



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Проект:

**Re(IN)novating Marketing Strategy Across Semi-
professional Female Teams
(RINMSASFT)**

ФОРМАТ ЗА ОБУЧЕНИЕ

Номер на проекта:

612986-EPP-1-2019-1-DE-SPO-SCP





1. ПРЕДСТАВЯНЕ НА ПРОЕКТА

Проект „Re(IN)novating Marketing Strategy Across Semi-professional Female Teams“ (RINMSASFT) цели засилване на компетенциите на мениджърите на полу-професионални женски спортни отбори чрез процес на повишаване на уменията, свързан с маркетингови, комуникационни и видими стратегии.

Проектът следва специфичния приоритет за съвместно партньорство по програма Еразъм+, свързан с насърчаване и подкрепа на доброто управление в спорта с конкретен акцент върху основния приоритет за насърчаване и засилване на равенството между половете в спорта.

В доклада на Комитета за равни възможности между половете „Дискриминация на жените и момичетата в спорта“ (Асамблея, 2005 г.), в разделът „Спонсори и финансиране“ предоставя ясни данни и забележителни примери за неравнопоставеността на мениджърите към женските отбори.

RINMSASFT цели да се справи с предизвикателството, свързано с известните съществуващи спонсорски и финансови различия между спортните отбори от мъжки и женски пол на полу-професионално ниво.

Целеви групи на проекта:

Мениджъри на аматьорски женски спортни отбори, спортни клубове, спортни федерации, спортни асоциации, НПО, публични органи, външни заинтересовани страни и др.

Проектът се занимава с проблема, свързан с недостатъчната или пълната липса на спонсорство и финансиране на полу-професионални женски спортни отбори, което се отразява на спортните им резултати по отношение на недостатъчни съоръжения и оборудване и с често произтичащите от това непрофесионални решения за самостоятелно финансиране на разходи, винаги са причина за обезсърчаваща видимост за отборните играчи.

Проект „Re(IN)novating Marketing Strategy Across Semi-professional Female Teams“ има за цел да разработи техническо обучение в подкрепа на мениджърите на полу-професионални женски отбори, което ще им предостави необходимите умения за разработване на висококачествени и успешни маркетингови



стратегии, целящи да направят отбора по-конкурентоспособен и привлекателен за потенциални спонсори.

Образователните модули, включени във формата за обучение: Добро управление, Маркетинг и комуникация в областта на спорта, Дигитални умения, Стратегии и механизми за финансова устойчивост на спортните организации, Стратегии за краудфъндинг и Управление на спортни събития.

Различните модули, съставляващи формата за обучение, ще бъдат преработени в образователна програма, като се вземат предвид условията на реалната среда.

2. ЦЕЛ НА ФОРМАТА ЗА ОБУЧЕНИЕ

Форматът за обучение „Изготвяне на маркетингови стратегии в областта на спорта“ (ИМСОС) е предназначен за мениджъри на отбори и е фокусиран върху маркетинговата стратегия, насочена към повишаване на конкуренцията и привлекателността на потенциалните спонсори на отбора. Форматът за обучение ще бъде тестван чрез местни пилотни дейности (по една за всяка държава партньор). Форматът за обучение ще бъде проведен чрез кръстосан анализ и съпоставяне между нуждите за повишаване на квалификацията на мениджъри на полу-професионални женски отбори и разработване на техническа офлайн и онлайн маркетингова стратегия, базирана на методологична рамка.

Форматът за обучение се основава на технически методологии за офлайн и онлайн маркетингови стратегии, насочени към мениджърите на отбори, които се стремят да направят отбора по-конкурентоспособен и привлекателен за потенциални спонсори. Характерът на формата за обучение се основава на резултатите и прозренията, постигнати в контекста на образователната програма.



3. МЕТОДОЛОГИЧЕСКА РАМКА

Форматът за обучение на проект **Re(IN)novating Marketing Strategy Across Semi-professional Female Teams** е предназначен за мениджъри на спортни клубове и неправителствени организации.

Обучението в класната стая все още е един от най-ефективните методи за придобиване на нови знания. Въпреки това трябва да обмислите как да подходите към този метод, тъй като много мениджъри няма да реагират добре на него и би било нереалистично да очаквате, че хората, които са в практиката от години, ще могат да усвоят знанията по този начин. Ето защо ще комбинираме този модел на обучение с теоретични и практически инструменти. Трябва да взаимодействаме и ангажираме нашите ученици и да гарантираме, че знанията се запазват, като използваме казуси и посочваме реални примери от тяхната практика. Тази програма за обучение използва методите на неформалното образование. Тя е ефективна, защото използва презентации, които отговарят на нуждите на различните участници в нея, може да има различна продължителност и да бъде адаптирана.

По време на сесиите се използват различни методи на обучение, като целта е участниците да се запознаят с тях. По този начин те ще се запознаят с определена тема не само чрез специална „демонстрация“, но и чрез реални примери.

Повечето модули се основават на информация, получена от участниците. Важно е те да са активни, защото приносът им е от решаващо значение за пренасянето на знанията от практиката. Основната роля на учителя е да предизвика интерес чрез тактическо проучване и дискусия, за да може в края на програмата всеки участник да разполага с конкретни инструменти и знания, които ще може да приложи в своята организация.



4. МОДУЛИ НА ФОРМАТА ЗА ОБУЧЕНИЕ

Форматът за обучение е разделен на следните тематични модули:

1. Добро управление в спорта;
2. Маркетинг и комуникация в областта на спорта;
3. Дигитални умения;
4. Стратегии и механизми за финансова устойчивост на спортните организации;
5. Стратегии за краудфъндинг;
6. Управление на спортни събития.

МОДУЛ 1:

Добро управление в спорта

Теоретично въведение

Национални изисквания

През 2004 г., Съветът на Европа (СЕ) бе първата междуправителствена организация, която подчерта значението на доброто управление в спорта. Наред с други благоприятни въздействия, то разширява статута и популярността на спорта, укрепва автономията на нестопанските и неправителствените спортни организации в гражданския сектор и насърчава спорта като средство за равно участие, здраве и социална интеграция. Препоръката следва Резолюция № 1 относно принципите на доброто управление в спорта, приета през 2014 г. на Десетата конференция на европейските министри на спорта. В препоръката доброто управление се определя като: **„сложна мрежа от политически мерки и частни разпоредби, използвани за насърчаване на почтеността в управлението на основните ценности на спорта, като демократичност, ефективност и отговорност“**. Тя приканва правителствата на държавите членки да приемат ефективни политики, процедури и мерки за добро управление в спорта, които включват следните изисквания: **„демократични структури за неправителствените спортни**



организации, основани на ясни и редовни избори; процедури, отворени за всички членове; организация и управление на професионално ниво, с подходящ етичен кодекс и процедури за справяне с конфликти на интереси; отчетност и прозрачност при вземането на решения и финансовите операции, включително открито публикуване на годишни надлежно одитирани финансови отчети; справедливост при работата с членовете, включително равенство между половете и солидарност¹“.

Освен прекия си интерес към спорта, правителствата носят и отговорността, чрез наказателното право, за предотвратяване и реагиране на нарушения или заплахи за правата на човека, върховенството на закона или обществения ред, здравето и безопасността. Наказателните дела в контекста на спорта трябва да се разследват и преследват, както във всяка друга област, за да се установи истината и да се изправят пред съда всички, които са отговорни за нарушаването на закона.

Доброто управление е подход, който се ангажира със създаването на система, основана на справедливостта и мира, която защитава човешките права и гражданските свободи на отделното лице. Според Организацията на обединените нации доброто управление се измерва с осем фактора:

- Участие;
- Върховенство на закона;
- Прозрачност;
- Отзивчивост;
- Ориентираност към консенсус;
- Равнопоставеност и включване;
- Ефективност и ефикасност;
- Отчетност.

¹ Препоръка № 8 (2005 г.) на Комитета на министрите към държавите членки относно доброто управление в спорта

<https://rm.coe.int/09000016808ec28f>



Образователни резултати

Разбиране на принципите за добро управление на спорта на национално ниво

Типология

Неформално образование

Времева рамка

240 мин

Методи

Енърджайзъри, Презентация, Дискусия, Обмен на добри практики, Групова работа, Групова презентация

Съдържание

Разяснение на принципите на добро управление.

Материали

Конферентна зала, флипчарт, маркери, проектор, компютър и други мобилни устройства, листа хартия, лепящи листчета

Процедура

ЦЕЛИ

Разбиране на принципите за добро управление на спорта на национално ниво.

ИНСТРУКЦИИ

Спортът се смята за силен и много ефективен инструмент за развитие, образование и учене. Той предава житейски умения, социални знания, ценности и лидерски качества. Съществуват някои ключови елементи, които са необходими, за да бъдат дейностите, базирани на спорта, по-ефективни. Осъществяването на образователната функция на спорта означава приоритетното преследване на дадена образователна цел. Една такава цел е доброто управление в спорта.

1. Кратко обяснение на целта на уъркшопа – 5 мин;



2. Енърджайзър/дейност за сплотяване на екипа – 10-15 мин;

Енърджайзър с за животни:

- Кажете на членовете на групата да помислят за любимото си животно;
- След това кажете на участниците, че без да говорят, трябва да се подредят от най-голямото до най-малкото животно;
- Участниците могат да правят само жестове и да издават звуците на своето животно;
- След като приключат, участниците казват животното, което е трябвало да бъдат, за да проверят дали са се подредили правилно.

3. Презентация „Основни принципи на доброто управление в спорта“ – 20-25 мин;

Принципите на доброто управление са разработени така, че да предоставят на всяка спортна организация практически и лесен за използване модел за прилагане на най-добрите практики.

4. Дискусия между участниците – 10-15 мин;

5. Работа по групи и подготовка за груповото представяне – 60 мин.

Разделете участниците на 2 равни групи на случаен принцип със задачата:

- Намерете поне 3 добри управленски практики на международно ниво. Примери за инициативи и добри практики по темата на международно ниво;
- Намерете поне 3 практики за добро управление на ниво ЕС. Примери за инициативи и най-добри практики по темата на ниво ЕС;

6. Енърджайзър/дейност за сплотяване на екипа 10-15 мин;

Кръгова игра

ОПИСАНИЕ:

Държейки се за ръце в кръг, с лице към центъра, участниците скачат навътре, навън, наляво или надясно от кръга, в синхрон с инструкциите на учителя/фасилитатора. Дайте следните инструкции „ПОВТОРЕТЕ ТОВА,



КОЕТО КАЗВАМ И НАПРАВЕТЕ КАКВОТО КАЗВАМ“. След това отработете няколко кръга, като извикате една от четирите команди – „СКОК НАВЪТРЕ, СКОК НАВЪН, СКОК НАЛЯВО, СКОК НАДЯСНО“. Целта е всеки участник (и цялата група) да повтаря точно това, което казвате, като в същото време копира това, което сте поискали от него да направи. 20-30 секунди след това „въведение“, отново оформете кръга и обявете, че сега искате да преминете към следващото ниво. Този път инструкциите са следните: „КАЖЕТЕ ОБРАТНОТО НА ТОВА, КОЕТО КАЗВАМ И НАПРАВЕТЕ ТОВА, КОЕТО КАЗВАМ“. Например, ако учителят/фасилитаторът каже „Скочи навътре“, групата казва „Скочи навън“, но скача навътре. Може да се наложи да направите няколко пробни опита. Още един вариант е „ПОВТОРЕТЕ ТОВА, КОЕТО КАЗВАМ И НАПРАВЕТЕ ОБРАТНОТО НА ТОВА, КОЕТО КАЗВАМ“.

1. Групово представяне – 10 мин;
2. Сесия с въпроси и отговори – 10 мин;
3. Обратна връзка – 15-20 мин;

Попитайте участниците в сесията:

- Как се чувствате?
- Какво научихте от тази сесия?
- Беше ли Ви полезна?
- Смятате ли, че доброто управление е необходимо за правилното развитие/функциониране на една спортна организация/клуб?
- Вашата организация спазва ли принципите на доброто управление? Кои от принципите спазвате?
- Какво бихте направили за по-успешното функциониране на Вашата организация?
- Можете ли да изброите основните принципи на доброто управление в спорта?

4. Оценка – 20-25 мин.

Оценете дейностите на сесията, като включите активно участниците. Всеки трябва да може да изрази своето ниво на удовлетвореност по анонимен и



невербален начин. Оценката трябва да създаде реален образ, който точно да отразява дейностите в сесията.

Раздайте на участниците лепящи листчета в поне три различни цвята, като всеки цвят е свързан с различно ниво на удовлетвореност:

- Зелено = много добро;
- Жълто = добро;
- Червено = не толкова добро.

Всеки участник ще залепи листчетата си на съответния флипчарт.

Помолете участниците в сесията да дадат мнение по следните въпроси:

- Какво научихте от дейностите и другите участници по време на тази сесия?
- Какво ще вземете със себе си от тази сесия?
- Какви са бъдещите Ви планове относно доброто управление?

Препоръки

Сесията може да се проведе в конферентна зала или на открито, например в парк, градинка или стадион. Вземете предвид нивото на опит, възрастта на участниците и обема на групата в сесията. Дайте възможност на всеки участник в сесията да взема активно участие в нея – ако е необходимо, провокирайте дискусия между участниците, за да може всеки да изкаже личното си мнение по темата.

Полезни връзки и материали:

- БЯЛА КНИГА ЗА СПОРТА
<https://www.eusport.org/files/303-181-celex-52007dc0391-en-txt.pdf>
- Експертна група по добро управление – Насърчаване на съществуващите принципи за добро управление
<https://www.eusport.org/files/245-181-xq-gg-deliverable-4-good-governance-principles.pdf.pdf>
- ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ В СПОРТА
<https://www.eusport.org/goodgovernance>
- ПЪТ ЗА САМООБУЧЕНИЕ ЗА ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ В СПОРТА
https://www.eusport.org/goodgovernance/GGS_outputs/GGS_IO2
- ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ В СПОРТА, СЪВЕТИ И ТРИКОВЕ
https://www.eusport.org/goodgovernance/GGS_outputs/GGS_tips_tricks
- ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ В СПОРТА, РЕСУРСИ
https://www.eusport.org/goodgovernance/GGS_outputs/GGS_resources



МОДУЛ 2:

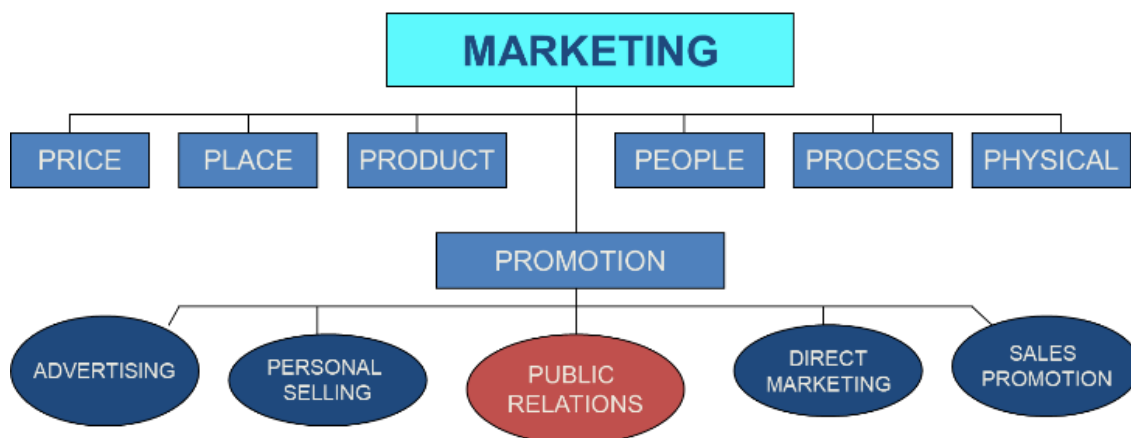
Маркетинг и комуникация в областта на спорта

Теоретично въведение

Маркетингът, който навлезе в почти всеки аспект на нашия живот, сега повече от стоките и услугите се превърна във важна концепция за идеи, хора, институции, събития и съоръжения. Като основна дейност на бизнеса, маркетингът заема важно място в спортната индустрия. Напоследък все по-голямо значение придобива разработването на специални спортни маркетингови стратегии и представянето на спортни стоки и услуги пред потребителите. Усилията за увеличаване на приходите на спортните клубове, популярността на спортните организации, медиите и спортният бизнес, започнаха да се фокусират върху маркетинговата структура, подобно на другите бизнес услуги. Маркетингът в областта на спорта е процес на съчетаване на спортните продукти и услуги с изискванията на потребителите и клиентите. Принципите на спортния маркетинг са съществена част от професионализма, който се изисква от организациите, работещи в спортната индустрия. Спортни отбори и клубове от всякакъв мащаб и на различни нива и сектори трябва да се занимават с маркетингови дейности, за да представят своите продукти и услуги на пазара. Организациите, които най-вероятно ще оцелеят, са тези, които ще се адаптират към нуждите и желанията на клиентите. Една от най-важните части на маркетинга (Фигура 1) е популяризирането, при което добрите комуникационни умения са от основно значение. Комуникацията е сърцето на спортната индустрия. Чрез прилагането на ефективни комуникационни стратегии организациите могат да увеличат броя на членовете си, да задържат съществуващите си членове, да привлекат спонсори или да повишат популярността на дейностите на организациите чрез медиите.



Фигура 1



Спортната комуникация подчертава развитието на отношенията между организациите, играчите, феновете и третите страни. Спортните организации използват различни медии – интернет, телевизия, радио и вестници, за да подобрят тези взаимоотношения. Спортната комуникация е многоизмерен феномен, който включва брендиране, управление на репутацията, обслужване на клиенти, продажби, маркетинг и спонсорство.

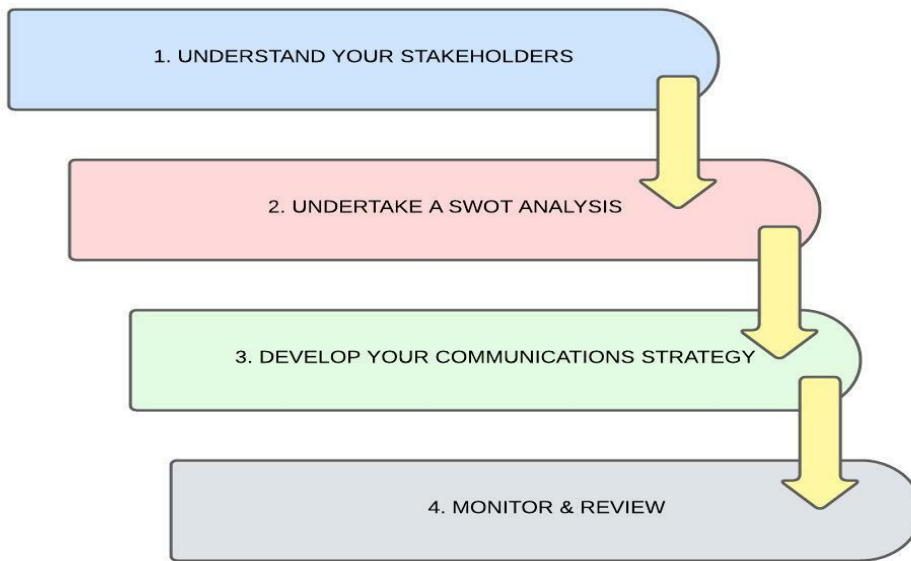
Ключовите елементи на един ефективен маркетингов и комуникационен план трябва да включват:

1. Проучване на пазара;
2. SWOT анализ;
3. Маркетингови цели;
4. Познаване на аудиторията;
5. Метод на комуникация (лице в лице, уебсайт, социални медии, електронна поща, публикации, семинари, събития и т.н.);
6. Мониторинг и преглед.

Достъпно на: https://www.researchgate.net/publication/325247963_Sports_Marketing_and_Social_Media [достъп: 03.02.2022].



Фигура 2 Спортен маркетинг и социални медии



Образователни резултати

Мениджърите ще усвоят нови умения за добра комуникация; ще разберат стойността на вербалната и невербалната комуникация; ще придобият нови презентационни умения; ще научат най-добрите маркетингови стратегии и как да вдъхновяват и привличат спонсори, партньорски организации и др.

Типология

Неформално образование

Времева рамка

240 мин

Методи

Устна презентация и слушане, изследване на казуси, групови упражнения и дискусия

Съдържание

Практическа и професионална информация относно използването на медиите в спортния маркетинг.



Материали

Конферентна зала със столове и бюра за участниците, проектор за презентацията, лаптопите или мобилните телефони на участниците, листове хартия.

Процедура

Цели

Разбиране на маркетинговите концепции и прилагането им в спортния мениджмънт, както и използването на маркетингови и комуникационни инструменти за подобряване на резултатите.

ИНСТРУКЦИИ

Добрите комуникационни умения се считат за ефективен инструмент в маркетинговата дейност. Съществуват различни начини за комуникация с публиката, феновете и другите заинтересовани страни. Изучаването на маркетинговите стратегии, комуникационните умения и начините за разработване на маркетингов план за организациите представя важна част от работата на всеки спортен мениджър.

1. Въведение и цел на уъркшопа – 5-10 мин;
2. 30 сек. за всеки участник, през които да представи себе си – 5 мин;
3. Представяне на маркетинга и комуникацията в областта на спорта, примери за добри маркетингови стратегии, добри комуникационни умения – 45 ми;
4. Пример за добър маркетингов план – 30 мин;
5. Дискусия с участниците – 10-15 мин;
6. Работа по групи – 60 мин;

Разделете участниците на по-малки групи (5-6 души в зависимост от техния брой)

Задача 1: Потърсете, изберете и анализирайте две реклами, свързани със спорта – една слаба и една силна.



Анализирайте маркетинговата стратегия, която стои зад рекламните, определете целевите аудитории, инструментите, ползите и точките на влияние и представете работата си.

Задача 2:

- Изберете една събитие и направете критична оценка на комуникационните му дейности от гледна точка на маркетинговата комуникация.
- Използвайки същото събитие, разработете нов план в опит да подобрите комуникациите към всеки от идентифицираните целеви пазари на събитието и към обществеността.

7. Представяне на групите – 10 мин;

8. Въпроси и отговори – 10 мин.

ОБРАТНА ВРЪЗКА И ОЦЕНКА

1. Обратна връзка – 20 мин

Въпроси за участниците:

- а) Какви са Вашите заключения в края на сесията?
- б) Научихте ли нещо ново?
- в) Какво можете да кажете за маркетинговите стратегии във вашата организация?
- г) Можете ли да кажете какви са мисията и визията на Вашия клуб/организация?
- д) Можете ли да изброите най-мощните спортни медии във Вашата страна?

2. Оценка на сесията – 15-20 мин

Препоръки

Всички участници трябва активно да изразят мнението си и да дадат собствени примери, за да се намерят заедно решения за подобряване на организацията и общия напредък в бизнеса и популяризирането на клубовете.



Материали:

Стратегическа комуникация в спорта

https://books.google.hr/books?hl=en&lr=&id=LObsDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP2&dq=marketing+and+communication+in+sport&ots=FkLylu6RTm&sig=cGf_ILcvBladvk8tgDxC3F8Je9U&redir_esc=y#v=onepage&q=marketing%20and%20communication%20in%20sport&f=false

Маркетинг в спорта

https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=woJEDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=marketing+and+communication+in+field+of+sport&ots=VoJp6IGxCc&sig=iuYXIG0w3F9NkHMqFluJok4fNNw&redir_esc=y#v=onepage&q=marketing%20and%20communication%20in%20field%20of%20sport&f=false

Спортен маркетингов план

[Developing Successful Sport Marketing Plans.pdf](#)

Спортен маркетинг

<https://passport-eu.info/en/modules/sports-marketing>

Изследване на казуси

<https://www.studocu.com/en-au/document/swinburne-university-of-technology/introduction-to-sports-business-management/sports-marketing-case-study-seminar-assignments-assessment-3/481695>

<https://www.studocu.com/en-au/document/swinburne-university-of-technology/sports-marketing/seminar-assignments-assessment-4-sports-marketing-plan/481694>

МОДУЛ 3:

Дигитални умения

СЕСИЯ 1: „Стартов пакет за инфлуенсъри“

Теоретично въведение

Обучителят ще започне сесията, като зададе 2 отворени въпроса, като например: „Колко от Вас използват социални медии?“ и „Кои социални медии използвате най-често?“. Участниците ще трябва да отговорят на тези въпроси накратко в рамките на 5 минути. След това обучителят ще направи кратка презентация на полезните дигитални инструменти и на най-важните



Образователни

Способност за боравене с различни социални медии.

Типология

Теоретична и практическа.

Времева рамка

Теоретична част (Кратка презентация на дигиталните инструменти и уменията за брендиране): 15 мин

45 мин

Практическа част (Дейности и дискусия, свързани с темата): 40-

Методи

Устна презентация, Групово упражнение, Дискусия

Съдържание

Съдържание на сесията:

- Теоретично и практическо съдържание

Материали

Wi-Fi, мобилни телефони, флипчарт, маркери.

Процедура

ЦЕЛИ

Участниците да:

- умеят да работят с различни дигитални инструменти;
- разбират разходите, свързани с тях и различните възможности на съществуващите софтуерни инструменти;
- умеят да използват различни социални медии;
- разбират комерсиализацията и глобализацията на спорта.

ИНСТРУКЦИИ

Обучителят ще раздели участниците на групи от по 4 души и ще обясни идеята на сесията.



Стъпка 1 – След като участниците се разделят на групи, всеки отбор ще получи от учителя определен „предмет“ (например футболен отбор, име на спортна марка, спортен стадион и т.н.). Идеята е да популяризират всеки предмет чрез социалните медии и да окажат влияние върху целевите си групи.

Стъпка 2 – Всеки отбор ще трябва да създаде уникално лого на своя „предмет“ и след това да подготви 15-минутна презентация, с която да популяризира предмета си. В този контекст, всеки екип ще трябва да посочи своята целева група и да достигне до не с помощта на своите дигитални умения и социални медии.

Стъпка 3 – След това учителят ще вземе думата и ще помоли всяка група да представи работата си до момента. Междувременно, учителят ще си води бележки за всеки екип върху флипчарта. След представянето на всеки екип участниците ще могат свободно да изразят своето мнение и/или предложения.

Стъпка 4 – След приключване на дейността, учителят ще попита всички за досегашния им опит със социалните медии и какво са научили от това упражнение. Ще последва дискусия, по време на която участниците ще предложат още иновативни идеи, както и стъпки за успешно брендиране.

Стъпка 5 – Накрая предложенията и коментарите на всяка група относно тази социална кампания ще бъдат отбелязани върху флипчарта от учителя.

ОБРАТНА ВРЪЗКА И ОЦЕНКА

Целта на тази дейност е да се насърчи креативността, иновативните идеи, взаимодействието и сътрудничеството, както и да се предоставят дигитални умения на участниците. Основната цел е участниците да могат да използват социалните медии по полезен начин, а също и да се окаже влияние върху целевата група.

В края на сесията всички участници ще трябва да попълнят формуляр за оценка.



Препоръки

За тази сесия участниците ще се нуждаят от Wi-Fi.

Сесия 2: „Моята информация – моите правила“

Теоретично въведение

Обучителят ще започне сесията с прост въпрос към участниците за това какво вече знаят по темата ОРЗД (3 минути). След това, учителят ще покаже кратък образователен видеоклип (Видео: <https://youtu.be/gnyXWM7sm8Y>, продължителност 3:14 мин) за ОРЗД. Следва кратко представяне на теоретичната основа по отношение на политиката на Общия регламент относно защитата на данните (ОРЗД) (9 мин), в което ще се обясни как:

- Се използват и съхраняват данни при дадено изрично съгласие;
- Да зачитаме личните данни на другите;
- Да дадем възможност на всички лица да преглеждат и да имат достъп до данните, които съхраняваме, както и до това къде се обработват и използват;
- Да коригираме всички установени грешки веднага щом това е практически възможно;
- Да бъдем ясни относно това кога и как се обработват и използват данните;
- Изтрием данни при поискване.

Образователни резултати

Разбиране на въпросите, свързани с поверителността на данните

Типология

Теоретична и практическа

Времева рамка

Теоретична част (Образователно видео и кратка презентация на ОРЗД): 16 мин



Практическа част (Дейност и дискусия): 30 мин

Методи

Устна презентация, упражнение за групово разрешаване на проблеми, дискусия

Съдържание

Съдържание на сесията:

- Теоретично;
- Практическо;
- Видеоmaterиал.

Материали

Лаптоп, Wi-Fi, проектор, карти, хартия, химикалки, флипчарт, маркери.

Процедура

ЦЕЛИ

Участниците да:

- умеят да работят с различни дигитални инструменти;
- разбират разходите, свързани с тях и различните възможности на съществуващите софтуерни инструменти;
- умеят да използват различни социални медии;
- са наясно с въпросите, свързани с поверителността на данните.
 - разбират комерсиализацията и глобализацията на спорта.

ИНСТРУКЦИИ

Стъпка 1 – Обучителят ще раздели участниците на групи от по 3-4 души и ще раздаде на всяка по 1 празен лист хартия и 1 карта, на която ще има проблем, свързан с ОРЗД, който трябва да бъде разрешен.

Стъпка 2 – На всяка карта ще има уникален казус и участниците, които участват в него, ще трябва да се справят чрез съвместна работа и натрупаните до момента знания.



Стъпка 3 – Участниците ще бъдат помолени да използват хартията и да я разделят наполовина, за да си водят бележки в едната част за това как трябва да се използват личните данни. Във втората част те ще трябва да запишат нарушенията, които са забелязали (в своите карти), както и да изброят възможните решения.

Стъпка 4 – След приключване на упражнението учителят ще попита всички за това как трябва да се използват личните данни и ще запише всички отговори на флипчарта.

Стъпка 5 – След това учителят ще помоли всяка група да представи своя казус, както и решенията си на тези въпроси. Учителят ще отбележи предложенията на всяка група върху флипчарта.

Стъпка 6 – Накрая ще последва дискусия между всички участници, за да се изяснят всички въпроси и да се предложат бъдещи препоръки по отношение на обсъжданата тема. Учителят ще води дискусията.

ОБРАТНА ВРЪЗКА И ОЦЕНКА

При тази дейност верният отговор не е толкова важен, колкото практическото мислене и приложението на придобитите знания. Основната цел е да се разбере в дълбочина обсъжданата тема, да се взаимодейства и да се прояви творчество. Що се отнася до сътрудничеството, няма правилен или грешен отговор, затова учителят ще си води бележки.

В края на сесията всички участници ще трябва да попълнят формуляр за оценка.

Препоръки

В случай на технически проблеми, учителят предварително ще е изтеглил видеоматериалите, необходими за теоретичната част.



МОДУЛ 4:

Стратегии и механизми за финансова устойчивост на спортните организации

Сесия 1

Теоретично въведение

Обучителят или фасилитаторът трябва да направи кратко въведение в концепцията на финансовата устойчивост, която може да бъде намерена в предишните материали по проекта.

Образовател ни резултати

Управление на финансите в спорта (процеси)
Видове възможности за спонсорство

Типология

Неформална образователна дейност

Времева рамка

60-70 мин

Методи

Групово упражнение

Съдържан ие

Практическо съдържание

Материали

Лаптоп, проектор, химикалки, хартия формат А4

Процедура

ЦЕЛИ

Основната цел на сесията е да ангажира всички участници в груповото решаване на проблем. Те трябва да си сътрудничат с другите участници и да изготвят устойчив финансов план. Чрез сътрудничество групата може да получи полезни знания по темата.



ИНСТРУКЦИИ

- Теоретична част (20 мин)

Обучителят ще даде обща информация за ситуацията в сектора и някои по-конкретни подробности, ако са приложими.

- Въведение в упражнението, правилата и целите (10 мин)

Обучителят ще представи на участниците общата цел на упражнението и ще обясни правилата. Също така ще изясни графика на дейността.

ПРАВИЛА:

- Обучителят ще раздели участниците на групи от по 3-4 души (в зависимост от обема на групата);
- След разделянето на всяка група учителят ще представи следния сценарий: „Европейската комисия отвори конкурс за малки спортни организации от цяла Европа, който ще предостави средства за по-нататъшното развитие на спортната организация за 1 година. Вашата спортна организация трябва да представи план за развитие в малък мащаб, с който да кандидатства за тези средства“. Времето е ограничено, така че групите могат да прилагат различни идеи и стратегии;
- Групите трябва да съставят плановете си, а учителят да бъде на разположение за въпроси и подкрепа (30 мин);
- След изтичане на времето учителят ще събере всички предложения и ще ги представи пред цялата група (анонимно). След това участниците и учителят ще дадат обратна връзка за всяка идея (10 мин).

ОБРАТНА ВРЪЗКА И ОЦЕНКА

В края на упражнението учителят ще даде възможност на участниците да обменят идеи и да дадат обратна връзка за сесията. Учителят може да зададе няколко въпроса, които да помогнат на групата да обмисли резултатите си:

- Доволни ли сте от резултатите на Вашия екип?
- Открихте ли интересни идеи, които можете да приложите в бъдещите си проекти?



- Сътрудничеството беше ли ефективно? Възникна ли някакъв конкретен проблем по време на сесията?

Препоръки

Обучителят трябва да прецени нивото на групата и да направи необходимите адаптации. Участниците може да искат да разработят нещо различно от това, което учителят е намислил, но творческата част е задължителна.

Сесия 2: Търсене на възможности за спонсиране

Теоретично въведение

Обучителят или фасилитаторът трябва да направи кратко въведение в концепцията за намиране на спонсорство, което може да бъде подготвено от предишните материали на проекта.

Образователни

Видове възможности за спонсорство

Типология

Неформална образователна дейност

Времева рамка

75 мин

Методи

Ролева игра

Съдържанието

Практическо съдържание

Материали

Лаптоп, проектор, химикалки, хартия формат А4, флипчарт, маркери.



Процедура

ЦЕЛИ

- Основната цел на сесията е да ангажира всички участници в ролева игра за водене на преговори, в които те трябва да играят ролята на мениджъри и спонсори, които сключват сделка;
- Работа в екип;
- Разрешаване на проблеми.

ИНСТРУКЦИИ

- Теоретична част (25 мин)

Обучителят ще даде обща информация за ситуацията в сектора и някои по-конкретни подробности, ако са приложими.

- Въведение в упражнението, правилата и целите (5 мин)

Обучителят ще представи на участниците общата цел на упражнението и ще обясни правилата. Също така ще изясни графика на дейността.

ПРАВИЛА:

- В началото обучителят ще раздели участниците на 2 групи, като 3 участници ще бъдат в ролята на спонсори, а 4 души ще бъдат мениджъри на спортен отбор;
- След разделянето обучителят ще даде на групите следния сценарий: „Спонсор се интересува от инвестиция и търси най-добрата сделка с най-голяма възвръщаемост. Мениджърите на спортния отбор трябва да убедят спонсора, че те са най-добрият вариант“;
- Следва групата да изготви предложенията си, като обучителят ще бъде на разположение за въпроси и подкрепа (10 мин);
- След като предложението бъде направено ще има 20 минути за преговори с цел сключване на сделка.



ОБРАТНА ВРЪЗКА И ОЦЕНКА

В края на упражнението учителят ще даде възможност на участниците да обменят идеи и да дадат обратна връзка за сесията. Учителят може да зададе няколко въпроса, които да помогнат на групата да обмисли резултатите си:

- Трудно ли беше да влезете в ролята си?
- Удовлетворени ли сте от сделката?
- Коя беше най-трудната част от дейността и защо?

Препоръки

Учителят трябва да прецени нивото на групата и да направи необходимите адаптации. Учителят трябва да е сигурен, че след края на сесията всеки участник е излязъл от ролята си, за да се избегнат моменти на неразбиране.

Сесия 3: Стратегии за публичност и спонсорство

Теоретично въведение

Учителят или фасилитаторът трябва да направи кратко въведение в концепцията за рекламата и стратегиите за спонсорство, които могат да бъдат намерени в предишните материали на проекта.

Образователни

Видове възможности за спонсорство

Типология

Неформална образователна дейност

Времева

70 мин

Методи

Проучване на добри практики и групова презентация

Съдържание

Практическо съдържание



Материали

Лаптопи (помолете участниците да донесат личните си лаптопи или да използват смартфоните си), проектор, химикалки, хартия формат А4, флипчарт, маркери.

Процедура

ЦЕЛИ

- Умение за онлайн търсене;
- Говорене пред публика;
- Способност за обобщаване.

ИНСТРУКЦИИ

- Теоретична част

Обучителят ще даде обща информация за ситуацията в сектора и някои по-конкретни подробности, ако са приложими.

- Въведение в упражнението, правилата и целите

Обучителят ще представи на участниците общата цел на упражнението и ще обясни правилата. Също така ще изясни графика на дейността (15 мин)

ПРАВИЛА:

- Обучителят ще раздели участниците на 3 групи. След разделянето им те ще имат за задача да намерят примери за добри практики по темата (20 мин);
- В края на сесията групите ще изберат един от участниците, който ще представи избраната добра практика пред останалата част от групата и да обясни защо са я избрали (15 мин).



ОБРАТНА ВРЪЗКА И ОЦЕНКА (10 мин)

В края на упражнението учителят ще даде възможност на участниците да обменят идеи и да дадат обратна връзка за сесията. Учителят може да зададе няколко въпроса, които да помогнат на групата да обмисли резултатите си:

- Проучаването даде ли Ви някакви интересни идеи?
- Беше ли Ви трудно да представите чужди планове?
- Сега имате ли по-добра или по-ясна представа за темата?

Препоръки

Учителят трябва да прецени нивото на групата и да направи необходимите адаптации. Учителят трябва да представи работата на някоя група, ако се наложи.

МОДУЛ 5:

Стратегии за краудфъндинг

Сесия 1: „Стартиране“

Теоретично въведение

Учителят ще започне сесията, като зададе 2 отворени въпроса, като например:

„Какви модели за краудфъндинг познавате?“ "Кои от тях бихте искали да използвате, за да основате собствена компания?“ Участниците разсъждават върху въпросите и отговарят в рамките на около 5 минути.

След това учителят ще представи PowerPoint презентация, която ще запознае участниците с 4-те основни вида модели за краудфъндинг, които се използват в момента, и с техните характеристики (краудфъндинг чрез даровитост; краудфъндинг, базиран на възнаграждение; краудфъндинг базиран на дялово участие; краудфъндинг на базата на кредитиране) (15-20 мин).



Образователн и резултати

Участниците да добият представа за типологията на използваните в момента модели за краудфъндинг, какви са техните основни характеристики и как да разработват рамки.

Типология

Теоретична и практическа

Времева

Теоретична част (уводни въпроси + кратко представяне на основните модели за краудфъндинг): 15 мин

Практическа част (дейност и дискусия по темата): 60+ мин

Методи

Устна презентация

- Групово упражнение;
- Дискусия.

Съдържание

- Теоретично;
- Практическо.

Материали

Празни листове хартия, списъка на 4-те вида модели за краудфъндинг, флипчарт, химикалки, маркери, Wi-Fi, мобилни телефони, проектор, лаптоп.

Процедура

ЦЕЛИ:

- Придобиване на умения за избор на подходящите модели за краудфъндинг на вашия проект;
- Способност за обективна оценка на потенциала на стартирания проект;
- Умения за разработване на рамки.

ИНСТРУКЦИИ:

Стъпка 1: Участниците се разделят на групи от по 4-5 души.



Стъпка 2: След като получат уводната информация за основните характеристики на настоящите модели за краудфъндинг, всяка група получава по два листа хартия.

Единият от тях съдържа списък на 4-те модела за краудфъндинг и тяхното кратко описание:

- Краудфъндинг чрез дарителство: филантропско дарение или подарък, без да се очаква възвръщаемост. Използва се предимно за благотворителни проекти.

- Краудфъндинг, базиран на възнаграждение: принос в замяна на бонус или предварителна поръчка на продукт. Използва се предимно за предварителни продажби.

- Краудфъндинг, базиран на дялово участие: Инвестиция срещу дял от собствеността в бизнеса. Използва се предимно за високорискови инвестиции, като възвръщаемостта се основава на изчисления за споделяне на печалбата или приходите при излизане.

- Краудфъндинг на базата на кредитиране: връщане на капитала най-често с лихва. Използва се предимно за нискорискови инвестиции, като възвръщаемостта се основава на изчисления, базирани на лихви.

Стъпка 3: На втория (празен) лист хартия всяка група разпределя между участниците си четирите модела.

Стъпка 4: Всеки участник създава скица на стартиращо предприятие, която да съответства на неговия модел за краудфъндинг (20-25 мин).

Стъпка 5: След това учителят ще вземе думата и ще помоли всяка група да представи работата си. Междувременно учителят ще си води бележки за всеки екип върху флипчарта. Участниците ще могат свободно да изразят своето мнение и/или предложения след като всички групи представят работата си.

Стъпка 6: След това учителят ще попита участниците какво са научили от това упражнение и какви нови идеи им е дало. Ще последва редакционен дебат, като участниците ще предложат иновативни идеи, (евентуална) критика един към



друг, както и съвети за това какво трябва да се избягва, за да се финансира успешно проектът (30-35 мин).

Стъпка 7: Накрая предложенията и коментарите на всяка група относно тази социална кампания ще бъдат отбелязани от учителя върху флипчарта. Учителят ще предостави обективна обратна връзка за работата на участниците, ще обобщи придобитите знания (5-8 мин).

ОБРАТНА ВРЪЗКА И ОЦЕНКА:

Целта на тази дейност е да насърчи иновативните идеи и сътрудничеството и да предостави на участниците по-широко разбиране за моделите и характеристиките на краудфъндинга. В тази връзка, основната цел е не само да разберете, но и да знаете как изгодно да изберете правилния модел за вашия проект/.

В края на сесията всички участници трябва да попълнят формуляр за оценка на обучението

Препоръки

Препоръчително е участниците да имат достъп до Wi-Fi по време на тази дейност.

Сесия 2: „КРАУДФЪНДИНГ: ОТ ОСНОВИТЕ КЪМ ВЪРХА“

Теоретично въведение

Учителят насърчава участниците да помислят за дейностите, които трябва да се изпълнят, за да се финансира дадена идея (приблизително 30 минути: 15+15).

Преподавателят представя PowerPoint презентация на 3 до 5 успешни кампании за краудфъндинг, за да покаже правилата и стратегиите, които една добра кампания трябва да следва, за да бъде финансирана (приблизително 30 мин).

Участниците изразяват мнението си за симулацията на краудфъндинг, като отделят и коментират най-добрите използвани стратегии (приблизително 15 мин).



Образователн и резултати

- Подобряване на умения
- Начини за измерване на реализацията на успешната кампания?

Типология

Теоретична и практическа

Времева рамка

Теоретична част с кратко описание на това какво представлява краудфъндинга и представяне на най-добрите случаи. Продължителността е около 75 минути.

Практическата част с проектирането (индивидуално и екипно), брейнсторминга и дискусията ще продължи приблизително 60 минути.

Методи

Брейнсторминг и интерактивна дискусия, устна презентация на добри практики, групови дейности.

Съдържание

- Правила и стратегии за краудфъндинг;
- Добри практики.

Материали

Бяла дъска, постери, лаптоп, PowerPoint презентация на тема „какво е краудфъндинг и добри практики“ маркери, празна хартия, лепящи листчета.

Процедура

ЦЕЛИ

- Подкрепа на участниците в разбирането на уменията, които са необходими за разработването на кампания за краудфъндинг;
- Подобряване на уменията на участниците за краудфъндинг;
- Предоставяне на участниците на инструменти за анализ и оценка на успешни кампании;
- Активно стимулиране на участниците да разработят успешни стратегии за провеждане на кампании.



ИНСТРУКЦИИ

1. Сесията започва, като учителят дава за задача на участниците да помислят за въображаем проект, който биха искали да реализират. Заедно, в рамките на сесия за брейнсторминг, участниците ще помислят как да съберат средства, за да подкрепят развитието на идеите си (15 мин);
2. Когато се събере необходимата информация и всичко се запише на бялата дъска, цялата група трябва да свърже тези стратегии със съответните умения, необходими за изпълнението на действията (15 мин);
3. След това учителят прави кратко описание на това какво представлява кампанията за краудфъндинг и показва (чрез PowerPoint презентация) 3 до 5 примера за най-добри практики от интернет. В тази връзка учителят подчертава стратегиите и правилата, които една добра кампания трябва да следва, за да бъде финансирана (30 мин);
4. В този момент участниците се разделят на групи и им се дава задачата да изберат една от идеите, които са коментирали в началото на сесията. Всяка група ще се опита да разработи оригинална стратегия за краудфъндинг в подкрепа на идеята. На разположение ще бъдат хартия и други канцеларски материали, за да създадат постер/билборд (30 мин);
5. Всяка група ще бъде помолена да представи кампанията си накратко пред другите групи, като си представи, че разговаря с потенциалните спонсори (максимум 10 минути на група, общо 30 мин);
6. Всеки участник трябва да изрази мнението си на тайна карта. След като картите се съберат и се определят най-успешните инициативи, групата провежда сесия за обратна връзка (15 мин).

ОБРАТНА ВРЪЗКА И ОЦЕНКА

Сесията има за цел да подпомогне активно участниците в усъвършенстването на теоретичните и практическите им умения по темата за краудфъндинга.



Участниците трябва да приложат на практика теоретичните знания, предоставени им от учителя, като им се даде задачата да изготвят кампания за краудфъндинг. Освен това, процесът на оценяване ще бъде непрекъснат и интерактивен, защото ако от една страна учителите оценяват благодарение на качеството на обратната връзка и представянето на участниците, то самите участници оценяват кампанията на своите колеги.

МОДУЛ 6:

Управление на спортни събития

Теоретично въведение

1. Определение и цел на организацията на спортни събития

Спортните събития винаги са присъствали в историята на човечеството. От управлението на спортните игри в Древна Гърция и Рим, приемани за начало на спортната организация, през появата на съвременния спорт в Англия през XVIII и XIX в. и възстановяването на олимпийското движение в края на XIX в., до наши дни, когато спортът, и по-специално спортните събития, са част от свободното време и отдиха населението (Аньо, 2000 г., 2003 г.; Аньо и др., 2010 г.; Санчес-Саес, 2021 г.).

По-конкретно, Аньо (2000 г., 2003 г.) определя спортното събитие като съвкупност от спортни дейности, които съставляват конкретно събитие, сложно по своята организация, с разнообразен характер и което има висока степен на социално въздействие, със силно медийно присъствие, което влияе на околната среда и самостоятелно генерира икономически приходи. Това общо определение за спортно събитие обхваща множество събития, поради факта, че не определя обхвата на медийното присъствие, нито приходите, нито концепцията или вида на дейността (Санчес-Саес, 2021 г.). Въпреки това е необходимо да се установят характеристиките на всяка спортна дейност, за да се определи дали тя отговаря на изискванията, за да се счита за спортно събитие (Аньо, 2003 г.).

В рамките на спорта, който може да бъде определен като съвкупност от действия, свързани със системното практикуване на физическа активност,



чиято цел е да се победи противник в състезание при спазване на определени правила, съществува по-напреднало и сложно ниво на организация на тези дейности, с различен произход, като по този начин се формират спортните събития, а те могат да бъдат класифицирани в две основни групи (Аньо, 2000 г., 2003 г.):

1. *Случайни прояви*: разбират се като спорадични прояви, които обикновено се повтарят ежегодно, като маратони, градски състезания, първенства и турнири по всякакви спортове и др. Установени са и три подгрупи:

а. Случайни: по-ниско ниво на сложност (популярни състезания, колоездене и др.). Провеждат се веднъж годишно или просто нямат строго определен график;

б. Извънредни еднократни събития: средно или максимално ниво на сложност (квалификационни етапи на европейски или световни първенства);

в. Еднократни събития с голямо въздействие: максимално ниво на сложност (Олимпийски игри или Световни първенства по футбол).

2. *Постоянни събития*: замислени като дейности, които се повтарят непрекъснато през годината, на две седмици или всяка седмица, като например лиги за отборни спортове. Характеристиките на тази група са отразени в една подгрупа:

а. Обичайни: средно ниво на сложност. Събития с рутинни организационни системи, които се повтарят на всеки две седмици или по-често.

2. Ролята и значението на големите спортни събития, които засягат сектори като градското възстановяване и туризма, и тяхното въздействие върху икономическите фактори

Изследванията, проведени през последните години, подчертават положителното въздействие на провеждането на големи спортни събития върху икономическото, туристическо-търговското, физическо-екологичното, социално-културно-спортното, психологическото и политико-административното равнище на териториите, които са техни домакини. Въпреки това не винаги се постига очакваното положително въздействие, а по-скоро отрицателно, тъй като това зависи най-вече от правилното



предварително планиране и структуриране, както и от анализа на влиянието на събитието не само върху спортистите, които участват в него, но и върху жителите на общината, собствениците на магазини, предприятията, местните сдружения и т.н. (Ким и др., 2006 г.; Лорд и др., 2011 г.; Прайаг и др., 2013 г.). Ето защо трябва да се насърчават стратегии за свеждане до минимум на отрицателните въздействия и за увеличаване на положителните (Аньо и др., 2014 г.; Калабуиг и др., 2014 г.; Капланиду и др., 2013 г.; Лин и Лу, 2016 г.; Ма и др., 2013 г.; Санчес-Саес и др., 2018 г.; Шей и Преус, 2018 г.).

В съответствие с гореизложеното, големите спортни събития са конфигурирани като стратегия за стимулиране на местното развитие на общината и/или държавата, която е техен домакин, както и за подобряване на позиционирането ѝ като туристическа дестинация, било то чрез процеса на кандидатстване или провеждането на самото събитие (Санчес-Саес, 2019; Турко и др., 2003 г.; ВанУинсберге и др., 2012 г.). Поради това организаторите все повече се фокусират върху наследството на събитието като основна организационна стратегия, като тя включва цялото производство и пространството, всичко, което е планирано и непланирано, положителните и отрицателните черти, материалните и нематериалните структури, създадени за и от спортното събитие, които остават и след него (Преус, 2007 г.). Примери за това са изграждането на спортни съоръжения и обекти, обществен транспорт, хотели, ресторанти, регионална, национална и международна популярност, увеличаване на развлекателните дейности, повишено чувство на гордост и идентичност от страна на жителите, създаване на образователни и здравни програми, които оказват влияние както върху местното развитие, така и върху развитието на местната общност, върху туризма, в по-голяма или по-малка степен, поради големия брой дейности, които се извършват в рамките на мега-събитие от този тип, които имат способността да променят градската структура и да предизвикат увеличаване на инвестициите и заетостта, които впоследствие могат да бъдат ползвани от гражданите (Санчес-Саес и др., 2021 г.).

По-конкретно, положителното въздействие на големите спортни събития върху града включва, наред с другото, изграждането на нови съоръжения, подобряването на местната инфраструктура, опазването на местното



наследство, опазването на околната среда и, разбира се, въздействието на самия спорт. Въпреки това, както бе посочено по-горе, тези събития могат да доведат и до отрицателни въздействия върху градското възстановяване, като например екологични щети или отпечатък върху природните зони, промени в природните процеси, архитектурно замърсяване, унищожаване на наследството, пренаселеност, както и прекомерно, недостатъчно или непълноценно използване на съоръженията (Санчес-Саес и др., 2021 г.).

Освен това се откроява и връзката между спортните събития и още един от най-важните сектори – туризма, тъй като този вид събития са едни от най-популярните и съответно едни от най-бързо развиващите се според проучванията на туристическия маркетинг (Ма и Ротердам, 2016 г.). Този „спортен туризъм“ включва както участниците, така и зрителите на спортни събития (Кардейра и Нунес, 2012 г.), въпреки че последните са по-значими, когато става въпрос за мега-събития (напр. Олимпийски игри или Световни първенства) или големи спортни събития (напр. мачове от професионалната футболна лига), тъй като спортното участие е ограничено според класирането (Гец и Макконъл, 2011 г.).

Тези спортни прояви се превръщат в ключов фактор за туризма в определени региони (Гец, 2008 г.) и генерират туристическа посещаемост на определено място за определен период от време, както от зрителите, така и от участниците и персонала, участващ в организирането на събитието (Санчес-Саес, 2019 г.). Освен това, провеждането на спортни събития позволява десезониране на туризма в определени региони, като гарантира тяхната дългосрочна икономическа и социална жизнеспособност и гъвкавост (Кардейра и Нунес, 2012 г.; Гонсалес-Гарсия и др., 2020 г.).

На общо ниво, положителните въздействия, генерирани от спортните събития както върху туризма, така и върху търговията, включват например развитие на туристическата индустрия, повишена осведоменост за града като туристическа дестинация, повишена осведоменост за потенциала за инвестиции и развитие на търговска дейност в региона, изграждане на нови места за настаняване и атракции за туристите, създаване на имидж на марката и увеличаване на възможностите за развлечение. Въпреки това, както и при очакваните ползи по



отношение на градското възстановяване, спортните събития могат да доведат и до отрицателни въздействия, като придобиване на лоша репутация поради неадекватни съоръжения, повишена престъпност, високи цени, които оказват влияние върху жителите, или отрицателни реакции от страна на съществуващите предприятия поради възможността за нова конкуренция от страна на местната работна ръка и правителствена подкрепа (Санчес-Саес и др., 2021 г.).

Ето защо, за да се постигне желаното въздействие, трябва да се даде приоритет не само на икономическите въпроси, но и на тези, които пряко засягат жителите и другите заинтересовани страни, т.е. онези хора или субекти, които са или могат да бъдат засегнати положително или отрицателно от провеждането на спортното събитие в тяхната среда (Санчес-Саес и др., 2021 г.), тъй като има доказателства, че гражданите ценят нематериалните ползи – гордост, имидж, сближаване на общността, местно развитие и др. (Бул и Ловел, 2007 г.; Санчес-Саес и др., 2020 г.), отколкото от материалните – инфраструктура, ползи и т.н. Освен това, тези спортни събития следва да се разбират като инструмент в рамките на стратегия за социален маркетинг, а не като изолирани събития, които се провеждат спорадично и без приемственост (Зиакас и Коста, 2011 г.), тъй като, когато са правилно формулирани, те се превръщат в катализатор за развитието на всяко населено място, като активизират и развиват общата социално-икономическа структура на територията (Лий, 2001 г.; Санчес-Саес, 2019 г.; Санчес-Саес и др., 2018 г.; Сармента и др., 2011 г.).

3. Процесът по наддаване

Хал (1996 г.) смята, че градовете стават все по-конкурентоспособни, тъй като се стремят да привличат инвеститори и да създават възможности за заетост в глобалната икономика. Участието в наддаване за домакинство на събития е все по-конкурентна стратегия, поради което основните функции на събитията за даден град/регион са да фокусират вниманието върху себе си за кратък период от време, да се представят като привлекателна туристическа дестинация и да подобрят туристическия си имидж (Ахмед и др., 1996 г.).



В тази връзка Крокет (1997 г.) твърди, че спортът се превръща в много конкурентна индустрия по отношение на събитията и предполага, че е необходимо да бъдем по-професионални в процеса на кандидатстване не само поради нарасналата конкуренция при международните събития, но и поради това, че броят им е сравнително ограничен.

Доброто стратегическо планиране е необходимо за успешния процес по наддаване за събития, тъй като Гец (1989 г.) добавя, че за липсата на планиране свидетелстват „белите слонове“ (безполезните неща), които остават след края на събитието.

Според Готие (2011 г.) съществуват редица аспекти, на които трябва да се обърне внимание, за да се осигури успешен процес на наддаване:

1. Липса на компетентност

При неконкурентен процес на наддаване може да възникне риск от привличане на твърде малко участници, което да доведе до неоптимални оферти. Това е важно за спортните органи, тъй като по-големият брой участници в наддаването би трябвало да доведе до по-добри оферти благодарение на конкуренцията.

Когато става въпрос за процеса на наддаване за Олимпийските игри, олимпийският идеал се постига най-добре, ако има няколко конкуриращи се града. Денят, в който броят на кандидатстващите градове бъде намален до един или два, е денят, в който МОК вече няма да има надмощие. Когато това се случи, както стана в Лос Анджелис през 1984 г., градът ще диктува собствените си условия и това може да застраши целостта на олимпийската марка.

От друга страна, липсата на конкуренция може да бъде създадена „естествено“, тъй като участниците в търга са тези, които по своя воля решават да не кандидатстват за дадено събитие, или „изкуствено“, тъй като организиращата институция ограничава конкуренцията чрез правила и ограничения.

В този смисъл основният проблем, свързан с липсата на конкуренция, е липсата на стимули за наддаване. Ако няма конкуренция, каквото и да е описанието на офертата, тя ще бъде достатъчно технически издържана, за да бъде приета от международната организация. По този начин няма да има стимул да се спестят



разходи, да се създаде специално наследство (културно, екологично и т.н.) или да се направи каквото и да било друго, освен просто да се инсталира инфраструктура.

Ясно е, че ограничаването на конкуренцията при наддаването създава сериозни проблеми, тъй като липсата на конкуренция може да доведе до неоптимални оферти.

2. Икономическа неефективност

Ясно е, че многобройните оферти са ценни, тъй като конкуренцията води до по-добри оферти и до по-голям контрол на спортната организация върху процеса на надаване. Когато конкуренцията е изкуствена, офертите и държавите страдат от това.

Наддаването всъщност струва много пари на градовете и държавите, така че се счита за загуба на пари, когато се подава оферта, ако наистина няма шанс конкурсът да бъде спечелен.

Нагледен пример за това е, че ФИФА забрани съвместните кандидатури на две държави. ФИФА насърчи тази практика за Световното първенство през 2002 г. и за Световното през 2018 г., въпреки че това е ясен пример за промяна на правилата, която може да струва на държавите милиони долари..

3. Липса на прозрачност

Едно от опасенията, свързани с провеждането на дадено събитие, са действителните разходи, свързани с него. Какви са „реалните разходи“ е спорно. Изключително трудно, ако не и невъзможно, е да се изчислят разходите за преместване на хората за строителството, въздействието на работните места поради събитието, загубата на часове за производителност и т.н.

Това, в съчетание с непрекъснатата повторна поява на „бели слонове“ (стадиони и инфраструктури, които рядко, ако изобщо някога, се използват повторно), показва, че при икономическата прозрачност има какво да се желае.

Друг обезпокоителен аспект е корупцията в процеса на наддаване, независимо дали става въпрос за „купуване на гласове“ в рамките на международната организация или за тайно споразумение между участниците.



Защото това, към което се стремим по време на процеса по наддаване, е да сведем до минимум възможните случаи на корупция чрез по-голяма прозрачност, тъй като съществуват правила и санкции за свеждане до минимум на този вид корупция.

4. Бюджетиране

Според Магаз-Гонсалес и Фанджул-Суарес (2012 г.), финансовият аспект се контролира чрез изготвянето на план за разпределяне на средствата, предназначени за проекта. Формулирането му е специфично за всеки проект (събитие). Адаптирането на отчетите за разходите и приходите към проекта зависи от добрата концепция на проекта: фазова структура, определяне на задачите, отговорностите и разпределението на ресурсите (без да се забравя необходимият контрол за откриване на промени извън заложената в бюджета сума). Бюджетите могат да се изготвят по области, задачи, периоди и т.н. От една страна, се изчислява собственото финансиране на организацията за конкретни проекти. От друга страна, трябва да се определи как и в какъв размер ще бъде привлечено друго финансиране: първите приходи идват от продажбата на права: прехвърляне на лицензи и постери за развитие, както и от права за излъчване и субсидии. Освен това има търговски споразумения със спонсори и промоутъри, предварителни продажби на билети и фенски артикули, приходи от реклама, приходи от партньорски фирми и накрая – продажба на билети, вендинг машини, барове и ресторантите. Трябва да се изчислят и периодичните разходи. Периодични разходи (електроенергия, телефон, вода, интернет и т.н.), разходи за персонал, охрана, инфраструктура и околна среда, наеми, договори с дружества от различни сектори, лизинги, покупки, настаняване, транспорт, закупуване на софтуер, връзки с обществеността, разходи за церемонии, промоционални дейности, логистика на дейности, логистика на материали, трофеи, застраховки и др. При този тип проекти (при които събитието е услуга) преките разходи за труд са важна част от бюджета на проекта. В допълнение към икономическите разходи по проекта трябва да се оценят и други видове разходи: политически, социални, екологични и други разходи. Важно е да се помни, че графикът трябва да е изпълним и да може да се коригира. Трябва да се установят критерии за приемливост на промените. Когато е налице висока степен на несигурност по



отношение на проекта, е необходимо да се планира с по-голяма гъвкавост, без строг контрол. Колкото по-сложно е събитието, толкова по-прецизни трябва да са стъпките, т.е. колкото по-подробен е планът, толкова по-голям е контролът. Големите събития изискват повече координация между областите и между периодите от време, затова са необходими по-строги правила.

5. Процес на планиране

Основните етапи на организацията на спортното събитие са следните:

1. Преди събитието – фаза на планиране:

1. Определяне на целите, вида и името на събитието.

След като е избрана темата, трябва ясно да се определят целите, които трябва да бъдат постигнати или осъществени.

2. Назначаване на организационен комитет

Неговите членове отговарят за планирането на събитието, като броят им варира в зависимост от мащаба на събитието и други специфични условия.

3. Определяне на броя и вида на гостите, участниците, делегатите, ораторите и придружаващите лица.

4. Избор на дата

При избора на датата на събитието трябва да се вземат предвид следните аспекти:

- Дали има достатъчно време за организация;
- Избягвайте датата да съвпада с датата на подобна дейност или такава, насочена към същия тип аудитория;
- Уверете се, че няма конфликт с дати на религиозни или национални празници или регионални фестивали.

5. Избор на мястото/местата на провеждане.



6. Изготвяне на общ график на дейностите.
7. Оценка на човешките, материалните и техническите ресурси.
8. Изготвяне на бюджет.
9. Популяризиране на събитието.
10. Дизайн и изработване на печатни материали.
11. Подбор и обучение на персонала.
12. Придобиване или сключване на договори за материали, оборудване или услуги.

2. По време на събитието – фаза на изпълнение

- Тук ще бъдат извършени всички дейности, планирани по време на фазата за планиране на събитието;

- По време на тази фаза всички хора участващи в събитието срещнат на предвиденото място и в предвиденото време, ръководейки се от програмата на събитието, която организационният комитет е подготвил.

3. След събитието – фаза на оценка на резултата

1. Събиране и подаване на информация, свързана със събитието

В края на събитието комитетите трябва да представят отчет за дейността си, който ще бъде част от доклада за събитието. Този доклад подробно описва аспекти като история, резюме, програма, документи и заключения, ако има такива. Тази информация трябва да се съхранява по подреден начин за бъдещи справки.

2. Благодарности



Благодарствени писма или бележки следва да се изпратят на всички, които са допринесли събитието да се проведе по план (спонсори, лектори и др.).

3. Оценка

Тя се състои в това да се измери дали планираното е изпълнено в подходящия момент или не.

4. Изпълнение на поетите ангажименти

Много е важно организационният комитет да спазва договореностите, сключени в полза на успеха на събитието. По този начин се изгражда доверие и отговорност.

5. Годишен отчет и доклади

Това е документ, който описва всички дейности, извършени от организационния комитет. Това е общ доклад за събитието.

6. Организация на събитието (всички етапи)

Според Магаз-Гонсалес и Фанджул-Суарес (2012 г.), процесът на планиране на спортно събитие изисква разпределение на задачите в различни фази.

Фаза 0 или предварителна фаза: Представяне на кандидатурата: по време на тази фаза се изготвя доклад и се провежда кампания за получаване на подкрепа за кандидатстване.

Фаза 1: Определяне и проектиране на характеристиките на събитието: тази фаза съответства на разработването на стратегическия план на събитието. Тук се дава отговор на следните въпроси: какво искате, защо го искате и за какво го искате? Формулират се и се определят целите и ограниченията. Събитието се конфигурира (определяне на основните променливи на събитието: типология, продължителност, инфраструктурата, човешките ресурси, спортно-техническите характеристики и т.н.).

Фаза 2: Проектиране на структурата на събитието и планиране: тази фаза дава отговор на въпроси като: какво трябва да се направи, кой да го направи, как да се направи, кога да се направи, колко да се направи, къде да се направи? Проектира се структурата на събитието и се изготвя проектът. Тя



съответства на действията от структурния и оперативния план. Това е най-важната фаза, тъй като от нея зависи успехът на събитието.

Фаза 3: Представяне (изпълнение) на събитието: това е изпълнителната фаза. Реализирането на самия проект и събитието. Тя също съответства на оперативния план и отговаря на поставените по-горе въпроси: изпълняват се всички планирани задачи, извършват се всички процеси, систематизирани във фаза 2, активират се всички установени връзки и проектираните вериги на корелация, комуникация и доставки, използват се всички планирани ресурси.

Фаза 4: Оценка: последната фаза е оценката на проекта, както финансова, така и организационна, политическа, социална и спортна. Тя включва изготвяне на доклад, публикуване на резултатите от събитието, разпространение на снимки, съставяне на прессъобщения, анализ на резултатите от проучвания и статистически данни, срещи на организационния и изпълнителния комитет след събитието.

Образователни резултати

проекти;

- Умения за успешно провеждане на спортно събитие;
- Проектиране, подготовка, провеждане и отчитане на спортно събитие;
- Разработване и прилагане на план за управление на проекти;
- Наблюдение, контрол и оценка на проекта.

Типология

Теоретична и практическа

Времева рамка

Теоретична част (въведение и устно представяне на темата): 75 мин.

Практическа част (практическа дейност, обратна връзка и оценка): 80 мин.

Методи

Устна презентация, представяне и изпълнение на проектен план, групови упражнения, тестове, обратна връзка



Съдържание

Съдържание на сесията:

- Теоретично;
- Практическо.

Материали

Конферентна зала, флипчарт, маркери, проектор за презентацията, лаптопи или други мобилни устройства, листовے хартия, лепящи листчета.

Процедура

ЦЕЛИ

Участниците да разберат основните понятия, свързани със спортните събития и тяхното въздействие върху обществото, както и основните етапи на тяхното провеждане, процеса на кандидатстване и основните аспекти на бюджетирането. Практическата дейност има за цел да приложи на практика придобитите знания чрез изготвяне на оригинален проект за провеждане на спортно събитие, неговото представяне и критична оценка.

ИНСТРУКЦИИ

След теоретичното представяне на основните понятия, свързани със спортните събития, ще се проведе практически уъркшоп за създаване, разработване и организиране на спортни събития, с цел генериране на стойност на марката на организациите, чрез опита, контекста и съдържанието на този вид основни комуникационни действия.

15 мин – Въведение в основното съдържание.

1) Задаване на няколко въпроса към участниците

Какви познания имате за организирането на спортни събития?

Организирали ли сте някога такова и какви според Вас са най-важните аспекти?

2) Обяснете някои основни понятия и дефиниции: Определение за спортно събитие, основни цели, разграничение между случайни и постоянни събития и т.н.

60 мин. – Теория и видеоклипове.

С помощта на няколко презентации в PowerPoint обучителят ще обяснят някои по-сложни концепции за организирането на спортни събития, планирането и фазите,



върху които трябва да се съсредоточи вниманието, както и ресурсите, които трябва да се вземат предвид. Освен това ще бъдат използвани видеоклипове и казуси за онагледяване на теоретичните концепции и за да се направи теоретичната част на курса по-динамична.

80 мин. – Практическа задача: представяне и изпълнение на план.

Участниците ще планират спортно събитие по групи (приблизително трима-четирима членове). Те ще трябва да разработят различните фази на събитието, а по-късно ще ги представят на останалите участници.

В тази част участниците могат да си разпределят различни роли и да решат в коя част от спортното събитие искат да се специализират. Обучителят ще действа като наблюдател и ще помага на участниците, които имат нужда от помощ.

Освен това, участниците ще трябва да представят плана на своето събитие и да демонстрират своите организационни, комуникационни и управленски умения пред останалите участници.

ОБРАТНА ВРЪЗКА И ОЦЕНКА

15 мин – Обратна връзка.

Ще се проведе дискусия, за да се получи обратна връзка от всички участници. По този начин ще се разбере какво мислят участниците за курса, какво биха променили за да се подобри и т.н.

Накрая участниците ще попълнят Google форми, в които ще дадат своето мнение по конкретни въпроси, свързани със съдържанието на модула.

15 мин – Оценка

Участниците ще попълнят въпросник, предоставен от учителя, относно съдържанието на сесията

Препоръки

Препоръчително е участниците да използват собствените си лаптопи, за да могат да работят по практическата дейност и да си осигурят добра Wi Fi връзка.

За да бъдат постигнати предложените цели, учителят трябва да насърчава участието на всеки от участниците и изразяването на мнение по разглежданите въпроси, както и да дават практически примери въз основа на предишния си опит.



1. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Този формат на обучение е разработен от партньорите по проекта, за да осигури отправна точка за подкрепа и укрепване на компетенциите на мениджърите на полу-професионални женски спортни отбори чрез разработената учебна програма за неформално образование с теоретична и практическа част и трансфера на знания.

Целта на този формат за обучение е да се определят полезните стратегии за работа с мениджъри на полу-професионални женски спортни отбори, за да се подобрят техните компетенции и способности за управление. Според модулите на формата за обучение, може да се заключи, че има няколко важни аспекта в управлението на полу-професионални женски отбори. Изучаването на взаимосвързаните модули може да бъде полезно за личното израстване на мениджъра, но и за целия екип, който управлява. Във всеки отделен модул се разглеждат отделни теми, необходими на всеки управленски екип. Темата на модула е подробно проучена, за да обхване най-важните моменти от управлението на женските отбори. Всички шест модула ще улеснят развитието на мениджърите чрез неформално образование. Разработената учебна програма с шест модула, нейната оценка и обратната връзка от участниците ще позволят да се оцени успехът на формата за обучение, както и актуалността на съдържанието му. Научените уроци ще бъдат разпространени и предоставени на всички заинтересовани страни.

2. ПРЕПРАТКИ

- Ahmed, Z. U., Krohn, F. B. & Heller, V. L. (1996). World University Games – 1993 at Buffalo (New York): Boosting its Tourism Industry or Missing an Opportunity – An International Marketing Perspective. *Journal of Professional Services Marketing*, 14(2), 79–97.
- Añó, V. (2000). Organización de grandes eventos deportivos internacionales. *Arbor. Ciencia, Pensamiento y Cultura*, 165(650), 265-287. <https://doi.org/0.3989/arbor.2000.i650.969>
- Añó, V. (2003). *Organización y gestión de actividades deportivas. Los grandes eventos*. Inde Publicaciones.
- Añó, V., Calabuig, F., Ayora, D., Parra, D., & Duclos, D. (2014). Percepción social de la importancia, el impacto y los beneficios esperados de la celebración de los Juegos



Mediterráneos de Tarragona en 2017. *Revista de Psicología del Deporte*, 23(1), 33-40.

- Bull, C., & Lovell, J. (2007). The impact of hosting major sporting events on local residents: An analysis of the views and perceptions of Canterbury residents in relation to the Tour de France 2007. *Journal of Sport, & Tourism*, 12(3-4), 229-248.
- Calabuig, F., Parra, D., Añó, V., & Ayora, D. (2014). Análisis de la percepción de los residentes sobre el impacto cultural y deportivo de un Gran Premio de Fórmula 1. *Movimento*, 20(1), 261-280.
- Cardeira, I., & Nunes, P. (2012). Os eventos desportivos como plataforma entre o desporto e o desenvolvimento humano. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 2, 56-63.
- Crockett, S. (1994). Sports tourism—bidding for international events. *Journal of Sport Tourism*, 1(4), 8-11.
- Gauthier, R. (2011). Improving the bidding process for international sporting events. *The International sports law journal*, 3.
- Getz, D. (1989). Special Events: defining the product. *Tourism Management*, 10(2), 125 – 137.
- Getz, D. (2008). Event tourism: Definition, evolution, and research. *Tourism Management*, 29(3), 403-428.
- Getz, D., & McConnell, A. (2011). Serious sport tourism and event travel careers. *Journal of Sport Management*, 25(4), 326-338.
- González-García, R. J., Escamilla-Fajardo, P., López-Carril, S., & Nuñez-Pomar, J. (2020). Percepciones de los residentes sobre el turismo deportivo: Impactos, calidad de vida y apoyo al sector. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 20(2), 174-188.
- Kaplanidou, K., Karadakis, K., Gibson, H., Thapa, B., Walker, M., Geldenhuys, S., & Coetzee, W. (2013). Quality of life, event impacts, and mega-event support among South African residents before and after the 2010 FIFA World Cup. *Journal of Travel Research*, 52(5), 631-645.
- Kim, H. J., Gursoy, D., & Lee, S.-B. (2006). The impact of the 2002 World Cup on South Korea: Comparisons of pre- and post-games. *Tourism Management*, 27, 86-96.
- Lee, S. (2001). A review of economic impact study on sport events. *The Sport Journal*, 4(2), 32-39.
- Lin, H.-W., & Lu, H.-F. (2016). Valuing residents' perceptions of sport tourism development in Taiwan's North Coast and Guanyinshan National Scenic Area. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 21(4), 398-424.
- Lorde, T., Greenidge, D., & Devonish, D. (2011). Local residents' perceptions of the impacts of the ICC Cricket World Cup 2007 on Barbados: Comparisons of pre- and post-games. *Tourism Management*, 32, 349-356.
- Ma, S. C., & Rotherham, I. D. (2016). Residents' changed perceptions of sport event impacts: The case of the 2012 Tour de Taiwan. *Leisure Studies*, 35(5), 616-637.
- Ma, S., Ma, S., Wu, J., & Rotherham, I. D. (2013). Host residents' perception changes on major sport events. *European Sport Management Quarterly*, 13(5), 511-536.
- Magaz-González, A. M., & Fanjul-Suárez, J. L. (2012). Organización de eventos deportivos y gestión de proyectos: factores, fases y áreas. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte/International Journal of Medicine and Science of Physical Activity and Sport*, 12(45), 138-169.
- Prayag, G., Hosany, S., Nunkoo, R., & Alders, T. (2013). London residents' support for the 2012 Olympic Games: The mediating effect of overall attitude. *Tourism Management*, 36, 629-640.
- Preuss, H. (2007). The conceptualisation and measurement of mega sport event legacies. *Journal of sport & tourism*, 12(3-4), 207-228.



- Recommendation Rec(2005)8 of the Committee of Ministers to member States on good governance in sport
- <https://rm.coe.int/09000016808ec28f>
- Sánchez-Sáez, J. A. (2019). Los eventos deportivos como instrumento de desarrollo local. *Cultura, Ciencia y Deporte*, 14(41), 91-92.
- Sánchez-Sáez, J. A. (Ed.). (2021). *Eventos Deportivos Socialmente Responsables. Una vía sostenible de gestión deportiva*. Tirant Lo Blanch.
- Sánchez-Sáez, J. A., Mausier, B., & Calabuig-Moreno, F. (2021a). Los Eventos Deportivos Socialmente Responsables. In J. A. Sánchez-Sáez (Ed.), *Eventos deportivos socialmente responsables. Una vía sostenible de gestión deportiva* (pp. 103-140). Tirant Lo Blanch.
- Sánchez-Sáez, J. A., Maciá Andreu, M. J., & Gallardo Guerrero, A. M. (2021b). Prácticas socialmente responsables en los eventos deportivos. In J. A. Sánchez-Sáez (Ed.), *Eventos deportivos socialmente responsables. Una vía sostenible de gestión deportiva* (pp. 141-185). Tirant Lo Blanch.
- Sánchez-Sáez, J. A., Segado, F., Calabuig-Moreno, F., & Gallardo A. M. (2020). Measuring residents' perceptions of corporate social responsibility at small-and medium-sized sports events. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(23), 8798.
- Sánchez-Sáez, J. A., Segado, F., & Vidal, A. (2018). Los eventos deportivos socialmente responsables como motor del desarrollo local. *Journal of Sports Economics & Management*, 8(3), 172-1786.
- Sarmento, J., Pinto, A., Costa, C., & Silva, C. (2011). O evento desportivo como factor de desenvolvimento. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 1(1), 1-14.
- Scheu, A. & Preuss, H. (2018). Residents' perceptions of mega sport event legacies and impacts. *German Journal of Exercise and Sport Research*, 48(3), 376-386.
- Taks, M., Green, B.C., Misener, L. & Chalip, L. (2018). Sport participation from sport events: why it doesn't happen? *Marketing Intelligence & Planning*, 36, 2, pp. 185-198. <https://doi.org/10.1108/MIP-05-2017-0091>
- Turco, D. M., Swart, K., Bob, U., & Moodley, V. (2003). Socio-economic impact of sport tourism in the Durban unicity, South Africa. *Journal of Sport Tourism*, 8(4), 223-39
- VanWynsberghe, R., Derom, I., & Maurer, E. (2012). Social leveraging of the 2010 Olympic Games: 'Sustainability' in a City of Vancouver initiative. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure & Events*, 4(2), 185-205.
- Ziakas, V., & Costa, C. A. (2011). Event portfolio and multi-purpose development: Establishing the conceptual grounds. *Sport Management Review*, 14(4), 409-423.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

9. ОТКАЗ ОТ ОТГОВОРНОСТ

Подкрепата на Европейската комисия за изготвянето на тази публикация не представлява одобрение на съдържанието, което отразява единствено възгледите на авторите, и Комисията не носи отговорност за използването на съдържащата се в нея информация.



Open Educational Resources

