

*Pavle Rubin,
Predrag Peruško, Sportska Akademija, Beograd*

VAŽNOST STRATEŠKIH INFORMACIJA ZA RAZVOJ KOŠARKAŠKOG KLUBA „BENETON“ TREVIZO

1. UVOD

Košarkaški klub „Beneton“ iz Treviza je strateška poslovna jedinica holding kompanije u vlasništvu porodice Beneton koja nosi ime «Edizione Holding SPA». To je model organizacije koja se uspješnije prilagođavala, kreirala promene i učila brže od konkurenata. Znanje i sposobnost da prepoznaju, razumeju i iskoriste strateške informacije, definitivno je njihov najvažniji resurs.

Počeci kompanije vezuju se za najstarijeg od četiri člana porodice Beneton, Lučana koji je sredinom pedesetih godina dvadesetog veka shvatio da se u ljudskoj potrebi za bojama u odevnim predmetima nalazi povoljna poslovna prilika. Svoju prvu kolekciju raznobojnih džempera proizveo je i plasirao u lokalnim prodavnicama u Trevizu. Od ostvarenih prihoda finansirao je svoj put u Veliku Britaniju, gde je pohađao tehničku školu za tekstilnu industriju. To je podrazumevalo definisanje petogodišnjih poslovnih planova.

Takvi planovi su sistemi koji svoju ravnotežu održavaju na tokovima informacija. Navedeni tokovi ne podrazumevaju samo povratnu informaciju iz samog sistema (tzv. „feedback“). Oni uvažavaju i informacije iz okruženja koje prepoznaju kao strateške. Kombinacijom uvažavanja navedenih informacija, unutrašnjih i spoljašnjih, dolazi se do izbora korektivnih akcija petogodišnjih poslovnih planova. Godine 1965. Lučano okuplja svoja dva brata i sestru da bi osnovali kompaniju „Beneton“ međusobno deleći sektore poslovanja. On je preuzeo sektor marketinga, Đuliana dizajn, Đilberto je postao odgovoran za administraciju i finansije, dok je najmlađi Karlo postao zadužen za proizvodnju.

Godine 1969. preuzeli su prvi korak u internacionalizaciji poslovanja otvorivši prve trgovinske objekte van granica Italije, u jednom od centara svetske mode, Parizu. Ubrzo nakon toga otvorili su i proizvodne jedinice van granica Italije, među kojima je prva bila ona u Luksemburgu.

Sedamdesetih su kreirali, u odnosu na tadašnje konkurente, drugačiji poslovni model, jedinstven, inovativan i fleksibilan. To im je donelo brz rast i razvoj kompanije i uvelo ih u ključne godine za samu kompaniju - osamdesete.

Osamdesetih je započela njihova saradnja sa milanskim fotografom Olivierom Toskanijem, koji je dobio slobodu da samostalno kreira komunikacijsku kampanju. Svojom kampanjom Toskani je predvideo i iskoristio nadolazeći trend multikulturalnosti i rušenja granica. Prihvatajući komentar zvaničnika UNESCO-a koji se našao u poseti kompaniji kao koristan poslovan savet uzimaju novo ime: „United colors of Beneton“. Kompanija razvija poslovanje i u drugim oblastima, osnivajući holding kompaniju „Edizione Holding SPA“. Osvajaju nova tržišta Oslanjajući se na strategije diverzifikacije i internacionalizacije poslovanja ulazeći u sektore sporta, saobraćaja i telekomu-

nikacija, poljoprivrede i prodaje hrane, turizma i ugostiteljstva, nekretnina, investicionih fondova itd.. Danas posluju u preko 120 zemalja sveta.

2. METOD

Po Sengiu (2003) „svedoci smo vremena u kojem znanje postaje najvažniji resurs i u kojem čovečanstvo ima sposobnost da: stvori više informacija (ili podataka) nego što može „primiti“; uspostavi veću međuzavisnost nego što je moguće kontrolisati i stvara promene brže nego što ih je moguće pratiti“.

Stoga je neophodno stvoriti takvu organizaciju koja će moći uspešnije i brže da uči od konkurenata (da se prilagodi i ne samo da identifikuje već i kreira promene). Takav proaktivan pristup je gotovo neophodan u prilagođavanju savremenih organizacija vremenu brzih promena (Mašić 2001).

Problem rada proističe iz činjenice da je u savremenom svetu turbulentnih promena, iz velikog broja informacija (ili podataka), potrebno prepoznati one koje imaju strateški značaj. Navedene informacije bi trebalo iskoristiti u pristupu rešavanju problema i stvaranju konkurentne prednosti za svoju organizaciju.

Predmet rada je važnost strateških informacija za razvoj košarkaškog kluba „Beneton“ Trevizo.

Cilj rada je da se utvrdi značaj strateških informacija koje su korišćenje u procesu razvoja košarkaškog kluba „Beneton“ Trevizo.

U cilju lakšeg razumevanja problematike predstavljen je profil i istorijat kluba i kompanije, delatnost, pravni i svojinski status, veličina, lokacija, kao i menadžment i organizacija.

3. DISKUSIJA

Godine 1982. porodica Beneton je odlučila da investira u košarkaški klub iz Treviza, čiji je najveći problem bio nedostatak strateškog koncepta.

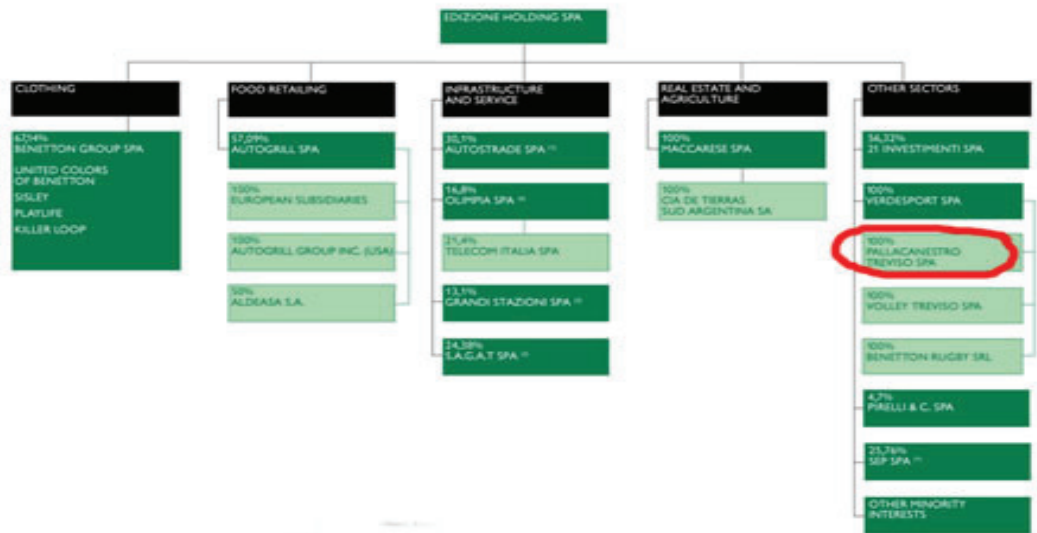
Osnovni pokazatelji odsustva strategije bili su dvadesetogodišnje lutanje od prve do četvrte lige i nazad. Klub nikada nije uspeo da se zadrži više od jedne sezone u italijanskoj prvoj ligi (A-1). Često je menjao generalnog sponzora, a samim tim i naziv. Nije im pošlo za rukom da privuku i „vežu“ nekog od sponzora na dužu saradnju i zajednički sprovedu višegodišnji projekat. Sredstva koja su dobijana od gradske uprave varirala su u zavisnosti od uspeha. Ona nisu bila stabilan i siguran izvor prihoda na koji bi klub, kroz duži period mogao da se osloni.

Rešenje problema nastalog nedostatkom strategije bilo je formiranje stabilnog prvoligaša koji bi, kroz relativno kratak period, mogao dospeti u vrh italijanske, a samim tim i evropske košarke. Porodica Beneton je prepoznala priliku da ojača imidž svoje kompanije putem ulaganja u sport, da formira klub koji će biti dobro pozicioniran na tržištu koje se ubrzano širi (raste), ali i da uspostavi bolje odnose sa lokalnom zajednicom. Porodica Beneton je odlučila da kupi klub neposredno nakon što je, posle dugogodišnjeg tavorjenja po nižim ligama, uspeo da vrati u italijansku A-1 ligu. To je ujedno bio i najveći uspeh kluba, koji je prethodno ostvarivan u par navrata u do tada dvadesetogodišnjoj istoriji (klub je osnovan 1954. godine). Klub tada nije imao svoju dvo-

ranu već je uzimao u zakup manju školsku dvoranu u vlasništvu grada. Takođe, imao je i finansijskih problema usled nemogućnosti da privuče sponzore, ili bar (značajnije) iznose od lokalne samouprave. Ni jedni, ni drugi nisu prepoznali svoj interes da ulažu u klub koji nema definisanu (razrađenu) strategiju.

Službeni naziv kluba je „Pallacanestro Treviso SPA“ (*Shema 1*). Ipak, široj javnosti je poznat samo po imenu (sada već slavne) porodice Beneton.

Shema 1. Struktura „Edizione holding SPA“



Osnovna delatnost kluba je košarka, što znači da su osnovni izvori prihoda vezani za eksploataciju profitnih potencijala kroz tri takmičenja godišnje: Italijanskoj: nacionalnoj Ligi i Kupu, i evropskim takmičenjima. Pored prihoda od prodaje ulaznica, prodaje TV prava, sponzorstava, prodaje opreme sa znakom kluba, klub zarađuje i od rentiranja dvorane i prodaje igrača koji su pod ugovorom uz obeštećenje. Košarkaški klub „Beneton“ je akcionarsko društvo koje se sa svih 100% akcija nalazi u vlasništvu kompanije „Edizione holding SPA“ (*Shema 1*).

Nalazi se u gradu Trevizu, rodnom gradu svih članova porodice Beneton. Grad ima 82 000 stanovnika i nalazi se na severoistoku Italije, u regiji Veneto.

Klub ima 25 ljudi zaposlenih u menadžmentu, 8 u stručnom štabu seniorske ekipe, 25 u stručnim štabovima mlađih kategorija, 14 seniorskih igrača pod ugovorom, kao i nekoliko juniora i kadeta pod stipendijskim ugovorima. Ukupno 8 ekipa mlađih kategorija različitih uzrasta broji još 200 mladih košarkaša. Što se tiče osoblja koje radi u menadžmentu i održavanju objekata koje klub koristi, njihov poslodavac je Edizione holding koji je i vlasnik navedenih objekata. Takođe postoje i dva kluba navijača, od kojih je jedan klub mladih navijača „zmajčići“ koji se bavi edukacijom mladih o nenasilnom bodrenju svog tima. Klubom upravlja bord direktora na čelu sa generalnim di-

rektorom. Stalno zaposleni su treneri, psiholozi, skauti, lekari, fizioterapeuti, računovođe, PR menadžeri, marketing stručnjaci, sekretari i svi ostali neophodni za funkcionisanje jednog vrhunskog kluba. Menadžment odgovara borbu direktora sprovodeći odluke koje bord izglasa.

Jasno definišući svoje ciljeve nova uprava kluba našla se pred izborom alternativa za njihovo postizanje. Trebalo je odabrati način na koji će menadžment koristiti sva raspoloživa sredstva da bi stigli do cilja. Dve mogućnosti su se našle pred njima:

- Prva, izdvajanje značajnih sredstava za dovođenje igrača i trenera kako bi se ostvario što brži „prodor ka vrhu“ (uspeh na takmičenju). To bi iziskivalo obezbeđivanje dovoljnog fonda tj. sredstava („visokog budžeta“ zbog neophodnog ulaganja u igrački i trenerski kadar koji bi „došao“ sa strane, ali i zbog zakupa objekata.) To bi bilo neophodno za svaku sezonu kako bi (eventualno) ostvareni dobri rezultati mogli da se zadrže. Pritom, niko nije mogao da garantuje rezultate u kojima bi sponzori i finansijeri videli svoj interes.

- Druga alternativa bilo je ulaganje u sopstvene objekte, čime bi se eliminisali ne samo troškovi zakupa, već bi se obezbedio značajan izvor zarade od njihovog iznajmljivanja. To bi, nadalje, omogućilo povećano ulaganje u sopstvene mlade kategorije (gde bi se, u dužem vremenskom periodu, uz niže troškove, dobijali „gotovi“ igrači).

Uvažavajući sve gorenavedeno, detaljno je definisan **prvi petogodišnji plan** (od 1983. do 1987. godine) kojim su, između ostalog, obuhvaćeni izgradnja dvorane u Trevizu i „trening kompleksa“ u neposrednoj blizini grada (koji će koristiti mlade kategorije, u koje bi se više ulagalo). Što se tiče seniorske ekipe, ona je stavljena u drugi plan. Njihov je jedini zadatak bio da se stabilizacija ostvari do kraja pete sezone uz postepeno uvođenje mlađih igrača (iz sopstvene škole). Dvorana i trening kompleks su završeni u roku od godinu dana. Plan je prve rezultate dao 1986. godine kada je kadetska ekipa postala prvak Italije (što je godinu dana kasnije ponovila i juniorska). Seniorska ekipa je nakon dva ispadanja i dva ulaska u A-1 ligu postala stabilan prvoligaš i to ostala do danas. Na ovaj plan je takoreći „nalepljen“ drugi uslovni petogodišnji plan koji je za cilj imao stvaranje u evropskim razmerama konkurentnog seniorskog tima. Posmatrajući kroz „portfolio menadžment“ (tj. bazičnu BCG matricu) klub se nalazio na poziciji znaka pitanja (**Shema 2**) i zahtevao je velika ulaganja. Zahvaljujući sve većoj popularnosti sporta i razvoju televizije kao generatora rasta sportskog tržišta, ulaganja u sport su vrtoglavo rasla.

Menadžment kluba je odlučio da novim petogodišnjim planom (od 1988. do 1992. god.) dovede klub u „poziciju zvezde“ (**Shema 2**). Nakon stabilizacije u prve tri godine novog petogodišnjeg plana planirana je alokacija investicija u seniorski pogon, ulaganje u kvalitetnijeg trenera i dva kvalitetnija strana igrača. To je bio onaj jezičak na vagi koji je od prosečnog „Benetona“ napravio klub koji je postao šampion Italije i vicešampion Evrope.

Shema 2. Put košarkaškog kluba „Beneton“ prikazan kroz „BCG“ matricu



Trećim petogodišnjim planom (od 1993. do 1997. god.) učinjen je pokušaj što dužeg zadržavanja u „poziciji zvezde“ (*Shema 2*), uz adekvatno reagovanje na okruženje. Akcenat je stavljen na jačanje odnosa sa lokalnom zajednicom. Klub je nastavio da ostvaruje rezultate na takmičenjima domaćeg i evropskog nivoa. Ojačani su odnosi sa lokalnom zajednicom putem organizovanja besplatnih košarkaških kampova i finansiranjem školskih sportskih takmičenja.

Tokom četvrtog petogodišnjeg plana (od 1998. do 2002. god.) uspostavljena je saradnja sa NBA (National Basketball Association) i otvoren je letnji kamp za slobodne igrače. Tržište je stagniralo, a klub je postao „zasićeni proizvod“. Dobrim izviđanjem (tzv. „skautingom“) počeo je uz male troškove da pronalazi mlade igrače u inostranstvu, ali i jeftinije igrače sa američkih koledža. Ti igrači bi kasnije prodavani za puno veće iznose.

Jedna od značajnih potvrda kvalitetnog rada menadžmenta je odlazak Mauricija Đerardinija, dugogodišnjeg generalnog menadžera „Beneton“-a u „Toronto Raptors-e“, člana NBA lige. Od 2006. godine zaposlen je na funkciji potpredsednika i asistenta generalnog menadžera Brajana Kolandela. To je prvi evropski menadžer u NBA ligi.

Druga potvrda je izbor Andree Barnjanija, bivšeg igrača „Beneton“-a kao prvog „pika“ na NBA „draftu“ (2006. godine, od strane „Toronto Raptors“-a). To je prvi Evropljanin izabran kao prvi „pik“ na NBA draftu.

U vreme njihovog odlaska Beneton je u svom vlasništvu imao titule višestrukog prvak Italije i bio redovan učesnik završnice Evrolige, te važio za odličan primer „održivog razvoja“ jednog kluba za relativno kratak period.

Ipak, čini se da je njihov odlazak početak sada već višegodišnjeg „lutanja“ kluba. Već sledeće sezone klub biva kažnjen oduzimanjem bodova zbog nepravilne registracije igrača (Erazem Lorbek). Time je udaljen iz borbe za titulu prvaka, koju, kako se ispostavilo, do danas više nije ni osvojio. Tradicija višegodišnje saradnje sa jednim trenerom (kao što su: Skansi, D'Antoni, Obradović, Mesina, Blat, koji su radili po najmanje 3 sezone) prestaje i klub menja nekoliko trenera za 2 godine. Nije definisan, niti implementiran petogodišnji plan i rezultati su izostali. Vodeći ljudi kluba se nisu snašli u novonastaloj ekonomskoj recesiji, prestali su da uvažavaju informacije iz okruženja i da donose odluke u skladu sa njima. Danas je klub daleko od Evrolige i moglo bi se reći da je, posmatrajući kroz BCG matricu, postao stagnirajući proizvod. Odrekavši se skoro svega, što je pozitivno uticalo na njegov razvoj i dovelo ga u vrh, drugačiji ishod se i nije mogao očekivati.

4. ZAKLJUČAK

Košarkaški klub „Beneton“, najbolji je primer kako se, kvalitetnim menadžmentom i marketingom, uz puno uvažavanje strateških informacija, za relativno kratak vremenski period stiže u evropski vrh. Takođe, primer je i kako se izostankom svega na-vedenog, brzo gube stečene pozicije.

Rečenica sa sajta Evrolige iz 2006. godine najbolje „oslikava“ poziciju kluba u svesti tadašnje košarkaške javnosti: „Kada se govori o dobro organizovanom košarkaškom klubu, prva stvar koja vam pada na pamet je Beneton Trevizo!“.

Danas, četiri godine kasnije, moguće je sagledati potpuno drugačiju sliku. To je samo potvrda brzine promena, te još većeg značaja strateških informacija, u novonastalom dinamičnom okruženju.

Znanje, neophodno za donošenje pravih odluka, podrazumeva prepoznavanje i razumevanje strateških informacija u svakom trenutku. Sposobnost učenja i mogućnost uočavanja i razumevanja složenih međudnosa u organizaciji i okruženju, postaju veoma važni za sticanje znanja. Postizanje uspeha svake organizacije podrazumeva pravovremeno reagovanje i korišćenje informacija (znanja) u svim segmentima i procesima (planiranja, organizovanja, rukovođenja, kontrole, korekcije i dr.).

Primer razvoja koncepta strategije, formulisanja i implementacije strateškog plana košarkaškog kluba „Beneton“ (a na kraju, tj. u ovom trenutku, i izostanka svega toga) je takav, da iz njega mogu naučiti mnogi iz oblasti sportskog menadžmenta (ako imaju slične ciljeve i probleme).

LITERATURA

1. Mašić, B. (2001). Strategijski menadžment. Beograd: Univerzitet „Braća Karić“,
2. Mincberg, H., Olstrand B., Lampel Dž., (2004.). Strateški safari. Novi Sad: Prome-
tejtj.

3. Sengi, P. (2003): Peta disciplina - umeće i praksa organizacije koja uči. Novi Sad: Adižes MC.
4. Stoner, Dž. A. F., Friman, E., Gilbert D. R., (2002). Menadžment. Beograd: Želnid.

IMPORTANCE OF STRATEGIC INFORMATION FOR DEVELOPMENT OF BC «BENETON» TREVISO

The problem of this study comes from the fact that in the modern world full of turbulent changes and large number of information (or data), we need to recognize information that have strategic importance. Mentioned information should be used in problem solving approach and for creating competitive advantage. The aim was to determine the importance of strategic information used in basketball club "Beneton" Treviso development process. The concept of club development strategy was analyzed, and strategic plan formulation and implementation were presented. Study describes Beneton's way to the European top (for a relatively short period of time), by using quality management and marketing practices, with full appreciation of strategic information.

Keywords: basketball, club development, strategic information

„Dan“, 16. mart 2010.

У СУСРЕТ НАУЧНИМ СКУПОВИМА ЦРНОГОРСКЕ СПОРТСКЕ АКАДЕМИЈЕ

Научници из 14 земаља

На научним скуповима Црногорске спортске академије, који ће се од 1. до 4. априла одржати у хотелу „Топла“ у Херцег Новом учествоваће око 300 научних радника из 14 земаља: Србије, БиХ, Македоније, Словеније, Хрватске, Црне Горе, Украјине, Бугарске, Румуније, Русије, Њемачке, Пољске и Шпаније.

До сада смо објавили наслове 85 радова, а у данашњем објављујемо још 10: 86. **Цевад Цибрић**, **Харис Појскић**, **Вахид Дедић** (Друга основна школа, Живинице); „Разлике у моторичким и функционалним способностима код дјевојчица млађег школског узраста“; 87. **Изудић Тиновић** (Универзитет „Џејемал Биједић“, Мостар), **Азер Корјешкић** (Наставнички факултет, Мостар), **Миро Милићевић** (Факултет Природно-словесно-математичких и одгојних знаности, Мостар), **Јасмин Мехиновић** (Факултет Тјеле-

сног одгоја и спорта, Тузла); „Канонички однос базично-моторичких способности и ситуационе успјешности дјецe у малом ногомету“; 89. **мр Омер Шпиртовић**, **др Данило Аћимовић**, **мр Адмира Коичанин** (Државни Универзитет у Новом Пазару); „Методика обликовања фудбалског тренинга“; 90. **др Данило Аћимовић** (Државни Универзитет у Новом Пазару), **др Рашид Хаџић** (Факултет за спорт и физичко васпитање, Никшић), **мр Омер Шпиртовић** (Државни Универзитет у Новом Пазару); „Ситуациони тренинг у фудбалу“; 91. **Милан Шолаја**, **Милош Петровић**, **Горан Димитрић** (Факултет спорта и физичког васпитања, Нови Сад); „Разлике између неких специфичних моторичких способности дјечака селекционисаних за тенис и фудбал“; 92. **Горан Димитрић**, **Борислав Обрадовић**, **Тијана Крсмановић**, **Иван Грујић**, **Ми-**

лош Петровић (Факултет спорта и физичког васпитања, Нови Сад); „Појединачан утицај рада руку и ногу на брзину пливања 50 метара краул код дјечака узраста 15 и 16 година“; 93. **Горан Димитрић**, **Борислав Обрадовић**, **Тијана Крсмановић**, **Милан Шолаја**; „Релације између антропометријских карактеристика и резултата пливања на 50 метара краул техником узраста 13-14 година“; 94. **Горан Роглић** (Електромедика), **Фрања Фратрић** (Универзитет ЕДУКОНС); „Примјена термовизије у детекцији мишићног дисбаланса“; 95. **Милазин Камбери** (*Средњошколски центар, Куманово*), **Осман Ахметовић**, **Бранимир Микић** (Факултет Тјелесног одгоја и спорта, Тузла); „Факторска анализа структуре морфолошких карактеристика дјецe рукометаша узраста од 12 до 14 година“.

Т.Б.