

UDK: 796.062

Miodrag Koprivica

VŠ „Pravne i poslovne akademske studije dr Lazar Vrkatić“, Novi Sad, Srbija

UPRAVLJANJE RIZIKOM U ORGANIZACIJI SPORTSKIH DOGAĐAJA**UVOD**

Sport je složena društveno-ekonomska pojava, novijeg datuma, koja svojim implikacijama prati sve istorijske tokove razvoja društva. Razvojem društvenih i ekonomskih odnosa širi se i problematika sporta u svim njegovim oblicima. Tok njegovog razvoja omogućuje mnogobrojna i raznolika istraživanja u vezi sa političkim, sociološkim i ekonomskim pojavama i promena. Organizacija događaja i sport su uzajamno povezani. Primer antičkih i modernih olimpijada, karnevala, festivala, kongresa i sajmova najbolje govore o povezanosti događaja, putovanja, sporta i naravno rizika kojima su izloženi.

Nagli razvoj sportskih događaja i ogromna sredstva koja su u igri predstavljaju izazov organizatorima, učesnicima, pratećoj industriji ali i lokalnoj i široj zajednici. Iako se radi o događajima različitog karaktera, obima, povoda ipak se sa pravom može govoriti o industriji sportskih događaja. Veliki broj autora upotrebljava termine sajamska industrija, industrija zabave, manifestacioni ili šire kulturni turizam, pa i industrija sporta što govori o razuđenosti ove oblasti i predstavlja veliki izazov za teoriju i praksu.

U ovom radu tražimo odgovor na to: Šta su to krize i rizici u organizaciji sportskih događaja? Šta je krizni menadžment? Koji su procesi i faze upravljanja rizikom? Sve to u nameri da odgovorimo na pitanje da li je krizni menadžment sastavni deo menadžmenta u industriji sportskih događaja.

Krize i rizici u organizaciji sportskih događaja

Upravljanje rizikom (engl. risk management) ili menadžment rizika, je proces aktivnosti i menadžerski pristup usmeren na očuvanje imovine i dohodovne moći preduzeća i smanjenje rizika gubitka, posebno slučajnih i nepredviđenih.(1) Rizik se može smanjiti tako da se preduzmu preventivne akcije i povećaju mere opreza, da se izdvoje fondovi za plaćanje gubitaka ili da se rizik prebaci na nekog drugog kao što su osiguravajuća društva. Instrument je anticipativnog kriznog menadžmenta (anticipativno upravljanje krizom), kojim se teži povećanju sigurnosti. Uobičajeno se taj cilj ostvaruje pomoću analize rizika (identifikacija i vrednovanje rizika), mera za povećanje bezbednosti (smanjenje i izbegavanje rizika, svladavanje rizika i ulazjenje u rizik), nadzora nad rizicima (izgradnja informacionog sistema prilagođenog rizicima)

Svrha upravljanja rizicima je povećanje transparentnosti rizika radi olakšanja procesa upravljanja i odlučivanja. Upravljanje rizicima omogućuje jasniji pogled u budućnost i potencijalne ishode, otvara nove vidike menadžmentu i procenjuje ciljeve i strategije menadžmenta s obzirom na rizike.(2)

Pored miliona javnih i privatnih događaja koji su uspešno organizovani svake godine, povišena svest o bezbednosti i pretnji terorizma stvorila je realni strah i uticala je na putovanja i na organizovanje događaja bilo koje vrste, na bilo kojoj lokaciji a posebno sportskih događaja.

Senzacionalni medijski izveštaji o žrtvama u noćnim klubovima u Sjedinjenim državama, na sportskim događajima u Južnoj Africi, na rok koncertima u Australiji i drugde, antiglobalističke demonstracije, krivično gonjenje i osuda organizatora događaja na Novom Zelandu za kriminalni nehat (Grieve, 2003; 2004.) i nesreće kao što je IKEA epizoda marketinškog ludila u Jeddah, Saudijska Arabija (Crowd Dynamics, 2004.) ilustruju kako je industrija događaja definisana i kroz svoje nesreće. Postoje razna uputstva o upravljanju rizikom koja još uvek nisu prilagođena jedinstvenim karakteristikama i uslovima planiranih specijalnih događaja. Kad toga nema, standardi najbolje prakse u upravljanju rizikom na događaju i sportu još uvek nisu kodifikovani.

Posle niza incidenata u svetu, sa smrtnim ishodom, po ko zna koji put je skrenuta pažnja na rizike bezbednosti muzičara i posetilaca masovnih događaja, hodočašća, sportskih priredbi, lovnog turizma tako i u životu uopšte.

Britanski di – džej Karl Koks verovatno će do kraja života pamtiti prvi novembarski vikend 2007., i Karakas, glavni grad Venecuele. Pet minuta pošto je na velikoj ”reju” žurci započeo svoj nastup nepoznate osobe, u gomili od sedam hiljada ljudi, upotrebile su vatreno oružje i izazvale masovni napad panike. Četvoro mrtvih i desetero teško povređenih crni je bilans ovog incidenta koji policija dovodi u vezu sa obračunom lokalnih bandi. Južna Afrika još žali za Laki Dubejem, najvećom rege – zvezdom ove zemlje, ubijenom sredinom oktobra 2007.g u pradgrađu Johanesburga. Dubej se u svojoj muzici često osvrtao na socijalne probleme u kojima se nalazi njegova zemlja. Kao uzrok najvećih nesreća na muzičkim manifestacijama figurira požar. Naslavni rekord po broju žrtava drži nastup grupe ”Los Kaleheros” u Buenos Ajresu održanog krajem decembra 2004. kada je u požaru život izgubilo 175, a povređeno 619 osoba. Za njim sledi koncert grupe ”Grejt Vajt” u Roud Ajlendu 2003. godine, kada je posle neuspelog pirotehničkog uvoda tokom izvođenja prve pesme vatrena stihija u smrt poslala 99 osoba, dok je u bolnici završilo 180 ljudi.

Na listi uzroka nesreća sledi velika gužva, prevashodno na velikim festivalima. Među najtragičnijim incidentima ove vrste je nemili događaj na festevalu ”Roskilde” u Danskoj 2000. godine, kada je tokom nastupa grandž grupe ”PrI džem” u kovitlacu publike od oko 50.000 ljudi izgaženo devet osoba, koje su kasnije preminule, dok je trideset hospitalizovano. Stampedo je bio izazvan tehničkim problemima i lošim zvukom sa bine, koji je doveo do komešanja publike u cilju približavanja izvoru zvuka. Iako je bend prestao da svira i pokušao da utiče na publiku da se smiri, tragedija nije izbegnuta. Na mestu nesreće posađeno je devet stabala, kao znak sećanja. Mere obezbeđenja na ovom festivalu su od naredne godine osetno pojačane.

Čuveni festival u Doningtonu na kome su se okupljali najbolji svetski bendovi hard rok i hevi metal usmerenja, beleži u svojoj istoriji nemilu epizodu iz 1988.godine. Grupu ”Gans and rouzis” je došlo da vidi 85.000 ljudi. Veoma loše vremenske prilike, nedostatak koordinacije obezbeđenja i ”divlji” nastup američkih hard rokera izazvao

je talasanje publike. Posetioci festivala su u blatu do kolena padali jedni preko drugih. I pored prekida koncerta dve osobe su izgubile život a na desetine je povređeno.

Četrestogodišnja Zagrebčanka Željka Marković izgubila je život 8. februara 1982. u metežu nastalom na ulazu u Ledenu dvoranu u glavnom gradu Hrvatske. Te večeri nastupala je grupa "Riblja čorba" u sklopu turneje "Ko preživi, pričaće", a petnest hiljada fanova napravilo je neopisivu gužvu jer su samo dva ulaza u dvoranu bila otvorena.

U istoriji sportskih događaja crnim slovima će biti zapisan stadion Hillsboro u Šefildu i datum 15. april 1989. Tada je na meču polufinala FA kupa između Notingem Foresta i Liverpoola usled greške organizatora i policije poginulo 99 navijača. Sinonim tragedije u sportu predstavlja stadion Heysel u Briselu gde je 29. maja 1985. godine na meču Finala kupa šampiona između Juventusa i Liverpoola poginulo 39 navijača dok ih 580 povređeno. Usled loše organizacije, javašluka policije zbog divljanja engleskih navijača došlo je da prave tragedije. O dezorganizaciji i odsustvu bilo kakvih moralnih obzira govori to da utakmica odigrana sa zakašnjenjem bez obzira na žrtve. Pobedio je Juventus golom Platiniya, sadašnjeg predsednika UEFE. Ova tragedija bila je prelomna u odnosu britanskih vlasti i UEFE prema fudbalskim huliganima. Utvrđeni su novi bezbednosni standardi a engleski klubovi su apstinirali od međunarodne scene pet godina.

Teroristički napad na WTC u Njujorku, napad na nemačke turiste u Egiptu, bombaški incidenti u Španiji i Turskoj, kao i opšti napad na strane turiste u Bombaju itekako utiču na turističke tokove i sportske događaje i ugrožavaju ih.

Ovi i niz drugih neprijatnosti i tragedija stavljaju organizatore događaja i sportske radnike pred velike moralne, zakonske, finansijske i druge izazove.(3)

Krizni menadžment u organizaciji sportskih događaja

Krizni menadžment svoj autentičan pristup duguje fenomenu krize kao kompleksnoj pojavi. Krize su bezmalo neizbežne. Neke od njih se teže, neke lakše predviđaju, pa ipak dešavaju se u određenim fizičkim i socijalnim uslovima i njihov nastanak i razvoj je u određenoj meri moguće kontrolisati. U pokušaju da se unese red u mnoge kontroverze u naučnom tumačenju činjenica uočava se da su moderne krize jedinstven proces. Gotovo nemoguće ih je diferencirati prema izvorima nastanka, kvalifikovati ih i u saznojnom i praktičnom smislu, omeđiti domete njihovog ispoljavanja. Zbog složene i slojevite sadržine, još teže je uspostaviti metodološki okvir za njihovu analizu. Neke su determinišuće kao ekonomske krize, a druge su obeležene svojom manifestnom prirodom kao terorizam. Objašnjenje traže i pitanja zašto se neke države danas više pripremaju za određene krizne situacije (poput terorizma) iako druge ostavljaju daleko teže posledice i sve učestalije su (prirodne katastrofe kao posledica klimatskih promena). Nekada je odgovor u krizi kao objektivnoj pojavi, a nekada u njenoj percepciji.

Koliko je važno priznanje da su promene rapidne, često nepredvidive, naš napor ne bi bio smislen ukoliko ne bi prihvatili kao postulat da je mnoge promene moguće anticipirati.

Potreba da se upravlja neizvesnostima uči nas da je za dobar menadžment rizika najbolji krizni menadžment, te da je u osnovi kulture kriznog menadžmenta razumevanje menadžmenta kao procesa koji vodi predupređivanju, odnosno izbegavanju krize.

Zbog toga je naša pažnja mora biti posvećena preventivnom kriznom menadžmentu, dakle naporima da se na individualnoj i/ili kolektivnoj ravni upravlja rizicima koji mogu a ne moraju dovesti do krize ili izvrše pripreme za njeno saniranje.

Menadžerski pristup krizama može se uslovno podeliti na četiri dela (4):

I Kriza kao društveni fenomen

II Profili rizika

III Preventivni krizni menadžment

IV Upravljanje rizicima

Organizator sportskog događaja u svojim planovima obuhvata sve specifične aspekte kriznih situacija, ali zbog prirode skupa javljaju se teorijske i praktične dileme u njihovom rešavanju. U pomoć se tada pozivaju studije slučaja i prethodna iskustva.

Krize stavljaju političare, birokrate i menadžere u samo središte problema. One ih izvlače iz svakodnevne političke i administrativne rutine u kritični ambijent u kome su slava zbog uspeha i potpuni neuspeh tesno povezani. S druge strane, ukoliko su političari voljni da prihvate značaj kriznog menadžmenta oni onda mogu da shvate određene zajedničke karakteristike međusobno različitih fenomena kao što su prirodne i tehnološke katastrofe, akutni socijalni konflikti, neredi i terorizam. Onda mogu bolje da razumeju zašto su u ovakvim okolnostima neophodne brze i odvažne odluke i mogu postati osetljiviji za pitanja strateške politike koja ima za cilj upravljanje ovakvim događajima u budućnosti.

I naučnici imaju donekle negativan stav prema krizama i kriznom menadžmentu. Oni nisu navikli da se bave pojavama i događajima koji odstupaju od normale. Njihove koncizne i uređene teorije zasnovane su na "normalnim" okolnostima i okruženju. Kriza je u potpunom kontrastu sa nalazima moderne društvene nauke. Katastrofe su nepredvidive i kao takve ne doprinose razvijanju naučnih zakona. Stoga su, bar na prvi pogled, krize nepodesne da budu predmet analize od strane društvenih nauka.

Praktični i naučni značaj izučavanja kriznog menadžmenta i donošenja odluka u kriznim situacijama je van svake sumnje. I teoretičari i praktičari mogu mnogo naučiti iz teorijskih i konceptualnih ideja koje proizilaze i iz empirijskih analiza različitih konkretnih slučajeva kriza i katastrofa u različitim političkim i društvenim kontekstima. Pored toga, ove vrste istraživanja ne pokazuju samo razlike, već i sličnosti među krizama. Naučni značaj istraživanja krize može se posmatrati i na metodološkoj ravni pošto se u njima prevazilazi jaz između teorijskih i istraživačkih perspektiva različitih disciplina (psihologije, političkih nauka, komunikologije, teorije organizacije), kao i jaz između stvarnog života i eksperimentalnog ambijenta.

Postoji velika količina uputstava o upravljanju rizikom koji ipak nisu prilagođeni jedinstvenim karakteristikama i uslovima planiranih specijalnih događaja, i u njihovom odsustvu, standardi najbolje prakse u upravljanju rizikom na događaju najverovatnije će biti određeni na sudu pre nego od strane industrije.

Procesi upravljanja rizikom

Sistem procesa uključuje procenu, odabir, nadzor, komunikaciju i dokumentovanje, jer je, ovaj sistem procesa i predložena terminologija, zasnovana na široko prihvaćenom sistemu procesa, naročito u oblasti upravljanja rizikom (DOD, 2002.; PMI, 2000; Standardi Australije 1999. i druge). To je dosledan i ponavljajući sistem koji promoviše dinamičan pristup promenljivoj prirodi događaja i rizicima koji nastaju. Upravljanje rizikom mora biti stalna i dinamična aktivnost jer se rizici koji okružuju sportske događaje konstantno pojavljuju, rastu, opadaju, menjaju se i fluktuiraju u smislu hitnosti i prioriteta. Proces upravljanja rizikom takođe mora biti proaktivan i cikličan – obezbeđujući komunikaciju, predviđanje i planiranje.

Procena je definisana kao proces iz dva koraka i to prvo *identifikacija*, a zatim *analiza*. Identifikacija je proces otkrivanja i definisanja u kome se uzimaju u obzir svi elementi u klasi ili kategoriji. Proces analize dopunjuje sposobnosti predviđanja i obezbeđuje postavljanje odgovarajućeg prioriteta kvalifikujući i kvantifikujući karakteristike elemenata ili identifikovanog rizika.

Odabir je tačka donošenja odluke, birajući metode ili taktike neophodne za najverovatnije ostvarenje svrhe ili cilja. Upareno sa ovom odlukom stoji raspoređivanje resursa, odgovornosti i autoriteta kako bi se iznela odabrana taktika. Tipične taktike u upravljanju rizikom uključuju izbegavanje, smanjivanje, prenos, izolaciju i zadržavanje.

Nadzor uključuje brojno i planirano praćenje napredovanja, statusa ili uslova odabrane taktike, uključujući učinak akcija za kontrolu rizika i razvijajući buduće opcije i akcije potrebne u ponavljanju procesa procene i odabira.

Dokumentovanje uključuje beleženje, izveštavanje, održavanje i arhiviranje procena, analiza, planova odgovora, nadzora i pravila kontrole i druge zabeleške i dokumenta i obezbeđuje vredne podatke i važne dokaze koji vode u čvrst proces upravljanja rizikom.

Komunikacija je vitalna komponenta sistema procesa koja uključuje blagovremeno dobijanje i distribuciju informacija plus kao neophodan preduslov za donošenje odluka. Bitno je uključiti odgovarajuće činioce kako bi se ostvarila sveobuhvatna procena, prihvatljivi podstrek i podrška za donošenje odluka.

Faze upravljanja rizikom

Faze ilustruju doslednu prirodu upravljanja sportskim događajem, osvetljavajući kritičnost vremena u svakom projektu. Faze uključuju *inicijaciju*, *planiranje*, *implementaciju*, *sam događaj* i *zatvaranje* i proističu iz tradicionalne terminologije upravljanja projektima. Efektivno upravljanje rizikom oslanja se na hvatanje u koštac

sa problemima na svakom ukrštanju ovog kontinuiranog procesa, kroz život projekta događaja, od početka do kraja.

Inicijacija je faza u kojoj se sprovodi istraživanje i definisaniše i ratifikuje koncept. Postavljeni su delokrug i kontekst, definisani svrha i ciljevi, i potrebni resursi. Tada se utvrđuje obaveza u upravljanju rizikom.

Planiranje je faza u kojoj se određuju potrebe i specifikacije projekta događaja, određujući aktivnosti koje će se desiti, kako će biti organizovani naponi, resursi koji će biti potrebni i kontekst, uslovi ili pretpostavke koje mogu uticati na odluke koje će se donositi. Planiranje rizika obezbeđuje strukturu za donošenje odluka zasnovanih na realnim pretpostavkama i prihvaćenim metodama.

Implementacija je faza u kojoj su sva roba i sve usluge ugovorene i koordinirane, usklađujući sve operativne i logističke potrebe projekta događaja. Tehnike upravljanja rizikom su potrebne u toku ove faze kako bi osigurale primenu odgovarajućih aktivnosti provere i kontrole.

Događaj je postavljen kao posebna faza u odnosu na implementaciju zbog potrebe drugačijeg i dinamičnog pristupa u trenutku kada počne proizvodnja. Dok gore navedene faze imaju mogućnost odluke 'kreni / nemoj krenuti', jedina opcija 'nemoj krenuti' u organizaciji događaja je zatvaranje ili otkazivanje specifičnog elementa ili aktivnosti uključene u događaj. Nadzor rizika i funkcije kontrole su od kritičnog značaja u toku ove faze kako bi se na opasnosti ili nesreće reagovalo na vreme i na odgovarajući način.

Zatvaranje je faza u kojoj se gasi, demontira proizvodnja događaja i ugovorne obaveze su završene. Faza takođe obuhvata i sakupljanje povratnih informacija i kritika akcija, aktivnosti i odluka. Ove informacije se potom procenjuju kako bi se odredila mera (povraćaj od investicija) ili rejting prema postavljenom kriterijumu (kritike učinka), otkrili udari (ekonomski, na životni prostor, socijalni i kulturni) i zabeležile naučene lekcije koje će obezbediti korisni prenos znanja na sledeći projekat sportskog događaja.

ZAKLJUČAK

- Organizacija sportskog događaja predstavlja delatnost koja je deo kulturne ponude ali ima multidisciplinarni karakter i kao takva veoma je osetljiva na razne uticaje i ugrožavanja ;

- krizni menadžment je deo ukupnih menadžerskih aktivnosti i predstavlja preduslov upravljanja neizvesnostima;

- društveno – ekonomske implikacije koje prate industriju sportskih događaja čine je ranjivom i impliciraju takve radnje organizatora kako je u navedenim procesima i fazama navedeno u okviru kriznog menadžmenta.

LITERATURA:

1. Fajfild, P. (2003), *Strategija u marketingu*, Clio, Beograd.
2. Saget, A.(2005) *The Event Marketing*, Hadbook, Chicago.
3. Skembler,G, (2005) *Sport i društvo*, Clio,Beograd
4. Lencioni, P.(2004) *Death by Meeting*, San Francisco.
5. Friedmann, S,(2003) *Event Planning*, Indianapolis.
6. Milne, G. M. McDonald. (1999) *Sport marketing Amherst*, MA univesity of Massachusetts, 1
7. Koprivica; M, (2008)*Menadžment događaja*, USEE, Novi Sad.

MANAGING RISK IN ORGANIZATION OF SPORTING EVENTS

Sport Management is, without doubt, a modern, practical but at the same time scientific and theoretical trend. Starting with the definition of the word „event“ as an activity that is limited in terms of time, place and a number of participants who gather together with a certain agenda in their mind, an unbreakable connection between it and sport has been made. Risks that appear in this branch of industry of sport are multiple, hardly foreseeable, and with possible long-term consequences. Precisely for that reason, it is important to provide the answers to the questions of what the crisis and crisis management in sport management are, and to establish the processes and stages of risk management.

Key words: *management, risk, sport, stages and processes.*