



Srećko Novaković
Radovan Ilić

MENADŽMENT U SPORTU

UNIVERZITET SINGIDUNUM

Srećko Novaković

Radovan Ilić

MENADŽMENT U SPORTU

Prvo izdanje

Beograd, 2019.

MENADŽMENT U SPORTU

Autori:

Srećko Novaković

Radovan Ilić

Recenzenti:

Prof. dr Predrag Nemec

Prof. dr Jovan Veselinović

Izdavač:

UNIVERZITET SINGIDUNUM

Beograd, Danijelova 32

www.singidunum.ac.rs

Za izdavača:

dr Milovan Stanišić

Priprema za štampu:

Miloš Višnjić

Dizajn korica:

Aleksandar Mihajlović

Godina izdanja:

2019.

Tiraž:

300 primeraka

Štampa:

Caligraph, Beograd

ISBN: 978-86-7912-710-5

Copyright:

© 2019. Univerzitet Singidunum

Izdavač zadržava sva prava.

Umnožavanje pojedinih delova ili celine ove publikacije nije dozvoljena.

PREDGOVOR

Svetska iskustva ukazuju, a i dokazuju da su za biznis daleko važniji umeće i veština stvaranja, nego bogatstvo i kapital. To potvrđuju brojni primeri svetskih velikana (vojskovođa, sportista, umetnika, hotelijera i biznismena) koji su od ničega napravili basnoslovno bogatstvo, iako im sreća nije bila naklonjena. Sa druge strane, mnogi bogati, koji su nasledili ogromno bogatstvo, postali su prosjaci, jer su iz „ambara stalno uzimali, ali u njega nisu dovoljno ostavljali“. Osnovni privredni resurs je, pored kapitala, prirodnih resursa i radne snage, i znanje. Oni koji poseduju znanje biće u prilici da upravljaju njime i koriste ga i znaće dobro kako da ga plasiraju. Stvoreni su uslovi da se znanje primenjuje na stečena saznanja iz dosadašnjih istraživanja. Zemlja, radna snaga i kapital, kao uslovi za proizvodnju, predstavljaju kako ograničenje tako i neophodnost. Prelaskom sa individualnog znanja ka ukupnom znanju, stvaraju se uslovi da primenom znanja steknu takvu moć da može da se kreira novo društvo. To novo društvo biće struktuirano na osnovu znanja kao specijalne kategorije s jedne strane, i na osnovu ljudi sa atributom specijalista, sa druge. To je savremeni ambijent koji ljudima daje moć. Menadžment se razlikuje u poslovnoj organizaciji, pa je različita i složenost poslova koje treba uraditi. Ljudi se razlikuju, a takođe i njihove sposobnosti da obave određeni posao. Zadatak menadžera je da primeni osnovna menadžment znanja na posebne situacije, tako da može efikasno upravljati delom ili celim preduzećem. Savremeni menadžment je sličan ratnim vojskovođama, generalima i admiralima, a tržišne borbe dobijaju karakteristike borbenih dejstava. To nameće potrebu izučavanja strategije i taktike vođenja tržišnih borbi, koristeći se ratovodstvom, menadžerskom diplomatijom (špijunažom), menadžerskim lukavstvima i primenjujući poznata pravila i principe u menadžerskoj praksi.

Posmatrajući sport samo kroz njegovo unutrašnje okruženje, možemo osetiti njegovu lepotu. Uz univerzalne pozitivne ljudske vrednosti koje vidimo i osećamo u sportu, postoje i one druge, šire, koje imaju uticaj i koje su uglavnom proizvod spoljašnjeg okruženja sporta. To ukazuje na činjenicu da je sport podsistem društva, da je sastavni deo globalnog poretka i da, što je bolje društvo – bolji je i sport, odnosno što je društvo u većim problemima – sport je u gorem stanju.

Menadžment u sportu je namenjen studentima koji se osposobljavaju za upravljanje ljudskim resursima, direktorima svih nivoa (strategijski, srednji i niži) i svih vrsta (tehnički, komercijalni, finansijski, kadrovski, kvaliteta, inovacija i kreacija isl.). On može biti od koristi svima onima koji se bave menadžerstvom i to: u preduzeću, javnim kompanijama, kasarnama, javnim službama, školama, pozorišnim kućama, sportskim društvima, obdaništima, itd.

Za autore, sport je veliki izazov i to ih je podstaklo na odluku da uporno rade na njegovom teorijskom i praktičnom istraživanju. Posebno se zahvaljuju recenzentima, koji su svojim primedbama, predlozima i sugestijama značajno doprineli kvalitetu ove knjige, kao i izdavaču, na razumevanju i saglasnosti da je izložena tematika značajna.

Knjiga je nastala kao plod višegodišnjeg rada autora sa studentima Univerziteta Singidunum, višedecenijskog bavljenja sportom, kao i potrebe da se za predmet Menadžment u sportu priredi odgovarajući udžbenik koji će pomoći lakšem usvajanju elementarnih znanja iz ove oblasti. Namenjen je studentima visokih škola i fakulteta, ali i svim sportskim akterima - od sportista, preko stručnjaka u sportu, do sportskih radnika i navijača.

Koristimo priliku da se na ovaj način zahvalimo i prof. dr Milovanu Staničiću, predsedniku Univerziteta Singidunum; prof. dr Mladenu Veinoviću, rektoru univerziteta Singidunum, kao i prof. dr Predragu Nemecu, dekanu Fakulteta za fizičku kulturu i menadžment u sportu, na podršci i podsticajima za nastanak ove knjige.

AUTORI

SADRŽAJ

Predgovor	III
I DEO:	
POJAM I FUNKCIJE MENADŽMENTA	1
GLAVA I	
POJAM I DEFINICIJA MENADŽMENTA	2
1. Pojam menadžmenta	2
2. Menadžment kao profesija, nauka i veština	6
3. Menadžment i rukovođenje	9
4. Menadžment i organizacije	12
5. Menadžment i preduzetništvo	14
6. Menadžment kao univerzalni koncept	16
GLAVA II	
FUNKCIJE MENADŽMENTA	17
1. Planiranje kao funkcija menadžmenta	17
2. Organizovanje kao funkcija menadžmenta	20
3. Vođenje kao funkcija menadžmenta	25
4. Kontrola kao funkcija menadžmenta	31
II DEO	
SPORT I MENADŽMENT	35
GLAVA III	
MENADŽMENT I STRATEGIJA	36
1. Strategijski menadžment	36
2. Strategija u teoriji i praksi	40

2.1. Pojam i značaj strategije	40
2.2. Definicija strategije	44
2.3 .Formulisanje i nivoi strategije	49
2.4. Upravljanje procesom implementacije strategije	56
2.4.1 .Teorijski koncept upravljanja procesom implementacije strategije	60
2.4.2. Razvoj upravljanja procesom implementacije strategije	66
GLAVA IV	
PRIRODA I KARAKTER MENADŽMENTA U SPORTU	77
1. Pojam i definicija menadžmenta u sportu	77
2. Istorijski razvoj menadžmenta u sportu	81
3. Specifičnosti procesa menadžmenta u sportu	84
4. Predmet menadžmenta u sportu	85
GLAVA V	
SPORT I SPORTSKA ORGANIZACIJA	90
1. Pojam i karakter sporta	90
2. Klasifikacija sporta	97
3. Sportska organizacija kao sistem	103
3.1. Sportska organizacija i njene osnovne funkcije	109
3.2. Suština neprofitabilnosti sportske organizacije	116
3.3. Projektna usmerenost aktivnosti sportske organizacije	119
4. Model organizovanja sporta u Evropi i razvoj sporta u Srbiji	124
GLAVA VI	
MENADŽERI U SPORTU	129
1. Pojam i uloga sportskog menadžera	130
2. Nivoi menadžmenta u sportskoj organizaciji	134
3. Menadžment timovi i sport	140
4. Nivoi i tipovi menadžera u sportu	145
5. Značaj, sposobnosti i veštine menadžera sportskih klubova	147
6. Zadaci, sposobnosti i znanja menadžera u sportu	152
6.1. Trener kao menadžer	153
6.2. Usluga u sportu i menadžeri	157
7. PR menadžeri u sportu	160

III DEO	
UPRAVLJANJE U SPORTU	163
 GLAVA VII	
UPRAVLJANJE PROMENAMA U SPORTU	164
1. Pojam i upravljanje promenama u sportu	164
2. Osnovne determinante upravljanja promenama	167
3. Faktori koji utiču na modeliranje procesa promena u sportskoj organizaciji	172
4. Promene u sportu	175
 GLAVA VIII	
UPRAVLJANJE SPORTSKIM DOGAĐAJIMA	178
1. Pojam i vrste sportskih događaja	178
2. Definisanje sportskih događaja	182
3. Ključni elementi za izvršenje sportskih događaja	185
4. Obeležja sportskog događaja	186
4.1. Karakteristike sportskog događaja	187
4.2. Svrha sportskog događaja	189
4.3. Mesto održavanja sportskog događaja	189
4.4. Vreme održavanja sportskog događaja	191
4.5. Finansiranje sportskog događaja	191
4.6. Menadžment funkcije sportskog događaja	194
5. Marketing menadžment događaja	197
6. Problemi upravljanja sportskim događajima	199
7. Uloga i značaj sportskih usluga za potrošače	204
8. Kvalitet usluga i strategija potrošača sportskog događaja	207
9. Uticaj emocija na satisfakciju i doživljaj potrošača	209
10. Izgradnja i upravljanje doživljajima	211
 GLAVA IX	
UPRAVLJANJE SPORTSKIM OBJEKTIMA	217
1. Pojam i priroda sportskih objekata	217

2. Fizički uslužni ambijent sportskog objekta	224
3. Estetska vrednost sportskog objekta	227
4. Psihologija sportskog objekta	229
5. Dizajn sportskog objekta i njegov uticaj na ponašanje gledalaca i potrošča	233
6. Uloga boje i svetla u sportu	238
7. Problemi lokacije sportskih objekata	242
8. Finansiranje sportskih objekata	244

IV DEO

OBRAZOVANJE ZA SPORTSKOG MENADŽERA	251
---	------------

GLAVA X

OBRAZOVANJE ZA UPRAVLJANJE I RUKOVOĐENJE	252
---	------------

1. Ciljevi obrazovanja	253
2. Modeli obrazovanja odraslih	257

GLAVA XI

OBRAZOVANJE MLADIH ZA PREDUZIMLJIVOST	263
--	------------

1. Ciljevi obrazovanja za preduzimljivost	264
2. Plan i program vaninstitucionalnog obrazovanja za preduzetništvo	265
3. Program rada "Obrazovanje mladih za rešavanje problema"	266
3.1. Učenje o promenama	266
3.2. Psihologija uspeha	266
3.3. Kreativnost	267
3.4. Inventivni procesi	267
3.5. Preduzetništvo	268
3.6. Marketing i komunikacije	268
3.7. Metode rešavanja problema	269
3.8. O složenosti životnih situacija	269
3.9. Model i sistem vrednosti	270

GLAVA XII	
OBRAZOVANJE ZA PREDUZETNIŠTVO NA UNIVERZITETIMA	272
1. Algoritam rešavanja problema	273
2. Konceptija sadržaja – obrazovanje za preduzetništvo	276
GLAVA XIII OBRAZOVANJE ZA MENADŽMENT U SPORTU	278
Literatura	282

1.

POJAM I FUNKCIJE MENADŽMENTA

U ovom delu knjige, materija je podeljena na dve glave. Prva glava, koja nosi naslov „Pojam i definicija menadžmenta”, bavi se semantičkim i strukturnim aspektima kategorije menadžmenta organizacije. Razmatra se menadžment kao profesija, nauka i veština; sagledava odnos menadžmenta i rukovođenja; analizira odnos menadžmenta i organizacije; razmatra odnos menadžmenta . i preduzetništva i ukazuje na univerzalnost menadžmenta. Druga glava, koja nosi naslov „Funkcije menadžmenta“ bavi se funkcijama menadžmenta: planiranjem, organizovanjem, vođenjem, koordinacijom i kontrolom

GLAVA I

POJAM I DEFINICIJA MENADŽMENTA

Predmet prve glave knjige su pojam i definicija menadžmenta. U **prvom odeljku** data je definicija menadžmenta. **Drugi odeljak** razmatra menadžment kao profesiju, nauku i veštinu. **Treći odeljak** obrađuje odnos menadžmenta i rukovođenja. Četvrti odeljak obuhvata odnos menadžmenta i organizacije. Peti odeljak bavi se odnosom menadžmenta i preduzetništva. U šestom odeljku ukazano je na univerzalnost menadžment

1. POJAM MENADŽMENTA

Menadžment je relativno mlada naučna disciplina. Međutim, menadžment kao praksa, pojavio se veoma davno. Pre industrijalizacije postojale su organizacije (domaćinstva, crkve, vojska, država). U pomenutim zajednicama (organizacijama) postojala je potreba za upravljanjem i menadžmentom. Ljudi su to obavljali najpre sasvim intuitivno, a kasnije i poučeni iskustvom, pa su time još u čovekovoj praistoriji udarili temelje menadžmentu kao veštini ali i nauci. To nam ukazuje na potrebu za menadžmentom još u to doba. Nameće se zaključak da je menadžment bio osnovna pretpostavka za efikasno i efektivno poslovanje svake zajednice. Tehnologija je evoluirala i razvijala se stotinama godina. Duh inventivnosti doveo je do novih pronalazaka, koji su omogućili stvaranje novih fabrika, u kojima su se morali primenjivati principi organizacije i menadžmenta. Veliki poduhvati se nisu mogli finansirati bez raspolaganja potrebnim kapitalom. Oni koji su imali pod svojom kontrolom kapital, morali su da počnu da obezbeđuju faktore proizvodnje (predmete rada, sredstva za rad i radnu snagu) za pokretanje nove proizvodnje.

Za pokretanje nove proizvodnje bili su potrebni menadžeri koji će planirati, organizovati, koordinirati i kontrolisati sam proces proizvodnje i ukupnog poslovanja organizacija.

U literaturi ne postoji jasno određenje menadžmenta. Za menadžment se često koristi termin "administration", umesto rukovođenja u upotrebi je upravljanje, za upravljanje se često koristi termin rukovođenje, a i za jedno i drugo termin organizovanje. To stvara „džunglu” određenja, čemu je doprinela i menadžerska teorija Zapada. Ovom neodređenju je posebno doprineo neadekvatan prevod „The principles of scientific menagement”. Zato što se „Shopmenagement” prevodi kao naučno upravljanje, a „The principles of scientific menagement” kao principi naučnog rukovođenja.

Menadžment kao pojam se u literaturi i praksi najčešće koristi da označi koncept upravljanja organizacijom u savremenim uslovima. Etimološko značenje reči menadžment potiče od italijanske reči *maneggiare* – rukovoditi, koja je izvedena od latinske reči *manus* – ruka. Kako je pojam menadžment u engleskom jeziku nastao od reči *manage* – upravljati, on se danas uglavnom na srpskom jeziku prevodi kao upravljanje. Time se menadžment i upravljanje izjednačavaju, što je od pojedinih praktičara menadžmenta osporavano.

Za P. Drakera menadžment, kao proces ili menadžerstvo, predstavlja “veštinu upravljanja drugim ljudima, specifičnu i samostalnu oblast aktivnosti i znanja”. Draker ističe da se pojam menadžerstvo vezuje za “poslovno preduzeće”, pa po njemu treba praviti razliku između vlasnika („boss”) i menadžera. Nadalje, on tvrdi da je “menadžment” organ specifičnog karaktera koji se odnosi na industrijsko društvo. V. Njuman, pak smatra da na menadžerstvo treba gledati kao na „glavnu specijalnu tehniku upravljanja, a da je menadžer neophodan svakoj organizaciji”.

S. Džordž u menadžerstvu nalazi ideju prema kojoj svaka ljudska aktivnost povlači za sobom napore, koji sadrži elemenat jedinstva i kohezije za preduzimanje tih aktivnosti. Dok je Tejlor menadžerstvo posmatrao u pogonskim odnosima, a Fajol kao kompleks administrativnih funkcija, dotle su neki u menadžerstvu videli veštinu manipulisanja drugima, radi ostvarenja ciljeva.

Sveobuhvatnu definiciju menadžmenta dao je Stevan Kukoleča (Kukoleča, S., 1990, str. 77). On ističe da je menadžment američki izraz za “rukovođenje”, što podrazumeva proces koordinacije osnovnih faktora (elemenata) proizvodnje u svrhu realizacije odabranih ciljeva organizacije, odnosno, kada je u pitanju proizvodnja, postizanje ciljeva, korišćenje ljudstva, materijala i mašina.

U američkoj literaturi se pravi diferenciranje na:

- upravljanje (administration), kog čine formulisani ciljevi u jednoj organizaciji,
- rukovođenje (management), koje ima zadatak da sprovede politiku ostvarenja ciljeva i
- organizacija kao organizacioni sistem, koji ima svoje ciljeve a njena konstitucija određuje metode i okvire sprovođenja mera menadžmenta.

Još opštiju i širu definiciju, u leksikonu menadžmenta dao je Miloš Rajkov, koji pod menadžmentom podrazumeva skup različitih poslova koji se odnose na upravljanje organizacijom, pri čemu se koriste osnovne upravljačke funkcije: planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola. Menadžment podrazumeva i naučnu oblast koja se bavi

pojavama u organizaciji i uslovima okruženja (spoljnog i unutrašnjem) u kojima se one odigravaju. Takođe objašnjava uslove poslovanja i njihov uticaj na pojave u organizaciji, kako bi se formirao potreban fond znanja sa kojim je moguće obezbediti transparentno poslovanje i potencijalnu efikasnost u realizaciji ciljeva organizacije (Rajkov, M. 2002).

Navedene i druge definicije potiču iz određenih zemalja, sistema ili vremena, i kao takve mogu biti prihvaćene ako se ima u vidu konkretna situacija, ali i osporavane ukoliko se želi univerzalno određenje menadžerstva. To je i prirodno jer se američko menadžerstvo razlikuje od evropskog, a naročito od japanskog. Pitanja vezana za menadžment imaju ključni značaj za svaku organizaciju: kako utvrđujemo planske pretpostavke za kvalitetno izvršavanje poslovnih zadataka, izrađujemo povoljnu organizacionu strukturu kompanije da bismo postigli potreban stepen efikasnosti i efektivnosti, kako bismo unapredili predviđanje u kompaniji, izgradili sistem motivacije zaposlenih, i obezbedili mehanizam kontrole sa ciljem da se uverimo da naši planovi idu u željenom pravcu, što garantuje ostvarenje odabranih ciljeva. Pažljivim analiziranjem navedenih stavova i definicija menadžmenta možemo utvrditi suštinska obeležja, kao što su:

1. u svim organizacijama (privrednim, političkim, sportskim) prisutan je menadžment kao univerzalni koncept,
2. menadžment se pojavljuje u korporacijama na svim nivoima (strategijskim, taktičkim i operativnim),
3. osnovna svrha menadžmenta je postizanje ciljeva organizacije kao njegove ključne odrednice,
4. glavna karakteristika menadžmenta je da postiže odabrane i formulisane ciljeve upotrebom drugih ljudi, i
5. efikasno i efektivno poslovanje organizacije je glavni i osnovni cilj menadžmenta u organizacijama bilo koje vrste.

Ne ulazeći u dalje analize menadžmenta, pod ovim pojmom treba podrazumjevati kompleksan proces određenih funkcija (faza), kao što su: planiranje, organizovanje, predviđanje, vođenje i kontrola resursa (ljudskih, finansijskih i informacionih) radi efikasnog i efektivnog poslovanja.

Osnovna pretpostavka za pokretanje bilo koje organizacije, pa i sportske, jeste dobar menadžment. Bez dobrog menadžmenta ne može se ostvariti napredak u poslovanju niti dobra pozicija na tržištu i u organizaciji. Menadžmentom se bave ljudi koji se nazivaju menadžeri. Menadžeri upravljaju drugim ljudima, realizuju zadatke podstičući druge ljude da izvrše zadatke.

Zadaci menadžmenta su: ekonomski učinak, rukovođenje preduzećem, rukovođenje rukovodiocima, rukovođenje radnicima i organizacijom. Menadžeri su poslovni ljudi i stručnjaci koji se bave upravljanjem vlasništvom, a nisu eksperti za tehnološke procese. Menadžeri obavljaju značajne funkcije, kao što su: (1) odabir i formulisanje ciljeva, (2) ostvarivanje ciljeva, (3) dobro organizovanje poslovanja kako bi se postigli

ciljevi organizacije, (4) raspoređivanje poslova, davanje ovlašćenja, utvrđivanje optimalnog raspona menadžmenta, (5) selekcija i postavljanje kadrova, (6) motivisanje i sankcionisanje zaposlenih i (7) vizija razvoja organizacije.

Menadžeri, između ostalog, treba da obezbede efikasnost i efektivnost poslovanja u celini. Efikasnost (efficiencie) je reč latinskog porekla “*efficax*” (acias) i prevodi se kao uspešan. Utvrđuje se tako što se stavljaju u odnos proizvodi i resursi (postignuti rezultati i angažovana sredstva) i meri se deljenjem output-a input-om, što u suštini predstavlja ekonomski koncept:

$$Ef = O / I$$

pri čemu je:

Ef – efikasnost,

O – output,

I – input.

Ukoliko se za dati input dobije veća količina output-a, postignuta je veća efikasnost. Pri tome se koristi više indikatora koji se dobijaju stavljanjem u odnos rezultata i ulaganja. Oni mogu biti parcijalni (produktivnost, ekonomičnost i rentabilnost) i sintetički – PER i DELSA.

Tako na primer, ukoliko menadžer uspe da planira i ostvari program sniženja troškova 15 %, on utiče na porast efikasnosti – output je ostao isti, a snizili su se troškovi proizvodnje. Efikasnost se povećava i u slučaju da se, na primer, uvede nova mašina zahvaljujući kojoj dolazi do povećanja broja jedinica koje se proizvedu za 1 čas (output-a), dok količina utrošenog materijala i rada (input-a) ostaje ista. Efikasnost u svom poslovanju primenjuje metode proizvodnje i organizacije, koja će mu omogućiti da uz što manja angažovanja i trošenja inputa ostvaruje svoju delatnost, tj. da stvari radi na pravi način. Efikasnost podrazumeva postizanje ciljeva uz trošenje minimalnih resursa. Efikasnost nije sama po sebi dovoljna da osigura uspeh.

Menadžeri takođe moraju da teže efektivnosti, to jest raditi prave stvari koje će obezbediti ostvarenje organizacionih ciljeva (kvalitetna usluga, zadovoljstvo kupaca, sportski rezultat...). Takođe su fokusirani na efektivnost, u smislu da u svakom stadijumu rasta i razvoja preduzeće proizvodi, i na taj način koncipira svoju ponudu koja najbolje odgovara zahtevima ciljnog okruženja. Efektivnost znači raditi prave stvari. Efektivnost se ostvaruje kao rezultat sposobnosti menadžera, naročito onih koji se bave izborom i formulisanjem ciljeva i alokacijom sredstava za ostvarenje tih ciljeva.

Ukoliko organizacija odabere pogrešan cilj, onda nema svrhe da ona bude efikasna. Na primer, preduzeće koje proizvodi robu ili vrši usluge za koje je tržište ograničeno, ne ostvaruje visoke profite.

Njegov osnovni problem nije visina troškova ili cena, već tražnja na tržištu. Bez efikasnosti nema uspeha, efikasnost je najniži uslov za preživljavanje kada je uspeh već postignut.

To znači da se efektivnost odnosi na područje poslovne aktivnosti i na strukturu proizvodnje. Menadžersko strategijsko planiranje je orijentisano na pitanje efektivnosti poslovanja. U vezi sa tim bitno je naglasiti da promene u tražnji često imaju za posledicu izmene strukture proizvodnje. Možemo zaključiti da je cilj menadžerskog strategijskog poslovnog planiranja, na osnovu analize značaja efikasnosti i efektivnosti, postizanje i efikasnosti i efektivnosti, i to posmatrano dinamički, i zato se ukazuje na potrebu da savremeni menadžeri budu dinamički efikasno efektivni.

2. MENADŽMENT KAO PROFESIJA, NAUKA I VEŠTINA

Menadžment predstavlja fundamentalni proces organizovanja u kome se vrši koordinacija, integracija i usmeravanje organizacionih aktivnosti kako bi se realizovali ciljevi organizacije. Svaka organizacija predstavlja mehanizam sa kojim se utvrđuju i realizuju ciljevi. Najbitniji deo sistema obrazovanja privrednika je upravo menadžment. Menadžment, kao nauka i kao veština, zaokuplja pažnju svih onih koji su se opredelili za vođenje poslovanja organizacije.

Specifičan pristup menadžmentu vezuje se za profesiju, stručne timove u organizaciji – menadžere, koji sprovode funkcije menadžmenta i odgovorni su za realizaciju organizacionih ciljeva. Brojni elementi efikasnog i efektivnog menadžmenta ne mogu se steći formalnim obrazovanjem. Menadžment kao formalna disciplina povećava potencijale menadžera. Kombinacijom nauke i iskustva, povećava se efikasnost menadžerskog delovanja.

Ključni pokazatelji profesionalizacije menadžmenta:

- uspešno sistematizovanje znanja menadžera,
- otvaranje profesionalnih menadžerskih škola i njihov dalji razvoj,
- brojčano uvećanje konsultanata iz oblasti menadžmenta, i
- povećanje broja udruženja iz oblasti menadžmenta.

Menadžment, u savremenim uslovima privređivanja, karakteriše profesionalizam i super-profesionalizam. Profesionalizam je zahvatio sve oblasti i skoro da ne postoji sistem sa kojim se može upravljati na amaterskim osnovama. To jednako važi za obdanište, kao i za institucije za svemirska istraživanja.

Profesionalizam zahteva pre svega znanje i kompetentnost. Osnovu profesionalizma čini škola. Ona usmerava, štiti i kontroliše profesiju. Shodno navedenom, ukoliko nema škole za određeno zanimanje, ne može se govoriti o postojanju profesije. Menadžment se danas uči na visokim poslovnim školama i fakultetima. To su najelitnije škole sa izuzetno visokim kriterijumima kada je prijem kandidata u pitanju.

Razvijene su postdiplomske (master) i doktorske studije za menadžment, što ukazuje da je menadžment profesija kao i svako drugo zanimanje. Time se na najbolji način

negira dugo prisutno shvatanje da je menadžerstvo rezultat talenta i da se menadžer rađa, a ne stvara. Pristalice ovog shvatanja su u pravu jedino u tvrdnji da nema uspešnog menadžera dok se ne rodi. Menadžer se mora stvarati, a talenat u tome samo pomaže.

Definisanje menadžmenta kao procesa mora da ima naučni pristup. Takav pristup je nezamisliv bez upotrebe naučnih metoda u postupku donošenja odluka. Menadžment je i nauka. Ona ima svoj metod, predmet i cilj istraživanja, proučavanja i uopštavanja. To je multidisciplinarna nauka koja treba da rešava brojne probleme u organizaciji, od kojih su tri dominantna: tehnološki, organizacioni i razvojni. Kao naučna disciplina menadžment je univerzalan i primenljiv na sve sisteme. Pravila menadžmenta važe u svim sistemima, bez obzira na političko i društveno uređenje države. Ona se jednako primenjuju u državnim, privatnim, ili mešovitim oblicima svojine.

Menadžment je i veština. Čovek koji se posvećuje menadžerstvu, mora da ima smisao za biznis. Brojni primeri pokazuju da su mnogi naučnici bili neuspešni kao menadžeri, jer njihova vičnost biznisu nije bila na visini. Suprotno navedenom, mnogi uspešni biznismeni nisu bili naučnici, često o nauci nisu imali osnovna saznanja, ali su znali da osećaju duh vremena i veštini radnjama i postupcima postali su velikani svet-skog biznisa. Iz napred navedenog proizilazi jasan zaključak: menadžment je nauka, profesija i veština. On ima: taktiku, operatiku i strategiju. Strategija se pretežno bavi teorijskim menadžmentom, odnosno vrhunskim upravljanjem. Operatika ima teorijsku i praktičnu delatnost, odnosno ona povezuje teorijsku i praktičnu stranu strategije.

Operatika mora imati srazmeran odnos između naučnosti i veštine. Ona mora da teorijski razrađena načela strategije adekvatno primeni u praksi. Ukoliko do toga ne bi došlo, bila bi uzaludna svaka naučnost strategije. Nauka dobija svoju naučnost tek onda kada ista bude u praksi potvrđena. U protivnom, svaka strategija bila bi u isto vreme utopija. U srednjem menadžmentu moraju biti približno zastupljene i nauka i veština. Taktika menadžerstva po prirodi stvari mora imati najmanje nauke, a najviše veštine. Imajući u vidu naučnost, taktika i strategija imaju najveći razmak. Veština menadžmenta se sve više, u savremenim uslovima, pomera sa praktične delatnosti u sferu mudrosti. Mudrac ne menja prilike, on im se prilagođava. Ming Sin Pao Kien je sa pravom konstatovao: „Mudrac se zna prilagoditi prilikama kao što se voda prilagođava obliku posude u kojoj se nalazi.“ Čini se da je ova mudrost crvena nit koja se proteže savremenom menadžerskom taktikom.

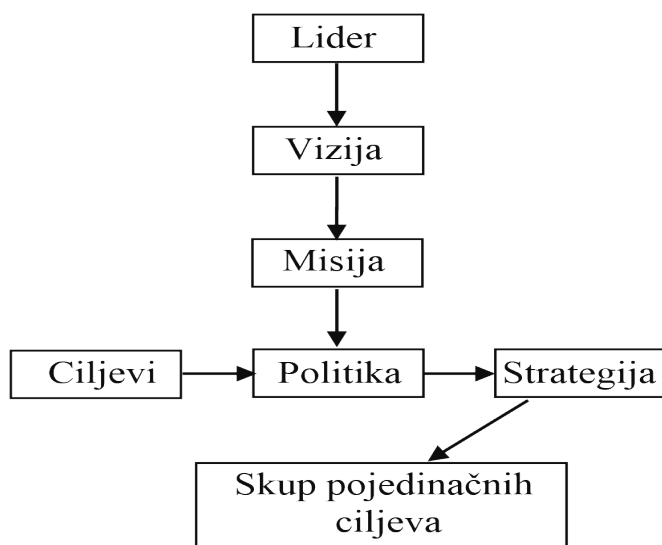
Naučno upravljanje i naučnost se stiče u odgovarajućim menadžerskim školama, a veština upravljanja u praktičnoj primeni naučnih saznanja. Zbog toga se u menadžerstvu sve manje može računati na dar prirode, a sve više na naučno znanje.

Menadžment je univerzalna nauka. Pravila menadžmenta su ista u svim sistemima, nezavisno od njegovog društveno-političkog i ekonomskog sistema.

Menadžment se kao termin koristi i za identifikovanje karijere ili zanimanja. Menadžment kao karijera predstavlja određenu poziciju u organizaciji sa kojom se preuzima odgovornost za ostvarene/neostvarene rezultate, kroz alociranje kadrovskih

i drugih resursa u organizaciji. Kao zanimanje, menadžment je specifična kategorija kadrova, čije radne i druge karakteristike zavise od specifičnosti poslova koje menadžer obavlja: npr. direktor marketinga, finansijski direktor i slično.

Strategija se pretežno bavi teorijskim menadžmentom, odnosno vrhunskim upravljanjem. Operatika ima teorijsku i praktičnu delatnost, odnosno ona povezuje teorijsku i praktičnu stranu strategije. Menadžerska taktika se bavi praktičnom realizacijom strategije i operatike. U strategiji, operatici i taktici, menadžerska profesija, nauka i veština su različito raspoređeni, odnosno različita je količina naučnosti, veštine i nauke raspoređena u pojedinim disciplinama. Najviši nivo naučnosti, a najmanji nivo veštine u menadžmentu mora imati strategija. Ta se oblast jednostavno ne može prepustiti volonterizmu, već mora egzistirati na naučnim osnovama. To je i prirodno jer se usmeravanje jedne kompanije u odnosu na konkurentske uslove, zarad sticanja određenih preimućstava, mora orijentisati. Ne učini li se to u strategiji, teško je očekivati veće efekte i u operatici i taktici. Prema tome, nauka o menadžmentu mora biti koncentrisana pre svega u strategijskom menadžmentu.



Ilustracija 1: Obuhvat menadžmenta

3. MENADŽMENT I RUKOVOĐENJE

Rukovođenje predstavlja osnovnu menadžersku funkciju kojom se pripremaju, koordiniraju i vode kadrovski resursi radi ostvarenja ciljeva preduzeća. Ovom funkcijom daju se impulsi zaposlenima za povećanje radnog morala i produktivnosti rada. Rukovođenje je snaga organizacije koja nagrađuje i kažnjava, i koja ima specifično svojstvo da deluje na ponašanje drugih. Rukovodilac komunicira s podređenima – saradnicima, informiše ih i podstiče na veću radnu efikasnost. Opstanak, rast ili razvoj preduzeća sve više zavise od efikasnosti funkcije rukovođenja i stepena iskorišćenja kadrovskih potencijala. Moderni rukovodioci ne primenjuju više klasične metode rukovođenja. Oni delegiraju ovlašćenja, uspešno stimulišu radnike i tragaju za efikasnijim oblicima oslobađanja praktičnih znanja i radnih sposobnosti zaposlenih. Rukovođenje je, u odnosu na menadžment, okrenuto prema jednom resursu preduzeća – kadrovima, dok je menadžment okrenut prema celini preduzeća i prema njegovom okruženju.

Rukovodeće funkcije izvršavaju pojedinci ili grupe koji imaju posebne statusne na različitim organizacionim nivoima. U organizacionoj hijerarhiji rukovodioci imaju različite pozicije i autoritet. Njihova efikasnost uslovljavljena je skupom različitih varijabli.

Rukovođenjem se ostvaruje:

1. Step en ukupne i parcijalne produktivnosti,
2. Kvalitet i obim proizvoda i usluga,
3. Visoka motivacija radnika,
4. Izvršavanje radnih zadataka na vreme,
5. Identifikacija uzroka zadovoljstva/nezadovoljstva kod radnika,
6. Osećaj pripadnosti radnika preduzeću.

Ako se objektivno sagledaju relacije između menadžmenta i rukovođenja, doći će se do saznanja da se te dve kategorije razlikuju. Na osnovu toga može se s pravom zaključiti, da ima razlike i između rukovodioca i menadžera. Menadžment je, u suštini, specifičan modalitet rukovođenja, a menadžer je rukovodilac sa određenim specifičnostima. Između menadžmenta i rukovođenja (menadžera i rukovodioca) mogu da postoje izvesne razlike. Menadžer nije u svim situacijama rukovodilac, a isto tako rukovodilac nije u svim situacijama menadžer.

Menadžment se kao kategorija vezuje za vlasništvo nad sredstvima za proizvodnju. Vlasnik sredstava za proizvodnju ima priliku da delegira ovlašćenja menadžmentu za obavljanje određenih poslova, i zato se ovaj pojam uglavnom tiče ekonomskih odnosa, čiji je glavni atribut privatna svojina. Menadžment dobija od vlasnika sva ovlašćenja da može upravljati kako ljudima, tako i procesima i svim resursima. Na osnovu toga, menadžment stiče kompetencije da može formulisati ciljeve, donositi značajne odluke, odlučivati o rastu i razvoju svoje organizacije...

Na osnovu ovakvih ovlašćenja, menadžment se pozicionira u sam vrh hijerarhijske piramide u organizaciji. Strategijski menadžment ili tzv. “top” menadžment lociran je u najvišem stratumu hijerarhije, sa koje kreira politiku cele organizacije i obezbeđuje joj adekvatno pozicioniranje na tržištu.

Ilustracija 2: Poslovni sastanak



Izvor: rawpixel, pixabay.co

Funkcija rukovođenja je na nižem nivou u odnosu na funkciju menadžmenta. Kao takva, funkcija rukovođenja nije vezana za vlasnika zato što svaki menadžer za sebe postavlja određenu strukturu i liniju svog rukovodećeg kadra. Rukovodioci se nalaze na srednjim ili nižim nivoima organizacije, dok su menadžeri, kao što je istaknuto, na najvišim nivoima. Rukovodioci donose operativne, tekuće i dnevne odluke, pa zato rukovodioci dosledno sprovode zamisli strategijskog menadžmenta, i zato imaju mnogo manje slobode u formulisanju ciljeva svoje organizacije. Međutim, imaju potpunu slobodu u izboru načina kako da realizuju zamisao strategijskog menadžmenta. Može se postaviti pitanje: da li jedan menadžer može biti istovremeno i rukovodilac u svojoj organizaciji? Odgovor je, svakako, potvrđan. To se može desiti kod malih kompanija ili u kompanijama sa autoritarnim stilom vođenja. U takvim firmama može se desiti da menadžer donosi interesne i operativne odluke, formuliše ciljeve i odgovoran je za njihovu realizaciju. U takvim okolnostima može se reći da je takvo lice u isto vreme i menadžer i rukovodilac.

Međutim, savremena praksa velikih kompanija nam ukazuje na to da menadžer najčešće nije rukovodilac. Razlika između rukovodioca i menadžera može se u potpunosti shvatiti analizom primera koji daje Draker. On podvlači da menadžer obavlja dve specifične funkcije koje nema ni jedno drugo lice ili tim u organizaciji.

Menadžer, po njemu, sa resursima kojima raspolaže treba da stvori stvarnu celinu i jedinstvo proizvodnje. U tom slučaju menadžer je, po Drakeru, i dirigent i kompozitor – sam sebi stvara note po kojima će dirigovati. Rukovodioci su, za razliku od menadžera, ti koji dobijaju note i ostaje im samo to da po njima sviraju. Druga odlika menadžera je proaktivnost, tj. da pri donošenju odluka u sadašnjosti, ima na umu budućnost i viziju svoje kompanije. Ova funkcija je takođe vezana za menadžera, a kod rukovodioca je nema ili ako je i ima, ona je minimalna.

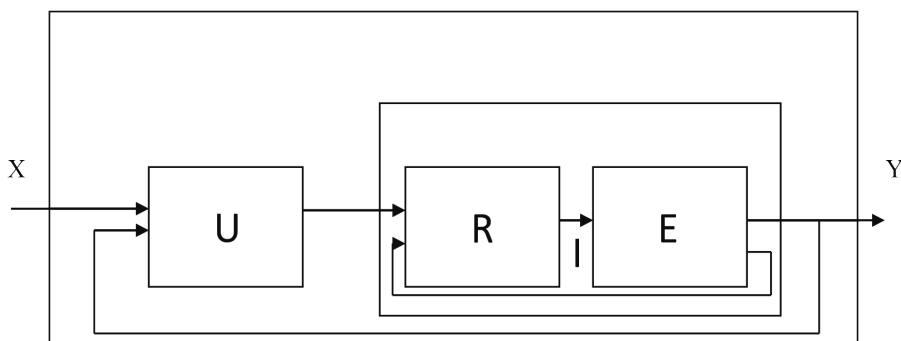
U razgraničenju menadžera (top menadžera) i rukovodioca treba se služiti sistemskom analizom. Prema ovom pristupu, menadžment je upravljački, a rukovođenje rukovodeći element. Bez obzira što upravljački element može biti i drugi organ (upravni odbor, akcionarska skupština i dr.) u savremenim uslovima gotovo da u celosti upravljanje preuzimaju snažni menadžerski timovi, top menadžeri, saveti izvršnih direktora itd.

Istraživanje i razvoj rukovodeće funkcije predstavlja primarni zadatak moderne organizacije. Samo efikasna rukovodeća funkcija i sposobni rukovodioci mogu da, u borbi sa konkurencijom, obezbede rast, razvoj i dugoročnu stabilnost organizacije. Rukovođenje je osnovna funkcija menadžmenta, kojom se usmeravaju, koordiniraju i motivišu kadrovski potencijali preduzeća. Stalni izazovi nemirnog i konkurentnog okruženja i brze promene u organizaciji traže često više rukovođenje nego menadžment.

Rukovođenje postaje sve značajnija organizaciona funkcija. Danas se mnoge moderne organizacije oslanjaju više na rukovodeću nego na menadžment funkciju, odnosno, više insistiraju na kadrovskom aspektu, a ne na finansijskom ili nekom drugom “biznisu”.

Odnos između upravljačkog elementa i regulacionog kruga prema prof. dr. Vojslavu Vučenoviću može se predstaviti kao na ilustraciji br. 3.

Ilustracija 3: Odnos između upravljačkog i regulacionog kruga



Izvor: Vučenović, V. (1991). Izvorišta veštine rukovođenja. Beograd: Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet

Regulacioni elemenat prima komandu-impuls od upravljačkog elementa „U” i njegova je funkcija (dužnost) da tu komandu ostvari posredstvom efektora „E”, odnosno raspoloživih ljudskih i materijalnih resursa od kojih je komponovan efektor. Time se dokazuje da svaki oblik organizacije, pored menadžerske odnosno upravljačke funkcije, mora imati i regulacionu, odnosno funkciju rukovođenja. Ko je na strani upravljačkog, a ko na strani regulacionog elementa nije ni bitno, kao što je nebitno da li se komanda jasno primećuje, da li je upravljački elemenat precizno odvojen od upravljačkog i slično.

4. MENADŽMENT I ORGANIZACIJA

U svakoj organizaciji ljudi se povezuju kako bi ostvarili neki cilj, kao željeno stanje. Drugim rečima, svaka organizacija pretpostavlja određenu povezanost ljudi radi realizacije konkretnih ciljeva. Organizacija se isključivo i osniva i razvija zato što je zajednički rad grupe ili timova ljudi, po pravilu, uvek efikasniji od angažovanja bilo kog pojedinca u organizaciji. U uslovima privatne svojine (privatno vlasništvo) menadžment predstavlja sistem u kome je organizovanje jedan njegov podsistem ili deo. Odnosi u organizaciji između sistema i podistema (delova i celine) zasnivaju se na načelima nauke koja se zove kibernetika. Po principima kibernetike deo je važan, a celina mnogo važnija. U sistemskom pristupu, menadžment kreira organizaciju. Organizacija je posledica angažovanja menadžera, gde su menadžeri prognozeri i vizionari. Organizacija se stalno menja kako bi se prilagodila menadžerskim ciljevima. Menadžment je konstantni koncept i funkcija privatnog vlasništva. Forme organizacione strukture nisu propisane i obavezne, već je menadžment taj koji stvara organizacionu strukturu kakva njemu najviše odgovara.

Savremena organizacija je i posledica savremene tehnike i tehnologije pa se javlja potreba za upravljanjem koje će omogućiti stalno usavršavanje menadžmenta i prilagođavanje potrebama okruženja. U uslovima, kakvi su sada kod nas kada su investicije svedene na minimum, upravljanje i rukovođenje treba da omogući ostvarivanje maksimalnih efekata korišćenjem postojećih kapaciteta, a to znači:

1. opstanak i kontinuitet poslovanja,
2. rast organizacije,
3. sigurnost akcionara,
4. mogućnost za uvećanje kapitala, i drugo.

Kroz edukaciju i praktičan rad, menadžeri se osposobljavaju za istraživanje budućih kretanja da bi donosili optimalne odluke koje će biti ključne za efikasno i efektivno poslovanje organizacije, kako u sadašnjosti tako i u budućnosti. Nakon transformacije našeg privrednog sistema i donošenja Zakona o preduzećima napušta se dogovorna ekonomija i prihvata novi koncept privređivanja primeren tržišnoj ekonomiji.

U tržišnom modelu privređivanja, ukupno poslovanje organizacije, kao i njen rast i razvoj, oslanjaju se na posebno izraženom zahtevu korisnika proizvoda, usluga i drugo. U ovakvom kontekstu promena, u centar poslovne aktivnosti korisnika usluga stavlja se preduzeće kao poseban poslovni sistem. Tako stupa na scenu jedna nova poslovna filozofija, koja je proizvod primene tržišnih principa privređivanja i koja podrazumeva konkurenciju na tržištu. Menadžer mora biti odlučan i sposoban da brzo reaguje na nastale promene u organizaciji, kako bi pravovremenim odlukama izvršio postavljene zadatke. Menadžer treba da razmišlja samo o relevantnim informacijama za njegovu organizaciju, kako bi se povećala efikasnost poslovanja. Pošto ni jedan čovek ne može sam uticati na uspešnost poslovanja organizacije, on mora imati svoje saradnike. Da bi njegovi saradnici bili produktivni i efikasni, on ih mora motivisati. Kako svi ljudi nisu isti, menadžer mora da proceni gde će da primeni koji stil upravljanja. Faktor čovek je najbitniji u organizaciji i to treba imati svakog momenta na umu, tako da motivisanost saradnika, kao i svih zaposlenih, treba da bude jedan od osnovnih zadataka menadžera.

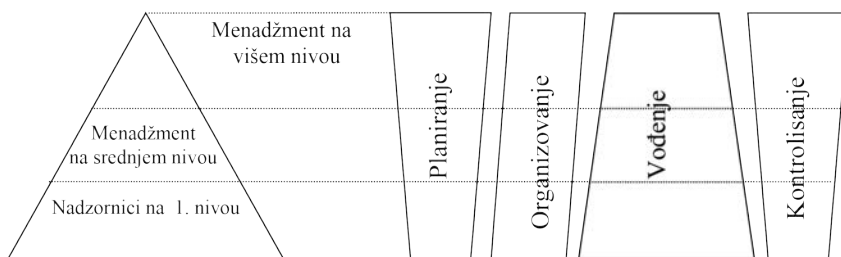
Menadžerski vrh troši više vremena na planiranju i organizovanju za razliku od menadžmenta na nižim hijerarhijskim nivoima. Nadzornici na prvoj liniji više se bave vođenjem. Kada je u pitanju proces kontrole veoma su male razlike u trošenju vremena na različitim nivoima menadžmenta. Osnova za postizanje cilja preduzeća je profit iz koga proizilaze i svi ostali ciljevi.

Za poslovna preduzeća, vrhovni cilj je povećanje vrednosti njihovog akcionarskog kapitala na duži rok. Poželjan i logičan cilj svih menadžera, bez obzira da li se radi o privrednim ili neprivrednim organizacijama je, i uvek će biti, višak. Radi toga menadžeri moraju stvoriti ambijent u kojem ljudi mogu realizovati ciljeve grupe sa najmanje utrošenih resursa (vreme, novac, materijal), odnosno sa dostupnim resursima što više željenih ciljeva. (Sajfert Z., 2002, str. 90).

U jugoslovenskom samoupravnom sistemu menadžment se uslovno shvatao kao podsistem organizacije. Zakonom su bile propisane organizacione forme za sve vrste organizacija (za sve vrste preduzeća). Tako na primer, iste organizacione forme su morale biti i u fabrikama automobila i u prodavnicama cveća. Menadžment nije mogao da menja pojedine organizacione forme pošto je organizacija po Zakonu o udruženom radu (ZUR-u) bila fiksno određena i nepromenljiva. Ovakvo rešenje koje tretira, u jednom slučaju, menadžment kao sistem, a u nekom drugom kao podsistem organizacije, kao rezultat ima različitu ekonomsku efikasnost.

Za razliku od ovog pristupa sistemi u kojima se menadžment tretira kao sistem a organizacija kao podsistem ostvaruju daleko veću ekonomsku efikasnost. Ovakvo stanovište potvrđuje tadašnja praksa razvijenih kapitalističkih ekonomija na zapadu, s jedne strane, i zemalja real socijalizma i Jugoslavije, sa druge strane.

Ilustracija 4: Vreme koje se troši u izvršavanju menadžerskih funkcija



Izvor: Marinković, V. (2011). Strategijski menadžment. Beograd: Visoka strukovna škola za preduzetništvo, str. 6.

5. MENADŽMENT I PREDUZETNIŠTVO

Za XIX vek je bila karakteristična industrijska revolucija, za XX vek je karakteristična menadžerska revolucija, a XXI vek će verovatno okarakterisati preduzetnička revolucija. Ekonomista Kelvin Kent (Calvin A. Kent) ističe da će „nova preduzetnička revolucija imati verovatno isto toliki uticaj na život ljudi u XXI veku, koliki je imala industrijska revolucija u devetnaestom”.

Preduzetnik je onaj menadžer koji preduzima delatnost sa kojom pokreće, organizuje i inovira poslovanje sopstvenog preduzeća kako bi stvario novo tržište i ostvario dobit. Proizilazi da preduzetnik vodi sopstveno preduzeće, odnosno, da gazduje sopstvenim kapitalom, za razliku od profesionalnih menadžera koji obično upravljaju tuđim kapitalom. U početnoj fazi preduzetničkog poduhvata, onaj ko pokreće biznis je ujedno i vlasnik, osnivač, menadžer, finansijer, planer, organizator, a zatim i komercijalista, računovođa, kontrolor, distributer...

Ilustracija br 5: Priprema za sastanak



Izvor: rawpixel, pixabay.com

Preduzeće je jedna od temeljnih institucija ljudskog društva i suštinski je nosilac razvoja i promena. Subjekt te dinamične i inovativne funkcije je upravo preduzetnik. Time se ukazuje da postoji razlika između menadžmenta i preduzetništva, jer se sa njima obeležavaju i epohe ljudske civilizacije. Preduzetnik se razlikuje od menadžera. Međutim svaki preduzetnik može biti istovremeno i menadžer. Isto tako, prisutna je i dilema da li menadžer može istovremeno da bude i preduzetnik? I pored toga što postoje različite definicije i određenja kategorije preduzetništva, razlike između preduzetništva i menadžmenta se mogu sumirati u sledećem:

- reduzetništvo prethodi menadžmentu.
- Preduzetništvo je izvorna funkcija.
- Svaki preduzetnik može u isto vreme da bude i menadžer ali svaki menadžer ne može biti i preduzetnik.
- Preduzetništvo je vezano za vlasništvo, a menadžment za upravljanje tuđim kapitalom.
- Preduzetnička delatnost ima svoje zakonitosti, kao što i menadžerska profesija ima svoje zakone, algoritme i prioritete.
- Izvori preduzetnika i menadžera su različiti.

Menadžeri dolaze iz poznatih koledža („high business school”), koji se bave naukom o menadžerstvu i preduzetništvu. Prema pisanju „New Times” novi preduzetnici su najčešće završili magistarske ili master studije na poslovnim školama za poslovanje u privredi u starosnom dobu od 25 do 40 godina. Ti kadrovi nakon osposobljavanja napustili su kompaniju i koristeći svoja znanja i iskustva otvarali sopstveni biznis. Time se preduzetništvo scijentizira. Preduzetništvo i menadžerstvo su pojave koje su dale pečat razvoju visoko razvijenih zemalja Zapada. Bez obzira što ove delatnosti nisu iste, one čine jedinstvo jer razvijeno preduzetništvo zahteva i razvijeni menadžment, odnosno teško je obezbediti opstanak menadžmenta bez postojanja preduzetništva.

Motor preduzetništva je pojedinačni kapital, koji se u konkurenciji sa drugim kapitalima bori za svoje održavanje, oplođavanje i rast. Privatno vlasništvo (kapital) omogućava da se donose odluke i preduzimaju akcije, da se kreiraju i realizuju ideje, da se skraćuje vreme i broj posrednika pri odlučivanju i vođenju akcija. Sve ovo podrazumeva i omogućava smelost, ali nosi i rizik, jer preduzetnik kao vlasnik neposredno snosi posledice, uspeh kao zaradu i nagradu, i neuspeh kao gubitak i kaznu. Zato aktivno, inicijativno, inovativno i borbeno preduzetništvo, na rizik spremno i oslonjeno na razvoj nauke, tehnike i tehnologije, danas menja i razvija svet. Tržišna konkurencija i preduzetnička borba izazivaju veliki nemir i nesigurnost, a to opet podstiče efikasnost i razvoj. Zato za preduzetnika možemo reći da je lice koje je nadareno poslovnim duhom i rukovodećim sposobnostima, koje raspolaže velikim znanjem o poslovnim aktivnostima i ljudima, odlučno i spremno preuzima rizik upravljanja kompanijom sa ciljem inoviranja i konstantnog razvoja (Penezić, N., str.33), pa na osnovu toga možemo da zaključimo da je menadžment pre svega specifičan modalitet upravljanja ljudskim resursom. Menadžeri u ime vlasnika stvaraju, razvijaju

i upravljaju organizacijom. Menadžment je pre svega profesija. Menadžment je visoko profesionalizovano zanimanje. Menadžer je u isto vreme čovek i nauke i veštine. Koliko u menadžmentu ima nauke, a koliko veštine teško je utvrditi. Sasvim je sigurno da je u strategijskom menadžmentu (top menager) najviše zastupljeno nauke, dok je u taktičkom, odnosno nižem menadžmentu dominantna veština. Što se tiče vrste naučnosti, čini se da u najvišem menadžerskom vrhu dominantno mesto ima futurologija i osećaj predstojećih događaja, dok na nižim nivoima dominira kooperativnost i veština ophođenja sa ljudima. Precizna analiza pokazuje da se menadžment razlikuje i od preduzetništva, iako jedna i druga aktivnost mogu biti sjedinjene u jednom licu. Na menadžment ipak treba gledati kao na specifičan modalitet rukovođenja, odnosno upravljanja, zasnovan na privatnom vlasništvu i klasnim društvenim odnosima.

6. MENADŽMENT KAO UNIVERZALNI KONCEPT

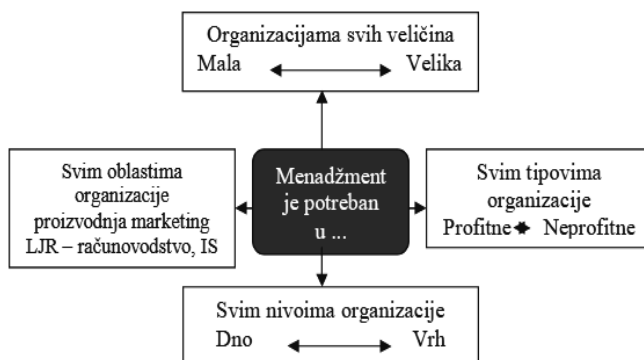
Menadžment je neophodan za funkcionisanje svih tipova organizacije. To se odnosi na porodicu, škole, univerzitete, bolnice, sportske organizacije-klubove, političke partije, kulturno umetnička društva, preduzeća u privredi, državu, vojsku, policiju...

Uloga menadžmenta proizilazi iz jednostavne činjenice da ljudi pomoću njega mogu definisati i ostvariti odabrane i formulisane ciljeve (kao željena stanja) i balansirati interese različitih subjekata čiji su interesi zajednički objedinjeni.

Na osnovu gore rečenog da se zaključiti da je univerzalnost bitna karakteristika menadžmenta. Ta karakteristika nam ukazuje da se menadžment može primeniti na organizacije svih vrsta, u svim zemljama i među različitim kulturama.

Iako postoje izvesne razlike u primeni menadžmenta, neki principi, znanja, veštine i aktivnosti kao što su: planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola, zajednički su za sve tipove organizacije. Univerzalnost menadžmenta je prikazana na ilustraciji br 6.

Ilustracija br. 6: Univerzalnost menadžmenta



Izvor: Robbins, S.P., Coulter, M. (2009). *Management 10th ed.*, Pearson Education., Upper Saddle, New Jersey

GLAVA II

FUNKCIJE MENADŽMENTA

Predmet **druge glave** knjige su funkcije menadžmenta. Planiranje je obrađeno u **prvom odeljku**, na početku druge glave prvog dela knjige gde se ukazuje da je planiranje primarna i suštinska faza menadžmenta. U **drugom odeljku** ove glave obrađeno je organizovanje kao funkcija menadžmenta. Vođenje kao funkcija menadžmenta obrađeno je u **trećem odeljku** drugog poglavlja knjige. U **poslednjem četvrtom odeljku** treće glave obrađena je kontrola kao funkcija menadžmenta.

1. PLANIRANJE KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA

Planiranje, kao faza menadžmenta, predstavlja sistematsko sagledavanje budućnosti organizacije, pri čemu je značajno da se ona stvara sadašnjom akcijom. Odluka se donosi sada a akcije će biti sprovedena u budućnosti. Planiranje je, u suštini, proces kreiranja promena, a ne zadržavanje (konzerviranje) stanja. Planiranje je aktivnost koja ima za cilj da se nešto desi što se bez njega ne bi desilo. "Planiranje omogućava da organizacija proširi svoju pažnju iznad granice tržišta na kome obavlja svoju poslovnu aktivnost u sadašnjosti" (Ćirović, M., Milisavljević, M., Pokrajac, S., Mašić, B., Heleta, M. 2009).

Planiranje predstavlja formulisanje ciljeva organizacije koordiniranih sa stvaranjem i prilagođavanjem organizacione strukture, stila vođenja i kontrole. Planske odluke su rezultat procesa planiranja. Ciljevi predstavljaju tipične planske odluke. Sve ostale planske odluke su u funkciji ciljeva. Planske odluke daju orijentir organizaciji kao i njenim članovima. "Planiranje je kontinualan proces koji se odvija u ciklusima. Ciklus planiranja započinje predviđanjem trendova, nastavlja se izborom odgovarajućih akcija i završava praćenjem efekata preuzetih akcija" (Sajfert, Z. 2002, str. 110).

U klasičnoj organizaciji i rukovođenju se smatralo da se uspešno može rukovoditi samo ako postoje dobro razrađeni i u praksi sprovedeni planovi. Planiranjem se bavila samo posebna elita za koju se smatralo da ima magičnu moć u realizaciji ciljeva organizacije. Na svim nivoima organizacione strukture postoji potreba za planiranjem.

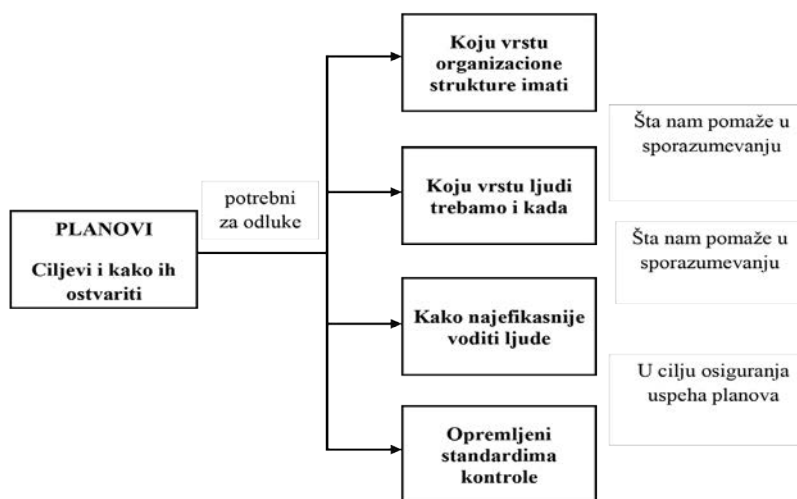
Međutim potreba za planiranjem je mnogo izraženija na višim nivoima zbog nje-
ne moći uticaja na uspeh organizacije. “Planiranjem se određuju ciljevi organizacije
i načini njihovog ostvarivanja, odnosno, utvrđuju planovi za dostizanje ovih ciljeva”
(Sajfert, Z. 2002, str. 111).

Planiranje je povezano sa centralizmom, gigantizmom, masovnom proizvodnjom,
univerzalnošću itd. Razvijeni kapitalizam je napustio tradicionalno shvatanje planira-
nja. Sve manje se u prvi plan ističe tradicionalna podela na kratkoročno, srednjoročno
ili dugoročno bilansiranje pojedinih ili ukupnih ciljeva.

U prvi plan, savremene korporacije ističu razvojnu komponentu planiranja, pa se
sve češće koriste pojmovi operativnog, strateškog ili taktičkog planiranja.

Planiranje je osnovna menadžerska funkcija koja omogućava definisanje uslova
za realizaciju strateških i operativnih ciljeva preduzeća. Proces planiranja zasniva se
na ciljevima i strategijama, odnosno razvojnoj politici preduzeća. Ciljevi, strategije i
planovi predstavljaju osnovne elemente sistema planiranja razvoja preduzeća, a sistem
planiranja s organizacijom i kontrolom ostvarenih rezultata predstavlja osnovu stra-
teškog i operativnog menadžmenta. Predviđanje ponašanja preduzeća i njegovog
okruženja uvek uključuje neizvesnost. Veoma je teško, a često i nemoguće, predvideti
ukupnost internih i eksternih činilaca koji će delovati na budući razvoj preduzeća.
Neizvesnost koju donosi budućnost možemo smanjiti korišćenjem savremenih me-
toda i tehnika. One mogu pomoći da planiranje ostane više naučno nego empirijsko.
Savremeni menadžment napušta tradicionalni i klasičan pristup planiranju, i njegovu
funkciju u rukovođenju posmatra na drugačijim osnovama.

Ilustracija 7. Planovi kao osnova upravljanja



U savremenim uslovima je iskristalisan jasan stav o tome da strategijsko planiranje može da uguši, pa čak i da poništi funkciju marketinga, kao i da je strategijski menadžment sposoban da uoči ove tendencije koje su bitan poslovni i razvojni elemenat savremenog menadžerstva. Bitna karakteristika planiranja u preduzeću trebalo bi da bude njegova marketinška orijentacija.

Preduzeće se osniva da podmiri identifikovane potrebe potrošača, odnosno korisnika usluga. Ukoliko je uspešno prilagodilo ponudu njihovim zahtevima, preduzeće u uslovima tržišne privrede ostvaruje profit. Marketing kao poslovna koncepcija i operativna funkcija prožima proces planiranja tako što pri utvrđivanju ciljeva razvoja i vrste zadataka preduzeće polazi od budućeg obima i strukture potreba na tržištu. Organizacije ne mogu opstati tako što jednostavno reaguju na nove razvojne procese tek onda kada se oni pojave. Stoga se svaka organizacija mora planski postaviti prema tržištu. U skladu sa ovim, marketing bi trebalo da prožima sve funkcije poslovnog sistema. Činjenica je da marketing ima različito mesto i značaj među poslovnim funkcijama. Tako je on u nekim preduzećima samo jedna od funkcija koje imaju podjednaku važnost.

Uzimajući u obzir fluidnost tržišta danas a i u budućnosti, a sa ciljem smanjenja nivoa neizvesnosti budućnosti sportske organizacije, valja ukazati na nekoliko utvrđenih poznatih pravila i činjenica:

- **Služba planiranja u organizaciji koja izrađuje planove na bilo kom nivou (strategijskom, taktičkom ili operativnom), čini posebne napore da istakne i dokaže da je predviđanje i utvrđivanje budućih trendova osnovna pretpostavka funkcije rukovođenja u organizaciji.**

Vrhunski rezultati se ne mogu ostvariti bez adekvatnog predviđanja budućih događaja. Ovo moraju da znaju menadžeri koji se bave planiranjem u organizacijama. Ovaj stav je davno potvrđen u praksi menadžmenta svih organizacija. Savremeni biznis je stvorio uslove za brze promene u internom i eksternom okruženju. Savremeni menadžment donosi odluke u uslovima visoke neizvesnosti, što nameće potrebu za proaktivnim menadžerima. U savremenim uslovima menadžeri se moraju osposobiti za predviđanje budućnosti kako bi pripremili svoju kompaniju da bude fleksibilna u odnosu na brze promene koje se dešavaju u spoljnom okruženju.

- **Vođenje dnevnih bitaka treba da zameni permanentno insistiranje na planskim naporima.**

Vrhunski menadžment samo na takvoj strategiji može obezbediti opstanak, progres i razvoj složenih korporacija. Navedeno pravilo ne bi trebalo biti sporno. Menadžment koji je orijentisan na plan, zahtevaće planski nastup na tržištu. U prioritetne zadatke spadaju izrada plana nastupa i osvajanja tržišta. Menadžment mora uvažiti spoznaju da je plan bitan, ali da su svakodnevne borbe koje se vode na tržištu za udovoljenje želja i potreba potrošača bitnije. Planovi se stvaraju u birokratskim grupama, često na osnovu zastarelih ili nepouzdatih informacija. Zbog toga primat treba da imaju dnevne potrebe potrošača i rešavanje njihovih problema.

- **Diktiranje intenziteta proizvodnje ne sme vršiti planski sektor, već služba otpreme, distribucije i skladištenja gotovih proizvoda.**

Savremeni menadžment je odbacio čvrste i sveobuhvatne planove na čemu je dugo vremena insistirala klasična teorija i praksa rukovođenja.

Planiranje fizičkog obima proizvodnje, dinamika i borba za realizaciju, odnosno prebačaj plana u savremenim uslovima, doživljava krah. Strategijski menadžment je u celosti usvojio ovo pravilo. Puna skladišta gotovih proizvoda, automatski zaustavljaju proizvodnju. Prazna skladišta diktiraju njenu intenzifikaciju, pa čak i uvođenje treće smene. Vrhunski menadžment je učinio značajnu inverziju redosleda i prioriteta, jer što je nekad bilo na začelju i sa podređenom ulogom u odnosu na proizvodnju, sada dobija primat i nadređenu ulogu u brojnim oblastima.

- **Formiranje planskih prodajnih cena od strane planskih službi kompanija je važno, ali primat treba dati tržištu.**

Cene se formiraju na tržištu od strane potrošača, a prodavcu ostaje da ih prihvati ili odbije. Napred navedeno pravilo je bitno, jer iscrpljivanje oko utvrđivanja cene, njene maksimalne, optimalne i minimalne granice povećava troškove. Naročito je apsurdno da planski eksperti insistiraju da se planirana prodajna cena i ostvari. Vrhunski menadžment danas je utvrdio da se cena formira na tržištu, a ne u kompaniji i da nju formiraju potrošači, umesto tradicionalnog načina poslovanja u kome su planska i kalkulatívna odeljenja imala odlučujuću reč.

- **Planiranjem se ne eliminiše rizik nego se preduzeće, odnosno korporacija osposobljavaju da preuzmu još veći rizik.**

Ovo pravilo je bitno za savremeni menadžment jer planiranje više usmerava na istraživanje budućih događaja i trendova. Kompanija, odnosno njen strategijski menadžment, kroz planiranje treba da obezbedi sopstvenu budućnost i time eliminiše svako eventualno neizvesno dešavanje u toj budućnosti. Mora postojati strategija. Bez strategije je nemoguće ne samo raditi u sadašnjosti, već ni u budućnosti. O time A. Toffler kaže: „Preduzeće bez strategije je kao avion koji, bacan vetrovima, krivuda kroz olujno nebo, izgubljen u žarištu gromova.“ Revizija tradicionalnog shvatanja planiranja ima pozitivne efekte u smanjenju troškova, ali i šire.

2. ORGANIZACIJA KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA.

Izgradnja egipatskih piramida predstavlja istorijski vredan pažnje primer organizovanja rada nad velikim brojem ljudi sa veoma niskim stepenom razvijenosti sredstava za rad. Ovaj i slični primeri iz tog perioda (izgradnja Kineskog zida) govore o ogromnim i uspešnim organizacionim naporima da se u primitivnim uslovima, uz očigledno surovu eksploataciju ljudi ostvare postavljeni ciljevi.

U svakom preduzeću, bez obzira na njegovu vrstu i veličinu, odvija se proces organizovanja. Organizovanje, kao proces, potrebno je za omogućavanje obavljanja aktivnosti, kako pojedinaca, tako i funkcionisanje celine, odnosno efikasno poslovanje preduzeća. Organizovanje, kao funkcija menadžmenta, predstavlja pojmovno određenje i optimizaciju kombinacije ljudskih i fizičkih resursa, koja će obezbediti efikasno funkcionisanje organizacije (privredne, vojne, sportske...)

Organizovanje je proces uspostavljanja organizacione strukture preduzeća. Organizaciona struktura predstavlja podelu rada, grupisanje i povezivanje poslova različitih vrsta. Isto tako, organizaciona struktura podrazumeva i delegiranje autoriteta i odgovornosti u izvršavanju zadataka i projektovanje složene strukture svih neophodnih resursa u skladnu i funkcionalnu celinu. Organizovanje treba tretirati kao jedan od osnovnih podprocesa globalnog upravljačkog procesa. Efikasno poslovanje je krajnji cilj organizovanja kao procesa. Ovaj cilj se može postići samo ako se formira odgovarajuća organizacija preduzeća, koja predstavlja rezultat procesa organizovanja. "Organizaciju preduzeća čini optimalna kombinacija i logička struktura svih potrebnih resursa, poslova i zadataka, autoriteta i odgovornosti, radnih mesta i organizacionih celina, informatičkih veza i komunikacionih kanala, itd." (Vučićević S., Jovanović P., 1999, str. 80)

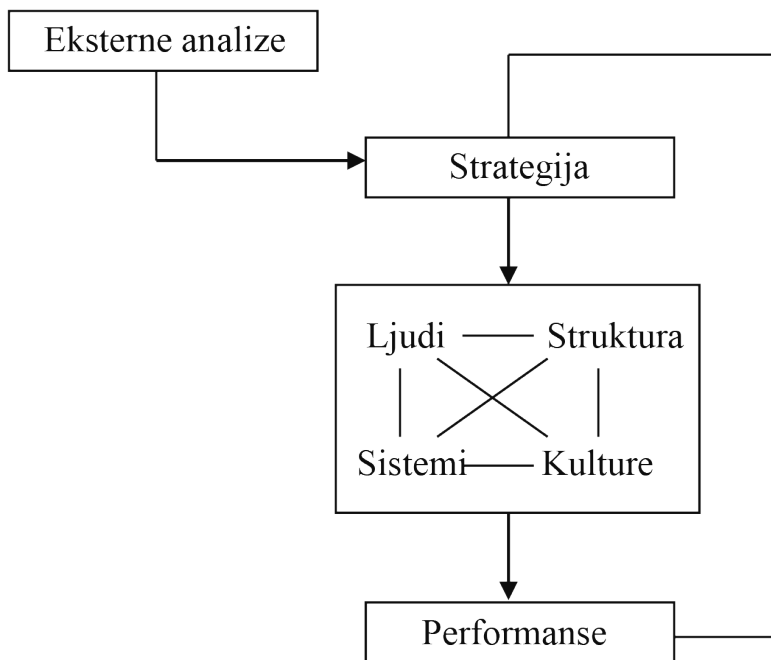
Organizacija preduzeća povezuje resurse (ljudske, materijalne, finansijske) u skladnu celinu, koja ima uslove da obavlja svoje funkcije savršeno. Tako postavljena, organizacija preduzeća omogućava preduzeću da efikasno i efektivno ostvaruje svoje ciljeve, tj. da efikasno posluje. Organizaciona struktura uglavnom predstavlja formalni organizacioni koncept.

Međutim, ne bi trebalo zapostaviti i tzv. neformalnu organizacionu strukturu koja nastaje neformalnim uspostavljanjem odnosa među skupinama ljudi (zajedničke jutarnje kafe, zajednički odlasci na izlete, intenzivnija druženja po nacionalnoj pripadnosti i slično). Neformalna organizacija može biti od pomoći kod ostvarivanja ciljeva preduzeća, kao što može biti i smetnja ostvarivanju strateških ciljeva. Povezanost strategije preduzeća i njegove organizacione strukture (slika br.10), pokazuje konceptualni okvir koji može biti korišćen da bi se identifikovale i pozicionirale komponente i njihova interakcija (David, A. 1998, str. 154).

Organizovanje je kontinuirana menadžerska aktivnost u klasičnoj organizaciji. To je i sasvim prirodno pošto je organizacija sastavni deo rukovođenja, pa je osnovni zadatak menadžera da putem organizovanja i reorganizovanja održava sistem u stanju efikasnog funkcionisanja. Menadžment ima obavezu da stalnim traženjem novih i prikladnijih formi organizovanja, usklađuje postojeće organizacione forme sa situacijama okruženja ili sistema kao celine. Zurovska koncepcija je nastojala da tzv. univerzalnom organizacijom propiše forme organizovanja svakog privrednog subjekta. Rezultat takvog stanja je poznat. Oduzimajući rukovođenju pravo da (re) organizuje organizaciju i stavljajući menadžment u podređen položaj u odnosu na organizaciju, uništilo je jugoslovensku privredu do tog nivoa da se može govoriti o

civilizacijskoj katastrofi. Po mnogim procenama, koncept univerzalne organizacije bio je katastrofalniji od posledica koje je imao II svetski rat. Savremeno shvatanje organizovanja, kao zadatka visoko profesionalnog menadžmenta, svodi se na brojna pravila.

Ilustracija 8: Radni okvir za analizu organizacije



- **Savremena organizacija je podsistem menadžmenta, tj. rukovođenja.**

Navedeno pravilo nas navodi na zaključak da su preveliki troškovi u organizaciji rezultat pre svega nedovoljnog ili neadekvatnog znanja menadžmenta, odnosno nedoslednosti u pridržavanju organizacionih propisa kompanija. Time se organizacione greške lociraju na određena mesta, što je već uslov da do grešaka u organizaciji i ne dođe, ili da se iste svedu na što manju meru.

- **Probleme i greške u organizaciji ne treba rešavati prakcističkim, dogmatiskim, pomodarskim ili stihijским, već isključivo naučnim metodama.**

Naučni pristup se zasniva na istraživačkom, analitičkom i kritičnom pristupu istraživanja organizacionih problema. Svi ostali pristupi ne obezbeđuju potpuno rešavanje problema, pa ih treba eliminisati. Profesionalno organizovanje je izgradilo i postupke rešavanja organizacionih problema. Primat se daje sistemskom, a zapostavlja nesistemski postupak u njihovom rešavanju.

- **Organizacija treba da se prilagođava čoveku, a ne čovek organizaciji.**

Tradicionalna organizacija je izgleda izvučena iz krutih ramova i u osnovi savremenog menadžmenta nastaje težnja da se ista podesi prema funkcijama i postojećim ljudima. Sve je počelo sa međunarodnim simpozijumom u gradu Nju Hempširu. U savremenoj svetskoj literaturi iz ove oblasti ideja nevidljivih energetske polja prenosi se na organizacione probleme kompanija. Ako se unutar organizacije može prepoznati energetska šema ona može poslužiti lakšem rešavanju problema.

- **Organizovanje kompanija u savremenim uslovima sve se više oslanja na analognu praksu organizovanja kao procesa, crkava, pozorišta, muzičkih ansambala, fudbalskih timova, bolnica, a mnogo manje kao interpersonalne i organizacije sa strogo formalnom strukturom.**

Takva organizacija je jeftinija.

Ovo pravilo se može nazreti u literaturi i praksi razvijenih korporacija sveta. Ono za svoju osnovu ima nematerijalni pristup. Više energije nastaje sjedinjavanjem misli u pravcu vizionarskih ciljeva. Snaga organizacije ne nastaje disciplinom, već je rezultat duhovne volje velikog broja ljudi u firmi. Zato Ditmar Gotčal (Deitmar Gottchall) i ističe da sve veći broj preduzeća počinje slično praksi velikih crkava da optimizira energetska polja volje, umesto procesa odvijanja posla. Zbog toga on u muzici, grupnom pevanju, skečevima, poeziji, pozorišnim predstavama vidi osnovno sredstvo za održavanje organizacije i smanjenje troškova.

- **Kriza savremene svetske korporacije će se uspešnije rešiti procesom decentralizacije, nego centralizacije.**

Dugo vremena je u organizacionoj teoriji i praksi vladao sindrom centralizma. Krize na makro, mezo ili mikro nivou najčešće su pokušavane da se reše centralizacijom, odnosno koncentracijom sve veće vlasti u sve manji broj ljudi. Smatralo se da je centralizam sam po sebi efikasniji i da smanjuje troškove.

Savremeni menadžment se s pravom zapitao zašto se kriza ne bi mogla rešiti i potpuno drugačijim, odnosno suprotnim metodama? I Adiz (I. Adizes) je sa pravom utvrdio da je decentralizacija neophodna svakoj organizaciji koja ima tendencije starenja i propadanja. U vezi toga on kaže da se lečenje zrele organizacije sastoji od reorganizacije za buduću decentralizaciju. Na organizacionoj karti se nanose novi entiteti: (tržišta, proizvoda, središta, profita) tamo gde će imati potrebnu pažnju. Kada se organizacija decentralizuje, od nižih se instanci hijerarhije očekuje da ispolji vođstvo, preduzimanje inicijative, motivisanje i aktiviranje podređenih da slede te inicijative. Takva praksa smanjuje troškove.

- **Savremena, organizacija u uslovima razvoja IT koja je sve prisutnija u razvijenim zemljama Zapada je nespojiva sa: gigantizmom, centralizmom, hijerarhijom vlasti, vlašću i moći u odlučivanju.**

Sedamdesetih godina XX veka nastala je osvetnička prekretnica. Sve do skoro je vladao mit o velikim organizacijama, velikim pogonima. Ekonomičnost velikih kompanija, masovne proizvodnje, primene savremene tehnike upravljanja na velikim kompanijama, razvijeni svet napušta. U Americi je došlo do opšteg smanjivanja proizvodnje u velikim kompanijama počev od gorostasnih fabrika čelika i automobila. Mali, a naročito srednji fabrikanti su ili zadržali svoje nameštenike, ili čak zaposlili i nove. Savremeni svetski menadžment u Americi je utvrdio da se mit gigantizma pomera sa velikih preduzeća, ka srednjim i malim preduzećima, kojima je mnogo lakše i efikasnije upravljati. Shvatanje napred navedene tendencije je bitno za savremenu organizaciju jer se ona direktno i pozitivno odražava na efikasnost funkcionisanja sistema, a analize pokazuju da je ova organizacija znatno jeftinija. Nestanak gigantizma i centralizma povezan je i sa nestankom, ili smanjenjem hijerarhije vlasti i moći u piramidalnoj organizacionoj strukturi. Dok su znanja i sposobnosti ne samo potrebna, već i neophodna za efikasno funkcionisanje savremenog menadžmenta, dotle je hijerarhija vlasti i moći jednih u odnosu na druge štetna i katastrofalna za efikasnost organizacije.

- **Eliminisanjem hijerarhije vlasti iz organizacije se povećava efikasnost.**

Organizacije u savremenim uslovima su skoro napustile hijerarhiju i subordinaciju. U organizaciju je konceptijski, s jedne strane, ugrađeno pravo jednih da naređuju i obaveza drugih da ta naređenja izvršavaju, sa druge strane. Danas se zahteva konkonzus kao opšte pravilo u organizaciji, institut koga je jugoslovenska teorija i praksa godinama izrugivala. U savremenoj organizaciji razvijeni su različiti metodi konkonzusa.

- **Savremena organizacija je konceptijski postavljena na osnovama funkcionisanja korporacijskog centra i „profitnog centra”.**

Na nivou korporacijskog centra se koncentrišu samo najnužnije funkcije: (razvojna, poslovna i finansijska), dok se „profitnom centru” prepušta vođenje potpune poslovne politike, raspodele itd. Time se sprovodi poznata sintagma: „Razvojna koncentracija i poslovna decentralizacija” koju je savremeni menadžment dosledno prihvatio. Primećeno je da i korporacijski centar i „profitni centar” imaju stalne promene i da se nalaze u stalnom kretanju. Jedina je izvesnost da ništa nije izvesno. Organizacija može postati samo idealni haos i ukoliko menadžment ostvari takvo stanje, ocenjuje se veoma uspešnim.

- **Organizacija u savremenim uslovima mora biti: elastična, raznolika, inovativna i globalna.**

Problematika elastičnih (adaptibilnih, fleksibilnih i drugačije nazivanih) organizacija postaje sve omiljenija u savremenom menadžmentu kako zbog upravljačke, tako i zbog izvršne strukture. Raznolikost savremene organizacije se višedimenzionalno posmatra. Jednoobraznost je katastrofa za organizaciju, ma u kojoj je dimenziji posmatrali. Savremenom menadžmentu je potrebno i značajno saznanje da se mnogo

teže upravlja sa raznolikom organizacijom, u odnosu na jednoobraznu – univerzalnu organizaciju. Univerzalnost, odnosno uniformisanost organizacije je glavna prepreka razvoju ideja. Tu je ideja da nema ideja. Shodno navedenom može se zaključiti da je jednoobraznost vezana za totalitarnu, a raznolikost za demokratsku organizaciju. Inovativna je u stvari demokratska organizacija, a deinovativna je totalitarna organizacija. Za inovativnu organizaciju treba uspostaviti razmenu ideja, što je nemoguće bez slobode. Dve ideje uvek daju novi kvalitet. Osporavanje ideja je štetno.

Globalna organizacija nema nacionalnih, lokalnih ili regionalnih predrasuda. Savremeni menadžment u organizovanju polazi od davanja primata svetskoj dimenziji organizovanja, a zapostavlja nacionalni interes i lokalnu dimenziju njenog razvoja. Globalne organizacije nastoje da angažuju najkvalitetnije kadrove. To oduzima od prakse lokalnih korporacija koje danas najodgovornija radna mesta rezervišu za pripadnike svojih nacija.

3.VOĐENJE KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA

Vođenje se definiše kao sposobnost neke osobe da utiče na druge ljude kako bi ih naterala da sarađuju i doprinesu realizaciji ciljeva organizacije i ostvarenju individualnih ciljeva, odnosno potreba. Radi toga menadžeri treba da poseduju sposobnost razumevanja ljudske individualne ličnosti. Posao menadžera nije manipulisanje ljudima već prepoznavanje onoga što ljude motiviše. Preduzeća razvijaju pravila, procedure, standarde – sve uz implicitnu pretpostavku da su ljudi u osnovi slični. Naravno, ova pretpostavka je u velikoj meri neophodna u organizacionim naporima, ali je isto važno podsetiti da su pojedinci jedinstveni – oni imaju različite potrebe, različite ambicije, različitu želju za odgovornošću, različit nivo znanja i veština kao i različite potencijale. Ukoliko ne shvate ljudsku složenost i ličnost pojedinca, menadžeri mogu pogrešno da primene opšte stavove o motivaciji, vođstvu i komunikaciji. Načela i koncepti, iako uopšteno ispravni, treba da budu prilagođeni specifičnoj situaciji. Iako se zahtevi radnog mesta obično izvode iz planova preduzeća i organizacionih planova, ova činjenica ne isključuje mogućnost usklađivanja posla i ličnosti. Merenje i korigovanje aktivnosti ljudi kroz proces vođenja je pretpostavka da menadžeri postignu željeni rezultat poslovanja. Dakle, vođenje podrazumeva moć, znanje i atraktivnost jedne osobe koja je sposobna da pridobije druge ljude za realizaciju poslovnih ideja.

Rukovođenje predstavlja najsloženiji deo organizacionog menadžmenta. Mnogi rukovodioci su uspešni ili neuspešni iz razloga koji često nisu potpuno razumljivi. Uspeh se najčešće povezuje sa ličnim osobinama rukovodioca, njihovom prirodom, opštim znanjem, iskustvom i stručnošću.

Na rezultate rukovodeće funkcije utiču i drugi činioci, kao što su:

- sistem nagrađivanja,
- radne sposobnosti radnika,
- interesantnost posla,
- sistem zaštite radnika, i slično.

Za povećanje efikasnosti rukovođenja može se koristiti bogata poslovna praksa. Efikasniji su oni rukovodioci koji su uspješnije kombinovali radnu disciplinu, organizaciju rada i svoj odnos prema podređenima – saradnicima.

Rukovodioci koji shvate značaj kadrovskih potencijala, mogu efikasnije uticati na povećanje motivacije radnika, kao i na povećanje produktivnosti i ukupne poslovne efikasnosti. Poslovna praksa ističe osam osnovnih elemenata uspešnog rukovođenja:

- delegiranje ovlašćenja,
- zapošljavanje optimalnog broja radnika i kontrolu njihovog rada,
- uspostavljanje efikasne organizacione strukture,
- definisanje razvojne politike,
- efikasno odlučivanje,
- nagrađivanje zaposlenih kao stimulacija za radne rezultate,
- podizanje morala i entuzijazma kod zaposlenih i
- dovođenje i zadržavanje kvalifikovanih i sposobnih radnika i saradnika u organizaciji.

Time što se bazira na moći da obično bez prisile utiče na druge, liderstvo proizvodi energiju koju je nužno iskoristiti kroz adekvatno vođenje poslovnih procesa za efikasnost ostvarivanja misije preduzeća. "U tom smislu, liderstvo i menadžment se posebno apostrofiraju i dovode u vezu u smislu da liderstvo rezultira u kreiranju atraktivne strategijske vizije promena, dok je menadžment taj koji, kroz planiranje, organizovanje i kontrolu transformacionih procesa, iste materijalizuje u očekivane rezultate" (Todorović, J. 2003, str.543).

Liderstvo i menadžment, ističu neki istraživači, otuda moraju biti balansirani jer nije dobro imati previše liderstva, a premalo menadžmenta ili obrnuto. U prvom slučaju ćemo imati previše oslobođene energije, odnosno ideja, koje će se, u nedostatku racionalnog upravljanja njihovom implementacijom, rasipati, te dominaciju efektivnosti nad efikasnošću, dok će se u drugom slučaju javljati posno, striktno upravljanje zbog procenjenog značaja efikasnosti (obavljanje poslova na pravi način), a potcenjen značaj efektivnosti (izbor pravog područja delatnosti). Osnovne komparativne karakteristike između lidera i menadžera prikazane su na sledećoj slici. (Pearce, J., Robinson, R., 1989, str. 421).

Dakle, liderstvo podrazumeva sposobnost inspirisanja ljudi i stvaranje entuzijazma i stvaralačke atmosfere, sa participacijom u kreiranju i realizaciji vizije, misije, ciljeva i zadataka preduzeća. "Liderstvo je funkcija vođenja koja se isključivo odnosi na ljude i rad sa ljudima, dok se menadžment bez liderstva odnosi na upravljanje poslovima" (Galogaža M. 2002, str. 366).

Ilustracija br. 9: Karakteristike lidera i menadžera

L I D E R	M E N A D Ž E R
Duševan	Uman
Vizionar	Racionalan
Strastan	Konsultativan
Kreativan	Uporan
Fleksibilan	Rešava problem
Inovativan	Analitičan
Hrabar	Strukturiran
Imaginativan	Obazriv
Eksperimentiše	Autoritativan
Inicira promene	Stabilizuje
Lična snaga	Poziciona moć

Karakteristike koje treba da ima dobar lider menadžer su sledeće:

- govori istinu,
- priznaje grešku,
- ispravlja greške drugih,
- priznaje svoje neznanje,
- obezbeđuje dobre saradnike,
- ispunjava obećanja,
- motiviše saradnike za inovacije,
- nagrađuje rezultate rada,
- toleriše svoje radnike kada greše,
- skreće pažnju svojom zainteresovanošću,
- samouveren je,
- otklanja sumnju ličnim primerom,
- u svakom trenutku ima pametne ideje (Đorđević, B. 1998, str.243).

Vođenje, kao faza menadžmenta, prisutno je u svakoj organizaciji. Bez vođenja poslova nije moguće efikasno vođenje poslovanja bilo koje organizacije, pa i sportske. Ovo se odnosi na organizacije, kako u konvencionalnom, tako i u stratezijskom menadžmentu. Vođenje ima svojstva po kojima je prepoznatljivo: tehnologija vođenja, proces vođenja... U klasičnim organizacijama u vođenju prevladavaju formalni, interpersonalni i hijerarhijski obrasci. U demokratskim organizacijama, vođenje se zasniva na individualnim ciljevima, potrebama i motivima članova organizacije. Kod ovih organizacija povezivanje i delovanje je neformalno. Nezavisno od toga o kakvom se pristupu vođenja radi, njegovi glavni elementi su uvek: odlučivanje, izvršavanje zadataka pomoću drugih ljudi i motivisanje članova organizacije.

- **Vođenje, kao funkcija menadžmenta, je od vitalnog značaja za svaki sistem.**

Ono je put ka opstanku ili propsti organizacije (stvar života i smrti). Uspešnim vođenjem osvajaju se visovi, a menadžment dobija priznanja, poput dobijanja generalskih zvezdica u ratnim dejstvima. Neuspešnim vođenjem preduzeće završava svoj životni ciklus. Tako se gubi ono što je godinama sticano i to zbog jedne ili više grešaka, što za poraz svakako nije bitno. Razumevanje pravila broj jedan je neophodno da bi se shvatila i ostala pravila. U protivnom, organizaciju čeka sankcija od strane konkurencije tj. protivnika. Pobiće menadžment koji uvažava i poštuje navedene konstatacije.

- **Strategijski menadžer je odgovoran ako odluka nije jasna.**

Ali, ako je odluka jasna, a ista nije izvršena, krivi su neposredni rukovodioci. Treba proveriti odluku i utvrditi da li je ona pravilno shvaćena. U proveru treba tražiti da odluku objasne lica koja su: najmlađa, najneiskusnija i najneinteligentnija. Ovo treba vešto raditi kako primena navedenih pravila ne bi bila kontraproduktivna.

- **Demokratija u odlučivanju, disciplina u izvršavanju.**

U međuodnosu odlučivanja i izvršavanja dešava se da jedan broj menadžera pravi kardinalne greške. Neki menadžeri žele da budu efikasni tako što će primenjivati "demokratiju u odlučivanju i u izvršavanju". Tada obično nastaju anarhija i dezorganizacija. Drugi svoju efikasnost vide u diktaturi, smatrajući da ona donosi uspešnost u odlučivanju i usmerava izvršavanje. Ovakvo opredeljenje menadžera stvara uslove za diktaturu u celoj organizaciji, a ni jedna diktatura, pa ni ova, nikada nije donosila ni dobro, ni efikasnost. Zaključak je jasan. Demokratije u odlučivanju i disciplina u izvršavanju. Ovo pravilo treba primenjivati u vođenju porodice ali i u vođenju organizacije na svim nivoima. Suština ovog pravila je stvaranje propulzivnosti ideja znatno pre donošenja neke odluke. Upravo iz tog razloga, uspešni menadžeri mudro nastoje da prikupe mišljenja od svih struktura, a posebno ona koja su u suprotnosti sa njihovim mišljenjem. Zato mnogi autori podvlače da je vođenje u stvari posedovanje veštine da se između više mišljenja izabere najbolje. Kada se odluka donese, ona se, svakako, mora izvršiti. Pri tome se primenjuju sva raspoloživa sredstva kako bi se ona dosledno realizovala. Bez ostvarivanja odluke ne može se obezbediti ni svrha odlučivanja. U slučaju da se ne insistira na potpunom izvršenju odluke, odnosno ukoliko se odluke ne izvršavaju, onda je besmisleno i donositi iste.

- **Savremeni menadžment mnogo više sluša, a mnogo manje priča**

Da bi se realizovalo pravilo broj tri, potrebno je pridržavati se pravila broj četiri. U razvijenim zemljama Zapada, na visokim poslovnim školama poseban značaj ima sposobnost slušanja. Kod njih je prvi korak saznanja upravo pojedinačno slušanje i osluškivanje korporacije. Mudar menadžer ne očekuje informaciju. On po nju odlazi svakodnevno u pogone, na gradilišta, u kancelarije itd. Ako menadžer primeti da se zaposleni u organizaciji grupišu, tiho govore, šušaju... dolazi do zaključka da postoji nezadovoljstvo koje treba identifikovati i dati mu dijagnozu. U procesu osluškivanja, za organizaciju su mnogo bitnije loše, nego dobre vesti. Razlog je jednostavan: mnogo se teže dolazi do loših vesti nego do dobrih. Zato menadžeri treba da izgrade svoje veštine za stvaranje protoka loših informacija.

- **Mudrost odlučivanja želi i zahteva da se dobro potvrde jake tačke njihove organizacije i slabe tačke kod konkurenata.**

Uspešno vođenje se može ostvarivati na različite načine. Jedni će dolaziti do vrha savlađivanjem, a drugi će to postići tako što će zaobići prepreke. Kod prvih su mogućnost i verovatnoća malo verovatne, dok zaobilaznje stvara veću verovatnoću do uspeha.

Može se sa sigurnošću tvrditi da angažovanjem jakih snaga jedne kompanije na slabe strane protivničke konkurencije dovodi do realizacija ciljeva i uspeha. Uspeh je veći u slučaju da konkurentska firma ima nebranjene tačke, a vešt menadžer ima svoje jake snage (kvalitet, cene, rokovi...) koje usmerava na slabe i nebranjene tačke konkurencije. Da bi se ostvarilo i praktično realizovalo ovo pravilo potrebno je precizno saznanje o tajnosti, lukavstvo i mudrost u vođenju, odnosno odlučivanju. Rezervna rešenja moraju biti predviđena odlukom bez korekcije.

Naročito se smatra kao bitna sposobnost menadžmenta da se prilagođava situaciji kroz menjanje malih stvari sa ciljem da glavni ciljevi ostanu nepromenjeni ili samo neznatno okrnjeni.

- **Vođenje je veština ostvarenja rezultata posredstvom drugih**

Analize brojnih rukovodilaca (poslovođa, projektanta, srednjih rukovodilaca itd.) dolaze do saznanja da od dobrih stručnjaka mogu, i kako mogu, da postanu loši menadžeri.

Analize su pokazale da su neki visoko stručni projektanti dobro projektovali ali nisu bili dobri upravljači. Oni mnogo rade, ali uspešno nazaduju. Što više rade, menadžeri sve više zaostaju, što je brzina veća, vraćanje unazad je brže. Svaka organizacija, odnosno zadatak, zahteva odgovarajuće rukovodstvo.

Savremena praksa menadžmenta je pokazala da svaki koncept menadžmenta ne odgovara svakoj organizaciji. Organizacija mora da koncipira primeren i uravnotežen menadžment prema svojim specifičnostima. Danas bivše zemlje real socijalizma iz pomodarstva nastoje da angažuju vrhunske menadžere iz razvijenih zemalja Zapada. Kao što slab menadžment u jakoj organizaciji ne doprinosi efikasnosti, tako ni jak

menadžment u slaboj organizaciji ne znači mnogo. Praksa istraživanja je došla do dragocenih saznanja da kombinacija vrhunskog menadžmenta i prosečne organizacije stvara uslove u organizaciji. S druge strane, kombinacija slabog menadžmenta i vrhunskih ili natprosečnih radnika stvara uslove i dovodi do neposlušnosti, pošto pametniji radnici neće slušati upravljačku strukturu sa nižim sposobnostima. Za korporaciju je značajno da strategijski menadžment ne bude detaljista. U tom smislu, ne bi bilo dobro da vodi računa o malim, a da velike stvari zapostavi.

- **Efikasno vođenje zahteva formulisanje sopstvene strategije, taktike i operatike.**

Izvršavanje putem drugih je složena i naporna aktivnost. Savremeni menadžment radi svojom glavom, ali tuđim mišićima. Za ostvarivanje ciljeva organizacije potrebni su strategija, taktika i operatika. Krajnji cilj je biti iznad proseka, sa težnjom ostvarenja vrhunskih rezultata. U strategiji vođenja mora biti ugrađena i zaštita vrhunskog menadžmenta od odgovornosti. Mudar menadžer mora obezbediti da se u rukovodećoj strukturi ne izvršavaju odluke za koje se zna da su loše. Potčinjeni rukovodilac je dužan da odbije izvršavanje svakog naloga u kome je očigledno da donosi gubitke. Time se eliminiše pasivnost u izvršavanju naloga. Potčinjeni rukovodioci će izvršiti pasivno naređenje samo onda kada je strategijski menadžer do detalja upoznat sa stanjem stvari i po ponovljenom pismenom nalogu. U takvim slučajevima praktikuje se da rukovodilac, koji izvršava nekoristan nalog, o istom izveštava upravni odbor korporacije.

- **Da bi nemoguće postalo moguće, menadžment mora motivisati.**

Motivacija zaposlenih nema veliki značaj za menadžment. Međutim za zaposlene znači sve. U vezi sa tim američki savetnik za preduzeća i profesor na Stanford Univerzitetu R. Mekferson (R. McFerson) ističe: „Najuspešnije rukovođenje preduzećem sastoji se jednostavno u tome da se najmanje polovina svojih saradnika srednjeg nivoa pomakne za stepenicu više.“ Istraživači u Institutu za demoskopiju u Nemačkoj utvrdili su da „60% rukovodilaca motivaciju smatra svojim najvažnijim zadatkom“. Ne motivisanje zaposlenih u organizaciji je najveća greška, kao i što ih nepravilno ili nedovoljno motivišu. Za zaposlene u organizaciji nisu važne samo novčane nadoknade i novac već priznanje, uvažavanje i sloboda stvaralaštva. U savremenim uslovima nije lako motivisati zaposlene. Menadžment mora da uzme u obzir želje pojedinaca za ostvarenje motiva (napredovanje, bolji uslovi života i rada, zarade itd.) i realizaciju ciljeva preduzeća. Menadžeri moraju da poseduju dovoljno mudrosti i lukava kako bi motivisali zaposlene i izgradili kriterijume tog motivisanja kao i dovoljno svesti da bi shvatili da jedino uspeh organizacije omogućava motivisanje i stimulisanje.

- **U procesu motivisanja nastoj da uspostaviš najjednostavnije odnose između stimulansa i rezultata rada.**

Menadžeri koji motivisanje postavljaju na takvim osnovama da izvršilac može sam da odredi stimulaciju koja odgovara njegovim rezultatima rada su najuspešniji. Menadžment treba da shvati da svaki stimulator vremenom gubi svoje stimulativno dejstvo. Vremenom nastaju devijacije u funkcionisanju stimulacije.

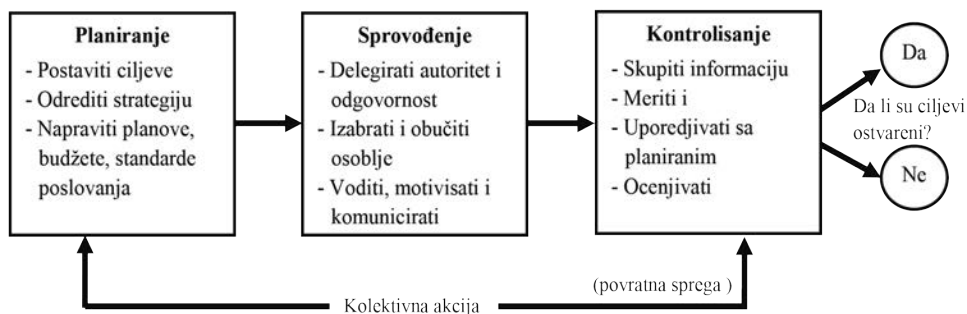
Nameće se zaključak da treba regulisati stimulisanje. Menadžment koji primenjuje autokratski sistem rukovođenja i primenjuje vlast u realizaciji ciljeva kao meru za sprečavanje grešaka primenjuje sankcije.

4.KONTROLA KAO FAZA MENADŽMENTA.

Kontrola je integralni deo procesa menadžmenta. Ona obezbeđuje blagovremene informacije o ostvarenim ili potencijalnim devijacijama ostvarenja od plana, odnosno željenih rezultata. Kontrola je u direktnoj vezi sa procesom planiranja, tako što planske budžete, planske odluke i odabrane ciljeve sprovodi u specifične standarde poslovanja.

Dakle, može se reći da kontrola predstavlja upoređivanje onoga što smo planirali prema onome što smo izvršili. Uspešnost kontrole, pored ostalog, zavisi od egzaktne merljivosti postavljenih zadataka. Naredna slika prikazuje mesto i ulogu kontrolisanja u ukupnoj menadžerskoj aktivnosti organizacije (Daniel A., Wren, D. 2001, str. 439).

Ilustracija 10: Kontrolisanje i proces menadžmenta



Dobar sistem kontrole obezbeđuje menadžmentu blagovremene informacije o eventualnim odstupanjima od planova tako da se one mogu napraviti. U slučajevima kad su odstupanja velika i same planove treba korigovati.

Kontrola utvrđuje uzroke i veličinu nastalih odstupanja i izveštava menadžment ili njegovo okruženje o nastalim promenama. Bez kontrolne funkcije ne može se aktivirati proces menadžmenta. Kontrola uključuje tri osnovne grupe aktivnosti: (1) definisanje i razvoj standarda, (2) utvrđivanje ostvarenih rezultata i upoređivanje sa željenim, odnosno planiranim, i (3) preduzimanje korektivnih akcija u slučaju nepoželjnih devijacija ostvarenja od plana.

Standardi su željene karakteristike izlaznih rezultata organizacije. Oni se mogu definisati za: (1) prodaju, (2) dobit, (3) produktivnost, (4) fluktuaciju...

Standardi se izražavaju u obliku: (1) kvaliteta, (2) kvantiteta, (3) ekonomskih rezultata, (4) troškova, i (5) vremena.

Pri postavljanju standarda, često se javlja problem merenja pojedinih ciljeva ili karakteristika izlaza. Kada organizacija uspostavi standarde, mora razviti mehanizam za njihovo upoređivanje. Upoređivanje se može vršiti sa: (1) planiranim rezultatima, (2) ostvarenim rezultatima iz prošlosti, i (3) rezultatima drugih – konkurentskih organizacija.

Ako se varijacije nalaze u tzv. “zoni indiferencije”, nije potrebno preduzimati nikakve korektivne akcije. Menadžment kontrole može obuhvatiti: (1) ulaganja, (2) rezultate, (3) odnose rezultata prema ulaganjima, (4) poslovne funkcije, i (5) neposredne izvršioce.

Linijski menadžment kontroliše izvršenje operativnih zadataka. On kontroliše radni proces, radne rezultate i motivaciju, troškove i produktivnost rada. Funkcionalni menadžment kontroliše rezultate i troškove organizacionih celina (marketing, nabavka, finansije, kadrovi i proizvodnja) i njihov doprinos ostvarenju operativnih i strateških ciljeva. Proces kontrole se može posmatrati kao proces koji se odvija u pet faza.

Prvi korak jeste odrediti šta će se meriti. Procesi i rezultati moraju biti objektivni i konzistentno merljivi. Fokus bi trebalo da bude na najznačajnijim elementima u procesu – na onima koji su u najvećoj korelaciji sa troškovima.

Drugi korak je uspostavljanje standarda rezultata. Oni su mere prihvatljivih rezultata. Standardi ne moraju biti definisani samo za finalni rezultat, već i za međufaze procesa proizvodnje. Šire posmatrano, standardi odražavaju projekcije i očekivanja u vezi sa ostvarivanjem ciljeva, kao i uloženi napori.

Treći korak procesa kontrole je kreiranje sistema merenja ostvarenih performansi. Sistem merenja mora biti unapred definisan.

Četvrti korak je upoređivanje ostvarenih učinaka sa prethodno utvrđenim standardima i normama. Ovo je ključna faza u procesu kontrole. U ovoj fazi se dolazi do saznanja da li postoji razlika između stvarnih i planiranih veličina.

Peti korak je preduzimanje konkretnih akcija koje se definišu kao promene koje čine menadžeri firme u načinu funkcionisanja organizacije, u cilju da se osigura efikasnije i efektivnije dostizanje ciljeva. Korektivne aktivnosti ponekad mogu biti jednostavne, a ponekad veoma kompleksne.

Savremeni menadžment sve više razvija autokontrolu. Opšte je nastojanje da se kod svakog pojedinca razvija svest o kontroli i samokontroli. Za kontrolu kao funkciju rukovođenja bitna su pravila koja menadžment mora imati u vidu ukoliko želi da organizacija efikasno funkcioniše.

- **Svaki pojedinac koji zna da se njegov posao ne kontroliše, sklon je njegovom zanemarivanju.**

Istraživanja pokazuju da što je menadžer na višem nivou hijerarhijske piramide to vremenom sve više zanemaruje kontrolu, što dovodi do povećanja entropije same kontrole. Nesređenost kontrole može se povećati i suvišnim detaljisanjem, što negativno utiče na poverenje izvršioca. Naročito su apsurdne kontrole u kojima se kontroliše način odnosno forma, a ne suština ostvarenja cilja. Zato je veština rukovođenja da iznađe pravi način vršenja kontrole.

- **Unutar organizacije primat treba dati računovodstvenoj, a u okruženju marketinškoj kontroli.**

Vrhunski menadžment ne sme sve kontrolisati, jer za to ne samo da nema potrebe, već bi takvim načinom rada ugušio organizaciju. Ali, za povremene računovodstvene kontrole i za permanentne izveštaje iz računovodstva, odnosno sa tržišta menadžer mora imati vremena. Nepoštovanje ovog pravila može dovesti do nesagledivih posledica. Kontrolu sopstvenih proizvoda, usluga i uspešnosti organizacije, menadžer može vršiti putem tzv. marketinške kontrole. Savremeni menadžer nastoji da ne čita sve, ali menadžer mora čitati marketing poruke. Pod njima podrazumevamo ne samo zahteve, želje, primedbe, sugestije, već i probleme potrošačkog auditorija. Nema efikasnijeg načina od marketinške kontrole. Mudrost nalaže da se čitanje marketinških poruka vrši sistematski i temeljito, zbog čega menadžeri određuju i posebne ekipe eksperata za njihovu analizu.

- **Ne kontroliši da pronađeš grešku, već organizuj kontrolu da bi grešku sprečio.**

„Kada bi na zemlju došao kakav inteligentni posmatrač sa Marsa ili Venere i kada bi mu se pružila prilika da izuči rad svih krupnih koncerna (privatnih i državnih) i to sa stajališta njihovih poslovanja, sve mi se čini da bi mu najviše upalo u oči nešto što zapravo bode oči. Njihova potpuna istovetnost”, konstatacija A.M.E. Palmera (A.M.E. Palmer) koja bi se pre svega mogla odnositi na kontrolu. Kompletni timovi kontrolora su pravili velike napore da lociraju greške nastale nekoliko godina ranije, a koje nisu imale gotovo nikakvog uticaja na ne(uspešnost) poslovnih rezultata kompanija. I ako je praksa pokazala da se greškama nije moglo ništa promentiti ili dobiti, utrošeni su veliki resursi (vreme, energija, troškovi...).

U savremenim uslovima menadžeri organizuju kontrolu kao funkciju menadžmenta, da bi sprečili grešku. Uslov da bi je sprečile je njen pronalazak. U svojoj koncepciji funkcionisanja organizacije mora se ugraditi regulator koji upozorava na nastalu grešku. Pored datog signala, regulator može i zaustaviti proizvodnju, zato što je proizvodnja nečega što već ima grešku besmislena.

- **Rigorozna kontrola troškova, umesto kontrole ljudi.**

Troškovi su sadržaj rukovođenja. Sa svakom organizacijom se može rukovoditi, ali se sa svakom organizacijom mora rukovoditi sa najmanjim troškovima. Samo je to uslov za opstanak, progres i razvoj organizacije. Zbog toga se kao imperativ nameće

rigorozna kontrola troškova, poput „ceđenja vode” iz suve drenovine, umesto kontrole ljudi koja sve više pokazuje svoje kontraprodukte.

Analizom elemenata menadžmenta može se doći do neospornih zaključaka:

- menadžment je upravljačka tehnika korišćenja resursima u cilju realizacije ciljeva poslovanja organizacije,

- menadžment kao profesija svodi se na osnovne menadžerske funkcije (funkcija planiranja, organizovanja, vođenja, koordiniranja i kontrole). Svaka menadžerska radnja ili menadžerski poduhvat manje-više sadrži navedene sadržaje,

- na svim nivoima korporacija ima svoje menadžerske koncepcije (mikro, mezo i makro nivoi).

Ostvareni rezultati organizacija zavise od utvrđenog skupa međusobno zavisnih i često oprečnih ciljeva. Ciljevi se formiraju planiranjem, a njihovu realizaciju obezbeđuje funkcija organizovanja. Ove dve funkcije su međusobno zavisne i uslovljavaju jedna drugu. Nema organizacija bez planiranja, niti funkcionisanja bez ciljeva. Na osnovu informacija o ciljevima utvrđuju se oblici aktivnosti za pojedine procese organizacije. Za kontrolu i korekciju ponašanja organizacije potrebne su informacije o ciljevima i ostvarenjima. Između funkcije planiranja i funkcije organizovanja postoji čvrsta međusobna povezanost. Usklađivanjem mogućnosti i potreba organizacije, utvrđuju se struktura, vrednost i značaj pojedinih ciljeva. Ciljevi treba da odražavaju željeno stanje sportske organizacije i svih interesenata. Optimalnost predstavlja značajan kriterijum kod određivanja ciljeva, a njihovo dostizanje je u interesu organizacije i njenih radnika.

Informacije o ciljevima i ostvarenjima mogu zajedno predstavljati meru efikasnosti, odnosno meru dostizanja ciljeva. Sintezom ovih informacija istovremeno se posmatraju mogućnosti i ostvarenja, definisani zadaci i njihovo izvršenje, što je značajno za funkciju menadžment kontrole. Sintezom ciljeva i ostvarenja, na osnovu kriterijuma efikasnosti, povezuju se dve funkcije: optimalno iskorišćenje raspoloživih mogućnosti organizacije, na osnovu skupa njenih unutrašnjih faktora i menadžmenta, koje su različite po sadržaju i vremenu njihove realizacije, ali koje su istovremeno čvrsto povezane i proizilaze jedna iz druge. Nije neefikasan samo menadžment koji ostvaruje gubitke u poslovanju, već i onaj koji ne ostvaruje odgovarajuće rezultate. Cilj menadžmenta je da spreči gubitke kao i neadekvatne rezultate. Značajna pretpostavka navedenog kriterijuma efikasnosti je merljivost odgovarajućih pokazatelja poslovanja. Možemo izmeriti koliko smo isporučili gotovih proizvoda našim potrošačima, ali ne možemo meriti ugled koji smo postigli. Kontrola ostvarenja definisanih ciljeva predstavlja osnovni oblik menadžerske kontrole.

2.

SPORT I MENADŽMENT

Sport je na početku XXI veka veoma važna društvena pojava, a sportski pokret poseban fenomen savremenog sveta. To potvrđuje publika koja nekad broji čak i do 100.000 gledalaca na utakmicama pojedinih sportskih klubova i reprezentacije. Veliki sportski događaji (Olimpijske igre, Svetska prvenstva u fudbalu...) putem televizijskih prenosa prati preko tri milijarde svetskog stanovništva. Sport postaje fenomen kojim se mora upravljati. Nameće se potreba za upravljanjem sportskim organizacijama, sportskim događajima i sportskim objektima. Formulisanje, vrednovanje i implementacija strategije su od posebnog značaja za funkcionisanje sistema sporta u celini.

Materija u drugom delu knjige je podeljena na četiri glave. Treća glava, koja nosi naslov "Menadžment i strategija", bavi se odnosom između menadžmenta i strategije i u njoj su obrađena značajna pitanja, i to: strategijski menadžment i primena strategije u teoriji i praksi. Nakon pojmovnog određenja i analize strategijskog menadžmenta, definisana je strategija i njena primena u teoriji i praksi. Ukazano je na značaj i formulisanje strategije, objašnjeno upravljanje procesom implementacije strategije, i pojašnjen razvoj upravljanja njenim procesom. Četvrta glava, koja nosi naslov "Priroda i karakter menadžmenta u sportu", bavi se pojmovnim određenjem i definisanjem menadžmenta u sportu, specifičnostima procesa menadžmenta u sportu, istorijskim razvojem menadžmenta u sportu i predmetom menadžmenta u sportu. Peta glava, "Sport i sportska organizacija", bavi se pojmovnim određenjem sporta i njegovim karakteristikama, vrši se klasifikaciju sporta, analizira sportsku organizaciju kao organizacioni sistem i analizira evropski model sporta i razvoj sporta u Srbiji. U šestoj glavi drugog dela knjige govori se o menadžerima u sportu. Posebna pažnja je posvećena pojmovnom određenju i ulozi menadžera u sportu; menadžerskim nivoima u sportskoj organizaciji; menadžerskim timovima u sportu; zadacima, sposobnostima i znanjima menadžera sportskih klubova; trenerima kao menadžerima; uslugama u sportu i menadžerima i PR menadžerima u sportu.

GLAVA III

MENADŽMENT I STRATEGIJA

U **trećoj glavi knjige** obrađeni su menadžment i strategija i prikazana njihova interakcija. Kao socijalna tehnologija menadžment, predstavlja način da se određena zamisao (cilj) ostvari upotrebom drugih ljudi. Menadžment je proces koji ima sledeće funkcije: planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola. U procesu planiranja donose se planske odluke. Strategija je jedna od važnih odluka. Strategija je u strategijskom menadžmentu suštinska odluka. Strategija se nalazi u samom centru strategijskog menadžmenta. Strategijski menadžment je menadžment vođen strategijom a njegove osnovne faze su formulisanje, vrednovanje i implementacija (primena) strategije.

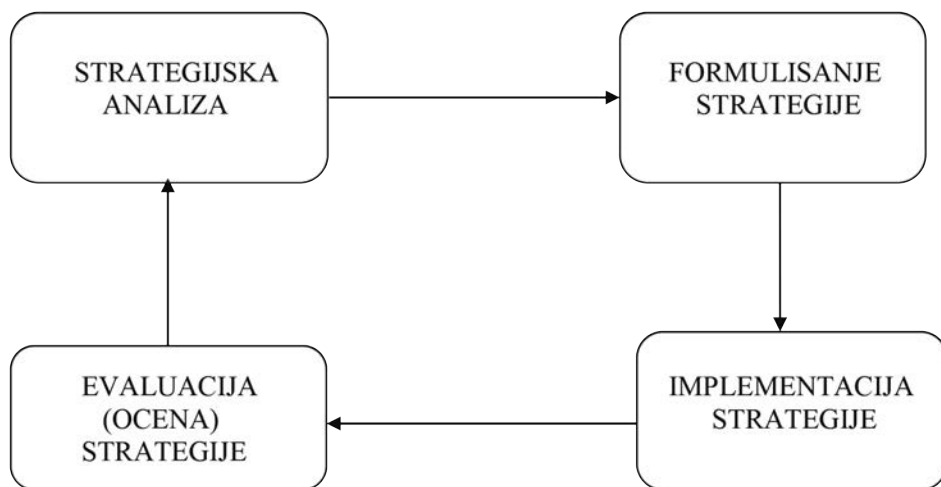
Prvi odeljak treće glave posvećen je strategijskom menadžmentu. U **drugom odeljku** obrađena je strategija u teoriji i praksi i obrađena su značajna pitanja kao što su: pojam i važnost strategije, definisanje strategije, formulisanje i nivoi strategije i na kraju razvoj upravljanja implementacijom strategije.

1.STRATEGIJSKI MENADŽMENT

Strategijski menadžment kao proces obuhvata sledeće aktivnosti: analiza trenutne situacije, formulisanje konkretne strategije, sprovođenje strategije, pri čemu se one ocenjuju ili menjaju u skladu sa potrebama. Ove aktivnosti strategijskog menadžmenta se u literaturi sreću kao:

- 1) situaciona analiza
- 2) formulisanje strategije,
- 3) implementacija (primena) strategije i
- 4) evaluacija (ocena ili vrednovanje) strategije.

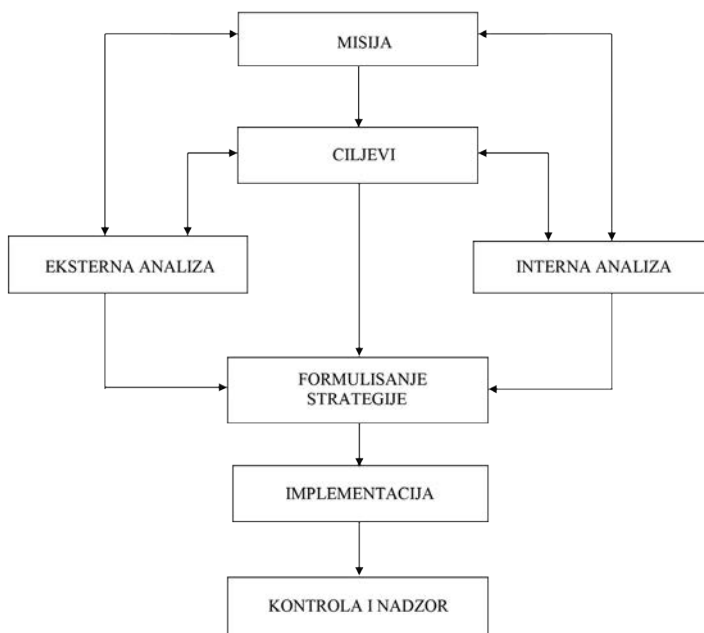
Ilustracija br. 11: Klasičan pristup strategijskom menadžmentu



Osnovne karakteristike strategijskog menadžmenta:

- Strategijski menadžment je po prirodi interdisciplinaran - nije orijentisan ni na jednu poslovnu oblast organizacije;

Ilustracija br. 12: Strategijski menadžment



- Strategijski menadžment je eksterno orijentisan - podrazumeva interakciju organizacije sa njenim eksternim okruženjem;
- Strategijski menadžment je istovremeno i interno orijentisan - podrazumeva analiziranje specifičnih resursa i kapaciteta, odnosno sposobnosti date organizacije;
- Strategijski menadžment podrazumeva usmerenost organizacije na budućnost, bilo da ta budućnost znači donošenje odluka o proizvodnji jednu nedelju unapred, godišnjim ciklusima finansijskog planiranja ili značajnim dugoročnim promenama linije proizvodnje i ciljnog tržišta organizacije.

Proces strategijskog menadžmenta u sportu počinje sa definisanjem vizije i misije sportske organizacije-kluba. Vizijom i misijom se definiše svrha postojanja sportske organizacije, sa osvrtnom na koristi koje ona donosi svim ciljnim klijentima. Nakon formulisanja misije, pristupa se definisanju ciljeva. Ciljevi predstavljaju konkretizaciju misije, odnosno ono što sportska organizacija želi da ostvari. Ciljevi mogu biti interni i eksterni, dugoročni ili kratkoročni, ograničeni na kupce, finansijski...

Rezultati interne i eksterne analize omogućavaju sportskoj organizaciji da stekne bolju sliku o sebi, svom okruženju i da na najbolji način definiše generalnu strategiju sportske organizacije.

Sa rastom i razvojem organizacije (njenim povećanjem) javljaju se novi zadaci menadžmenta. Novi izazovi se odražavaju na donošenje odluka i na način realizacije strategije. Da bi organizacija, u savremenim uslovima, obezbedila vitalnost, njen menadžment mora da reaguje pravovremeno kao i da svojim aktivnostima utiče na promene u okruženju.

Novonastala situacija zahteva strategijsko razmišljanje i primenu poslovne strategije u izboru i formulisanju dugoročnih ciljeva i načinu njihove realizacije. Drugim rečima, novonastala situacija od menadžmenta organizacije zahteva strategijsku viziju razvoja organizacije, kao i proces upravljanja promenama kako bi se postigla efikasnost i efektivnost upravljanja organizacijom (<http://edukacija.rs/poslovne-vestine/menadzment/strategijski-menadzment>)

Strategijski menadžment kao koncept uključuje, pored strategijskog planiranja kao njegove suštinske faze, i strategijsku akciju i to u uslovima kada se sredina brzo menja uz porast otpora sredine.

Strategijski menadžment je zasnovan na osnovu povratne sprege koja karakteriše i usmerava strategije i akcije. Od razvijenosti strategijskog menadžmenta u organizaciji zavisi njena efektivnost.

Strategijski menadžment uključuje: (1) razmišljanje, (2) odlučivanje i (3) akciju za stvaranje konkurentске prednosti. Isto tako, strategijski menadžment omogućava strukturne promene u organizaciji.

Strategijski menadžment kao koncept uključuje sledeća područja aktivnosti.

- analizu,
- izbor i
- promenu.

Analiza. Analiza kao područje strategijskog menadžmenta je potrebna za razumevanje zbivanja u sredini. Ovo se posebno odnosi na tržište proizvoda i usluga preduzeća (organizacije).

Izbor. Izbor kao područje aktivnosti strategijskog menadžmenta oslanja se na analizu stvaranja vizije koju omogućavaju izbori i razumevanje realnih alternativnih pravaca.

Promena. Promena kao područje aktivnosti strategijskog menadžmenta predstavlja svrhu analize i izbora. U slučaju da primena odabranog procesa ne obezbedi željene pozicije aktivnost se ne ocenjuje, niti se može ocenjivati pozitivno pa su neophodne strategijske promene.

Kao specifičan sistematski pristup, strategijski menadžment podrazumeva:

(1) pozicioniranja organizacije, svake pa i sportske putem strategija planiranja sposobnosti i (2) blagovremenog strategijskog i operativnog upravljanja koje mora biti realno.

Strategijski menadžment predstavlja zaseban proces menadžmenta i najčešće se definiše kao proces usmeravanja aktivnosti organizacije, pri čemu se na osnovu predviđanja šansi i opasnosti (eksterno okruženje) i dobrih i loših strana (interno okruženje) organizacije identifikuju osnovni faktori poslovnog uspeha svake organizacije, pa i sportske.

Kao ključni aspekti strategijskog menadžmenta se mogu izdvojiti:

- postavljanje ciljeva,
- formulisanje strategije,
- implementacija strategije i
- strategijska kontrola.

U turbulentnoj sredini, kakva je danas, strategijski menadžment predstavlja osnovu usmeravanja poslovanja svake organizacije. Strategijski menadžment odnosno menadžment vođen strategijom, uključuje donošenje važnih odluka o misiji, ciljevima, pravcima i načinima njihovog postizanja, alokacije resursa, kao i stvaranje uslova za sistem podrške.

Strategijskim menadžmentom se bave strategijski (top) menadžeri. Razlog tome je što strategijski menadžment zahteva poznavanje organizacije i internog i eksternog okruženja u celini. Odlučivanje iz domena strategijskog menadžmenta ima dugoročne posledice za rast i razvoj svake organizacije i njen ukupni uspeh. Strategijsko odlučivanje ima širok prostorno-vremenski i dug horizont i viziju strategijskih promena.

Kao menadžment vođen strategijom, strateški menadžment uzima u obzir interese, značaj i odnos snaga većeg broja stejkholdera koji mogu direktno ili indirektno da utiču na ukupan uspeh organizacije.

Isto tako, zadatak strateškog menadžmenta kao specifičnog koncepta jeste da izbalansira zahteve efikasnosti i efektivnosti u poslovanju organizacije.

Tri ključna segmenta aktivnosti organizacije, koja su međusobno povezana, uključena su u proces menadžmenta:

- Strateška analiza podrazumeva analizu predviđanja opšteg i konkurentskog okruženja. Ova analiza obuhvata analizu raspolaganja organizacije (resursna mogućnost) i analizu snaga glavnih stejkholdera.
- Strateški izbor podrazumeva identifikovanje, opis i ocenu strateških opcija, ali i izbor strategije organizacije.
- Strateška implementacija se odnosi na stvaranje uslova kako bi se strategija prevela u akciju, bez koje se ne mogu ostvariti odabrani ciljevi organizacije.

2. STRATEGIJA U TEORIJI I PRAKSI

2.1. Pojam i značaj strategije

Termin strategija koristi se već dugo. Strategija predstavlja važnu tačku menadžerske aktivnosti. Važan element u rukovođenju uspešnom organizacijom je osećaj za formulisanje, vrednovanje i primenu strategije.

Pod osećajem za strategiju podrazumeva se da je strateški (top) usaglašen sa pravcem kojim njihova organizacija pokušava da krene. Značaj nekih ideja o tome gde i kako organizacija želi da se takmiči je u tome što daju samopouzdanje menadžerima i ohrabruju ih da donesu odluku o alokaciji resursa. Time takođe stiču uverenje o svrsishodnosti posla koji obavljaju. Budućnost je, uglavnom, neizvesna pa nije moguće racionalno analizirati ambijent organizacije na način koji omogućava jednu, ispravnu strategiju za posao koji obavljaju. Međutim, kad je korporacija suočena sa nepredvidivošću i složnošću strateškog problema, bilo kakav osećaj usmerenosti u poslovanju je, ipak, bolji od nikakvog osećaja. Može se poći od jedne činjenice: da ne postoji pravi odgovor strategije. Dobro smišljena, pa i jasno argumentovana strategija neće biti za korporaciju najbolja strategija. Ona može ponuditi nekoliko dobrih rešenja od kojih svako može imati dobre i loše strane. Međutim, glavni element kvalitetnog upravljanja aktivnostima u organizaciji danas jeste da se menadžment složi u kom pravcu želi da vodi korporaciju. Kada se postigne to shvatanje, proces rukovođenja se svakodnevno odvija lakše.

Ako imamo jasan i jedinstven stav u kom pravcu želimo da krenemo, sa više samopouzdanja ćemo donositi teške operativne odluke i vršiti alokaciju i odabir resursa.

Termin strategija mnogo je stariji od menadžment discipline u čijem se nazivu pojavljuje. O strategijskom upravljanju kao posebnoj disciplini počinje da se govori tek od druge polovine XX veka, dok se termin strategija prvi put koristi još pre nove ere, u staroj Grčkoj. Pojam potiče od reči „strategos” koja je označavala funkciju komandujućeg u vojsci, da bi se kasnije njen sadržaj proširio i na njegove „veštine”, tj. njegove lične sposobnosti i umeće da komanduje na bojnom polju. U vreme Aleksandra Velikog (oko 330 p. n. e.) pojam strategije je u ovom kontekstu nešto proširen i preciziran. Njime je označena opšta sposobnost korišćenja vojnih „resursa” (ljudi, opreme i sl.) u savladavanju neprijatelja i stvaranju jedinstvenog sistema vladanja osvojenim područjima. U menadžment literaturi koncept strategije je uveden sredinom pedesetih, da bi poslednjih godina postao jedna od njenih nezaobilaznih tema kojoj se pridaje sve veći prostor i značaj.

Sinergija, ili „zajednička nit”, ili interne veze, jesu pandan, ali ujedno i komplement eksternoj usmerenosti strategije. Ova dimenzija omogućava ispunjenje njene interne integrativne funkcije: povezivanje ukupnih inputa organizacije (objektivnih i subjektivnih) u jedinstven sistem (celinu) i obezbeđivanje konzistentnosti i zajedničke usmerenosti akcija različitih delova preduzeća ka zacrtanom cilju. Sinergijski koncept se zasniva na pretpostavci da je efektivnost sistema (integrisanih delova) preduzeća veća unego što je efektivnost njihovog „prostog” zbira.

Postavljanje strateškog pravca za neko preduzeće je najsloženiji posao sa kojim se suočava menadžerski tim. Bitni razlozi za formulisanje strategije:

- strategija je vezana za budućnost,
- postoji mnogo puteva koje bi preduzeće moglo da sledi,
- preduzeća rade u dinamičnom, konkurentskom okruženju,
- svaki menadžer koji se bavi strategijom ima svoje stavove i motive, koji mogu, a ne moraju biti eksplicitni,
- u odlučivanju o strategiji, pojedinac je ograničen svojim prethodnim iskustvima, pristrasnostima i predrasudama.

Mnoga preduzeća pokušala su da se nose sa neizvesnom budućnošću koristeći sistem planiranja. U pojednostavljenom sistemu to je samo alternativni način finansijskog planiranja budžeta. Jer, i kad je plan najdetaljniji, sve njegove osobine su samo produžene faze analize, stvaranje opcija i procene, što dovodi do detaljnog plana sprovođenja. Sistemi planiranja opravdano su kritikovani. Mnogi stariji top menadžeri prihvatili bi sisteme planiranja kao ritual jednog preduzeća, koji je uglavnom vođen nerealnim ciljevima performansi preduzeća i koji retko dovodi do realizacije.

Nažalost, iskustvo planiranja uticalo je na mišljenja mnogih top menadžera i njihov odnos prema strategiji. Stariji top menadžeri moraju da donose strateške odluke. Oni nisu u prijatnoj poziciji akademskog posmatrača koji, iako može da naglasi kako je to sve složeno, uvek može da zaobiđe problem. Suština rada iskusnijih top menadžera jeste da se bore sa problemima strategije.

Neke značajne karakteristike strategije:

Strategija postavlja pravac. Glavna uloga strategije jeste da nacрта pravac organizacije da bi ona kohezivno plovila kroz svoje okruženje. Strateški pravac može da služi kao niz naočnjaka koji kriju potencijalne opasnosti. Otisnuti se na unapred određen kurs u nepoznate vode jeste savršen način da naidete na santu leda. Iako je pravac važan, ponekad je bolje pomerati se polako, korak po korak, gledajući napred, ali ne predaleko, kao i na svaku stranu, tako da ponašanje može da bude promenjeno za tren.

Strategija koja se fokusira na napor. Ova strategija zagovara koordinaciju aktivnosti. Bez strategije koja stavlja težište na napor može da usledi kaos, pošto ljudi vuku u bezbroj različitih pravaca. Homogenost mišljenja se rađa kada je napor previše pažljivo usmeren. Može se desiti da nema periferne vizije koja bi otvorila druge mogućnosti. Data strategija može da postane odviše teška za ugradnju u tkivo organizacije.

Strategija definiše organizaciju. Strategija nudi ljudima stenografski način kako bi shvatili sopstvenu organizaciju i da bi je razlikovali od ostalih. Strategija obezbeđuje značenje, kao i pogodan način da se shvati šta organizacija radi. Definirati jednu organizaciju preostro, može da znači definisati je prejednostavno, ponekad do tačke stereotipa, pri čemu se može izgubiti bogata kompleksnost tog sistema.

Strategija obezbeđuje doslednost. Strategija je neophodna kako bi smanjila dvosmislenost i obezbedila red. U tom smislu, strategija je kao neka teorija: saznavna struktura koja pojednostavljuje i objašnjava svet i time omogućava aktivnost. Mora da se shvati da je svaka strategija, kao i svaka teorija, uprošćavanje koje obavezno iskrivljuje stvarnost. Strategije i teorije nisu same po sebi realnost, nego samo predstave (ili apstrakcije) stvarnosti u mislima ljudi. Niko nikada nije dodirnuo ili video strategiju. To znači da svaka strategija može da ima efekat pogrešnog i iskrivljenog predstavljanja. To je cena posedovanja strategije.

Strategija, kao poslovna odluka obuhvata i organizaciju i okolinu. Glavno razmišljanje o strategiji tiče se čvrste veze i neodvojivosti organizacije i okruženja. Strategija je potrebna organizaciji da bi se prilagodila okruženju koje je promenljivo.

Strategija ima složenu strukturu. Svaka promena stvara neobične kombinacije okolnosti u organizaciji. U tom kontekstu, strategija gubi određene elemente, postaje neprogramirana, nerutinska i ne može se ponoviti.

Strategija vrši uticaj na organizaciju i njeno ukupno stanje. Strategijske odluke tretiraju se kao dovoljno važne da bi uticale na dobrobit organizacije u celini.

Strategija u sebi sadrži sadržaj i proces. Studija o strategiji sadrži: preuzete aktivnosti (sadržaj strategije), procese donošenja odluka o konkretnim aktivnostima i njihovoj primeni.

Strategije nisu nesumnjivo promišljene. U literaturi se nailazi na stavove da mogu biti različite jedne od drugih: nameravajuća, nastajuća i realizovana strategija.

Strategije se formulišu i implementiraju na različitim nivoima. Firme imaju: (1) korporativnu strategiju (opredeljenje u kom će biznisu biti) i (2) strategiju poslovanja (kako će konkurisati u biznisu).

Strategija podrazumeva brojne i raznolike procese razmišljanja.

Strategija, kao planska odluka, sadrži u sebi koncepcijske i analitičke vežbe. Neki teoretičari ističu analitičku dimenziju kao važniju od ostalih dimenzija. Međutim, daleko veći broj smatra da je stvaranje koncepcije (koju izvođe lideri organizacije) u srcu formiranja strategije.

Odsustvo strategije ne mora uvek da dovede organizacije do neuspeha. Namerno odsustvo strategije može podstaći preduzeće na veću prilagodljivost. Organizacije mogu izgubiti sposobnost eksperimentisanja i inoviranja zbog stroge kontrole i značajnog oslanjanja na formalizovane procedure.

Ne primenjuje se strogi sistem strateškog odlučivanja. Ovakav ambijent može stvoriti uslove da "buka" ostane i dalje u organizacionim sistemima, a bez nje strategija dobija svojstvo specijalizovanog recepta koji smanjuje fleksibilnost i blokira učenje i prilagođavanje.

Glavna uloga strategije u organizacijama je da ona rešava krupna pitanja tako da ljudi mogu napredovati sa malim detaljima - usmeravanje i usluživanje klijenata umesto vođenja debate o tome koja su tržišta najbolja.

Čak i top menadžeri, u datom kontekstu, moraju veći deo svog vremena posvetiti napredovanju upravljanja u svojim organizacijama; oni ne mogu taj kontekst stalno dovoditi u pitanje. Postoji tendencija da se top menadžer predstavlja kao strateg, kao neko ko tamo gore smišlja velike ideje, dok svi drugi, i njihova razmišljanja, predstavljaju samo velike detalje te velike ideje. Ali posao uopšte nije takav. Veliki deo posla ima veze sa malim detaljima, kao što su učvršćenje postojeće perspektive, stvaranje obaveza koje razvijaju kontakte da bi se učvrstile postojeće pozicije, i tako dalje. Problem ovde, naravno, leži u tome što se situacije vremenom menjaju – okruženje se destabilizuje, nestaju niše, otvaraju se prilike. I tada sve ono što je konstruktivno i efikasno, u vezi sa jednom utvrđenom strategijom jeste odgovornost. Zato, mada je koncept strategije ukorenjen u stabilnosti, mnogo toga u izučavanju strategije težište stavlja na promenu. Ali, dok se do formule za stratešku promenu može lako doći, do upravljanje tom promenom, posebno kada ona uključuje pomeranje perspektive, dolazi se teško. Samo ohrabrivanje strategije da nastavi s tim - njena prava uloga jeste da zaštiti ljude u organizaciji od skretanja - zaustavlja njihovu sposobnost da odgovore na promene u okruženju. Drugim rečima, snabdevanje novim alatom je skupo, naročito kada je u pitanju ljudski um, a ne samo mašine koje treba nabaviti.

Tako zaključujemo da su strategije organizacijama ono što su naočnjaci konjima: one ih teraju da idu ravnom linijom, pri čemu se gotovo i ne obraća pažnja na periferne vizije. Sve ovo vodi do našeg konačnog zaključka koji glasi da strategije mogu da budu od vitalnog značaja za organizaciju i kada su prisutne, ali i kada ih nema.

2.2. Definisanje strategije

Definisanje strategije nije lak posao. Njeno precizno pojmovno određenje smatra se veoma teškim zadatkom za teoretičare iz oblasti menadžmenta, pa i za ostale autore iz različitih naučnih disciplina koje se bave organizacijama i njihovim ponašanjem. Termin se upotrebljava u različitim kontekstima što dovodi do pretpostavke o različitom obuhvatu i sadržaju pojma. Pored često prisutnih kognitivnih i semantičkih problema, uzrok konfuzije i nerazumevanja je objektivna složenost kategorije strategije uopšte, a posebno u okviru teorije i prakse upravljanja organizacijom.

Poznati teoretičar iz oblasti menadžmenta Draker, među prvima je dao definiciju menadžmenta kao načina na koji organizacija u svojoj praksi odgovara na pitanja (Drucker, P.1954): koja je naša sadašnja i šta će biti naša buduća delatnost ili posao?

Isto tako, Alfred Čandler je među prvima eksplicitno definisao strategiju kao: način određivanja bazičnih dugoročnih ciljeva preduzeća, usvajanje pravaca njegovog razvoja i alokacija resursa neophodnih da se postavljeni ciljevi ostvare (Chandler, A., 1962).

Čandlera je posebno interesovala međuzavisnost organizacione strukture preduzeća i strategije. Ovaj odnos je detaljno analizirao na primerima razvoja. Osnovni predmet interesovanja Čandlera je bio međusobni odnos organizacione strukture i strategije.

U vezi sa tim, postavljena je u istoriji poznata teza po kojoj struktura sledi strategije. Po ovoj tezi, organizacione promene u preduzeću nastaju kao posledica strategije. Paralelno sa tim sama strategija se formuliše pod uticajem okruženja i predstavlja sredstvo kojim se preduzeće prilagođava.

Uzročno-posledični sled odnosa je, dakle: promene u okruženju – promena strategije – promena strukture. Organizacija koja na promene iz okruženja ne reaguje promenom strategije, niti promenama u organizacionoj strukturi, dovodi sebe u opasnost od neprilagodljivosti i gubitaka (finansijskih i drugih), te joj može biti ugrožen i sam opstanak. Predmet Čandlerovog interesovanja, dakle, nije bila strategija (ili u ovom kontekstu, tačnije, strategijsko ponašanje preduzeća) kao samostalni fenomen, već kao izvedeni, mada ključni faktor organizacionih transformacija preduzeća u toku njegovog razvoja.

Autori koji su među prvima uveli u menadžment literaturu koncept strategije kao posebnu temu, i za koje se smatra da su stoga postavili temelje razvoja „strategijskog upravljanja” kao nove discipline, jesu K. Andruvs (K. Andrews) i I. Ansof (Igor Ansoff). Andruvs je svojom definicijom objedinio gornje pristupe i uključio u njih kako pitanje „domena” poslovanja tako i ciljeve i instrumente da se oni ostvare: „... Strategija je set („pattern”) zadataka, ciljeva, svrhe i osnovnih politika i planova za njihovo ostvarenje, prezentovanih tako da se njima definiše osnovni posao u kome se kompanija nalazi ili u kome će biti, kao i tip firme koja jeste ili će postati ...” (Andrews, K. 1971).

Ansoffov pristup ima, takođe, naglašeno upravljački (menadžerski) fokus. On strategiju definiše kao upravljački instrument kojim se obezbeđuje „zajednička nit” („Common Thread”), a u praksi operacionalizuje kao set pravila kojima se, s jedne strane, definiše način uspostavljanja odnosa sa eksternim okruženjem („šta” i „kako” proizvoditi, „kome” i „gde” prodati, „kako” steći konkurentsku prednost), a sa druge strane, određuje način na koji se uspostavljaju interni odnosi i procesi (Ansoff, I. 1965).

Definicija koncepta strategije američkog autora menadžmenta, H. Mintzberga (H. Mintzberg), predstavlja svakako jedan od relevantnijih pokušaja da se ovakva situacija prevaziđe. Poseban kvalitet njegovoj definiciji daje njena višedimenzionalnost, tj. pokušaj da se u nju uključe najznačajnije komponente prisutne u ranijim radovima iz ove oblasti, i da se ona tako učini u što je moguće većoj meri celovitom. Po uzoru na poznatu „4 P” definiciju marketing koncepta, Mintzberg je formulisao „5 P” definiciju strategije preduzeća. Strategija se definiše kao kategorija čiji se sadržaj može posmatrati kroz sledećih pet dimenzija:

1. plan,
2. specifični strategijski manevar,
3. konzistentno faktičko ponašanje u dužem periodu,
4. pozicija u eksternom okruženju i, konačno,
5. perspektiva u kojoj preduzeće kao kolektivni organizam sagledava okruženje.

Polazeći od osnovnih ideja sadržanih u stavovima navedenih autora, pokušaćemo da razvijemo definiciju zasnovanu na njene dve „generičke” dimenzije:

- strategija kao način faktičkog konzistentnog ponašanja organizacije u dužem vremenskom periodu, i
- strategija kao menadžerski (upravljački) instrument, kojim se integrišu resursi organizacije i obezbeđuje njihovo angažovanje na način kojim se razvoj organizacije usmerava u željenom pravcu (prema postavljenim ciljevima).

Razlika između ovih dimenzija strategije nije sadržinska već je, pre svega, formalna i metodološka. U tom kontekstu prva po svojoj prirodi predstavlja predmet istraživanja deskriptivnih i tzv. „pozitivističkih” disciplina, tj. disciplina koje se bave istraživanjem faktičkog ponašanja preduzeća u određenim domenima. Njihov cilj je da ukažu na načine na koje se preduzeća ponašaju i da eventualno identifikuju pravila i zakonitosti po kojima se to dešava – teorijski pristup. Druga dimenzija je predmet preskriptivnih disciplina, a njihov cilj je da, s jedne strane, stratezima pruži preporuke i sugestije o tome koje odluke i na koji način da ih donose u konkretnim situacijama u praksi poslovanja preduzeća i ujedno, sa druge strane, da im obezbedi instrumente za njihovu efikasnu implementaciju – upravljački pristup.

U novijoj literaturi prisutan je trend da se ova dva koncepta sve više povezuju i integrišu. Jedan od najefektivnijih i po mnogo čemu najuspešnijih pokušaja ove vrste dao je harvardski profesor M. Porter (M. Porter). On polazi od ključnih koncepata disciplina teorijske ekonomije, pre svega, ekonomike industrije, koji pretpostavljaju da su determinante ponašanja svih subjekata ekonomskog života, pa i preduzeća, faktori iz eksternog okruženja. Najvažniji među ovim faktorima su tzv. „sile konkurencije”, tj. strukturne dimenzije tržišta. Reakcije ili „odgovori” preduzeća na eksterne „signale” istovremeno predstavljaju osnov za teorijska uopštavanja, ali i za izbor između alternativa strategijskog ponašanja (strategije) u konkretnim okolnostima. Uprkos opštoj teorijskoj usmerenosti, kod definisanja strategije Porter se nije suviše zadržavao na njenom teorijskom aspektu. On insistira na dva globalna elementa strategije: ciljevima i sredstvima za njihovo ostvarenje: „Konkurentna strategija je kombinacija rezultata (cilja) kome se teži i sredstava (poslovne politike) kojom se ona ostvaruje...” (Porter, M. 1980).

Koncept strategije ćemo dalje razmatrati u kontekstu pomenutih dimenzija (oblika „ponašanja” i upravljačkog instrumenta), da bismo konačno došli do odgovarajuće definicije strategije. Pre nego što ponudimo jednu od mogućih celovitih definicija strategije kao koncepta strategijskog ponašanja preduzeća, izdvojićemo i posebno elaborirati nekoliko njenih ključnih komponenti ili dimenzija. One se verovatno ne mogu zaobići u bilo kojoj budućoj definiciji koja bi imala ambicije da bude sveobuhvatna i celovita, bez obzira na njenu konačnu formu i sadržaj.

Prisustvo planske komponente podrazumeva da u strategijskom ponašanju preduzeća postoji element svesne svrsishodnosti, koji se manifestuje u planiranom nizu ciljno orijentisanih koraka i akcija preduzeća. Ova svrsishodnost, pretočena u unapred pripremljeni niz konkretnih mera i akcija, može da bude izražena u obliku određene vrste planskih dokumenata (to podrazumeva da se strategija javno prezentuje u preduzeću u formi unapred postavljenog plana), ali može da bude i samo implicitno prisutna u „ponašanju” preduzeća. U tom slučaju subjekti procesa, pre svega top menadžeri, plan koji inače imaju jasno artikulisan u svojim glavama, ne saopštavaju ostalim akterima (nižem menadžmentu, osoblju, radnicima ili eksternim subjektima), tako da ovi praksu u preduzeću povremeno doživljavaju kao niz nepovezanih akata. U kojem će se obliku planska komponenta konačno artikulisati i primeniti u konkretnom preduzeću, zavisi od niza objektivnih i subjektivnih faktora:

- upravljačkog stila stratega,
- tradicije u preduzeću,
- karaktera upravljačkih ciljeva i funkcije koje im se u preduzeću daju (na primer, da li se želi da se „javno” deklarisanim planskim ciljevima motivišu i usmere akteri njihove realizacije ili se, zbog konfliktnosti interesa internih koalicija, oni ne objavljuju javno, da bi se izbegli mogući sukobi),
- karaktera eksternog okruženja (stepena njegove turbulencije), itd.

Konzistentnost u nizu preduzimanih akcija, koraka i događaja u „istoriji” preduzeća, kao komponenta se, naravno, samo uslovno može odvojiti od prethodne, planske. Ove dve komponente se, stoga, mogu smatrati različitim pojavnim oblicima ili aspektima istog fenomena.

Prvi oblik, pre svega, odražava stanovište stratega i može se smatrati pogledom „iznutra”, sa kojim se sagledavaju unutrašnji procesi planiranja i donošenja odluka.

Drugi odražava stanovište eksternog posmatrača, koji „spolja” sagledava i ocenjuje razvoj preduzeća. Njime se fokus preusmerava sa unutrašnjih procesa planiranja na njegove konačne efekte. „Čiste” forme predstavljaju, s jedne strane, strategiju koja je realizovana tačno prema prethodno formulisanom planu, a s druge, strategiju koja je rezultat eksternih tokova i pukog prilagođavanja preduzeća koje se odvija spontano, kao deo objektivnog toka eksternog okruženja. U prvom slučaju preduzeće je, uslovno govoreći, subjekt svog razvoja, a u drugom objekat. Ovakve situacije su, naravno, metodološke konstrukcije – u realnom životu one se po pravilu kreću između ovih ekstrema.

Strategija se vrlo često definiše kao način na koji preduzeće uspostavlja svoj odnos sa užim i širim eksternim okruženjem, tj. način na koji konfiguriše svoje resurse i sposobnosti, da bi „odgovorilo” na šanse i pretnje koje se pojavljuju u okruženju. Ova dimenzija strategije ujedno predstavlja i sastavni deo diferenciranja strategijskih i operativnih odluka: operativno odlučivanje i celokupni proces ovog tipa upravljanja se dominantno odnosi na interna pitanja (na primer, način korišćenja opreme, radne snage, organizovanja i slično). Strategijsko upravljanje i odlučivanje se, s druge strane, odnosi na pitanja načina i oblika uspostavljanja odnosa sa eksternim okruženjem: na primer, izbor i promena proizvodnog asortimana, izbor tržišnih segmenata na kojima će se on plasirati, izbor oblika tehnološkog razvoja preduzeća, itd.

Polazeći od navedenog, može se, sa pretenzijama celovitosti i sintetičnosti, u meri u kojoj je to moguće u sadašnjem momentu razvoja discipline, ponuditi jedna od mogućih definicija koncepta strategije preduzeća, kao specifičnog oblika njegovog „ponašanja”:

Strategija preduzeća je planski ili spontano određen, hijerarhijski strukturiran, konzistentan i ciljno orijentisan način ponašanja preduzeća u dužem vremenskom periodu i ujedno oblik internog objedinjavanja i usmeravanja akcije zaposlenih, delova preduzeća i poslovnih funkcija, kojim se ono, na adekvatan način angažujući resurse, pozicionira u okruženju.

Analogno definiciji strategije kao oblika strategijskog ponašanja preduzeća, prezentovana je i definicija strategije kao upravljačkog instrumenta. Naime, najpre su navedene osnovne komponente koje bi celovita definicija koncepta strategije u funkciji upravljanja preduzećem morala da ima, a zatim je izvedena i odgovarajuća definicija.

Generičkim komponentama strategije kao upravljačkog instrumenta, obično se označavaju sledeće tri: (1) oblast ili domen poslovanja preduzeća, (2) trajna konkurentska prednost, tj. način njenog sticanja i (3) rast preduzeća, tj. njegovih poslovnih aktivnosti.

Komponentom, oblast ili domen poslovanja, operacionalizuje se pitanje eksterne orijentacije iz napred navedene definicije, tj. konkretizuje se deo eksternog okruženja koji će preduzeće da „zauzme” svojom poslovnom aktivnošću. Njome se takođe daje odgovor i na pitanje: kojom delatnošću se preduzeće bavi ili, preciznije, sa stanovišta tržišne orijentacije: u kojem je poslu. Uobičajeni način određivanja oblasti poslovanja preduzeća sadrži dva kriterijuma ili dimenzije: prvi je proizvod, a drugi tržište. Definicijom, dakle, treba odrediti o kojoj se proizvodnji radi (proizvodu, tehnologiji i sl.), kao i na kojem tržištu (tržišnim segmentima) se ona plasira. Ukoliko se radi o preduzeću sa samo jednim proizvodom (što je u savremenim tržišnim privredama izuzetak), to se svodi na određenje proizvoda i tržišta (globalnog ili nekog od njegovih segmenata); ako se radi o multiproizvodnom, odnosno preduzeću sa više poslovnih aktivnosti, onda to u suštini podrazumeva definisanje njegovog proizvodnog (poslovnog) portfolia.

Trajnom konkurentskom prednošću se definiše način na koji preduzeće u prethodno definisanim oblastima poslovanja zauzima odgovarajuću poziciju, a zatim i na koji se suočava sa neposrednim konkurentima. U ovom domenu postoji veliki stepen usaglašenosti u stanovištima pojedinih autora - razlike su više u nijansama i akcentima nego u sadržini, i odnose se na određivanje izvora konkurentске prednosti i na načine njihovog razvoja i korišćenja. Jedna grupa autora akcenat stavlja na usaglašenost angažovanih resursa („snage i slabosti”) u odnosu na karakteristike okruženja („šanse i pretnje”). Druga grupa akcenat stavlja na način angažovanja sredstava, i to pre svega imajući u vidu (po toj osnovi) sticanje specifičnih sposobnosti kojima se stiče nadmoć u odnosu na rivale. Poslednji pristup je veoma aktuelan i trenutno ga zastupaju najuticajnije konsultantske kuće, s tim da svaka od njih zastupa njegove određene podvarijante. Nešto stariji koncepti ukazuju na potrebu razvijanja tzv. „distinktivnih kompetentnosti”, a najnoviji (oni koji se mogu smatrati poslednjim konsultantsko menadžerskim „hitovima”) ukazuju na „jezgra kompetencije” firme kao osnove za efektivno suprotstavljanje rivalima. „Jezgro kompetencije” kao poseban koncept elaborira veliki broj uticajnih autora iz oblasti menadžmenta, ali se među njima G. Hamel (G. Hamel) i C.K. Prahalad (C.K. Prahalad) mogu smatrati najkonsekventnijim. Oni su polazeći od njega razvili originalni pristup kojim se menja način gledanja na strategiju preduzeća uopšte: njime se npr. akcenat pomera sa konkurisanja proizvodima na konkurisanje kompetencijama, sa razvoja portfolia proizvoda ili poslova, na razvoj „portfolio kompetencija”, sa konkurisanja za sadašnji profit, na konkurisanje za budući profit, tj. na sposobnosti da se u narednom periodu u budućim poslovima „rezerviše” svoj deo profita, itd.

Prvi tip definicije stavlja, dakle, akcenat na pozicioniranje, dok se posedovanje odgovarajućih sposobnosti i resursa da se to učini uzima kao dato. Drugi tip definicije stavlja akcenat na način sticanja ovih sposobnosti, dok se njihovo efektivno angažovanje u okruženju podrazumeva. Štaviše, ono podrazumeva da se sredstva angažuju upravo tako da se steknu i unapređuju ove posebne sposobnosti.

Pažnja i energija stratega je i dalje usmerena na eksterna događanja i rivale, ali sada sa mnogo više ambicije da se na njih aktivno utiče, da se pozicija i odnosi preduprede tako da krajnji čin - suočavanje finalnih proizvoda na tržištu - bude samo verifikacija ranije borbe za sticanje sposobnosti da se odgovarajući proizvodi razviju i plasiraju.

Ovaj pristup je od velikog značaja s obzirom na nove perspektive i „uglove” gledanja na (u osnovi) „stare” stvari, mada realno ne postoje velika odstupanja i kolizije između ova dva pristupa. Štaviše, njihovo bi objedinjavanje bilo osnova za značajno unapređenje „klasičnog” koncepta konkurentske prednosti u okviru kojeg bi se poseban akcenat stavljao na pitanja kao što su razvoj odgovarajućih sposobnosti da se one steknu imajući u vidu proaktivan, dinamičan pristup sa orijentacijom na dugi rok. Na ovaj način shvaćen, i zatim u praksi primenjen koncept konkurentske prednosti mogao bi da bude veoma efektan upravljački instrument u sučeljavanju preduzeća sa tržišnim rivalima.

Rast preduzeća, naročito u nešto starijoj literaturi (iz 60-ih i 70-ih godina) definiše se kao jedna od generičkih komponenti strategije preduzeća. U novijoj literaturi uobičajeno je da se rast vezuje za posedovanje i manifestaciju trajne konkurentske prednosti. Naime, rast je samo posledica te činjenice; ili obrnuto: opadanje aktivnosti je posledica njenog odsustva. U svakom slučaju, potpuna definicija strategije podrazumeva i opredeljenje stratega u vezi sa promenama dimenzije poslovnih aktivnosti preduzeća: njihovog rasta, stagniranja (očuvanja postojećeg nivoa) ili smanjivanja.

Konačno, na osnovu analize ovih komponenti, može se izvesti i odgovarajuća definicija strategije kao menadžerskog instrumenta:

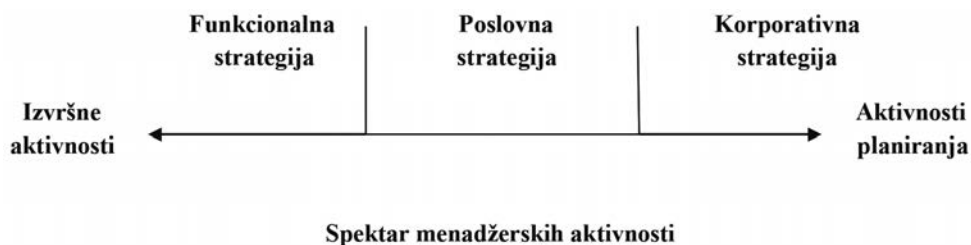
Strategija je plan akcije za realizaciju prethodno postavljenih ciljeva preduzeća; njen osnovni sadržaj čini izbor poslovnih delatnosti-poslova, uspostavljanje odgovarajućih odnosa između njih; definisanje načina sticanja odgovarajućih sposobnosti u najširem smislu kao osnove za sticanje konkurentske prednosti na izabranim respektivnim tržištima i opredeljenje u vezi sa promenama veličine delova ili preduzeća kao celine.

2.3. Formulisanje i nivoi strategije

Pri formulisanju strategije veoma je važno da se definišu nivoi organizacije na kojima se strategija formuliše. Strategija se formuliše za nivo preduzeća kao celine. Međutim, mnoga velika diverzifikovana preduzeća u razvijenim tržišnim privredama formulišu strategiju na:

1. korporativni,
2. poslovni i
3. funkcionalni nivo.

Ilustracija br. 13: Menadžerske aktivnosti i nivoi strategija



Korporativna strategija određuje misiju korporacije i poslove u koje ona želi da uđe. Tako se u diversifikovanoj kompaniji ona odnosi na brojne proizvode, na veći broj industrija, više tržišta i na različite tehnologije. Ona određuje na koji način bi trebalo da se ostvare strateški ciljevi i kako bi u skladu sa tim trebalo upravljati pojedinim poslovima. Tržišta se sagledavaju sa perspektivom do pet godina. Pri tome se korporativni strateg suočava sa problemima portfolia poslova i alociranja resursa na ove poslove.

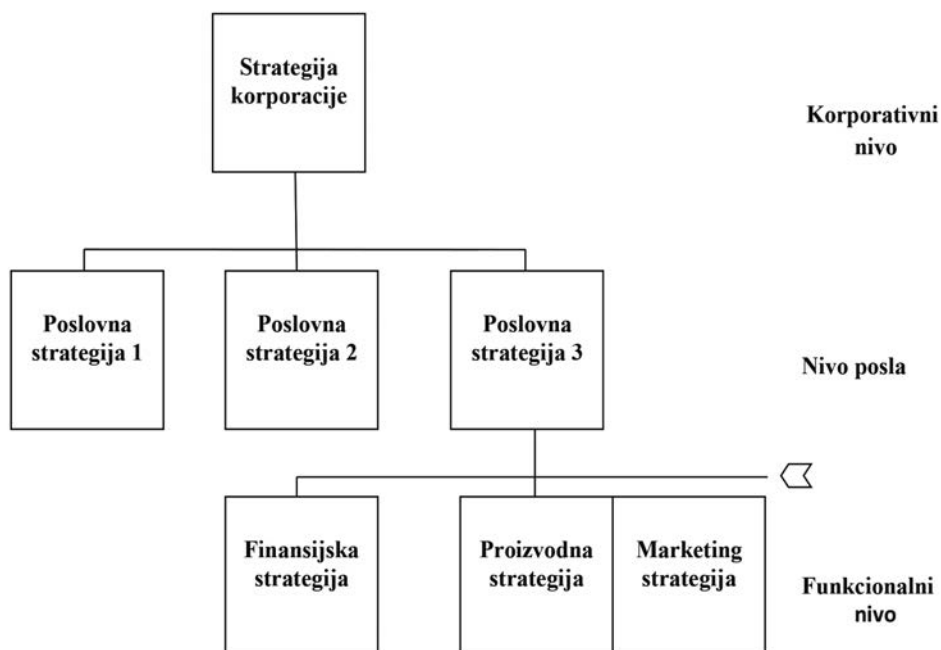
Poslovna strategija organizacije se odnosi na formulisanje ciljeva određenog posla u preduzeću definisanog na relaciji proizvod-tržište. Na ovaj način se planira veći broj strategija za različite poslove unutar diverzifikovane firme.

Funkcionalne strategije se odnose na ključna funkcionalna područja organizacije: (1) marketing strategija, (2) proizvodna strategija, (3) finansijska strategija, itd. Svi nivoi menadžmenta trebalo bi da budu uključeni u proces planiranja. Međutim, upućenost menadžera nižeg nivoa u svakodnevne operacije, omogućava da oni budu najbolji planeri kada je u pitanju dostizanje ciljeva organizacije u kratkom roku, što znači u slučaju operativnog planiranja. Menadžeri na najvišem nivou najbolje sagledavaju situaciju organizacije kao celine i stoga mogu uspešno da planiraju strategije.

Strategija organizacije kao celine se po svojoj prirodi formuliše i prati na nivou njenog hijerarhijskog vrha. Ona se po pravilu (naročito ako se radi o složenoj organizaciji) ostvaruje kroz realizaciju strategija delova organizacije, tj. njenih nižih hijerarhijskih nivoa. U tom kontekstu, strategije nižeg nivoa dobijaju funkciju taktičkog poteza ili taktičkog sredstva kojim se ostvaruje strategija celine. Realizacijom pojedinačnih piramidalno strukturiranih strategija, ostvaruje se strategija organizacije kao celine. To podrazumeva odgovarajuću koordinaciju u odnosima, njihovo sinhronizovanje, odnose subordinacije, itd.

U skladu sa ovim, za složene, velike korporacije, naročito one konglomeratskog tipa, karakteristično je postojanje najmanje tri osnovna nivoa strategije: (1) nivo korporacije, (2) nivo delova (divizioni, profitni centri, strateške poslovne jedinice i slično), (3) nivo poslovnih funkcija.

Ilustracija br. 14: Tri nivoa formulisanja strategije



Strategijom korporacije se definišu instrumenti i načini ostvarenja korporacijskih strategijskih ciljeva (ciljeva preduzeća kao celine). Strategijske alternative ovog nivoa spadaju u strategije pozicioniranja. Strategije karakteristične za nivo poslova ili SPJ (konkurentne ili poslovne strategije) spadaju u alternative sticanja trajne konkurentne prednosti i suočavanja sa tržišnim rivalima. Konačno, osnovni sadržaj strategije poslovnih funkcija čini optimiziranje korišćenja resursa na nivou pojedinih funkcija. One u krajnjoj liniji predstavljaju deo „taktike” preduzeća u realizaciji korporativnih strategijskih ciljeva. Zato se oni često tretiraju kao eksterne komponente procesa strategijskog upravljanja ili kao elementi čije se prisustvo podrazumeva kao zadato, u formi i sadržaju koji odgovara konkretnim korporativnim i konkurentskim strategijama.

Korporacija je obično velika organizacija podeljena na mnogo pojedinačnih, prilično autonomnih jedinica - strateške poslovne jedinice (SPJ). Za postavljanje strategije korporacije odgovoran je vrh centrale. Osnovno pitanje strategije na nivou korporacije je logika ili ratio za funkcionisanje. Drugim rečima, zašto su sva ta razna preduzeća stavljena zajedno pod krov jedne korporacije? Razni argumenti su davani da bi se odgovorilo na to pitanje. U njih spada i argument sinergije – da će se kombinovanjem svih datih preduzeća dobiti bolji rezultat nego zbrajanjem individualnih delova ($2+2=5$).

U te potencijalne koristi spada ekonomija obima, podela ključnih kompetencija, uporedna prodaja i podizanje jakog imidža robne marke putem raznih grupa proizvoda.

Još jedan koncept jeste logika holding kompanija ili logika portfolio menadžmenta. Ovde se dobija prednost grupisanjem različitih preduzeća u jedno. Te prednosti mogu biti, na primer, lak protok profita. S druge strane, prednost se može dobiti i efikasnijom preraspodelom kapitala među raznim preduzećima. Druge korporacije sagrađene su na finansijskom znanju stručnih top menadžera korporacije. Ovde ključno pitanje mora biti pitanje logike i razloga za grupisanje različitih preduzeća, tako da mora postojati informisanje o načinu na koji se tim poslovima upravlja iz centra. Logika holding kompanije zahtevaće da centar korporacije ima udaljenu ulogu i davanje prilično određenih ruku, dok će logika ključne kompetencije sugerisati veću angažovanost centrale u postavljanju i koordiniranju kompetencija jedne jedinice prema drugoj.

Ključna tema na nivou preduzeća ili SPJ jeste strategija konkurentnosti. Ona se može rešiti razmatranjem sledećih pet pitanja:

- Na kojim tržištima ćemo se takmičiti? Za koje konkretne segmente tih tržišta ćemo se odlučiti?
- Kako da pokušamo da se borimo u tim tržišnim elementima? Kako da uspostavimo i odredimo prednost nad konkurencijom?
- Koje i kakve ključne kompetencije treba da stvorimo da bi se realizovala kompetitivna strategija? Na koji način da organizujemo poslovne aktivnosti?
- Kako korporacija izgleda danas? Sagledavanje stanja u odnosu na željeno stanje koje bi postigli realizacijom strategije.
- Pronaći način kako da se ide napred.

Operativne strategije su, na primer, marketinške strategije, proizvodne strategije, obezbeđivanje kvaliteta, informacioni sistemi i finansijske strategije. Većina preduzeća ima funkcionalnu strukturu u kojoj se ljudi, da bi ostvarili prednost specijalizacije, koncentrišu na uži krug zadataka u okviru preduzeća. Strategija na nivou preduzeća realizuje se putem odgovarajućih operativnih ili funkcionalnih nivoa strategija. Tako se celokupna strategija poslovanja mora pretvoriti u vezani niz strategija operativnih nivoa.

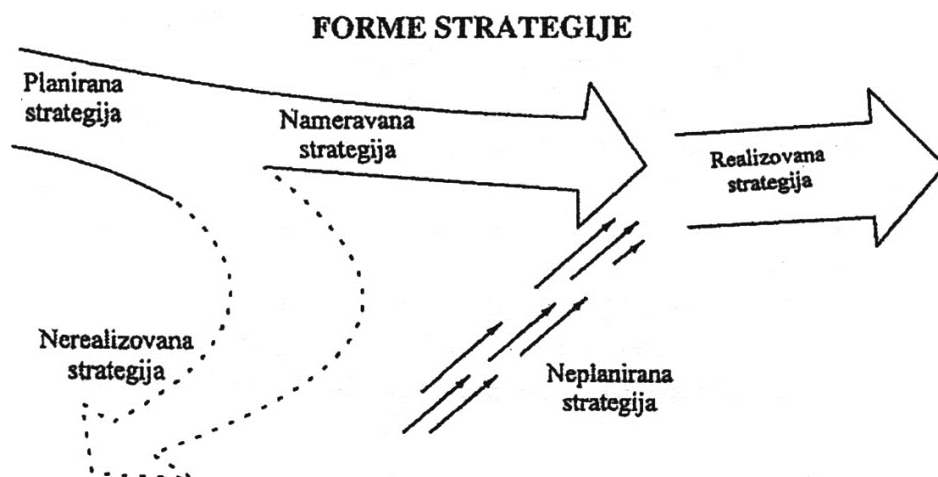
Ipak, u praksi ta veza između poslovnih i funkcionalnih strategija nije tako jednostavna. Mnoge aktivnosti, potrebne za realizaciju odabrane poslovne strategije postojeće strukture, možda se ne mogu lako obaviti jer se te aktivnosti ne uklapaju u već dati nivo odgovornosti ili se protežu kroz čitavu hijerarhiju organizacije. Jako široko zamišljena strategija na nivou preduzeća razvodnjava se prolaženjem kroz funkcionalne i operativne nivoe.

Ključni problem realizacije strategije je u tome što svaki funkcionalni deo može da tumači poslovnu strategiju na način koji njemu odgovara. To može biti prilično nesvesno, pošto menadžeri funkcionalnih delova možda mogu lakše da se nose sa onim aspektima strategije koji odgovaraju njihovim ličnim iskustvima. U ovom kontekstu Minzberg razlikuje, s jedne strane, nameravanu ili planiranu strategiju i „nastajuću” ili samoniklu strategiju (one spadaju u spomenute „čiste forme”), a s druge strane, realizovanu ili faktičku strategiju (pogledati sliku).

Planirana strategija može da se u potpunosti realizuje (planska „namerna” strategija) ili da u različitom stepenu ostane nerealizovana (Mintzberg, H., 1998).

Posmatranje strategije kao celine jednog konzistentnog toka preduzetih akcija, nezavisno od stepena u kome je planirana, ima poseban metodološki značaj u kontekstu izučavanja strategije preduzeća i njemu primerenog upravljačkog procesa. Naime, i u razvijenim i u nerazvijenim tržišnim privredama u mnogim preduzećima (kod poslednjih pre svega u manjim i srednjim, a kod prvih i u onim najvećim), strategija se manifestuje dominantno ili isključivo u ovoj formi. Ukoliko bi se ova dimenzija strategije preduzeća zanemarila, ostalo bi se bez velikog dela građe i onoga što čini predmet discipline.

Ilustracija br. 15: Forme strategije



Primer br.1: Stepen artikulisanosti strategije

EksPLICITNA I IMPLICITNA STRATEGIJA

Analizirajući ulogu Upravnog odbora u upravljačkom procesu preduzeća, i u tom kontekstu posebno u procesu formiranja strategije, K. Andruvs (Keneth Andrews) je ukazao na četiri „stepena” artikulisanosti strategije preduzeća, tj. četiri oblika u kojima se ona pojavljuje u praksi preduzeća i u kojoj je njeni kreatori (top menadžeri) koriste kao upravljački instrument.

„...Šta će na najpouzdaniji način ukazati na uspešnost strategije: jasna i promišljena strategija koja je artikulisana, preispitana i procenjena pre njene potvrde u praksi, preduzetnički stav menadžera ili okolnost da se bude u pravo vreme na pravom mestu? ... Ne postoji lep, čist i zgodan odgovor na ovo pitanje...

Moguća su četiri osnovna pojava oblika poslovnih strategija zavisno od njenih „korisnika”.

1. Korporativna strategija za poslovni izveštaj. Diskusije o strategiji u ovim izveštajima su obično „sterilizovane” od strane top menadžmenta, a službe odnosa sa javnošću ih pažljivo rediguju...

2. Korporativna strategija za „bord” direktora, srednji menadžment i spoljne analitičare. Forma u kojoj se strategija formuliše za ovu grupu korisnika je mnogo celovitija i detaljnija od godišnjeg izveštaja... Diskusije i dokumentacije su ipak jednostavnije i donekle površne - moguća ograničenja i nedostaci izabrane strategije se retko eksplicitno prikazuju.

3. Korporativna strategija za top menadžment. U većim kompanijama obično svi članovi top menadžmenta uzimaju učešće u veoma opsežnim diskusijama o bazičnim pravcima razvoja korporacije, o slabostima i snagama kompanije, o pretnjama i šansama iz okruženja i o mogućim akcijama i kontra akcijama ... U ovom procesu ključni menadžeri su u prilici da steknu uvid, razmotre, ocene i formalizuju izabranu strategiju korporacije.

4. „Privatna” verzija strategije top menadžera. Strateg preduzeća obično ima u vidu čitav niz poteza koji nisu dostupni drugima. Razlozi što on neke aspekte strategije čuva za sebe mogu da budu različiti ... To može da bude uverenje da on ima najbolji preduzetnički instinkt da proceni sve razloge „za” i „protiv” i da donese konačnu odluku. Važnost privatne verzije strategije top menadžera objašnjava zašto „posmatrači”, kako eksterni tako i interni, obraćaju toliko pažnje na akcije top menadžera i na sve „signale” sa kojima oni najavljuju svoje odluke.”

Keneth Andrews „Corporate Strategy as a Vital Function of the Board”, prema (A.A. Thompson jr. & A.J. Strick - land III. „Strategic Management – Concept and Cases”, Bpi Irwin. 1987)

Primer br.2: Formiranje strategije

„GENERAL MOTORS” SREDINOM 20-ih

Sredinom 20-ih godina „General Motors” je lansirao strategiju diferenciranja svojih proizvoda, sa kojom je kompanija preuzela svetsku lidersku poziciju u automobilske industriji od tada najvećeg konkurenta - kompanije „Ford”. Čovek koji se smatra njenim kreatorom, Alfred Sloan jr., je njeno formiranje opisao na dole prikazan način. On pokazuje prisustvo eksplicitne namere da se odgovarajuća odluka donese, ali i prisustvo spontanosti u njenom konačnom uobličavanju i „lansiranju” u praksi.

„GM je politiku uvođenja godišnjih modela faktički promovisao početkom 20-ih (ona je realizovana svake godine posle 1923. i sprovodi se sve do danas) ali kao što se iz navedenog vidi, mi u 1925. godini nismo imali koncept formulisan u obliku koji je danas svima poznat. Momenat kada smo je tačno formulisali, ja ne mogu da odredim. To je bila stvar evolucije. Saznanje o tome da je svake godine potrebno učiniti makar nekakve promene na modelima naših automobila naterali su nas da to činimo regularno.“

U vreme kada su Fordovi pogoni zatvarani zbog nedostatka novih modela, ja sam mislio da će i njihova i naša politika opstati. Drugim rečima, 1927. godine ja nisam imao saznanje da je 'Fordova' politika 'istrošena' i da je GM politika unapređenja modela automobila pobedila, ne makar na duži rok i u širem kontekstu.”

Na sličan način je doneta odluka o internacionalizaciji poslovanja kompanije. Ovaj proces je bio karakterističan za velike kompanije, ali je GM tradicionalno bio orijentisan na domaće, američko tržište, pa je utoliko ova odluka bila značajna za kompaniju i njenu budućnost.

„... Gledajući unazad na razvoj ovog dela kompanije (prekomorski poslovi) nekome se može učiniti da je on bio prirodan i neizbežan deo razvoja započetog u zemlji. U realnosti ništa nije bilo ,neizbežno'. U razvoju našeg ,prekomorskog' poslovanja mi smo morali da se suočimo sa nekoliko bazičnih pitanja: morali smo da procenimo da li i u kojem obimu postoji u inostranstvu tržište za američki automobil, ako ga ima, koji model ima najbolje perspektive. Morali smo da odlučimo da li ćemo da budemo izvoznici ili strani proizvođači. Kada je postalo jasno da ćemo se uključiti u neku proizvodnju, postavilo se pitanje da li da razvijemo svoju vlastitu kompaniju ili da kupimo već postojeću. Morali smo, takođe, da nađemo sredstva i načine da prevaziđemo restriktivne lokalne propise.“

*"My Years With General
Motors", Alfred Sloan, jr., Matson,
New York, 1964.*

2.4. Upravljanje procesom implementacije strategije

Dualnost kategorije strategije, koja se istovremeno posmatra kao način „ponašanja” preduzeća i kao njegov upravljački instrument, prirodno se reflektuje i na strategijsko upravljanje kao naučne discipline. Predmet strategijskog upravljanja je upravljanje procesom implementacije strategije. Ona se, s jedne strane, bavi teorijskim aspektima (objašnjavanjem i predviđanjem) strategijskog reagovanja preduzeća, a sa druge, razrađuje upravljačke metode i tehnike koje se nude top menadžerima da utiču na njega i da ga usmeravaju ka željenim ciljevima.

Strategijsko upravljanje je izvorno razvijeno kao jedna od upravljačkih disciplina sa jasno definisanim ciljevima i dometima. Dinamičan razvoj i naročito promena karaktera okruženja su učinili da joj se pridaje sve veći značaj i da izraste u jedan od najznačajnijih instrumenata integrisanja i usmeravanja razvoja, naročito velikih preduzeća – korporacija.

Paralelno sa ovim, odvijao se i proces izučavanja strategije kao oblika strategijskog ponašanja preduzeća. Sa narastanjem empirijske istraživačke građe, postepeno je sticana „kritična masa” informacija i znanja, koja je mogla da postane osnova za teorijska uopštavanja i formulisanje odgovarajućih teorijskih koncepata.

Strategijsko upravljanje je nova disciplina (o njoj počinje da se govori tek 50-ih, a jasniju artikulisanu sadržinu i formu dobija u drugoj polovini sedamdesetih i na početku osamdesetih godina) tako da se još uvek radi o pojedinačnim konceptima, tj. o uopštavanju prakse u užim segmentima ponašanja preduzeća, koji tek čekaju da se objedine u celovitu teoriju. Korpus znanja kojima raspolaže strategijsko upravljanje kao disciplina je već znatan i značajan, mada heterogen i često sa vidljivim „šavovima” između komponenti.

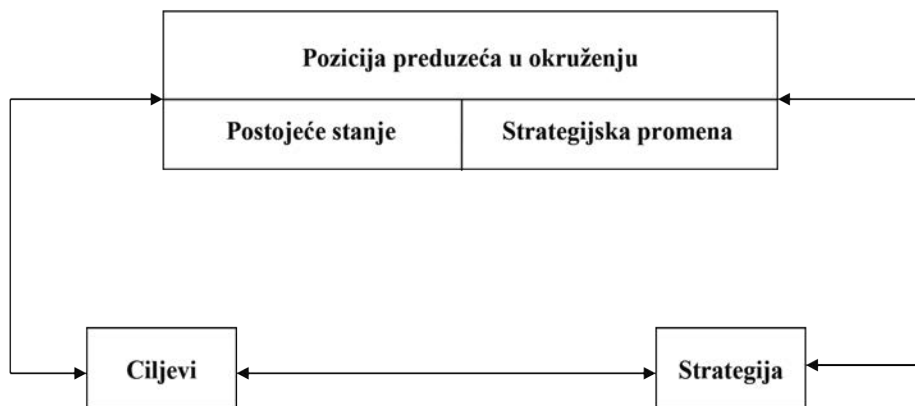
Deo preuzetog znanja iz drugih disciplina u značajnoj meri još uvek čeka na konačnu integraciju i sintezu kojom bi se stvorila jedinstvena i autonomna teorijska disciplina o strategijskom ponašanju preduzeća. Stoga se o strategijskom upravljanju često govori kao o menadžmentu, ali i kao o „teorijskoj disciplini u nastajanju”.

Strategijsko upravljanje sadrži set instrumenata pomoću kojih stratezi (top menadžment) obezbeđuju ciljno usmerenje preduzeća, potrebna profesionalna znanja i sposobnosti, nivo motivisanosti zaposlenih i optimalno angažovanje svih internih resursa. Aktiviranje ovih instrumenata i njihova primena u praksi se odvijaju u okviru procesa koji se odlikuje specifičnim sadržajem i specifičnom formom (manje ili više formalizovanom procedurom i koracima kroz koje se realizuju ove aktivnosti).

Ovaj proces se definiše kao proces strategijskog upravljanja i može se ilustrovati kako je to učinjeno na narednoj slici. Sadržaj strategije u užem smislu čini uspostavljanje određenog odnosa preduzeća sa okruženjem i pozicioniranje u njemu. Strategijski ciljevi u tom kontekstu imaju funkciju usmeravanja preduzeća ka konkretnoj poziciji koja se kreće između postojeće i one kojoj se teži (optimalne). Slika koja ilustruje odnos ciljeva, strategije i okruženja preduzeća, istovremeno ilustruje i sam strategijski upravljački proces. Važna karakteristika predstavljenih odnosa na slici je njihova kontinuiranost, i to u okviru cirkularnog procesa.

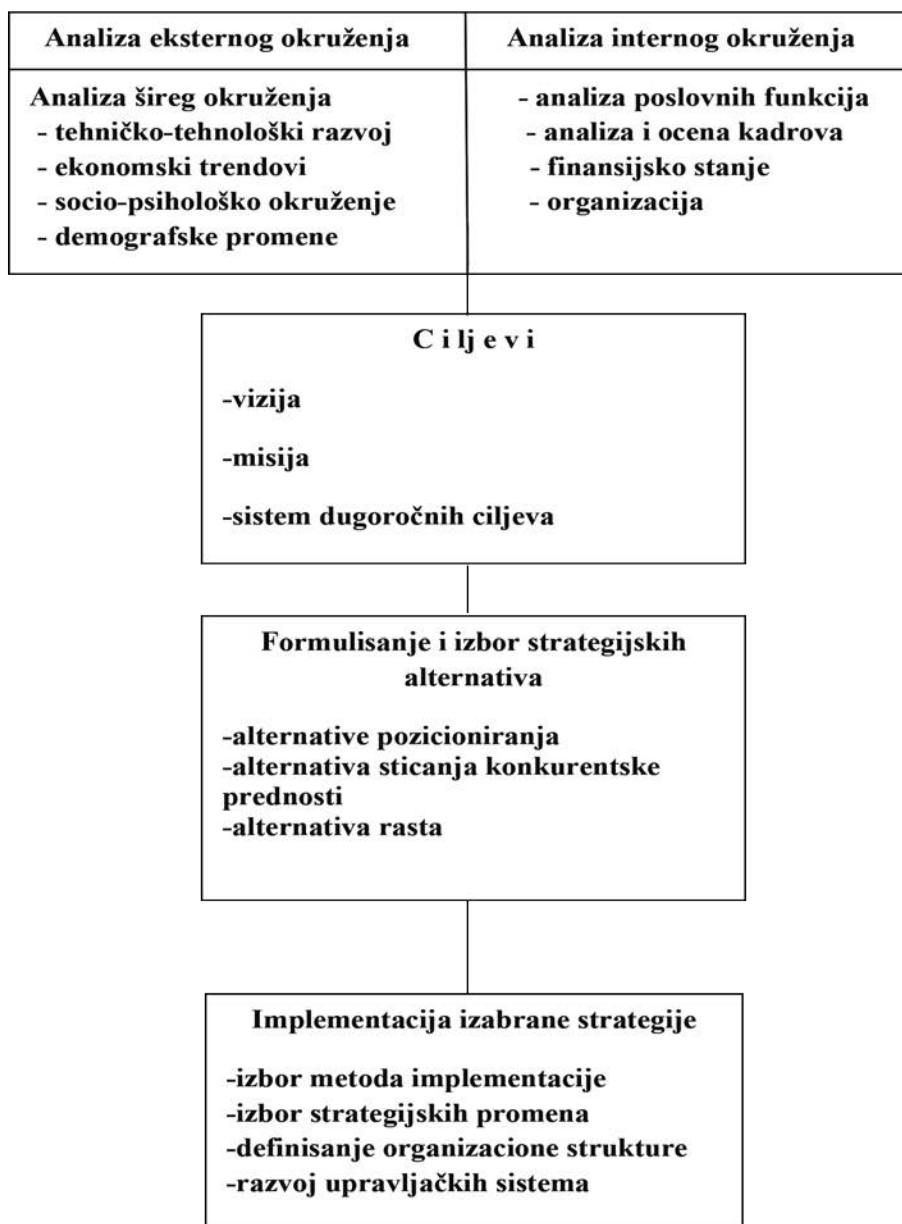
Standardni metodološki prilaz podrazumeva početak procesa analizom i dijagnosticiranjem postojećeg stanja (postojeće pozicije preduzeća u okruženju); na osnovu dobijenih rezultata se zatim određuju ciljevi, tj. karakter i pravac promene ove pozicije, formuliše se strategija kao sredstvo da se oni ostvare i konačno, njenom implementacijom se dolazi do nove, ciljno određene pozicije.

Ilustracija br.16: *Strategijski upravljački proces*



Proces, međutim, nema stvarnog početka i kraja (osim ako se za početak ne uzme čin samog osnivanja preduzeća, a za kraj njegovo gašenje). On zaista može da započne tako što stratezi preduzeća zaključie da je postojeća pozicija nezadovoljavajuća ili da preti neposredna opasnost. Međutim, moguće je da on započne tako što u nepromenjenim okolnostima stratezi iz bilo kojeg razloga odluče da redefinišu aspiracioni nivo i ciljeve preduzeća: tada će proces započeti od faze definisanja ciljeva. Česta je situacija da nakon definisanih ciljeva, u procesu formulisanja strategije, stratezi ustanove da raspoložive strategijske alternative ne obezbeđuju realizaciju prethodno postavljenih ciljeva (još je češća situacija da se to ustanovi u fazi kada se već započne sa implementacijom strategije i kada se ustanovi da planske pretpostavke ne odgovaraju faktičkoj situaciji). Tada se proces ponovo pokreće, ali je njegov start sada u ovoj fazi.

Ilustracija br. 17: Model procesa stratezijskog upravljanja



Na narednoj slici je prikazan model procesa stratezijskog upravljanja sa osnovnim blokovima aktivnosti. Model je formiran sa težnjom da se učini što je moguće jednostavnijim, da bi se, s jedne strane, izbegle opasnosti preterano analitičkog pristupa, a sa druge, da bi se naglasila povezanost delova procesa, kontinuiranost i cirkularnost njihovih

tokova unutar modela. Prikazani sadržaj blokova aktivnosti je relativno standardan i u tome ni u literaturi, ni i u praksi ne postoje bitne razlike. Značajnije razlike takođe ne postoje ni u načinu njihove operacionalizacije, tj. u „specifikaciji” konkretnih aktivnosti i poslova, koje je u okviru svakog od njih potrebno obaviti. Eventualna manja odstupanja se odnose na nivo detaljnosti do kojeg se ovi blokovi aktivnosti raščlanjuju. Ovakav prilaz preovlađuje u novijoj literaturi iz ove oblasti, u kojoj se akcenat posebno stavlja na kontinuiranost veza između planskog dela procesa (analiza okruženja, formulisanje ciljeva i strategije) i implementacije.

Prvi blok procesa – identifikacija pozicije preduzeća u okruženju, prema predloženom modelu sadrži dve osnovne grupe aktivnosti i poslova: (1) analiza eksternog i (2) analiza internog okruženja.

Raščlanjivanje ovih aktivnosti je standardno i vezuje se za uobičajeno posmatranje okruženja kojim se jasno razdvajaju delovi okruženja koje preduzeće manje ili više kontroliše (interno okruženje) i delovi okruženja, koje takođe manje ili više, ne kontroliše (eksterno okruženje).

Striktno se držeći kriterijuma mogućnosti kontrole i uticaja na varijable okruženja, K. Bovmen (C. Bowman) i D. Aš (D. Asch) („Strategic Management”, McMillan, London, 1987) su faktore okruženja podelili na subjektivne i objektivne. U prve spadaju interna kultura, naročito upravljački mentalitet kao njen posebni deo, odnos moći između interesnih grupa, organizaciona struktura i sl. U druge spadaju delovi eksternog okruženja na koje preduzeće ne može da utiče, ali i interni elementi kao što su oblik i način već angažovanih sredstava, finansijska situacija preduzeća i sl.

Analiza eksternog okruženja standardno obuhvata pet osnovnih celina: tehničko-tehnološki razvoj, globalni ekonomski trendovi, socio-psihološko okruženje, uticaj države i demografske promene. Analiza internog okruženja naročito se usmerava na pitanja analize poslovnih funkcija, analize i ocene kadrova, finansijsko stanje i organizaciju.

Blok pod opštim naslovom “Ciljevi”, sadrži analizu i formulisanje, najpre, vizije i misije kao oblika specifičnog globalnog usmerenja preduzeća i oblika sintetičkog formulisanja zajedničke niti koja prožima celinu preduzeća, a zatim i sistema dugoročnih ciljeva koji predstavlja neposredni instrument usmerenja i kontrole aktivnosti implementacije izabrane strategije. Sledeći blok se odnosi na formulisanje odgovarajućih strategijskih alternativa sa kojima se objektivne okolnosti okruženja usaglašavaju sa aspiracionim nivoom stratega, tj. ciljevima preduzeća. U radu je prihvaćen i razvijen koncept koji razlikuje strategijske alternative pozicioniranja, sticanja konkurentске prednosti i rasta.

Konačno, u poslednjem bloku su smeštene aktivnosti sa kojima se strategija realizuje. To su, između ostalog: izbor metoda realizacije strategijskih promena, definisanje organizacione strukture, razvoj interne kulture i razvoj upravljačkih sistema.

2.4.1. Teorijski kontekst upravljanja procesom implementacije strategije

Strategijsko upravljanje ili, u ovom kontekstu tačnije, teorija ili koncept strateškog ponašanja preduzeća, naročito je bliska sa mikroekonomskom teorijom, tj. neoklasičnom teorijom firme i disciplinom ekonomike industrije (ili organizacijom industrije). Veza koncepta strateškog ponašanja preduzeća sa ovim disciplinama je proistekla iz njihovog zajedničkog predmeta istraživanja: sve ove discipline, naime, u fokusu svoje istraživačke pažnje imaju preduzeće (firmu). Naravno, svaka od njih ga posmatra sa svog aspekta i polazeći od svojih specifičnih metodoloških i teorijskih pretpostavki.

Neizbežno je ukazati i na vezu sa makroekonomskom teorijom opšte ravnoteže, koja je u osnovi pomenutih teorijskih disciplina. One su iz nje proizašle bilo time što su od nje neposredno preuzele neke od svojih ključnih koncepata, bilo što su to učinile kroz njihovo kritičko sagledavanje.

Neoklasična ekonomska teorija. Osnovni predmet neoklasične ekonomske teorije jeste utvrđivanje načina na koji se uspostavljaju ravnotežni nivo i cena, ponude (proizvodnje) i tražnje (raspodele dohodaka) na nivou celine privrede. Teorija je opštepoznata kao teorija opšte ravnoteže, a zbog njenog značaja i uloge koju ima u tzv. buržoaskoj ekonomskoj teoriji, naziva se i „Velikom teorijom”. U okviru nje, preduzeće se analizira kao specifični, apstraktni entitet – „firma”, koji svoju funkciju u modelu obavlja po automatizmu determinisanom njegovim zakonitostima, što ne ostavlja prostora za nadvladavanje konkurenata, vođenje posebne politike cena, razvoj proizvoda i uopšte za bilo kakve autonomne tržišne poteze.

Neoklasična ekonomska teorija zasniva se na nekoliko relativno jednostavnih i eksplicitnih pretpostavki:

1. pretpostavka savršene ravnoteže, koja podrazumeva potpunu atomiziranost ponude i tražnje;
2. pretpostavka savršene (potpune) informisanosti svih subjekata, koja podrazumeva posedovanje informacija svih učesnika ekonomskog procesa o svim relevantnim elementima procesa, čime se otklanjaju neizvesnosti i rizici u procesu uspostavljanja tržišne ravnoteže;
3. pretpostavka maksimizirajućeg ponašanja svih subjekata, koja podrazumeva da svi subjekti tržišnog procesa nastoje da svoje interese ostvare na maksimalnom nivou.

Kod preduzeća ona se manifestuje kao težnja da se maksimira profit kao bazični cilj. Ova pretpostavka čini osnovu za egzaktno definisanje ravnotežne situacije i uopšte za funkcionisanje opšteg modela i kao takva predstavlja njen „kamen temeljac”; pretpostavka potpune homogenosti i deljivosti faktora proizvodnje i samih proizvoda koja omogućava prikazivanje procesa kao kontinuiranog, čime se omogućava primena marginalnih veličina i na njima zasnovanih odgovarajućih analitičkih tehnika; pretpostavka potpune pokretljivosti faktora i proizvoda, koja podrazumeva da ne postoji

prepreka da se bilo koji faktor proizvodnje nađe na tački svoje optimalne upotrebe, kao i da svi kupci imaju apsolutno jednak pristup proizvodima i da se po toj osnovi, inače homogeni, proizvodi ne mogu da diferenciraju.

Pod opisanim pretpostavkama model autonomno (bez spoljašnjih intervencija) obezbeđuje uspostavljanje ravnotežne situacije u kojoj se izjednačava raspoloživa ponuda sa platežno sposobnom tražnjom. Cena po kojoj se razmena u ovoj situaciji obavlja, označava se kao ravnotežna cena.

Na nivou preduzeća se uspostavlja obim aktivnosti (proizvodnje) na kome se po zadatoj ceni proizvoda realizuje optimalni obim proizvodnje, tj. obim pri kojem se postiže maksimalni profit po jedinici uloženog kapitala.

Teorija ograničene konkurencije – teorija firme. Kao posledica narušavanja konzistentnosti „Velike teorije”, iz njenog okrilja se izdvaja novi pravac – teorija ograničene ili monopolske konkurencije, koju su 30-ih godina lansirali Dž. Robinson (J. Robinson) i E. H. Čembrlen (E. H. Chamberlen).

Ona je za svoj predmet uzela utvrđivanje načina na koji se uspostavlja ravnotežna situacija na nivou pojedinačne firme i definišu odgovarajuće cene i količine proizvoda.

Za razliku od teorije opšte ravnoteže, ovaj proces je nezavisan od kretanja celine ekonomije. Pretpostavka je, naime, da se na osnovu autonomnog kretanja kategorija interne ekonomije firme - proizvodnje i troškova - na nivou firme uspostavlja ravnotežna situacija. Ona se određuje u tački u kojoj se izjednačavaju marginalni proizvod i marginalni trošak firme. I pored bitnih razlika i međusobnog osporavanja, teorija opšte kao i teorija ograničene ravnoteže se zasnivaju na nekim zajedničkim bitnim pretpostavkama, koje ih svrstavaju u (makar sa stanovišta menadžmenta i sličnih primenjenih koncepata) jedinstvenu grupu koncepata.

Teorija ograničene konkurencije podrazumeva praktično sve važnije pretpostavke teorije opšte ravnoteže: homogenost i pokretljivost faktora i proizvoda, potpunu informisanost subjekata i sl. Takođe je eksplicitno zadržana i pretpostavka maksimizacije profita kao bazičnog cilja preduzeća. Teorija ograničene konkurencije i nije lansirana da bi se negirala teorija opšte ravnoteže, već naprotiv, da bi se ona upotpunila i omogućila njena primena i u uslovima pojave monopola. Štaviše, po nekim mišljenjima, radi se o jednostavnom teorijsko-logičnom unapređenju teorije koje i nema direktne veze sa promenama u praksi poslovanja preduzeća (Pjanić, Z. 1981).

Zbog ovoga su, i pored međusobnih razlika i osporavanja, oba koncepta često bila izložena jedinstvenoj kritici. Kritike upućene na račun neoklasičnih teorijskih modela se mogu svesti na nekoliko osnovnih zamerki:

Visok stepen uprošćavanja stvarnosti. Ova primedba je načelnog karaktera i odnosi se na visoki stepen apstraktnosti i drastična uprošćavanja stvarnosti koja se čine u teorijskim modelima. Ovaj tip kritike je naročito upućen jednoj od bazičnih pretpostavki ovih modela: njihovom funkcionisanju u okvirima statičnih odnosa optimalne ravnoteže. Modeli teorijske ekonomije objašnjavaju kako se određuje tačka ravnoteže

i eventualno kako se narušena ravnoteža ponovo uspostavlja, ali ne ulaze u faktore i mehanizme koji tu ravnotežu narušavaju.

Tehnološki razvoj, tržišne promene i oscilacije, strategija preduzeća i slične pojave u ovim modelima predstavljaju „crne kutije”, tj. oblast nepoznatog u kojoj se na (teorijskoj ekonomiji) nepoznat način one odigravaju.

Holistički pristup. Preduzeće se u teorijskim modelima definiše kao celoviti, homogeni organizam koji ima autonomne jednoznačne ciljeve i u skladu sa njim jednoznačni, racionalni način ponašanja.

U njima preduzeće i nije subjekt: ono u pravom smislu i ne donosi odluke, već pod uticajem signala iz okruženja reaguje na unapred očekivani i predvidivi način, koji je determinisan tehničkim karakteristikama proizvodnje, homogenim karakterom inputa i outputa, unapred definisanim cenama itd. i maksimizirajućim ponašanjem, tj. težnjom da se ostvare maksimalni rezultati (profit).

Ove pojave se, uslovno govoreći, tretiraju kao „prirodne” – one se menjaju po pravilima koja su u mnogo čemu slična egzaktnim zakonima, na primer, fizike, hemije i dr.

Pretpostavka savršene racionalnosti. U istu grupu se mogu svrstati i primedbe koje se odnose na pretpostavke potpune (savršene) informisanosti i racionalnosti u ponašanju svih subjekata ekonomskog procesa. Kako ove subjekte (preduzeća, potrošači i kupci, država) u krajnjoj liniji uvek čine ljudi, bilo da se radi o pojedincima ili grupama pojedinaca, ova pretpostavka je, imajući u vidu njihova subjektivna ograničenja - ne-realna. H. Simon (H. Simon) je u ovom kontekstu uveo koncept tzv. „ograničene” ili „kvalifikovane” racionalnosti subjekata ekonomskih procesa (Simon, A. Herbert. 1959).

Stoga, niti pojedinačni postupci, niti ciljevi koji pomoću njih žele da se ostvare, ne mogu uvek u potpunosti da budu racionalni, niti mogu da, u teorijskom smislu, budu maksimalni ili optimalni.

Empirijska istraživanja. Kao posebna grupa primedbi mogla bi se izdvojiti ona koja je razvijena iz empirijskih analiza i izučavanja neposredne prakse ekonomskih procesa i poslovanja preduzeća.

U ovom kontekstu, krajem 40-ih godina se razvila polemika unutar grupe najznačajnijih tzv. građanskih ekonomista, poznata kao „marginalistička kontroverza”. Kritički orijentisana grupa na čelu sa Dž. K. Galbrajtom (J. K. Galbraith) je ukazivala na činjenicu da su razlike između teorije firme i prakse savremenih preduzeća dostigle dimenzije koje tvrdnje teoretičara čine apsurdnim. Stoga formalno gledano, u teorijskom smislu i „General Motors” i neka mala anonimna mlekarska farma su - „firme”. I jedna i druga, sledeći pravila marginalnih prihoda i troškova, pokušavaju da maksimiziraju profit. (J. W. Devin, W.J., Lee, N., Tuson, W.J., 1985).

Pretpostavka maksimizacije profita. Generalne primedbe o apstraktnosti modela se fokusiraju i sintetizuju na pitanje načina definisanja ciljne funkcije preduzeća. Prema neoklasičnoj teoriji, nju nedvosmisleno čini maksimizacija profita. Brojna empirijska istraživanja, naročito u okvirima biheviorizma i menadžerskog kapitalizma, koja su

imala za predmet faktičko ponašanje preduzeća u ovom domenu, pokazala su da se praksa razlikuje od teorijskih koncepata.

Štaviše, na osnovu ovih istraživanja i uočenih pojava u globalnom okruženju (naročito u pogledu razdvajanja svojinske od upravljačke funkcije), formirani su novi koncepti sa delimičnom teorijskom zasnovanošću, koji bitno odstupaju od klasičnih teorijskih koncepata (npr. koncepti o „zadovoljavajućem” nivou profita, o rastu ukupnih ili pojedinih delova prihoda, o rastu tržišnog učešća i dr. kao ciljnoj funkciji preduzeća).

Ekonomika industrije. Ekonomika (ili organizacija) industrije je disciplina koja je, s jedne strane, nastala pod uticajem teorijskih modela o kojima je već bilo reči, a sa druge strane, tzv. istorijske ili institucionalne škole ekonomske misli. Spoj ovakvih prilaza je učinio da ekonomika industrije bude u određenoj meri teorijski zasnovana (neposredno su preuzeti neki od koncepata, kao i mnogi elementi metodološkog aparata iz teorijskih disciplina), a u isto vreme je karakteriše izraziti empirizam, tj. insistiranje na tome da se svaka od teorijskih hipoteza ispita i proveru u empirijskim istraživanjima (što je karakteristika istorijske škole).

Modelski kontekst u kome ekonomika industrije posmatra firme je monopolska ili nesavršena konkurencija koja podrazumeva diferenciranost proizvoda i faktora proizvodnje, i stoga ograničenu mobilnost faktora proizvodnje, tj. postojanje tzv. barijera ulaska i izlaska iz grane. U tom kontekstu, osnovni cilj ekonomike industrije je da definiše zakonitosti ponašanja firmi u uslovima narušenih konkurentskih uslova i da utvrdi zakonitost odgovarajućeg odstupanja od ostvarenja ravnotežnog profita.

Mada se radi o veoma razvijenoj disciplini kojoj je posvećeno obilje literature u kojoj su detaljno obrađeni i razvijeni brojni teorijski koncepti i često na veoma sofisticiran način prezentovano mnoštvo veoma složenih istraživanja, njena ukupna teorijska, metodološka i empirijska građa može se smestiti u okvire relativno jednostavnog koncepta, poznatog kao paradigma: „Struktura – upravljanje (ili ponašanje) – performanse”. Na engleskom: „Structure-Conduct-Performance”.

Paradigma ukazuje na karakter i pravac međusobne povezanosti ovih kategorija. Njihove veze imaju uzročno-posledični karakter, a pravac njihovog delovanja je striktno pravolinijski. Tržišna ili konkurentska struktura u grani određuje način ponašanja firme, a ono određuje njene konačne performanse. Firma, tj. preduzeće se u modelu tretira kao pasivan objekat, koji transformiše karakteristike tržišne strukture (savršene konkurencije, oligopola ili monopola) u određene rezultate poslovanja.

Kritičari koncepta naročito ukazuju na činjenicu da osnovni predmet istraživanja ekonomike industrije (slično kao i teorijskih disciplina), u stvari i nije preduzeće, već su to preduzeća u okviru grane ili u krajnjoj liniji sama grana kao celina. Naime, određivanjem tačke parcijalne ravnoteže, pre se objašnjavaju odstupanja u ostvarenom profitu između firmi različitih grana, nego između pojedinačnih firmi.

Empirijska istraživanja su, međutim, ubedljivo pokazala da su varijacije u ostvarenim profitnim stopama unutar grane, između pojedinačnih preduzeća, nekoliko puta veće (pet do osam puta) nego između grana (Rumelt, R.P. 1984).

Preduzeća koja se nađu u sličnim ili čak identičnim tržišnim i ostalim uslovima okruženja, postižu bitno drugačije rezultate. Ove empirijske činjenice opšta ekonomska teorija, pa i ekonomika industrije, ne mogu da teorijski sintetizuju, tj. da ih u okviru svojih teorijskih koncepata i metodoloških aparata, objasne.

Za razliku od ovoga, strategija preduzeća i strategijsko upravljanje kao disciplina, za svoj predmet istraživanja imaju upravo konkretno preduzeće i njegovo strategijsko ponašanje. Ona ne samo da ne zanemaruje odnose preduzeća unutar grane, već upravo svoj fokus usmerava ka njima.

U tom smislu, iako oslonjena na teoriju firme i teoriju parcijalne ravnoteže, strategijsko upravljanje (u ovom kontekstu tačnije: strategijsko ponašanje preduzeća) ne može da se u teorijskom smislu u potpunosti zasnuje na njima. Među teorijski usmerenim autorima koji se bave disciplinom strategijskog upravljanja, sve se češće ukazuje na potrebu da se razvije nova teorija strategijskog ponašanja preduzeća, tj. posebna, autonomna strategijska teorija firme, koja bi odigrala tu ulogu.

Strategijska teorija firme. Teorijski koncept strategijskog ponašanja preduzeća u opisanom kontekstu uvodi jedan novi pristup koji preduzeće posmatra ne samo kao elemenat strukture industrije ili industrijske grane, koja svojim karakteristikama (monopolska, oligopolska ili konkurentna) determiniše performanse preduzeća, već kao aktivni subjekt koji neposredno utiče na ovu strukturu i time samostalno stvara diskrecioni prostor u okviru kojeg se locira nivo njegovih performansi.

Na ovoj ideji S. A. Lipman (S. A. Lipman) i R. P. Rumel (R. P. Rumelt) su pokušali da razviju novu strategiju firme, koja rigidne pretpostavke mikroekonomske teorije o uslovima i načinima optimizacije efekata (profita) firme zamenjuje, ili bolje reći dopunjuje probablističkom zonom optimalnih efekata u kojoj je neposredna pozicija (tačka optimalnosti) determinisana uticajem konkretne strategije preduzeća (Rumelt, R.P. 1984).

Za teoriju je kritičan koncept „neizvesne imitabilnosti” firme. U neoklasičnoj teoriji firme u opisanim uslovima savršene konkurencije, eventualna neravnoteža se eliminiše tako što u grane sa natprosečnim profitom ulaze nove, dok iz onih sa ispod prosečnim profitom, izlaze postojeće firme. Ulazak i izlazak iz grana je tehnički moguć i potpuno slobodan: faktori proizvodnje su savršeno pokretni, sve relevantne informacije su poznate donosiocima odluka, a za date uslove je poznata i „optimalna” proizvodna funkcija (način upošljavanja faktora). Ne postoje ograničenja u „imitiranju” najefikasnije firme, pa stoga ona svoj privilegovani status ne može trajno da sačuva.

U strategijskoj teoriji firme, mehanizam „neizvesne imitabilnosti” uvodi, međutim, kao posebnu pretpostavku, elemenat neizvesnosti u pogledu mogućnosti da se imitiraju najefikasnije firme unutar grane. Neizvesnost proizilazi iz činjenica realnog života kao što su faktička heterogenost faktora proizvodnje i njihov različit stepen mobilnosti, subjektivna i objektivna ograničenja stratega, pa stoga i faktička suboptimalnost strategijskih odluka, neizvesnosti oko tehnološkog razvoja i sl.

Stoga je svaki eventualni ulazak u granu neizvestan u pogledu konačnog oblika proizvodne funkcije koji će firma realizovati, a izvesna je razlika u performansama.

Neizvesnost i rizik za onog koji hoće da uđe u granu se pojačavaju činjenicom da svaki ovakav pokušaj mora i da se plati; naime, u modelu je pretpostavljeno postojanje određenog fiksnog, nepovratnog „troška ulaska” koji predstavlja neku vrstu preduzetničkog rizika.

Polazeći od opisanih pretpostavki, definisana je „vrednost ulaska” u granu kao:

$$V(p) = -K + (1/r) \int_0^{\infty} y(x, p) dF(x)$$

gde su V = očekivana vrednost ulaska; p = cena; K = trošak ulaska; r = diskontna stopa, x = relativna mera efikasnosti proizvodnje; F = njegova kumulativna distribucija. Za dati odnos je moguće odrediti p^* i x^* tj. konkretne vrednosti p i x koji su prelomni u pogledu odluke o ulasku u granu.

$$Eys = 1/Ps \int_0^{\infty} y(x, p^*) dF(x)$$

gde su Ey = profit firme starosedeoaca grane; Ps = verovatnoća opstanka ovih firmi u grani i b = granična efikasnost.

Kombinacijom gornjih jednačina za $V = 0$ dobija se da je

$$Eys = rK/Ps$$

tj. da firme „starosedeoeci” u grani dobijaju pored profita i rentu u odnosu na one koji hoće da uđu u granu i to u visini „troška ulaska”:

$$Rs = Eys - rK$$

Firme koje hoće da uđu u granu moraju, ukoliko računaju na uspeh, da pored uobičajenog profita, budu sposobne da ostvare i određeni višak da bi pokrili „trošak ulaska”, a pri tome moraju da računaju na neizvesnost - rizik (iz već opisanih razloga) da će zaista uspeti da ostvare odgovarajuću proizvodnu funkciju.

Sastavni i važan deo koncepta čini kategorija „izolacionog mehanizma”, koja obezbeđuje stabilnost i zaštitu konkurentne pozicije pojedinih firmi - starosedelaca u grani. Ovaj mehanizam formiraju, najpre pomenuta neizvesnost uspeha u imitiranju konkurenata i „trošak ulaska”, a zatim još niz drugih faktora kao što su lojalnost kupaca, stečeni renome firme, patent, posedovanje specijalnih faktora proizvodnje, posedovanje

posebnih informacija i dr., koji otežavaju ulazak novih preduzeća u granu, pa time predstavljaju i oblik preventivne „zaštite” pozicije starosjedelaca. On, s jedne strane, omogućava očuvanje monopolne pozicije preduzeća, ali sa druge strane, stimuliše preduzeće da se inovativno ponaša i da je spremno da preuzima rizik. Izolacioni mehanizam predstavlja „zaštitu” preduzetničkih aktivnosti firme i oblik trajnijeg očuvanja, jednom stečenih, konkurentskih prednosti. Na taj način on pruža teorijsku osnovu i objašnjenje faktičkog postojanja razlika u performansama izmenu firme unutar grane, uprkos pretpostavkama mikroekonomske teorije i ekonomike industrije, koje upućuju na njihovo eliminisanje kroz delovanje mehanizma ravnotežnih cena.

Analogna „izolacionom mehanizmu” je kategorija „barijere ulaska” u granu, koja pripada kategorijalnom aparatu ekonomike industrije, kao i „barijere mobilnosti” koje su M. Porter (M. Porter) i R. Kejv (R. Caves) uveli u koncept strategijskog ponašanja preduzeća, a koje se odnose na ograničenja ulaska u strategijsku grupu (preduzeća), kao homogenog dela grane. Za razliku od ovih kategorija, izolacioni mehanizam se odnosi na očuvanje stečenih prednosti na nivou pojedinačne firme.

Model implicira da na nivou grane ne postoji mogućnost generalnog sveobuhvatnog i potpunog objašnjenja, a time i osnove za pružanje odgovarajućih preporuka za postizanje natprosečnih rezultata preduzeća. Faktori koji određuju ovakve rezultate su vezani za preduzetničku aktivnost na nivou pojedinačnog preduzeća. Ova aktivnost naravno ima ograničenja koja, s jedne strane, postavlja eksterno okruženje (postojeća tržišna struktura, tehnološke alternative i drugo), a s druge strane, nivo i karakter unutrašnjih snaga i slabosti preduzeća.

U ovom kontekstu, teorija strategijske firme omogućava plodonosni susret teorijskih disciplina. Teorija strategijske firme upućuje na potrebu kreativnog, preduzetničkog organizovanja poslovne aktivnosti preduzeća; ekonomika industrije upućuje na potrebu uvažavanja ograničenja koje postavlja unutargransko okruženje, a klasična teorija firme na ograničenja koja postavljaju opšti ekonomski principi.

2.4.2. Razvoj upravljanja procesom implementacije strategije

Odnos preduzeća prema eksternom okruženju označen je kao jedna od „generičkih” karakteristika strategije. Strategija se, štaviše, ponekad kolokvijalno definiše i kao način sagledavanja okruženja i kao način „odgovaranja” na „signale” iz okruženja. Ili, bolje rečeno - sagledavanje sopstvene dobre i loše stane, i šanse i pretnje iz okruženja radi donošenja korisnih odluka. Rast značaja eksternih signala i njihov sve veći uticaj na poslovanje preduzeća su uticali na povećanje uloge i značaja upravljačkog procesa tj. strategijskog upravljačkog procesa.

Moguće je izdvojiti četiri osnovna perioda ili faze u istorijskom razvoju šireg ekonomskog okruženja. Periodizacija, kao i prikaz osnovnih karakteristika navedenih razvojnih faza se uglavnom baziraju na istraživanju Čendlera.

Čendler je do svojih zaključaka došao analizirajući razvoj američkih preduzeća. Sličan razvoj je, međutim, karakterističan i za preduzeća u razvijenim evropskim zemljama, s tim da su pojedini periodi u njima usledili sa određenim zakašnjenjem. Forme razvoja preduzeća i načini njihovog smenjivanja su slični ili identični (Bell, D. 1973).

Prvi period se odnosi na početke industrijske revolucije i označava se kao period prvobitnog preduzetništva; drugi je period masovne industrijske proizvodnje, treći je period dominacije tržišne orijentacije u preduzeću - marketinga; poslednji, danas još uvek aktuelan, jeste period koji se često naziva i „erom diskontinuiteta” (termin koji je prvi lansirao P. Druker (P. Drucker)) ili „postindustrijska era” (termin koji je lansirao američki sociolog D. Bel (Daniel Bell)) (Bell, D. 1973).

Mada se okruženje u ovoj klasifikaciji posmatra kao složeni sistem u okviru kojeg na preduzeće deluje mnoštvo raznorodnih „signala”, jedan od njegovih segmenata ima u ovome posebnu ulogu - to je tehnologija, tj. karakter i dinamika njenog razvoja.

Prvobitni preduzetnički period - sistem upravljanja kontrolom. Ovaj period je započet u prvoj polovini XIX veka (period Velike industrijske revolucije), a odnosi se na same početke formiranja moderne industrijske proizvodnje. Događaje u okviru njega su obeležila dva revolucionarna procesa: jedan u domenu razvoja tehnologije (pronalazak prve parne mašine, tehnologije proizvodnje i prerade čelika, tekstila, vulkaniziranja gume i dr.); drugi u domenu organizacije ekonomskih aktivnosti, a koji je iniciran nastankom preduzeća kao specifičnog organizacionog entiteta i „čelije” ekonomske organizacije društva. Mnogi ekonomski istoričari su ovaj društveni „pronalazak”, imajući u vidu njegov značaj za razvoj ljudskog društva uopšte, stavili u jednak red sa najznačajnijim tehnološkim pronalascima čovečanstva.

U ovom periodu, pitanja kao što su izbor posla i način uspostavljanja odnosa sa širim okruženjem, jesu osnovni predmet aktivnosti preduzeća. Odgovori na njih su bili preduzetnički u „pionirskom” smislu: naime, oni su sadržani u činu njihovog osnivanja. Uslovi u kojima su formulisani bili su relativno jednostavni: deficitarnost gotovo svih industrijskih proizvoda je bila očigledna, raspoložive tehnologije, ma koliko revolucionarne za to doba, bile su relativno jednostavne, itd. Teškoće upravljačkog zadatka stoga nisu proizilazile iz složenosti izbora, već iz teškoća njegove primene. Preduzeće je u ovom periodu malo po dimenzijama (po broju zaposlenih, angažovanom kapitalu, obimu aktivnosti itd.), sa uskim proizvodnim asortimanom koji se plasira isključivo na lokalnom tržištu. Nastankom preduzeća formiraju se i prvi oblici njegovog upravljačkog sistema primereni opisanim karakteristikama preduzeća i uslovima okruženja. Po pravilu u jednoj ličnosti se objedinjavaju funkcije vlasnika i menadžera, a ponekad čak i neposrednih izvršilaca. Organizaciono preduzeće predstavlja homogenu, strukturno neizdiferenciranu celinu. Upravljanje se stoga svodi na direktan nadzor procesa radnih aktivnosti od strane vlasnika i na kontrolu izvršavanja izdatih naloga, bez posredovanja formalnih procedura, eksplicitno definisanih ciljeva, mera poslovne politike i slično. Stoga se ceo sistem označava kao sistem upravljanja kontrolom.

Sa postizanjem određenog stepena razvoja preduzeća i grana u celini, upravljanje dobija određena formalna obeležja. Menadžment koji se u opisanim uslovima najčešće svodi na funkcije samog vlasnika, definiše posebne procedure i pravila sa kojima se izvršioi usmeravaju u obavljanju konkretnih zadataka.

Strategijske odluke i uopšte eksplicitno bavljenje strategijom u bilo kojem obliku, najčešće je prisutno samo u fazi osnivanja preduzeća, kada se donose odluke o „poslu u kojem jesmo” i „o načinu na koji ćemo ga obavljati”, da se kasnije u dugom vremenskom periodu takva pitanja više ne bi uopšte postavljala.

Period masovne industrijske proizvodnje - ekstrapolativni upravljački sistemi. Ovaj period obuhvata prve decenije XX veka, kada se preduzeća suočavaju sa nešto složenijim okruženjem: ukupne proizvodne i poslovne aktivnosti se povećavaju, a u ponudu preduzeća se uključuju novi modeli proizvoda i/ili nove usluge. Tražnja na lokalnim tržištima postepeno biva zadovoljena, pa su preduzeća primorana da prelaze na udaljenija tržišta. Promene u preduzećima u ovom periodu (nivo raspoložive tehnologije, opreme itd.) su u određenom smislu označile zaokruživanje rezultata industrijske revolucije. Povećane su produkcione snage, količine inputa koje se prerađuju, količine outputa koje se izbacuju na tržište, povećan je obuhvat tržišta (teritorijalno i po segmentima potrošača), razvijene su i usavršene menadžerske metode i znanja. U isto vreme, perspektive rasta pojedinih tržišta su izgledale veoma dobre, tako da nije bilo razloga da se razmišlja o diversifikaciji i uopšte traženju dodatnih izvora prihoda, mimo onih iz osnovne delatnosti.

Osnovni upravljački zadatak bio je da se proizvedu maksimalne količine proizvoda uz minimalne troškove, pa je to i uslovalo da se u ovom periodu kao dominantan formira tzv. „proizvodni mentalitet” preduzeća i njegovog menadžmenta. U mnogim industrijskim granama postala je dominantna ekonomija obima, zasnovana na logici velikih brojeva: na koncentraciji velikih količina opreme, tehnologije, radne snage i inputa na jednom mestu i kao posledica toga izbacivanju velikih količina proizvoda. To je ubrzo neke od proizvoda, naročito onih kojima se zadovoljavaju bazične potrebe, učinilo dovoljnim ili suficitarnim, pa su neka od globalnih tržišta postepeno počela da ulaze u fazu zrelosti i saturacije.

Osnovni zadatak menadžmenta sa stanovišta strategije postao je čak jednostavniji nego u prethodnom periodu. Odgovori na pitanja tipa: čime ćemo se baviti, koju tehnologiju ćemo koristiti, na koja tržišta ćemo plasirati proizvode, kako ćemo se organizovati i sl. se podrazumevaju, i uglavnom je malo razloga da se podvrgavaju preispitivanju. U tom smislu aktivnost menadžmenta i preduzeća u celini se kreće u okvirima operativnog modusa ponašanja, a koncepti strategije i strategijskog upravljanja su od manjeg značaja ili su skoro nepoznati. Sistem upravljanja se, nakon prve faze konstituisanja i formiranja prvih fundamentalnih oblika, dalje razvija u skladu sa novonastalim uslovima. Njegov fokus se usmerava na interna pitanja, pre svega na povećanje produktivnosti rada i ukupne efikasnosti proizvodnje. Pri tome se sve više koriste razvijene tehnike i metode upravljanja pojedinim poslovnim aktivnostima ili funkcijama.

Bitna zajednička karakteristika ovih metoda je njihovo oslanjanje na „istorijske” pokazatelje, tj. na performanse preduzeća ostvarene u periodu koji neposredno prethodi tekućem. Upravljanje se bazira na planskim kontrolnim orijentirima koji se formiraju na bazi pokazatelja iz prethodnog perioda. Opšti trend rasta aktivnosti dozvoljava da se oni formiraju po principu: ostvarenje iz prethodnog perioda plus uvećanje za budući period. Ovo povećanje se definiše na bazi prethodno utvrđene funkcije pomoću koje se rast izabranih pokazatelja aktivnosti preduzeća ili njegovih delova, ekstrapolira u budućnost. Otuda se sistemi ovog tipa označavaju kao ekstrapolativni upravljački sistemi. Ovakav sistem je primeren stabilnom (ili inkrementalno menjajućem) okruženju karakterističnom za opisani period masovne industrijske proizvodnje, ali i za najveći deo narednog perioda u kome dominantnu ulogu dobija marketing funkcija. Sistem sve više dobija formalna obeležja: u njegovoj primeni se sve više koriste unapred definisani koraci i postupci. Karakteristično je da je njegova primena parcijalna, tj. da se koristi u upravljanju pojedinim segmentima poslovanja, pa se u tom smislu ne može govoriti o celovitim upravljačkim sistemima. Naročito se koriste finansijske upravljačke tehnike i instrumenti kao što su operativni finansijski planovi ili budžeti (kojima se kontroliše i upravlja tekućim poslovanjem), investicioni planovi ili kapitalni budžeti (kojima se upravlja alokacija raspoloživih investicionih sredstava) i dr.

Specifična upravljačka tehnika, koja dobija široku primenu u ovom periodu u nekim od najvećih svetskih kompanija, jeste sistem upravljanja ciljevima, čime je pokušano da se prevaziđe pomenuta parcijalnost u pristupu. Ovaj sistem predstavlja specifičnu tehnologiju definisanja ciljeva po pojedinim grupama aktivnosti u preduzeću: ciljevi segmenata se integrišu na višem nivou, do formiranja globalnih ciljeva preduzeća kao celine. U upravljačkom smislu, važna karakteristika sistema je tehnologija ili procedura njenog korišćenja: ona podrazumeva da u procesu definisanja ciljeva učešće uzmu oni koji su neposredno odgovorni za njihovu realizaciju. Kao takav, ovaj metod je primenljiv u svakom delu preduzeća i u svakoj ciljnoj orijentisanoj aktivnosti.

Period marketinške orijentacije - sistem dugoročnog ili korporativnog planiranja.

Početak ovog perioda je nastupio krajem prve polovine XX veka. Rastuća efikasnost proizvodnje je u velikom broju grana omogućila da se tržištu nude sve veće količine proizvoda, po sve nižim cenama. Pojedine potrebe potrošača su došle do granica svoje saturacije, pa su se time i mogućnosti njihovog plasmana počele primicati granicama tražnje.

Promene u eksternom okruženju su inicirale kvalitativne promene u poslovnoj orijentaciji preduzeća. Fokus njihove pažnje se počeo postepeno da preusmerava od internog ka eksternom okruženju. Da bi se uspelo, više nije bilo dovoljno „proizvesti maksimalno, a utrošiti minimalno!”. Novu „formulu uspeha” je sada trebalo tražiti u odgovoru na pitanje: kako naći nove kupce i nova tržišta, tj. kako plasirati rastuće količine proizvoda? Proizvodnja, mada i dalje značajna, sve je ređe odlučujuća za konačni poslovni uspeh preduzeća. Taj status je sada dobila marketing funkcija, čiji je zadatak postao traženje načina da se proizvodnja „utržišti”.

Nije više dovoljno da proizvodi budu samo jeftini da bi se prodali. Sada je potrebno i da budu privlačni za kupce, da pored zadovoljenja osnovnih upotrebnih funkcija budu i estetski dopadljivi, lako dostupni, sa dobro organizovanim servisom za njihovo održavanje itd.

Opisane promene ponašanja preduzeća na području teorije menadžmenta i konsaltinga rezultirale su razvojem marketing koncepta, koji svoj „kredo” bazira na zadovoljavanju potreba potrošača, tj. na upravo opisanoj „formuli uspeha”. U strategijskom ponašanju preduzeća u praksi se takođe dešavaju bitne promene. Sve češće je potrebno donositi odluke koje sadrže neke od strategijskih komponenti: domen poslovanja, izbor novog tržišta, lansiranje novog proizvoda, itd. One se kreću u okvirima datog konteksta marketing orijentacije i tiču se definisanja odnosa sa tržišnim okruženjem u najširem smislu.

U skladu sa novim izazovima okruženja, menja se interna orijentacija preduzeća: proizvodni mentalitet se kod sve većeg broja preduzeća transformiše u marketinški, a marketing funkcija, po veličini budžeta koji joj se dodeljuje, statusu ljudi koji se bave njenim poslovima i uticaju koji ima na proces donošenja ključnih odluka u preduzeću, dobija sve veći značaj.

U periodu već izrazite dominacije marketing koncepta (60-ih i 70-ih godina), u razvijenim tržišnim privredama uobličio se specifičan upravljački sistem koji se i dalje bazirao na ekstrapolaciji kao osnovnoj tehnici ali se, u odnosu na ranije sisteme, razlikovao po svojoj celovitosti i sveobuhvatnosti. On je poznat kao sistem dugoročnog ili korporativnog planiranja. Sistem je bio prihvaćen od strane najvećih korporacija, a takođe je veoma snažno „protežiran” od strane najpoznatijih konsalting kuća koje su u okviru njega na tržištu menadžment tehnika ponudile čitavo mnoštvo planskih modela. Neki od ovih modela su se odlikovali izuzetnom razuđenošću i složenošću. Njihova kompetentna primena je po pravilu tražila angažovanje timova specijalizovanih profesionalaca, a konačni izbor ponuđenih alternativa je podrazumevao primenu složenih procedura i primenu razvijenih kvantitativnih tehnika. Korporativno planiranje se u ovom kontekstu može smatrati vrhuncem u razvoju ekstrapolativnih upravljačkih sistema. On je posebno primeren periodu dominacije marketing koncepta koji se karakteriše složenošću opštih uslova poslovanja: kako onih određenih eksternim okruženjem (rast broja konkurenata i sve oštriji metodi konkurentске borbe, saturacija tražnje na brojnim tržištima, segmentiranje tržišta, uključivanje međunarodnih elemenata u poslovanje i slično), tako i internog okruženja (diversifikacija poslovanja i prerastanje preduzeća u složene korporacije, izuzetan rast dimenzija preduzeća u pogledu broja zaposlenih, angažovanog kapitala, količina inputa i outputa itd.). U isto vreme, međutim, ovi uslovi ostaju relativno stabilni ili se menjaju na inkrementalan i predvidljiv način.

Period postindustrijskog razvoja - sistem strategijskog upravljanja. U periodu od sredine 70-ih i početka 80-ih, ekonomije najrazvijenijih zemalja su počele da dobijaju nova obeležja.

Ovaj period u razvoju savremenog ljudskog društva se najčešće označava kao „post-industrijsko društvo”. Sintagmu je lansirao Bil još 1973. godine (Bill, D. 1973).

Mada se neki od karakterističnih fenomena ovog društva uočavaju još od sredine ovog veka, čini se da su oni počeli da dolaze do potpunijeg izražaja tek od kraja 80-ih godina. Štaviše, njihovi pravi efekti i sveukupni uticaj na preobražaj društva se očekuju tek u sledećem veku.

Kao što je rečeno u uvodu ovog poglavlja, tehnološka osnova na kojoj se bazira razvoj ekonomskog, ali i celokupnog društvenog sistema je informatička tehnologija. Nju čine dva osnovna segmenta: prvi je kompjuterska tehnologija koja je izazvala revoluciju u prikupljanju i obradi informacija; drugi je savremena tehnologija telekomunikacija koja je načinila revoluciju u prenosu ovih informacija. Kompjuterska tehnologija se zasniva na tzv. hardveru (kompjuterskim mašinama i opremi) i softveru (programima koje pokreću ove mašine i koje ih pretvaraju u moćne „alatke” koje se primenjuju u najrazličitijim oblastima ljudske delatnosti). Telekomunikacijska tehnologija je tesno povezana sa razvojem kompjuterske tehnologije. Na pojedinim područjima one se prepliću, a na nekim se prožimaju i formiraju potpuno integrisan sistem.

Primer za ovo su brojne kompjuterske mreže koje komunikacijski povezuju najudaljenije tačke na planeti. Jedna od ovakvih mreža, „internet”, upravo doživljava pravu eksploziju rasta, a prema mnogim analitičarima upravo ona personifikuje dolazeću revoluciju.

Sa usko tehničkog stanovišta, aktuelna tehnološka revolucija verovatno i nije radikalna u meri u kojoj je to bila revolucija s kraja XIX i početka XX veka. Revolucija koju su izazvali pronalazak parne mašine, na njoj zasnovan razvoj saobraćaja (parobrod i železnica) i pronalasci telegrafa i telefona, imala je kvalitativan karakter. Prvi put u istoriji čovečanstva stvorene su stalne veze između izolovanih i međusobno potpuno udaljenih ljudi, krajeva, kultura, itd.

Aktuelna tehnološka revolucija krajem XX veka predstavlja kvantitativno pomeranje - ona faktički nastavlja započeti proces globalizacije, ali to čini sa do sada nezamislivom brzinom (u deliću sekunde je moguće povezati bilo koje tačke na zemaljskoj kugli) i obuhvatom (gotovo da ne postoji oblast ljudskih aktivnosti u kojoj ona nije prisutna u nekoj od alternativnih formi).

Razvoj informatičke tehnologije se može ilustrovati i brojem zaposlenih i rasprostranjenošću računara.

Ovim karakteristikama koje informatičku tehnologiju čine u tehničko-tehnološkom smislu revolucionarnom, treba dodati još jednu ne manje važnu - ekonomsku. Dostignuti ekonomski razvoj i cena ove tehnologije omogućili su da njeni produkti postanu dostupni i prisutni u svakodnevnom životu. Cena kompjutera je za nekoliko decenija toliko opala da je postala dostupna većini domaćinstava u razvijenim zemljama, pa čak i u onim manje razvijenim. To je upravo ona karika koja je nedostajala ranijim tehnologijama, a koja se trenutno uspostavlja i koja ovoj revoluciji daje u istoriji dosad nezabeležene potencijale za munjevitou difuziju na svetskom, globalnom nivou.

Ovaj razvoj se manifestovao, i ujedno dobio novi razvojni zamah i realizaciju, kroz snažnu ekspanziju preduzeća. Preduzeća koja se bave samo sa jednim ili sa nekoliko usko povezanih poslova, postala su izuzetak; dominantna su diversifikovana preduzeća sa veoma razuđenim portfoliom poslova, sa brojnim proizvodnim linijama, različitim tehnologijama i sa geografski veoma dispergovanim tržištima. Pored preduzeća koja su plasman svojih proizvoda usmeravala na lokalna, nacionalna i međunarodna tržišta, u sve većem broju se pojavljuju preduzeća koja to čine na svetskom, globalnom tržištu. Globalizacija postaje svetski fenomen koji zahvata sve sektore društva - planeta je pretvorena u „svetsko globalno selo”.

Sa stanovišta upravljanja, karakteristike ovog perioda je sintetički (pre)formulisao Druker, nazivajući ga „erom diskontinuiteta”. Ova sintagma stavlja akcenat na promene ili preciznije - na novine koje ga obeležavaju kako svojim radikalizmom i širinom uticaja, tako i nepredvidljivošću i neravnomernošću procesa u okviru kojih se odvija. Odstupanje od predašnjih stanja nema karakter kvantitativne promene (npr. smanjenja ili povećanja intenziteta konkurencije, tražnje, efikasnosti proizvodnje, povećanja produktivnosti i sl.), već kvalitativnog preokreta i uvođenja novih „pravila igre”. Stoga se između novouspostavljenih i predašnjih stanja ne može identifikovati neposredni kontinuitet.

Ove karakteristike radikalno menjaju karakter izazova sa kojima se preduzeća suočavaju u svom poslovanju. Dominacija marketinga u tom periodu primorala je preduzeća na eksternu orijentaciju, i to dominantno na užem (tržišnom) delu. Postindustrijski period označava fazu dinamiziranja ukupnog okruženja: dakle, pored tržišnog i svih ostalih delova (tehnološkog, političkog, sociološkog itd.) i u skladu sa tim i odgovarajuću promenu ove eksterne orijentacije.

Operativno ponašanje i obezbeđenje efikasnosti poslovanja, mada i dalje značajni, sada ipak dolaze u drugi plan. U prvom planu je efektivnost, tj. „pravi” izbor poslova i delatnosti, kao i način pozicioniranja preduzeća u širem okruženju. Prema Drukeru značajnije je „raditi prave stvari, nego – stvari raditi na pravi način”. Na engleskom: „... Doing right things instead of doing things rightly ...”

U prvom planu je ponovo (kao i u periodu prvobitne industrijalizacije) strateški (preduzetnički) način ponašanja. Bitna je razlika, međutim, u okolnostima u kojima se to dešava: nasuprot relativno jednostavnog i lako sagledivog okruženja u prethodnom periodu, ono je sada izuzetno složeno u procesu stalnog nepredvidivog menjanja.

Usložnjavanje eksternog prati istovremeno usložnjavanje internog okruženja preduzeća: ono ponekad dobija formu džinovske korporacije sa razuđenim portfoliom poslova. Taj proces predstavlja u opisanom kontekstu „odgovor” preduzeća na nove izazove. On, međutim, sam po sebi usložnjava taj odgovor i postavlja nove autonomne izazove pred upravljački vrh preduzeća. Sada nije više dovoljno na izazove okruženja „odgovoriti” u okviru jednog posla, već je neophodno to učiniti u okviru više njih. „Odgovor”, tj. stratejska reakcija preduzeća dobija obličje složene konfiguracije strategija sa posebnim međusobnim vezama i hijerarhijskom strukturom.

Jedan od njihovih posebnih sadržaja postaje povezivanje strategija na različitim nivoima (jačanje sinergetskih veza i horizontalno usaglašavanje poslovnih strategija).

Na izazove okruženja koje postavlja postindustrijska ili „era diskontinuiteta”, preduzeća nisu više u stanju da efektivno „odgovore” korišćenjem sistema baziranih na ekstrapolaciji. Ma koliko analize i odluke formulisane korišćenjem tehnika metoda ovog sistema bile sofisticirane i kompetentne, ukoliko se zadrže u okvirima „produžetka” sadašnje situacije, one više ne mogu da posluže kao efektivan upravljački instrument. Umesto ekstrapoliranja, promene je sada potrebno anticipirati. Na osnovama ovakvog „zahteva” formulisani su kvalitativno novi tipovi upravljačkih sistema koji se svrstavaju u grupu anticipativnih sistema upravljanja. U periodu postindustrijskog društva sukcesivno se diferenciraju dva autonomna upravljačka sistema: sistem strategijskog planiranja i sistem strategijskog upravljanja.

Sistem strategijskog planiranja je „prirodnim” putem izrastao iz klasičnog sistema dugoročnog ili korporativnog planiranja, najpre u preduzećima koja su najizloženija uticaju opisanih promena. Korporativno planiranje je tokom 70-ih godina bilo jedan od menadžment „hitova” među kompanijama sklonim novinama. Uz sve izraženiye prisustvo diskontinualnih promena u okruženju, njegove performanse su bile sve nepovoljnije - što su promene bile radikalnije, odstupanja od planova i njihovog ostvarenja su postajala sve veća. Uvođenje strategijskog planiranja ima za cilj da se prevaziđu brojne slabosti kod osnove planiranja, klasičnog korporativnog planiranja: da anticipirana budućnost zameni ekstrapolaciju sadašnjosti.

Jedna od tipičnih tehnika strategijskog planiranja, koja dobro ilustruje ovu njegovu karakteristiku, je SWOT analiza. To je tehnika koja analizira dobre strane i slabosti organizacije (interna analiza), s jedne, i šanse i pretnje (eksterna analiza) iz okruženja, s druge strane.

Iako primena SWOT analize može u konkretnim organizacijama da bude duboka i složena, ona je, ipak, konceptualno relativno jednostavna: ona predstavlja identifikaciju i upoređivanje eksternih i internih faktora i u duhu sa tim formuliše strategije:

- koje "snage" će korporacije usmeriti ka "šansama" iz spoljnog okruženja,
- kojim "šansama" će se nadoknaditi "slabosti" iz internog okruženja i kako izbeći "pretnje" iz eksternog okruženja.

Nakon utvrđivanja gore navedenih elemenata (šanske i pretnje iz eksternog okruženja i snage i slabosti iz internog okruženja), organizacija je u prilici da otpočne formulisane odgovarajuće strategije. Drugim rečima, organizacija može da planira tekuće aktivnosti na većem nivou, pa i promenu tih aktivnosti.

Veoma karakteristična je, takođe, portfolio ili tehnika „gap” analize i planiranja. Ona u osnovi predstavlja nešto razvijeniju varijantu SWOT analize u kojoj se, nakon analiza internog i eksternog okruženja, posebna pažnja usmerava na identifikovanje odstupanja između sadašnje situacije i stanja kome se, prema unapred postavljenim ciljevima teži, a zatim fokus stavlja na načine da se iz prvog stigne do sledećeg stanja -

da se „zatvori gap”. „Zatvaranje gapa” po pravilu zahteva poseban kreativni napor koji podrazumeva projektovanje kvalitativno novog stanja sa kojim se čini diskontinuitet u odnosu na pređašnje stanje, a zatim i formulisanje i implementiranje konzistentnog programa mera poslovne politike sa kojim se taj pomak ostvaruje.

Korporativno planiranje je skoro dve decenije, od početka 70-ih do sredine 80-ih godina, bilo u žiži interesovanja menadžment stručnjaka, što je relativno dug period. Za razliku od korporativnog planiranja, popularnost strategijskog planiranja (kao specifičnog upravljačkog sistema) je bila dosta kraća. U literaturi iz oblasti strategijskog menadžmenta kao razlog se navodi iskustvo u primeni korporativnog planiranja, a koje se manje-više ponovilo i u konceptu primene strategijskog planiranja: postoji duboka diskrapanca između planova i njihove uspešne realizacije u praksi. Pomenuta diskrapanca je kod strategijskog planiranja još izraženija. Planiranje korporativnog tipa sadrži promene koje se odnose na kvalitet poslovanja (povećanje proizvodnje, poboljšanje performansi poslovanja i slično). Za razliku od korporativnog planiranja, strategijsko planiranje ima mnogo veće ambicije. Strategijsko planiranje ima za cilj realizaciju kvalitativnih promena koje omogućavaju: ulazak u sasvim nove poslove, nove metode rada u organizaciji... Međutim postoje i veliki i ozbiljni otpori i poteškoće oko realizacije ovih promena, pa samim tim postoje i visoki rizici od neuspeha.

Uvođenje strategijskog planiranja je došlo kao posledica razumevanja karaktera promena u eksternom okruženju od strane preduzeća i potrebe da se na njih odgovori na drugačiji način. Pokazalo se, međutim, da to nije dovoljno. Naime, anticipiranje promena i formulisanje odgovarajućeg odgovora (strategije i programa mera za njenu implementaciju) je tek prvi korak. Naravno, neophodan je i sledeći kojim se sve ovo pretače u praksu. Sistem strategijskog upravljanja je nastao zbog saznanja da strategijsko planiranje mora u sebi da uključi još neke komponente kako bi bilo efikasno. Ovde se, pre svega, misli na komponente koje omogućavaju implementaciju planiranih promena. Pitanja kao što su otpor prema promenama i način njihovog prevladavanja, razvoj potrebnih sposobnosti organizacije i posebno menadžmenta i sl., detaljno su obrađena u delu koji se odnosi na pitanje implementacije strategije, tako da se oni ovde samo pominju kao deo prikaza istorijskog razvoja sistema upravljanja, i u njegovom kontekstu, razvoja strategijskog upravljanja.

Strategijsko upravljanje je, dakle, upravljački koncept koji je nastao kao posledica usložnjavanja njegovog eksternog okruženja. Opisane promene karaktera okruženja su u prvi plan izbacile pitanje odnosa preduzeća sa okruženjem, tj. njegovu sposobnost da se prilagodi dinamičnim promenama i da na brz i efikasan način adekvatno „odgovori” na „pretnje i šanse” koje one stvaraju. Drugim rečima, u prvi plan je stavljeno pitanje pravilnog definisanja, izbora i realizacije strategije preduzeća. Proces razvoja strategijskog upravljanja je još uvek nezavršen i otvoren: u mnogim delovima tek treba da dobije konačne oblike. U praksi se danas može sresti, pre svega, u kompanijama koje prednjače po svojoj avangardnosti u odnosu na okruženje i spremnosti da koriste nova menadžment rešenja. Zajednička karakteristika ovakvih sistema je dominantna

orijentisanost na eksterno okruženje i na pitanje efektivnosti (optimalno pozicioniranje preduzeća u okruženje), kao osnovnog faktora poslovne uspešnosti i opstanka preduzeća, i to ne više samo u okvirima tržišnog, već eksternog okruženja u celini. Više nije dovoljno samo zadovoljiti potrebe potrošača na najbolji mogući način. Sada je potrebno pratiti ili prednjačiti u tehnološkom razvoju, uspostaviti i negovati dobre odnose sa državom i ponašati se kao „dobar korporativni građanin” u široj društvenoj zajednici (paziti na očuvanje životne sredine, podržavati društveno korisne i dobro-tvorne akcije itd.), svoje tržište posmatrati u okvirima svetskog okruženja, itd.

Jedna od važnih opštih karakteristika ovog sistema upravljanja je njegovo posebno insistiranje na tzv. „mekim” („soft”) elementima upravljanja i organizacije, kao što su međuljudski odnosi, profesionalna i lična satisfakcija zaposlenih na radnom mestu, motivacija itd. Kategorija u okviru koje se objedinjuju svi ovi fenomeni je interna kultura. Upravljački sistemi iz ranijih (naročito prvobitnih) perioda dominantno su se oslanjali na „tvrde” („hard”) komponente (organizaciona struktura, fizički pokazatelji, finansijski iznosi i sl.) i na toj osnovi su određeni kao racionalni ili „naučni”. Zahvaljujući stabilnom eksternom okruženju, menadžeri su bili u prilici da se posvete optimizaciji internih procesa, da insistiraju na njihovoj racionalnoj upotrebi i maksimizaciji njihovog outputa. U ovu svrhu su razvijeni brojni kvantitativni modeli koji se koriste u optimizaciji pojedinih delova poslovnog procesa (metodi optimiziranja zaliha, optimiziranja asortimana proizvodnje, finansijski modeli itd.) koji su menadžeri u praksi, ili eksplicitno koristili u preduzeću, ili su u skladu sa ovakvim modelima koristili odgovarajuću logiku i način razmišljanja.

„Era diskontinuiteta” uvodi (ili vraća) u život upotrebu upravljačkih sistema zasnovanih na kvalitativnim tehnikama i metodama odlučivanja (metode kao što su intuitivne reakcije i subjektivne procene menadžera, ali i sofisticirane tehnike formiranja ekspertskih ocena). Kako je pravac promena najvažnijih varijabli modela u ovom periodu često nepredvidljiv, valjane poslovne odluke se više ne mogu zasnovati isključivo na kvantitativnim modelima. Kvantitativne analize i na njima zasnovane prognoze mogu u najboljem slučaju da budu samo jedan od elemenata anticipacije. Konačni rezultat analize ovog tipa mora da prođe kroz „filter” kvalitativne analize i procene.

Razvoj upravljačkih sistema u budućnosti. Aktuelni trenutak u najrazvijenijim tržišnim privredama u najvećoj meri odgovara opisanim karakteristikama postindustrijskog društva. To se odnosi kako na stanje u širem eksternom okruženju, tako i na sama preduzeća i načine na koji ona funkcionišu. U segmentima privrede, koji su najizloženiji promenama i koji su po svojim karakteristikama, a i po sklonostima da prednjače u implementaciji menadžment inovacija, već se naslućuje dalja evolucija u procesu razvoja. U granama koje karakteriše posebno visoka turbulentnost (kompjuterska tehnologija, informatika, telekomunikacije, tehnologije novih materijala i drugim koje se na njih naslanjaju i u najvećoj meri koriste njihove rezultate) eksterna orijentacija (efektivnost) je postala nužan uslov opstanka, ali sada već ne i dovoljan. Drukerova sintagma o odnosu efektivnosti i efikasnosti (o većem značaju prve u odnosu na drugi), u ovakvim granama se sve više pokazuje nedovoljnom.

Novi zahtevi okruženja, a pre svega novi oblici međunarodne konkurencije, kao uslov uspeha postavljaju istovremeno postizanje i visoke efikasnosti i visoke efektivnosti. Svetski lideri u pojedinim granama proizvodnje su danas sposobni da u veoma kratkom roku komercijalizuju nove proizvode i nova tehnološka rešenja i da ih istovremeno, ili sa veoma kratkim vremenskim „lag”-om, ponude po najnižim cenama, tj. da postignu visoku efikasnost. Strategijsko upravljanje u ovom kontekstu dobija nove forme: upravljanje iznenađenjima („Surprise Management”), menadžment trenutnih reakcija („Nano-second Management”) itd. u kojima se akcenat stavlja na sposobnost, brzo reagovanje i rešavanje problema „u hodu”. Jedan od poznatih svetskih top-menadžera, E. Gruv (A. Grove), predsednik kompanije „Intel”, ovo je izrazio tvrdnjom da u savremenim tržišnim uslovima „... samo paranoični opstaju”.

GLAVA IV

PRIRODA I KARAKTER MENADŽMENTA U SPORTU

Predmet četvrte glave knjige je priroda i karakter sportskog menadžmenta. U prvom odeljku je izvršeno pojmovno određenje menadžmenta u sportu. U drugom odeljku je prikazan istorijski razvoj menadžmenta u sportu. U trećem su istaknute specifičnosti procesa menadžmenta u sportu. U poslednjem četvrtom odeljku je definisan i prikazan predmet menadžmenta u sportu.

1. Pojam i definicije menadžmenta u sportu

Menadžment je proces, kako je ranije konstatovano, i njegova aplikativnost u sportskim organizacijama i klubovima je neophodna. Menadžment kao koncept je od izuzetnog značaja za integrisanje svih procesa i resursa bez kojih sportska organizacija-klub ne može efikasno da posluje i ostvaruje ciljeve. Menadžment u sportskoj organizaciji-klubu treba da omogući ostvarenje njene vizije, misije i ciljeva.

Menadžment u sportu, u užem smislu, kao naučna disciplina, obuhvata područja znanja o koncipiranju menadžmenta koja su se pokazala i iskristalizovala u praksi upravljanja sportskim organizacijama i klubovima.

Predmet izučavanja menadžmenta u sportu je izučavanje proverenih i sredegh znanja o tome kako organizacije i klubovi u sportu postižu svoje ciljeve. Ili bolje rečeno kako pribavljaju, raspoređuju i koriste resurse koji su ograničeni (ljudski, materijalni, informatički i finansijski), a koji su izvori uspeha sportske organizacije-kluba.

Pod sportskom organizacijom se podrazumevaju svi nivoi i korisne sportske delatnosti: počev od direktne trenažne prakse sportista, finalizacije trenažne prakse putem organizovanih takmičenja u vidu sportskih priredbi za široku publiku, pa sve do krupnih sportsko-rekreativnih kompleksa i multinacionalnih organizacija, kakve su savremene Olimpijade. Sve organizacije imaju ljude ali i „nešto više” što je daleko šire od konkretnog skupa ljudi u konkretnom vremenskom intervalu. Organizacija kao živi skup ljudi, postoji koliko i taj skup (određeni sportski tim i sl.).

Menadžment u sportu vodi organizaciju-klub ka odabranom i formulisanom cilju i ujedno obezbeđuje uspešno funkcionisanje sportske organizacije kao organizacionog sistema. U delokrugu menadžera u sportu spadaju brojne aktivnosti, kao što su: selekcija talenata, stručni rad, pripremanje sportista za vrhunske rezultate, organizovanje sportskih takmičenja, finansijsko i materijalno obezbeđenje, PR i komunikacije sa okruženjem. Ciljevi koji ljude orijentišu i održavaju na okupu, i čije realizovanje predstavlja standard uspeha i opravdava postojanje sportske organizacije, postavljaju sportski menadžeri u ime osnivača ili finansijera ljudskih i materijalnih uslova u sportskoj delatnosti i vlasnika sportske organizacije-kluba. Sportski menadžment čini poseban skup ljudi koji je kompetentan da dizajnira strukturu i zalaže se za celishodno/svrishodno ponašanje sportske organizacije-kluba, tako da predstavlja kapitalni ljudski/subjektivni resurs sportske organizacije.

Na osnovu iznetog može se zaključiti da se na sportski menadžment može gledati sa dva stanovišta:

- U prvom je reč o objektivnoj istorijskoj praksi u kojoj se pojavljuju, razvijaju i koriste različiti tipovi modela /dizajna sportske organizacije-kluba, i
- U drugom da sportski menadžment predstavlja izučavanje i prenošenje subjektivnog iskustva sportskih menadžera, na sistematičan način, sa ciljem da se razviju sposobnosti potrebne za uspešnu realizaciju njihovih funkcija.

Osnovni zadatak i cilj sportskog menadžmenta treba da predstavlja povećanje sportske produktivnosti, uz uvažavanje svih humanih aspekata stvaranja novih ljudskih vrednosti. Sportski menadžment se može ostvariti kroz specifičan proces, čija se struktura ogleda u:

- predviđanju kretanja i tendencija sportskog razvoja,
- planiranju opštih uslova za razvoj selektiranja i pripremanja sportista
- organizovanju resursa, funkcija i procesa,
- razvoju ljudskih resursa,
- obezbeđivanju komunikacije i koordinacije svih delova sistema organizacije i okruženja,
- kontroli funkcionisanja svih resursa organizacije, radi ostvarivanja utvrđenih ciljeva.

Sportski menadžment je odgovoran za funkcionisanje svih procesa i funkcija u sportskoj organizaciji. U tom smislu sportski menadžment treba da obezbedi: (1) stabilnu poziciju u okviru sportske grane, (2) vrhunske sportske i poslovne rezultate i (3) efikasnost i efektivnost poslovanja.

Sportski menadžment ima i funkciju osnovne pokretačke snage razvoja sporta u celini, a time i sportske organizacije.

Cilj i zadatak sportskog menadžmenta, prema Milanu Tomiću jeste:

- da sistematski obezbedi resurse,
- da upravlja sportskom organizacijom u celini,
- da upravlja celokupnom menadžerskom strukturom (Tomić M. 2007, str. 33).

Produktivnost u sportu uzima u obzir, na isti način, efikasnost i efektivnost vrednovanja vrhunskih sportskih rezultata i njihovo materijalno-finansijsko potvrđivanje i vrednovanje. Pri tome treba imati u vidu ukupne humane aspekte stvaranja vrednosti ljudskog kapitala zato što se visoka produktivnost u sportu ne može zamisliti, na dugi rok i bez humanog pristupa u stvaranju novih ljudskih sportskih vrednosti. Pronalaženje optimalne mere u odnosu između produktivnosti i humanizacije sportske delatnosti, stvara uslove za postizanje visokih sportskih rezultata, time i ciljeva menadžmenta. Ekonomski princip produktivnosti može se posmatrati kao kombinacija vektorskih suma efikasnosti i efektivnosti, pri čemu je efikasnost mera upotrebe resursa u odnosu na proizvode/usluge, a efektivnost predstavlja stepen ostvarenja ciljeva.

U sportskoj praksi, koja obuhvata kompletna organizaciona područja sportske delatnosti, menadžment u sportu i sportska administracija postaju posebne karijere u profesionalnim okvirima (Mašala A., Rađo I. 2017, str. 90):

- menadžment i sportska organizacija - administrativno pozicioniranje direktora za sport u srednjoškolskim ustanovama, pozicija direktora za sport na univerzitetima i koledžima, referenti u upravnim delima sportskih saveza..., mesto i uloga menadžera u profesionalnom sportu, sportskim organizacijama-klubovima, sportskim udruženjima, banjama...
- biznis u sportu - obuhvata komercijalne, marketinške, finansijske poslove u trgovinskim kućama i kompanijama u kojima se prodaju proizvodi vezani za sport i sl.,
- mediji u sportu - pozicija direktora sporta, televizijskog producenta i sl.,
- telesne aktivnosti lica ometenih u razvoju - njihova pravna pozicija u školskim i univerzitetskim ustanovama i sportskim klubovima,
- aktivnosti na vodi (akvatičke aktivnosti) - misli se na menadžment i administraciju u školskim ustanovama, agencije na nivou opštine, banje, preduzeća i klubove zdravlja,
- plesno obrazovanje - pravno-administrativna pozicija u školama i na univerzitetima, plesnim studijima i klubovima,
- fitnes - direktor fitnesa, na brodu, u banji, vođenje i organizacija sopstvenog preduzeća, klinike, bolnice,
- parkovi i rekreacija - položaj menadžera u letnjim kampovima, nacionalnim parkovima, rekreacionim objektima, na brodovima, u banjama...

Dakle, menadžment u sportu jeste proces predviđanja, planiranja, organizovanja, rukovođenja i kontrolisanja svih resursa jedne sportske organizacije, i to kako ljudskih, materijalnih, finansijskih, tako i organizacionih, radi ostvarivanja određenih ciljeva.

Sportski menadžment okuplja sva znanja i vještine i predstavlja osnovu razvoja sporta i njegovu pokretačku snagu. Cilj menadžmenta u sportu je da poveća sportsku produktivnost i da utiče na razvoj sporta uopšte. Menadžment u sportu predstavlja predviđanje sportskog razvoja, planiranje svih uslova za razvoj sporta, organizovanje i rukovođenje svim procesima sportskog rada i razvoja, kontrolisanje svih sportskih procesa, kao i analizu i evaluaciju, tj. ocenjivanje kompletne sportske delatnosti.

Definisanje osnovnih principa sportskog menadžmenta, moglo bi se posmatrati kao:

- **Razvijanje sporta očuvanjem misije i duha sporta**, osnovni interes svake sportske organizacije je da zadovolji potrebe pojedinca, grupe ili društva. Sport bez toga ne bi imao svrhu svog postojanja i organizovanja.

- **Zadovoljenje ciljeva višestruke javnosti**, vezano je za poslovanje sportske organizacije koja je u suštini neprofitabilna, ali sadrži veliki broj ciljeva koji su u aktivnoj vezi sa višestrukom javnosti. Menadžment ima zadatak da zadovolji većinu, ako ne i sve zahteve takve javnosti. Jedan od njih je i politika sporta koju definiše društvo.

- **Razvijanje konkurentske i stabilne pozicije sportske organizacije**, vezano je za njeno pozicioniranje na tržištu. Sa aspekta postavljenih ciljeva, menadžment teži da održi ili ojača konkurentsku poziciju sportske organizacije koja može omogućiti veće učešće u raspodeli sportskih rezultata.

- **Razvoj kreativnih sposobnosti**, odnosi se na organizaciju kao celinu i na ljude u njoj kao fundamentalne delove. S obzirom na to da je i menadžment stvaralaštvo, on mora osigurati sve neophodne uslove za razvoj tih sposobnosti bez kojih se postavljeni ciljevi ne bi mogli ostvariti.

- **Decentralizacija i delegiranje autoriteta**, usmerena je na prenos vlasti sa viših na niže nivoe menadžmenta u sportskoj organizaciji. Postoje različiti poslovi koji zahtevaju nezavisnije upravljanje. Princip decentralizacije u sebi sadrži centralizaciju kontrole i decentralizaciju odlučivanja.

- **Primena i razvoj funkcija menadžmenta** vezani su za sve aktivnosti u sportu. To su menadžerske funkcije koje uključuju: predviđanje, strateški menadžment sa strateškim planiranjem, organizovanje, vođenje, kadrovsku politiku i kontrolu. Na osnovu sublimiranja predloženih definicija, menadžment možemo okarakterisati kao: proces, aktivnost, rad ljudi, posebnu strukturu ljudi, naučnu disciplinu, vještinu, profesiju, karijeru, zanimanje i umetnost.

Delatnosti menadžera u sportu su kompleksne, dinamične i sadrže veliki broj aktivnosti čija realizacija obezbeđuje realizaciju ciljeva sportske organizacije-kluba. Osnovni elementi menadžmenta sportske organizacije su: predviđanje, planiranje, organizovanje, odlučivanje, rukovođenje, koordinacija i kontrola (Tomić M. 2001, str. 44).

2. Istorijski razvoj sportskog menadžmenta

Primena menadžmenta u sportu datira još iz antičkih vremena kada je prilikom borbi gladijatora postojala organizovana prodaja hrane i pića masi prisutnog naroda, a uz to je posebno osoblje bilo zaduženo za opremu, oružje, rekvizite, protokol i slično. U prilog ovome govori i sistem organizacije prvih Olimpijskih igara u starom veku u Grčkoj, u Olimpiji, gde su postojali posebni timovi koji su se starali o treninzima i pripremi takmičara (treneri), zatim tim sudija i osoblja koje opslužuje takmičare, tim ljudi koji se staraju o protokolu i ceremoniji otvaranja i zatvaranja takmičenja i slično, kao i vrhovni, najvažniji tim koji je sve to vodio, organizovao i kontrolisao. U stvari, prva primitivna vrsta menadžmenta u sportu postoji još od najranijih dana ljudskog postojanja. Pojedinci i grupe su se oduvek okupljali radi neformalnih i formalnih takmičenja u fizičkim aktivnostima, a kao rezultat toga su se javljali pojedinci zaduženi za planiranje, sprovođenje i nadgledanje tih prvih takmičenja u kojem se nadmetalo ko je brži, ko je ulovio toga dana više divljači i slično.

Strir, Elin i Bejkon navode: Prvi pisani dokumenti o sportskim takmičenjima i o sportistima i njihovom organizovanom sportskom nadmetanju, pronađeni su u Ilijadi i Odiseji. Ove epske poeme opisuju sportiste, igre, sport i ples koji su postali neodvojivi deo života starih Grka. Odlika starih Grka je bila organizovanje atletskih takmičenja tokom skoro 1.200 godina, od 776. pre n. e. pa do 393. n. e., kada ih je svojim proglasom zabranio car Teodosije Prvi. Kad god su ovakva sportska takmičenja organizovana, bilo je pojedinaca ili grupa zaduženih za njihovo planiranje, organizovanje, nadgledanje i kontrolisanje. Postojala su četiri značajna sportska događaja koja su bila neizostavni deo života starih Grka. Na njih su dolazili sportisti iz cele Grčke. (Strier W., Bacon, A. 1999, str.11).

Ova takmičenja su bila toliko važna da su za vreme njihovog održavanja privremeno ili stalno prekidani ratni sukobi kako bi se obezbedio prilaz gradovima gde su se takmičenja održavala i kako bi takmičari iz raznih krajeva mogli nesmetano da dođu. Ta četiri velika takmičenja, kako navode Strir, Elin i Bejkon su:

- olimpijske igre (počele 776 god. pre n. e., u Olimpiji),
- pitijske igre (počele 582 god. pre n. e., u Delfima),
- istmijske igre (počele 582 god. pre n. e., blizu Korinta),
- nemejske igre (počele 573 god. pre n. e., u Nemeji).

Postoje mnogobrojne statue, spomenici i crteži koji svedoče o sportistima i sportskim takmičenjima i postojanju sportskog života uopšte u to doba. Nakon gašenja starih olimpijskih igara u Grčkoj, prve moderne Olimpijske igre održane su u Atini 1896. godine. Osnovan je Međunarodni olimpijski komitet (MOK) koji predstavlja najveću sportsku organizaciju u svetu. To je internacionalna, nevladina i neprofitna organizacija koja je kreator Olimpijskog pokreta.

Ciljevi Olimpijskog pokreta su:

- izgradnja boljeg sveta,
- borba za mir u svetu,
- obrazovanje mladih kroz bavljenje sportom,
- borba protiv diskriminacije svih vrsta,
- razvijanje prijateljstva,
- razvijanje fer-pleja u sportu i
- razvijanje solidarnosti.

Engleska se veoma često uzima kao primer nastanka modernog sporta i savremene primene menadžmenta u sportu. Mnogi sportovi imaju svoje korene u Engleskoj, recimo fudbal, ali su čak i oni sportovi koji potiču izvan Engleske (košarka, gimnastika, golf i drugo) koristili metodologiju menadžmenta u sportu koji je ustanovljen u Engleskoj. Prvu organizaciju klubova koji su se bavili sportom započela je u Engleskoj u XVIII veku aristokratija, radi druženja, okupljanja i održavanja sportskih takmičenja. Prvi tako organizovan, bio je konjički sport kada su se praktično prvi put ustanovili pravila i propisi. Prvi klub je bio konjički Džokej klub koji je organizovao takmičenja, sponzorisao lokalne konjičke igre, promovisao ih, trenirao i odgajao konje, birao sportske zvaničnike i ostalo. Ovakva, odnosno slična pravila su potom počeli da primenjuju i drugi sportski klubovi u fudbalu, ragbiju, kriketu, bejzbolu i drugim sportovima u Engleskoj.

Menadžment u sportu kao veština i zanatsko-empirijsko nestrukturirano iskustvo talentovanih sportskih menadžera, sportista, klubova i timova, pojavljuje se sa pojavom prvih profesionalnih sportskih organizacija. Pojava sistematskog, na nauci zasnovanog znanja o menadžmentu u sportu vezuje se za:

- razvoj i profesionalizaciju sporta i njegovog podređivanja tržišnim zakonitostima i
- nastanak i razvoj menadžmenta kao nauke i to najpre u profitnom sektoru korporativnog biznisa, a kasnije i njenim širenjem na neprofitne delatnosti.

Početak sportskog menadžmenta kao naučne oblasti vezuje se sa 1980-tim godinama (Boucher, 1988, str.11 i 12).

Razvoj menadžmenta u sportu je inicirao razvoj naučnog istraživanja u oblasti poslovnog menadžmenta podržan novim mogućnostima IT. U 1960-tim i 1970-tim godinama sistemski modeli na bazi kompjutera razvijeni u vezi sa funkcijama planiranja i kontrole, dominirali su literaturom o menadžmentu. Kako se društvo pomeralo od „industrijski zasnovane ekonomije” ka „servisno-zasnovanoj ekonomiji”, tehnike menadžmenta su postale u rastućoj meri zavisne od sofisticiranih/ istančanih oblika obrade podataka i transmisije informaci

Teoretičari iz oblasti menadžmenta tokom 1980-ih godina XX veka razvili su nove modele u oblasti strategijskog planiranja i odlučivanja sa sve većim naglaskom na razvoj preduzetništva uz korišćenje savremene marketinške tehnike.

Period usavršavanja akademske discipline menadžmenta u sportu, upravo se vezuje za pomenuti period razvoja.

I pored toga što su se programi menadžmenta u sportu pojavili znatno ranije, poslednjih godina 1960-tih i prvih 1970-tih, nastavni planovi i programi za menadžere u sportu na univerzitetima su počeli da se izrađuju tek 1980-tih godina.

Tokom 1990-tih godina sportska administracija, atletika i rekreacija doživljavaju ozbiljne tranzicije. U sedmoj i osmoj deceniji XX veka, dolazi do ekspanzije mogućnosti i komercijalizacije sporta. U to vreme pojavljuju se ozbiljni zahtevi za efikasnim i efektivnim upravljanjem sportskim organizacijama. Posle 1970-tih godina u menadžmentu sportskih organizacija dolazi do krupnih promena. Na te krupne promene uticale su mnoge subdiscipline, kao što su: sociologija sporta, psihologija, sporta, obrazovanje i poslovna administracija, a koje su doprinele dizajniranju prakse menadžment procesa u sportskim organizacijama.

Kombinovani uticaj ovih disciplina, dopunjen je razvojem sportske administracije/menadžmenta u sportu kao akademske discipline. Sa nastupom 1990-tih godina, nekoliko razvijenih procesa i trendova počelo je da osnažuje optimističko gledanje o menadžmentu sportskih organizacija.

Bučer razmatra detaljnije četiri takva trenda:

- menadžment zasnovan na kompetentnosti,
- marketinški pristup,
- transformaciono liderstvo,
- menadžment putem očekivanja.

Lista nije iscrpna ali reprezentuje mnoge promene koje su nastale u širokom području menadžmenta, posebno kada se odnose na sport, atletiku i rekreaciju.

Kada je reč o novim trendovima u sportskom menadžmentu, važno je spomenuti kako evolucija sportskog menadžmenta otkriva potrebu radikalnih promena u organizaciji i aktivnosti. U podržavanju tog novog pristupa veže se jednostavna obuka onih koji su ovlašćeni za upravljanje sportskim aktivnostima (Mašala A., Rađi I., 2017, str. 100).

Ako uzmemo u obzir iskustva u primeni procesa reinženjeringa, vidimo da su mogućnosti za korišćenje tog procesa u sportskom upravljanju obećavajuće. Poboljšanje produktivnosti predstavlja glavni cilj sportske industrije i unutar nje strogo vezane proizvodne aktivnosti. Manje pažnje je usmereno ka administrativnom sektoru. Dakle, njihov potencijal da budu poboljšani ili redizajnirani je veći. S druge strane, pristup je fokusiran na složene procese, uključujući veliki broj pojedinaca i sektora koji bi trebalo biti pravilno koordinirani. Svi ovi elementi su karakteristike sportskih aktivnosti, koje se sastoje od više podataka i činjenica te se smatraju inputima i outputima u različitim sektorima i organizacijama koji međusobno komuniciraju u složenom odnosu. Stoga ne čudi što reinženjering nalazi svoju primenu u tom okviru sportskog menadžmenta.

3.Specifičnosti procesa menadžmenta u sportu

Menadžment u sportu, kao koncept i pojava i nastanak savremenog naučnog pravca, ima zadatak da uoči savremene tendencije u ekonomiji i sportu koje će poslužiti da se uspostavi, i održi ravnoteža optimalnih proporcija ovih kategorija. Zadatak menadžmenta u sportu je da izbalansira nastup ovom problemu, tako što će obezbediti odgovarajući nivo stvaranja ljudskih vrednosti i njihovu valorizaciju kao faktora pokretanja sportskih procesa u budućnosti.

To jasno ukazuje na potrebu da se u procesu menadžmenta u sportu moraju primenjivati principi naučnog menadžmenta. Isto tako te principe menadžmenta treba prilagođavati karakteristikama i specifičnostima konkretne vrste sporta.

Međutim saznanja iz nauke o sportu nam ukazuju da se principi menadžmenta u sportu ne mogu primenjivati na isti način kao u privrednim preduzećima ili nekim drugim organizacijama.

Isto tako treba imati u vidu, što je već naglašeno, da je sport segment „društvene nadgradnje“ i značajan društveni aspekt zadovoljavanja određenih potreba. Treba voditi računa o zadovoljavanju potreba pojedinca, društvenih grupa i države u celini.

Mora se imati u vidu i to da je sport visoko kreativna oblast u kojoj „stvaralačni procesi“ pojedinaca ili grupa imaju značajnu ulogu u ostvarenju odabranih sportskih i poslovnih ciljeva.

Domet sporta se može vrednovati sa umetničkog aspekta i sa aspekta komparacije sporta na svetskom nivou.

Osnovni principi sportskog menadžmenta se ogledaju kroz sledeće:

- Afirmacija, razvoj, ostvarenje misije i očuvanje duga sportu;
- Ostvarivanje ciljeva svih stejkholdera;
- Adekvatno pozicioniranje sportske organizacije-kluba na tržištu sporta;
- Kreativnost sporta;
- Spuštanje ovlašćenja na nižim menadžerskim nivoima (delegiranje autoriteta i decentralizacija;
- Zajednička primena svih funkcija menadžmenta i njihov dalji razvoj.

Menadžment u sportu je koncept koji vrši izbor i formuliše ciljeve sporta i sportskih organizacija i određuje mesto izvršenja sportskih aktivnosti. Ciljevi su željena stanja i sa njima se prognozira budućnost sporta. Pri formulisanju ciljeva, treba uzimati u obzir sve činioce koji okružuju sportsku organizaciju, klub ili sport u celini.

Sportski duh treba da bude integrisan: (1) u samom sportu i (2) sportskom ambijentu unutrašnjeg okruženja konkretnog društva. Razlog tome je što okruženje u kome je lociran sport usmerava trendove kretanja sporta i sveukupne promene koje se u tim kretanjima dešavaju.

Na kretanja u sportu utiču i brojni faktori iz spoljnog okruženja (ekonomski, pravni, politički, socijalni...) i mogu imati veliki uticaj na postavljanje upravljačke funkcije u sportu. Ovi spoljni faktori umnogome opredeljuju karakter samog procesa menadžmenta u sistemu sporta.

Još neke karakteristike od značaja za proces menadžmenta u sportu:

- Pravna regulativa sporta. „Proizvodnja“ se u sportu izražava nematerijalnim izrazima. Marketinškim aktivnostima „sportski proizvodi“ se mogu materijalizovati;
- Vrhunski sportski rezultati (dostignuća) mogu se posmatrati i kao materijalna dobra. Međutim takvi rezultati se ne mogu „masovno proizvoditi“ niti mogu da budu u funkciji zadovoljavanja „tržišta sporta“;
- Kao segment društvene nadgradnje i polje ostvarenja sportske kreacije ljudi, sport se ne može isto shvatati kao materijalna proizvodnja ili privredno preduzeće.

Menadžment se, kao nauka i praksa u sportu, pojavljuje u trenutku nastanka profesionalnih sportskih klubova. Menadžment u sportu sistematski se razvija paralelno sa razvojem nauke o menadžmentu i profesionalizacijom sporta. Profesionalizacija sporta i razvoj nauke o menadžmentu (najpre u sektoru biznisa, a potom i u javnom i društvenom sektoru) stvorile su osnovne preduuslove i ukazale na potrebu za razvojem menadžment koncepta i u sektoru sporta.

4.Predmet menadžmenta u sportu

Krajem 80-ih godina XX veka pojavljuje se potreba za iznalaženjem načina za utvrđivanje efikasnosti i efektivnosti u upravljanju sportskim organizacijama, sportskim objektima sportskim manifestacijama. Javlja se potreba za ozbiljnim pristupom u primeni naučnih disciplina u oblasti sporta, kako bi se oblikovao koncept menadžmenta u sportu.

Menadžment u sportu, kao savremeni koncept, odnosi se na:

- Oblast naučno-istraživačkog rada – menadžment proces kog čine funkcije: planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole;
- Realizaciju ciljeva sportskih organizacija i klubova;
- Menadžment kao naučnu disciplinu u sportu;
- Praktičnu primenu znanja koja se stiču neposrednom praksom i iskustvom u radu menadžera u sportskim organizacijama i klubovima;
- Delokrug praktične primene znanja koja se izučavaju – neposredna praksa i njena iskustva u radu menadžmenta sportskih organizacija.

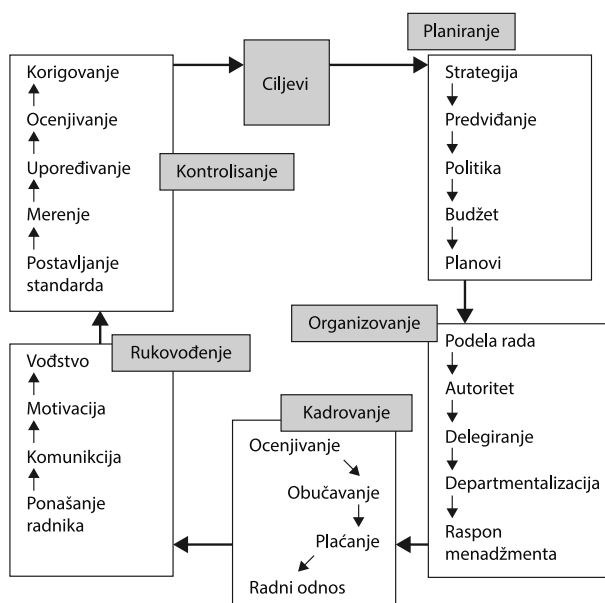
Razumevanju širokog delokruga naučnog izučavanja menadžmenta prikazan je na narednoj slici.

Menadžment je proces koga čini pet funkcija koje menadžeri realizuju usmeravajući kompaniju ka postizanju njenih odabranih ciljeva. Sportski menadžment kao akademska disciplina (u užem smislu) sadrži znanja iskristalisana u praksi upravljanja sportskim organizacijama i klubovima.

Zajednička Komisija Udruženja za fizičko obrazovanje i za sportski menadžment Severne Amerike za ocenu programskih sadržaja školovanja sportskih menadžera na univerzitetima Severne Amerike, definisala je standardne sadržaje izučavanja menadžmenta u sistemu sporta:

- sociokulturne dimenzije sporta;
- sadržaji iz oblasti menadžmenta i liderstva u sportskim organizacijama-klubovima;
- sportski menadžment i etika;
- sportski marketing;
- sport i masovne komunikacije;
- budžetiranje i finansiranje sporta;
- pravo i sport;
- sport i ekonomija;
- menadžment sportskih takmičenja i objekata;
- upravljačke strukture u sportu;
- iskustvo stečeno u praksi sportskog menadžmenta (Sport Management Program Review Protocol 1998, NASPE).

Ilustracija br.18: Proces menadžmenta



Postoje brojna istraživanja prakse fizičkih aktivnosti, a u njihovom okviru je i sport sa svim njegovim organizacionim podsistemima. Rezultati istraživanja K. Rid (K. Read) - izdavačka kuća Human Kinetics (1996) pokazuju da se menadžment u sportu i sportska administracija javljaju kao posebne karijere u brojnim profesionalnim delatnostima:

- fizičke aktivnosti lica ometenih u razvoju – pravno-administrativna pozicija u školskim ustanovama i sportskim organizacijama-klubovima;
- aktivnosti na vodi (akvatičke aktivnosti) – administracija i menadžment u osnovnim i srednjim školama, koledžima, sportskim klubovima, sportskim agencijama na nivou lokalne samouprave, preduzećima, klubovima zdravlja i banjama;
- plesno obrazovanje – pravno-administrativni položaj u školskim institucijama, klubovima i plesnim studijima;
- fitnes – položaj direktora fitnesa na brodu, u banji, upravljanje sopstvenom firmom, klinike, bolnice, klubovi zdravlja;
- rekreacija u parkovima – položaj menadžera u letnjim kampovima, banjama, nacionalnim parkovima, na brodovima za dugu plovidbu, u objektima za rekreaciju, univerzitetskim kampusima i u vojnim bazama;
- menadžment i sportska administracija – pravno-administrativna pozicija sportskog direktora u srednjim stručnim školama i gimnazijama, visokoškolskim ustanovama, referenti u upravnom delu i sl.; pozicija menadžera u profesionalnim klubovima, banjama, upravnim telima, sportskim udruženjima;
- biznis preduzetnika, pojedinih sportista i fitnesa – poslovi u oblasti komercijale, marketinga, finansijskog sektora trgovine, i kompanije za sportske proizvode, (opreme, fitnes, rekreacija) i sl.;
- masovni mediji i sport – pozicija direktora sporta i televizijskog producenta;
- menadžeri korporacije “Corporate manager”: osobe koje upravljaju preduzećima, ili organizacijama, ili odeljenjima. Imaju funkciju direktora. Za ovo upravljanje potrebna su tri ili više menadžera.
- generalnom menadžeru “General manager”: grupa u čijem sastavu su osobe koje su ovlašćene da upravljaju preduzećem, ili ponekad u organizacijama, za sopstveni račun ili za račun vlasnika. Upravljaju uz asistiranje samo jednog menadžera koji takođe obavlja poslove koji su širi od poslova menadžera specijalista u velikim korporacijama.

Evropska opservatorija za zaposlenost u sportu (European Observatoire for Sport Employment) i Evropske mreže visokoškolskih institucija sportskih nauka (European Network of Sport Sciences in Higher Education) sa sedištem u Barseloni u svom izveštaju (Le Roux, 1997) navodi sledeće podatke. Evropski standardi traže da se zanimanje menadžera u sportu prvenstveno usmerava na kontrolu kvaliteta rada (tehničkog ili profesionalnog) od strane ovlašćenih lica za nadzor nad izvršavanjem poslova.

Sportski menadžeri, njih 50 000 u zemljama Evropske unije, komuniciraju sa 470 000 zaposlenih direktno u sektoru sporta (najviše je sportskih instruktora 300 000, potom trenera 50 000 i voditelja sportskih aktivnosti 50 000). Takođe sa preko 730 000 pripadnika različitih sportu komplementarnih zanimanja; najviše sa oko 300 000 ljudi koji obezbeđuju funkcionisanje sportskih objekata. Iz ovih podataka proizilazi da se posao sportskih menadžera prepliće prvenstveno sa dve kategorije “potčinjenih”; sa pedagozima u masovnom klubskom sportu (sportski instruktori i voditelji sportskih aktivnosti, ukupno 400 000 lica) i sa zaposlenima u sportskim objektima (ukupno 300 000 lica). Izvan sporta, u školskom okruženju, sportski administratori komuniciraju sa oko 300 000 nastavnika fizičkog obrazovanja i sporta.

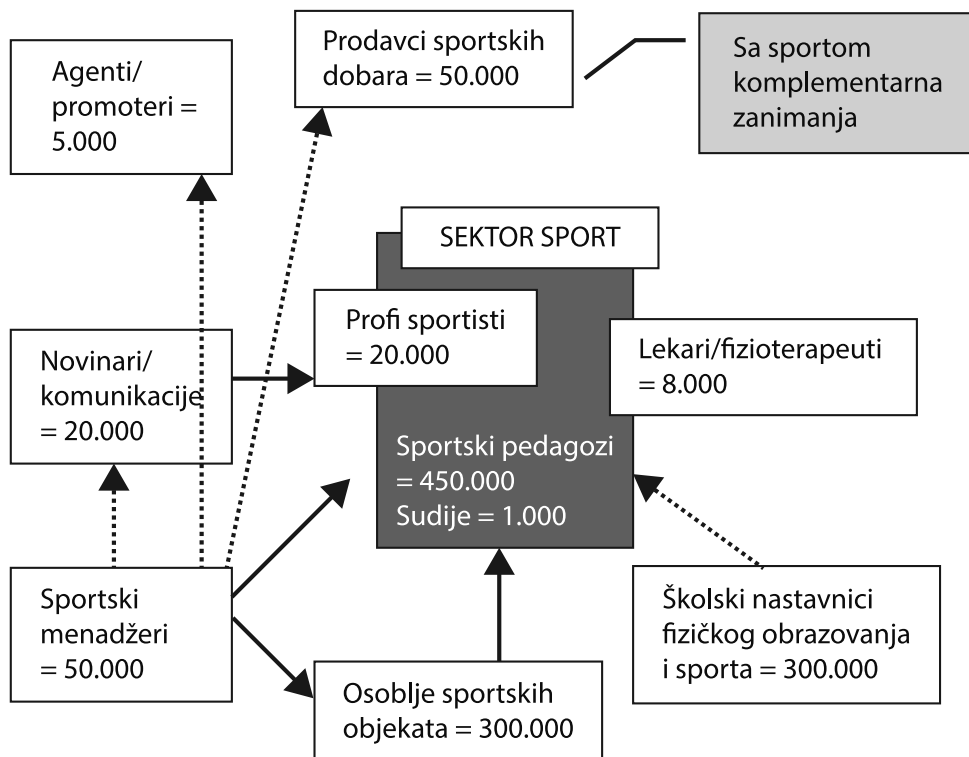
Ilustracija broj 19: Komunikacija sportskih menadžera u zemljama EU sa zaposlenih

	JAVNA UPRAVA	PRIVATNI SEKTOR	
	INTERNACIONALNA/NACIONALNA/REGIONALNA	PROFITNI (KOMNERCIJALNI)	NE PROFITNI (VOLONTERSKI)
1. MENADŽER TRENAŽNE INSTITUCIJE U SPORTU (OBRAYOVANJE ZA PROFESIONALCE)	-Menadžer korporacije (evropski nivo obrazovanja V i V+) Generalni menadžer (evropski nivo obrazovanja IV i V) -Pomoćnik -Specijalizovani menadžer: Marketinga, tehnički, Administrativni, Razvoja, Događaja	-Menadžer korporacije -Generalni menadžer -Pomoćnik Specijalizovani menadžer Marketinga	-Menadžer korporacije -Generalni menadžer -Pomoćnik Specijalizovani menadžer Marketinga
2. SPORTSKOG OBJEKTA (OTVORENOG/POKRIVENOG)	isto	isto	isto
3. NACIONALNE SPORTSKE ORGANIZACIJE	isto	isto	isto
4. MENADŽER SPORTSKOG KLUBA	isto	isto	isto
5. MENADŽER (DRUGE) SERVISNE SPORTSKE ORGANIZACIJE (fitnes, sportski turizam, agencija za sportiste, škola skijanja, agencija za promociju događaja...)	isto	isto	isto

O kojim sportskim menadžerima “podređenima” je reč? Odgovor daje studija Evropske opservatorije zaposlenosti u sportu. Sportski menadžeri, njih 50 000 u zemljama Evropske unije, komuniciraju sa 470 000 zaposlenih direktno u sektoru Sport (najviše je sportskih instruktora 300 000, potom trenera 50 000 i voditelja sportskih aktivnosti 50 000). Takođe sa preko 730 000 pripadnika različitih sportu komplementarnih zanimanja; najviše sa oko 300 000 ljudi koji obezbeđuju funkcionisanje sportskih objekata. Iz ovih podataka proizilazi da se posao sportskih menadžera prepliće

prvenstveno sa dve kategorije “potčinjenih”; sa pedagogima u masovnom klubskom sportu (sportski instruktori i voditelji sportskih aktivnosti, ukupno 400 000 lica) i sa zaposlenima u sportskim objektima (ukupno 300 000 lica). Izvan sporta, u školskom okruženju, sportski administratori komuniciraju sa oko 300 000 nastavnika fizičkog obrazovanja i sporta.

Ilustracija br. 20: Evropske procene zaposlenosti u sektoru Sport po zanimanjima



GLAVA V

SPORT I SPORTSKA ORGANIZACIJA

Predmet pete glave je sport i sportska organizacija. U prvom odeljku je definisan sport i istaknute su njegove karakteristike. U drugom odeljku pete glave izvršena je klasifikacija sporta. U trećem odeljku se analizira sportska organizacija kao sistem, s posebnim osvrtom na sportsku organizaciju i njene funkcije, na neprofitabilnost sportske organizacije i projektnu usmerenost njenih aktivnosti. Četvrti odeljak pete glave obrađuje veoma značajno pitanje Evropskog modela sporta i razvoja sporta u Srbiji.

1. POJAM I KARAKTER SPORTA

Zakon o sportu određuje sport kao delatnost od posebnog značaja za Republiku Srbiju. Na osnovu Zakona o sportu, sport je deo fizičke kulture koji u sebi sadrži sve oblike organizovanog ili neorganizovanog obavljanja sportskih aktivnosti i delatnosti koje obavljaju pravna i fizička lica kako bi zadovoljila svoje potrebe za stvaralaštvom, afirmacijom, fizičkim vežbanjem i takmičenjem sa konkurentima (Zakon o sportu, 2016).

Sport, sportske organizacije i sportski događaji su složeni fenomeni koje treba posmatrati u širokom društvenom kontekstu. Područje sporta, pored takmičenja, odnosi se na druge vrednosti, kao što su: socijalne, psihološke, ekonomske, političke, pedagoške, medicinske, filozofske, religiozne, kulturne, pravne, tehničko-tehnološke... Iako različite sredine ne poklanjaju istu pažnju vrednostima sporta, jer postoje značajne razlike u sredinskim faktorima, mentalitetu, običajima, navikama, a to je sve od značaja za njegovu popularnost u određenoj sredini, sigurno nećemo pogrešiti ukoliko tvrdimo da bez obzira na to da li se radi o istočnoj ili zapadnoj kulturi, razvijenom ili nerazvijenom društvu – sport zauzima značajno visoko mesto.

Osnovna nagrada u sportu za koju se sportisti bore, osim finansijske nagrade, jeste zadovoljenje unutrašnje potrebe za borbom sa samim sobom, ali i sa protivnikom, zadovoljenje da budemo bolji svakog novog dana, da nadmašimo sopstvene rekorde, ali i da pobedimo protivnika.

U najširem teoretskom shvatanju pojma sporta utemeljeno je stanovište da je sport društveni fenomen koji potiče iz igre. Drugim rečima da je sport sam po sebi jedna vrsta igre, zabave i razonode. Ovakve stavove o poimanju sporta treba terminološki razjasniti. Termin "sport" potiče od latinske reči (disport), ili starogrčke reči (desport), što se prevodilo kao nešto što ima vezu sa igrom, zabavom i dokolicom. Posebno u staroengleskom jeziku gde reč "disport" označava aktivnost koja se provodi u cilju zabave i razonode, ali i aktivnost koja podrazumeva fizičko vežbanje. Sport je nastao iz igre i zato je zadržao njene određene karakteristike. Međutim, igre su se vremenom intenzivirale, razvile i omasovile. Sport je prerastao u takmičenje, borbu i sportski rezultat, koji postaju primarni ciljevi. Povezanost sporta sa igrom se i dalje ističe.

Može se smatrati da se sport u najširem smislu razvijao uporedo sa razvojem ljudskog društva. Tako se njegovi pojedini elementi mogu prepoznati već kod primitivnih naroda, što se ogledalo kroz borbu za životnu egzistenciju i opstanak. U antičkoj Grčkoj posebno do izražaja dolazi njegova agonistička aktivnost (borba, utakmica, takmičenje) kako bi se postigla pobjeda i stekla slava. Za stare Grke su sportska vežbanja i takmičenja imala dva usmerenja: kao sredstvo vojno-fizičke pripreme (petoboj) i kao zabava (Olimpijske igre). Slični ciljevi karakterisali su i period feudalizma, gde se „sportska“ takmičenja i fizičko vežbanje usmeravalo u pravcu negovanja ritterskih vještina (jahanja, gađanja strelom, mačevanja, plivanja...). Buržoasko društvo je afirmisalo nacionalne gimnastičke sisteme koji su bili u funkciji svestranog pripremanja vojnika.

U značenju bliskom današnjem, sport se javio početkom XIX veka u Engleskoj. Dotadašnje značenje koje se ogledalo u razonodi kojom su plemići i imućniji građani ispunjavali svoje slobodno vreme, postepeno se zamenjuje sveobuhvatnijim pojmom za mnogobrojne fizičke vežbe, a pojedine igre se počinju tretirati kao sport (sa utvrđenim pravilima i propozicijama). Na taj način engleska aristokratija, putem sporta, počela je da utiče na jačanje zdravstvenog stanja i razvijanja odgovarajućih sposobnosti svoje klase, što je bilo i u funkciji širenja sopstvenog ekonomskog i političkog uticaja. Pod sportom se podrazumeva, pre svega, takmičenje, borba i nadmetanje, a što u osnovi predstavlja potrebu čoveka da postigne više od onog što je već postigao. Brojne su definicije sporta koje pokušavaju, svaka na svoj način, da bliže odrede suštinu ovog pojma. Različiti pristupi i gledišta koja obuhvataju ovaj problem dovode i do većih ili manjih razlika u njihovom određivanju, ali se kao zajednička karakteristika, ipak provlači shvatanje da je sport jedan vid šire društvene delatnosti (fizičke kulture), čija je osnovna karakteristika borba, praćena konstantnom težnjom za višim dostignućima.

Sport kao svetski fenomen sa svojom strukturom i širinom značajno utiče na socijalni ambijent u društvu. Sport, kao društveni fenomen, posebno dolazi do izražaja u promenama koje se odražavaju na promenu međuljudskih odnosa. Ovo se posebno odražava na razvoj nia povećanje stepena prijateljstva, drugarstva, poslovne komunikacije. Sport kao važan činilac „društvene nadgradnje“ bitno utiče na ukupni rast i razvoj svakog društva.

Sport je u savremenim uslovima nezaobilazan faktor ekonomskog stanja konkretne zemlje. Za vreme velikih sportskih događaja sklapaju se brojni ugovori. Isto tako sportski događaji su posebna prilika za uspostavljanje važnih komunikacija i uspostavljanja uslova za finansijske i druge transakcije između sportskih organizacija sa okruženjem.

Svoj javni karakter sport današnjice ispoljava na specifičan način. O njemu se govori svakodnevno, na svim mestima i u gotovo svim društvenim slojevima. Njime se mora upravljati stručno, znalački, i to tako da se o njemu i dalje priča u kafani, a da on ipak ostane uspravan, moralan i pokretač ljudskih kvaliteta.

Ovako posmatran fenomen sporta omogućava da akteri sportskih takmičenja i manifestacija postave međusobne odnose uz poštovanje savremenih principa menadžmenta.

Sportski rezultat je osnovni preduslov za stvaranje novih ljudskih vrednosti. Novostvorene vrednosti u sportu se mogu potvrditi samo postizanjem sportskih rezultata. Ovakva situacija skreće pažnju na to da težnje za vrhunskim rezultatom mogu dovesti do poremećaja ravnoteže između sporta kao procesa, svojim delovanjem i akcijom, i potvrđivanja novostvorene vrednosti. Ako dođe do nesklada između sporta kao procesa i valorizacije novostvorene vrednosti u sportu, to se može štetno odraziti na sport u celini.

Ovaj nesklad može da dovede:

- do "uplitanja" sporta u ambijent sopstvene samodovoljnosti ili
- da preuveličavanja materijalnog ostvarenja sporta odnosno da se on locira u ambijent „gladijatorstva“, cirkusa i slično.

Današnji razlozi postojanja sporta se značajno razlikuju od onih od pre sto godina jer ni današnje društveno okruženje nije ni približno slično ondašnjem. Zbog toga nas ne treba čuditi što se na tradicionalne vrednosti sporta, nastale ranije, danas gleda na drugačiji način, mnoge su odbačene, a na neke se gleda čak podrugljivo. Onoliko koliko se menjao moral u društvu poslednjih sto godina, toliko se menjao i moral u sportu u poslednjih sto godina. To znači da su relativno male sličnosti današnjeg i ondašnjeg sporta, iako oni skloni tradicionalizmu, sa velikom čežnjom razmišljaju i pokušavaju da revitalizuju početne vrednosti sporta. Sport je već odavno svetski fenomen koji se ne može posmatrati samo u kontekstu igre, razonode, zabave, zdravlja, već zbog intenziteta i širine uticaja, kao deo fenomena masovne kulture našeg vremena.

Osnovne karakteristike sporta, kao fenomena, mogu se posmatrati i shvatiti iz njegove aktivacione determinisanosti, gde je uočljiva njegova težnja za prevazilaženjem već postignutog kao osnovna odlika. U najširem se mogu istaći sledeće karakteristike sporta:

1. **Takmičenje.** Slobodno se može reći da je stalno takmičenje i stalna borba stvorila čoveka koji se i dan-danas usavršava i napreduje, opet kroz večitu borbu i takmičenje sa drugima i sa samim sobom. Gledajući sa sportskog stanovišta, sport je nemoguće zamisliti bez takmičenja kao njegovog završnog i odlučujućeg elementa. Takmičenje je vrhunac rada sportista i trenera u trenažnom procesu, ali i ne samo njihov, već i onih koji su to omogućili i na svoj način u tome učestvovali.

Iza takmičenja i njihovih sportskih rezultata stoji čitav menadžment te sportske organizacije. Upravo na osnovu tih sportskih rezultata ceni se mesto i ugled jedne sportske organizacije u društvu, od čega zavisi i finansiranje, napredovanje i uopšte pozicija u okruženju, koja klubu omogućava normalno funkcionisanje i razvoj. Takmičenje predstavlja posebnu formu ostvarenja ljudi kao ličnosti koje mogu objektivno ispoljavati, upražnjavati i procenjivati sposobnosti i sklonosti svakog pojedinca. U sportu je takmičenje osnovna delatnost i prvo obeležje, što nije slučaj kod drugih delatnosti kod kojih se na takmičenje gleda samo kao na element ili metod. Bez takmičenja nema ni sporta u pravom smislu reči.

2. Rezultat. Naravno da je najvažnije postizanje sportskog rezultata na takmičenju, bilo da je reč o ekipi ili pojedincu. Na kraju, to je i najvidljivije za okolinu, jer svi vide samo pobednika, njemu aplaudiraju i njemu se dive, on postaje idol mnogih, a gotovo niko ne ulazi u to koliko je drugih ljudi i faktora "iza zaves" u tome učestvovalo i koliko je trebalo truda uložiti da bi se postigao željeni sportski podvig. Kod svih sportskih takmičenja najvažniji je samo efekat na kraju. Količina uloženog napora nije od velikog značaja za postizanje krajnjeg cilja kao željenog stanja sportske organizacije ili kluba. Sportsko takmičenje obezbeđuje upoređivanje kvaliteta i pokazivanje rezultata koji su merljivi i potvrđuju rezultat. Ima slučajeva kada se nameću preveliki zahtevi koji sportiste izlažu naporima do krajnje granice.

3. Specijalizacija. Opređenje za postizanjem vrhunskih sportskih rezultata nameće potrebu za izvanrednom pripremom kao pretpostavkom za postizanje željenih ciljeva. Sa druge strane ovo zahteva užu usmerenost (specijalizaciju) aktera takmičenja u sportu.

4. Utilitarnost. Sport kao poseban fenomen je kroz istorijski razvoj imao i određene utilitarne vrednosti. To svakako i danas treba da ima, naročito u sferama kao što su vaspitanje, zdravstvo i rekreativne delatnosti.

5. Društveni karakter. Sport je složena društvena i socijalna pojava ili, može se reći, socijalni fenomen. U savremenim uslovima. Sport ima visoko mesto u fizičkoj kulturi ali isto tako i u kulturi uopšte. Iz godine u godinu sport ima sve veće socijalno značenje. Sport je delatnost usmerena na samog čoveka ali je i u sferi specifičnih međuljudskih odnosa iz čega proizilazi da ima mnogo dublji smisao, pored postizanja vrhunskih sportskih rezultata.

Imajući u vidu društveni karakter sporta, u sociološkom pogledu on se mora posmatrati i kao deo društvene delatnosti. To znači da je i sportska delatnost organizovana aktivnost većeg broja ljudi, nastala u društvenoj podeli rada i sa osnovnom funkcijom – stvaranje uslova za zadovoljenje određenih vrsta potreba većeg broja ljudi. Ovako organizovana aktivnost ima i svoje pojedinačne nosioce što je uslovljeno nastankom pojedinačne podeli rada. Posebno ponašanje tih pojedinaca i njihove neposredne akcije u oblasti sporta, predstavljaju sportsku aktivnost čija je funkcija da zadovolji potrebe određenih subjekata. Drugim rečima, sportska aktivnost (kao užu pojam) je osnovni akcioni element u strukturi sportske delatnosti. Pojedini sociolozi pojam sporta diferenciraju od opšteg pojma sportske delatnosti i sportske aktivnosti.

Njihovo stanovište sociološke analize sporta definiše:

- sportsku aktivnost, kao svojevrсно ponašanje pojedinaca (akcioni element);
- sportsku delatnost, kao posebnu i značajnu kategoriju osnovnih delatnosti društva;
- sport u užem smislu, kao zasebnu tvorevinu nastalu na temelju sportske delatnosti.

Savremena shvatanja sporta stoje na stanovištu da je on danas veoma značajna javna delatnost, što se potkrepljuje činjenicom da se o sportu govori gotovo na svakom mestu. On je povod za zbližavanje, ali ponekad i za konflikte. Sportom se mora upravljati stručno, odgovorno i znalački, i to da se o njemu i dalje priča u kafani, a da on ipak ostane uspravan, moralan i pokretač onih ljudskih kvaliteta koji čoveka izdižu na pijedastal misaonog i zdravog bića.

Izvorište savremenog sporta mnogi teoretičari vide u čovekovom slobodnom vremenu. Kao produkt oslobođenog vremena od rada, čovek putem sporta zadovoljava, pre svega, svoje potrebe za kretanjem. Međutim, narastanjem čovekovih ambicija i njegovih raznorodnih potreba tokom razvoja i promene proizvodnih odnosa, odveli su savremeni sport u prostor izvan slobodnog vremena. On je danas postao i svojevrсна visoko intenzivna radna kategorija. Odlazak sporta u sferu rada omogućio je visoko sportsko stvaralaštvo, s jedne strane, ali i sve veće psihofizičko „trošenje” i otuđenje, s druge strane.

Ulaganja koja čovek uz pomoć mnogih institucija, pa i država, iskazuje preko svog psihofizičkog i mentalnog angažovanja u formi teškog rada koje zahteva moderan sportski trening i takmičenje, navela su i čovekovo neposredno okruženje (političko, pravno, socijalno, ekonomsko...) na uspostavljanje sasvim drugačijih odnosa. Savremeni sport (naročito vrhunski i profesionalni) odstupio je znatno od, do sada važećih, kubertenovskih pravila, po kojima je bilo zabranjeno da oni koji jačaju svoje mišiće putem delatnosti na poslu, koriste tako stečenu snagu na sportskom takmičenju.

Savremena naučna i stručna literatura izvorište sporta crpi iz proizvodnih odnosa koji vladaju u društvu.

Posebno je deo čovekovog slobodnog vremena, koje je sa razvojem proizvodnih odnosa i efektima naučno-tehnološkog napretka, dobilo na značaju i poprimilo nove forme i sadržaje. Sport je u svakom kontekstu dobio svoje značajno mesto, tačnije postao je produkt, od rada oslobođenog vremena, u kome se prvenstveno zadovoljavaju čovekove potrebe za kretanjem. Razvojem civilizacije i s njom u vezi, proizvodnih odnosa i načina rada, čovekovo slobodno vreme je bivalo sve veće i kvalitetnije. Uporedo sa ovim rastle su i ljudske potrebe, a sa njima i motivi samoaktuelizacije i samopotvrđivanja, što je odnosu na sport, u krajnjoj instanci dovelo do formiranja ambicija za postizanje savršenstva u sportu.

Sport kao deo društva zauzima svoje mesto u njegovom „gornjem sloju” ili tzv. društvenoj nadgradnji. Društvo u celini je personifikovano kroz državu, kao njegov upravljački deo, te ona u svim delovima mora da definiše i svoj interes. Uobičajeno je da država kroz sport sadržajno uobličava interes kroz nacionalni, politički, stvaralački, ekonomski, humanistički i opštedruštveni aspekt.

To znači da okruženje u kome se sport nalazi, u znatnoj meri uslovljava njegov unutrašnji sadržaj i karakteristike, odnosno sva kretanja i promene u njemu. Kako navodi M. Tomić, eksterni faktori su osnovni elementi postavljanja upravljačke funkcije u sportu. Njena osnovna težnja je da vrši transformaciju sporta (kao celine) i sportskih organizacija (kao njegovih osnovnih delova) iz jedne niže u višu poziciju.

Ovakav status i položaj koji je sport stekao, dakle da je neodvojivi deo društva u celini i da predstavlja značajan činilac društvene nadgradnje, stvorilo je potrebu i obavezu njegove naučne zasnovanosti. Prisutnost nauke u sportu predstavlja pokretačku snagu njegovog permanentnog razvoja. Bez obzira što postoje i oprečna mišljenja o egzistenciji sporta kao samostalne naučne discipline, naučnost u ovoj delatnosti se ogleda, prvenstveno, preko istraživanja strukture sporta. Shvatanje sporta kao naučne discipline, najšire i najčešće je tretiran kroz aspekt antropološke discipline, odnosno naglašavanjem uloge čovekovog biološkog karaktera.

Tendencije savremenog shvatanja sporta idu u pravcu isticanja sportskog menadžmenta, koji u svojim funkcijama i procesima treba da obezbedi povezujuću osnovu sa novim odnosima u sportu. S obzirom da pojavni oblici i fenomeni u današnjem sportu iziskuju i svestraniji sociološki, psihološki i ekonomski pristup, ukazaćemo samo na osnovne karakteristike savremenog sporta:

- Sport je deo društvene nadgradnje, pripada grupi neproizvodnih delatnosti. U savremenijim pristupima svrstan je u neprofitne organizacije; on ne proizvodi materijalne vrednosti. Vrednosti koje se kroz sport defakto stvaraju, kroz druge procese mogu biti materijalizovani.

- Sport je javna delatnost. On ima izraženu komunikacijsku ulogu visokog intenziteta koja se ostvaruje između protagonista i velikog broja sportskih konzumenata. Odnos povezanosti između ove dve kategorije je višestruke prirode: psihološke, ekonomske, socijalne, političke, itd.

- Posmatrano sa stanovišta treninga i takmičenja, sport je radna oblast visokog intenziteta. U sportu su, prvenstveno fizička ulaganja, ali i sva druga, dovedena do veoma visokog nivoa, koji ponekad i prevazilaze samu suštinu sporta.

- Sport je sredstvo. Ljudi sport koriste kao vid vežbanja, što je posebno uočljivo u sportskoj rekreaciji, ali i sredstvo kojim se služe posebne profesionalne službe u svim delatnostima.

- Sport je povezan sa biznisom. Posebno poslednjih decenija kada sve više postaje unosan visoko profitabilan posao, naravno kada je reč o posebnoj kategoriji koja se izdiferencirala – profesionalnom sportu.

- Sport je profesija. Njime se bave sportisti, treneri, menadžeri i drugi ljudi koji su svoje životno opredeljenje usmerili u sport kao zanimanje.

- Sport teži perfekciji. Svojim aktivnostima, efektima i rezultatima u najširem auditorijumu stvara duboke estetičke i etičke doživljaje.

- Sport je naučna disciplina. S obzirom da teži stvaranju novih vrednosti, sport korišćenjem saznanja drugih nauka i naučnih disciplina, njihovim prihvatanjem ili odbacivanjem i sam dolazi do naučnih saznanja.
- Sport je obrazovna disciplina. Sport je deo obrazovnog sistema i kao takav predmet izučavanja na specijalizovanim sportskim školama, odnosno deo vaspitno - obrazovnog sistema u svim školama.

Naš sport ima nekoliko osnovnih ciljeva:

- poboljšanje fizičke i duhovne spremnosti,
- poboljšanje zdravlja nacije,
- postizanje vrhunskih sportskih rezultata,
- promovisanje naše zemlje u svetu kroz ostvarivanje vrhunskih uspeha na velikim međunarodnim takmičenjima.

Sport je za našu zemlju važan iz nekoliko razloga:

- Kod većine građana sport ima izuzetno važno mesto i visok ugled. Uspesi naših sportista predstavljaju ponos i nadu u bolju budućnost svih nas, ali istovremeno i dokaz celom svetu da smo, iako mala zemlja, velika sportska sila.
- Sport je dugi niz godina jedini izvozni proizvod Srbije koji prepoznaje ceo svet. Naši teniseri, vaterpolisti, odbojkaši, fudbaleri, košarkaši, kik-bokseri, karatisti i mnogi drugi predstavljaju našu zemlju u najboljem mogućem svetlu u celom svetu.
- Nažalost, ekonomske sankcije u prošloj deceniji, ratna događanja u okruženju, NATO bombardovanje, dugogodišnja izolacija, kao i ekonomska kriza, ostavili su negativan uticaj na razvoj i uspeh našeg sporta. Većina reprezentacija usled embarga nije godinama mogla da nastupa na međunarodnim takmičenjima, smanjeno je ulaganje u sport i sportske objekte, smanjio se broj sponzora i donatora, a rekreativni sport je postao nedostupan za većinu građana jer su objekti za rekreaciju prelaskom u privatne ruke postali komercijalni i skupi. Mladi i uspešni sportisti odlaze u inostranstvo gde dobijaju mnogo veće naknade, a odlaze i dokazani sportski stručnjaci.
- Sistem licenciranja trenera je na niskom nivou, jer umesto da se školuju na visokoškolskim sportskim institucijama, licence im, po niskim standardima i neproverenim kriterijumima, dodeljuju granski savezi. Na taj način se licence sportskih granskih saveza stavljaju iznad diploma visokoškolskih sportskih ustanova što je apsurd, ali što nažalost, dozvoljava Zakon o sportu. Isto je i sa licenciranjem sportskih lekara i zdravstvenih ustanova sportske medicine, sportskih objekata, i slično.
- Jedno je sigurno: sport je garancija da naša deca neće krenuti stranputicom ka negativnim izazovima modernog života (droga, alkohol, kriminal, loše društvo, cigarete, i slično), jer vežbaju u sportskim klubovima koji generalno predstavljaju zdravu sredinu za odgajanje mladih ljudi, kroz razvijanje tela i duha ali i pozitivnih

ambicija da se takmiče i postižu dobre rezultate. U tome se ogleda nemerljivi vaspitno-edukativni uticaj sporta i njegov doprinos i porodici, kolektivu, a i društvu u celini.

2. KLASIFIKACIJA SPORTA

U užem smislu posmatranja, sport je značajna individualna i višestrana društvena potreba, a takođe i istorijska pojava i delatnost. Sport osposobljava čoveka za maksimalna dostignuća u nekoj sportskoj grani ili disciplini, a karakteriše se oplemenjenom „borbom” i takmičenjem u dvostrukom značenju: sa samim sobom i sa protivnikom, u želji da se bude bolji, sposobniji i da se dostigne gornja granica ljudskih mogućnosti. Sa aspekta pojedinca, sport je realizacija autentičnih potreba za kretanjem i igrom, ličnom afirmacijom ili ostvarenjem interesa, dok je sa aspekta socijalnog okruženja sport svojevrsan društveni odnos, delatnost i pojava kojom se menja duhovna i materijalna sredina. Najbitnija osobina sporta je takmičenje. Kod drugih delatnosti to nije slučaj pošto je kod njih takmičenje zastupljeno samo kao jedan segment u njihovom funkcionisanju. Dakle, takmičenje je suštinsko obeležje sporta. Zato mnogi autori ističu da bez takmičenja nema ni sporta.

U naučnoj teoriji bilo je mnogo pokušaja da se utemelji jedinstvena klasifikacija sportova. Međutim, u teorijskim razmatranjima ovog termina nije se još uvek došlo do njegovog preciznog imenitelja. Ovaj problem nastaje zbog različitog pristupa i tumačenja same suštine sporta. Obzirom da je sport multidisciplinarnog karaktera, njegovo teoretsko neutemeljenje je opravdano. Kao takav se i mora posmatrati, u svom punom totalitetu.

U aktuelnoj teorijskoj praksi, trenutno egzistira klasifikacija sportova koja ističe njegovu društvenu svishodnost. Postoji nekoliko vrsta sportova na koje bi trebalo usmeriti pažnju kako bi se unapredio sport na svim nivoima. Sport se može klasifikovati na sledeći način:

- predškolski
- školski
- studentski
- rekreativni
- amaterski
- profesionalni
- vrhunski
- olimpijski
- paraolimpijski

Predškolski sport. Predškolski sport je potpuno zanemaren. Po podacima Republičkog zavoda za statistiku, u Srbiji postoji 1 670 predškolskih ustanova sa ukupno 173 203 dece (32,2 % dece Srbije), oko 9 000 vaspitača i oko 400 stručnih radnika. Ovde postoji nekoliko problema: nedostatak stručnih kadrova za fizičko vaspitanje, jer to vaspitačice sigurno nisu, zatim nedostatak sala za fizičko vaspitanje, a i to što deca većinu vremena, uglavnom zbog nebrige vaspitača, provode u prostorijama, a ne napolju. Ovaj problem se može rešiti uspostavljanjem časova fizičkog vaspitanja, koji će se sprovesti uz igru i edukaciju edukatora, kao i izgradnjom sportskih sala.

Školski sport. Školski sport u Srbiji gotovo da i ne postoji, jer se svega 15 % dece bavi sportskom aktivnošću kroz sportska takmičenja. Sport koji se organizuje u školama treba, pre svega da ima naglašenu vaspitnu komponentu. Školski sport ima za cilj razvijanje fizičkih, moralnih, estetskih i drugih osobina ličnosti. Isto tako školski sport treba da pobuđuje interesovanje za sport kod učenika i da poveća motiv za bavljenjem sportom kroz sistematsko vežbanje i takmičenje.

Za razliku od profesionalnog sporta koji je motivisan rezultatima i materijalnim i finansijskim postignućima, rekreativni sport ima za cilj da ljudima obezbedi razonodu, osećaj zadovoljstva i dobrog raspoloženja. Rekreativni sport obezbeđuje vitalnost čovekovog organizma, poboljšava imunitet, usporava starenje. Mnoge osnovne i srednje škole ili nemaju sportske sale ili su one u veoma lošem stanju. U školama osnovci i srednjoškolci imaju u proseku manje od dva časa fizičkog vaspitanja nedeljno, ili manje od osam časova mesečno, što znači manje od dvanaest minuta dnevno. Posledice su veoma zabrinjavajuće:

- preko 25 % dece pati od gojaznosti,
- oko 80 % dece pati od deformiteta kičmenog stuba, i
- oko 60 % dece ima ravne tabane.

Ovi problemi se mogu donekle prevazići povećanjem fonda časova fizičkog vaspitanja (pet časova nedeljno), renoviranjem sportskih sala u školama, ali i izgradnjom makar montažnih sala u onim školama koje ih nemaju, kao i organizovanjem školskih takmičenja u mnogo većem obimu. Poželjno je da škole povremeno angažuju školovane školske stručnjake za sportove koji su najpotrebniji tom uzrastu, a to su bazični sportovi: atletika, plivanje, gimnastika, karate, i drugi.

Studentski sport. Studentski sport je mnogo izgubio kada je 1998. godine ukinuta nastava fizičkog vaspitanja na univerzitetima u Srbiji. Na fakultetima nema sala za fizičko, a ima vrlo malo studentskih takmičenja. Izuzetak su sportske visokoškolske ustanove koje samo potvrđuju pravilo. Paradoksalno je što je uprkos tome Srbija organizovala Univerzijadu 2009. godine, mada se to doduše nije značajno pozitivno odrazilo na razvoj studentskog sporta kod nas. Istraživanja poslednjih godina pokazuju da čak 85 % studenata želi da se ponovo uvede fizičko vaspitanje na fakultetima kao neobavezni, fakultativni predmet. Generalno, svi ovi problemi u predškolskom, školskom i studentskom sportu, zahtevaju neposrednu saradnju raznih ekspertskih resora Ministarstva prosvete, Ministarstva omladine i sporta i Ministarstva zdravlja.

Rekreativni sport. Rekreacija i vežbanje su svakodnevnicima modernog čoveka i predstavljaju osobenosti savremenog životnog stila. Fizičke aktivnosti su racionalna potreba, ali i najbolji vid prevencije po zdravlje nepoželjnih stanja poput hipertenzije, prekomerne uhranjenosti, depresije, stresa i svih drugih negativnosti savremenog načina života.

Rekreativni sport se danas naziva raznim imenima: sport za sve, rekreacija, fitness, velnes, i slično. Najprimereniji naziv je "rekreacija" (lat.: recreo, recreare = obnavljati, ponovo stvarati, a u širem značenju: obnoviti, osvežiti, oporaviti se) jer označava obnavljanje fizičkih i duhovnih sposobnosti kroz aktivnosti koje čovek sprovodi radi relaksacije, razonode, zabave, zdravlja, opuštanja i psihičkog odmora. Manifestne rekreativne aktivnosti su: šetnja, hodanje, trčanje, plivanje, razgibavanje, vožnja bicikla, vožnja rolera i skejta, izlazak u prirodu, pecanje, kampovanje, jahanje, jedrenje, vožnja čamcem, klizanje, sankanje, skijanje, aerobik, fitness, kao i svaka vrsta sportskih igara i sportskog vežbanja.

Rekreativne aktivnosti se organizovano realizuju na nivou (Šurbatović J. 2014, str. 189).

- lokalne zajednice (sportsko-rekreativna takmičenja i manifestacije),
- sportskih klubova i saveza,
- školskih i univerzitetskih rekreativnih programa,
- vojnih rekreativnih aktivnosti,
- rekreacije u toku radnog vremena,
- rekreacije u cilju zdravstvenog oporavka i terapije, i
- posebnih rekreativnih programa (privatne škole i klubovi).

Kada je 1996. godine zakonom ukinuto postojanje društava za sport i rekreaciju, nastala je poplava privatnih fitness, aerobik i velnes-centara. Sport je masovna pojava koja sve više utiče na ponašanje i način života velikog broja ljudi na svetu. Razvijene zemlje sa tržišnim privredama su veoma brzo shvatile značaj rekreativnog sektora u cilju povećanja funkcionalnih sposobnosti stanovništva i radi veće produktivnosti nacije, smanjenja odsustvovanja sa posla i umanjenja troškova zdravstvene zaštite (Šurbatović, J. 2014, str.180).

Amaterski sport. Radi se o vrsti sporta koji se po osnovnim karakteristikama ne razlikuje od profesionalnog sporta. Međutim, ovom vrstom sporta ljudi se bave na amaterskoj osnovi. Zato je poželjno da amaterski sport bude masovan i da uvažava: (1) takmičarske rezultate, (2) moralne rezultate, (3) humanitarne principe, (4) estetske principe. Treba naglasiti i to da je amaterski sport najčešće manjeg kvaliteta u odnosu na profesionalni sport. To je sport koji amaterskim sportistima omogućava zadovoljavanje svojih unutrašnjih potreba i očuvanje i unapređenje svoje psihofizičke kondicije i zdravlja.

Osnovna forma amaterskog sporta je tzv. tradicionalni, klupski sport koji je nastao u Engleskoj, proširio se na zapadnu Evropu i kao takav opstao do osamdesetih godina XX veka.

Pojam amaterizma je teško definisati. Prvi propisi o amaterizmu su nastali u vreme kada su se sportom bavili imućni ljudi, sa dosta novca i slobodnog vremena. Termin "amater" prvi put je upotrebljen u veslanju 1835. godine u listu "Bell's Life". Na kongresu u Parizu 1894, koji je održan sa ciljem obnavljanja Olimpijskih igara, posebno obrazovana komisija je dala sledeće propise o amaterizmu:

- amater je sportista koji nikada nije učestvovao na takmičenjima za novac, ili za nagradu čija je vrednost veća od 50 dolara,
- amateru je zabranjeno da se takmiči sa profesionalcima,
- profesori ili plaćeni učitelji fizičkog vaspitanja nemaju pravo da se nadmeću sa sportistima amaterima,
- svaka povreda propisa o amaterizmu povlači diskvalifikaciju amatera,
- status amatera gubi onaj sportista koji stiče novac prodajom dobijenih nagrada,
- novac koji se skupi prodajom ulaznica sme se podeliti društvima čiji sportisti učestvuju na takmičenju,
- javne opklade su nespojive sa amaterizmom.

Primeri: Amaterizam u sportu

Pobednik maratonske trke na prvim Olimpijskim igrama iz 1896. godine bio je grčki poštari i vodonoša Spiridon Luis (Bijkerk, Young, 1999). Nakon ove pobede, Luis se više nije takmičio. Dobio je brojne nagrade, od kojih vredni izdvojiti sledeće:

- Kod jednog atinskog berberina je imao doživotno besplatno brijanje i šišanje, a kod gostioničara hranu i piće.
- Od vlade je dobio novčanu nagradu i tapiju za povećati kompleks zemlje.
- Uoči starta, kći bogataša Averofa (koji je finansijski pomogao organizovanje igara) je obećala ruku onom Grku koji pobedi u maratonskoj trci. Iz situacije da se jedna takva dama, sa engleskim obrazovanjem, uda za seljaka, izvukao je sam Luis rekavši da ga kod kuće čeka devojka. Kažu da je Averof nakon ovoga ispisao ček na poveću sumu.

Nasuprot ovome, primer Džima Torpa, Amerikanca indijanskog porekla, mnogo je tužniji. U Štokholmu 1912. godine, Torp je nadmoćno pobedio u petoboju i desetoboju. Međutim ubrzo nakon igara, jedan novinar pronalazi Torpovu fotografiju sa jednim bejzbol timom. Kada su došli do podataka da je igrajući bejzbol dobijao 60 dolara, mesečno, MOK je 1913. godine anulirao Torpove rezultate i oduzete su mu medalje. Zlatne medalje je trebalo dodeliti drugoplasiranim - Norvežanin Bie je u petoboju primio zlatnu medalju, dok je Šveđanin Vislander, u desetoboju, to odbio rečima: "Pobedio je Torp, a ne ja."

Međutim, istina je da je Torp novčanu naknadu dobijao za putne troškove, što nije bilo nedozvoljeno. Ipak 1913. godine potpisuju profesionalni ugovor i cele naredne decenije je bio jedan od najboljih bejzbol igrača. Nakon igračke karijere se propio i zapao u siromaštvo. Priča se da je celog života patio zbog oduzetih medalja.

Njegova ćerka Grejs je 1975. pokrenula akciju za rehabilitaciju šampiona. Predsednik SAD Džerald Ford je lično pisao predsedniku MOK-a, Lordu Kilianu i 1980. godine je doneta odluka da se ova nepravda ispravi. U januaru 1983, predsednik MOK-a, Huan Antonio Samaran je predao zlatne medalje Torpovoj ćerki (Jovanović, 1996).

Profesionalni sport. Pod profesionalnim sportom podrazumeva se vrsta sporta u kome sportisti baveći se sportom obezbeđuju svoju egzistenciju. Profesionalni sport zahteva od sportiste potpunu posvećenost sportskoj delatnosti kao i ispunjavanje mnogobrojnih zahteva od strane trenera, navijača, mas-medija. Profesionalni sport prate brojne devijacije, koje se mogu pojaviti u vidu: mita, korupcije, dopinga i transfera sportista. Ove devijacije zamagljuju humane vrednosti profesionalnog sporta, a mogu u velikoj meri umanjiti njegove potencijalne efekte. U ovom sportu, koji teži vrhunskim rezultatima, neophodna su visoka materijalna i finansijska ulaganja. Ta ulaganja se, pored ostalog, odnose i na plate profesionalnih sportista (koji rade za novac) u timskom ili pojedinačnom takmičenju.

Profesionalizacija sporta, s obzirom na povećan zahtev za takmičarskim rezultatima, uticala je na unapređenje tehnologije trenažnog procesa, uvođenjem raznovrsne trenažne, telemetrijske i računarske opreme, metoda statističke analize itd. Broj sportskih takmičenja različitog nivoa se povećavao, a visoki nagradni fondovi, na ovim takmičenjima, pojačali su interes i motivaciju sportske elite, što se neminovno odrazilo na strukturu i sadržaj trenažnog procesa koji je postao mnogo dinamičniji i varijabilniji. Sami menadžeri i treneri, njihovo ponašanje, tretman igrača, sve je podređeno pravilima šou biznisa. Sportski događaj se planira odnosno režira i svi učesnici u njemu imaju svoju ulogu. Tako se stvara spektakl kao oblik u kome se sport pojavljuje pred gledaocima. Ovo je uslovalo da profesionalni sport poprimi zabavljajući karakter jer predstavlja veliku zabavu za gledaoce koji dolaze na takmičenja. Savremeni sport karakteriše visoka profesionalizacija klubova i takmičenja, sve veći rast prihoda i sve izraženiji trend korporativnog organizovanja i upravljanja.

Sport uopšte, a posebno profesionalni, daje doprinos povećanju potrošnje, dohotka i zapošljavanja i pospešuje lokalni, regionalni i nacionalni ekonomski razvoj (Gratton, Taylor, 2000). Zato je današnji sport verovatno više pod uticajem komercijalnih nego političkih faktora.

Vrhunski sport. Vrhunski sport je po Zakonu o sportu, oblast koja obuhvata sportske aktivnosti koje daju izuzetne i vrhunske takmičarske rezultate. Najveći deo budžetskih sredstava predviđenih za sport odlazi za vrhunski sport, ali nažalost poslednjih godina vrhunski sport ne opravdava u celosti ta ulaganja, pre svega zbog loših rezultata na međunarodnom nivou (izuzev tenisa, vaterpola, plivanja, odbojke, borilačkih sportova i nekih drugih). Jedan od razloga je i odlazak mladih i uspešnih takmičara i trenera u inostrane klubove u cilju većih zarada i usavršavanja. Dalje, razlog je i nedostatak istraživanja u sportu, kao i neškoloвање trenera u visokoškolskim sportskim ustanovama. I najzad, mnoge sportske saveze potresaju razne afere vezane za pronevere novca, nelegalne transfere i slično.

Vrhunski sport je, zahvaljujući medijskoj pažnji i interesovanju, gotovo za polovinu planete postao jedna od najprofitabilnijih grana privrede. Osnovna karakteristika vrhunskog sporta je težnja za ostvarenjem vrhunskih takmičarskih rezultata. Da bi takve rezultate ostvarili sportisti moraju da imaju izrazite sposobnosti i sklonosti. Pored toga potrebna je i visoka motivacija i snažna volja kako bi istrajali u dugotrajnim i napornim pripremama za takmičenje, kao i u toku takmičenja. Šta je potrebno uraditi za razvoj vrhunskog sporta:

- potrebno je stimulisati uspešne trenere i sportiste da ostanu u zemlji, ili makar sa njima postići sporazum o obavezi učestvovanja u reprezentaciji Srbije na evropskim, svetskim takmičenjima i Olimpijskim igrama,
- stručno usavršavati trenere klupskih i nacionalnih selekcija,
- pravilno usmeravati novčana sredstva iz republičkog budžeta za razvoj vrhunskog sporta,
- osnovati trenazne centre za pripremu vrhunskih sportista i perspektivnih, mladih nada,
- napraviti novu kategorizaciju sportskih saveza i sportista, s obzirom da je postojeća prevaziđena,
- definisati status vrhunskih sportista i stručnjaka u smislu nagrada, stimulacija, penzijskog i socijalnog osiguranja, i drugo.

Olimpijski sport. Olimpijski sport obuhvata sve sportske aktivnosti koje se odnose na letnje i zimske Olimpijske igre. Osim učestvovanja i takmičenja na Olimpijskim igrama u različitim sportskim granama i igrama, ova oblast obuhvata i period Olimpijade, odnosno četiri godine između dva ovakva dešavanja, koji podrazumeva period pripreme, ispunjavanja propisanih normi i kvalifikacija na Igrama. Letnje olimpijske igre 2012. godine su podrazumevale takmičenje iz 26 sportskih aktivnosti, dok su na sledećim Igrama 2016. uključene još dve – golf i ragbi. Takođe, Zimske olimpijske igre danas uključuju veliki broj sportskih grana i igara. Menadžment olimpijskog sporta rukovođen je međunarodnim upravljačkim timom pod nazivom Međunarodna federacija, dok Međunarodni olimpijski komitet (MOK) uspostavlja hijerarhiju sportskih aktivnosti, disciplina i događaja.

Olimpijska klasifikacija sporta prema Olimpijskom komitetu Srbije glasi:

- Individualne sportske igre i sportske grane (atletika, gimnastika, tenis, streljaštvo, biciklizam...),
- Ekipne sportske igre i grane (košarka, fudbal, odbojka, hokej na ravi...)
- Sportovi na vodi (plivanje, skoovi u vodu, veslanje...),
- Borilački sportovi (boks, džudo, rvanje...),
- Zimski sportovi (alpsko skijanje, klizanje, bob...)

Paraolimpijski sport. Paraolimpijski sport je neophodno istaći zbog vrhunskih rezultata na međunarodnom nivou, koje naši takmičari sa invaliditetom postižu u stonom tenisu, streljaštvu, plivanju i drugo. Međutim, oni su prepušteni sami sebi bez odgovarajuće podrške države.

Nema sportskih objekata specijalizovanih za ova lica, a postojeći objekti su uglavnom nepristupačni za njih. Potrebno je uspostaviti tesnu komunikaciju između radnih grupa Ministarstva omladine i sporta, Ministarstva za rad i socijalnu politiku i Ministarstva zdravlja, kako bi se izgradili tereni prilagođeni takvim sportistima. Takođe je neophodno raditi na osposobljavanju specijalizovanih stručnjaka i ustanoviti sistem domaćih takmičenja za njih.

3. SPORTSKA ORGANIZACIJA KAO SISTEM

Sportska organizacija jeste organizacija koja u svom sastavu ima sportiste i koja se osniva radi bavljenja sportskom delatnošću. Ona se po Zakonu o sportu može osnovati kao preduzeće, odnosno ustanova ili udruženje građana. Pri postupku osnivanja i rada preduzeća, odnosno ustanova i udruženja, primenjuju se propisi koji se odnose na udruženja građana, preduzeća, odnosno ustanova, pod uslovom da Zakon o sportu nije drugačije odredio (Ilić, R. 2011).

Savremeno organizovane sportske aktivnosti predstavljaju sistem koji se odvija u određenoj organizaciji. Konkretno sportske organizacije su, u najširem obliku, institucionalizovane kroz sportske klubove. Oni su po svom karakteru udruženja, sistem grupisanja lica koja su se organizovala radi fizičkog vežbanja, treniranja i takmičenja, kao zajedničke svrhe (cilja). Sportske klubove karakteriše (Nešić, M. 2007, str.19. i 20):

- većina sportskih organizacija su udruženja, čime se označava sistem koji obuhvata članstvo, koje isključuje jedino lica čiji su interesi različiti od interesa i potreba autentičnih članova kluba;
- sportska organizacija može imati organizacioni oblik društva, koje je slično udruženju, ali ima užu svrhu, čvršću povezanost članstva i njihovo aktivnije učešće;
- udruživanje lica može biti i u obliku kluba, čije su karakteristike povremeno okupljanje radi druženja ili ostvarivanja zajedničkih interesa. Njega odlikuju privatnost, posedovanje prostorija za skupove i razonodu članstva, itd.

Aktuelna svetska iskustva izdiferencirala su četiri najčešća oblika organizovanja organizacija:

- sportske sekcije,
- sportski klubovi,
- sportske asocijacije na svim nivoima (od sportskih saveza, preko regija i država, do kontinenta...),
- strukovne sportske organizacije (sudijska, trenerska...).

U domaćoj savremenoj sportskoj praksi izdvojila su se tri najčešća organizaciona oblika:

- Amaterski sportski klubovi. Amaterski sportski klubovi kao udruženja aktivista, osnivaju zainteresovana lica u vidu udruženja građana, gde je članstvo uslovljeno prihvatanjem određenih pravila ponašanja, tačnije pravima i obavezama. Sve značajne odluke donosi Skupština kluba koju čine svi članovi - aktivisti (Statut, ovlašćenja, finansije...). Odluku o prijemu u članstvo donosi Skupština kluba.
- Privatna sportska preduzeća. Privatno sportsko preduzeće osnivaju i vode privatnici, u vidu individualnog ili ortačkog „sport-biznisa”. Cilj je ostvarivanje finansijske koristi, tako da je učlanjenje dostupno svim zainteresovanim licima koja su spremna da plate odgovarajuću upisninu, a za uzvrat dobijaju ugovorenu uslugu (program vežbanja i prateće sadržaje - kupatila, rekvizite, putovanja...). Najkarakterističniji oblik ovakvih sportskih organizacija kod nas su fitnes klubovi.
- Profesionalni sportski klub. Profesionalni sportski klub, osnovan kao akcionarsko preduzeće, u novije vreme formiraju i vode privatna lica (pojedinci ili grupa lica „ortaka”). Prisutan je i model da se amaterski klub (udruženja građana) transformiše, uz ulazak kapitala privatnih lica, u društvo investitora-akcionara. Karakteriše ga: način donošenja odluka (skupština akcionara bira upravu, raspolaže ulaganjima, raspoređuje profit, i sl.); vođenje kluba je profesionalizovano (profesionalni menadžment); isplaćuju se dividende akcionarima; profit se postiže, između ostalog, „prodajom” sportista, naplatom prodaje prava prenosa sportskih događaja, naplatom reklame i sl.

Osnivanjem sportske organizacije, kao prvog koraka u egzistencionalnom funkcionisanju, postavljaju se osnove njenog institucionalnog okvira poslovanja, odnosno ispunjavaju se formalno-pravni uslovi. Funkcionisanje kluba kao operativnog sistema u realnom okruženju pokreće pitanje njegove efikasnosti i efektivnosti. Sportska organizacija je efektivna ukoliko omogućava svrsishodno korišćenje svih resursa (proizvodnih, kreativnih) koji su na raspolaganju njenom menadžmentu. Efikasnost organizacije je postignuta ukoliko se svrha osnivanja ostvaruje uz korišćenje resursa na principima ekonomske realnosti (maksimalni efekti uz minimum utroška resursa).

Po Zakonu o sportu iz 2016. godine, sistem sporta čine fizička i pravna lica koja se bave sportskim aktivnostima, odnosno sportskim delatnostima, kao učesnici u sistemu sporta (Zakon o sportu, 2018).

Teorijski okvir za rešavanje problema izbora tipa organizovanja primerenog realnim, stalno promenljivim okolnostima sportskih aktivnosti daje sistemski pristup sportske organizacije. Prvi i najvažniji instrument uspešnog menadžmenta u sportu je dobro projektovani organizacioni sistem.

Sportska organizacija je složeni sistem koji je u svojoj funkcionalnoj strukturi izgrađena od određenog broja delova koji predstavljaju njene podsisteme.

Podsistemi se mogu odnositi na:

- sistem trenažnog procesa,
- sistem upravljanja,
- sistem marketinga,
- sistem objekata,
- sistem finansiranja, itd.

Ovakva klasifikacija je napravljena na osnovu karaktera, veličine, usmerenosti, vizije i misije sportske organizacije

Svaki od podsistema je "sistem u malom" i sadrži određene karakteristike i svojstva koja ga mogu karakterisati i kao relativno nezavistan sistem, paralelno sa drugim podsistema u sportskoj organizaciji.

Trenažni proces predstavlja osnovu sportskog sistema. Na ovaj način je glavna preokupacija sportskog menadžmenta proces transformacije, odnosno preobražaj određenih karakteristika vežbača (pre svega motoričkih, ali i ostalih psihofizičkih, materijalnih...) od ulaznih atributa u njihove izlazne (finalne) karakteristike. Ovakva transformacija se postiže realizacijom niza aktivnosti osmišljenih svrsishodnim programom vežbanja, treninga i takmičenja u odgovarajućoj sportskoj organizaciji (naredna slika).

Ilustracija br 21: Sportski sistem



Izvor: Raič, A. (2000). Ekonomika sportskih organizacija, Skripta

Prikazana slika ukazuje da su granice organizacije sportskog sistema poznate i vidljive, ali da se unutrašnja struktura ne može uočiti jer se unutar sistema odvijaju aktivnosti kroz koje se kreću vežbači (sportisti). Promene unutar sistema nastaju u nizu programiranih aktivnosti (vežbačkih, trenažnih, takmičarskih) između kojih postoje uzročno-posledične veze. Granice sistema, koje su vidljive, predstavljaju dve strane:

- Ulaz u sistem - vežbač sa različitim karakteristikama: demografskim, antropometrijskim, motoričkim sposobnostima, sportsko-tehničkim znanjima, motivacijom, i sl.
- Izlaz iz sistema - trenirani sportisti sa izlaznim atributima: transformisano (promenjeno) stanje ulaznih karakteristika i uporedive karakteristike ostvarenih ciljeva aktivnosti (sportski rezultat).

Sportska organizacija kao sistem ima svoju odgovarajuću organizacionu strukturu koja se u prvom redu odnosi na fizičke elemente i informacione veze. Spoj ova dva dela sistema odgovoran je za funkcionisanje organizacije i proizvodi njeno „ponašanje”. U velikom broju sportskih organizacija (sistema) strukturu čini više fizičkih elemenata, kao i složene informacione veze. Struktura sportske organizacije se u praksi odnosi na različite fizičke elemente organizacione i operativne prirode.

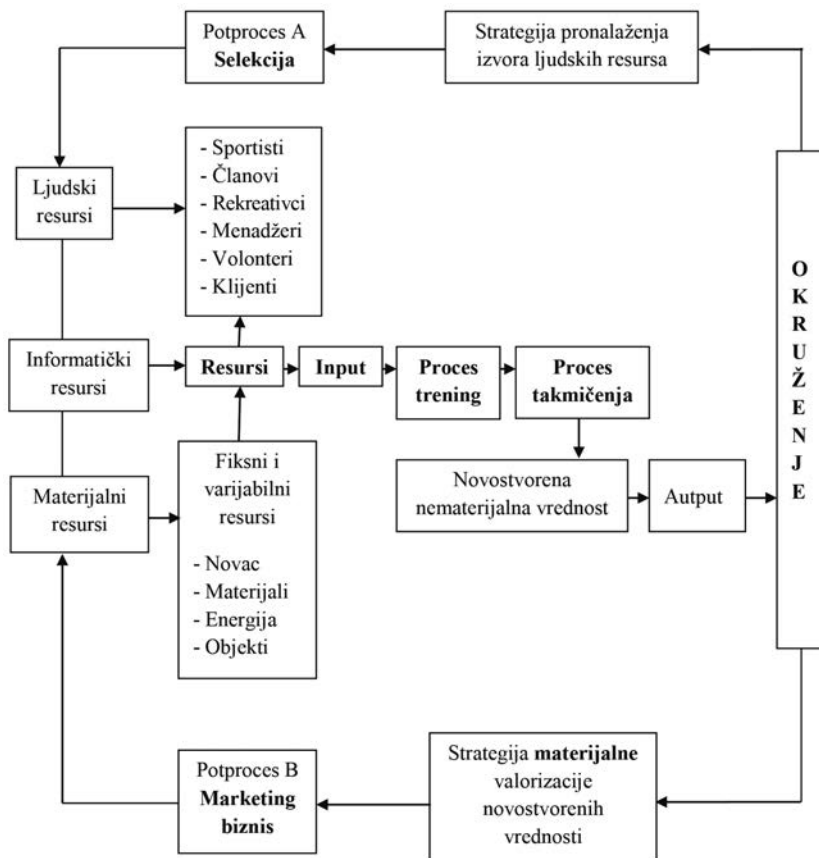
Za realizaciju odabranih ciljeva sportske organizacije odgovorni su operativni timovi koji obavljaju konkretne operativne zadatke. Operativni zadaci zahtevaju određeni protok ljudi - sportista (proizvođača, odnosno lica koja koriste usluge) kao i ljudskog kapitala organizacije (stručnjaka, zaposlenih lica, volontera i sl.). U sportskoj organizaciji kao sistemu, sportisti (proizvođači) prolaze kroz nekoliko faza svoje sportske transformacije. Ulaskom u sistem, kroz regrutovanje iz „sportskih škola” ili prelaskom iz drugih klubova i sl., prolaze transformacioni proces kroz trenažnu aktivnost i takmičenje, te nakon određenog perioda izlaze iz sistema (završetkom sportske karijere, transferom u drugu sportsku organizaciju višeg ranga, osipanjem mlađih kategorija tokom trenažnog perioda, i sl.). Ovaj deo sistema (trenažni proces i njegovi efekti) je kontinuiran, što znači da se regrutovanje „polaznika sistema” vrši kontinuirano, kao što je i izlaz iz sistema trajno prisutan. Za razliku od sportista, pripadnici „ljudskog resursa” koji nisu obuhvaćeni trenažnim - transformacionim procesom, imaju karakter stalnog i stabilnog faktora sportske organizacije koji je u funkciji obavljanja određenih funkcionalnih i upravljačkih aktivnosti kluba. Izlazak ljudskog resursa iz sistema može biti privremen (odsustvo, bolovanje...) ili trajan (dobrovoljni otkaz, ostavka, penzionisanje...).

Sportski sistem, pored svih graničnih karakteristika, mora da sadrži još jedan neophodan element - resurs. Pod tim se podrazumevaju svi materijalni uslovi koji ograničavaju odvijanje osnovnog trenažno-takmičarskog procesa u sportskom sistemu. U sportskoj organizaciji kao sistemu, resursi predstavljaju svojevrstan „rezervoar” svih neophodnih činilaca (ljudskih, fizičkih, materijalnih) koji su u funkciji trenažno-takmičarskog procesa i koji svojim učešćem (ulogama) u pojedinim fazama celokupnog poslovanja sportske organizacije, omogućavaju stvaranje i razvoj takmičarskog potencijala - sportista.

Sportska organizacija ne može ostvariti svoje ciljeve bez odgovarajućih resursa, koji su u njoj uvek podvrgnuti transformaciji. Transformacija resursa u sportskoj organizaciji ne može se odigrati bez prisustva odgovarajućih procesa. Svakoj sportskoj organizaciji su potrebni resursi koji mogu biti transformisani u željeni sportski proizvod ili uslugu. Novostvoreni proizvod ili usluga predstavljen je u sportu najčešće kao sportski rezultat ili novostvorena sportska vrednost, koja i sama po sebi predstavlja novi resurs. Sportska organizacija odgovarajućim procesima, nastalim i prisutnim u njoj samoj, ulazne resurse transformiše u još upotrebljivije izlazne resurse. To praktično znači da sportska organizacija obavlja transformaciju resursa u upotrebljive socijalne i ekonomske proizvode i usluge. Ujedno, transformacija resursa pretpostavlja da se tehnološkim, organizacionim i menadžmentskim procesima u autputu dobija novostvorena i uvećana vrednost. Novostvorena vrednost meri se kvalitetom i kvantitetom ostvarivanja organizacijskih ciljeva (Tomić M. 2007, str. 450).

Resursi predstavljaju odgovarajuća materijalna i nematerijalna sredstva čijom snagom, svojstvima i sposobnošću se mogu realizovati ciljevi. "Resursi u sportskoj organizaciji predstavljaju ona sredstva koja se posebnim procesima u organizaciji mogu transformisati u neke druge resurse, zatim se mogu zameniti drugim resursima, i na kraju se posebnim distributivnim kanalima, i na osnovu planiranja mogu alocirati ka ljudima i organizacionim jedinicama kao neophodna sredstva u procesima ostvarivanja ciljeva" (Tomić M. 2007, str. 451)

Ilustracija br. 22: Transformacija resursa u sportskim organizacijama



Resursi neophodni svakoj sportskoj organizaciji mogu se podeliti na:

- funkcionalne - ljudski resursi koji pružaju direktne ili indirektne usluge sportistima, i
- logističke - fizički i materijalni resursi.

Novčani resursi. Novčani resurs je univerzalni resurs koji obezbeđuje kupovnu moć, resurs koji može da se transformiše u svaki drugi oblik resursa. On takođe ima funkciju mere veličine vrednosti i predstavlja glavno prometno sredstvo u poslovanju organizacije.

Resursi sa fiksnom namenom. Resursi sa fiksnom namenom su materijalni predmeti; zahtevaju sredstvo ljudskog resursa radi namenske upotrebe i održavanja (sale, bazeni, stadioni, tereni, sprave i uređaji, vozila, merni instrumenti i sl.).

Resursi za jednokratno korišćenje. Resursi za jednokratno korišćenje se upotrebljavaju tokom jednog ciklusa aktivnosti i mora se vršiti njihovo periodično obnavljanje (energenti, rezervni delovi, pribor za rad, dodaci...).

Podaci i informacije kao resurs. Podaci i informacije su resursi bez kojih sport kao delatnost ne bi mogao da opstane. Podaci su skup činjenica o nekoj kategoriji znanja. To je potencijalno sredstvo koje menadžeri koriste radi donošenja odluka u vezi sa protokom resursa. Informacije su najpogodniji oblik predstavljanja podataka koji odgovara određenoj potrebi menadžera, odnosno vrsti odluke koju mora doneti. Informacija najčešće egzistira kao autput sistema u kome se podaci javljaju kao input resurs.

Ljudski resursi. Misli se na pojedince koji obavljaju poslove čije izvršenje vodi ka postizanju ciljeva sportske organizacije. Većina ljudskih resursa u organizaciji su izvršioци poslovnih zadataka, dok su menadžeri manji deo koji rukovodi procesom.

Jedna od najvažnijih karakteristika doktrine upravljanja u sistemima sportskih organizacija jeste pronalaženje pravog modela procesa transformacije različitih resursa koji se odvija pre svega u sportskim procesima treninga i takmičenjima. Transformacija resursa ne bi mogla da se analizira i objasni bez odgovora na mnoga pitanja vezana za definisanje odnosa i veza sportske organizacije sa spoljašnjim okruženjem. U tom smislu se sportska organizacija može posmatrati u osnovi trojako (prema profesoru Milanu Tomiću):

- kao skup procesa koji predstavlja zbir svih sportskih i poslovnih dejstava, a ujedno je i sam proces, jer dizajniranje njene organizacione strukture predstavlja trajni proces,
- kao pojava, jer je organizovani sport u savremenim uslovima društveni, politički i ekonomski fenomen, i
- kao sistem koji je izgrađen od podsistema, koji je otvoren prema spoljašnjem okruženju i kojim se mora profesionalno upravljati.

Trojakim aspektom posmatranja, sportskoj organizaciji se omogućuje relacija sa spoljašnjim okruženjem, koje joj daje najširu fenomenološku i egzistencijalnu dimenziju. Spoljašnje okruženje predstavlja regulacioni mehanizam kvaliteta transformacije resursa sportske organizacije. Pojedinačni i grupni ciljevi sportske organizacije ostvareni su do kraja samo u slučaju kada imaju upotrebne vrednosti u spoljašnjem okruženju. Transformacija input resursa završava se stvaranjem novih trajnih vrednosti, koje predstavljaju sportske rezultate. Tom menadžmentskom ali i marketinškom finesom, sportske organizacije zaokružuju svoj vlastiti podsistem u jedan otvoreni sistem organizovanja.

Otvoreni sistem sportske organizacije je osnov kvalitetne transformacije resursa i oni zajedno stvaraju neraskidivu vezu sa spoljašnjim okruženjem. U sportu su najznačajniji oni ulazi koji tretiraju čoveka sa njegovim psihofizičkim potencijalima. Takođe bez materijalnih resursa, pre svega bez novčanih ulaganja u razvoj sportista i sportskih ekipa, ne može se zamisliti transformacioni proces. U sportskim procesima treninga i takmičenja takvi ulazi se transformišu u odgovarajuće izlaze – novostvorene trajne vrednosti iskazane najčešće putem sportskih rezultata, koje su nematerijalne vrednosti i one predstavljaju organizacijski nematerijalni kapital. Između ulaza i izlaza u sportu stoji proces pripremanja sportista - označen kao trening i proces ostvarivanja optimalnih rezultata - označen kao takmičenje. To su osnovni sportski procesi. Output resurs u ovom procesu transformacije sadržan je u novostvorenoj trajnoj vrednosti, iskazan je preko konkretnog sportskog rezultata i nalazi se u podjednako komunikaciji sa spoljašnjim i unutrašnjim okruženjem.

Oba okruženja valorizuju sportski rezultat na različite načine i različitim novim procesima u zaokruženom sistemu organizovanja, shvaćenim kao potprocesi transformisanja resursa. Ističu se dva ključna potprocesa transformacije resursa kojima se sportski rezultat valorizuje na različite načine, ujedno predstavljen kao output u nove input resurse. Prvi potproces se odnosi na akciju pronalaženja izvora ljudskih resursa primenom principa selekcije. Taj potproces se podjednako odnosi na sportiste, trenere i menadžere. Proces selekcije daje novi definisani ljudski resurs kao input koji je ponovo predmet ovog procesa transformacije resursa, sa neizvesnim ishodom njegovog kvaliteta i kvantiteta. Drugi potproces usmeren je na materijalnu valorizaciju sportskog rezultata, a čine ga marketinške i biznis aktivnosti. One su usmerene na stvaranje materijalnih resursa, prvenstveno novca, materijala, energije i rada. Oba potprocesa u input podjednako unose informacije kao resurse. Informacije mogu najpre biti sportske, ali i poslovne.

3.1. Sportska organizacija i njene osnovne funkcije

Organizacija sporta u određenom društvenom okruženju regulisana je odredbama odgovarajućih zakona i propisa. Zakon o sportu Republike Srbije definisao je kao osnovni organizacioni subjekt u ovoj oblasti - sportsku organizaciju. Radi bližeg sagledavanja njenih osnovnih funkcija, potrebno je imati u vidu neke osnovne elemente zakonskog obuhvata.

Po Zakonu o sportu sportska organizacija može biti: udruženje, preduzeće (privredno društvo) ili ustanova. Na udruženja, privredna društva i ustanove, primenjuju se propisi o udruženjima (građana), privrednim društvima, odnosno ustanovama i odredbama aktuelnog Zakona o sportu. Svaka sportska organizacija koja se osniva kao udruženje, organizuje se slobodno (potpisivanjem osnivačkog sporazuma - ugovora), a statut je sastavni deo ugovora uz upis u registar koji vodi ministarstvo nadležno za poslove sporta.

Sportska organizacija može obavljati sportske aktivnosti i delatnosti ako ima učla-njen ili ugovorom angažovan odgovarajući broj sportista, sportskih stručnjaka, što zavisi od prirode aktivnosti u sportu, adekvatan prostor i internu organizaciju. Pri tome se sportska organizacija mora držati zakona i pravila koje propisuje granski savez nadležan za tu oblast sporta.

Sportska organizacija organizovana kao privredno društvo ili ustanova, osniva se i organizuje po posebnim odredbama Zakona o sportu uz obavezan upis u registar kod nadležnog organa. Osnovna razlika između privrednog društva (preduzeća) i ustanove sastoji se u osnovnom cilju obavljanja delatnosti. Dok je za privredne delatnosti osnovni cilj sticanje dobiti proizvodnjom robe ili pružanjem usluga na tržištu, dotle je osnovni cilj ustanova obezbeđivanje ostvarivanja prava utvrđenih Zakonom i ostvarivanje drugih zakonom utvrđenih interesa građana i organizacija - neprofitabilni karakter. Najčešće se u svakodnevnoj sportskoj terminologiji umesto sportske organizacije upotrebljava termin klub. Klubovi upisani u registar ministarstva nadležnog za poslove sporta imaju svojstvo pravnog lica.

U eksternom sportskom okruženju, pa i kod nas, klubovi su najzastupljeniji oblik organizovanja sportske delatnosti. Oni predstavljaju organizacione celine koje su au-tonomne i konzistentne, nezvisne u postavljanju i realizaciji svojih ciljeva, u postavlja-nju organizacione strukture i formulisanju strategija i akcionih planova za ostvarenje ciljeva.

Sportski klubovi su kao oblici sportske organizovanosti veoma različiti (različite su veličine, različiti su im sportski rezultati i ciljevi). Zato u svakodnevnoj praksi po-stoje brojne razlike u definisanju njihove strategije. Struktura, funkcije i proces su tri temeljna "stuba" na koja se sportska organizacije-klub zasniva.

Mada su ove tri komponente međusobno povezane i interaktivno determinisane sa aspekta unutrašnje spoznaje sporta i njegovih vrednosti, a time i sportske organizacije, organizacione funkcije moraju biti prepoznate u stručnom opsegu svih pojedinačnih subjekata sportskog procesa. Stoga će se kraći osvrt u narednim izlaganjima odnositi upravo na njih. Osnov definisanja strukture sportske organizacije i odnosa orga-nizacionih resursa u delovima i celini čine funkcije sportske organizacije. One se, u organizacionom pogledu prožimaju kroz tzv. „organizacione blokove” sportskog kluba (organizacije), gde se u praksi najčešće sreću dve celine:

- sportska funkcija (sportsko-funkcionalni podsistem),
- poslovna funkcija (poslovni podsistem).

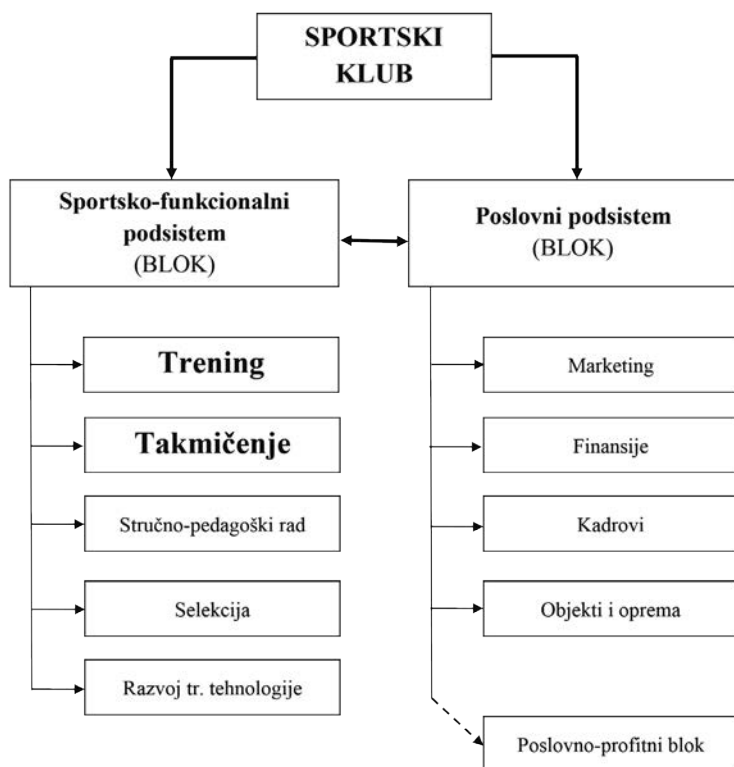
Kroz sportsko-funkcionalni podsistem kluba obuhvaćeni su, po principu inte-raktivnog odnosa, sledeći delovi (funkcije): trening, takmičenja, stručno-pedagoški rad, selekcija, razvoj trenažne tehnologije, naučno-istraživački rad, selekcija, naučno-istraživačka delatnost i sl. Kao poslovne funkcije kluba (poslovni podsistem ili blok) mogu se pojaviti: marketing, finansije, kadrovska služba, objekti i oprema, investicije i inovacije, poslovno-profitni sektor, itd.

Sportska funkcija. Sportska funkcija u sportskoj organizaciji, kao organizacionom sistemu, predstavlja egzistenciju pojedinih komplementarnih delova, koji se identifikuju kao njeni podsistemi, kao što su: treninzi, takmičenja, oporavak sportista, stručno-pedagoški rad, selekcije sportista, i sl.

Bez obzira na to što su pojedini delovi sistema sporta u relativno međuzavisnom odnosu, nadopunjuju se i međusobno prožimaju, a trenažni proces zauzima centralno mesto u sportskoj funkciji.

Sportski trening je specifičan transformacioni proces koji obuhvata dominantne i relevantne antropološke karakteristike sportista. Za vreme treninga sportista se prevodi iz jednog stanja, inicijalnog, tranzitivnog u novostvoreno stanje (finalno stanje koje se želi). Ovo novo stanje se postiže primenom brojnih i specifičnih sredstava, metoda i različitim nivoima opterećenja, čime se obezbeđuju vrhunski sportski rezultati.

Ilustracija br.23: Funkcionalno povezivanje sistema kluba



Sportski trening kao komplementaran podsistem u sistemu sportske organizacije iziskuje i potreban nivo upravljanja koji se oslanja, u prvom redu, na naučnim dostignućima u sistemu sports. One se, između ostalog, odnose na pitanja:

- od kojih antropoloških karakteristika (osobina, sposobnosti) zavise rezultati sportiste,
- kakva je važnost i uticaj određenih antropoloških osobina, sposobnosti i karakteristika za konkretnu sportsku disciplinu,
- kakve su međusobne relacije dominantnih i relevantnih antropoloških karakteristika u određenoj sportskoj disciplini,
- koji su optimalni resursi, metode i nivo opterećenja pomoću kojih se mogu menjati (razvijati) primarne osobine, sposobnosti i karakteristike sportista, koje opredeljuju nivo sportskih uspeha i
- na koji način se antropološke karakteristike mogu relevantno izmeniti i kontrolisati.

I pored toga što se na sportskom treningu, prvenstveno, utiče na konkretne promene u organizmu samog sportiste (biohemijske, funkcionalne i strukturne) koje imaju za cilj realizaciju identifikovanih struktura od značaja za postizanje vrhunskih sportskih rezultata, funkcije treninga su mnogo kompleksnije. Takav pristup shvatanja treninga kao isključivo fiziološke kategorije je nestručan i veoma površan. Razlog tome je što se njime utiče na brojne druge karakteristike, pa i kvalitete, sportiste. Sportski rezultat kome se svakako teži, ne bi se mogao ostvariti bez ostalih karakteristika sportista, kao što su: moralne, intelektualne, vaspitne, emocionalne...

Terminološka raznolikost i širina pristupa koja se može uočiti prilikom pokušaja jedinstvenog određenja termina kojim bi se obuhvatio celokupan aspekt javnog ispoljavanja sporta, odnosno sportske aktivnosti, gotovo uvek u prvi plan postavlja fenomen sportskog takmičenja. Jer bez obzira na široke mogućnosti koje sport u sebi sadrži, ipak je njegova najdominantnija karakteristika takmičenje. Posmatrano sa aspekta sportskih organizacija, takmičenje predstavlja svojevrsno „ogledalo” kvaliteta i efikasnosti, pre svega trenažnog procesa, ali i ostalih delova sistema sportske organizacije - menadžmenta, poslovnih podсистema, logistike, itd. Takmičarski rezultati sportista određuju, u velikoj meri, vrednosti cele sportske organizacije, čime opredeljuju i njenu stabilnost u okruženju (internom i eksternom). Zato se i kaže da takmičenje daje sportu njegovu osobenu smislenost, bez čega on ne bi mogao biti adekvatno definisan kao pojam.

Kao komplementaran podsystem, pored funkcije sportskog treninga, takmičenja imaju i karakter stvaralačkog procesa. On se prvenstveno ogleda u obliku „finalnog proizvoda” kao posledice trenažne tehnologije i sportskog stvaralaštva, a egzistira kao - sportski rezultat. On se postiže upravo na planiranim sportskim takmičenjima. Shodno tome, za sportska takmičenja se može reći da pored treninga predstavljaju najvažniju funkciju svakog oblika organizacionog sistema u sportu.

Sportska takmičenja predstavljaju svojevrsno „ogledalo” efikasnosti treninga i ostalih funkcija, sa posebnim akcentom na efikasnost funkcije marketinga u sportu koji treba da obezbedi blagovremeno i kvalitetno ostvarenje odabranih sportskih ciljeva, kao željenih stanja sportske organizacije.

Na osnovu sportskih postignuća meri se sistem vrednosti cele organizacije, a ne samo njenih segmenata (stručnih tela, komisija, timova i sl.), pojedinaca ili grupa (trenera, stručnjaka, volontera). Postignuti rezultati na takmičenju opredeljuju stabilnu poziciju sportske organizacije u okruženju. Postignuti rezultati sportske organizacije obezbeđuju joj mogućnost visokog pozicioniranja u vrednosnom sistemu sporta, obezbeđuju interakciju sa konkurentskim organizacijama i klubovima i stvaraju pretpostavke za sva buduća stanja. Sportska takmičenja sa svojim ishodištem - sportskim rezultatom čine osnovu za kreiranje novih planskih ciklusa, što menadžmentu organizacije definiše pravac aktivnosti, pri čemu se mora voditi računa da sportska dostignuća nisu samo izraz stvaralačkog i kreativnog procesa trenera i sportista, već integralni napor svih ljudskih resursa sportske organizacije.

Značaj praćenja i izučavanja sportskih takmičenja i savremenoj sportskoj teoriji i praksi postaje sve veći. S obzirom da postoje razlike u nivoima sportskih postignuća, kako u pogledu različitih sportskih grana i disciplina, tako i unutar njih samih, učešću takmičara, oblicima materijalne i finansijske osnove, prohodnosti i dostupnosti sportskih informacija, i sl., fundamentalno tumačenje sportskih takmičenja kao funkcije sportske organizacije mora polaziti od utvrđivanja njegovih osnovnih karakteristika:

- sportsko-takmičarskih, u kojima se ciljevi takmičenja ostvaruju kroz postizanje što optimalnijeg sportskog rezultata,
- organizaciono-finansijskih, gde se iznalaze mogućnosti i načini organizovanja takmičenja i njegovog finansiranja,
- komercijalno-medijskih, gde se pozicioniraju osnovni pravci i načini prezentacije takmičenja u javnosti, odnosno realizuju potrebe da se njegovom komercijalizacijom vrata uložena finansijska sredstva, a po mogućstvu i ostvari profit,
- vaspitno-obrazovnih, gde sportisti i sportske organizacije na posredan, ali i neposredan način mogu da utiču na sportsko, etičko, moralno i drugo obrazovanje i vaspitanje sportskog auditorijuma.

Pored navedenih strukturnih elemenata, prilikom izučavanja i analiziranja sportskih takmičenja, potrebno je imati u vidu da ona imaju i određeno socijalno-psihološko obeležje, kao i poseban informacioni sistem, čija je struktura raznovrsna i složena, u kojem se posmatrač (onaj koji prima sportsko-takmičarske informacije) smatra jednim od značajnih elemenata sistema sportskog takmičenja, a sredstva sportske informacije (kao izvora informacija) sa gledaocima kao svojom potrebom. Međutim, valja naglasiti da je u sistemu sportskih takmičenja svakako najvažniji element sportista, koji želi uspeh na takmičenju i teži da afirmiše svoje sportsko-stvaralačke sposobnosti. Ipak, mora se imati u vidu da se u ovim situacijama kod njega javlja i bojazan od svih posledica koje proizilaze u slučaju poraza, kao i da se u toku takmičenja neprestano susreće sa elementima nepoznatog, tj. situacijama koje se neprekidno menjaju, a koje zahtevaju donošenje pravovaljane odluke.

Zadaci upravljanja sportskim treningom sastoje se u neprekidnom otkrivanju i razradi teorijskih i pragmatičnih ideja u pronalaženju takvih sredstava (programskih sadržaja), metoda i opterećenja, kako bi se sportski rezultati mogli postići na najefikasniji način.

Drugim rečima cilj savremenog sportskog treninga je usmeren ka ideji da se za što kraće vreme postigne što veći efekat. U uslovima sve složenijeg i intenzivnijeg sportskog treninga, oporavak u takvim okolnostima dobija sve veću funkciju i predstavlja sastavni deo sistema priprema sportista, isto kao i sam trening. Iako savremena sportska nauka ima na raspolaganju potrebne podatke o specifičnostima toka oporavka sportista, u zavisnosti od tipa (vrste) sporta, obima i intenziteta trenažnih opterećenja, režima treninga, uslova treninga, stanja zdravlja i nivoa pripremljenosti sportista. U znatno manjoj meri su analizirane i razvijene metode i sredstva koje aktivno utiču na sam tok oporavka. Trenažna sredstva oporavka se mogu smatrati osnovnim pošto obezbeđuju efikasan tok procesa oporavka na račun dobro programiranog i operacionalizovanog treninga. Ona u sebi sadrže, u prvom redu, individualizaciju trenažnog procesa, menjanje intervala odmora između dva treninga i takmičenja, upotrebu raznovrsnih sredstava i metoda treninga, menjanje stepena opterećenja i promenu uslova i mesta treninga, uključivanje specijalnih dana odmora, ciklusa oporavka, racionalizaciju organizacije postizanjem optimalnog ritma života i treninga i drugo. Psihološka sredstva oporavka, koja se primenjuju radi obezbeđivanja odgovarajuće psihopofilakse iz domena sredstava psihoterapije, pre svega metodama samosugestije i samoregulacije stanja sportiste, a njihova primena se najčešće preporučuje nakon velikih trenažnih i takmičarskih opterećenja, s obzirom da se u ovakvim situacijama primećuju i najveći efekti oporavka.

Medicinska sredstva oporavka, koja u velikoj meri povećavaju stepen otpornosti organizma kod sportista na trenažna i takmičarska opterećenja i pomažu otklanjanje zamora (opšteg i lokalnog). Najčešće se koriste u obliku energetsko-supstancijskih sredstava (ishrane), stimulativnih dozvoljenih sredstava koji fiziološkim putem utiču na povećanje rezultata sportiste, kao i nedozvoljenih stimulativnih sredstava (dopinga), koja veštački utiču na poboljšanje motoričkog ili psihološkog stanja sportista i na taj način povećavaju šanse za postizanje sportskih rezultata.

Savremeni sistem priprema sportista bazira se na osnovama kompleksnog korišćenja sredstava za oporavak (trenažnih, psiholoških i medicinskih), pri čemu treba voditi računa o periodima pripreme, specijalnostima pojedinih sportova i sportskih disciplina, nastupa na glavnim takmičenjima i individualnim osobinama svakog sportiste, a sve sa ciljem da se sportista što ranije oporavi od napornih treninga, kako bi se sprovedila veća učestalost opterećenja i postizali što značajniji kumulativni efekti.

Stručno-pedagoški rad. Stručno pedagoški rad predstavlja još jednu značajnu funkciju u sistemu sportske organizacije koja je kao, uslovno rečeno podsistem, u direktnoj vezi sa procesima treninga, takmičenja i oporavka sportista. Posmatrajući sa aspekta savremenog sporta, opšti ciljevi trenažnog procesa mogu se sagledati kroz dve ravni: pedagošku - gde se vrednosti i efekti treninga usmeravaju ka njihovom pragmatičnom karakteru, i, socio- psihološku - kao stvarnu i životnu potrebu sportiste za samopotvrđivanjem sebe kao ličnosti.

Tako se stvaraju uslovi da sportski trener, u pravom smislu reči, uspostavlja povratnu spregu između nauke i prakse, tako što određuje njenu sadržinu zahvaljujući svom iskustvu. Praksa je pokazala da najbolji treneri postižu visoke rezultate u pedagoškom radu upravo zbog primene nauke u radu sa sportistima. Na taj način podižu na viši nivo naučni aspekt sportskog treninga.

Savremeni sport je već odavno na putu gde o postizanju rezultata odlučuje, u prvom redu kvalitet, a ne količina rada. Razvoj sporta u celini, a time i svake sportske organizacije, odnosno sportiste, opredeljen je naučnim nivoom znanja, sposobnim sportskim kadrovima i nivoom kreativnosti sportskih radnika, čime se u prvi plan postavlja jedini neelimitirani razvojni resurs čoveka – kora velikog mozga. Otuda je imperativni zadatak trenažnog procesa i stručno-pedagoškog rada u okviru njega, usvajanje funkcionalnih znanja i veština kroz vaspitavanje čoveka za odgovorna i odmerena ponašanja, ali i stvaranje fleksibilnog i dinamičnog „borca” spremnog na izazove, na individualne uspehe i timski rad. Opredeljenje za trenerski poziv, kao i sam izbor trenera u našim uslovima je još uvek u najvećoj meri zavisano od slučaja ili potrebe za egzistencijom. Analize su pokazale da se u trenažnom radu najduže zadržavaju treneri koji postižu određene uspehe.

Većina trenera se opredeljuje za poziv prvenstveno zbog toga što je to pretežno stvaralački posao, pri čemu oni osećaju veliko zadovoljstvo u vođenju trenažnog procesa. Drugo mesto zauzima težnja za afirmacijom, jer postizanjem sportskog rezultata svojih takmičara i oni stiču odgovarajuću društvenu satisfakciju, dok materijalni uslovi predstavljaju takođe jedan od visoko pozicioniranih razloga.

Selekcija sportista. Selekcija sportista se u prvom redu zasniva na radu i aktivnostima stručnog kadra u sportskim organizacijama, odnosno u primarnom je domenu stručno-pedagoškog rada. Ne može se opovrgnuti činjenica da je ovo pitanje mnogo šireg konteksta i da na njega bitno utiče veliki broj faktora, kako iz spoljašnjeg tako i unutrašnjeg okruženja sportske organizacije. Zbog toga se o selekciji sportista i, uopšte, o selekciji u sportskim organizacijama može govoriti sa aspekta njegove egzistencije kao podsistema, tačnije, o funkciji selekcije u okviru sportske organizacije. Selekcija u sportu, ili selekcija sportista je širi pojam, multidisciplinarnog karaktera i mnogoznačna funkcija sportske organizacije, jer se preko nje „prelamaju” stručno-tehnološki, psihološki, socijalni, finansijski i drugi faktori, kao i ciljevi cele sportske organizacije.

Kada je reč o selekciji sportista, kao značajnom zadatku u aktivnostima stručno-pedagoških i menadžerskih aktivnosti u sportskoj organizaciji, razlikuju se tri osnovne faze:

- faza prve selekcije, koja obuhvata izbor dece za sportske aktivnosti i njihovo uključivanje u proces organizovanog vežbanja;
- faza specijalizovane selekcije, gde se najtalentovaniji mladi sportisti upućuju na dalje sportsko usavršavanje, koje ima usmeravajući karakter;
- faza visoke selekcije, gde do izražaja dolaze najviši kriterijumi koji opredeljuju pojedince za nastavak visoko zahtevnih trenažnih aktivnosti, odnosno, na ovom nivou se donose odluke o usmeravanju sportista ka najvišim sportskim dostignućima.

3.2. Suština neprofitabilnosti sportske organizacije

Već je rečeno da sport današnjice predstavlja najprošireniju formu savremene fizičke kulture, kao dela opšte kulture određenog društva. Ispoljava se u različitim oblicima igara, kretanja ili telesnih vežbi, a koje karakteriše prisustvo emocionalnog zadovoljstva i takmičenja između pojedinaca ili sportskih grupa-timova. Sport je, u suštini, posledica i predmet čovekovog slobodnog vremena, mada u savremenim shvatanjima i tendencijama on predstavlja i predmet radnog vremena (profesionalni sport, sportski menadžment...). U svakom slučaju, težnja da se kroz sport realizuje zadovoljenje potreba pojedinca, bilo fizičko-fizioloških, bilo duhovnih ili egzistencionalnih, snažno je prisutna u sportskoj delatnosti. Formiranje socijalnih grupa karakteristično je za sport.

Na putu zadovoljenja navedenih potreba čoveka, istaknuto mesto pripada interpersonalnim kontaktima, odnosno neophodno je prisustvo većeg broja ljudi, što omogućava svakom pojedincu da tek u takvim okolnostima realizuje svoje potrebe. Čovek u sportu, kao meru sopstvene vrednosti uzima upoređenje sa vrednostima drugih ljudi, a to se ogleda u funkciji takmičenja. Mada je fizičko vežbanje osnova sportske aktivnosti, ono bez stručnih i naučnih procesa, kao i takmičenja, ne bi postizalo svoj sveobuhvatni i društveni cilj sporta - stvaranje trajnih ljudskih vrednosti. Dakle, ljudi u sportu su međusobno povezani i čine posebne socijalne grupe - sportske organizacije. Sportske organizacije, sa sociološkog stanovišta, predstavljaju formalno organizovane grupe koje imaju obeležja i primarne i sekundarne društvene grupe.

S obzirom na tendenciju da svojom organizovanošću streme ka socijalnim sistemima, njihova specifičnost se ogleda i u:

- specifičnom opredeljenju (cilj organizacije, misija i duh sporta, sportska ekskluzivnost, takmičarska disciplina),
- pristupnim uslovima (selekcija i neophodnost određenih karakteristika pojedinca);
- specifičnim autoritetima (treneri, lideri, sportisti...);
- specifičnim obeležjima (spoljna prepoznatljivost, klupski identitet, imidž...).

Iznete specifičnosti nas navode na zaključak da je svrsishodno učešće pojedinaca u sportu uslovljeno organizacionim faktorima, odnosno da je sve manje izraženo kao nezavisan akt. Organizovanje u sportu kroz delovanje sportskih organizacija, predstavlja fundamentalnu kariku u lancu ostvarivanja sportskih i drugih ciljeva svakog pojedinca koji je uključen u sportsku delatnost. Danas se savremene sportske organizacije suočavaju sa velikim promenama u načinu rada i egzistenciji. Svetski tokovi, globalizacija i neslućene mogućnosti komunikacije (kojom je savremena tehnologija povezala gotovo celu planetu), postavili su sportu neke aktuelne zahteve, između ostalog:

- Organizovanje, vođenje i upravljanje sportskim organizacijama u skladu sa principima menadžment nauke i prakse;

- Selektivnost i veća zahtevnost konzumenata sporta (veća očekivanja članstva i korisnika usluga, što je uslovljeno načinom rada, socijalnim i ličnim statusom pojedinaca gde se probirljivost u načinu korišćenja slobodnog vremena i očekivanih efekata postavlja u prvi plan);

- Sportske organizacije su zahvaćene procesom „tranzicije” koji ih usmerava na prelazak iz amaterskih uduženja ka profesionalnim, poslovno orijentisanim organizacijama preduzetničkog tipa (što predstavlja realnu opasnost za gubitak misije i duha sporta u budućnosti). Dugo godina postavljena granica između amaterskog i profesionalnog sporta, koja se odnosila na nespojivost izvornih principa amaterizma i težnje pojedinih sportista da se kao rezultat bavljenja sportom ostvari određena materijalna korist, danas je sve manje izražena. Motiv ostvarivanja novčane dobiti je snažno prisutan kod gotovo svih sportskih disciplina, te je sve prisutnije uslovljavanje i samog učešća u sportskoj aktivnosti kod pojedinih sportista davanjem novca unapred ili predviđanjem novčane nagrade za sportske uspehe. Zbog toga više nije moguće apsolutno razgraničenje na amaterske i profesionalne sportove, te se menadžment sportskih organizacija susreće sa još jednim problemom.

- Evropski kodeks sportske etike i Evropska sportska povelja definisali su osnovne postulate savremenog sporta koji mora biti: (1) dostupan svima pod jednakim uslovima, (2) human, (3) slobodan i dobrovoljan, (4) zdrav i bezbedan, (5) fer, tolerantan, etički prihvatljiv i usmeren ka punom ostvarenju ličnosti, (6) u skladu sa prirodnom sredinom i društvenim okruženjem, i (7) nezavisan od zloupotreba u političke, komercijalne i finansijske svrhe, odnosno od ciljeva koji su suprotni duhu sporta. (Evropska sportska povelja, 16. maj. 2001., 752 sastanak)

(Usvojena od strane Komiteta ministara država članica Saveta Evrope 24. septembra 1992. godine na 480 sastanku, i revidirana 16. maja 2001. na 752. sastanku)

Ovako definisane fundamentalne vrednosti, svakako da su osnova za afirmaciju sportske delatnosti kao sastavnog dela svakog društva. Međutim, da li je to u praksi baš uvek realno moguće ostvariti? Da li finansijska uslovljenost egzistencije bilo koje delatnosti, pa tako i sportske, ne stvara zavisnost od pojedinačnih interesa? Na ova i slična pitanja sportski menadžment je taj koji mora tražiti i iznalaziti odgovore. Jer osnovni zadatak svakog sportskog poslanika, posebno menadžera u sportu, mora biti očuvanje misije i duha sporta koga karakterišu: etičnost; sportski fer-plej; pravičnost; dobro zdravstveno stanje; visoka i vrhunska postignuća; visok nivo obrazovanja; odanost delatnosti; pridržavanje zakona i pravila; uvažavanje sebe ali i poštovanje drugih učesnika; hrabrost, pozitivni duh, zajedništvo i potreban nivo solidarnosti.

Bez obzira na konstatovane tendencije o savremenim tokovima sportske budućnosti, danas je još uvek veoma prisutna (kod nas, ali i u svetu) forma organizovanja određenih javnih delatnosti, tzv. „društvene nadgradnje”, kao neprofitne organizacije, kojoj sport svakako pripada. Cilj neprofitne organizacije je sadržan u njenoj misiji, koja u suštini odslikava svrhu postojanja same organizacije. Sportske organizacije, sa svog aspekta, obavljaju određenu društvenu funkciju kojom se zadovoljavaju pojedine

egzistencijalne i stvaralačke potrebe čoveka. Potrebe društva za određenim uslugama, kao i pojedine želje u pogledu roba, obično su specifičnog karaktera te ih profitne organizacije ne mogu obezbediti. To se odnosi, najčešće, na tzv. „javne” ili „kolektivne” usluge.

Neprofitne organizacije imaju mogućnost da ostvaruju određen stepen beneficija od društva, što kod profitnih organizacija nije slučaj. To se odnosi, pre svega, na beneficije od poreskih obaveza, koje se mogu dobiti od donatora i sponzora, a što je u vezi i sa interesima samih darodavaca koji se na ovaj način takođe oslobađaju određenog procenta poreskih obaveza. Za organizacije u sportu karakter neprofitabilnosti može biti od presudnog značaja za njihovu društvenu egzistenciju, posebno u našim uslovima. Sama misija sporta, koja nije usmerena samo ka pojedincu ili grupi ljudi, već ka zadovoljenju opštih društvenih potreba, daje širu obuhvatnost ostvarenju ljudskih vrednosti. Duh sporta, kao sportsko-teorijska kategorija, stvara preduslove za zauzimanje strateških pozicija kod države kao društvenog instrumenta, koji sport treba da tretira kao delatnost od posebnog značaja za razvoj nacije (kao i školstvo, zdravstvo, kultura...). Svetska iskustva i dosadašnja praksa pokazuju da je još uvek najdominantniji oblik organizovanja sporta kroz neprofitabilne sportske organizacije, odnosno „neprofesionalni” sport. Mada ima dosta primera gde se i pojedini profesionalni sportovi, odnosno organizacije profesionalnih sportista opredeljuju da budu pod okriljem neprofitabilnih sportskih organizacija.

Sportska organizacija neprofitnog oblika na određeni način stvara „profit”, odnosno poslovnu dobit, ali je ne upućuje u vidu dividende akcionarima (kao kod biznis organizacija), već ga zadržava i investira u razvoj sporta i organizacije. Na ovaj način ona i dalje zadovoljava masovne društvene potrebe u sportskoj delatnosti, ali ostaje u „sportskom poslu”. Na ovaj način cilj organizacije nije usmeren na profit, već se on koristi kao moguća strateška varijanta dolaženja do cilja. Sportska organizacija, bez obzira na svoju izraženu neprofitabilnost, ipak ne posluje apsolutno bez ostvarivanja dobiti. Ona je organizaciji potrebna radi nadoknađivanja nedostatka finansijskih sredstava koje država ne može da obezbedi u potpunosti svojim sistemom finansiranja, pre svega subvencijama i beneficijama. Sportska organizacija egzistira u specifičnom okruženju, internom i eksternom. Unutrašnji „organizam” sa svojim raznovrsnim ciljevima, kao i spoljašnje okruženje prema kome se aktivnost usmerava i koje ima povratan uticaj na sportsku organizaciju, a koje je beneficira i istovremeno stavlja u „privilegovan” položaj, traže odgovore za probleme finansiranja sporta. Status sportsko-neprofitne organizacije nije određen formom vlasništva. Ona može da deluje kao privatno, mešovito ili državno vlasništvo, odnosno, u novije vreme, i kao akcionarsko društvo. Specifičnost neprofitabilnosti sportskih organizacija ogleda se i u različitosti interesa osnivača i klijenata. Kod neprofitabilnih organizacija osnivači su u stalnom problemu oko obezbeđivanja sredstava, a korisnici (klijenti) u zahtevima za njihovo dodavanje (stalna „glad” za sredstvima). Stoga sportske organizacije više moraju uvažavati društvene interese svog postojanja nego profit, jer su njihove aktivnosti podvrgnute stalnoj kritici od strane javnosti.

Sport je javna delatnost koja se može predstaviti u sledećem:

- Ulazna javnost - donatori, sponzori, kupci, država, više sportske organizacije;
- Interna javnost - članstvo, menadžment, sportisti, zaposleni u organizaciji, upravni odbori...;
- Intermedijalna javnost - marketing, agencije za posredovanje, mas-medijske organizacije...;
- Konzumentna javnost - klijenti, opšta javnost, opšta sportska javnost, lokalna, sportska javnost, mas-mediji, konkurencija, itd.

Poznavanje karaktera i suštine sportske organizacije kao neprofitabilnog društvenog oblika poslovanja, posebno u uslovima u kojima radi i egzistira naš sport, neophodno je radi pravilnog i sveobuhvatnog organizovanja menadžmenta, odnosno adekvatne primene svih menadžment principa. Bez kvalitetnog i savremeno organizovanog menadžmenta sportske organizacije bi, neminovno, doživele određenu stagnaciju (što je već slučaj sa pojedinim našim, do sada, trofejnim sportovima), a možda i svojevrsno nazadovanje u odnosu na svetsku konkurenciju, čiji smo svedoci u određenim sportskim granama.

3.3. Projektna usmerenost aktivnosti sportske organizacije

Razvoj organizacione strukture čini se podjednako važnim faktorom povećanja efikasnosti upravljanja, jer direktno može da utiče na inovacije, stvaralaštvo i preduzetništvo, što je osnov pomeranja granica ljudskih mogućnosti u sportu. Elvin Tofler je početkom 70-tih godina XX veka razmotrio pitanje složenih inovacija, kojima su težile pojedine velike organizacije različitog tipa, profitnog i neprofitnog karaktera, i došao do sledećeg zaključka: „Složene inovacije zahtevaju savršeno posebne organizacione konfiguracije, sposobne da objedine eksperte raznih specijalnosti u strogo usmerene i funkcionalne ad hok (specijalne) projektne timove, organizacione jedinice i organizacije.“ Zahvaljujući dakle Tofleru i upotrebljenom terminu „ad hok“ ovakvi timovi, organizacione jedinice i organizacije pojavljuju se kao „adhokratije našeg društva“. Može se slobodno reći da ni jedan tip organizacione strukture, ili model organizovanja, nije sasvim sposoban da do kraja odgovori zahtevima inovacione, odnosno stvaralačke delatnosti, bez kojih mnoge organizacije ne mogu da ostvare svoje postavljene ciljeve. Naravno prosta organizaciona struktura možda iznedri nešto novo, jer je mobilnija od drugih, nema negativnog birokratskog uticaja, nema opterećujućih za nju šablona i stega, u vidu formalizovanih odnosa, menadžer ili vlasnik je obično preduzetnik.

„Ustrojstvo mehaničke i profesionalne birokratije orijentisano je na ispunjavanje zadataka, a ne na rešavanje problema, na usavršavanje standardnih programa, a ne na razradu novih. Čak se i divizionarna organizaciona struktura pojavljuje kao dovoljno gipka, pokretna i osetljiva na promene u okruženju, ali ipak to nije izvorno inovatorska i preduzetnička organizacija“, smatra Minzberg.

Zašto se adhokratski pristup organizovanju čini značajnim za sport i sportske organizacije?

Pre svega, sport i sportske organizacije bi po svojoj prirodi i svojoj definiciji trebalo da budu inovacijska, preduzetnička i stvaralačka oblast ljudske delatnosti. One su formirane da pomeraju granice ljudskih mogućnosti (kao što su „NASA” ili „Boing” formirani da pomeraju tehničko-tehnološke granice).

S druge strane, bez obzira na ovaj prethodni važan aspekt pripremanja visokih i najviših sportskih ostvarenja, sportska organizacija mora odgovoriti na mnoge druge, među kojima su i birokratski, administrativni i na prvi pogled bizarni zadaci, u odnosu na one uzvišenije, koji se tiču stvaralaštva. Pojedini tipovi organizacione strukture mogu da odgovore na prvi stvaralački zahtev, a neki drugi tipovi struktura mogu da odgovore na ostale zadatke. Očigledno je da ne postoji jedan, savršen pristup i model organizovanja koji bi odgovorio svim važnim zadacima i funkcijama sportske organizacije.

Sportske organizacije koje uspevaju da pronađu pravu kombinaciju organizacionog modela, podjednako stavljaju sebe u poziciju da promene granice ljudskih mogućnosti ali i da obave sve ostale zadatke. Takve sportske organizacije, sa stanovišta upravljanja, predstavljaju i najefikasnije organizacije u sportu. Adhokratski pristup, ili adhokrati-ja kao organizaciona forma savremenog i modernog tipa, ustvari je visokoorganska struktura, koja se karakteriše odsustvom formalizovanog ponašanja, prisutnog kod drugih tradicionalnijih modela organizovanja. To praktično znači da kod adhokratije postoji vrlo nizak stepen standardizacije organizacionog ponašanja. Standardizacija je rezultat birokratske strukture, odnosno predstavlja stepen njenog ponašanja, koje se može predvideti, planirati i unapred odrediti. Definišući adhokratiju, za nju se jednostavno može reći da predstavlja:

- odsustvo hijerarhije, onakve kakvu poznaje birokratska, ili bolje rečeno birokratizovana organizaciona struktura;
- opoziciju birokratiji, jer formalizovani odnosi, svojstveni birokratijama, nisu adhokratskim strukturama imanentni;
- liberalnu decentralizaciju donošenja odluka na sve članove organizacije, ili na članove onih delova organizacije koji su po prirodi svoga delovanja inovatorska, stvaralačka i preduzetnička.

Minzberg, ističe da adhokratija ima više karakteristika:

- visokoorgansku strukturu;
- usku horizontalnu;
- predstavlja instrumente uzajamnog dejstva i usaglašavanja;
- prepoznatljiva je po „selektivnoj decentralizaciji” unutar organizacije.

„Selektivna decentralizacija” je vid decentralizacije koji je usmeren na pojedine delove organizacije, a ujedno uključuje, u različitim proporcijama, operativne menadžere, specijaliste izvršnog operativnog jezgra i specijaliste i eksperte iz strukture za podršku osnovnoj delatnosti i strukture pomoćnog stručnog personala.

Takva decentralizacija pretpostavlja da inovacijska, preduzetnička i stvaralačka delatnost sportske organizacije označava odklon od ukrojenih šema. To ujedno znači da se koordinacijska delatnost u inovatorskoj, preduzetničkoj ili stvaralačkoj organizaciji ne može osloniti ni na jednu od formi standardizacije. Drugim rečima „selektivno decentralizovani” deo sportske organizacije kojoj su delegirani autoritet, ovlašćenja i odgovornosti, i koji funkcioniše po nestandardnim principima, mora se čuvati od zamki birokratskih struktura, pre svega onih „stupica” koje se odnose na čvrstu podelu rada, diferencijaciju organizacionih jedinica, prekomernu formalizaciju ponašanja, ali i od isključivog akcentovanja rada na sistem planiranja i kontrole. Spoljašnje okruženje, koje može biti nesrazmerno, budi kod sportske organizacije potrebu diferenciranja organizacionih jedinica, stvarajući organizacione „niše”, koje mogu da nađu rešenja adekvatna različitim aspektima spoljašnje sredine, odnosno različitim „subsredinama”. Svaka „niša” postavlja se na onaj nivo koji odgovara uticaju njene „subsredine” na organizaciju. To znači da će „niša” biti organizaciono dizajnirana bliže top menadžmentu, ako je uticaj globalan, ili bliže operativnom menadžmentu, ukoliko je uticaj lokalnog karaktera. Zato se postavlja pitanje da li je adhokratija put do organizovanog stvaralaštva i u čemu neće pogrešiti sportska organizacija? Elastična organska struktura je karakteristika i prostijih sportskih organizacija. One po svojoj prirodi i definiciji mogu posedovati preduzetničke i stvaralačke karakteristike. Međutim, te njene sposobnosti ograničavaju podjednako:

- odgovarajuće male mogućnosti jednog vlasnika, ili menadžera, ili rukovodioca, i
- prosta spoljašnja sredina.

Složena inovacijska, preduzetnička i stvaralačka aktivnost u sportskoj organizaciji ima mesta u složenom okruženju, po veličini i sastavu relevantnih faktora. Zbog toga je u sportskoj organizaciji neophodna gipka, elastična i mobilna struktura drugačijeg tipa od tradicionalne, koja dozvoljava efikasnu koncentraciju znanja i veština specijalista i eksperata različitih profila.

Adhokratija u sportu je prinuđena da, ukoliko želi da radi i stvara efikasno, privuče ljude - eksperte, i da im delegira punomoćja, odnosno autoritet, ovlašćenja i odgovornosti. To se pre svega odnosi na trenere i druge sportske specijaliste, poslovne i druge eksperte, koji rade na važnim projektima, a naročito na onim koji su u neposrednoj vezi sa misijom i ciljevima sporta i sportskih organizacija. Na ovaj način se sportska organizacija ujedno opredeljuje za funkcionalan princip grupisanja poslova. Adhokratija, ovako shvaćena, može biti put sportske organizacije ka inovacijskoj, preduzetničkoj i stvaralačkoj organizaciji.

Dok u strukturama profesionalne birokratije ekspert radi kao pojedinac, dotle su u adhokratijama oni prinuđeni da objedine svoje napore. Tradicionalna organizacija misli da su joj poznati svi problemi i metode rada. Zato traži odgovarajuća rešenja od pojedinaca eksperata. U adhokratiji, naprotiv, različiti specijalisti prinuđeni su da se objedine u mnogoprofilne timove, koji se formiraju za realizaciju konkretnog preduzetničkog projekta ili zadatka.

Otuda, veoma često, pojedine sportske organizacije dovode čitave timove stručnjaka, trenera i drugih specijalista (u fudbalu angažuju ponekad lekare, trenere za golmane, kondicione trenere, pomoćne trenere i masere) za odgovarajući konkretni sportski projekat, na određeno vreme, dok projekat traje. U sportu projekat može da bude osvajanje nekog šampionata ili odgovarajućeg tehničkog rezultata. Projekat može biti vezan za stvaranje tima, od selektivne do šampionske faze. U suštini to su sve inovacijski, preduzetnički i stvaralački projekti. Kako se organizacija u pojedinim situacijama diferencira od pojedinca - eksperta, istovremeno ga se ne odriče i ne prekida njegovu vezu sa sopstvenom strukom. Adhokratija uspeva da poveže u projekte i takve pojedince – eksperte, na koju je upućena ne samo po ekspertskim već i onim drugim, pomoćnim pitanjima i aktivnostima.

Adhokratija postoji u uslovima spoljašnjeg okruženja, koji su istovremeno složeni i promenljivi, odnosno dinamični. Dinamično okruženje zahteva organsku strukturu, bez normiranja, formalizacije i standardizacije ponašanja. Stoga složeno okruženje zahteva decentralizovanu organizacionu strukturu, a dinamično centralizovaniju. Adhokratija u odnosu na situacioni pristup organizovanja predstavlja jedinstvenu organizaciju, koja je sposobna da odgovori na oba zahteva spoljašnje sredine. To praktično znači da adhokratija u sportu, kao savremeni, moderni i avangardni pristup organizovanju, može biti posebna vrsta projektne organizacije, bazirana na situacionom konceptu organizovanja, koristeći matičnu organizacionu strukturu i koja primenjuje funkcionalne, ali i neke druge principe grupisanja poslova.

Pitanje koordinacije delatnosti i odnosa u adhokratiji nije zasnovano na standardizaciji kao mehanizmu usklađivanja odnosa, jer je neefikasna za adhokratske poslove. Zato uzajamna saglasnost članova tima, ili adhokratske organizacione strukture, čini osnovni kompleks instrumenata koordinacije. To praktično znači da su potrebni menadžeri - koordinatori, menadžeri - integratori, koji bi obezbedili nesmetano odvijanje projekta. Zato u adhokratiji ima mnogo funkcionalnih menadžera opredeljenih za koordinaciju i integraciju i direktno odgovornih za projekte.

U sportu su to treneri, šefovi stručnih timova i štabova, sportski direktori i drugi. Pored toga što odlučuju, dajući odgovarajuće naloge i zadatke „potčinjenima”, oni ujedno i usaglašavaju uzajamne akcije i odnose, ostvaruju horizontalnu koordinaciju delatnosti stručnih timova i organizacionih jedinica angažovanih na odgovarajućim projektima. Mnogi menadžeri, eksperti - rukovodioci, treneri - šefovi i drugi na sličnim poslovima neposredno rade na projektu, zajedno sa drugim članovima tima. Mada neki autori posmatraju „adhok” poziciju sa stanovišta privremenosti strukture, u sportu bi se ta teza mogla proširiti na dva moguća segmenta.

Privremenost u sportskoj organizaciji odnosila bi se na:

1. „Ad hok” poslove, projektnog privremenog tipa, koji stvaraju privremenu adhokratsku strukturu;
2. „Ad hok” izvršioci, za inovacijske, stvaralačke i preduzetničke poslove, koji su potrebni sportskoj organizaciji i kontinuitetu.

U prvom slučaju radi se o klasičnim projektima, koji su po svojoj prirodi privremene prirode, sve dok traje projekat. Kod drugog slučaja, radi se o nasušnoj potrebi sportskih organizacija da održavaju kontinuitet stvaralačkog rada, koji se teško održava zbog moguće birokratizacije izvršno-operativnog jezgra, i to najčešće od strane trenera i drugih specijalista. Zato sportska organizacija može da održava „ad hoc”, sa dovoljno učestalim namerama obnavljanja izvršilaca - kreativaca u pomenutoj strukturi.

Međutim, suština osnovnog pitanja vezanog za adhokratiju u sportu se odnosi na to da sportske organizacije mogu svoju delatnost, ili deo delatnosti koju servisira jedan ili više segmenata organizacije, posmatrati kao projekat preduzetničkog, inovacijskog i stvaralačkog karaktera. Naravno, adhokratska struktura bi se u tom slučaju iznova pravila i obnavljala za svaki novi planski ciklus, u koji ulazi sportska organizacija.

Šta nije poželjno da sportska organizacija uzme od adhokratskog pristupa organizovanju? Karakteristično je, opet vezano najviše za zemlje u tranziciji, a pogotovo za Srbiju, da se nekritički pristupa adhokratskom konceptu. Ponekad se to čini iz pomodarnosti, o čemu je potrebno posebno govoriti. Najčešće se od adhokratije uzima samo ono karakteristično i vezano za, u određenoj meri, odsustvo formalizacije i standardizacije ponašanja, a zaboravlja se selektivna decentralizacija, usmerena na strukture specijalista i eksperata, koji treba ustvari da iznesu preduzetnički, odnosno stvaralački koncept. Ko uspe da prebrodi ovu zamku, može da računa na ulazak u lavirinte složene adhokratske strukture. U protivnom, sportska organizacija može da „otplovi” u drugu krajnost - totalnu improvizaciju, ili krajnji birokratizam specijalista ili, što je još gore, u autokratizam vlasnika i menadžera. Ako je adhokratija složena struktura sa malo formalizacije, procedura i standarda, onda podjednako postoji opasnost da bude bez reda i pravila. U takvim slučajevima, gledaćemo male adhokrate sa „lap topovima”, ali na pogrešnom mestu, tamo gde se ne vide inovacije i gde ne „stanuje” stvaralaštvo.

Za sada sportske organizacije u Srbiji nisu spremne da suštinski odgovore stvaralačkim ciljevima sporta, te je budućnost usmerena ka neophodnim korekcijama i intenzivnim promenama, pre svega u načinu organizovanja, ali i shvatanja savremenih tendencija kojima je okružena sportska delatnost.

4. MODEL ORGANIZOVANJA SPORTA U EVROPI I RAZVOJ SPORTA U SRBIJI

Izgrađivanje evropskog modela sporta nastoji da očuva kontinuitet evropske tradicije nasuprot karakteristikama američkog modela koji je poznat po komercijalizaciji, zatvorenom sistemu takmičenja i višestrukim sportskim federacijama.

Posle 90-ih godina u Evropi se može govoriti o jedinstvenim karakteristikama evropskog modela sporta. Taj se model razvio u miljeu zapadnoevropskih zemalja i kao kontrast američkom modelu sporta. U zapadnim zemljama Evrope izgrađen je mešoviti model, sa paralelnim postojanjem državnih i nedržavnih organizacija. Ovde se sport razvijao paralelno sa televizijom, prvenstveno u okruženju javne TV. Mada je rezultat delovanja javnog i privatnog sektora, u severnoevropskim zemljama državna regulacija je neznatna, dok u južnim zemljama država ima izraženu regulativnu ulogu u sportu.

Karakteristike evropskog modela sporta ukratko se mogu predstaviti kroz najznačajnija pitanja na kojima se temelji budući razvoj sporta u Evropi (Nešić M. 2007, str. 289).

- Organizacija evropskog sporta ima piramidalnu strukturu čiju bazu čine klubovi. Ti klubovi su amaterska udruženja sa neplaćenim upravljačkim kadrovima (sa određenim stepenom obrazovanja i stručnošću) koji afirmišu sport tako da on bude dostupan svima. Usavršavanje amaterskih aktivnosti, sportske organizacije i klubova podižu socijalni nivo sporta na viši nivo i na taj način integrišu stanovništvo u sistemu sporta.
- Razvoj sporta je utemeljen u klubskom nivou, na kojem se organizuje sport, uz inicijativu neprofesionalaca i neplaćenih volontera, bez povezivanja sa biznisom i državom. Nasuprot tome, sport SAD je povezan sa biznisom i vođen pretežno aktivnošću profesionalaca.
- Važna karakteristika evropskog modela sporta je sistem promocije i ispadanja iz takmičenja. To je izraz nezavisnosti nivoa piramidalne strukture na čijim svim nivoima se organizuju takmičenja. Ispadanje iz sistema takmičenja je standardna karakteristika evropskog modela sporta na svim nivoima; ulazak novih takmičara čini ovaj sistem atraktivnijim od sistema zatvorenih takmičenja američkog tipa.
- Sport u Evropi ima istaknutu društvenu važnost, posebno ulogu u oblikovanju nacionalnog i regionalnog identiteta i okupljanju naroda. U tom smislu, evropski sport se konfrontira globalizaciji.
- Nacionalni timovi deluju kao predstavnici nacija nastupajući na međunarodnim takmičenjima. Ova takmičenja promovišu nacionalnu kulturu i tradiciju i stvaraju uslove za kulturnu različitost. To predstavlja potencijalnu inferiornost evropskog modela sporta u odnosu na model sporta u Americi. Ova društvena funkcija podsticanja nacionalnog identiteta ima takođe negativne posledice, kakve su ultranacionalizam, rasizam i netolerantnost.
- Značaj sporta za Evropu i dosadašnji evrocentrizam sporta izražava se koncentracijom međunarodnih sportskih megadogađaja u evropskim zemljama, kao i

činjenicom da je većina međunarodnih sportskih organizacija locirana u Evropi. Evropski model sporta je preovlađujući u svetu zahvaljujući njegovom prihvatanju u nekadašnjim kolonijalnim prekomorskim zemljama (osim Severne Amerike).

Globalizacija, komercijalizacija, liberalizacija tržišta sportista i promene sistema finansiranja su glavni pravci promena u savremenom evropskom sportu. Globalizacija sporta je tendencija koja evropskom sportu donosi niz izazova. Iako datira iz 1930-tih godina (Svetski kup, Olimpijske igre), globalizacija je evropski sport zahvatila tokom razvoja Evropske integracije na političkom nivou i širenjem sportskih takmičenja na evropskom nivou (formiranje UEFA 1954. godine).

Zahvaljujući razvoju televizije, sport je postao u pravom smislu globalan. Ovaj proces je napredovao od momenta stvaranja panevropske televizije sa osnivanjem Evrovizije 1952. godine. Sredinom 1980-tih godina MOK je uklonio razliku između amaterskog i profesionalnog sporta i omogućio da Olimpijske igre mogu da budu komercijalno sponzorisane. To je dovelo do opšte komercijalizacije sporta. U ovom periodu došlo je do slamanja monopola državnih televizija. To je imalo za posledicu ubranu komercijalizaciju sporta u Evropi (prodaja TV prava i sponzorstvo pokriva 65 - 85% fondova sportskih događaja i postaje glavni izvor finansiranja profesionalnog sporta u Evropi). Odluka Evropskog suda u Bosmanovom slučaju omogućila je slobodan pristup sportista na evropskom tržištu, što je rezultiralo da nacionalna takmičenja postanu otvorena za igrače širom Evrope, a ovo je ujedno revitalizovalo glavne evropske lige. Tokom 1990-tih godina vodeći evropski klubovi su pokazali naglašen interes za novi način finansiranja. Nezadovoljni distribucijom prihoda Lige šampiona od strane UEFA, klubovi nastoje da više novca ide neposredno učesnicima takmičenja, a manje administraciji takmičenja. To je podstaklo težnju ka formiranju evropske Super lige i ka uvođenju elemenata američkog modela sporta (sistem zatvorenih takmičenja, gde vodeći klubovi ostvaruju visoke profite). Vodeći klubovi su, takođe, pokazali interes za privatizaciju i prerastanje u akcionarska društva koja učestvuju na finansijskom tržištu (berza akcija).

Problemi evropskog sporta se ogledaju u nekoliko područja. Uloga sportskih federacija je dovedena u pitanje jer su ova upravljačka tela, zbog svoje uloge u procesu pregovaranja o pravima prenosa na TV, posle 1980-tih godina dobila ulogu komercijalnih kompanija i počela da prerastaju u privatne poslovne jedinice. Članice sportskih federacija više ne osećaju da ova upravna tela na potreban način predstavljaju njihove interese. Kao odgovor, zemlje zapadne Evrope osamostalile su lige od svojih nacionalnih federacija. Kao primer ovakvih poteza mogu se navesti slučajevi: (1) osamostaljenje fudbalske lige u Engleskoj i Španiji; (2) osamostaljenje lige u košarci u Španiji i Francuskoj... Budžetiranje organizacija u oblasti sporta se rapidno promenilo nakon odluke Evropskog suda o Bosmanovom slučaju. Isključivanjem transferne dobiti, klubovi su se orijentisali na prihode od sponzorstva i drugih komercijalnih odnosa.

Primena zakona EU o konkurenciji dovodi u pitanje monopolističku ulogu sportskih federacija u Evropi. To se naročito postavlja u slučaju kada se pred sportske

organizacije postavlja mogućnost učestvovanja u više liga (primer boksa). Oспорavanje monopola federacija dovodi u pitanje piramidalni sistem organizacije sporta u Evropi. Višestruko vlasništvo u sportu pojavilo se nakon nastupa investicionih kompanija, posebno u fudbalu, u cilju privatizacije klubova koji su nastupili na tržištu kapitala. Isti vlasnik deonica za više klubova koji nastupaju u istoj ligi, može da dovede u pitanje autentičnost njihovog takmičenja i da obori čitav sistem takmičenja (žalba AEK-a iz Atine i Slavije iz Praga protiv odluke UEFA da im se onemogući međusobna utakmica na takmičenjima koju je razmatrao Arbitražni sud za sport). Prava TV prenosa su značajan izvor prihoda vrhunskih sportskih organizacija u Evropi. Sredinom 1980-ih, konkurencija TV mreža doprinela je da nivo naknada za TV prava na prenos velikih sportskih događaja enormno poraste.

Napredak audiovizuelne tehnologije dodatno je podstakao konkurenciju u ovoj oblasti; pojava mnoštva zatvorenih kablovskih TV mreža sa plaćanjem po gledanom programu, glavni je razlog takvog trenda. U vezi sa tim postavljen je problem vlasništva na prava TV prenosa (u Nemačkoj je sud zauzeo stanovište da su prirodni vlasnici pomenutog prava klubovi, s tim što je vlasnički status federacija ostao nedefinisan). Postavljen je takođe problem prava kolektivne prodaje TV prenosa, koje je pravdano potrebom da se obezbedi odgovarajuća ravnopravnost klubova koji učestvuju u takmičenjima (privlačenje svih finansijskih sredstava od strane vodećeg kluba u ligi demotivisalo bi ostale klubove da se takmiče); pravne institucije EU još nisu zauzele stav po ovom pitanju (prodaja iz jedne ruke protivreči zakonu EU o konkurenciji). Nastojanje TV emitera da ostvare ekskluzivnost prenosa sportskih priredbi rezultat je njihovog ekonomskog interesa da ostvare što veću gledanost sopstvenog ekskluzivnog prenosa (što je interes firmi koje plaćaju TV reklame); pravo ekskluzivnog TV prenosa dolazi u sukob sa zakonom EU o konkurenciji, pogotovo ako se ono produži na duži vremenski period.

U poslednje vreme, medijske grupe nastoje da kupe što veći broj sportskih klubova, što takođe protivreči Zakonu o konkurenciji. TV monopol dovodi u pitanje pravo na informisanje. Javni TV sistem takođe podleže Zakonu o konkurenciji u segmentu sportskih TV prenosa (koji se finansiraju naplatom reklama i sponzorisanjem).

U evropskom modelu sporta, društvena uloga sporta na područjima obrazovanja, životne sredine, zdravlja i zaposlenosti čini važan strateški cilj. Sport realizuje obrazovnu funkciju pružajući istiniti pogled na neke životne vrednosti kakve su konkurentnost, poštovanje prema drugima, otpornost i izdržljivost, zdrava razonoda koja predstavlja štiti prema mnogim opasnostima modernog društva (alkohol, duvan ili droge). Sport je sredstvo ostvarivanja društvene integracije, borbe protiv rasizma i unapređivanje tolerancije. Sport može da bude opasnost po životnu sredinu, ali i sredstvo očuvanja biološke raznovrsnosti, očuvanja ekosistema, čuvanja kulturnog nasleđa, itd. Između sporta i javnog zdravlja postoji dokazana povezanost. Doping u sportu je rezultat intervencije nauke kao i dostupnosti većih prihoda u amaterskom i profesionalnom sportu. Sport je postao značajan sektor nove zaposlenosti prerastajući u

profesionalnu plaćenu delatnost ekonomije. Nastojanja u EU da se problemi evropskog sporta reše, nailazi na protivrečnosti i neželjene posledice. Evropska unija nastoji da koristi sport radi postizanja niza ciljeva socijalne, kulturne i obrazovne politike. Brza komercijalizacija evropskog sporta čini prepreku ostvarenju tih ciljeva. Sektor sporta u Evropi razvio je pravila usmerena ka očuvanju konkurencije između učesnika. Imajući u vidu razmere komercijalizacije u evropskom sportu, očuvanje ovih pravila mnogi smatraju kao suštinski zahtev. No, rastući broj ovih prekonkurentskih pravila u EU se smatraju antikonkurencijskim. Otuda komercijalizacija ne samo da se isprečuje konkurencijskoj ravnoteži u sportu, nego onemogućava želju EU da sport koristi u ostvarivanju svojih političkih ciljeva. Zato se pojavio niz gledišta koja nastoje da zaštite ova pravila. Na osnovu takvih gledišta nastao je „novi pristup” ostvarivanju političkih ciljeva EU u sportu. Formulisanje evropskog modela sporta sadrži opomenu da stalna pravna intervencija i komercijalizacija mogu potkopati solidarnost značajnu za sport. To je razlog odbacivanja američkog modela i nastojanja da se pronade kako jedinstvena evropska vizija sporta može da se razvije radi obnavljanja i označavanja područja autonomije sporta u budućnosti. Uvid u realne tendencije razvoja sporta u Evropi pokazuje težnju da se kombinuju evropski i američki model.

Primer ove tendencije je predlog UEFA da se klubovi kvalifikuju za evropska takmičenja ne samo kroz sistem promocija i ispadanja, nego i putem ispunjavanja ekonomskih i tehničkih kriterijuma. U tom smislu ide i predlog da se organizuju zatvorene lige izvan UEFA koje bi predstavljale novi oblik takmičenja van postojeće piramidalne strukture. Postoje takođe težnje ka sistemu franšiznog pomeranja sportskih klubova, slično američkom modelu, radi obuhvatanja novih tržišta. Primer je nastojanje da se Vimbldonska takmičenja premeste u Dablin. Planovi osnivanja rivalskih liga i panevropskih liga slede ideju košarkaške Superlige.

U fudbalu je predlog Atlantske lige, koja bi obuhvatila nekoliko evropskih zemalja, naišao na značajnu podršku. Male zemlje su dosta izgubile nakon odluke o Bosmanovom slučaju. Primer je Holandija u kojoj su najbolji igrači napustili domaće klubove radi odlaska na veća fudbalska tržišta u inostranstvu. Ideja Atlantske lige nastoji da proširi tržište u okviru kojeg bi evropski klubovi stvorili prostor igre koji pruža šansu vrhunskim igračima i na taj način smanjuje razlog njihovog odliva iz Evrope. Prethodna analiza evropskog modela sporta pruža okvir za sagledavanje mogućeg razvoja sporta Srbije u budućnosti.

Hijerarhijska organizacija sporta u Srbiji je, počev od 1990-tih godina, potkopana povlačenjem države iz regulacije ovog sektora delatnosti i njegovim prepuštanjem stihijskoj komercijalizaciji u vidu sponzorstva. Odsustvo pouzdanog i stabilnog finansiranja sportskih klubova, rezultiralo je njihovim znatnim osamostaljivanjem od regionalnih saveza, što je olabavilo regulativnu hijerarhiju karakterističnu za evropski model sporta. Na osnovu pomenuta dva glavna razvojna trenda, sport u Srbiji pokazuje snažnu težnju ka daljoj komercijalizaciji, uključujući privatizaciju. Ove promene su u Srbiji otežane usled odsustva institucionalizovanog tržišta kapitala, kao i usled

nerazvijenih odnosa između sporta i TV mreže. U isto vreme, tržište sportista je liberalizovano, što se odrazilo u intenzivnom procesu odliva vrhunskih igrača. Zapažene tendencije promena u sportu Srbije pokazuju da se kod nas razvijaju elementi evropskog i američkog modela sporta. U tom smislu se naš sport nalazi na putu koji se bitno ne razlikuje od opisanih procesa u sportu zemalja EU. Od budućeg pridruživanja Srbije Evropskoj uniji može se očekivati usaglašavanje institucionalnog okvira sporta sa odgovarajućim pravnim normama EU. Posebno je značajan zakon o konkurenciji (antimonopolska regulativa) koji čini bitan pravni okvir funkcionisanja tržišta EU, uključujući i tržište sporta. Mora se naglasiti da društvene funkcije sporta, koje čine važnu specifičnost evropskog modela sporta, po kojoj se on razlikuje od američkog modela, moraju da se obuhvate nacionalnom strategijom razvoja sporta u Srbiji.

GLAVA VI

MENADŽERI U SPORTU

Šesta glava knige posvećena je menadžerima u sportu. U **prvom odeljku** su pojmovno određeni menadžeri u sportu i ukazano je na njihovu ulogu u sistemu sporta. Menadžerski nivoi sportskih organizacija su predmet obrade u **drugom odeljku** šeste glave knjige. Menadžerski timovi i sport analizirani su u **trećem odeljku** šeste glave knjige. Nivoi i tipovi menadžera u sportu obrađeni su u **četvrtom odeljku** šeste glave. Značaj, sposobnosti i veštine menadžera sportskih klubova obrađeni su u **petom odeljku** šeste glave knjige. Zadaci, sposobnosti i znanja menadžera sportskih klubova obrađeni su u **šestom odeljku** šeste glave, pri čemu se analiziraju treneri kao menadžeri i usluge u sportu i menadžeri, a PR menadžeri u sportu u **sedmom odeljku** šeste glave knjige.

Menadžeri u sportu su lica koja rukovode poslovima u sportskim institucijama i klubovima. Konkretnije, menadžeri u sportu bave se poslovima upravljanja, organizovanja, koordinacije, planiranja i kontrole rada sportskih organizacija i fizičkih lica zaposlenih, angažovanih i učlanjenih u sportsku organizaciju ili klub.

Menadžeri u sportu obavljaju brojne poslove u sistemu sporta, i to: organizuju utakmice, susrete i takmičenja; organizuju takmičarski sistem i učestvuju u sprovođenju sistema takmičenja; planiraju korišćenje objekata; pripremaju projekte i programe u oblasti sporta i kontrolišu njihovo izvršenje; pripremaju sastanke stručnih organa i organa upravljanja; kontrolišu internu dokumentaciju; interno informišu svoje članove o radu organizacije u oblasti sporta, informišu ostala zaposlena lica, izvršavaju propagandne i marketinške i propagandne aktivnosti, uspostavljaju saradnju u organizaciji i između organizacija u oblasti sporta kod nas i inostranstvu; vode poslovanje sportske organizacije; sklapaju ugovore, sprovode odluke upravljačkih i stručnih organa sportskih organizacija...

Da bi efikasno obavljali pomenute poslove, menadžeri u sportu moraju da steknu fundamentalna stručna i tehnička zvanja iz oblasti sporta. Menadžeri umeju da predviđaju, planiraju, organizuju, rukovode i kontrolišu ostvarenje ciljeva sportske organizacije. Drugim rečima, oni moraju da poznaju funkcije menadžmenta u sportskim organizacijama i klubovima.

Na početku sedme glave drugog dela knjige, pojmovno su određeni menadžeri u sportu i menadžerski novoi u sportskoj organizaciji. Nakon toga definisani su i analizirani: menadžerski timovi u sportu; zadaci, sposobnosti i znanja menadžera sportskih klubova; sagledana je uloga trenera kao menadžera; usluge u sportu, menadžeri i PR sportski menadžeri.

1.POJAM I ULOGA SPORTSKOG MENADŽERA

Menadžer je sličan lekaru opšte prakse, budući da on treba da prepozna simptome problema, dijagnosticira problem, utvrdi uzroke nastanka problema, utvrdi metode za otklanjanje tih problema, i na kraju sprovede terapiju – Č. Hendi (Ch. Handy)

Ako se ima u vidu da je menadžment praktičan proces osmišljenog i stalnog oblikovanja sportske organizacije-kluba, kao i da u svim sportskim organizacijama postoje kvalifikovani kadrovi koji neprekidno rade na postizanju ciljeva, upravo ti ljudi se nazivaju menadžeri (Talijan, M i Talijan, M. 2011, str. 27). To mogu biti treneri, direktori, šefovi nabavke ili prodaje... Njihov rad može biti uočljiviji u jednoj organizaciji u odnosu na druge, ali bez njihovog efikasnog i efektivnog upravljanja, organizacije teško mogu da opstanu.

Sportska organizacija, kao i svaka druga, jeste posledica menadžmenta. Menadžment, odnosno pravno i uspešno upravljanje funkcijama, procesima i poslovima sportske organizacije je jedna od osnovnih karakteristika menadžmenta u sportu. Sportskom organizacijom upravljaju menadžeri pa će zato u ovom delu knjige biti reči o pojmu i ulozi sportskog menadžera.

Sportski menadžeri su lica koja obavljaju aktivnosti menadžmenta. Ta lica su odgovorna za usmeravanje napora ka realizaciji ciljeva sportske organizacije.

Menadžer u sportu preduzima brojne organizacione aktivnosti: vrši selekciju poslova koji će se raditi i određuje ko će biti odgovoran za njih. Menadžer u sportu upravlja ljudskim resursima i poslovima u sportskoj organizaciji. U tom upravljanju menadžer ima odgovarajući autoritet. Njegov autoritet određuje funkcija koju on obavlja.

Menadžeri, po klasičnom kriteriju, mogu biti:

- Menadžeri strategijskog nivoa, kao što su generalni direktori, sportski direktori...
- Menadžeri zaduženi za pojedine funkcije, kao što su menadžeri proizvodnje, finansijski, menadžeri, marketing menadžeri..., i
- Menadžeri operativnog nivoa, kao što su rukovodioci odseka, odeljenja, sportski treneri...)

Top menadžeri upravljaju funkcijama menadžmenta na nivou cele sportske organizacije.

Funkcionalni menadžeri upravljaju poslovima na nivou pojedinih funkcija (finansije, marketing...).

Operativni menadžeri usmereni su na operativno izvršavanje planskih zadataka. U oblasti sporta to su, po pravilu, treneri i sportski stručnjaci za konkretnu oblast u sportskoj organizaciji.

Sportski menadžeri su ljudi koji se bave i upravljaju svim poslovima i funkcijama u konkretnoj sportskoj organizaciji. Drugim rečima, menadžer u sportu je zaposleni u sportskoj organizaciji koji formira deo organizacionog tima i u zavisnosti od nivoa na kome se nalazi, odgovoran je za dodelu zadataka i podelu nadležnosti nad pojedinim članovima.

Menadžer u sportu upravlja ljudima, ali i finansijskim, materijalnim i drugim sektorima kako bi doprineo ostvarenju ciljeva sportske organizacije.

Osnovni zadatak savremenih menadžera u sportu je pokretanje akcije i ljudi ka ostvarenju poslovnih ciljeva sportske organizacije-kluba.

Sportski menadžer mora biti dinamičan i proaktivan, i ima brojne aktivnosti usmerene ka ostvarenju odabranih ciljeva sportske organizacije-kluba.

Te aktivnosti se sastoje od osnovnih elemenata menadžmenta, kao što su: (1) predviđanje, (2) planiranje, (3) organizovanje, (4) odlučivanje, (5) rukovođenje, (6) koordinacija i (7) kontrola.

U postupku predviđanja, menadžeri u sportu vrše procenu i prognozu nekog budućeg sportskog događaja ili stanja koja bi mogla da utiču na budućnost sportske organizacije-kluba.

U procesu planiranja, menadžeri u sportu donose odluke o strategiji. Da bi uspešno formulisali i implementirali strategiju, menadžeri u sportu moraju da pripremaju, skladište, prate i šire informacije.

U procesu organizovanja, menadžeri u sportu uspostavljaju međuljudske odnose i donose važne odluke o raspoređivanju i korišćenju resursa (ljudskih, materijalnih, nematerijalnih...).

Prilikom rukovođenja (koordinisanja), menadžeri u sportu se koriste svojim autoritetom kako bi postigli cilj. To mogu postići samo sa potrebnim informacijama i odgovarajućom komunikacijom.

Kontrola kao proces je zasnovana na informacijama o planiranim i ostvarenim ciljevima, kako bi se mogla blagovremeno izvrši korekcija ukoliko se plan ne ostvaruje.

Poslovi koje obavljaju menadžeri u sportu mogu se analizirati kroz sedam podgrupa, i to: (1) objašnjavanje i utvrđivanje ciljeva; (2) iznalaženje najboljeg načina, nastupa i konkretne aktivnosti koja će dovesti do realizacije cilja; (3) konkretizovanje poslova zaposlenima u sportskoj organizaciji; (4) motivacija i usmeravanje pripadnika sportske organizacije da se zalažu za realizaciju ciljeva; (5) koordinacija aktivnosti; (6) evaluacija pojedinačnog i ukupnog učinka u sportskoj organizaciji-klubu; (7) u slučaju odstupanja preduzimati korektivne mere, (Edita Kastratović, 2004).

Isto tako, sportski menadžeri identifikuju potrebe za većim nivoom osposobljavanja i profesionalizacijom treninga lica (saradnika) koja su pod njihovom odgovornošću. Nadalje, menadžer izrađuje plan razvoja lica za koje je odgovoran. Taj plan sprovodi uz korišćenje resursa van sportske organizacije. Ovo nam ukazuje na to da funkcija menadžera u sportu sadrži brojne i raznovrsne aktivnosti koje imaju za cilj da doprinesu daljem napretku, rastu i razvoju sportske organizacije-kluba.

U značajne poslove menadžera u sportu spadaju:

- formulisanje i implementacija strategije sportske organizacije,
- donošenje odluka,
- koordinacija poslovima u sportskoj organizaciji
- kontrola planiranih i ostvarenih poslova,
- kadrovska politika,
- rukovođenje ljudskim i materijalnim resursima,
- kontrola i evaluacija realizovanih ciljeva i sl.

Menadžeri u sportu bave se i važnijim poslovima: formulisanje strategije sportske organizacije; organizovanje; organizovanje radnih mesta, koordinacija rada članova tima... Menadžeri su, isto tako, odgovorni i za stvaranje uslova njihovim saradnicima kako bi oni ostali na liniji ostvarenja zajednički odabranog cilja na nivou sportske organizacije u celini.

Menadžeri u sportu se nalaze na svim nivoima upravljanja u sportskoj organizaciji. Step en njihove odgovornosti zavisi od toga na kom nivou su postavljeni u sportskoj organizaciji.

Uloge i poslovi menadžera u sportu mogu biti različiti, ali je isto tako njihova odgovornost na različitim nivoima odgovornosti različita. Sa porastom nivoa menadžmenta raste i nivo odgovornosti.

U zavisnosti od funkcije, nivoa i uloge menadžera u sportu, utvrđuje se njihova odgovornost za: upravljanje ljudskim resursima, za komunikacije, za moral i kulturu unutar sportske organizacije, za promovisanje vrednosti organizacije i na kraju i za pokretanje i upravljanje promenama unutar sportske organizacije.

Obavezom da programske aktivnosti pretoči u konkretne poslove, menadžer u sportu preuzima i odgovornost za sportski i poslovni uspeh sportske organizacije.

Sposobnosti menadžera u sportu se ocenjuju na osnovu znanja iz menadžerske oblasti i sposobnosti korišćenja svih funkcija menadžmenta: predviđanje, planiranje, organizovanje, rukovođenje, koordinacija i kontrola. Sposobnosti menadžera u sportu se ocenjuju i na osnovu međuljudskih odnosa, na osnovu sposobnosti posredovanja među ljudima, sposobnosti komuniciranja, na osnovu razumevanja i motivacije pojedinaца i grupa u sportskoj organizaciji i njenom eksternom okruženju.

I. Adiz (I. Adizes) ističe: „Sportski menadžer treba biti obrazovan, kreativan i logičan, orijentisan na postizanje rezultata, na ljude i organizaciju, intuitivan, ali ipak racionalan, pun razumevanja za ljudske potrebe i potrebe same organizacije.“

Nove tehnologije, nov način poslovanja i savremeni stil života zahtevaju od savremenog menadžera sledeće osobine:

- sposobnost formulisanja vizije, misije, ciljeva i strategije u sportu;
- sposobnost primene vizije, misije, ciljeva i strategije sportske organizacije na realnim osnovama;
- sposobnost za upravljanje promenama;
- komunikativna sposobnost;
- sposobnost za stalnim učenjem;
- visok stepen intuitivnosti;
- visok stepen samouverenosti i kreiranje novih vrednosti i sl.

Savremeni menadžeri u sportu, svojim veštinama i ukupnim znanjem, treba da stimulišu i podstiču svoje saradnike da rešavaju nesporazume i teškoće ako se eventualno pojave u njihovoj sportskoj organizaciji.

Menadžer u sportu je upućen na česte susrete sa ljudima za koje mora biti spreman, pa zato treba da bude društvena i komunikativna osoba, sa pristojnim i prijatnim izgledom. Isto tako menadžer u sportu treba da bude pun entuzijazma i ljubazan prema svima u svakom trenutku. Za pravog menadžera u sportu ne postoji ograničeno radno vreme i zato treba da poseduje radni elan i visok moral za obavljanje svih poslova iz delokruga menadžmenta u sportu.

Na osnovu do sada rečenog, nameće se zaključak da menadžer u sportu mora da poseduje:

- osnovna stručno-tehnička znanja iz oblasti sporta;
- mora da zna da predviđa događaje u oblasti sporta;
- da zna da planira, organizuje, vodi i kontroliše sve poslovne aktivnosti u sportskoj organizaciji;
- da dobro poznaje primarne funkcije i procese menadžmenta i menadžmenta u sportu.

Menadžeri u sportu u savremenim uslovima moraju da se prilagode novonastalim uslovima, promenjenim mišljenjima i idejama, kako bi uspešno iskoristili sve ono što uspešno funkcioniše u njihovom užem i širem okruženju.

Da bi to uspešili, menadžeri u sportu moraju da razviju i usavrše određene sportske karakteristike a koje proizilaze iz specifičnosti samog sporta. Sportske grane i sportske poslovne funkcije imaju određene specifičnosti koje zahtevaju različite sposobnosti od menadžera u sportu (na primer Menadžer sportskog događaja, Marketing menadžer, PR menadžer... obavljaju specifične poslove, pa samim tim i oni moraju biti specifični).

Menadžeri koji teže izgradnji sportske organizacije sa dužim životnim ciklusom moraju, pored ostalog, da posvete pažnju razvoju zaposlenih.

Svaka aktivnost savremenih menadžera u sportu je orijentisana na mnoštvo vidljivih i nevidljivih međuljudskih odnosa, pa zato oni svojim delovanjem prvenstveno moraju da doprinesu svom ličnom razvoju ali i razvoju svojih saradnika. Takav pristup vodi razvoju sportske organizacije koju vode menadžeri u sportu ali i razvoju sporta u celini.

2.NIVOI MENADŽMENTA U SPORTSKOJ ORGANIZACIJI

Posmatrajući principe i funkcije menadžmenta, menadžeri se definišu kao nosioci procesa menadžmenta, a koji uključuju i ostale zaposlene u sportskoj organizaciji kao važne faktore u kreiranju sportskog i poslovnog uspeha te organizacije. Menadžeri su nosioci procesa. Tradicionalni pristup u definisanju menadžera: Menadžeri su ljudi koji snose odgovornost za druge ljude. Menadžeri su ljudi koji imaju formalnu moć nad grupom ljudi čiji rad koordiniraju Šunja, A. 2003, str.14). Društveno-ekonomske promene nastale krajem XX i početkom XXI veka, na svetskom nivou, dizajnirale su novi koncept komuniciranja u poslovanju među ljudima i stvorili značajne preduslove za nastanak novih profesija i zanimanja koje obavljaju stručnjaci različitih profila. Posao menadžera svrstava se u grupu zanimanja koja su poslednjih decenija XX veka doživela veliku afirmaciju i uspon. Menadžeri su postali veoma celishodna i unosna profesija. U razvijenim zemljama Zapada menadžeri su postali najprestižnija i najuglednija profesija. Menadžerisanje izrasta u modernu poslovnu i životnu ideologiju, koja stvara poslovnu elitu na sasvim novim uslovima. Paralelno sa ovim promenama, menadžeri u zemljama sa razvijenom tržišnom ekonomijom stvaraju svoj lobi, društveno se utemeljuju i stvaraju svoj menadžerski kodeks.

Posmatrano sa leksičkog aspekta, reč menadžer (manager) u engleskom jeziku označava rukovodioca ili upravnika. Ovaj termin je u našem jeziku relativno različito tumačen i ne odslikava suštinu menadžera kao kadrovskog resursa procesa menadžmenta. Rečnik srpskog književnog i narodnog jezika navodi na shvatanje da je menadžer lice koje obavlja funkcije rukovođenja u oblasti tehnike i tehnologije, koordinira, organizuje i upravlja ekonomskim poslovima velike korporacije.

Ovakva pojmovna razjašnjenja, koja su zasnovana prvenstveno na semantičkoj osnovi pojma, ne mogu odgovoriti u potpunosti na pitanje šta su u suštini menadžeri. Odgovor se mora tražiti u celovitom sagledavanju procesa menadžmenta, čiji samo jedan deo, mada najznačajniji, čine menadžeri. Vrednosti savremenog menadžera nisu precizno određene striktnim vrednovanjem njegovih trenutno iskazanih kvaliteta, već potencijalom kojim on može da podrži očekivani razvoj nekog preduzeća kao i da ga učini fleksibilnim na promene iz internog i eksternog okruženja. Fleksibilnost, kao mogućnost prilagođavanja novonastalim uslovima, jeste jedna od osnovnih karakteristika menadžera, što ih čini izuzetno vitalnim poslovnim kadrovima.

Menadžeri su i pokretači akcija koje su usmerene u pravcu ostvarivanja postavljenih ciljeva. Ove akcije svakako da obuhvataju i sve ljude u organizaciji, tako da menadžeri, pored vizionarskog i strateškog zadatka, često imaju ulogu i praktičnih operativaca. Menadžeri kroz svoje lično angažovanje primenjuju nauku. Ipak, oni nisu naučnici već ljudi koji sprovode konkretne akcije u oblasti menadžmenta. Posao menadžera, pored efikasnog obavljanja menadžerskih funkcija, treba da ima utemeljenje na širokim teorijskim i naučnim istraživanjima. Menadžerska funkcija u korporacijama sprovodi se vršenjem različitih aktivnosti kako bi se obezbedio razvoj korporacije i njeno pozicioniranje u užem i širem okruženju. Menadžeri obavljaju brojne funkcije: formulišu i realizuju planove (strategijske, taktičke i operativne); bave se kadrovanjem, rukovode kadrovima, resursima i proizvodima; kontrolišu stepen ostvarenja planova itd. Menadžeri raspolažu formalnim autoritetom kao rezultatom pozicije na kojoj se nalaze u korporaciji. Isto tako važni poslovi menadžera su i donošenje odluka, pronalženje rešenja i određivanje odgovornosti za uspeh/neuspeh aktivnosti.

Posao menadžera, prema konceptu M. Zečevića (1992), određuje se kroz pet osnovnih pravaca:

- zadaci koje obavljaju menadžeri se razlikuju od onih koje obavljaju drugi ljudi;
- posao menadžera je definisan funkcijama menadžmenta: planiranjem, organizovanjem, rukovođenjem, kadrovskom politikom i kontrolom;
- menadžerima su određene tri uloge - međuljudske, informacione i odlučivačke, koje se ostvaruju kroz tri bazične veštine - konceptualne, međuljudske i tehničke;
- efikasnost menadžera se iskazuje na osnovu rezultata koje oni ostvare efikasnim korišćenjem resursa.

Sport je delatnost čija priroda i suština leže u uspostavljanju kvalitetnih međuljudskih odnosa, pre svih drugarstva, prijateljstva i zajedništva. Ove karakteristike sporta uslovljavaju određen nivo neformalnog komuniciranja i liberalniji nivo hijerarhijske postavljenosti. Neformalna komunikacija među članovima sportskog procesa igra značajnu ulogu. Međutim, to ne znači da u sportu vlada anarhija i da procese vodi „kako ko hoće”. Sportska organizacija može efikasno da posluje, samo mora da primenjuje široka znanja i iskustva menadžmenta svih nivoa. Stoga se nameće i pitanje profilisanja menadžerskog rada u sportu.

Menadžeri u sportu moraju da imaju jasnu sliku o predviđanju, planiranju, organizovanju, razvoju ljudskih resursa, rukovođenju i kontroli sportskog procesa. Dakle, oni moraju dobro da ovladaju znanjima iz oblasti sportske nauke, pre svih teorijom sporta, menadžment znanjima, ali i drugim naučnim disciplinama - teorija organizacije, ekonomije itd.

Najšire prihvaćena teorijska podela menadžera, u klasičnoj menadžment teoriji, odnosi se na njihova tri nivoa:

- najviši nivo („top” menadžeri) - imaju ulogu planiranja kadrovske politike i kontrole i moraju da raspolazu širokim znanjem iz oblasti menadžmenta u sportu;
- menadžer srednjeg nivoa - bavi se najvećim delom poslovima u procesu organizacije i rukovođenja i treba da ima najviša tehnička znanja;
- niži menadžerski nivo - operativni izvršioci planova, rukovođenja, delom i organizovanja i kontrole, a moraju posedovati određeni nivo tehničkih znanja i poznavanje međuljudskih odnosa.

Ova klasična podela u sportu se, zasigurno, ne može analogno primeniti, već je potrebna određena korekcija koja bi uvažavala sve specifičnosti sporta. Jedna od njih je i ta da menadžeri najnižeg nivoa u pojedinim fazama sportskog procesa mogu imati najznačajniju ulogu, te tako dobiti ingerencije i „top” menadžera. Stoga bi se jedna od modifikacija odnosila i na stav da treneri u sportu predstavljaju menadžere određenog nivoa. Treneri su resurs u organizaciji koji upravljaju procesima najvišeg karaktera, odnosno onim procesima koji su suština sporta. Zbog toga se nivoi menadžerskog delovanja u sportu ne mogu automatski preneti iz klasične podele menadžerskih uloga koje su zastupljene u poslovnim organizacijama.

Prema M. Tomiću, podela nivoa menadžerskih uloga u sportu trebalo bi biti sledeća (Tomić, M. 2001, str.434):

- Top menadžeri - zaduženi su za koordinaciju rada, procesa i funkcija na nivou cele organizacije. Analizirajući i prateći sportsku organizaciju kao jedinstveni sistem, donose odgovarajuće odluke. Menadžeri ovog nivoa direktno učestvuju u planiranju celokupne organizacije, razvoju resursa i kontroli realizacije ciljeva. Drugim rečima, oni formulišu strategiju za realizaciju odabranih ciljeva. U svom radu su više okrenuti spoljašnjem okruženju iz koga crpe neophodne informacije značajne prvenstveno za sportsku delatnost. „Top” menadžeri u sportskim organizacijama bave se problematikom raznorodnih poslova koji su u službi razvoja osnovne - sportske funkcije.

- Funkcionalni menadžeri u sportskoj organizaciji predstavljaju srednji nivo menadžera. S obzirom na specifičnosti sportske delatnosti i prisutnu tendenciju decentralizacije pojedinih poslova i funkcija u njoj, ovoj kategoriji menadžera je omogućeno da odlučuje i samostalnije vodi poslove za koje su određeni. To se pre svega odnosi na pojedine delove sportske organizacije kao što su finansije, objekti, marketing, administracija i sl.

- Operativni menadžeri čine, na neki način, odlučujući faktor za sportsku organizaciju. Stručnjaci u sportskim organizacijama i klubovima ili treneri koji u njima „proizvode” predstavljaju istovremeno, u neku ruku, i menadžere u pravom smislu reči.

- Teneri se ne bave samo sportskom pedagogijom i strukom nego je to samo jedan segment mehanizma menadžmenta u sportu.

- Treba imati na umu i to da je u sportskoj delatnosti osnovno pitanje formulisanje ciljeva sportske organizacije-kluba. Odgovor na ovo pitanje je nemoguć bez učešća trenera kao sportskih stručnjaka.

- Posmatrano sa gledišta funkcija menadžmenta, treneri svoje aktivnosti obavljaju, najčešće, na osnovu tih principa.

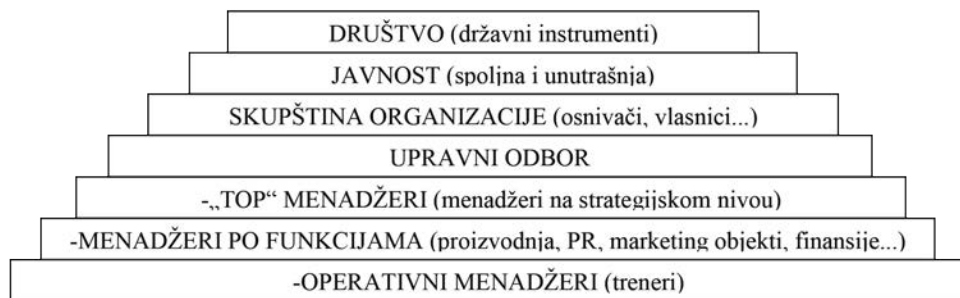
- Treneri treba da prognoziraju rast i razvoj svoje sportske grane, potencijalne rezultate, konkurenciju iz okruženja i dr.

- Planiraju razvoj sportista, ekipa, celokupnog sportskog delovanja. Ako je proces organizovanja na željenom nivou, onda se i planirane aktivnosti mogu blagovremeno realizovati. Rukovode sportistima i vrše njihovo kadrovanje i selekciju, preciziraju njihove zadatke, njihovo mesto u timu i sl.

- Obavljaju funkciju kontrole, koja je naročito izražena u trenažnom procesu. Menadžeri na operativnom nivou bi, svakako, trebalo da budu stručnjaci najvišeg nivoa u svojoj oblasti (Tomić, M. 2001, str. 434).

Navedeni pristup menadžerskih kategorija u sportskim organizacijama proizilazi iz društvene opredeljenosti sporta. Sportske organizacije su društvene (neprofitne) organizacije i nalaze se u „organizmu” na čijem su čelu državne institucije koje i određuju ambijent u kom se delatnost obavlja. Prema M. Tomiću, menadžersko delovanje u našem sportu odvija se u sledećim okvirima:

Ilustracija br. 24: Model strukture okvira menadžerskog delovanja u sportu



Izvor: Nešić, M., citirano delo, str.86.

Na osnovu ovako predložene podele menadžerskih nivoa u sportu, može se zaključiti da su sportski stručnjaci, pre svega treneri, svojevrсна kategorija menadžera, jer u svojoj aktivnosti objedinjavaju svih šest funkcija menadžmenta. Oni su pre svega operativni menadžeri, jer finalizuju osnovnu sportsku delatnost putem sportskih takmičenja. U pojedinim segmentima rada, treneri imaju i ulogu „top” menadžera jer se, na primer, bez njih ne mogu postaviti ciljevi organizacije, kao ni izvršiti objektivno i kvalitetno planiranje.

Kako je u sportu odgovornost raspoređena na više nivoa, u prvi plan se nameće uloga trenera kao menadžera. Njegova odgovornost, u celini gledano, najveća je za krajnji rezultat ostvarivanja cilja organizacije (vrhunski sportski dometi i rezultati) tako da je uloga u procesu menadžmenta, često dominantna, a ponekad i odlučujuća. Pitanje menadžerskih uloga u sportu je veoma značajno. U teorijskom pogledu, podela nivoa menadžera u tri osnovne grupe, koje i kroz definisanje samog pojma ukazuju na suštinu menadžerskog posla, ipak nailaze na različita shvatanja o menadžerskim ulogama. Klasični menadžment teoretičari zastupaju stav da se one mogu izvesti iz šest osnovnih funkcija menadžmenta, kao što navodi Fejol, a to su: organizovanje, planiranje, zapovedanje, koordinacija i kontrola. Savremeniji pristup ovom pitanju polazi od toga da se ne mogu poistovećivati funkcije menadžmenta sa ulogom koju menadžeri u suštini imaju tokom ovog procesa. U svakoj funkciji, prema ovom stavu, menadžer može ispoljavati svoje različite uloge. Prema Minzbergu, postoje sledeće menadžerske uloge:

- interpersonalne uloge (figurativna uloga, liderska uloga, vezna uloga),
- informativne uloge (monitorska uloga, diseminatorska uloga, potparolska uloga),
- odlučivačke uloge (preduzetnička uloga, pomiriteljska uloga, alokatorska uloga, pregovaračka uloga).

Isak Adižes je oformio svoju teoriju, u čijoj je osnovi sadržano izučavanje menadžerskih uloga kroz četiri ključne uloge menadžera. Sistem je postavljen na principu slovnih kodova pomoću kojih prati njihovu pojavu u toku rada, odnosno pojedinih stilova, situacija i uloga. Polazna osnova u razradi Adižesa je „loš menadžment” i način njegovog prevazilaženja, kroz četiri osnovne menadžerske uloge:

- uloga Proizvođača – kodirana sa velikim slovom „P” – (*Productor*)
- uloga Upravljača – kodirana sa velikim slovom „A” – (*Administrator*)
- uloga Preduzetnika – kodirana sa velikim slovom „E” – (*Entrepreneur*)
- uloga Integratora – kodirana sa velikim slovom „I” – (*Integrator*)

Sušтина ovog pristupa se ogleda u tome što utvrđuje neophodnost sve četiri uloge menadžera, ali da se dobar menadžerski stil podrazumeva isticanjem u jednoj ili više uloga, naravno ne isključujući ostale. Praktično menadžerski „kod” mora da sadrži sve četiri uloge (PAEI), ali ne u maksimalnom obimu svake od njih. PAEI kod je model idealnog menadžera, koji svakako ne postoji u realnoj praksi. Stoga se na osnovu dominantnih karakteristika menadžera, njegove uloge mogu definisati na sledeći način, uvažavajući sistem kodiranja:

- proizvođač – Paei
- upravljač – pAei
- preduzetnik – paEi
- integrator – paeI

Ukoliko menadžer ima u kodu makar jedan minus (npr. paEi) smatra se lošim menadžerom, jer ne ispunjava osnovne menadžerske uloge. Primenjujući Adižesov metod na sportske organizacije, posebno na stručne kadrove - trenere, M. Tomić ističe: „U sportskoj organizaciji, kao specifičnoj društvenoj oblasti nadgradnje, trener - menadžer jeste na operativnom nivou menadžmenta, međutim, u isto vreme on se bavi i politikom sporta, odnosno učestvuje i postavlja ciljeve na nivou cele organizacije. Otuda je njegov menadžerski kod veoma zanimljiv jer mora sadržavati tri od četiri uloge visokog intenziteta (PaEI). On je najbliži idealnom menadžeru, mada ga ipak nikada neće dostići. On je zato doslovno centar sportske moći u sportskoj organizaciji, bez obzira što formalno nije na čelu organizacije. To mesto pripada generalnom direktoru (sekretaru, menadžeru, predsedniku).“

Smisao ovog modela je u činjenici da on ne zapostavlja pojedinačno rukovođenje u organizaciji, već naglašava da je rukovodiocu tima potrebna pomoć drugih članova koji učestvuju u pripremi odluka. Konačnu odluku, ipak, donosi rukovodilac tima - „top“ menadžer. Uvažavajući različita gledišta i aspekte do sada razmatranih teorija o menadžerskim ulogama, posmatrano iz ugla sportske delatnosti, mogu se prihvatiti neka zajednička obeležja, a koja su karakteristična za rad menadžera u sportu. Neposredno je da u sportskoj delatnosti efikasnost funkcionisanja jednog sportskog kolektiva (kluba organizacije...) u velikoj meri zavisi i od primene savremenih menadžment znanja ali i znanja iz drugih oblasti (ekonomija, teorija organizacije i sl.), što se posebno odnosi na informacije i ovladavanje znanjima iz teorije sporta. Teorija sporta može da ima značajnu ulogu u osposobljavanju menadžera u sportu, odnosno nekog drugog rukovodioca koji obavlja sportsku delatnost, kako bi lakše shvatio i prihvatio prirodu sportske delatnosti, te na taj način pravilno definisao ciljeve konkretne sportske organizacije. Menadžment znanjima treba da ovladaju svi neposredni akteri u sportu, posebno profesionalci i treneri, kao i rukovodeći kadrovi koji su ponikli iz sportske oblasti. Teže je da sportskim organizacijama upravljaju pojedinci drugih profesija (pravnici, ekonomisti...), čija su teorijska i praktična sportska znanja daleko manja, ali imaju određeni nivo informisanosti preko opšteg menadžmenta. U sportskoj delatnosti treba, dakle, težiti da organizacijama upravljaju sportski stručnjaci sa znanjem menadžmenta, odnosno menadžment timovi, koji će u okviru svojih personalnih sastava imati mogućnost nadomeštanja eventualnih stručnih „praznina“ među menadžerima različitih nivoa.

3.MENADŽERSKI TIMOVI I SPORT

Menadžerski timovi moraju voditi računa o sportskim organizacijama-klubovima, savezima, sportskim asocijacijama. Međutim, posebno moraju voditi računa o sportskim timovima koji predstavljaju oblik okupljanja povezivanja brojnih pojedinaca u sportskim aktivnostima.

Aspekti sociologije sportske specifične gupe su: organi upravljanja u sportskim organizacijama-klubovima, kao što su Upravni odbor, rukovodeći organi, kolegijumi, nadzorni organi, savezi stručnjaka različitih profila, timovi menadžera i sl.

Menadžerski timovi (subjekti menadžmenta u sportu) treba da imaju posebno mesto u upravljanju sportskim organizacijama i klubovima. U kompetenciji menadžerskih timova su kompleksni, različiti i veoma složeni poslovni i organizacioni procesi i zadaci. Da bi se ti procesi ostvarili i zadaci izvršili, menadžeri moraju da obezbede potreban fond i nivo naučnih saznanja, praktičnog iskustva, informacija, distribuciju različitih usluga, poslovni ugled, položaj i društvenu "moć". Menadžerske grupe ovo moraju obezbediti zato što gore navedeni zahtevi ne mogu ostvariti pojedinci, već samo grupa.

Formiranje i izgradnja uspešnih menadžerskih timova u savremenim uslovima uopšte, pa i u sportu, ozbiljan je problem. On je povezan sa problematikom timskog rada uopšte. To je i razlog što je problematika izgradnje efikasnih menadžerskih timova u svetskoj literaturi zauzela zavidno mesto.

Demokratska atmosfera i visoko potreban timski rad stvaraju povoljne uslove za formiranje menadžerskih timova i primenu uspešnih stilova rukovođenja u svim oblastima društvenog života, pa i u sportu.

Sportsku delatnost treba da odlikuje: timski rad, demokratski stil rukovođenja, dobri međuljudski odnosi i uvažavanje, zajednički ciljevi i sl.

Menadžerski tim čine članovi koji poznaju komplementarne veštine, imaju zajedničku misiju i ciljeve za koje su svi članovi grupe u potpunosti zainteresovani. U menadžmentu u sportu timski rad predstavlja uslov efikasnog i efektivnog vođenja sportske organizacije. Ma koliko bio sposoban, pojedinac ne množe da rešava kompletnu problematiku sportske organizacije-kluba koja izvire iz vizije, misije duha sporta kao specifične društvene delatnosti. Proces menadžmenta, planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola u sistemu sporta traži angažovanje većeg broja ljudi, različitih kvalifikacija, umeća i veština. Suština menadžmenta u sportu je vođenje ideje i svih funkcija menadžmenta do ostvarenja odabranog cilja. To nije suština samo menadžmenta već i timskog rada. Timovi treba da pronađu način rešavanja problema kako bi se stiglo do odabranih i formulisanih ciljeva kao željenih stanja.

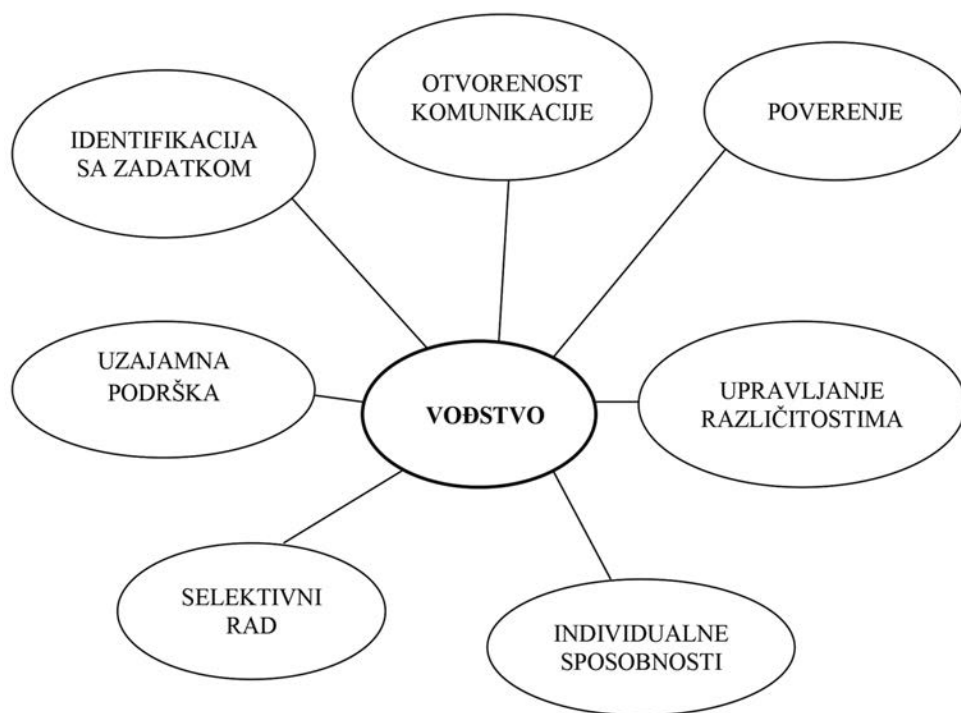
Karakteristike menadžerskog tima sportske organizacije-kluba:

- menadžerski tim sportske organizacije ima svoj identitet po čemu se razlikuje od timova ostalih organizacija,
- menadžerski tim sportske organizacije određuje najmanje jedan primarni cilj,
- menadžerski tim sportske organizacije - u njega se mogu uključivati i neki članovi kluba u zavisnosti od konkretnog problema i ambijenta,
- menadžerski tim sportske organizacije određuje nivoe odgovornosti i ciljeve članova tima i utvrđuje sistem nagrađivanja grupe uvažavajući interne, eksterne i specifične administrativne vidove nagrađivanja,
- članovi grupe menadžmenta u sportu imaju kooperativni međusobni odnos,
- menadžerski tim sportske organizacije ima odgovarajuća teorijska i praktična znanja i određeni nivo sposobnosti.

Da bi menadžerski tim sportske organizacije bio uspešan potrebno je, pored opštih karakteristika, da poseduje i sledeće osobenosti:

1. identifikacija sa osnovnim zadatkom - osnovna svrha postojanja tima;
2. otvorenost komunikacije - ideje, činjenice, podaci, informacije i argumentacija o problemima koji se rešavaju moraju biti dostupne pojedincima u timu; otvorenost komunikacije je osnovna karakteristika uspešnog tima;
3. poverenje - međusobno poverenje članova tima je značajna vrednost koju on treba da poseduje; potrebno je mnogo vremena da se poverenje izgradi - poverenje znači stav „ja znam da nećeš, svesno ili nesvesno preduzeti nefer postupke prema meni”;
4. uzajamno podržavanje - situacije u kojoj pojedini članovi tima daju podršku međusobno; podrazumeva emocionalne i realne aspekte, posebno u situacijama kada se rešavaju problemi;
5. upravljanje individualnim specifičnostima - brojne razlike između članova tima su uvek prisutne i neizbežne, međutim uspešan tim ih mora uskladiti; ponekad su te razlike korisne jer stvaraju kreativnu atmosferu, ali ponekad mogu predstavljati problem; kako naći pravu meru jedno je od ključnih pitanja uspešnog menadžmenta;
6. selektivni rad tima - u radu se često dešava da za pojedine odluke nije neophodno učešće celog menadžerskog tima; ponekad pojedinci ili delovi tima treba da obave poslove, ali ostaje obaveza međusobnog informisanja, što je u funkciji stabilnosti međusobnog poverenja;
7. odgovarajuće sposobnosti članova tima - značajne su za formiranje tima; mogu se podeliti na: funkcionalne, uloge zadatka, održavajuće uloge i sl.;
8. vođstvo - vođstvo može u određenim slučajevima da bude od presudnog značaja za dobro funkcionisanje tima; vođa tima mora da poseduje određene karakteristike, kao što su: kvalifikacija, veštine, znanje, uloga i strategija vođenja, i sl. (Ristić, D. 2002, str.190).

Ilustracija br.25: Karakteristike uspešnog menadžerskog tima



U sportskoj organizaciji trener - menadžer je na operativnom nivou menadžmenta, ali se u isto vreme bavi i politikom sporta, odnosno učestvuje i postavlja ciljeve na nivou cele organizacije. Otuda je njegov menadžerski kod veoma zanimljiv, jer mora zadržati većinu uloga, višeg intenziteta od minimalnog. On je najbliži idealnom menadžeru mada ideal ipak nikada neće dostići. Otuda je on stvarni centar sportske moći u sportskoj organizaciji, bez obzira na to što formalno nije na čelu organizacije. Takva pozicija uglavnom pripada generalnom direktoru (ili sekretaru, glavnom menadžeru, predsedniku). Analizirajući i primenjujući u sportskoj organizaciji Adižeshov pristup menadžerskim ulogama i stvaranju menadžerskog tima, možemo reći da top menadžeri mogu da budu slični trenerima sa tri maksimizirane uloge. Ako u sportskoj organizaciji, sa dvojnomo hijerarhijom, postoji i sportski direktor, bez obzira na to da li je ili nije na čelu te hijerarhije, njegov kod bi mogao biti visok, dakle isti kao kod trenera (Tomić, M., 2007, str.155.)

U radu sportskih organizacija, odnosno u funkcionisanju menadžerskih struktura, još uvek je prisutna izraženost individualizma. Međutim, za uspešan rad rukovodnih timova neophodno je ovakav trend svesti na najmanju meru, obezbediti visok stepen tolerancije i postići da se shvati značaj timskog u odnosu na individualni, zarad uspešnog ostvarenja ciljeva organizacije. Razvoj tima je mnogo zahtevniji i složeniji proces

u odnosu na individualni razvoj pojedinaca. Trenutno se u sportsko-menadžmentskoj praksi još uvek malo zna i govori o svim aspektima izgradnje uspešnih menadžerskih timova, ali je uočeno da obrazovane, individualizovane i zrele ličnosti lakše prihvataju i sprovode timski rad, odnosno pojedinci koji su posvećeni sportskoj delatnosti, sa navedenim karakteristikama, češće se opredeljuju za timski rad.

Teoretičari koji se bave problemima formiranja uspešnih menadžment timova ističu da je neophodno voditi računa o obezbeđivanju ravnoteže različitih individualnosti članova tima. Mada je u sportu ovo pitanje veoma kompleksno i problematično, pogotovo u našim uslovima kada je, često, izbor kadrova u sportskoj organizaciji ograničen i dobrim delom uslovljen dobrovoljnošću. Tada je potrebno prihvatiti neka načela koja su neophodna za funkcionisanje uspešnog menadžment tima. Poželjno je da pojedini članovi tima imaju određene karakteristike, odnosno da se u timu angažuju pojedinci različitih dominirajućih osobina:

- kreativnost - radi davanja ideja,
- analitičnost - radi analiziranja mogućnosti i situacija,
- sposobnost procene,
- administrativni afiniteti,
- operativne sposobnosti (Nešić, M.2007, str.95).

Radi obezbeđivanja efikasnosti menadžerskih timova, prilikom sastavljanja tima preporučljivo je, prema Hekmanu (J. R. Hackman), voditi računa o fazama prilikom njihovog formiranja (Hackman, J. R. 1987) :

Prva faza - predrad:

- odlučite šta treba da se uradi,
- proverite da li se mora formirati tim za obavljanje posla,
- ustanovite koji nivo autoriteta treba da ima tim,
- koncipirajte ciljeve tima.

Druga faza - stvaranje uslova za rad:

- obezbediti potreban materijal i opremu kako bi se izvršili zadaci,
- proverite da li su svi potrebni kadrovi zastupljeni u timu.

Treća faza - formiranje i razvoj tima:

- jasno precizirajte granice ko je u timu, a ko nije u timu,
- obezbedite saglasnost o zadacima koji treba timski da se izvršavaju,
- objasnite očekivana ponašanja od svakog člana tima.

Četvrta faza - stalno pružanje asistencije:

- utičite na otklanjanje eventualnih problema unutar tima,
- poboljšajte kvalitet materijalnih resursa,
- u slučaju da neki pojedinac napusti tim, obezbedite zamenu.

Prilikom sastavljanja tima, odgovorni („top” ili glavni) menadžer prvenstveno mora da ima u vidu zadatke koje treba obaviti: koliko je ljudi potrebno uključiti, koja znanja i iskustva treba da imaju, u kom smislu su zadaci važni za organizaciju, na koje organizacione delove i aspekte aktivnosti se odnose, itd. Tek nakon toga sledi njegovo razmišljanje o kadrovima koje može uključiti u tim, o podršci osnivača ili rukovodstva organizacije, o materijalnim zahtevima i sl. (Dunderović R. 2004, str. 175).

Prema jednoj grupaciji teoretičara, posebno D. M. Gregora (D. Mc. Gregor), najčešće uloge koje ljudi neplanski imaju u timskim aktivnostima, a koje se mogu odnositi i na karakteristike menadžerskih pozicija u sportu, su: • Savest grupe - članovi koji više od ostalih osećaju odgovornost za njen rad i rezultate,

- Đavolov advokat - oni članovi tima koji provociraju, prave buku i najčešće imaju drugačije stavove, drugim rečima „đavo im ne da mira”,
- Navigator - pored izražene uloge da pomaže grupi da krene napred kada se pojave krizni momenti, imaju i druge uloge. Svojim ponašanjem i idejama često su motivatori za ostale članove,
- Entuzijasti - uporni su i zanose se idejama, a često deluju i kao motivator kada se uoči da su im ideje ostvarljive i vode brže ka cilju,
- Smirivač tenzija - ljudi koji ulivaju poverenje, smiruju situaciju i imaju autoritet.
- Mislilac - uloga koja je manje poznata, ali je od velikog značaja za tim. Ovakvi članovi grupe su često ćutljivi, ali ih drugi stalno gledaju i očekuju znak odobravanja za svoje stavove. Najčešće se u ovoj ulozi pojavljuje vođa ili lider grupe (Ristić, D. 2002, str.192).

Različitost u pristupu metodologiji formiranja uspešnih menadžerskih timova veoma je prisutna u sadašnjoj naučnoj praksi. Definisanih i opšteprihvaćenih pravila još uvek nema, mada nauka revnosno za njima traga, sa promenljivim rezultatima. U svakom slučaju, shvatanje značaja timskog rada, posebno u sportskoj delatnosti, postaje ključno pitanje za uspešno funkcionisanje menadžmenta u ovoj oblasti. Jer sportski menadžment, za razliku od menadžmenta u proizvodnim organizacijama, karakteriše specifičnu odgovornost (Ristić, D. 2007, str.97). S obzirom da se upravljanje i vođenje u sportu odvija sa specifičnim resursom - mladim ljudima, sportistima - greške u njihovom razvojnog putu se ne smeju događati.

4. NIVOI I TIPOVI MENADŽERA U SPORTU

Menadžeri koji deluju u sportu nisu po pravilu isključivo sportski menadžeri. Mada, posmatrano sa aspekta menadžment nauke i savremenih tendencija u sportu, pojam sportskog menadžera u suštini nije jasno i precizno definisan. Ako se posmatra bilo koja sportska organizacija, može se uočiti da uglavnom mali broj ljudi u menadžerskom pogledu obavlja poslove koji su vezani za izvornu sportsku funkciju, dakle mogu biti sportski menadžeri. Stoga se u današnjim sagledavanjima menadžmenta generalno može govoriti o menadžerima u sportu, određenog nivoa i kompetencija.

Dugo vremena, posebno u našem okruženju, vladalo je mišljenje da je menadžersko delovanje u sportu vezano isključivo za „kupoprodaju” sportista, a nešto manje i za „sportski biznis” koji se odnosio, uglavnom, na marketing. Ovakvi pogledi na menadžment u sportu inicirali su kod jednog broja teoretičara i praktičara sportske delatnosti i menadžmenta, da se u svom radu opredele za pozicioniranje ove oblasti u našoj naučnoj praksi. Demistifikacija sportskog menadžera, koji u suštini i ne postoji kao samostalna kategorija, nametnula se kao nužnost zbog same suštine menadžerskog delovanja u sportu.

Na ovakve zahteve u sportskoj nauci uticala su dva faktora:

- primarni - koji opredeljuje različit nivo menadžerskog delovanja u sportskoj organizaciji, s obzirom da ona ima razrađenu strukturu, te potrebe da se takve funkcije „pokriju” i menadžerski, i
- sekundarni - koji se odnosi na pravilno shvatanje menadžerskog posla u sportu i demistifikaciju uvrežene sinonimizacije menadžera sa biznisom.

Uvažavajući značaj ova dva faktora, podela menadžerskog rada u sportu stavlja se u kontekstu različitosti njihove odgovornosti, autoriteta i uloga, gledano sa aspekta menadžerskih pozicija i nivoa. Klasična podela menadžerskih nivoa, na kojoj insistira opšta nauka o menadžmentu, u sportu mora biti nešto drugačije tretirana. Specifičnosti sportske delatnosti u određenim situacijama u prvi plan postavljaju značaj operativnih menadžera, koji mogu imati ingerencije donošenja ključnih odluka. To se prvenstveno odnosi na trenažni proces i, u vezi sa njim, trenere kao operativne menadžere, čije odluke mogu biti i od strateškog značaja za sportsku organizaciju. Ovakva modifikacija menadžerskih nivoa proizilazi iz sada već opšte prihvaćenog stava da su treneri u sportu menadžeri odgovarajućeg nivoa jer upravljaju procesom od fundamentalnog značaja. Trenažni proces, kao centralni deo sportskog sistema, odražava suštinu i misiju sporta i sportske organizacije (Nešić, M. 2007, str.99).

Za njegovo vođenje najodgovorniji i najkompetentniji treba da budu treneri. Zato u sportu nivoi menadžerskog delovanja ne treba da budu automatski korelativni sa ulogama, poslovima i sposobnostima kao kod menadžera u biznis organizacijama. U sportu postoji razlika u odnosu na klasičnu podelu, kao što se često može uočiti i razlika u samoj sportskoj oblasti, posmatrajući i upoređujući različite sportske organizacije.

Menadžerski nivo u sportskoj organizaciji uslovljava i pitanje odgovornosti sa kojim je u direktnoj srazmeri. Sa rastom menadžerskog nivoa, raste i nivo njegovih odgovornosti. Mada je u sportu karakteristično da je odgovornost raspoređena na više nivoa. U okviru osnovne sportske funkcije trener ima najveća prava, pa iz tog razloga on mora da ima i najveću odgovornost. Dakle, najveću odgovornost ima trener. Bez obzira na menadžerske nivoe u sportskim organizacijama, mogu se uočiti i određene zajedničke karakteristike koje se odnose na definisanje osnovnih tipova menadžera u sportu. Tipovi menadžera tesno su povezani sa stilovima njihovog rada, posebno kada je reč o menadžerima najvišeg i srednjeg nivoa, ali i operativnih menadžera, u koje ubrajamo i trenere. Naša literatura sportskog menadžmenta je do sada identifikovala četiri karakteristična tipa menadžera koji se pojavljuju u našem sportu (Tomić M. 2001, str. 214):

- Starovremešni menadžeri - koji su potrebna znanja stekli iz prethodnog društvenog sistema (samoupravnog). Nisu lako prilagodljivi modernim karakteristikama i tendencijama sportskog menadžmenta. Zasluge menadžera su nesporne, ali postaju „kočnica” u razvoju sporta.
- „Suncokret” menadžeri - karakteriše ih zaokupljenost sopstvenim napretkom. Od političkih i privrednih faktora traže uslove za egzistencionalna pitanja sporta. Nemaju određen stepen samostalnosti, već se „okreću kako vetar duva”.
- „Mlade ajkule” - predstavljaju obeležje savremenog doba, i sa pozitivnog i sa negativnog gledišta. Usmereni su na menadžment nauku i imaju osećaj za tržište, mada ne uvek sa realnom potporom znanja. Među ovom grupacijom menadžera je dosta njih sa malim poznavanjem sporta, te realizuju ideje „da je i u sportu sve novac”.
- „Sitne ribe” - u ovu grupu spadaju oni koji sebe smatraju „menadžerima”, a da za to nemaju realnog pokrića. Uglavnom su bez ikakvih konceptualnih i teorijskih znanja, a veoma često i sa oskudnim opštim obrazovanjem. Uglavnom su to „samozvani menadžeri” i ne traju dugo na sportskom prostoru, ali mogu naneti velike štete sportskoj organizaciji.

5. ZNAČAJ, SPOSOBNOSTI I VEŠTINE MENADŽERA SPORTSKIH KLUBOVA

Analizom konkretnih poslova koje obavljaju menadžeri u sportu, može se konstatovati da se to zanimanje oslanja na zadatke, sposobnosti i znanja. Menadžeri sportskih organizacija i klubova obavljaju aktivnosti koje su neophodne za realizaciju ciljeva u sportskim organizacijama i klubovima. To su konceptualni zadaci i tiču se rešavanja problema na lokalnom nivou, što zahteva analizu razvoja kluba i formulisanje strategije upravljanja klubom, obavljanje poslova marketinga, odnosa sa javnošću, menadžersko komuniciranje, menadžment ljudskih resursa i sl.

Uspješno obavljanje menadžerskog posla u velikoj meri zavisi od znanja i sposobnosti svakog pojedinca angažovanog u ovoj oblasti. Takođe i karakter sportske organizacije, sportske grane ili društvene pozicije sportske organizacije, kao i sama menadžerska pozicija, uslovljava nivo osposobljenosti, znanja i sposobnosti svakog menadžera. Pored znanja, neophodna karika u lancu menadžerske uspješnosti je posjedovanje individualnog talenta za ovaj posao, kao i određenih vještina. Znanja menadžera u sportu stižu se na nekoliko načina:

- u obrazovnim ustanovama,
- radnim iskustvom,
- kombinovano sa drugim načinima edukacije (samoobrazovanje, permanentno obrazovanje...).

Da bi uspješno odgovorio svojim zadacima i realizovao postavljene ciljeve, menadžer sportske organizacije mora da stekne određeni fond znanja, teorijskih i praktičnih, koja obuhvataju neka komplementarna područja sa sportskim menadžmentom, a to što su: sociologija sporta, opšta ekonomija i ekonomija sporta, istorija, marketing, teorija organizacije, teorije sporta i sportskog treninga, planiranje, pravo u sportu, menadžment ljudskih resursa, psihologija sporta, itd. Da bi se stečeno znanje moglo adekvatno realizovati u neposrednom radu, menadžeri u sportu treba da imaju i određene sposobnosti koje će im omogućiti efikasno izvršavanje postavljenih zadataka. Posmatrano sa stanovišta sportskog menadžmenta, sposobnosti menadžera, kao akcione komponente realizacije radnih zadataka, mogu se grupisati na sledeći način:

1. Konceptualne sposobnosti - odnose se na jasno razumevanje uloge sportske organizacije i njenog okruženja, sposobnost kontrole planova rada i razvoja kluba. Konceptualne sposobnosti menadžera omogućavaju da objedine celinu organizacije, funkcije i procese u njima. One im omogućavaju da razumeju načine na koje različite funkcije organizacije treba da se dopunjavaju između sebe, ili kakav pristup organizacija ima prema okruženju, odnosno na koji način trendovi unutar korporacije deluju na njene pojedinačne podsisteme, i sl. Konceptualne sposobnosti omogućavaju menadžerima da sagledaju međusobne odnose u organizaciji, analiziraju ih i integrišu, te donose odluke koje omogućavaju skladan razvoj sportske organizacije.

2. Interpersonalne sposobnosti - odnose se na sposobnost rukovođenja grupom i organizacijom i na sposobnost adekvatne komunikacije sa korisnicima i saradnicima, odnosno sa okruženjem, drugim rečima na sposobnosti koje omogućavaju posredovanje među ljudima. Sposobnost interpersonalne komunikacije predstavlja suštinu menadžerskih sposobnosti. One su za sportsku delatnost veoma značajne, jer u sportu postoje različiti odnosi među ljudima u organizaciji. To se posebno ogleda u odnosima trener-sportista, trener-uprava, trener-ostali menadžeri, menadžeri-šira i uža javnost, itd.

3. Tehničke sposobnosti - podrazumevaju sposobnost realizacije tehničko-stručnih problema u sportskoj organizaciji. To se prvenstveno odnosi na ulogu u organizovanju i vođenju sednica, sposobnost koncipiranja i realizacije budžeta, sposobnost promocije kluba, korišćenje informatičko-tehničkih sredstava, znanje stranih jezika, itd. (Tomić, M. 2007, str.102).

Pored nabrojanih vrsta sposobnosti, koje imaju svoju sveobuhvatnost, menadžeri u sportu kao oblasti javnog društvenog sektora, treba da iskazuju i izvesne specifičnosti, koje ih donekle razlikuju od menadžera u biznis organizacijama. One se odnose na sledeće:

- a) dobro poznavanje sportske delatnosti - poznavanje prilika u domaćem i međunarodnom sportskom okruženju;
- b) sposobnost analitike - da se na osnovu analize činjenica rešavaju svakodnevni upravljački problemi organizacije, uz mogućnost adekvatnog korišćenja različitih kvantitativnih naučnih metoda;
- c) kreativnost i odlučnost - u sistemu sporta ne postoje standardi koji su unapred definisani i recepti koji obezbeđuju visok nivo efikasnost i efektivnost u menadžerskom poslu. Uspeh u poslu po nekada je rezultat osetljivih odluka koje su bazirane na viziji i inovativnim tehnikama upravljanja, te je poželjno da menadžer u sportu bude „čovjek od ideje”, dobar analitičar okruženja i procesa u društvu. Odlučnost podrazumeva da se u određenim situacijama brzo prosuđuje i donose efikasne odluke (da se preduhitri konkurencija), jer stalne promene u okruženju sportske organizacije, kao i ponašanje korisnika usluga sporta, često primoravaju menadžere na donošenje neplaniranih odluka;
- d) fleksibilnost - sposobnost prilagođavanja promenljivim uslovima u okruženju, kao i kontinuitet u prilagođavanju stalnim promenama trendova, navika i želja korisnika sportskih usluga;
- e) inicijativnost - podrazumeva posedovanje stvaralačkih sposobnosti i preduzimljivost u akcijama (bez čekanja na predloge);
- f) lična organizovanost - visok nivo samoorganizovanosti je uslov za egzistenciju uspešnog menadžera u sportu. Njegov kvalitet se ogleda u sposobnosti da uočava prioritete u radu i osnovne pravce za sprovođenje akcija;
- g) preduzimljivost - sposobnost predviđanja situacije ili događaja, da reaguje u pravo vreme, a ne „sa zakašnjenjem”, energičnost u sprovođenju odluka, ideja i programa;
- h) snošenje rizika - spremnost na preuzimanje odgovornosti za donete odluke i (ne)ostvarene rezultate.

Posebno treba naglasiti da, pored posedovanja određenih sposobnosti, intenzitet njihovog ispoljavanja, odnosno važnosti, može biti uslovljen i menadžerskom pozicijom. U sportskoj organizaciji menadžeri sa svojim aktivnostima učestvuju u svih pet funkcija menadžmenta. Međutim, menadžerska pozicija može značajno da utiče na intenzitet njihovog obuhvata. Tako se, na primer, vrhovni menadžeri najviše angažuju oko politike razvoja kluba i utvrđivanja njegove strategije, i na uspostavljanju organizacione celine. Više su okrenuti eksternom okruženju. Menadžeri nižih nivoa prvenstveno su aktivni na operativnim zadacima, što podrazumeva realizaciju funkcija rukovođenja i kontrole, odnosno više su okrenuti internom okruženju. Savremena gledišta koja tretiraju pitanja uspešnosti menadžera, bez obzira na njihov nivo i položaj u strukturi menadžmenta, polaze od pretpostavke da određene psihološke crte ličnosti imaju izrazitiji uticaj na njihovu radnu uspešnost. One se, prema R. Dundžeroviću, posebno odnose na:

- stabilnost emocija,
- ekstravertnost,
- sposobnost mentalne elaboracije, i
- težnja za postignućem.

Menadžer koji je emocionalno stabilan objektivno sagledava sebe i druge, usmerva svoje postupke, veruje u uspeh i nije u konfliktu između želja i mogućnosti, što su osnovni preduslovi za uspešnost u radnom angažovanju. Ekstravertan menadžer je okrenut ka spoljnom okruženju, objektivan je u realnoj stvarnosti i pojavama oko sebe. Zainteresovan je za društvene kontakte i delatnosti, što je poželjna crta kod menadžera koji rade u sportu. Otvorenost i komunikativnost ih lako uključuje u grupu. Snaga mentalne elaboracije odnosi se na moć pojedinca - menadžera da racionalno shvati i vrednuje svoje mogućnosti i stremljenja, kao i ukupnost zahteva koje pred njega postavlja okruženje. Šanse za uspeh menadžera koji imaju razvijenu ovu crtu ličnosti su veće jer imaju jasnu sliku o svojoj psihologiji. Orijentacija na postignuće, kao motivaciona dispozicija, a kako je brojni psiholozi smatraju - i posebna crta ličnosti, može da ima bitan uticaj na uspešnost menadžera, posebno u sportu gde orijentacija na postignuće treba da bude jedna od najistaknutijih dispozicija u motivacionoj strukturi ljudi uključenih u sportsku delatnost. Tu crtu karakteriše težnja da se postigne uspeh u određenoj delatnosti, te se može smatrati da je nedvosmislen uticaj ove osobine na uspešnost menadžera, samim tim što su u sportskom menadžmentu naglašene komponente uspešnosti i vrednovanja rezultata.

Da bi menadžer u sportu iskazao svoju uspešnost i u potpunosti realizovao očekivanja koja pred njega postavlja menadžment organizacije, pored radne komponente mora da poseduje i odgovarajuće poželjne osobine, koje ga izdvajaju od ostalih ljudi u okruženju. Savremena istraživanja u psihologiji menadžmenta pokazuju da još uvek nije moguće dovoljno jasno izdiferencirati strukturu psiholoških crta ličnosti koje su karakteristične za menadžere i koje ih, na određeni način, razlikuju od ljudi koji se bave drugim zanimanjima.

Međutim, u literaturi se mogu pronaći gledišta o poželjnim osobinama menadžera koje se odnose na širi značaj crta ličnosti, gde se navode poželjne osobine koje bi trebalo da ima.

Tako, na primer, Grinberg i Baron navode "pet velikih" dimenzija ličnosti koje su važne za organizaciono ponašanje, a odnose se na crte ličnosti:

- ekstravertnost/introvertnost - obuhvata društvenost, otvorenost, pouzdanost, i sl., odnosno, povučenost, rezervisanost, obazrivost;
- prijatnost - dimenzija koja se odnosi na dobrodušnost, nežnost, kooperativnost, sklonost praštanju, i sl.;
- savesnost - obuhvata pažljivost, temeljitost, odgovornost i samodisciplinu...;
- emotivna stabilnost - dimenzija koja obuhvata entuzijazam, smirenost i sigurnost, i sl.;
- otvorenost za iskustvo - odnosi se na imaginativnost, senzitivnost.

Isti autori se osvrću i na istraživanja Kirkpatrika i Loka, prema kojima uspešni menadžeri treba da poseduju sledeće osobine: (1) energiju, (2) poštenje i integritet, (3) menadžersku motivisanost, (4) samopouzdanje, (5) sposobnost percepcije, (6) poznavanje posla, (7) kreativnost i (8) fleksibilnost.

Istraživanja koja je sprovodio R. Dunderović, a koja su se odnosila na osobine koje treba da poseduju naši menadžeri, uz upoređenje sa svetskom literaturom, iznose stav da se sve osobine koje su pojedincu potrebne da bi bio uspešan menadžer mogu svrstati u tri osnovne grupe:

- osobine kompetentnosti - koje pokazuju koliko je on u stanju da obavi osnovne zadatke menadžera, kao što su sposobnosti, stručna znanja i iskustvo;
- osobine ličnosti u užem smislu - one koje pokazuju kako te zadatke menadžer obavlja: kakvu im vrednost pridaje, sa kojom sigurnošću ih obavlja, da li je pri tome napet ili miran, itd.;
- osobine motivacije - one koje nam pokazuju zašto ih pojedinac obavlja, koji ga motivi pokreću, i sl. (Đurđević, R. 2004, str.96).

Ukoliko menadžer sportske organizacije-kluba želi da ostvari vrhunске sportske ciljeve, on mora da obezbedi teorijsku i praktičnu bazu, koja sadrži: sportsku istoriju, sportsku sociologiju, planiranje, pravo u sportu, menadžment ljudskih resursa. Budući da je menadžerski poziv u sportu po mnogo čemu specifičan, a istovremeno zasnovan na temeljnim funkcijama menadžmenta, uspeh menadžerskog poziva uslovljen je nizom različitih osobina rangiranih prema redosledu važnosti, koje kao takve čine profil uspešnog menadžera u sportu (Mašala A., Rađo I. 2017, str. 58).

Korelacija između sporta i znanja je od izuzetnog značaja. Treba uspostaviti koordinaciju između menadžerskih nivoa i uloga koje poseduju menadžeri u sportu. Na osnovu tih pokazatelja postavlja se bazni kriterij za evaluaciju i izbor (Šunje A. 2003, str. 107).

Veštine menadžera podrazumevaju naučeni ili stečeni vid ponašanja koji je zasnovan na sposobnostima. Veštine menadžera se stiču i održavaju sportskom praksom kako bi za rezultat imali akumulirano iskustvo.

Upravljači sa više prakse mogu znati manje od načitanih i neiskusnih znalaca, ali mogu biti veštiji u rešavanju problema. Glavne menadžerske veštine su (Mašala A., Rađo I. 2017, str. 95):

- **Veštine upravljanja vremenom**, čine niz sistemskih operacija koje menadžer može upotrebiti u upravljanju svojim vremenom. Neko je sam po sebi više ili manje, odnosno bolje ili lošije organizovan, pa će u tom smislu bolje ili lošije upravljati svojim vremenom. Veština upravljanja vremenom podrazumeva izuzetno uspešno menadžersko planiranje i realizovanje kod: određivanje prioriternih zadataka, izbegavanja većine vremenskih zamki, predviđanja i iskorišćavanja povoljnih okolnosti, izbegavanja griže savesti, ocene vlastitog napretka, gledanja unapred, itd.

- **Veštine delegiranja**, zasnovane su na umeću prenosa vlasti i odgovornosti na saradnike ili na niže nivoe menadžmenta, te se smatraju jednim od najvažnijih menadžerskih veština.

- **Interpersonalne veštine**, čine senzitivni alat XXI veka. Predstavljaju različit skup socio-emocionalnih i kulturoloških karakteristika menadžera na osnovu kojih ostvaruje uspešnu komunikaciju i saradnju sa drugima. Pravi je paradoks da su u digitalno doba interpersonalne veštine mnogo značajnije i kompleksnije nego što su to bile do sada. U vreme informatičke tehnologije koja povećava mogućnosti komunikacije (e-mail, govorna pošta, audio i video konferencije, virtuelno učenje, i drugo), sve su veći zahtevi za senzibilnim nijansama interpersonalne interakcije. Nesumnjivo je da se interpersonalne veštine temelje na emocionalnoj inteligenciji i da postaju sve presudnije za uspešan rad menadžera. Socijalne i interpersonalne veštine uključuju prijateljstvo radi pokretanja ljudi u željenom smeru.

- **Komunikacione veštine**. Imaju veliku važnost na koju ukazuje Minzberg u svojim istraživanjima menadžerskog poslovanja pre više od 30 godina. Istakao je da menadžeri troše oko 80 % svoga vremena na komuniciranje (direktne kontakte, sastanke, telefonske razgovore, i drugo). Komuniciranje je najvažnija veština menadžera na svim nivoima, pri čemu je posebno važna lična komunikacija (licem u lice). Danas u doba virtuelnih komunikacija (e-mail i slično) veštine komuniciranja čine se važnijima nego ikad. Tako se komunikacione veštine pokazuju najvažnijom kompetencijom pri selekciji kandidata za posao i pokazateljem uspešnosti menadžera. Empirijska istraživanja su potvrdila da 200 uspešnih vođa imaju sličan stil i model komuniciranja (Malacko J., Rađo I. 2006, str. 108).

- **Veštine umrežavanja (networking)**. Već neko vreme, networking je učestala reč kad se govori o potrazi za poslom. Lični kontakti i to oni u pozitivnom smislu, vode do informacija, ljudi i firmi na mnogo direktniji način. Kad se govori o ličnim kontaktima u smislu umrežavanja, ne govori se u onom u negativnom smislu koji podrazumeva neetičnost pri zapošljavanju, već o umeću stvaranja društvenih kontakata i dobroj komunikaciji koja može omogućiti startnu prednost.

- **Grupne veštine**. Timovi i timski rad nesumnjivo postaju najjača i moglo bi se reći, najpopularnija koncepcija savremenog menadžmenta. Timske veštine i saradnja postaju temelj reorganizacije rada u organizacijama, a sposobnost timskog rada je najvažniji zahtev pri selekciji kandidata.

6. ZADACI, SPOSOBNOSTI I ZNANJA MENADŽERA SPORTSKIH KLUBOVA

Uspešno obavljanje menadžerskog posla umnogome zavisi od naučnih saznanja i kompetentnosti svakog pojedinca angažovanog u ovoj oblasti. Karakter sportske organizacije, sportske grane ili društvene pozicije sportske organizacije, kao i sama menadžerska pozicija, uslovljavaju nivo osposobljenosti, znanja i sposobnosti svakog menadžera. Pored znanja, neophodna karika u lancu menadžerske uspešnosti je posedovanje individualnog talenta za ovaj posao, kao i određenih veština.

U ovom radu su razmatranja orijentisana prvenstveno na obrazovne potrebe menadžera sportskih klubova kao najrasprostranjenijeg profila ove profesije u Evropi. Te potrebe proističu iz poslova i sposobnosti/kompetencija koje ova kategorija sportskih menadžera realizuje i pokazuje u praksi upravljanja sportskim organizacijama.

Zadaci. Da bi menadžeri mogli obaviti svoju misiju u sportskim klubovima, oni moraju obavljati brojne aktivnosti, kao što su: (1) konceptualni zadaci i rešavanje problema na lokalnom nivou, što podrazumeva analizu razvoja kluba i formulisanje strategije upravljanja klubom, i (2) značajne aktivnosti i poslovi odnosa s javnošću i menadžmenta komunikacija, kontrole ciljeva procesa menadžmenta (čisto sportski ciljevi i budžet) ljudskih resursa...

Sposobnosti. Da bi se stečeno znanje moglo adekvatno realizovati u neposrednom radu, menadžeri u sportu treba da imaju i određene sposobnosti koje će im omogućiti efikasno izvršavanje postavljenih zadataka. Akcija u tri područja za izvršavanje zadataka:

- konceptualne sposobnosti - pozicioniranje kluba u okruženju (lokalnog ali i nacionalnog i međunarodnog), sposobnost kontrole plana rada i razvoja kluba.
- interpersonalne sposobnosti - sposobnost rukovođenja grupom i organizacijom, sposobnost komunikacije sa korisnicima u lokalnom okruženju, sposobnost upravljanja samim sobom (uspostavljanje prioriteta u ličnim vrednostima, razrada lične misije i plana menadžmenta sopstvenog vremena), i
- tehničke sposobnosti - sposobnost organizovanja i vođenja sednica, sposobnost koncipiranja i sprovođenje budžeta, sposobnost korišćenja metoda analize potražnje, sposobnost promocije kluba, korišćenje kompjutera i znanje jezika (prvenstveno engleskog).

Znanje. Znanja menadžeri u sportu stiču na nekoliko načina:

- u obrazovnim ustanovama,
- radnim iskustvom, i
- kombinovano sa drugim načinima edukacije.

Menadžer u sportu koji teži da postigne vrhunske rezultate i ostvari svoje ciljeve, treba da stekne teorijska i praktična znanja iz oblasti istorije sporta, sociologije sporta, ekonomije sporta, marketinga u sportu, teorije organizacije, teorije grupe i menadžmenta grupa, planiranja, prava u sportu, finansija i budžetiranja, menadžmenta ljudskih resursa.

Opšta funkcija menadžera sportskih klubova obuhvata:

- funkcije menadžmenta (planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola),
- izgradnju međuljudskih odnosa (moral, informisanje),
- finansijsko poslovanje i menadžment objekata (finansijska kontrola, održavanje objekata...),
- menadžment sportskog događaja, menadžment marketing (efikasno poslovanje celinom procesa u realnom tržišnom okruženju).

6. 1. Trener kao menadžer

Sa aspekta savremenih društvenih odnosa, sportska aktivnost u tretmanu sve više dobija na značaju ka univerzalnoj usmerenosti razvoja čovekovih potencijala, odnosno stvaranja novih ljudskih vrednosti. Telesna aktivnost je jedna od bazičnih opštih ciljeva sporta kao društvenog fenomena. Fizičko vaspitanje se oslanja na dve osnove:

- Pedagošku – vaspitanje i obrazovnje putem opštih vrednosti sporta i
- Sociopsihološku - istinska pomoć u životu i potreba čoveka za identifikovanje sebe preko realizacije svoje ličnosti.

Na ovaj način definisani cilj je umnogome promenio ulogu trenera u sportu. Trenerovo iskustvo iz metodologije, koje je akumulirano u prethodnom periodu i koje je opredeljivalo uspešnost rada trenera, odjednom je zamenjeno njegovom naučno tehničkom grupacijom. U uslovima savremenog sporta sportski trener, najjednostavnije rečeno, dolazi u priliku da uspostavlja vezu između prakse i nauke, shvatajući njenu sadržinu kroz svoje stečeno iskustvo.

Praksa je pokazala da najbolji sportski treneri, koji prate naučna dostignuća, postižu zapažene uspehe u oblasti pedagoškog rada, i naveliko naučno oplemenjuju teoriju metodike sporta. U sportskoj organizaciji-klubu, trener zauzima centralno mesto. On ima veoma širok domen u oblasti delovanja, što ukazuje na to da on prevazilazi funkciju samo učitelja određenih tehnika u sportskim disciplinama. Upravo sve do sada rečeno ukazuje da se pred trenerom postavljaju novi zahtevi za proširenjem lepeze novih znanja i interesovanja. Uspešan sportski trener ne može biti zadovoljan sam dobrim tehničkim poznavanjem konkretne sportske discipline, već su pred njim zahtevi da bude upoznat i sa elementima psihološke, sociološke i medicinske nauke. Razlog ovome je što je funkcija savremenog menadžera u bliskoj vezi sa ovim područjima.

Posebno kreativni ljudski potencijali (znanje, sposobnost, veštine i umeće) osnovna su determinanta razvoja sporta kao svetskog fenomena. Zato trenažni proces ima glavni zadatak: usvajanje znanja i veština i vaspitavanje ljudi, kako bi se odmereno i odgovorno ponašali. Pri tome treba naglasiti da je trener glavna ličnost u takvom upravljačkom procesu. Isto tako, paralelno sa tim, treba voditi računa o razvoju ostalih osobina, kao što su: socijalno-psihološke, osobine fleksibilnosti i dinamičnosti, odlučnost i spremnost za vrhunske rezultate u sportu i rizik.

Sport se kao savremeni fenomen razvija velikom brzinom na svetskom nivou. Na to ukazuju najnovija dostignuća u profesionalnom sportu na planetarnom nivou. Ovo se naročito odnosi na neke sportske grane, kao što su: fudbal, atletika, sportske igre, plivanje, tenis i slično.

U razvijenim zemljama veoma brzo se poboljšava psihofizička kondicija sportista, unapređuju se uslovi za bavljene sportom, usavršavaju sredstva, metode i opterećenja za vreme treninga i sportskog nadmetanja. U savremenom sportu, iz dana u dan se sve više primenjuju znanja iz prirodnih nauka, troše novčana sredstva, pravi interakcija između masovnih komunikacija i sporta. Ovo se posebno odnosi na profesionalni sport. U svetu se sve više traže strategije za postizanje još većih sportskih rezultata, tačnije rekorda. Ove trendove svakako da moraju da prate i naše sportske organizacije i naši sportisti. Nije teško zaključiti da savremeni trener mora neprekidno stiče i da raspolaze veoma širokim opštim i specifičnim fondom teorijskog i praktičnog znanja.

U trenažnom procesu trener, svojim ukupnim radom i zalaganjem, vrši eksperiment bez prekida koji se nikada ne može završiti. Kroz izvršavanje operativnih zadataka sa sportistima, uspešan trener stalno otkriva i primenjuje nove operacije, nove methodske postupke i optimalan stepen opterećenja za vreme treninga i takmičenja. Trener mora da poznaje strukturu, karakteristike i sposobnosti sportista, njihove međuljudske odnose i relacije, i sve to da upoređuje sa sportskim kriterijumima. Ako to ne čini, u savremenim uslovima je gotovo da neće moći da upravlja trenažnim procesima.

Sportski trener mora da poznaje tehnologiju, dijagnostiku osnovnih antropoloških osobina i sposobnosti sportiste. Mora da poznaje proces planiranja i programiranja trenažnog procesa, da realizuje planove i programe, vodi evidencije i dr. Ukoliko sportski trener nema navedene osobine i sposobnosti, ne može postići osnovni cilj a to su, ustvari, vrhunski sportski rezultati.

Kada je u pitanju sam proces sportskog treninga može se reći da je on centralni deo sistema u sportskoj organizaciji-klubu i da je stvaralački proces u pravom smislu reči. To je proces koji se ostvaruje na relaciji „trener - sportista“. Sportski trening karakterišu jedinstvo cilja trenera i sportiste, stvaralački kontakt i visok nivo saradnje i uvažavanja.

Trener za vreme procesa treninga (u svim njegovim fazama) sportistu posmatra kao ravnopravnog stvaralačkog partnera, a nikako kao objekat. Drugim rečima, trener ima odnos prema sportisti kao subjektu, a ne kao objektu. Ovakav pristup i odnos između trenera i sportiste je osnovna pretpostavka za funkcionisanje celokupnog sistema.

Na osnovu do sada iznetog, može se zaključiti da je sportski trener resurs sportske organizacije i kao takav ima neke opšteprihvaćene karakteristike, kao što su (Nešić, M. 2007, 108):

1. Trener na organizovan i sistematičan način vodi trening kao proces fizičkog vaspitanja i učenja, pa se može reći da je i nastavnik. Trener vrednuje sportske rezultate sportista pojedinačno za vreme pripreme, ocenjuje uspešnost svakog pojedinca i preduzima mere koje vode ka većem stepenu efikasnosti svakog pojedinca. Paralelno sa tim, trener prognozira i vrši procenu kvaliteta koji će organizacija u celini dobiti sa poboljšanjem sportske efikasnosti sportista u svojoj organizaciji.

2. Trener ima ulogu psihologa, s obzirom da priroda posla koji obavlja zahteva od njega razumevanje interpersonalne dinamike svojih sportista. On treba da ima sposobnosti za prepoznavanje i tumačenje određenih pojava na koje mora da reaguje i da ispoljava svoj stav ili akciju sa ciljem da deluje na poboljšanje emocionalnog radnog ambijenta u sportskoj organizaciji.

3. Trener ima ulogu vođe i zato mora da bude sposoban i da raspolaže visokim stepenom znanja iz sportske discipline kojom se bavi. Mora svoja stručna i tehnička znanja da uskladi sa zahtevima psihologije sporta. Trener je vođa kroz kreiranje sportskog stručnog rada i permanentno prati sve faktore iz eksternog i internog okruženja koji mogu da utiču na stabilnost sistema kojim upravlja.

4. Sportski trener mora biti i pedagog. Njegov pristup i stav prema mladom sportisti bitno utiču na njegovu psihološku i sociološku stabilnost u doba adolescencije, kao najosetljivijem životnom dobu.

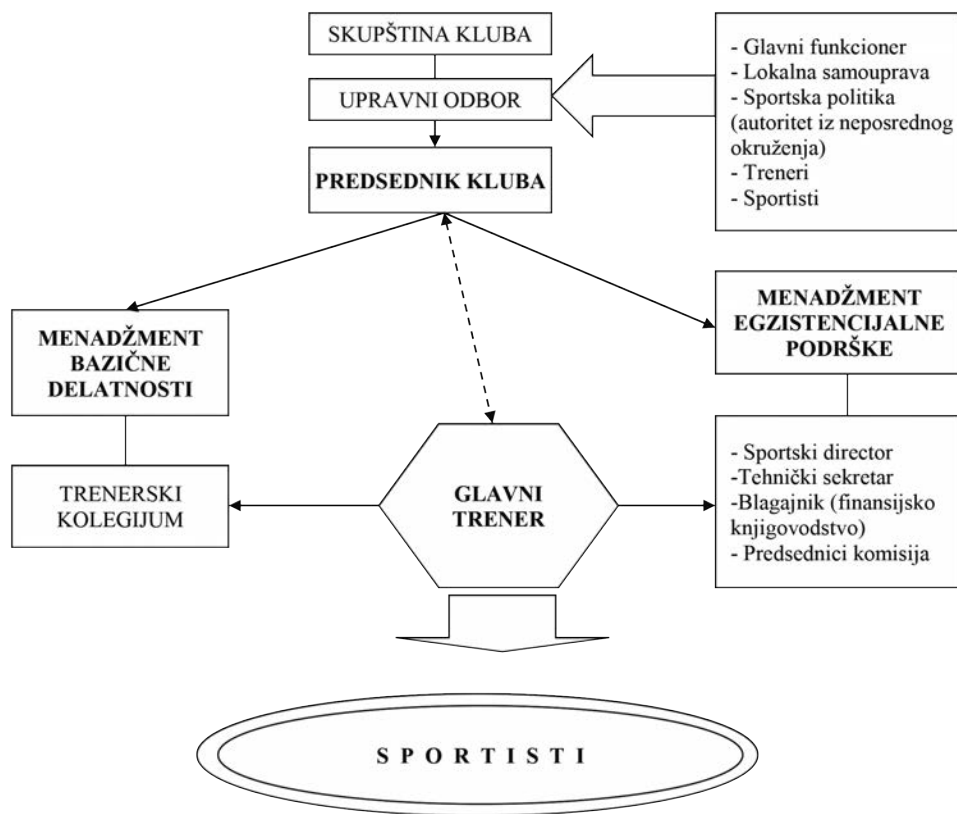
5. U nekim situacijama trener je prinuđen da pomaže i lekaru u svom klubu. Ovo se odnosi na situaciju kada je lekar odsutan pa je trener upravo taj koji prvi treba da uoči ugrožavanje zdravlja sportiste i da reaguje na najbolji mogući način.

6. Sportski trener treba da ima i određeni nivo znanja iz oblasti fiziologije sporta, pružanja prve pomoći.

7. Trener, pored ostalog, obavlja i menadžerske poslove u svojoj sportskoj organizaciji-klubu. Drugim rečima treneri imaju „proizvođačku ulogu“ tako da u sportskoj organizaciji-klubu mogu biti i menadžeri u neku ruku. Aktivnost sportskog trenera je jedan od važnih segmenata menadžmenta u sportu. Treneri aktivno učestvuju u odabiru i postavljanju ciljeva svojih sportskih organizacija-klubova. Treneri svoje poslove obavljaju na osnovu principa menadžmenta uopšte, a naročito menadžmenta u sportu. Treneri učestvuju u predviđanju razvoja sporta kojim se bave, rezultata, konkurencije... Planiraju rast i razvoj sporta, njihovih ekipa, kao i celokupni rast i razvoj sportske organizacije u kojoj su angažovani. Treneri rukovode kapitalnim resursima, sportistima i vrše njihovu selekciju, izbor, određuju im zadatke i način delovanja u timu. Treneri su i kontrolori i bave se kontrolom kao funkcijom menadžmenta.

Da bi planovi bili uspešno realizovani rukovodstvo preduzeća mora proces organizovanja da podigne na veći nivo i ako daju poseban doprinos kvalitetu planiranja. Sportski menadžeri rukovode značajnim resursima, igračkim kadrom i sprovode kadrovsku politiku putem selekcije, izbora, definisanje zadataka i sl. Oni takođe obavljaju i funkciju kontrole koja ima poseban značaj u trenažnom procesu. Sportski treneri treba da imaju visok nivo operativnog znanja i stručnosti u oblasti sporta.

Ilustracija br. 26: Trenerska pozicija u menadžmentu sportske organizacije



Izvor: Nešić, M., *Citirno delo*, str.109.

Na osnovu do sada rečenog može se s parvom zaključiti da je u organizacionom procesu uloga trenera velika. Kada se razmatra menadžment u sportu dolazi se do stava da sve što se odnosi na menadžere u sportu ima relevantan značaj i za trenere. Treneri su prvenstveno operativni menadžeri pošto finaliziraju ukupne sportske napore na sportskim događajima. Iz tog razloga se može reći da su treneri, u nekim segmentima svoga angažovanja i „top“ menadžeri. Treneri su kompetentni i za formulisanje misije sportske organizacije - znaju šta je svrha sporta i kakvo je njihovo mesto u njemu.

6.2. Usluga u sportu i menadžeri

Intenzivna industrijalizacija, urbanizacija, automatizacija i kompjuterizacija dovela je do korenitih promena, kako u strukturi radne aktivnosti, tako još više u karakteru, obimu, načinu i uslovima provođenja čovekovog slobodnog vremena. Svakodnevni rad je znatno opterećeniji nervno-psihičkim naprezanjima, dok je dinamička mišićna aktivnost drastično smanjena. Na ovaj način čovek se sve više otuđuje od svoje prirode, koja ga je utemeljila kao konkretno biće.

Savremeni život, u čijoj je osnovi naučni i tehnološki progres, značajno utiče na promene u čovekovim radnim i životnim navikama. Sve prisutnija izraženost hipokinezije, neadekvatne i prekomerne ishrane, velika nervno-emocionalna napetost i ekološka zagađenost, ozbiljno atakuju na biološko-zdravstvenu i socio-psihološku ravnotežu čoveka. S druge strane, čovek se u savremenim uslovima života sve više susreće sa novim potrebama i željama, među kojima se ponovo aktuelizira potreba za kretanjem. Može se reći da je sport postao čovekova nova „stara” potreba (Nešić, M. 2007, 111).

Savremena proizvodnja i karakter rada obezbeđuje ljudima više slobodnog vremena koje oni mogu i treba da posvete slobodnim aktivnostima. Slobodno vreme, koje ljudima stoji na raspolaganju, teba pažljivo planirati i efikasno koristiti. U tom kontekstu ljudi su upućeni na korišćenje različitih usluga koje im se nude svakodnevno, a odnose se na funkcionalno korišćenje slobodnog vremena. Iza konfora treba da stoji i konkretna usluga koja ga realizuje.

Prema statističkim, podacima 50 % kućnog budžeta u svetu se troši na razne usluge. U poslednjih deset godina, prema svetskim pokazateljima, većina novootvorenih radnih mesta je u uslužnom sektoru.

I sport, poput svake druge delatnosti, ljudima treba da pruži kvalitetnu uslugu. Kotler je definišući usluge u najopštijem kontekstu naveo da je „usluga bilo koji poduhvat ili korist, koju jedna strana može da ponudi drugoj strani i koja je u suštini neopipljiva i nema rezultat prisvajanja bilo čega. Proizvodnja usluga može i ne mora biti vezana sa robama u njenim materijalnim vidovima.“ Kotler, Ph.2006)

Uslugu, u najširem smislu, karakterišu određena svojstva koja se prevashodno odnose na: neopipljivost, nesačuvanost i nestandardnost.

Na osnovu ovakve definicije može se smatrati da je sportska usluga određeno delovanje, aktivnost ili akcija, pa čak i korist, u kojoj se pružaju usluge u obliku telesnih vežbi, sportske obuke, aktivnog odmora, zabave ili, pak, psiho-fizičkih zadovoljstava. Uslov za egzistenciju sportske usluge je javno i precizno iskazana potreba za takvom uslugom i koristima od nje. Kao i svaka usluga, tako i sportska ima karakter neopipljivosti, a može se pojaviti u samostalnom obliku (čista sportska usluga, npr.: aerobik, sportska masaža, sportska obuka, i sl.) ili u kombinaciji sa drugim sportskim proizvodima (npr: korišćenje sprava i rekvizita u fitnes centrima sa uslugama stručnog lica koji vodi vežbavni proces, i sl.).

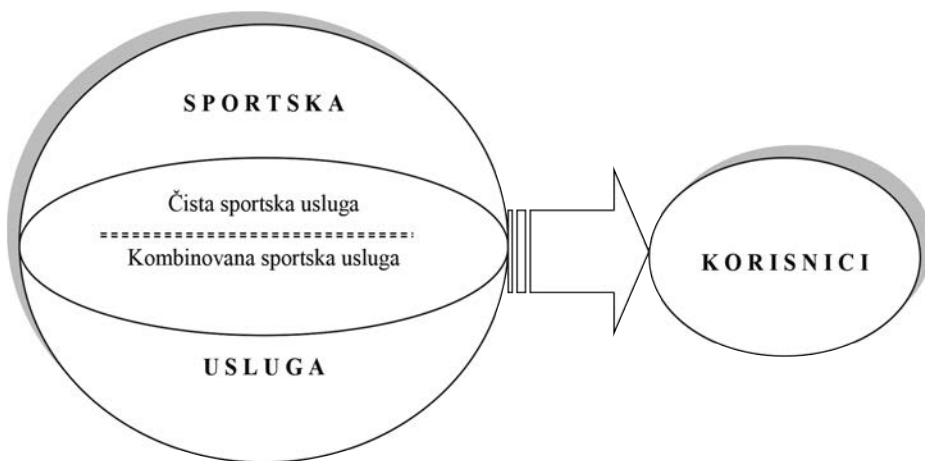
Sa stanovišta karakteristika sporta kao javne uslužne delatnosti, može se smatrati da usluga u sportu predstavlja zbir različitih koristi, koje zadovoljavaju sportske i rekreativne potrebe ljudi (potrošača sportskih proizvoda i usluga) a koje ljudi imaju za vreme korišćenja usluga u određenom mestu i u određeno vreme.

Različite potrebe ljudi u oblasti sportskih usluga, kao i samog mesta pružanja usluge, otvaraju brojne mogućnosti egzistencije i realizovanja sadržaja sportskih usluga, odnosno usluga u oblasti sportske delatnosti. Nije lako izvršiti potpunu i sveobuhvatnu identifikaciju pa i klasifikaciju sveukupnih sportskih usluga. Ovo naročito zato što iz dana u dan rastu zahtevi korisnika pa i novi modeli sportskih rekreativnih sadržaja. Svaka usluga, pa tako i sportska, treba da ima određena svojstva i da zadovoljava neke kvalitete, koji su od značaja za nju samu, ali i za potencijalne korisnike (Nešić, M. 2007, 113).

Globalno posmatrano, sportske usluge treba da budu dostupne svim članovima društva zato što zadovoljavaju brojne i različite potrebe i imaju različito dejstvo na buduće korisnike. U tom kontekstu se može reći da su usluge „na dohvat ruke” svakom članu društva. Ranije navedene promene u načinu života i rada, u informatičkoj komunikaciji koja obezbeđuje sve više informacija koje se plasiraju svakodnevno na različitim medijima, mogu da potisnu sportske usluge u drugi plan.

Zbog toga neka konkretna sportska usluga, iako za njom postoji potreba kod određenog broja ljudi, može ostati nerealizovana. Iz ovih razloga, u savremenom svetskom menadžmentu isprofilisala se specifična kategorija menadžera - menadžeri prodaje ili - agenti i brokeri prodaje usluga.

Ilustracija br.27: Sportska usluga (Nešić, M. 2007-2008, str.112).



S obzirom na sve veću konkurenciju na tržištu sportskih usluga, sportski menadžment nastoji da prihvati i koristi ovu vrstu menadžera, kako bi usluge i vrednosti sportske organizacije što više približio potencijalnim korisnicima. Naravno da je ovaj vid menadžerskog delovanja u našim sportskim organizacijama u samom povelju (uz

pojedinačne izuzetke velikih sportskih klubova), ali se vremenom očekuje njegova afirmacija, s obzirom na realno očekivane tranziciono-transformacione procese koji nastupaju i u sportskoj delatnosti.

Nauka sportskog menadžmenta koristi veliki deo naučnih saznanja iz opšteg menadžmenta i marketinga, zato se i opšte karakteristike menadžera prodaje mogu aplikovati i u sportskoj oblasti.

Menadžeri agenti - operativni menadžeri, koji rade u korist firme i imaju ovlašćenja da ostvare poslovni odnos između korisnika i preduzeća. Imaju veoma visok nivo ovlašćenja, tako da se agenti stavljaju u poziciju pravnog predstavnika uslužne organizacije. Agenti rade kontinuirano za vlasnika, odnosno za organizaciju, što im daje mogućnost širokog obuhvata uslužnog potencijala, a ne samo jedne usluge. Menadžeri agenti prodaje usluga nemaju teritorijalnih ograničenja, tako da organizaciju zastupaju na svim područjima.

Menadžeri kupovni agenti - karakteriše ih dugoročan odnos sa kupcima, posebno u poslovima procene i kupovine određenih dobara ili predmeta. Ovaj tip agenata često radi samostalno i u poslovnom je odnosu sa više organizacija. Karakteriše ih dobra informisanost, odlično su obavešteni o mogućim predmetima kupoprodaje i interesovanjima pojedinih klijenata.

Menadžeri ekskluzivni agenti - rade samo za jednu organizaciju, i to na procenat. Obavezni su da poštuju zahteve organizacije koja ih je angažovala, što se posebno ogleda u „vernosti” kompaniji, te ne mogu istovremeno da rade za još nekog poslodavca. Nepovoljnost za ovu vrstu agenata je u tome što kompanija zadržava pravo raspolaganja podacima i informacijama, tako da ovo ograničavanje odnosa često rezultira gubitkom angažmana za agenta.

Ilustracija br. 28: Usluge u sportu (Tomka. D. 2003, str.67-68)

USLUGE U MESTU PREBIVALIŠTA KORISNIKA	USLUGE VAN MESTA PREBIVALIŠTA KORISNIKA	SADAŠNJE I NOVE USLUGE	OSTALE USLUGE U VEZI SA SPORTOM
- trenazni proces sportista, - sportsko-rekreativne aktivnosti, - organizacija sportskih i rekreativnih takmičenja, - posmatranje sportskih priredbi,...	- pripreme sportista, - sportski kampovi, - sportsko-rekreativna takmičenja, - odmor i oporavak sportista i rekreativaca, - aktivan odmor kao deo turističke ponude, - zdravstveno-rekreativne usluge, - zdravstveno-preventivni odmori,...	- strukovna sportska takmičenja svih nivoa, - multidisciplinarna sportska takmičenja, - manifestacioni oblici sporta i fizičkog vežbanja, - sportski mitinzi i prikazi, - revijalna sportska takmičenja, - propagande i humanitarne sportske manifestacije,...	- informativno-propagandna delatnost, - prodaja sportske opreme, - usluge konsaltinga, - usluge stručnog usavršavanja i osposobljavanja, - sportsko-medicinske usluge,...

„Part time” menadžeri agenti - ovo je najkarakterističnija kategorija menadžera prodaje koja se u svakodnevnoj praksi, kada se razmatraju aktivnosti u sportu, najčešće smatra sportskim menadžerom.

Profesionalni agenti predstavljaju i zastupaju pojedince ili organizacije, ali prodaju usluga vrše u cilju dopune svoje uslužne ponude. Na svetskom „sportskom tržištu” se danas može sresti veliki broj ovih agenata koji „love” mlade i talentovane sportiste, kao i afirmisane sportiste, i za njih pronalaze odgovarajuće nove klubove koji će ih „kupiti”, odnosno koji će platiti matičnom klubu nadoknadu u dogovorenoj vrednosti u skladu sa rejtingom i sportskim rezultatom sportiste.

Menadžeri brokeri – karakteriše ih smanjeni nivo ovlašćenja u odnosu na agente, tako da im je osnovna uloga da pronalaze i „spajaju” kupce i prodavce usluga, a ponekad i da asistiraju u poslovnim pregovorima. Brokeri treba da poseduju visok nivo tehničkih veština.

7. PR MENADŽERI U SPORTU

U savremenoj ekonomiji, svaka organizacija koja želi da ostvari uspeh na tržištu roba, usluga i kapitala, mora posebnu pažnju da pokloni uspostavljanju savremenih i kvalitetnih odnosa sa javnošću. Odnosi s javnošću (PR) su značajna poslovna aktivnost koja ima za cilj da organizaciju u okruženju prikažu u najboljem svetlu. Odnosi sa javnošću predstavljaju poslovnu aktivnost preduzeća koja ima za zadatak ostvarivanje efikasne komunikacije sa javnošću kako bi se stvorila pozitivna slika, ugled, reputacija i imidž na ciljnom tržištu. Veliki broj svetskih kompanija preko svojih odeljenja za PR (Public Relations), PR službi ili sektora neprestalno obavljaju komunikaciju sa spoljnim okruženjem i tako obezbeđuju svoje stalno prisustvo na tržištu informacija.

Ukoliko sportska organizacija želi uspeh (u takmičenju i poslovanju) ona mora da uspostavi adekvatne odnose sa javnošću. Ovo zato što su opšte i sportsko javno mnjenje ciljno tržište za plasman sportskih informacija, proizvoda i usluga.

Odnosi s javnošću (PR) u oblasti sporta su organizaciona aktivnost sportske organizacije-kluba koje treba da ostvare kvalitetnu komunikaciju najpre sa sportskim a potom i opštim javnim mnjenjem kako bi se stvorio pozitivan imidž, ugled i reputacija na sportskom tržištu. Ciljevi uspostavljanja odnosa sa javnošću u sportu su (Šurbatović, J. 2014, str.282):

- aktivna komunikacija sa navijačima, simpatizerima i sportskom javnošću,
- kreiranje pozitivnog imidža, ugleda i reputacije u javnosti,
- plasiranje poruka i promovisanje sportskih dostignuća,
- uspostavljanje što kvalitetnijih odnosa sa medijima, privredom, državnim institucijama i drugim sportskim organizacijama,
- kreiranje mišljenja, stavova i očekivanja javnosti,
- upravljanje kriznim situacijama.

PR menadžment u sportu se može definisati kao organizacija i upravljanje aktivnostima komunikacije sa sportskim javnim mnjenjem. U savremenim kompanijama pa i u uspešnim sportskim klubovima u vrhunskom sportu, služba odnos sa javnošću, kao poslovna funkcija, organizovana je kao odeljenje ili posebna služba. Ona je najčešće pozicionirana kao samostalna ili savetodavna funkcija koja predstavlja podršku u odlučivanju top menadžerima.

Tržišno orjentisane kompanije koje u potpunosti shvataju značaj službe marketinga, promocije, komuniciranja sa javnošću, u najvećem broju slučajeva, se ne oslanjaju na svoje raspoložive potencijale i rad svojih službi, nego kroz konsultanske usluge koriste i tuđa znanja.

PR menadžeri imaju zadatak da daju potpune informacije o dešavanjima u sportskoj organizaciji, te da obezbede novinarima punu podršku u plasmanu neophodnih informacija (priprema svih podataka, statistike i informacija pre, u toku i posle sportskog događaja), da omoguće dostupnost učesnika medijima pre i posle sportskog događaja na odgovarajućim pres konferencijama, kao i da održavaju svakodnevne kontakte sa predstavnicima javnog informisanja. Obezbeđivanje pravovremenih i tačnih informacija je od najvećeg značaja za uspešno obavljanje posla PR menadžera, a time i realizacije ciljeva sportske organizacije u smislu kvalitetne komunikacije sa javnošću.

Područja delovanja ili poslovi i zadaci PR menadžera u sportu (ili službe za odnose sa javnošću) su:

- stalni kontakti i komunikacija sa štampanim i elektronskim medijima;
- organizacija konferencije za medije;
- pisanja saopštenja, pisama, propagandnih poruka, kratkih vesti;
- svakodnevno ažuriranje web prezentacije sportske organizacije;
- priprema javnih nastupa predstavnika sportske organizacije, pisanje govora;
- izdavanje brošura, publikacija, izveštaja;
- sve vrste organizovanog nastupa u javnosti - zakup prostora u medijima, gostovanja u emisijama, plasiranje poruka (Šurbatović, J.2014, str.284)

Najuspešniji srpski klubovi u fudbalu i košarci uvideli su potrebu za svakodnevnom i permanentnom komunikacijom sa medijima i sportskom javnošću. PR menadžeri vodećih klubova već neko vreme profesionalno obavljaju ove izuzetno važne poslove.

3.

UPRAVLJANJE U SPORTU

Imajući u vidu trendove u oblasti menadžmenta u sportu, pojavljuju se tri značajna momenta: (1) upravljanje promenama u sportu, (2) upravljanje sportskim događajima i (3) upravljanje sportskim objektima. Zato je III deo knjige podeljen na sledeći način: sedma glava koja nosi naslov “Upravljanje promenama u sportu”, bavi se pojmovnim određenjem i upravljanjem promenama u sportu; osma glava, trećeg dela knjige pod naslovom “Upravljanje sportskim događajima” posebnu pažnju posvećuje pojmovnom određenju i definisanju sportskog događaja; ključnim elementima i obeležjima sportskog događaja; marketing menadžmentu događaja; problemima upravljanja sportskim događajima; ulozi i značaju sportskih odluka za potrošače; kvalitetu usluga i strategiji potrošača sportskog događaja; uticaju emocija na satisfakciju i doživljaj potrošača i izgradnju i upravljanje doživljajima. Deveta glava „Upravljanje sportskim objektima“ obuhvata značajna pitanja upravljanja u sportskim objektima. Na samom početku pojmovno su određeni i definisani sportski objekti i fizičko uslužni ambijent sportskog objekta da bi nakon toga bila izvršena analiza estetske vrednosti sportskog objekta; psihologija sportskog objekta; dizajn sportskog objekta; uloga boje i svetla u sportu; problemi lokacije sportskog objekta i na kraju, finansiranje sportskih objekata.

GLAVA VII

UPRAVLJANJE PROMENAMA U SPORTU

U sedmoj glavi trećeg dela knjige obrađena su četiri odeljka, i to: Pojam i upravljanje promenama u sportu; Osnovne determinante upravljanja promenama; Faktori koji utiču na modeliranje procesa promena u sportskoj organizaciji i Promene u sportu.

1. POJAM UPRAVLJANJA PROMENAMA

Promene obeležavaju život organizacije, one su način života organizacije. Upravljanje promenama bi se moglo definisati kao proces menjanja odnosno modifikovanja postojeće organizacije, ili prihvatanje novih ideja ili ponašanja organizacije. Reč promena postala je verovatno najfrekventnija reč u većini svetskih jezika poslednjih godina. Semantika te reči je manje-više ista ili slična, ali njen sadržaj se ne odnosi uvek i svuda na iste događaje, procese, učesnike, itd. (Pokrajac, S. 2001, str.31).

U kontekstu društveno-ekonomskog i poslovnog, a pogotovo upravljačkog života i rada, “promena” ima široku paletu značenja koja proističu iz više izvora. Najvažnije je sagledati šta se konkretno želi promeniti, zatim ko će biti nosilac promena, kako će se promene izvesti, kakav će biti stepen obuhvata predmeta promene i kojim sredstvima će se izvršiti promena.

Promene u organizaciji su neizbežne. Ta neizbežnost proizilazi iz konstantne težnje organizacije da bude uspešna. Pri tome treba imati u vidu da su potrebe za promenama u korporacijama uslovljene svim činiocima organizacije. Pažljivom analizom može se veoma lako utvrditi da neke promene mogu biti nepoželjne. Ovo zato što one mogu izazvati porast troškova do te mere da oni mogu prevazići stvorene vrednosti (učinke). Sa druge strane postoje i promene koje su poželjne i koje pogoduju razvoju organizacije. Međutim, shvatanja i mogućnosti njihove realizaciju mogu biti neostvarive o određenom trenutku. Tako se često susrećemo sa problematikom “tajminga”, koji predstavlja pravi ili optimalni trenutak za implementaciju (primenu) promena. Često se dešava da zbog nedovoljnog osećaja za vreme, kao resurs, tj. za “pravi trenutak” realizacija promena može da ima negativne, pa čak i katastrofalne, posledice za organizaciju.

Upravo iz tih razloga menadžment u organizaciji, koji je, po prirodi stvari, inicijator i realizator promena, mora vremenu (trenutku implementacije) promena posvetiti posebnu pažnju. Uspesne od neuspesnih menadžera, upravo, odvaja osećaj za vreme. Međutim, u nekim situacijama i stručni i najuspesniji menadžeri teško mogu da procene kada treba krenuti u promene.

Indikatori promena su u najvećem broju slučajeva nevidljivi. Kad indikatori postanu vidljivi, najčešće je to kasno za početak promena u organizaciji. Kriza preduzeća je jedan od zakasnelih indikatora promena. Krize, po pravilu, najavljuju početak promena. Baš u vreme krize su naučene najznačajnije lekcije. Zato se može postaviti pitanje da li za organizaciju važe ista ona pravila kao i za ljude, a to je da li je najteže učiti se na svojom graškama? Ovo je svakako tačno ali kriza na određeni način može predstavljati novu priliku. Ovo zato što kriza može da inspiriše i motiviše zaposlene, skreće im pažnju i budi ih iz letargije i može da najavi novu budućnost organizacije. Ljude treba stalno podsticati na promene. U preduzeću treba podsticati saradnike za koje menadžment mora da nađe strategiju za prihvatanje promena. To treba uzimati u obzir i u slučaju kada saradnici ocenjuju da promene nisu potrebne pošto misle da su “uvek to radili tako”. Ali, isto tako, može se postaviti pitanje da li je to dovoljno dobar razlog “da nastavimo to da radimo na taj način”? U takvim okolnostima ljudi dobijaju status zarobljenika u okviru uhodanih obrazaca ponašanja, sistema i postupaka. “S obzirom da promene uvek dovode u pitanje postojeći način ponašanja, da bi bile prihvaćene, njihov inicijator mora da odgovori na neka pitanja” (Power, Bradford, L. 1985, str. 253).

- Koji se ciljevi promenama žele postići i da li se oni reflektuju na promenu strategije preduzeća?
- Kako će se promene odraziti na organizaciju, njenu strukturu i zaposlene?

Rukovodstvo preduzeća treba da da takve odgovore na ta pitanja koji će podstaknuti zaposlene da private promene.

Bez obzira na kom segmentu i na kom nivou organizacije se primenjuju promene u organizaciji, lančano zahtevaju svaki deo organizacije. Promene najčešće obuhvataju:

- promenu proizvodnih postupaka i tehnologije,
- promenu strukture organizacije i
- promenu kvalifikacione strukture zaposlenih u preduzeću.

Promene, bilo koje vrste u krajnjoj konsekvenci se odnose na ljude i na promene u organizaciji. Po pravilu promene obuhvataju:

- promene linije autoriteta u organizaciji,
- promenu nivoa odgovornosti pojedinih članova organizacije i
- promenu linija komuniciranja u organizaciji.

Glavna, stalna i trajna promena kako ističe P. Sedler (P. Sadler), “koja je nastala u novoj organizaciji, odnosi se na činjenicu da nekadašnje čvrste granice organizacije, prelaze u nejasne pa zahvataju i druge organizacije” (Sadler, P. 1991, str.259).

Tom procesu su doprineli različiti oblici spoljašnjeg rasta preduzeća koji počinju istraživanjem i inovacijama, preko fuzija, pa sežu sve do različitih oblika međuorganizacionog povezivanja.

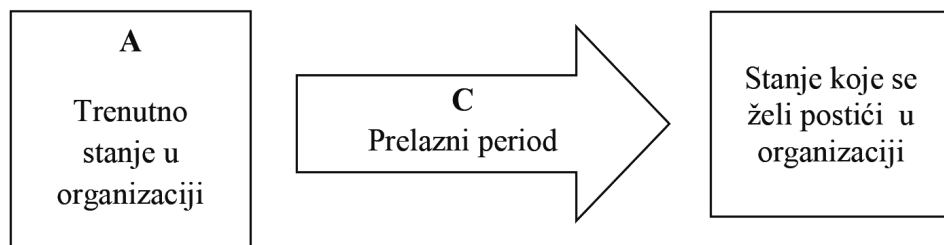
Može se postaviti jedno interesantno pitanje u vezi sa promenama u organizaciji: koliko često treba vršiti promene u njoj? Na to pitanje nije lako dati ni jednostavan ili prost odgovor. Ovo zato što je svaka organizacija specifična i deluje u posebnim promenama koje treba uvažiti pri vršenju promena. Ipak, brojna istraživanja pokazuju da se najveći broj kompanija opredeljuje za umerene organizacione promene i to najmanje jednom godišnje, a brojne, odnosno veće promene svakih 4-5 godina.

Promene u okruženju moraju se jasno identifikovati i objasniti, baš kao što se moraju pokušati definisati i promene u samom čoveku. Njihova međusobna povezanost i komplementarnost uslovljava kompleksno i analitičko razmatranje koje je u funkciji pokušaja tumačenja čovekovih mogućnosti, želja i otpora da na spoljašnje promene odgovori svojim unutrašnjim menjanjem. Objasniti promene u savremenom kontekstu nastupajućeg „informatičkog doba” znači razmatrati različita pitanja prevladavanja konflikata koji promenama nastaju. Može se ukazati na nekoliko područja „sukoba”:

- između lokalnog i globalnog,
- između opšteg i pojedinačnog,
- između dugoročnog i kratkoročnog,
- potrebe za konkurencijom, nasuprot postizanju jednakosti i sigurnosti egzistencije,
- između „superbrzog” širenja znanja i mogućnosti ljudi da ih usvoje,
- između duhovnog i materijalnog.

Organizaciona promena je proces menjanja aktuelne organizacije. Promena kao organizacija traje kraće ili duže vreme, što zavisi od vrste promena i stepena složenosti. Kada promena dugo traje onda se radi o prelasku iz trenutnog stanja u neko novo stanje (željeno stanje). Grafički se to može prikazati:

Ilustracija br.29: *Organizaciona promena kao prelazni stadijum*



2. OSNOVNE DETERMINANTE UPRAVLJANJA PROMENAMA

Posmatrano u najširem kontekstu, za promene se može reći da one predstavljaju tranziciju iz sadašnjeg stanja nekog sistema u neko novo stanje. Kao i u svim drugim oblastima društvenog života, promene nastaju u oblasti sporta. Promene u sportskoj delatnosti su sastavni deo društvenih i tehnoloških promena na svetskom nivou. Kao segment globalnih društvenih promena, promene u oblasti sporta predstavljaju važan događaj u sportskom sistemu. Uspešnost promena u sportu evaluira se novim stanjima u sistemu sporta. Da li će se promene, kao novo željeno stanje dogoditi, zavisi od brojnih faktora, a naročito od:

- internog i eksternog okruženja,
- sposobnosti menadžmenta,
- nivoa naučnih saznanja u oblasti sporta,
- težnje za promenom,
- stepena intenziteta otpora potencijalnim promenama,
- motivisanosti menadžera za promene,
- vrste rizika koje mogu doneti promene, itd.

Najznačajnije promene u organizaciji se događaju kao odgovor na promene u okruženju i strategiji preduzeća. Kako se i strategija preduzeća veoma često menja baš pod uticajem okruženja, proizilazi da je stvarno okruženje najvažniji faktor menjanja organizacije. Tako će, na primer, tržište, kupci i konkurencija biti uticajni faktor okruženja koji izaziva promene u organizaciji jednog preduzeća, za razliku od nekog drugog, gde će presudan uticaj na promene u organizaciji imati, recimo tehnologija ili institucionalni uslovi. U svakoj organizaciji, pa i u sportskoj, gore navedeni faktori jesu isprepleteni, i stvaraju određeni ambijent za poslovanje. U tom smislu, najčešće se dolazi do situacije da su one organizacije koje su preosetljive na promene u oblasti tehnologije kod konkurenata, takođe vrlo osetljive na kretanja ponude na tržištu. Dvostruki izazovi savremenih organizacija:

- Vrtoglave promene u okruženju, i
- Hiper konkurencija (Sadler, Ph. 1991, str. 265).

Da bi se organizacija održala na tržištu u uslovima hiperkonkurencije, ona mora da se stalno menja i prilagođava novonastalim situacijama. Zato se nameće zaključak da je fleksibilnost (kao sposobnost za promene) najveće oružje za postizanje odabranih ciljeva svake organizacije, pa i sportske. Fleksibilna je ona organizacije koja se uspešno prilagođava promenama iz okruženja. To su:

- promene ponude i tražnje na globalnom nivou i hiperkonkurencija,
- političke promene,
- promene društvenog karaktera,

- promene vrednosnih sistema,
- promene u strukturi stanovništva,
- promene sociološkog karaktera,
- razvoj IT i komunikacionih sistema,
- razvoj proizvodne tehnologije
- promene u oblasti nauke i inovacijama, i
- promene u oblasti saradnje i udruživanja preduzeća i sl. (Sadler, Ph. 1991, str. 265).

Nije sporno da su promene glavno obeležje organizacije danas, ali to nikako ne znači da će one podjednako zahvatiti sve delove neke organizacije kao sistema. Promene u jednom delu organizacije odrađiće se i na promene u nekom drugom delu te iste organizacije. Iz toga proizilazi da ni u istoj organizaciji svi njeni delovi nisu jednako izloženi promenama. Promene su izuzetno značajne za svaku organizaciju. Skoro da nema, ili je mali broj organizacija koje posluju u uslovima potpuno stabilnog okruženja. Sasvim je sigurno da takvog okruženja nema. Može se jedino prihvatiti da postoji samo o relativno stabilnom okruženju.

Ukoliko menadžeri, kao nosioci formalne moći u organizaciji ne mogu, ne znaju ili pak ne žele da odgovore na nastale promene, oni sami moraju postati objekat promene ili će postati predmet zamene. Na taj način proces promena zahvata sve i postaje bitno obeležje savremene kulture uopšte, a posebno organizacione. Preduzeća moraju kontinuirano i stalno da vrše promene.

Razlozi za promene trebaju da budu razvojni. Nije primereno da primarni razlog za promene u nekoj organizaciji bude krita te orgnizacije. Ovo zato što bi to, po pravilu bilo kasno za početak promene. Samo sa vršenjem promena organizacije mogu biti uspešne. Praksa je pokazala da stalnih promena u organizaciji predstavlja najefikasniju strategiju za zadržavanje visokog mesta na tržištu naspram konkurencije.

Sam proces promena je veoma kompleksan „događaj“ u bilo kom sistemu, pa i u sistemu sporta. On je težak, nije dovoljno brz i nije jednostavan.

U svakom, pa, naravno, i u sistemu sporta proces koji se odnosi na promene predstavlja složen i „kompleksan“ događaj. Profes promena je težak, sporo se odvija i nije jednostavan. Da bi se realizovao proces promena treba obezbediti sledeće elemente:

- odlučiti se za potencijalnu promenu,
- pokrenuti akciju za realizaciju promene,
- vremenski odrediti početak funkcionisanja novog aktuelnog rešenja.

Ne postoji opšteprihvaćen ili univerzalni „recept“ za promene već svaka organizacija sprovodi promene na sebi svojstven način i u zavisnosti od specifičnosti njenog poslovanja. Promene se događaju „unutar“ organizacije kao sistema i potiču iz internog okruženja organizacije, a koje je u interakciji sa izazovima koji dolaze iz eksternog okruženja, u kome organizacija obavlja svoju osnovnu delatnost.

Promena nije slučajna. Ona je ustvari „odgovor“ na impulse iz spoljnog okruženja u skladu sa kojim se organizacija kreće kako bi ostvarila željene ciljeve. Sve promene su konstantne bez obzira na to da li se radi o fizičkim, društvenim ili ekonomskim.

Promene kao pojave su kompleksne, bez obzira da li je reč o fizičkim, društvenim ili ekonomskim promenama. Konstantnost promena vezuje dva osnovna pojma:

- promene svojim nastankom stvaraju probleme,
- problemi se moraju rešavati.

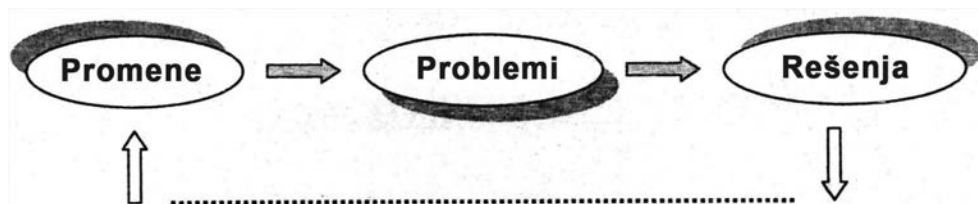
Širina i brzina promena opredeljuju složenost i broj problema. Upravljanjem promenama se rešavaju novi problemi da bi se organizacija održala u životu i da bi produžila svoj životni ciklus.

Menadžment organizacije upravo ima ulogu da razrešava problematične situacije i da odgovori na izazvane promene na najbolji mogući način.

Dva procesa na koja se menadžeri oslanjaju upravljanjem promenama:

1. donose odluke (odlučuju šta da se uradi)
2. realizuju odluke (urade - izvrše).

Ilustracija br. 30: Elementi egzistencije promena (Nešić, M. 2007-2008, str.275)



Uspešno upravljanje promenom zahteva od menadžmenta organizacije da donosi kvalitetne odluke i da te odluke efikasno sprovodi.

Uspešno upravljanje promenama sadrži u sebi i aktivnosti menadžera koji donose kvalitetne i pravovremene odluke. Oni moraju da vode računa o:

- efikasnosti i efektivnosti organizacije,
- saglasnosti uloga u okviru menadžmenta organizacije,
- stilu upravljanja organizacijom,
- timskom delovanju,
- odnosu nadležnosti, ovlašćenja, moći i uticaja u okviru menadžmenta organizacije,
- predviđanju efikasnosti sprovođenja odluka,
- mogućim problemima u komunikaciji,
- opažanju i shvatanju realnosti.

Jedan broj autora je isticao da su procesom promena obuhvaćene četiri faze(Ristić, 2005; prema Fulan-u):

1. **Faza uvođenja (inicijacije)** - odnosi se na proces kojim se usmerava aktivnost menadžmenta prema odluci o sprovođenju promene. Uslovljena je sledećim momentima:

(1) relevantnost promene, što je uslov poboljšanja potreba, kvaliteta, praktičnosti, jasnoće i složenosti; (2) spremnost pojedinaca da se angažuju; (3) raspoloživosti resursa (uključujući i vreme); (4) podrška kolega ili spoljašnjih izvora; (5) usmerenost na rešavanje problema, itd.

2. **Faza sprovođenja (implementacije)** - gde se pojavljuju prva iskustva realizacije promene u praksi, na čiju uspešnost utiču mnogi faktori, između ostalog: (1) precizno određenje odgovornosti; (2) zajednički nadzor nad implementacijom; (3) odnos pritisa i podrške; (4) permanentno usavršavanje pojedinaca; i (5) početna stimulacija učesnika.

3. **Faza institucionalizacije** - govori o tome da li je promena ugrađena u realnu praksu, a ona se realizuje: (1) mobilizacijom široke podrške; (2) angažovanjem ovlašćenih osoba; (3) veštinama i angažovanjem „kritične mase” pojedinaca; (4) postupcima za trajnu pomoć (naročito novim pojedincima); (6) uklanjanjem konkurentskih prioriteta;- ugrađenom evaluacijom; (7) pomoću i podrškom kolega.

4. **Ishod promene** - ovo je dodatna faza, koja je u suštini i „ogledalo” uspešnosti promene. Odnosi se na rezultate organizacije u celini, njenih delova ili pojedinaca. Ishod treba da je usmeren ka dimenziji poboljšanja koje je u skladu sa određenim merilima, odnosno sa mogućnostima merenja promena.

Proces odvijanja promena suštinski je sadržan u neposrednoj saradnji ljudi koji su uključeni u aktivnost preoblikovanja stanja određenog okruženja gde je sadržan aktivan odnos prema isprobavanju pojedinih zamisli i ideja, zastupljena rasprava o problemima koji se rešavaju i na osnovu celokupne aktivnosti kreiraju odgovarajuće strategije promena. U principu ne postoji „apsolutni” recept koji bi odgovorio na pitanje „Koji je put promene najbolji?”. Svaki pojedinac ili organizacija kreiraju svoj autentičan pristup, odnosno na različite načine se upuštaju u promene. Autentičnost promena može se uočiti tek sagledavanjem svih unutrašnjih i spoljašnjih faktora, odnosno promena koje će se dogoditi kada veći broj „ventila” iz oba prostora bude „otvoren”. Organizacije koje su zahvaćene procesom promena nemaju uvek iste izgleda na uspeh, odnosno svaka promena nema isto ishodište u različitim organizacijama. Ključnim faktorom kvaliteta promena može se smatrati razumevanje procesa promena. Usmerenje pojedinaca i organizacija u ovom pravcu može se očekivati samo onda ako se promene žele. Prihvatanje realnosti i potrebe za promenama nosi sa sobom i određene pretpostavke „dopuštenog” i „nedopuštenog” aspekta u vezi sa nekim pitanjima procesa promena, kao što su:

- ne postoji samo jedna verzija nastupajuće promene;
- praksa je jedan od ključnih elemenata na osnovu kojih ljudi dolaze do saznanja o značenju promena i njihovom razumevanju;

- promena je lično iskustvo;
- svako na drugačiji način pristupa promenama;
- sukob i neslaganje su nužni i neizbežni;
- neophodna je kombinacija pritisaka i podrške;
- dvosmeran tok promena „od vrha ka dnu i od dna ka vrhu” inicira više angažovanja i ima trajniji karakter od centralizovanih pristupa;
- promene retko uključuju samo jednu inovaciju;
- neophodna je upornost, jer promena iziskuje određen vremenski period;
- promena uključuje razdoblje razmerne aktivnosti i konsolidacije;
- mora se računati i na situacije otpora prema promenama, jer nije za realno očekivati da se svi ljudi u i oko organizacije promene;
- prioritet predstavlja promena kulture organizacije, jer ona obezbeđuje razvoj organizacione celine.

U sportskoj praksi se mogu sve češće „čuti razmišljanja” kako se prilagoditi i ići u korak sa novim vremenom, zahtevima i neizvesnostima koje budućnost sa sobom nosi. Posebno u pravcu „hvatanja koraka” sa globalnim sportskim okruženjem i tendencijama njegovog razvoja. Sportska praksa, a posebno sportska nauka, neizostavno su upućene na druge naučne oblasti i područja koja tretiraju pitanja promena. U savremenom poslovnom okruženju, upravljanje promenama je uslovljeno različitim oblicima sistema upravljanja, ali i kulturom, ekonomijom, društvenim kretanjima, tradicijom i nizom drugih faktora.

Zbog toga se one moraju shvatati kao dinamičko područje istraživanja koje je već formiralo svoju metodologiju, sistem znanja i informacija, kao i osnovne postavke svoje teorije. Najveća dilema menadžmenta u organizacijama sporta odnosi se na period i način otpočinjanja promena, odnosno odgovora na pitanje: Kako početi? Savremena naučna teorija i praksa u ovom kontekstu usmerava odgovor ka činjenici da nema univerzalnog „recepta” ili najboljeg puta. Svaka organizacija ili pojedinac, shodno okruženju i kontekstu obuhvaćenosti promenom, na različite načine reaguje, odnosno adekvatno svojoj fizionomiji i dugoročnim ciljevima kreće u proces promena i poboljšanja. Autentičnost svake promene uslovljena je „propusnom moći” većeg broja unutrašnjih i spoljašnjih elemenata. Suštinska pretpostavka za pravilan odgovor na postavljeno pitanje nalazi se u kvalitetnoj i odgovornoj međusobnoj saradnji ljudi u organizacijama, na isprobavanju različitih ideja, zatim na komunikaciji koja je u funkciji konstruktivne rasprave o problemima, na kreiranju autentičnih modela promena na osnovu kojih se donose odgovarajuće strategije.

Poboljšanje kvaliteta i efikasnosti rada u svim segmentima ljudskog delovanja i, u vezi sa njima, boljih poslovnih rezultata jeste osnovna pretpostavka savremenog biznisa. Ni sportska delatnost nije izuzeta iz ovog globalnog trenda.

Zato se jedan od bitnih faktora odnosi i na sposobnost organizacije i pojedinaca da razumeju procese promena. Upravljanje promenama u svojoj osnovi determiniše stav da li se žele ili ne žele prihvatiti promene. Svetska iskustva su već pokazala da se određene najvažnije postavke mogu „ustupiti na korišćenje” onima koji žele promene da prihvate. One se, između ostalog, odnose i na sledeće:

- promena je lično iskustvo svakog pojedinca;
- pristup promenama je individualan;
- razumevanje promena je osnov njenog uspeha, te ljudi moraju doći do sopstvene identifikacije njenog značenja;
- u organizacijama ne sme da postoji samo jedna verzija o tome kako bi promene trebalo da izgledaju;
- neophodna je kombinacija pritiska i podrške;
- promene najčešće uključuju više inovacija ili novih rešenja;
- za delotvornost promene neophodna je upornost;
- neslaganje i sukobi su prisutni i nužni tokom procesa promena;
- nije realno očekivati da svi ljudi u organizaciji žele promene;
- postoje razlozi zbog kojih određen broj ljudi ne želi da izvrši promene;
- potrebno je planirati promene i aktivnosti u vezi sa njima;
- promena kulture organizacije predstavlja prioritet jer ona osigurava razvoj cele organizacije.

3. FAKTORI KOJI UTIČU NA MODELIRANJE PROCESA PROMENA U SPORTSKOJ ORGANIZACIJI

Analiza problema upravljanja promenama je kompleksan i težak zadatak. Napori analitičara i teoretičara iz oblasti promena uvek su usmereni ka jasnom i sveobuhvatnijem objašnjavanju različitih aspekata, složenosti ove problematike. Međutim i pored tih njihovih nastojanja, uvek ostaje dovoljno prostora za nove dileme, nejasnoće i polemike. Informacija o tome odakle promena dolazi je od kapitalnog značaja za oblikovanje procesa promena u svim organizacijama, pa i sportskim. Promene koje u vezi sa sportom dolaze nisu slučajne ili spontane. Naprotiv, one su inicirane iz socijalnog sistema, kao eksternog okruženja sportskih organizacija-klubova. Sa globalne tačke gledišta, može se zaključiti da su najčešće i najkrupnije promene u socijalnom sistemu i da su se odvijale pod uticajem krupnih promena u oblasti tehnike i tehnologije i pod uticajem menadžmenta (upravljanja). Meru kvaliteta upravljanja u sportskoj organizaciji-klubu predstavlja kvalitet „sportskog proizvoda“ ili sportske usluge.

Faktori koji utiču na model procesa promena u sportskoj organizaciji-klubu:

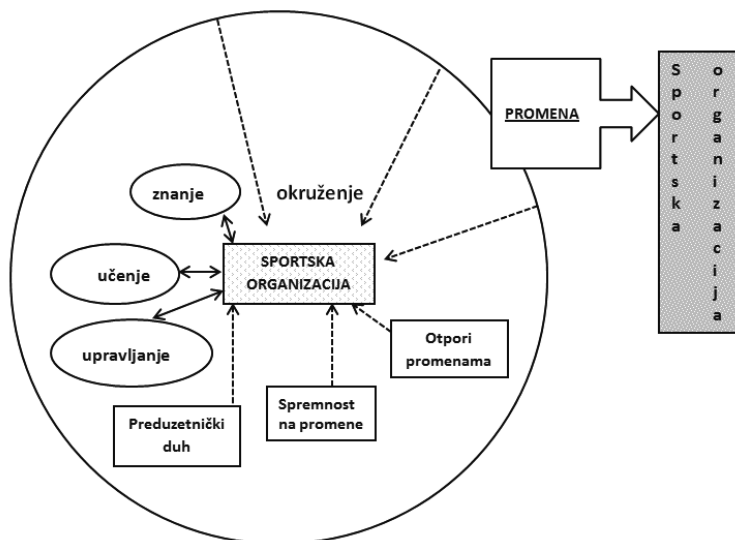
- **Okolina** – Okruženje inicira potrebe za novim stanjem. Informacije iz okruženja su osnova za formiranje stavova o neophodnosti promena, a iz okoline se uočavaju promene;
- **Znanje** – Poslednji preiod u razvoju menadžmenta (informatička era) u svim sferama života pa i u sportu može se nazvati kao doba znanja. Danas je veoma intenzivan protok informacija i saznanja iz oblasti nauke i ceni se da je intenzivniji nego li u svim periodima ljudskog društva do danas. U sportu se više ne pojavljuje problem nedostatka informacije nego njihov broj i raznolikost. Danas se prave veći naponi da se sazna gde se nalazi neka informacija nego da se sazna da li ona uopšte postoji. Ukupan fond znanja čine informacije iz okruženja;
- **Učenje** – može se posmatrati kao senzor koji prati i evidentira promene u sistemu znanja. Kroz proces učenja se stiče novo znanje i ovladava samom veštinom sticanja novih znanja koja su osnovni preduslov za realizaciju promena i prelazak u novo stanje;
- **Upravljanje** – kada se radi o promenama može se smatrati kao vođenje organizacije u oblasti sporta. Upravljanje uz učenje o promenama i funkciji je dizajniranje odluka o vođenju u procesu sprovođenja željenih promena. Upravljanje, u neku ruku, artikuliše “volju” sportske organizacije da se preko promena utiče na trenutno stanje, kako bi se promenilo. Upravljanje u sportu uvek korespondira sa primarnom filozofijom sporta koja glasi: brže, dalje, jače.

Uslovi za realizaciju modela promena u sportu:

- preduzetnički duh i njegova odlučujuća uloga u koncepcijama razvoja sporta;
- odlučnost promene kao fundamentalni element modela promena u sportskim organizacijama i klubovima;
- dobro uočavati eventualne otpore prema promenama;
- prihvatanje i afirmativni stav prema novom stanju koje se mora intenzivirati kako bi se uspostavila funkcija novog rešenja.

Pod promenama se podrazumeva menjanje postojećeg stanja organizacije. Promene podrazumevaju neizvesnost i rizik da se izgube stečene pozicije. Strah od novog stanja koje će zameniti postojeće ponekad utiče na to da organizacija ostane takva kakva jeste i da se ne otvara za promene. Lideri su ti koji u organizaciji pokreću promene. Oni stimulišu menadžment i daju podršku u procesu promena. Bez aktivnosti menadžmenta, organizacije ne mogu da utiču na uloge niti pojedinačnih članova, ni grupe, niti sportske organizacije kao organizacionog sistema. Do realnih i trajnih organizacionih promena može doći samo ako članovi sportske organizacije (menadžeri i izvršioci) imaju uverenje da su one potrebne i neophodne. Ovo se postiže definisanjem i predočavanjem vizije organizacije (strategijskim planiranjem) svim članovima organizacije.

Ilustracija br. 31: Model promena u sportu (Nešić, M. 2007-2008, str.283).



Radi efikasnog savladavanja otpora promenama, sportski menadžeri moraju da poštuju neke principe, kao što su (Glamočanin, V. 2007, str.13):

- Ciljevi, vrednosti i interesi između članova organizacije su sastavni deo života. Otpori se javljaju kao prirodna i neizbežna pojava, pa ih treba očekivati pri nastanku promena;
- Otpori nisu transparentni, već ih treba otkriti;
- Treba sagledati brojne uzroke promena;
- Na promene ljudi reaguju emocionalno, ne logikom;
- Postoje različiti načini savladavanja otpora - koriste se različiti mehanizmi za savladavanje otpora.

Sportska organizacija koristi različite strategije kako bi prevazišla različite otpore promenama:

- Strategija korišćenja informacija i komunikacija u organizaciji u uslovima nezvesnosti i nedovoljnih informacija;
- Strategijsko edukovanje, u slučaju nedovoljnih kompetencija članova organizacije i zaposlenih u novoj strateškoj strukturi organizacije;
- Strategijski nastup u kooptiranju - uključivanje u proces promena aktera za koje se procenjuje da su jaki ali da kao takvi mogu da ugroze proces promena;
- Adekvatna strategija u pregovaranju u sebi sadrži konkretne činjenice popuštanja akterima koji poseduju moć, kako bi organizacija za uvrat dobila njihovu saglasnost za promene;
- Primena strategije manipulacije koja je poželjna u situacijama kada sportski menadžment ne može direktno da utiče na ljude, i u slučaju kada promene dovode do nepovoljne posledice radikalnog karaktera; i
- Na kraju treba koristiti i strategiju prinude (moći) koja podrazumeva upozorenje akterima otpora sankcijama ukoliko ne odustanu od osporavanja promena.

4. PROMENE U SPORTU

S pravom se može istaći da je sport danas planetarni fenomen širokih razmera i u kvantitativnom i u kvalitativnom smislu. U svim područjima sporta, stepen angažovanja i aktivnost pojedinca i grupe, pokazuju da sport nije razbibriga, niti zabava u slobodno vreme

Savremeni vrhunski ili profesionalni sport vezuje za sebe brojne elemente iz domena biznisa, industrije, ekonomije, politike i drugih društvenih delatnosti. Upravo oni čine sport veoma značajnom poslovnom kategorijom na svetskom nivou.

Pojava biznisa u sportu je jedan od fenomena koji će okarakterisati XXI vek. Specifičnost ove pojave se ogleda i u tome što su glavni pokretači biznisa u sportu oni koji su glavni stubovi delatnosti sporta: sportske organizacije, treneri, menadžeri, sportisti... Oni kao glavni promoteri korporativnog biznisa u savremenim tržišnim uslovima preko sportskog auditorijuma čine osovinu u okruženju "industrije sporta". Paralelno sa tim, nosioci sportske delatnosti pokreću i razvijaju sopstveni biznis preko koga operacionalizuju svoje proizvode i usluge i identifikuju ciljno tržište. Ovakva kretanja u sportu i biznisu postavljaju veoma značajno pitanje koje se odnosi na mesto upravljanja organizacionim promenama u sportskoj organizaciji.

O organizacionim komponentama u sportu danas, još uvek egzistiraju stavovi da se potencijalni nedostatak kvaliteta može nadoknaditi kvalitetnim ljudskim potencijalom i odgovarajućom savremenom sportskom opremom, kvalitetnim materijalom i sl. Bolje rečeno, prisutno je shvatanje da savremena tehnologija u sportu, kao i njeni kadrovi mogu "da reše sve".

Naspram egzistencije sporta i sportskih organizacija-klubova u relativno stabilnim uslovima, što karakteriše „stabilnu“ sportsku organizaciju, javlja se potreba za dinamičnim usmeravanjem sporta u budućnosti. Organizacione promene će biti konstantne, a ne kampanjske prirode. U tom smislu, napuštanje apstraktnog normativističkog pristupa dolazi u prvi plan. Apstraktni normativni pristup se zamenjuje pragmatičnim, koji je utemeljen na empirijskim povoljnijim principima - *dobra organizacija je ona organizacija koja se pokazuje kao uspešna u savremenim tržišnim uslovima.*

Promene u okruženju sportske organizacije-kluba su u najvećem broju slučajeva izazvane promenama u okruženju.

Najčešći uzroci organizacionih promena u sportu uslovljeni su promenama u okruženju. Najaktuelnije eksterne promene su:

- Promene u razvoju trenažne tehnologije,
- Sportsko tržište i njegova globalizacija,
- Promena privrednog sistema i uloga države u privrednim aktivnostima,
- Stanovništvo, kretanje i kvalifikacija,
- Stanje konkurencije,
- Pojava i razvoj novih sportskih disciplina...

Najbitniji interni uzroci organizacionih promena:

- Povećanje konkurentnosti i njegov rast i razvoj;
- Kompleksnost organizacije i njena ukupna zrelost;
- Poboljšanje kvaliteta ljudskog potencijala u sportskim organizacijama;
- Poboljšanje liderske pozicije i razvoj ključnih komponenti;
- Privatizacija promena vlasništva u sportskim organizacijama i klubovima;
- Razvoj strategije sporta, itd.

Organizacione promene u sportu treba da obezbede promenu oblika sportske organizacije i to tako da se istovremeno obezbedi eksterni i interni sklad. Drugim rečima, da se poboljšaju ukupne performance svake organizacije u oblasti sporta.

Cilj organizacionih promena:

- Racionalizacija poslovanja sportske organizacije,
- Podizanje kreativnosti sportske organizacije na viši nivo,
- Svesti troškove na najniži mogući nivo,
- Dići kvalitet proizvoda i usluga na što viši nivo,
- Učiniti sportsku organizaciju što fleksibilnijom na promene iz okruženja,
- Veća iskorišćenost kapacitetima i kvaliteta upravljanja,
- Podela rada koja podiže efikasnost i efektivnost,
- Veći stepen ukupne i parcijalne produktivnosti, itd.

Navedeni ciljevi važe za organizacije bilo koje vrste. Buduće organizacione promene u sportu razlikovaće se od promena iz prethodnih perioda. One će se zasnivati na periodičnim radikalnim promenama, pri čemu će svoje organizacione modele organizacije menjati u potpunosti.

Budućnost fizionomije organizacije savremenog sporta uslovljavaju najmanje tri dimenzije, i to:

- Način rešavanja problema (strategija) sportske organizacije,
- Ljudski potencijal sportske organizacije ili kluba (sociološka dimenzija),
- Postojeća i potencijalna korektivna tehnologija (tehnološka dimenzija).

Kada je reč o organizacionim promenama u sportu, može se reći da one u prvi plan stavljaju:

- Tehnološke promene,
- Promene ljudskih osobina,
- Promene u oblasti organizacije, i
- Zadatke zaposlenih u sportskim organizacijama i klubovima.

Pri uspostavljanju novih organizacionih modela, mora se početi od formalne organizacije i od nematerijalnih (neopipljivih) elemenata organizacije koji su, najčešće, od posebnog značaja u oblasti sporta.

Nova kretanja i trendovi u savremenom svetu u različitim oblastima kao što su ekonomija, socijalna politika, politički sistema i društveno okruženje, stvorili su osnovne pretpostavke za nova kretanja i trendove u oblasti sporta.

U skladu sa procesima razvoja društva u celini u XXI veku i fenomen sporta će doživeti radikalne i brze promene.

Upravo zato će se u okviru menadžmenta u sportu u budućnosti razvijati strategija „proaktivnog delovanja”. Sport se mora prilagoditi sveukupnim promenama. Ove nove tendencije se posebno očekuju u srpskom sportu. Naime, sport se mora shvatiti kao oblast društvene nadgradnje i ljudskog rada, pri čemu mentalno mesto imaju pitanja koncipiranja novog tipa organizacije u sportu. Potrebna je društvena i stručno-naučna opservacija šireg tipa, koja treba da se temelji na bitnim elementima, kao što su:

- Pitanja privatizacije;
- Utvrđivanje društveno-ekonomskog položaja sportskih organizacija i klubova;
- Razvoj sportskog menadžmenta;
- Školovanje i razvoj sportskih kadrova i njihovo pozicioniranje u sportskom sistemu;
- Definisanje statusa sportista u sportskoj organizaciji i u društvu;
- Uspostavljanje novog modela organizacione strukture sportske organizacije-kluba.

U izlaganjima koja slede biće dat prikaz nekih „razmišljanja” naših najuticajnijih stručnjaka iz ove oblasti, sa ciljem da se podstaknu ideje i otvore „ventili” za dublje proučavanje ove problematike.

GLAVA VIII

UPRAVLJANJE SPORTSKIM DOGAĐAJIMA

Organizator sportskog događaja, bez obzira na njegovu veličinu i stepen rizika, mora da zna mnogo više o samom događaju od onih koji samo gledaju događaj. Organizator sportskog događaja ima obavezu da obezbedi nesmetani tok odvijanja sportskog događaja i da svede rizik na najmanju moguću meru kako bi maksimalno povećao zadovoljstvo publike. Zahtevi koji se postavljaju pred organizatora sportskog događaja su daleko veći nego što to na prvi pogled izgleda.

Predmet osme glave trećeg dela knjige je upravo upravljanje sportskim događajima. Na početku osme glave pojmovno se određuje sportski događaj i pravi klasifikacija sportskih događaja. Nakon definicije, analizirani su ključni elementi za njegovo izvršenje da bi se nakon toga istakla osnovna obeležja sportskog događaja (karakteristike, svrha, mesto i vreme održavanja, budžetiranje i menadžment funkcije sportskog događaja). Nakon toga obrađena su značajna pitanja iz domena sportskog događaja, kao što su: marketing menadžment sportskog događaja; problemi upravljanja sportskim događajima; uloga i značaj sportskih usluga za potrošače; kvalitet usluga i strategija potrošača sportskog događaja; uticaj emocija na satisfakciju i doživljaj potrošača i, na samom kraju ovog poglavlja, izgradnja i upravljanje doživljajima u sportu.

1. POJAM I VRSTE SPORTSKIH DOGAĐAJA

Svuda u svetu se održavaju sportski događaji koji privlače vrhunske sportiste iz celog sveta. Kao primer mogu se navesti takmičenja u tenisu, fudbalu, bejzbolu, košarci, skijanju, automobilizmu... Ovako velika takmičenja prate takmičenja na lokalnom planu u kojima mogu da učestvuju sportisti svih nivoa.

Kada se analiziraju pitanja u vezi sa menadžmentom sportskih događaja, posebna pažnja se mora pokloniti ulozi i značaju sportskih objekata zato što sportski objekti predstavljaju mesto neposredne realizacije takmičarskih aktivnosti sportista. O sportskom događaju se može govoriti samo ako se imaju u vidu svi raspoloživi resursi sporta.

Ilustracija br.32:Veliki sportski događaj



Izvor: george_nick, pixabay.com

Na bogatu tradiciju rituala i ceremonija uticao je razvoj ljudskog društva, posebno urbanizacija i industrijalizacija, razvoj multikulturnih i multietničkih zajednica. Povećanje slobodnog vremena i porast standarda pozitivno su uticali na razvoj događaja kao posebnog vida zabave. Čovek je oduvek imao potrebu da obeleži važne događaje, da ih proslavi pojedinačno, ili je to činila celokupna zajednica. Bilo koji događaj može da bude važan događaj, kao što su: projekti ili atrakcije, medijski interesantno zbivanje koje privlači pažnju i sl. Sportsko zbivanje uglavnom ima određeno značenje, privlači pažnju publike ili skreće pažnju celoj društvenoj zajednici. Tri kategorije u koje se mogu svrstati kulturni događaji i umetnički festivali:

- vizuelne (slikanje, skulpture, ručni rad),
- predstave (muzičke, plesne, dramske), i
- zajednički (bez odvajanja izvođača i publike).

Događajima se smatraju skupovi koji ograničeno traju, koji imaju određeno mesto, imaju tačno vreme održavanja, imaju učesnike i jasno definisane motive i ciljeve održavanja. Sportski događaji pripadaju industriji zabave i zbog toga je sport veoma povezan sa novcem. Rast industrije sporta je doveo do sledećih posledica:

- povećanje broja sportskih događaja,
- povećana zastupljenost sporta u medijima,
- porast broja zaposlenih u industriji sporta
- zastupljenost na globalnom tržištu, itd.

Pod sportskim događajima se podrazumevaju organizacione manifestacije u sistemu sporta. Sportski događaj predstavlja sredstvo za afirmaciju univerzalnih sportskih vrednosti, zdravog životnog stila, sporta jedne države, sporta određenog geografskog područja i afirmaciju pojedinačne sportske grane. Organizacija sportskih događaja je veoma složena i kompleksna i obuhvata čitavu lepezu manifestacija u oblasti sporta, i to od onih najjednostavnijih i najmanje zahtevnih (lokalni turniri, takmičenja sportista rekreativaca, pojedinačne utakmice u najnižim rangovima takmičenja, sportsko-promotivni događaji), preko amaterskih turnira, liga i drugih manifestacija u oblasti takmičarskog sporta, profesionalnih takmičenja sa velikim auditorijumom koji zahtevaju visok nivo organizacije, pa sve do Olimpijskih igara, svetskih prvenstava i ostalih visokokomercijalnih globalnih sportskih događaja. U zavisnosti od nivoa ili ranga manifestacije sportski događaji se mogu klasifikovati na četiri vrste (Šurbatović, J. 2014. str.236): (1) međunarodni, (2) nacionalni, (3) regionalni i (4) lokalni.

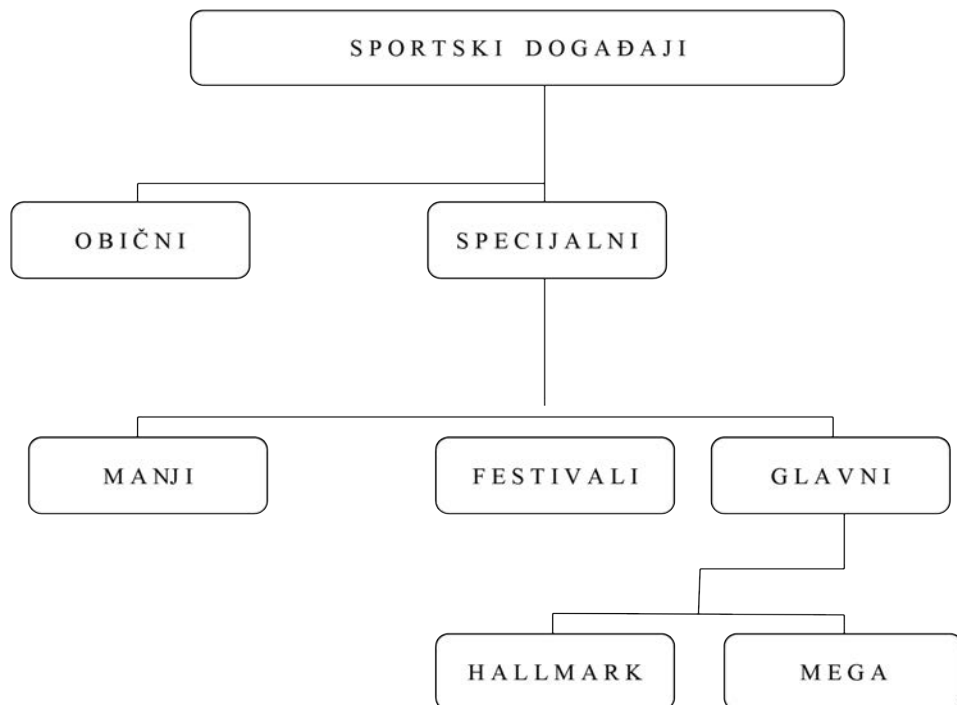
Međunarodni sportski događaji su manifestacije od posebnog međunarodnog značaja u oblasti sporta. Međunarodni događaji se organizuju, na međunarodnom nivou, i to u koordinaciji sa nadležnim međunarodnim sportskim federacijama, nacionalnim savezima, pri čemu se mora imati podrška države regije ili jedinice lokalne samouprave.

Međunarodni događaji imaju izuzetan društveni i državni značaj. Oni su često sredstvo za promociju sporta i sportskih vrednosti, kao i organizatora i učesnika sportskih događaja. Međunarodni sportski događaji pobuđuju najveći interes međunarodnog sportskog javnog mnjenja zbog njihovog značaja i medijske pažnje.

Za razliku od međunarodnih sportskih događaja, nacionalni sportski događaji na nivou jedne zemlje promovišu sport. Oni su pretpostavka za učešće klubova, reprezentacija i pojedinaca na međunarodnim takmičenjima.

Regionalni sportski događaji su sportske manifestacije na nivou regiona, najčešće regionalnih liga i drugih takmičenja u okviru određenog geografskog područja. Lokalni sportski događaji su najmasovnije manifestacije. One se svakodnevno odvijaju i predstavljaju najširu bazu za opšti razvoj sporta na nivou svake države.

Ilustracija br.33: Hijerarhija sportskih događaja



Svi sportski događaji se klasifikuju na obične i specijalne. Specijalni sportski događaji se definišu kao „tematski događaji na koje je pozvana publika u ograničenom vremenu sa godišnjom ili dužom frekvencijom“ (Gets, D. 1998).

Glavni specijalni sportski događaji se klasifikuju na:

(1) hallmark (hallmark) – predstavljaju one sportske događaje koji su jedinstveni i specijalni. Mesto njihovog održavanja se nemenja i prepoznatljivo je publici širom sveta.

(2) mega sportske događaje – to su najveće sportske manifestacije koje su definisane brojem takmičara i posetilaca, ostvarenim prihodima i psihološkom odrednicom - događaj koji se mora videti ili događaj koji se ne sme propustiti. Sportski mega događaji organizaciono su povezani sa službom marketinga gradova koji su domaćini tih događaja. Ovo zato što se oni koriste kao značajan povod za njihov rast i razvoj, obnovu i promociju od strane državnih organa vlasti na lokalnom, regionalnom i državnom nivou.

Sportski događaji imaju i svoj makro-politički aspekt. Veliki sportski događaji podižu imidž grada organizatora sportskih manifestacija, a sa mikro-političkog aspekta lokalni političari imaju priliku da iskoriste sportski događaj za podršku njihovim političkim ambicijama ili za realizacije željenih ciljeva. I na kraju sportski događaji imaju i svoj čisto ekonomski aspekt. Ulaganja u marketing sportskog događaja obezbeđuje efektivnost investicija.

2. DEFINICIJE SPECIJALNIH DOGAĐAJA

Neprofitni specijalni događaj je program jedinstvenog karaktera koji ima za cilj prikupljanje dobrotvornih fondova. On služi i za izgradnju imidža neprofitnih organizacija i angažuje volontere. Specijalni događaji se uglavnom prezentuju kao platni i nagradni programi. Tu spadaju godišnji sastanak borda, teniski ili golf turniri, aukcije ili kombinacija svih ovih modela, koji izazivaju kreativne energije volontera entuzijasta i tešnje ih povezuje sa organizacijom.

Cilj najvećeg broja specijalnih događaja ogleda se u prikupljanju novca. Međutim, prikupljanje novca ne mora neminovno biti i ključna aktivnost. Specijalni događaji, ukoliko su planirani kreativno, mogu razjasniti funkcionisanje neprofitnih poslova u ambijentu koji je informativan, relaksirajući i često zabavan, a čiji rezultat se ogleda u prikupljenim fondovima. U tom smislu, specijalni događaj se može nazvati i kreativnim marketingom. Specijalni događaji treba da budu deo neprofitnog, ukupnog programa razvoja. Isti principi koji vladaju dizajnom i organizacijom specijalnih događaja, mogu se primeniti i na druge neprofitne programe prikupljanja fondova, kao i na one koji ne prikupljaju fondove.

Ilustracija br.34: Futsal



Izvor: apnew, pixabay.com

Sedam ciljeva za uspešnost sportskog događaja koje ističe B. Vendrof (B. Wendroff):

1) Prikupiti novac - predstavlja veoma neposredan, legitiman cilj svakog programa specijalnog događaja u kome se prikupljaju fondovi. Specijalni događaji menjaju metod sticanja poklona zato što prikupljanje novca predstavlja samo jedan od sedam ciljeva specijalnog događaja.

2) Sređivanje izveštaja o realizaciji misije i edukaciji učesnika - to postaje forum gde je izveštaj o misiji interpretiran i preveden u neprofitni godišnji izveštaj za konkretne primere organizacionog rada u društvu.

3) Motivisati članove borda i glavne pokretače - jedan od zahteva članstva borda je da prikupljaju fondove.

4) Regrutovati volontere i buduće članove borda - volonteri su gorivo koje pokreće motor svih neprofitnih programa. Regrutovanja mogu služiti da se proširi kvantitet i kvalitet pula volontera.

5) Proširiti organizacionu mrežu - neophodno je proširiti bazu donatora. Za proširenje mreže, neprofitni treba da naznače potencijalne donatore. Specijalni događaji su dizajnirani da privuku velike grupe ljudi.

6) Uključiti organizaciju na tržište - marketing je tesno povezan sa prvim ciljem, prikupljanjem novca, i drugim ciljem, promovisanjem izveštaja o misiji agencije. Specijalni događaji su jedan od primarnih marketing sredstava neprofitnih organizacija ili agencija. Oni pružaju prirodno mesto događaja sa ciljem da se okupe zajedno perspektivni, tekući i raniji pomagači, kao i ljudi koji su novi za specijalni svet filantropije. Oni omogućavaju ovim ljudima da iz prve ruke vide rad agencije, pružajući im pomoć da posmatraju agenciju, njene lidere i osoblje u kontrolisanim situacijama.

7) Davanje podrške i nagrada događaju ili funkcija nagrade u turnirima, aukcijama, ili pozorišnim komadima, gde ugledni građanin zajednice služi kao majstor ceremonije, ili gde se slava ogleda u poseti. Ovde ne postoji bolji način da se ostvari rast u društvu, nego što je posedovanja ove slave. Takođe, proglašavanje podrške davaocu nagrade u funkcionisanju agencije. Organizacija ne može da kupi takvu preporuku.

Ovi ciljevi pokazuju osnovnu razliku između specijalnih događaja i drugih programa prikupljanja fondova. Specijalni događaji obuhvataju više ljudi u isto vreme, uvodeći ih u više mogućnosti da participiraju sa neprofitnim aktivnostima. Za celovito razumevanje metoda i postignutih rezultata, neophodno je precizno opisivanje sportskog događaja. Menadžeri događaja su odgovorni za atraktivni program kojim će privući posetioce. Ovo se može ostvariti tako što se intenzivira nivo konkurencije i obezbeđuje optimalna performansa konkurenata. Za ove faktore programa odgovorni su organizatori sportskog događaja i sponzori. Ostali kvalitativni faktori su u direktnoj vezi sa rezultatom (uspehom) sportskog događaja. Rezultati sportskog događaja opipljivog karaktera, izraženi neposrednim ekonomskim uticajem i turističkim aktivnostima, moraju se dovesti na optimalnu dimenziju da bi neto korist od domaćina

događaja bila pozitivna veličina. Da bi se obezbedila krajnja satisfakcija potrošača, na sportskim događajima mora se upravljati neopipljivim aspektima doživljaja događaja. Pod neopipljivim aspektima događaja podrazumevaju se: atmosfera, jedinstvenost i drugi prirodni kvaliteti doživljaja sportskog događaja.

Glavna preokupacija menadžera događaja je problem istraživanja visokokvalitetnog programa koji predstavlja osnovu za svođenje stanja na ono što za gledaoce predstavlja sportski doživljaj. Isto tako i kvalitetu usluga se mora posvetiti posebna pažnja. Usluga je od suštinskog značaja za satisfakciju potrošača. Na osnovu iznetog može se zaključiti da je za konačnu satisfakciju publike bitan predviđeni kvalitet usluga, kao vitalni prethodnik. Čak i kada su konkurencija i performansa savršene, a posetilac sportskog događaja nije zadovoljan uslužnim kvalitetom (na primer: nije zadovoljan hranom, higijenom, toaletima...), kompetencijom isporučenih usluga i sl., doći će do nepoverenja i sumnje kod članova publike. Sportski doživljaj u sebi sadrži i neke opipljive elementa (hrana, piće, proizvodi koji su poklon ili se plaćaju na sportskom događaju). Međutim, suštinske usluge vezane su za neopipljive događaje sa ograničenim trajanjem, u promenljivim okolnostima.

Kao i u slučaju svih usluga, doživljaj kao “proizvod” je simultano proizveden i trošen. Kao takav je veoma heterogen i veoma se teško skladišti i kontroliše. Tako shvaćeni, doživljaji se mogu opisati kao usluge koje nisu standardizovane i u kojima je znanje, ponašanje i bliskost davaoca usluga od presudnog značaja. Za vreme sportskog događaja, uživanje i satisfakcija posetilaca se mogu ostvariti kroz specifične i složene interakcije potrošača i programa, okruženja, sistema menadžmenta, volontera i ostalih posetilaca, koji su kompetentni da ocenjuju nivo kvaliteta ove složene aktivnosti. Menadžeri poznatih organizacija uslužnog tipa sve manje troše vreme na formulisanje profitnih ciljeva - za opredeljenje za tržišni udeo. Menadžeri su shvatili da tržišna ekonomija u novim uslovima traži od menadžmenta da osoblju koje je neposredno u kontaktu sa potrošačima posveti najveću pažnju. U načinu upravljanja i utvrđivanju rezultata došlo je do promena upravo zbog stavljanja posebnog akcenta na osoblje i potrošače za vreme sportskih događaja.

Koristeći novi uspešno-profitni lanac, menadžeri lakše planiraju nove investicije kako bi razvili novi uslužni nivo i nivo satisfakcije kako bi se ostvarila konkurentna prednost. Tako je uslužno-profitni lanac uspostavio novi odnos između profitabilnosti, lojalnosti potrošača i njihove satisfakcije, lojalnosti i stepena produktivnosti zaposlenih.

Pomenuta veza u uslužno-profitnom lancu upućuje na nekoliko važnih zaključaka:

- Iz same satisfakcije potrošača proizilazi lojalnost potrošača;
- Vrednost usluga koje su isporučene potrošačima obezbeđuje satisfakciju potrošačima;
- Zadovoljni ljudi i visoko produktivno osoblje stvaraju vrednost;
- Visoko kvalifikovane pomoćne usluge i odluke osoblja da isporuči potrebne rezultate za potrošače obezbeđuju satisfakciju osoblja.

3. KLJUČNI ELEMENTI ZA IZVRŠENJE SPECIJALNIH DOGAĐAJA

Kada se radi o raspoloživim resursima, raspoloživo vreme osoblja agencije je ključno. Volonterska baza je vitalna za uspešan događaj. Ova baza uključuje bord direktora agencije, koji moraju biti voljni da podrže događaj. Oni treba da imaju neke veze sa hijerarhijama zajednice u korporativnom, političkom i socijalnom svetu. I, možda najznačajnije, oni treba da budu voljni da povežu u mrežu i regrutuju svoje prijatelje i kolege da služe za volonterski komitet i da finansijski podrže događaj. Na kraju, agencija mora imati finansijske resurse da pruži „prvi novac” za inicijalne troškove za početak događaja.

Ovde, prema Vendrofu, uočava se struktura sportskog događaja, koju čine sledeći elementi:

- Formulisanje ciljeva, preciziranje monetarnog cilja za događaj specifičnog karaktera, procena posete na specijalnom događaju, sastavljanje realnog budžeta za finansiranje događaja uz obezbeđenje stabilnih izvora profita;
- Plan revizije izveštaja formulisanoj misiji, kojim se određuju liderske strukture, poslovne strategije i odgovarajuća sredstva koja se koriste u specijalnim programima kako bi upotpunili događaj sa taktičkog i vremenskog aspekta;
- Organizacija izbora lidera i pripadnika komiteta, naročito ne zaboraviti na pomagače, regrutovati i naučiti honorarne lidere, odrediti predsednika i pripremiti zajednički sastanak komiteta za događaj;
- Administracija - ovde postoje mnogi poslovi koji su vezani za osiguranje, smeštaj, štampanje, zabavu. Ambijent nije striktni zadatak administracije, iako treba da bude predmet njenog razmatranja.

Vendrof ističe sledeće modele sportskih događaja:

- Događaji specijalne namene koji se odnose na širu zajednicu. Ovi događaji su dizajnirani da uključe hiljade ljudi u aktivnost, kao što su trka ili šetnja oko grada. Nakon trke priređuje se sajam hrane, robe i zabave, gde proizvođači i uslužne kompanije poklanjaju ili prodaju robe, odnosno usluge učesnicima trke i posetiocima, i gde svako može slobodno da uživa u zabavi. Ovi događaji su uspešni zato što je profit ostvaren kroz sponzorstvo. Sponzori dobijaju pristup medijima i druge oblike priznanja. Kroz pristup monetarnim i ljudskim resursima, organizatori mogu ostvariti mnogo od ciljeva koji su karakteristični za specijalne događaje, kao što je prikupljanje velike količine novca odjednom. Različiti metropoliten maratoni, kao što su oni u San Paolu, Bostonu, San Francisku, Beogradu i dr., predstavljaju primere ovakvih događaja. Kada se radi o mogućim prednostima za organizatore, oni se ogledaju kroz širu izloženost društvu, što znači savršene mogućnosti za odnose sa javnošću. Ukoliko se dobro upravlja, oni mogu predstavljati proizvođače novca i zabavan način za regrutovanje volontera, koji mogu pomoći neke druge projekte. Drugačije rečeno, mogu se ostvariti ciljevi vezani za sticanje novca, regrutovanje volontera i marketing ciljevi. Međutim, imajući u vidu da je ovaj događaj veoma radno i vremenski intenzivan, nepohodno je angažovati veliki broj volontera u okviru same organizacije i izvršenja programa.

- Aukcije predstavljaju veoma popularne neprofitne specijalne događaje. One mogu biti održane samostalno ili zajedno sa nekim drugim događajem, kao što je sportski događaj. Moguća su dva tipa aukcija: neme i žive. Neme aukcije su korišćene zajedno sa sportskim događajem. Aukcije su radno intenzivne i zahtevaju dve vrste volontera: volonteri sa širokim krugom prijatelja i poznanika od kojih zahtevaju donacije u robi i uslugama, i volonteri koji su pouzdani i mogu pomoći u aktuелnoj aukciji. Kroz aukcije se mogu ostvariti prednosti vezane za prikupljanje novca i motivaciju.
- Pozorišne prestave i galerije se mogu lako proizvoditi i zato su popularne. One uglavnom stvaraju profit i prezentuju organizaciju u informativnom okruženju. Prema tome, koristi se mogu ostvariti kroz sticanje novca i širenje mreže. Međutim, premijere zahtevaju potpunu podršku borta agencije, koji se nekad teško organizuje.
- Sportski događaji, kao što su fudbalski, košarkaški i teniski turniri. Ovi događaji nisu radno intenzivni i mogu biti ostvareni sa osobljem agencije, a usluga hrane može se izvršiti sa osobljem odeljenja za snabdevanje. U zavisnosti od ugovora zaključenim sa klubom, događaji mogu organizatoru doneti neto prihod. Ukoliko organizacija pokriva veliki broj populacije, takav događaj može doneti značajne rezultate u vidu prikupljanja novca, motivacije i rasta neprofitnog tržišta.
- Događaji, kao što su prijem diploma, ručkovi, nagrade, priznanja... Ovi događaji mogu ostvariti sve ciljeve specijalnih događaja, od rasvete u agenciji, do kreiranja mogućnosti da ona prezentuje svoj izveštaj o misiji i vrednostima u zajednici. On predstavlja takođe i dobrog proizvođača novca.

4. OBELEŽJA SPORTSKOG DOGAĐAJA

Upravljanje sportskim događajima predstavlja danas jedan od najbrže rastućih segmenata u polju sportskog menadžmenta. Iako se događaji razlikuju u veličini i obimu od turnira lokalnog košarkaškog kluba do Olimpijskih igara, oba nose zajednički element - potrebu za edukovanim i osposobljenim menadžerima i marketarima koji treba da osiguraju uspeh. Sportske događaje čine specifični događaji, sa dve važne karakteristike: (1) rangiranje događaja na više nivoa menadžmenta u profesionalnom sportu, i (2) značaj potrošačke usluge.

Područja koja zahtevaju profesionalni menadžment obuhvataju: personal, marketing, odnose sa javnošću, koncesije, ulaznice i finansije.

Kao sa svakom uslužnom industrijom, uspeh sportskih događaja zavisi od privlačenja i zadržavanja potrošača, za šta je presudna superiorna usluga. Potreba za upravljanjem sportskim događajima se javila već kod prvih događaja koji su se odigrali u staroj Grčkoj, Egiptu i Kini. Danas, bilo da se radi o velikim i malim događajima, oni su upravljani i marketirani od strane sportskih menadžment i marketing agencija.

Uspešan menadžment događaja zahteva adekvatnu aplikaciju svih menadžment-funkcija finansija i budžetiranja, upravljanje rizikom, marketing, turnirske operacije, ugostiteljstvo i volonterski menadžment u kontekstu upravljanja događajima. Rast sportskog menadžment događaja stvorio je pretpostavke za nastanak brojnih kompanija i agencija u oblasti menadžmenta i marketinga. Ove agencije su definisane kao biznisi koji funkcionišu na koristima sportskog vlasništva. Sportsko vlasništvo može biti osoba, kompanija, događaj, tim ili mesto. Sportske menadžment i marketing agencije su na početku bile osnivane da predstavljaju pravne i marketing interese atletičara. Agencije su se razvile zahvaljujući istovremenom rastu i interesu emitovanja preko televizije sportskih događaja, u cilju brzog povećanja prihoda koji su generisani kroz događaje svih veličina. Agencije su omeđene na područje usluga ili na pružanju usluge klijentima.

Funkcija broj jedan je zastupanje klijenata i odnosi se na delovanje sa ciljem da se steknu koristi od njih prilikom sklapanja ugovora i pregovaranja između strana. Ove vrste ugovora se javljaju kod svake vrste sportskog vlasništva, kao što su franšiza, događaj, mediji ili licenca. Pored zastupanja interesa pojedinaca, agencije su takođe uključene u razvoj i upravljanje događajima. Kreiranje i marketiranje novih događaja postalo je finansijski unosno sa uvođenjem direktne televizije i kontinuiranog profiliranja sportskih mreža. Rast u televizijskim prenosima sportova je stvorio nove događaje, a drugi uticaj je sve veća tražnja za televizijskom produkcijom i radom na razvoju. Traženje korporativnog sponzorstva je uloga većine sportskih agencija.

Druga funkcija sportskih menadžment i marketing agencija je razvoj i marketiško obezbeđenje samoniklih programa, koji su usmereni na one članove organizacije koji su u osnovi najviše uključeni u organizacije sportskog događaja. Ovde treba posebno istaći tipične sportske učesnike, a ne publiku u celini. Ovi mali događaji su prodavani na lokalnom nivou i često su neprofitabilni u kratkom roku. Sportske organizacije zahtevaju istraživanja tržišta, kako bi procenile uspeh događaja i inicijativa.

4.1. Karakteristike sportskog događaja

Karakteristika savremenog sporta je da u njemu malobrojni vrhunski takmičari zabavljaju veliki broj neposrednih i posrednih gledalaca, i zbog toga se sport često tretira kao šou biznis. Sportski događaji sve više doprinose dobrim komunikacijama između samih aktera i brojnih navijača ili potrošača. Ove komunikacije omogućavaju uspostavljanje velikog broja socioloških, psiholoških i ekonomskih relacija.

U tom kontekstu se velika pažnja posvećuje imidžu pojedinca (sportiste, trenera, menadžera), sportske organizacije i sportskog događaja. Sportski događaji su društveni fenomen savremene civilizacije. Oni su veliki biznis, sve su popularniji vid zabave i ispunjavanja slobodnog vremena. Menadžment sportskih događaja mora da obezbedi uslove da se takmičarska aktivnost odvija prema unapred određenim pravilima, tehničkim pravilima određene sportske grane. Posetioci sportskih događaja nisu homogena

grupa ljudi, publika je slojevita jer je u većoj ili manjoj meri vezana za program sportskog događaja, ali i za izvršioce, odnosno sportiste, klubove ili reprezentacije.

Svaki sportski događaj određuju sledeće karakteristike (Šurbatović, J. 2014, str.237):

- vremenski determinisan (početak, kraj, trajanje, precizna satnica),
- promotivna snaga,
- iziskuje velike organizacione i menadžerske sposobnosti,
- podrazumeva dobro opremljene i funkcionalne sportske objekte.

Jedna od osnovnih karakteristika sportskog događaja je vremenska određenost. Svaki sportski događaj (mali, srednji ili veliki) ima precizno određen početak, dužinu trajanja, termin, tačno vreme održavanja i završetak manifestacije u celini. Precizno je definisano vreme i satnica sportskih manifestacija mnogo ranije nego što se ona održava. Ovo je od velikog značaja za fizičku i psihičku pripremu sportista za nastup na sportskom događaju. Unapred određeni termini sportskih događaja, vrlo retko se menjaju, sem ako to nije viša sila.

Sportski događaji su uveliko snažni promoteri. Pored promocije samog sporta, sportskog uspeha, afirmacije sportista i učesnika, sportski događaji su značajni i za povezivanje privrede i sporta, pre svega reklamiraju proizvode i usluge privrednih preduzeća preko sportskih događaja. Generalno se pokazalo da sport ima veliku promotivnu snagu u oblasti marketinga. Međutim, preko sportskog uspeha često se promovišu i gradovi, regioni i kompletne države i to na najbolji mogući način. Markentiška uloga sporta u svetskim razmerama je skoro nemerljiva. Ovo se odnosi posebno na promotivnu ulogu.

Organizacija sportskog događaja (nezavisno od nivoa i njegovog značaja) nije lak posao i zahteva da organizatori raspolazu velikim organizacionim i menadžerskim sposobnostima.

U savremenim uslovima postoje specijalizovani timovi stručnjaka i agencije koje se bave organizacijom sportskih manifestacija sa visokim zahtevima za njihovu uspešnost. Danas je, potpuno jasno da je menadžer sportskog događaja prestižno zanimanje sa visokom reputacijom. Kada se govori o menadžmentu sportskog događaja mora se imati u vidu značaj odgovarajuće sportske infrastrukture. Sportske organizacije se mogu organizovati u prirodnim uslovima i na objektima i terenima koji ponekad ne ispunjavaju potreban nivo standarda. Međutim, ima mnogo sportskih događaja koje nije moguće izvoditi na objektima koji nisu dovoljno uslovni - bez dobre opreme i funkcionalnosti sportskih objekata.

Međunarodne sportske federacije utvrđuju sve jače standarde za sprovođenje velikih sportskih događaja i manifestacija visokog i najvišeg ranga. Pre svega se to odnosi na uslovnost sportskih objekata koji moraju da ispunjavaju brojne uslove, kako bi se obezbedio kvalitet takmičenja i komfor za učesnike i publiku.

Smatra se da sport ima široku društvenu verifikaciju. U većini zemalja na svetu postoji društveni konsenzus da je za društvenu zajednicu korisno da ima razvijen

vrhunski sport koji postiže međunarodno vredne takmičarske rezultate koji doprinose afirmaciji zemlje, kao i da je korisno da se najširi slojevi stanovništva bave fizičkim vežbanjem. Shodno tome, i deklarativno i funkcionalno državni organi i propisi uglavnom podstiču razvoj sporta.

4.2. Svrha sportskog događaja

Organizacija sportskog događaja može da ima više različitih svrha:

- učešće u sistemu takmičenja i postizanje sportskog rezultata,
- demonstracija organizacionih sposobnosti organizatora sportskog događaja kako bi konkurisao za dobijanje organizacije još većeg događaja,
- podsećanje na značajne pojedince i sportske uspehe kluba ili nacionalne selekcije,
- promocija kroz egzibiciono takmičenje, itd.

Ostvarenje učešća u sistemu takmičenja i postizanje sportskog rezultata, vezano je pre svega za prikaz sportskih funkcija. Demonstracija organizacionih sposobnosti organizatora sportskog događaja vezana je za prikazivanje poslovnih funkcija kluba. Uglavnom je glavni motiv većine sportskih događaja ostvarenje profita. Međutim, postoje i sportski događaji koji nisu profitnog tipa i kojima profit nije cilj. Na primer, cilj održavanja memorijalnog turnira je podsećanje na sportske rezultate ličnosti u čiju čast se organizuje sportski događaj. Takmičenje se može organizovati radi podsećanja na značajan sportski uspeh (na primer, osvajanje lige šampiona), ili kada istaknuti sportista završava sportsku karijeru. Takmičenjem se može promovisati određeni sport u određenoj sredini, određenoj starosnoj populaciji, a egzibiciona takmičenja se mogu organizovati radi predstavljanja novog igrača, ili novog sportskog proizvoda (na primer, dresa, lopte, reketa i slično).

4.3. Mesto održavanja sportskog događaja

Održavanje sportskog događaja je moguće svuda, a ograničenja su vezana za tehnička pravila same sportske grane, kao i normativima koje je propisao odgovarajući državni organ (Mihajlović, M. 2013., str. 116). Mesto održavanja sportskog događaja je vezano za sportski objekat u kome se održava takmičenje. U tu svrhu je potrebno dati objašnjenje osnovnih pojmova vezanih za sportske objekte (Petrović, Z. 1993, str. 145):

- Površina za aktivnost - površina određenih dimenzija definisana na osnovu tehničkih pravila, ili iskustveno.
- Sigurnosna površina - površina koja je, kao zaštitna zona, neophodna, pored površine za aktivnost, za odvijanje neke delatnosti iz oblasti sporta.

- Bruto površina za aktivnost - zbir dve navedene površine, odnosno ukupna površina koja se za izvođenje aktivnosti planira.
- Prateće površine - površine prostora koji su u objektu neophodni za bezbedno i udobno odvijanje aktivnosti, ali na kojima se aktivnost ne izvodi.
- Funkcionalna površina - minimalna površina sportskog objekta. To je zbir bruto površine za aktivnost i pratećih površina.
- Površina za gledaoce - površina sa koje gledaoci posmatraju aktivnost, kao i površina prilaza, rampi i stepeništa u samom gledalištu.
- Prateće površine za gledaoce - neophodni prateći prostori namenjeni gledaocima.
- Funkcionalna površina za gledaoce - ukupna površina neposredno namenjena gledaocima, zbir površina za gledaoce i pratećih površina za gledaoce.
- Ostali prostori - prilazi, parkinzi, zelene površine i slično. Ove površine imaju poseban značaj, posebno prilikom organizovanja velikih sportskih događaja.
- Bruto površina objekta - ukupna površina celog objekta, zbir funkcionalne površine sa funkcionalnom površinom za gledaoce i površinama ostalih prostora.

Od lokalnih do najvećih događaja, svaki sportski događaj ima sopstvenu "ličnost i osobine". Ono što se želi da se predstavi sportskim događajem može da se predstavi na određenoj lokaciji. Bolje rečeno, sama lokacija daje informacije o sportskoj manifestaciji. Tako na primer, kada se organizuje memorijalni turnir uobičajeno je da se takmičenje održava na onom sportskom objektu na kome je ta ličnost trenirala. Pri odabiru mesta sportskog događaja, treba voditi računa o sledećem (Mihajlović, M. 2013., str.119):

- Da li prostor može da ostvari svrhu sportskog događaja,
- Kakva je okolina na kojoj se izvodi sportski događaj,
- Kakve su karakteristike lokacije na kojoj se izvodi sportski događaj,
- Koliko je udaljen javni prevoz od lokacije na kojoj se se odvijati sportski događaj,
- Da li ima i kakvo je parkiralište,
- Da li postoji potreban broj sedećih mesta za publiku,
- trošak uređenja, ozvučenja, osvetljenja,
- karakteristike samog sportskog terena (npr. kvalitet trave na fudbalskom terenu, posedovanje sportske opreme, prostor za zagrevanje i sl.)
- trošak rada,
- logistika potrebna za postavljanje opreme,
- organizacija hrane i pića,
- bezbednost, itd.

4.4. Vreme održavanja sportskog događaja

Vreme održavanja sportskog događaja najčešće se vezuje za takmičarsku sezonu. Tačan datum sportskog događaja se upisuje u kalendar takmičenja. Prilikom pravljenja nacionalnog kalendara, najpre se posmatra kalendar takmičenja međunarodne sportske federacije. Tek kada su definisani datumi najvećih međunarodnih takmičenja (Olimpijske igre, svetsko i kontinentalno prvenstvo, univerzitetsko prvenstvo, mediteranske igre, balkansko prvenstvo, itd.) može se pristupiti planiranju domaćeg kalendara. Kada se napravi nacionalni kalendar takmičenja, nakon toga sportske organizacije na nižem nivou – pokrajinske, regionalne, gradske, opštinske, prave svoje kalendare. Kada se određuju termini za organizaciju sportskih događaja u vreme van sezone zvaničnih takmičenja, treba dobro proučiti kalendare organizacija u okruženju kako bi se izbeglo preklapanje dva događaja u istom terminu. Prilikom pravljenja kalendara takmičenja treba voditi računa o državnim i verskim praznicima. Sportski događaj ne može biti uspešan ukoliko izostanu neki učesnici, ili nema dovoljno publike i zato treba izbeći organizovanje zvaničnih takmičenja za vreme ovakvih praznika.

Međutim, neki sportski događaji se održavaju baš u tom periodu. Njima je cilj prikaz, promocija određenog sporta (na primer, u nekom turističkom mestu), odigravanje pripremnh i takmičarskih utakmica, egzibicioni mečevi, memorijalni turniri i slično. Osim izbegavanja ovih datuma, treba uzeti u obzir godišnje doba u kome se planira sportski događaj. Tako na primer ukoliko očekujemo dolazak ekipa iz susednih gradova ili država, eventualno treba izbegavati termine u januaru i februaru, julu i avgustu zbog mogućih nepovoljnih klimatskih uslova. Ti nepovoljni uslovi nisu vezani samo za transport učesnika i opreme, već i za same uslove održavanja takmičenja u veoma hladnim ili veoma toplim uslovima. Takođe je važno pratiti lokalni kalendar sportskih događaja u gradu. Mediji su zauzeti, mnoge ulice su zatvorene, gradski prevoz je redukovan, što nepovoljno utiče na mogućnost dolaska na sportski objekat na kome je planiran sportski događaj.

Dobro određeni termini sportskog događaja. Ne treba praviti ambijent užurbanosti i panike. Međutim, ne treba ni usporenosti, nema nepotrebnih pauza. Tok događaja je određen satnicom takmičenja koja je definisana u propozicijama za takmičenje. Potrebno je predvideti vreme za ceremoniju otvaranja, dodelu medalja, ceremoniju zatvaranja takmičenja.

4.5. Finansiranje sportskih događaja

Pri organizovanju bilo koje sportske manifestacije jedan od najosetljivijih i najkritičnijih postupaka je njegovo budžetiranje ili finansiranje. Sportski događaj se ne može organizovati niti realizovati bez potrebnih finansijskih resursa (novčanih sredstava).

Potreban nivo finansijskih sredstava je glavni uslov za organizaciju i realizaciju sportskog događaja. Zato je dobro i realno utvrđen budžet sportskog događaja od izuzetne važnosti i osnovni uslov za planiranje, organizovanje i realizaciju sportskih manifestacija. Da bi se mogli predvideti i planirati svi neizbežni troškovi sportske manifestacije, mora se u potpunosti poznavati priroda i karakter aktuelne sportske manifestacije. Organizatori sportske manifestacije moraju napraviti precizan i realan finansijski plan. U slučaju da plan prihoda nije utvrđen na realnim osnovama (neizvestan i nerealan) organizatori neće moći da odgovore svim zahtevima organizacije sportske manifestacije a da se njena organizacija ne dovede u pitanje.

Stabilni izvori finansiranja sportske manifestacije osnovni su uslov za dobru organizaciju sportskog događaja. Ti izvori finansiranja mogu biti: sponzorstvo, finansiranje od strane države, grada, lokalne samouprave, saveza, međunarodne federacije...

U ovom segmentu organizacije sportske manifestacije posebnu ulogu ima organizacioni odbor, koji ima prevashodnu funkciju da obezbedi finansijska sredstva za organizaciju sportskog događaja. U nekim slučajevima Organizacioni odbor imenuje menadžera ili poseban tim i čini ih odgovornim za upravljanje budžetom sportske manifestacije.

Aktivnosti dobrog finansiranja sportskog događaja:

- Finansijski plan - izrad plana prihoda i rashoda,
- Utvrditi stabilne izvore finansiranja sportske manifestacije,
- Utvrđivanje odgovarajuće strukture budžetiranja sportske manifestacije,
- Rukovođenje procesom finansiranja sportske manifestacije.

Finansijski plan se najčešće naziva budžet i sastoji se od prihoda i rashoda. Ne sme se zanemariti finansijski efekat jednog sportskog događaja, jer ukoliko je napravljen finansijski gubitak, sportska organizacija (organizator), u daljem radu ima velikih problema koji dovode do "bloкаде" na tekućem računu, pa do još težih ishoda – stečaja, odnosno likvidacije sportske organizacije. S druge strane, ukoliko menadžment sportske organizacije pozitivno posluje, odnosno ostvari finansijski dobitak, onda će efekat biti pozitivan za sve: takmičari i treneri će dobiti odgovarajuće nagrade ili stipendije, obnoviće se sportska oprema i rekviziti, odnosno sportska organizacija će moći da računa na sopstveni rast i razvoj. Na menadžmentu sportskog događaja je da realno proceni visinu troškova jednog sportskog događaja, jer od toga zavisi kako će biti zatvorena finansijska konstrukcija, odnosno koliko će biti potrebno obezbediti finansijskih sredstava da bi se pokrili predviđeni troškovi. Visina troškova i potrebna sredstva koja će ih pokriti, zavise od vrste i obima takmičenja. Trebalo bi voditi računa i na nepredviđene rizike, kao što su: nedovoljan broj posetilaca, vremenske nepogode, slab odziv medija, i slično.

Strukturu troškova, odnosno rashoda sportskog događaja čine:

- zakup objekta,
- troškovi u objektu: struja, voda, grejanje, tehnika, itd.,
- taksa međunarodnoj federaciji (ukoliko postoji),
- troškovi smeštaja i ishrane stranih gostiju (takmičari, zvaničnici, sudije),
- avionski troškovi za rukovodstvo međunarodne federacije,
- troškovi transporta i transfera (aerodrom-hotel-sportski-objekat-ekskurzija) svečani ručkovi ili večere),
- troškovi zakupa i transfera rekvizita i opreme (golovi, ring, strunjače, mreže i slično),
- troškovi štampe: plakati, bilbordi, flajeri, diplome, zahvalnice, ulaznice, bilteni...),
- dopunski troškovi: učesnici otvaranja i zatvaranja takmičenja, KUD-ovi, dopunsko osoblje, voditelji, lekari, hitna pomoć, osiguranje...,
- PTT troškovi, kancelarijski materijal,
- troškovi marketinga i propagande,
- troškovi agencija (za troškove i smeštaj, za propagandu),
- troškovi obezbeđenja,
- izrada pehara, medalja, statua,
- takse za sudije,
- troškovi ozvučenja, svetlosni efekti, video-bim,
- organizovanje svečanih večera za funkcionere međunarodne federacije i predsednike nacionalnih federacija,
- pokloni za funkcionere,
- nepredviđeni troškovi.

Ovo su samo neki uobičajeni troškovi jer obično ima mnogo više stavki od nabrojanih, ali to zavisi od vrste sporta i od tradicije organizovanja sportskog događaja. Prihodi se obično dele na direktne i indirektne. Direktne prihode čine:

- prodaja ulaznica,
- ugostiteljske usluge,
- suveniri, majice, kape, značke, amblemi,
- garderoba sa logom takmičara,
- druge usluge.

Indirektne prihode čine:

- sredstva iz budžeta nadležnih državnih institucija (Ministarstvo omladine i sporta, gradski sekretarijat za sport, lokalna samouprava),
- sredstva od sponzorstva i fandrejzinga,
- sredstva od donacija,
- iznajmljivanje prostora za reklame u gradu i u sportskom objektu, sekundaža na TV,
- organizovanje igara na sreću (tombola, kladionice).

Kao što se vidi, najveći su indirektni prihodi i oni donose najviše sredstava. Mogu se uplaćivati unapred, u toku sportskog događaja, ali i nakon završetka. Obavezno je potpisivanje ugovora između organizatora i sponzora. Direktni prihodi po pravilu nisu veliki, osim ulaznica na velikim sportskim manifestacijama, ali ponekad predstavljaju značajnu stavku. Organizatori moraju u potpunosti da sagledaju sve mogućnosti i potencijal ostvarenja prihoda i taj deo se radi u procesu planiranja u fazi izvodljivosti, odnosno izrade studije izvodljivosti. Ako se u ovoj fazi dobro procene potencijali sportske manifestacije i kvalitetno isplaniraju prihodi, onda neće biti problema da se izradi realna finansijska konstrukcija, odnosno budžet, koji u tom slučaju ima velike šanse da ispuni postavljene ciljeve, tj. postigne finansijsku dobit. Budžetiranje je neophodan uslov za organizaciju sportskog događaja, ali kritičan faktor uspeha su ljudi.

4.6. Menadžment funkcije sportskih događaja

Menadžeri sportskih događaja su postajali mnogo ranije nego od kada su se pojavile prve zvanične kvalifikacije. Zato se postavlja sledeće pitanje: Da li je uopšte potrebna neka kvalifikacija koja koristi znanja iz drugih različitih naučnih disciplina? Menadžeri događaja potiču iz različitih, nezvaničnih područja menadžmenta - društvenih sfera kao što su: računovodstvo, marketing, finansije, zakonodavstvo, ljudski resursi i dr. (Masterman, G., 2008., str.36).

Planiranje je prva, najvažnija i odlučujuća funkcija menadžmenta u sportu kojom u stvari sve počinje. Najvažnija je zato što se prilikom procesa planiranja utvrđuju ciljevi koji se postižu organizovanjem sportskog događaja i procenjuju objektivne mogućnosti za njegovo održavanje. Odlučujuća je zato što se na kraju procesa planiranja odlučuje da li će se sportski događaj uopšte održati ili će se odustati od kandidature, ali i da li će kandidatura, ako se ipak podnese, biti prihvaćena ili će biti odbijena. Ona predstavlja sam začetak nečeg što će u narednom određenom vremenskom periodu zaokupiti pažnju kako menadžmenta sportske organizacije ili drugog subjekta koji organizuje sportski događaj, tako i svih učesnika (sportisti, sportski stručnjaci), a kasnije i drugih: mediji, navijači, javnost, itd.

Planiranju prethodi predviđanje. Predviđanjem u sportu smanjujemo neizvesnost i rizike, neizvesnu budućnost dovodimo do relativne izvesnosti, a nepoznato do relativno poznatog. Osnovni problem planiranja nije u tome šta bi trebalo raditi u budućnosti, nego šta bi trebalo uraditi danas da bi se obezbedilo da se željene stvari dese u uslovima neizvesne budućnosti. Dakle, planiranje se oslanja na predviđanje, smešteno je u sadašnjost, iako je to proces o viziji budućnosti. Faze procesa predviđanja korespondiraju sa elementima predviđanja. Pregled, odnosno analiza okruženja sporta i sportskih organizacija, kao i sadašnji trendovi – tendencije sporta čine tehničku fazu, predviđanje budućih trendova je kreativna faza dok su rezultati predviđanja – pretpostavke, koje se koriste u odlučivanju i razvoju funkcija menadžmenta – implementaciona faza procesa predviđanja.

Kvalitetno predviđanje, planiranje i organizovanje predstavljaju osnovne predu-slove za uspešnost sportskog događaja. Najpre se donosi odluka o organizaciji nekog sportskog događaja ili manifestacije. Organizator potencijalnog sportskog događaja ili manifestacije mora da utvrdi ciljeve i motive i da obrazloži benefite i koristi od realizacije sportske manifestacije. Za organizaciju sportskog događaja ili manifestacije treba obezbediti dozvolu od ovlašćene sportske institucije, kao što su: opština i sportski savezi na nivou opštine, grada, regiona, države, međunarodne sportske federacije, olimpijski komitet i ministarstvo u čijem resoru je sport. Kada se dobije dozvola od ovlašćene sportske asocijacije za organizovanje sportskog događaja ili manifestacije formira se Organizacioni odbor manifestacije. Organizacioni odbor ima predstavnike institucija koje učestvuju u organizaciji sportskog događaja (direktno ili kao podrška sportskom događaju). Za organizaciju sportskog događaja formira se i izvršni odbor, koga čine ljudi koji aktivno i stalno učestvuju u realizaciji ukupnih sportskih aktivnosti sa ciljem da sve prođe na najbolji mogući način. Kada se formiraju pomenuti organi sportske manifestacije počinje se sa izradom strategijskih i operativnih planova. Nakon što se ustanovi budžet manifestacije (prihodi i rashodi) i utvrde izvori finansiranja, pristupa se izradi finansijskog plana. Planske aktivnosti se mogu efikasno odvijati samo ako se obezbedi adekvatan proces komunikacije, dobra koordinacija, i na kraju ako su rukovodeće veštine menadžera u sportu na potrebnom nivou.

Ljudi koji su uključeni u planiranje, organizovanje i realizaciju sportskog događaja veoma su važan faktor njegove uspešnosti.

Za organizaciju sportskog događaja pravi se organizaciona šema kojom se utvrđuje ukupna struktura organizacije službi i sektora i njihove nadležnosti i kompetencije u postupku upravljanja i donošenja odluka.

Primarni zadatak rukovodećih ljudi projekta za organizaciju sportske manifestacije je obezbeđenje kvalitetne komunikacije između svih nivoa organizacije i dobro koordiniranje aktivnosti oko organizovanja i realizacije sportske manifestacije.

Menadžeri sportskog događaja su koordinatori, odnosno rukovodioci koje imenuje izvršni odbor da bi organizovali i kontrolisali rad komisija i sektora, da bi ih povezivali i pratili njihove aktivnosti, kao i utvrđivali njihovu odgovornost, određivali rokove za izvršenje, ali i vršili analizu izveštaja o radu komisija i njihovih rukovodilaca. Pored menadžera, angažuje se i osoblje za razne vrste poslova tokom organizacije sportskog događaja. Pored osoblja, angažuju se razne agencije specijalizovane za pojedine delatnosti: marketing, obezbeđenje, doček gostiju, protokol, reklamu, itd. Najvažnije je određivanje menadžera koji organizuju mnogobrojne i različite delove procesa realizacije sportskog događaja.

Izvršni odbor predlaže organizacionom odboru sledeće vrste menadžera čiji broj može biti veći ili manji, što zavisi od značaja takmičenja i obima predviđenih poslova i zadataka:

- glavni menadžer događaja,
- operativni menadžer,
- menadžer takmičenja,
- menadžer u sportskim objektima,
- menadžer za promociju takmičenja,
- menadžer za obezbeđenje,
- menadžer za akreditacije,
- menadžer za marketing,
- menadžer za komunikacije,
- menadžer za informacione tehnologije i internet,
- menadžer za medije i TV prenose,
- menadžer za pružanje usluga učesnicima,
- menadžer za administraciju,
- menadžer za finansije.

Imenovanje odgovarajućih profesionalnih menadžera, osoblja takmičenja i agencija koje su specijalizovane za poslove obezbeđenja, marketinga, transporta, smeštaja i drugo, praktikuje se kada se organizuju velika međunarodna takmičenja, a ređe kada se organizuju velika domaća takmičenja, dok za organizaciju manjih domaćih takmičenja (turniri, revije, seoska, školska, itd) to nije potrebno, s obzirom da ona zahtevaju mnogo manji oblik aktivnosti, a i izbegavaju se veliki troškovi.

U svim fazama i etapama u realizaciji sportskog događaja vrši se kontrola. Ona počinje od faze planiranja i pripreme preko organizovanja i izvršenja poslova i zadataka, kontrole troškova pa sve do zatvaranja sportske manifestacije. U celokupnoj organizaciji sportske manifestacije kontrola se vrši sa ciljem da se uoče odstupanja od utvrđenih planova i da menadžment pravovremeno reaguje i napravi neophodnu korekciju.

Efektivni sistem kontrole ima odgovarajuće karakteristike (Tomić, M. 2007, 259):

- kontrola na svim nivoima poslovanja,
- prihvatanje onih koji sprovode donesene odluke,
- fleksibilnost,
- preciznost,
- pravovremenost,
- efikasnost troškova,
- uzajamno razumevanje, razumljivost,
- ravnoteža između objektivnosti i subjektivnosti,
- koordinacija planiranja, organizovanja i upravljanje.

5. MARKETING MENADŽMENT DOGAĐAJA

Kada su u pitanju profitni marketari, marketing se definiše kao razmena neke vrednosti za nešto što je vama potrebno, stoga marketing predstavlja proces razmene roba i usluga za neku vrednost. Neprofitne organizacije drugačije gledaju na marketing proces koji uobičen da produkuje razmenu vrednosti na dobrovoljnoj osnovi i to između organizacije koja je neprofitna i njenog ciljnog tržišta. Marketing događaja ima primenu na sve programe neprofitnog karaktera. Neprofitne organizacije posmatraju marketing proces iz drugačijeg ugla. Vrednost predstavlja ključnu reč, a „razmena” se koristi da se opiše prikupljanje fondova i honorara za usluge, a obično nije raspoloživa u svetu profita. „Neto” vrednost je usluga koju neprofitna institucija pruža zajednici. Marketing obuhvata najkreativnije mišljenje i rad koji može biti izvršen od strane profesionalnog osoblja i volontera neprofitne agencije.

Definisanje marketinga u sebi sadrži spisak zadataka koji se moraju izvršiti kako bi organizacija donela inteligentne odluke o uspešnoj marketinškoj strategiji i nosiocu. Nosioци su segmentiranje, targetiranje i pozicioniranje, koji su opsluženi pomoću istraživanja i studije tržišta. U slučaju sportskog događaja pokretač predstavlja program prikupljanja fondova pomoću specijalnog događaja. Jedan od razloga, prema Vendrofu, zašto su specijalni događaji popularni za mnoge agencije leži u tome što im svaki pruža dobar primer za nove donatore. Za svaki specijalni događaj, prema Wendroffu, skupljanje istraživanja znači deljenje spiska na podspiskove koji će biti korišćeni da se usmere na specifične izborne jedinice.

Jedan od razloga, prema Vendrof, zašto su specijalni događaji popularni za mnoge agencije leži u tome što im svaki pruža dobar primer za nove donatore. Za svaki specijalni događaj, prema Vendrof, skupljanje istraživanja znači deljenje spiska na podspiskove koji će biti korišćeni da se usmere na specifične izborne jedinice. Pozicioniranje se primarno povezuje sa marketingom neprofitnih programa ili, preciznije, gde programi koštaju u odnosu na druge. On se posebno odnosi na specijalne događaje u smislu da događaji za prikupljanje fondova treba da budu održani u vreme kada postoji najmanja konkurencija. Tradicionalni primer marketing pozicioniranja odnosi se na vrstu događaja koji agencija planira da proizvede. On se često ogleda kroz marketing niše, u slučaju malih organizacija.

Proučavajući odnos sporta, marketinga i psihologije u komunikaciji R. Kal (R. Kahle) i K. Rili (C. Riley) smatraju da sportski marketing (ili marketing u sportu), obuhvata tri različite sfere delovanja (Kahle R. Riley C. 2004. str. 309):

- marketing posmatra sport kao industriju zabave (stalna težnja za stvaranjem što šireg sportskog auditorijuma i povećanjem stepena zainteresovanosti ljudi za sport),
- marketing u sportu ima za cilj da poveća učešće građana u sportskim aktivnostima (motivacija ljudi da se bave sportom, rekreiranju, volontiraju ili sportski angažuju na različite načine),
- marketing ima za cilj da kroz povezivanje sa sportom, promoviše i prodaje proizvode koji nemaju nikakve veze sa sportom.

Povezanost ljudi sa sportom, sportskim idolima ili timovima je fascinantna. Mnogi zaljubljenici u sport doživljavaju duboku emocionalnu bliskost i čak ličnu identifikaciju sa timovima za koje navijaju, i sa sportistima kojima se dive. Uticaj sporta na ljude je toliko očigledan da je potpuno jasno zašto sport zauzima centralno mesto u industriji sponzorstva i zašto sve velike kompanije promovisu svoje proizvode baš preko sporta. Zadatak marketinških zastupnika, tj. radnog tela i koordinatora organizatora sportske manifestacije koji su zaduženi za marketing (komisija za marketing i menadžer za marketing) jeste da potencijalnom komercijalnom partneru, odnosno privrednom subjektu, svojom pažljivo pripremljenom ponudom predstavi buduću sportsku manifestaciju sa svim karakteristikama koje bi bile interesantne preduzeću za reklamiranje firme, proizvoda ili usluga, ili za prodaju njegovih proizvoda. Karakteristike koje u svojoj ponudi komisija za marketing ili menadžer za marketing predstavljaju potencijalnom komercijalnom partneru, najčešće su sledeće (Peleveć, B. 2011, str.174).

- Broj učesnika sportskog događaja je veoma bitan jer govori o značaju, obimu i veličini takmičenja. Ukoliko je reč o evropskom ili svetskom prvenstvu, što podrazumeva veliki broj zemalja učesnica, onda je to primamljivo za privredni subjekt, jer je prvenstvo od prvorazrednog značaja.
- Posećenost takmičenja - broj gledalaca je takođe bitna karakteristika za potencijalnog partnera, jer su gledaoci zapravo njegovi potrošači, odnosno konzumenti.
- Medijska pažnja, naročito praćenost događaja putem elektronskih medija je od izuzetne važnosti za privredni subjekt, i marketinški zastupnici organizatora mu moraju prezentovati ugovore sa medijskim kućama o praćenju takmičenja.
- Kvalitet takmičara (ekipa) je značajan faktor za kupca sportskog proizvoda, tj. takmičenja, jer je ulaganje u takmičenje gde nastupaju zvezde svetskog glasa (pojedinci ili ekipe) uvek privlačno za potencijalnog komercijalnog partnera.

Nakon dobijanja ponude od marketinških zastupnika organizatora sa navedenim karakteristikama takmičenja, privredni subjekat donosi odluku na osnovu sledećih elemenata ličnog interesa (Peleveć, B. 2011, str.174):

- publicitet u javnosti koji će ga približiti kupcima ili korisnicima usluga,
- povećana prodaja sopstvenih proizvoda ili usluga,
- reklamiranje i prodaja svojih proizvoda putem štandova na samom takmičenju, u sportskom objektu,
- ostvarivanje prednosti nad konkurentima,
- ostvarivanje ekskluzivnosti putem stalnog naglašavanja imena firme na takmičenju od strane spikera, na semaforu, video-bimu, na TV prenosu ili snimku, u štampanim medijima i dr.

Identifikacija se odnosi na ime specijalnog događaja koje mora biti određeno u prvom planu svih aktivnosti koje su povezane sa ovim određenim projektom. Ona uključuje adresu agencije, identifikovanje logoa, broja telefona i faksa, e-mail adrese i

ime veb sajta. Izveštaj o misiji objašnjava šta organizacija čini i kako to izvršava. Izveštaj objašnjava efekat ovih akcija i programa koji oni imaju na izbornu jedinicu i zajednicu. Programi agencije i usluge koji se pružaju za zajednicu moraju biti identifikovani sa nazivom agencije i logoom. Agencija koja ima više od dva ili tri programa treba da koristi grafičke ilustracije, tako da se ciljna izborna jedinica može povezati konkretno sa organizacijom. Komunikacija saopštava nameru odabranom segmentu. Trening se odnosi na trening volontera kao marketara, imajući u vidu da oni dolaze iz velikog broja različitih oblasti. Kada se radi o odnosima sa javnošću, svaki specijalni događaj generiše posebne materijale. Marketing je glagol, a on označava akciju. Akcija je stratejski marketing plan stavljen u igru pomoću taktika koje sprovode ljudi.

Da bi bilo kolji događaj doneo bolje rezultate i da bi bio sistematski pozicioniran na precizno odabranom ciljnom tržištu mora da postoji dobro uspostavljen sistem marketinškog planiranja koji, po pravilu, obuhvata kontinuiranu progresiju koja prolazi kroz više faza. Sam proces marketinškog planiranja sportskog događaja obuhvata organizacione ciljeve, unutrašnju i spoljnu analizu, marketinške ciljeve, marketinško odabiranje, marketinšku strategiju i organizovanje i promene (Masterman, G. 2008., str. 191-192).

6. PROBLEMI UPRAVLJANJA SPORTSKIM DOGAĐAJIMA

U poslovnom svetu se dešavaju krupne promene. Jedna od najubedljivijih promena je nova arhitektura preduzeća. Nova preduzeća se karakterišu partnerstvom, mrežama, zajedničkim resursima i zajedničkim ciljevima među mnogim učesnicima. Mnoge stare kompanije se transformišu kako bi postale fokusiranije i kooperativne. Mi se danas sve više nalazimo u interkonektovanom svetu. Koncepti, kao što su federalne organizacije i mrežne organizacije, korišćeni su da se opišu ovi novi modeli organizovanja. Organizacione mreže predstavljaju bitne organizacije čije su granice zamagljene u svakodnevnom operacijama. U idealnom obliku, mrežne organizacije integrišu entitete koji se odnose na druge kompanije kako bi se izvršile funkcije dizajna, nabavke, proizvodnje, marketinga i distribucije na osnovu ugovora i odnosa. Mrežne organizacije su tako oblikovane kako bi im se povećala fleksibilnost i adaptibilnost u odnosu na okruženje u kome se dešavaju krupne i brze promene.

Stratejske i funkcionalne alijanse, kao i druge forme, koje su oslobođene granica, nastavljaju da rastu u njihovom broju i obimu. Presudno za mrežne organizacije jeste međusobna razmena jedinstvenih i istovremeno vrednih informacija. Prilikom analiziranja resursa, A. Kaj (A. Kay) je identifikovao resurse kompanije, koji omogućavaju razvoj strategije. To su sledeći resursi: arhitektura, reputacija i inovativna sposobnost. Mrežu odnosa i kontakata u internom i eksternom okruženju predstavlja pomenuta arhitektura. Ovi odnosi pružaju sposobnost da se stvore znanja i rutine, odgovori na promene na tržištu i da se razmene informacije unutar i izvan organizacije.

Organizacije koje su uključene u mrežu nekog sportskog događaja, svoju vrednost zasni-vaju na njihovom „mrežnom identitetu“ koji je, ustvari, kombinacija ključnih kompetencija, ostalih veza u mreži i sposobnosti da se steknu specifična znanja za mrežu. Ta znanja povećavaju operativnu efikasnost mreže.

Kada se ovi faktori posmatraju integralno, oni daju firmi percipiranu atraktivnost kao mrežnom partneru i čine mrežni identitet. Ovde se može govoriti o kolaborativnoj prednosti. Učesnik u strategijskoj alijansi unosi vrednost u partnerstvo zajedno sa svojom jedinstvenom sposobnošću da funkcioniše kao uspešan element alijanse. Za analizu javnih događaja potreban je mrežni identitet.

Javni događaj je svaki zabavni događaj koji se organizuje pred živom publikom. Javni događaji se često posmatraju kao jedinstvene mrežne strukture kojima se može uspešno ilustrovati nekoliko koncepata mrežne teorije. S. Erikson (Erickson) i M. Kušner (M. Kushner) najpre ističu slučajeve mreža u proizvodnim situacijama, kao i to da se mreže javnih događaja uveliko od njih razlikuju.

Na javne događaje se može gledati kao na ovaploćenje virtuelnih i zamišlenih preduzeća, što se može oceniti kao olakšica za veliki broj mrežnih koncepata. Virtuelne organizacije su viđene kao najbolje sredstvo za dovodenje kompetencija u samu organizaciju na ugovornoj, a ne na vlasničkoj osnovi. Svako u imaginarnoj organizaciji troši određeno vreme da utiče na druge i da dozvoli da drugi utiču na njega. Značajnu veštinu predstavlja sposobnost da se uspostavi i održi mreža odnosa, koja se upravo tiče relacione resurse pojedinih organizacija učesnika. Poverenje u kompetencije drugih je suštinsko. Veliki broj pojedinaca je u službi menadžera imaginarnih organizacija i oni predstavljaju svojevrzne spajdere (paukove). Održavanje kompetencija predstavlja drugu centralnu dužnost menadžera u imaginarnim organizacijama. Kooperacija i međusobno poverenje predstavljaju ključne reči u imaginarnoj organizaciji. Uspešne nove kompanije pokazuju novi izvršni fokus: formulisanje privlačne misije za biznis, pre nego razvijanje i praćenje strategije; fokusiranje na upravljanje procesima, pre nego na uspostavljanje formalnih struktura; razvijanje kompetencije i perspektive personala, pre nego na kontrolisanje njihovog rada.

Ilustracija br.35: Mikro mreža: vlasnik objekta i promoter



Što se tiče uloge menadžera u imaginarnim organizacijama, ona se ogleda kroz funkcije arhitekta, direktora motivatora i kreatora očekivanja. Menadžment imaginarne organizacije mora kreirati i razviti vlastitu arhitekturu. U karakterističnim poslovnim mrežama pretpostavlja se da menadžment:

- ima pristup velikim i funkcionalnim mrežama;
- uživa radeći sa drugima;
- uvećava vrednost kod kreiranja i ispunjavanja očekivanja u različitim delovima organizacije i njene mreže.

Sve u svemu, kompetencije arhitekta u imaginarnim organizacijama su delimično stvar znanja i iskustva koje je stvoreno kako unutar nje, tako i izvan nje. Kompetencije direktora motivatora se delimično odnose na znanje i iskustvo u poslovnoj administraciji i menadžmentu. On mora biti sposoban da utiče na druge i da dobije njihovu podršku, kao i da priprema program rada pravih problema. Ono što je od presudnog značaja jeste volja da se služe drugi, pozitivan stav prema njima, kao i da poseduje veštine u radu sa manje činjenica i više osećanja. Odnosi unutar imaginarne organizacije, i oni sa njenim poslovnim okruženjem, predstavljaju fokus funkcije kreiranja očekivanja. Svi učesnici moraju prepoznati šta treba da očekuju. Kada je imaginarna organizacija uspostavljena, kreiranje očekivanja je osnovna funkcija samog osnivača. Kreatori očekivanja poseduju kompetencije koje uključuju znanje iz različitih područja, i sposobnost za uspostavljanje mreža. Oni moraju biti sposobni da pomognu zaposlenima i drugima da razumeju i koriste sistem. Dominantan stil menadžmenta neće biti niti liderstvo ni menadžment u užem smislu, već takozvano servant liderstvo i liderstvo onih koji učestvuju u mreži. Kasnije se ova dva koncepta fokusiraju na sposobnost da se nauči iz promene, da se inovira, da se vrši kontrola i da se razvija, kao i da razvija druge. U svojoj studiji Erikson i Kušner postavljaju pitanje kako uslužne organizacije i uslužne mreže mogu stati u područje istraživanja mrežnih organizacija. Oni pokušavaju da istraže implikacije teorije mreže kada se ona primenjuje na uslužne organizacije.

Sportski događaji predstavljaju podsistem mreže javnih događaja. Javni događaji predstavljaju sve zabavne i umetničke događaje koji se izvode pred gledaocima. Kada se radi o javnim događajima, autori ih upoređuju sa virtuelnim korporacijama, odnosno alijansama koje nastaju u toku nekoliko dana povodom nekog slučaja i koji uključuju međusobno povezane partnere.

Ilustracija br. 36: Mreža javnog događaja



Mreža javnog događaja je interesantna iz dva razloga. Prvo, ona razjašnjava teoriju mreže time što ilustruje i opširno ističe nekoliko osnovnih koncepata. Drugo, ona širi teoriju mreže na uslužne organizacije. Mreže, kao interorganizacione forme, zahtevaju niz kompleksnih veština i sposobnosti menadžmenta. Uključuju izgradnju odnosa, pronalaženje „pravih” partnera sa kompatibilnim vrednostima i ciljevima i omogućavaju partnerskim organizacijama sa adekvatnom ravnotežom slobodu i kontrolu. Prema T. Bonu (T. Buono), moraju da:

- deluju kao brokeri, obezbeđujući zaključivanje odnosa sa drugim firmama;
- prepoznaju njihovu nezavisnost i da budu voljni da šire informaciju i sarađuju sa svojim partnerima;
- kastomiziraju proizvod ili uslugu na kontinuiranoj osnovi, kako bi se održala njihova pozicija u mreži;
- investiraju u razvoj sposobnosti vezanih za odnose između firmi, ljudske resurse i poverenje na nivou pojedinca, tima, firme i mreže;
- da budu sposobni da uspešno konkuriše protiv drugih mrežnih organizacija.

Ono što je osnovno za mrežne organizacije jeste da firme koje u njoj učestvuju idu izvan sfere vlastite kontrole i sklapaju savez sa parterima kako bi stekli neki vid kontrole nad svojim okruženjem. Na takav način firma uspeva da kontroliše ranije nekontrolisane faktore. U nameri da pridobije neke atraktivne resurse ili sposobnosti od partnera, firma mora ponuditi nešto vredno u zamenu za to. Teorija mreže ima oslonac na ideje o ključnim kompetencijama. Firma mora da se specijalizuje za ono što može dobro da radi i mora da pridobije neophodne faktore izvan organizacije, koji se ogledaju u raznim ali komplementarnim ključnim kompetencijama. Same kompetencije

se odnose na humane karakteristike koje su povezane sa uspešnom performansom, a koje se odnose na način delovanja, ponašanja i razmišljanja. Kompetencije mogu biti:

1. Kompetencije kao rutine u ponašanju - koje se nalaze više „na površini”, a koje uključuju karakteristike kao što su učtivost i blagonaklonost;
2. Tehničke kompetencije - odnose se na neophodan niz znanja i veština za izvršenje određenog zadatka ili posla;
3. Personalne karakteristike - predstavljaju mešavinu motivacija, osobina i utiska o tome kako čovek vidi sam sebe. Motivacije predstavljaju snage koje pokreću ljude da deluju na određeni način - pokreću, usmeravaju i selektuju akciju. Osobine se odnose na više ili manje konzistentne reakcije na situacije ili informacije. Utisak o samom sebi odnosi se na sopstvene lične vrednosti i vlastiti imidž odn. način kako osoba percipira sebe i druge.

Kada su u pitanju same usluge, sve tri istaknute kompetencije postoje i u određenom obimu su značajne za svaku vrstu usluga. Goleman je istakao ključne personalne sposobnosti koje su zaslužne za najbolje performanse. One se odnose na čisto tehničke veštine, kognitivne sposobnosti koje se ogledaju kroz moć rasuđivanja, i kompetencije kojima se demonstrira emocionalna inteligencija koja se ogleda kroz sposobnost da se uspešno radi sa drugima i kroz uspešno vođenje promena.

Goleman je takođe izračunao ratio tehničkih veština, koeficijent inteligencije i koeficijent emocionalne inteligencije u pogledu savršene performanse, gde je uočio da je emocionalna inteligencija dvostruko značajnija u odnosu na druge dve kompetencije. Pored toga, ova analiza je pokazala da se značaj emocionalne inteligencije povećava kada se ide ka najvišim nivoima kompanije. Kada se radi o razlikama u profilima direktora, 90% je pripisano faktorima koji se odnose na emocionalnu inteligenciju, u odnosu na kognitivne sposobnosti.

Organizacije imaju izbor u vezi sa tim kako da posmatraju svoje uslužne odnose. Neke organizacije vide usluge kao neophodnog zlotvora, dok druge posmatraju uslužne odnose kao magnet koji zadržava potrošače koji se vraćaju. Prema M. Barlou (M. Barlow) i H. Maulu (H. Maule), neki vide usluge kao emocionalni rad, dok ih drugi posmatraju kroz prizmu emocionalne kompetencije. Kada se radi o emocionalnom radu, on se odnosi na: sposobnost osoblja da proizvede emocionalnu reakciju kod potrošača, korišćenje interakcija pomoću verbalnih ili neverbalnih znakova, zahtevanje od osoblja da pokažu niz emocija koje se razlikuju od emocija koje osećaju. Kada se radi o emocionalnim kompetencijama, one se odnose na:

- poznavanje sopstvenih emocija,
- upravljanje emocijama,
- lično motivisanje,
- prepoznavanje emocija kod drugih, i
- upravljanje odnosima.

Goleman ističe pet ključnih komponenti emocionalne inteligencije. One se odnose na:

1. Samosvesnost - sposobnost prepoznavanja i shvatanja sopstvenog raspoloženja, emocija i pokretača, kao i njihovo dejstvo na druge ljude. Oznake koje karakterišu emocionalnu inteligenciju su: samopouzdanje i realistična samoprocena.
2. Samoregulacija - sposobnost da se kontrolišu ili preusmeravaju remetilački impulsi i raspoloženja, i sposobnost da se razmisli pre delovanja. Osnovne oznake su: poverljivost i integritet, i otvorenost za promene.
3. Motivacija - posedovanje strasti za poslom u cilju postizanja određenog statusa i zarade što više novca, energičnosti i istrajnosti u ispunjenju ciljeva. Karakteristike su: snažan pokretač ostvarenja, optimizam, čak i u slučaju neuspeha, i privrženost organizaciji.
4. Empatija - sposobnost da se razume emocionalni sklop drugih ljudi, odnosno veština u tretiranju ljudi na osnovu njihovih emocionalnih reakcija. Ekspertiza u izgradnji i zadržavanju talenata, međukulturalna osetljivost i usluga za klijente i potrošače.
5. Socijalna veština - veština upravljanja odnosima i izgradnja mreža, odnosno sposobnost da se pronađe zajednička osnova i izgradi uzajamna veza. Ključ za njihovo postojanje se ogleda kroz uspešnost vođenja promena, ubedljivost i stručnost u izgradnji i vođenju timova.

Do sada je prevladavalo mišljenje da je emocionalna inteligencija urođena. Goleman, međutim, ističe da se emocionalna inteligencija može naučiti. Proces je veoma težak jer zahteva vreme i, pre svega, predanost. Koristi koje nastaju od dobro razvijene emocionalne inteligencije, kako za pojedinca, tako i za organizaciju, vredne su takvog napora.

7. ULOGA I ZNAČAJ SPORTSKIH USLUGA ZA POTROŠAČE

Fundamentalna namera savremenog biznisa se ogleda u „stvaranju potrošača”. Mnogi smatraju da je potrebno ponuditi takve proizvode ili usluge koji će stvoriti potrošača. Međutim, sami proizvodi ili usluge neće kreirati potrošača. Lojalni odnosi sa potrošačima zahtevaju gajenje ličnih veza i uopšte se ne događaju slučajno. Kreiranje potrošača se može dogoditi na emocionalnom ili humanom nivou u svako vreme i na svakom mestu. Usluge danas mogu biti ponuđene preko uslužnih susreta ili preko odnosa. Uslužni susreti predstavljaju relativno kratkoročne razmene ali su uslužni odnosi potpuno drugačiji. Oni predstavljaju dugoročne odnose između provajdera usluga i njegovog potrošača uz postojanje obostrane koristi. Kada se radi o vrsti odnosa, oni mogu biti: socijalni, odnosi sa kompanijom ili markom, i virtuelni odnosi. Organizacije koriste pre uslužne susrete, koliko je god moguće, zato što su oni jeftiniji za isporuku, mogu biti standardizovani i ne zavise od osoblja koje se obučava za dugoročne odnose sa potrošačima. Međutim, izazov za savremeni biznis je upravo stvaranje osećaja kada je u pitanju uslužni susret kao da se radi o uslužnom odnosu.

Uslužni susreti označavaju mesto i vreme kada organizator sportskog događaja, kao davalac usluge, može da demonstrira potencijalnom potrošaču pozitivne attribute svoje usluge. Uslužni susret se definiše kao epizoda u okviru koje potrošači dolaze u kontakt sa nekim aspektom kompanije i u toku tog kontakta ona ima mogućnost da stvori utisak kod potrošača. Oni predstavljaju pravu priliku koja se mora iskoristiti, inače može doći do dezertiranja potrošača. Stoga upravljanje ovim uslužnim susretima predstavlja istovremeno i upravljanje potrošačkom percepcijom usluge. Međutim, greške su uvek moguće, a ispravljanje i obrazlaganje grešaka je moguće samo uz postojanje aktivnog kontakta sa potrošačem, mada je ono složenije i manje efikasno.

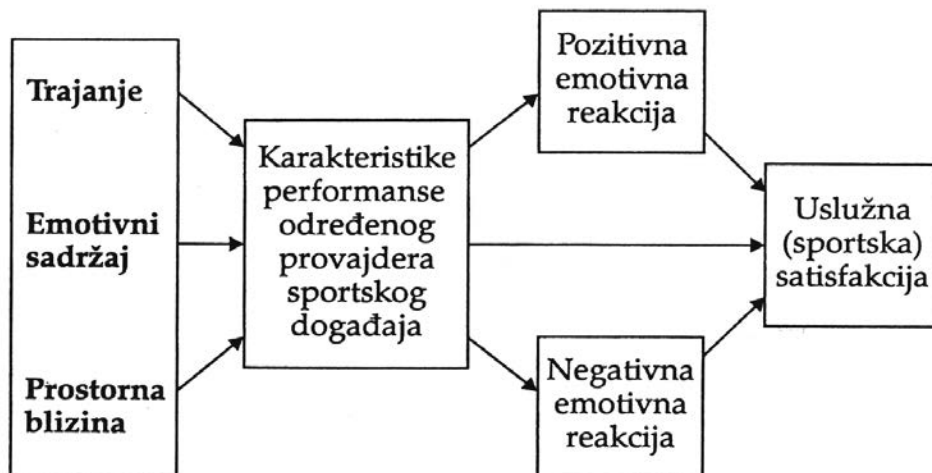
Od svih vrsta uslužnih susreta interpersonalni kontakt, naročito face-to-face, ima najveći uticaj na sam kvalitet usluge. Izvestan broj faktora igra veoma značajnu ulogu u definisanju prirode same interakcije i krajnjeg rezultata interakcije. Pre svih, to su: (1) ciljevi, (2) očekivanja, (3) interpersonalne sposobnosti, (4) stavovi, (5) karakter ličnosti, (6) razumevanje, (7) pravila, (8) znanje i (9) percipirani status.

Kada su u pitanju provajderi usluga, izučavanja uspešnih interpersonalnih znanja i postojanja dobre informisanosti, pružaju mogućnost za veći stepen kontrole i za stvaranje većeg stepena verovatnoće da će se ostvariti dobar rezultat. Priroda i stepen angažovanosti potrošača značajno utiču na karakter i prirodu uslužnog susreta. Međutim, stvaranje i razvijanje dobrih odnosa sa potrošačima nije uvek lak i jednostavan posao. Takođe se ističu važne, do sada zanemarene dimenzije uslužnog susreta, u slučaju da se potrošači nađu sa davaocem usluga u interakciji:

- period trajanja,
- pozitivni ili emocionalni sadržaj, i
- prostorna blizina davoca organizatora i gledalaca.

Dimenzije uslužnog susreta utiču značajno na uobličavanje performanse provajdera usluge (organizatora sportskog događaja) i izgradnje veza između performanse provajdera usluge, afektivne reakcije i satisfakcije potrošača. Urađena studija pokazuje da dimenzije uslužnog susreta utiču na performansu davaoca usluge i na uslužne rezultate. Ljudi koji isporučuju uslugu igraju izvesne specijalne uloge u okviru graničnog sloja organizacije i zaslužuju njenu posebnu pažnju. Personal na prvoj liniji usluživanja, predstavlja presudan izvor informacija o potrošačima. Prema Bitneru, postoje dva ključna načina da se iskoristi znanje dobijeno od strane personala za kontakt, ka unapređenju kvaliteta usluge:

- znanje mogu koristiti sami zaposleni u prvoj liniji usluživanja, kako bi unapredili svoju interakciju sa potrošačima;
- znanje može da koristi firma, odnosno menadžment firme, u cilju postizanja kvaliteta usluge.



Uslužna istraživanja su uglavnom fokusirana na uslužne susrete koji relativno kratko traju, kao što su putničke agencije, bankarstvo, osiguranje, restorani brze hrane i komunalne usluge. U ovim tipovima uslužnih susreta, potrošač troši samo kratak period vremena u okviru uslužnog objekta. U ovim slučajevima, uslužni kvalitet se podešava da bude primarno percipiran od strane potrošača na osnovu neopipljivih faktora kao što su pouzdanost, osetljivost, sigurnost i empatija, a manje na osnovu opipljivih aspekata kao što je fizički objekat provajdera usluga. Na primer, korisnici usluga hemijskog čišćenja verovatno stavljaju veći akcenat na vreme izvršenja usluge i učtivost osoblja (sigurnost) nego na estetiku objekta hemijskog čišćenja.

Uslužni kvalitet se može meriti merama koje su zasnovane na atributima. Obe metode se po prirodi razlikuju i mogu se koristiti komplementarno. Merenja zasnovana na atributima pružaju ocenu generalnog nivoa kvaliteta usluge. Međutim, uslužni susreti u krajnjem utiču na ocene usluge, ali su neki uslužni susreti drugačiji - trenuci žalosti i radosti.

Poverenje se može smatrati više stabilnom konsekvencom kvaliteta usluge, koja doprinosi dugoročnim odnosima između poslovnih partnera. Dosadašnje analize su pokazale da nije bitan samo intenzitet, već i kvalitet satisfakcije. Stabilnim potrošačima treba pružiti trajan osećaj poverenja i pouzdanosti, i naglašavati sigurnost proverenog partnerskog odnosa, te identifikovati alternativne rizike.

Ključ uspeha u izgradnji odnosa sa potrošačima nalazi se u izgradnji emocionalne kompetencije. Imajući u vidu da osoblje koje pruža usluge neminovno rasprodaje svoja osećanja kada tu uslugu pruža, rad u uslugama neki autori tretiraju kao emocionalni rad. Međutim, Barlov i Maul smatraju da je bolji pristup filozofije usluge kojoj se priznaje vrednost emocionalne kompetencije, a manje breme emocionalog rada.

8. KVALITET USLUGE I SATISFAKCIJA POTROŠAČA SPORTSKOG DOGAĐAJA

Postoje brojni pokušaji da se definiše kvalitet usluge, a sa tim je neposredno povezan koncept satisfakcije potrošača. Osnovno pitanje definisanja i merenja kvaliteta usluge odnosi se na ono što čini vrednost usluge u uslužnoj sferi. Odgovor sve više poprima informativni, zabavni i uslužni sadržaj paketa, i sa njim povezanog procesa usluživanja i uslužnih susreta. Najtemeljnija definicija kvaliteta je definisana kao „poklapanje sa specifikacijama”. Ovo podrazumeva da organizacija mora uspostaviti zahteve i specifikacije i, nakon toga, cilj kvaliteta različitih funkcija unutar organizacije, koje striktno moraju da se povinuju ovim specifikacijama. Međutim, postavlja se pitanje ko postavlja zahteve i specifikacije. Druga serija definicije kvaliteta, koja se dovodi u vezu sa kvalitetom proizvoda za upotrebe, zasniva se, primarno, na stepenu zadovoljstva potrošača. Obe definicije se mogu analizirati kroz percepciju kvaliteta koju vrše potrošači, gde se definiše potrošač i događaj, gde organizacija isporučuje usluge sa specifikacijom koja zadovoljava potrebe potrošača. Dobar potrošački percipiran kvalitet se postiže kada doživljeni kvalitet zadovoljava očekivanja potrošača, odnosno očekivan kvalitet. Perceptivni kvalitet se može razumeti kao poređenje očekivanog i doživljenog kvaliteta usluga. U slučaju da se perceptivni kvalitet poklopi sa očekivanim kvalitetom, dolazi do satisfakcije potrošača.

Proces i rezultat usluge zasnivaju se na oceni kvaliteta. Način na koji je usluga isporučena predstavlja kritičnu komponentu usluge iz ugla posmatranja potrošača, odnosno determiniše potrošačku percepciju kvaliteta usluge. Prema tome, kvalitet usluge je potrošački problem. Ukoliko je potrošač nezadovoljan uslugom, onda je usluga promašena. Dž. Kuk (J. Cook) smatra percepciju potrošača uslužnom realnošću. Ukoliko je potrošač zadovoljan doživljavanjem usluge, onda će doći do satisfakcije potrošača. Najkraće rečeno, potrošači žele da se njihova očekivanja zadovoljavaju potpuno i dosledno. Prema I. Onil (I. O'Neil) proces odlučivanja o kvalitetu je naročito značajan za godišnje događaje, kada je u pitanju ponovno privlačenje potrošača. Kada je u pitanju usluga u toku odvijanja nekog događaja, može imati dve konotacije. Veruje se da gosti događaja procenjuju uslugu na osnovu vidljivog dočeka koji oni dobijaju od samog osoblja organizacije i njenih volontera, zato što su ove razmene personalne, neposredne i značajne za ceo doživljaj.

Mnoge studije o posetiocima su vođene u okviru samih događaja, ali je malo studija koje su publikovane i koje se odnose na istraživanje kvaliteta usluge. Model identifikuje deset, a isti autori ih svode na pet kriterija pomoću kojih se meri kvalitet usluge:

- opipljivosti - izgled fizičkih objekata, opreme, personala i komunikacionih materijala;
- pouzdanost - sposobnost izvršenja obećane usluge pouzdano i precizno;
- osetljivost - spremnost da se pomogne potrošačima i da se pruži brza usluga;
- sigurnost - odnose se na kompetencije (posedovanje potrebnih veština i znanja za

izvršenje usluge), učtivost (respekt, obzir i prijateljsko osećanje osoblja), kredibilitet (poverljivost, verovanje i čestitost osoblja);

- empatija - odnosi se na pristup (pristupačnost i lakoća kontakta), komunikaciju (održavanje potrošača informisanim na jeziku koji razumeju i dobro slušanje potrošača) i razumevanje potrošača: činjenje napora da se upoznaju potrošači i njihove potrebe.

Zaključuje se da su opipljive dimenzije najznačajnije na festivalima, a to se naročito odnosi na ambijent, izvore informacija o mestu, udobnost, prijatno ponašanje, parking i interakciju sa prodavcem. Istraživači su dokazali da najveći broj fizičkih faktora na događajima, kao što su: parking, restorani i informacije, jesu oni koji ne proizvode satisfakciju, dok ambijent, fantazija, uzbuđenje, razonoda, spasavanje i socijalna angažovanost spadaju u one koji proizvode zadovoljstvo. Događaji visokog kvaliteta moraju zadovoljavati obe kategorije. Druga primenjena studija razvila je 16 izveštaja koji se odnose na kvalitet usluge. Testirani su posetioци događaja i prodavci na samom festivalu. Oni su pronašli da su prodavci u ocenjivanju kvaliteta bili nešto više negativni u odnosu na posetioce. U tom smislu je prevashodni zadatak menadžmenta događaja, kada ocenjuju kvalitet, da razmotri percepcije različitih grupa stejkholdera. Do loših događaja najčešće dolazi kada se stavlja veći akcenat na kvantitet, a ne na kvalitet, kada je na delu proizvodna, a ne tržišna orijentacija. Oni je primenio metodu posmatranja na način da se prate i procenjuju svoji potrošački orijentisani procesi. Glavne prednosti ove metode ogledaju se u:

- neposrednom simuliranju aktuelnog doživljaja potrošača,
- korišćenju višestrukih posmatrača za potpuno pokrivanje doživljaja,
- promatrači se mogu osposobiti da bolje poznaju teoriju o kvalitetu usluge i način na koji se mere ključne dimenzije i indikatori i,
- posmatrači mogu pronaći razne indikatore koje potrošači često mogu propustiti.

Gledajući najpre na karakteristike koje su specifične za mesto, a koje predstavljaju opipljivije ili proceduralne aspekte događaja, posetioци su imali pozitivne percepcije. Ove karakteristike su se odnosile na: pristup mestu, čistoću, komfor, jelo i piće, parking, sigurnost, sedenje, signale i putokaze, toalete, mogućnost preglednog posmatranja događaja i ukupnu satisfakciju mestom gde se događaj odvija. Istraživanje je jasno pokazalo da se organizatori događaja na otvorenom suočavaju sa velikim teškoćama. U tom slučaju objekti moraju biti stalno obezbeđeni, dok se privremene strukture moraju uspostaviti za vreme samog događaja. Naravno, teško je prognozirati koliko će posetilaca prisustvovati događaju i, kao posledica toga, planirati adekvatne pripreme sportskog objekta. Kada se radi o karakteristikama vezanim za osoblje koje obezbeđuje funkcionisanje sportskog događaja, one se odnose na pružanje pomoći, dobro poznavanje stvari, urednost, raspoloživost, pristupačno/prijateljsko/prijatno osoblje. Karakteristike koje se više odnose na operacije u toku događaja su satisfakcija samim aktuelnim događajem, tajmingom događaja i tajmingom konkurencije.

Kada se radi o mogućnostima za unapređenje budućih događaja, Onil ističe nekoliko potencijalnih problema koje treba razrešiti. Najpre je neophodno unaprediti ukupne doživljaje posetilaca i usluge kroz uočljivo i gostoljubivo osoblje i volontere. Osoblje treba da nosi odeću i oznake na osnovu kojih se lako mogu identifikovati, kako bi posetioci znali kome da se obrate za informaciju i pomoć. Usluge pića i jela je neophodno stalno proširivati, naročito u vremenskim špicevima. Kada je u pitanju mesto odvijanja događaja, neophodno je unaprediti sigurnost i komfor i otkloniti sve ono što može poremetiti uživanje gledaoca. Jasno je da je neophodno posvetiti više pažnje u vezi sa prostorom i komforom sedenja. Proširenje i redizajn prostora može biti dobra opcija u cilju obezbeđivanja većeg i komfornijeg prostora za sedenje. Neophodno je ponovno razmotriti slobodan pristup koji dovodi do velikih gužvi za vreme sportskog događaja. Neophodno je proveriti da li postoji još posetilaca koji su spremni da plate rezervaciju sedišta. Sve u svemu, objektivan i pouzdan način za ocenjivanje kvaliteta usluge u samom događaju su osposobljeni posmatrači posetilaca koji koriste sistemski okvir i kvantitavnim anketama ispituju posetioce. Za ostvarenje potpune prednosti, neophodno je kombinovati ocene menadžmenta i osoblja.

Međutim, dobar kvalitet i potpuna satisfakcija potrošača, u savremenom uslužnom i zabavnom biznisu, ne predstavljaju dobru osnovu za profitabilnost uslužne organizacije. Lojalnost potrošača upravo predstavlja tu ključnu osnovu na kojoj se može graditi uspeh kompanije. Lojalnost o kojoj se govori, ne odnosi se samo na eksterne već najpre na interne potrošače, preko kojih se može graditi lojalnost i privrženost eksternih potrošača. Percipirani kvalitet usluge, njena vrednost, korporativni imidž, satisfakcija i lojalnost potrošača predstavljaju značajne varijable sa višestrukim uticajem. Korporativni imidž i satisfakcija predstavljaju dva značajna puta do lojalnosti potrošača. Za veći broj uslužnih kompanija, oni jesu sredstva za zadržavanje postojećih i privlačenje potencijalnih potrošača. Rezultati istraživanja ukazuju na veliki značaj imidža i satisfakcije potrošača u procesu privlačenju novih potrošača i stvaranju distinkcije između uslužnih kompanija. Stoga je potrebno dobro shvatiti značaj imidža i kada je reč o zadržavanju potrošača.

9. UTICAJ EMOCIJA NA SATISFAKCIJU I DOŽIVLJAJ POTROŠAČA

Tradicionalno su korišćene samo kognitivne mere, kako bi se istražili percipiran kvalitet usluge i satisfakcija potrošača. Danas postoji sve veći broj sugestija da emocije mogu igrati značajniju ulogu u određivanju uslužne satisfakcije. Smatra se da satisfakcija igra značajniju ulogu u određivanju uslužne satisfakcije. Smatra se takođe da satisfakcija sadrži i afektivnu dimenziju, bez koje se ne bi mogle objasniti reakcije potrošača. Prajs i saradnici (Price et al.) su prvi istakli da postoji odsustvo istraživanja emocionalnih reakcija potrošača na usluge. Neki autori dele emocije na reaktivne i

ciljno usmerene. Ovde postoji potreba da se istraži uloga emocija na formiranje satisfakcije, naročito kada se radi o potrošnji usluga.

Kada su u pitanju usluge, potrošački percipirane emocije mogu biti jedna od mnogih varijabli koje utiču na zadovoljstvo ili nezadovoljstvo, ali ovde postoje i primeri emocija koje uveliko objašnjavaju atrakciju same usluge. Takve emocije su ciljno usmerene. Mogu se sresti kod usluga kao što su pozorišta, opere i koncerti, filmovi i druge usluge koje imaju visok emocionalni sadržaj. Usluge mogu biti sa različitim emocionalnim sadržajem. Određena vrsta usluge se istražuje, da bi se otkrile pozitivne emocije koje su vezane za satisfakciju potrošača.

Sa aspekta menadžmenta, interesantno je pitanje koji uticaj imaju emocije na ponašanje potrošača u kupovini usluge. Liljander i Strandvik pokazuju da negativne emocije, u odnosu na pozitivne, imaju snažniji uticaj na satisfakciju potrošača.

Snažna pozitivna osećanja ne objašnjavaju satisfakciju. Situacije gde potrošač ima intenzivna negativna osećanja su veoma kritične. Međutim, ova jednostavna podela emocija na pozitivne i negativne imala je nameru da se bolje shvati koji emocionalni atributi imaju najveći uticaj na ponašanje potrošača. Na nesreću, pozitivne ili negativne emocije u uslugama su neuhvatljive i često su nuđene bez nekog svesnog vođenja.

Emocionalna vrednost se odnosi na osećanja koja potrošači doživljavaju, ili predviđaju doživljavanje kada posluju sa organizacijama i njenim predstavnicima. Ova osećanja kod potrošača stvaraju želju da se vrate ponovo, ili da odu i nikad se ne vrate. Emocionalna vrednost predstavlja ekonomsku vrednost osećanja. Emocionalna vrednost ima najznačajniji uticaj kada je u pitanju zadržavanje potrošača i zaposlenih. Potrošači i zaposleni će težiti da se zadrže zbog toga što im se omogućava da dožive pozitivna, značajna i lično značajna osećanja, čak i ako organizacija ne pruža sve ono što oni žele, ili ne rešava sve njihove probleme. Kada se radi o uslugama, one obuhvataju brižljivo uvođenje kompetentne emocionalne osetljivosti.

Današnji potrošači žele i očekuju da budu pod uticajem nečega pozitivno-emocionalnog i vrednog pomena na svakom nivou njihovog komercijalnog postojanja. U budućnosti će najveći broj proizvoda ili usluga biti ponuđen pod nazivom nekog doživljaja, što podrazumeva da će i u uslužnoj ekonomiji biti potrebna emocionalna kompetencija.

Kada se radi o događajima, način na koji se upravlja njima isto je toliko značajan za potrošača kao i sam događaj. Pozitivna osećanja o uslužnim događajima mnogo više predstavljaju od jednostavnih mišljenja o uslužnim rezultatima. Mišljenje potrošača o tome kako se samim uslugama upravlja, ima veliki uticaj na urođeni osećaj potrošača za pravednost. Emocije su dobra osnova za potrošače, pošto stvaraju osnovu za dobre odluke o kupovini. Kada su događaji povezani sa pozitivnim emocijama, potrošači će, u stvari, zatražiti nastavak ili ponavljanje sličnog događaja, a kada su emocije negativne, potrošači će verovatno tražiti da bude promenjena sama situacija. Prihvaćeno je da emocije imaju ogroman uticaj na reakcije potrošača. Iako su emocije teške za upravljanje i merenje, one se moraju razmatrati kada organizacije pokušavaju da

izgrade dugoročne odnose sa potrošačima. Emocije nisu problemi koje treba rešavati, nego su osnova za formiranje odnosa. Senzitivna interpersonalna ponašanja mogu da posluže kao osnova za postojanje emocijskog prijateljstva kako kod organizacije, tako i kod uslužnih provajdera usluga koji žele da unaprede svoj odnos sa potrošačima. Ukoliko uslužni provajderi nisu svesni ili malo brinu za emocionalna stanja svojih potrošača, veoma će teško uspeti da upravljaju doživljajima potrošača. Fokusiranje na emocije očigledno predstavlja sledeći korak za uslužne organizacije koje žele da pređu u ekonomiju doživljaja. Međutim neophodno je istaći još nekoliko važnih napomena. Prvo, različite industrije izmamljuju različite emocije. Edvardson je u svom istraživanju došao do deset najvažnijih emocija: (1) ljutnja, (2) sreća, (3) frustracija, (4) sekiracija, (5) razočaranost, (6) zadovoljstvo, (7) nestrpljivost, (8) relaksacija, (9) uzbuđenje, i (10) razdraženost.

Barlov i Maul smatraju da poslovi treba da izgrade srećne, entuzijastične i zahvalne potrošače, odnosno da izazovu kod potrošača emocije koje se pamte. Drugo, sve varijable kvaliteta su emocionalne komponente. Treće, emocije su zavisne od prostornog i vremenskog trajanja zahteva. Za razliku od kratkoročnih uslužnih susreta, u dugoročnom odnosu, potrošači imaju više vremena da dožive emocionalna stanja. Četvrto, znanje potrošača utiče na emocionalna stanja. Emocije se razlikuju u zavisnosti od znanja koje potrošači donose u uslužni doživljaj.

10. IZGRADNJA I UPRAVLJANJE DOŽIVLJAJIMA

U ekonomskoj literaturi se često događaj povezivao sa uslugama. Međutim, doživljaj je posebna ekonomska ponuda koja se razlikuje od usluge, kao što se i usluge razlikuju od doživljaja. Dž. Pajn (J. Pine) i Dž. Gilmor (J. Gilmore) ističu da doživljaj predstavlja sledeći korak u evoluciji ekonomije. Kreiranje vrednosti u takvom okruženju zahteva koncentrisanje na pamtljiv doživljaj koji se odvija u vremenu. Pajn i Gilmor smatraju da je doživljaj naredni korak u evolucije ekonomije. Doživljaj predstavlja fenomen koji nastaje, javlja se kao proizvod participacije većeg broja aktivnosti u nizu. Zato se doživljaj mora razumeti i izučavati u odnosu na konkretne aktivnosti i socijalni ambijent u kome se događa. Kompanija naplaćuje doživljaj. Međutim, pre nego što počne da ga naplati, mora da napravi takvu kreaciju doživljaja tako da skrene pažnju potrošačima i da im da do znanja da oni dobijaju vrednost za onu cenu koju plaćaju za taj doživljaj. Ključni elementi za stvaranje doživljaja su: (1) dizajn (treba da bude savršen), (2) koncipiranje marketinga i (3) isporuka.

Doživljaji, prema Pajnu i Gilmoru imaju specifične osobenosti, a njihovo kreiranje najčešće predstavlja izazov svoje vrste. Posmatrani u dosadašnjem kontekstu događaji se mogu najpre sagledavati u dve dimenzije:

Prva dimenzija predstavlja nivo potrošačke participacije. Jedna situacija je kada imamo pasivno učešće - potrošači ni malo ne utiču na performansu. To je slučaj kada, na primer, predstavu u pozorištu ili umetničku galeriju prisutni doživljavaju samo kao potrošači ili samo kao slušaoci. Druga situacija je kada imamo aktivno učešće, kada potrošači imaju važnu ulogu u oblikovanju performansi ili događaja koji identifikuju karakter doživljaja.

Na jednom kraju spektra se nalazi pasivno učešće, gde potrošači uopšte ne utiču na performansu. Na primer, pozorišnu predstavu ili koncert posetioci doživljavaju samo kao potrošači, ili kao slušaoci. Na drugom kraju spektra nalazi se aktivno učešće, gde potrošači imaju ključnu ulogu u kreiranju performansi ili događaja koji determinišu doživljaj.

Druga dimenzija predstavlja povezanost ili povratnu spregu sa okruženjem, pri čemu se sjedinjuju potrošači sa događajem ili performansama. Radi se o situaciji u kojoj se apsorpcija nalazi na jednom kraju, a višestruka povezanost na drugoj strani.

Primer: Fudbalski derbi - gledaoci koji posmatraju derbi sa tribina „apsorbuju” događaj koji posmatraju, a lica koja se nalaze pored terena zapletena su zvucima, znacima, raznim mirisima oko njih...

Ako se uvaže navedeni kriterijumi, može se napraviti klasifikacija događaja na sledeće vrste:

- **Zabavni doživljaji** - vrsta doživljaja koja je za najveći broj ljudi zabava ili razodnoda. Tu spada: gledanje televizije, pozorišne predstave, muzički koncerti, zabavni parkovi, sportske manifestacije. Kada su u pitanju ovi događaji i proces njihovog odvijanja, potrošači ne učestvuju aktivno. Oni su samo pasivni posmatrači, pa je zato njihovo učešće više apsorpcija nego neka čvrsta veza sa konkretnim događajem.
- **Obrazovni događaji** - nastavni časovi, škola plivanja, tening kursevi za sportske menadžere... Na ovim događajima potrošači aktivno učestvuju i mada se i dalje nalaze van događaja, odnosno, može se reći da su više van događaja nego što su direktno uključeni u njega.
- **Događaji koji se karakterišu bežanjem od stvarnosti.** Oni potrošačima mogu da pruže saznanja koja pružaju edukativni događaji, ili da ih razonode kao što je slučaj sa zabavnim događajem, ali zahtevaju čvršću koheziju sa potrošačima.
- **Doživljaji u kojima su potrošači** uključeni sa malo uticaja - potrošači imaju mali ili može se reći gotovo nikakav uticaj na događaj. Takav slučaj je sa posetiocem u muzeju ili umetničkoj galeriji.

Ilustracija br. 38: Četiri oblasti doživljaja (Pine, J. 1998).



Osnovna svrha doživljaja je, kada su u pitanju proizvodi i usluge, da zadovolje potrebe potrošača. Proizvodi i usluge su rezultat istraživačkog procesa, oblikovanja i razvoja. Za razliku od njih doživljaji su rezultat traganja, izrade scenarija, izvođenja kao umeća i sposobnost koji obezbeđuju usavršavanje ovih doživljaja.

Doživljaj je veoma širok pojam i on se može odnositi na senzaciju ili na obim znanja koje se pojavljuje kao lična participacija u dnevnim aktivnostima. Pajn i Gilmor smatraju da je doživljaj stvoren u momentu kada organizacija namerno koristi usluge i robe da angažuje psihološke procese potrošača da bi stvorila događaje za pamćenje. Međutim, druga dva autora, Gupta i Vajić, misle da proizvodi i usluge sadrže neke elemente doživljaja, međutim ne sadrže sve. Po njima doživljaj sadrži učenje u toku vremena i to u situacijama kada postoji interakcija između potrošača i različitih elemenata konteksta koji je kreiran od strane uslužnog provajdera. Autori smatraju da postoji dijalektika između spoznaje i konteksta, što predstavlja srž jedinstvenog i nezaboravnog doživljaja. Organizacije koje nedovoljno shvataju ovaj aspekt stvaranja doživljaja, uglavnom tretiraju potrošače kao pasivne primaoca eksternih stimula. Prema Gupti i Vajiću, ističu se tri ključne dimezije u okviru kojih se doživljaji mogu opisati i razlikovati od proizvoda i usluga:

1. uticaj organizacije u toku potrošačeve upotrebe okoline;
2. participacija potrošača;
3. socijalna interakcija.

Proizvođači najvećeg broja usluga imaju neposredan pristup i znatnu kontrolu nad upotrebom okoline od strane potrošača, zato što se u uslugama proizvodnje i potrošnje odvijanju simultano. Odluke o dizajniranju adekvatnog sistema za isporuku usluge utiče pozitivno na odluke o kupovini i na odluke o samoj potrošnji usluge. Fizičko okruženje sistema za isporuku usluge utiče neposredno na percepciju potrošača. U takvim sistemima do sada nije bio cilj da se kreira individualni doživljaj, nego da se minimizira varijacija u ponašanju potrošača u sistemu. Međutim, kada je u pitanju razlikovanje doživljaja od proizvoda ili usluga, neophodno je da potrošač ima aktivnu ulogu u kreiranju vlastitog načina upotrebe okruženja. Sistem za isporuku usluga se ne dizajnira samo da bi uticao na sve potrošače na određeni predeterminisan način. Provajderi doživljaja kreiraju doživljaj upravo zahvaljujući detaljnom razumevanju prirode svih aktivnosti koje uključuju potrošača u toku samog procesa korišćenja proizvoda ili usluga. Takođe je neophodno dovoljno fleksibilno dizajnirati sistem, što će omogućiti potrošačima sa različitim strukturama znanja i preferencija, da kreiraju vlastitu upotrebu okruženja u toku interakcije, a koja će omogućiti pružanje jedinstvenog doživljaja.

Prisustvo potrošača, sa jedne strane, predstavlja rezultat simultanosti procesa proizvodnje i potrošnje usluga, a sa druge predstavlja izvor varijacija u odnosu na uspostavljene standarde. Simultanost procesa proizvodnje i potrošnje usluge zahteva ulaganje većih napora u dizajniranje sistema usluživanja, ekstenzivnog osposobljavanja zaposlenih i uspostavljanje procedura za vraćanje potrošača, imajući u vidu veliki broj mogućnosti za nastanak propusta i grešaka. Do sada su uslužne organizacije problem prisustva potrošača pokušale da reše minimiziranjem prisustva potrošača u sistemu usluživanja, kako bi se standardizovale transakcije i ostvarila veća efikasnost. Međutim, uspešne organizacije, koje pružaju doživljaje svojim potrošačima, shvatile su značaj aktivne participacije potrošača u kreiranju jedinstvenog i nezaboravnog događaja. Participacija omogućava svakom potrošaču da kreira upotrebu ambijenta na način koji njemu odgovara. Step en u kome je potrošač u interakciji sa organizacijom i drugim potrošačima predstavlja treći faktor koji razlikuje doživljaj od proizvoda i usluga. U slučaju doživljaja, interakcije mogu biti suštinski deo procesa, sredstvo kroz koje potrošači grade svoja vlastita značenja i uobličavaju performansu.

U Diznilendu, gosti se uključuju u zajedničke avanture jahanja ili postaju posada u čamcu. Ikea nudi zajedničke aktivnosti za članove familije, kao što su događaji putovanja, porodične ručkove i dr. Prema Gupti i Vujiću, svi ovi doživljaji unapređuju osećaj pripadanja i pomažu da se stvori osećaj pripadnosti grupi, koji stvara personalni i nezaboravan doživljaj. Specifični lični odnosi koji se razvijaju u procesu interakcije sa potrošačima i zaposlenima, čine doživljaj jedinstvenim za svakog potrošača. Isti autori ističu da je doživljaj fenomen koji je socijalno proizveden i specifičan u samom kontekstu. Kada se radi o samom kontekstu, on obuhvata ne samo fizički kontekst već i neposredne socijalne interakcije i aktivnosti i njihov širi sociokulturni kontekst. Kada se radi o spoznaji, u ovom slučaju ona se, pored okvira za obradu informacija, usko

koncentriše na interne strukture znanja, koje predstavljaju socijalne procese, smeštene u integrisanu celinu rada, akcije i okruženja. Promena internih struktura znanja, prema tome predstavlja pomeranja prema pokušaju razumevanja kolektivnih predstava i načina na koje se gradi socijalno značenje. Posmatran kroz ovu prizmu, doživljaj nastaje iz aktivnosti lica koja deluju u okruženju sa ugrađenim kontekstom i tekućim socijalnim praksama. Ljudi grade svoj doživljaj participirajući u svakodnevnim praksama i socijalnim aktivnostima. Njihovo znanje, preferencije, ukusi, formirani su u socijalnim situacijama.

Dizajniranje okoline je ključni aspekt organizovanja uspešnog sportskog događaja. Dizajn okruženja čine: fizičko okruženje, sredstva i objekti, raspored i tok saobraćaja... Proces dizajniranja okruženja stvara uslove za sprovođenje obuke "lidera" kako bi oni upoznali pravila i namere, ohrabрили socijalnu interakciju i pomogli potrošačima da se snađu u ambijentu i pronađu svoj način. Kada se analiziraju doživljaji potrošača, dolazi se do zaključka da dva čoveka ne mogu imati iste doživljaje. Zašto je to tako? Iz razloga što svaki doživljaj počinje interakcijom između realizovanog događaja i stanja pojedinačnog uma. U konvencionalnom menadžmentu doživljaji su bili u centru zabave. Međutim, u uslovima strategijskog menadžmenta, koncept prodaje doživljaja zabave pojavljuje se u korporacijama koje su izvan pozorišta i različitih salona zabave. Savremeni uslovi i nova tehnologija stvaraju novu vrstu doživljaja: interaktivne igre; korišćenje interneta (razgovori na internetu), igre sa više igrača...

Kompanije priređuju doživljaje na personalan način i na način koji se pamti. Kreiranje doživljaja nije samo usmereno na tržište potrošača. Kompanije sačinjavaju ljudi koji mogu uticati na same doživljaje. Veliko broj kompanija u SAD angažuju pozorišne trupe koje izvede poseban program kako bi konvencionalne sastanke pretvorili u improvizovane događaje koji ohrabruju inovativno razmišljanje. (Prema Pajnu i Gilmoru mnoge kompanije iako kreiraju doživljaje, još uvek samo naplaćuju svoje proizvode i usluge).

Događaj koji je kreiran samo da poveća potrošačke preferencije za proizvodima i uslugama, koje kompanija prodaje, ne predstavlja ekonomsko dobro. Ukoliko kompanija počne da naplaćuje ulaznice umesto proizvoda i usluga, ući će u ekonomiju doživljaja.

Sa svojim specijalizovanim mega radnjama (Niketown), kompanija Nike skoro da se nalazi u ekonomiji doživljaja. Ovakve radnje predstavljaju izložbu proizvoda u funkciji prikazivanja, kako bi se izgradio imidž marke i stimulisala kupovina na drugim prodajnim mestima. Ukoliko bi naplaćivao ulaznice, Nike bi morao da organizuje više dopadljivih događaja. Nike bi mogao da generiše isti nivo prihoda od ulaznica po kvadratnom metru, kao što to ostvaruje kompanija Dizni. Dizni generiše značajan profit od parkinga, hrane i drugih usluga u svojim zabavnim parkovima, kao i od prodaje suvenira. Bez doživljaja koje kompanija kreira u zabavnim parkovima i bez crtanih filmova, potrošači ne bi imali čega da se sećaju, odnosno Dizni ne bi imao tu magičnu privlačnost.

Pajn i Gilmor smatraju, da će i maloprodaja i čitavi šoping centri u ekonomiji doživljaja, naplaćivati ulaznice svojim potrošačima.

Pet ključnih principa koje prema Pajnu i Gilmoru, treba poštovati:

1. Krstiti doživljaj što predstavlja odlučujući korak u kreiranju doživljaja. Ukoliko je ime nejasno, potrošači ne mogu da izvrše klasifikaciju svojih utisaka;
2. Izvršiti harmonizaciju impresija sa pozitivnim zahtevima za kreiranje želje i impresije. Kompanija taj problem rešava tako što uvodi znakove koji mogu da afirmišu prirodu događaja za potencijalne potrošače;
3. Negativne znakove eliminisati. Za obezbeđivanje integriteta doživljaja potrošača nisu dovoljni samo nagomilani pozitivni znakovi. Sve znakove koji mogu da smanje, protivureče ili odvrate od teme treba eliminisati, kako bi se izbegao njihov štetan uticaj;
4. Miks koji se pamti - treba napraviti miks koji se pamti zato što se neki proizvodi kupuju i pokreću uspomene, a ne samo zato što zadovoljavaju potrebe.
5. Pokrenuti sva čula - svih pet čula treba uključiti da bi se iskustva podstakla.

Međutim korišćenje ovih principa ne mora da garantuje i automatski uspeh. Ovi principi su samo faktori koji ukazuju da se ne treba davati previsoka cena proizvodu koji nema toliku vrednost. Mod ističe petostepeni pristup za kreiranje potrošačke vrednosti i unapređenje vraćanja i rasta potrošača:

- vrednovanje i kategoriziranje potrošača,
- analiziranje lanca potrošačkog iskustva,
- učenje potrošačkih očekivanja i percipirane performanse,
- korišćenje znanja potrošača da se centrira i podesi provajding sistema, i
- angažovanje i vođenje svih zaposlenih.

GLAVA IX

UPRAVLJANJE SPORTSKIM OBJEKTIMA

Deveta glava trećeg dela knjige bavi se upravljanjem sportskim objektima. Posebna pažnja je posvećena pojmovnom određenju sportskih objekata; fizičkom i uslužnom ambijentu sportskih objekata; estetskim vrednostima sportskih objekata; dizajnu sportskog objekta i njegovom uticaju na ponašanje gledalaca i potrošača; ulozi boje i svetla u sportu; problemima lokacije sportskih objekata i, na kraju, finansiranju sportskih objekata.

1. POJAM I PRIRODA SPORTSKIH OBJEKATA

Sportski objekti su kapitalni materijalni resurs za funkcionisanje i razvoj sporta neke države.

Na osnovu njihove strukture, planske namene i funkcionalnog statusa, u velikoj meri određuje se plansko-programska orijentacija izrade programa sportskih aktivnosti od najnižeg do najvišeg stepena organizovanja.

Na osnovu Zakona o sportu, danas su sportski objekti pristupačni i licima sa posebnim potrebama kao i deci, i starim osobama. Sportski objekti uglavnom imaju najmanje jedno ili više igrališta, kao i glavne i pomoćne terene. Sportski objekti u svom sastavu imaju i neke prateće sadržaje, kao što su: ekonomati, svlačionice, magacini, ambulate, službene prostorije, prostorije za administraciju, teretane, solarijume, saune, sale za masažu i dr.

Neki bolji sportski objekti, pored prostora za publiku, imaju i druge prostorije, kao što su one za odmor i rekreaciju, učenje i slično. Tu svakako spadaju još i parkinzi, liftovi, prilazi, hodnici...

Ilustracija br.39: Stadion Rajko Mitić



Izvor: george_nick, pixabay.com

Upravljanje sportskim objektima je specijalističko područje menadžmenta u sportu. Ono se bavi planiranjem i izgradnjom sportskih objekata, planiranjem finansiranja njihove izgradnje i tekućeg poslovanja, vlasničkom strukturom i, s tim u vezi, načinom njihovog upravljanja, zatim ugovaranjem i upravljanjem rizicima u objektu, marketingom i imidžom sportskog objekta, kao i koordinacijom svih sportskih aktivnosti koje se odvijaju u njemu (Dugalić., Lazarević, S. 2015. str. 339-344).

Sportski objekat je, prema odredbama Zakona o sportu, uređena i opremljena površina i objekat namenjen realizaciji sportskih aktivnosti. Prema autorima Rajiću i Maksimoviću, (Rajić, A. 2011) definicija sportskih objekata je sledeća: "Sportski objekat je materijalno-tehnička baza proizvodnje sportskih i rekreativnih programa kojeg čini: građevina, prostor, oprema, i rekviziti, koji su namenjeni sportu i rekreaciji. Sportski objekat je infrastruktura za programiranje i proizvodnju (isporuku) sportskih programa, raznim korisnicima kao što su: profesionalni sportisti, amateri, publika, profesionalne sportske i ostale organizacije."

Za razvoj sporta od izuzetne važnosti su i javni sportski tereni koji predstavljaju specijalno uređene površine na kojima se odvijaju sportske aktivnosti. Po zakonu o sportu, javni sportski tereni su dostupni svim građanima pod istim uslovima. Pod javnim sportskim terenima se smatraju trim staze, planinske staze, biciklističke staze, skijaški tereni, plaže...

Prema Zakonu o sportu, sportski objekti od nacionalnog značaja, jesu objekti koji imaju nacionalnu i reprezentativnu ulogu u otkrivanju, stvaranju, istraživanju, prouča-

vanju, predstavljanju, širenju i očuvanju sportskih vrednosti (Zakon o sportu, 2016., član 147).

Klasifikacija sportskih događaja prema potrebama korisnika:

- takmičarski sport,
- masovni sport i rekreacija,
- školski i univerzitetski sport,
- sport u vojsci,
- sport osoba sa posebnim potrebama (Šurbatović, J. 2014, str.211).

U odnosu na urbanističku stalnost, razlikujemo (Šurbatović, J. 2014, 211):

- objekte stalnog karaktera, i
- objekte privremenog karaktera (sportski tereni se postavljaju na lokaciji predviđenoj za drugu namenu do početka izgradnje ili korišćenja lokacije).

Podela sportskih objekata prema aktivnostima (Šurbatović, J. 2014., str. 211):

- objekti za sportske igre (sportske hale, fudbalski, ragbi, bejzbol stadioni...),
- objekti za atletiku (atletski stadioni i dvorane),
- objekti za gimnastiku (gimnastičke dvorane i vežbališta),
- objekti za sportove na vodi (bazeni, jezera, reke i more),
- objekti za zimske i ledene sportove (ledene dvorane i ski staze),
- objekti za borilačke sportove (manje sportske hale i specijalizovani objekti),
- objekti za biciklizam (velodromi i biciklističke staze),
- objekti za konjički sport (hipodromi),
- multifunkcionalni sportski objekti.

Podela sportskih objekata prema lokacijama: (1) objekti koji se nalaze u gradsko-građevinskim zonama, a predviđeni su za rekreaciju i sport, (2) objekti koji se nalaze u stambenim zonama (otvoreni tereni i tereni za rekreaciju), (3) školski objekti (sale za fiskulturu, tereni otvorenog tipa i bazeni), (4) vojni sportski objekti (streljane i ostali vojni sportski objekti), (5) objekti koji se nalaze u specifičnim zonama (šume, vodene površine, i posebni tereni), (6) objekti u poslovnim kompanijama, i (7) objekti u prirodi i selu, koji mogu biti zatvorenog ili otvorenog tipa.

Prema građevinskom obliku sportski objekti se mogu klasifikovati: (1) objekti zatvorenog tipa (hale), (2) sportski objekti otvorenog tipa (javni sportski tereni, stadioni...), (3) tereni poluotvorenog tipa, (4) objekti napravljeni od lakih konstrukcija (montažni objekti i baloni), i (5) sportski objekti kompleksnog sadržaja (zatvorenog i otvorenog tipa).

Ilustracija br. 40: Košarkaška utakmica



Izvor: stevothedevo, pixabay.com

Ovakva klasifikacija sportskih objekata određuje sve sportske objekte na sledeće osnovne tipove:

1. sportski objekti osnovnog ili elementarnog tipa,
2. objekti manjih dimenzija, koji su normirani,
3. objekti većih dimenzija, koji su normirani,
4. različiti tipovi sportskih staza, i
5. sportski objekti koji se nalaze u prirodnim uslovima.

Klasifikacija i tipologija svih sportskih objekata mogu se dalje raščlaniti na osnovu kriterijuma uslova u kojima se sportske aktivnosti odvijaju (1) sportske aktivnosti na zemlji, (2) sportske aktivnosti na vodi, (3) sportske aktivnosti na snegu, (4) sportske aktivnosti na ledu, (5) sportske aktivnosti u vazduhu...

Marketar donosi odluke o mestu i distribuciji. One mogu biti najznačajnije, zato što imaju dugoročne implikacije i zato što se teže menjaju od promena u oblasti proizvoda, cena, promocije i odnosa sa javnošću. Sportski menadžeri moraju da shvate elemente koji unapređuju ili smanjuju atraktivnost mesta događaja i okruženja. Distribucija sportskih proizvoda, kroz medije i objekte, čini jedno od ključnih područja istraživanja sportskog marketinga. Distribucija ili mesto u tradicionalnom marketing-miksu snabdevaju krajnjeg potrošača ili organizacionog korisnika vremenom, mestom i pose-

dovanjem koristi. Zato je efikasan kanal onaj koji isporučuje proizvod jedino kada i gde je željen i po minimalnim troškovima. Kada se radi o sportskim uslugama koje su vezane za sportske objekte, potrošači su suočeni sa tri različita koraka u procesu sportske potrošnje:

- dolaženje do sportskog objekta,
- boravak u, i oko sportskog objekta,
- biti uslužen u sportskom objektu.

Kada se radi o boravku u, i oko sportskog objekta, Bitner ističe da fizički uslužni ambijent sportskog objekta može preuzeti ulogu pomagača, pomažući ili sprečavajući sposobnost potrošača i zaposlenih da izvrše svoje vlastite aktivnosti. Prostorni raspored, raspored opreme i dizajn opreme mogu imati glavni uticaj na sposobnost korisnika da završe svoje zadatke i ostvare svoje uslužne ciljeve. Ukoliko su posetoci događaja percipirali viši nivo kvaliteta i uslužni ambijent, mogu biti zadovoljniji sportskim objektom, što može dovesti do inkliniranja ka želji da posete igre na tom stadionu i u toj sportskoj dvorani. Na drugoj strani, ukoliko posetioci percipiraju loš kvalitet uslužnog ambijenta, to će dovesti do manjeg zadovoljstva i manjeg stepena inkliniranosti ka želji da se posećuju igre na tom stadionu ili u dvorani. Kada se govori o uslužnosti u sportskim objektima, radovi Parasuramana i dr. su promovisali neverovatan obim istraživanja u području kvaliteta usluge. Upoređujući očekivanja potrošača sa percepcijama potrošača, istraživanje uslužnog kvaliteta u sportu omogućava marketarima da unaprede nivo kvaliteta uslužne ponude posetiocima sportskog događaja.

Ilustracija br. 41: Multifunkcionalna sportska sala



Izvor: Momentmal, pixabay.com

Međutim, kada se radi o prvom koraku sportske potrošnje (dolazak do sportskog objekta), raspoloživi podaci i istraživanja su veoma oskudni. Arene i stadioni predstavljaju primarna mesta za profesionalne i amaterske sportske događaje. Arene su zatvoreni objekti i domaćini sportskih i zabavnih događaja. One su uglavnom izgrađene da se prilagode jednom ili više sportskih zakupaca, ili da privuku glavnog zakupca objekta. Koledži i univerziteti, uglavnom grade arene za svoje košarkaške timove i, povremeno, za njihove hokejaške timove.

One se mogu koristiti za odbojku i gimnastiku, kao i za koncerte i druge oblike zabave. Košarkaški i hokejaški timovi mogu generalno mirno koegzistirati u istoj areni bez postojanja neprihvatljivih kompromisa. Arene mogu ugostiti i fudbalske lige koje se igraju u zatvorenom, koncerte i druge zabave, porodične proslave, druge civilne događaje i neke vrste konvencija. Ovi sportski objekti su finansirani od strane privatnih donacija, darovima, uplatama studenata, putem kampanja prikupljanja sredstava ili od strane javnih institucija. Maksimizovanje angažovanja predstavlja ključnu odgovornost menadžera u areni. Stadioni su slični arenama, ali su oni otvoreni objekti ili objekti sa kupolama. Stadioni pružaju mesta za bejzbol, američki fudbal i za fudbalske timove. Vlasništvo, finansiranje i problemi upravljanja istaknuti kod sportskih arena mogu se primeniti i na stadione. Kada se radi o ulozi menadžmenta u maksimalnom angažovanju ovih objekata, njihov zadatak je daleko teži. Prvo, bejzbol i fudbalski timovi ne koegzistiraju tako lako kao košarka i hokej. Drugo, ovde je daleko manje nesportskih događaja koji se mogu održavati na stadionu, prvenstveno zato što su stadioni znatno veći od drugih sportskih mesta, te najveći broj događaja ne može da privuče toliko broj ljudi. Glavni nesportski događaji za stadione su otvoreni koncerti koji imaju privlačnu snagu da ispune stadion.

Za ulaznice u profesionalnim i univerzitetskim sportskim događajima, Amerikanci troše godišnje 3 milijarde dolara. Sportski događaji su u SAD postali ogromna industrija zabave. Odluke o kupovini ulaznica su zasnovane na nekoliko faktora: prošlo iskustvo, fizički objekti, ambijentalni uslovi, socijalna prihvatljivost sporta, nivo uzbuđenja, nivo uključenosti, prisustvo situacione angažovanosti u specifičnoj igri ili događaju.

Kao što je slučaj kod svih događaja, prošlo iskustvo je značajna komponenta u odlukama o budućim kupovinama. Ukoliko je ranije kvalitet usluge na sportskom stadionu bio dobar, pojedinci teže da se pojave i na budućim događajima. U suprotnim slučajevima, kada je loš kvalitet usluge, gledaoci će pokušati da pomažu druge timove ili sportske događaje. Alternativno, ljubitelji mogu nastaviti da posećuju iste, ali će smanjiti broj igara na koje dolaze. Kada se radi o nivou satisfakcije gledalaca sportskim događajem, objekat nije uticajan faktor u odluci o prisustvovanju istom. Međutim, ukoliko gledalac percipira loš kvalitet usluge u okviru objekta, on može izabrati da ne prisustvuje određenom sportskom događaju. Savršeni objekti i ambijent u kome se odvija sportski događaj, mogu privući i veoma udaljene ljubitelje sporta kako bi prisustvovali tom događaju. Fizički objekat i dekor enterijera posetiocu treba da budu prijatni. Ambijentalni uslovi u sportskim događajima, u kojima prisustvuju posetioци, pružaju marketaru profesionalnog sporta neobičan paradoks. Za najveći broj usluga, temperatura u ambijentu za usluživanje je od velikog značaja. Čak hiljade navijača navaljuju na fudbalski stadion i po lošem vremenu, kada pada kiša ili sneg. U stvari, mnogi fudbalski navijači preferiraju hladnu temperaturu, koja pomaže stvaranju fudbalskog raspoloženja. Kod bejzbola je suprotno, a u slučaju manje značajnih utakmica, kišno, snežno, toplo ili hladno vreme će mnoge navijače ostaviti kod kuće.

Ilustracija br.42:Sportski kompleks



Izvor: falco, pixabay.com

Galama je normalno percipirana kao negativan faktor u najvećem broju uslužnih situacija. Međutim, kada su u pitanju sportski događaji, stvaranje galame i veselosti, čak i vrisak, predstavlja osnovni razlog za mnoge navijače da prisustvuju sportskom događaju. Deo uživanja u sportskom događaju predstavlja uzbuđenje, koje je stvoreno kroz upotrebu muzike.

Socijalna prihvaćenost sporta od strane referentnih grupa predstavlja značajan faktor odlučivanja o kupovini ulaznica za sportski događaj. Nivo trajne uključenosti je taj koji pojedinca veže za određeni sport. Trajna uključenost će uticati na odluke koje pojedinac donosi u vezi sa kupovinom i na nivo satisfakcije potrošača. Situaciona uključenost za određeni sportski događaj je veoma značajan element. U fudbalu, igre koje su presudne u određivanju plej-ofa, ili igre protiv glavnog rivala, imaće najveću situacionu vrednost kada međusobno igraju dva poslednje plasirana na tabeli. L. Kruk (L.Cruce) je, sa aspekta potrošača, istražio način na koji ljubitelji ženske košarke interpretiraju obezvređenu i stereotipnu prezentaciju igre. On je otkrio da postoje uspešni pokušaji da ljubitelji dožive zadovoljstvo u televizijskoj ženskoj košarci, ukoliko se ostvari prava prezentacija kroz vizuelnu produkciju i komentare.

Studije koje se bave sportskim objektima, kao distribucionim kanalima sport-skog proizvoda, imaju dva osnovna pravca: ekonomiju i psihografiku objekata. M.A. Krompton (M.A. Crompton) je izvršio analizu ekonomskog uticaja sportskih objekata, pokušavajući da doprinese tačnijem merenju ovih uticaja. Druge studije su prihvatile

perspektivu koja se pokreće iz psihologije ambijenta. Istraživan je i uticaj psihološkog okruženja (opšti ambijent stadiona, dizajn stadiona, pružanje usluga) i njihov efekat na obim u kome će gledaoci želeti da ostanu i ponovno posete objekat. Ove studije, sa stanovišta doživljaja, pokušavaju da determinišu vrednost ne samo same sportske aktivnosti. Umesto toga, one su pokušale da istraže različite komponente koje utiču na ukupni doživljaj posećivanja sportskog događaja.

Značajnu pomoć u unapređenju upravljanja sportskim objektima danas pruža i nova naučna disciplina menadžment objekata, koja se bavi fizičkim aspektima sistema za pružanje usluga, obuhvatajući veoma širok spektar aktivnosti, npr. od strateških odluka Diznija gde da izgradi svoj sledeći zabavni park, pa sve do najsitnijih detalja u okviru uslužnog prostora.

2. FIZIČKI USLUŽNI AMBIJENT SPORTSKOG OBJEKTA

S druge strane, usluge pružene za vreme sportskog događaja zahtevaju od potrošača (gledaoca) da provodi duži period vremena u fizičkom okruženju davaoca usluge. U takvim slučajevima, prema K. Vokfildu (K. Wakfield) i Dž. Blogetu (J. Blodgett), percipirani kvalitet uslužnog ambijenta može igrati značajnu ulogu u određivanju satisfakcije potrošača, jer utiče na to koliko dugo žele ostati u objektu i da li namera-vaju ili ne da ponovo pomognu davaocu sportskih usluga. Raspored i dizajn stadiona ili arene mogu delimično odrediti da li će ljubitelji sporta ostati za vreme cele igre ili će izaći ranije kako bi napustili stešnjenost u zakrčenim utakmicama. U tom smislu, Vokfild i Bloget koriste Bitnerov okvirni uslužni ambijent, kako bi na najbolji način ilustrovali dejstvo uslužnog ambijenta na odgovore u ponašanju potrošača kao što je pristupanje/izbegavanje, trošenje novca i dr. Oni istražuju dejstvo pristupačnosti, estetike objekta, elektronske opreme, komfora sedenja i čistoće na percipirani kvalitet uslužnog ambijenta. Oni su na početku istraživanja pretpostavili da će percipirani kvalitet imati pozitivni uticaj na satisfakciju potrošača sa uslužnim ambijentom, koji može dalje uticati na to koliko će potrošači dugo želeti da ostanu u ambijentu sportskog objekta i da li će repatronizirati uslužnog provajdera.

Ilustracija br. 43: Sportski bazen

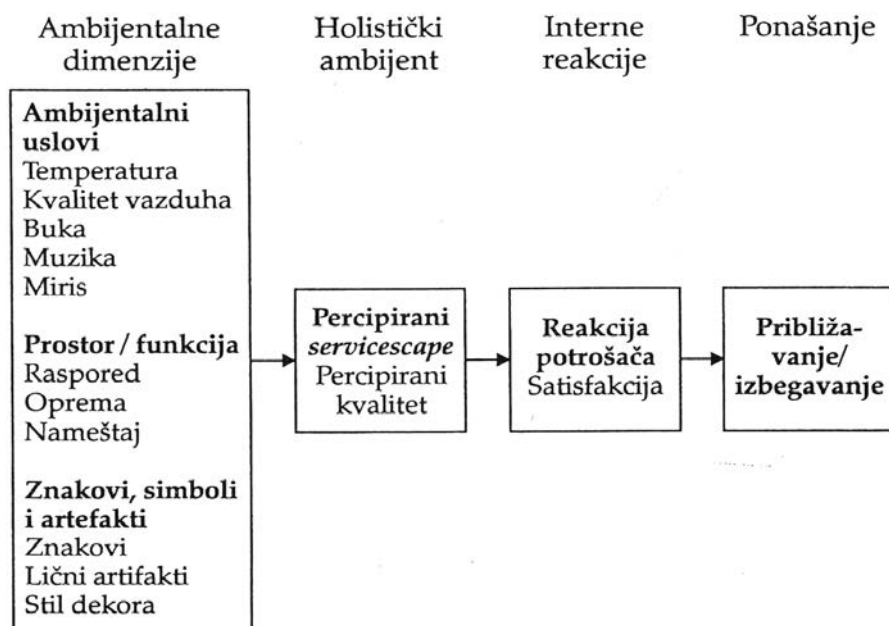


Izvor: eugeniu, pixabay.com

Uslužni ambijent ima značajnu, ako ne i kritičnu ulogu pri dizajniranju očekivanja i klasifikaciji uslužnih firmi, kako bi se olakšali ciljeve potrošačima i zaposlenih i kako bi se uticalo na karakter očekivanja potrošača. Uslužni ambijent predstavlja stvoreno ambijentalno okruženje usluge. Ovakav pristup i okvir uslužnog ambijenta prate fokus fizičkog ambijenta i njegove dimenzije. Ljudi unutar izgrađenog ambijenta imaju priliku da oblikuju i da utiču na fizički prostor. Ta činjenica govori o uključenosti socijalnog ambijenta u pojmovnom određenju i definisanju uslužnog ambijenta.

Ambijent u kome se pruža usluga je od velike važnosti u razvijanju uloge koju potrošač igra u procesu usluživanja. Potrošači razvijaju svoja očekivanja na osnovu ambijenta koji predstavlja prvu opipljivu indiciju, sa kojom se potrošač usluge sreće

Ilustracija br. 44: Okvir uslužnog ambijenta (Bitner, J. M. 1996).



Fizički dokaz usluge predstavlja ambijent u kome se isporučuju usluge i gde se firma i njeni potrošači nalaze u interakciji. Imajući u vidu da su usluge neopipljive, kada potrošači procenjuju usluge pre kupovine, oni ocenjuju nivo satisfakcije uslugom u toku i nakon potrošnje i često se oslanjaju na opipljive indicije ili fizički dokaz. Do sada su mnogi uslužni marketari zanemarivali ovaj aspekt dizajna usluge, a time i mogućnost korišćenja fizičke pojave za razvoj imidža svoje organizacije i svoje usluge.

Stvorena atmosfera u uslužnom ambijentu, u najvećem broju slučajeva utiče na ophođenje potrošača prilikom kupovine:

- Koristeći sredstva koja mogu izazvati pažnju - boja, buka...;
- Koristeći sredstva koja stvaraju - komunikacija sa konkretnom publikom, povećanje brige o potrošačima...;
- Koristeći sredstva koja stvaraju efekte - boje, efekti zvuka..., kako bi stvorili ili povećali tražnju za određenom robom, uslugama ili događajima.

Bitner identifikuje tri primarne dimenzije uslužnog ambijenta koji utiču na holističku percepciju potrošača, kada se radi o samom uslužnom ambijentu (tj. percipiranom kvalitetu) i njegovim sledećim internim (satisfakcija uslužnog ambijenta) i eksternim odgovorima (tj. pristup/izbegavanje, ostajanje, repatronaža). Ove dimenzije se ogledaju u:

1. Ambijentalnim uslovima (tj. vreme, kvalitet vazduha, galama, muzika, miris);
2. Prostornom rasporedu i funkcionalnosti (tj. način na koji su oprema i nameštaj raspoređeni i sposobnost ovih stvari da omoguće zadovoljstvo potrošaču);

3. Znakovima, simbolima i artefaktima (tj. označavanje i dekor koji je korišćen da se saopšti i unapredi određeni imidž ili sklonost, ili da se usmere potrošači ka željenim destinacijama).

Pored toga, Bitner ističe dva značajna aspekta uslužnog ambijenta: prostorni raspored i funkcionalnost i elemente koji su povezani sa estetskom privlačnošću. Prostorni raspored i funkcionalnost se odnose na načine na koji su dizajnirani i raspoređeni pojedini elementi u prostoru za pružanje usluga. Raspored i funkcionalnost predstavljaju faktore koji su značajni za sportski biznis, jer utiču na komfor potrošača. Estetska privlačnost se odnosi na faktore kao što su eksterno okruženje, arhitektonski dizajn, održavanje i čistoća objekta, znakovi i drugi fizički elementi koje potrošači uočavaju u uslužnom ambijentu. Estetski faktori su značajni zato što utiču na ambijent mesta. Na osnovu percepcija ova dva niza faktora, potrošači će imati određena mišljenja i osećanja (emocionalna i fizička) koja, konačno, dovode do toga da pristupe ili da izbegnu ovu vrstu usluge.

3. ESTETSKA VREDNOST SPORTSKOG OBJEKTA

Vagner se bavi modelom estetske vrednosti u uslužnom ambijentu, koji integriše koncepte nastale u filozofiji, dizajnu i marketingu. On je razvio tipologiju potrošačke vrednosti, koja je zasnovana na axiology, u kojoj je estetika jedna od osam kategorija vrednosti koje su izvedene iz doživljaja u korišćenju proizvoda. U aksiologiji (nauka o vrednostima), vrednost je definisana kao doživljaj u kome se subjekat nalazi u interakciji sa objektom. Objekti vrednosti su nazvani „axioform” i, u marketing kontekstu, to može biti svaki proizvod - roba, usluga, doživljaj ili ideja. Vrednost je uživanje izvedeno iz percipiranja, ocenjivanja i procenjivanja proizvoda, ili strana proizvoda.

U modelu estetske vrednosti, koji je predstavljen na slici, subjekat je potrošač, ili navijač koji se nalazi u interakciji sa uslužnim ambijentom. Šire, detaljnije razumevanje objektivnih svojstava dizajna i kako oni doprinose proceni potrebne estetske vrednosti, kod uslužnih firmi koje pružaju atraktivni uslužni ambijent, nije do sada dovoljno spoznato. Predloženi model spaja objektivne i subjektivne perspektive estetske vrednosti. Predstavljeni su vizuelni aspekti objekta (elementi dizajna, senzorska svojstva i principi dizajna). Model uključuje koncepte koji predstavljaju potrošačku kognitivnu, afektivnu vrednost i biheviorističke reakcije na estetski objekat. Model sadrži i niz koncepata (karakteristike potrošača i kontekstualni efekti) koji su osmišljeni da ublaže (moderate) uticaj objektivnih karakteristika dizajna na reakciju potrošača.

Estetska vrednost može biti izvedena iz ukupnog dizajna fizičkog ambijenta ili iz njegovih komponenti. Slično drugim vrstama vrednosti, estetski doživljaj se može dogoditi u pojedinačnom susretu, ili seriji susreta. Estetski doživljaj, koji ima oblik estetske vrednosti, treba biti jedinstven, značajan i pozitivan.

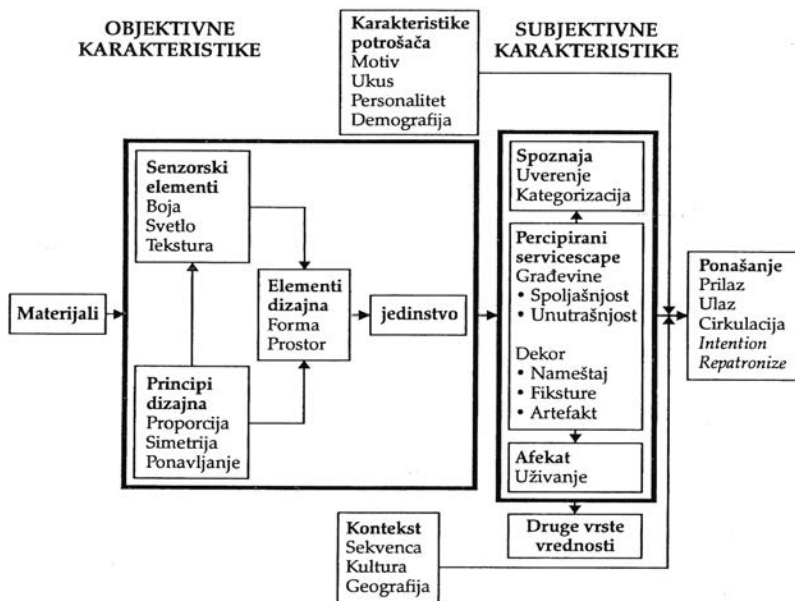
U najstriktnijem osećaju, estetika se odnosi na percepciju stimula kroz svaki osećaj (vid, slušanje, dodir, miris ili ukus). Postoje tri razloga zašto se predstavljeni model estetske vrednosti fokusira na vizuelne elemente dizajna:

- vizuelni elementi su dominantan fizički aspekt svih uslužnih ambijenata;
- objektivne karakteristike estetske vrednosti se ne generalizuju kroz sve kategorije osećajnog doživljaja;
- vizuelni aspekti fizičkog ambijenta koji imaju najveći uticaj na ponašanje, treba da budu najčešće korišćeni u razvijanju marketing strategije.

Kada se govori o moderatorima estetske vrednosti, oni se odnose na karakteristike potrošača i sa njim povezane efekte. Prema Blohu i Bitneru određene karakteristike potrošača generišu psihološke i biheviorističke reakcije na dizajn uslužnog ambijenta. Istraživanja su pokazala da motivi, ukusi, ličnost i demografija potrošača modeliraju estetsku vrednost.

Kada se radi o povezanim uticajima, oni uključuju scenske, kulturne i geografske efekte. Scenski efekti su rezultat poretka u kome su proizvodi dobijeni, događaji doživljeni, ili na koji se način potrošač susreo sa prostorima u zgradi. Uverenje o tome šta je atraktivno varira među mnogim kulturama. Na primer, standardi proporcija i značenje boja variraju između zapadne i istočnih kultura. Geografija može takođe modelirati uticaj dizajna na estetske ocene. Estetska vrednost je unapređena kada uslužni ambijent ima materijale, elemente dizajna i senzorske karakteristike koje su kompatibilne sa karakteristikama mesta, klime i topografije, ili ih unapređuju.

Ilustracija br.45: Model estetske vrednosti u uslužnom ambijentu



Izvor: Wagner, J. 2000., str. 60–85.

4. PSIHOLOGIJA SPORTSKOG OBJEKTA

Prilikom planiranja dizajna uslužnog ambijenta, davaoci usluga moraju da imaju na umu okvir koji će doprineti ambijentu objekta. Bitner u svom modelu razmatra ovaj dizajn u okviru ambijentalnih stimulata, ubeđenja, osećanja i reakcija. Što se tiče ubeđenja i osećanja, ona se mogu identifikovati kao:

- spoznajna - ubeđenja;
- emotivna - raspoloženje, simpatije i nesimpatije, stavovi;
- psihološka - patnja, udobnost i lakoća kretanja.

Kognitivne reakcije na uslužni ambijent odnose se na strukturu individualnog znanja i ubeđenja, koja su stvorena u kontaktu sa individuom, mestom ili nekom stvari. One imaju uticaj na ubeđenja u vezi sa uslužnim biznisom, njihovim zaposlenima i očekivanjima od usluge u izrazima tehničkog i funkcionalnog kvaliteta. Kognitivni sistem izvršava pet visokih mentalnih procesa koji imaju uticaj na to kako su simboli vezani sa primenom efekata objekta potrošača. Ovi visoki mentalni procesi uključuju:

- razumevanje ili interpretiranje značenja simbola i drugih aspekata korišćenja ambijenta objekta;
- vrednovanje ili prosuđivanje da li je jedan aspekt korišćenja objekta okruženja dobar ili loš, pozitivan ili negativan, povoljan ili nepovoljan;
- planiranje kako da se reši problem ili dostignu ciljevi;
- odlučivanje pomoću upoređivanja alternativnih rešenja sa problemom i selekcionisanje najbolje alternative;
- razmišljanje - ukupna generalna kognitivna aktivnost koja se događa u toku ranija četiri procesa.

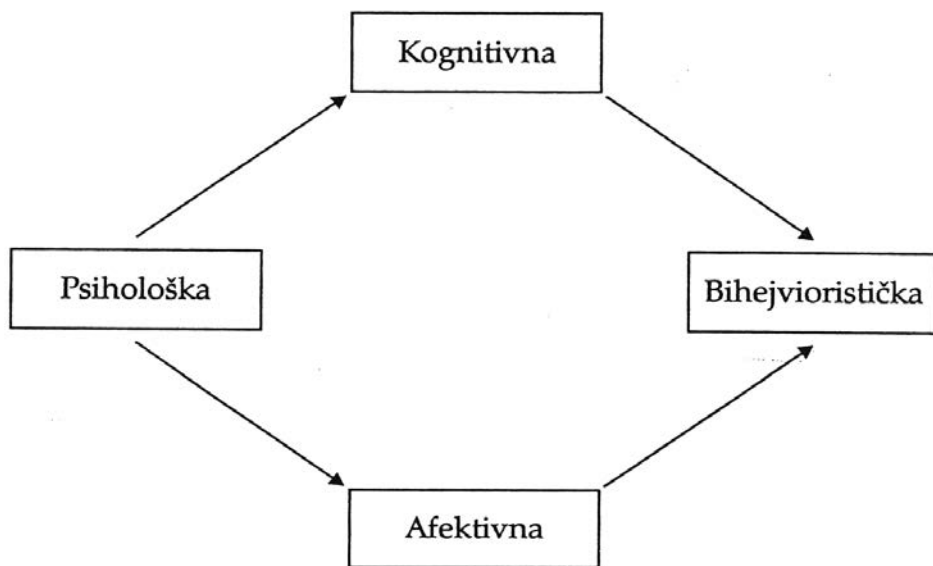
Afektivne reakcije se odnose na individualna osećanja i emocije koje su stvorene u kontaktu sa individuom, mestom ili stvari. Uslužni ambijent predstavlja objektivne fizičke faktore, koji mogu biti kontrolisani od strane firme da se unaprede (ili ograniče) aktivnosti potrošača i zaposlenih. Uslužni ambijent usluge će imati uticaj na dve dimenzije: zadovoljstvo i uzbuđenost. Dimenzija zadovoljstvo-nezadovoljstvo se odnosi na stepen ličnog osećaja dobrote, radostan, srećan ili zadovoljan ambijentom. Dimenzija uzbuđenost-sanjivost se odnosi na stepen u kome se lice oseća uzbuđenim, stimulisanim, opreznim ili aktivnim u ambijentu. Neki autori klasifikuju afektivne reakcije u četiri grupe: emocije, specifična osećanja, raspoloženja i ocene. Svaka afektivna reakcija izmamљуje različite nivoe uzbuđenja. Emocije su najsnažnija afektivna reakcija i mogu povećati brzinu otkucaja srca, krvni pritisak ili prouzrokovati grčeve u stomaku.

Afektivni sistem ostaje delić misterije za istraživače, mada se oni slažu oko pet osnovnih karakteristika:

- afektivne reakcije su uveliko reaktivne;
- zbog toga što su reaktivne, ljudi imaju malo neposredne kontrole nad svojim afektivnim osećanjima;
- afektivni odgovori se osećaju u telu;
- afektivni sistem može odgovoriti stvarno na svaki tip stimula;
- najafektivnije reakcije su naučene kroz socijalizaciju doživljaja, ili kroz proces klasičnog formiranja automatske reakcije zbog prodornog advertajzinga.

Ambijent može stvoriti emocije počevši od zadovoljstvado neprijatnosti, kao i emocije koje se mogu rangirati od uzbuđenosti do sanjivosti. Kombinovanjem ove četiri krajnosti, mogu se stvoriti četiri dodatna tipa emocija. One uključuju osećanje uzbuđenosti, opuštenosti, melanholije i tuge. Iako usluge funkcionišu u okviru svih osam vrsta emocija, one treba da teže stvaranju toga da ambijent bude što prijatniji, kako za zaposlene tako i za potrošače. Razumevanje emocija, koje potrošači osećaju, stvorice uslužnim firmama mogućnost da koriste svoj uslužni ambijent da se unapredi kvalitet usluga. Psihološke reakcije se odnose na promene u psihološkom stanju pojedinca, usled kontakta sa licem, mestom ili stvarima. Ambijentalni uslovi su buka, temperatura, kvalitet vazduha i blještavo svetlo. Odnos između psiholoških, kognitivnih, afektivnih i biheviorističkih reakcija je pokazan na narednoj slici.

Ilustracija br. 46: Odnos između varijabli reakcije



Odnos između afektivnog i kognitivnog sistema predstavlja jedno od veoma važnih pitanja za provajdera usluga. Afektivne reakcije potrošača na ambijent mogu uticati na njegov proces razmišljanja u toku odlučivanja. U tom smislu, kompanija mora razmotriti i afekt i spoznaju, kao značajne koncepte za dizajniranje marketing strategija za uspešno korišćenje objekta. Jedno istraživanje, koje je zasnovano na teoriji ambijentalne psihologije, pokazalo je da potrošači doživljavaju atmosferu supermarketa kroz dve glavne emocionalne dimenzije: uzbudenost i priyatnost. Ove dve emocionalne reakcije utiču na namere koje se odnose na kupovine u supermarketu. One utiču na:

- uživanje u kupovini,
- vreme utrošeno na pregledanju i istraživanju ponude u supermarketu,
- spremnost potrošača da razgovara sa prodajnim osobljem,
- potrošač ima tendenciju da troši više novca, nego što je prvobitno planirano, i da ponovo kupuje.

U tom smislu neophodno je da maloprodavci uvažavaju emotivne osećaje, a ne samo razmišljanja potrošača. Prava kombinacija prijatnog osećanja i uzbudenosti koja je stvorena u atmosferi supermarketa deluje stimulativno na kupovinu. Zajedno sa konceptom proizvodnje prostora, A. Lefebvre (A. Lefebvre) je uveo ideju prisvojenja prostora, opisujući ljude koji prisvajaju odgovarajući urbani prostor, ponekad u harmoniji sa datim ambijentom, osvajajući fizičke prostore i prodavnice i stvarajući od njih personalne snove, igre i namere. Prisvojenje se može posmatrati drugačije od participacije. Koncept participacije je utemeljen na ideji instrumentalizovanog potrošača, koji igra definisaniju i bolje isplaniranu ulogu. Koncept prisvojenja od strane potrošača je zasnovan na ideji stvaralačkog potrošača koji čini „vlastite stvari”, ponekad u skladu sa zahtevima provajdera, ponekad potpuno izvan zahteva. Prema psihologiji okruženja, postoje dva nivoa prisvojenja u praksi i predstavi. Na nivou praksi, Fišer identifikuje tri forme dokaza:

1. Ponašanje kao u gnezdu - prisvojenja bi mogla značiti želju da se potrošač oseća „kao kod kuće.”
2. Okarakterisano ponašanje - u nameri da se u ambijentu istakne snaga, potrošač može koristiti lične stvari rasturajući ih na mesto usluživanja.
3. Istraživačko ponašanje - pomoću istraživanja okruženja, potrošač može izraziti fizičku kontrolu na uslužnom mestu.

Na nivou predstava, prisvojenje potiče od osećanja posedovanja. Potrošač može posedovati uslužno mesto na mentalnom nivou i pružati personalna značenja i specifične karakteristike u okruženju, kao da se radi o privatnom vlasništvu. Potrošači koriste atribute da ocene upotrebu objekata. U tom slučaju, prema Bruksu i Lindenfeldu, potrošači su tumačili šest kategorija simbola koji su povezani sa upotrebom objekata, kako bi se merio njihov sklad sa specifičnim ambijentom unutra.

Oni uključuju:

- Starosne pokazatelje - neke forme korišćenja objekata imaju snažne starosne simbole koji se spajaju sa njima, pobuđujući ljude da veruju da ih samo posećuju mlađi. Interpretacija starosnih simbola i njihova konverzija u osećanje zastrašenosti, povezana su sa tim koliko se pojedinci osećaju „starim.”
- Kardiovaskularni pokazatelji - različite forme fizičke aktivnosti predstavljaju simboliku određenih kardiovaskularnih zahteva. To jest, neke vrste aktivnosti imaju visoko energetske zahteve, a neke imaju nisku energetske povezanost.
- Pokazatelji atletizma (veština, znanje, fizička sposobnost i koordinacija): neki programi upotrebe imaju snažan atletske zahtev.
- Socio-ekonomski pokazatelji - neki objekti sadrže simboličko značenje višeg ili nižeg socio-ekonomskog statusa. Na primer, teniski klubovi imaju značenje višeg socio-ekonomskog statusa.
- Pokazatelji telesnog sastava - ovde su česti snažni telesni simboli koji su povezani sa izvršenjem programa i korišćenjem objekata. Fizički simboli su naročito značajni za ljude koji su svesni svog postojećeg fizičkog stanja.
- Pokazatelji roda - neke aktivnosti i upotreba prostora imaju snažnu vezu sa rodom. Prevođenje simbola rodosti u osećanje zastrašenosti povezano je sa željom da se pokaže ženski ili muški rod, a ne rod sam po sebi.

Mnogi ljudi se osećaju zaplašenim kada koriste objekte. Osećanje zastrašenosti je efektivni odgovor koji je često povezan sa pojedinačnim doživljajima. Uverenja o korišćenju objekata su kognitivni odgovori koji mogu dovesti do negativnih afektivnih reakcija na ideju ostvarenja upotrebe objekta. Ljudi koji se osećaju uplašenim, smatra se da nisu fizički sposobni za vrstu upotrebe koja je ponuđena, ili se ne mogu uskladiti u okviru ambijenta, zbog njihovog postojećeg psihičkog stanja (veština, znanje, telesna sposobnost, fizički uslovi).

Sportske organizacije koriste različite propagandne strategije za promenu verovanja, ili da bi se smanjilo osećanje zastrašenosti. Ove tri strategije uključuju klasično stanje tj. smanjivanje osećanja zastrašenosti pomoću izmene nivoa povezanih emocija, ili kroz promenu uverenja pomoću promene percepcija.

5. DIZAJN SPORTSKOG OBJEKTA I NJEGOV UTICAJ NA PONAŠANJE GLEDALACA I POTROŠAČA

Principi dizajna predstavljaju pravce za stvaranje odnosa između vizuelnih elemenata u dizajnu. Oni predstavljaju i subjektivne modele odnosa između vizuelnih elemenata koji stvaraju osećaj reda ili povezanosti u vizuelnom imidžu. Prema vizuelnoj umetnosti i arhitekturi, postoje tri principa dizajna: proporcija, ritam i simetrija, izvedeni iz geštalt principa kontinuiteta, sličnosti i blizine. Namera principa dizajna je stvaranje jedinstva, koji predstavlja fundamentalni kvalitet estetske vrednosti. Prema Fildmanu, proporcija je komparativni odnos koji uključuje veličinu jednog dela i celog objekta, ili dva dela objekta.

Kada se radi o uslužnom ambijentu, skala razmatranja uključuje odnos građevine sa njenim položajem, nameštajem ili dekoracijom. U dizajnu građevine, proporcija unapređuje estetsku vrednost ponavljanjem ritma između delova građevine. Ritam se odnosi na repeticiju svakog vizuelnog elementa (oblik, prostor, boja, svetlo ili tekstura), koji stvaraju osećaj kontinuiteta i ujedinjuju percepciju oblika. Prema T. Čingu (T. Ching), građevine uključuju elemente koji su po prirodi repetitivni.

Prostori su ponovljeni (i grupisani) da se prilagode funkcionalnim zahtevima. Simetrija je ravnoteža između elemenata dizajna, prema veličini ili vizuelnoj meri. U dizajniranju ambijenta građevine, simetrične forme i prostori su organizovani oko imaginarnih „osa”. Tu postoje dva fundamentalna tipa simetrije. Bilateralna simetrija, u kojoj su slične forme ili prostori uređeni na suprotnoj strani razdvojene ose, i radijalna simetrija, u kojoj su slični elementi prošireni izvan dve ili više osa koje se presecaju. Kada se radi o jedinstvu u estetskoj vrednosti, ona se odnosi na poredak ili povezanost u dizajnu vizuelnog imidža. Integralni dizajn je onaj u kome su vizuelni elementi organizovani prema principima proporcije, ritma i simetrije.

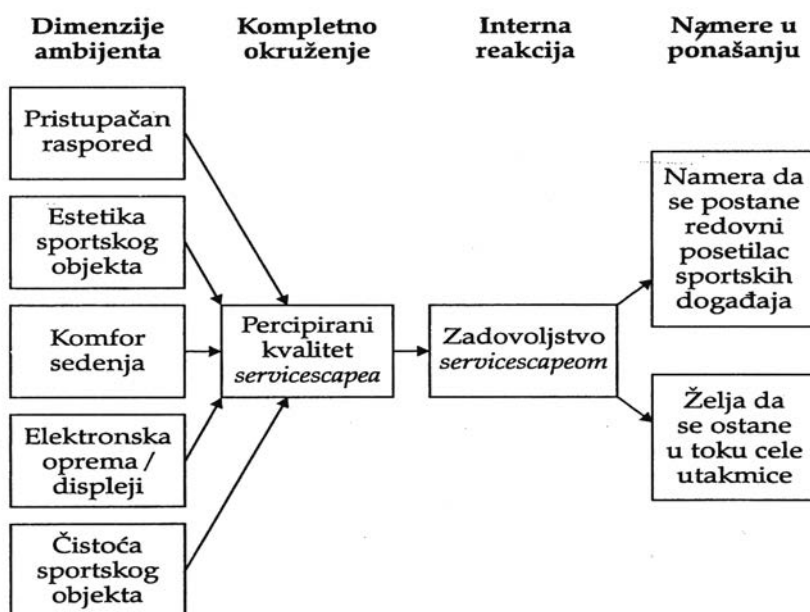
Kada se radi o sportskom objektu, ubeđenja i osećanja se često pretvaraju u reakcije, koje se manifestuju u: (1) privlačenju - spremnost da se zadrži, istraži, stupi u interakciju i zatim vrati; i (2) izbegavanju - izbegava interakciju, želi da izađe i da se ne vrati.

Istraživanje koje su izveli Vakefild i Bloget ilustruje da uslužni ambijent ima relativno konzistentan i snažan efekat na željenu dužinu vremena koju potrošač treba da troši u sportskom ambijentu i na njegove repatrone intencije. Uslužni ambijent je značajna determinanta potrošačevih namera u ponašanju kada je usluga korišćena primarno za hedonističke namere i kada potrošači provode duge periode vremena u uslužnom prostoru. Satisfakcija potrošača uslužnog ambijenta ima pozitivan uticaj na ponovne kupovne namere i njihovu želju da ostanu na sportskom događaju. Menadžeri koji se potpuno fokusiraju na sam uslužni događaj, mogu biti neuspešni u tome da potpuno zadovolje svoje potrošače. U nameri da se maksimizira satisfakcija potrošača, menadžeri sportskih događaja treba konstantno da vrednuju kvalitet svog uslužnog ambijenta kroz vizuelnu inspekciju, komentare potrošača i pomoću upoređivanja sa

konkurencijom. Korisno je unajmiti spoljne konsultante da procene kvalitet uslužnog ambijenta i daju preporuke. Zadovoljstvo uslužnog ambijenta takođe ima pozitivan uticaj na dužinu vremena za koje je potrošač želeo da ostane u uslužnom ambijentu. Zadržavanje potrošača što je duže moguće, ključna je briga za operatore u sportskim uslugama, zato što potrošači tada troše dodatni novac na suvenire. Prodaje ovih marginalnih stvari često generišu isto toliko profita koliko i prihod od ulaznica. U nameri da se motivišu potrošači da ostanu duži period vremena i time povećaju profit, operatori u sportskim uslugama treba da kreiraju interesantan i visokokvalitetan uslužni ambijent.

Iako potrošači mogu biti privučeni iz različitih razloga, satisfakcija uslužnog ambijenta je ta koja ih zadržava da ostanu što duže na sportskom događaju. Uslužni operatori koji pružaju dobre primarne usluge ne mogu maksimizovati profite ukoliko ne pružaju potrošačima (gledaocima) i prijatan, visokokvalitetan ambijent. Kada se radi o uticajima uslužnog ambijenta (prostora u kome se pruža usluga, a u ovom slučaju se radi o prostoru u okviru sportskog objekta) na percipirani kvalitet usluge u sportskom događaju, Vokfil i Bloget su ih analizirali kroz estetiku objekta, pristupačan raspored, čistoću, komfor sedenja i elektronsku opremu i displej. Ključna determinanta percipiranog kvaliteta uslužnog ambijenta je bila estetska privlačnost arhitekture i dekor samog sportskog objekta. U slučaju sportskih usluga, uslužni ambijent je objekt stalnog posmatranja i procenjivanja. Prosti zadaci kao što je prefarbanje objekta, promena podova, dodavanje dekorativnih fikstura, poput slika ili interesantnih potpora, ili potpuna promena dekora enterijera, mogu biti neophodni da se unapredi atraktivnost ambijenta u sportskom objektu.

Ilustracija br. 47: Okvir uslužnog ambijenta sportskog objekta



Izvor: Wakelfield, K., Blodgett, L.J., and H.G. Blodgett. 1996. str. 57-71

Raspored ulaza i prolaza takođe značajno utiče na percipirani kvalitet. Naročito je presudan u sportskim uslugama, zato što olakšava ulazak i izlazak, i može da diktira obim u kome su potrošači sposobni da dožive ili uživaju u primarnoj uslužnoj ponudi. Adekvatne oznake ili korisni uslužni čuvari mogu bolje usmeravati potrošače do mesta sa manjom gužvom. Slično tome, veliki prolazi i dodatni ulasci i izlasci će omogućiti bolji protok potrošača pre, u toku i nakon sportskog događaja. Sledeći element, koji je utvrđen kao značajna determinanta percipiranog kvaliteta uslužnog ambijenta kod svih sportskih događaja, odnosi se na čistoću. Ona je naročito važna za žene i za potrošače sa decom, koji naročito opažaju neuredan prostor u kome se odvija sportski događaj. Sa aspekta sportskog događaja, čistoća je najviše kontrolisani element kvaliteta. Ovaj zadatak može predstavljati specijalne izazove za menadžere gde se velika gužva stvara u kratkom periodu vremena (slučaj fudbalske utakmice) i gde se služi alkohol. Menadžment treba da čini konkretne napore da konstantno vodi računa o tome da ova područja budu čista. Čistoća ima daleko manji uticaj na opaženi kvalitet u bejzbol i fudbalskim utakmicama, dok ima glavni uticaj u ambijentu kazina. Kada se radi o komforu sedenja, isti ima značajan uticaj na kvalitet sportskog ambijenta. Sve ovo proizilazi iz činjenice da sportski gledaoci sede satima na istom sedištu.

Kada se radi o elektronskoj opremi i displejima, istraživanja su pokazala da oni imaju značajan uticaj na percipirani kvalitet uslužnog ambijenta u fudbalu i kazinima, dok nemaju uticaj na malim bejzbol ligama. Elektronski displeji i oprema mogu igrati ključnu ulogu u prostorima sportskih objekata, kroz stvaranje prijatnije atmosfere za vreme čekanja, pre i u toku poluvremena utakmice. Uspešna upotreba elektronskih displeja i opreme pomaže zadržavanju interesovanja i uzbuđenja u toku ovih gepova. Istraživanje koje su sprovedi Voklfild i Bloget pokazuje da, ukoliko uslužna ponuda obuhvata veći obim pasivnog vremena čekanja, investiranje u visokokvalitetnu elektronsku displej opremu treba da unapredi percipirani kvalitet prostora sportskog objekta. Voklfild i Bloget se usredsređuju na one elemente uslužnog ambijenta koje menadžment može najlakše da kontroliše, na estetiku, raspored, sedenje, elektronsku opremu i čistoću. Kada se radi o faktorima koji utiču na ponašanje potrošača, ovde se ističu: dužina vremena koje posetilac sportskog događaja troši i obim potrošenog novca. Ovo je veoma značajno za menadžere sportskih događaja, jer ambijent kojim se dobro upravlja, a u kome se odvija sportski događaj znači da će ljudi trošiti više vremena i da je ovaj ambijent lako kontrolisan. Klasičan primer uslužnog ambijenta dolazi iz Engleskih fudbalskih liga. Usled nesreće na stadionu Hilsborou u Šefildu, vlada je postavila nove standarde za dizajn i raspored. Ovi standardi podrazumevaju da su sva sedišta postavljena, i da je čistoća na zavidnom nivou. Povezano sa akcijama protiv nasilja i huliganstva, ove promene su stvorile na fudbalskim stadionima zasebne prostore sa atraktivnijim mestima, podstičući ljude da se vrate na stadione. Međutim, Voklfild i Bloget se usredsređuju na sam događaj, a nedovoljno na pojave koje on sobom nosi.

Uslužni ambijent ima značajan uticaj na percepciju kvaliteta usluge, naročito kada se radi o dekoru enterijera, čistoći i pristupačnosti. Uslužni biznisi podstiču potrošače

da posmatraju kvalitetan uslužni ambijent kao atraktivno mesto, vredno za trošenje vremena i za ponovno posećivanje. Kada se radi o sportskim događajima kao uslugama zabave, atraktivnost i čistoća fizičkog ambijenta manje su značajni. Posetioci sportskog događaja više vrednuju komfor sedenja, tako da kod upravljanja sportskim objektima treba razmotriti unapređenje sedenja, što podrazumeva i redovnije posetioce na stadionima. Primer stadiona u Velikoj Britaniji pokazuje da unapređenje komfora sedenja stvara mogućnost za određivanje viših cena ulaznica, time i veće prihode od utakmica.

Imajući u vidu značaj celog doživljaja, postojanje semafora i displeja na sportskom stadionu pruža uspešnu ilustraciju, naročito pre početka sportskog događaja i u toku pauza. Upotreba drugih zabava, kao što su vođe navijača, plesači, orkestri i maskote, mogu takođe dovesti do jačeg doživljaja. U tom slučaju, posetiocima nije dosadno dok čekaju da počne sportski događaj, imajući u vidu da uvek postoji nešto što privlači njihovu pažnju. Iz svega istaknutog se može zaključiti da menadžeri sportskih događaja moraju posvetiti značajnu pažnju ambijentu u kome se događaj odvija. Objektivne karakteristike uslužnog ambijenta značajne su zato što one predstavljaju elemente koji se mogu kontrolisati u odlučivanju oko dizajna uslužnog ili sportskog ambijenta. U želji da pruži atraktivan uslužni ambijent, marketari sportskih organizacija treba da budu dobro upoznati sa objektivnim karakteristikama dizajna, koliko je povezan sa drugim elementima i koliko doprinosi estetskoj vrednosti. U samoj teoriji dizajna, postoje dve široke kategorije objektivnih karakteristika: vizuelni elementi i principi dizajna. Dizajn se može definisati kao niz vizuelnih elemenata koji su organizovani pomoću principa dizajna kako bi se stvorila estetska vrednost. Vizuelni elementi se mogu posmatrati kroz elemente dizajna i osećajne elemente. Elementi dizajna se ogledaju kroz oblik i prostor. U teoriji dizajna, oblik ima najmanje tri značenja. Prvo, on je sinonim za eksternu pojavu, ili vizuelni imidž objekta. Drugo, oblik se odnosi na ukupnu strukturu dizajna, način na koji su vizuelni elementi organizovani kako bi se stvorilo jedinstvo. Treće, u dizajnu trodimenzionalnih objekata, oblik predstavlja sinonim za skicu ili ogradu. U teorijama vizuelne umetnosti, oblik je izveden iz linije. Kada je linija proširena na tri dimenzije (visina, dubina i širina), stvorena je ravan. Prostor ima fizičke karakteristike: oblik, veličinu i poziciju i oni doprinose estetskoj vrednosti uslužnog ambijenta. Oblik je skica, osnovna karakteristika pomoću koje potrošači kategorišu građevine (stadione i sportske dvorane), veličina se odnosi na fizičke dimenzije oblika (i prostora), dok se pozicija odnosi na njegovu lokaciju u odnosu na druge objekte u tom ambijentu. Dizajn i raspored predstavljaju ključne elemente satisfakcije potrošača. Kada se govori o ključnim aspektima dizajna objekta, oni se odnose na sledeće:

- lakoća pristupa i izlaza, kroz smanjenje dužine redova;
- pristup i linija vidljivosti za potrošače koji su fizički onesposobljeni;
- lokacija i dizajn usluga hrane, barova i dr.;
- snabdevanje za upravljanje i kontrolu mase;
- fleksibilna nasuprot posvećenoj upotrebi - višestruka namena objekta, promenljivi ukusi potrošača;

- estetika - kao sa svakim delom arhitekture, dizajn sportskog objekta zahteva bavljenje oblikom, veličinom, bojom i svetlom.

Estetski faktori i faktori rasporeda u sportskom objektu mogu privući potrošače, ili ih obeshrabrili od čestog posećivanja ili vraćanja u sportski objekat. Kvalitet sportskog objekta, satisfakcija i vraćanje potrošača su od presudnog značaja za vlasnika sportskog objekta. Menadžeri sportskog objekta moraju posvetiti značajnu pažnju svakom aspektu uslužnog ambijenta, ne samo primarnoj usluzi, nego celom sportskom događaju, kako bi potrošač bio potpuno zadovoljan.

Osećanje prenatrpanosti nepovoljno utiče na potrošačeve percepcije uslužnog ambijenta, kao i na nivo doživljenog uzbuđenja. Imajući u vidu da gledaoci sportskog događaja provode određeno vreme u sportskom objektu, neophodno je shvatiti da će prostorni rasporedi imati uticaja na potrošačeve percepcije kvaliteta, nivo uzbuđenja i indirektno na njihove želje da se ponovo vrate.

T. Robertson (T. Robertson) i M. Pop (M. Pope) se bave marketing strategijom vezivanja proizvoda, gde se dva ili više proizvoda prodaju u paketu po specijalnim diskontnim cenama. Ova marketing strategija stvara preduslove za povećanje ekonomije, unapređenje mogućnosti za cenovnu diskriminaciju, povećanje diferencijacije proizvoda, povećanje potrošačke vrednosti i povećanje barijera za organizacije koje pokušavaju da uđu na ta tržišta. U tom slučaju, za sportske marketare je veoma važno da identifikuju koji su to motivi za povećanje posete sportskim utakmicama. Motivacija navijača je pod uticajem različitih motivacionih faktora. Ovde se, takođe, može razlikovati tvrdo jezgro sportskih navijača od onih koji dolaze povremeno. Međutim, sugeriše se da su potrebne marketing strategije koje će privući i zadovoljiti svaki deo gledalaca.

Istraživanja su pokazala da su elementi u okviru kontrole upravljanja sportskim objektima važni za uspešnu visoku posetu. Stoga, kontrolisani elementni, kao što su dizajn stadiona, nivo usluga hrane i pića, cene ulaznica za decu, pristup stadionu, druge vrste zabave i pristup sedenju, predstavljaju ključne pozitivne faktore na koje se menadžment mora koncentrisati. Kada se radi o samom sportskom objektu, pronađeni su, redom po važnosti, motivacioni faktori: atmosfera za uživanje, tradicija utakmice, čistoća stadiona, lakoća izlaska, lakoća pronalaženja mesta za sedenje, raspored unutar stadiona, prijatelji, porodični izlet, pristupačnost stadionu, cena ulaznice, ponašanje navijača, nivo usluge hrane i pića i ostali oblici zabave. Kada se radi o vrsti zabave koju ljudi preferiraju, istraživanja su pokazala sledeći redosled: gledanje sporta na TV, restorani, bioskop, sportska igra, itd. Najneposredniji uticaj na zadovoljstvo sportskog potrošača sa sportskim uslužnim ambijentom ima nivo doživljene uzbuđenosti potrošača. U zavisnosti od toga koliki je stepen uzbuđenosti ili dosade, vode se i razgovori između gledalaca koji prate utakmicu. Nivo angažovanosti potrošača u sportskoj usluzi ima snažan uticaj na uzbuđenje i ponovno vraćanje. U tom smislu, veliki je uticaj advertajzing kampanja koje ističu kvalitet uslužnog ambijenta, te time povećavaju i uključenost u samu uslugu. Svi ovi faktori mogu imati direktne implikacije za one koji investiraju u izgradnju, proširenje ili renoviranje stadiona (grad, država ili privatnik).

Posetioci, verovatno, mogu biti uzbuđeniji i zadovoljniji kada se nalaze na kvalitetnijem stadionu, što pretpostavlja njihovo ponovno vraćanje praćenju sportskih događaja. U tom smislu, menadžeri i vlasnici moraju adekvatno upravljati upravljivim aspektima uslužnog ambijenta, da bi maksimizirali iskorišćenost kapaciteta stadiona.

6. ULOGA BOJE I SVETLA U SPORTU

Izraz „estetika” je izvedena iz grčkog jezika i znači „osećajna percepcija”. U teoriji arhitekture, svetlo, boja i tekstura su osećajne karakteristike objekta, i doprinose percepciji estetske vrednosti. Svetlo je od suštinske važnosti za percepciju estetske vrednosti, zato što čini stvari vidljivim. U samom uslužnom ambijentu, estetska vrednost može biti pod uticajem vrste svetla (blještavo ili ambijentalno) i njegovog izvora (prirodno ili veštačko). Sunčevo svetlo, koje je sastavljeno od jednakih delova svih boja vidljivog svetlosnog spektruma, smatrano je najboljim za unapređenje boje ambijenta, i njega je virtuelno nemoguće kopirati pomoću veštačkog osvetljenja. Međutim, kada je u pitanju veštačko osvetljenje, ono se može lako kontrolisati. Svetlo može da predstavlja najznačajniju senzorsku karakteristiku, zato što pruža definiciju za formu, prostor, boju i teksturu. Osvetljenje često predstavlja ključni element u dizajniranju ambijenta u kome se odvijaju uslužni događaji. Prilikom dizajniranja osvetljenja, neophodno je uzeti u obzir sledeće faktore:

- dnevnu svetlost,
- boje,
- prirodu aktivnosti koja se odvija - vrsta sporta,
- percepciju zadatka koji davalac usluge izvršava,
- vidljivost, i
- okolinu.

Veoma veliki značaj ima dnevna svetlost i način na koji je kontrolisan uticaj na toplinu, bljesak, prodor, vidljivost i percepciju boje. Pravac i jačina dnevnog svetla značajno utiču na samu potrošačevu percepciju boje. Nivo potrebne vidljivosti uveliko zavisi od same prirode sportskog događaja, a može zavisiti i od starosti posetilaca sportskog događaja. Velika preciznost u samom događaju zahteva jače osvetljenje. Dizajner ima dodatni napor da stvori efekat magičnosti. Kreativna upotreba svetla može dovesti do enterijera u kome gledaoci uživaju. Interakcija između svetla i senke može vajati, proširiti obim, može istaći, privući znatiželju, može blještati i pokrenuti na akciju.

Boja je osećaj koji je stvoren pomoću talasne dužine svetla koje se reflektovalo od pigmenta na površinu, kao što su zid, patos ili tavanica. Glavna karakteristika boje je preliv koji se, u zavisnosti od teorije boje, odnosi ili na određenu talasnu dužinu u

svetlosnom spektrumu ili na određenu poziciju boje. Mali broj ljudi razume u kolikoj meri boje utiču na emocije. Boja poseduje snagu da stimuliše ili da smiruje, uzbuđuje ili deprimira, da provocira i ljuti. Prema . T. Peviju (T. Pavey) data boja ima uticaj na emocionalno blagostanje pojedinca. Psiholozi smatraju da brižljiva selekcija i upravljanje bojom može unaprediti reakciju, ili pomoći da se ostvari željeni cilj.

U današnjem konkurentskom okruženju, organizacije traže prednost koja će im osigurati poziciju na tržištu, što se najčešće odnosi i na sportske organizacije.

Ukupna pojava tima je presudna. Njihove boje predstavljaju krajnji simbol ili njihovu kulturu. To se naročito odnosi na novoosnovane timove koji nemaju dužu istoriju i uspeh. Oni se moraju osloniti na svoju vizuelnu atraktivnost kako bi privukli potencijalne pristalice. Ovo je značajno u međunarodnim takmičenjima, kada timovi žele da prošire bazu pristalica izvan države sedišta kluba. Ipak, ne može se reći da postoje striktna pravila za kreiranje timskih boja. Neki klubovi nalaze inspiraciju u klubovima drugih zemalja, dok drugi klubovi biraju boju u okviru kulture zemlje koja diktira boje.

Simbolički značaj timskih boja može biti veoma različit kada je u pitanju psihološki efekat. Timovi moraju razmotriti značenje boje koju koriste, a vezano za ono što žele da ona predstavlja, a sve u nameri da se animira ljudska psiha.

Boja, kao elemenat enterijera uslužnog ambijenta ima svoj vlastiti jezik. Slično muzici, ona može da utiče na raspoloženje i emocije: uzbuđenje, sreća, spokojstvo i tuga. Sama boja se sastoji od tri elementa:

- nijanse - naziv boje, na primer, crvena, plava, žuta,
- vrednosti boje - svetlija i tamnija, i
- čistoće boje.

Boja se ne može dobro razumeti bez poznavanja efekata svetla, razlikovanja srodnih boja, odnosno različitih pojava jedne boje ili nijanse koja je u blizini druge nijanse, kao i prostornih i emocionalnih efekata boje. Međutim, bez dobro instaliranog osvetljenja, kreativna primena boje može biti uzaludna. Što se tiče optičke i emocionalne vrednosti boje, one se dele na tople i hladne. U tople boje spadaju crvena, narandžasta, žuta i njihova familija boja, a zelena, plava, ljubičasta i njihova familija spadaju u hladne. Niži nivo osvetljenja, zajedno sa toplim bojama, pruža prijateljski intiman ambijent, koji budi atmosferu opuštanja i odmora. Tople boje deluju pozitivno sa nižim nivoima osvetljenja, dok plava i zelena deluju pozitivno pod visokim nivoom osvetljenja.

Crvena boja u svim zemljama, od davnina, predstavlja magičnu boju. U toku četrnaestog pa do sedamnaestog veka, crvena boja je u Engleskoj smatrana ekvivalentnom za zlato i stoga je postala boja za aristokratiju. Za američke Indijance, crvena boja je predstavljala ambiciju, heroizam i težnju za snagom. Otuda crvena boja postaje sinonim za sportske organizacije koje usvajaju simboliku američkih Indijanaca. Crvena boja je takođe sinonim za azijsku kulturu, koja značajno koristi ovu boju u okviru svojih sportskih liga. Krajnji razlog za upotrebu crvene boje se nalazi u asocijaciji sa srećom i prosperitetom. Za Turke, crvena boja znači radost i sreću, i oni je, kao osnovnu, imaju na svojim ćilimima.

Mada sve ove kulture povezuju crvenu sa rađanjem, životom, radošću i dobrim življenjem, zapadnjaci su razvili svoja verovanja, koja su zasnovana na idealima američkih Indijanaca. Njihova primarna asocijacija sa crvenom bojom je krv, bes, strast i hrabrost. Konotacije hrabrosti i strasti potiču od ideje da je crvena boja, boja rata. Crvena boja pokazuje opasnost, uzbuđenje. Kod gledalaca izloženih crvenoj boji, povećava se brzina pulsa i krvni pritisak. Porter ističe neka vredna shvatanja o psihologiji boja. Oni smatraju crvenu boju bojom vatre i strasti, koja pretpostavlja aktivnost, energiju i radost.

Narandžasta se često povezuje sa voćem, a danas označava nadu, vitalnost, energiju i raspoloženje. Mada je stimulativna, veoma je malo sportskih timova koristi. Tradicionalno, ova boja je određena za one sa inferiornom pozicijom. Narandžasta boja je korišćena kao sekundarna boja. Uspešna je kada se kombinuje sa drugim bojama, da privuče pažnju i pokaže snagu života. Međutim, ukoliko je korišćena kao primarna, ona postaje ekstravertna i ohola. Iako su istraživači tvrdili da narandžasto okruženje poboljšava socijalno ponašanje, raspoloženje i smanjuje neprijateljstvo i razdražljivost, ova je boja retko korišćena od strane profesionalnih dizajnera.

Smeđa boja predstavlja zatamnjenju narandžastu i često se povezuje sa hranom, kafom i čokoladom. Međutim, drugi je povezuju sa melanholijom, sumornošću i tu-pim emocijama. Ova boja se više obraća odraslima, nego deci. Odrasli je psihološki povezuju sa komforom i sigurnošću, dok je deca povezuju sa tugom. Lakoća percepcije žute boje čini je omiljenom među propagandistima i dizajnerima pakovanja. U zapadnom svetu, žuta predstavlja psihološki srećnu boju jer poseduje visoku vidljivost i stoga zrači toplinom, inspiracijom i srećom. Mada žuta može da asocira i na kuka-vičluk, njena visoka vidljivost važnija je od negativne asocijacije na nju. Ona postaje krajnje fleksibilna kada se kombinuje sa drugim bojama. Na primer, purpurna i žuta predstavljaju Los Anđeles Lejkerse (NBA), crna i žuta Ričmond Tajgerse (AFL). Žuta boja ima stimulativni efekat u prostorijama gde je neophodna koncentracija, ali ako se pre naglasi njena upotreba, ona može da dovede do lošeg efekta. Psihološki, zelena boja je hladna i sveža boja, koja pomaže da se prevaziđe neudobnost visokih temperatura. Međutim, zelena takođe može da predstavlja otrov, zavist i ljubomoru. Timovi kao što je Boston Seltiks (NBA) koriste zelenu boju, kao osnovnu na svojim dresovima. Zelena boja je aktivna boja za upotrebu u sportovima, mada je malo timova koristi.

Zelena boja spada u smirujuće nijanse i simbolizuje prirodan svet. Idealna je za prostore gde je potrebna relaksacija, a zajedno sa plavom doprinosi povećanju apetita. Plava boja ima istorijsku i simboličku asocijaciju sa kraljevstvom. Ona simbolizuje autoritet i sadrži u sebi razboritost i mudrost. Mnogi sportski timovi koriste plavu boju kao svoju glavnu boju. Crna je simbol smrti, žalosti i podzemlja. Premda je često smatrana bojom žalosti i pustoši, u određenim situacijama ona može biti boja prefir-njenosti i elegancije. Mnogi sportski timovi su koristili crnu boju kao funkciju sile, snage, poverenja i poštovanja. Za navijače u svetu, ova boja ostaje jedna od najpopu-larnijih (za neke pojedince koji kupuju robu za modne namere, bez nekog poznavanja ili shvatanja tima).

Timovi, kao što je italijanski Juventus, učinili su presedan ne samo u svom sportu, nego i u modnim krugovima. Stoga svi timovi koji se pojavljuju moraju razmotriti nošenje tih boja ne samo na terenu, već i na ulicama.

Istraživanja pokazuju da je bela boja, koja je primarno boja čistoće, takođe, u funkciji je mirnoće. Međutim, upotrebu ove boje u sportu treba pažljivo razmotriti kao tradicionalnu. Real Madrid je koristio belu boju sasvim uspešno sa drugom robom. Engleski fudbal je najkolorističnija od svih evropskih fudbalskih liga. Premijer liga je stavila sport na nivo glamura i statusa, neviđenog u najvećem broju liga sveta. Najuspešniji tim ostaje Mančester Junajted. Popularnost ovog kluba prati karakteristična zavist svih sportskih timova sveta. Neki atributi ovog uspeha jesu stil i elan sa kojim oni igraju, dok drugi sugerišu da je njihova baza navijača proširena zbog saosećanja prema nesreći u Minhenu. Klub je doživeo dugu tradicionalno-konzervativnu istoriju, u odnosu na prvi izbor boja koje su koristili timovi. Klub je napravio ugovor sa Umbrom da im proizvodi opremu za timove. Umbro i Mančester Junajted pružaju input u pogledu regulisanja boja, međutim krajnje odobrenje daje menadžment u klubu. Timske boje su uveliko selekcionisane prema tradiciji. Stoga je nekolicini klubova dozvoljeno da koriste istu bazu boja. Na primer, crvenu i belu su koristili Mančester Junajted, Arsenal, Liverpool i drugi. Međutim, odabrane boje za drugi i treći izbor opreme mogu obuhvatiti ogroman niz boja, sve one koje su podstaknute od strane tržišta i koje su zavisne od određene sezone.

Boje u sportu imaju moć da pokrenu imidž tima preko granica koje su ranije smatrane neprobojnim. Barijere, koje su ranije postojale između umetnosti, muzike, pozorišta, mode i sporta, danas su popustile. Potrošači od skora kupuju sportsku opremu kao znak podrške svojim timovima. Sportski klubovi moraju stalno istraživati značenje boje. Imidž i ideali koje oni teže da projektuju, isti su elementi koje njihova boja izlučuje. Posedovanje takve informacije upravo može obezbediti klubu maksimiziranje resursa za obilje potencijala. Današnji klubovi se ne bave isključivo sportom. Njihov jezik uključuje poslovnu terminologiju, kao što su proizvod, cena, promocija i pozicioniranje. Tako se klubovi, sportski timovi sve više povezuju sa modnim kućama, kako bi imali uvid u najbolje moguće informacije o trendovima na tržištu. Međutim, nije dovoljno zadovoljiti ono što tržište zahteva, oni moraju koristiti boje kako bi upravljali svojim postojećim i potencijalnim navijačima, nadajući se da će njihov tim biti najprivlačniji unutar konkurencije. Značaj upotrebe boja će se u ovom milenijumu povećavati, imajući u vidu da one danas nemaju samo simbolički nego i psihološki značaj. One će se u budućnosti koristiti za neposrednu manipulaciju svesti.

7. PROBLEMI LOKACIJE SPORTSKIH OBJEKATA

Najveći broj marketara i konsultanata smatraju lokaciju najvažnijom odlukom. Lokacija je glavna u maloprodajnim sportskim proizvodima i uslugama, kao što su prodavnice sportskih proizvoda, zdravstveni i fitness objekti. Ukoliko se želi ostvariti visok nivo poslovanja, nepohodno je locirati sportski biznis u blizini mesta sa velikim saobraćajem. Za većinu sportskih proizvoda, visok nivo vidljivosti, stečen kroz pokrivenost medijima, može prevazići problem nedovoljne vidljivosti ili dostupnosti. Sportski objekat treba da bude zaista dostupan, a najbolje je da se nalazi pored glavnih autoputeva i masovnog saobraćaja. Naročito je značajno kada su sportski objekti orijentisani da privuku starije, mlade i one koji su ekonomski slabiji.

Postoji nekoliko problema koji mogu biti od značaja kada je u pitanju operacionalizacija koncepta lokacije sportskog objekta. Sportski objekat predstavlja za sportske organizacije mesto distribucije sportskog proizvoda, a kada se radi o „živim” posetiocima sporta, on predstavlja jedinu distribucionu tačku. Fudbalski klub ne može prosto rentirati ili izgraditi drugi objekat, u nameri da distribuira isti proizvod, naročito ne u isto vreme (sa istim timom) i u okviru organizovane i snažno regulisane sportske lige. Kada se razmatra definicija distribucije, lokacija pojedinačnog prodajnog mesta postaje značajna iz dva ključna razloga: vreme i troškovi. H. Vesterbek (H. Westerbeek) je u svojoj studiji testirao hipotezu da „maksimizacija profita zakupaca sportskih objekata zavisi od geografske lokacije objekta. Anketirani su svi sponzori fudbalskog kluba u Melburnu i rezultati istraživanja podržavaju postavljenu hipotezu. Podaci pokazuju da direktne prodaje u području oko sportskog objekta predstavljaju značajan faktor, kada razmatramo problem zavisnosti lokacije. Ovaj faktor čini značajnim lokacije sponzora u blizini lokacije sportskog objekta.

Iz ovoga se može logično zaključiti da proces odlučivanja sponzora o nastavljanju sponzorisanja zavisi od toga gde potrošači posećuju sportske objekte i gde kupuju njihove proizvode. Sponzori koji zavise od lokacije, otkrivaju da je od naročitog značaja to da sportski objekti budu locirani blizu njihovih mesta distribucije, i pronalaze da je značajnija lokacija fudbalskog kluba od lokacije sponzora. Sponzori zavisni od lokacije predstavljaju manje organizacije i one investiraju relativno male obime novca u sponzorisanje organizacije, u poređenju sa sponzorima koji su nezavisni od lokacije. Ciljevi sponzorstva se mogu povezati sa zavisnošću od lokacije. Ciljevi povezani sa korporacijom i generisanje medijskih efekata predstavljaju primarne ciljeve sponzora koji su nezavisni od lokacije. Sponzori koji su zavisni od lokacije, na drugoj strani, čini se da imaju ciljeve vezane više za proizvod i marku.

Pristupačnost utiče na veličinu područja sa koga dolaze potencijalni posetioci. Dobri putevi i masovni prevoz omogućuju većem broju ljudi da putuje na veću udaljenost za manje utrošeno vreme, a vreme predstavlja presudan faktor u svesti potrošača. Pored toga, treba istaći da će ljudi trošiti manje ili više vremena za putovanje ili vožnju,

u zavisnosti od prirode destinacije. Kada se radi o putovanju do lokalnog šoping centra, ljudi očekuju da će vreme provedeno u putu iznositi najviše deset minuta. U slučaju većih šoping centara, očekivano vreme provedeno u putovanju se produžava na trideset minuta. Direktori sportskih objekata crtaju koncentrične krugove oko sportskog objekta u intervalima od po pet minuta. Kada se radi o višenamenskim sportskim objektima, radijus putovanja se приметно menja za različite događaje. Radijus vremena za putovanje predstavlja mnogo bolji predskazivač ukoliko je produžen pored glavnih saobraćajnih arterija i tranzitnih sistema, omogućavajući precizno razmišljanje o podjednakim segmentima vremena putovanja.

Prema Mulenu i saradnicima (Mullinu et al.), ističe se nekoliko ključnih faktora koji utiču na radijus putovanja na sportske događaje, među kojima su:

- demografski - razumno vreme se menja zajedno sa dohotkom, profesijom i fazom u životnom ciklusu;
- trajanje i učestalost događaja - najveći broj ljudi putovaće mnogo duže na retke događaje, nego na one koji se održavaju svakog vikenda;
- emocionalna privrženost - roditelji će putovati satima da bi gledali svoju decu koja igraju, dok navijači školskih klubova nikad ne napuštaju mesto;
- percepcija kvaliteta - velika igra i velika zvezda zasigurno će proširiti radijus putovanja.

Kada se donose odluke o lokaciji sportskih objekata i izvršavaju studije o tržišnoj izvodljivosti, moguće je dati tačne tržišne ocene privlačne snage sportskog objekta, u odnosu na različite tržišne segmente. Analiza promena radijusa privlačnosti za različite segmente, koji su ponuđeni od strane višenamenskih sportskih objekata, dozvoljava prilagođavanje miksa događaja, kako bi se zadovoljili svi tržišni segmenti. Na kraju, analiza radijusa privlačnosti će omogućiti raspoređivanje događaja u različito vreme i različitim danima. Kada određuju vreme početka događaja, menadžeri moraju uzeti u obzir i vreme provedeno u putovanju.

Sportski objekti treba da ponude velike parking prostore. Kada se radi o stadionima i sportskim dvoranama, neophodno je obezbediti jedan parking prostor za svaka od četiri sedišta u okruženju gde je raspoloživ masovni prevoz. Takođe, iz finansijske, sigurnosne i uslužne perspektive, operator sportskog objekta treba posedovati ili najmanje upravljati parking prostorima. Prvi razlog se nalazi u prihodima koji se mogu ostvariti od parkiranja automobila. Na kraju, to omogućava kontrolu parking personala, koji predstavljaju krucijalni deo procesa izgradnje ukupnog imidža sportskog objekta. Sportski objekti moraju biti povezani sa svojim okruženjem na nekoliko načina:

- Dizajn - novi ili obnovljeni sportski objekti moraju se uskladiti sa lokalnom estetikom prostora u kome su locirani.
- Politike - sportski objekti nikad nisu dobrodošli za sve, naročito kada se radi o stanovnicima oko objekta koji manje brinu o lakoći njihovog pristupa događaju, a više o redovnoj infuziji hordi fanatika, njihovih automobila i njihovog nemirnog ponašanja. Sportska organizacija treba biti mudra, da vodi otvorene razgovore sa svojim „susedima” kada želi da locira održavanje svojih događaja.
- Osećaj sigurnosti - neposredan ambijent okruženja sportskog objekta je veoma značajan faktor u određivanju učestalosti broja gledalaca.

Kada je sportski objekat lociran u području gde se potrošači osećaju „nesigurnim”, tada će trpeti prodaje. Ambijent može odrediti i model posete. Tako, kada se radi o lokaciji sportskog objekta u gradskom ili prigradskom području, očekuju se različiti vidovi fluktuacije tražnje.

- Dizajn - novi ili obnovljeni sportski objekti moraju se uskladiti sa lokalnom estetikom prostora u kome su locirani.
- Osećaj sigurnosti - neposredan ambijent okruženja sportskog objekta je veoma značajan faktor u određivanju učestalosti broja gledalaca. Kada je sportski objekat lociran u području gde se potrošači osećaju „nesigurnim”, tada će trpeti prodaje. Ambijent može odrediti i model posete. Tako, kada se radi o lokaciji sportskog objekta u gradskom ili prigradskom području, očekuju se različiti vidovi fluktuacije tražnje.

8. FINANSIRANJE SPORTSKIH OBJEKATA

Finansiranje izgradnje i tekućeg poslovanja sportskog objekta je kompleksno područje, koje obuhvata brojne rizike, pre svega finansijske. Da bi se rešile nedoumice isplativosti ulaganja i efikasnog poslovanja, neophodno je da sponzor projekta još tokom planiranja investicije obavi preliminarne istraživanja. Ako prognoze ukazuju da postoji tražnja i potreba za sportskim objektom, pristupa se izradi studije o opravdanosti izgradnje sportskog objekta, u koju su uključeni elementi (Dugalić, S. 2017, str.92):

- pravni aspekt i istorijski prikaz dosadašnjeg poslovanja investitora (ili postojećeg sportskog objekta, ako se radi rekonstrukcija);
- analiza lokacije (zemljišta, urbanističkih uslova, pozicije i predela sa aspekta sportske grane), zahteva u pogledu spoljašnjeg izgleda, analiza vegetacije i klimatskih uslova, te zahteva u pogledu dobijanja upotrebne dozvole;
- analiza korisnosti s aspekta demografskih pokazatelja (tržišta), aktivnosti (sportskih grana, usluga, posetioca), standarda u pogledu tih zahteva, i analiza raspoloživih inputa;
- idejno građevinsko rešenje, koncept građevinskog scenarija, dizajn i generalni urbanistički plan (uklapanje i sl.);
- finansijska analiza (troškova razvoja, konstruisanja, održavanja, opremanja, poslovanja, te projekcija; troškova, prihoda, prodajnih opcija i finansijskih mogućnosti, tj. opurtuniteta);
- studija administrativnog poslovanja (tehnologije sportske grane, tokova robe, informacija, ljudskog resursa, razvoja, marketinga i upravljačke strategije);

Finansiranje izgradnje i poslovanja sportskog objekta teži savremenom modelu finansiranja primerenom poslovnoj praksi (u odnosu na ranije budžetsko finansiranje).

Pri tome se imaju u vidu ekonomski, socijalni i tehnološki zahtevi interesnih grupa u sportu:

- sportista,
- publike,
- zaposlenih,
- poslovnih partnera (medija),
- investitora (sponzora projekta), i države (Dugalić, S. 2017, str. 92).

Potreba izgradnje (ili rekonstrukcije) sportskog objekta polazi od zahteva za adekvatnim prostorom pod uticajem naraslih potreba za sportskim aktivnostima, predviđenom upotrebom i veštinama u pridobijanju ili podeli željenog tržišnog učešća, u okviru sportskog biznisa i negovanju sportskih navika.

Postoje razni načini za finansiranje javnih objekata, mada specifičnoj odluci o finansiranju prethodi jedno fundamentalno pitanje: da li će objekat biti finansiran javno ili privatno? Odgovor zavisi od nekoliko faktora, koji uključuju vrstu izgrađenog objekta. Kongresni centri su, gotovo uvek, javno finansirani zato što nisu namenjeni za stvaranje novca. Zbog njihovog javnog fokusa, javni sektor ih finansira, često sa iniciranjem ili povećavanjem poreza za državnu ili lokalnu ugostiteljsku industriju (npr. takse za hotelsku sobu, restoranske takse i takse za iznajmljivanje automobila). Opšte informacije o investitoru u biznis planu (projektu) sadrže: sedište firme, broj zaposlenih po kvalifikacionoj strukturi i opisu poslova, prosečne iznose neto i bruto plata, ukupni mesečni (godišnji) iznos isplata za ovu namenu. Postojeća tehničko-tehnološka osnova je imovina investitora, pa se daje specifikacija početnog kapitala (i opreme). Finansijsko stanje i rezultati su najznačajniji i najsloženiji deo biznis plana i ekonomskog dela projekta: njima se pokazuje potencijal za finansiranje nove sportske investicije.

Ocena razvojnih mogućnosti investitora se vrši na bazi finansijskih pokazatelja iz bilansa uspeha, iz koje se vidi da li za otvaranje novog sportskog objekta postoje potrebna finansijska sredstva i da li investitor ima mogućnost da ih uloži u projekat. Ako investitor posluje u istom području biznisa više godina i poseduje izvesno iskustvo, podrazumeva da se i novi projekat može učiniti dugoročno isplativim. Na bazi ekonomske analize i posmatranja potreba potencijalnih korisnika novog sportskog objekta, može se zaključiti da li je realizacija novog sportskog projekta tržišno opravdana.

Profesionalni sportski timovi su u biznisu da bi stvorili novac, ponekad enormnu količinu novca. Ovde postoje oni koji ističu da za profitno preduzeće treba izgraditi vlastiti objekat, gde on izvršava biznis. Na drugoj strani, neke studije pokazuju da sportski objekti pružaju značajnu ekonomsku korist za njihove zajednice, a timovi su neosporni izvori građanske privlačnosti i raspoloženja zajednice. Privlačenje sportskog tima može obezbediti pomoć u odnosima sa javnošću, naročito ako se radi o timu iz prve lige.

U procesu alternativnog odlučivanja, između dileme rekonstruisanja ili izgradnje novog sportskog objekta, izlažu se prednosti i nedostaci svake pojedine opcije. Kod rekonstrukcije je moguće dati paralelni prikaz adaptacije i nove izgradnje, koji iziskuju različita investiciona ulaganja u građevinu, opremu i personal, zbog mogućnosti

izbora povoljnije varijante. Renoviranje sportskog objekta može biti manje skupo pa se kod veće besparice menadžment češće odlučuje za ovu alternativu. Novi objekat pruža mogućnost razvoja idealnog sportskog objekta bez troškova održavanja (opravke, krečenje, modernizacija), kao i kontinuitet sportskog procesa, čime se zadržava tekući prihod.

Izgradnja i renoviranje objekta predstavljaju skupe poduhvate. Za takav projekat se sredstva moraju tražiti iz različitih izvora, bilo da se radi o javnim ili privatnim. Masteraleksis i saradnici (Masteralexis et al.) ističu nekoliko vrsta raspoloživih izvora finansiranja izgradnje ili renoviranja objekta:

- Novac za izgradnju objekata se, uglavnom, može skupiti kroz izdavanje obveznica, koje može izdavati lokalna uprava da bi se osigurala izgradnja sportskih objekata.
- Nekoliko različitih taksi se može koristiti da bi se obezbedio novac radi finansiranja sportskih objekata, pri čemu svaka od njih ima svoje prednosti i mane. Prva od ovih taksi su takse na imovinu. Njih plaćaju vlasnici kuća, koji su dugotrajni stanovnici grada. To stvara osećaj oporezivanja zbog postojanja objekata i mogućnosti ostvarenja koristi. Drugi oblik oporezivanja je taksa na rad, koja oporezuje svakoga ko radi u zajednici, bez obzira što ta osoba ne živi u toj zajednici. Pored tih taksi, oporezivanje se može sprovesti u oblasti ugostiteljstva i smeštaja i iznajmljivanja automobila, kada takse plaćaju i oni koji ne rade i ne stanuju u toj zajednici. Neke takse plaćaju i lokalni stanovnici i posetioci. Prva od ovih je opšti porez na promet, koji se ostvaruje u svim transakcijama.
- Pored javnih izvora finansiranja, ovde je prisutno nekoliko privatnih izvora finansiranja objekata. Jedan od njih je korporativno sponzorstvo. Pored sponzorstva, korporacije, takođe, mogu činiti potpune donacije da bi platili troškove, u zamenu za koristi od publiciteta i od odnosa sa javnošću, koji mogu nastati iz takve donacije.
- Na kraju, novac za izgradnju može da se stekne neposredno iz prihoda objekta. Tu su, pre svega, prihodi od ulaznica, parkinga i od kupljenih roba i usluga.

Tri najveća izvora prihoda sportskih organizacija, globalno gledano, jesu ulaznice, televizijska prava i sponzorstvo.

Pomenuti autori dele finansijske izvore objekta na: tradicionalne izvore prihoda i nove izvore prihoda. U tradicionalne izvore prihoda spadaju prihodi od ulaznica i koncesije. Profesionalni sport u SAD postaje industrija sa prihodima u milijardama dolara. Među najvećim izvorima prihoda spadaju prodaja ulaznica i advertajzing. Prihodi od ulaznica iznose 41% ukupnog prihoda NBA lige. Sličan je slučaj u hokeju, gde je 59% svih prihoda dobijeno od prodaje ulaznica. Uspešna strategija prodaje ulaznica je od vitalnog značaja za finansijsko postojanje. Jedan od najznačajnijih, ako ne i najznačajniji faktor u finansijskom preživljavanju profesionalnog sporta je u povećanju prisustva gledalaca na sportskim događajima. Verovatno da naponi marketing direktora u profesionalnom sportu, koji su odgovorni za održavanje i povećanje interesa ljubitelja za određeni sport, drže ključ za finansijsku solventnost profesionalnih sportova. Drugim rečima, uspešnost sportskih menadžera da povećaju prihode, u velikom delu će odrediti uspeh ili propadaj njihovih pojedinačnih franšiza ili liga.

Pomoću povećanja posećenosti, profesionalni sportovi će biti sposobni da snažno povećaju dohotke kako bi platili rastuće troškove. Da bi privukli više posetilaca, timovi i lige moraju identifikovati varijable (npr. ponašanje potrošača i modeli) koje mogu uticati na odluke posetilaca da prisustvuju određenom događaju. Iako profesionalni sportski marketari pakuju svoje proizvode na različite načine, u nameri da povećaju prisustvo na svom događaju i da, na kraju, postignu povećanu prodaju ulaznica, timovi moraju nastaviti da uspešno koriste marketing strategije koje pomažu ovim naporima. U svetu biznisa, sport je jedinstven zbog činjenice da potrošači plaćaju da gledaju proizvode, a ne da ih kupuju i koriste. Zbog toga su marketing studije o profesionalnom sportu dominantno fokusirane na prodaje ulaznica, koje predstavljaju glavni izvor prihoda.

Koncepti ponašanja potrošača su retko korišćeni u promovisanju sportskih događaja. Pobedničke igre su smatrane glavnim faktorom krajnjeg uspeha. Mullin i saradnici (Mullin et al.) nude model ponašanja potrošača u sportu. Slika obuhvata dvostranu interakciju između pojedinca i ambijenta. Socijalizacija zahteva neku vrstu uključenosti, koja može imati tri osnovne forme:

- Bihejviorističku uključenost - gledanje, slušanje i navijanje;
- Kognitivnu uključenost - sticanje informacija i znanja o sportu kroz medije;
- Afektivna uključenost - stavovi, osećanja i emocije koje potrošač ima prema aktivnostima.

Privrženost se odnosi na učestalost, intenzitet i uključenost u sport, ili spremnost da se troši novac, vreme i energija u modelu sportske angažovanosti. Marketari moraju jasno razumeti vrste uključenosti i privrženosti koje potrošači reprezentuju. U pogledu faktora koji utiču na ponašanje potrošača, individualni i ambijentalni faktori se nalaze u interakciji. Mada su pojedinci pod uticajem svog okruženja, oni su takođe sposobni da menjaju socijalni, fizički i kulturni krajolik oko sebe. Ovde se ističe potreba za segmentacijom, pri čemu se identifikuju grupe potrošača sa zajedničkim karakteristikama i identičnim marketing odgovorima. Koristeći ovu strategiju, tržište potrošača može biti segmentirano pomoću geografskih (starost, rod, dohodak), psihografskih (životni stil, personalitet) i bihejviorističkih (koristi, status korisnika, status lojalnosti) varijabli. Mada brojni motivatori mogu pokrenuti prisustvo datom sportskom događaju, segmentacija je osnova za istraživanje svih faktora koji utiču na prisustvo profesionalnim sportskim događajima. Svaki faktor koji utiče na prisustvo sportskom događaju zahteva temeljnu analizu. Razumevanje faktora koji utiču na posećenost sportskim događajima je ključ za razvijanje različitih strategija, koje će, konačno, dovesti do zadovoljenja ciljeva organizacije. Razumevanje faktora koji utiču na prisustvo gledalaca sportskim događajima je ključ za razvijanje planova, strategije i procesa koji dovode do ostvarenja ovih ciljeva.

Namera marketinga u sportu je da bude vičan u osmišljavanju i činjenju onoga što odgovara interesima ljubitelja i učesnika. To je naročito značajno za razumevanje faktora koji determinišu zašto ljubitelji posećuju, i čak se vraćaju na događaj. Faktori

koji utiču na prisustvo sportskim događajima uključuju sledeće: performansu tima, uzbuđenje i stepen identifikacije sa timom. Pored analiziranja demografskih podataka za ostvarenje specifičnih marketing strategija, u nameri da se utiče na organizacione ciljeve u realnosti, mnogo više je potrebno istraživanja u nekoliko varijabli i uključivanja ponašanja potrošača, njihovih modela i satisfakcije. Značajan faktor u svakom biznisu, uključujući i profesionalni sport je da determiniše želje određenih grupa korisnika i da se isporuče željeni zadovoljavajući proizvodi efikasnije od konkurencije. Definisanje i razvijanje kategorija ko su naši potrošači, kako razmišljaju, deluju, odlučuju, gde oni mogu biti pronađeni i koji faktori utiču na ponašanje potrošača je ključ za razvoj uspešnih marketing planova u nameri da se njima ostvare organizacioni ciljevi. U tom smislu se mogu istaći sledeće grupe varijabli koje utiču na posetu sportskim događajima:

- atraktivnost igre, (npr. individualne veštine, rekordi timova, položaj lige, specijalni događaji i zabava);
- ekonomska varijabla (npr. cena ulaznice, promocije, dohodak, substitutivne forme zabave, uticaj televizije i konkurisanje drugih sportskih događaja);
- sociodemografski faktori koji uključuju: populaciju, starost, rod, etnicitet, zaposlenje, edukaciju i geografiju; i
- preferencija publike (npr. raspored, udobnost, vreme, kvalitet stadiona i istorija tima u društvu).

Neki autori sugerišu da mnogi posetioci traže socijalnu interakciju i zabavu kroz sportske susrete. Sportske organizacije moraju posvetiti pažnju dizajnu stadiona, kvalitetu usluživanja hrane, atraktivnosti igre, zabavi i interakciji sa navijačima, koji mogu uticati na to kako posetioci doživljavaju sportski događaj. Druga mišljenja se fokusiraju na četiri selekcionisana faktora, koji utiču na prisustvo sportskom događaju: promocija, atraktivnost, raspored događaja i ekonomski faktori.

Koncesione prodaje su dugo bile integralni deo sportskih događaja i mesta. Prodaja usluga hrane i suvenirskih predmeta sada obuhvata značajan deo prihoda objekata. U amaterskom sportu, usluge hrane igraju manju finansijsku ulogu u odnosu na profesionalni sport iz dva razloga: niži raspoloživi dohodak navijača i nepostojanje prodaje piva. Menadžeri timova i klubova su očekivali da održavaju ili podižu potražnju hrane i suvenira, po glavi stanovnika. U poslednjim godinama, trend prema pružanju raznovrsne i visokokvalitetne hrane i pića na stadionima i sportskim arenama, zasnovan je na prepoznavanju da će posetioci platiti više ukoliko im bude ponuđeno više opcija. Kada se govori o novim izvorima prihoda, oni se odnose na luksuzna sedišta, licenciranje sedišta, reklamiranje imena firme, korporativno sponzorstvo... Luksuzna sedišta su najbrži izvor dohotka za profesionalne sportske timove. Luksuzno sedenje uključuje prodavanje preferiranog sedenja po premijskim cenama. Interes za prodaju sedišta je proširen na mnoge segmente, uključujući sportove na univerzitetu i moto sportove.

Permanentne licence za sedišta su skora inovacija u finansiranju sportskog objekta. One pružaju navijačima pravo da kupuju sezonske ulaznice, uz plaćanje unapred.

Iskustvo pokazuje da će licenciranje sedišta postati permanentna karakteristika finansiranja sporta. Ona će nastaviti da budu istaknuta u razmatranju nove konstrukcije sportskog objekta. Sve veći broj kompanija kupuju prava da stave svoje ime na stadionima ili sportskim arenama. Korporacije vide svoje znatne investicije kao troškovno efikasan način za sebe, ili marku kako bi proširile javnu izloženost.

Najveći doprinos poslovnog sektora u sportu je prisutan kroz korporativno sponzorstvo timova i događaja, što nije više fenomen Severne Amerike, imajući u vidu da se najveći rast korporativnih investicija u sportu dogodio u Evropi i Južnoj Americi. Dohoci dobijeni od prodaje licenciranih sportskih roba postali su značajan izvor dohotka za mnoge profesionalne sportske franšize i za sve veći broj amaterskih sportskih organizacija. Veće trošenje navijača na licencirane robe od strane sportskih timova, dovodi do većeg prinosa samim timovima. Koledži i univerziteti postaju aktivno uključeni u licenciranje. Sledeća generacija sportskih menadžera suočavaće se sa uzbudljivim izazovima. Očigledno je da će tradicionalni izvori dohotka biti sve više snažno pritisnuti radi zadovoljenja rastućih troškova najvećeg broja profesionalnih i amaterskih sportskih organizacija.

U svim fazama konstruisanja, izgradnje i opremanja sportskih objekata, te renoviranja postojećih objekata, uključeni su predstavnici vladinih tela, agencija i strukovnih udruženja (Dugalić, S. 2017. str. 130). Svojim lokalnim i državnim autoritetom, baziranim na pravnim propisima, odlukama ili izvođačkim standardima i kodeksima, oni doprinose razvojnim ciljevima sportskog objekta. Upravljanje projektom i izgradnjom objekta uključuje elemente koji opravdavaju izvođenje sa aspekta tržišno-finansijske i društveno-ekonomske analize, putem izbora najpovoljnije mogućnosti izvođenja, doprinosa zapošljavanju i slično. Cilj je smanjiti rizik pogrešnog izbora sportskog projekta. Rizici probijanja budžeta, finansijske stabilnosti izvođača i skrivenih mana na objektu se povećavaju prema složenosti projekta, a obrnuto su proporcionalni iskustvu, veštini i projektovanom toku izvođača i konstruktora. Visoki i višestruki rizici se mogu očekivati kod sportskih objekata koji se grade od 18-30 meseci, imaju složenu krovnu konstrukciju i uključuju istovremenu razvojnu aktivnost graničnih korisnika, odvojene strukture i vlasništva. Vlasnici objekta snose rizik poslovanja, a da bi se sprečilo nastajanje štete, upravljanje rizicima i preventivni procesi se ustanovljavaju još u samom početku organizacije događaja. Procedura može biti putem sporazuma o osiguranju koji obezbeđuje rigoroznu troškovnu kontrolu projekta, kvalitativnu inspekciju i upornost predstavnika vlasnika sportskog objekta. Sledeći način otklanjanja rizika mogu biti konstruktivne opcije kao što su zagarantovane cene i emitovanje izvođačkih hartija od vrednosti.

Strategije za predupređenje rizika nastanka neželjenih materijalnih rizika i nastanka neželjenih (ne)materijalnih rizika, od kojih su najčešći: rizik od probijanja roka završetka izgradnje sportskog objekta, rizik izvršenja posla, rizik skrivenih mana na objektu, kamatni i kursni rizik, rizik povlačenja jednog ili drugog investitora, kamatni i kursni rizik kod dugih rokova izgradnje, razvijaju se pomoću posebnih planova. U

tu svrhu menadžment može istražiti, evidentirati i obraditi sve rizike, kako bi pravovremeno doneo odluke putem kojih bi ih sveo na najmanju moguću meru, kreiranjem strategije za sve moguće i atipične situacije. Procedura za upravljanje rizicima započinje analizom frekvencije učestalosti javljanja i jačine uticaja za svaku posmatranu aktivnost gde postoji potreba (Dugalić, S. 2017. str. 130).

I da zaključimo. U finansiranju izgradnje i poslovanja sportskih objekata se zapaža pomeranje izvora finansiranja, od tradicionalnih javnih ulaganja ka partnerstvu privatno-javnog sektora koji jača zbog efikasnije privatne inicijative u izgradnji i eksploataciji objekata, posebno u domenu liderstva u troškovima i obezbeđenju uslužnog ambijenta koji je odlučujući faktor u strategiji kreiranja i održavanja imidža. Učešće privatnog kapitala je dominantno kod zatvorenih sportskih objekata (arena, balona, fitnes centara), jer se u njima organizuju događaji koji obezbeđuju rentabilno poslovanje (preko 200 dana godišnje), koji raznovrsnošću programa (estradni i drugi sadržaji), omogućuju pokrivenost više tržišnih segmenata. Kao što smo već pomenuli, izvori finansiranja objekata mogu biti: tradicionalni (prihodi od ulaznica i koncesija koji se u strukturi izvora razlikuju prema sportskoj grani i rangulu takmičenja, televizijska prava...) i savremeni izvori prihoda (prodaja luksuznih zona kod diferencirane ponude, korporativno sponzorstvo, prodaja prava imena sportskog objekta, povlašćena kupovina sedišta unapred, prihodi od promocije, izdavanje HOV...). Izvori finansiranja mogu biti javni: izdavanje obveznica, povećanje ili uvođenje taksu i poreza (na imovinu, na rad, usluge: ugostiteljsku ponudu, rent-a-car...); i sopstveni izvori prihoda sportskog objekta (sportski programi, ulaznice, prihodi od prodaje robe i usluga, parking...) Samofinansiranje treba da dobija na značaju kako bi se tako pokrili barem troškovi tekućeg poslovanja. Poželjno je da se tako omogući rentabilno tekuće poslovanje sportskog objekta i eventualno obezbedi finansijska podrška većih investicionih ulaganja (izgradnja, rekonstrukcija, modernizacija). Kreditiranje sportskih investicija podrazumeva pravno regulisan osnov korišćenja zemljišta i izgrađenog objekta. Zato obligaciju na bazi preuzetih kreditnih obaveza može koristiti mali broj klubova. Sportske organizacije pored samofinansiranja, treba da razviju i druge vidove: plasmane putem HOV, zajednička ulaganja, koncesije, lizing, finansiranje iz obaveza, sponzorstvo, franšizing... Savremene metode finansiranja izgradnje i poslovanja sportskih objekata, sve više dobijaju na značaju. Jedna od tih metoda je prodaja prava imena, koja je zaživela u praksi, dok u budućnosti treba razvijati ostale forme kao što su: prodaja putem HOV, promoteri, partnerstvo privatnog i javnog sektora, prodaja VIP loža i sedišta unapred, zajedničko poslovanje sa tržišnim centrima i hotelima i slično.

4.

OBRAZOVANJE ZA SPORTSKOG MENADŽERA

Polazeći od prethodne strukture ove knjige, kao i razvoja menadžmenta, materija u ovom delu knjige je podeljena na tri glave. Deseta glava, koja nosi naslov “Obrazovanje za upravljanje i rukovođenje” bavi se ciljevima obrazovanja; modelima obrazovanja i obrazovanjem lidera. Jedanajesta glava, koja nosi naslov “Obrazovanje mladih za preduzimljivost”, bavi se ciljevima obrazovanja za preduzimljivost; planom i programom vaninstitucionalnog obrazovanja za preduzetništvo, i programom rada “Obrazovanje mladih za rešavanje problema”. Program rada “Obrazovanje mladih za rešavanje problema” detaljno razrađuje učenje o promenama, psihologiju uspeha, kreativnost, inventivne procese, preduzetništvo, marketing i komunikacije, metode rešavanja problema, složenost životnih situacija i model i sistem vrednosti. Dvanajesta glava, koja nosi naslov “Obrazovanje za preduzetništvo na univerzitetima” obuhvata dva značajna pitanja obrazovanja za preduzetništvo na univerzitetima, i to: Algoritam rešavanja problema i Konceptija sadržaja – obrazovanje za preduzetništvo. Poslednja trinajesta glava koja nosi naslov “Obrazovanje za menadžment u sportu” bavi se problemima obrazovanja kadrova za obavljanje funkcije menadžmenta u sportu: planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolu.

GLAVA X

OBRAZOVANJE ZA UPRAVLJENJE I RUKOVOĐENJE

Predmet **desete glave**, četvrtog dela knjige je obrazovanje za upravljanje i rukovođenje u organizacijama. Posebna pažnja je posvećena ciljevima i modelima obrazovanja, kao i obrazovanju lidera.

Smatra se da u svetu ima dosta fakulteta, poslovnih škola ili mesta na kojima se obrazuju studenti za menadžment. Kada bi se uzele u obzir redovne studije ili niži oblici obrazovanja, uključujući i vaninstitucionalne oblike kao što su kursevi za pojedine specifične oblasti vezane za upravljanje i rukovođenje, broj institucija bi bio daleko veći. Svi poznatiji američki i evropski centri za obrazovanje menadžera imaju svoje punktove širom sveta. U Srbiji osnovne i master studije, za koje bi se moglo reći da imaju veze sa upravljanjem i (manje) sa rukovođenjem, su osnovane na mnogim fakultetima. Postoje i visoke škole na kojima se izučava „menadžment”. U visoke škole prodiru sadržaji pod nazivom „Organizacija”, „Preduzetništvo” i „Menadžment”. U tim institucijama nastavnici zbog pomodarstva sebe proglašavaju stručnjacima za tu oblast i počinju da predaju stare predmete kojima daju naziv menadžment. Problemi sa kojima se ove organizacije i institucije u Srbiji sreću su brojni. Svakako je najveći problem nedostatak kompetentnih nastavnika i nedostatak tražnje za ovim znanjima. Razvoj i jednog i drugog je usporen zbog ekonomske situacije i sporih društvenih promena. Proces u kojem će i kod nas rasti broj institucija koje će se baviti obrazovanjem rukovodilaca za upravljanje i rukovođenje je počeo. On je nezaustavljiv i samo je pitanje vremena kada će i kod nas doživeti veliku ekspanziju.

1.CILJEVI OBRAZOVANJA

Proces socijalizacije počinje sa nižim obrazovanjem i prostire se sve do kraja sred-njoškolskog obrazovanja. Nažalost, kod nas, kao uostalom i u svim istočnoevropskim zemljama, ovaj proces se nastavlja i tokom čitavog perioda visokog obrazovanja. Čak su i master studije bile pod velikim uticajem ideoloških zabluda i normativizma. Ako društvo ili država organizuju osnovno obrazovanje da bi naučili decu nekim osnovnim znanjima, da bi im usadili neki sistem vrednosti i da bi im objasnili istoriju i društve-no uređenje, onda bi država, ako je poštena, morala da omogućiti mladima (a sve više i starijima) da počnu da sumnjaju, istražuju i anticipiraju nove istine. Informatičke tehnologije u proizvodnji materijalnih dobara prave revolucionarne promene. U razvijenim zemljama tržišne privrede se to tako odražava na proizvodnju da na tržištu ljudskih resursa dolazi do prelaska sa obrade materijala na obradu informacija, sve u službi unapređenja procesa menadžmenta u preduzećima. Te promene imaju veliki uticaj i na procese obrazovanja.

M. Ketron (M. Cetron) kaže o pojavama koje se dešavaju u obrazovanju, a tiču se budućnosti:

- Diplomirani studenti će biti suočeni sa mnogo više informacija nego njihove babe i dede tokom čitavog svog života.
- Oko 15 % poslova će zahtevati fakultetsko obrazovanje, ali će skoro svi diplomci morati da nastave specijalizacije ili posle diplomске studije (Control, M. 1990, str.41).

Sledeća generacija radnika će biti prinuđena da u proseku bar pet puta kom-pletno promeni zanimanje tokom svog radnog veka. Radnici će morati stalno da se prekvalifikavaju kako bi mogli da se bave novim poslovima. Srednje obrazovanje treba menjati i tako ga prilagođavati da se što je moguće više prilagodi standardima visokog obrazovanja. Prema A. Harkinsu (A. Hatkins) obrazovanje za promene treba da ispu-njava sledeće uslove: da osposobljava ljude za dalje učenje, adaptiranje promenama i efikasnom korišćenju informacija iz okruženja u kognitivnom procesu. Nastavnici će učiti učenike da budu kreativni i da efikasno komuniciraju. Radi se o zahtevima koje danas visokoškolsko obrazovanje veoma teško zadovoljava. Ovaj problem se može rešiti samo ukoliko u budućnosti ljudi nastave proces učenja i nakon redovnih studija ili školovanja, daleko više nego što je to danas. Da bi se stalno radilo, u novim uslovima, mora se stalno i učiti. Verovatno će vreme učenja ući u „radno vreme“, ako ne sasvim ali sigurno sve više. Da bi razumeli kakvo će biti visoko obrazovanje u budućnosti, a takvo bi sada trebalo da bude obrazovanje za interdisciplinarnost i menadžment, na-vodimo stavove Harkinsa, za koje i sam autor kaže da ne mogu biti obavezni ali da o tome treba „razmišljati“, dodali bi - naročito ako je reč o obrazovanju za menadžment:

- **Informatičke veštine.** Informatičke tehnologije su već tu ali su njene mogućnosti nesagledive. One će doneti brojne nove mogućnosti u našoj svakodnevnici, kako u poslu tako i u obrazovanju. Da bi razumeli upotrebu i vrednovanje novih tehnolo-

logija, studenti će morati da ovladaju praktičnim veštinama za njihovo korišćenje. Prvo gde će dolaziti nove informatičke tehnologije biće sfera rukovođenja. Zato se već sada ne može zamisliti uspešan rukovodilac koji u svom radu ne koristi blagodeti informatičke revolucije.

- ***Veštine produkcije znanja.*** Studenti će u budućnosti morati sve više ne samo da usvajaju i koriste postojeća znanja nego će morati da produkuju i nova znanja. Ovo se odnosi kako na informatičke tehnologije tako i na područje upravljanja i rukovođenja. Pre bi se moglo reći da nigde više nego u oblasti menadžmenta nije potrebno razviti sposobnosti proizvodjenja novih znanja, jer je prvi i osnovni posao donošenje odluka, a proces odlučivanja nije ništa drugo nego rešavanje problema, odnosno suočavanje sa uvek novim situacijama.

- ***Veštine za razmenu znanja.*** Studenti koji usvoje nova znanja moći će ta znanja uspešno da razmenjuju između sebe kako bi uvećali fond znanja kojim raspolažu. U menadžmentu se ovo odnosi na situacije gde je uloga dobrog menadžera, a naročito pravog lidera, da stalno obrazuje svoje sledbenike da bi mogli da ga razumeju i prate.

- ***Veština za razmišljanje.*** Obzirom da su u svetu promene svakako neizbežne i veoma su brze, sposobnost razmišljanja i razumevanja onoga što se dešava je sve važnija. U menadžmentu je to sve još više važno.

- ***Inventivne veštine.*** U svetu koga karakterišu sve krupnije i sve brže promene, inventivnost postaje osnovna sposobnost ljudi koji se mogu nositi sa izazovima vremena. Inventivnost ili inovativnost je takođe jedna od osnovnih karakteristika uspešnih menadžera u lidere.

- ***Veštine paradigmatičnog mišljenja.*** Veštine postizanja paradigme su određene sposobnosti koje omogućuju ljudima da vide svet na veoma širokoj osnovi ali, isto tako, i na povezan način. Te sposobnosti su od posebnog značaja naročito u vremenu kada svet doživljava brze promene (nastaju novi savezi, kulture i ideologije). Shvatanje vladajućih paradigmi u nekom vremenu je osnovno oružje sa kojim uspešni menadžeri raspolažu u sticanju svog autoriteta.

- ***Veštine rešavanja problema.*** Spremati studente za život pre svega, znači spremati ih da rešavaju probleme na koje će u životu i nailaziti. U vreme brzih promena, razviti veštine uspešnog rešavanja problema pre svega znači sposobnost izbegavanja grešaka. Kod uspešnih menadžera jedna od osnovnih karakteristika je preduzetnički duh, a to je upravo veština ili sposobnost uspešnog rešavanja problema na koje se u životu i radu nailazi.

- ***Sposobnost naučnog vrednovanja.*** Pošto će nauka bitno uticati na stvaranje i menjanje sveta, ljudi će morati da znaju i moći će da vrednuju značaj i uticaj nauke.

- ***Sposobnost vrednovanja tehnologije.*** Na putu od nauke do primene određenih znanja u praksi se nalazi tehnologija. Stručnjaci treba da ovladaju određenim tehnologijama da bi mogli da obavljaju svoj posao. Ali oni treba da znaju i da vrednu-

ju pojedine tehnologije da bi primenjivali one najuspešnije. Područje u kojem se tehnologije najbrže usavršavaju i menjaju je područje upravljanja i rukovođenja. Umeti snaći se u poslu u kojem tehnologija nije više mehanička i vidljiva nego misaona, intelektualna, a najčešće intuitivna, sa mnogo rizika i samim tim stresna, sposobnost vrednovanja tehnologija je od odlučujućeg značaja.

- ***Veština upravljanja emocijama.*** Svet postaje sve interaktivniji, i ljudi mnogo brže emocionalno sazrevaju. To su posledice dostignutog nivoa razvijenosti ljudske zajednice. Taj proces ima i svoju tamnu stranu. Subkultura, droga, alkohol, stresovi i porast neizvesnosti uslovljavaju i suprotne procese. Emocionalne tegobe se takođe pojavljuju u više slučajeva i u nižim uzrastima. Menadžeri su takav društveni sloj da su u proseku više izloženi visokom stresu. Broj psihosomatskih oboljenja kod njih je u porastu. Zbog toga se postavlja ozbiljno pitanje „upravljanja emocijama“, kako bi se izbegle neželjene posledice stresnih situacija, kojima su visoko obrazovani stručnjaci sve češće izloženi.

- ***Etičke sposobnosti.*** Svet postaje mnogo kompleksniji, i probijati se kroz život u njemu je mnogo složenije. Teško je reći da li je to teže ili lakše nego nekada. Sigurno je da ima mnogo više izazova za savremenog čoveka. U razvoju industrijskog društva, stvaranje tržišne privrede mnoge moralne norme iz vremena poljoprivrednog društva moraju da budu korigovane i prilagođene novim uslovima života i rada. Tema je ozbiljna i zahteva mnogo više prostora ali ovom prilikom stavljamo naglasak na problem sa kojim treba mladi u procesu obrazovanja da se suoče. Pošto menadžeri nisu obični stručnjaci, nego ljudi koji vode svoj ili nečiji biznis u konkurenciji sa drugima, pitanje morala, moralnih normi i etike u celini se postavlja u mnogo oštrijoj formi. U našim uslovima i pitanje emocionalne zrelosti i pitanje etičkih sposobnosti se postavljaju u mnogo oštrijoj formi. Mi živimo u društvima u kojima je došlo do strahovite hipokrizije - sistem se zasnivao na lažnom moralu. Ljudi na položajima su „jedno pričali drugo mislili, a treće radili“. To su drugi, a naročito mladi videli i to je razorilo moralne norme iz prošlosti, a nove nisu uspostavljene. Zato smo sada u moralnom vakuumu. To je idealan prostor za mnoge beskrupulozne ljude koji se pojavljuju u svetu biznisa.

- ***Socijalne veštine.*** Veštine ponašanja među ljudima. Verovatno je osnovni smisao celokupnog sistema vaspitanja i obrazovanja da nauči mlade kako da se ponašaju u društvu odraslih ili u društvu u kojem žive. Rukovodioci ne nose odgovornost samo za sebe i svoje ponašanje. Od njih se očekuje da budu predvodnici, vođe, lideri, da budu uzor i primer drugima. Ali rukovodioci su takođe oni pojedinci od kojih najviše zavisi kakva će biti klima u organizaciji u kojoj oni rukovode. Otuda se ovo pitanje, kada je reč o obrazovanju za rukovođenje, postavlja u još oštrijoj formi.

- ***Nivo kulture.*** Obrazovanjem se podiže kulturni nivo, mada se ne misli samo na opšti nivo kulture. Svaki savremeni čovek treba da poznaje tri jezika sporazumevanja: maternji, jedan strani i kompjuterski. Svet sve više postaje multikulturalan, multikonfesionalan. U tržišnoj privredi biznis ne poznaje geografske granice.

• **Znanje stranog jezika.** Obrazovani ljudi moraju poznavati barem jedan strani jezik. Engleski jezik je najrasprostranjeniji jezik na svetu. Stanje u vezi sa ovim je kod nas sve bolje. Ostaje problem starijih ljudi koji zauzimaju položaje i rukovođeće funkcije u privredi, a to je za obrazovanje odraslih samo jedan problem više.

• **Estetske sposobnosti.** U Maslovljevoj hijerarhiji čovekovih potreba, potreba za lepim zauzima sam vrh. Forme i sadržina pojma lepog se menjaju kroz vreme. U svetu biznisa, estetske kategorije zauzimaju sve veći komercijalni, pa i kulturni značaj. Proizvodi sve više pored funkcionalnosti moraju da predstavljaju i estetski doživljaj. Očekuje se da u budućnosti estetska komponenta i umetnost u celini postanu dominantne čovekove preokupacije. Menadžment u svemu tome treba da vidi svoj izazov i šansu.

• **Razumevanje problema zaštite čovekove okoline.** Ekologija, okolina i zagađenost su kategorije koje skreću pažnju na sebe razvojem industrije. Međutim, poslednjih godina se problem očuvanja čovekove sredine postavlja sve više i u socijalnom pa i psihološkom smislu. Očuvanje prirode je jedan nedovoljno tretiran problem. Ostaje, međutim, još uvek u razvoju, problem mentalne zagađenosti ljudi. Sve što smo govorili o negativnim posledicama razvoja ljudskog društva, taloži se u čovekovoj svesti i izaziva njegovo rastuće nezadovoljstvo. Ovo je pojava sa kojom se čovek još uvek nije ozbiljno suočio. Uspostavljanje novog sistema, novog uređenja i novih vrednosti, podrazumeva i oslobađanje od niza predrasuda, zabluda i pogrešnih predstava o svetu, što je najteže kada su ljudi u pitanju. Kod mladih još ima šansi, ali šta raditi u situaciji kad stariji diktiraju norme, pravila ponašanja i sistem obrazovanja.

• **Veštine održavanja zdravlja.** Pravilna ishrana i telesne vežbe su uslovi za održavanje fizičke kondicije i očuvanja zdravlja. Studenti moraju da nauče kako se u tome uspeva u savremenim uslovima. Pitanje pravilne ishrane i fizičke kondicije nije vezano samo za fizičko zdravlje. Mnogo značajniji aspekt je psihofizička relaksacija. Za menadžere se ova pitanja postavljaju u mnogo oštrijem formi. Oni su izloženi stalnim stresnim situacijama, te im mnogo više pretila opasnost od psihosomatskih oboljenja. Zbog toga obrazovanje za menadžment mora da obuhvati upoznavanje, obuku i ovladavanje veštinama koje obezbeđuju zdravlje, kondiciju i preventivu od posledica stresa.

• **Veštine upravljanja sopstvenim problemima.** Radi se o veštinama koje podrazumevaju različita znanja o tome kada, šta i kako raditi kako bi se bolje iskoristili potencijali, i to zaista jesu veštine. Obrazovanje treba mlade ljude da nauči tome. Mlade ljude je možda moguće naučiti nekim stvarima koje mogu da im pomognu u ostvarivanju sopstvenih sklonosti i potencijala. Oni možda mogu da ubrzaju svoj proces emocionalnog sazrevanja i da ovladaju nekim sposobnostima koje im mogu pomoći da upravljaju sopstvenom karijerom. Možda zvuči pretenciozno ako se kaže da mlade treba učiti da upravljaju svojom sudbinom, ali što da ne. To jeste vrhunac čovekovih stremljenja. Kod obrazovanja za menadžment su to već uveliko poznate stvari i tako se nazivaju: upravljanje sopstvenom karijerom. Upravljanje sopstvenom sudbinom je šire i složenije jer uključuje i uticaje koji su često izvan domašaja

pojedinka. Međutim, industrijsko društvo i tržišna privreda sa tržištem radne snage je donelo transnacionalnost, multikulturu, pokretljivost stanovništva, izazove obrazovanja i lične sposobnosti (individualnost) u prvi plan kada je reč o izboru poziva i građenju karijere. Kod nas nije slučajna pojava tolikog "odliva mozgova". Situacija koja nas je zadesila je po mnogo čemu katastrofalna. Ono što je verovatno najgore u svemu tome je masovni odlazak visokoobrazovanih mladih kadrova u zemlje razvijenog sveta. Oni odlaze sa namerom da nađu bolje uslove za lični rad i razvoj.

2. METODI OBRAZOVANJA ODRASLIH

Metodi obrazovanja odraslih imaju dva aspekta. Prvi aspekt se odnosi na formu, a drugi na principe obrazovanja. U tržišnim uslovima privređivanja je ustaljena praksa da aktuelni menadžeri provedu godišnje najmanje petnaest dana na različitim kursovima i raznim vidovima dopunskog obrazovanja. Te prakse kod nas nije bilo. Tek sada počinje da se pojavljuje ponuda za ovakvim vidovima obrazovanja. Duboko je usađeno shvatanje da je rukovodeće mesto funkcija i privilegija, a ne mesto sa najvećom odgovornošću rezervisano samo za najспособnije. Kriterijumi uspešnosti nisu postojali, čim nije bilo tržišne privrede. Zbog toga su naši rukovodioci postajali sujetni, autoritarni i isključivi. Smatrali su uvredom ako im se neko meša u pravo odlučivanja, prisvojili su pravo da njihova reč bude i konačna i odlučujuća. Naravno, u uslovima neznanja koje je vladalo kod nas, stanje u privredi i nije moglo da bude drugačije nego što je bilo i jeste. Talentovani i uspešni rukovodioci su bili prava retkost i stalna meta „čuvara sistema”. Prema Botvelu (Bothwell) proces obrazovanja se deli na način kao na sledećoj ilustraciji (L. Bothwell, L. 1983, str. 89).

Proces obrazovanja je u kontinuitetu i proteže se od učenja, do treninga koji treba da izgradi određene stavove prema realnosti promene u ponašanju u realnim uslovima. To mogu biti i određene uloge u životnim situacijama što treba da rezultira razvojem određenih veština ili sposobnosti potrebnih za rad. Rukovodioci moraju da se stavljaju u ulogu onih koji uče svoje saradnike da bi znali da rade, da se ponašaju i da rešavaju probleme na svom nivou kompetentnosti. Trening treba da obezbedi da članovi rukovodećih timova smanje probleme u radu, da povećaju kvalitet delegirane odgovornosti, da obezbede veće zadovoljstvo u radu i da obezbede razvoj grupne kohezije i morala u radu. Trening treba da pomogne zaposlenima da budu bolje pripremljeni za posao koji rade, da smanje greške u radu i povećaju šanse za napredovanje. Postoji više načina kako se odvija trening. Neki od njih su navedeni prema Botvelu:

- **Trening na poslu.** To je najstariji tip obuke i još uvek se nalazi u praksi. On ima prednost zbog malih troškova i malog rizika. Ovaj trening se odnosi prvenstveno na konkretan posao koji se radi i obezbeđuje osećaj kod onih koji se obučavaju da su osposobljeni za rad. Problem u ovakvom radu je pojava zavisti i straha od pro-

mašaja među onima koji vrše obuku. Po pravilu ovaj posao obuke obavljaju ljudi iz preduzeća i to samo za neka specifična područja rada u njemu. Obuka rukovodioca na ovaj način se odnosi samo na mlade.

- **Metod predavanja.** Ovo je vrlo rasprostranjen način obuke jer se brzo i efikasno obezbeđuju informacije iz nekog područja. To su tzv. intenzivni kursevi. Problemi u vezi sa ovom metodom su da predavanja mogu biti dosadna i irelevantna. Mogu da ne ispune očekivanja slušalaca. U takvim situacijama po pravilu nema povratne komunikacije sa slušaocima. I konačno, ovde nema uticaja na polaznike u smislu promene njihovog ponašanja. To mogu biti samo nove informacije da bi polaznici počeli da se bave tim problemima, da istražuju i da uče. Na tako kratkim kursovima se ne mogu promeniti stavovi i način rada rukovodica.

- **Metod studije slučajeva.** Ovo je najrasprostranjeniji i najcenjeniji metod rada u poslovnim školama na Zapadu. Korišćenjem realnih problema i situacija iz sopstvenog i naročito drugih uspešnih preduzeća, u edukativnom smislu ima veliki efekat. Studije slučajeva pokazuju da ne postoji samo jedan odgovor na poznata pitanja i da analize slučajeva razvijaju kod slušalaca analitičnost i veštine rešavanja problema. Problemi kod ovakve vrste obuke su vezani za moguće frustracije onih slušalaca koji su navikli da pasivno slušaju ili čak samo da očekuju recepte za probleme koje imaju.

Diskusija u malim grupama. Ovaj metod se takođe često primenjuje u obuci menadžera. Takav način rada stimuliše interakciju, izgrađuje grupnu kohezivnost, obezbeđuje proveru ličnih stavova i omogućava proveru ličnih vrednosti. Međutim, u ovakvom načinu rada može doći do dominacije jedne ličnosti. Ovo naročito ako su u grupi rukovodioci jednog preduzeća, a neko je stariji po hijerarhijskom rangju. On će uvek pokušavati da dominira. To dovodi do pasivizacije ostalih učesnika u grupi i to može da znači da „slepac vodi slepe”.

- **Diskusije u velikim grupama.** Takođe omogućavaju iznošenje pojedinih stanovišta i gledanje na moguća rešenja problema. Ovaj metod takođe uključuje učesnike u proces učenja i omogućava individualni pravac definisanja njegove pozicije u odnosu na druge i na problem o kojem je reč. Problem je što se u velikim grupama troši mnogo vremena. Takođe može doći do dominacije jedne ličnosti ili nekoliko ličnosti. Može se takođe izgubiti nit i dovesti do konfuzije umesto pojašnjenja. Najveći problem je u tome što pojedinci ipak mogu mnogo manje da učestvuju nego u prethodnom slučaju.

- **Simulacija.** Ovaj metod se još naziva i igre simulacije, kada se simuliraju realne situacije. Ovakav metod motiviše učesnike, obezbeđuje povratne sprege i malo košta. Problemi se javljaju u vezi sa složenošću simulacije i složenošću životnih situacija. Simulacija je uvek na modelima koji su samo gruba slika realnosti i mogu da zavedu slušaoce na pogrešne zaključke.

- **Programirane instrukcije.** Mogu biti u pisanoj formi ili u vidu kompjuterskih paketa programa. Prednost ovog metoda je što polaznici kurseva mogu da nastave

sa individualnim radom prema nahodaenju i u obimu koji im odgovara. Ovakav naain rada obezbeuje povratnu spregu sa predavaem, traži ozbiljniji rad, itanje tekstova unapred i omoguava razvoj veština za rešavanje problema. Mogući problemi u vezi sa ovakvim naainom rada su sledeći: zahteva visoku motivaciju od onih koji uae, troškovi su povećani, znanje je pretežno apstraktno i nema interakcije sa drugim polaznicima. Moguće je da znanja koja se nude u tom trenutku nisu relevantna za polaznika kursa.

- **Metod igranja uloga.** Ovaj metod angažuje uaešnike u rešavanju određenih problema. On izaziva zainteresovanost i koristi metodu uenja pomoću pokušaja i greške. Ovaj metod izaziva empatiju sa drugima i uključuje puno angažovanje uaešnika. Mogući problemi su što on može da bude opasan za pojedince u smislu stila i prirode ličnosti, naročito za mlade koji izbegavaju eksponiranje i uticaj u grupama. Poruka možda bude promašena i može vrlo lako da se pretvori u simulaciju, a cilj je uenje u „realnim” uslovima.

- **Metod projekta.** Ovo je takođe vrsta uenja kroz rad ili uenje činjenjem. Ovaj metod omoguava potpunu analizu problema, individualni ili grupni rad, korišćenje literature, konsultacije i sl. Ovaj metod omoguava nove perspektive, novo iskustvo i obećava nagradu u vidu zadovoljstva za uspešno rešenje problema. Problemi u vezi sa metodom uenja kroz izradu projekta su da je potrebno vođenje (mentorstvo). Možda polaznici nemaju iskustva u izradi projekata i ovaj metod može da vodi u nepotrebnu specijalizaciju i detaljisanje, a da se pri tom ne „uhvati” poenta. Očigledno da svaki od navedenih metoda posmatran posebno ima i mana i prednosti. Zbog toga se u praksi retko kada sreću samo čisti, pojedinačni metodi obrazovanja. Najčešće se prave kombinacije po dva i više metoda. Kada ima dovoljno vremena i kada postoje audiovizuelna sredstva (TV i video), kao što je to na posle diplomskim (master) studijama u razvijenim zemljama, onda se koriste sve raspoložive metode u zavisnosti od predmeta izučavanja i raspoloživih resursa. Naravno sve ovo zavisi od sposobnosti predavača da obezbede odgovarajući metod rada, i od njihovih znanja i veština da uspostave pravu radnu atmosferu i komunikaciju u grupama.

- **Obrazovanje lidera.** Već smo videli da lideri moraju da budu i učitelji, naročito svojim sledbenicima. Većina velikih lidera ima zajedničku osobinu - želju za stalnim učenjem i napredovanjem. Po definiciji, lideri su oni koji prednjače po znanjima i po sposobnostima. To su uostalom osobine lidera zbog kojih ih sledbenici cene i prate. Lideri takođe moraju uvek da budu otvoreni za novo i da uae čak i od svojih sledbenika. Koji stil ili tip uenja odgovara liderima? Ne postoji pravilo. To je sve sasvim individualno. Postoje, međutim, neki principi kojih bi se lideri mogli pridržavati u svojim nastojanjima da budu u trendu. Neke od njih navodimo prema Botvelu:

- **Princip - izbor tipa uenja.** Pogrešno je verovati da je potrebno učiti, učiti i samo učiti. Ne. Svaki lider treba sebi da odabere onaj tip uenja koji mu najviše odgovara. To može da bude bilo koja od napred navedenih devet metoda uenja ili kombinacija više njih.

• **Princip - učenje zasnovano na uspešnom komuniciranju.** Učenje zahteva razmenu informacija. Jasno prezentovanje informacija i postizanje potpunog razumevanja je jedan od najtežih izazova. Prvi problem ili izvor nesporazuma je što se obično pod istim pojmovima kriju različita značenja. Druga smetnja je da svaki slušalac, dok mu se nešto objašnjava, može to da povezuje sa svojim poznatim situacijama i da odluta u mislima. Najbolji način je proveravati da li je nešto shvaćeno. Naravno, ne pitanjem: „Da li je jasno“ jer će 98 % slušalaca odgovoriti: „Jeste“. Potrebno je neke stavove proveriti i onda ih korigovati.

• **Princip - najčešći problem u vezi sa komuniciranjem i učenjem je što se smatra da je to proces u kojem se stvari odvijaju prirodno.** Komuniciranje i učenje su veoma težak i neizvestan posao, a razumevanje pravi izuzetak. Bez velikih napora i određenih veština predavača, nesporazumi i konfuzija kod slušaoca su česta pojava. Zato se smatra da je učenje mukotrpan posao.

• **Princip - učenje zahteva razmišljanje.** Razmišljanje je nešto što ljudi u budnom stanju obično čine. Međutim treba praviti razliku između „prebiranja po mislima“ i ciljnog razmišljanja. Razmišljanje o određenom problemu ili pokušaj da se reši problem u mislima, zahteva koncentraciju i predstavlja napor. Zato je potrebno to uvežbavati tokom vremena. Lider mora mnogo da razmišlja, mnogo činjenica da zna, mnogo da kombinuje i mnogo odluka da donosi. Najviše toga mora da obavi u svojoj glavi pre nego što uključujući druge i preduzme akcije.

• **Princip - učenje zahteva promenu.** Pravo učenje je kada se usvoji znanje i promene mišljenja, stavovi i postupci. Polaznici na kursovima, na odgovarajuća pitanja zašto su tu ili šta očekuju, obično kažu da žele da obnove znanje, da se podsete nečega, da povećaju obim znanja i sl. Mali broj njih će unapred biti svestan potrebe da se menja i da bude spreman za to. Zato je obrazovanje za menadžment, a naročito obrazovanje (stvaranje) lidera jedan proces koji zahteva vreme i veliki napor. Svi smo mi žrtve određenih navika. Navike se usvajaju tokom dugog perioda, u porodici, školi, društvu, na poslu. Navike je međutim najteže menjati. Neretko, mala promena kod pojedinca izazvana novim znanjima ostavlja utisak kod okoline da je u pitanju značajna promena.

• **Princip - odrasli mogu da uče.** Ovo je više tvrdnja ali baš zato što se malo u to veruje, lideri su primer da je to tako. Mnogi odrasli se stide pri pomisli da treba da uče. Tu postoje brojne predrasude. Kod nas postoje, u dugom vremenskom periodu, analfabetski tečajevi za opismenjavanje odraslih. Sada se treba „opismenjivati“, ali za upravljanje i rukovođenje tržišnim uslovima privređivanja. Kako „naterati“ direktore na to? Pokušaji da se organizuje intenzivni kurs za rukovodioce često se završava replikom: „Kurs za direktore? Pa direktori u mom preduzeću kažu da neće da idu na kurseve zato što su oni već direktori!“

„Smisao obrazovanja odraslih za upravljanje i rukovođenje je u tome da nauče da razumeju, da ih drugi razumeju, da razmišljaju, da se menjaju i nastave sopstveni razvoj. „Ako činite to vi ćete izaći iz gomile i drugi će želiti da vas prate kao lidera.” Ne zaboravite, trebalo vam je dvadeset, trideset godina da postanete ono što jeste. Da bi ostali to što jeste, trebaće vam još toliko vremena stalnog učenja. Ako želite da ostanete u trendu, da držite korak sa vremenom, iskoristite sva raspoloživa sredstva da bi uspeali u tome. Da vidimo na kraju razliku između treninga menadžera i obrazovanja lidera u sedamnaest tačaka po Benisu. Prva reč se odnosi na trening menadžera a druga na obrazovanje lidera:

- **Deduktivno - Induktivno učenje.** Deduktivno učenje omogućava razumevanje procesa i pojava. Induktivno učenje omogućava i zaključivanje, kreiranje novog znanja i razvoj sposobnosti rešavanja problema.
- **Čvrsto - neobavezno.** Čvrsto ili kruto znanje pledira za konačnim istinama, poput procesa socijalizacije.
- **Statično - dinamično znanje.** Statično znanje je vezano za date uslove i vreme, i ono je manje upotrebljivo. Dinamično znanje se zasniva na principima i ono se kreće i zavisno je od uslova koji trenutno vladaju.
- **Pamćenje - razumevanje.** Pamćenje činjenica je učenje azbuke. Razumevanje pojava je razvoj sposobnosti da se sa tom azbukom „pišu pesme”.
- **Usko - široko.** Uzano znači visoko specijalizovano znanje iz jedne uže oblasti. Široko znači pregled svega relevantnog za rešavanje problema iz više oblasti i područja znanja.
- **Površinsko - dubinsko.** Površinsko samo za sebe kazuje. Dubinsko znači uzročno-posledično, produbljeno saznanje.
- **Pisano - iskustveno.** Pisano znači napisano - „neko je rekao”. Iskustveno znači primenjivano, analizirano i vrednovano znanje.
- **Pasivno - aktivno, slično kao statičko i dinamičko.** Pasivno je samo pod određenim uslovima, aktivno je prilagodljivo i šire primenljivo.
- **Odgovori - pitanja.** Naučiti odgovore ne znači umeti i postaviti pravo pitanje. Lider mora da zna i da postavlja prava pitanja i da traga za odgovorima na njih.
- **Sadržaj - proces.** Sadržaj je pasivan, površan pisani odgovor na neko pitanje. Proces je ono što se krije iza određenog sadržaja. Proces je pronicanje u prirodu pojava.
- **Taktika - strategija.** Taktika je krajnje, dnevno, prizemno i trenutno. Strategija je promišljeno, okvirno, univerzalno, šire i dugoročnije. Imati strategiju znači videti mnogo dalje i „nevidljivo” i imati više šansi za uspeh.
- **Cilj - alternative.** Težiti samo jednom cilju može da zavara. Treba težiti alternativama. Uvek će neka od njih dovesti do pravog rešenja.
- **Pretpostavka - istraživanje.** Zadovoljiti se samo pretpostavkama i na osnovu njih odlučivati i zaključivati može da dovede do greške.

- **Dogma (konačna istina) - otkriće.** Ne postoje konačne istine - to su dogme. Ako nema poznatih rešenja, uglednih primera, treba tragati za novim rešenjima. Otkrića nam u tome pomažu. Za otkrića je potrebna kreativnost.

- **Reaktivno - aktivno.** Reaktivna znanja, kao i reaktivno ponašanje, jeste ono što se vidi trenutno, što se pojavi kao moguće na prvi pogled. Aktivno je tragalačko, produbljeno, šire, sveobuhvatnije. Ono daje veće izgleda za pravim znanjem, spoznajom i valjanom odlukom.

- **Direktivno - inicijativno.** Direktivno znanje ili direktivno mišljenje sputava inicijativu, demobilise i može da obmane. Inicijativno znanje i ponašanje mobilise na traganje za pravim rešenjem.

Opšti utisak koji ostaje posle ove analize je da se običan menadžer i lider veoma razlikuju. Običan menadžer je stručnjak dok je lider istraživač, skoro naučnik. Naravno, opasno bi bilo reći samo naučnik jer to nije cilj. Cilj je primena stručnih znanja na uspešno upravljanje i rukovođenje. Kod lidera se radi i o sposobnostima da se uvek stiče novo znanje koje će se primenjivati u radu.

GLAVA XI

OBRAZOVANJE MLADIH ZA PREDUZIMLJIVOST

Jedanajesta glava četvrtog dela knjige bavi se obrazovanjem mladih za preduzimljivost. Ukazano je na potrebu za obrazovanjem mladih naraštaja za preduzimljivost u preduzetništvu, kako u ostalim organizacijama, tako i u sportskim. **U prvom odeljku** istaknuti su ciljevi obrazovanja za preduzimljivost. Plan i program vaninstitucionalnog obrazovanja za preduzetništvo predmet je obrade **u drugom odeljku** jedanajeste glave. **U trećem odeljku** jedanajeste glave prikazan je program rada "Obrazovanja mladih za rešavanje problema" sa svim svojim elementima.

Posle II svetskog rata, postojali su kursevi na „Radničkim univerzitetima“, da bi se na njima opismenjivali odrasli. Tako bi sada trebalo ponovo da postoje kursevi na kojima bi ljudi učili šta je to kreativnost, stvaralaštvo, koje su to metode i tehnike rešavanja problema, kako se ponaša u tržišnoj privredi. Zašto? Zato što živimo u vremenu kada objektivno nema više uslova za preživljavanje velikih i inertnih društvenih preduzeća, kada nema sigurnosti „državne službe“, doživotne sigurnosti u društvenim preduzećima i kada nema rešenja za samoupravni sindrom. Nešto mora da se menja. Ovde se neće razmatrati problemi vezani za aktuelna pitanja tranzicije, promene političkog sistema i slično. Polazimo od toga da vlada želi da uvede tržišnu privredu. Ovde se neće govoriti o poznatim zahtevima za stalnim usklađivanjem obrazovnog sistema sa zahtevima vremena. Ovde će biti reči samo o jednom aspektu svih tih problema: obrazovanje mladih za preduzimljivost. Jedan aspekt su promene u celokupnom sistemu obrazovanja. Drugi aspekt je da se i pored postojećeg sistema obrazovanja, koji je inertan i sporo se menja, a treba ga svakako menjati, uvedu vaninstitucionalni oblici obrazovanja mladih za preduzimljivost, orijentaciju na rešavanje problema i preduzetništvo. Potrebno je raditi i na jednom i na drugom vidu obrazovanja mladih. Promene u redovnom obrazovnom sistemu moraju biti korenite i zahvatiti sve nastav-

ne predmete. Cilj te reforme bi morao da bude napuštanje pristupa da se od mladih zahteva sposobnost memorisanja činjenica. Mlade bi trebalo učiti da uče i što je još svrsishodnije, mlade bi trebalo učiti da rešavaju probleme.

Delimično se ovo pitanje može rešavati uvođenjem jednog nastavnog predmeta u srednje škole koji bi se zvao „Tehnološki razvoj” ili „Osnove tehnološkog razvoja”. Kroz taj predmet bi mladi od prvog do četvrtog razreda srednje škole imali sadržaje kao što su:

- tehnološke revolucije i zakonitosti razvoja ljudskog društva
- inovacioni procesi sa istorijom velikih pronalazaka,
- ekologija, zaštita okoline i reciklaža,
- preduzetništvo, upravljanje i rukovođenje.

1. CILJEVI OBRAZOVANJA ZA PREDUZIMLJIVOST

Jedno istraživanje Instituta za političke studije u Beogradu, veoma jasno pokazuje stanje svesti prosečnih građana Srbije. Taj prosečni građanin Srbije se definiše na sledeći način:

„Star oko 40 godina, ima nezavršenu osnovnu školu, radi mahom u gradu, poseduje imanje na selu. Voli narodnu novokomponovanu muziku. Najčešće gleda i veruje u objektivnost 'velike televizije'. Novine i knjige uglavnom ne čita. Slavi verske praznike iako je ateista.” Citat je uzet iz Nin-a, 24. decembar 1994, članak: „Srbi ne vole promene“, autor Miroslav Vujović.

Pomenuto istraživanje, inače sprovedeno u periodu od 1990–1994. godine, govori još i to da prosečan punoletan građanin Srbije voli lidera, harizmatiskog vođu, moćnika koji nije za radikalne promene. Strah od radikalnih promena je osnovna karakteristika našeg prosečnog građanina. To govori o njegovoj iracionalnosti. Autor pomenutog istraživanja kaže da je u pitanju strah od naglih promena političkog sistema, privatizacije, pravne sigurnosti i demokratije. Autor još navodi: „...da svaki drugi žitelj Srbije više voli sigurno radno mesto, malu platu i veliku svinjsku polutku, nego rizik i strah od gubljenja bilo kakvog ali ipak, sigurnog radnog mesta.” Ključni pojmovi su strah od promena i strah od rizika. Osnovne karakteristike preduzimljivosti i preduzetničkog duha su u suštini spremnost na promene i spremnost na rizike. Ko ne rizikuje, ne može da uspe u biznisu. Takvo stanje svesti kod nas jeste posledica privrednog i političkog sistema koji smo imali u celokupnom periodu nakon II svetskog rata. „Socijalna sigurnost” koja je vladala, uslovlila je takav odnos ljudi prema poslu i životu uopšte. Sistem vaspitanja i obrazovanja koji smo imali sa suviše dugim periodom socijalizacije je takođe doprineo takvom stanju svesti.

Zanimljivi su delimični rezultati do kojih je došao T. Segedinac u svom doktoratu „Uticaj planova i programa u srednjim tehničkim školama na adaptivnost i fleksibil-

nost učenika prema tehnološkim promenama" (Segedinac, T. 1995). Rezultati istraživanja u specijalnoj školi za talentovanu decu i za decu u običnim redovnim školama su pokazala da na kraju srednjoškolskog perioda obrazovanja nema značajnih razlika među njima. Svi su rigidni na promene u tehnici i tehnologiji! Ovo je ponukalo istraživača da se zapita nije li to moguće objašnjenje što među „novokomponovanim biznismenima" ima mnogo onih koji nemaju nikakvu školu? Naravno da se takav zaključak tog istraživanja ne može izvesti, ali je indikativno i samo pitanje koje je postavljeno. U celini gledano, stanje u pogledu razvoja preduzetništva kod nas je krajnje nezadovoljavajuće. Formiranje malih i srednjih preduzeća u privatnoj svojini ide jako teško i veoma sporo. Preduzeća koja su formirana u poslednjih 10-30 godina su uglavnom u oblastima trgovine i usluga. Malih proizvodnih preduzeća je suviše malo. Društvene pomoći u vidu povoljnih kredita praktično nema. Mala preduzeća su veoma često izložena birokratskoj samovolji umesto obrnuto - tako da se neveliki broj ljudi usuđuje da se upusti u neku proizvodnju u sopstvenoj režiji. Otuda smatramo da bi trebalo koristiti sva raspoloživa sredstva za brži razvoj preduzetništva kod nas.

2. PLAN I PROGRAM VANINSTITUCIONALNOG OBRAZOVANJA ZA PREDUZETNIŠTVO

Plan obrazovanja za preduzetništvo bi sadržao sledeće oblasti rada:

- učenje o promenama,
- psihologija uspeha,
- kreativnost,
- inovacioni procesi,
- preduzetništvo,
- marketing i komuniciranja,
- metode rešavanja problema,
- o složenosti životnih situacija,
- moral i sistem vrednosti.

Ovaj plan bi mogao da se realizuje u različitom obimu. Intenzivniji rad ne bi trebalo forsirati sa jedne strane zbog obaveza u redovnim školama koje već imaju mladi, i drugo što takav vid obrazovanja zahteva razmišljanje, čitanje i period shvatanja i sazrevanja. Ovakav način rada sa mladima zahteva od njih promene u stavovima, životu i radu što i jeste krajnji cilj.

3. PROGRAM RADA „OBRAZOVANJE MLADIH ZA REŠAVANJE PROBLEMA

3.1. Učene o promenama

Cilj ovog nastavnog područja bi bio da se polaznici informišu o značaju i brzini promena koje se odigravaju u prirodi i ljudskom društvu. Ovo nastavno područje obuhvata:

- promene u prirodi (evolucija prirode, evolucija živih bića i razvoj društva),
- promene u društvu (tehnološke revolucije, promene u radu),
- nastanak informatičkog društva,
- upravljanje promenama,
- otpori tehnološkim promenama,
- uticaj inovacionih procesa na preduzetništvo, studije slučajeva tehnoloških strategija pojedinih zemalja.

Prorada ovih pitanja, naravno u krajnje uprošćenoj formi u relativno malom obimu treba da omogući polaznicima da sagledaju neminovnost promena u društvu, brzinu kojom se one odvijaju i kako ustvari promene u tehnici i tehnologiji utiču na promene i razvoj u čitavom društvu.

3.2. Psihologija uspeha

Cilj ovog područja rada je da se polaznicima ukaže na postojanje veoma određenih i značajnih psiholoških pokretačkih snaga u čoveku. Ovo područje obuhvata sledeće oblasti:

- elementi psihologije ličnosti,
- motivacija ličnosti,
- osobine uspešnih ljudi,
- osnovne karakteristike inovatora, preduzetnika i lidera,
- oslobađanje od psiholoških blokada.

Proradom navedenih tema, polaznici treba da usvoje neka znanja ali i metode i tehnike za samoanalizu i orijentaciju u životu u smislu građenja sopstvene karijere.

3.3. Kreativnost

Cilj ovog područja bi bilo upoznavanje sa metodama i tehnikama kreativnog mišljenja, kao i sa praktičnim situacijama iznalaženja novih rešenja. Ovo nastavno područje obuhvata sledeće teme:

- pojam, značaj i vrste kreativnosti,
- lateralno mišljenje i podsticaj,
- vežba sa sedam šesira,
- modeli i tehnike kreativnog mišljenja,
- eksperiment i istraživanje,
- brainstorming metoda,
- delfi metod,
- konsultacije i razgovori.

Težište u ovom području nije na naučnim metodama saznanja. To je visok nivo i zahteva određena predznanja i čitanje obimne literature. Kroz razradu ovog tematskog područja težište je na malim vežbama koje pružaju uvid u iznalaženje rešenja u određenim situacijama. Kreativnost je uvek traganje za neočekivanim. Zbog toga je težište na vežbama.

3.4. Inovativni procesi

Cilj ovog tematskog područja je da se polaznici upoznaju sa „tehnologijom” iznalaženja novih rešenja za poznate tehničke probleme:

- proučavanje istorije poznatih pronalazaka,
- problemi sa kojima se pronalazači sreću,
- kategorije inovacionih procesa,
- upravljanje inovacionim procesima:
 1. ideje,
 2. selekcije ideja,
 3. životni ciklus inovacija,
 4. fond rizika,
 5. izrada prototipa,
 6. tržišna promocija novih proizvoda,
 7. pokretanje proizvodnje,
 8. studije slučajeva,
 9. konsultacije.

Kao i u prethodnim područjima i ovde bi trebalo da bude težište na proučavanju puta nastanka ideje do stvaranja nekog novog tehničkog rešenja. Orijentacija je na studiji slučajeva iz prakse. Na taj način se iskustvo drugih prenosi na polaznike, a način rešavanja problema ostaje kao iskustvo za budućnost.

3.5. Preduzetništvo

Cilj izučavanja preduzetništva je da se polaznici upoznaju sa prirodom procesa rešavanja problema - od ideje do realizovanog projekta, odnosno do formiranja firme koja uspešno radi. Sadržaj ovog područja obuhvata:

- priroda preduzetništva,
- osobine preduzetnika,
- vrste preduzetnika:
 1. „nazovi preduzetnik”,
 2. jednodimenzionalni preduzetnik,
 3. kompromisni preduzetnik,
 4. osiromašeni preduzetnik,
 5. blistavi preduzetnik,
 6. tehnološki oprezan preduzetnik,
 7. ugušeni preduzetnik,
 8. zreli preduzetnik,
- biznis plan (plan formiranja preduzeća),
- studije slučajeva uspešnih preduzetnika,
- konsultacije.

Očekuje se da će proradom navedenih sadržaja polaznici uspeti da razumeju mehanizme i otkriju svoje unutrašnje sposobnosti i sklonosti za rešavanje organizacionih problema. Očekujemo da će ih ova materija inicirati u nastojanjima da otkriju i procene sopstveni preduzetnički talenat.

3.6. Marketing i komuniciranje

Cilj izučavanja ove problematike je da se polaznicima ukaže na ključni elemenat u pokretanju sopstvenog biznisa: to je traganje za odgovorom na pitanje ko će da kupi to što bi mi pravili (prodavali). Teme su:

- elementi teorije marketinga,
- marketing mix,

- marketing novih proizvoda,
- marketing usluga,
- poslovno komuniciranje i poslovni bonton,
- studija slučaja jednog preduzeća.

Možda nigde više nego u okviru teme o marketingu nije prilika da se komentariše jedna velika ljudska istina: Najvažnije u životu je raditi ono što volite. Jedini problem je da nađete ko će to da vam plati.

3.7. Metode rešavanja problema

Cilj ovog područja u okviru kursa za preduzimljivost je da se polaznici upoznaju sa iskustvima drugih ljudi u rešavanju prvenstveno organizacionih, a manje tehničkih problema. U tom smislu je razvijena „misaona struktura odlučivanja” koja omogućava da se svaki problem definiše, analizira... i iznađe rešenje. Sadržaj materije koja se izučava je:

- opis posmatranog sistema,
- definisanje uočenog problema,
- definisanje cilja koji se želi postići,
- koncepcije i ideje na kojima se možda može zasnivati rešenje,
- analiza i istraživanje mogućnosti za rešenje,
- alternative mogućeg rešenja,
- definisanje kriterijuma za ocenu rešenja,
- izbor rešenja (odluka),
- studija izvodljivosti rešenja,
- realizacija projekta (vežba),
- konsultacije.

Ovde se radi o tome da se polaznici upućuju u metode i tehnike zalaganja za rešenjima. Ovde se izučava postupak za iznalaženje rešenja kao vodič kroz određeni algoritam koji se primenjuje u upravljanju projektima.

3.8. O složenosti životnih situacija

Cilj ovog dela sagledavanja ukupne problematike je da polaznici steknu uvid u situacije u kojima se ljudi neočekivano nađu. Na početku iznosimo neke teorijske napomene, više kao uvodno razmatranje kako bi se ukazalo na činjenicu da se ništa ne dešava slučajno i da svaka posledica ima svoj uzrok.

U okviru navedenog područja bi se proučavali sledeći sadržaji:

- teorija haosa,
- teorija katastrofe,
- Marfijev zakon,
- Petersova načela,
- kako izbeći greške,
- studije slučajeva,
- konsultacije.

Proradom navedenih tema se obogaćuje sistem razmišljanja i obezbeđuje predupređivanje grešaka. Izbegavanje grešaka na mikroplanu omogućava se izbegavanje krupnijih grešaka.

3.9. Moral i sistem vrednosti

Ovde se misli istovremeno i na poslovni moral i na sistem vrednosti uopšte. Kod mlađih generacija, u uslovima kada je došlo do erozije građanskog morala i poremećaja u sistemu vrednosti uspostavljanom u prošlosti, veoma lako prodiru u svest sumnjive vrednosti kao što je želja za brzim i lakim bogaćenjem, bez rada. U takvim situacijama nije teško skliznuti u svet kriminala, a to nema nikakve veze sa preduzetništvom o kome je ovde reč. U okviru ovog područja proučavali bi se sledeći sadržaji:

- moral i etičke norme u industrijskom društvu,
- ispitivanje sistema vrednosti kod mladih,
- anomalije i deformacije u sistemu vrednosti,
- poslovni moral,
- kako se usvajaju određene moralne norme,
- poučni slučajevi,
- konsultacije.

Izgradnja i usvajanje određenih moralnih vrednosti je kod preduzetnika značajan pokazatelj uspeha. Preduzetnik mora biti pouzdan, tačan, karakteran, samim tim i cenjen u poslovnom svetu. U svetu malog biznisa, čovek čini preduzeće. Imidž koji stvori čovek, vlasnik, preduzetnik - imaće i firma. Ako toga nema, čovek nema reputaciju, neće hteti niko sa njim da radi i njegova firma će biti neuspešna. U tome je značaj proučavanja ovog područja. Prorada gore navedene materije je skupčana sa nizom problema. Čak i dobronamerni posmatrači bi se složili da je ideja dobra, zamisao korisna - to nam je potrebno, ali ostaje jedan krupni problem: kako realizovati ovu ideju? Ako se i uspe pokrenuti akcija, ako se imaju polaznici - kako naći predavače, moderatore, animatore? Navedenih sadržaja nema ni u srednjim školama,

ni na univerzitetima. Broj ljudi koji se eventualno bavi nekim od navedenih oblasti je mali i teško je naći kompetentne stručnjake. Zbog toga je ovo dugoročna akcija gde samo upornost i istrajnost daju određene rezultate. Verovatno je logično da se počne sa radom u velikim centrima, pa da se vremenom šire ideje i aktivnosti prema manjim mestima, onom brzinom kojom se budu stvarali kadrovski uslovi.

GLAVA XII

OBRAZOVANJE ZA PREDUZETNIŠVO NA UNIVERZITETIMA

Dvanajesta glava četvrtog dela knjige obrađuje obrazovanje za preduzetništvo na fakultetima i univerzitetima. Pojmovno se određuje i definiše preduzetništvo i ukazuje na značaj njegovog izučavanja na fakultetima i univerzitetima.

Postoji veliki broj definicija pojma „preduzetništvo”. U ovom radu pod preduzetništvom se podrazumeva sposobnost rešavanja problema. Naš sistem obrazovanja je u poslednjih pedeset godina bio orijentisan na obrazovanje za rešavanje zadataka. Obrazovanje za rešavanje zadataka je od mladih ljudi zahtevalo memorisanje činjenica i pamćenje proverenih formula i tema. To je bio sastavni deo procesa socijalizacije mladih ljudi i taj proces je kod nas suviše dugo trajao - protezao se čak i na period studiranja. Proces individualizacije podrazumeva „usađivanje sumnje” kod mladih u konačne istine u koje su ih nastavnici uveravali tokom prethodnog perioda školovanja. Procesom individualizacije podstiče se kreativnost i budi tragalački duh, što je jedan od osnovnih uslova za preduzetništvo. Tržišna privreda, konkurencija, ubrzani tehnološki razvoj i naše specifičnosti kao što su tranzicija, svojinska transformacija i promene u političkom i privrednom sistemu još više zaoštavaju zahteve koji se postavljaju pred obrazovanje. Zahtevi koji se postavljaju pred obrazovanje kod nas u budućem periodu moraju biti još oštriji zbog posledica koje nam je ostavio privredni i politički sistem koji smo imali u periodu posle II svetskog rata.

Verovatno najteža posledica tog privrednog sistema je što su promene u odnosu na proklamovane norme bile jednostavno neprihvatane. Istorijski gledano, preduzetništvo se može obezbediti na više nivoa i kroz više vidova.

Tako se obrazovanje za preduzetništvo može obezbediti:

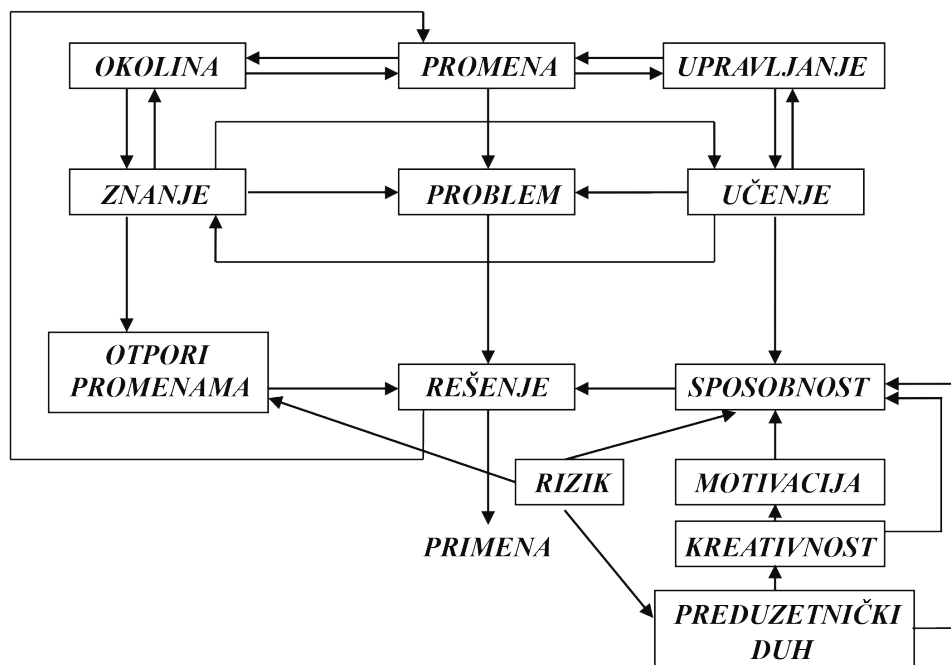
- kroz transformaciju čitavog sistema obrazovanja - najpoželjnije ali najsporije i najteže,
- kroz uvođenje predmeta u srednje škole koji bi se mogao zvati „Preduzetništvo”,
- kroz uvođenje vaninstitucionalnih oblika obrazovanja za mlade,
- kroz uvođenje predmeta Preduzetništvo na svim fakultetima,
- kroz osnivanje posebnih smerova na fakultetima.

Cilj ovog teksta je da se da teorijski okvir (pristup) i model obrazovanja za rešavanje problema. U nastavku je sadržaj univerzitetskih predmeta kroz koje bi se izučavalo preduzetništvo sa uverenjem da se obrazovanjem može pokrenuti preduzetnički duh kod ljudi, uprkos rasprostranjenoj praksi da veliki broj vlasnika malih i srednjih preduzeća nema univerzitetsko obrazovanje. Situacija u pogledu stanja svesti i osposobljenosti ljudi za rizik i bavljenje sopstvenim biznisom i tzv. „unutrašnjim preduzetništvom” u postojećim firmama je katastrofalno. Sistem obrazovanja i samoupravni sindrom su ostavili pustoš u tom području.

1. ALGORITAM REŠAVANJA PROBLEMA

Osnovni problem u svakom poduhvatu je kako da se sprovedu ili realizuju željenje odluke. Model koji se daje u ovom radu treba da ukaže na relevantne faktore u svakom sistemu i svakom društvu koji utiče na realizaciju nekog poduhvata. Školovani preduzetnici moraju uvek biti svesni šta ih čeka kada žele nešto da postignu da bi lakše došli do cilja. Namerno smo upotrebili izraz školovani preduzetnik zbog toga što verujemo da se preduzetništvo, kao i talenat za nešto i kreativnost mogu otkrivati, mogu podsticati i razvijati. Da bi brže prevazilazili probleme o kojima je bilo reči, mi moramo da uvodimo preduzetništvo u programe visokoškolskih ustanova kako bi osposobili mlade ljude za život pun neizvesnosti, za život kakav ustvari jeste. Model na sledećoj slici ukazuje na relevantne uticajne faktore u procesu rešavanja problema Osnovni tok ili proces u preduzetničkim akcijama je: Promena-Problem-Rešenje. Uvek se polazi od toga da je nastavak nečeg novog u okruženju promena u odnosu na postojeće stanje. Da bi se došlo do nekog novog ravnotežnog stanja, nailazimo na problem koji traži rešenje.

Ilustracija br. 48: Model rešavanja problema



Značenje elemenata u modelu rešavanja problema:

Okolina. Sve informacije o poželjnim promenama, problemima, mogućim rešenjima, kao i novinama dolaze iz okoline posmatranog sistema.

Promena. Stalne promene su postale normalno stanje u vremenu u kojem živimo. Nije slučajno da se ovo vreme naziva turbulentnim. Promene u organizacijama su uslov opstanka. Kada su u pitanju preduzetnički projekti, promene su milje u kojem preduzetništvo dolazi do izražaja. Kroz promene se organizacija adaptira na nove uslove koji vladaju u okruženju. Najveći izvor promena u organizacijama je pod uticajem informatičkih tehnologija.

Upravljanje. Ovde se radi o upravljanju promenama. Promene u organizacijama su sve manje plod slučajnosti, a sve više plod upravljačkih akcija. Preduzetništvo u širem smislu predstavlja upravljanje projektima. Kroz upravljanje promenama, organizaciju treba prilagoditi novim uslovima koji vladaju u okruženju.

Znanje. To je opšte dobro do kog ljudi dolaze kroz istraživanja, učenjem i korišćenjem sopstvenog iskustva i iskustva drugih. Kada je reč o preduzetništvu, to su iskustva drugih i znanja o rešenjima za slične probleme. Najuspešniji preduzetnici su i socijalni inovatori jer sami kreiraju rešenja. Opšti fond znanja nam može pomoći da lakše uočimo promene, probleme i moguća rešenja. Iz opšteg znanja se crpu koncepcije za rešavanje naših problema.

Problem. Problem je odlučujući i prelomni događaj u preduzetničkim poduhvatima. Pravilno uočen i definisan, problem je već pola budućeg rešenja. Problem je centralni element u modelu. Tu se prelamaju neposredni uticaji zahteva za promenom postojećeg znanja (učenja) i sposobnost da se reši problem, odnosno nađe rešenje. Problem će se rešiti pod uslovom da sva nastojanja (a posebno sposobnost rešavanja problema) savladaju otpore promenama koji uvek postoje i deluju kao negativna sila na putu rešavanja problema.

Učenje. Učenje je proces. U vezi sa preduzetništvom, učenje se može definisati i kao upornost da se kroz pokušaj i pogrešku nastoji doći do rešenja. Danas se sve više govori o društvu znanja i o organizacijama koje uče. To je zbog toga što su promene sve brže i izazovnije. Učenje je pravo oružje za snalaženje u promenama.

Otpori promenama. Uvek postoje izvesni otpori koji nas ometaju u iznalaženju i sprovođenju rešenja za naš problem. Otpori promenama su socijalni fenomen. Ljudi najčešće pružaju otpore promenama svih vrsta iz straha da bilo koja promena može izazvati i promene u već postojećoj strukturi i distribuciji moći i da ih to može ugroziti. Postoji fenomen iracionalnog straha ljudi od promena. Nekada je u pitanju i ljudska lenjost, što je samo jedan aspekt otpora promenama. Najveće otpore promenama pružaju oni koji imaju određene interese da se stanje upravo ne menja i problemi ne rešavaju, ili oni koji misle i veruju da promene nisu neophodne.

Rešenje. U našem modelu je to cilj celog projekta. Rešenje je novo stanje, koje posle izvesnog vremena zastareva - nastaje problem i treba ga ponovo rešavati. Međutim, da bi se razumeo dolazak do rešenja treba razumeti i uticaj ostalih elemenata modela.

Sposobnost. Da bi se rešio uočeni problem, da bi se našlo zadovoljavajuće rešenje, potrebno je biti sposoban za to. Sposobnost rešavanja problema je sastavni deo kvaliteta upravljanja i prelomni je element u preduzetničkim poduhvatima. Na sposobnost rešavanja problema kod donosioca odluka utiču stečena znanja (učenje), motivacija, kreativnost, sposobnost rizika i postojanje tzv. preduzetničkog duha. Pri tome je rizik nešto što treba proceniti i uzeti u obzir ili ne uzeti u obzir. Sposobnost znači smelost da se rizikuje. Motivacija u ovom slučaju predstavlja izvor energije da preduzetnik istraje u nastojanjima da reši problem. Postojanje preduzetničkog duha je nešto što omogućava čoveku - preduzetniku da lakše, brže i kvalitetnije iznalazi rešenja za svoje probleme na putu uspeha. Kao što se može videti iz navedenog modela, sposobnost rešavanja problema je ključni element u preduzetničkim poduhvatima i on nam govori da nije dovoljno ni samo znanje, ni samo spremnost na rizik, ni samo motivacija, ni samo preduzetnički duh, nego kombinacija i prisustvo svih navedenih elemenata.

Rizik. Rizik je nešto što u procesu odlučivanja, što u svetu biznisa, što u procesu rešavanja problema uvek postoji. To je prirodna pojava. U tržišnim uslovima privređivanja i u uslovima konkurencije uvek neko dobija, a neko mora da gubi. Zato se kaže da bez rizika nema uspeha! Ko ne rizikuje, odnosno ne pokušava da nešto uradi, nema šanse da uspe. Problemi se sami od sebe ne rešavaju nego samo nagomilavaju, samo stvaraju. Zato i postoji pojam i pojava preduzimljivosti iz čega je i izvedena reč preduzetništvo.

Motivacija. Rekli smo već da je to izvor volje za preduzetnika da traga za rešenjima. O motivaciji se mnogo zna i mnogo se izučava u okviru socijalne psihologije. Ovdje nemamo dovoljno prostora da šire elaboriramo ovaj fenomen. Preduzetnici su po pravilu visoko motivisani ljudi i motivacija im je izvor snage za upornost i istrajnost u rešavanju problema.

Kreativnost. Obično se smatra da su kreativnost i talenat nešto što je urođeno. Proučavanja ovog fenomena su pokazala da se kreativnost može učiti. Otuda u našem modelu kreativnost nalazimo kao element koji zajedno sa rizikom, motivacijom i preduzetničkim duhom čini sposobnost za rešavanje problema.

Preduzetnički duh. To je nešto što smatramo predispozicijom. Nema svako tu osobinu ličnosti. Takođe smatramo da se to može otkrivati, podsticati i razvijati kod ljudi. To je drugi zadatak obrazovanja. Rekli bismo - i važniji značajniji od samog osvajanja novih znanja i od individualizacije ličnosti.

Navedeni model rešavanja problema predstavlja algoritam za preduzetničke poduhvate. Pojedini procesi međusobnog dejstva mogu funkcionisati na bazi volje pojedinca, a neki procesi uzajamnog dejstva navedenih elemenata funkcionišu zahvaljujući sposobnosti pojedinca. Ceo model, odnosno rezultat preduzetničkog projekta će biti bolji (sigurniji) ako model funkcionise u celini i ako nosilac projekta poseduje i volju i znanje i sposobnost za rešavanje problema.

2.KONCEPCIJA SADRŽAJA - OBRAZOVANJA ZA PREDUZETNIŠTVO

U zemljama tržišne privrede, mladi se iniciraju i vaspitavaju da budu preduzimljivi. Osnovna kritika sistema obrazovanja u tržišnim privredama je da škole nisu dovoljno orijentisane na razvoj sposobnosti za rešavanje problema. U ovom radu smo se orijentisali na razmatranje sadržaja - predmeta na fakultetima kroz koje bi se studenti osposobljavali za preduzimljivost i rešavanje problema. U ovom radu se nismo opredelili za pristup da prethodno analiziramo sadržaj predmeta i udžbenika u zemlji i inostranstvu iz predmeta koji se zove preduzetništvo. To jeste značajan aspekt razmatranja mogućeg problema, ali ovde više želimo da ukažemo na značaj učenja i obrazovanja za preduzetništvo i na suštinu procesa preduzetništva.

Plan predmeta za obrazovanje za preduzetništvo sa elementima programa prema našim uverenjima je sledeći:

Cilj ovih oblasti je razvoj znanja i sposobnosti za rešavanje preduzetničkih poduhvata.

Predmeti:

1. **Upravljanje i kreativnost:** pojam kreativnosti; merenje kreativnosti, razvoj kreativnog mišljenja; metode i tehnika podsticanja kreativnosti.
2. **Inovacioni procesi:** kategorije inovacionih rešenja; problemi sa kojima se inovatori sreću; upravljanje inovacionim procesima i otpori pronalazaštvu u preduzećima.
3. **O složenosti životnih situacija:** teorija haosa i teorijske katastrofe; Marfijev zakon, Petersonovi principi i Parkinsonov zakon; pokušaj i greška kao metod učenja i studije slučaja.
4. **Metode rešavanja problema.**
5. **Opšte o preduzetništvu.**
6. **Realizacija preduzetničkih poduhvata.**

Savladavanje gradiva iz ovih predmeta mora biti orijentisano pre svega na izradu zadataka i vežbanje rešavanja konkurentnih problema. Obrazovanje preduzetnika se mora zasnivati na interdisciplinarnom pristupu, odnosno poznavanju šireg spektra fenomena koji prate ponašanje ljudi i preduzeća. Zbog svoje uloge i funkcije, preduzetništvo je bilo pod najdinamičnijim uticajem snaga socijalne, ekonomske i političke prirode. Shvatanje o ciljevima i mehanizmu preduzetništva evoluiralo je sa razvojem preduzeća i niza nauka koje direktno ili indirektno izučavaju ponašanje preduzeća i ljudi u interakciji sa okruženjem.

GLAVA XIII

OBRAZOVANJE ZA MENADŽMENT U SPORTU

Sadržaj i značaj obrazovanja za menadžment u sportu je predmet obrade u trinajetoj glavi četvrtog dela knjige. Analizirani su razni aspekti obrazovanja za menadžment u sportu i dati predlozi za razvoj obrazovanja.

Sportsko obrazovanje (obučavanje u fizičkom vežbanju, razvoju fizičkih sposobnosti i sticanju sportskih navika) ne može se posmatrati izolovano i nezavisno od vrednosnog sagledavanja i određenja njegovog mesta i uloge u sistemu vaspitanja i obrazovanja u celini, posebno iz razloga što se današnjim ustanovljenim međunarodnim standardima njemu deklarativno pripisuje izuzetna važnost. Naime, smatra se da fizičko vaspitanje i sport predstavljaju jedan od suštinskih elemenata (do)životnog obrazovanja u celokupnom obrazovnom sistemu (Međunarodna povelja o fizičkom vaspitanju i sportu, 1978). Savremene tendencije u sportu sve više odstupaju od tradicionalnih i ustanovljenih normi koje se tiču njegove vaspitno-kulturne uloge, i pošto smo svedoci raznovrsnih devijacija i propadanja vaspitno-moralnih nazora u ovoj sferi čovekovog bitisanja, sama po sebi se nameće potreba stalnog aktuelizovanja i oživotvorenja filozofsko-pedagoških promišljanja na relaciji između sporta i edukacije, u kojima se, naglašava i daje prednost ljudskom humanitetu.

Vrednosni aspekti sporta obuhvataju sledeće sfere: (1) “biološko-zdravstvenu ljudska potreba za jurnjavom alarmom, za slobodom, pozitivnim trošenjem energije, istraživanjem čula, potreba odmora živacai unapređenja kvaliteta života); (2) socio-kulturnu (mogućnosti interpersonalne realacije, komunikacije, docijalizacije I društvene integracije, ispunjenje slobodnog vremena I usmeravanje masovne društvene energije, ulepšavanje okoline, građenje estetskog sgava oplemenjivanje duga);(3) etičko-vaspitnu (učenje discipline, zdravoj konkurencijii prestižu normi I pravila, privlačnosti I solidarnosti” (Nešić, M. 2007-2008, str.324).

Boravak na otvorenom, kretanje, telesno vežbanje i bavljenje sportom trebalo bi da bude obaveza i istinska potreba dece školskog uzrasta i omladine uopšte. Time se ojačava njihovo zdravlje, učvršćuje samodisciplina i poboljšava koncentracija. Kako u većini slučajeva postoje precizna i definisana pravila nadmetanja, mladi se uče samodisciplini i ujedno obuzdavaju svoj nemir, jačaju karakter i lakše prevazilaze slabosti i životne probleme. Sport pomaže u neophodnoj socijalizaciji dece. Dakle, samo kroz istinsko vaspitanje i usmeravanje mladih ka proverenim i univerzalnim vrednostima, može se sačuvati i unapređivati duševno i telesno zdravlje ljudi.

Afirmacija menadžmenta u poslovanju i stilu rada, kao i način vođenja sportskih institucija, stvorili su preduslove za razvoj nove profesije menadžera u sportu. Najpre u onom delu koji zahvata profesionalni sport a zatim, veoma brzo, i u svim delovima delatnosti u sportu, a pre svega u takmičarskom sportu.

Za nove i visoke zahteve u oblasti sporta, na planu sportsko-trežne tehnologije i u domenu upravljanja organizacijama, neophodan je i visokostručan ljudski potencijal koji poseduje specifična znanja i primenljive veštine.

Broj obrazovnih ustanova u oblasti sporta i menadžmenta u sportu, osnovan privatnom inicijativom, stalno raste, a raste i broj upisanih i diplomiranih studenata na master i doktorske studije menadžmenta u sportu, i nastavnika u naučnom zvanju, što se značajno odražava na rast zaposlenosti u sektoru sporta. U području obrazovanja menadžera u sportu su izvršene velike, radikalne promene, a čine ih rast broja obrazovnih ustanova, privatna inicijativa, i osavremenjavanja nastavnih programa. Istraživanja u svetu i u zemlji pokazuju da su u trežnom procesu, profesionalnom i čak školskom sportu prisutne mnoge etičke dileme, da raste neizvesnost usled globalizacije, migracija i terorizma, pa se pretpostavlja da će, osim sociologije sporta, veći značaj imati rast bezbednosti sporta i učesnika u njemu, upravljanje promenama i projektima, IT, digitalni marketing i mediji u sportu (Dugalić, S. 2017, str.47). Dosadašnja praksa je bila preuzimanje menadžerskog kadra iz drugih oblasti, struka i naučnih disciplina (van sporta). Ovo ne može biti dobro rešenje na dugi rok zato što ne može obezbediti efektivan razvoj menadžerskih kapaciteta sporta u celini, što je praksa već potvrdila.

Razlozi za specifično i sportskim potrebama primerno obrazovanje menadžerskog kadra, koje treba da bude odvojeno od opšteg menadžmenta i usmereno u pravcu specijalizovanog znanja vezanog za sport (u svim njegovim aspektima), mogu se, generalno, sagledati kroz sledeće faktore (Nešić, M. 2007, str.334):

- Razvojni trendovi sporta u globalnim okvirima, kako u odnosu na kvantitet, tako i u odnosu na kvalitet;
- Svetski sport je sve više tržišno pozicioniran, što stvara potrebu i otvara mogućnosti specifičnog marketinškog delovanja sportske oblasti, što zahteva egzistenciju posebno profilisanog menadžerskog kadra;
- Obrazovanje menadžera u sportu mora se zasnivati na suštinskim odrednicama sporta, čime se štiti i čuvaju misija i duh sporta. Stoga je neophodno da obrazovni

procesi budu realizovani uz sportsko okruženje i sa sredstvima koja su tesno povezana sa sportom;

- Dosadašnja opšta edukacija menadžera (a posebno sportskih menadžera) počivala je na nedovoljno fleksibilnim i specifično usmerenim nastavnim planovima i programima, gde se ne obraća dovoljna pažnja o kasnijem radnom okruženju kadrova (često se gubi iz vida da će menadžeri raditi u različitom organizacionom okruženju, sa različitim poslovnim zahtevima i različitim nivoima odgovornosti).

Edukacija menadžera u sportu mora da pođe od činjenice da se u prvoj selekciji za posao sportskih menadžera, a time i za učešće u nastavnom procesu, moraju regrutovati talentovani mladi ljudi kojima je sport osnovno opredeljenje. Talenat za menadžerski posao je vezan za opštu nadarenost za komunikaciju sa ljudima, brza umna reagovanja na promene u okruženju, intuiciju, imaginaciju, razumevanje i brzo shvatanje principa sociološko-psihološko-ekonomskih tendencija. Sportsko opredeljenje znači da u startu kandidat za menadžera ima osnovna tehnička znanja o sportu, koja se stiču ili učešćem u sportskim aktivnostima ili praćenjem, kao i da ima razvijen osećaj za humani aspekt sporta i njegove teorijske osnove vezane za misiju i duh sporta (Tomić, M., 2007, str.277).

I pored specifičnosti koje obrazovanje sportskih menadžera u sebi mora da sadržava, ciljevi školovanja budućih sportskih kadrova treba da se temelje na principima interdisciplinarnosti i opšte menadžment nauke. Budući menadžeri, a time i sportski menadžeri, moraju sublimirati nekoliko bitnih svojstava, koja se odnose na (Tomjić, M. 2007, 334):

- Informatičke veštine - s obzirom da nove informatičke tehnologije najpre dolaze u sferu rukovođenja, njihove mogućnosti i brzina razvoja su nezamislivi;
- Veštinu produkcije znanja - u oblasti menadžmenta, više nego u drugim, do izražaja dolazi potreba razvoja sposobnosti produkovanja novih znanja, s obzirom da je osnovni i najvažniji posao menadžera donošenje odluka (a proces odlučivanja nije ništa drugo do rešavanja problema i suočavanje sa novim situacijama);
- Veštinu razmene znanja - koja se u menadžmentu ogleda kroz poziciju lidera i njegovu ulogu da stalno obrazuje svoje sledbenike i članove tima (koji moraju da ga razumeju i prate);
- Sposobnosti razmišljanja - koja se zahteva u sve turbulentnijim promenama u poslovnoj i radnoj oblasti, te postaje izraženija i u sportskoj delatnosti;
- Inventivnost - koja postaje osnovna sposobnost ljudi da se nose sa izazovima modernog vremena, koje je obeleženo sve bržim i krupnijim promenama;
- Veština rešavanja problema - u menadžmentu to znači sposobnost izbegavanja grešaka. Uspešne menadžere karakteriše preduzetnički duh, gde upravo dolazi do izražaja veština i sposobnost uspešnog rešavanja problema na koje se nailazi;
- Vrednovanje nauke - sposobnost korišćenja naučnih dostignuća, kao i samo učešće u kreiranju naučnih saznanja u svojoj oblasti;

- Sposobnost vrednovanje tehnologije - stručnjaci različitih profila moraju ovladati određenim tehnološkim znanjima kako bi uspešno odgovorili svim zahtevima posla. Savremena tehnologija nije više samo mehanička, već misaona, intelektualna, a često i intuitivna, tako da sposobnost snalaženja u ovakvom okruženju može biti od odlučujućeg značaja za uspešan rad menadžera.
- Upravljanje emocijama - menadžerski posao je opterećen situacijama koje izazivaju stres, te se "upravljanju emocijama" mora posvetiti odgovarajuća pažnja kako bi se izbegli neželjeni efekti stresa. Jer, savremeno poslovno okruženje, koje je sve više interaktivno, pored prednosti koje pruža, svakako da ima i svoju tamnu stranu (porast neizvesnosti, stresogeni faktori, alkohol, razna stimulativna sredstva, itd.) koja utiče na emocionalno stanje menadžera;
- Etičke dimenzije - obrazovanje za menadžment pitanje morala stavlja u poseban kontekst, s obzirom da menadžeri nisu "obični" stručnjaci, već ljudi koji vode posao (svoj ili za nekog drugog) i u stalnoj su konkurentskoj atmosferi sa drugim ljudima. Moralne norme savremenog biznisa svakako da su nešto izmenjene u odnosu na nekadašnje industrijsko društvo, ali osnovni postulati morala univerzalno naslovljenog ka pojmu "čovjek" moraju i dalje ostati dominantne;
- Socijalne veštine - koje se ogledaju u sposobnostima rada i ponašanja među ljudima. Drugim rečima, osnovni smisao obrazovanja i vaspitanja jeste da nauči mlade ljude kako da se ponašaju u društvu u kome žive i u kome će raditi. Sa aspekta menadžmenta može se govoriti o socijalizaciji i individualizaciji, s obzirom da rukovodioci (menadžeri) ne snose odgovornost samo za svoje ponašanje, već se od njih očekuje da budu uzor i primer drugima. Od menadžera najviše zavisi kakva će biti klima u organizaciji;
- Znanje stranih jezika - postavlja se kao uslov za uspešnu karijeru budućih menadžera. Znanje bar jednog stranog jezika jeste osnov opšte obrazovanosti svakog savremenog poslovnog čoveka. U novije vreme se u pojedinim kompanijama i organizacijama više i ne postavlja pitanje znanja engleskog jezika (kao najrasprostranjenijeg i sa informacionim tehnologijama povezanog jezika), već se traži da menadžeri poznaju bar još jedan od svetskih jezika;
- Lični menadžment - koji se u prvom redu odnosi na veštinu održavanja sopstvenog zdravlja. Pravilna ishrana i fizičke aktivnosti su uslov održavanja telesne i zdravstvene kondicije, koja predstavlja osnov kulture življenja svakog pojedinca. Ovo pitanje ne odnosi se samo na sferu fizičkog zdravlja, već je direktno povezano sa psihičkim i emocionalnim aspektima svakog čoveka. Posebno se ova komponenta mora isticati u obrazovanju kadrova za sportski menadžment, koji moraju biti uzor i primer onima koji ulaze u svet sporta, odnosno, biti primer okruženju kojim upravljaju. Naravno da lični menadžment obuhvata i ostale segmente čovekovog radnog i životnog angažovanja (stil života, ličnu organizovanost, svesnost i tačnost u izvršavanju svakodnevnih obaveza, samoobrazovanje i lično usavršavanje, porodični život, itd.). Za uspešnog menadžera je osnov uspešnosti znati kako, u prvom redu, upravljati samim sobom.

LITERATURA

L i t e r a t u r a

1. Albijanić, M. (2016). Strategijski menadžment. Beograd: Univerzitet Singidunum
2. Allegos, A. and H Allegos, (1999), Colour Does Matter, The Cyber-Journal of Sport Marketing, May-June.
3. Ansoff, I. (1965). The Corporate Strategy: An Analitical, Aproach to Business policy for Growthli and Expansion. New York: McGrow Hill
4. Babić, V. (1995). Strategijsko odlučivanje. Beograd: Institut za ekonomiju i finansije
5. Babić, M., Stavrić, B. Menadžment, concept i proces. Beograd: MB centar
6. Bell, D. (1973). The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting., New York: Basic Book
7. Bloch, H. (1995). Seeking the Ideal Form: Product Design and Consumer Response, Journal of Marketing, 59 (July)
8. Boucher (1988), The Mac'Grow-Hill 36-Hour Management Course, New York: Mc Grow -Hill Publishing Company
9. Zeithaml, V.A. and Bitner, M.J. (1996). Services Marketing. New York: McGraw-Hill.
10. Brusantin, M., A. (1991). History of Colors. Boston: Shambhala
11. Bothwell, L. (1983). The Art of Leadership: Skill-building techniques that produce results Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall Press.
12. COLLIER Phil, Nathalie LE ROUX (1997), Sport Management Occupations in Europe (report from 7 countries), European Network of Sport Sciences in Higher Education, European Observatoire for Sport Employment (EOSE), Programme SOCRATES (DG XXII)
13. Cumming, R. and Porter, T. (1991). The Colour Eye. London: BBC Books.
14. Cetron, M., Class of 2000, "The 1990's and Beyond", uređeno od E. Cornish, World Future Society, Bethesda, 1990.
15. Crozier, R. (1994). Manufactured Pleasures: Psychological Responses to Design. Manchester: Manchester University Press.
16. Čačić, K. (2010). Poslovawe hotelskih preduzeća. Beograd: Univerzitet Singidunum
17. Čirović, M., Milisavljević, M., Pokrajac, S., Mašić, B. I Heleta, M. (2009). Strateški menadžment. Beograd: Naučno društvo Srbije i Univerzitet Singidunum
18. Damjanović, M. (1990). Menadžerska revolucija. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Prosveta
19. Daniel A. Wren, Dan Voič. (2001). Menadžment. Beograd: Grmeč.
20. Dracher, P. (1954). The Practice of management. New York: Horperond RaW
21. Drucker, P. (1967). The Effective Executive. New York: Harper and Row.

22. Dugalić, S. (2017). Upravljanje sportskim objektima. Univerzitet Singidunum, Beograd: Univerzitet Singidunum.
23. Dugalić S., Lazarević S. (2015). Specijalistička područja menadžmenta u sportu, 2 Međunarodna naučna konferencija Sinteza, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 339-344.
24. Dunderović, R. (2004). Osnovi psihologijemenadžmenta. Novi Sad: Fakultet za menadžment
25. David, A. Aaker. (1998). Developing Bussines Strategies. New York: John Wiley & Sons Inc.
26. Dugalić S. (2017). Upravljanje sportskim objektima. Beograd: Univerzitet Singidunum
27. Đuričin, D. i Janošević, S. (2005). Menadžment i strategija. Beograd: Centar za izdavačku delatnost, Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
28. Đuričin, D., Janošević, S. i Kalićanin, Đ. (2013). Menadžment i strategija. Beograd: Centar za izdavačku delatnost, Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
29. Đorđević B. (1998). Menadžment. Niš: EF Priština-Energoprojekt.
30. Đurđević, N. (1997). Komentar zakona o sportu. Beograd: NIP Student
31. Fayol, H. (1930). Industrial and General Administration. Geneve: International Management institute.
32. Fisher, G.N. (1992). Psychologie sociale de l'espace, Privat, coll. Toulouse: Pratiques Sotiales.
33. Fontana, D. (1993). The Secret Language Of Symbols: A Visual Key to Symbols and Their Meanings. London: Pavilion Books.
34. Getz D. (1998). Special Events: Defining the Product, Tourism Management, vol 10, No. 2.
35. Galogaža M. (2002). Savremeni menadžment. Novi Sad: MM College
36. Hamel, G. and Bren, B. (2007). The Future of Managament. Boston: Harvard Business School Press
37. Hackman, J. R. (1987), The design of work teams. Boylov University Libratos
38. Holbrook, M. B. (1999). Introduction to consumer value, in Consumer Value: A Framework for Analysis and. Research, M. B. Holbrook, ed., London
39. Ilić, R. (2011). Ekonomika sportskih organizacija. Beograd: DTA d.o.o.
40. Jovanović, P. (2004). Menadžment: Teorija i praksa. Beograd: Grafoslog
41. J.W. Devin & N. Lee & W.J. Tyson. An Introduetion to Industrijal Economices; George Allen & Uwin, London, 1985.
42. Pearce, J. and Robinson, R. (1989). Management. London: Random House.
43. Kahle, L.,R., and Riley C. (2004). Sports Marketing and the Psychology of Marketing Communacition, New Jersey: Psychology Press.
44. Koontz, H. (1961). The Management Theory Jungle Revisited, Academy of Management, No.3
45. Kukoleča S. (1990). Organizaciono-poslovni leksikon. Beograd: Zavod za ekonomske ekspertize.
46. Kurtz, L. D. and K. E. Clow. (1998). Services Marketing. New York: John Wiley & Sons Inc.
47. Koprivica M. (2008). Menadžment događaja. Novi Sad: Prometej.
48. Kotler, Ph. i K. Keler. (1991). Marketing menadžment (prevod). Beograd: Data Status
49. Le Roux, N. (1997). Sport Management Occupations in Europe (report from 7 countries). Barcelona: European Network of Sport Sciences in Higher Education and European Observatoire for Sport Employment.

50. Lin van der Vagen and Brenda R. Karlos. (2010). Event Management, Upravljanje događajima, U turizmu, kulturi, biznisu i sportu. Beograd: MATE d.o.o.
51. Ljubojević, Č. (2001). Menadžment i marketing u sluga. Beograd: Želnid
52. Marinković, V. (2011). Strategijski menadžment. Beograd: Visoka strukovna škola za preduzetništvo.
53. Martinović, S., Nićin, N. (1995). Menadžment danas. Novi Sad: Ulihes
54. Mastserman, M. 2008. Strateški menadžment sportskih događaja, prevod sa engleskog. Beograd: CLIO
55. Mašala A., Rađo, I. (2017). Institucionalni okviri menadžmenta u sportu. Sarajevo: Fakultet sporta i tjelesnog odgoja
56. Malacko, J., Rađo, I. (2006). Menadžment ljudskih resursa u sportu. Sarajevo: Fakultet za sport i telesnog odgoja
57. Masteralexis, P. L., Barr, A. C. and M. A. Hums (1998). Principles and Practice of Sport Management, Gaithersburg: Aspen Publication.
58. Mašić, B., Babić, L., Boljanović Đorđević, J., Dobrijević, G. i Veselinović, DS. (2010). Strategijski menadžment. Beograd: Univerzitet Singidunum.
59. Međunarodna povelja o fizičkom vaspitanju i sportu, član 2., doneta u parizu 1978. godine.
60. Milisavljević, M. (2007). Savremeni strategijski menadžment, šesto izdanje. Beograd: Megatrend univerzitet
61. Mihajlović, M. (2013). Sportske organizacije i sportski događaji. Beograd: Sportski savez Srbije.
62. Milisavljević, M., Todorović, J. (1990). Planiranje i razvojna politika preduzeća. Beograd: Savremena administracija
63. Milisavljević, M., Todorović, J. (1991). Strategijsko planiranje. Beograd: Ekonomski fakultet
64. Mintizberg, H. Fife Ps for Strategy, H. Mintzberg & J.B. Quinn & S. Ghoshal. (1998). NeW York: Prentice Hall
65. Mullin, J. B., Hardy, S. and W.A Sutton (2000). Sport Marketing. Leeds: Human Kinetics.
66. Nola, R. and Croson, D. (1995). Creative Destruction. Boston: Harvard Business School Press.
67. Nadler, David, A., Concepts for the Management of Organizational Change, a u knjizi Michael, L., Tushman, William, Moore, Readings in the Management of Innovation; Second Edition, Ballinger Publishing Company, Cembridge, Masachusetts, A Subsidiary Harper and Row, Publishers Inc. 1988.
68. Nešić, M. (2007). Sport i menadžment. Novi Sad: Fakultet za sport i turizam
69. Nešić, M. (2007-2008). Menadžment sportskih događaja. Novi Sad: Fakultet za sport i turizam
70. Ouchi, W. (1981). Theory Z – How American Business Can Meet the Japanese Challenge, New York: Perseus Books Group.
71. Penezić, N. (2002). Kako postati preduzetnik. Beograd: Republička agencija za razvoj malih i srednjih preduzeća i preduzetništva, Vizartis
72. Petrović, Z. (1993). Objekti fizičke kulture. Beograd: Fakultet fizičke kultuare
73. Petrović, M. (1993). Menadžment, funkcije i procesi. Beograd: Fakultet organizacionih nauka
74. Piter F, D. (2005). Upravljanje u novom društvu. Novi Sad: Adižes
75. Pjanić, Z. (1981). Teorija cena. Beograd: Savremena administracija

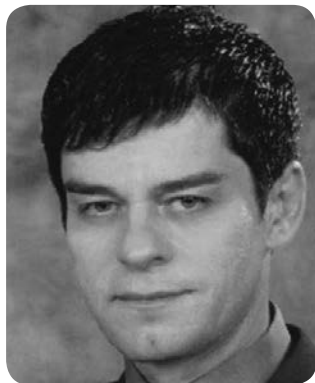
76. Pokrajac, S. (2001). Menadžment promena i promene menadžmenta. Topy, Beograd: Topy
77. Power Bradford, L. (1985) Change Creates dynamic information system opportunities, Data Management
78. Pelević, B. (2011). Menadžment sportskih takmičenja. (2011). Beograd: Vidoka sportska i zdravstvena škola
79. Pine, J. II and J.H. Gilmore (1998), The Experience Economy, Work Is Theatre & Every Business a Stage, Boston: Harvard Business School Press.
80. Price, L. L., Arnould, J. E. and E Tierney (1995). Going to Extremes: Managing Service
81. Price, J. and Robinson, R. (1984). Management. London: Random House
82. Encounters and Assessing Provider Performance, Journal of Marketing, Vol. 59.
83. Radoš, J. (2005). Filozofija sporta. Sombor: Učiteljski fakultet
84. Rajkov M. (2002). Leksikon menadžmenta. Zrenjanin: Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“
85. Raič A., Maksimović N. (2011). Sportski menadžment. Novi Sad: Univerzitet Novi Sad, Fakultet sporta i fizičkog vaspitanja.
86. Ristić, D. (2002). Osnovi menadžmenta. Novi Sad: Fakultet za menadžment
87. Ristić, D. (2005). Upravljanje promenama. Novi Sad: Fakultet za menadžment
88. Robbins, S.P. and Coulter, M. (2007). Management. 9th Edition, London: Prentice-Hall.
89. Robbins, S.P., Coulter, M. (2009). Management 10th ed. London: Prentice Hall.
90. Rumelt, R. P. (1984). Towards a Strategic Theory of the Firm u R. B. Lamb „Competitive Strategic Management”. New York: Prentice Hall
91. Sadler, P. (1991) Designing Organizations. London: Mercury.
92. Sajfert Z. (2002). Menadžment. Zrenjanin: Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“
93. Schwalbe, H. (1993). Marketing wmałych i średnich firmach, Warszawa: Wyd. Prawnicze
94. Sajfert Z. (2002). Menadžment. Zrenjanin: Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“
95. Segedinac, T. (1995). Doktorska disertacija. Zrenjanin: Tehnički fakultet, „Mihajlo Pupin“
96. Simon A. Herbert (1959). Administrative Behavior. New York: Mac Millon
97. Sport Management Program Review Protocol 1998, NASPE.
98. Strier W., Allyn, Bacon. (1999) Managing sport, fitness and recreation programs, A Viacom Company, USA.
99. Šurbatović J. (2014). Menadžment u sportu, Beograd: JP Zavod za udžbenike i Visoka sportska i zdravstvena škola
100. Šunja, A. (2003). Top menadžer – vizionar i strategy: Sarajevo: IP Tirada
101. Talijan, M. i Talijan, M. (2011). Opšti i bezbednosni menadžment. Banja Luka: Visoka škola unutrašnjih poslova
102. Todorović J. (2003). Strategijski operativni menadžment. Beograd: Conzit
103. Todorović, M. (2004). Kako funkcioniše tržište opcija, vrednovanje i upotreba opcija, Prvo izdanje. Beograd: Fakultet za trgovinu i bankarstvo, “Janičije i Danica Karić”
104. Tomić, M. (1995). Menadžment u sportu. Beograd: Minetko
105. Tomić, M. (2007). Sportski menadžment. Beograd: Data status

106. Tomić M. (2001). Menadžment u sportu. Beograd: IP „Astimbo“
107. Tomka, D. (2003). Marketing u sportu. Novi Sad: Viša škola za sportske trenere i menadžere u sportu
108. Tomić, D. (1993). Teorija sporta, Uvod u filozofiju sporta. Beograd: SIA
109. Glamočanin, V. (2007). Potraga za izgubljenom ravnotežom. Beograd: GM magazin, br.17
110. Vujović, M. (1994). Srbi ne vole promene. Beograd: Nin
111. Vučenović, V. (1999). Izvorišta veštine rukovođenja. Beograd: Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet
112. Wagner, J. (2000). Moder of aesthetic value in the servicescape in Handbook Services Marketing & Management, A. T. Swartz and D. Iacobucci, ed. Sage, pp. 60–85.
113. Wakelfield, K., Blodgett, L.J., and H.G. Blodgett (1996). The effect of the servicescape on customers' behavioral intentions in leisure service settings, Journal of Services Marketing, Vol. 10, Issue 6, pp. 57–71.
114. Westerbeek, H. M. and D. Shilbury (1999), Increasing the focus on 'place' in the marketing mix for facility dependent sport services. Sport Management Review, Vol. 2, No 1, pp. 1–24.
115. Westerbeek, M.H. (2000). Is sponsorship retention dependent on the geographic location of the sports facility?, Journal of Marketing Communication
116. Westerbeek, M.H. (2000). Is sponsorship retention dependent on the geographic location of the sports facility?, Journal of Marketing Communication, Issue
117. Zakon o sportu, "Sl. glasnik RS", br. 10/2016.
118. Zakon o sprečavanju doping u sportu, (Sl. Glasnik RS", br. 111/2014)
119. Zakon o sprečavanju nasilja i nedoličnog ponašanja na sportskim priredbama, (Sl. Glasnik RS", br. 87/2018).
120. Zečević, M., Simićević, V., Simićević, Z. (1992). Menadžment i finansije. Beograd: IIM

Elektronska literatura:

121. <http://edukacija.rs/poslovne-vestine/menadzment/strategijski-menadzment>
122. www.oks.org.rs
123. rawpixel, pixabay.com
124. rawpixel, pixabay.com
125. george_nick, pixabay.com
126. apnew, pixabay.com
127. george_nick, pixabay.com
128. stevothedevo, pixabay.com
129. Momentmal, pixabay.com
130. falco, pixabay.com
131. eugeniu, pixabay.com

BELEŠKA O AUTORIMA



Novaković (Todora) Srećko rođen je 21. oktobra 1959. godine u Vranjaku, opština Modriča, Republika Srpska, BiH, gde je završio osnovnu školu. Srednju školu je završio u Odžaku. Diplomirao je na Ekonomskom fakultetu u Subotici. Magistarsku tezu je odbranio na ekonomskom fakultetu u Subotici. Doktorsku disertaciju je odbranio na Fakultetu za menadžment u Beogradu.

U svojoj dosadašnjoj radnoj karijeri nalazio se na radnim mestima menadžera svih nivoa, u različitim granama privrede, državne uprave i visokog obrazovanja. Bio je u nekoliko mandata, član udruženja za kožu, tekstil i obuču u Regionalnoj privrednoj komori u Subotici, Pokrajinskoj privrednoj komori u Novom Sadu i Republičkoj privrednoj komori u Beogradu. U dva mandata je bio predsednik Sekcije Republike Srbije za saradnju sa Italijom u Republičkoj privrednoj komori u Beogradu. Jedan mandat je bio direktor Visoke škole, a dva mandata predsednik senata.

U sportskoj karijeri, ostvario je vrhunske rezultate u karate sportu, osvojivši nekoliko zlatnih, srebrnih i bronzanih medalja u borbama i katama, na svetskim i evropskim kupovima u Kanadi, SAD-u, Argentini, Engleskoj, Švetskoj, Italiji, Austriji, Rumuniji, Mađarskoj i Slovačkoj. Bio je član Šoto-kan karate federacije, reprezentacije Jugoslavije u Italiji, koja je osvojila prvo mesto u katama. Bio je učesnik na četiri naučne konferencije iz oblasti sporta, a napisao je veći broj naučno-stručnih radova iz oblasti karatea i sporta.

Biran je u zvanje docenta i vanrednog profesora i predavao predmete iz oblasti marketinga i menadžmenta. Objavio je devet knjiga i učestvovao na brojnim naučno-stručnim skupovima.



lić (Aleksandra) Radovan rođen je 2. Avgusta 1950. u Uševcu, opština Vranje, Republika Srbija. Završio je osnovnu školu 20. Oktobar u Vlasu. Srednju školu je završio u Vranju. Diplomirao je na Vojnoekonomskoj akademiji u Beogradu. Magistrirao je na Ekonomskom fakultetu u Skoplju. Završio je Visoku vojnopoličku školu JNA na kojoj je i doktorirao na temu "Privredni sistem i ONO SFRJ".

Redovni je profesor na Univerzitetu Singidunumu u Beogradu i drži predmete iz naučne oblasti ekonomije, marketinga, menadžmenta i menadžmenta u sportu. Pre ovog zapošljavanja radio je preko 30 godina na visokim odgovornim funkcijama u JNA i VJ. Kroz svoj radni vek postigao je značajne rezultate u nastavi i naučnoj delatnosti. Biran je u zvanja docenta, vanrednog profesora i redovnog profesora na Vojnoj akademiji i naučnog savetnika na Institutu za strategijska istraživanja.

U svojoj vojnoj karijeri obavljao je veoma značajne dužnosti, kao što su: Načelnik intendantske službe dva puka u dve brigade; Pomoćnik komandanta za moral i informisanje u Intendantskom nastavnom centru; Načelnik magistarskih i doktorskih studija na Univerzitetu VJ, Načelnik katedre logistike u Generalštabnoj akademiji VJ; Načelnik odeljenja strategije u Institutu ratne veštine; Načelnik Instituta ratne veštine i Direktor instituta za strategijska istraživanja. Bio je član Komisije za idejna pitanja vojne ekonomije u SSNO, SFRJ.

Autor je većeg broja knjiga, studija i monografija. Bio je rukovodilac mnogih projekata od državnog značaja iz oblasti strategije. Mentorski je vodio veći broj doktoranata i magistranata iz oblasti vojne ekonomije, logistike i strategije i diplomskih radova na ŠNO VJ. Recenzent je velikog broja stručnih i naučnih radova, knjiga, studija i monografija.

Kao direktor Instituta za strategijska istraživanja organizovao je veći broj naučnih i stručnih skupova iz oblasti strategije odbrane i razvoja oružanih snaga naše zemlje.

Aktivno je učestvovao i rukovodio u izradi strategije i doktrine odbrane SRJ.

Nakon prestanka aktivne vojne službe bio je profesor na Visokoj sportskoj i zdravstvenoj školi u Beogradu iz predmeta: Ekonomika sportskih organizacija, Strategijski menadžment i Marketing u sportu.

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

005:796(075.8)

НОВАКОВИЋ, Срећко, 1959-2018

Menadžment u sportu / Srećko Novaković, Radovan Ilić. - 1. izd. - Beograd :
Univerzitet Singidunum, 2019 (Beograd : Caligraph). - ilustr., X, 289 str. ; 24 cm

Slike autora. - Tiraž 300. - Beleška o autorima: str. 288-289. - Bibliografija: str. 282-286.

ISBN 978-86-7912-710-5

1. Илић, Радован, 1950- [аутор]

а) Спортски менаџмент

COBISS.SR-ID 279687948

© 2019.

Sva prava zadržana. Nijedan deo ove publikacije ne može biti reprodukovan u bilo kom vidu i putem bilo kog medija, u delovima ili celini bez prethodne pismene saglasnosti izdavača.



Srećko Novaković
Radovan Ilić

MENADŽMENT U SPORTU

Posmatrajući sport samo kroz njegovo unutrašnje okruženje, možemo osetiti njegovu lepotu. Uz univerzalne pozitivne ljudske vrednosti koje vidimo i osećamo u sportu, postoje i one druge, šire, koje imaju uticaj i koje su uglavnom proizvod spoljašnjeg okruženja sporta. To ukazuje na činjenicu da je sport podsistem društva, da je sastavni deo globalnog poretka i da, što je bolje društvo – bolji je i sport, odnosno što je društvo u većim problemima – sport je u gorem stanju.

Menadžment u sportu je namenjen studentima koji se osposobljavaju za upravljanje ljudskim resursima, direktorima svih nivoa (strategijski, srednji i niži) i svih vrsta (tehnički, komercijalni, finansijski, kadrovski, kvaliteta, inovacija i kreacija isl.). On može biti od koristi svima onima koji se bave menadžerstvom i to: u preduzeću, javnim kompanijama, kasarnama, javnim službama, školama, pozorišnim kućama, sportskim društvima, obdaništima, itd.