

2.2.4.8. Departamentul de Comunicare și Relații Publice.....	33
2.2.4.9. Departamentul Juridic.....	33
2.3. Regulamentele de Funcționare în Organizațiile Sportive de performanță:.....	34
2.4. Avantaje-cheie ale unei organigrame bune .....	37
2.5. Structura clubului sportiv FOTBAL CLUB FCSB S.A. București și atribuțiile echipei de management.....	38
2.5.1. Atribuțiile Președintelui clubului sportiv .....	38
2.5.2. Atribuțiile Vicepreședintelui .....	40
2.5.3. Atribuțiile Șefului de Secretariat .....	40
2.5.4. Atribuțiile Șefului Biroului Tehnico-Sportiv .....	42
2.5.5. Atribuțiile Șefului Financiar-Contabil.....	43
2.5.6. Atribuțiile Șefului Resurse Umane.....	43
2.5.7. Atribuțiile Biroului Medical .....	44

### **Capitolul III**

#### **MANAGEMENTUL ACTIVITĂȚII SPORTIVE**

<b>ÎN SPORTUL DE PERFORMANȚĂ .....</b>	<b>46</b>
3.1. Funcțiile activității sportive în organizațiile sportive de performanță.....	46
3.2. Analiza Performanței Sportivilor în activitatea de management sportiv.....	51
3.2.1. Planificarea strategică a antrenamentelor .....	51
3.2.2. Gestionarea Resurselor și Inovația Tehnologică .....	52
3.2.3. Managementul Echipelor.....	53
3.2.4. Analizarea Datelor și Statisticile întâlnirilor coechipierilor .....	55
3.2.5. Managementul Sănătății și Siguranței .....	55
3.2.6. Dezvoltarea Performanței Mentale a echipei de sportivi.....	57
3.2.7. Cine asigură acest management?.....	60
3.2.8. Analiza Competiției și a Strategiei de abordare .....	61
3.2.9. Nutriție, Recuperare și Wellness .....	62

### **Capitolul IV**

<b>MANAGEMENTUL COMPETIȚIEI SPORTIVE.....</b>	<b>64</b>
4.1. Managementul competițional.....	64
4.2. Caracteristicile și funcțiile competiției sportive.....	68
4.2.1. Caracteristicile competiției sportive .....	69

4.2.2. Performanța sportivă în competiție.....	71
4.2.3. Motivația performanței .....	72
4.3. Indicatorii-Cheie de Performanță (Key Performance Indicators) .....	74
4.4. Analiza Cost–Beneficiu.....	77
4.5. Sistemul competițional.....	80
4.6. Funcțiile generale ale competițiilor.....	83
4.6.1 Funcția culturală .....	83
4.6.2. Funcția comercială.....	84
4.6.3. Funcția de comunicare socială.....	84
4.7. Funcțiile sociale ale competițiilor .....	85
4.7.1. Funcția de instruire sportivă .....	86
4.7.2. Funcția educativă a competițiilor .....	87
4.7.3. Funcția de selecție a competiției.....	88

## **Capitolul V**

### **BUGETAREA ÎN ACTIVITATEA SPORTIVĂ**

<b>DE PERFORMANȚĂ .....</b>	<b>90</b>
5.1. Etapele și funcțiunile structurate .....	90
5.2. Informații, resurse și tipuri de bugete ale organizației sportive .....	92
5.3. Bugetarea și programarea concursurilor, a competiției.....	92
5.4. Programarea Competițiilor .....	99
5.4.1. Perioadele de recuperare.....	99
5.4.2. Monitorizarea Evaluărilor Periodice .....	99
5.5. Gestionarea Timpului și a Resurselor .....	103
5.5.1. Gestionarea timpului și a resurselor tehnice, materiale, financiare și informaționale .....	104
5.5.2. Diagrama Gantt.....	106

## **Capitolul VI**

### **MANAGEMENTUL PREVIZIONAL AL ACTIVITĂȚII**

<b>SPORTIVE DE PERFORMANȚĂ .....</b>	<b>109</b>
6.1. Componentele sistemului de management previzional în activitățile sportive de performanță.....	109
6.1.1. Componentele sistemului de management previzional .....	109
6.2. Diagrama PESTLE.....	111
6.2.1. Factori Politici .....	111

6.2.2. Factori Economici.....	112
6.2.3. Factori Sociali.....	112
6.2.4. Factori Tehnologici.....	112
6.2.5. Factori Legali.....	113
6.2.6. Factori de Mediu.....	115
6.3. Planificare strategică a afacerii .....	116
6.4. Analiza SWOT .....	117
6.5. Analiza conjugată – MATRICEA UNICĂ .....	119
6.6. Analiza SWOT în managementul activităților sportive de performanță.....	121
6.7. Evaluarea managementului competiției sportive .....	124
6.8. Previzionarea activității sportivilor în organizațiile sportive de performanță.....	126
6.9. Organizarea unei sesiuni de formare a ședinței de echipă în sportul de performanță .....	129
6.10. Strategii aplicate în managementul sportiv în sportul de performanță.....	130

## Capitolul VII

<b>EVALUAREA RISCULUI ȘI A RATELOR FINANCIARE.....</b>	<b>135</b>
7.1. Evaluarea și controlul riscului.....	135
7.2. Evaluarea și controlul ratelor financiare .....	137
7.3. Previziuni financiare .....	138
7.4. Evaluarea și controlul Performanței Financiare .....	143

## Capitolul VIII

<b>STRATEGII FOLOSITE ÎN ORGANIZAȚIILE SPORTIVE.....</b>	<b>146</b>
8.1. Analiza Competiției.....	146
8.1.1. Identificarea competitorilor .....	146
8.1.2. Evaluarea capacităților competitorilor.....	146
8.2. Obiectivele urmărite .....	147
8.2.1. Identificarea punctelor forte și a punctelor slabe.....	148
8.3. Analiza competiției și alegerea strategiei.....	149
8.4. Strategiile ofensivă / defensivă / combinate aplicate în management .....	153

## PARTEA a II-a

### Capitolul IX

<b>GESTIONAREA EVENIMENTELOR SPORTIVE</b> .....	157
9.1. Gestionarea evenimentelor sportive de performanță.....	157
9.2. Etapele de implementare a evenimentelor sportive.....	157

### Capitolul X

<b>JOCURILE OLIMPICE 2024 DE LA PARIS (FRANȚA)</b> .....	163
10.1. Planificarea evenimentului Jocurile Olimpice 2024 la Paris .....	164
10.2. Etapizarea și Calendarul.....	165
10.3. Managementul Logisticii.....	168
10.4. Managementul Marketingului Digital .....	171
10.4.1. Managementul Marketingului Digital al evenimentului J.O. 2024 Paris .....	173
10.4.2. Marketing Experiențial .....	175
10.5. Gestionarea Resurselor financiare.....	176
10.5.1. Bugetarea și Gestionarea financiară a evenimentelor sportive.....	177

### Capitolul XI

<b>MODELE DE ANALIZĂ ÎN MANAGEMENT, ÎN GESTIONAREA EVENIMENTELOR SPORTIVE</b> .....	186
11.1. Modelul ALTMAN .....	186
11.2. Modelul CONAN-HOLDER.....	187
11.3. Studiu de caz FOTBAL CLUB FCSB S.A. București.....	189
11.4. Elemente de gestiune financiară în gestionarea evenimentelor sportive .....	192
11.5. Vectorul de creștere în gestionarea evenimentelor sportive de performanță .....	197
<b>BIBLIOGRAFIE</b> .....	199
<b>BIBLIOGRAFIE ELECTRONICĂ</b> .....	203

# Capitolul I

## ASPECTE GENERALE PRIVIND ACTIVITATEA ÎN MANAGEMENT

### 1.1. Noțiuni introductive despre definiția și sistemul specific managementului general

Constituirea managementului ca știință este un proces de orientare a oamenilor în cadrul unui colectiv organizat, încă din secolul trecut, astfel reieșind necesitatea științei manageriale prin adaptarea acesteia la noile cerințe ale secolului XXI.

Managementul este o artă de a conduce, dar, cel mai important, este o știință care se aplică tuturor organizațiilor pentru a obține rezultate prin membrii săi, asumându-se responsabilitățile pentru aceste rezultate.

În teoria managementului, fenomenul secolului trecut abordat de toți cei considerați părinții managementului modern în economie, precum Henri Fayol până în 1918, Frederick Winslow Taylor până în 1919, și Peter Drucker în a doua jumătate a secolului trecut, au aplicat și implicat prezentarea teoriei și practicii economice și ale conceptului de strategie în gândirea conducătorilor din organizații.

Practicieni ca M. Gregor (englez) sau Z. Ouchi (japonez) își îndreaptă atenția asupra intrării în sistemul managerial, în special asupra resurselor umane, și pun mare preț pe decizie, motivație și antrenare în relațiile interpersonale.

Baza obiectivă a dezvoltării managementului o constituie activitatea umană, managementul fiind un proces de dirijare și orientare a activității resurselor umane, materiale, financiare și informaționale, în scopul realizării unor obiective.

În general, managementul în cadrul unei entități economice are în vedere, cu predilecție, efectul, de regulă – **profitul**, care asigură prosperitatea firmei. Acesta reprezintă atingerea obiectivelor stabilite, dar **eficiența** înseamnă și **costul și efortul** dobândirii lui, ele depinzând de abilitățile de conducere și control ale managerului, incluzând **efortul echipei** și al membrilor săi.

Ca atare, cunoașterea conținutului și rolul managementului activităților întreprinse de orice entitate constituie un imperativ nu numai față de propria muncă individuală, ci și față de întregul colectiv de muncă, și mai ales competitivitatea din toate domeniile, cum ar fi: economic, sportiv, financiar, social etc.

Știința managementului presupune o replică la nevoile practice ale actualei societăți, precum și „**studierea proceselor și relațiilor de management din cadrul organizațiilor, în vederea descoperirii legităților și principiilor care le guvernează și a conceperii de noi sisteme, metode, tehnici și modalități de conducere, de natură să asigure obținerea și creșterea competitivității**”.

Achizițiile teoretice realizate de-a lungul timpului (legi, principii, sisteme, metode, tehnici) îi conferă statutul de știință, iar aplicarea lor eficientă în practică i-l conferă pe cel de artă.

Ca activitate, ca un fel de muncă specifică, *managementul poate fi definit ca o acțiune de dirijare, de administrare a resurselor dobândite de entitate, a grupului de acțiune, a căii, sau organizarea și realizarea acțiunilor îndreptate către îndeplinirea tuturor obiectivelor trasate și prevăzute în cadrul organizației.*

Ca știință, managementul studiază, așa cum reiese din definiția de mai sus, o categorie aparte de procese de muncă, numite **proces de management**.

Tot ca știință, managementul presupune stabilirea unor principii, metode și tehnici de lucru cu caracter general a căror utilizare trebuie să asigure folosirea optimă a potențialului uman, material, financiar, economic și informațional.

Acest lucru înseamnă să privim managementul din ipostază teoretică (ce studiază?). Ipostaza metodologică (de ce studiază?) este argumentată de descoperirea legităților, principiilor și mijloacelor care explică în ce fel sunt puse în aplicare funcțiile managementului și sistemul de management.

Privirea managementului cu caracterul pragmatic (pentru ce studiază?) reiese din faptul că prin management se asigură realizarea obiectivelor în condiții de randament crescut.

Ca practică, elementele aparținând teoriei și metodologiei sunt operaționalizate la nivel de organizație prin decizii și acțiuni specifice managementului.

Ca activitate, managementul însumează mai multe atribuții (proiectare, reproiectare, asigurarea funcționării sistemului de management și a componentelor sale) aparținând unor **posturi** din cadrul unui departament/compartiment.

În concluzie, managementul este, pe de o parte, știința conducerii, deoarece are legi ce asigură realizarea de obiective, iar pe de altă parte, arta de a conduce, deoarece un conducător care și-a însușit știința de a conduce, principiile și legile ei, este capabil să aplice conducerea, în funcție de talentul și aptitudinile personale și de ambiție în obiectivul ales.

## 1.2. Concepția sistemică a determinanților contextuali ai managementului general

Determinanții contextuali ai managementului sunt esențiali în managementul organizației, astfel:

### 1. Determinantul economic, care cuprinde:

- ◆ piața;
- ◆ sistemul bancar;
- ◆ bursa de valori;
- ◆ sistemul colectării și plătirii taxelor și impozitelor.

Determinantul economic are ponderea cea mai importantă asupra flexibilității activității firmei, datorită includerii pieței prin cerere și ofertă, iar ceilalți factori economici se referă la prețuri, credite, impozite, taxe și ajustează mărimea profitului și dinamica resurselor proprii și atrase.

### 2. Determinantul tehnico-tehnologic-economic are principalele componente:

- nivelul tehnic al utilajelor disponibile pentru cumpărare;
- posibilitatea de înnoire a echipamentelor;
- asimilarea de noi tehnologii, produse, re tehnologizare;
- performanțele tehnologiilor ce pot fi achiziționate;
- cercetarea științifică;
- capacitatea creativ-inovativă;
- informatizarea procedurilor.

### 3. Determinantul socio-cultural are principalele componente:

- structura socială a proprietății,
- asigurarea și ocrotirea socială;
- învățământul și pregătirea profesională;
- știința și inovarea;
- mentalitatea.

Cuantificarea acestui determinant are influență directă asupra climatului sociocultural, cu vectorul director „**resursa umană disponibilă pentru muncă**”.

### 4. Determinantul politic, care cuprinde:

- ⊗ rădăcini adânci în politica generală a țării;
- ⊗ industrializarea sau exportul de avuție națională sau exportul de inteligență prin head hunting, migrarea creierelor din țara noastră și invers, prin prelucrarea acestora și acapararea unor piețe noi; România are cei mai mulți specialiști IT certificați pe cap de locuitor, plecați să lucreze în străinătate;

☉ politici de atragere în țară a programatorilor plecați în străinătate.

#### **5. Determinantul ecologic**, care cuprinde:

- ☀ factorii naturali ai mediului;
- ☀ resursele naturale, cum ar fi: apa, solul, vegetația, fauna, clima;
- ☀ ariile protejate ale naturii;
- ☀ poluare redusă a activității organizației și mai multă atenție acordată mediului înconjurător.

#### **6. Determinantul juridico-managerial**, care:

- ✗ reflectă în plan juridic problematica celorlalți determinanți prezentați anterior;
- ✗ include actele legislative, precum și instrucțiunile și procedurile de aplicare.

#### **7. Determinantul managerial**, care cuprinde:

- managementul organizației;
- strategia internă a organizației;
- sistemul de management;
- mecanismele de reglare;
- sistemul de pregătire al resurselor;
- know-how managerial;
- impactul cu piața concurențială;
- puterea tehnică, tehnologică și managerială a organizației;
- sfera serviciilor și calitatea acestora.

### **1.3. Concepția sistemică și trăsăturile managementului general**

Managementul este o știință cu o colecție de metode și tehnici și șabloane care nu sunt obligatorii de aplicat în toate tipurile de organizații, dar necesită discernământ, pricepere și talent mai ales din partea managerului și al boardului de conducere al organizației.

**Managementul reprezintă ansamblul intervențiilor, metodelor și tehnicilor de programare, organizare, alocare de resurse, control și activare prin care se asigură realizarea obiectivelor propuse.**<sup>1</sup>

*Concepția sistemică managerială* derivă din însuși **obiectivul principal** al entității, cu *implicații specifice*:

---

<sup>1</sup> Ceaușu, I.,- „Enciclopedia managerială”, Editura ATTR, București, p. 26.

**Primul obiectiv** asigură o viziune integratoare a proceselor și fenomenelor, tratându-le integral, ca o entitate unitară, și nu ca o alăturare a elementelor componente.

Cel de-al doilea obiectiv permite evidențierea calităților integrative de sistem, pe care nu le posedă nici unul din elementele componente luate separat.

**Al III-lea obiectiv** constă în a pune la îndemâna științei manageriale cadrul metodologic capabil să explice comportamentele complexe din punct de vedere structural și funcțional, ținând seama de dinamica sistemului creștere, autodezvoltare, control-reglare.

**Al IV-lea obiectiv** constituie un element metodologic de cercetare pentru stabilirea relațiilor între sisteme diferite ca amploare și complexitate.

**Al V-lea obiectiv** definește într-o viziune nouă rolul conducerii și reglează procesul conducerii conform cerințelor actuale, care trebuie să asigure integrarea organică a sistemului în mediul socioeconomic și educativ.

**Al VI-lea obiectiv** este acela de a cerceta stabilirea relațiilor dintre sistemele diferite ca amploare, complexitate și educative.

**Al VII-lea obiectiv** este acela de a realiza interferări cu alte discipline, oferind posibilitatea unor abordări multidisciplinare.

Unele dintre criteriile de apreciere ale funcționalității sistemului sunt:

- a) **Adaptabilitatea**, capacitatea de a reacționa suplu la cerințele și influența societară educațională;
- b) **Simțul identității**, cunoașterea entității de către toți membrii ei, a obiectivelor pe care le are și a modului de realizare a acestora;
- c) **Capacitatea** de a testa concret realitatea;
- d) **Stabilitatea**, ce reflectă proprietatea de a-și menține funcționalitatea în anumite limite;
- e) **Integrarea**, cu referire la evitarea conflictelor cu membrii și între membrii ei;
- f) **Impulsul spre acțiune**, vizând asigurarea satisfacției membrilor și dorința de participare la realizarea obiectivelor;
- g) **Realizarea**, reprezentând rezultatul net al activității executate etc.

#### 1.4. Principiile generale de management

1. **Principiul asigurării concordanței** dintre parametrii sistemului de management al firmei și caracteristicile sale esențiale și ale mediului ambiant;

2. **Principiul managementului participativ;**
3. **Principiul motivării** tuturor factorilor implicați în activitățile entității;
4. **Principiul eficacității și eficienței.**

**Managementul organizațiilor rezidă în studierea proceselor și relațiilor de management din cadrul lor, în vederea descoperirii legităților și principiilor care le guvernează, a conceperii de noi sisteme, metode și modalități de conducere, de natură să asigure ridicarea eficienței.**

**Managementul organizației** are un caracter *multidisciplinar*, determinat de integrarea în cadrul său a unor categorii și metode, cum ar fi: **metode de fundamentare a deciziilor, metode de perfecționare a comunicării în cadrul organizației, metode de previzionare, metode utilizate în stimularea motivației, precum și alte sisteme și tehnici utilizate în relațiile de management.**

#### **1.4.1. Trăsăturile procesului de management**

Managementul nu a fost privit numai ca activitate practică, drept proces de raționalizare și eficientizare a activității, ci și ca știință reprezentată prin studiul relațiilor și proceselor de management.

Managementul înseamnă și leadership – „lucrul cu indivizi sau grupuri pentru îndeplinirea unor obiective organizaționale”<sup>2</sup>.

În Dicționarul Larousse, **managementul** este definit ca „**știința tehnicilor de conducere**”.

**Procesul de management** are următoarele trăsături:

- a) este unitar;
- b) este tipic;
- c) este contextual;
- d) este orientat pe conducerea oamenilor;
- e) este continuu;
- f) se derulează pe faze.

Procesele de muncă se divizează în două categorii: **proces de execuție și procese de management.**

**Procesele de execuție** se caracterizează prin faptul că forța de muncă acționează nemijlocit asupra obiectelor muncii prin intermediul mijloacelor de

---

<sup>2</sup> Hersey și Blanchard – *Modelul de leadership situațional Hersey-Blanchard: cum funcționează*, verificat de WILL KENTON. Actualizat: 10 iunie 2023.