



**УНИВЕРЗИТЕТ „УНИОН - НИКОЛА ТЕСЛА”**



**ФАКУЛТЕТ ЗА СПОРТ**  
БЕОГРАД

# **СПОРТ И БИЗНИС**

Научни часопис

Број 1.

Београд, април 2014.

Истрат Вишња <sup>1</sup>, Пецев Предраг <sup>2</sup>, Милошевић Зоран <sup>3</sup>, Петревски Бранко <sup>4</sup>, Петревска Мирослава <sup>5</sup>

<sup>1</sup> Технички факултет „Михајло Пупин“ Зрењанин, Универзитет у Новом Саду

<sup>2</sup> Природно-Математички Факултет, Нови Сад, Универзитет у Новом Саду

<sup>3</sup> Факултет спорта и физичког васпитања, Нови Сад, Универзитет у Новом Саду

<sup>4</sup> БС оф Сремска Митровица, Сремска Митровица

<sup>5</sup> Technological Business School, Шабац

## УЛОГА И ЗНАЧАЈ МЕНАЏМЕНТА У САВРЕМЕНОМ СПОРТУ

**Апстракт:** Спорт представља институционализовану игру, поредак и друштвену организацију која обухвата вредности, норме, санкције, друштвене улоге и положај. Спорт одликује континуирана човекова тежња за померањем граница својих психичких и физичких могућности и као такав има значајну улогу у развоју модерног друштва. Менаџмент као управљачки процес и актуелна научна дисциплина имплементирана у спорт систематски организује економске ресурсе у циљу достизања оптималних спортских резултата. Сврха овог рада је указивање на значај улоге менаџмента у савременом спорту који координацијом спортских активности испуњава основну сврху пословања свих организацију на тржишту, а то је остварење профита. Спортски менаџмент представља изучавања о томе како спортска организација постиже своје циљеве прибављајући, распоређујући и користећи људске, материјалне, информационе и новчане ресурсе са циљем максимизирања радних перформанси. Свака спортска организација да би постала конкурентна на тржишту мора да поштује правила економског понашања и да имплементира основне постулате спортског менаџмента у своје пословање.

**Кључне речи:** спортски менаџмент, спорт, конкурентност.

## FUNCTION AND THE SIGNIFICANCE OF MANAGEMENT IN MODERN SPORT

**Abstract:** Sport represents an institutionalized game, order and social organization that includes values, norms, sanctions, social roles and status. Sport is characterised by one's continuous desire to exceed its mental and physical possibilities, and as such has an important role in the development of modern society. Management as process and modern scientific discipline, implemented in sport, systematically organizes economic resources in order to achieve optimal sport performance. The purpose of the paper is to point out to the significance of management role in modern sport that coordinates sport activities in order to achieve basic purpose of business – making profit. Sport management is the process of studying how sport organization achieves its goals using human, material, informational and financial resources in order to maximize business performances. Every sport organization in order to become competitive in the market has to respect the rules of economic behavior and to implement the basic principles of sport management in their business.

**Keywords:** sport management, sport, and competitiveness.

## 1. Увод

Савремени спорт суочава се са многим проблемима. Направити врхунски спортски резултат или успешну спортску организацију представља изазов. Суштина практичног проблема спорта је у томе да жеље и амбиције различитих интересних група, компанија - спонзора, оглашивача и других инвеститора на остварењу профита захваљујући спортској представи, још увек не значе и добробит за спорт, спортисте, тренере, спортске менаџере и поклонице. На тржишту, продавац и купац имају обострани интерес, који може бити специфичан, Међутим, ако се спорт на спортском тржишту посматра као објекат деловања компанија, то значи да се може лако упоређивати и са другим, пре свега са привредним, односно профитним организацијама и специфичностима које оне собом носе. Спортске организације су најчешће непривредне (друштвене) организације и имају своје посебне циљеве који су најчешће изван контекста профита као циља. Оне углавном припадају врсти непрофитних организација (*non profit organizations* или *non business organizations*) које имају своју посебну структуру, статус и правила понашања.

Менаџмент као управљачка дисциплина у области спорта има за циљ да оптималним комбиновањем расположивих ресурса максимизира спортске резултате и да спортска организација постане профитабилна на тржишту. Један од најзначајнијих начина за остваривање конкурентске позиције на тржишту је стварање бренда. Циљ успешног брендинг програма је да издиференцира производ на тржишту од осталих производа. Чак и ако већина производа веома личе један на другог, перцепција о одређеном производу мора бити другачија. Успешан брендинг програм заснива се на принципу сингуларитета. Циљ је да се у свести потрошача креира перцепција да на тржишту не постоји ниједан производ као тај одређени производ и да је он јединствен и да га треба запамтити као нешто потпуно ново и посебно. Међутим, изузетно важно је да се процес брендинга (жигосања) не догађа на тржишту производа и услуга, већ искључиво у главама и свести потрошача. “*Бренд наме*” (име бренда) представља реч (појам) у свести потрошача. Бренд представља перцепцију производа у свести потрошача. Та перцепција се креира кроз искуство које потрошачи имају са вашим производом. Што се више чула ангажује у креирању тог искуства, утолико је бренд снажнији.

Ако су спортски произвођачи спортисти и они који управљају спортским процесима, и то преко спортских организација-клубова, онда се о кориснику, такође, зна довољно и то као примаоцу и потрошачу спортских информација, услуга спортских и других добара. Потрошачи спортских ресурса су спортска и друга јавност, профитне организације и други. Теорија спорта говори о **спортском резултату** као производу. Дакле, потребно је креирати бренд у области спорта. То може бити врхунски спортиста, спортски резултат, спортска асоцијација, клубови различитих области спорта, државна репрезентација, итд.

## 2. Стварање бренда као један од најзначајнијих задатака савременог менаџмента

### 2.1. Основне карактеристике бренда

Бренд данас поседује сопствени карактер који се формира уобличавањем следећих карактеристика:[1]

- бренд атрибути – шта бренд представља,
- бренд вредност – које су његове главне вредности (бренд може бити опипљива и неопипљива вредност),
- бренд личност (бренд персоналиту) – када би бренд био особа, каква би особа био?
- бренд обећање – шта бренд обећава купцу,
- бренд добит – шта купац добија овим брендом, и
- суштина бренда – срце и душа бренда – дефиниција бренда која га разликује од свих осталих.

Процес брендирања обухвата надограђивање свих поменутих елемената на производ и тиме стварање посебног света за који се тај производ залаже. Супротно од досадашњег процеса брендинга гдје се производ надограђује значењима и тиме ствара аура око њега, (дакле, полазиште је сам производ), можемо рећи да долази време када је сам бренд примарни и једини битан. Овакав процес подразумева аутсорсовање производње, односно, преузимање најбитнијих карактеристика и стављање лога на то.

Увођење новог бренда на тржишту представља сложен и дуготрајан посао. Кључна ствар у брендингу представља конзистентност у презентацији, без обзира на то шта је потребно да буде циљ комуникације. Било који елеменат комуникације са купцем, укључујући рекламу, ПР, сам производ, било која тачка утицаја на купца мора да преноси једнообразну и недвосмислену поруку. Та порука се даље преноси коришћењем било ког елемента комуникационог микса. Поред конзистентности веома је важан и квалитет комуникације. Бренд представља јак извор конкурентске предности и представља обезбеђење константног квалитета који је препознатљив именом.

Сваки производ може да постане бренд уколико је његова комуникација са потрошачем јасна, систематска, конзистентна и креативна [2]. Да би то било могуће, први корак је стварање јасно дефинисане бренд стратегије, која ће бити основа свих будућих комуникационих активности. Бренд стратегија, за чију израду су задужени професионални тимови у оквиру агенција специјализованих за брендинг и адвертајзинг, настаје на основу детаљних анализа производа, тржишта, конкуренције, потреба, жеља и навика потрошача. Из ње ће произаћи оно што се назива «суштином» једног производа - његова тачка разликовања у односу на све остале производе у његовој категорији.

Једна од најзначајнијих ставки представља одређивање имена под којим ће производ бити пласиран на тржиште. Име може бити лично (Мерцедес), фабриковано (Кодак, Херох), придев (Дубока), метафора (Нике, Оракле, итд.) или скраћеница (BMW). Име треба да испуњава одређене услове. Пре свега, треба да буде јединствено. Потребно је избегавати имена која личе на неко друго, познатије име, како се не би стварала забуна. Ако је, на пример, реч о производима који су карактеристични за домаће поднебље, добро је задржати локални назив (Алева паприка, Проја и слично), док у осталим категоријама производи могу успешно носити страно име (Јаггер, Легенд...). Избор имена је веома важан корак, јер оно мора да истакне што више карактеристика једног производа.[10]

Круна стратешког рада на развоју визуелног идентитета бренда је израда књиге стандарда, која пружа детаљна и свеобухватна упутства за примену елемената визуелног идентитета неког производа. Осим детаљног описа логотипа, она садржи и упутства за обежавање докумената за пословну кореспонденцију (меморандуми, отпремнице, доставнице, фактуре...), пословне картице, писма, фасцикле, затим упутства за дизајн интернет страница, брошура, као и промотивног материјала на месту продаје, мајица, торби, шоља итд. Књига стандарда дефинише правила којима се обезбеђује трајна конзистентност комуникације са потрошачима и пословним партнерима и постиже брзо и лако препознавање одређеног производа [3]. Визуелни имиџ производа је представа коју људи имају о неком производу, а то га и продаје. Живимо у времену у коме смо свакодневно изложени обиљу информација, слика и реклама. У обиљу информација, слика и реклама једино они производи који имају упечатљив имиџ и који успеју да потрошаче емотивно покрену и побуде у њима позитивне асоцијације и лепа осећања, имају потенцијал да задобију поверење купаца.[1]

Људи верују да купујући одређен бренд, показују ко су и какви су”. Бренд је обећање и испуњење тог обећања. Тако га дефинише Марк Гобе, један је од најпрестижнијих стручњака у области брендирања и аутор књиге „Емоционално брендирање – нова парадигма повезивања са људима“. У свету постоји много брендова за различите категорије производа и услуга. Једино што може да одвоји један производ од мноштва других јесте емоција. На крају је обећање о томе шта ће одређена робна марка пружити потрошачу. Подразумева се да се то обећање не сме изневерити. Напросто, код брендирања је, фокус на људима и на њиховим очекивањима. Потрошачи верују да, купујући један бренд, показују ко су и какви су. Зато често дају, на први поглед неразумно много новца за конкретан производ. Објашњење ове условне нерационалности лежи у чињеници да су људски избори засновани на емоцијама. Лепота је у очима посматрача.

Наиме, да би настао, прави бренд мора да се избори за срце потрошача.

## 2.2. Идентитет и личност бренда

Сваки бренд мора имати свој идентитет и визију која се за њега везује, који су у перцепцији потрошача подједнако важни као и карактеристике и атрибути самог производа (који се релативно лако могу копирати или надмашити). Зато компаније у својим брендовима не треба да виде само производ или услугу. Њима треба дати шири смисао, како би се они у перцепцији потрошача изједначили са читавом организацијом. Ако се бренд изједначава са организацијом која га је створила, онда је читава слика о бренду много шира и подразумева људе који чине организацију, њихову пословну културу и вредности. Врло је лако ископирати производ, а готово немогуће целу организацију са јединственим људима, идејама и вредностима.

Да би се изградио бренд, потребно је онолико времена колико је потребно једној особи да изгради репутацију. То значи да бренд мора бити јединствен, посебан и различит од других, увек и на сваком месту [4]. Да ли ће за то бити потребна једна, две, пет, десет или двадесет година зависи од отворености и памћења потрошача, односно јавности којој се бренд обраћа. Да би Нике постао глобално препознатљив бренд било је потребно петнаест година: Нике се појавио 1971. године, да би се тек 1985. појавио чувени модел патика Аир Јордан. Овај усјех се догодио захваљујући пажљивом позиционирању бренда новим технологијама, беспрекорним системом дистрибуције, одличном адвертајзингу и сарадњи са легендарним кошаркашом Мајклом Џорданом. Када су се склопили сви делови „слагалице“ компанија је постала изузетно успешна и профитабилна.[5]

## 2.3. Комуникација бренда

Бренд није само појава, он је принцип који се може применити на било шта, неvezано за временски период у коме се дата појава брендира. Постојеће дефиниције објашњавају да је бренд додата нематеријална вредност производу. Заправо, та нематеријална вредност су конотације које ми имамо везане за производ. Те конотације (иконичког или било ког знака) постају главни производ којим се тргује. Ово је могуће од када је трговина робом уступила место трговини информацијама. Слика/симбол/реклама је референт, и она је везана за сам материјални производ. Међутим, бренд такође може бити и сам “предмет” који на пример има рекламу.[11]

## 3. Примена основних постулата менаџмента у циљу остварења врхунских спортских резултата

У области спорта производ као један од елемената маркетинг микса се сегментира на следеће објекте [6]:

- **Имиџ клуба**
- **Спортска марка**
- **Спортски догађај**
- **Спортске услуге**
- **Имиџ спортиста или група**

### 3.1. Имиџ клуба

Имиџ клуба представља представу о њему, његовим спортским успесима као и позиционирање у свести људи из ужег и ширег окружења. То је у исто време представа о клупским будућим стањима и способностима прилагођавања променама. Имиџ спортске организације као спортски производ, има купца у другој профитној организацији, а форма интеракције или размена између произвођача и купца може бити “спонсорсхип” (спонзорисање или спонзорски однос). Имиџ се може продавати, а никада распродати, уколико не постоје између произвођача и потрошача дискриминирајући и дискредитујући односи.

Имиџ се, новим спортским резултатима и понашањем целе спортске организације може обављати и допуњавати, стварајући нови, реверзибилни циклус процеса између понуде и тражње, односно произвођача и потрошача.

## 3.2. Спортска марка

Спортска марка представља име, симбол, дизајн или њихову комбинацију која се може путем лиценчног уговора уступити профитним организацијама или маркетинг агенцијама. Спортска марка омогућава стварање спортског производа. Спортска марка је име, симбол, дизајн или њихова комбинација, којима се обележава спортски производ једне спортске организације-клуба, да би се разликовао од производа других клубова и лакше пласирао на спортско тржиште [8]. Име спортске марке означава онај део марке који се може изговорити. Знак спортске марке је онај део марке који се визуелно препознаје, али се не може изрећи, као што су: дизајн, симбол или употреба различитих боја или слова.[11] Спортска марка се може продавати другим, најчешће профитним, производним или услужним организацијама (маркетиншке агенције), ради даљег коришћења у производне сврхе (производња роба са апликацијом спортске марке) или у пропагандно-комерцијалне сврхе. Лиценчно право које произилази из поседовања спортске марке је значајно јер се на њему базираја маркетиншко планирање спортске организације. Не може свака спортска организација да има довољну препознатљивост спортске марке.

## 3.3. Спортски догађај

Спортски догађај представља сегмент потенцијалног спортског производа и има различите стејхолдере [7]. Спортско такмичење добија своју маркетиншку конотацију дефинисањем потенцијалних тржишта:

- **Непосредни гледаоци** спортских догађаја. Комуникација спортске организације са непосредним и потенцијалним гледаоцима, који своју потребу за спортским производом исказују на стадионским трибинама огледа се у узајамном купопродајном односу, као једном од облика “дијалога” између продавца и купца. Плаћена улазница представља материјализован однос комуникације.
- **Широки спортски аудиторијум**, који своје потребе за спортским производом обезбеђује усвајањем информација. Као медијатор између произвођача и потрошача најчешће се појављује телевизија. Однос између ТВ-компанија и спортске организације је у купопродаји права преноса спортских догађаја. Она су значајна стога што су у њих укључена маркетиншка права оглашавања других организација.
- **Потенцијални оглашивачи** производа и своје робне марке веома су заинтересовани за употребу спортског догађаја као медија преко кога ће се представити свом потенцијалном тржишту. Форма односа између спортске организације и оглашивача је у адвертајзингу (реклама, економска пропаганда) и то непосредно на спортским борилиштима, спонзорисањем екипа или појединаца и оглашавањем.
- **Потрошачи спортске марке.**

## 3.4. Спортске услуге

Спортске услуге омогућавају корисницима задовољење потреба за физичким вежбањем и рекреацијом. Оне се вреднују према часу вежбања или коришћења спортског објекта, а маркетинг активностима, оглашавањем, пропагандом се обезбеђују потребна клијентела за рекреацију. Све чешће врхунске спортске организације комбинују своју делатност са понудом везаном за давање услуга. Атлетика, тенис, пливање, атлетска гимнастика, борилачке вештине и други спортови најчешће користе овај облик тржишног комуницирања са потрошачима спортских услуга. Услуге могу бити у виду стручне помоћи које дају спортске организације клијентата.

### 3.5. Имиџ спортиста или група

Имиџ спортиста или спортских група су потенцијални спортски производи који се могу трансферисати у друге клубове или маркетиншки користити као име или лик. Они могу имати улогу модела за углед и у том случају добијају ширу социјално-психолошку и културну вредност.

### 4. Закључак

Љубитељи спорта - појединци, припадници огромног спортског аудиторијума, данас живе у окружењу у коме су принуђени да се перманентно прилагођавају различитим променама. У таквим околностима све се теже постиже успех, а човек тежи ка самоактуализацији. Тешко се може замислити живот без успеха у било којој области: у породици, послу, спорту, хобију, итд. Идентификација са успешним спортистима и спортским тимовима у суштини је идентификација са успехом; само успешни спортски актери окупљају масе гледалаца, навијача, а медији омогућавају скоро непосредно присуство гледалаца који успех, победу, радост и срећу доживљавају истовремено са победником. Ова “електронска” публика има и додатни појачани утисак, јер се путем понављања снимка најатрактивнијих потеза играча појачава импресија. У сазнању да успех спортисте или спортске екипе за коју навијамо није само резултат атракције, него и наш лични успех, јесте суштина емоционалног доживљаја који се активира победом нашег спортисте или спортске екипе. У овом случају пажња и наклоност гледалаца, потрошача, не ограничава се само на симпатије, већ прелази у припадност која је логична последица процеса идентификације. Због тога, када од медија закупе електронски спортски аудиторијум – спонзорима спортских догађаја није стало само до куповине медијске пажње, већ много више до наклоности, поверења, па чак и емотивне везе са потрошачима- навијачима спортских победника.

Грађење бренда представља дуготрајан процес, који захтева сарадњу тима стручњака и одређена улагања. Међутим, то су улагања која се исплате: изградњом спортског бренда повећава се тржишна вредност производа и компаније у целини. Сваки производ може да постане бренд уколико је његова комуникација са потрошачем јасна, систематска, конзистентна и креативна. Да би то било могуће, први корак је стварање јасно дефинисане спортске бренд стратегије, која ће бити основа свих будућих комуникационих активности. Спортска бренд стратегија, за чију израду су задужени професионални тимови у оквиру агенција специјализованих за брендинг и адвертајзинг, настаје на основу детаљних анализа производа, тржишта, конкуренције, потреба, жеља и навика потрошача. Из ње ће произаћи оно што се назива « *суштином* » једног спортског производа - његова тачка разликовања у односу на све остале у његовој категорији. Спортски бренд је јак извор конкурентске предности и представља обезбеђење константног квалитета који је препознатљив именом. На основу претходне анализе, закључује се да спортске организације морају да имплементирају основне постулате менаџмента и правила економског понашања у своје пословање да би оствариле лидерску позицију на тржишту и задовољиле кључне стејхолдере спортске делатности.

### 5. Литература

- [1] Kotler, F., Ferč, V., “B2B Brend menadžment”, ASEE books, 2007
- [2] Lindstrom, M., “Brand sense”, Mass Media International, 2007
- [3] Rakita, B., “Brend menadžment”, Savremena administracija, Beograd, 2007
- [4] Markoski B., Ivković M., Ivković R., Hotomski S., “The fotball planer”, ICDQM-2010, Beograd, RS Srbija 2010, 417-422
- [5] Haig, M., “Brand royalty : how the world’s top 100 brands thrive and survive”, 2004
- [6] Kastratović, E., “Osnove menadžmenta sa menadžmentom u sportu”, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća u sportu, Beograd, 2004
- [7] Tomić, M., “Sportski menadžment”, Data status, Beograd, 2007
- [8] Dean Oliver, “Basketball on paper – Rules and tools for performance analysis”, Brassey’s, Washington DC, 2004
- [9] Stalling W., “Crypthography and Network Security Principles and Practices“, Prentice Hall, 2005.
- [10] Jamie Angeli, “Scouting America’s Top Basketball Programs”, Volume 1, 2003
- [11] Ratgeber, L. Play from a game: (Head Coach). Mizo Pecs 2010. 2007/2008. Mizo Pecs 2010 vs. Euroleasing Sopron