

Danijela Bonacin, *Fakultet sporta i tjelesnog odgoja Sveučilišta u Sarajevu, BiH*
Dino Mujkić, *WUS – Austrija, Sarajevo, BiH*

PREDIKCIJA EGZISTENCIJE BUSINESS PLANA TEMELJEM PARAMETARA STATUSA VRHUNSKIH SPORTSKIH MENADŽERA

1. Uvod

Djelovanje sportskih menadžera danas, višestruko je složeno i očituje se u brojnim akcijama, počev od misije i vizije koju svaki prvoklasni menadžer treba imati, pa preko stratejskih postavki (Šunje, 2000), sve do nadzora i evaluacije provedenih akcija u realnom okruženju (Bonacin & sur., 2007; Bonacin Da. & sur., 2007 a; Papadimitriou, 2007). Ova sva djelovanja iznimno su složena i realiziraju se u stvarnim uvjetima, a često i uz potrebu donošenja odluka uz nedovoljnu količinu adekvatnih informacija u uvjetima ograničenog vremena (Bonacin, Da. & sur., 2007 b). Zato je od odlučnog interesa pripremiti sve potrebne uvjete i sve raspoložive resurse, kako bi količina nepoznatoga u odlučivanju bila minimalna (Malacko & sur., 2006), a struktura adekvatno dizajnirana (Forster, 2006). U tu svrhu dobar menadžer poznaje motivacijske teorije (očekivanja, potkrijepljenja, pravičnosti), a jednako tako i načela menadžementa (Fayolova i osnovna), jer su mu to garancije uspješnog rada (Bahtijarević-Šiber & sur., 2001). Strategije koje se pri tome koriste izuzetno su široke i predstavljaju mogućnosti djelovanja (strategija uzajamnog interesa, brzine reakcije na promjenu, napuštanje neefikasne djelatnosti, diferencijacije kojom subjekt postaje poseban, strategija ekspanzije, fokusiranja na zadaću, inovacije, jačanja kvalitete, strategija klina za promjenu strukture, koncentrične diversifikacije, itd.), pri čemu svaka ima svoju ulogu i smisao (Bahtijarević-Šiber & sur., 2001). Pri tome svakako treba naglasiti i ulogu edukacije u ukupnosti menadžerske pripreme (Mujkić & sur., 2006).

U najvećem broju situacija, ciljevi djelovanja su (osim ostalih ciljeva) usmjereni na osiguranje dugoročnih funkcija sportskih subjekata, što uključuje stratejsko planiranje, odlučivanje, definiciju i hijerarhiju ciljeva, kao i niz drugih informacija i znanja (Hadžiahmetović i sur., 2007). Sve to se ostvaruje na više načina, ovisno o karakteru subjekta na tržištu (Malacko & sur., 2004). U primjeru klubova, sredstva se mogu pribaviti iz više izvora (Amis & sur., 1999; Nourayi, 2006), a svaki od njih ima svoja posebna svojstva i logiku, pa je i aktivnost na prinosu sredstava uvelike određena tim svojstvima (Mujkić, 2005). Iz ovih razloga, posebno je zanimljivo proučavati relacije između menadžerskih djelovanja (Crilly & sur., 2006) općenito i postojanja business plana za dugoročni rad sportskih organizacija i načina odlučivanja (Hodkinson, 1998; Mazzanti, 2003; Hadžiahmetović i sur., 2007).

2. Cilj

Problem formiranja business plana u sportskim organizacijama evidentan je u svim zemljama bez obzira na njihovu razvijenost, pa se u pribavljanju sredstava prepo-

znaju modeli državnog financiranja, financiranje u sprezi s privredom i mješoviti modeli (Bartoluci, 2003). No, osim financiranjem očito je da dobar business plan uključuje također i operativno, taktičko i strategijsko planiranje (Hadžiahmetović i sur., 2007). Zato je cilj ovog istraživanja utvrditi odnos između većeg broja karakteristika sportskih menadžera viših razina i postojanja business plana sportskih organizacija. Ovo istraživanje je na svojsvrnsni način pionirsko u BiH, pa je stoga cilj postavljen relativno široko i sa jako velikim očekivanjima, kako bi se eventualno dobile informacije s terena o stvarnom stanju i odnosima. Razlozi za to leže u realnoj potrebi sagledavanja mogućnosti primjene razvojnih programa za osnaživanje ovog relativno skromno proučenog socijalnog segmenta. Sukladno cilju, a uz dobivene rezultate, moguće je očekivati i smjernice za primjenu edukacijskih programa ili permanentnog usavršavanja menadžera, kao i formiranje stalnih konzultativnih koncepcija koje bi imale zadaću pružanja usluga na svim razinama sportskog menadžmenta, s ciljem osiguranja stabilne funkcije sportskih organizacija, a u tome je jedan od važnijih dimenzija upravo postojanje kvalitetnog business plana kojim se nastojanaj mogu ostvariti.

3. Uzorak i metode

Za potrebe ovog istraživanja obuhvaćeno je 66 menadžera visoke razine (menadžeri, direktori sportskih organizacija, i sl.). Ponuđena im je anonimna anketa sa 40 pitanja (autor D.Mujkić). Od toga, 39 se odnosilo na opće karakteristike menadžera (razina posla, završena škola, trajanje posla, ukupni staž, pohađanje seminara, sudjelovanje u međunarodnim projektima, trajanje seminara, organizator seminara, pristup stručnoj literaturi, podrška na poslu, stručna literatura, znanje stečeno školovanjem, važnost cjeloživotnog učenja, informacije o novim tehnologijama, korištenje računala, znanje informacijskih tehnologija, korištenje interneta, važnost stranih jezika, znanje stranih jezika, važnost učešća u međunarodnim projektima, informacije o međunarodnim projektima, sportska geneza menadžera, značaj školovanja menadžera, način školovanja menadžera, želja pohađanja nastave, značaj osobe u organizaciji, aktualnost informacija o projektima, kontakti s nadležnim tijelima, informacije iz nadležnih tijela, procjena razine razvijenosti sporta u BiH, procjena suradnje među sportskim organizacijama u BiH, zakon o sportu kao rješenje problema, strategija sporta kao rješenje problema i postojanje strategije u sportskoj organizaciji). U ovom istraživanju, postojanje business plana u sportskoj organizaciji postavljeno je u status kriterija, a 39 općih parametara predstavljalo je logičke prediktore za regresijsku analizu pod LSR (less square – najmanjih kvadrata) modelom (Bonacin, 2004).

4. Rezultati i diskusija

U tablici 1 nalaze se rezultati regresijske analize postojanja business plana procijenjene na temelju ostalih 39 anketnih parametara.

	R	Q(R)	P-R	B	P	S-B	Q(B)	F(B)
Naziv posla koji obavljate	-0.03	0.82	-0.28	-0.20	0.52	0.12	0.11	-0.03
Završio školu	-0.12	0.32	-0.23	-0.16	1.92	0.12	0.19	-0.14
Posao radi n godina	0.32	0.01	0.39	0.32	10.12	0.13	0.02	0.36
Ukupno radnog staža	0.03	0.79	-0.25	-0.21	-0.67	0.15	0.16	0.04
Pohađao seminar iz sp. Menadžmenta	-0.07	0.59	-0.22	-0.20	1.33	0.16	0.21	-0.07
Sudjelovao u međ. Projektu	0.13	0.28	0.09	0.07	0.95	0.15	0.64	0.15
Seminar je trajao	0.11	0.63	0.22	0.20	2.15	0.16	0.22	0.12
Seminar je organiziralo moje poduzeće	0.03	0.79	-0.32	-0.30	-0.94	0.16	0.05	0.04
Redovito imam pristup str. Literaturi	0.21	0.08	0.15	0.12	2.43	0.13	0.60	0.24
Dobivam punu podršku na poslu	0.30	0.01	-0.25	-0.22	-6.35	0.15	0.16	0.33
Literatura mi pomaže bolje raditi	-0.02	0.85	-0.18	-0.13	0.27	0.13	0.32	-0.02
Školovanjem sam stekao dovoljno znanja	0.02	0.85	0.04	0.03	0.06	0.12	0.81	0.02
Cjeloživotno učenje je potrebno	-0.05	0.67	-0.12	-0.10	0.51	0.14	0.50	-0.06
Imam informacije znanstveno-tehnološke	0.10	0.56	-0.08	-0.07	-0.68	0.17	0.67	0.11
Za posao mi treba kompjuter	-0.08	0.53	-0.04	-0.02	0.19	0.12	0.84	-0.09
Moje znanje iz inf. Tehnologije je dobro	-0.23	0.05	-0.29	-0.28	6.44	0.17	0.10	-0.26
Treba mi internet za posao	-0.09	0.55	-0.04	-0.04	0.37	0.17	0.81	-0.10
Treba poznavati strani jezik	-0.22	0.07	-0.44	-0.34	7.46	0.13	0.01	-0.24
Moje znanje stranog jezika je dobro	-0.09	0.53	0.19	0.17	-1.53	0.16	0.30	-0.10
Međ. Projekti su dobri za moj posao	0.10	0.58	0.27	0.25	2.49	0.16	0.13	0.11
Imam inf. O mogućnosti učešća u međ. Projektima	-0.07	0.60	0.11	0.11	-0.70	0.17	0.54	-0.07
Boje da su sp. Menadžeri iz sporta	0.00	0.98	0.32	0.38	-0.07	0.20	0.05	0.00
Treba posebno školovanje za sp. Menadž	0.04	0.73	-0.05	-0.03	-0.13	0.12	0.79	0.05
Školou za menadž u sp. Treba organizirati kao	-0.04	0.72	-0.02	-0.02	0.08	0.16	0.91	-0.05
Želim pohađati nastavu iz sp. Menadž	0.10	0.59	0.35	0.32	3.20	0.15	0.05	0.11
Moja uloga je jako važna u mojoj organizaciji	0.12	0.32	-0.01	-0.01	-0.13	0.15	0.94	0.13
Primam inf. O projektima u svijetu	-0.02	0.89	-0.05	-0.05	0.09	0.18	0.77	-0.02
Redovito kontaktiram s ministarstvima	0.17	0.16	-0.26	-0.69	-11.76	0.46	0.13	0.19
Primam inf. O projektima od nadl ministarstva	0.17	0.16	0.35	0.95	16.01	0.45	0.04	0.19
BiH sport je na dobroj razini	0.10	0.60	0.20	0.21	2.21	0.19	0.26	0.12
Suradnja među org u BiH je dobra	0.06	0.62	0.27	0.22	1.33	0.14	0.12	0.07
Zakon o sportu rješava sve probleme	0.31	0.01	0.42	0.35	11.06	0.14	0.02	0.35
Strategija sporta rješava sve probleme	0.16	0.19	-0.03	-0.02	-0.38	0.14	0.86	0.18
Moja org je financirana od n ministarstva do (\$)	0.03	0.83	-0.09	-0.06	-0.15	0.11	0.63	0.03
Sponzoriranje do	0.09	0.55	-0.28	-0.19	-1.78	0.12	0.11	0.10
Donatori do	0.12	0.66	-0.11	-0.07	-0.81	0.11	0.55	0.13
Vlastiti prihodi do	0.14	0.26	0.27	0.19	2.54	0.12	0.13	0.15
Drugi načini	0.25	0.04	-0.10	-0.07	-1.67	0.12	0.58	0.28
Imamo strategiju razvoja	0.63	0.00	0.62	0.54	34.06	0.12	0.00	0.71
	DLT	S-DLT	RO	F	DF1	DF2	P	
	0.80	0.45	0.89	3.19	39.00	31.00	0.00	

Tablica 1. Regresijska analiza kriterija – postojanje business plana

(R=korelacija prediktora s kriterijem, Q(R)=značajnost R koeficijenta, P-R=parcijalne korelacije prediktora s kriterijem, B=parcijalni beta koeficijent, P=doprinos svakog prediktora objašnjenju kriterija, S-B=pogreška beta koeficijenta, Q(B)=značajnost beta koeficijenta, F(B)=beta faktor)

Prema rezultatima u tablici 1 može se vidjeti da je skup od 39 parametara objasnio varijacije kriterija u dosita velikoj mjeri, jer je koeficijent determinacije 0.80, a multipla korelacija 0.89, te probabilitet označava značajnost na razini <0.05 (0.0009). Ovo znači da je skup prediktora dobro odabran i da unutar tih parametara u velikoj mjeri postoje zajednički generatori koji dovode do formiranja business plana u sportskim organizacijama.

Od pojedinačnih beta koeficijenata, primjetan je cijeli niz značajnih: Trajanje menadžerskog posla (0.32), Seminar je organiziralo poduzeće (-0.30), Treba poznavati strani jezik (-0.34), Bolje da su menadžeri iz sporta (0.38), Želja za pohađanjem nastave iz sp. menadžmenta (0.32), Informacije o projektima od nadležnog ministarstva (0.35), Zakon o sportu u rješavanju problema (0.42) i Posjedovanje strategije razvoja (0.62). Ovim parametrima zaokružuju se značajne informacije vezane uz business plan.

Rezultati jasno pokazuju da je za formiranje i postojanje business plana potreban cijeli niz sposobnosti, znanja i informacija, kako bi se takav važan strateški dokument kao platforma za razvoj mogao definirati. Zanimljivo je da je najveći parcijalni utjecaj upravo posjedovanje strategije razvoja, što je trazu mljivo jer je dobar poslovni plan i inače teško kreirati bez jasne vizije i strategije koja upućuje na globalne korake koje treba poduzimati kako bi se uspješno vodila sportska organizacija. Strategija razvoja omogućava također i kasniji nadzor koraka u operativnom provođenju aktivnosti, a naravno i intervencije, odnosno korekcije ukoliko se pokaže da su takve korekcije potrebne zbog odstupanja od strateških ciljeva. Konačno, strategija omogućava i evaluaciju izvršenih aktivnosti nakon određenog vremena provođenja poslovnog plana. Kako se vidi, ovaj parametar zaista mora imati veliku vrijednost u odlučivanju i formiranju poslovnih planova. Posebno mjesto zauzima i Zakon o sportu s visokom značajnom predikcijom. Ovo upućuje na činjenicu da bi menadžeri očekuju da takav akt treba i može uvesti dodatna pravila i red u pomalo kaotično stanje, ali je važno to što menadžeri drže kako je to sigurno put rješavanja postojećih zadaća. Općenito smatraju također i kako je bolje da su sportski menadžeri iz sporta (vjerojatno kao bivši sportaši), jer bi oni svakako trebali bolje poznavati sportsku problematiku od menadžera iz drugih područja, te efikasnije rješavati moguće operativne probleme. Smatraju i kako bi trebalo pohađati nastavu iz sportskog menadžmenta što svjedoči o želji za stjecanjem novih znanja. Od pozitivnih prediktora primjetno je i trajanje menadžerskog posla, što predstavlja logičnu posljedicu upoznavanja poslovnih procesa i obveza, čime se povećava uspješnost djelovanja. Osim ovih pozitivnih prediktora, primjećuju se i još dva negativna, a to su poznavanje stranog jezika i organizacija seminara. Čini se da sportske organizacije nisu posebno zainteresirane za organizaciju takvih vidova edukacije, što je možda vezano i uz financijska sredstva. Međutim, znatno je teže opravdati stav po kojemu za formiranje i posjedovanje business plana, nije potrebno poznavanje stranih jezika. Čini se da su aktualni menadžeri više zainteresirani za poslovno planiranje unutar domaćih okvira, te za poslovnu komunikaciju sa stranim partnerima nemaju poseban interes.

5. Zaključak

Za potrebe ovog istraživanja obuhvaćeno je 66 menadžera visoke razine (menadžeri, direktori sportskih organizacija, i sl.). Ponudena im je anonimna anketa sa 40 pitanja. Podaci su obrađeni regresijskom analizom uz kriterij posjedovanja business plana. Rezultati su pokazali da su za posjedovanje business plana značajni prediktori strategija razvoja, zakon o sportu, informacije iz nadležnog ministarstva, želja za pohađanjem nastave menadžmenta, stav o tome da je bolje da menadžeri budu iz sporta, kao i vrijeme koje su ispitanici proveli na svom sadašnjem menadžerskom poslu. Negativni prediktori su organizacija seminara te poznavanje stranog jezika. Ovo sve zajedno opisuje aktualno sadašnje stanje u organizaciji sporta u BiH, uz napomenu da se očito vidi dijelom jako kvalitetna pozicija aktualnih menadžera, ali i neki pokazatelji koji upućuju na potrebu dugoročne edukacije radi unaprijeđenja sportskog djelovanja općenito.

6. Literatura

1. Amis, J., Slack, T., & Berrett, T. (1999) Sport sponsorship as distinctive competence. *European journal of marketing*. 33(3-4), 250-272.
2. Bahtijarević-Šiber, F., & Sikavica, P (2001) *Leksikon menadžmenta*. Zagreb: Masmedia.
3. Bartoluci, M. (2003) *Ekonomika i menadžment sporta*. Zagreb: Informator, Kineziološki fakultet.
4. Bonacin, Da., & Bonacin, D. (2007 a) Upravljanje i kreacija u sportu. U Đ. Nićin (Ur.) *3rd international conference: Management in sport, Belgrade, 2007*, (pp.).
5. Bonacin, Da., & Bonacin, D. (2007 b) Upravljačko redizajniranje transformacijskog procesa u svrhu maksimizacije ciljanih svojstava angažiranih entiteta. U N. Smajlović (Ur.) *2nd international symposium of New technologies in sport, sarajevo, 2007*, (pp. 257-261).
6. Bonacin, D., & Bonacin, Da. (2007) Model cjelovitog djelovanja menadžmenta u sportu. U Đ. Nićin (Ur.) *3rd international conference: Management in sport, Belgrade, 2007*, (pp.).
7. Bonacin, D. (2004) *Uvod u kvantitativne metode*. Kaštela: Vlastito izdanje.
8. Crilley, G., & Sharp, C. (2006) Managerial qualities and operational performance: a proposed model. *Measuring business excellence*. 10(2), 4-18.
9. Forster, J. (2006) Global sports organisations and their governance. *Corporate governance*, 6(1), 72-63.
10. Hadžiahmetović, Z., Kulović, Dž., & Jurešić, S. (2007) *Menadžment - putokaz za menadžere*. Zenica: Mašinski fakultet.
11. Hadžiahmetović, Z., & Kulović, Dž. (2007) *Odlučivanje*. Travnik: Fakultet za menadžment i turizam.
12. Hodgkinson, P. (1998) How young people make career decisions. *Education + training*, 40(6-7), 301-306.
13. Malacko, J., & Rađo, I. (2004) *Tehnologija sporta i sportskog treninga*. Sarajevo: Fakultet sporta i tjelesnog odgoja.

14. Malacko, J., & Rađo, I. (2006) *Menadžment ljudskih resursa u sportu*. Sarajevo: Fakultet sporta i tjelesnog odgoja.
15. Mazzanti, M. (2003) Discrete choice models and valuation experiments. *Journal of economic studies*. 30(6), 584-604.
16. Mujkić, D., & Kovačević, A. (2006) Pregled potreba za kontinuiranom edukacijom iz oblasti menadžmenta u sportu. *Homo Sporticus*, 9(1), 65-68.
17. Mujkić, D. (2005) *Evaluacija kvalitete menadžmenta i mogućnosti aktivnog uključivanja sporta u BiH u evropske procese. (Magistarski rad)*. Sarajevo: Fakultet sporta i tjelesnog odgoja.
18. Nourayi, M.M. (2006) Profitability in professional sports and benchmarking: the case of NBA franchises. *Benchmarking: An international journal*, 13(3), 252-271.
19. Papadimitriou, D. (2007) Conceptualizing effectiveness in a non-profit organizational environment: An explanatory study. *International journal of public sector management*. 20(7), 571-587.
20. Šunje, A. (2000) *Top-menadžer, vizionar i strateg*. Sarajevo: Tirada.

SUMMARY

With a sample of 66 high positioned sport managers in Bosnia and Herzegovina, it was applied a questionnaire composed of 40 questions connected with characteristics of top-level managers. Those data were processed by standard regression analysis with business plan as criterion. The results show significant relations of business plan with development strategies, law in sport, with information from ministry, as well as with intentions of management education, opinions that it is better that manager is selected from sport and with time on actual job. Negative prediction is found in field of seminars organizations and foreign language knowledge.

Key words: *regresion, business plan, prediction*



SPORT MONT

CRNOGORSKA
SPORTSKA
AKADEMIJA

MONTENEGRIN
SPORT ACADEMY

sportmont@cg.yu