

UNIVERSITATEA BABEȘ - BOLYAI
FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI GESTIUNEA AFACERILOR
DEPARTAMENTUL DE MANAGEMENT

TEZĂ DE DOCTORAT

- REZUMAT -

STUDIU PRIVIND PERFEȚIONAREA MANAGEMENTULUI
CLUBURILOR SPORTIVE DE DREPT PRIVAT

Conducător științific
Prof.univ.dr. Liviu ILIEȘ

Doctorand
Cosmin-Mihai MOCA

CLUJ –NAPOCA
2014

CUPRINS

CAPITOLUL 1. MANAGEMENTUL ORGANIZAȚIILOR/CLUBURILOR SPORTIVE	11
1.1. Teoria organizațională	11
1.2. Conceptul de management	16
1.2.1. Funcțiile managementului în organizațiile sportive	18
1.2.1.1. Funcția de previziune (planificare)	18
1.2.1.2. Funcția de organizare	22
1.2.1.3. Funcția de conducere (Leading)	23
1.2.1.4. Funcția control-evaluare	24
1.2.2. Nivelurile managementului în organizațiile sportive	27
1.2.3. Managerii în organizațiile sportive	32
1.3. Leadership în organizația sportivă	34
1.3.1. Stiluri de leadership în organizația sportivă	34
1.3.2. Puterea în organizația sportivă	38
1.4. Managementul calității totale	41
1.4.1. Orientarea către client	42
1.4.2. Îmbunătățirea continuă a calității	43
1.4.3. Leadershipul în cadrul Managementului Calității Totale	44
1.5. Rolul și particularitățile managementului resurselor umane în cluburile sportive	45
1.6. Managementul financiar în organizația sportivă	52
1.6.1. Bugetul de venituri și cheltuieli al organizației sportive	53
1.6.1.1. Elementele bugetului de venituri și cheltuieli al organizației sportive	54
1.6.1.2. Întocmirea bugetului organizației sportive	55
1.6.2. Aspecte privind previziunile financiare în organizația sportivă	55
1.7. Managementul strategic în organizațiile sportive	58
1.7.1. Importanța strategiilor în organizațiile sportive	59
1.7.2. Formularea și implementarea strategiilor	60
1.7.3. Ce este strategia unei organizații ?	62
1.7.4. Nivelele strategiei	64
1.7.5. Strategii de creștere	64
1.7.6. Strategii de stabilitate	66
1.7.7. Strategii defensive	66
1.7.8. Combinații de strategii	67
1.7.9. Strategii la nivel de afacere (business)	67
1.7.9.1. Strategia leadershipului prin cost	67
1.7.9.2. Strategia de diferențiere	69
1.7.9.3. Strategia focalizată	70
1.7.9.4. Alte tipuri de strategii ce se pot aplica la nivelul organizației sportive	72
CAPITOLUL 2. ORGANIZAȚIA SPORTIVĂ	74

2.1. Conceptul de organizație	74
2.1.1. Definirea organizației sportive.....	75
2.2. Perspective și abordări a organizațiilor	79
2.2.1. Perspectiva rațional-instrumentală a organizației	79
2.2.2. Perspective în abordarea organizațiilor ca sisteme sociale.....	80
2.2.3. Perspective de abordare culturală a organizațiilor	81
2.2.4. Abordări ale organizației sportive.....	83
2.2.4.1. Organizațiile centrate pe nevoile individului și a grupului	84
2.2.4.2. Organizațiile ca centre de procesare a informațiilor	85
2.2.4.3. Organizațiile abordate din perspectiva culturală.....	86
2.2.4.4. Organizațiile ca “sisteme politice”	86
2.2.4.5. Organizațiile ca instrumente de dominare	87
2.3. Mediul de afaceri al cluburilor sportive	89
2.3.1. Mediul extern	89
2.3.2. Mediul specific.....	92
2.4. Obiectivele organizaționale	96
2.4.1. Importanța obiectivelor organizaționale	96
2.4.1.1. Luarea deciziilor	96
2.4.1.2. Evaluarea performanței	97
2.4.1.3. Diminuarea incertitudinii	97
2.4.1.4. Direcționarea și motivarea angajaților	97
2.4.1.5. Stabilirea legitimității.....	98
2.4.2. Tipologia obiectivelor organizaționale	98
2.4.3. Obiectivele diferitelor subunități vs. obiective generale.....	100
2.4.4. Dezvoltarea unui sistem de obiective eficiente	100
2.4.5. Crearea unei organizații sportive bazată pe obiective.....	103
2.4.5.1. Sistemul de obiective	103
2.4.5.2. Stabilirea de priorități între obiectivele specifice	103
2.4.5.3. Benchmarking	103
2.4.5.4. Obiective flexibile.....	105
2.5. Clienții și organizația	106
2.5.1. Implicarea clientului/consumatorului în managementul clubului sportiv	107
2.6. Evaluarea performanței întreprinderii sportive	109
2.6.1. Conceptul de performanță organizațională	109
2.6.2. Alte criterii ale performanței organizaționale	114
2.6.3. Eficacitate și eficiență în organizațiile sportive	117
2.6.3.1. Metoda realizării obiectivelor	118
2.6.3.2. Metoda resurselor sistemului	120
2.6.3.3. Metoda procesului intern	122
2.6.3.4. Metoda stakeholderilor strategici	123

2.6.3.5. Metoda valorilor concurente	124
2.7. Diagnosticul organizațional – concept, tipologie, modele și etape	126
2.7.1. Definirea diagnosticului organizațional.....	126
2.8. Calitatea produselor/serviciilor	131
CAPITOLUL 3. MARKETINGUL CLUBURILOR SPORTIVE	134
3.1. Rolul marketingului în organizațiile/cluburile sportive	134
3.2. Implementarea mixului de marketing în organizațiile sportive	136
3.3. Serviciile din industria sportului	137
3.3.1. Conceptul de servicii.....	137
3.3.2. Particularitățile serviciilor sportive.....	138
3.3.3. Produsul/serviciul organizației sportive.....	139
3.3.3.1. Conceptul de produs sportiv	140
3.3.3.2. Dezvoltarea produsului și poziționarea.....	144
3.4. Clienții	145
3.4.1. Păstrarea clienților	146
3.4.2. Relații publice	146
3.4.3. Relațiile cu media	147
3.5. Piața serviciilor sportive	147
3.5.1. Cererea pe piața sportului	152
3.5.2. Managementul ofertei	155
3.5.3. Vânzările personale.....	157
3.6. Marketingul direct	159
3.7. Politica de tarif în cadrul clubului de sport	160
3.8. Politica de comunicare în organizația sportivă	164
3.9. Vânzările	166
3.10. Studiul pieței organizației sportive (clubului sportiv)	169
3.11. Dezvoltarea unui plan de marketing	170
3.11.1. Segmentarea pieței și determinarea țintelor cheie	170
3.11.2. Dezvoltarea pieței folosind conceptul de implicare.....	171
3.12. Utilizarea mixului de marketing în fundamentarea strategiilor	172
3.13. Preocupări privind identitatea, notorietatea și imaginea clubului sportiv	173
3.14. Notorietatea cluburilor sportive. Studiu de caz pe exemplul cluburilor de tenis din Cluj-Napoca	175
CAP.4. STUDIU EMPIRIC PRIVIND ÎMBUNĂTĂȚIREA EFICACITĂȚII ȘI EFICIENȚEI MANAGEMENTULUI CLUBURILOR SPORTIVE DE DREPT PRIVAT	179
4.1. Metodologia cercetării	179
4.1.1. Obiectivele cercetării	179
4.1.2. Eșantionul cercetării.....	180
4.1.3. Instrumentele cercetării.....	182

4.2. Analiza datelor și interpretarea rezultatelor	184
4.2.1. Factori care determină performanțele de ansamblu a managementului organizației.....	184
4.2.2. Factori luați în considerare pentru îmbunătățirea performanțelor activităților și proceselor de management în organizația sportivă.....	187
4.2.2.1. Management general.....	187
4.2.2.2. Servirea clienților, factor esențial în îmbunătățirea eficacității și eficienței organizației/clubului sportiv.....	188
4.2.2.3. Managementul resurselor umane.....	191
4.2.2.4. Promovarea imaginii clubului.....	192
4.2.2.5. Performanța organizațională.....	193
4.3. Studiu empiric privind percepția clienților asupra ofertei și promovării imaginii unui club sportiv, cu scopul de a îmbunătăți cota de piață și notorietatea acestuia....	194
4.3.1. Prezentare generală a Tennis Club.....	195
4.3.2. Metodologia cercetării.....	198
4.3.3. Prelucrarea datelor și interpretarea rezultatelor.....	201
4.3.3.1. Evidențierea principalelor legături statistice între principalele variabile.....	202
4.3.3.2. Structura și impactul asupra legăturilor legate de comportament, utilizând tehnici de analiza varianței referitoare la impactul variabilelor calitative: “ <i>Sex, Mgos, Fpart, Studi</i> ”.....	224
4.3.3.3. Analiza varianței legăturilor privind asocierea variabilele calitative: “ <i>Sex, Mgos, Fpart și Studi</i> ”.....	246
4.3.4 . Concluzii.....	262
4.4. Model de evaluare a satisfacției clienților față de serviciile furnizate de clubul sportiv Tennis Club.....	264
4.5. Concluzii privind perfecționarea managementului cluburilor sportive de drept privat.....	270
CAP.5. CONCLUZII ȘI CONTRIBUȚII PERSONALE.....	273
5.1. Obiectivele cercetării și ipotezele de lucru.....	273
5.2. Limitări metodologice și practice.....	276
5.3. Direcții noi de cercetare.....	276
BIBLIOGRAFIE.....	277
ANEXE.....	284
ANEXA 1 CHESTIONAR PRIVIND MANAGEMENTUL CLUBURILOR SPORTIVE DE DREPT PRIVAT.....	284
ANEXA 2. CHESTIONAR PRIVIND MANAGEMENTUL CLUBURILOR SPORTIVE DE DREPT PRIVAT (Date prelucrate).....	289
ANEXA.3. ANALIZA PERCEPȚIILOR CLIENȚILOR FAȚĂ DE IMAGINEA ȘI NOTORIETATEA CLUBULUI SPORTIV „TENIS CLUB”, DE CALITATEA SERVICIILOR REALIZATE ȘI FURNIZATE ȘI DE MODALITĂȚILE DE PROMOVARE.....	293
CHESTIONAR 2.....	293
ANEXA 4. SCORURILE MEDII PENTRU VARIABILELE – CHESTIONAR 2.....	295

Anexa 4.1. Scorul mediu pentru componentele variabilei CalOfer	295
Anexa 4.2. Scorul mediu pentru componentele variabilei CalServ	296
Anexa 4.3. Scorul mediu pentru componentele variabilei Atsm	297
Anexa 4.4. Scorul mediu pentru componentele variabilei Respectul față de clienți	297
Anexa 4.5. Scorul mediu pentru componentele variabilei RespSoc	298
Anexa 4.6. Scorul mediu pentru componentele variabilei CalWeb.....	298
Anexa 4.7. Scorul mediu pentru componentele variabilei CalCurs. PolPret	298
Anexa 4.8. Scorul mediu pentru componentele variabilei CalAntr.	299
Anexa 4.9. Scorul mediu pentru componentele variabilei FidelCl.....	299
Anexa 4.10. Scorul mediu a variabilelor chestionarului nr. 2.	299
ANEXA.5. STRUCTURILE ȘI ORGANIZAȚIILOR SPORTIVE INTERNAȚIONALE ȘI DIN ROMÂNIA	300
ANEXA 6. LISTA CLUBURILOR SPORTIVE DE DREPT PRIVAT CARE FUNCȚIONEAZĂ PE RAZA MUNICIPIULUI CLUJ-NAPOCA.....	302

CUVINTE CHEIE

- *Cluburi sportive*
- *Management sportiv*
- *Managementul cluburilor sportive*
- *Managementul performanței*
- *Satisfacția clienților*
- *Produse și servicii sportive*
- *Îmbunătățirea performanței organizaționale*

INTRODUCERE

Competiția intensă pe piața serviciilor sportive caracteristică cluburilor sportive, în primul rând a celor private, este influențată în prezent de un nivel ridicat de incertitudine în rândul cluburilor sportive, fapt ce impune o îmbunătățire continuă a calității serviciilor furnizate. Pentru a-și asigura succesul, cluburile sportive trebuie să fie flexibile și să aibă o mare capacitate de adaptare la modificările bruște din mediul extern.

Cluburile sportive sunt tot mai mult preocupate de a elabora, dezvolta și implementa strategii pentru îmbunătățirea performanței organizaționale, sporind astfel rolul diagnosticului organizațional, respectiv al evaluării situației actuale a unui club sportiv în scopul identificării celor mai adecvate intervenții pentru dezvoltarea lui.

În studiul nostru evaluarea performanței cluburilor sportive se bazează pe instrumente cum ar fi chestionare și interviuri. Analiza managementului cluburilor sportive are ca scop identificarea disfuncționalităților organizaționale și evaluarea stării de bine a sistemului de management al organizației.

Responsabilitatea pentru performanță implică combinarea și coordonarea resurselor umane, materiale, tehnologice și financiare pentru a realiza scopurile organizației. Organizațiile, prin natura lor, sunt complexe și dificil de conduse.

Schimbarea graduală, în ultimii ani a fost înlocuită de schimbarea rapidă iar managerii trebuie să facă față acum la noi provocări datorită unui mediu schimbător, și tot mai incert, fapt ce intensifică competiția și ridică ștacheta pentru noile standarde de performanță, pe care echipa managerială trebuie să le atingă.

Datorită multiplelor opțiuni pe care consumatorul de sport le are, nu mai este suficient pentru o organizație sportivă, să fie doar condusă bine. Pentru a avea succes într-un mediu tot mai competitiv, astăzi fiecare organizație sportivă trebuie să facă față provocărilor, tot mai greu de anticipat cu exactitate, fapt ce determină managementul să se preocupe tot mai mult de performanță. Treptat, competiția forțează organizațiile sportive să crească calitatea serviciilor pe care le oferă, să crească satisfacția clienților, să crească viteza și flexibilitatea de a răspunde clienților, și să inoveze în permanență pentru a oferi noi servicii. Atingerea acestor noi standarde este responsabilitatea managerului sportiv.

1. OBIECTIVELE CERCETĂRII ȘI IPOTEZELE DE LUCRU

Principalul obiectiv al cercetării este: dezvoltarea unui model de analiză a managementului cluburilor sportive de drept privat, pentru identificarea factorilor care determină performanțele organizaționale și a bunelor practici, în scopul perfecționării acestuia și determinării modalităților de implementare a lor în cluburile sportive.

Pentru realizarea acestui *obiectiv general*, ne-am propus o serie de *obiective specifice*, care pot fi sintetizate astfel:

- elaborarea unui model de analiză a performanțelor activităților și proceselor, din cluburile sportive, în scopul identificării de măsuri de perfecționare a managementului și de creștere a performanțelor organizaționale;
- evidențierea avantajelor potențiale ale îmbunătățirii activităților și proceselor de management, utilizând un studiu (sondaj) în cluburile de sport private;
- identificarea de modalități specifice și bune practici în operaționalizarea activităților și proceselor, din domeniul managementului sportiv, în cluburile sportive de drept privat;
- identificarea celor mai adecvate modalități prin care managementul cluburilor sportive poate îmbunătăți eficacitatea și eficiența folosirii resursei umane, ținând seama de caracteristicile și particularitățile planificării, organizării conducerii și controlului în operaționalizarea activităților și proceselor din cluburile sportive de drept privat;
- optimizarea gestionării fluxurilor informaționale ca urmare a amplificării activităților și proceselor manageriale prin utilizarea tehnologiilor informaționale, și perfecționarea sistemului informațional de marketing, al organizațiilor sportive
- studiu privind percepția ofertei și notorietății unui club sportiv de drept privat, în rândul clienților efectivi și a celor potențiali
- elaborarea unui model de analiză și evaluare a satisfacției clienților, cu exemplificare la un club sportiv de drept privat reprezentativ.

Cercetarea a pornit de la următoarele ipoteze de lucru:

- *Ipoteza 1*: modelele de analiză ale managementului, în cluburile sportive de drept privat, trebuie adaptate atât în funcție de caracteristicile clienților, complexitatea proceselor, de specificul și particularitățile activităților sportive specifice, pe care le realizează, de caracteristicile cluburilor sportive care aplică și administrează aceste procese, precum și de caracteristicile resurselor umane (ale personalului angajat).

• *Ipoteza 2:* Elaborarea și implementarea strategiilor și politicilor manageriale, determină eficacitatea și eficiența operaționalizării activităților și proceselor desfășurate în cluburile sportive, respectiv a performanțelor organizaționale.

- *Ipoteza 3:* Impactul implicării angajaților în activitățile și procesele organizației sportive este mai puternic atunci când acestea au un caracter mai complex. variabilele de structură au impact asupra calitatii modelelor și parametrilor acestora.
- *Ipoteza 4:* Între calitatea ofertei și calitatea cererii clienților, există o puternică legătură, sintetizată, în variabilele calitatea serviciilor (CalServ) și atașamentul clienților față de club (*Atsm*).
- *Ipoteza 5 :*Între variabila dependentă „*Cerere*” și variabila factor *Reput* există o strânsă legătură.
- *Ipoteza 8.* Calitatea ofertei este determinată în mare măsură de variabilele calitatea cursurilor de tenis prestate pentru clienți (CalCurs), politica de preturi/tarife a clubului (PolPreț), calitatea antrenorilor (CalAntr) și programele de fidelizare a clienților (FidelClien).

2. METODOLOGIA CERCETARII

2.1 Esantionul cercetării

Eșantionul a fost format din organizații sportive de drept privat. Am folosit un eșantion dirijat format dintr-un grup de 42 cluburi, reprezentative în domeniu, care ne-au asigurat sprijinul în abordarea acestui tip de cercetare. Acest motiv ne-a permis să realizăm un studiu explorativ în care am implicat persoane, cu preocupări și funcții în managementul cluburilor sportive de drept privat. Pentru alegerea eșantionului am încercat pe de o parte să alegem cluburi reprezentative, din Cluj-Napoca (Anex 5) care prezintă variabilele și caracteristicile cele mai importante pentru modelul folosit de către noi, respectiv cluburi de drept privat, iar pe de altă parte omogenitatea și reprezentativitatea organizațiilor, în sensul că 23,80 %, din cluburile investigate, sunt cluburi tenis, 21,42 cluburi de fotbal iar 19,04 cluburi de baschet. Mărimea eșantionului a fost influențată de resursa timp și cost.

Din punctul de vedere al structurii, cluburile care au făcut obiectul cercetării sunt din următoarele domenii: Tenis 23,80%, Baschet 19,04%, Fotbal 21,42%, Handbal 4,76%, Volei 2,38%, Dans Sportiv 9,56%, Tir cu arcul 2,38%, Echitație 4,76%, Șah 4,76%, Snoker 2,48%, Înot 4,76%. (figura 4.1). Din punct de vedere al numărului de angajați, 35,71% au între 2-9 angajați, 54,77% au între 9-50 angajați, iar 9,52% au peste 50 angajați.

Distribuirea chestionarului populației vizate, respectiv managerilor și angajaților , din cluburile care au făcut obiectul studiului la care s-au adăugat și specialiști în domeniul managementului sportive, s-a realizat personal și pe mail, iar colectarea s-a făcut personal și prin poștă. Chestionarul a fost distribuit la 100 de persoane, din cadrul acestor cluburi, s-au primit 59, din care 48 au fost valide, ceea ce înseamnă o rată de raspuns de 48%, pe care o considerăm bună. Următorul pas a fost centralizarea, prelucrarea datelor și interpretarea rezultatelor, pe baza unei analize mai aprofundate a factorilor care determină performanța organizațională, cu focalizare pe relația dintre performanță și variabilele cuprinse în modelul folosit de către noi. Dacă ne referim la respondenți constatăm că 29 sunt manageri sportive (60,41%), 15 lucrători (11 antrenori, 4 personal administrativ), și 5 specialiști din învățământ și organismele de reglementare.

Cercetarea se concretizează în elaborarea unor concluzii și propuneri de perfecționare a managementului cluburilor sportive de drept privat ținând seama de rezultatele obținute.

Factorii considerați importanți care au fost luați în studiu la proiectarea chestionarului și la desfășurarea interviurilor se referă la:

- schimbările care au loc pe piața serviciilor sportive;
- strategiile, politicile și practicile din cluburile sportive de drept privat;

- cerințele tot mai mari pentru dezvoltarea potențialului personalului;
- externalizarea unor activități și procese din cluburile sportive.

2.2. Instrumentele cercetării

Cercetarea empirică a cuprins un prim sondaj, destinat managementului cluburilor sportive, respectiv identificarea factorilor care determină performanța cluburilor sportive de drept privat și identificarea bunelor practici, în scopul perfecționării managementului acestora, care poate fi folosit în studii explicative, în funcție de obiectivul general și obiectivele specifice ale cercetării.

După stabilirea eșantionului, am determinat tipul de informații care să corespundă obiectivului cercetării noastre, prin chestionar și interviu. În vederea analizei managementului organizației sportive s-a elaborat un chestionar pentru obținerea datelor în vederea cuantificării celor 78 de itemi ai modelului.

Chestionarul a fost pretestat pe un grup restrâns de specialiști, din practică și din teorie (cadre didactice de la Facultatea de Educație Fizică și FSEGA Universității Babeș-Bolyai). În urma pretestării chestionarul definitivat (Anexa 1) a fost distribuit personal și prin email managerilor și specialiștilor din cluburile sportive de drept privat din zona Transilvaniei și Banatului. Categoriile de răspunsuri folosite s-au bazat pe întrebări de tipul „DA” sau „NU”, respectiv 15 itemi, și 63 de întrebări pentru evaluarea acordului, pe o scală Likert, de la 0 la 4 (în care 0-dezacord total, 1- dezacord, 2- indeciși, 3- accord, 4-acord total), respectiv 63 de itemi, pentru evaluarea factorilor care determină performanțele organizaționale și eficacitatea managementului cluburilor sportive de drept privat. Pentru a obține scorul mediu la nivelul fiecărui factor, am calculat media aritmetică a valorilor acordului, de la cele 48 de chestionare, de la 0-4, cu frecvențele absolute, scorul mediu fiind cuprins între valoarea minimă 0 (dezacord total) și valoarea maximă (acord total).

Pentru a mări eficacitatea folosirii chestionarului, în obținerea informațiilor, am realizat și interviuri cu 19 persoane majoritatea lor fiind manageri sportivi (14 persoane) și 4 specialiști în managementul sportiv) din cluburile care au făcut obiectul studiului. Interviul folosit a fost de tip semi-structurat, el a cuprins un set de întrebări standard referitoare la: viziunea și misiunea organizației sportive, strategiile și politicile organizației, politica serviciului către clienți, strategiile de marketing, politicile de resurse umane, calitatea serviciilor și relația cu clienții, promovarea serviciilor, managementul calității, externalizarea unor activități și procese ale cluburilor, practici de motivare, recrutare și selecție a resurselor

umane, cultura organizațională, stilul de leadership etc. La acestea s-au adăugat și alte întrebări, pe parcursul derulării interviului.

Considerăm că interviurile și-au atins scopul, prin opiniile și informațiile pe care le-am obținut, care au servit la obținerea unor informații mai detaliate despre aspectele cuprinse în chestionar. Interviurile au durat în medie între 1-1,5 ore, iar discuția a fost înregistrată pe reportofon, după care a fost transcrisă.

La aceste instrumente, de strângere de informații, am adăugat și metoda observării, respectiv observația directă prin calitatea mea de participant activ într-un club de tenis, și de cadru didactic și cercetător la Facultatea de Educație Fizică din cadrul Universității Babeș-Bolyai.

Studiu empiric a urmărit elaborarea unui model de analiză a managementului cluburilor sportive de drept privat, cu scopul identificării și implementării bunelor practici și a modalităților de îmbunătățire a eficacității și eficienței acestuia, respective de creștere a performanțelor.

În acest scop ne-am axat cercetarea pe îmbunătățirea competențelor organizaționale, ale cluburilor sportive, în care domeniile cele mai importante, care au fost incluse în chestionar, sunt următoarele:

- *managementul*: în ce măsură cluburile sportive au abilitățile manageriale și experiența necesară pentru a valorifica oportunitățile și a face față posibilelor amenințări;
- *sistemele operaționale*: măsura în care cluburile sportive dispun de echipamente, cunoștințe, sisteme și proceduri care să le permită să-și gestioneze în mod eficace și eficient afacerea;
- *servirea clienților*: calitatea serviciilor și relațiile cu clienții, respectiv eforturile făcute pentru asigurarea satisfacției clienților și eforturile pentru fidelizarea lor;
- *managementul resurselor umane*: evidențierea măsurii în care angajații cluburilor sportive au abilitățile necesare pentru a răspunde schimbărilor din mediu în mod eficace și strategia lor, precum și eficacitatea folosirii resurselor umane;
- *promovarea afacerii*: măsura în care cluburilor sportive au abilități adecvate de marketing și resurse, pentru a evalua nevoile clienților, de a elabora politici și strategii adecvate de marketing privind produsul/serviciul, prețul și promovarea;
- *performanța organizațională*: identificarea criteriilor de evaluare a performanței organizaționale și de evidențiere a factorilor care o determină în cluburile sportive;

- *resursele financiare*: accesul cluburilor sportive la resursele financiare necesare, între care și la sponsorizări pentru a-și asigura resursele umane, tehnologia și a realiza cercetări de marketing, necesare studiului pieței, pentru asigurarea competitivității pe piață.

3. CONCLUZII PRIVIND PERFEȚIONAREA MANAGEMENTULUI CLUBURILOR SPORTIVE DE DREPT PRIVAT

Cercetarea experimentală bazată pe un model de analiză a managementului cluburilor sportive de drept privat, și-a propus să identifice bunele practici și problemele complexe cu care se confruntă cluburile sportive de drept privat, și să găsească modalitățile cele mai adecvate de perfecționare a managementului acestora. Analiza efectuată relevă preocuparea managementului cluburile sportive de drept privat în asigurarea performanțelor organizaționale, respectiv pentru îmbunătățirea competitivității lor.

Obiectivul major al studiului empiric îl reprezintă cunoașterea comportamentului clienților clubului Tennis Club în vederea adoptării de măsuri privind delimitarea segmentului de piață și dezvoltarea acestuia. Atingerea scopului s-a bazat pe caracterul aleator și reprezentativ al eșantionului format. Procedeu tehnic de formare a eșantionului, de observare a datelor statistice și corecțiile aplicate au stat la baza alcătuirii unei baze de date valide în vederea obținerii de informații noi și pertinente. În acest sens, majoritatea procedurilor de prelucrare statistică s-au finalizat cu teste statistice adecvate, necesare extinderii rezultatelor la nivelul clienților clubului. Existența unor informații pertinente la nivelul întregii colectivități statistice constituie o componentă majoră în fundamentarea deciziilor la nivelul clubului. Variabilele de structură au impact asupra calității modelelor și parametrilor acestora. Dacă sexul, numărul membrilor din gospodărie, forma de participare și studiile clienților se corelează sau pur și simplu sunt independente.

Referitor la ipotezele cercetării putem afirma că ele se verifică în cea mai mare măsură, cu următoarele observații:

Între calitatea ofertei și calitatea cererii clienților, există o puternică legătură, sintetizată, în variabilele calitatea serviciilor (CalServ) și atașamentul clienților față de club (Atsm). Această ipoteză se verifică în foarte mare măsură. În urma determinării statistice a corelației dintre aceste trei variabile (tabel 4.2), rezultă că valoarea corelației pentru fiecare cuplu de variabile depășește 0,6, ceea ce reprezintă o intensitate mare a corelației, între acestea, care trebuie luate în considerare de managementul clubului.

Între variabila dependentă „Cerere” și variabila factor *Reput* există o strânsă legătură. Parametrul variabilei „*Reput*” este 0,463 ceea ce ne arată că la o creștere cu un punct a reputației, cererea va crește cu 0,463 puncte.

Calitatea ofertei este determinată în mare măsură de variabilele calitatea cursurilor de tenis prestate pentru clienți (CalCurs), politica de preturi/tarife a clubului (PolPreț), calitatea

antrenorilor (CalAntr) și programele de fidelizare a clienților (FidelClien). Această ipoteză se verifică în mare măsură prin îmbunătățirea calității ofertei și a percepției clienților față de serviciile oferite de clubul sportiv, cu efecte în îmbunătățirea cererii atât sub aspect cantitativ și calitativ, mai ales că oferta clubului de a oferi cursuri de tenis este evaluată, de către respondenți, cu un scor mediu de 2,56, la care se adaugă prețurile/tarifele practicate față de concurență (2,47) și de așteptările clienților (2,51).

Studiul comportamentului clienților, având în vedere obiectivul major, presupune verificarea și analiza următoarelor ipoteze:

- gasirea unor legături (asocieri) între variabile,
- impactul variabilelor de structura asupra legăturilor,
- analiza variantei privind nivelul mediu a unor variabile semnificative și dispersia lor.

În secțiunea alocată analizei legăturilor s-a insistat pe modelul clasic privind influența ofertei asupra cererii. Codificarea datelor și construcția unor variabile complexe a permis exprimarea cererii și ofertei în puncte. Important de subliniat este că s-a găsit o modalitate de cuantificare a variației cererii în raport cu modificarea ofertei. La nivelul clienților clubului, pe baza modelului, putem spune cu cât se modifică în medie cererea dacă oferta se modifică cu un punct. Informația obținută se bazează pe un studiu statistic valid și certificat în raport cu majoritatea testelor statistice relevante. Importantă este cunoașterea parametrilor acestei legături în vederea fundamentării deciziilor cu privire la oferta clubului. Studii asemănătoare s-au făcut și în raport cu publicitatea și reputația clubului. În acest sens variabilele *Publ* și *Reput* măsoară în puncte percepția clienților în raport cu reputația și publicitatea clubului. Importanța, semnificația și verificarea ipotezelor de corectitudine a modelelor este subliniată în secțiunea aferentă acestora.

Al doilea obiectiv presupune să verificăm dacă variabilele de structură au impact asupra calității modelelor și parametrilor acestora. În studiu am luat în considerare unele variabile care ne permit să structurăm clienții în grupe. Grupele formate în raport cu sexul, vârsta, venitul, forma de participare, studiul și numărul membrilor din familie sunt mai mult sau mai puțin omogene. S-a studiat variația modelelor la nivelul grupelor. De remarcat este faptul că în majoritatea cazurilor inclinația marginală de consum se modifică în raport cu variabila de structură. În fiecare grupă formată în raport cu una din variabilele de structură, pretențiile indivizilor vizavi de oferta clubului diferă. În fiecare caz în parte studiul statistic pune în evidență sensibilitatea clienților în raport cu oferta. Aceasta permite factorilor de decizie să analizeze fiecare grupă în parte, cât și a unor categorii de clienți, în vederea analizării pretențiilor față de serviciile clubului. Modul de abordare a acestui studiu empiric

ne asigura credibilitatea rezultatelor obtinute in urma prelucrării statistice a datelor din baza de date.

Al treilea obiectiv presupune abordarea unor aspecte legate de comportament utilizand tehnici din analiza varianței. S-a analizat ipoteza dacă variabilele calitative: *Sex*, *Mgos*, *Fpart* si *Studi* se asociază. Mai concret, am dorit să vedem dacă sexul, numărul membrilor din gospodarie, forma de participare si studiile clienților se corelează sau pur si simplu sunt independente. Semnificatia mediilor variabilelor incluse în studiu si împrăștierea clienților in jurul valorilor medii ne-au condus la delimitarea acelor grupuri cu comportament în extremă, relevante din punct de vedere decizional.

Rămâne în sarcina factorilor de dacie să analizeze rezultatele obținute privind comportamentul de ansamblu, pe grupe si unde este cazul individual în vederea îmbunătățirii ofertei, diversificării acesteia pentru cresterea numărului de persoane interesate de serviciile clubului.

Pornind de la obiectivul general și obiectivele specifice cercetării experimentale, analiza efectuată pe baza sondajului efectuat pe un eșantion reprezentativ de cluburi sportive de drept privat , ne-a permis să facem o serie de propuneri de perfecționare a managementului acestora și de creștere a eficacității și eficienței operaționalizării activităților specifice. Acestea pot fi sintetizate astfel:

- Realizarea unui ghid de bune practici, în managementul cluburilor sportive, care să asigure atât eficacitate și eficiență în elaborarea strategiilor și politicilor organizaționale cât și a operaționalizării activităților specifice acestui domeniu, premise importante pentru asigurarea competitivității pe piață;
- Managerii trebuie să se preocupe nu doar de elaborarea unor strategii și politici organizaționale, ci și de actualizarea permanentă a acestora, care să țină pasul cu modificările rapide a factorilor care determină performanțele organizației sportive;
- Asigurarea instruirii și perfecționării continue a personalului de conducere și execuție pentru realizarea obiectivelor strategice și operaționale la nivel organizațional și a celor specifice funcțiunii de resurse umane;
- Definierea clară a obiectivelor managementului cluburilor sportive pe baza unor analize aprofundate a cererii și ofertei, care să cuprindă întreaga gamă de aspecte referitoare la clienți, concurenți, sistem, structură, misiune, oameni, sistem de recompense, evaluarea personalului, implicare și integrare în muncă;

- Externalizarea unor activități specifice, cluburile sportive de drept privat, pe baza unor analize bine fundamentate, care să asigure o bună funcționalitate, coordonarea activităților externalizate cu furnizorii specializați în domeniu, și obținerea beneficiilor așteptate, și pe baza unor criterii adecvate de evaluare a acestor furnizori;
- Implementarea eficace a sistemului de responsabilitate socială, bazat pe angajați pregătiți profesional, informare bună, practici sociale nediscriminatorii, politici eficace de asigurare a sănătății și siguranței la locul de muncă, corectitudinea practicilor de angajare, condiții de muncă adecvate, transparența procesului decizional și protecția mediului;
- Acordarea unei atenții sporite eticii la nivel organizațional, prin elaborarea unor coduri etice, care să fie disponibile atât clienților cât și angajaților;
- Evaluarea periodică a satisfacției în muncă a angajaților, având în vedere importanța ei în consolidarea spiritului de echipă și stimularea performanțelor în muncă;
- Realizarea periodică (anuală) a auditului de management care să pună în evidență punctele slabe în managementul cluburilor sportive de drept privat, în vederea perfecționării proceselor strategice și operaționale;
- Dezvoltarea unor strategii focalizate pe clienți, pe baza unor studii de marketing eficace și eficiente;
- Dezvoltarea de programe eficace și eficiente de comunicare în vederea realizării unui nivel mai înalt de implicare a angajaților în muncă, factor important de asigurare a avantajului competitiv;
- Consolidarea valorilor specifice culturii organizaționale care să stimuleze comportamentul individual și colectiv ;

4. CONTRIBUȚIILE PERSONALE

Principalele contribuții personale, ale demersului nostru științific, pot fi sintetizate astfel:

- definirea conceptelor specifice managementului organizației sportive, pe baza studiului literaturii de specialitate și analiza lor cu scopul de a crea un cadru contextual adecvat cercetării empirice;
- elaborare unui model de analiză a managementului, respectiv a modului în care strategia, politicile și practicile de management contribuie la realizarea obiectivelor generale și specifice, ale cluburilor sportive de drept privat ;
- determinarea modalităților în care percepția și satisfacția clienților, contribuie la elaborarea unor strategii și politici eficiente, care să ajute cluburile sportive să obțină performanțe;
- determinarea stadiului relativ de design, organizare și operaționalizare a activităților și proceselor din cluburile sportive de drept privat, a strategiilor și politicilor pe care le implementează pentru asigurarea avantajului competitiv;
- identificarea variabilelor și caracteristicilor procesului de planificare, organizare, coordonare, antrenare-motivare și control, care determină eficacitatea strategiilor, politicilor și practicilor în cluburile sportive de drept privat;
- identificarea bunelor practici și a căilor de perfecționare a managementului cluburilor sportive de drept privat;
- elaborarea unui model de evaluare a satisfacției clienților pe exemplul unui club reprezentativ de tenis, de drept privat.

Trebuie să subliniem faptul că cercetarea a fost realizată urmând un cod al bunelor practici și transmiterea rezultatelor cercetării către organizațiile/cluburile sportive, care au făcut obiectul cercetării. De asemenea trebuie să arătăm că rezultatele cercetărilor, competența și experiența în domeniu a autorului cercetării, asigură premisele unei analize riguroase a problemelor evidențiate.