



УНИВЕРЗИТЕТ „УНИОН - НИКОЛА ТЕСЛА“



ФАКУЛТЕТ ЗА СПОРТ
БЕОГРАД

СПОРТ И БИЗНИС

Научни часопис

Број 1.

Београд, април 2014.

Милка Ђукић ¹, Иванка Гајић ¹, Ивана Зовко ²,

¹ Факултет за спорт, Универзитет “Унион-Никола Тесла“, Београд, Србија

Faculty of Sport, University Union-Nikola Tesla, Belgrade, Serbia

² Универзитет Сорбона, Париз, Француска

University of Sorbonne, Paris, France

УЛОГА СТРАТЕГИЈСКОГ МЕНАЏМЕНТА И МАРКЕТИНГА У УПРАВЉАЊУ СПОРТСКИМ ОБЈЕКТИМА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ

Анстракт: Менаџмент и маркетинг у спорту се може и посматрати као стратегијско опредељење спортских објеката према реализацији конципираних спортских циљева, док је маркетинг стратегија последица маркетинг проблема који поседује сваки спортски објекат, пре свега у сегменту реализације финасијских средстава неопходних за одвијање спортских активности. Програм спортског објекта је пазљиво интегрисана и планирана комбинација многих активности изабраних на основу индивидуалних и групних интереса. Функције које има спортски менаџмент у спортском објекту су: програмирање, управљање људским ресурсима, маркетинг, организација догађаја и управљање ризицима. Економски ефекти се мултиплицирају путем ТВ мреже, доласка публике и туриста изван локалних оквира, услуга и превоза, прехране, забаве и смештаја. Приход је резултат догађаја. Како један спортски објекат може да стоји на располагању већем броју клубова у неколико градова, претпоставља се да прелазак у већи ранг такмичења доприноси стварању спортске марке па се критични фактор и одлучивање за изградњу објекта исказују потенцијалним, будућим добитком и општим добром целе друштвене заједнице. Економски амбијент се мења, технолошки развој не познаје границе тржишта захтевају све већи квалитет, а потрошачи постају све пробирљивији. Све ове појаве показују да даншњи успех није никаква гаранција за сутрашњи просперитет. Мањи спортски објекти морају пажљиво да прате текућа кретања и да одреде пут који ће им омогућити опстанак и даљи просперитет. У ери сталних промена, брзе реакције, представљају предуслов за опстанак. Мањи центри су прилагодљивији од већих али то захтева и сталну пажњу. Спремност да се одговори на промене и изазове треба да буде основни принцип у управљању спортским објектом. Иновативност руководства је од кључног значаја. Запослени треба да верују да заједно са руководством могу доприносити развоју. Управљење треба да буде окренуто бризи за људе. Поуздане комуникације и чврст осећај припадања међу запосленима представљају основ просперитета спортских центара.

Кључне речи: Менаџмент, Маркетинг, Спортски објекат, Стратегијски развој

ROLE OF STRATEGIC MANAGEMENT AND MARKETING IN THE MANAGEMENT OF SPORTS FACILITIES IN THE REPUBLIC SERBIA

Abstract: Management and marketing in the sport and can be seen as a strategic orientation towards the realization of sports facilities conceived sporting goals, as a consequence of the marketing strategy marketing problems possessed by each sports facility, primarily in the field of realization of financial resources necessary for the operation of sports activities. Sense of strategy is an important element in the management of successful sports team facilities. Functions that has sports management in the sports facility are: programming, human resource management, marketing, event organization and management risks and management ecology. Economic effects are multiplied by the TV networks, the arrival of the public and tourists beyond local boundaries, services and transportation, meals, entertainment and accommodation. Revenue is the result of management. How sports facility to be available to a greater number of clubs in several cities, it is assumed that the transition to higher ranking competition contributes to creating a sports brand and is a critical factor in the decision to build the facilities are presented to potential, future profit and general good the whole community. Economic environment is changing, technological development knows no boundaries markets require increasing the quality and consumers are becoming fastidious. All these phenomena show that today's success is no guarantee for tomorrow's prosperity. Smaller sports facilities need to carefully follow the current trends and to determine the path that will enable them to survive and further prosperity. In an era of constant change, rapid response, represent a prerequisite for the survival of smaller centers are more flexible than larger but it requires the constant attention. Readiness to respond to changes and challenges should be the basic principle in the management of sports facilities. Innovation management is the key significance. Employed need to believe that together with management can contribute development. Management should be facing caring for people. Reliable communications and strong sense of belonging among employees represent the basis of prosperity sports centers.

Keywords: Management, sports facility, Strategic Development

УВОД

Менаџмент и маркетинг у спорту се може и посматрати као стратегијско опредељење спортских објеката према реализацији конципираних спортских циљева, док је маркетинг стратегија последица маркетинг проблема који поседује сваки спортски објекат, пре свега у сегменту реализације финасијских средстава неопходних за одвијање спортских активности.

Осећај за стратегију је важан елемент у руковођењу успешним спортским објектима. Под тим осећајем подразумева се да топ менаџмент слаже са правцем којим њихова фирма покушава да се усмери. Неке идеје о томе где се и како организација покушава да се такмичи дају самопоуздање директорима-од генералног на ниже. То помаже директорима да донесу одлуке о ресурсима, и може у њима створити и осећај сврсисходности. Но пошто је будућност неизвесна, немогуће је рационално анализирати ситуацију предузећа на начин који даје једну, исправну стратегију за тај посао. Међутим, када смо суочени са непредвидивошћу и сложеносту проблема стратегије, неки осећај усмеравања је бољи од никаквог. Може поћи од чињенице да не постоји прави одговор. Стратегија, добро смишљена и јасно аргументована, неће увек бити најбоља стратегија за предузеће, и може постојати неколико добрих решења од којих свако има своје мане и предности. ^[4]Ипак, основни елемент успешног управљања текућим активностима јесте да се сложимо и споразумемо о том правцу у ком покушавамо да водимо спортски објекат.^[13]Када смо постигли то разумевање, свакодневно руковођење постаје лакше. Ако знамо у ком правцу покушавамо да кренемо, и тешке оперативне одлуке и одабирање ресурса могу се вршити са више самопоуздања. Peter Drucker сматра да менаџери дају смер организацијама, спроводе лидерство и одлучују како да користе организационе ресурсе у остварењу циљева. Оно што треба да раде менаџери, јесте да обављају ствари преко људи и других ресурса.^[12]Ове активности се не обављају само преко главних директора него и преко лидера групе, супервизора или преко директора маркетинга.

ТЕОРИЈСКА РАЗМАТРАЊА

Спортски објекат у техничком архитектонском смислу подразумева “све просторе и површину отвореног и затвореног грађевинског облика, намењене одржавању одређених активности, убирајући ту и пратеће и помоћне просторе”.¹

У ширем смислу менаџмента спортски објекти су ресурси производње спортских и рекреацијских програма који обухватају све просторе, грађевине, залихе и опрему унутар спорта и рекреације. Они могу да буду архитектонски пројектовани и изграђени за посебне намене какви су јавни базени за пливање, пројектовани за самосталну усмерену или спонтану активност какви су паркови или само природни ресурси приступачни публици какве су речне обале, шуме, плаже, планине. Они такође могу да буду изграђени као вишенаменски комплекси са разноврсном опремом и инсталацијама какве су спортске хале, стадиони, рекреативни центри, школски објекти за физичко васпитање. Спортски објекат је инфраструктура материјално техничка база програмирања и производње испоруке програма спортских активности различитим спортским публикама. Након изградње спортски објекат доспева у делокруг менаџмента који организује програмирање и кадровско екипирање, производи доходак, своди расходе на најмању могућу меру и ствара систем менаџмента унутар ограничења који поставља архитектонски пројекат објекта. Трошак прихода или експлатације објекта зависи од степена искоришћавања изграђених капацитета, вештине менаџмента да привуче економски исплативе сегменте корисничке популације, да економично троши ресурсе и сл., однос оствареног прихода и утрошених ресурса треба да се креће на прихватљивом пословном нивоу. Функција менаџмента захтева да спортски објекат пружа могућност прилагођавања променљивим условима привређивања.

ПРОБЛЕМ, ПРЕДМЕТ И ЦИЉ

Чињеница је да број, величина и комплексност спортских објеката расте у земљама са развијеним спортским покретом. За неке објекте постоји опасност да некада не буду искоришћени за друге намене (као фабрике, складишта и сл.).^[2] Многи објекти немају све критеријуме безбедности. Постоје објекти који не испуњавају стандарде квалитета. За опстанак и развој спортских објеката успешан менаџмент је

примаран фактор чији значај расте заједно са сложеносту њихових делатности. Успешан је менаџмент спортског објекта који преузима и квалификовано остварује следеће четири функције: програмирање, кадровање, маркетинг, организацију догађаја, приредби укључујући управљење ризиком.

Програмирање мора да постигне оптимално коришћење расположивих ресурса-објеката, радне снаге и финансија, ради задовољавања потребе локалне заједнице и потражње. Програмирање је процес концентрисан на планирање програма спортских објеката у којем намере, тржишно процењивање, постављање циљева, избор алтернатива, предузимање и вредновање акција, представљају повезане кораке непрекидног процеса програмирања. ^[5]Програм је суштина спортских услуга.^[3] Програм се развија око три основна елемента: активности, објекти, услуге.

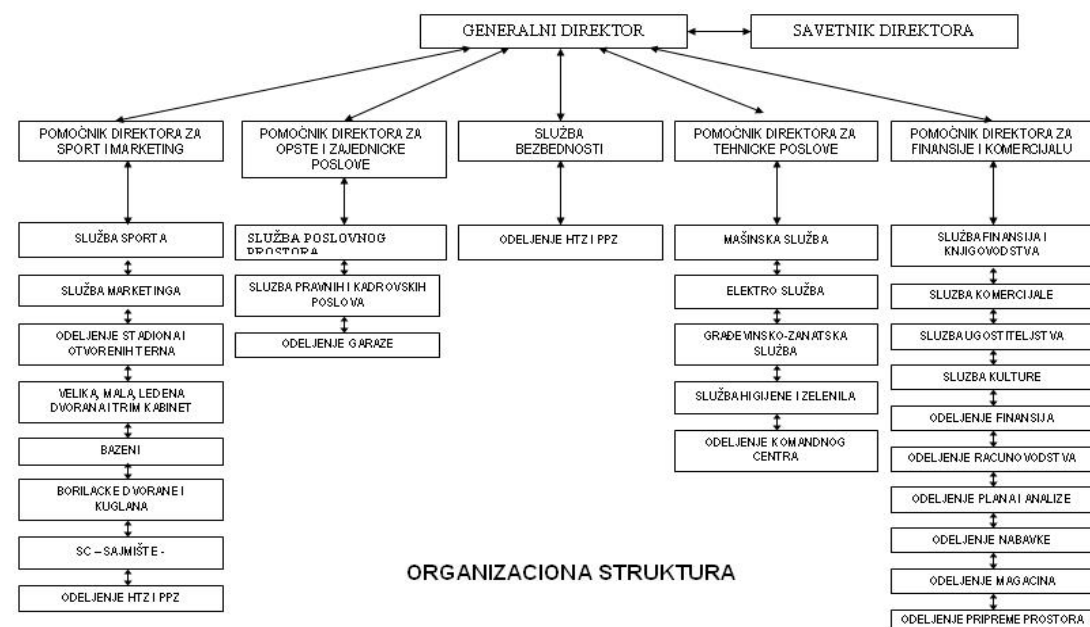
ПРИМЕЊЕНА МЕТОДОЛОГИЈА

Добар менаџмент зависи од иновација, јачања идентитета организације, дугорочне сарадње са корисницима, конкурентску прилагодљивост променама на тржишту. ^[6] Урађене анализе су коришћене за постављање теоријско методолошког оквира рада.

Стратегије су вршене:

Краткорочни и средњорочни (1 до 3 године) предузетнички циљеви:
техничко-технолошки развој;
техничко осавремењавање система;
безбедносни системи;
пословно-финансијски:

Дугорочни (5 до 10 година) предузетнички циљеви:
техничко-технолошки;
ремонт КГХ система;
ремонт крова;
ремонт отворених базена С.Ц. «Сајмиште»;
пословно-финансијски;
концепт за реализацију постављених предузетничких циљева;
из средстава донација, пословних аранжмана, међународних пројеката, регионалног развоја



Сл.1 Пример организационе структуре ЈП СПЦ Војводина

KVALIFIKACIONA STRUKTURA		
Broj i struktura zaposlenih dat je u sledećoj tabeli:		
	KVALIFIKACIJA STVARNA	BROJ RADNIKA STVARNI
1	NIŽA	42
2	POLUKVALIFIKOVAN	6
3	KVALIFIKOVAN	50
4	SREDNJA	120
5	VISOKOKVALIFIKOVAN	7
6	VIŠA	31
7	VISOKA	28
8	DIREKTOR	1
UKUPNO:		285

Сл.2 Пример квалификационе структуре ЈП СПЦ Војводина

РЕЗУЛТАТИ И ДИСКУСИЈА

Програм спортског објекта је пажљиво интегрисана и планирана комбинација многих активности изабраних на основу индивидуалних и групних интереса. Дobar менаџер спортског објекта мора да буде реалиста и да применом било ког метода планирања, изађе у сусрет жељама и потражњи корисничке публике. Спортски центри делују најчешће током 24 часа дневно а отворени су за кориснике око сто двадесет сати недељно. У том радном интензивном процесу опслужују око 200 000

корисника, збрињавају у просеку по 15 повреда недељно, одговорни менаџер објекта пропешаци по 50 км месечно, реализује се преко сто различитих програма месечно, преко 200 курсева, преко педесет клубова, то све реализује особље у просеку од 50 до 250 запослених за веће објекте као што је нпр ЈП СПЦ Војводина. ЈП СПЦ Војводина се борио да утврди стратегију која ће им омогућити да одрже своју конкурентну предност у односу на остале спортске центре у Србији главна конкуренција сада јој представљају Београдска арена у Београду и Миленима у Вршцу али ниједан још увек од њих у себи не садржи све што садржи Спенс и као такав је јединствен на територији Србије. Спортски и пословни центар «Војводина» је јавно предузеће чији је оснивач Скупштина града Новог Сада, а основна функција утврђена оснивачким актом јесте пружање услуга грађанима Новог Сада у области спорта, културе и у оквиру пословно-трговачког центра.

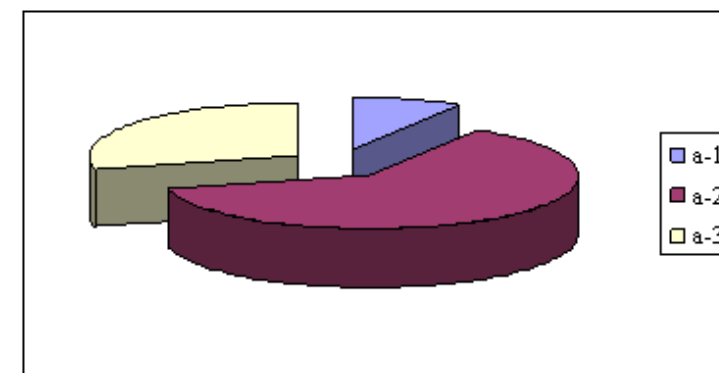
СПЦ «Војводина» један је од највећих спортских, пословних и културних објеката у Европи, а други конгресни центар у Србији. Мисија СПЦ «Војводина као спортског, пословног и трговинског центра је да омогући спортистима, предузећима и грађанима успешне резултате, као и виши ниво квалитета живота и рада. Своју мисију Центар остварује квалитетном и професионалном организацијом спортских догађаја и манифестација у области културе, забаве, бизниса и науке, као и свакодневним пружањем разноврсних услуга грађанима и предузећима. Наша је визија да СПЦ «Војводина» буде увек срце града, али и истовремено реномирани центар одигравања бројних домаћих и међународних такмичења и манифестација.

У свакодневном раду запослени СПЦ «Војводина воде рачуна о следећих 5 златних принципа и циљева: Центар негује имиџ посебног, најбољег, другачијег предузећа, Центар ради уз стални осмех и љубазно особље, Центар је увек отворен и уз добру вољу дочекује своје госте, Центар је градска оаза зеленила и чистоће, Центар се успешно бори са конкуренцијом сталним унапређивањем квалитета свог рада, иновативношћу и богатством садржаја. Спортски и пословни центар «Војводина» репрезентативан је објекат целе државе и Новог Сада. Понуда Центра део је Понуде Новог Сада и обележава подневно, предности мале, градске средине и традицију.

Analiza socio psiholoških faktora ispitanika kod motiv postignuća

Brojčana (n) i procentualna (%), zastupljenost ispitanika kod motiv postignuća

	bez motiva	umeren motiva	motivisan
n	27.	195.	90.
%	8.65	62.50	28.85



Сл.3 Анализа социо - психолошких фактора код запослених у ЈП СПЦ Војводина у односу на мотив постигнућа

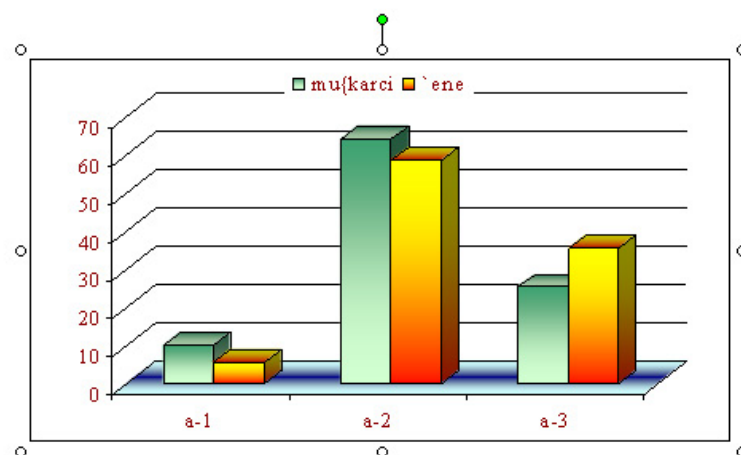
На основу уочених проблема смо дали постојеће стање и предложили будуће:

за спортске просторе је максимална искоришћеност, јер један такав објекат недостаје граду, да би се задовољиле све потребе грађана. Пример тога су базени, јер се не може увек изаћи у сусрет свима због недостатка термина, и за клубове и за грађане. Решење проблема види се у завршетку радова на отвореним базенима, чиме би град добио још један базен и потребе грађана би биле задовољене. У домену комерцијалних приредби, све зависи од учешћа клубова и репрезентација на светском нивоу где је искоришћено 70%, јер зависи од спољашњих фактора међународних успеха наших клубова и репрезентација. Конгресни простори: Искоришћеност је 50%, због изолације наше земље, па из тих разлога није добра продорност јер објекат није репрезентован на међународном нивоу. То је један од главних планова организације у скоријем времену. План је да се у овој години Спенс репрезентује као објекат за те сврхе.

Маркетинг Спенса је направио план рада и започео је склапање уговора са међународним институцијама за одржавање конгреса на Спенсу. Постоји проблем застарелости, поготово у угоститељству, где треба осавременити понуду у техничком и садржајном смислу, да се прате технологије и да се проба достићи конкуренција привредног сектора, која је изузетно нарасла. То је исто један од проблема који мора бити решен у скорије време. Приоритет Спенса је увођење информационог система. То се поставља као главни проблем, јер самим увођењем скратио би се доста процес рада и у многоне побољшала комуникација.

Бројчане (n) и процентуалне (%) заступљености социопсихолошких фактора испитан између полова код мотив постигнућа (a)

	bez motiva		umereno motivisan		motivisan	
	n	%	n	%	n	%
muškarci	21.	10.1	134.	64.4	53.	25.5
žene	6.	5.8	61.	58.7	37.	35.6



Сл.4 Анализа социо - психолошких фактора са обзиром на пол запосленог у ЈП СПЦ Војводина у односу на мотив постигнућа

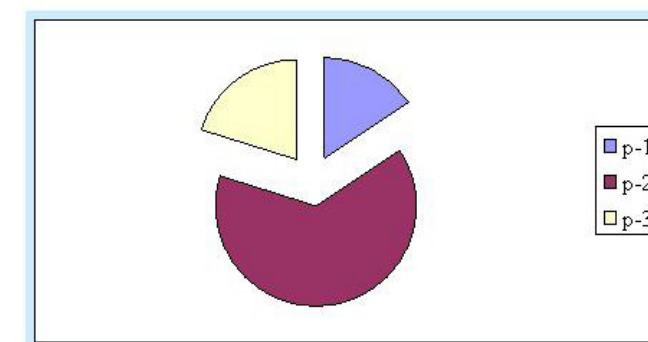
Економски амбијент се мења ,технолошки развој не познаје границе тржишта захтевају све вечи квалитет ,а потрошачи постају све пробирљивији. Све ове појаве показују да даншњи успех није никаква гаранција за сутрашњи просперитет. Мањи спортски објекти морају пазљиво да прате текућа кретања и да одреде пут који ће им омогућити опстанак и даљи просперитет.[7]

У ери сталних промена,брзе реакције,представљају предуслов за опстанак мањи центри су прилагодљивији од мањих али то захтева сталну пазњу.[8] Спремност да се одговори на промене и изазове треба да буде основни принцип у управљању спортским објектом. Иновативност руководства је од кључног значаја.

Analiza sociopsiholoških faktora ispitanika kod emocionalna kompetentnost kod uspostavljanja odnosa sa drugim ljudima

Бројчана (n) и процентуална (%), заступљеност испитаника код емоционална компетентност код успостављања односа са другим људима

	nije kompetentan	umereno kompetentan	kompetentan
n	49.	200.	63.
%	15.71	64.10	20.19



Сл.4 Анализа социо - психолошких фактора са обзиром на емоционалну компетентност код успостављања односа са другим људима, запослених у ЈП СПЦ Војводина

Запослени треба да верују да заједно са руководством могу доприносити развоју. управљење треба да буде окренуто бризи за људе. Поуздане комуникације и чврст осећај припадања међу запосленима представљају основ просперитета. Дobar менаџмент зависи од иновација, јачања идентитета организације, дугорочне сарадње са корисницима, конкуренску прилагодљивост променама на тржишту. [9]

Спортски произвођачи стварају и реализују спортски производ преко организоване спортске активности, кроз организационе структуре. Путем маркетинг процеса нематеријална спортска величина добија материјалну валоризацију. [10] Опасности у реализацији спортског маркетинга постоје у чињеници да маркетинг менаџери продају производ који је неопипљив, неконзистентан и могућа је његова субјективна интерпретација, а да га притом продају на висококонкурентном тржишту, док се предност сагледава у односима са јавношћу јер су медији жељни да добију публицитет, а постоји и могућност за стварање прихода кроз удруживање са бизнисом и индустријом зато што сам спорт представља истовремено медији са аудиторијумом који обухвата четвртину човечанства. [11]

ЗАКЉУЧАК

Европска инфраструктура и бизнис у спорту далеко су превазишли наше стање, које ће бити тешко надокнађено у нередном периоду без огромних улагања у знање и људе и сталне иновације. Промене у земљи и започети процеси реформи у свим сферама живота и рада доприносе даљем развоју коме се требају сви усмерити од топ манаџмента до шефова одељења до радника. При оцени ефеката полази се од претпоставке да се економска ефикасност одражава и на локалну и регионалну заједницу. Висина ових ефеката већина ових ефеката одрађена је факторима као што су капацитет, функција и намена спортског објекта. Функције које има спортски менаџмент у спортском објекту су програмирање, управљање људским ресурсима, маркетинг, организација догађаја и управљање ризицима. Економски ефекти се мултиплицирају путем ТВ мреже, доласка публике и туриста изван локалних оквира, услуга и превоза, прехране, забаве и смештаја. Приход је резултат догађаја. Како један спортски објекат може да стоји на располагању већем броју клубова у неколико градова, претпоставља се да прелазак у већи ранг такмицења доприноси стварању спортске марке па се критични фактор и одлучивање за изградњу објекта исказују потенцијалним, будућим добитком и општим добром целе друштвене заједнице. Економски амбијент се мења, технолошки развој не познаје границе тржишта захтевају све већи квалитет, а потрошачи постају све пробирљивији. Све ове појаве показују да даншњи успех није никаква гаранција за сутрашњи просперитет. Мањи спортски објекти морају пажљиво да прате текућа кретања и да одреде пут који ће им омогућити опстанак и даљи просперитет. У ери сталних промена, брзе реакције, представљају предуслов за опстанак. Мањи центри су прилагодљивији од мањих али то захтева сталну пазњу. Спремност да се одговори на промене и изазове треба да буде основни принцип у управљању спортским објектом. Иновативност руководства је од кључног значаја. Запослени треба да верују да заједно са руководством могу доприносити развоју. Управљење треба да буде окренуто бризи за људе. Поуздане комуникације и чврст осећај припадања међу запосленима представљају основ просперитета.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Adizes, I.: "Životni ciklus preduzeća", NIP Politika, SITJ, Beograd, 2001.
- [2] Adizes, I.: "Kako rešiti krizu upravljanja", Globus, Zagreb, 1989.
- [3] Aćimović, D.: "Menadžment u sportu", Serbona, Niš, 2003.
- [4] Beck, D.E. and Cown, C.C. Spiral Dynamics: Managing Values, Leadership and Change. Cambridge, MA: Blackwell Publishers, Inc, 2002.
- [5] Beckhard, R., and Harris, R.T. Organizational Transitions: Managing Complex Change. 2nd ed. Reading, MA: Addison-Wesley, 2007.
- [6] Behrendt, S. Life Cycle Design: A Manual for Small and Medium-Sized Enterprises. New York: Springer Verlag, 2001.
- [7] Bell, D.V. Power, Influence, and Authority. New York: Oxford University Press, 1975.
- [8] Burns, T. and Stalker, G.M. The Management of Innovation. London: Tavistock Press, 1961.
- [9] Capra, E. The Turning Point. Science, Society and the Rising Culture. New York: Bantam, 1982.
- [10] Capra, E. Common Wisdom: Conversations with Remarkable People. New York: Bantam, 2002.
- [11] Carter, B. and McGoldrick, M. The Changing Family Life Cycle: Framework for Therapy. Boston: Allyn and Bacon, 1989.
- [12] Drucker, P.: "Management-Task, Responsibilities, Practices". 2001.
- [13] Drucker, P.: "On the Profession of the Management", Mac Milan Business, 2002.

Миодраг Јеленковић¹, Владимир Стојановић¹, Предраг Поповић¹

¹ Факултет за спорт, Универзитет "Унион-Никола Тесла", Београд, Србија
Faculty of Sport, University Union-Nikola Tesla, Belgrade, Serbia

СТРАТЕГИЈА РАЗВОЈА КОМПЕТЕНТНОСТИ И ОДРЖИВ РАЗВОЈ

Анстракт: У овом раду се полази од императива да је за остваривање концепта одрживог развоја неопходно остваривање нових друштвених вредности које се заснивају на знању, креативности и способности људских ресурса са тенденцијом да се досадашње друштво трансформише у друштво које учи. Не само у теорији већ и у већини економски релевантних међународних организација, реализоване су бројне студије у којима се указује на значај економије засноване на знању, односно „друштву знања“. Све развијене земље света имају адекватну друштвену одговорну политику засновану на знању, усмерену ка одрживом економском расту, на подизање квалитета животне средине и квалитета живота. Знање је постало фактор од пресудног значаја за положај компаније, њено позиционирање на тржишту, профитабилност и сигуран и одржив развој. Улагање у знање је у савременој економији најисплативија инвестиција. Знање, информације, умеће и иновације су постале кључно богатство и производни ресурс постиндустријског друштва. Знање, које се све више одређује у технологији, постаје незаменљива, одлучујући покретач и гарант одрживог економског развоја.

Кључне речи: знање, компетентност, технолошке иновације, развој.

STRATEGY DEVELOPMENT COMPETENCE AND SUSTAINABLE

Abstract: In this paper starts with imperativa that for the realization of sustainable development is necessary to establish new social values based on knowledge, creativity and skills of human resources with a tendency to transform the company so far in a learning society. Not only in theory but also in many economically relevant international organizations, we carried out numerous studies in which indicates the importance of knowledge-based economy and "knowledge society". All developed countries have adequate social responsible policies based on knowledge, aimed at sustainable economic growth, to raise the quality of the environment and quality of life. Knowledge has become a factor of crucial importance for the position of the company, its market position, profitability and safety and sustainable development. Investment in knowledge is in today's economy the most profitable investments. Knowledge, information, skills and innovation have become key production resource wealth and industrial society. Knowledge, which is increasingly materialized in the technology, it becomes indispensable, decisive impulse and guarantee sustainable economic development.

Keywords: knowledge, competence, technological innovations and development.