

**UNIVERZITET U BEOGRADU  
FAKULTET SPORTA I FIZIČKOG VASPITANJA**

**DIPLOMSKI RAD**

**Kandidat :**

**Aleksandar Mitrić**

**Mentor :**

**red.prof.dr Đorđe Štakić**

**Beograd, 2013.**

UNIVERZITET U BEOGRADU  
FAKULTET SPORTA I FIZIČKOG VASPITANJA

DIPLOMSKI RAD

EKONOMSKE DIMENZIJE PROFESIONALNOG SPORTA  
U SAVREMENOM DRUŠTVU

Kandidat :

Aleksandar Mitrić

1. Mentor : red.prof.dr Đorđe Štakić

-----

2. Član : van.prof.dr Goran Nešić

-----

3. Član : doc.dr Dejan Ilić

-----

Mišljenje o radu :

-----

-----

Beograd, 2013.

**SADRŽAJ**

Sažetak.....	4
1. UVOD.....	5
1.1. Terminološka i pojmovna određenja .....	5
2. PREDMET, CILJ I ZADACI ISTRAŽIVANJA .....	7
3. METOD ISTRAŽIVANJA .....	8
4. DRUŠTVO – DRŽAVA I PROFESIONALNI SPORT .....	9
4.1. Razvoj sporta kroz istoriju.....	9
4.2. Profesionalni sport i savremeno društvo .....	12
5. EKONOMSKA STRUKTURA PROFESIONALNOG SPORTA.....	15
5.1. Profesionalni sport i ekonomija.....	15
5.2. Ekonomski uslovi nastanka profesionalnog sporta .....	15
5.3. Profesionalni sport kao živi element kapitala.....	17
6. MENADŽMENT U PROFESIONALNOM SPORTU.....	18
6.1. Osnovi menadžmenta u savremenom sportu .....	18
6.2. Savremene teorije menadžmenta u profesionalnom sportu.....	21
6.3. Uloga menadžera u profesionalnom sportu.....	24
6.3.1. Pojam i definicija menadžera - sportski menadžeri.....	25
6.4. Menadžment nivoi u profesionalnom sportu.....	27
6.4.1. Top menadžeri.....	29
6.4.2. Funkcionalni menadžeri.....	30
6.4.3. Operativni menadžeri.....	31
6.4.4. Sposobnosti, znanja i uloga sportskih menadžera.....	32
6.5. Planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola u sportu.....	34
7. MARKETING U PROFESIONALNOM SPORTU .....	36
7.1. Definicije marketinga u savremenom sportu.....	36
7.2. Osnovne marketing kategorije u profesionalnom sportu .....	37
7.2.1. Pojam sportsko tržište.....	38
7.2.2. Pojam sportski proizvod .....	39
7.3. Marketing sportskog događaja.....	40
7.4. Pojam sponzorstvo u profesionalnom sportu .....	43
8. ZAKLJUČAK .....	44
9. LITERATURA .....	45

## Sažetak

Profesionalni sport je postao široko područje društvenog života, ugrađen u sve vitalne elemente društvene strukture ( posebno ekonomsku sferu) zbog čega se javila potreba za naučnim istraživanjem ovog fenomena. Odnosi na relaciji profesionalni sport – ekonomija – savremeno društvo veoma su raznovrsni, uzajamni i promenljivi pogotovo u današnjem vremenu. Položaj i uloga sporta uopšte, a samim time i profesionalnog (vrhunskog) sporta razlikovala se između zemalja, kroz istoriju, kako po epohama tako i u okviru iste epohe, sve do sadašnjeg savremenog društva u kojem profesionalni sport zbog mnogih razloga zaslužuje poseban tretman. Njegov položaj razlikuje se u demokratskim i nedemokratskim društvima a njegova afirmacija zavisi od društveno – političkog sistema. U razvijenom savremenom društvu profesionalni sport je nezavisno područje, pre svega u ekonomskom smislu, jer široko sportsko tržište predstavlja idealan prostor za plasman kapitala i stvaranje profita. U uslovima visokog stepena društveno – ekonomskog razvoja potreba za proučavanjem ekonomskih dimenzija profesionalnog sporta dobija sve veći značaj. U savremenom društvu menadžment u profesionalnom sportu predstavlja naučnu disciplinu, odnosno koristi naučne metode prilikom donošenja odluka. U savremenom društvu menadžeri upravljaju svim segmentima profesionalnog sporta i osnovni cilj njihovog delovanja jeste unapređenje i razvoj profesionalnog sporta i sporta uopšte. U savremenom profesionalnom sportu marketing, po ulozi i važnosti, predstavlja najznačajniju radnu funkciju bilo koje sportske organizacije. Pojmovi sportsko tržište, sportski proizvod i sponzorstvo u ekonomskom smislu moraju se dobro poznavati kako bi se shvatio značaj profesionalnog sporta za budžet jedne nacije, pogotovo danas u periodu posle velike svetske ekonomske krize. Shvatanje ekonomskih dimenzija profesionalnog sporta u savremenom društvu mora postati prioritet kako bi se i društvo i sport razvijali u pozitivnom smeru. Sportski događaj predstavlja ogledalo efikasnosti ne samo sportskog treninga i pripreme vrhunskih sportista, već i drugih funkcija sportske organizacije i profesionalnog sporta uopšte. Suština profesionalnog sporta i sportskog događaja jeste takmičenje, bez kojeg je nemoguće objasniti sport kao društveni fenomen. Na kraju treba istaći da ekonomija kao najbitniji element društvene strukture deluje na sport, kao što i sam sport, a naročito profesionalni (vrhunski) utiče na razvoj savremenog društva.

**Ključne reči** : sport, profesionalni sport, društvo, savremeno društvo, ekonomija, sportski menadžment, sportski marketing, sportski događaj.

## 1. UVOD

Uporedo sa razvojem savremenog društva, kao prateća pojava tog procesa razvijaju se i dobijaju sve veći značaj raznovrsne delatnosti koje obuhvataju pojam sporta, a posebno profesionalnog sporta kao njegovog najvišeg dometa. Opravdanost i celishodnost ekonomskog pristupa fenomenu profesionalnog sporta potiče iz činjenice da je reč o materiji koju ne proučava nijedna posebna naučna disciplina, kao i iz toga da se ovde radi o specifičnom redu pojava, odnosa i aktivnosti koje se ne sreću u ostalim područjima društvenog života i u kojima vladaju specifični ekonomski odnosi, koje istovremeno u celini i njihovoj unutrašnjoj povezanosti predstavljaju zaokružen sistem sa sopstvenom relativnom samostalnošću. Ovaj rad ima za cilj da bliže objasni pomenute pojave, jer će samo njihovo dobro poimanje, kako od strane pojedinaca i društvenih grupa tako i od strane društva u celini, istovremeno omogućiti i njihovo unapređenje i razvoj.

### 1.1. TERMINOLOŠKA I POJMOVNA ODREĐENJA

Nekadašnji pokušaj definisanja sporta, određivali su **sport** kao jedan poseban entitet fizičke kulture, koja se pored sporta sastoji još iz dva entiteta : rekreacije i fizičkog vaspitanja. Fizička kultura kao apstraktna teorijska tvorevina ne predstavlja samo prost zbir ova tri entiteta, već se oni međusobno prožimaju, pri čemu prostor, tj. čvorište njihovog preklapanja predstavlja fizička aktivnost i njome stvorena dobra, a sport se definiše kao izraz duboko ličnih poriva za aktualizacijom sopstvene ličnosti u šta društvo vremenito i na različite načine ugrađuje svoje interese, a kojeg čine vrhunski, profesionalni ili takmičarski sport i rekreativni sport. **(Matić i Bokan, 1990)**

Prema modernim shvatanjima sintagma fizička kultura zamenjuje se sintagmom sportska kultura gde pojam sporta dobija znatno šire značenje. Zanimljivo je objašnjenje autora Radulovića koji kaže : “ Postoji još jedan razlog da se pojam fizička kultura zameni pojmom sportska kultura. Jer kao što se niko ne bavi kulturom kao oblašću društvene delatnosti, već slikarstvom, književnošću, muzikom, glumom i drugim delatnostima u oblasti kulture, tako se ne može baviti fizičkom kulturom, već određenim delatnostima u ovoj oblasti kao što su košarka, rukomet, gimnastika, planinarstvo, plivanje i druge delatnosti u ovoj oblasti. Dakle mora se prihvatiti činjenica da se deca, omladina i odrasli bave određenim sportom a ne fizičkom kulturom”. **(Stefanović, 2011)**

Sport predstavlja ljudsku delatnost nastalu iz potrebe čoveka za kretanjem, igrom, zabavom, nadmetanjem i telesnim vežbanjem i čije je osnovno obeležje takmičenje. On danas u savremenom društvu prožima sve oblasti ljudske delatnosti i aktivnosti i teško je povući oštru granicu između toga šta sport predstavlja a šta ne.

Pojam **profesionalnog sporta** podrazumeva takmičenja i sve njihove aspekte, odbranih, visoko selektiranih pojedinaca, koji se nazivaju vrhunskim sportistima i koji se sportom bave kao svojom profesijom za šta dobijaju adekvatnu materijalnu nadoknadu u skladu sa svojim sportskim dostignućima.

Za pojam **društvo** postoji više različitih tumačenja i upotreba ovog termina, ali se obično pod tim podrazumeva grupa ljudi koja zajedno živi i radi u određenoj zajednici. Ovaj pojam ukazuje da njegovi članovi imaju neke zajedničke brige, obaveze, interese i ciljeve, pa se kao takav često koristi kao sinonim za narod jedne zemlje koja ima zajedničke institucije koje vode brigu o svojim građanima. Društva mogu biti organizovana prema svojoj političkoj strukturi pa se u tom smislu razlikuju bande, plemena, poglavarstva i državna društva.

Globalno posmatrano, pojam **savremeno društvo** karakteriše opšta tendencija civilizacijskog razvoja, koju prati tehnološki razvoj, demokratizacija društvenih odnosa, nove pozicije ljudskih individua, drugačiji način života ljudi praćen novoformiranim potrebama (materijalnim, kulturnim, duhovnim, telesnim i dr.)

Pojam **ekonomija** danas podrazumeva naučnu disciplinu koja proučava kako društva upotrebljavaju svoje resurse da bi proizvela određena dobra i usluge i iste raspodelila među ljudima. Ona omogućava kvalitativnu i kvantitativnu analizu ekonomskih pojava i upotrebu njenih rezultata u praksi. Po analogiji sa ostalim područjima društvene proizvodnje i sama oblast sporta izražava se kao satavni deo proizvodnih odnosa u savremenom društvu i u skladu sa njima odgovarajuće društvene podele rada. U ekonomiji sporta ne mogu se očekivati ekonomski problemi i pojave slični onima u drugim ekonomskim prostorima, jer ovde deluju različiti faktori koji uslovljavaju određene specifičnosti. Analizirajući složenost uloge profesionalnog sporta u savremenom društvu, u ovoj oblasti mogu se detektovati različiti problemi. Ipak jedno je sigurno, ekonomska dimenzija profesionalnog sporta je izuzetno značajna i predstavlja jednu od najznačajnijih komponenti za razumevanje same društvene prirode sporta, u njenom totalitetu.

## 2. PREDMET, CILJ I ZADACI ISTRAŽIVANJA

**Predmet istraživanja** u ovom radu su ekonomske dimenzije profesionalnog sporta u savremenom društvu.

**Cilj istraživanja** je prikaz i analiza ekonomskih dimenzija profesionalnog sporta u savremenom društvu, kako bi se sagledala relacija profesionalnog sporta sa ekonomskom sferom društvene delatnosti.

**Zadaci istraživanja su :**

- definisati pojmove profesionalni sport, ekonomija, savremeno društvo;
- istražiti položaj sporta u različitim društvenim sistemima kroz istoriju;
- opisati odnos profesionalnog sporta sa ekonomskom sferom društvene delatnosti;
- opisati ekonomsku strukturu profesionalnog sporta;
- definisati i objasniti pojam menadžmenta u profesionalnom sportu;
- definisati i objasniti pojam marketinga u profesionalnom sportu;

### 3. METOD ISTRAŽIVANJA

U radu je primenjen **konkretno istorijski metod** u cilju situiranja problematike u date društveno – istorijske okvire. Istraživanje položaja, statusa i uloge profesionalnog sporta posmatran je kroz prizmu društveno – ekonomskog sistema u procesima savremenog društva.

Za analizu relacija profesionalnog sporta i savremenog društva upotrebljen je **teorijsko – analitički metod**, kako bi se na adekvatan način objasnili ovi fenomeni i njihov međusobni odnos.

Pored toga, primenjen je i **komparativni metod** u cilju uporedne analize različitih teorijskih koncepata osnovnih pojmovno – metodoloških pitanja, pre svega ekonomskih dimenzija profesionalnog sporta, sportskog menadžmenta i sportskog marketinga.



## 4. DRUŠTVO – DRŽAVA I PROFESIONALNI SPORT

Država predstavlja jednu od najznačajnijih institucija društvenog i političkog života. Imajući u vidu sveukupnu poziciju i ulogu sporta u savremenom društvu i njegovu uključenost i integraciju u sve ekonomske, privredne i političke odnose, dolazi do preplitanja područja sporta i države u širim društvenim razmerama. U pluralističkim društvima, uloga i aktivnost države mogu imati obeležja i karakter podsticaja, stimulacije i razvoja ali i karakter kočenja razvoja savremenog sporta, za razliku od nedemokratskih režima koji sport koriste kao sredstvo zloupotrebe.

Država je oduvek igrala važnu, ako ne i odlučujuću ulogu u razvoju nacionalnog i svetskog sporta. Najpre, pod pojmom država podrazumevamo strukture koje vladaju društvima i koje su upravljale i upravljaju onim njenim funkcijama koje omogućavaju građanima da se bave sportskim vežbanjem. U istoriji čovečanstva beležimo uticaj države na sport čak u antičkoj Grčkoj prilikom organizacije Olimpijskih igara i pripreme ondašnjih sportista za takmičenja. Države su i tada nagrađivale olimpijske i druge pobednike, postavljajući temelje profesionalnog sporta. U srednjem veku održavanje viteških igara takođe su obezbeđivale državne strukture. I tako u svim vremenima, pa i danas, kada postoje i drugi subjekti koji na sebe mogu preuzeti deo brige za razvoj sporta i sportske aktivnosti građana.

Današnji profesionalni sport najvećim delom je plod ulaganja države pre svega u sportsku infrastrukturu, u objekte za trening i takmičenje. Takav slučaj je na svim meridijanima sveta, u SAD, Kanadi, Australiji, zemljama Evropske unije, Japanu, Kini, Rusiji i drugim bogatim zemljama današnjice. Površne analize pokazuju da se privatni sektor u tom delu razvoja profesionalnog sporta i sporta uopšte, ne može meriti sa učinkom države.

Istovremeno, u većini država sportske organizacije danas imaju privilegovan status prilikom pribavljanja i trošenja sredstava, putem različitih poreskih olakšica. Na taj način država pokazuje da je zainteresovana za profesionalni sport i njegov razvoj, bez obzira na to u kom državnom sektoru se on nalazi. Sport kao fenomen savremenog društva, a pogotovo profesionalni sport za državu predstavlja opšte javno dobro.

### 4.1. RAZVOJ SPORTA KROZ ISTORIJU

Prve tragove o telesnom vežbanju najstarijih civilizacija srećemo na području drevne Mesopotamije, današnji Bliski Istok. Oko 5000 godina pre nove ere, ovo područje naseljavali su Sumeri, narod nepoznatog porekla. Tada nastaju prve robovlasničke države usled čega se javlja potreba za sposobnim i spremnim vojnicima pa su telesna vežbanja služila što boljem osposobljavanju vojnika za vojne pohode, ali i za odbranu države. U to vreme bilo je popularno gađanje strelom, pesničenje i takmičenje u vožnji bojnim kolima na dva točka. (Ilić, 1994).

Telesna vežbanja javljaju se i u drevnom Egiptu, zemljama Dalekog Istoka (drevna Kina, Indija, Japan), zemljama Sredozemlja (Krit, Mikena) i uglavnom imaju vojničko ili religijsko obeležje.

U antičkoj Grčkoj telesno vežbanje dobija novu dimenziju. Javlja se ideal kalokagatije, tj. harmonijskog razvoja tela i duha. Telesno vežbanje je usmereno na lepo i skladno izgrađeno telo. Najznačajniji oblici telesnog vežbanja bili su: trčanje, skakanje, bacanje diska (diskosa),

bacanje koplja, rvanje, pesničenje, pankration, pentlaton (petoboj), dizanje tereta, igre (sferistika), streljaštvo, ples (igranje), kupanje i plivanje, trke kolima. (Ilić, 1994)

Grade se, u početku, jednostavna vežbališta za trčanje, koja su nazvana dromosi, a zatim i objekti nazvani gimnazije („gimnazion“). U gimnazijama su mladići uz pomoć trenera vežbali trčanje, skakanje sa halterima, bacanje diska, bacanje koplja i rvanje, tj. pet takmičarskih disciplina koje su sačinjavale pentatlon. Gimnazije postepeno postaju mesta na kojima počinju da se odvijaju filozofske i političke rasprave. Mladići su se takmičili ne samo u brzini i snazi, već i u muzici, recitovanju i govorništvu. Tako gimnazije postaju centar kulturnog i društvenog života Grka.

U antičkoj Grčkoj, pre nego što su i osnovane brojne države, organizovane su različite verske svečanosti i manifestacije na kojima su priređivana i brojna nametanja, koja su preteča današnjim sportskim takmičenjima. U osnovi tih nametanja bio je nagon za takmičenjem radi pobede. Najpoznatije među njima bile su Olimpijske igre.

„Antičke i ovovremenske Olimpijske igre osmišljene su u dva različita društva, koja poštuju različite moralne kodekse, klanjaju se različitim bogovima i deli ih od pamtiveka do danas skoro 3000 godina istorije. Pa ipak, uprkos tim različitostima postoji mnogo jakog sinkretizma...“ . (Stefanović, 2012, s. 52)

I antičke Olimpijske igre, kao i savremene isprepletane su sa politikom, etikom, ljudskim dostignućima, kulturom i dr.

Većina raznovrsnih oblika telesnog vežbanja javila se i razvija se u Rimu pod uticajem grčke kulture. Postojala su različita takmičenja i igre: trčanje, bacanje diska, bacanje koplja, skok u dalj, šakanje, rvanje, plivanje i dr. Vežbanje je bilo uglavnom vojničkog karaktera. Sa pojavom profesionalne najamničke vojske, omladina Rima je oslobođena obaveze dugotrajne, stroge i naporene vojničke pripreme, pa tako nestaje potreba i za njihovim telesnim vežbanjem. Počinju se organizovati javna takmičenja i igre na kojima učestvuju grčke profesionalne atlete. Javlja se borba gladijatora, koji su najčešće bili vlasništvo bogatih pojedinaca. Telesno vežbanje Rimljana polako izumire i građani Rima postaju publika.

U rimsko doba, tačnije 394. godine, Olimpijske igre bivaju ukinute Ukazom koji je zabranjivao mnogoboštvo. Hrišćanstvo je zabranjivalo i ukidalo sve značajne takmičarske manifestacije nastale u Grčkoj i Rimu. Telesno vežbanje gubi svoju duhovnu dimenziju i uglavnom biva primenjivano u cilju vojničke pripreme.

U feudalnom dobu telesno vežbanje je jedino bilo organizovano kroz vaspitanje i obuku budućih vitezova. Osnovno zanimanje feudalaca bio je rat. Tokom XVIII veka počinje da slabi moć feudalnog društvenog sistema a plemstvo gubi svoju ekonomsku i političku dominaciju. Pronalazak vatrenog oružja umanjuje značaj uloge vitezova u ratu. Opada interesovanje društva za vaspitanjem i obučavanjem mladih vitezova.

Poznu fazu feudalnog društvenog uređenja, novi vek, karakteriše sve veći ekonomski razvitak, a pre svega razvoj zanatstva, trgovine i saobraćaja. Kultura počinje da gubi svoje isključivo versko obeležje, a centar zanimanja umetnika, mislilaca i pedagoga toga vremena postaje čovek.

Kod mnogobrojnih italijanskih umetnika, pesnika, mislilaca, javlja se potreba da svojim delima obnove antičku civilizaciju, pa su ovom kulturnom pokretu dali ime preporod

(renesansa). U epohi renesanse javljaju se dva međusobno tesno povezana pokreta: humanizam i reformacija.

Humanizam, koji je kao kulturni pokret nastao u Italiji, vraća antički pristup integralnoj ličnosti čoveka, odnosno cilj vaspitanja ponovo postaje harmonijski, skladan razvoj čovekovog tela i duha i počinje brzo da se širi i u drugim evropskim zemljama pod snažnim uticajem brojnih filozofskih, umetničkih, naučnih i literarnih dela antičkog doba. Srednjevekovna kultura doživljava korenite promene.

Reformacija je predstavljala pokret u crkvenim krugovima Rimokatoličke crkve. U okvirima opštih pedagoških promena pristalice novog pokreta zalagale su se da u vaspitanju i obrazovanju određeno mesto zauzme i telesno vežbanje.

U Nemačkoj, pod uticajem dela Žan Žak Rusoa, javlja se filantropizam, u kome se vaspitni proces zasnivao na načelima jednakosti i bratstva, a u osnovi humanitarnih pobuda i ljubavi čoveka prema drugom čoveku. Javljaju se nove školske ustanove pod nazivom filantropinum. Prvi i najpoznatiji filantropinum osnovao je poznati nemački pedagog Johan Bernard Bazedov. U sklopu ukupnih promena u području vaspitanja, sportsko vaspitanje zauzima značajno mesto. Cilj praktičnih delatnosti bio je upravo povezivanje intelektualnog i sportskog vaspitanja kroz trčanje, skakanje, bacanje, plivanje, klizanje, veslanje, rvanje i druga borenja, jahanje, igre sa loptom i dr. To je odigralo značajnu ulogu u stvaranju osnove za pojavu nacionalnih gimnastičkih sistema u Nemačkoj, Švedskoj, Engleskoj, Francuskoj i Češkoj.

Savremeno doba – period kapitalističkog društvenog poretka, započinje Francuskom buržoaskom revolucijom 1789. godine. Burne političke i ekonomske prilike, kao i javljanje novih filozofskih pravaca uslovlili su značajne društvene promene, a sve je to imalo uticaja i na razvoj nacionalnih gimnastičkih pokreta i sporta. Stvaraju se gimnastički sistemi u Nemačkoj, Švedskoj, Engleskoj, Francuskoj i Češkoj, a vlade tih zemalja to prepoznaju kao odlično sredstvo za vojničku pripremu.

Nastanak savremenog (modernog) sporta povezuje se sa pojavom sportskih disciplina, od kojih je većina nastala u Engleskoj u drugoj polovini XIX veka donošenjem određenih pravila, formiranjem klubova i saveza i organizovanjem sistema takmičenja, usled čega dolazi do javljanja potrebe za stvaranjem međunarodnih sportskih organizacija i saveza, čime sport dobija internacionalno obeležje. **(Ilić, 1994)**

U Engleskoj nastaju fudbal, tenis, plivanje, atletika, vaterpolo, veslanje i hokej na travi. U Sjedinjenim Američkim Državama nastaju: košarka, odbojka i umetničko klizanje. U Kanadi hokej na ledu, u Danskoj hazena i rukomet, u Norveškoj nordijsko skijanje, u Austriji alpsko skijanje, a u Japanu džudo.

U početku osnovni cilj međunarodnih sportskih saveza bio je usaglašavanje i stvaranje jedinstvenih međunarodnih pravila određenog sporta, organizovanje sistema evropskih i svetskih takmičenja i dalji razvoj i širenje sporta u svetu.

Sam razvoj sporta uslovio je formiranje mnogobrojnih nacionalnih i međunarodnih saveza. Razvoj kapitalizma zahtevao je šire međunarodne veze i kontakte u domenima nauke, kulture, umetnosti, politike, ekonomije i dr. Uspostavljaju se diplomatski odnosi i razvija trgovina. Područje sporta, koje sve više dobija međunarodni karakter, postaje izvanredna mogućnost za međunarodne susrete.

## 4.2. PROFESIONALNI SPORT I SAVREMENO DRUŠTVO

Globalno posmatrano, savremeno društvo karakteriše opšta tendencija civilizacijskog razvoja. Razvoj civilizacije prati tehnološki razvitak, demokratizacija društvenih odnosa, nove pozicije ljudskih individua, drugačiji način života praćen novoformiranim potrebama (materijalnim, kulturnim, duhovnim, telesnim i dr.).

Uporedo sa razvojem savremenog društva i stvaranjem novih potreba, a u cilju njihovog zadovoljavanja, javljaju se mnogobrojne aktivnosti i razvijaju raznovrsne delatnosti koje obuhvataju i pojam sporta. Savremeni oblici proizvodnje, zasnovani na humanizaciji društva, kulturnom, duhovnom i intelektualnom razvoju, kao i ogromnom slobodnom vremenu, predstavljaju pogodno tlo za afirmaciju i dalji razvitak sporta, paralelno sa razvojem društva. Pošto je sport postao značajno i široko područje društvenog života, razumljivo je što se iz takve stvarne situacije javlja potreba da se odnos područja sporta i drugih oblasti društva naučno izučavaju.

Odnosi između društva i područja sporta veoma su raznovrsni, uzajamni, promenljivi – pogotovu u dinamičnom vremenu, kako zbog promena u društvu tako i zbog promena i kretanja u samom sportu, te su zbog toga i veoma kompleksni. Status i položaj sporta, ostvarivanje njegove uloge i mogućnosti razvoja, upravo zavise od materijalne razvijenosti društva, razvijenosti ekonomije, pravnog sistema, političkih odluka, ideoloških shvatanja, kao i kulturnog ambijenta uopšte. S druge strane, od različitih faktora unutar samog sporta zavisi mera ostvarivanja njegove uloge u društvu, tj. zavisi njegov doprinos u razvoju samog društva. (Štakić, 2008)

Raznovrsnost odnosa proizilazi iz kompleksne prirode sporta ali i iz veoma složene strukture društvenog sistema.

Uzajamnost odnosa potiče iz međusobne prepletenosti, povezanosti i međuzavisnosti sporta i društvenog sistema, koja se posebno može sagledati kroz uticaj ekonomije na značaj i status sporta u društvu, ali i kroz uticaj sporta na razvoj ekonomije.

Promenljivost odnosa sporta i društvenog sistema sagledava se kroz dinamičnost vremena u kome živimo. Stalne društveno-ekonomske i društveno-političke fluktuacije imaju krucijalan uticaj na opšti status sporta u društvu kao i na promene unutar samog sistema sporta.

Odnosi između sporta i društva su i komplementarni, što znači da se oblast sporta međusobno povezuje i dopunjuje sa drugim područjima društvenog života. Olimpijske igre, svetska prvenstva, evropske šampionate, kontinentalna i regionalna takmičenja, takmičenja po pojedinim disciplinama i granama sporta nemoguće je organizovati bez prisustva delovanja državnih institucija, državnih donacija, poklona, nagrada, ekonomski najmoćnijih kompanija, različitih sponzora, raznovrsnih marketinških aktivnosti privatnih firmi, preduzeća, prisustva sistema informisanja kroz opštu borbu za ekskluzivna prava prenosa najvećih TV giganata, publike i dr. Dakle, sport predstavlja jedan sistem koji pripada i drugim sistemima i koji u sebi sadrži druge sisteme koji i sami pripadaju drugim sistemima. Ta isprepletanost sporta sa drugim društvenim sistemima dovodi do suštinskog zaključka da je sport sistem u sistemima sa sistemom u sebi.

Ekonomski interesi svetski moćnih država i kompanija imaju najveći uticaj u organizaciji različitih sportskih manifestacija. Iako je u prvi plan istaknuta olimpijska ideja i ideali

olimpizma, sa svojim visokim ciljevima i vrednostima od univerzalnog svetsko-istorijskog značaja, ekonomski interesi svetskih giganata ostvaruju dominaciju i postaju ključan faktor. Olimpijske igre, koje su zbog stogodišnjice olimpizma trebalo da budu održane u Atini 1996. godine, održane su u Atlanti, jer je kompanija Coca-Cola u tom sportsko-poslovnom projektu trebalo da zaradi više miliona dolara.

Državni, nacionalni, partijski i politički razlozi učešća nacionalnih selekcija na različitim svetskim i kontinentalnim takmičenjima zaslužuju posebnu pažnju. Olimpijske igre predstavljaju pogodno tlo za nacionalni i državni prestiž, kroz sumu osvojenih zlatnih, srebrnih i bronzanih medalja.

Zbog svoje medijske popularnosti, Olimpijske igre se vrlo često zloupotrebljavaju od strane državnog aparata za politički i predizborni marketing. Često se u finalima takmičenja pojavljuju značajne političke figure (predsednici, premijeri, ministri, ambasadori i dr.) sa ciljem da stvore predstavu kod svog biračkog tela kako i oni predstavljaju deo tog sportskog uspeha. Sama činjenica prisustva najviših državnih predstavnika gotovo svih država na samom ceremonijalu otvaranja Olimpijskih igara govori o političkoj težini odnosa sport – savremeno društvo. Uz organizaciju prijema kod predsednika ili premijera, nakon osvajanja medalja, što je najčešće značajno medijski praćeno, izvestan broj sportista biva voljno ili nevoljno uvučen u predizbornu kampanju pojedinih političkih stranaka.

Razlikuje se položaj i uloga sporta kroz istoriju između zemalja različitih kulturnih formacija, kako po epohama tako i u okviru iste epohe. Tako, na primer, može se razlikovati mesto i uloga sporta u etatičkim (komunističkim) sistemima i u društvima takozvane pluralističke, građanske demokratije sa razvijenom privredom i višepartijskim sistemom.

U etatičkim društvima u početku krajnji cilj nije bio stvaranje sportiste – rekordera, već pre svega lojalnog, „idejno-svesnog“ i upotrebljivog građanina. Mada, sportske pobeđe i rekordi postaju značajno sredstvo poretka u borbi za prestiž u svetu i učvršćivanje vlasti u zemlji, a sportisti borci na prvoj liniji fronta. (Simonović, 1995)

Na relaciji sport–društvo–država značajno je izdvojiti i ideološki faktor, kao formu zaostale društvene svesti. Ideologija pokreće i objedinjuje ljude određenih ideoloških koncepata, programa i shvatanja, pa popularnost i širina sportskog pokreta kod različitih kategorija stanovništva može biti prostor delovanja različitih društvenih činilaca. To naročito dolazi do izražaja kada se ekstremna publika povezuje sa nekim verskim organizacijama ili sa ideološko-politički obojenim strujama, što često dovodi do socio-patoloških ponašanja (nasilje, neredi, agresivna i rušilaška ponašanja).

Značajnu ulogu u načinu ispoljavanja publike, pored kulturnih, intelektualnih, geografsko-klimatskih, ekonomskih i drugih faktora imaju i same sportske discipline. Na primeru fudbala, koji je masovan sport i čiji su akteri uglavnom iz takozvanih „radničkih porodica“ i manje razvijenih sredina, vrlo često publika pripada nižim socio-ekonomskim i kulturnim društvenim slojevima, pa su ovakva socio-patološka manifestovanja ponašanja češća pojava.

Sa druge strane kod takozvanih „belih“, „aristokratskih“ sportova, kao što su: tenis, mačevanje, golf, konjički sport, za koje je karakteristična tradicija i visok nivo kulturnog razvitka, pojava socio-patološkog ponašanja kod publike prava je retkost.

Međutim, pored ove negativne komponente, publika je pozitivan faktor stimulacije, popularizacije sporta, kao i faktor podsticanja postizanja dobrih sportskih rezultata. Ne može

se prenebregnuti činjenica da je osnovni cilj savremene sportske industrije da se pridobije publika i potrošačko društvo.

Publika u sportu se formira pod dejstvom raznovrsnih i brojnih činilaca. Njena fizionomija i struktura uslovljene su ekonomsko-socijalnim, kulturno-političkim i psihološkim okolnostima i zbivanjima. Tradicionalnim načinom kulturnog izražavanja, stavovima i načinom života određen je i odnos publike prema sportu. **(Štakić, 2008)**

U normalnim društvenim okolnostima publika se opredeljuje za zabavu, uživanje, navijanje, socijalnu identifikaciju, identifikaciju sa sportskim zvezdama, koje posebno u mlađim uzrasnim kategorijama doživljavaju i kao svoje idole.

## 5. EKONOMSKA STRUKTURA PROFESIONALNOG SPORTA

### 5.1. PROFESIONALNI SPORT I EKONOMIJA

Maksima „sport je preveliki biznis da bi bio samo igra“ najbolje objašnjava koliko je profesionalni sport ušao u prostor ekonomije i koliko ekonomija zadire u sve grane sporta. Granice preplitanja ekonomije i profesionalnog sporta najbolje se ilustruju podacima o godišnjem obrtu novca u profesionalnom sportu širom sveta.

Ekonomija je naučna disciplina koja proučava kako društva upotrebljavaju resurse da bi proizvela određena dobra i usluge i raspodelila ih među ljudima. Ona omogućava kvalitativnu i kvantitativnu analizu ekonomskih pojava i upotrebu njenih rezultata u praksi. Po analogiji sa ostalim područjima društvene proizvodnje i sama oblast profesionalnog sporta izražava se kao sastavni deo savremenih proizvodnih odnosa i njima odgovarajuće razvijene društvene podele rada. U ekonomiji profesionalnog sporta bi se, možda, mogli očekivati ekonomski problemi slični onima u drugim ekonomskim prostorima, ali pak ovde, zbog uticaja različitih faktora postoje određene specifičnosti. Analizirajući složenost uloge sporta u društvu, u oblasti profesionalnog (vrhunskog) sporta mogu se detektovati dodatni problemi. Ekonomska dimenzija sporta je izuzetno značajna i čini jednu od ključnih komponenti za razumevanje društvene prirode sporta.

### 5.2. EKONOMSKI USLOVI NASTANKA PROFESIONALNOG SPORTA

Analitičari se slažu da su se samo najranije igre u Olimpiji smatrale zabavom i rasonodom, mada su su čak i tada pobednici u lokalnim takmičenjima nagrađivali, obično nekim tronošcem ili srebrnim peharom. Kako je u olimpijski program uvrštavano sve više disciplina i dolaskom takmičara iz južne Italije, sa Sicilije i Male Azije, tako je ova vrsta aktivnosti sve više postajala profesija obeležena specijalizacijom i to je i ostala sve do kraja antičkog doba. Omiljeni heroji vremenom postaju lovci na trofeje, poput čuvenog Tegena, osvajača više od hiljadu i četiri stotine nagrada na raznim takmičenjima njegovog vremena.

Do kraja petog veka pre naše ere, zvanje “sportista” više nije bilo samo časno zanimanje već oznaka posebnog staleža koji je imao poseban režim ishrane i treninga po čemu se u velikoj meri razlikovao od običnog građanina.

Euripid, jedan od najoštrijih kritičara ove promene, smatrao je da je fanatizam i divljenje gledalaca, dovelo do toga da sportisti dobijaju sve vrednije nagrade što je bezuslovno dovelo do pojave profesionalnih sportista.

Kako je uopšte došlo do ove pojave pokušali da odgonetnu mnogi analitičari. Rani grčki sport bio je neraskidivo povezan sa religijom i smatran je oblikom pripreme za rat. U tom periodu ljudske istorije niko nije bio toliko sklon i vičan ratovanju kao Spartanci. Posle osvajanja tadašnje Mesenije, muškarci Sparte kojih je bilo svega desetak hiljada, neprestano su bili pripravnici za rat i predstavljali su nesalomivu, uvek vrhunski spremnu borbenu mašinu. Zahvaljujući rigoroznoj fizičkoj i mentalnoj obuci za borbu u ratu, kojoj su dečaci Sparte bili

podvrgavani već sa sedam godina, Spartanci su bili izvrsne atlete tako da je do 600. godine pre naše ere većina olimpijskih pobednika, uglavnom u trčanju i pentatlonu poticala iz Sparte. Međutim, pred kraj sledećeg veka dominacija Spartanaca je okončana, jer ni oni nisu više mogli da se takmiče sa profesionalnim sportistima, specijalizovanim atletama, koji su se do 600. godine pre naše ere pojavili u celoj Grčkoj.

Pojmom “profesionalac” Grci su označavali muškarce koji su marljivo vežbali i bili potpuno posvećeni određenoj aktivnosti. Današnja podela na profesionalce i amatere u smislu zarade nije postojala. Kao što je već pomenuto, čak su i najraniji takmičari obično bili nagrađivani za svoje uspehe. Po svemu sudeći, prve profesionalne sportiste u evropskoj, a možda čak i svetskoj istoriji, dala je grčka aristokratija. Jedino su aristokratske porodice tog vremena raspologale bogatstvom neophodnim za unapređivanje sportske karijere, unajmljivanje najboljih trenera, odgovarajuću ishranu i pružanje neprestane finansijske podrške. Sportistima koji su želeli da učestvuju na Olimpijskim igrama bila su potrebna dodatna sredstva za pokrivanje putnih troškova, desetomesečnih priprema uoči igara i za obaveznih mesec dana boravka na samim igrama. Međutim, u šestom veku pre naše ere u svim grčkim gradovima otvarane su posebne škole, gimnazije, koje su predstavljale posebne centre za vežbanje “tela i duha”, gde su i mladi koji nisu poticala iz aristokratskih porodica mogli ravnopravno da vežbaju. Sem toga, pronađeni su i drugi izvori finansiranja : ako bi neki siromašni mladić pokazao neobičan talenat za fizičke aktivnosti, rodni grad bi ga sponzoriseo sredstvima iz gradskog budžeta, a ponekad bi se javili i privatni pokrovitelji. Posle rimskog osvajanja antičke Grčke, pojavljuju se udruženja profesionalnih sportista koja su takođe pomagala u finansiranju nadarenih pojedinaca. Dobit od ovakvih investicija bila je ili političke ili komercijalne prirode.

Bilo je mnogo spekulacija oko vrednosti nagrada dodeljivanih sportistima u staro vreme. Postoji mogućnost da su vredne nagrade u Olimpiji dodeljivane i pre 752. godine pre naše ere, kada je prvi put uvedeno krunisanje pobednika vencem od grana masline. Posle ovog datuma, neosporno je da je pobeda na Olimpijskim igrama garantovala buduće materijalno blagostanje. Da Grci nisu imali ništa protiv materijalnih nagrada za pobednike, dokazuje i činjenica da je otprilike 594. godine pre naše ere Solon u Atini doneo zakon po kome su pobednici na istamskim igrama dobijali nagradu od stotinu drahmi, a pobednici u Olimpiji od pet stotina. Koliko su bile vredne ove nagrade pokazuje podatak da se u ono vreme za jednu drahmu mogla kupiti jedna merica žita. Zahvaljujući sumi od pet stotina drahmi čovek bi dospao u “vrhunsku finansijsku kategoriju Solonove podele građana”. Jedan analitičar je izračunao da bi petsto drahmi u Atini iz Solonovog vremena danas vredelo otprilike 400. 000 američkih dolara. Solon je želeo da Atina ima više pobednika na igrama jer bi to neposredno doprinelo prestižu i komercijalnom napretku grada. Jedan od neposrednih rezultata Solonovog zakona bila je mogućnost učešća na igrama ne samo bogate manjine, već i siromašnijih građana, tako da od tada Atina postaje neprikosnovena kada je sport u pitanju.



### 5.3. PROFESIONALNI SPORT KAO ŽIVI ELEMENT KAPITALA

Posmatrano sa ekonomskog stanovišta, kroz zakonitosti procesa proizvodnje, razmene, raspodele i potrošnje u strukturalnom i funkcionalnom smislu, sport predstavlja područje plasmana kapitala, njegove relativno brze reprodukcije i oplodnje, prostor biznisa i visokih zarada. Sa kulturnim i ekonomskim razvojem društva, javljaju se nove i različite potrebe, kao i potrebe za upražnjavanjem sportskih proizvoda te se otvara veoma širok ekonomski manevarski prostor za stvaranje profita i njegovu akumulaciju.

U savremenom društvu, sport je postao jedna od najznačajnijih društvenih delatnosti, motivisana ekonomskim razlozima i mogućnostima brze oplodnje i uvećanja kapitala. Motivisane zaradom i profitom, gotovo sve proizvodne grane i preduzeća grade mostove saradnje i kooperacije sa područjem sporta. U prostoru vrhunskog profesionalizma, kao relativno novoj privrednoj grani, interes za angažman kapitala imaju mnoga privatna i društvena preduzeća, moćne multinacionalne kompanije, privredni giganti, bankarske i finansijske institucije, televizijske kompanije itd.

U širem smislu reči, profesionalizam se javlja kao živi, pulsirajući element kapitala, udahnjujući život ukupnom angažovanom kapitalu u sferi sporta. U ekonomskom smislu reči, pod profesionalizmom kao živom elementu kapitala podrazumevaju se svi ekonomski subjekti koji direktno ili na posredan način učestvuju u procesu proizvodnje i oplodnje angažovanog kapitala; sve one aktivnosti, radnje i odnosi koji potpomažu, upotpunjavaju i daju učešća zaokruženju proizvodnog i tehnološkog procesa sportske produkcije i koji su na ovaj ili onaj način uključeni u procese proizvodnje, razmene, raspodele i potrošnje angažovanog kapitala. (Štakić, 2008)

Struktura kapitala u funkciji može se izraziti opštom formulom :

$$c + v + m$$

gde je  $c$  – konstantni kapital,  $v$  – promenljivi ili varijabilni kapital i  $m$  – višak vrednosti. U strukturi plasiranog kapitala u sportu, profesionalni sport karakteriše visok stepen učešća promenljivog ili varijabilnog kapitala. Veličina vrednosti varijabilnog kapitala potiče pre svega od širokog spektra mogućnosti ekonomskog iskorišćavanja i eksploataisanja sporta.

Profesionalni sport pruža mogućnost ljudima da zadovolje mnogobrojne potrebe, kao što su potreba za zabavom, razonodom, odmaranjem, uživanjem, opuštanjem i slično. Publika želi da gleda vrhunске sportiste i postizanje vrhunskih sportskih rezultata. Usled činjenice da u čitavom prostoru sporta ima relativno mali broj vrhunskih profesionalaca, na sportskom tržištu oni postižu ogromnu cenu. Vlasnici klubova i menadžeri nadmeću se na tržištu da ih plate, jer svako želi da ih vidi u klubu, pa ulažu ogromna sredstva u mega sportske zvezde, koje tako postaju „živi“ kapital i pokretač stvaranja novog profita i njegove akumulacije. To se naročito odnosi na popularne sportove kakvi su fudbal, košarka, tenis, ragbi, boks i dr.

Profesionalni sportisti predstavljaju najvažniji činilac procesa ove specifične vrste robne proizvodnje i čine živi element kapitala.

## 6. MENADŽMENT U PROFESIONALNOM SPORTU

### 6.1. OSNOVI MENADŽMENTA U SAVREMENOM SPORTU

Pre definisanja pojma sportski menadžment treba dati odgovor na pitanje šta je to, uopšte, menadžment? Semantički, prevodeći sa engleskog jezika, znači – upravljanje. Međutim takvo pojednostavljenje odvelo bi nas na stranputicu.

Proučavajući relevantnu literature može se pronaći više desetina različitih definicija, odnosno varijacija na istu temu. Prisutnost menadžmenta je viševjekovna, bez obzira na to da li je postojala svest o njegovim principima ili njegovim funkcijama. Ipak, sve do danas pitanje definicije menadžmenta teorijski je malo obrađeno. Vrlo često u stručnoj literaturi nailazi se na definicije da je to nauka o upravljanju ili veština upravljanja, odnosno proces upravljanja.

Menadžment kao proces predstavljen je naučnim pristupom, odnosno koristi naučne metode prilikom donošenja odluka. To je u osnovi organizacioni proces u kome se koordiniraju, integrišu i usmeravaju organizacione aktivnosti radi ostvarenja postavljenih ciljeva. Sa stanovišta posebne naučne discipline menadžment se već izučava u obrazovnim ustanovama kao poseban predmet gotovo u celom svetu. Takođe, menadžment predstavlja polje naučnog istraživanja sa odgovarajućim naučnim rezultatima, a kao veština zasnovan je na radnim sposobnostima, znanjima, talentu i iskustvu menadžera.

Kada se govori o menadžmentu, ne može se zaobići činjenica da se retko u istoriji ljudskog roda jedna institucija tako brzo pojavila i stekla tako veliki uticaj za kratko vreme kao što se to dogodilo sa menadžmentom. (**Draker, 2003, s.11**)

Za manje od 150 godina menadžment je transformisao društvenu i ekonomsku strukturu razvijenih zemlja u svetu. Unapredio je svetsku privredu i ustanovio nova pravila za zemlje koje će ravnopravno učestvovati u toj privredi. Iz tih razloga, postavlja se veoma važno pitanje kako se savremeni menadžment pojavio u sportu i njegovim organizacijama i zbog čega se na njega gleda kao na spasonosnu formulu očuvanja i razvoja sporta kao institucije, koja se jednog momenta našla u velikoj krizi zbog nemogućnosti da ostvari dovoljna finansijska sredstva neophodna da bi se sport razvijao dalje i imao onu društvenu ulogu koja se odnosi na zadovoljavanje individualnih i grupnih čovekovih potreba.

Savremeni sport podjednako je društveno – kulturni i privredni sistem koji u poslednjim decenijama 20.veka i početkom ovog veka ostvario visoke stope razvoja u različitim segmentima svoga delovanja, naročito na poslovnom planu. Procenjuje se da će u prvim decenijama 21.veka sport, a posebno fudbal, košarka, hokej, tenis, atletika, bejzbol, američki fudbal, rukomet, odbojka, u simbiozi sa turizmom i šou – biznisom, dospeti u vrh poslovno atraktivnih sektora ekonomije. Istovremeno, savremeni sport je u svom stručnom i tehnološkom smislu izuzetno napredovao pomerajući granice ljudskih mogućnosti i dovodeći sportska dostignuća na ovom stupnju razvoja gotovo do savršenstva. Sport je okupirao savremenog čoveka, znatno privlačeći njegovu pažnju u radnom i slobodnom vremenu. Te činjenice uzdižu sport do najviših razmera fenomenologije savremene svetske civilizacije.

Ovakav razvojni trend savremenog sporta vrlo često se dovodi u vezu sa prodorom poslovnih interesa i korišćenjem sporta kao prostora konkurencije vodećih svetskih korporacija, što je nesumnjivo tačno. Međutim, i sam sport je u poslovnom smislu evoluirao. Jednom vrlo značajnom segmentu svetskog sporta više nije potreban diktat svetski moćnih korporacija kao

jedinih i isključivih pokretača sportskog strategijskog razvoja. Sport tako nije više u rukama moćnih privrednih organizacija, ne zavisi samo od njihove “dobre volje”, ostajući na marginama sportskog biznisa. Danas, već formirano sportsko tržište ne predstavlja samo poligon nadmetanja velikih kompanija, već na njemu ravnopravno učestvuju i sportski klubovi, međunarodne i nacionalne sportske federacije i druge sportske organizacije. Na sportskom tržištu sport je postao moćan poslovni faktor, zbog čega se može reći da je razvojni trend savremenog sporta usko povezan sa delovanjem menadžmenta u sportskim organizacijama, koji danas ima svoj pristup upravljanju procesima i funkcijama sportskih organizacija i samog sporta.

Sportsko – stručno – takmičarska komponenta i poslovna dimenzija savremenog sporta čine ga jednim od najmoćnijih fenomena današnjice. Sport je već u ovoj etapi svoga razvoja formirao sopstvenu industriju. U Evropskoj uniji sportsko – poslovna delatnost čini oko 2,5 % bruto društvenog proizvoda, a u SAD je već među deset najprofitabilnijih sektora. Povraćaj kapitala koji je uložen u sportske programe, događaje i akcije, danas je 3,5 puta veći od uložengog, što govori o snažnom i veoma brzom obrtu investicionog kapitala. Većina svetskih i evropskih sportskih priredbi, fudbalskih šampionata, teniskih turnira, automobilskih šampionata (Formula 1, NASCAR i dr.), maratonskih trka, u poslovnom smislu su preduzeća natprosečnog ranga. U tom smislu UEFA je donela čitav kompleks pravila o funkcionisanju celokupnog fudbalskog sistema i njegovih sportskih i poslovnih podsistema.

Mnogi smatraju da se pod uticajem poslovnih interesa, odnosno investiranja kapitala od sponzora i plasmana privatnog kapitala, najsnažnije fudbalske i druge sportske organizacije, klubovi, lige prerastaju u akcionarske korporacije. Shodno prirodi ovih organizacionih sistema, na čelo sportskih organizacija, a naročito je to slučaj u fudbalu, dolaze ekipe profesionalnih sportskih menadžera različitog ranga i specijalnosti. Bez njihovog angažovanja fudbalske i druge sportske organizacije ne bi uspele da se afirmišu u poslovnom svetu i da savladaju sile tržišne konkurencije. Međutim, pogrešno bi bilo tumačenje da je samo tendencija prerastanja sportskih klubova u akcionarske korporacije, odnosno u profitni sektor, razlog i uslov za uvođenje menadžmenta u sport. Mada se tema ovog rada odnosi na profesionalni sport, mora se istaći da potrebu za modernim, efikasnim i efektivnim upravljanjem imaju i one sportske organizacije koje su u institucionalnim okvirima neprofitnog sektora.

Ovaj proces menadžerske revolucije u sportu zapaža se poslednjih decenija i u našoj zemlji. Velike sportske organizacije, kao što su Sportsko društvo “Partizan“ i Sportsko društvo “Crvena zvezda“, ostvaruju zapažene sportske uspehe zahvaljujući kompetentnom poslovodstvu strukturiranom na principima modernog menadžmenta.

Činjenica je da organizacija i menadžment stoje jedno naspram drugog ili bolje reći jedno uz drugo, i to u interaktivnoj ulozi. I organizacija i menadžment su posebne discipline koje imaju svoje metode i svoje polje izučavanja, ali se mora istaći da organizacija u sebi sadrži i funkciju upravljanja, kao i da menadžment nema funkciju organizovanja. To takođe opredeljuje način i suštinu definisanja *sportskog menadžmenta*.

Jedan broj autora smatra da je menadžment najvažnija funkcija organizacije i ne vide ga kao posebnu disciplinu. Imajući u vidu da je za sportsku organizaciju najvažnije da od ljudskih resursa (sportista) stvara svojim kreativnim potencijalima najviše domete sporta, menadžment u sportu čini tu funkcionalnu sadržinu – osnovnom i nezaobilaznom. To znači da bez sportske organizacije menadžment ne može da obezbedi svoj funkcionalni sadržaj, kao i obrnuto, bez menadžmenta sportska organizacija nema povezujuću i podsticajnu moć na delovanje i razvoj.

Procesom menadžmenta obezbeđuje se sportska i poslovna efikasnost i stabilna pozicija sportske organizacije na duži rok. U sportskoj organizaciji menadžment obezbeđuje integralnost svih procesa i resursa koji su relevantni za upravljanje procesima i funkcijama, a pre svega da se ideje pretoče u uspešnu realizaciju ciljeva. Menadžment u sportu je uspešno vođenje ideje ka cilju. On obezbeđuje funkcionisanje celokupnog sistema sportske organizacije, odnosno uspostavljanje sistema selekcije talenata, obezbeđuje stručni rad i stvara opšte uslove za pripremanje sportista za najviša dostignuća, stvara pretpostavke za organizovanje sportskih takmičenja, obezbeđivanje materijalnih i finansijskih sredstava kao i obezbeđivanje komuniciranja sa sportskom javnošću.

Sportski menadžment je proces predviđanja, planiranja, organizovanja, rukovođenja, obezbeđenja kadrova i kontrole ljudskih, materijalnih, finansijskih i drugih organizacionih resursa sportske organizacije, radi ostvarenja utvrđenih ciljeva. Sportski menadžment je odgovoran za sve procese u sportskoj organizaciji, pre svega za sportsku stabilnost i pozicioniranost organizacije, sportske i poslovne rezultate (profit), radnu efikasnost, racionalnost troškova i drugo. Istovremeno menadžment predstavlja osnovu i pokretačku snagu razvoja sportske organizacije i sporta uopšte. Sportski menadžment, kao i u drugim oblastima podrazumeva skup znanja i veština neophodnih za podsticanje razvoja svih raspoloživih, a posebno ljudskih resursa kao najznačajnijeg faktora za dostizanje postavljenih ciljeva u sportu.

Menadžment u sportu je sila koja organizuje i čini bazičnu i integralnu komponentu svake sportske i bilo koje druge aktivnosti u organizaciji. Tu silu predstavljaju ljudi, sa svojim sposobnostima, znanjima i veštinama, koje nose teret menadžmenta, a takve ljude nazivamo sportskim menadžerima.

Sport čine ljudi. U celom njegovom okruženju je čovek, bilo da je on u menadžmentu ili na sportskom igralištu. Čovek je pokretač svih aktivnosti i niko i ništa drugo izvan te kategorije. Menadžment u sportu najmanje treba da se bavi tehnologijama ili proizvodnim linijama i sličnim kategorijama, a najviše – sportistima. U sportu najvažniji resurs je čovek sa svojim nadama, željama i stvaralačkom akcijom sportista i sportskih stručnjaka. Čovek je takođe najvažniji resurs menadžmenta, odnosno grupe ljudi koja u jednoj sportskoj organizaciji donosi glavne odluke, najčešće za i u ime drugih ljudi – sportista.

Više nego u drugim oblastima, na primer, u proizvodnji ili ekonomiji, menadžment u sportu može doći u konflikt sa svojim osnovnim ljudskim resursom – sportistima. U svakom preduzeću cilj poslovne aktivnosti je profit, dok je u sportu cilj čovek kao sportski potencijal. Konflikti u proizvodnji najčešće su na nivou sindikalnih zahteva i slično. U sportu se mogu razviti sukobi osnovnih interesa između menadžmenta i sportista. Ambicije menadžmenta nisu uvek podudarne sa osnovnim stremljenjima samih sportista. Ponekad menadžment naglašava poslovnu funkciju što može biti u suprotnosti sa ambicijama sportista, ali se često događa i suprotno, da menadžment teži sportskom uspehu, za razliku od sportista kojima je materijalna dobit na prvom mestu. U takvim situacijama sportski menadžment je pred delikatnim odlukama. Iz tih razloga i mnogih drugih faktora, malo je sportskih organizacija u kojima postoji idiličan spoj menadžmenta i sportista. Oni se najčešće nalaze u konstruktivnom konfliktu, ali nije redak slučaj da se njihov odnos pretvori u destrukciju. Menadžment u sportu otvara mogućnost stvaranja vrhunskih sportista od najdarovitijih pojedinaca koji su prethodno prošli sve faze selekcije. Takođe, sportski menadžment mora biti osposobljen da iskoristi resurse proizvoda sportskog stvaralaštva, pretvarajući ih u materijalno valorizovane vrednosti koje će iznova biti upotrebljene u novom ciklusu stvaranja vrhunskih sportskih dostignuća.

Menadžment u sportu mora da uoči i sve propratne, tzv. bočne uticaje na sport, koji danas u savremenom društvu predstavljaju značajne faktore, kako bi ih prilagodio svojim interesima i ciljevima sporta. Konačno, efikasnost menadžmenta jedne sportske organizacije meriće se i u odnosu na iskorišćenost ostalih resursa, koji proističu iz imidža sportske organizacije i njegovih sportista kao pojedinaca.

Cilj i zadatak sportskog menadžmenta je da :

1. Obezbedi sistematsko organizovanje resursa sportske organizacije;
2. Upravlja celokupnom strukturom sportske organizacije;
3. Upravlja delovanjem celokupne menadžmentske strukture;
4. Upravlja radom nemanadžmentskih struktura;
5. Poveća sportsku produktivnost.

Sportska produktivnost podjednako podrazumeva efikasno i efektivno stvaranje vrhunskih rezultata i njihovu materijalno – finansijsku valorizaciju, podrazumevajući sve humane aspekte stvaranja novih ljudskih vrednosti. Ne treba naglašavati da se visoka sportska produktivnost ne može zamisliti na duži rok bez humanih aspekata stvaranja novih ljudskih i sportskih vrednosti. Suptilnost pronalaženja mere između produktivnosti i humanizacije u sportu znači i ostvarenje opštesportskih i menadžerskih ciljeva.

## 6.2. SAVREMENE TEORIJE MENADŽMENTA U PROFESIONALNOM SPORTU

Ukupno posmatrano, teorije menadžmenta koje su obeležile savremenu civilizaciju danas se čine ortodoksnim, jer su po pravilu ostavljale malo prostora za kreativnost rukovodećih ljudi ili za ozbiljnije učešće većine članova organizacije u menadžmentskim procesima. Međutim, analizirajući kroz koje je sve faze prolazio sam menadžment i kako su se njegovi principi menjali i prilagođavali potrebama i ciljevima vlasnika kapitala i osnivača različitih organizacija, među njima i sportskih, može se zapaziti da je u poslednje dve decenije 20. veka i početkom novog milenijuma primetna tendencija demokratizacije i humanizacije upravljačkih procesa.

Zamenom mesta i uloga između vlasnika i menadžmenta amortizovan je veoma važan humanitarni faktor, koji je jednog momenta u istoriji društvenih odnosa pretio razaranjem same suštine privređivanja i stvaranja novih ljudskih i materijalnih vrednosti u različitim društvima širom sveta. I pored snažnih kritika sa različitih strana da je menadžment u stvari stvorio manipulativne i eksploatatorske kapitalističke odnose, upravo on je faktor koji ublažava i kanališe vlasničko umnožavanje kapitala i stvaranje profita.

Pored velikog broja savremenih teorija menadžmenta koje se odnose i na primenu u profesionalnom sportu, danas se najviše primenjuju:

- *Teorija strategijskog menadžmenta* (kao više ortodoksna teorija) i
- *Menadžment prema ciljevima* - MBO (kao manje ortodoksna teorija).

Međutim, savremene teorije menadžmenta imaju mnoštvo manje ili više pouzdanih tehnika upravljanja. Jedna od najpoznatijih je *Teorija Z*, strategija poslovnog upravljanja koja se sastoji iz tri principa :

- 1) kolektivna radna etika, gde svaki pojedinac u grupi radi za sveopštu korist grupe, pri čemu su lični interesi inkorporirani u grupni interes,
- 2) lojalnost prema saradnicima na poslu,
- 3) uzajamno poverenje članova grupe.

Očigledno je da je ova teorija zasnovana na socijalno – humanom aspektu i aspektu međuljudskih odnosa. To je osnov za bolju komunikaciju, efikasniji timski rad, prihvatanje zajedničkog cilja, čime se pojačava demokratičnost u upravljanju. Odluke se donose kolektivno, dok se od grupe očekuje da podnese žrtve ukoliko zapadne u teškoće.

Pomenuta Teorija Z ima tri osnovne strategije :

- 1) dugoročno zaposlenje,
- 2) jedinstvena organizaciona struktura koja pruža jasne odgovore na to koji su organizacioni ciljevi i koje se vrednosti zastupaju,
- 3) intenzivna socijalizacija zapošljavanja, mogućnost napredovanja.

Sledeća jako poznata tehnika upravljanja sreće se pod nazivom Menadžmentski koncept 7S koji je razvila konsultantska grupa Mek Kinsi (Mc Kinsey) i predstavlja jedan od važnih savremenih pristupa ovom problemu. Ovaj koncept u isto vreme ukazuje na potrebu da se poslovna kultura organizacije stavi u funkciju varijabli (7S) a one su :

- 1) Strategija (Strategy), koja se odnosi na planiranje akcija.
- 2) Struktura (Structure), način na koji se organizuje posao i sama organizacija.
- 3) Sistem (System), koji se posmatra kao sredstvo, način upravljanja menadžera, pre svega u smislu realizacije ciljeva. Podrazumeva i način kretanja informacija u sistemu.
- 4) Sposobnosti (Skills), koje se odnose na veštine koje su potrebne menadžerima da bi dostigli ciljeve organizacije. Snaga sposobnosti nalazi se i u takvim funkcionalnim oblastima kao što su marketing i finansije. U ovom slučaju upotreba raznih strategija, marketinških strategija, na primer, posmatra se iz ugla sposobnosti menadžera.
- 5) Kadar (Staff), podrazumeva skup veština, iskustava, stilova i stavova zaposlenih. U isto vreme veština izbora, raspoređivanja i obrazovanja zaposlenih čini jednu od važnih uloga menadžera u njihovom poslu.
- 6) Stil (Style), odnosi se na način rukovođenja, koji može biti aristokratski, preduzetnički, birokratski itd. U isto vreme odnosi se na model ponašanja menadžera i predpostavljenih u menadžerskom timu, na izgrađivanje sistema vrednosti i autoriteta.
- 7) Subordinirajući ciljevi (Shared Values), odnose se na organizacijsku kulturu i ciljeve kojima organizacija teži.

Menadžer koji ima ambiciju da uspešno obavlja svoj posao, elemente iz 7S varijabli, održava u ravnoteži, shvatajući ih kao ulogu, što jeste osnovni menadžerski izazov. Pored toga što koncept 7S predstavlja korak više ka distinkciji od klasičnog pristupa, on je u velikoj meri oslonjen na njega.

Treba pomenuti i PERT teoriju (Program Evolution Review Technique) koja podrazumeva pregled i ocene programa u kojem se od tri varijante bira najpovoljnija procena : najoptimističnija, najverovatnija i najpesimističnija.

Zanimljiva je i Teorija razvoja oslanjanjem na sopstvene snage koja se posebno odnosi na zemlje tzv. trećeg sveta i zemlje koje su u prinudnoj izolaciji. Vrlo često u profesionalnom sportu mora se primeniti ova teorija.

Od ostalih savremenih teorija menadžmenta poznate su sledeće:

- MIS (Management Information Sistem),
- DBMS (Data Base Management Sistem),
- PPBS (Sistem planiranja, programiranja i budžetiranja),
- PIMS (Profit Impact of Market Strategy – dejstvo strategije tržišta na profit),
- Bayes teorema (statistički model oslonjen na monetarne vrednosti) i druge.

Kada se analizira strategijski menadžment u sportu, treba istaći da je to veoma popularan pristup, ali istovremeno strogo postavljen i traži besprekorno poznavanje koncepta upravljanja, pa iz tih razloga pojedini i izbegavaju njegovu primenu. Ključne odrednice su da je orjentisan na dugoročnu budućnost organizacije i na nivo celokupnog organizacionog sistema, zatima da reaguje na promene u okruženju brže i efikasnije od drugih modela, te da u proces strategijskog odlučivanja isključivo uključuje sam vrh u menadžerskoj hijerarhiji. On je precizan i rezultatski usmeren, ponekad i po svaku cenu. On je unapred nacrtan putokaz za sve ljude u sportskoj organizaciji. Zbog svojih čvrstih kanona i unapred isplaniranih i programiranih šema, ostavlja malo prostora za kreaciju ljudu, što pokazuje da mu se u sportu mora obazrivije pristupiti.

Mogućnost primene menadžmenta prema ciljevima (MBO) u sportu, većina autora smatra za podesniji način u odnosu na druge načine upravljanja a razlozi za to su mnogobrojni. Najpre u sportskom delu postoji prilična nezavisnost u upravljanju najvažnijim funkcijama i procesima sporta, koji se ogledaju u treningu i takmičenju, čime se širi nezavisna uloga pojedinih menadžera u postavljanju ciljeva, u odlučivanju, kontroli pa čak i nagrađivanju. Ta funkcionalnost pojedinih poslova ili organizacionih jedinica sadržana je u delovanju ključnih delova sportske organizacije (sa različitim grupacijama unutar organizacije kao što su muškarci, žene, juniori, kadeti, pioniri, seniori i sl.), marketinškom, finansijskom, administrativnom i drugim delovima celine same sportske organizacije. Svaki od tih segmenta ima svoj cilj koji mora biti inkorporiran u jedinstveni cilj na nivou cele sportske organizacije. Ako se ima u vidu da sportska organizacija ima mnoštvo ciljeva, onda se upravljanje prema tim istim ciljevima mora uravnotežiti. Na primer, upravni odbor svoje ciljeve tražiće u sferi uravnoteženosti profita i stvaranja sportskih vrednosti, menadžeri će postaviti ciljeve u oblasti profita i konkretnih sportskih rezultata, treneri u visokim sportskim rezultatima, sportisti u sportskim rezultatima i zaradi, zaposleni u sportskoj organizaciji u uslovima rada i zaradi, sportska publika u kvalitetu sporta i sportskom uspehu, poslovni partneri u kvalitetu sportske usluge i pravovremenom plaćanju, društvena zajednica u brizi o ljudima i njihovim potrebama. Sve navedeno jeste komplikovana ali i precizna osnova u kojoj se može primeniti MBO kao teorijski pristup u rešavanju ovih problema.

Takođe, svaka sportska grana organizovana je po principu udruživanja u sportske asocijacije po teritorijalnoj pripadnosti, od opštinske organizacije do svetske sportske federacije. Nijedna oblast u svetu nije tako međusobno povezana kao sportska. Sportska organizacija kao osnovna sportska mikroćelija ima svoj uspon do svetske asocijacije, pa čak i šire – do svetske asocijacije svih sportova i Međunarodnog Olimpijskog Komiteta (MOK). Ta saznanja opredeljuju i upravljanje sportom i sportskom organizacijom u kojima različitost ciljeva čini kolorit iz koga se stvara jedan osnovni cilj u sportu, a on mora biti po meri čoveka.

### 6.3. ULOGA MENADŽERA U PROFESIONALNOM SPORTU

Menadžeri u sportu su sve manje “vešti trgovci”, a sve više stratezi razvoja i tvorci uspešnosti cele sportske organizacije ili jednog sportskog poduhvata. Pogrešno je mišljenje da su oni samo uspešni spotski biznismeni, jer menadžeri se u isto vreme, da bi dostigli postavljene ciljeve, bave konceptualnim problemima sportskih organizacija. Takođe, oni moraju da poseduju osnovna stručno-tehnička znanja iz oblasti sporta. Oni moraju da predviđaju, planiraju, organizuju, rukovode, bave se kadrom i kontrolišu primarne procese u treningu i takmičenju. Svaka njihova aktivnost orijentisana je na mnoštvo vidljivih i nevidljivih međuljudskih odnosa, koji su po pravilu suptilni, ali i konfliktni. Međutim, menadžeri svojim delovanjem prvenstveno moraju da doprinose razvoju sporta, što je njihov osnovni cilj.

Menadžeri u sportu nisu samo direktori sportskih organizacija, već i oni koji upravljaju segmentima sportske delatnosti. To su, istovremeno ljudi koji neposredno rukovode sportistima i upravljaju sportskim treningom i takmičenjem. Menadžment sve više postaje vladajuća filozofija upravljanja i u sportu, iako sportske organizacije u bukvalnom smislu ne pripadaju proizvodnom sektoru, u kome se on najsnažnije i najbrže razvijao. Sport inače nazivaju delom društvene “nadgradnje” zasnovanom na prevashodnom uticaju kreativnosti samih njegovih aktera, tako da je uloga ljudskog faktora na razvoj sporta i sportske delatnosti presudna. Otuda nosioci upravljanja u sportu i sportskim organizacijama imaju važan i odgovoran zadatak. Svet s kraja 20. veka suočen je sa “poplavom” menadžera svih oblika, nivoa i značaja. Smatra se da su to ljudi koji “prave pare” i imaju možda najveću i stvarnu vlast u organizaciji. O njima se upravo tako misli, a retko ko, osim onih bliže upućenih, uopšte zna šta oni ustvari rade. Uvek su tu pored nas, a ipak nedodirljivi i nedovoljno poznati.

Danas je menadžerska elita stvarna snaga, ponekad izdignuta iznad društva, pa i vlasnika kapitala, ali i moćna da menja svet i našu svest. Čak su i oni koji su bili zakleti protivnici menadžerstvu shvatili da je to spasonosna ideja. Menadžerski posao je danas jedna od najcenjenijih i najunosnijih profesija o kojoj sanjaju ljudi širom sveta. Biti menadžer pitanje je prestiža. Njime se meri lični ugled, bankovni račun, položaj u društvu, ali i sopstveni stav o svim ljudskim i drugim vrednostima i dostignućima.

Menadžerstvo nije samo posao, profesija, struka. To je sublimat jedne moderne ideologije, poslovne religije. Menadžeri ne “proizvode” samo menadžment, oni imaju svoj lobi, svoj svet, svoje društveno utemeljenje, svoju psihologiju. Ali, oni istovremeno boluju od svojih bolesti! Menadžer je najmanje ono što za njega pišu enciklopedije i rečnici koji pokušavaju da reše ovaj pojam. Možda su oni zaista bili drugačiji polovinom 20. veka. Na njegovom kraju međutim, definicija se ne može postaviti ukoliko se ne zna šta menadžeri rade, koje su im uloge, koje nivoe imaju i koje sposobnosti i znanja moraju posedovati. Različitost primene odgovarajućih sposobnosti i znanja u odnosu na menadžerske nivoe, uslovljava i intenzitet njihovih uloga.

Značaj uspostavljanja korelacije između sposobnosti i znanja, nivoa i uloga koje poseduju sportski menadžeri je u tome što se na osnovu tih pokazatelja može postaviti osnovni kriterijum, relevantan za njihovo vrednovanje i izbor. To je naročito važno za zemlje koje su preživele socijalističko-komunističku epohu ili zemlje u tranziciji, u kojima je menadžerska profesija tek u začetku. Dalje, treba odgovoriti na pitanje kako se menadžeri biraju, edukuju i razvijaju. To objektivno znači da još uvek ne postoji precizna definicija, jer se još uvek ne mogu dati potpuno određeni odgovori na sva otvorena pitanja u vezi samih menadžera.



U profesionalnom sportu, jedno je sigurno, već danas, a pogotovo u budućnosti, bez menadžera se ne mogu usmeriti i osmisлити relevantni procesi, jer oni imaju odlučujuću ulogu u pozitivnom ishodu bilo koje akcije.

### 6.3.1. POJAM I DEFINICIJA MENADŽERA - SPORTSKI MENADŽERI

Sa stanovišta semantike u engleskom jeziku reč “manager” označava rukovodioca, upravnika. Sledeći francusku etimologiju ove reči (Vujaklija, 1980), postoji sledeće objašnjenje : domaćin, onaj koji vodi domaćinstvo ili gazdinstvo, rukovodilac – menadžer. Engleska varijanta značenja reči menadžer u Vujaklijinom Leksikonu stranih reči i izraza predstavljena je nešto drugačije. Prema toj varijanti, menadžer je : nadzornik pozornice, reditelj, režiser, tehnički upravnik ili direktor u engleskim fabrikama, poslovođa, priređivač, na primer neke velike sportske utakmice, javne priredbe i sličnih dešavanja.

U Rečniku srpskog književnog i narodnog jezika (SANU) navodi se “menadžer je stručni organizator komercijalnih poslova, posrednik u takvim poslovima. Poslovni zastupnik sportista, umetnika i dr. – priređivač sportskih i sličnih priredbi”.

Ekonomski leksikon proširuje ovaj pojam smatrajući da je to : “ Stručni nosilac funkcije rukovođenja tehničko – tehnološkim procesima, procesima koordinisanja, organizovanja i upravljanja privrednim poslovima velikih preduzeća. Ograničavanjem na područje privredne organizacije ne iscrpljuje se sadržina pojma menadžer, nego se ističe dominantan oblik njegovog ispoljavanja”. Analizirajući različita značenja pojma menadžer, zaključuje se da je veoma zanimljivo da sve oficijalne definicije i tumačenja pominju sport kao područje u kome deluju menadžeri.

Sa ovim pojmom u sportu, susrećemo se još davne 1957. godine i to u negativnom kontekstu. Novine “Borba”, komentarišući odlazak mađarskih fudbalera – emigranata Cibora, Kočiša, Božika i Puškaša u neke španske klubove, izjednačava sportske menadžere sa veštim fudbalskim trgovcima, što znači da su pod tim pojmom podrazumevali poslovne ljude. Jasno je da takvo tumačenje ovog pojma čak ni u to vreme, nije bilo dovoljno precizno.

Kod nas, kao i u gotovo svim zemljama u tranziciji, reč menadžer je stigla iz oblasti sporta, pa je iz tog razloga i sa zvaničnih mesta tumačena kao sportski termin, odnosno pojam. Međutim, usko i nedovoljno stručno tumačenje i definisanje pojma menadžer govori o ideologiji, ali i o nedovoljnim znanjima karakterističnim za prošla vremena.

Menadžeri su snaga otelovljena u konkretnim ljudima, koja nosi i daje odgovarajući kvalitet opštem pojmu menadžmenta. Menadžeri su onaj deo kadrovske strukture organizacije koji je uključen u neku funkciju upravljanja. Vrednosti savremenog menadžera nisu determinisane apsolutnim vrednostima njegovih sadašnjih sposobnosti, nego njegovim potencijalnim sposobnostima da obezbedi budući razvoj organizacije i prilagodi organizaciju unutrašnjim i spoljašnjim zahtevima i promenama. Zbog toga moć prilagođavanja promenama menadžere čini izuzetno vitalnim i poslovnim. (Petrović,1993,s.13)

Analogni termini za menadžera su biznismen, administrator, direktor ili rukovodilac. Dakle, one poslove koji pripadaju strukturi menadžmenta, obavlja poseban profil stručnog kadra koje nazivamo – menadžerima.

Poslove menadžmenta ne može obavljati bilo ko, već onaj kadar koji je osposobljen da u sadašnjosti i budućnosti vidi celinu svoje organizacije, ali i da ostvari funkcionisanje integralnih, ali i pojedinačnih procesa u njoj. Menadžeri mogu da vode poslove iskustvom, ali i znanjem stečenim u obrazovnim ustanovama. Oni su, pre svega, visokoobrazovani i stručno usmereni u svojim osnovnom strukama, ali i u opštijoj struci – menadžmentu.

Da bi jedna sportska organizacija funkcionisala efikasno, moraju se koristiti opšta znanja iz menadžmenta, iz teorija organizacije, ekonomije, ali prvenstveno znanja iz oblasti teorije sporta i drugih teorija koje koriste sportska struka i sportska nauka. Teorija sporta može osposobiti sportskog menadžera, ili bilo kog menadžera koji radi u sportu, da razume međuzavisnosti sportskih aksioma i zakonitosti, da lakše utvrdi ciljeve sportske organizacije. Poznavanje principa teorije sporta znači razumevanje svih procesa u organizaciji i sportu uopšte, a naročito onih koji su u osnovi – sportski, a tiču se treninga i takmičenja. Međutim, da bi pravilno postavili organizacijske ciljeve i da bi ih realizovali, sportski menadžeri moraju da znaju šta je to predviđanje, planiranje, organizovanje, razvijanje ljudskih resursa, rukovođenje i kontrola sportsko-poslovnih aktivnosti.

Menadžmentom treba da ovladaju profesionalci u sportu, jer teže je da njime upravljaju pravnici i ekonomisti, bez teorijskih sportskih znanja, edukovani jedino u oblasti opšteg menadžmenta. Najprikladnija je varijanta da stručnjaci iz oblasti sporta sa menadžmentskim znanjima upravljaju procesima u sportskim organizacijama. Prihvatljiva je i varijanta da to budu stručnjaci drugih struka, ali sa dobrim znanjima teorijskih principa sporta. Međutim svi nedostaci jednog menadžera mogu se nadomestiti menadžment timovima.

Menadžeri pokreću akcije i ljude u pravcu ostvarivanja postavljenih ciljeva. Oni su vizionari i stratezi, ali i praktični operativci. To nisu naučnici, iako primenjuju naučna dostignuća u svom radu, već ljudi od akcije. Međutim, bilo bi apolutno pogrešno reći da je menadžerski rad isključivo praktičan – on mora da bude oslonjen na teorijska saznanja. Često, posle uvida u delokrug i menadžerske sposobnosti, mnogi se zapitaju: ko su ti ljudi zapravo?

Međutim, potrebno je iskristalisati pojam sportskog menadžera i pojam menadžera u sportu, jer su to suštinski dva različita pojma, odnosno dve kategorije menadžera. Na prvi pogled čini se da su prvi orijentisani ka sportskim ciljevima, a drugi ka ciljevima koji pomažu ostvarenju osnovnog sportskog cilja.

Menadžeri komuniciraju sa zaposlenima i drugima, odnosno nemenadžerskim osobljem, ali i sa menadžerima nižih nivoa. Njihov komunikacijski odnos može biti formalan i neformalan. U formalnom komuniciranju menadžere štiti autoritet porodice koji zauzimaju u hijerarhiji menadžment tima. Međutim, efikasnost u poslu menadžeri ne mogu postići samo formalnim komuniciranjem, već i neformalnim. U sportu je važno i neformalno komuniciranje. Sport je u svojoj prirodi i suštini manje hijerarhijski postavljen, a više teži uspostavljanju kvalitetnih međuljudskih odnosa, tako što razvija drugarstvo, prijateljstvo i zajedništvo, u kojima neformalna komuniciranja igraju veoma važnu ulogu. Hijerarhija menadžera nije opredeljujuća za primenu formalnih i neformalnih metoda komuniciranja, jer su menadžeri u sportu gotovo uvek u istovremenoj poziciji “nadređenih” i “podređenih” jer glavni menadžer ima iznad sebe instituciju koja ga je postavila. Glavni ili tako zvani top menadžeri barem jednom godišnje komuniciraju sa višima od sebe – vlasnicima, akcionarima ili osnivačima i to obično prilikom analize dostignutih ciljeva. Sa druge strane, rad sa ljudima kao važna karakteristika sporta, upućuje na kombinovanje formalnih i neformalnih metoda komuniciranja između članova sportske organizacije.

Menadžera odlikuje formalni autoritet koji proizilazi iz njegovog položaja u organizaciji. U njegovim rukama su ODLUKA, REŠENJE i ISHOD. Važniji je, međutim suštinski autoritet koji menadžer poseduje. Takvom autoritetu se više veruje i od njega često zavisi lakša sinhronizovanost procesa i funkcija u samoj organizaciji. Funkcije menadžera obuhvataju raznovrsne aktivnosti kojima se obezbeđuje održavanje pozicije i razvoj organizacije. Menadžeri planiraju, organizuju ostvarenje planova, vode kadrovsku politiku, rukovode ljudskim resursima i kontrolišu ostvarenje ciljeva. Menadžer je u poziciji da donosi odluke ali istovremeno je odgovoran i za druge zaposlene.

Postoji najmanje pet koncepata koji opredeljuju posao menadžera i koji ih u isto vreme odvajaju od drugih zaposlenih :

- Uloge koje imaju i zadaci koje izvršavaju razlikuju se od onih koje obavljaju drugi.
- Menadžeri svoj posao obavljaju ostvarujući funkcije menadžmenta: planiranje, organizovanje, rukovođenje, kadrovsku politiku i kontrolu.
- Menadžeri imaju tri glavne uloge – međuljudske, informacione i rukovodeće (oni odlučuju), kao i tri osnovne veštine : konceptualne, menadžerske i tehničke.
- Efikasnost menadžera je merljiva rezultatima koje ostvare za organizaciju, upotrebljavajući povoljnost resursa.
- Efikasni menadžeri mogu da naprave razliku između situacija i da primene metode koje odgovaraju dominantnim faktorima određene situacije.

#### 6.4. MENADŽMENT NIVOI U PROFESIONALNOM SPORTU

Pogrešno je mišljenje da u sportu postoje isključivo – sportski menadžeri. Tako širok i neprecizan pojam menadžera koji rade u profesionalnom sportu treba preciznije definisati, jer svi menadžeri ne moraju po definiciji da budu i sportski menadžeri. Ipak u većini sportskih organizacija, samo mali broj ljudi, ponekad samo jedan čovek, obavlja menadžerske poslove u okviru sportske funkcije treninga i takmičenja. Imajući u vidu prethodne konstatacije, moglo bi se postaviti pitanje da li pojam sportski menadžer može da se primeni na sve menadžere koji funkcionišu u jednoj sportskoj organizaciji, pa i na one kojima sportska funkcija nije najbliža, kao što su menadžeri finansija, marketinga, objekata, administracije i dr. Zbog toga je potrebno demistifikovati pojam sportskog menadžera, iako bi se mnogi složili da on objektivno i ne postoji! Ipak činjenica je da i sportski menadžeri koji su orijentisani isključivo ka sportskim ciljevima, ali i drugi menadžeri koji rade u sportu predstavljaju ukupni menadžment sportske organizacije. Različiti su im jedino zadaci i nivoi na kojima se nalaze u organizaciji.

Upravo nivoi na kojima oni deluju pokazuju da su pojmovi – sportski menadžer i menadžer u sportu, veštačke tvorevine. Ako bi se transformisali zaključci proizašli iz opštih principa teorije sporta i teorije menadžmenta, moglo bi se reći da je termin bliži sportskoj realnosti – menadžer u sportu, ne samo zbog jezičke ispravnosti, već i zbog suštine menadžerskog delovanja u strukturi sportske organizacije. Međutim, budući da i jedni i drugi podjednako rade na ostvarivanju jedinstvenih organizacijskih ciljeva, opredelićemo se za izraz – sportski menadžer , iako ćemo u zavisnosti od rečeničnih konstrukcija upotrebljavati i drugi termin – menadžeri u sportu.

Sportska organizacija najpre ima razudenu strukturu koja odgovara uglavnom onim funkcijama koje u njoj postoje. Otuda postoji realna potreba da se strukturno gledano, sve

funkcije pokriju i radno i upravljački, odnosno menadžmentski. To je primarni faktor koji opredeljuje različitost nivoa menadžerskog delovanja u sportskoj organizaciji. Suština menadžerskog posla, koja je demistifikovana određenjem prema pogrešnim a uobičajenim poistovećivanjem menadžera sa biznisom, čini taj drugi korpus faktora koji određuje nivo menadžera u sportu.

Razbijanjem iluzija da je menadžerstvo u sportu vezano za kupoprodaju sportista, odnosno za nekakav sportski biznis ili marketing, možda je učinjeno najviše da se afirmiše osmišljeno upravljanje sportskim i drugim procesima i funkcijama u sportu, kao najšire shvatanje menadžmenta u njemu. Time se podela menadžerskog rada u sportskoj organizaciji, sa aspekta pozicije i nivoa, stavlja u kontekst različitosti njihove odgovornosti, autoriteta, uloga, znanja i sposobnosti.

Klasična podela menadžera na: top (najviši nivo), funkcionalne (srednji nivo) i operativne menadžere (najniži nivo), u sportu je terminološki ista ali suštinski mora biti modifikovana iz više razloga. S obzirom na neke specifičnosti samoga sporta, menadžeri najnižeg nivoa imaju u pojedinim fazama, naročito u sportskom procesu, ingerencije vrhunskih menadžera, odnosno oni mogu da imaju pravo da donose konačne odluke, koje ponekad mogu da budu i strategijskog značaja za celokupnu sportsku organizaciju.

Sportski stručnjaci - treneri u sportu, ustvari, menadžeri odgovarajućeg nivoa, jesu ljudi koji u organizaciji upravljaju procesima specifičnog karaktera, ponekad i najvišeg, a koji pre svega odražavaju svrhu postojanja sporta i sportske organizacije (obavljaju misiju). Otuda u sportu nivo menadžerskog delovanja nije nekreativan posao koji se podrazumeva kod korelacije tog nivoa sa ulogama, poslovima pa i znanjima i sposobnostima menadžera. Korelacija nivoa i drugih značajnih elemenata, karakterističnih za menadžere u profesionalnom sportu bitno je drugačija nego kod drugih profitnih organizacija.

Podela menadžerskih nivoa u organizacijama izvan sporta je u korelaciji sa drugim elementima značajnim za menadžersku strukturu i kreće se u sledećem pravcu:

- Najviši nivo menadžera obavlja uloge koje su vezane za planiranje, kadrovsku politiku i kontrolu, a poseduju najviša konceptualna znanja.
- Srednji nivo menadžera mora najviše da se bavi organizovanjem i rukovođenjem, a mora da poseduje i najviše tehničkih i drugih znanja kojima se uspostavljaju kvalitetni međuljudski odnosi.
- Najniži nivo menadžera opredeljen je na operativno izvršavanje planova, rukovođenje, delom na organizovanje i kontrolu, a najviše mora da ima tehničkih i znanja potrebnih za uspostavljanje međuljudskih odnosa.

Međutim, stvarnost se ne poklapa sa klasičnim podelom, kao što postoji razlika između jedne i druge sporske organizacije. Imajući u vidu sve ove razloge i sportske specifičnosti, može se predložiti podela nivoa menadžerskog delovanja na: 1) vrhunski nivo, 2) funkcionalni nivo i 3) operativni nivo.

### 6.4.1. TOP MENADŽERI

Osnovna uloga top menadžera u sportu jeste da usklađuju rad, procese i funkcije na nivou cele organizacije. On sagledava sve procese u sportskoj i poslovnoj funkciji, u jedinstvenom sistemu organizacije, analizira ih i donosi odgovarajuće odluke. Donošenje odluka je najviši dostignuti kreativni čin top menadžera. On na direktan način učestvuje u planiranju celokupne organizacije, razvoju ljudskih resursa, kontroli dostignutih ciljeva. Podjednako učestvuje u organizovanju organizacijskih resursa a posebno u stvaranju strukturnih pretpostavki neophodnih za dostizanje ciljeva. Bavi se ciljevima, ali i strategijama za ostvarivanje ciljeva.

Menadžeri najvišeg nivoa su međutim, okrenuti spoljnom a manje unutrašnjem okruženju sporta i sportske organizacije. Iz spoljnog okruženja crpi neophodne informacije značajne pre svega za sportsku delatnost jer mora da ima predstavu o svim kretanjima u sportu, da zna sve o pretnjama i šansama koje dolaze iz okruženja, kao i o kompetitivnim prednostima i slabostima sportske konkurencije. Sistemom i komunikacijskim kanalima sve informacije, prema posebnom redu i ciljevima, prenosi na svoju sportsku organizaciju.

Top menadžer je medijum masovne komunikacije, “u sredini kruga koji se talasa”. Međutim, u sportu postoje različite funkcije, koje pomažu razvoju osnovne - sportske funkcije. Zato vrhunskim menadžerima nije lako da jednim pogledom predvide, organizuju i vode sve poslove, bez obzira na to koliko su sposobni. Problem koji stoji pred menadžerima najvišeg nivoa, da obuhvate raznorodne poslove, može se rešiti dvojako:

- uspostavljanjem “dvojne hijerarhije” ili
- formiranjem menadžment tima.

Top menadžer na oba načina organizuje delovanje sportskih organizacija. On može da bude sportski čovek, opredeljen za struku u sportu, okrenut ka trenerima i sportistima. Njegove sposobnosti i znanja su izrazito sportska. U takvim okolnostima on deli “najviše ingerencije” sa menadžerom koji je više okrenut ka unutrašnjoj organizaciji, biznisu i finansijama. Taj “drugi” – bez obzira na to što pripada top menadžerima, ipak ostaje čovek čije su ingerencije ograničene jednom osobom – onim drugim iz menadžerskog tandema.

Na primer, poznat je slučaj britanskih menadžera u sportu. Njihova neprikosnovenost odnosi se na sve oblasti rada u klubu, uključujući administraciju, biznis (marketing), finansije, a naročito sportski “pogon” – trenere, tim, sportiste... Njegove ingerencije idu dotle da selektira tim, određuje taktiku igre, postavlja trenera, određuje osnovne trenažne sisteme, ali i odlučuje o finansijama ili o administrativnim poslovima. Ipak, postoji polje rada gde je takav menadžer izuzetno dobar, kao što postoje oblasti u kojima ima slabiji “rejting”. Takve praznine top menadžeri na “Ostrvu” popunjavaju pomoćnicima koje samo u izuzetnim slučajevima postavljaju u rang top menadžera. U ovakvim slučajevima se ne postavlja pitanje starešinstva - stariji je onaj ko ima integralnu odgovornost, a prvi je uvek onaj koji je okrenut sportu.

Svakako, postoje i suprotni primeri, gde je top menadžer poslovno opredeljen ka biznisu, finansijama, okruženju, dok je za oblast struke angažovan – direktor za sport. Dvojna hijerarhija je opredelila i podelu posla, deobu odgovornosti posebnim akcentom na jednog koji nosi integralnu odgovornost.

Obe varijante mogu biti uspešne, što uostalom sportski rezultati i stabilnost sportskih organizacija sa dvojnou hijerarhijom i pokazuju. Posao sportskog direktora kao top menadžera je specifičan. Da bi ga obavio on mora posedovati sve kreativne, upravljačke,

tehničke i sposobnosti vezane za oblast menadžmenta, uključujući i sposobnost uspostavljanja međuljudskih odnosa. U isto vreme on je planer, koji organizuje sportsko - tehnički rad i vodi sportiste i trenere, kao i sportske ekipe. On brine o konceptu daljeg razvoja sportske funkcije, razvoju sportske igre (u ekipnim sportovima), razvoju i kratkoročnom i dugoročnom planiranju selekcije sportista i dr. Međutim, brine i o operativnim zadacima kao što su zadaci treninga i takmičenja i organizuje ih.

Top menadžer je – sportki direktor i neposredni rukovodilac i kontrolor. Nadređen je menadžerima nižeg nivoa- trenerima, koji opet mogu da imaju različite pozicije. Zavisno od toga koju ulogu ima u dvojnoj hijerarhiji (prvi ili drugi) sportski direktor može biti ponekad i podređen – generalnom direktoru.

S kraja 20. i početkom 21. veka, predsednici klubova ili predsednici upravnih odbora direktora (upravni organi) sve češće dobijaju pozicije i nivo top menadžera sa egzekutivnim ingerencijama – oni vode poslove, upravljaju čak i sportskom funkcijom.

#### **6.4.2. FUNKCIONALNI MENADŽERI**

Kako je sve veća decentralizacija pojedinih funkcija i poslova u sportskim organizacijama, ponegde i do diversifikacije, funkcionalni menadžment, koji u sportu predstavlja srednji nivo menadžerske pozicije, dobija novi kvalitet – mogućnost da odlučuje i samostalnije vodi posao za koji je zadužen.

Posao funkcionalnog menadžera je segmentiran prema određenim oblastima ili funkcijama sportske organizacije. Oni pokrivaju upravljanje procesima, poslovima i organizacionim strukturama, odnosno samo jednim delom sportske organizacije, na primer marketingom, finansijama, objektima, administracijom, računovodstvom i sl. Sve je više takvih poslova u sportkim organizacijama bilo kog nivoa, od nižerazrednih do vrhunskih. Gotovo da ne postoji ozbiljnija sportska organizacija koja nema bar tri profesionalca, koji rukovode pojedinim segmentima, a to su generalni direktor, direktor marketinga, direktor finansija itd.

Funkcionalni menadžeri razvili su se naročito u poslednjoj i pretposlednjoj deceniji 20. veka. Činilo se jednog momenta u razvoju organizacija i menadžmenta da će nestati sa menadžmentske scene. Stručnjaci su 60-ih godina prošlog veka predvideli njihovu demisiju, smatrajući ih delom zastarelog koncepta.

Rast koji je usledio posle negativnih predviđanja može se objasniti pre svega sve većom razuđenosti organizacione strukture (decentralizacija – departmentalizacija), delegiranjem autoriteta, osamostaljivanjem menadžerskog odlučivanja na svim nivoima, kao i mnoštvom poslova koji se u organizacijama obavljaju sve češće i sve ozbiljnije.

Sport je u poziciji da odgovornije i kompleksnije rešava organizacionu strukturu, koja je odraz uvođenja posebnih delatnosti, neophodnih da bi se ostvario osnovni sportski cilj. Funkcionalni menadžeri će u budućnosti dobijati sve ozbiljniju ulogu u sportskim organizacijama, upravo iz navedenih razloga. Razvoj sporta, ostvarivanje sportskih ciljeva, ne može se zamisliti bez ozbiljnog upravljanja u pojedinim funkcijama sportske organizacije, koje u sadejstvu čine potporu sportu, a odnose se na marketing, finansije, objekte, administraciju...

Funkcionalni menadžeri dobijaju sve veći značaj, jer je decentralizacija svetski trend, pa tako oni koji su u prošlosti samo administrirali, moraju početi da reskiraju i odlučuju, a ne samo da izvršavaju naredbe i sprovode odluke drugih.

Treba imati na umu da vrhunske i velike sportke organizacije u nivou srednjih- funkcionalnih menadžera neće imati ljude koji brinu o sportskoj funkciji. O njoj, kao o ključnoj funkciji jedne organizacije brinuće vrhunski i operativni menadžeri. To praktično znači da će sportski direktori biti tretirani kao menadžeri najvišeg nivoa. Ukoliko se sportska funkcija i procesi u njoj označe kao delokrug funkcionalnog menadžmenta, odnosno menadžera srednjeg nivoa, onda je to dobar znak za uzburu u sportu, jer će prioritet cele sportske organizacije biti nešto drugo, a ne sam fenomen sporta.

### 6.4.3. OPERATIVNI MENADŽERI

Operativni ili izvršni menadžeri su menadžeri prve upravljačke linije. Tako ih inače klasična podela na menadžerske nivoe tretira u svakoj organizaciji biznis karaktera. Oni su najbrojniji i praktično imaju najmanje uticaja. Međutim, to su ljudi koji predstavljaju možda odlučujući faktor za sportsku funkciju.

Najpre, mora se reći da su, pored sportista, sportski stručnjaci, odnosno treneri osnovni „proizvođači“. U isto vreme njih treba tretirati i ako menadžere operativnog nivoa (menadžeri prve linije). Oni koji u menadžerstvu vide samo „trgovinu sportistima“ neće se složiti sa ovom konstatacijom. Oni koji trenere posmatraju samo u okvirima sportske pedagogije i struke, takođe će teško prihvatiti ovu vezu. Međutim, poznajući teoriju menadžmenta, teoriju sporta i trenerski realan i pretpostavljeni posao, ne mogu se zaobići činjenice da su treneri ključna kategorija i struktura ljudi iz menadžmentskog mehanizma.

Menadžment bez trenera u njemu je nekvalitetan i nekompetentan proces upravljanja jednom sportskom organizacijom. Ključna operacija u sportu je postavljanje njegovih ciljeva. Da li se taj proces može obaviti bez sportskih stručnjaka? Svakako, ne! To nije ni dobro. Neće biti dovoljno da trener učestvuje u postavljanju sportskih ciljeva za nivo cele organizacije, samo kao konsultant ili onaj koji upućuje povratnu informaciju menadžerskom timu u kome on ne učestvuje. On treba da bude aktivan učesnik svih funkcija menadžmenta i da preuzima deo odgovornosti u upravljanju sportskom organizacijom.

Ako se menadžment posmatra kao da ta pojava, proces, doktrina, nije samo biznis, već nešto više („savršenstvo upravljanja“), onda se sa stanovišta menadžmentskih funkcija, trenerski posao obavlja upravo prema tim principima. Jer treneri u svom poslu moraju da predviđaju razvoj sportske grane, paradigme budućih šampiona, konkurenciju... Oni takođe planiraju razvoj sportskih delatnosti, sportista, sportskih ekipa, sportskog treninga i takmičenja. Treneri ne mogu da izvrše i primene svoje planove ako organizovanje nije na poželjnom nivou. Oni rukovode i vode kadrovsku politiku, u pravom smislu te reči, upravo u strukturi ljudskih resursa – sportista, najznačajnijem ljudskom činiocu u sportskoj organizaciji. Takođe obavljaju i funkciju kontrole, i naročito trenažnog procesa. Svi ti poslovi su ujedno i funkcije menadžmenta. Dakle, treneri se služe alatima, sredstvima, metodama, mehanizmima, postupcima i procedurama istim kakvim se služe i drugi menadžeri, dakle upravljaju istim menadžmentskim principima kao i svi drugi menadžeri i to u najvažnijoj funkciji sportske organizacije – sportskoj. Njihove uloge su kompatibilne sa poslovima trenera, bez obzira na to kako ih koji istraživač posmatra.

Sve što se odnosi na menadžere, relevantno je i za trenere. Gotovo u svemu se može povući znak jednakosti, osim u biznisu, ekonomiji, finansijama, što je samo jedan deo mnogoznačnosti menadžerskog posla. Zato nije na odmet postaviti pitanje iz koga sledi odgovor koji ima analogiju sa predmetnom tvrdnjom: da li se, na primer, personalni menadžer (razvoj ljudskih resursa) bavi biznisom, finansijama? Naravno da ne, ali mu niko ne može uskratiti poziciju menadžera koju zauzima u strukturi menadžmentske hijerarhije.

Dakle, dovoljno je zadržati se na osnovnom dokazu da su treneri svojevrсни menadžeri, a to je činjenica da oni ispunjavaju i obavljaju svih šest funkcija menadžmenta – predviđanje, planiranje, organizovanje, rukovođenje, kadrovsku politiku i kontrolu, primenjujući ih kao svoje upravljačke alate.

Više od toga, značajno je da treneri jesu operativni, izvršni menadžeri, jer oni finalizuju osnovnu sportsku delatnost na sportskom terenu. Oni su istovremeno u pojedinim segmentima svog rada i top menadžeri, jer bez njih se ne mogu postaviti ciljevi organizacije, oni su i planeri osnovne delatnosti jer to drugi ne mogu da urade bolje od trenera. Oni su najpozvaniji da odlučuju o vitalnim sportskim planskim akcijama sportske organizacije. Da li top menadžer u pozorištu odlučuje o postavljanju nekog komada, mimo umetničkog direktora? Time se vraćamo na osnovnu tezu uvođenja menadžmenta u oblasti društvene nadgradnje koja se tiče misije, odnosno svrhe postojanja neke organizacije i njenog očuvanja. O misiji sportske organizacije mogu odlučivati samo sportski profesionalci, stručnjaci, treneri, sportski direktori, jednom rečju, oni koji znaju zbog čega sport postoji i zbog čega su oni u njemu.

#### **6.4.4. SPOSOBNOSTI, ZNANJA I ULOGA SPORTSKIH MENADŽERA**

Sposobnosti, neophodne za uspešno obavljanje menadžerskog posla, različite su i zavise od vrste sportske organizacije (klub, sportski savezi, državna uprava i dr. ), sportske grane, statusa i položaja sportske organizacije, razvijenosti sporta, a pre svega od nivoa menadžerske pozicije i njihovih uloga.

Sposobnosti su skup znanja, umeća, veština, kojima se menadžeri služe u obavljanju svog posla. One mogu biti stečene u obrazovnim ustanovama, ali i iskustvom, i u kombinaciji sa drugim načinima obrazovanja. Osnovna pretpostavka menadžerske sposobnosti, uopšte, pa i u sportu, jeste da u svojoj osnovi sadrži minimalni individualni talenat i kreativnost menadžera. Sposobnosti, znanje, veštine i umeće bez talenta su tek deo menadžerovog puta ka uzdizanju sportske organizacije iz niže, u drugu, višu poziciju.

Bilo je već govora o talentu, kao preduslovu kreativne aktivnosti kakvom se čini menadžerska. Nema mnogo autora koji su posebno obratili pažnju na ulogu i uticaj talenta na ovu vrstu posla. Međutim, „stvaralački nemir“ uz nadarenost menadžera čini neophodni osnov njegove kreacije.

Zanimljivo je da se gotovo svi autori slažu da menadžeri moraju posedovati odgovarajuća znanja, odnosno sposobnosti, i to podeljena u tri sledeće grupe :



1. tehničke sposobnosti (znanja)
2. menadžmentske sposobnosti (znanja)
3. intuitivne ili konceptualne sposobnosti (znanja).

Sa stanovišta sporta i menadžerskog rada, ova podela je u principu odgovarajuća, uz neke neophodne dopune. Međutim, mnogi autori smatraju da postoji čitav niz drugih i među sobom različitih menadžerskih sposobnosti, od kojih pominjemo samo neke kao što su :

- a) dijagnostičke sposobnosti, pomoću kojih se raspoznaju situacije, uzroci i posledice,
- b) komunikacijske sposobnosti, posmatrane izvan sposobnosti koje se tiču međuljudskih odnosa i koje podrazumevaju primanje informacija i ideja od drugih i efikasnog prenošenja, odnosno predavanja sopstvenih ideja i informacija drugima,
- c) sposobnosti donošenja odluka, koje se odnose na prepoznavanje i definisanje problema, kao i na izbor odgovarajućih odluka i smeru akcija kojima se dostižu postavljeni organizacijski ciljevi,
- d) sposobnosti upravljanja vremenom, koje se odnose na određivanje prioriteta i delegiranje autoriteta, odnosno ovlašćenja i odgovornosti na niže nivoe menadžmenta i na strukture koje nisu menadžmentske.

Definicije menadžmenta ukazuju na suštinu menadžerskog posla, ali i pored toga postoje ozbiljna neslaganja među autorima o tome koje su osnovne uloge menadžera. Uloge menadžera mogu se definisati kao skup različitih radnih ponašanja i delovanja menadžera, određenih zahtevima karakteristične pozicije koju menadžer ima i procesu rada i radne situacije u kojoj se on nalazi u datom trenutku procesa.

Nesporno je da se uloge menadžera mogu izvesti iz funkcija menadžmenta, što su učinili i klasični teoretičari. Većina autora smatra da su osnovne uloge menadžera organizovanje, planiranje, zapovedanje, koordinacija i kontrola.

Međutim, i pored toga što se i danas ovaj pristup može primeniti na šest funkcija menadžmenta : predviđanje, planiranje, organizovanje, rukovođenje, razvijanje ljudskih resursa (kadrovska politika) i kontrolisanje, ipak se ne može reći da su to istovremeno i menadžerske uloge. Pre bi se pomenute funkcije mogle smatrati fazama menadžmentskog procesa kroz koji prolazi i menadžmentska aktivnost. Uloga menadžera ne može se utvrditi samo posredstvom funkcija menadžmenta, jer u svakoj od njih menadžer može da ispoljava svoje različite uloge.

Kao odgovor klasičnoj školi na više mesta je razrađivan problem menadžerskih uloga. Pitanje uloga menadžera važno je i za menadžere u sportu, ali istovremeno analiza ovog problema daje osnov za dalja istraživanja ovog problema, što je za razvoj sportskog menadžmenta izuzetno značajno.

Menadžeri u sportu realizuju svoje poslovne aktivnosti u različitim funkcionalnim oblastima: planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola.

## 6.5. PLANIRANJE, ORGANIZOVANJE, VOĐENJE I KONTROLA U SPORTU

### Planiranje u sportu

Funkcija planiranja obuhvata definisanje organizacionih ciljeva i puteva da se oni ostvare, kao i opšteg kursa delovanja sportske organizacije. Proces planiranja obuhvata : predviđanje, ustanovljavanje ciljeva, formulisanje strategije za ostvarivanje ciljeva i projektovanje budžeta kako bi se ceo proces planiranja zaokružio. Veoma važan segment planiranja u sportu je predviđanje budućih događaja. Za uspešno sprovođenje planiranih aktivnosti neophodno je sagledati sve relevantne faktore i uzeti u obzir sve potrebne informacije. Na izvor ciljeva i odgovarajućeg programa za njihovu realizaciju, pored materijalnih i ljudskih resursa, utiču ograničenja koja nameću vlada i želje i očekivanja društvene zajednice. To mogu biti unutrašnji uticaji (na primer zaposleni u određenom sektoru industrije sporta), ili spoljašni (roditelji, rođaci, prijatelji). Efektivno planiranje upravo predstavlja veštinu izbora ciljeva i aktivnosti usaglašeni sa što većim brojem zahteva u okvirima interesa organizacije.

Uspeh sprovođenja procesa planiranja zavisi i od raspoloživih sredstava, odnosno budžeta namenjenog za realizaciju predviđenih aktivnosti i programa. Od obima raspoloživih sredstava vrši se selekcija aktivnosti i raspodela sredstava za svaku od njih. Kao menadžeri u ostalim delatnostima, tako i menadžeri u sportu koriste operativne i strategijske planove. Kompanija koja se bavi proizvodnjom sportske odeće i obuće imaće operativne i strategijske planove u zavisnosti od postavljenog cilja. Ukoliko kompanija želi da odgovori zahtevima potrošača za narednu sportsku sezonu, neophodno je da na vreme proizvede i plasira dovoljnu količinu kvalitetne opreme. Ukoliko navedena kompanija nastoji da bude lider u oblasti proizvodnje i prodaje sportske odeće i obuće, mora imati i primenjivati višegodišnji strategijski plan, koji će joj omogućiti da ostvari taj dugoročni cilj.

### Organizovanje u sportu

Aktivnost organizovanja svodi se na stavljanje planova u funkciju. Menadžer u sportu preuzima niz organizacionih aktivnosti. Određuje koji će se poslovi raditi i ko će biti odgovoran za njih. Njegova odgovornost zasniva se na obavezi da programske aktivnosti pretoči u konkretne poslove. Na primer, organizovanje turnira u tenisu pred menadžera stavlja zadatak da jasno definiše program takmičenja i određene aktivnosti. To podrazumeva organizaciju suđenja, medicinsku zaštitu, opremanje i uređenje terena, promotivne aktivnosti i drugo. Takođe ima obavezu da određene poslove dodeli adekvatnim stručnjacima i saradnicima koji će ih uspešno realizovati. Nedovoljan broj ili neadekvatna kvalifikacija saradnika podrazumeva novo angažovanje kadrova od strane menadžera. Izbor adekvatnih kadrova doprineće kvalitetnijem izvršavanju postavljenih zadataka i boljoj organizaciji.

### **Vodenje u sportu**

Vodenje zauzima centralnu poziciju u oblasti menadžmenta. Menadžeri u sportu uključeni su u aktivnosti usmeravanja i vođenja poslova zaposlenih. Posebno je važna njihova uloga u raspodeli odgovornosti svih zaposlenih u skladu sa postignutim rezultatima. Proces vođenja od strane menadžera zahteva preuzimanje uloge lidera. Da bi uspešno obavljali svoj posao, zaposleni moraju tačno znati šta se od njih traži. U suprotnom, za neuspešno sprovođenje i obavljanje dužnosti zaposlenih, odgovornost snosi menadžer. Svojim komunikativnim veštinama menadžeri treba da motivišu zaposlene i da podstiču njihovu kreativnost.

### **Kontrola u sportu**

Kontrola predstavlja poslednju fazu procesa menadžmenta i omogućava da se svi poslovi i obaveze sprovode u skladu sa predviđenim planom i programom. Menadžeri sprovode kontrolu obavljenih poslova i o utiscima često obaveštavaju zaposlene. Na taj način se razvija nova dimenzija u ostvarivanju organizacionih ciljeva a to je ocenjivanje koje obuhvata kontrolisanje i evaluaciju. Procena pojedinačnog učinka zaposlenih u odnosu na dodeljene zadatke, vrši se kako bi se zaposlenima stavilo do znanja da se njihov učinak prati i ocenjuje, kao i zbog ispravljanja eventualnih grešaka ili davanja pomoći u donošenju odluka od važnosti za izvršavanje određenih aktivnosti (obuka, usavršavanje i sl.).

## 7. MARKETING U PROFESIONALNOM SPORTU

### 7.1. DEFINICIJE MARKETINGA U SAVREMENOM SPORTU

Radi boljeg razumevanja složenijih pojmova i širih značenja marketinga u sportu, kao jedne od menadžmentsko – radnih funkcija ekonomije i finansija sportske organizacije, neophodno je znati da je marketing ekonomski proces, koji povezuje proizvodnju i potrošnju. To je istovremeno poslovna delatnost i ozbiljna naučna disciplina. U prvom redu potrebno je posmatrati marketing kao funkciju koja obuhvata procese koji su neophodni za identifikaciju, anticipaciju (u smislu predviđanja i prognoze) i zadovoljenje potreba tržišta.

Filip Kotler smatra da je marketing analiza, planiranje, implementacija i kontrola konkretno formulisanih i dizajniranih programa usmerenih na razmenu vrednosti na ciljnom tržištu radi ostvarivanja organizacionih ciljeva. (Kotler, 1982, s.6)

Sa druge strane Američka asocijacija za marketing (AMA) utvrdila je sledeću definiciju : *“Marketing je proces planiranja i realizacije koncepcija, cena, promocije i distribucije ideja, roba i usluga u cilju razmene dobara na tržištu koja zadovoljava potrebe pojedinaca i organizacija”*.

Autor Piter Draker samo u jednoj rečenici otkriva suštinu marketinga : *“Postoji samo jedna definicija biznisa – izgraditi potrošača”*. (Draker, 2003)

U osnovi marketinga nalazi se proces razmene, u kojem dve ili više strana učestvuju u procesu kupovine – prodaje, a na osnovu ponude – potražnje, razmenjuju vrednosti radi zadovoljenja sopstvenih potreba. Celokupni savremeni biznis proces, od proizvodnje do potrošnje zasnovan je na marketing pristupu tim kategorijama, odnosno ako je ranije imperativ bio da se proizvede što više robe, danas je suština u tome da se proizvodi onoliko koliko tržište može da apsorbuje. Dakle, da bi se što više proizvelo i to što se proizvelo prodalo, neophodno je prethodno “sklopiti sporazum” sa tržištem, odnosno raditi na njemu sa ciljem stimulacije potražnje, odnosno njenog kreiranja.

Pit i Stotler, definišu sportski marketing kao proces dizajniranja i implementacije aktivnosti pri proizvodnji, formiranju cena, promociji i distribuciji sportskog proizvoda, usmerenih pre svega na zadovoljenje želja i potreba potrošača, ostvarujući pri tom ciljeve kompanija. (Pitts i Stotlar, 1996, s.80)

Korektna definicija sportskog marketinga povezana je sa idejom da industrija sporta postane jedinstvena, sveobuhvatna i prirodna sredina za sve učesnike sportskog biznisa. U savremenom profesionalnom (vrhunskom) sportu marketing igra veoma značajnu ulogu, jednostavno zato što zahvaljujući njemu sport dobija mogućnost privlačenja značajnih sredstava, neophodnih za njegovo funkcionisanje. Istovremeno za one organizacije i sportiste koji imaju vrhunske sportske rezultate ali i odgovarajuću menadžmentsko – marketing strategiju pomoću koje mogu, umeju i znaju, da ih pravilno komercijalno iskoriste, marketing predstavlja dopunsku mogućnost za stvaranje vrlo visokog profita.

Mnoge kompanije sportski marketing posmatraju kao koristan rashod, dinamičan oblik dostizanja ciljeva na tržištu. On predstavlja atraktivnu ponudu sponzorima i oglašivačima jer je sportski marketing kombinacija široko rasprostranjenih izložbi, sajмова, snažne

demografije i visokog profita, koji je glavni interes kompanija koje su okrenute ka sportu. Taj interes subjekti sporta moraju da iskoriste na pravi način.

Klasična definicija marketinga u potpunosti se ne može odnositi na marketing u profesionalnom sportu, jednostavno zato što većina sportskih organizacija proizvodi nematerijalne vrednosti i veličine, koje mogu biti valorizovane materijalno samo preko korišćenja odgovarajućih marketing procesa i strategija.

Nema potrebe da se previše pretenduje na utvrđivanje definicije marketinga u profesionalnom sportu, jer je pre svega potrebna naučna svest o neophodnom sadejstvu obe teorije – marketinga i sporta. Mora se istaći da marketing u profesionalnom sportu, kao i sportu uopšte predstavlja medij za najekonomičnije ulaganje kapitala uz najveće moguće efekte.

Bilo koji klub više od polovine budžetskih sredstava ostvaruje marketing delatnostima i akcijama. Veliki sportski klubovi profit od prodaje ulaznica i transfera sportista jedva da ostvaruju na nivou polovine finansijskog obrta.

U savremenom sportu marketing, po ulozi i važnosti, predstavlja najznačajniju radnu funkciju bilo koje sportske organizacije.

## **7.2. OSNOVNE MARKETING KATEGORIJE U PROFESIONALNOM SPORTU**

Vezano za ovaj podnaslov postavlja se osnovno pitanje : u kojoj meri i u kom obliku se marketing koristi u sportu ? Odgovor na ovo pitanje može nam dati segmentacija njegovih resursa i mogućnosti, ali i neke druge predstave o šansama, koje sport ima u oblasti marketinga.

Razumevanje marketinga u sportu i njegovih procesa, koji imaju izvorišta duboko u njemu, traži određenje najvažnijih marketing kategorija, proisteklih na liniji sportski proizvod – potrošač, a odnosi se na kategorije :

- 1) Sportski potrošač,
- 2) Sportski proizvođač,
- 3) Sportsko tržište,
- 4) Sportski proizvod

O potrošaču, tržištu i proizvodu posebno je bilo pisano u ovom radu jer se to odnosi na njegovu temu, a sportskim proizvođačima – sportistima i onima koji upravljaju sportskim treningom – trenerima i menadžerima, posebno se bavi teorija sporta kao posebna naučna disciplina. U marketing smislu sportski proizvođači su neizostavni u kontekstu razmatranja drugih kategorija, jer oni stvaraju i realizuju sportski proizvod isključivo preko organizovane sportske aktivnosti, odnosno kroz organizacione strukture sportskih klubova, društava i drugih organizacija, na sportskim takmičenjima ali i van njih. Oni proizvode odgovarajući sportski rezultat, koji je specifičan izraz sportske misije i duha sporta, koji u startu može predstavljati jedino nematerijalnu, odnosno duhovnu veličinu. Sportski rezultat čije je utemeljenje u sportskoj misiji nosi u sebi ulaganja čovekovih duhovnih, fizičkih, materijalnih i intelektualnih vrednosti.

Put sportskog rezultata, od nematerijalne ka valorizovanoj materijalno – novčanoj veličini na tržištu prolazi kroz marketing proces, gde njegovom pravilnom primenom, sa istovremenim uvažavanjem principa sportske i marketing teorije, dobija kvalitet sportskog proizvoda, koji može biti segmentiran u raznim pojavnim oblicima.

U tom kvalitetu sportska čovekova vrednost može imati pripadajućeg potrošača, koji na kraju kroz procese ponude i potražnje, odnosno prodaje i kupovine, zadovoljava svoju potrebu. Tim putem, može se smatrati da nematerijalna sportska veličina marketing procesom dobija materijalnu valorizaciju.

### 7.2.1. POJAM SPORTSKO TRŽIŠTE

Marketing strategija u sportu može se realizovati jedino na tržištu. Tržište je potencijalna arena za trgovinu resursima. Tržište određuju ljudi, grupa ljudi i/ili organizacije koje imaju resurse i koje oni dobrovoljno razmenjuju. Autor Filip Kotler smatra da je tržište, ukratko, utvrđivanje aktuelnih i potencijalnih potrošača, putem realizovanja marketinških ponuda. Pod potrošačem pomenuti autor podrazumeva i klijenta, odnosno kupca. (Kotler, 1982)

Za sport je izuzetno važno da se kao potrošači pojavljuju pojedinci, grupe ljudi i organizacije, jer su oni ti koji određuju sportsko tržište jer kod njih postoji potreba i ideja o kupovini ili prodaji proizvoda, roba, ideja, usluga, programa i drugih veličina sportskog i drugog porekla, iz unutrašnjeg i spoljašnjeg okruženja sporta, potvrđenih marketing ponudama.

U okolnostima u kojima deluju sportske organizacije pre nego što se realizuje marketing strategija neophodno je znati da postoje različiti vidovi tržišta, koji se identifikuju različitim parametrima i metodologijom. Bilo koje tržište pa samim tim i sportsko, ima dve karakteristične i opredeljujuće pozicije njegovih učesnika : kupce i prodavce. Za kupca i prodavca postoje tri osnovne karakteristike sportskog tržišta u kojima se oni pronalaze : sopstveni interes, prihod i slobodni pristup tržištu.

Ako se sportsko tržište posmatra iz ugla sportskog proizvoda, u kontekstu njegovih opipljivih i neopipljivih elemenata, ono se može podeliti na tri vida sportskog tržišta primarnog nivoa i tri vida sportskog tržišta sekundarnog nivoa.

PRIMARNO SPORTSKO TRŽIŠTE obrazuju :

1. Participanti – učesnici sportskih aktivnosti,
2. Gledaoci,
3. Volonteri.

Tržište participanata čine aktuelni proizvođači u sportu, čiji je udeo u formiranju sportskog proizvoda iz unutrašnjeg okruženja najznačajniji : sportisti i treneri.

Tržište gledalaca čine ljudi koji prate zbivanja u svetu sporta, bilo da su neposredno prisutni u sportskim dvoranama, na stadionima ili da čitaju novine, slušaju radio, gledaju televiziju odnosno primaju sportske informacije posrednim putem. Oni imaju potrebu za suštinom sportskog proizvoda sa opipljivim (vrsta sporta, klubovi, sportski događaji) ili sa neopipljivim (zadovoljstvo, osećaj gordosti, uzvišenosti, uzbuđenja) elementima. Gledaocima je najvažnije da imaju svoj lični odnos prema suštini sportskog proizvoda, očekujući da znaju i vide ko je

bolji na sportskom borilištu, zatim osećaj pripadništva sportskom klubu ili sportisti pojedincu i mogućnost dobijanja zadovoljstva od sporta, koje proističe iz stanja u kome se nalazi gledalac u okruženju sportske predstave.

Tržište volontera čine ljudi koji vole sport i bez nadoknade pomažu njegov razvoj svojim dobrovoljnim radom prilikom organizacije sportskih takmičenja i sličnih događaja. Takođe, oni su spremni i na finansijsku pomoć svojim ljubimcima preko članstva ili donatorstva.

SEKUNDARNO SPORTSKO TRŽIŠTE obrazuju oglašivači, sponzori i kupci licencnih prava sportskih marki.

## 7.2.2. POJAM SPORTSKI PROIZVOD

Pri uvođenju pojma *proizvod* u marketing profesionalnog sporta, neizbežno je u taj kontekst uključiti i pojam Marketing miksa, u kome sportski proizvod čini njegov neotuđivi deo. Sam po sebi proizvod (usluga), bez učešća ostalih elemenata marketing miksa, još uvek je samo potencijal, koji nije ostvaren na tržištu.

Marketing miks se definiše kao kombinacija elemenata marketinga pod nazivom 4P, što predstavlja početna slova engleskih reči : Product (Proizvod), Price (Cena), Place (Distribucija) i Promotion (Promocija), koji čine najpovoljniju ponudu konkretnog prodavca učinjenu ciljnom segmentu tržišta, zasnovanu na informacijama o potrebama i potražnji potrošača. Na osnovu toga, sportski proizvod se uvek može posmatrati u kontekstu drugih elemenata marketing miksa, u kome se i on ostvaruje kao potencijal realizovan na tržištu.

Na tržištu proizvod može biti košulja sa robnom markom Polo, automobil Opel ili neki kozmetički proizvod pod nazivom Žilet. Međutim i operski ili baletski spektakli, zatim muzički koncerti ili pozorišne predstave mogu se smatrati određenom vrstom proizvoda. U sportu patike Najk, teniski reket Hed, skije Elan ili fudbalska lopta Adidas takođe imaju atribute proizvoda i više od toga jer su to fizički opipljivi proizvodi i imaju status robe. Sa druge strane, sportska dostignuća jednog Majkl Jordana, majstorstvo i stvaralaštvo fudbalera Mesija ili vrhunski dometi Novaka Đokovića, pa fudbalski derbi Partizan – Crvena Zvezda ili Real Madrid – Barselona, analogno tome mogu se smatrati proizvodima koji imaju značajnu tržišnu vrednost.

Po Filipu Kotleru, proizvod je sve ono što može zadovoljiti potrebe i potražnju na tržištu i predlaže se tržištu u cilju privlačenja pažnje, njegovim korišćenjem ili upotrebom. To mogu biti fizički objekti, usluge, ličnosti, mesta, organizacije i ideje. **(Kotler, 1982)**

Imajući u vidu specifičnosti sporta, za njegov proizvod se može reći da je to *sigurno sportski rezultat i druge nematerijalne vrednosti*, koje proističu iz bavljenja sportom, koje posebnim marketing procesima u vidu ponude na tržištu, zadovoljavaju potrebe pojedinaca i organizacija. Sportski proizvod ima specifičnu formu koja je neposredni izraz ponude i potražnje na sportskom tržištu.

Sportska organizacija i sportisti uvek se susreću sa osnovnim marketing problemom identifikovanja sopstvenog proizvoda koji se može predlagati i razmenjivati na sportskom tržištu. Sportski proizvod predstavlja najznačajniji faktor marketinga u sportu. Bez njega nema marketing strategije i opšteg marketing procesa.

Uz pojavu proizvoda koji imaju vrednost u sportu na nekom uspostavljenom tržištu, mogu se rešavati marketing problemi bilo koje sportske organizacije ili sportiste.

Već je konstatovano da je sportski rezultat taj prosti i očigledni proizvod sporta, mada je u njemu uvek sadržano i jedno više, neizmerno dostignuće, koje se na prvi pogled teško uočava, a koje je prisutno u formi čovekovih ličnih vrednosti, utemeljenih i prenetih na bavljenje sportom. U početku sportski rezultat ima za sportski marketing značenje samo potencijalnog proizvoda, koji se kasnije plasira na sportsko tržište.

Sportski rezultat, kao gola činjenica nema atribut proizvoda na sportskom tržištu, osim ako se on ne stimuliše posebnim merama na sportskim takmičenjima. Ali tada sportski rezultat nije tipična roba već se nalazi u sadejstvu sa nekim određenijim sportskim proizvodom. Ipak mora se naglasiti da se sportski rezultat nalazi u osnovi svakog sportskog proizvoda i predstavlja njegovu osnovnu karakteristiku. Indirektno prihvatanje sportskog rezultata kao proizvoda na sportskom tržištu, zavisi od vrste, mesta i oblika iskazivanja sportskog rezultata, kao elementa sportskog proizvoda. Iz tih razloga se misli da je sportski događaj, na kome se ostvaruje sportski rezultat, jedini sportski proizvod.

Na prvi pogled sve se vrti oko sportskog takmičenja odnosno sportskog događaja, ali potrebno je misliti i o tome da se fenomen sporta ne pojavljuje samo na sportskim takmičenjima, već on ima širok uticaj na javnost, društvo i ponašanje masa, na svakom koraku i u svakom momentu. On se nalazi u neprekidnom lancu odnosa sa svojim okruženjem, koji mogu biti različiti, pa i ekonomski i koji mogu biti i nezavisni od sportskog događaja.

### 7.3. MARKETING SPORTSKOG DOGAĐAJA

Za pravilno razumevanje objektivno – subjektivne uloge marketinga sportskog događaja, potrebno je bolje razumevanje karakteristika takmičenja i njegove izložbe – događaja, posmatrajući ga iz ugla njegove kompleksnosti. Ishod takmičenja između sportista i sportskih ekipa je zapravo rezultat njihovog susreta i učešća u sportskom događaju.

Sportski događaj predstavlja ogledalo efikasnosti ne samo sportskog treninga i pripreme sportista, već i drugih funkcija sportske organizacije i sporta uopšte, uključujući efikasnost menadžmenta i njegove uloge u ostvarivanju ciljeva sportske organizacije.

Sportskim događajem i takmičenjem određuje se stabilna pozicija sportske organizacije u sportskom, društvenom i ekonomskom okruženju, učešće u sportskom vrednosnom sistemu, relacija sa konkurentima i predpostavljaju se buduća stanja, odnosno postavlja osnova budućeg planskog ciklusa. (Tomić, 1995, s.433)

Posmatrano iz ugla teorije sporta sportski događaj predstavlja mesto i aktivnosti na kome se u odnosu na protivnika određuje mera sopstvene vrednosti, ali on je istovremeno i zbir karakteristika, koje su prisutne u praksi organizovanja događaja.

Osnovne karakteristike sportskog događaja su :

1. **Sportsko – takmičarska karakteristika**, u kojoj se ostvaruje cilj vezan za sportski rezultat. Takmičenje određuje pobjednika i poraženog. Neizvesnost sportskog ishoda i merenje sopstvenih vrednosti u odnosu na protivnika daje sportskom takmičenju neophodnu draž i smisao ostvarenja sportske misije i duha u njemu. Ova karakteristika



- je polazna osnova od koje marketing menadžeri i svi učesnici organizacije sportskog događaja moraju poći, ukoliko žele pozitivan ishod svojih celokupnih aktivnosti.
2. **Ekonomsko – marketinška karakteristika**, u kojoj organizatori događaja traže mogućnosti i načine organizacije sportskog događaja sa finansijskim efektima, koji će u isto vreme dati odgovor na pitanje kojim putem može i treba da ide komercijalizacija sportskog događaja radi pokrivanja bilansnih rashoda i ostvarivanja profita.
  3. **Propagandno – medijska karakteristika**, u kojoj se ostvaruju tri cilja : Prezentacija događaja u javnosti, radi širenja informacija o stvaralaštvu sportista, o dostignućima odgovarajućeg takmičenja i popularizaciji samog sporta; Prezentacija događaja u javnosti putem sredstava masovnog informisanja (SMI), a radi privlačenja sponzora i kompanija, biznis partnera sa komercijalnim interesima; Zadovoljenje potreba klijenata, odnosno potrošača sportskih informacija, koji se pojavljuju kao čitaoci, slušaoci ili gledaoci SMI.
  4. **Edukativna karakteristika**, u kojoj sportisti i klubovi neposredno i posredno utiču na sportsko i etičko obrazovanje (edukaciju) sportskog auditorijuma.

Karakteristike sportskog događaja mogu se posmatrati i kao elementi utvrđivanja koncepcije određenog takmičenja i njegovih ciljeva, u zavisnosti od različitog akcentovanja jedne od karakteristika sportskog događaja. Na primer, sportsko – takmičarska karakteristika predstavlja nepromenljivu veličinu, uvek prisutnu konstantu jednog takmičenja, bez koje sportski događaj gubi smisao. Uz obezbeđenje sportsko – takmičarske karakteristike, edukativna karakteristika sportskog događaja dobija puni izraz. U tom smislu ekonomsko – marketing i medijsko – propagandna karakteristika predstavljaju izmenjene veličine, koje u stvari opredeljuju stvarnu koncepciju sportskog događaja. Intenzitet ovih promenljivih veličina direktno utiče i na nepromenljive konstante takmičenja, odnosno na suštinu sportskog događaja i na njegov kvalitet.

Pronalaženje mere uzajamnih odnosa pomenutih karakteristika sportskog događaja u praksi definišu sportski događaj kao teatralni spektakl ili kao aktivnost usmerenu ka visinama sportskog majstorstva. Pominjanjem termina teatralnost sport sam pokušao da distanciram od takvih priredbi, jer onaj koji vrši marketing sportskog događaja mora u svakom trenutku da bude svestan da je njegova uloga pre svega propagiranje sporta i njegovih suštinskih vrednosti. Zbog toga marketing menadžeri moraju na etički način da koriste raspoložive marketing mogućnosti.

Bilo koji sportski događaj pripada nekom takmičarskom sistemu. To istovremeno znači da takmičenje a sa njim i sportski događaj imaju svoju kategoriju, po kojoj se može odrediti njihov kvalitativni sportski nivo, vreme organizacije i periodičnost, privlačnost i uticaj na sportski auditorijum, SMI i sponzore.

Kategorija sportskog događaja predstavlja određujući faktor za marketing odluke organizatora, sponzora, oglašivača, televiziju i druge biznis partnere.

Fudbalski mečevi u kvalifikacionoj rundi Lige Šampiona ili Svetskog prvenstva, pripadaju jednom tipu takmičarskog sistema, dok drugom sistemu pripadaju mečevi na finalnom turniru pomenutih takmičenja. Trećem sistemu pripadaju prijateljske fudbalske utakmice, dok bilo koji meč na nivou svake kategorije ima svoja pravila i svog glavnog organizatora, kod kojeg se nalazi **paket glavnih marketing prava na sportski događaj.**

Sport je treba istaći, jedinstvena oblast u svetu, u kojoj je razrađen kvalifikacioni sistem takmičenja među učesnicima od najnižeg do najvišeg nivoa. Mreža sportskih susreta

zasnovana je na sistemu prvenstva jednog školskog razreda, preko škole, opštine, regiona, države, međudržavnih susreta, kontinenta pa sve do svetskog prvenstva. Činjenica da svako može imati priliku da pređe pomenuti put predstavlja prednost za marketing u sportu, jer svako ima pravo da veruje u sebe i svoj sportski uspeh, što nije slučaj kada se cela priča uporedi sa drugim oblastima društvenog života i njihovim tržištima.

Razlikuje se nekoliko principa podele sportskih događaja koji opredeljuju kategoriju takmičenja i određuju marketing strategiju, ujedno i prodavaca i potrošača :

1. **Po principu forme**, mogu pripadati početnoj ili završnoj etapi određenog sistema, pa tako postoje kvalifikacioni i finalni turniri.
2. **Po principu sportskog kvaliteta**, mogu biti amaterska i profesionalna takmičenja, odnosno takmičenja vrhunskih i nevrhunskih sportista.
3. **Po uzrasnom principu**, mogu biti dečija, pionirska, kadetska, juniorska i seniorska.
4. **Po geografskom principu**, mogu biti od školskog do svetskog prvenstva.
5. **Po principu tipologije sporta**, mogu biti individualni i ekipni.
6. **Po principu raznovrsnosti i kompleksnosti**, mogu biti nadmetanja različitih sportskih grana ili takmičenja tipa Olimpijskih igara, Univerzijada, Školskih sportskih igara, Spartakijada, Difovijada i slično.
7. **Po principu grana sporta**, mogu biti košarkaški sportski događaji, odbojkaški, fudbalski, rukometni, atletski itd.
8. **Po principu nivoa reprezentovanja**, mogu biti klupski ili nacionalni.
9. **Po principu mesta održavanja**, mogu biti sportski događaji u zatvorenim ili otvorenim prostorima, na stadionima ili u prirodi, u malom ili velikom mestu, u maloj ili velikoj zemlji, u oblastima sa slabim ili dobrim komunikacijskim vezama.

Kategorija sportskog događaja opredeljuje marketing strategiju njegovih učesnika : kupca ili potrošača (sponzori, oglašivači i drugi biznis partneri), kao i prodavaca (organizatori sportskih događaja, klubovi i sportisti).

Kategorija sportskog događaja predstavlja jedan od faktora definisanja ciljnog tržišta za obe partnerske strane u sportskom biznisu. Na osnovu kategorije, u koju je uključena i njegoa pozicija u opštem takmičarskom sistemu i nivoa sportskog kvaliteta, prodavac može tačno i efikasno da opredeli biznis ponudu. Sa druge strane marketing menadžeri kupaca sportskog proizvoda na osnovu kategorije sportskog događaja određuju kojem će takmičenju pokloniti sponzorsku, odnosno marketing pažnju. Odluka o akciji leži u okvirima slaganja marketing ciljeva kupaca sa kategorijom sportskog događaja.

Uslove marketiranja sportskog događaja određuju :

1. Status sportskog događaja,
2. Nivo sportskog kvaliteta,
3. Predpostavljena brojnost gledalaca i učesnika,
4. Nivo i kvalitet medijske informacije,
5. Sportska i medijska privlačnost takmičenja.

#### 7.4. POJAM SPONZORSTVO U PROFESIONALNOM SPORTU

Sponzorstvo je za mnoge u sportu isceliteljska i svespasavajuća reč, pomoću koje oni traže finansijske puteve ka visinama sportskog majstorstva. Pojedini marketing stručnjaci smatraju da sponzorstvo čak može da zameni one nezaobilazne i nezamenjive sportske metode dolaženja do vrhunskih rezultata, bez kojih se ipak ne može, a to su **trening i takmičenje**. Pored toga što u marketingu postoje i drugi modeli za uključivanje kapitala u sport, sponzorstvu se pridaje ogromna važnost i zato ono igra najvažniju ulogu u profesionalnom sportu u savremenom društvu.

Ponekad ljudi iz sporta postavljaju sponzorstvo na sasvim nezasluženu poziciju, računajući da sve što se radi u sportskom marketingu, radi se kroz sponzorstvo. Neki čak taj pojam izjednačavaju sa pojmom marketinga u sportu. Međutim, ističemo : sponzorstvo mora da se posmatra kao adekvatan način marketinga, odnosno kao tehnika realizacije prodaje i kupovine sportskog imidža.

Sponzorstvo se može definisati kao tehnika, forma ili oblik komercijalnih odnosa između dve organizacije, u našem slučaju sportske i profitne (kompanije) ili između sportista i kompanija, kao između prodavca sportskog proizvoda/usluge i kupca sportskog proizvoda/usluge, koji je u svojoj osnovi određen elementima sportskog imidža.

Sponzori iz dovoljno jasnog razloga koriste sportski imidž sportske organizacije, najčešće sportskog kluba ili sportiste kao pojedinca, a to je da na lakši, brži i kvalitetniji način priđu potencijalnim potrošačima i kupcima kako bi obezbedili uspeh svoje kompanije na tržištu.

Odlučujući se za sponzorstvo sportista i sportskih klubova, sponzori računaju na dugoročnost takvih odnosa i mogućnost kontinuiranog prisustva u sportskoj javnosti. Oni su u situaciji da biraju između sponzorstva sportskog događaja, sponzorstva konkretnog sporta ili neke njegove discipline, sponzorstva sportske organizacije ili nekog njenog dela i na kraju sponzorstva sportista.

Cilj prodavaca i kupaca je poboljšanje materijalnog položaja, prodavca preko prodaje sportskog proizvoda, a kupca preko korišćenja sporta kao jednog od marketing promotera, radi promocije kompanije (korporativni imidž) ili jednog ili više proizvoda (brend imidž).

Prodavac može prodati jednom kupcu sve mogućnosti u jednom kompletu : sponzorski paket – aranžman. Kvalitet i forma takvih odnosa naziva se *generalnim sponzorstvom*. Ipak u praksi se to retko događa, tako da se za kupovinu samo dela mogućnosti iz prodavčeve ponude dobija laskavi, prestižni i počasni naziv generalnog sponzora.

Obično se prodavci opredeljuju za drugačiju strategiju i prodaju prava samo jednom sponzoru u formi : ekskluzivnog prevoznika, dobavljača pića, dobavljača hrane i dobavljača sportske opreme, ekskluzivne banke ili osiguranja. Svaki sponzor može dobiti zvanje ekskluzivnog sponzora za ekskluzivno pravo koje kupuje u određenoj oblasti delovanja. Zato klubovi i sportisti imaju dobre mogućnosti za izbor više sponzora, po principu ekskluziviteta. Klubovi i organizatori sportskih takmičenja mogu imati *oficijalne dobavljače*, kojima se ne prodaje ekskluzivno pravo u određenim oblastima.

## 8. ZAKLJUČAK

U savremenom društvu profesionalni sport postao je široko područje društvenog života i oblast koja prožima sve strukture savremenog društva (ekonomsku, političku, pravnu, kulturnu) pri čemu se ovaj rad posebno osvrnuo na njegovu ekonomsku dimenziju. Odnosi na relaciji profesionalni sport – savremeno društvo, veoma su raznovrsni, uzajamni, promenljivi, dinamični i kompleksni. U demokratskim društvima profesionalni sport predstavlja relativno autonomno područje u odnosu na državu, pre svega u ekonomskom smislu. Iz tih razloga društvena politika usmerena je na podsticanje razvoja sporta uopšte, a posebno profesionalnog sporta, kako zbog nacionalnih interesa i nacionalnog prestiža, tako i zbog stvaranja *budžetskih prihoda* jedne države. Treba reći, da u nedemokratskim društvima posebno profesionalni (vrhunski) sport je često zloupotrebljen od strane vladajućih snaga, u cilju učvršćivanja i zadržavanja vlasti, prikrivanja loše ekonomske politike ili “pranja novca” na taj način što se ekonomski kapital iz nepoznatih izvora ulaže na račune pojedinih sportskih klubova, najčešće fudbalskih, ili se vrši utaja poreza prilikom kupovine i prodaje pojedinih vrhunskih sportista.

Posmatrano sa ekonomskog stanovišta, kroz zakonitosti procesa proizvodnje, razmene i raspodele i potrošnje, profesionalni sport predstavlja područje plasmana kapitala i njegove brze oplodnje. U širem smislu reči, profesionalizam se javlja kao živi, pulsirajući element kapitala i predstavlja njegovu varijabilnu komponentu. U uslovima robno – novčanih odnosa i razvijenog tržišnog načina privređivanja (sportsko tržište), celokupna sportska produkcija poprima sva svojstva i obeležja *robne proizvodnje*.

Sportski proizvod u današnjem savremenom društvu služi zadovoljenju određenih potreba ljudi, koje se generalno mogu nazvati kulturnim potrebama, pa se o njima posebno mora voditi računa. I profesionalni sport je deo kulture kao celokupnog društvenog nasleđa ljudi. Nivo razvitka društva ogleda se kroz nivo kulturnog razvitka, a samim tim i kroz nivo razvitka profesionalnog sporta.

U razvijenim zemljama današnjice shvaćen je smisao, vrednost i značaj profesionalnog sporta i njegovih ekonomskih dimenzija, pa se autor ovog rada iskreno nada da će to u skorijoj budućnosti biti slučaj i u našoj zemlji. Podsticanje profesionalnog sporta ima korisne ekonomske i kulturne efekte po jednu naciju, a na taj način biće prisutno i podsticanje dece, omladine i odraslih da sportke aktivnosti što više ugrađuju u svakodnevni život i kulturu življenja uopšte, čime će se dobiti povratna korist i za razvoj vrhunskog sporta.

## 9. LITERATURA

1. Vračar, D. (1997) : *Strategije tržišnog komuniciranja*, Europublic d.o.o., Beograd.
2. Vujaklija, M. (1980) : *Leksikon stranih reči i izraza*, Prosveta, Beograd.
3. Gašović, M. (2009) : *Marketing sportskih organizacija*, Intermanet, Beograd.
4. Draken, P. (2003) : *Moj pogled na menadžment, ideje koje su unapredile menadžment*, ASEE Books, Novi Sad.
5. Životić, D. (1999) : *Upravljanje u sportu*, Ministarstvo za sport i omladunu Vlade Republike Srbije, Beograd.
6. Đurđević, N. (1997) : *Komentar Zakona o sportu*, Institut za pravne i društvene nauke Pravnog fakulteta u Kragujevcu – ELSA LG, Kragujevac.
7. Ilić, S. (1994) : *Istorija fizičke kulture – novi vek i savremeno doba*, Fakultet fizičke kulture Univerziteta u Beogradu, Beograd.
8. Ilić, S. (1994) : *Istorija fizičke kulture – staro doba i srednji vek*, Fakultet fizičke kulture Univerziteta u Beogradu, Beograd.
9. Kotler, P. (1992) : *Marketing for Nonprofit organizations*, Sec.edition, Prentice Hall, NJ.
10. Kastratović, E. (2004) : *Osnove menadžmenta sa menadžmentom u sportu*, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća d.o.o., Beograd.
11. Ljubojević, Č. (2001) : *Menadžment i marketing u sportu*, Želnid, Beograd.
12. *Mala enciklopedija* (1969), Prosveta, Beograd.
13. Matić, M. i Bokan, B. (1990) : *Fizičko vaspitanje: uvod u stručno-teorijsku nadgradnju*, OKO, Novi Sad.
14. Masterman, G. (2008) : *Strateški menadžment sportskih događaja*, Clio, Beograd.
15. McCarthy, J.E. (1975) : *Basic Marketing : A managerial approach*, R.D. Irwin Inc., Homewood, Illinois.
16. Miller, C. (1996) : *Closing a Global Dream*, Marketing News, December 2, 1-2.
17. Mullin, B., Haroly, S. & Sutton, W.A. (1993) : *Sport marketing*, Human Kinetics, Champaign, IL.
18. Pitts, B.G. & Stotlar, A. (1996) : *Fundamentals of Sport Marketing*, FIT, Beograd.

19. Petrović, M. (1993) : *Menadžment – funkcije i procesi*, FON, Beograd.
20. Simonović, Lj. (1995) : *Sport, kapitalizam, destrukcija*, Lorika, Beograd.
21. Stefanović, Đ. (2011) : *Filosofija, nauka, teorija i praksa sporta*, Gnosis, Beograd.
22. Skembler, G. (2007) : *Sport i društvo – istorija, moć i kultura*, Clio, Beograd.
23. Tomić, M. (1995) : *Menadžment u sportu*, Minetko, Beograd.
24. Tomić, M. (2001) : *Marketing u sportu – tržište i sportski proizvodi*, IP “Astimbo”, Beograd.
25. Tomić, M. (2001) : *Menadžment u sportu*, IP “Astimbo”, Beograd.
26. Tomić, M. (2007) : *Sportski menadžment*, Data status, Beograd.
27. Štakić, Đ. (1996) : *Sociologija fizičke kulture*, Fakultet fizičke kulture, Beograd.
28. Štakić, Đ. (1999) : *Promene u društveno – ekonomskom položaju sporta u sadašnjoj fazi procesa tranzicije*, Centar za društveno – ekonomske studije Fakulteta političkih nauka, Beograd.
29. Štakić, Đ. (2000) : *Sport u procesima tranzicije srpskog društva*, Centar za društveno – ekonomske studije Fakulteta političkih nauka, Beograd.
30. Štakić, Đ. (2008) : *Sociologija sporta*, Fakultet sporta i fizičkog vaspitanja Univerziteta u Beogradu, Beograd.

