

FAKULTETA ZA ŠPORT
Inštitut za šport
Gortanova 22, Ljubljana

NOGOMETNA ZVEZA SLOVENIJE
TRENER PRO

ŠPORTNI MANAGEMENT
Jakob Bednarik

Sinteza nogometnega kluba FC Bonifika kot instrumenta in skupnosti interesov

Kazalo vsebine

1. Uvod	3
2. Načrtovanje in snovanje	4
3. Urejanje in povezovanje	9
4. Poslovanje in vodenje	14

Kazalo tabel:

Tabela 1, Razsežnost konceptov organizacije načrtovanja in snovanja	4
Tabela 2, Ocena priložnosti in nevarnosti pri načrtovanju in snovanju	6
Tabela 3, Zamisel sinteze načrtovanja in snovanja	8
Tabela 4, Razsežnosti konceptov organizacije z vidika urejanja in povezovanja	9
Tabela 5, Ocena priložnosti in nevarnosti za urejanje in povezovanje.....	11
Tabela 6, Zamisel sinteze urejanja in povezovanja	13
Tabela 7, Razsežnosti konceptov organizacije poslovanja in vodenja	14
Tabela 8, Ocena priložnosti in nevarnosti pri poslovanju in vodenju	16
Tabela 9, Zamisel sinteze poslovanja in vodenja	18

1. Uvod

Klub Bonifika se je ustanovil z namenom nadomestitve kluba FC Koper, saj je bil le ta leta 2004 v velikih dolgovih in v velikih likvidnostnih težavah. Tako je svojo pod začel v najnižji tekmovalni ligi in ob izdatni pomoči koprskih ljubiteljev nogometa (tako materialno kot nematerialno) prišel v treh sezonah v drugi najmočnejši nogometni rang tekmovanja v državi. Na tej poti je bila njihova glavna prednost v znanju in sposobnostih nogometnih igralcev. V 2.SNL pa kljub že tretjo leto naskakuje tekmovalno uvrstitev v najvišji državni rang tekmovanja.

Klub po neuradnih podatkih razpolaga z letnim proračunom v višini 200.000 evrov.

Nogometni klubi so organizacije z veliko mobilnostjo igralcev oz. sodelavcev tako, da v letu 2008 imata od 25 oseb dva VII. stopnjo izobrazbe, 18 oseb V. stopnjo izobrazbe (od tega 6 trenutnih študentov), 5 oseb poklicno izobrazbo.

Glavna dejavnost kluba je dejavnost športnega kluba, ki je neprofitne narave.

Najpomembnejši partnerji v menjalnih razmerjih so Javni zavod za šport mestne občine Koper, Center za kulturo šport in prireditve Izola, Street Tour d.o.o., Medobčinska nogometna zveza Koper, Nogometna zveza Slovenije, Zveza nogometnih trenerjev Slovenije, nogometni igralci v Sloveniji, Zveza nogometnih sodnikov Slovenije, navijači nogometnega kluba Bonifika,

Najpomembnejši partnerji v menjalnih razmerjih nimajo konkurence oziroma alternativne izbire. Izjema so nogometni igralci in nogometni trenerji, ki so lahko tudi državljani drugih držav in posledično člani svojih nacionalnih zvez.

Sam sem velik ljubitelj nogometa in aktivni udeleženec v menjalnih razmerjih. S to nalogo želim pridobiti globlji vpogled v delovanje kluba in njegovih konkurentov in hkrati tudi pogledati na klub iz drugačne perspektive kot je golo nogometno igranje, vse z namenom uspešnejšega in učinkovitejšega delovanja v prihodnosti v vlogi menagerja kluba (trener). Pisanje te naloge mi bo služilo tudi kot tehnika samorefleksije, kjer upam, da bom spoznal določene zakonitosti delovanja kluba, katere so mi bile do danes neznane, ali zaradi same globine problema ali drugih meni neznanih razlogov. Upam tudi, da bo naloga nudila današnjim »lastnikom« nogometnih klubov vpogled v neko sistematično analizo stanja le teh, ter nazadnje tudi vpogled v ideje možnih izboljšav same politike delovanja klubov.

2. Načrtovanje in snovanje

Tabela 1, Razsežnost konceptov organizacije načrtovanja in snovanja

	Organizacija kot instrument - načrtovanje	Organizacija kot skupnost interesov - snovanje
Inoviranje	<ul style="list-style-type: none"> Red in disciplina na igrišču in izven njega sta predpogoj za uspešne rezultate moštva, zato je kontroliranje obnašanja igralcev nujno potrebno Kvalitetne igralce in trenerje (znanje) kupujemo na trgu Rezultat se ustvarja z uigranimi šablonam oz. situacijsko igro in točno definiranimi nalogami vsakega posameznika Navijači, sponzorji, donatji in mediji ne oblikujejo modela igre oz. modela kluba, saj je ta odvisen le od strokovnjakov Igralci in trenerji pridobivajo znanje samo v procesu treniranja in igranja za klub 	<ul style="list-style-type: none"> Igralci se obnašajo v skladu z najboljšim namenom in jim je potrebno zaupat, manj kontrolirat in bolj usmerjat z zgledi njihovo delovanje Kvalitetne igralce in trenerje (znanje) lahko naredimo v domačem klubu in okolju Rezultat kot znanje se ustvarja z ustvarjalnimi potezami posameznikov, kolektivnim ustvarjanjem in svobodno izbiro načinov za doseg nalog posameznikov Sponzorji, navijači, igralci in donatorji so vredni toliko, koliko svojih interesov zadovoljijo v skladu z njihovimi vrednotami in vrednotami okolice
Proizvajanje – izvajanje	<ul style="list-style-type: none"> Učinkovitost in uspešnost kluba sta odvisna samo od rezultata na igrišču Igralci in trenerji so pri svojem delu nezanesljivi, zato morajo izvajati samo tiste definirane nologe, ko so naučene preko situacijske igre oziroma tisko, kar je planirano s strani stroke Proces treniranja in igranja je strogo določen in se ne prilagaja specifikam in lastnostim igralcem ampak se igralci prilagajajo definiranimu modelu. 	<ul style="list-style-type: none"> Učinkovitost in uspešnost kluba sta odvisna od celotne podobe, ki jo ima v svojem okolju Igralci in trenerji so pri svojem delu sposobni in zavzeti, zato sami določajo naloge za izpolnitev ciljev Proces treniranja in igranja (izvajanja) ni definiran, saj se mora prilagajati specifikam in lastnostim posameznih igralcev Model igre je kompromis med vsemi udeleženci (tudi navijači) in temelji na sodelovanju vseh sodelujočih, igralci niso sami sebi namen
Trženje – menjavanje	<ul style="list-style-type: none"> Od tržnikov je odvisno koliko denarja bodo priskrbeli od sponzorjev in donatorjev, zato so tudi dobro plačani za svoje delo (velik odstotek vsote je provizija) Prodaja igralcev je odvisna od same kvalitete igralca in ne od trženja le tega Boljši bodo rezultati, večje število gledalcev bomo imeli na štadionu in s tem več denarja v blagajni. Sponzorji, donatorji, igralci in gledalci so vredni toliko, koliko denarja prispevajo v blagajno Menjavanje med udeleženci je strogo poveza na nogometni rezultat 	<ul style="list-style-type: none"> Kultura okolja vpliva na interese sponzorjev in donatorjev za sodelovanje v klubu Prodaja igralcev je odvisna od trženjskega pristopa in ne od kvalitete samega igralca Subjektivno zadovoljen navijač bo plačal katero koli ceno za karto Menjava med udeleženci ni strogo povezana z nogometnimi rezultati ampak veliko bolj od interesov, pozitivnih odnosom med udeleženci

Utemeljitev trditev za "Inoviranje":

V klubu prevladuje prepričanje, da sta red in disciplina predpogoj za uspešno delovanje kluba, ker ima le avtoritativen (beri avtokratski) trener lahko vse pod kontrolo. Za razmišljanje in tvorbo znanja so pristojni avtokrati, vsi ostali pa samo izvajajo ideje le tega. Zato na igrišču prevladuje šablonska igra, ki je rezultat ideje oz. znanja avtokrata. Igralci se morajo prilagoditi načinu oziroma zahtevam avtokrata, saj jih v nasprotnem primeru hitro zamenjajo za bolj poslušne igralce na trgu dela, ki je izredno mobileno (za razliko od gospodarstva). Potrebno znanje za šablonsko igro je tako hitro mogoče pridobiti na trgu dela, znanje ki ga imajo sponzorji, donatorji, navijači, igralci pa ni vredno nič oziroma le toliko, koliko denarja prinesejo v klubske blagajne.

Od igralcev ne iščemo tistega kar znajo ampak tisto, kar bi morali znati zato je ustvarjalnost le teh strta že v kali. Tudi napredovanje igralcev in trenerjev je odvisno le od procesa treniranja in ostali faktorji nimajo vpliva na njegovo nogometno znanje, zato je potrebno do potankosti načrtovati ustvarjanje novega znanja.

Utemeljitev trditev za "Proizvajanje – izvajanje":

Rezultati na igrišču so edino merilo uspešnosti, učinkovitosti in kvalitete izvajanja nalog. Igralci izvajajo na igrišču tisto, kar jim je strogo naročeno in vnaprej definirano. Ker igralci nimajo potrebnega znanja za ustvarjanje znanja jim je potrebno vse situacijsko razložiti in od njih zahtevati temu primerno obnašanje, ki ni ustvarjalno. S tem se dokazuje, da se igralcem ne zaupa in da igralci niso zanesljivi, zato jim je potrebno določiti delovanje. Vsak od igralcev ima točno določene naloge oziroma norme svojega delovanja. Če te norme preseže je učinkovit v drugačnem primeru pa ne izpolnjuje zahtev »delovnega mesta«, ki je normirano glede na nek idealni model igralca v modelu igre in ne glede na specifične lastnosti samega igralca.

Utemeljitev trditev za "Trženje – menjavanje":

Pridobivanje denarja je odvisno od tržnikov in njihovih vez in poznanstev, zato so tudi provizije odvisne od njihovega dela, saj je klub v primeru »slabe letine« zavarovan pred nepotrebnim odtokom finančnih sredstev. Tudi trženje igralcev je odvisno od njegove kvalitete. Bolj bo igralec kvaliteten večjo vsoto denarja bodo klubi lahko iztržili z njegovo prodajo, saj je objektivna kakovost edino merilo vrednosti (primer Beckham je pri nas izključen). Rezultat je tudi edino merilo vrednosti kvalitete s strani navijačev, zato bodo pripravljene hoditi na tekme le v primeru dobrega rezultata. V primeru malo slabših rezultatov bo tudi podpora s tribun temu primerno manjša, saj navijač hodi gledat samo rezultatsko uspešno ekipo.

Tabela 2, Ocena priložnosti in nevarnosti pri načrtovanju in snovanju

	UGOTOVLJENO STANJE	
	Priložnosti – prednosti in izzivi	Nevarnosti – slabosti in grožnje
Inoviranje	<ul style="list-style-type: none"> Znanje ki ga kupimo na trgu pride ob pravem času in ima pravo vrednost za klub Model igre je odvisen le od strokovnjakov, kar pomeni je učinkovit z vidika ustvarjanja rezultata, ki pa ni nujno po okusu vseh udeležencev Igralci se naredijo sami, mi samo bedimo z očesom in opazujemo in iščemo pravi čas, da ga izkoristimo za naše potrebe. Tako pridemo do znanja poceni in hitro. 	<ul style="list-style-type: none"> Tako znanje je dražje v primerjavi z lastnim razvojem in ne izkorišča lastnega potenciala Zanemarjanje interesov in znanj ostalih udeležencev v procesu ustvarjanja modela in s tem temeljne zmožnosti Tako se ne ustvarja sistematično igralce in čas ki je porabljen za ustvarjanje novega znanja je slabo izrabljen in s tem tudi denar.
Proizvajanje – izvajanje	<ul style="list-style-type: none"> Rezultat na igrišču je dober pokazatelj kvalitete igralcev Vse naloge so definirane in vnaprej določene, tako se zaščitimo pred neodgovornimi posamezniki in okvirimo obseg delovanja Model določa način delovanja posameznika, s tem se poenostavi realnost in izloči vpliv nezanesljivih posameznikov 	<ul style="list-style-type: none"> Kvaliteta storitve je subjektivni dejavnik, zato je slab rezultat lahko tudi kvaliteten za določene udeležence Z vnaprejšnjo definiranostjo izgubimo na spontanosti in novi dimenziji igre, 4 Realnosti se ne da uokviriti v model, ki bi opisoval realnost
Trženje – menjavanje	<ul style="list-style-type: none"> Tržniki so za svoje delo neposredno motivirani in poskušajo pridobiti čim več sredstev za delovanje Igralci so motivirani postati čim boljši nogometaši Klub živi v prepričanju, da je obstoj odvisen samo od dobrih nogometnih rezultatov 	<ul style="list-style-type: none"> Žal se tržniki zaradi narave dela lahko obnašajo tudi kratkoročno učinkovito oziroma manipulativno Igralec si onemogoči dodano vrednost na drugem nenogometnem področju, ki se lahko tudi trži Zaradi tega prepričanja se zanemari celovita trženjska dejavnost in interesi in kultura okolja

Utemeljitev trditev za "Inoviranje":

Iskušnje kažejo, da so kupljeni igralci vedno dražji od domačih igralcev, vendar to ne pomeni tudi vedno da so boljši. Pri tem igrajo veliko vlogo tudi druge »interesne« skupine oseb. Tudi model igre oziroma delovanja kluba je odvisen samo od volje predsednika, saj z svojim vplivom oblikuje tako politiko delovanja, ki je njemu v največjo korist. Pri tem navijači, mediji ali sponzorji igrajo le vlogo stranskega igralca, ki načeloma ne poznajo nogometa vendar znajo biti tudi dobri, ko od njih potrebujemo kakšno uslugo. Igralci v nogometnih šolah so preveč prepuščeni sami sebi, tako da neučinkovito izrabljajo svoj čas za napredovanje in osvajanje novega znanja, saj nogometne šole nimajo planiranega modela nogometnega igralca.

Utemeljitev trditev za "Proizvajanje – izvajanje":

Koliko so igralci kvalitetni pri izvajanju svojega dela je odvisno samo od rezultatov na igrišču. Rezultat na igrišču je edino merilo vrednosti in tudi navijači, lastniki kluba, sponzorji itd., so zadovoljni samo ob doseganju dobrega rezultata ekipe.. Na igrišču so vse naloge določene vnaprej in poiskuje se kontrolirati čim več znanih faktorjev rezultata. Pri tem so posamezniki le orodje za doseg tega cilja. Velja prepričanje da se igralec naredi in ne ustvari, zato so vse naloge in dejavnosti proizvodnje igralca že vnaprej definirane in strokovno utemeljene.

Utemeljitev trditev za "Trženje – menjavanje":

Ker je tržnik neposredno plačan od svojega konkretnega dela v obliki provizij, bo za svoje delo tudi izredno motiviran. Žal se tržniki pri svojem delovanju radi zatečejo k prikriivanju in izkrivljanju resnice, če ocenijo da je tako delovanje v »interesu kluba«. Tudi igralci živijo v prepričanju, da boljše bodo igrali nogomet bolj bodo vredni in več denarja bodo imeli tako oni kot klub. Pri tem pozabljajo na celovito osebnostno rast. Klub pomanjkanje denarja opravičuje z slabimi nogometnimi rezultati oziroma z faktorji, ki so, ko podrobno analiziramo, izgovor za slabo delo, saj na finančno stanje vpliva bolj kultura okolja do nogometa kot sami rezultati.

Tabela 3, Zamisel sinteze načrtovanja in snovanja

Kako nadgraditi strateško načrtovanje in ustvarjalno snovanje politike organizacije – predlogi	
Inoviranje	<p>V načrtovanje in snovanje modela delovanja kluba in modela igre kluba je potrebo vključiti čim več interesnih skupin. Le tako se naredi prvi korak k upoštevanju vseh interesov različnih skupin, ki kakorkoli delujejo na nogometnem področju. To pomeni z vključitvijo v klubske odločitve navijačev, sponzorjev, nogometnih igralcev, managerjev- trenerjev, ministrstva za šport itd..., se komaj ustvarijo pogoji za uveljavljanje interesov. Le teh, saj le upoštevanje dolgoročnih interesov, ki izhajajo in kulture okolja, lahko sestavijo model, ki bo učinkovito in uspešno deloval na dolgi rok. Kako doseči sodelovanje na takem nivoju? Eden izmed korakov je vključevanje predstavnikov sponzorjev, navijačev, politikov itd..., v klubske strukture delovanja. S tem bi bili ustvarjeni pogoji, kjer bi se ključna zmožnost kluba načrtovala v interesu večjega števila sodelujočih, kot sedaj.</p>
Proizvajanje – izvajanje	<p>Igralcev ne »proizvajamo« samo za nogometni trg ampak jih moramo vzgojiti v celovite osebnosti, ki bodo sposobne uspešno delovati in se prilagajati na ostalih družbenih področjih. To pomeni, da proces ustvarjanja igralcev ne sledi samo cilju postati čim boljši nogometaš ampak cilju postati čim boljša oseba. To dosežemo tako, da redefiniramo proces proizvodnje igralca na način, ki temelji na zmožnostih igralcev in sodelovanju z zunanjim okoljem. Eden izmed načinov bi lahko bil sodelovanje z javnimi vzgojno izobraževalnimi ustanovami ali pa sodelovanje z potencialnimi delodajalci v obliki izvajanja najrazličnejših aktivnosti npr. od dela do trženja. Z takimi aktivnostmi bi ustvarjali človeka, ki bi bil hkrati nogometni igralec, celovita oseba, zdrava oseba z delovnimi navadami, ki je potencialni delojemalec v drugih organizacijah itd.</p>
Trženje – menjavanje	<p>Takoj je potrebno prenehati z enačenjem vrednosti trženja s kvaliteto posameznika, pojmov ali stvari. Trženje oziroma menjavanje med udeleženci je potrebno snovati celovito na način, čim večjega zadovoljstva čim večjega števila sodelujočih. Dejanska kvaliteta ne igra vloge pri zadovoljstvu posameznikov ampak pričakovanja, ki jih imajo ti posamezniki od storitve. Tako lahko trdim, da dejanska kvaliteta igre ne določa zadovoljstva navijačev, medijev, sponzorjev itd..., ampak pričakovanja, ki jih imajo ti udeleženci od »menjave« z klubom. Lep primer tega je Beckham, ki se trži bolje kot je nogometno vreden. Trženje naj bo tako usmerjeno na spreminjanje podobe v očeh zunanjih opazovalcev bolj, kot pa na spreminjanju dejanskega stanja igre oz. igralca. To se lahko doseže v sodelovanju z mediji, ki imajo veliko moč na zaznavo družbe in sodelovalnem odnosu z drugimi klubi, kjer se bo pokazala enotnost nastopa.</p>

3. Urejanje in povezovanje

Tabela 4, Razsežnosti konceptov organizacije z vidika urejanja in povezovanja

	Organizacija kot instrument - urejanje	Organizacija kot skupnost interesov - povezovanje
Inoviranje	<ul style="list-style-type: none"> Na vsakem igralnem mestu imamo po dva konkurenčna igralca, kjer v »tekmovalnem« duhu zmaga najboljši igralec Večina igralcev in trenerjev je od drugod, saj je naša mladinska šola preslaba z znanjem Športni direktor nabavi »potrebne« igralce od drugod, ker so domači nezanesljivi ter jajo prevelika sredstva za vzgojo in časovno so nedoločeni Egoistični igralci (v slogu Adama Smitha) največ koristijo interesom kluba, ko zadovoljujejo svoje potrebe 	<ul style="list-style-type: none"> Na vsakem igralnem mestu imamo po dva konkurenčna igralca, kjer v »sodelovalnem« duhu zmaga sinergija med igralci Večina igralcev in trenerjev je kvalitetnih, samo osredotočiti se je potrebno na prednosti in ne samo na slabosti Trener se prilagaja danim zmožnostim igralcev pri izbiri metod dela, saj se kulturo okolja da bolj predvzeti in manj spremeniti Sinergija in sodelovanje med igralci ustvarja novo znanje, ki koristi tako interesom kluba kot okolice
Proizvajanje - izvajanje	<ul style="list-style-type: none"> Igralci izvajajo samo tiste naloge, ki jih »zapove« trener Za vsako igralno mesto obstajajo točno določene primarne naloge, vse ostalo je nepotrebno in zamudno Trenerji izvajajo tista dela in uporabljajo take organizacijske metode, ki najbolj zadovoljujejo predsednika in strokovni štab Posameznik je lahko uspešen v kolektivu, zato izvaja dela ki so njemu v največjo korist Za slabe rezultate odgovarja trener, ki je dobil »zaupanje« neposredno od predsednika (objektivna odgovornost) 	<ul style="list-style-type: none"> Igralci so na igrišču svobodni in izvajajo naloge, ki duševno izpopolnujejo tako njih kot gledalcev na tribuni kot tudi ostalih pričakovanih Igralna mesta oz. organizacija na igrišču je določena z minimalnim okvirjem delovanja Trenerji izvajajo dela in uporabljajo take organizacijske metode in metode dela, ki najbolj zadovoljujejo čim več udeležencev procesa ustvarjanja zadovoljstva ob igri Posameznik ne more biti uspešen, če je neuspešna ekipa katere član je on sam, zato posameznik prilagaja svoje delovanje timu in okolici. Slabi ali dobri rezultati so odvisni od vseh udeležencev v procesu ustvarjanja igre, tudi od navijačev
Trženje - menjavanje	<ul style="list-style-type: none"> Medsebojna razmerja med igralci, trenerjem in klubom so urejena pogodbeno, saj prevladuje nezaupanje Klubi v okolici so konkurenti našega kluba, zato kaže biti zelo pozoren na njihove namere in jih je potrebno po možnosti z našimi potezami oslabil, saj če so oni slabši smo mi toliko boljši. Pogajalske spretnosti in manipulacija sta ključna pojma pri trženju storitev kluba in organiziranju dela Povezovanje z svojo okolico temelji na kratkoročnih rezultatih, ki determinirajo dolgoročno pot 	<ul style="list-style-type: none"> Dolgoročni interesi vseh udeležencev so mnogo bolj pomembni kot pa izpolnjevanje podpisanih pogodbenih členov (bistvo je očem skrito). Klubi v okolici so možni partnerji našega kluba, zato kaže biti pozoren na skupne sinergijske učinke in je potrebno krepiti tako sebe kot okolico z npr. medsebojnim lastništvom Trženje kluba je odvisno od pristih potreb vseh udeležencev v nogometni igri, manipulacija je le prodajanje megle Dolgoročno povezovanje je bolj pomembno od kratkoročnega uspeha, zato poskušamo povezovati ta dva vidika.

Utemeljitev trditev za "Inoviranje":

V klubu velja prepričanje, da je tekmovalnost med igralci nujno potrebna za neprestano borbo in prizadevanje po najboljših močeh igralcev, ki se rezultira v tem, da najboljši preživi. Tako klub priskrbi oz. organizira pogoje (kletka zveri), kjer najboljši pozameznik odigra svojo vlogo na igriču, ostali pa čakajo svojo priložnost naslednji teden, ko je nova tekma in nova borba. Ključni igralci in trenerji se najlažje dobijo izven okolja kluba, saj notranji igralci nimajo potrebne »kvalitete«, so denarno potratni (dolgoročno usposabljanje, ki pa ne daje vedno istih rezultatov dela) in časovno so nedoločeni (ne poznajo trenutka, ko se igralec mladinec razvije v igralca zmožnega za največje napore).

Utemeljitev trditev za "Proizvajanje – izvajanje":

Organizacijske oblike dela in sama organiziranost na igrišu in izven njega je prilagojena pričakovanjem predsednika kluba. Torej predsednik postavlja na trenerska mesta take ljudi, od katerih pričakuje, da bo zadovoljil čim več svojih pričakovanj. Trenerji se tega zavedajo in zato tudi svoje delo prilagodijo tako, da ugodijo predsednikovim željam tudi za ceno izigravanja strokovnosti. Pri takem delu se zasleduje predvsem kratkoročna učinkovitost in skoraj nič dolgoročna uspešnost čim večjega števila sodelujočih v ustvarjanju igre. Trenerji tako postajajo na igrišče »robote«, ki dušijo ustvarjalnost in spontanost nogometne igre. Tako tudi igralci organizirajo svoje delo tako, da so učinkoviti naslednji teden in zanemarjajo dolgoročni vidik svoje uspešnosti. Lep primer dolgoročne vizije je Tiger Woods, ki je ob prelomnici v svoji karieri, kljub že osvojenemu »Major«, zamenjal stil igre z pomočjo Butch Harmona. Tako je na račun kratkoročne učinkovitosti (več kot leto dni je imel slabše rezultate kot pred tem) skozi čas pridobil dolgoročno uspešnost (leta 2008, 13 osvojenih Majerjev).

Utemeljitev trditev za "Trženje – menjavanje":

Vsi ki niso v klubu so potencialni konkurenti in zato je potrebno biti zelo pozoren na njihovo delovanje. Pri sodelovanju z svojo okolico klub organizira svoje delo tako, da uporabi vso svoje pogajalsko znanje in zmožnost manipulacije za podpis dokumenta, ki je edino veredostjni pokazatelj pravih interesov ostalih udeležencev. Tako morajo igralci, trenerji, navijači, sponzorji svoje ostale interese zadovoljevati drugje (izven kluba), saj se izpolnjuje samo tisto kar je napisano na papirju. Klub ne verjame situacijam win-win, zato tudi ne išče takih priložnosti oziroma razmišlja na način, če bom speljal njihovega najboljšega igralca, bodo oni slabši jaz pa boljši na tabeli.

Tabela 5, Ocena priložnosti in nevarnosti za urejanje in povezovanje

	UGOTOVLJENO STANJE	
	Priložnosti – prednosti in izzivi	Nevarnosti – slabosti in grožnje
Inoviranje	<ul style="list-style-type: none"> Egoizem igralcev motivira njihovo delovanje in skrbi za napredek tako posameznika kot njegove okolice Ekipno delo in izkoriščanje pozitivnih učinkov timskega dela Tuji igralci so bolj cenjeni od domačih, zato organiziramo močne scout službe Domači igralci so bolj cenjeni v tujini, zato organiziramo močne agente za prodajo v tujini 	<ul style="list-style-type: none"> Najšibkejši udeleženci ne morejo prispevati svojega deleža v novem znanju Nemotiviranost za ustvarjanje nekaterih posameznikov v timu Domači igralci ne vidijo koristi svojih prizadevanj, saj jih doma ne cenijo v tujino pa težje pridejo Relfektivna sposobnost ocenjevanja nogometne igre
Proizvajanje - izvajanje	<ul style="list-style-type: none"> Organizacijske naloge posameznih igralcev so točno določene Posameznik izvaja naloge, ki so njemu v največjo korist Uspešno izvajanje nalog posameznikov z vidika vseh udeležencev v procesu je učinkovito izvajanje 	<ul style="list-style-type: none"> Z točno določenimi nalogami se duši ustvarjanost nogometne igre Posameznikova dobra izvedba je z vidika celote lahko škodljiva izvedba Zaradi uspešnega izvajanja nalog posameznikov z vidika vseh udeležencev v procesu trpi učinkovitost izrabljanja vseh sredstev
Trženje - menjavanje	<ul style="list-style-type: none"> Pogodbena urejenost med vsemi udeleženci je najbolj zanesljiva Zadovoljevanje interesov vseh udeležencev v procesu trženja nogometne igre Povezovanje med udeleženci v nogometni igri je na lastninskem nivoju Večji vpliv nelastninskih udeležencev društva bi zadovoljeval lahko tudi le teh 	<ul style="list-style-type: none"> Če interesi niso pogodbeno definirani se ne izpolnjujejo Kapitan ladje je neznan in pot ni definirana tako, da hitro prevlada najmočnejši v menjalnih razmerjih Udeleženci nogometne igre ki niso lastninsko povezani z težje izpolnjujejo svoje interese v klubu Nelastninski udeleženci bi lahko ob najmanjšem problemu zapustili neformalno organiziranost, če ta menjava med udeleženci ne bi temeljila na močni kulturi delovanja.

Utemeljitev trditev za "Inoviranje":

Egoizem dela v klubu se vidi v izjavah in videnjih udeležencev, ki ob vsakem malem problemu oz. neprijetnem pripetljaju izvlečejo sebe iz situacije in obtožijo drugega udeleženca za največjega krivca nastale situacije. Take izjave in delovanja samo potrjujejo misel o pomanjkanju poistovetenja z ekipo in svojo okolico in ustvarjanju skupnega znanja. Tudi klubi izgubljajo veliko sredstev z organiziranimi scout službami, ki iščejo rojenega genijaj drugje. Igralci pa v sodelovanju z agenti gledajo le na izkoriščanje kratkoročnih koristih in nimajo ne volje ne znanja za kaj več kot le čiste prodaje, saj je konec koncev tudi kultura v kateri delujejo izkoriščevalsko naravnana, ki ne vidi ali ne zna videti dolgoročnih posledic ali neizkoriščenih proložnosti.

Utemeljitev trditev za "Proizvajanje – izvajanje":

Vse oziroma večina nalog na nogometnem igrišču je točno definiranih in določenih, zato vedno bolj prevladujejo atletske tipi nogometašev, kjer je znanje posameznika izredno dobro eksplicitno določeno. Pri takih normativih pa se omejuje posameznikova ustvarjalnost, ki je nujno povezana z nogometno igro oz. z kakršno koli igro nasploh. Zaradi cenjenosti individualnosti tudi sami igralci ravnajo temu primerno in z primesjo egoizma izvajajo svoje naloge. Ker se trenerji bojijo za svojo službo pri svojem delu sledijo logiki kratkoročnih rezultatov za ceno dolgoročne uspešnosti, čeprav nekateri trenerji zelo dobro kombinirajo oba vidika.

Utemeljitev trditev za "Trženje – menjavanje":

Ker smo narod ali kultura narodov, ki se zelo rada tožari so vse obveznosti zaradi strahu pred delovanjem druge strani pogodbeno urejene in podpisane in napisane črno na belem. Zaradi kulture, ki temelji na pisnih pogodbah, se zelo rado zanemari ostale interese ostalih udeležencev v nogometni igri. Tako se zelo redko upošteva interese navijačev, če ti le niso lastninsko povezani z klubom. Kljub temu, da so klubi organizirani kot društva navijači ne vidijo koristi, ki jih članstvo v klubu nudi. Tudi sponzorji gledajo na sodelovanje samo z vidika izpolnjevanja pogodbenih obveznosti in še to v točki, kjer mesečno nakazujejo denar klubu.

Tabela 6, Zamisel sinteze urejanja in povezovanja

	Kako nadgraditi urejanje in povezovanje - predlogi
Inoviranje	<p>Ena izmed libertalnih trditev je tudi delovanje nevidne roke Adama Smitha. Ta nevidna roka naj bi delovala tako, da ob egoističnem delovanju posameznikov za čim večje koristi le ti nehote z svojim delovanjem koristijo tudi svoji okolici (win-win situacija). Žal ali na srečo ta trditev v nogometni igri po mojem mišljenju ne velja. Lep primer za to je branilski par, katerih naloga je ne prejeti zadetka od svojih neposrednih napadalcev (igra 2v2). Če bi se eden izmed njih osredotočil samo na svojo igro in popolnoma onеспособil svojega napadalca, drugi pa zaradi slabšega znanja prejel zadetek od svojega brez pomoči svojega soigralca. Tako bi v celi sezoni en branilec popolnoma onеспособil vse napadalce (prejel 0 golov) drugi pa bi prejel 36 golov. Na srečo se boljši obrambni igralec »žrtvuje« tako, da sam prejme v sezoni npr. 10 golov na račun pomoči drugemu branilcu, ki jih lahko po novem prejme samo npr. 20. Tako skupaj prejmeta lahko 30 golov od prejšnjih 36. Novo znanje se tako skriva v sinergijah in sodelovanju in ne tekmovanju. Zato predlagam klubu timsko delo na vseh nivojih kluba čeprav obstaja velika nevarnost, da tega »žrtvovanja« ne opazi ali prepozna večina ljudi.</p>
Proizvajanje - izvajanje	<p>Predlagam osredotočenje kluba na dolgoročno uspešnost in zanemarjanje kratkoročne učinkovitosti. Zakaj? Klubi, ki bodo začeli z delom na tem vidiku bodo vplivali na delovanje posameznikov, ki so gonila delovanja. Tako bodo igralci začeli razmišljati, da se bolj splača biti celovita osebnost, ki zahteva tudi nekaj vlaganj v samega sebe in žrtvovanje v korist celote, kot pa samo izkoriščanje individualnih lastnosti brez sodelovanja z okolico. Tudi trenerji bodo spremenili svoje delo, če bi dobili občutek, da dolgoročna uspešnost šteje bolj kot kratkoročna učinkovitost. Tako bi tudi oni lahko prenašali znanje in čas na igralce z vidika dolgoročne uspešnosti. Kako to doseči? Na to vprašanje ne nejdem odgovora, saj je to povezano z kulturo okolja. Ker tudi etika kot sam ponuja na ista vprašanja različne odgovore je tudi pri tem vprašanju zelo odvisno, katero etično smer zagovarjamo. Kaj je dobro in kaj je slabo je odvisno samo od zornega kota opazovalca. Vendar človek je družbeno bitje zato moramo gledati na človeka kot namenjenega samemu sebi oz. družbi kot pa sredstvo drugemu človeku. Žal pa družba ne dopušča družstvene ureditve kar je paradoksalno, saj nogometna društva iz dneva v dan težje shajajo v prostoru.</p>
Trženje - menjavanje	<p>Povezava med različnimi udeleženci nogometne igre je še vedno urejena na pogodbeni podlagi. To je rezultat vseh dejavnikov, ki delujejo na posameznika predvsem pa občutka strahu, da ne bo dobil tistega kar se je dogovoril. Ker pa je prihodnost neznana, pa je dolžina trajanja pogodb relativno kratka, zopet zaradi občutka strahu pred neznano prihodnostjo. Žal je strah največkrat opravičen. Zato predlagam organiziranje kluba na način, da bodo člani društva tako navijači, sponzorji, starši otrok, igralci in vsaka oseba, ki želi biti član nogometne skupnosti. To zakonodaja omogoča in le v tem primeru današnji opravičen strah pred neizpolnjenimi obveznostmi in neznano prihodnostjo verjetno močno splahnel. Tako se bo čas lahko veliko bolje uporabil za bolj koristne stvari kot kratkoročnega iskanja možnih sodelavcev.</p>

4. Poslovođenje in vodenje

Tabela 7, Razsežnosti konceptov organizacije poslovođenja in vodenja

	Organizacija kot instrument - poslovođenje	Organizacija kot skupnost interesov - vodenje
Inoviranje	<ul style="list-style-type: none"> Klub znanje igralcev vrednoti skozi statistične podatke Če igralec premalo prispeva k skupnemu rezultatu, se ga klub hitro znebi in zamenja z drugim Igralci so tretirani kot nevoljni dela, zato jih je potrebno »gnati« in najboljši način za to je avtokracija kot stil vodenja Kulturne značilnosti igralcev se ne upoštevajo, saj to za samo nogometno igro ni pomembno Trenerji so do napak netolerantni in taki igralci so hitro zamenjani z konkurenco, ki je vedno prisotna 	<ul style="list-style-type: none"> Znanje izgralcev je vrednoteno preko zadovoljstva navijačev Igralec je določena vrednost ekipe, tudi če malo prispeva k skupnemu rezultatu, saj gre za večdimenzionalno prepletanje vplivom med sodelavci Igralci so tretirani s strani trenerjev kot voljni dela z neomejenimi zmožnostmi, zato delegiramo delo v določenem obsegu Pri usmerjanju delovanja igralcev se upošteva okolje iz katerega ta igralec izhaja Ljudje so temeljna zmožnost in ljudje se tudi motijo, zato so trenerji tolerantni do napak, ki jo izkoristijo za krepitev boljše osebe in posledično boljšega igralca
Proizvajanje – izvajanje	<ul style="list-style-type: none"> Trenerji med tekmo ne dopuščajo »presenečenj«, in če do njih pride, jih je potrebno v bodoče minimizirati Inkaso na tekmi mora biti večji od vseh stroškov, v drugačnem primeru je klub preslabo poslovođil zadevo Neracionalnih potez igralcev, ki ne prinašajo koristi ekipi, trener ne tolerira Delovanje vseh igralcev na igrišču in izven njega je v naprej »naročeno« Trenerji uporabljajo pozicijsko moč pri nalaganju dela igralcem 	<ul style="list-style-type: none"> Ustvarjalnosti, igrivost in nepredvidljivost so sestavine izvajanje nogometne igre, zato trenerji to spodbujajo Tudi če je inkaso na tekmi manjši od vseh stroškov, so lahko še vedno interesi vseh zadovoljeni Tudi neracionalne poteze igralcev so sestavni del nogometa in šova, zato so trenerji do tega strpni Delovanje igralcev je le okvirno določeno, prepovedano je samo tisto, kar škodi nogometu kot tekem. Trenerji uporabljajo sodelovalno, timsko moč pri skupnem določenju nalog igralcev
Trženje - menjavanje	<ul style="list-style-type: none"> Klub želi čim bolj poceni kupiti igralce in čim dražje prodati nogometno igro navijačem, sponzorjem in drugim ustanovam Klubi izkoriščajo svojo politično moč za »prisilna« sponzoriranja kluba Igralci so denarno nagrajujejo, merilo pa so športni rezultati Inforamcije ki prihajajo iz kluba so namenjene predsem manipulativnem vplivanju na percepcijo zunanjih oseb in organizacij 	<ul style="list-style-type: none"> Navijači, sponzorji in ostale ustanove dajo klubu toliko, da zadovoljijo skupne potrebe Klubi pri trženju z okoljem poiskujajo najti skupne interese Igralci, navijači, sponzoriji in ostale organizacije moramo biti nagrajene enako za svoj prispevek Informacije ki prihajajo iz kluba, so namenjene obveščanju nepristranskemu obveščanju zunanjih oseb

Utemeljitev trditev za "Inoviranje":

Igralci v klubu so vredni toliko, koliko se da razbrati iz statističnih podatkov o danih golih, asistencah, dobljenih duelih, točnih podaj itd. Tako igralci, ki imajo slabe »kvantitativne« rezultate veljajo za slabe igralce in jih je potrebno čim prej zamenjat z igralci, ki imajo te kazalnike boljše. S tem se poenostavi neskončno situacij (samo interakcij je med 11 igralci 55 , ki jih je težko kvantitativno ovrednotiti). Trenerji so pri svojem delu avtoritativni, saj oni najboljše vedo kako je potrebno igrati nogomet (imajo licenco) zato ostali samo izvršujejo naročeno, in vsi igralci so le lenuhi, če ne bi bilo tako dobrih trenerjev, da jih spravijo v red. Tako se celotno znanje in znanost o nogometu skriva v glavah trenerjev, igralci so zato, da to idejo spravijo v realnost.

Utemeljitev trditev za "Proizvajanje – izvajanje":

Vsako presenečenje med izvajanjem tekme ni zaželeno, saj je trener že vse predvidil pri pripravi na tekmo. Tudi poteze, ki jih izvedejo igralci in so neracionalne za ekipo, a lepe na oko, trener in posredno tudi klub ne tolerirajo. Tudi vsaka kardinalna napaka igralcev, ki vpliva na rezultat, se naslednjič »predvidi« tako, da na njegovo mesto postavijo igralca, ki v svoji kartoteki (še) nima take napake (ponavadi mlajši igralci), ki pa kot po pravilu kasneje ponovijo delo svojih starejših kolegov. Trenerji so pri svojem izvajanju svojega dela oziroma prenašanju znanja na igralce poslužujejo diplom in licenc oziroma argumentov »argument ad persona« .

Utemeljitev trditev za "Trženje – menjavanje":

Igralci so za svoje delo v klubu plačani po učinku, praviloma je ta učinek rezultatsko ovrednoten. To pomeni, da boljši igralci se avtomatsko pomikajo k klubom, ki bolje plačajo njihove usluge, saj je nogomet kolektivn igra, kjer je posameznikov delež izmerjen kot povprečje ekipe. Klub pri pogajanjih z igralci uporablja zavajajoče informacije, ki temelji tako na pozitivni kot negativni manipulaciji. Ko privablja igralce od zunaj uporabi pozitivno, za podaljšanje pogodb domačih pa negativno manipulacijo.

Tabela 8, Ocena priložnosti in nevarnosti pri poslovanju in vodenju

	UGOTOVLJENO STANJE	
	Priložnosti – prednosti in izzivi	Nevarnosti – slabosti in grožnje
Inoviranje	<ul style="list-style-type: none"> • Statistični podatki o igralcih lahko hitro ponudijo odgovor na vprašanje o znanju, ki ga ima igralec • Če bi klub upošteval kulturne značilnosti okolja v katerem deluje in svojih igralcev, bi lahko vpeljal novo dimenzijo in trajnost odnosov • Znanje od igralcev se dobi le s pravim avtorskim stilom vodenja in od igralcev dobimo toliko, kolikor rabimo za svoje delovanje 	<ul style="list-style-type: none"> • Ker je nogomet kolektivna z veliko interakcij med samimi igralci in okoljem, nam statistika lahko zapelje na napačno sled • Upoštevanje kulturnih značilnosti okolja in igralcev, bi samo kvarilo učinkovitost delovnja, saj česar ne poznamo ne moremo meriti • Če zahtevamo od igralcev točno določeno delo to tudi vedno dobimo in za vse ostalo smo lahko ali pa tudi ne prikrajšani. Nikoli ne bomo zvedeli.
Proizvajanje - izvajanje	<ul style="list-style-type: none"> • Ker trenerji ne dopuščajo »presenečenj« je cela igra že v naprej odigrana v trenerjevi glavi, zato je taka igra najbolj učinkovita • Vsaka neracionalna poteza igralcev se kaznuje in racionalna poteza nagraduje, tako se skrbi za učinkovitost in najboljše rezultate • Trenerji črpajo moč svojega delovanja v poziciji moči položaja, ki zahteva malo časa za uporabo in je zato časovno učinkovita 	<ul style="list-style-type: none"> • Ker trenerja med seboj odigrata tekmo že v pripravi na njo, se na sami tekmi izgubi čar nogometne igre, kot je spontanost in ustvarjalnost igre • Korenček in palica sta bolj sredstvo uklonjevanja delovanja posameznikov, s tem pa se izgubi možnost identificiranja in internaliziranje delovanja posameznikov • Ob prvi priložnosti se delovanje igralcev spremeni in vedenje opusti, ponavadi ob zmanjšanju ugleda trenerja zaradi poteze predsednika pred igralci.
Trženje - menjavanje	<ul style="list-style-type: none"> • Klubi pri interakciji z okoljem želijo priti kot zmagovalci, saj če oni dobijo drugi to isto izgubijo. Kratkoročno je to učinkovito • Pri pogajanjih z okolico si klubi prislužujejo prisile zaradi moči, ki jo imajo v politiki oz. osebni interesi so močni. • Začetek sodelovanja je vedno na temelju manipulacije, saj je ta učinkovita in malo zahtevna 	<ul style="list-style-type: none"> • Na dolgi rok smo vsi zmagovalci in vse se izenači, tako da izgubljajo klubi s takim delovanjem možnost danes ustvariti dolgoročni uspešen odnos • Druge oblike pogajanj se zaradi kratkovitosti politike kluba onemogočene • Z takim načinom dela s svojo okolico si klubi zapirajo vrata v dolgoročno sodelovanje, ki bi temeljil na zaupanju

Utemeljitev trditev za "Inoviranje":

Sodobna nogometna igra naj bi temeljila na znanosti, katerih rezultati pa so lahko hitro zavajajoči, saj so dani rezultati vzporedni z ekonomsko logiko. Ekonomska logika pa pravi, da če je posamezniku naredi več in bolje kot prej se tega ne da implicirat na družbo. Lep primer za to je kmetijska proizvodnja, kjer v primeru da vsi pridelajo več in boljši pridelek vodi nujno v manjši skupni prihodek in posledično manjši individualni plen. Induktivno sklepanje v nogometni znanosti tudi ne deluje tudi, saj to dokujejo ekipe, ki imajo smo zvezdnike v ekipi a kljub temu igra in rezultat trpita.

Utemeljitev trditev za "Proizvajanje – izvajanje":

Trenerji veliko časa namenijo pripravi na tekmo, kjer v tisto enega tedna naštudirajo in preštudirajo svoje nasprotnike. V tem tednu odigrajo simultanke v svoji glavi in tudi na ta način pripravijo ekipo za tekmo. Tako vsak igralec dobi točno določeno nalogo, tako, kot jo je sposoben igralec opraviti v njegovi glavi. Žal se s tem nikoli ne izve prava vrednost nogometnih igralcev in tako navijači, sponzorji mediji postanejo prikrajšani za marsikateri užitek, razen v primeru, če gojijo isto filozofijo kot sam trener. Tako pa se težko prepoznajo prave sposobnosti igralcev.

Utemeljitev trditev za "Trženje – menjavanje":

V slovenskem nogometu se v upravah zadržujejo ljudje, ki tega dela ne opravlajo profesionalno ampak volontersko. Zato pri delovanju v klubsko korist izbirajo metode, ki jim ne vzamejo veliko časa, to pa so metode, ki temeljijo na prisili ali kompromisu. Tak način pogajanja se uporablja tako pri delu s svojimi delavci oz. sodelavci kot z zunanjim okoljem in temeljijo na kratkoročnosti, saj se tudi funkcije vezane na delo uprave, ki se potrjuje vsako leto na skupščini kluba. Ravno zaradi kratkega obdobja upravljanja, so tudi metode prepričevanja bolj naknjene k zavajanju in manipuliranju kot pa sodelovanju in upoštevanju dolgoročnih interesov.

Tabela 9, Zamisel sinteze poslovođenja in vodenja

	Kako nadgraditi poslovođenje in vodenje - predlogi
Inoviranje	<p>Zanimivo, da je trenutno stanje tako, da imajo trenerji pri svojem delu izreden občutek, ki pa ga uporabljajo tudi pri zadevah, ki so kvantitativno hitro izmerljive, vendar zaradi pomankanja znanja in sredstev niso merjene. Zato predlagam kvantitativna merjenja predvsem pri začetni selekciji, saj se tako izognemo napakam, ki so jih drugi že imeli. Predvsem mislim na attribute, ki so gensko dani in se ne spreminjajo skozi čas npr. agilnost in štartna hitrost. Z pravilno selekcijo bi skozi čas prihajali tudi vedno boljši rezultati, saj se naravne omejitve posameznika slej ali prej pokažejo. Pri tem, ko pri selekciji upoštevamo kvantitativna merila pa moramo tudi biti zelo pozorni, da ne spregledamo oseb, z nadpovrečno konativno ali kognitivno sposobnostjo. Take osebe lahko kljub malo slabšemu izhodiščenu položaju vse to hitro nadoknadijo in se hitreje približajo svojim zmožnostim in tako lahko mnogo več prispevajo k znanju in konkurenčni prednosti organizacije. Dobri športniki so tudi dobri matematiki.</p>
Proizvajanje - izvajanje	<p>Nogomet je ustvarjalna igra, je igra duha in telesa in potrebno jo je razumeti kot igro. Nogomet ni znanost, znanost pa lahko pomaga nogometni igri in v tem duhu jo je potrebno graditi. Zato je potrebno graditi igro na ustvarjalnosti, ki pa ne sme biti omejena s strani trenerjev in vodstva. Trenerji in vodstvo lahko omejijo igro samo v okvirjih, ki jih določa znanost, v detajle pa se ne bi smeli spuščati, saj nogomet vedno znova dokazuje, da je nepredvidljiva ne glede na to, koliko jo poiskujejo trenerji v naprej določiti. S tem se tudi trenerji otreseje dlakocepskega vedenja, ki je koristno le za hip in na prvi pogled. Kakšen potencial skrivajo igralci v sebi ne moremo izvedeti, dokler jim ne omogočimo, da pokažejo vsega kar znajo. Pričakovati od njih le toliko kolikor nam to koristiti ni pravi način spodbujanja k gibalni izraznosti igralcev. Zato naj trenerji ohranjanjo znanstvena spoznanja o nogometu in ta spoznanja naj kritično umestijo v skupnost</p>
Trženje – menjavanje	<p>Pri sodelovanju kluba z svojo okolico morajo klubi začeti gledati dogoročne koristi vseh vpletenih strani. To pa nujno pomeni, da mora biti cilj pogajanja sodelovanje in mora temeljiti na identifikaciji vseh nogometnih udeležencev z nogometno igro. Še bolje je, če bi se udeleženci internalizirali z nogometno igro, saj bi to pomenilo, da so ustvarjeni temelji za dolgoročno sodelovanje. Da bi dosegli tako stanje, pa je prvi vrsti potrebno odstraniti vse negativne prizvoke, ki jih ta trenutek ima nogometna igra v Sloveniji. Žal v Sloveniji velja prepričanje, da je nogomet balkanski šport in kot tak, si ne zasluži mesta v našem prostoru. Tako kulturo razmišljanja bo težko spremeniti hitro, zato je potrebno ali spremeniti miselnost ljudi, da nismo hlapci, ki delamo samo to kar nam je naročeno ampak znamo v svojem bitu biti tudi ustvarjalni in nepredvidljivi, ali pa spremeniti nogometno igro, kjer bo vse predvideno in bodo igralci opravljali »hlapčevska« dela, da bodo ljudje lahko doživeli katarzo. Sam bi izbral prvo pot. Kjer začeti? Pri medijih, saj imajo mediji izredno moč vplivanja na posameznika. Kako? Počasi a z dano vizijo pred očmi.</p>