на информация, като доклади на браншови организации, доклади за състоянието на даден пазар и др.
- Вътрешни системи за отчет, които позволяват да се разкрият процесите на производство и доставяне на услугите в самото спортно съоръжение и те да бъдат оптимизирани.

Информацията от маркетинговите информационни системи позволява да се разкрият характеристиките на пазара, но е невъзможно спортното съоръжение да задоволи нуждите на всички групи потребители, поради което предлаганите услуги трябва да бъдат позиционирани. За целта първо е необходимо потребителите да бъдат сегментирани на отделни групи. Това може да бъде направено по вид на потребителите (физически лица, спортни организации, училища и др.), демографски признаци (пол, възраст и др.), поведенчески особености (нагласи, мнения, навици и др.), географски характеристики (местожителство, месторабота, и др.). Избора на точната комбинация зависи от целите на съоръжението.

Сегментирането на пазара позволява концентриране на усилията на маркетинга към дадените групи, които са определени като най-вероятни потребители. Това включва оценка на привлекателността на всяка от идентифицираните групи въз основа на фактори като платежоспособност, брой на потребителите в сегмента, ръст на потреблението на дадената услуга в съответния сегмент, наличие на конкуренти и възможности за поява на нови такива и др. Веднъж оценени, мениджърите на спортното съоръжение могат да изберат един или няколко сегмента, към които да насочат предложенията за услуги.

Окончателното позициониране обвързва спортното съоръжение с избраните пазарни сегменти, но и с конкретни характеристики на предлаганите услуги. Те трябва да бъдат внимателно анализирани и подбрани, така, че да позволят диференциация от конкуренцията, но в същото време да са достатъчно атрактивни за потребителите. Липсата на целенасочени дейности по позициониране могат да доведат до (по Львлок 2004):

- Предлагане на услуги, които се предлагат и от силни и установени вече конкуренти;
- Предлагане на услуги, за които няма конкуренти, но са нерентабилни – няма търсене за тях или особеностите им са непривлекателни;
- Опит за предлагане на услуги, които да задоволят голям брой от сегментите на пазара, поради което потребителите не могат да диференцират услугата от останалите предложения или изобщо не я разпознават.