

***Dr Dejan Erić, vanredni profesor***  
*Ekonomski fakultet Beograd*

## **POTREBA ZA STRATEGIJSKIM MENADŽMENTOM U SPORTU**

### **1. Menadžment i organizacije**

Pojam menadžmenta u našoj zemlji počinje da privlači pažnju i stiče posebnu atraktivnost i popularnost početkom 90-ih godina XX veka, paralelno sa promenama koje su se dešavale u privrednom i društvenom sistemu. Pri tome, pojam je obilato i dosta široko korišćen, često bez pravog razumevanja njegove prave suštine. Sve to je bila logična posledica prakse koja je karakterisala jugoslovenski politički, privredni i obrazovani sistem u kome gotovo da nije bilo, ili je bilo vrlo malo mesta za izučavanje menadžmenta. Generacije su obrazovane na osnovama socijalizma, udruženog rada i samoupravljanja, a ne na temeljima preduzetničkog i menadžerskog razmišljanja.

Sam fenomen menadžmenta uglavnom je vezivan za privredne organizacije, to jest preduzeća. Pri tome, primetno je isuviše usko tumačenje koje je zanemarivalo činjenicu da je menadžment postojao i u mnogim drugim tipovima organizacija, kakve su na primer: sportska društva, kulturne institucije, škole, bolnice, fakulteti, vojska, država, humanitarne organizacije i tome slično. U širem smislu, menadžment shvaćen kao veština upravljanje znatno je stariji, posebno ukoliko se u obzir uzmu primeri upravljanja državom, vojskom ili crkvom - organizacijama koje imaju tradiciju dugu i po nekoliko hiljada godina. Mnogi teoretičari bez ikakvih dilema potvrđuju kako je fenomen menadžmenta tesno povezan sa fenomenom organizacija (1, str. 9). Otuda, slobodno možemo reći kako je menadžment najšire posmatrano star koliko i sama civilizacija. Njegov razvoj se poklapao sa razvojem ljudskog društva. Kako su se pojavljivali novi tipovi organizacija, tako su se javljale i nove vrste menadžmenta. Primera radi, praksa menadžmenta preduzeća, kao specifičnih formi privrednih organizacija nastao je tek nešto pre više od dva veka u Velikoj Britaniji, a zatim i drugim razvijenijim zemljama. Menadžment u preduzeću nastaje paralelno sa razvojem industrijske revolucije i pojavom prvih industrijskih organizacija. Teorija menadžmenta, pak, značajno je mlađa – “stara” je tek negde oko sto godina (2).

Postojanje mnogih dilema u pogledu upotrebe i korišćenja termina menadžment u domaćim uslovima možemo objasniti širokom lepezom njegove primene. Naime, u zavisnosti od tipa organizacija moguće je razlikovati razne vrste menadžmenta, kao na primer: menadžment velikih i malih organizacija; menadžment domaćih i inostranih organizacija, menadžment u diversifikovanom ili monoproduktnom preduzeću, menadžment u profitnim ili neprofitnim organizacijama, privredi-vanprivredi, itd. Zabuna u pogledu značenja pojam može biti još više pojačana ukoliko se menadžment veže samo za određene privredne ili društvene oblasti, pa tako srećemo pojmove kao što su: industrijski menadžment, trgovinski menadžment, bankarski menadžment, građevinski menadžment, menadžment u poljoprivredi, turizmu, saobraćaju, zdravstvu, školstvu, sportu, itd...

U pokušaju razbijanja zabluda u pogledu tumačenja pojma menadžment moramo istaći kako ne postoji jedinstvena, univerzalna i opšte prihvaćena definicija ove složene i moćne ljudske aktivnosti. Umesto jednog, moguće je razlikovati veliki broj različitih pristupa objašnjenju menadžmenta. Na primer, nadaleko je čuvena definicija iz 20-ih godina XX veka date od strane “prve dame menadžmenta u SAD” - gospođe Meri Parker Folet (*Mary Parker Follett*, 3) po kojoj menadžment ili upravljanje predstavlja “*umetnost da se stvari obave preko drugih ljudi*”. Ili, definicija profesora Džejmisa Stonera, po kojoj je “*menadžment proces planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole aktivnosti svih članova organizacije ka ostvarivanju njenih ciljeva*” (*James Stoner*, 4, str. 7). Postoje i shvatanja po kojima je menadžment “*proces koordinacije radnih aktivnosti kako bi se one kompletirale na efektiv i efikasan način sa i pomoću ljudi*” (*S. Robbins & M. Coulter*, 5, str. 6). Suštinu menadžmenta i menadžerskog posla možemo sagledati u procesu donošenja upravljačkih odluka kako bi se preduzele neophodne aktivnosti i akcije u vezi ostvarivanja ciljeva organizacije. Specifičnosti organizacija i prirode njihove egzistencije utiču na specifične potrebe razvoja menadžmenta u njima.

## 2. Sportske organizacije i menadžment u sportu

Menadžment u sportu se pojavljuje sa pojavom prvih sportskih organizacija. Teško je precizno identifikovati kada se to tačno vremenski dogodilo. Iako korene sportskih i viteških aktivnosti nalazimo u antičkoj Grčkoj i Rimu, začetke savremenih sportskih organizacija možemo naći u drugoj polovini XIX veka. Problemi koji se tom prilikom mogu javiti su vezani za široke mogućnosti poimanja sporta, počev od altruističke i amaterske do visoko profesionalne i komercijalne aktivnosti. Smatra se da profesionalizacija sporta neravnomerno

odvijala u zavisnosti od tipa i vrste sportskih aktivnosti i takmičenja. Tako, u Velikoj Britaniji profesionalna fudbalska liga postoji još od 1885., a ragbi od 1891. godine. Slična situacija je i u SAD, doduše sa drugim sportovima, pre svega bejzbolom. U drugim zemljama, profesionalizacija sporta nastaje znatno kasnije. Od profesionalizacije ka komercijalizaciji prošlo je dosta vremena. Tek 60-ih godina XX veka dolazi do značajnijeg uključivanja sponzora (među prvim velikim sponzorima se pominju naftna kompanija *Texaco* i proizvođač piva *Watneys*, 6, str. 7), većeg upliva novca i shvatanja da sport može predstavljati i vrlo unosan biznis.

Osobnosti menadžmenta u sportu su uslovljene specifičnostima sportskih organizacija koje bi u najkraćem mogli da sumiramo u sledećem:

- Svaka sportska organizacija nema pravi smisao postojanja bez direktne konkurencije. Pri tome, konkurencija ne može postojati bez međusobne saradnje i koordinacije mnogih aktivnosti sa drugim sportskim organizacijama.

- Organizacija takmičenja je kontrolisana od strane upravnog tela koje funkcioniše kao autonomni organ. U određenim sportovima postoji više takvih organa koji funkcionišu potpuno samostalno jedni od drugih.

- Značajan fokus aktivnosti menadžera sportskih organizacija mora biti usmeren ka upravljanju sportskim događajima koji se mogu odigrati na domaćem, gostujućem ili neutralnom terenu. Pri tome, za svaki događaj su bitni fiksno mesto, vreme i trajanje.

- Skup konkurenata u određenom takmičenju obično se označava pojmom “liga” i promene u njenom sastavu su najčešće rezultat sportskih rezultata. Promene na sportskom planu mogu imati značajne implikacije na finansijsko poslovanje sportskih organizacija (npr. ispadanje ili ulazak u viši ili niži rang).

- Postoje velike specifičnosti u oblasti finansija, naročito na strani prihoda, gde je izražen uticaj sezonskih oscilacija. Usled toga potreban je aktivan finansijski menadžment kako bi se obezbedili drugi stabilni izvori prihoda. Otuda raste potreba komercijalizacije mnogih aktivnosti sportskih organizacija. Sa porastom komercijalizacije, učešće direktnih prihoda od ulaznica i organizacije “događaja” se procentualno smanjuje.

- Postoji visok stepen neizvesnosti ishoda sportskih događaja, što aktivnosti sporta daje posebnu draž i atraktivnost, ali otežava proces donošenja pojedinih menadžerskih odluka.

Jednu od specifičnosti menadžmenta u sportu čini i postojanje velikog broja subjekata koji su povezani sa egzistencijom i poslovanje sportskih organizacija. Za te subjekte upotrebićemo veoma često korišćen pojam u menadžmentu - *steikholderi (stakeholders, 7)*. Za razliku od privrednih organi-

zacija gde su najvažniji steikholderi vlasnici, menadžeri, zaposleni (kao interni), odnosno potrošači, dobavljači, konkurencija... (kao eksterni), kod sportskih organizacija mora se primeniti nešto drugačiji pristup. Među najvažnije steikholdere možemo uključiti: igrače, trenere i stručni štab, agente igrača, vlasnike, menadžere, klubove ili ostale timove sa kojima se organizacija takmiči, ligu, upravne organe lige, udruženja igrača, sudije i njihove organizacije, organizatore turnira, turneja ili određenih događa, proizvođače sportske opreme i rekvizita, sponzore, javnost, navijače, itd... Postojanje velikog broja steikholdera od menadžera sportskih organizacija zahteva kontinuelno praćenje njihovih aktivnosti, sagledavanje interesa, želja, potreba i ciljeva. Što je veći stepen promena, to će zadaci sportskih menadžera postaju sve kompleksniji, teži i odgovorniji.

Konačno, da bi zaokružili sliku o složenosti menadžmenta u sportu moramo dati kratak prikaz različitih vrsta sportskih organizacija. Prema jednom shvatanju, postoji čak 16 različitih tipova sportskih organizacija i to (8, str. 4-6):

- Školski i fakultetski sportski programi i klubovi
- Profesionalne sportske organizacije
- Amaterske sportske organizacije
- Privatni sportski klubovi
- Ostali komercijalizovani sportski objekti (npr. dvorane za kuglanje, skijaški tereni, golf igrališta, javna plivališta, itd...)
- Arene, koloseumi, sportski centri, dvorane, stadioni...
- Organizacije za sportske rekreacione programe na lokalnom nivou
- Industrijski sportski programi i sportske organizacije u privrednim organizacijama
- Društvene sportske organizacije, udruženja ili asocijacije
- Vojne sportske organizacije
- Sportske konsultantske ili marketing agencije
- Organizacije za podršku ili razvoj sporta
- Organizacije podržane od strane velikih sponzora (npr. teniska ili goft takmičenja)
- Organizacije za proizvodnju sportske opreme
- Organizacije u oblasti medija u sportu
- Obrazovne organizacije iz oblasti sporta i menadžmenta u sportu.

Postojanje velikog broja sportskih organizacija je direktna posledica razvoja sporta kao značajne društvene delatnosti. Procenjuje se da iz godine u godinu raste obrt finansijskih sredstava i obim prometa u nečemu što se naziva “industrija sporta”. Svedoci smo da svake godine u toku prelaznog roka u nekim veoma popularnim sportovima (kao na primer fudbal, košarka, ruko-

met...) dolazi do velikih transfera igrača sa gotovo astronomskim iznosima sredstava. Raste interes javnosti, medija, zaključuju se basnoslovni sponzorski ugovori. Sport definitivno postaje veliki biznis (*big business*). Uz, sve to prisutan je trend pojave i razvoja novih sportova, pa samim tim i pojave novih sportskih organizacija. Pored toga, pred sve sportske organizacije se pojavljuju novi izazovi, kakvi su na primer: razvoj tehnike i tehnologije (što uzrokuje sve veći broj inovacija), potreba poštovanja visokih etičkih standarda (kako u toku priprema, takmičenja, tako i prilikom donošenja niza odluka), socijalna i društvena odgovornost (briga za mlade, borba protiv droge, bolesti, očuvanja prirodne sredine, zdrav život, itd), i mnogo toga drugog (9, str. 17). Upravo veliki dinamizam promena u oblasti sporta nameće potrebu razvoja specifičnog sistema upravljanja – strategijskog menadžmenta.

### 3. Pojava strategijskog menadžmenta

Strategijski menadžment kao koncept, proces i filozofija se pojavljuje početkom 70-ih godina, prvo u SAD, a kasije i u drugim razvijenim zemljama gde je vrlo brzo prihvaćen od strane velikog broja kako privrednih, tako i neprivrednih organizacija. Njegovi koreni su nešto stariji i vode poreklo iz oblasti izučavanja poslovne politike (*business policy*) sredinom veka na vodećim poslovnim školama u SAD (10). Smatra se da su na njegovu pojavu i snažnu afirmaciju uticale najmanje dve velike grupe faktora (11, str. 88):

1) Velika i brojna iskušenja iz okruženja, koja su donosila sve viši nivo neizvesnosti i pojačavanja konkurentske borbe. Naime, došlo je do porasta stopa promena u mnogim sfera društvenog i privrednog života, rasta kompleksnosti posla menadžera, porasta potrebe prilagođavanja i reagovanja organizacija ne eksterne promene iz okruženja i sve većeg rskoraka između pripreme upravljačkih odluka i njihove realizacije. U takvim uslovima ključ opstanka, rasta, razvoja i uspeha postaje strategijski način razmišljanja koji je u osnovi celog koncepta.

2) Razvoj i usavršavanje metoda i tehnika procesa menadžmenta. Tokom 60-ih godina XX veka dolazi do pravog buma u razvoju strategijskog načina razmišljanja koji su bili podstaknuti pojavom određenih novih tehnika, kakve su: metodi dugoročnog planiranja, sistem PPB (planiranje-programiranje-budžetiranje), kriva iskustva, osnovni BCG portfolio koncept, SWOT analiza, PIMS program, analiza scenarija, brainstorming, Delfi metod, analiza jaza i mnogo toga drugog. Ovde treba napomenuti kako je razvoj strategijskog menadžmenta i novih naučnih metoda međusobno uslovljen. Njihovo kasnije širenje je bilo povezano sa usavršavanjem sistema strategijskog upravljanja.

Razumevanje potrebe za strategijskim pristupom menadžmentu mnogih organizacija, među njima naravno i sportskih nije moguće bez sagledavanja realnosti novog poslovnog okruženja. U tom smislu pojedini autori (12, str. 43) ističu delovanje 3 ključna faktora:

- Informativne revolucije – koja je prisutna još od 70-ih godina a koja je doprinela da dođe do ubrzanja protoka informacija i sposobnosti da budu u kratkom roku vrlo brzo dostupne širokom krugu subjekata. Otuda, u savremenim uslovima poslovanja bilo koje organizacije informacije postaju jedan od najvažnijih strategijskih resursa.

- Tehničko-tehnološki napredak – gde sve organizacije, bez izuzetka postaju zavisne od tehnoloških inovacija i usavršavanja. Pojava novih mašina, opreme, telekomunikacionih i informacionih sistema, itd, su uticali na izmene u obavljanju mnogih poslova i aktivnosti. Od savremenih menadžera se očekuje da non-stop prate te trendove i uvode ih u poslovanje svojih organizacija.

- Globalizacija – kao opšti društveni trend rušenja nacionalnih granica i povezivanja različitih geografskih i kulturnih prostora. Još pre svega 30-40 godina govorilo se o internacionalizaciji i porastu nivoa konkurencije na međunarodnom planu. Danas se slobodno može govoriti hiperkonkurenciji na globalnom nivou. Koliko smo samo puta u sportu čuli izjave tipa “*nema više slabih protivnika*”. Gotovo potpuno identične izjave možemo dati i u sferi biznisa, bez obzira da li se radi o sportskim ili nekim drugim organizacijama.

Moramo istaći kako strategijski menadžment nije nekakva moda ili još jedna novotarija sa zapada. Reč je o novom pristupu upravljanju bilo kojom organizacijom koji je prilagođen savremenim uslovima velikih, brzih i dinamičnih promena. Osnovna razlika u odnosu na klasičan menadžment je u prirodi odluka i načinu njihovog donošenja. Savremeni uslovi zahtevaju strategijski pristup donošenju odluka i realizaciji ciljeva. Kada se pak govori o strategijskim pitanjima, nisu dovoljne samo odluke strategijskog karaktera, već i njihova adekvatna implementacija, to jest primena. U tome se sastoji srž strategijskog menadžmenta, da se sagledaju faktori eksternog i internog okruženja organizacije, formulišu ciljevi, donesu strategijske odluke kojima se definišu priroda poslovanja, proizvoda ili usluga, tržišta, konkurenata, poslova i funkcija koje će biti obavljane, pitanja u vezi tehnologije i ljudskih resursa koji će biti korišćeni, izvora finansiranje, itd, kako bi se preduzele odgovarajuće akcije. Strategijske odluke su po svojoj prirodi jedinstvene, nerutinske i vrlo često neponovljive. One predstavljaju svojevrsne načine za ostvarivanje organizacionih ciljeva. Neke od osnovnih karakteristika strategijskih odluka možemo sumirati u par crtica (13, str. 10):

- Uključuju više od jednog funkcionalnog područja u organizaciji, to jest prožimaju sva organizaciona i funkcionalna područja.

- Zahtevaju i pomažu dobijanje, alokaciju i realokaciju raspoloživih resursa (fizičkih, materijlnih, ljudskih, organizacionih i finansijskih).

- Obuhvataju različite vremenske periode, od par nedelja do nekoliko godina.

- Okrenute su ka budućnosti.

- Dugoročno su orijentisane i nose dugoročne posledice.

- Obavezuju na realizaciju.

Postoji veliki broj definicija strategijskog menadžmenta. Slobodno bismo mogli istaći kako je moguće naći onoliko definicija koliko je autora koji su pokušali da ga definišu. Priroda ovoga rada nije da ulazimo u različite pristupe definisanju. Otuda ćemo ukazati na par bitnih momenata važnih za razumevanje suštine strategijskog pristupa upravljanju organizacijama:

- Strategijski menadžment nastaje usled promena u uslovima poslovnog okruženja pojedinih organizacija koje sve više postaje dinamično i turbulentno. Putem njega organizacije ne prihvataju sredinu kao datu, već se trude da otkriju šanse i opasnosti koje sredina nosi. Strategijski način razmišljanja primorava organizacije da se prilagođavaju, ali i da utiču na sredinu. Strategijsko upravljanje pomaže organizacijama da uoče i posvete pažnju ključnim faktorima i steikholderima iz okruženja. Konačno, strategijski menadžment pomaže u kreiranju i održavanju konkurentskih prednosti.

- Strategijski menadžment objedinjuje strategijsko razmišljanje o mestu i ulozi organizacije u okruženju sa operativnim (taktičkim) koracima na dostizanju postavljenih ciljeva. Koliko puta se samo najbolja odluka nije ostvarila zbog loše primene ili kontrole.

- Akciona dimenzija - Strategijski menadžment je fokusiran ka dostignućima. On vodi korene iz koncepta strategijskog planiranja. Međutim, samo planiranje i razmišljanje neće biti svrsishodni ukoliko ih ne sledi konkretna akcija ka ostvarivanju ciljeva.

- Strategijski menadžment uvažava realnost da je poslovanje nemoguće bez kompleksnog procesa donošenja seta različitih poslovnih odluka. U savremenim uslovima koje karakteriše visok stepen konkurentске borbe od suštinskog značaja za svaku organizaciju je formulisanje strategija, koje doprinose obezbeđenju opstanka, rastu i razvoju.

- Strategijski menadžment pomaže u razumevanju i uvažavanju interesa velikog broja steikholedra, kako internih - u okviru organizacije, tako i eksternih - van nje.

Sve navedene karakteristike u potpunosti važi za sport, sportske organizacije i menadžment u sportu. Otuda, moramo sagledati još jedno pitanje – da li je strategijski menadžment potreban sportskim organizacijama, posebno imajući u vidu našu zemlju.

#### **4. Da li je strategijski menadžment potreban sportskim organizacijama?**

Umesto zaključka ili zaključnih napomena ovoga rada, za završetak smo namerno postavili gornje pitanje. Verovatno već naslućujete da je odgovor bez svake dileme potvrđan. Međutim, u razumevanju potrebe za strategijskim pristupom moramo ukazati na par pristupa koje zagovaraju pojedini teoretičari u svetskim okvirima kada ističu različite koristi od primene koncepta strategijskog menadžmenta. Tako, na primer, prema jednom shvatanju, postoji više argumenata koji se mogu koristiti u analizi razloga za primenu strategijskog pristupa upravljanju sportskim organizacijama (14, str. 18):

- On omogućava sportskim organizacijama da anticipiraju mnoge promene u savremenim uslovima i različitim fazama svoje egzistencije i poslovanja.

- On pomaže u jasnom definisanju ciljeva, strategija i pravca budućih akcija za sve nivoe menadžmenta i zaposlene u organizaciji.

- Omogućava istraživanje brojnih faktora, kako iz eksternog, tako i internog okruženja čija blagovremena anticipacija može značajno pomoći menadžerima u njihovim svakodnevnim aktivnostima.

- Određene studije nedvosmisleno su potvrdile tezu da organizacije u kojima postoje elementi strategijskog menadžmenta imaju veću efikasnost i efektivnost.

- Dolazi do poboljšanja komunikacije i koordinacije u okviru organizacije i između različitih organizacionih delova.

- Pomaže u sprečavanju i eliminisanju mnogih problema i kvalitetnijem odlučivanju.

Kao jedna od posebno značajnih koristi koje sportske organizacije mogu imati prihvatanjem koncepta strategijskog menadžmenta moramo istaći i mogućnost ostvarivanja značajnijih finansijskih efekata, odnosno dobiti (profita). Moramo podsetiti kako sportski menadžment objedinjuje više poslovnih funkcija, pre svih sportski marketing, finansijski menadžment i istraživanje i razvoj (15). Oblast finansija i finansijskog menadžmenta je posebno apostrofirana, pošto je profit jedno od osnovnih merila i zahteva svakog efektivnog i efikasnog menadžmenta. Praćenje finansijskih efekata je podjednako važno za svaku



od 16 ranije pobrojanih vrsta sportstkih organizacija. U SAD su vršena određena istraživanja uticaja strategijskog upravljanja na finansijske rezultate privrednih organizacija. Jedna od pionirskih studija je rad grupe autora (*Ansoff, Avenir, Brandenburg, Porter, Radošević*, 16, str. 4-5) iz 1970. godine u kome je na primeru 93 firme analizirana prednost primene koncepta strategijskog menadžmenta. Tom prilikom su vršena poređenja organizacija u kojima su postojali određeni elementi strategijskog upravljanja sa onima gde ti elementi nisu bili razvijeni. Studija je nedvosmisleno potvrdila da organizacija sa razvijenim elementima strategijskog menadžmenta su ostvarivale značajno bolje poslovne i finansijske performanse od ovih drugih.

Sport u Srbiji i Crnoj Gori predstavlja izuzetno vitalnu i dinamičnu oblast. U vremenu najtežih sankcija i izolacije u ovoj oblasti pokazana je zavidna veština i sposobnost prilagođavanja i “preživljavanja”. Sportisti su na međunarodnom planu postizali zavidne rezultate na mnogim takmičenjima. Sa svoje strane, sportski radnici su iskazali visok nivo fleksibilnosti, „kreativnosti“ i organizovanosti da obezbede opstanak, rast i razvoj svojih organizacija. Na tome svima treba čestitati. Međutim, novo vreme, trendovi globalizacije i integracije u evropske tokove sve manje će trebati tako nam dobro poznatu improvizaciju, a sve više strategijsko razmišljanje i sistematično delovanje. Otuda, potrebu za strategijskim menadžmentom vidimo pre svega u potrebi izmena ustaljenih načina razmišljanja, posebno po principu “lako ćemo”. Umesto kratkoročne i operativne orijentisanosti, prihvatanje koncepta strategijskog menadžmenta podrazumeva strategijski i dugoročan pogled na budućnost. Tu se malo šta prepušta slučaju. Strategijski način razmišljanja donosi drugačiji novi odnos prema okruženju, konkurenciji, svim relevantnim steikholderima sportskih organizacija, itd.

U okviru ovoga rada nismo doticali pitanja procesa strategijskog menadžmenta koja su takođe od izuzetnog značaja. Proces strategijskog menadžmenta podrazumeva više koraka, od analize eksternih i internih faktora sredine, preko formulisanja ciljeva i strategija do njihove implementacije. Primena strategijskog menadžmenta može značajno pomoći u razumevanju okruženja i faktora u njemu. Strategijski menadžment podrazumeva ekstravertan pristup, tj. osmatranje, praćenje i razumevanje okruženja i reagovanje na uticaje i trendove iz njega. Ovo ističemo kao posebno bitno pitanje imajući u vidu evropsku perspektivu naše zemlje.

Dalje, kao jedan od izuzetno važnih argumenata zašto smatramo da je strategijski pristup upravljanju sportskim organizacijama neophodan vidimo u obezbeđivanju konzistentnosti u odlučivanju i preduzimanju akcija. Strategijsko upravljanje podrazumeva detaljno istraživanje i vrednovanje različitih

strategijskih alternativnih, pravilno definisanje kriterijuma za njihov izbor, usmeravanje svih organizacionih delova ka istim ciljevima, koordinaciju i kontrolu akcija.

Konačno, primena strategijskog menadžmenta podrazumeva i određene probleme. Kao jedan od osnovih vidimo otpore različitih grupa i “moćnika” u sportu prema promenama. Sport je za mnoge predstavljao “zlatnu koku” tokom niza prethodnih godina. Otpori promenama su jedna od najvećih kočnica podizanju opšte društvene efikasnosti i efektivnosti rada bilo koje, pa naravno i sportske organizacije. Budućnost sporta nije u izolaciji i vraćanju na staro, nego integraciji, uključivanju u evropske i svetske tokove. Otuda, nove mentalne šeme strategijskog razmišljanja moraju da potisnu stare. Takođe, trebaće puno truda i napora da se slome otpori novom. Smatramo da je to neminovnost, za dobrobit sporta u Srbiji i Crnoj Gori. Novo vreme zahteva nove izazove, nove pristupe i ljude sposobne da to prihvate. Strategijski menadžment u sportu može biti od velike pomoći u tranziciji ove oblasti društvoživota.

## LITERATURA I FUSNOTE

(1) Daniel A. Wren “*The Evolution of Management Thought*”, 4<sup>th</sup> edition, John Wiley and Sons, New York, 1994., str. 9

(2) O tome detaljnije videti u: dr Dejan Erić “*Uvod u menadžment*”, Ekonomski fakultet i Čigoja štampa, Beograd, 2000.

(3) Definicija data prema L.D. Parker “*Control in Organizational Life: The Contribution of Mary Parker Follett*”, *Academy of Management Review* 9, No. 4. October 1984., str. 736-745

(4) James A.F. Stoner, R. Edward Freeman and Daniel R. Gilbert Jr. “*Management*”, 6<sup>th</sup> edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1995., str. 7

(5) Stephen P. Robbins and marz Coulter “*Management*”, 7<sup>th</sup> edition, Prentice Hall, Upper River Saddle, New Jersey, 2003., str. 6

(6) John Beech and Simon Chadwick (Editors) “*The Business of Sport Management*”, Prentice Hall – Financial Times, Harlow, England, 2004., str. 7

(7) O konceptu steikholdera detaljnije možete naći u: Archie Carroll “*Business and Society*”, 3<sup>rd</sup> edition, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, 1996.

(8) H. J. VanderZwaag “*Policy Development in Sport Management*”, Preager, Westport, CT, 1998., str. 4-6

(9) Janet B. Parks and Jerome Quarterman “*Contemporary Sport Management*”, Human Kinetics, Champaign, IL, 2003., str. 17

(10) Koreni i afirmacija koncepta strategijskog menadžmenta ne mogu se odvojiti od nekoliko esencijalnih knjiga iz ove oblasti, kakve su:

- Alfred D. Chandler, Jr. “*Strategy and Structure – Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*”, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, 1962.

- Edmund P. Learned, C. Roland Christensen, William d. Guth and Kenneth R. Andrews "Business Policy - Text and Cases", Richard D. Irwin, 1965.
- Igor Ansoff "Corporate Strategy", McGraw-Hill, New York, 1965.
- Kenneth R. Andrews "The Concept of Corporate Strategy", Dow Jones – Irwin, 1971.

(11) Joseph L. Massie "Essentials of Management", 4<sup>th</sup> edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1987., str. 88

(12) Mary Coulter "Strategic Management in Action", 2<sup>nd</sup> edition, Prentice Hall, Upper River Saddle, NJ, 2002., str.

(13) Peter Wright, Mark J. Kroll and John Parnell "Strategic Management - Concept and Cases", 3<sup>rd</sup> edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1996., str. 10

(14) Gordon E. Greenley "Strategic Management", Prentice Hall Inc., Hertfordshire, U.K., 1988., str. 6

(15) B. J. Mullin "Sport Management: The nature and Utility of the Concept", Arena Review 4 (3), 1980., str. 1-11

(16) Preuzeto iz: Lesile W. Rue and Phyllis G. Holland "Strategic Management - Concepts and Experiences", 2<sup>nd</sup> edition, McGraw-Hill, New York, 1986., str. 3

„Dan”, 29. mart 2005.

НА ФИЛОЗОФСКОМ ФАКУЛТЕТУ У НИКШИЋУ О ПРВОМ КОНГРЕСУ  
ЦРНОГОРСКЕ СПОРТСКЕ АКАДЕМИЈЕ

## У Котору се очекује 200 учесника

Председник Црногорске спортске академије др Душко Бјелица јуче је на никшићком Филозофском факултету ширу јавност упознао са завршним организационим припремама за Први конгрес Црногорске спортске академије и Другу научну конференцију исте организације. Иначе ове манифестације одржаће се од 31. марта до 3. априла у Котору.

Др Бјелица подсетио је да је прошле године у ово вријеме Бар био домаћин Прве научне конференције Црногорске спортске академије, на којој је учествовало 87 стручњака. Ове године премашена су сва

очекивања организатора, па је прије више од мјесец дана листа пријављивања закључена. Припреме за Конгрес у Котору почеле су још 15. октобра прошле године и ништа није препуштено случају. Конгрес ће бити одржан у три сесије: Технологија у спорту, Методологија рада у спорту и Друштвено-економски односи у спорту. На скупу ће бити представљено пет бројева часописа „Спорт монт” у коме ће бити објављени и сви стручни радови који ће бити презентовани на Конгресу. Душко Бјелица је истакао да не постоји практично ниједна институција спорта и физичке културе из СЦГ која није најави-

ла учешће на предстојећем конгресу. Пријављено је више од 200 учесника, од тога су 153 аутори и коаутори стручних радова. Учесће су потврдила и 2 академика, 81 доктор и 24 магистара.

У име Филозофског факултета присутне је подравио продекан за наставу проф. др Радојица Марушић, који је подсетио да на овом Факултету има 14 студиских одсека и да значајно мјесто свакако припада и Одсеку за физичку културу. Од прошле године постоји и трогодишња Висока тренерска школа, која за сада обучава само фудбалске тренера.

Б.К.