



UNIVERZITET U NOVOM SADU  
Fakultet sporta i fizičkog vaspitanja



# **Primena marketing koncepta u timskim sportovima**

DOKTORSKA DISERTACIJA

Mentor: Prof. dr Nebojša Maksimović

Kandidat: mr Radenko Matić

Novi Sad, 2015. godine

**УНИВЕРЗИТЕТ У НОВОМ САДУ**  
**ФАКУЛТЕТ СПОРТА И ФИЗИЧКОГ ВАСПИТАЊА**

**KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA INFORMACIJA**

Redni broj: RBR	
Identifikacioni broj: IBR	
Tip dokumentacije: TD	Monografska dokumentacija
Tip zapisa: TZ	Tekstualni štampani materijal
Vrsta rada (dipl., mag., dokt.): VR	Doktorska disertacija
Ime i prezime autora: AU	mr Radenko Matić
Mentor (titula, ime, prezime, zvanje): MN	Prof. dr Nebojša Maksimović, redovni profesor
Naslov rada: NR	Primena marketing koncepta u timskim sportovima
Jezik publikacije: JP	Srpski jezik
Jezik izvoda: JI	srp. / eng.
Zemlja publikovanja: ZP	Srbija
Uže geografsko područje: UGP	Srbija/Vojvodina
Godina: GO	2015
Izdavač: IZ	autorski reprint
Mesto i adresa: MA	Novi Sad, Lovćenska 16

Fizički opis rada: FO	(broj poglavlja: 5 / stranica: 200 / slika: 71 / Tabela: 62 / referenci: 177 / priloga: 6)
Naučna oblast: NO	Društveno-humanističke nauke
Naučna disciplina: ND	Osnovne naučne discipline u sportu i fizičkom vaspitanju
Predmetna odrednica, ključne reči: PO	Sportski marketing, liderstvo, organizaciona kultura, inovacije.
UDK	
Čuva se: ČU	Biblioteka Fakulteta sporta i fizičkog vaspitanja, Univerzitet u Novom Sadu
Važna napomena: VN	
Izvod: IZ	Strana V i VI
Datum prihvatanja teme od strane Senata: DP	
Datum odbrane: DO	
Članovi komisije: (ime i prezime / titula / zvanje / naziv organizacije / status) KO	<p>Predsednik: Prof. dr Zoran Milošević, redovni profesor, Fakultet sporta i fizičkog vaspitanja, Univerzitet u Novom Sadu</p> <p>Član: Prof. dr Aleksandar Grubor, redovni profesor, Ekonomski fakultet, Subotica, Univerzitet u Novom Sadu</p> <p>Mentor: Prof. dr Nebojša Maksimović, redovni profesor, Fakultet sporta i fizičkog vaspitanja, Univerzitet u Novom Sadu</p>

University of Novi Sad  
Faculty of Sport and Physical Education  
Key word documentation

Accession number: ANO	
Identification number: INO	
Document type: DT	Monograph documentation
Type of record: TR	Textual printed material
Contents code: CC	
Author: AU	Radenko Matic, MSc.
Mentor: MN	Nebojsa Maksimovic, PhD, Full professor
Title: TI	Implementation of marketing concept in team sports
Language of text: LT	Serbian
Language of abstract: LA	eng. / srp.
Country of publication: CP	Serbia
Locality of publication: LP	Serbia/Vojvodina
Publication year: PY	2015
Publisher: PU	Authors reprint
Publication place: PP	Novi Sad, Lovcenska 16



Physical description: PD	(number of chapters: 5 / pages: 200 / Pictures: 71 / Tabels: 62 / references: 177 / appendixes: 6)
Scientific field SF	Social sciences and humanities
Scientific discipline SD	Basic scientific disciplines in sport and physical education
Subject, Key words SKW	Sport marketing, leadership, organizational culture, innovation.
UC	
Holding data: HD	Library of Faculty of Sports and Physical Education, University of Novi Sad
Note: N	
Abstract: AB	Page VII and VIII
Accepted on Senate on: AS	
Defended: DE	
Thesis Defend Board: DB	<p>President: Zoran Milosevic, PhD, Full professor, Faculty of Sport and Physical Education, University of Novi Sad</p> <p>Member: Aleksandar Grubor, PhD, Full professor, Faculty of Economics, Subotica, University of Novi Sad</p> <p>Mentor: Nebojsa Maksimovic, PhD, Full professor, Faculty of Sport and Physical Education, University of Novi Sad</p>

## SAŽETAK

Na uzorku od 118 ispitanika - raspoloživih menadžera različitih nivoa u organizacionoj strukturi sportskih organizacija iz četiri izabrana kolektivna sporta (fudbal, košarka, rukomet i odbojka) u najvišem rangu nacionalnih takmičenja, sprovedeno je ispitivanje relacija između liderstva, organizacione kulture, resursa kojima sportske organizacije raspolažu (ljudskih, materijalnih, finansijskih i informacionih), i podrške inovacijama za primenu marketing koncepta u timskim sportovima.

Na osnovu sažimanja prethodno razmotrenih dosadašnjih istraživanja o relacijama marketing koncepta sa ulaznim resursima koji uzrokuju njegovu transformaciju, formulisan je hipotetski teorijski model sa zadatkom da orijentiše empirijsko istraživanje. Jezgro modela je hipoteza o uslovljenosti marketing koncepta, *opštim statusom marketinga i okolnostima za njegovu primenu u organizaciji* (sportska grana, takmičarski tip kluba, sportski objekti, kadrovi, finansije, sponzori, lokalna zajednica), i medijatorskim dejstvom tri opšta faktora: *Organizacionom kulturom učenja, Stilom rukovođenja i Inovacijama*. Varijacijama povezanosti pomenutih dimenzija, dobijeni su modaliteti punog teorijskog modela.

Radi boljeg razumevanja funkcionisanja mehanizama delovanja između komponenti u okviru polaznih osnova relacija marketing koncepta, u ovom istraživanju korišćen je pristup koji je podrazumevao path analizu i analizu medijacije. Ovakav izbor je usledio zbog mogućnosti utvrđivanja kako direktnog, tako i posrednog uticaja među varijablama.

Rezultati statističkih analiza pokazuju da se može konstatovati da je *Marketing koncept* u timskim sportovima u Srbiji u odnosu na faktor karakteristika sportskog kluba direktno povezan sa statusom *sportske grane, tržišnom pozicijom svakog kluba u svom sportu, sportsko-takmičarskim rezultatom i edukacijom menadžera*. Što se tiče *Okruženja*, kao drugog egzogenog faktora, direktan efekat se ispoljava posredstvom efekta *sponzora*, dok šire okruženje (*lokalna zajednica*) nema značajniji efekat. Od medijatorskih varijabli jedini direktni efekat prisutan je kod *Organizacione kulture učenja*.

Pored direktnih, utvrđeni su i pojedini indirektni efekti sa punom ili parcijalnom medijacijom. Analiza indirektnih efekata pokazuje da interpretacija *Marketing koncepta* treba da uzme u obzir i značaj posrednih efekata *takmičarskog tipa kluba na inovacije i kulturu učenja, inovacija i kulture učenja* međusobno, i *mesta na stil menadžmenta*.

Stoga, može se konstatovati da je klima inovativnosti ključna tačka oslonca za organizacijske, liderske i kulturne promene u sportskim klubovima kojima oni mogu stupiti u savremeno poslovno i sportsko-takmičarsko okruženje koje zahteva postavljanje sporta na

princip marketing koncepta. Sa promenom inovativnosti u klubu, uspostavlja se medijaciona staza za klubove u sportskim granama već otvorene marketinškim uticajima. Pomenutoj intervenciji u orijentaciji klime inovativnosti u klubu, doprinosi, takođe, tip kluba u pogledu njegove takmičarske orijentacije (varijabla *tip kluba*), pa i korišćenje imovinskog potencijala koji može da se stavi u funkciju marketinškog poslovnog nastupa kluba (*varijabla imovina kluba*).

Sve navedeno u diskusiji pokazuje veliku zavisnost savremenih sportskih organizacija od marketinga - istraživanja tržišta (publike, članstva i simpatizera, sponzora, medija) i nalaženja efektivnih strategija (marketing miksa)... Organizacije koje ne uspevaju da primene marketing koncept u svoj menadžment, pokazuju manje uspeha - poslovnog, društveno-političkog, ali i sportsko-takmičarskog. Uz ovu konstataciju, jasno se ukazuje da je budućnost sportskih klubova upravo usmerena na koncepte liderstva, marketinga, organizacione kulture i klime za inovacije na čijim se činjenicama temelji ovo istraživanje. Ovi uticaji mogu doprineti postavljanju čitavog menadžmenta sportskih klubova na temelj marketing koncepta.

## ABSTRACT

In a sample of 118 respondents – managers from various levels of the organizational structure of sports organizations engaged in four team sports at the highest level of national competitions (football, basketball, handball and volleyball), a study was conducted on relations between leadership, organizational culture, resources available to sports organizations (human, material, financial and information resources), and support to innovations regarding the implementation of the concept of marketing in team sports.

On the basis of summarizing previously reviewed earlier research on relations between the concept of marketing and the inputs that cause its transformation, a hypothetical theoretical model was formulated with a mission to direct empirical research. The core of the model is a hypothesis of dependence of the concept of marketing on *general status of marketing* and *conditions for its implementation within the organization* (sports branch, competitive type of the club, sports facilities, personnel, finance, sponsors, local community), and the mediating effect of three principal factors: *Organizational culture of learning*, *Management style* and *Innovation*. Through variations of connections between the aforementioned dimensions, we obtained different modalities of a full theoretical model.

For better understanding the mechanisms of mutual relations between the different components within the baseline concept of marketing relations, an approach which included path analysis and analysis of mediation was used in this research. This choice followed because of the possibility of determining both direct and indirect impacts between variables.

Results of statistical analysis show that it can be concluded that the concept of marketing in team sports in Serbia in relation to the factor of sports club characteristics, is directly connected with the status of the sport branch, the market position of each club in its sport, sports-competition result and education of managers. Regarding the *Environment*, as the second exogenous factor, the direct effect is manifested through the effect of *sponsor*, while broader environment (*local community*) has no significant effect. Regarding the mediating variables the direct effect is present only in a *culture of learning*.

In addition to direct, there are also some indirect effects with full or partial mediation. Analysis of the indirect effects shows that the interpretation of the *Concept of marketing* should take into account the importance of indirect effects of *competitive type of the club* to *innovation* and *culture of learning*, mutual effects between the *innovation* and *culture of learning*, and the effect of *place* to *management style*.

Therefore, it can be concluded that the climate for innovations is crucial fulcrum for organizational, leadership and cultural changes in sports clubs which could provide modern business, sports and a competitive environment which requires implementation of the concept of marketing principle in the sport. With the change of innovativity within the club, a mediating path will be set up for clubs in the sport branches already open for marketing influences. The type of the club in terms of its competitive orientation (variable *type of the club*), and the use of the property potential that could be used for the marketing-business performance of the club (variable *assets of the club*) also contribute to the mentioned intervention regarding the orientation towards the climate of innovation in the club.

All of the mentioned in the above discussion shows the great dependence of modern sports organizations on marketing – market research (audience, membership and supporters, sponsors, media) and finding effective strategies (marketing mix)... Organizations that fail to apply – to include a concept of marketing in their management – show less business, social-political, but also competitive success. This statement clearly indicates that the future of sports clubs is focused on the concepts of leadership, marketing, organizational culture and climate of innovation, which represent a basis for this research. These effects may contribute to placing the entire management of sports clubs on the foundation created by the concept of marketing.

## SADRŽAJ

<b>1.0 UVOD – PROBLEM, ISTRAŽIVAČKA PITANJA – CILJ I PRISTUP</b> .....	<b>7</b>
<b>1.1 Pozadina istraživanja</b> .....	<b>7</b>
<b>1.2 Problem, predmet i cilj istraživanja</b> .....	<b>12</b>
<b>2.0 PREGLED LITERATURE – POJMOVI I HIPOTETSKI OKVIR</b> .....	<b>13</b>
<b>2.1 Teorijski okvir – pojmovi y, x, m, teorijski modeli o povezanosti x--m--y u literaturi</b> .....	<b>13</b>
<b>2.2 Teorijski okvir - pojmovi y</b> .....	<b>13</b>
2.2.1 Definicije marketinga i marketing koncepta .....	13
2.2.2 Sportski marketing – definicije, struktura, koncept i marketing miks .....	19
<b>2.3 Teorijski okvir – pojmovi m</b> .....	<b>28</b>
2.3.1 Teorije liderstva .....	28
2.3.1.1 Liderstvo u sportu .....	38
2.3.2 Organizaciona kultura .....	44
2.3.2.1 Definicija organizacione kulture .....	44
2.3.2.2 Organizaciona kultura u sportu .....	51
2.3.2.3 Organizaciona kultura učenja .....	52
2.3.3 Klima za organizacione inovacije .....	54
2.3.3.1 Definicija, različiti pristupi i poimanja inovacija .....	54
2.3.3.2 Klima za organizacione inovacije .....	58
2.3.3.3 Klima za organizacione inovacije u sportu .....	59
<b>2.4 Teorijski okvir – pojmovi x</b> .....	<b>61</b>
<b>2.5 Hipoteza - sopstveni Teorijski model x--y--z, formalizacija hipoteze: nulta, alternativne</b> .....	<b>64</b>
2.5.1 Hipotetski direktni i indirektni efekti .....	67
2.5.1.1 Direktni efekti .....	67
2.5.1.2 Indirektni efekti .....	67
2.5.1.3 Istraživačke hipoteze .....	67
<b>3.0 METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA</b> .....	<b>68</b>
<b>3.1 Saznajna metodološka paradigma</b> .....	<b>68</b>
<b>3.2 Uzorkovanje</b> .....	<b>70</b>
<b>3.3 Instrumenti-varijable</b> .....	<b>74</b>
<b>3.4 Metodi obrade i analize podataka</b> .....	<b>78</b>
<b>4.0 PRIKAZ I ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA</b> .....	<b>79</b>
<b>4.1 Ispitanici</b> .....	<b>80</b>
<b>4.2 Egzogene varijable- deskriptivni statistici</b> .....	<b>85</b>

4.2.1 Sportska grana .....	85
4.2.2 Tip kluba .....	85
4.2.3 Objekti (kapacitet) .....	87
4.2.4 Školska sprema .....	89
4.2.5 Finansijski pokazatelji sportskih organizacija .....	89
4.2.6 Okruženje .....	92
<b>4.3 Medijatorske varijable.....</b>	<b>93</b>
4.3.1 Deskriptivni statistici - Liderske karakteristike ispitanika .....	93
4.3.2 Deskriptivni statistici - Organizaciona kultura učenja.....	97
4.3.3 Deskriptivni statistici - Klima za organizacione inovacije .....	101
<b>4.4 Endogena varijabla .....</b>	<b>102</b>
4.4.1 Marketing koncept.....	102
4.4.2 Mesto kao element marketing miksa u timskim sportovima .....	109
4.4.3 Promocija kao element marketing miksa.....	111
4.4.4 Distribucija kao element marketing miksa sportskih organizacija .....	117
4.4.5 Proizvod kao element marketing miksa u timskim sportovima.....	118
<b>4.5 Path analiza i analiza medijacije.....</b>	<b>118</b>
4.5.1 Pretpostavke analize – teorijski model i izbor varijabli.....	119
4.5.2 Redukovanje saturiranog (punog) modela.....	121
4.5.3 Path analiza .....	124
4.5.4 Analiza medijacije u saturisanom modelu.....	126
4.5.5 Path-analiza redukovanog empirijskog modela.....	134
<b>5.0 DISKUSIJA I ZAKLJUČAK .....</b>	<b>141</b>
<b>5.1 Teorijske pretpostavke-hipoteze i rezultati empirijske analize .....</b>	<b>141</b>
<b>5.2 Implikacije diskusije – šta se nazire iza dokazanih ili osporenih rezultata.....</b>	<b>147</b>
<b>5.3 Zaključak.....</b>	<b>152</b>
5.3.1 Doprinos nauci .....	152
5.3.2 Potencijalna ograničenja u primeni dobijenih rezultata.....	154
5.3.3 Buduća istraživanja .....	155
<b>LITERATURA .....</b>	<b>156</b>
<b>Internet sajтови: .....</b>	<b>168</b>
Prilog 1: Činioci razvoja u funkciji sportsko-takmičarskog rezultata .....	169
Prilog 2: Dozvola za korišćenje MLQ liderskog upitnika .....	170
Prilog 3: Primenjeni upitnik za rukovodioce .....	172
Prilog 4. Liderski skorovi - izračunavanje .....	184
Prilog 5: Submodeli parcijalne medijacije .....	188
Prilog 6: Upitnik za rukovodioce: sve varijable po rednim brojevima .....	193

## Popis Tabela

Tabela 1. Pozitivne smernice zasnovane na sportu koje mogu koristiti biznis lideri.....	8
Tabela 2. Definicije marketinga.....	15
Tabela 3. Definicije sportskog marketinga .....	19
Tabela 4. Tip marketinga u sportu, objašnjenje i primer .....	21
Tabela 5. Elementi i sredstva marketing-miksa "5P" u sportu.....	25
Tabela 6. Kontingentni model.....	33
Tabela 7. Liderstvo u sportu – Pregled literature .....	39
Tabela 8. Razlike između proaktivne i anti-organizacione kulture učenja .....	53
Tabela 9. Dimenzije uspešne inovacione kulture.....	58
Tabela 10. Uzorak ispitanika po klubovima iz fudbalske Jelen Super lige Srbije i klubova iz Regionalne ABA i košarkaške lige Srbije .....	71
Tabela 11. Rukometni klubovi iz Super lige Srbije (M) i odbojkaški klubovi iz „Wiener Stadtische“ Superlige .....	72
Tabela 12. Raspoređenost klubova po mestima u Srbiji .....	73
Tabela 13. Primeri iz Višefaktorskog upitnika za liderstvo (MLQ).....	76
Tabela 14. Socijalno-demografske karakteristike uzorka ispitanika.....	80
Tabela 15. Hi kvadrat ( $\chi^2$ ) u odnosu na timski sport i po polu (%) .....	85
Tabela 16. Matrica dvodimenzionalne - kriterijske varijable .....	86
Tabela 17. Tip kluba .....	86
Tabela 18. Frekvencije ispitanika u odnosu na školsku spremu i tip sporta .....	89
Tabela 19. Podrška klubu od strane lokalnih političkih struktura .....	93
Tabela 20. Percentili za individualne rezultate na liderskim skalama za sve sportove .....	94
Tabela 21. Deskriptivni statistici faktora liderstva po sportovima.....	95
Tabela 22. Analiza razlika u liderskim dimenzijama po sportovima .....	96
Tabela 23. Interkorelacija liderskih karakteristika i liderskih ishoda .....	97
Tabela 24. Regresiona analiza liderskih skala na ishode liderstva.....	97
Tabela 25. Individualni nivo – ispitanici iz svih sportova .....	98
Tabela 26. Grupni nivo – ispitanici u svim sportovima .....	98
Tabela 27. Organizacioni nivo – ispitanici u svim sportovima.....	99
Tabela 28. Analiza razlika u različitim nivoima organizacione kulture učenja po timskim sportovima .....	99
Tabela 29. Deskriptivni statistici organizacione kulture (%).....	100
Tabela 30. Deskriptivni statistici u okviru upitnika Klima za organizacione inovacije .....	102
Tabela 31. Prisustvo/odsustvo komponenti marketing koncepta .....	103
Tabela 32. Prisustvo/odsustvo komponenti marketing koncepta .....	103
Tabela 33. Razlike po sportovima u poznavanju i primeni marketing koncepta .....	104
Tabela 34. Status marketinga/komercijalne funkcije prema drugim funkcijama (%).....	107
Tabela 35. Status marketinga/komercijalne funkcije prema drugim funkcijama po sportovima (%) .....	107
Tabela 36. Stavovi o Mestu kao elementu marketing miksa (%).....	109
Tabela 37. Vlasnička struktura sportskih objekata .....	111



Tabela 38. Deskriptivna statistika o Promociji kao elementu marketing miksa po timskim sportovima.....	111
Tabela 39. Koliko su važni ili nevažni sledeći promotivni mediji u Vašoj strategiji? .....	114
Tabela 40. Broj posetilaca na društvenim mrežama za fudbalske klubove.....	115
Tabela 41. Broj posetilaca na društvenim mrežama za košarkaške klubove .....	115
Tabela 42. Broj posetilaca na društvenim mrežama za odbojkaške klubove .....	116
Tabela 43. Broj posetilaca na društvenim mrežama za rukometne klubove .....	116
Tabela 44. Distribucija kao element marketing miksa po timskim sportovima .....	117
Tabela 45. Deskriptivna statistika uzorka varijabli.....	120
Tabela 46. Postupak redukovanja punog (saturisanog) modela .....	121
Tabela 47. Upporedna analiza fitovanja izdvojenih modela .....	123
Tabela 48. Prikaz submodela izdvojenih iz empirijskog modela.....	126
Tabela 49. Direktni, indirektni i ukupni efekti Modela XY11 i XY12 .....	127
Tabela 50. Direktni, indirektni i ukupni efekti Modela XY21 i XY22 .....	128
Tabela 51. Direktni, indirektni i ukupni efekti Modela XY31 i XY32 .....	128
Tabela 52. Direktni, indirektni i ukupni efekti Modela XY41 i XY42 .....	129
Tabela 53. Direktni, indirektni i ukupni efekti Modela XY51 i XY52 .....	129
Tabela 54. Rezultati analize submodela parcijalne medijacije.....	132
Tabela 55. Rezultati analize submodela potpune medijacije .....	133
Tabela 56. Puna medijacija .....	137
Tabela 57. Nema medijacije .....	137
Tabela 58. Parcijalna medijacija.....	137
Tabela 59. Standardizovani beta koeficijenti dva path modela RMredmod10a i RMredmod10 .....	138
Tabela 60. Puna medijacija .....	139
Tabela 61. Nema medijacije .....	139
Tabela 62. Parcijalna medijacija .....	139

## Popis slika

<b>Slika 1.</b> Polazne osnove relacija marketing koncepta.....	11
<b>Slika 2.</b> Modifikovan jednostavan marketing sistem u sportu.....	14
<b>Slika 3.</b> Istorijski pregled definicije marketinga po Američkoj marketing asocijaciji (AMA).....	15
<b>Slika 4.</b> Razlike između koncepta prodaje i koncepta marketinga .....	17
<b>Slika 5.</b> Struktura sportskog marketinga.....	20
<b>Slika 6.</b> Koncept sportskog marketinga.....	23
<b>Slika 7.</b> Marketing miks u sportu – Model 10P.....	27
<b>Slika 8.</b> Tipovi veština – Katz (1955).....	31
<b>Slika 9.</b> Menadžerska mreža.....	32
<b>Slika 10.</b> Model transformaciono-transakcionog liderstva .....	37
<b>Slika 11.</b> Multidimenzionalni model liderstva u sportu, Chelladurai .....	40
<b>Slika 12.</b> Transformaciono liderstvo i timsko dostignuće .....	43
<b>Slika 13.</b> Kako deluje organizaciona kultura.....	47
<b>Slika 14.</b> Model ledenog brega.....	49
<b>Slika 15.</b> Model od pet faza u procesu odlučivanja-inovacije (Rogers, 2003) .....	55
<b>Slika 16.</b> Distribucija inovativne sposobnosti (Tidd, 2005) .....	57
<b>Slika 17.</b> Biznis model poslovanja fudbalskih klubova.....	62
<b>Slika 18.</b> Pet nivoa razvoja fudbalskih klubova.....	62
<b>Slika 19.</b> Transformacioni procesi.....	64
<b>Slika 20.</b> Hipotetski model primene marketing koncepta menadžmenta u sportske klubove.....	65
<b>Slika 21.</b> Distribucija upitnika po izabranim timskim sportovima .....	69
<b>Slika 22.</b> Analiza medijacije.....	79
<b>Slika 23.</b> Da li imate neku od sledećih profesionalnih kvalifikacija?.....	81
<b>Slika 24.</b> Profesionalne kvalifikacije ispitanika po sportovima.....	82
<b>Slika 25.</b> Broj ispitanika po bivšem sportskom statusu ispitanika.....	83
<b>Slika 26.</b> Broj ispitanika (N) po ulozi/položaju u organizaciji ispitanika po sportovima.....	84
<b>Slika 27.</b> Kapacitet sportskih objekata fudbalskih klubova.....	87
<b>Slika 28.</b> Kapacitet sportskih objekata košarkaških klubova.....	87
<b>Slika 29.</b> Kapaciteti sportskih objekata odbojkaških klubova .....	88
<b>Slika 30.</b> Kapaciteti sportskih objekata rukometnih klubova .....	88
<b>Slika 31.</b> Finansijski pokazatelji fudbalskih klubova u 000 dinara .....	90
<b>Slika 32.</b> Finansijski pokazatelji košarkaških klubova u 000 dinara .....	90
<b>Slika 33.</b> Finansijski pokazatelji odbojkaških klubova u 000 dinara.....	91
<b>Slika 34.</b> Finansijski pokazatelji rukometnih klubova u 000 dinara .....	91
<b>Slika 35.</b> Da li Vaša organizacija ima sponzora? .....	92
<b>Slika 36.</b> Sponzorstvo po sportovima .....	92
<b>Slika 37.</b> Način na koji ste zaključili ugovor o sponzorstvu.....	93
<b>Slika 38.</b> Liderski skorovi ispitanika po sportovima .....	95
<b>Slika 39.</b> Da li poznajete marketing koncept? (%) .....	104

<b>Slika 40.</b> Da li Vaša organizacija koristi kombinaciju marketinških elemenata i varijabli poznatih kao 4P? (%).....	104
<b>Slika 41.</b> Da li Vaša organizacija ima marketing sektor? .....	105
<b>Slika 42.</b> Razlozi zbog kojih još nije formirano odeljenje za marketing .....	105
<b>Slika 43.</b> Da li će se u budućnosti formirati odeljenje za marketing u Vašoj organizaciji? (%).....	106
<b>Slika 44.</b> Dalji razvoj specijalizovanog odeljenja marketinga kao osnova za dalji razvoj Vašeg kluba.....	106
<b>Slika 45.</b> Organizaciona struktura .....	108
<b>Slika 46.</b> Ko upravlja odeljenjem za marketing?.....	108
<b>Slika 47.</b> Prosečni i iznad prosečni elementi mesta kao marketing miksa.....	110
<b>Slika 48.</b> Da li je Vaša promocija efektivna? (%) .....	112
<b>Slika 49.</b> Da li u klubu radi osoba zadužena za odnose sa javnošću? (%).....	112
<b>Slika 50.</b> Da li klub ima Internet sajt? (%) .....	112
<b>Slika 51.</b> Da li klub ima svoje periodično glasilo? (%) .....	112
<b>Slika 52.</b> Da li klub ima na raspolaganju dovoljan broj volontera? (%).....	113
<b>Slika 53.</b> Da li je klub društveno odgovoran? (%).....	113
<b>Slika 54.</b> Da li se u klubu održava Dan medija (Media day)? (%) .....	113
<b>Slika 55.</b> Da li se u klubu održava Dan „otvorenih“ vrata (Open day)? (%).....	113
<b>Slika 56.</b> Da li postoji „vodič sezone“ (season guide)? (%) .....	114
<b>Slika 57.</b> Koliko su važni ili nevažni sledeći promotivni mediji u Vašoj strategiji? .....	114
<b>Slika 58.</b> Broj posetilaca na društvenim mrežama za fudbalske klubove .....	115
<b>Slika 59.</b> Broj posetilaca na društvenim mrežama za košarkaške klubove.....	115
<b>Slika 60.</b> Broj posetilaca na društvenim mrežama za odbojkaške klubove .....	116
<b>Slika 61.</b> Broj posetilaca na društvenim mrežama za rukometne klubove .....	116
<b>Slika 62.</b> Da li su povećani prihodi od komercijalnih aktivnosti? (%) .....	117
<b>Slika 63.</b> Da li klub prodaje poslovne ulaznice (za firme i preduzeća)? (%).....	117
<b>Slika 64.</b> Kvalitet pojedinih elemenata sportske ponude klubova po sportovima (AS).....	118
<b>Slika 65.</b> Saturirani (puni) model Path analize RMPATH-ST .....	119
<b>Slika 66.</b> Path saturirani metod (Nestandardizovane procene) .....	122
<b>Slika 67.</b> Path saturirani model (Standardizovane procene) .....	123
<b>Slika 68.</b> Identifikovanje submodela i analiza medijacije .....	131
<b>Slika 69.</b> Redukovani model (Nestandardizovane procene).....	135
<b>Slika 70.</b> Redukovani model Model RMREDMOD10 (Standardizovane procene) .....	136
<b>Slika 71.</b> Standardizovane procene: Redukovani model 10a.....	138

# 1.0 UVOD – PROBLEM, ISTRAŽIVAČKA PITANJA – CILJ I PRISTUP

## 1.1 Pozadina istraživanja

Sport u Srbiji zauzima značajno mesto u društvenoj sferi velikog broja građana, i njihova informisanost o aktuelnim sportskim događajima je na vrlo visokom nivou. Doprinos tome dale su reprezentativne i klupske selekcije u timskim (kolektivnim) sportovima (košarci, odbojci, vaterpolu, rukometu i fudbalu), kao i uspesi u pojedinačnim sportovima (tenis, karate, streljaštvo, tekvondo, atletika, plivanje, veslanje, itd.), gde srpski sportisti pripadaju sportskoj eliti. Statistički pokazatelji rezultatske efikasnosti srpskih sportista svakako objedinjuju i ogromno sportsko nasleđe koje su ostvarili jugoslovenski sportisti. Prema Tomiću (2007), jugoslovenski sportisti bi zauzeli počasno mesto među dvadesetak država s najvišim sportskim rejtingom.

Međutim, nakon zlatnog perioda timskog jugoslovenskog sporta 80-ih i 90-ih, a kasnije i srpskog sporta, kada su naši sportski klubovi bili u samom evropskom i svetskom vrhu, došlo je do perioda rezultatske krize, sa povremenim rezultatski prihvatljivim ostvarenjima. Sve to je prouzrokovalo da se danas, i pored velike sportske tradicije, srpski timski sportovi suočavaju sa problemom finansiranja, održavanjem i rekonstrukcijom sportskih objekata koji su na granici amortizacije, nedostatkom materijalno-tehničkih resursa za trenazni i dijagnostički proces sportista, smanjenim interesovanjem domaćeg auditorijuma, i samim tim opadanjem potrošačkog ponašanja za sportske događaje u nacionalnim prvenstvima. Nedostatak jasno formiranog tržišta u srpskom sportu, sa koncizno postavljenim odnosima između biznisa i sporta, odnosno loša transformacija menadžmenta iz tradicionalnog ka ekonomskom pristupu sportu (stroga orijentacija na profit), izazvale su velike finansijske poteškoće u radu sportskih organizacija.

Prelazak iz socijalističkog u postsocijalističko i kapitalističko društvo, odnosno iz društvene brige za razvoj sporta na principe i zakone tržišta, zateklo je menadžere u našim sportskim organizacijama evidentno nepripremljene. Može se primetiti da je u dobrom delu neprihvatanje menadžmenta posledica otežane mogućnosti njegove primene u organizacijama sa državnim kapitalom. Kao takav, menadžment je pretrpeo značajne kritike, a nedostatak znanja iz ove discipline neretko je prouzrokovao i njegovo nipodaštavanje.

Kasnije, u fazi postsocijalističkog upravljanja, veliki udeo u primeni menadžerskih principa u radu sportskih organizacija, događa se u realno teškim okolnostima, odnosno „dezorijentaciji“ i „lutanju“ u traženju novih načina i sistema upravljanja u sportu. Nakon

pada komunizma, istočno-evropske zemlje su sa manjim ili većim uspehom prihvatile zapadni model sporta sa svim njegovim odrednicama (piramidalna struktura, prohodnost ka višim rangovima takmičenja na osnovu sportskih rezultata, podjednaka orijentacija na sportska i finansijska dostignuća, itd.). Stoga, zakasnelo uviđanje domaćih sportskih radnika da su se prilike i okolnosti u kojima funkcionišu sportske organizacije značajno promenile, uslovile su da se kasno prepoznaju efekti koje menadžment sportskih organizacija kao moćno „oružje“ može da postigne u ostvarivanju „tržišnog“ i takmičarskog uspeha. Zanemarivanje njegovog uticaja dovelo je do „kriza“ u različitim segmentima njihovog svakodnevnog funkcionisanja. Shodno tome, menadžment je do današnjih dana „prešao“ put od nepoželjne i naširoko kritikovane - do opšte prihvatljive i discipline prenaglašenog uticaja u razvoju sportskih organizacija. To je sa druge strane proizvelo potpuno drugačija shvatanja da se od menadžmenta očekuje da otklanja sve probleme i da se nosi sa mnogim teškim pitanjima u funkcionisanju sportskih organizacija. Postavlja se pitanje: *Šta je fokus menadžmenta u biznisu sporta i na šta on može delovati?*

Savremeni trendovi pokazuju da biznis sporta postaje sve više fokusiran na menadžerske sposobnosti i veštine, budžetiranje i vođstvo (liderstvo) malih ili velikih sportskih organizacija, marketing koncept i inovacije. Uzajamna veza između sporta i biznisa trebalo bi da bude ravnopravna, odnosno da sport uvažava osnovne marketinško-menadžerske koncepte biznisa, a da biznis poštuje ulogu i misiju sporta. Poslovni lideri bi trebali da koriste značajna iskustva sa sportskih terena po preporuci istraživanja koje su sproveli Maksimović, Matić, Milošević i Jakšić (2012). Istovremeno, interesantna su istraživanja koja su sproveli Carter & Rovel (2003) i Westerbeek & Smith (2005), koji baveći se ispitivanjem sportskih lidera ističu pozitivne smernice zasnovane na sportu koje biznis lideri mogu naučiti i primeniti u svom poslovanju (*Tabela 1*).

*Tabela 1. Pozitivne smernice zasnovane na sportu koje mogu koristiti biznis lideri*

<b>Carter &amp; Rovel (2003)</b>	<b>Hans Westerbeek and Aaron Smith (2005)</b>
Strast	Vizija: Na ivici haosa
Intuitivnost	Nastanak: Od podnožja do vrha
Pažljivo slušanje	Priprema uz vežbanje
Posedovanje integriteta	Timski rad: Sinergija uspeha
Brižnost	Lični razvoj: Liderstvo iznutra
Strategijska misao	Održivost: Dugoročna strategija
Razvoj poverenja	Znanje: Inovacije kao konkurentske prednosti
Preuzimanje rizika	Merenje: Vođenje od strane članova
Učenje	Strast: Povezanost sa izvorima liderstva
Pronalaženje ravnoteže/balansa	Fokus: Stremljenje pravim ciljevima

U toj uzajamnoj vezi između biznisa i sporta, sportski menadžment ima posredničku ulogu da održava u balansu postizanje sportskih rezultata, i sa druge strane njihovu valorizaciju i materijalizaciju. Postojanje većeg disbalansa u ovom odnosu, odnosno preveliko isticanje i preuveličavanje značaja jedne strane, može dovesti do toga da se pomisli da biznis određuje pravila sporta ili da sport diktira pravila u biznisu sporta. Istovremeno, naglasak na biznisu u ovom odnosu može da dovede do razmišljanja da dobar menadžer ili marketing menadžer igra značajniju ulogu od trenera ili pojedinih igrača u sportskoj organizaciji, i da uspeh kluba više zavisi od poslovne strane sportske organizacije. Nasuprot tome, može se desiti i situacija gde sportski treneri i sportisti potcenjuju značaj celokupnog posla koji se odvija „izvan terena“, a koji je realizovan od strane upravljačkog dela sportske organizacije.

Ograničene mogućnosti usled ekonomske nemoći čine da veštine menadžmenta budu više nego ikada korisnije, ali i to da se finansijski menadžeri u domaćim sportskim klubovima gotovo svakodnevno bave borbom za opstanak i poslovanjem na „pozitivnoj“ nuli. Menadžeri koji su vodili sportske organizacije u prošlosti, kada finansijski resursi nisu u ogromnoj meri uslovljavali takmičarski uspeh, često su volonterski ili honorarno upravljali sportskim organizacijama. Ako posmatramo finansijske menadžere koji su vodili domaće sportske organizacije pre 20 ili 30-ak godina, možemo konstatovati da se za efikasnost njihovog posla podrazumevala racionalna raspodela dobijenih finansijskih resursa. Za razliku od njih, današnji sportski menadžeri moraju da posluju sa mnogo više strategije i proaktivno, odnosno da razmotre sve faze procesa finansiranja, od pribavljanja novca, ulaganja, do njegovog povraćaja i usklađivanja izvora finansiranja sa ulaganjima.

Reaktivno planiranje i zanemarivanje primene principa menadžmenta i marketinga u domaćim sportskim organizacijama, dovele su do velikog zaostatka u odnosu sa drugim proaktivnim i uspešnijim sportskim organizacijama. Uspešne sportske organizacije ove elemente su uveliko integrisale kao ključne faktore u ostvarivanju progresa kako u sportsko-takmičarskom, tako i u poslovnom (profitnom) uspehu. Stoga, ono što se pokazalo kao veliki zaostatak u komparaciji naših sportskih organizacija sa današnjim uspešnim internacionalnim sportskim klubovima jesu razlike koje su ove organizacije učinile prihvatajući mnogobrojne inovacije u različitim aspektima: tehnološkom, trenažnom, finansijskom, marketinškom, organizacionom, itd. ... Ovakva aktuelna situacija svakako zahteva modifikovanje tradicionalnog pristupa biznisa sporta ka savremenom, inovativnom vođenju od strane lidera u menadžmentu sportskih organizacija.

Pored neophodnih inovacija, uočljivo je da naše sportske organizacije i savezi pored svih navedenih poteškoća u svom funkcionisanju, imaju problema u nedostatku aplikacije modernih principa marketinga i menadžmenta, koji bi uspostavili okvir za funkcionisanje svih aktera sportske delatnosti. Kao neophodna nameće se komercijalizacija pojedinih sportova u Srbiji, kroz koju su odavno prošle razvijenije i bogatije države, ali i države sa nešto slabijom ekonomskom moći. Prema Strategiji Ministarstva omladine i sporta Republike Srbije (MOS) za razvoj sporta u periodu od 2009-2013. godine „upravljanje tom grupom sportova zahteva snažnije privredno angažovanje i aktivnosti kojima se ispunjavaju finansijski zahtevi skupih takmičenja, igrača, trenera i menadžera.“ Strategija polazi od stanovišta da u budućem vremenu treba što više „ohrabriti“ i podstaći pravna lica koja su registrovana za obavljanje sportskih aktivnosti da funkcionišu na ekonomski isplativ način. Na menadžmentu ili kadrovima koji vode sportske organizacije je da uz pomoć svih raspoloživih resursa (ljudski, materijalno-tehnički, finansijski i informacioni), planira, operacionalizuje i kontroliše sprovođenje ciljeva organizacije. Jedna od dugo očekivanih formalnih promena u našem sportu, bilo je donošenje Zakona o sportu Republike Srbije 2011. godine (ZOS). Novija verzija Zakona za sportske aktivnosti smatra sve oblike „fizičke i umne aktivnosti koji, kroz neorganizovano ili organizovano učešće, imaju za cilj izražavanje ili poboljšanje fizičke spremnosti i duhovnog blagostanja, stvaranje društvenih odnosa ili postizanje rezultata na takmičenjima svih nivoa“ (član 3.). Takođe, prema članu 3, ZOS sportske delatnosti definiše kao „delatnosti kojima se obezbeđuju uslovi za obavljanje sportskih aktivnosti, odnosno omogućava njihovo obavljanje. Tumačenjem ove definicije može se tumačiti da ZOS sportske delatnosti posmatra kao delatnosti koje „rade“ za sportske aktivnosti, odnosno potpomažu održavanje različitih sportskih manifestacija i razvoj sporta. Stoga, već iz navedenog člana Zakona o sportu, može se konstatovati da se uspešnost delatnosti menadžera sportskih organizacija može procenjivati u blagovremenom obezbeđivanju svih nabrojanih resursa. Ispunjavanje svih ovih preduslova zahteva od menadžera racionalno raspolaganje resursima organizacije, neophodnu pomoć sponzora i lokalne zajednice uz pogodnu klimu za funkcionalni razvoj sportske organizacije, praćenje neophodnih inovacija koje zahteva savremeno sportsko tržište i primenu principa sportskog menadžmenta.

Imajući u vidu sve navedeno, kod autora ovog istraživanja se kao glavni motiv nametnula ideja za ispitivanjem pokazatelja raspoloživih organizacionih resursa sportskih organizacija u Srbiji, kao i spremnosti rukovodioca da prihvate neophodne progresivne inovacije. Razlog izbora sportskih organizacija u timskim sportovima je u tome što su

upravo ove sportske organizacije u Srbiji decenijama označene kao najinteresantnije i najprivlačnije kod različitih interesenata, danas sa oslabljenom podrškom publike, sponzora, države, medija, i drugih. Dublja analiza obuhvata evaluaciju okolnosti za primenu marketing koncepta, i ispitivanje kontekstualnih faktora u kojima se prihvataju ili ne prihvataju inovativne promene koje nameće savremeni biznis sporta. Drugim rečima, to se može okarakterisati kao stepen podrške rukovodioca i ohrabrenja za zaposlene, da preuzmu inicijativu u svom radnom okruženju koji dozvoljavaju aktuelni kapaciteti svih raspoloživih resursa u organizaciji.

Stoga, fokus naučno-istraživačke pažnje stavljen je na timske sportove za koje se sa pravom može reći da se smatraju nacionalnim sportovima, odnosno sportovima koji predstavljaju odraz nacionalnog ponosa, interesa i sveukupnog progressa. Širina problematike koja se ispituje prepliće se kroz sledeće discipline u okviru delokruga izučavanja sportskog menadžmenta: Marketing u sportu i Menadžment i liderstvo u sportu, a sveobuhvatnom analizom izučavane su i Socio-kulturne dimenzije sporta, Ekonomika sporta, Menadžment sportskih objekata i događaja i Praksa u sportskom menadžmentu).

U „brainstorming“ fazi istraživanja, odnosno definišući šta je to što u okvirima sporta determiniše primenu sportskog marketinga, na Slici 1 kao polazna osnova postavljene su njegove relacije sa liderstvom, resursima sportskih organizacija, organizacionim ponašanjem, klimom za inovacije i potencijalima za njihovo usvajanje. Shodno tome, svaki od ovih elemenata ovog sistema zahteva detaljnu analizu u odnosu na marketing koncept sportskih organizacija.



**Slika 1.** Polazne osnove relacija marketing koncepta



## ***1.2 Problem, predmet i cilj istraživanja***

**Problem doktorske disertacije** predstavlja domen marketinga u sportskim klubovima. Obzirom da njegova primena zahteva podršku od strane menadžera na različitim nivoima u hijerarhiji sportske organizacije, sportski marketing se posmatra sa aspekta odnosa rukovodioca (istaknutih preko funkcije rukovođenja i leaderske uloge menadžera) u sportskim organizacijama, aktuelnih potencijala za sprovođenje marketing koncepta i njihovog takmičarskog uspeha. Generalno, u okviru ovog problema ispituju se važne organizacione okolnosti, prepreke, otpori, odnosno spremnost/nespremnost vodećih faktora (delova organizacije) da slede takav način menadžmenta koji vodi ka prihvatanju marketing koncepta koji nameću savremene sportske organizacije.

**Predmet doktorske disertacije** predstavlja ispitivanje relacija između liderstva, organizacione kulture, resursa kojima sportske organizacije raspolažu (ljudskih, materijalnih, finansijskih i informacionih), i podrške inovacijama za primenu marketing koncepta u timskim sportovima. Kao takvo, omogućava dublje preispitivanje faktora koji „usporavaju“ progres srpskog sporta i sprovođenje kvalitetnijih i marketinški komercijalnijih sportskih događaja u našim sportskim objektima.

**Cilj istraživanja** se može postaviti kroz pitanje: *Kako uvesti, primeniti i unapređivati marketing koncept menadžmenta u sportskim klubovima Srbije?* Realizacija ovog cilja je ostvarena kroz njegove **zadatke**:

- ✓ Ispitivanje stilova vođenja (liderstva) koji su zastupljeni u našim sportskim organizacijama u timskim sportovima;
- ✓ Analiza organizacione kulture u našim sportskim organizacijama za prihvatanje neizbežnih promena i inovacija i napuštanja tradicionalnog načina funkcionisanja;
- ✓ Ispitivanje primene marketing koncepta menadžmenta u sportskim klubovima Srbije, odnosno klupskih potencijala i orijentisanosti ka tržištu;
- ✓ Utvrditi kako pripadnost kluba jednoj od četiri sportske grane (fudbal, košarka, odbojka i rukomet), uz istovremenu kontrolu uticaja sponzora kao reprezentanata klupskog okruženja, doprinosi recepciji marketing koncepta u menadžmentu kluba, uz posredovanje tri endogene varijable koje karakterišu specifičnost menadžmenta u istraživanim klubovima (stila menadžmenta-liderstva, organizacione kulture učenja i klime inovativnosti u klubu).

## 2.0 PREGLED LITERATURE – POJMOVI I HIPOTETSKI OKVIR

### 2.1 Teorijski okvir – pojmovi *y*, *x*, *m*, teorijski modeli o povezanosti *x--m--y* u literaturi

U ovom poglavlju prikazan je teorijsko-hipotetski okvir preduzetog istraživanja kroz pregled literature koji je u najvećoj meri obuhvatio referentne izvore u okviru KOBSON-a (Konzorcijum biblioteka Srbije za objedinjenu nabavku).

Analizirane su sledeće različite oblasti iz područja menadžmenta:

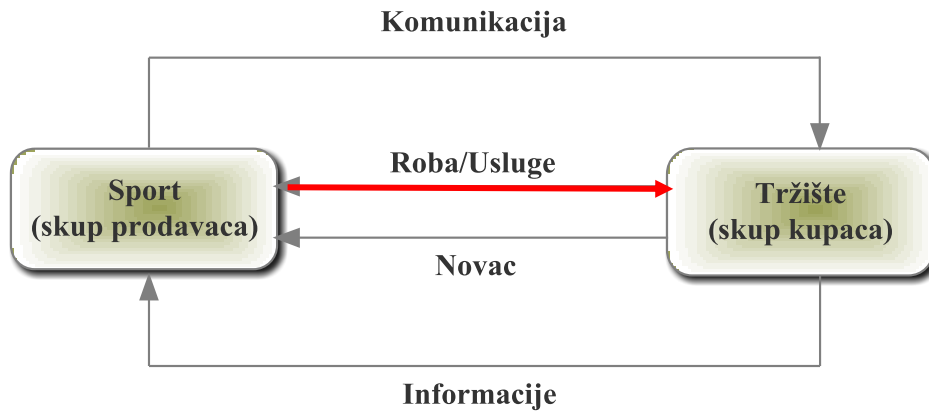
1. Obzirom da je kao glavni problem ovog istraživanja postavljen marketing koncept (*zavisna varijabla*) koji je direktno usmeren na potrošače u sportu, najpre je dat prikaz referentnih pojmova i istraživanja iz oblasti marketinga i njegove subdiscipline sportskog marketinga (*pojmovi y*).
2. Zatim, prikazani su pojmovi vezani za *medijatorske varijable* (*pojmovi m*). Urađen je hronološki pregled ustanovljenih teorija liderstva. Sledeći deo u ovom odeljku obuhvatio je organizacionu kulturu, obzirom da lideri u njoj vide velike potencijale za realizaciju i sprovođenje svog uticaja na zaposlene. Za lidere organizaciona kultura je „*conditio sine qua non*“ u cilju ostvarenja željene misije. Njen visok nivo itekako može uticati na nivo zadovoljstva zaposlenih, ali i ono što je najvažnije dobru ocenu za organizaciju u svesti potrošača. Ipak, nije samo značajan liderima visok nivo organizacione kulture, već i aktuelna klima za organizacione inovacije koja je usko povezana sa njom. Iz tog razloga, njoj je posvećen zadnji odeljak ovog segmenta pregleda literature.
3. Na kraju su objašnjeni pojmovi vezani za *sportske klubove i okruženje* kao *nezavisne varijable* (*pojmovi x*).

### 2.2 Teorijski okvir - pojmovi *y*

#### 2.2.1 Definicije marketinga i marketing koncepta

Sve poslovne strategije zahtevaju ispitivanje tržišta, njegovu segmentaciju, načine dolaska do potencijalnih kupaca, praćenje njihovog zadovoljstva, ispitivanje lojalnosti potrošača, itd. Tržište prema tradicionalnom pristupu pojednostavljeno bi predstavljalo fizički mesto na kome se vrši razmena proizvoda (roba, usluga, ideja, programa, itd.) između njihovih proizvođača i potrošača koji žele da kupovinom zadovolje svoje potrebe. Na osnovu ove

definicije, shvatanje i razumevanje tržišta obuhvata ispitivanje „prostora“ na kome egzistiraju subjekti (prodavci i kupci) i objekti tržišta (robe, usluge, ideje i programi, itd.), potrošačkog i proizvođačkog ponašanja, a sve u okviru pravne i društvene regulative. Ovakve relacije prema autorima se mogu predstaviti jednostavnim marketing sistemom (Slika 2).



**Slika 2.** Modifikovan jednostavan marketing sistem u sportu

Izvor: Kotler, P., i Keller, K. L. (2006). *Marketing menadžent*. Beograd: Data Status.

Stoga, marketing se nameće kao jedan od najfrekventnijih pojmova u svakodnevnoj poslovnoj komunikaciji. U njemu i amateri i profesionalci vide „ključ“ poslovnog uspeha. Pored samog termina marketing, veliki broj pojmova se dovodi u vezu sa njim. Tako beležimo konstantan rast različitih sintagmi koje su vezane za marketing. Npr. marketing događaja, korporativni, socijalni, brend, gerila, viralni, globalni i mnogi drugi tipovi marketinga.

Etiologija reči „marketing“ ima anglosaksonski „koren“, od eng. reči „market“ što znači tržište i sufiksa „-ing“ što znači „stavljanje na tržište“ ili „stvarati tržište“. Pored mnogobrojnih pokušaja da se nađe adekvatan domaći termin, ostala je izvorna upotreba reči marketing, podrazumevajući u najjednostavnijoj formi aktivnosti organizacije na promociji i prodaji svojih proizvoda i usluga.

Kao i menadžment, i marketing se istovremeno posmatra i kao „nauka“ i kao „umetnost“. Naučni ili „determinisani“ deo proistekao je iz velikog broja iskustava marketing stručnjaka u različitim organizacijama i kompanijama, čiji su rezultati rada uobličeni u različite marketinške principe, zakonitosti, strategije. Sa druge strane, može se

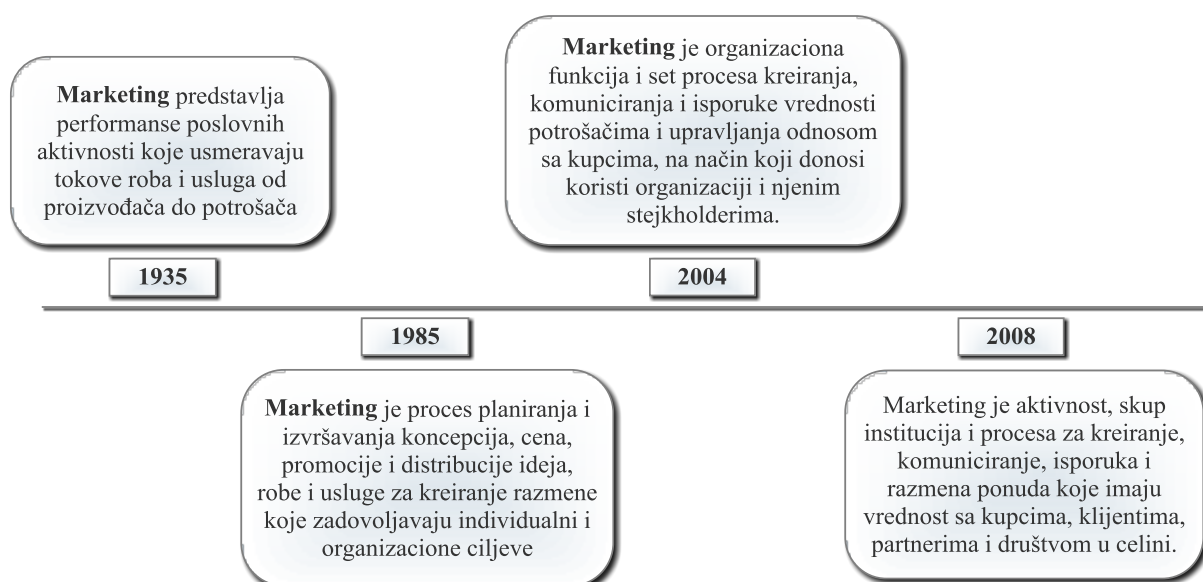
reći da „umetnički“ deo predstavlja onaj kreativni deo koji je proistekao iz individualnosti i sudova koji su karakteristični za marketinški stil uspešnih pojedinaca.

Definisanjem marketinga bavile su se mnogobrojne marketinške asocijacije i udruženja, a svoje definicije dali su i mnogobrojni autori (Tabela 2).

*Tabela 2. Definicije marketinga*

Mullin, Hardy, & Sutton (2000)	„Sve aktivnosti dizajnirane da zadovolje potrebe i želje sportskih potrošača kroz proces razmene“.
The Chartered Institute of Marketing (CIM, 2001)	„Marketing je menadžment procesa predviđanja, identifikovanja i profitabilnog zadovoljavanja potrošačkih zahteva.“
Vasiljev (2005)	„Marketing je sveukupno poslovanje organizacije, posmatrano kroz prizmu njegovog krajnjeg rezultata – zadovoljavanja potreba potrošača.“
Kotler (2006)	„Marketing je društveni proces putem koga pojedinci i grupe dobijaju ono što im je potrebno i što žele putem kreiranja, ponude i slobodne razmene proizvoda i usluga od vrednosti sa drugima.“

Na Slici 3, dat je prikaz istorijskog pregleda definicije marketinga po Američkoj marketing asocijaciji (American marketing association-AMA).

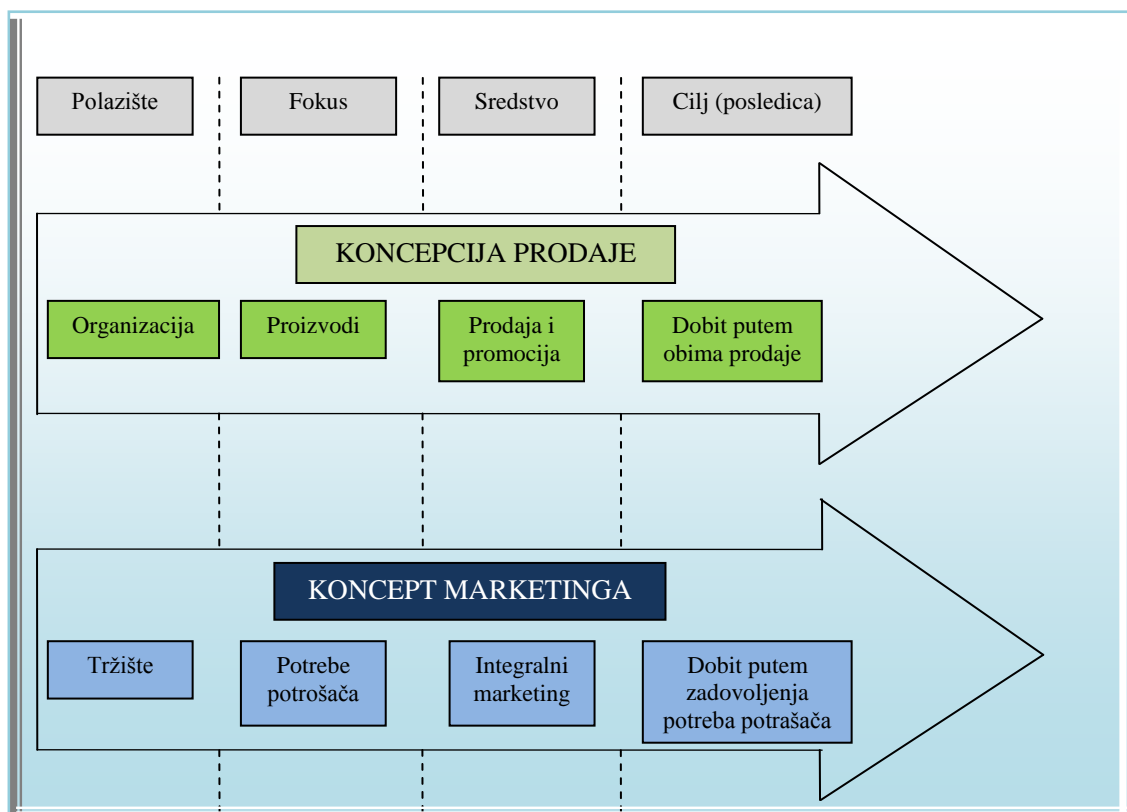


**Slika 3.** Istorijski pregled definicije marketinga po Američkoj marketing asocijaciji (AMA)

Pregledom i razmatranjem definicija marketinga, primetno je da se mogu konstatovati njegove određene promene tokom različitih vremenskih epoha. Tako, marketing koncept koji je nastao sredinom 50-ih godina predstavljao je odgovor na filozofiju „proizvedi i prodaj“, koja je tada bila veoma zastupljena. Po Kotleru i Keleru (2006), prešlo se na devizu „oseti i reaguj“, odnosno usmerenost na potrošača. Takođe, autor ističe novinu koju je donela primena filozofije marketing koncepcije, a to je da se u njoj ne radi samo o tome da treba „pronaći prave kupce za svoj proizvod, već prave proizvode za svoje kupce.“ Ipak, da bi se mogao shvatiti marketing koncept, neophodno je ustanoviti razvojni put strateško orijentisanih koncepata kroz istoriju (Kotler i Keler, 2006):

- 1) **Proizvodni koncept** kao najstariji primenjeni koncept karakterističan je po svom insistiranju na dostupnosti odnosno odlično organizovanoj distribuciji proizvoda i što povoljnijim i nižim cenama. Obzirom na njihove povoljne cene, očekuje se da proizvodnja bude usmerena ka masovnom tržištu, čije bi ukupne troškove trebalo smanjiti na minimalan iznos. Ovakav koncept ima dobru prednost na tržištima proizvoda gde kvalitet ne igra izrazito važnu ulogu, već se insistira na dostupnosti proizvoda na tržištu i njegovoj pristupačnoj, niskoj ceni. Ova dva elementa predstavljaju „tajnu“ uspeha ovog koncepta. Može se konstatovati da su tržišta u razvoju pogodna za primenu ove marketinške strategije.
- 2) **Koncept proizvoda.** Za razliku od prethodnog, ovaj koncept naglasak ima na kvalitetu i konstantnom inovativnom poboljšanju proizvoda. Predvodnici ovog načina osvajanja tržišta trude se da stvore proizvod koji će posedovati dominantne razlike u odnosu na konkurenciju. „Tajna“ uspeha ovog koncepta podrazumeva očigledan i upečatljivi kvalitet, izuzetnost i inovativnost.
- 3) **Koncept prodaje** zasniva se na pretpostavkama da proizvod mora da pronađe kupca, odnosno da se ne čeka da kupac prepozna prednosti i potraži proizvod koji organizacija nudi na tržištu. Ovakav pristup zapravo podrazumeva da su kupci „neinertni“, te da bi izvršili kupovinu neophodan je agresivniji nastup prodavca na tržištu. Usmeren je na intenzivno poboljšanje u prodaji, uz slabije „osluškivanje“ želja tržišta, a više okrenutog ka prodaji već oblikovanog, formiranog proizvoda.
- 4) **Marketing koncept** polazi od filozofije u prodaji proizvoda ili usluga na način koji će omogućiti zadovoljnog korisnika odnosno potrošača. Naravno, ovakav koncept je nastao evolucijom od proizvođačke ere (gde se proizvodilo što je više moguće), preko prodajne (ubeđivanje kupca da kupi ono što imamo) do marketing koncepta (pružanja kupcu ono što želi). Ovakav koncept zapravo povezuje kapacitete i resurse

organizacije sa željama korisnika i potrošača. Na tom procesu povezivanja glavni zadatak je traženje povoljnog rešenja u oblikovanje ponude na tržištu od strane organizacije (uzimajući u obzir i konkurenciju), kako bi se došlo do što bolje pozicije u odnosu na kupca ili potrošača. Shodno tome, centralni i glavni zadatak je zadovoljiti potrebe i želje kupca. Marketing koncept kao potrošački-orijentisana filozofija sugerise da zadovoljenje potreba kod potrošača obezbeđuje fokus za razvoj proizvoda i marketinške strategije kako bi se omogućilo organizaciji da ispuni svoje ciljeve. Kao što se može zapaziti na Slici 4, koncept marketinga je na pažljivom istraživanju tržišta, sa poslovnom orijentacijom koja stavlja u prvi plan potrebe potrošača. Integralni (sveobuhvatni marketing) predstavlja sredstvo za ostvarivanje dobiti putem zadovoljenja potreba potrošača. Razmatrajući razlike između koncepta prodaje i marketing koncepta mogu se konstatovati sledeće razlike: 1) u prodajnoj orijentaciji nastoje se zadovoljiti interesi organizacije, a u marketing poslovnoj orijentaciji u središtu je težnja za zadovoljenjem potreba potrošača, a posrednim putem ostvaruje se ekonomska isplativost za organizaciju, 2) prodajni koncept stavlja akcenat na potrebe prodavca, dok marketing na potrebe kupca odnosno potrošača, 3) u prodajnoj orijentaciji startna tačka je organizacija, odnosno ono što ona proizvodi, a u marketingu potrebe potrošača.



**Slika 4.** Razlike između koncepta prodaje i koncepta marketinga

5) ***Društveni marketing koncept*** koji se bazira na polaznim pretpostavkama prethodnog koncepta, uz izraženu brigu za društveni razvoj. Ovde se zapravo radi o zadovoljavanju želja i potreba potrošača, gde se kao glavni prioritet nameće zadovoljenje svih interesa: potrošača, proizvođača i društvene sredine u kojoj se ovi odnosi odvijaju.

Ipak, treba napomenuti da potrebe u sportu predstavljaju svojevrsan izraz kulture i konkurencije, promocije u višu klasu, pa shodno tome i industrija sporta „kreira“ tzv. veštačke potrebe, gde se nametanjem različitih trendova dešava da bogatije klase potrošača nameću siromašnijim svoje potrebe itd. Ovakve pojave mogu se objasniti kroz teoriju Malinovskog gde se ljudska egzistencija definiše kao funkcionalno zadovoljavanje neke potrebe pomoću aktivnosti u kojoj ljudska bića saraduju, upotrebljavaju različita oruđa i troše dobra.

Na sličan način, razvoj marketing teorije predstavio je i Ljubojević (2004). Evolutivni put široke primene marketing koncepta po ovom autoru imao je sledeće etape:

- 1) potrošački marketing, 1950 – te,
- 2) industrijski marketing, 1960 – te,
- 3) neprofitni i socijalni marketing, 1970 – te,
- 4) uslužni marketing, 1980 – te,
- 5) relacioni marketing, 1990 – te.

Moderan marketing koncept kako navodi Jobber (2006) može se izraziti kao “ostvarivanje korporativnih ciljeva kroz zadovoljavanje potreba kupaca bolje od konkurencije.” Autor napominje da su za njegovo ispunjenje neophodna tri uslova: *orijentacija na kupce* (obezbeđivanje zadovoljstva kod kupaca), *integrisani naponi* (celokupno osoblje prihvata odgovornost za stvaranje zadovoljstva kod kupaca) i *postizanje ciljeva* (uverenje da se organizacioni ciljevi mogu postići preko zadovoljenja kupaca).

Akcent na zadovoljstvo naglašava i Grubor (2008), koji ističe sve neophodnije razumevanje kvaliteta usluge kao faktora marketing konkurentnosti, razvijanje i unapređenje kvaliteta usluge, kako bi se u što većoj meri ostvarila satisfakcija potrošača. Da bi to ostvarile uslužne kompanije, prema ovom autoru, neophodno je da imaju egzistirajuću naglašenu potrebu za sprovođenjem internih, tržišnih i analiza konkurencije.

Prihvatanje marketing koncepta je podložno dejstvu faktora na koje skreće pažnju teorija difuzije inovacija - u ovom slučaju inovacija u sferi organizacije, menadžmenta...

## 2.2.2 Sportski marketing – definicije, struktura, koncept i marketing miks

Postoje mnogobrojni primeri empirijskih istraživanja o uspešnoj praksi i efektima zasnivanja menadžmenta sportskih klubova-organizacija na principima marketinga, ili procesa difuzije (širenja) i primene ovog koncepta. Mnogi autori dali su svoj doprinos u definisanju okvira sportskog marketinga, opisujući želje, potrebe i uloge njegovih subjekata, i procese među njima na sportskom tržištu. U *Tabeli 3* je dat kratak prikaz pojedinih referentnih definicija iz ove oblasti.

*Tabela 3. Definicije sportskog marketinga*

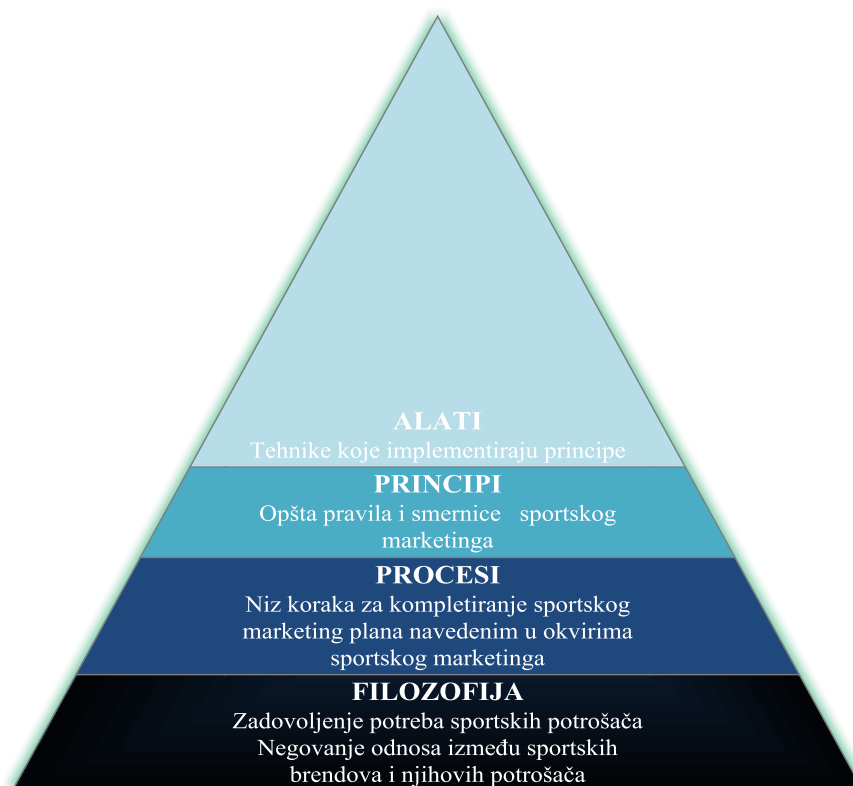
Pitts, & Stotlar (2007)	“Sportski marketing je proces dizajniranja i implementacije aktivnosti pri proizvodnji, formiranju cena, promociji i distribuciji sportskih proizvoda, usmerenih pre svega na zadovoljenje potreba i želja potrošača, ostvarujući pri tom ciljeve kompanija.”
Wakefield (2007)	“Sportski marketing predstavlja građenje visoko identifikovane baze kao što su navijači, sponzori, mediji...”
Mullin, Hardy, & Sutton (2007)	„Sportski marketing se sastoji od svih aktivnosti koje su dizajnirane da zadovolje potrebe i želje sportskih potrošača kroz procese razmene.
Smith (2008)	“Sportski marketing je aplikacija marketing koncepta sportskih proizvoda i usluga, i marketing ne-sportskih proizvoda preko povezanosti sa sportom.”
Beech, & Chadwick (2010)	„Zadovoljiti pravu potrebu kupaca sportskih proizvoda ili usluga koji nude pogodnosti bolje od ponude konkurencije, a istovremeno ostvariti najvišu održivu dobit.“

U svim navedenim definicijama sportskog marketinga, primetan je akcenat na potrošače, kreiranje što bolje ponude i njihove povezanosti odnosno na analizu „skraćivanja“ puta od proizvođača do potrošača sportskih proizvoda i usluga. Za razliku od stranih autora, u domaćim akademskim krugovima mali broj autora bavi se sportskim marketingom. Sve je to delimično uzrokovalo niskim kvantumom teorijskim i praktičnih znanja iz ove discipline u domenu našeg sporta. Na to ukazuju i Maksimović i Raič (2007) govoreći da se u našoj sportskoj praksi odomaćilo „suženo i iskrivljeno shvatanje marketinga koje mu daje smisao dopunske komercijalne aktivnosti sportskog kluba koncentrisane na „nabavljanje novca“. Ovakvo poimanje discipline marketinga u velikoj meri otežava integralni, holistički pristup



marketingu u strategijskim planovima sportskih organizacija. O tom pristupu govori Gašović (2005) definišući “sportski marketing kao poslovnu orijentaciju koja se bavi sadašnjim i potencijalnim kupcima, zainteresovanim za ponudu sportskih organizacija, kao i za sport vezanih proizvoda i usluga u nameri da se ostvare njihovi dugoročni ciljevi.” Da bi se shvatilo „pravo“ značenje marketinga neophodno je poći od suštine, odnosno njegove strukture.

Strukturu sportskog marketinga koju je predstavio Smith (2008) čine filozofija, procesi, principi i alati. Na osnovu strukture koja je prikazana na *Slici 5*, do tehnika ili alata primene principa marketinga dolazi se preko ispitivanja potreba potrošača i njihove povezanosti sa sportskim brendom (filozofija), taktičkim marketinškim planom koji se sastoji iz niza zadataka (proces), opštih pravila i smernica u primeni marketinga i sportskog marketinga (principi), kao i specifičnim aktivnostima koje su namenjene da pomognu izvršenju principa.



**Slika 5.** Struktura sportskog marketinga

U oblasti sportskog marketinga, prema Tomiću (2001) marketing stručnjaci bave se plasmanom u okviru usluga, događaja, ličnosti, mesta, organizacije i ideje (*Tabela 4*).

Tabela 4. Tip marketinga u sportu, objašnjenje i primer

MARKETING	OBJAŠNENJE	PRIMER
<b>USLUGE</b>		
<b>DOGAĐAJI</b>	Marketing napor i pažnja usmereni na organizatore sportskih takmičenja različitog profila i njihove učesnike, radi privlačenja sponzora, oglašivača, gledalaca i SMI	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Olimpijske igre,</li> <li>■ svetski, regionalni, nacionalni šampionati</li> <li>■ Univerzijada i njihovi učesnici,...</li> </ul>
<b>LIČNOSTI</b>	Marketing napor i pažnja usmereni na interes i prioritet tržišta prema sportskim ličnostima	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Novak Đoković,</li> <li>■ Majkl Džordan,</li> <li>■ Lionel Mesi, itd.</li> </ul>
<b>MESTA</b>	Marketing napor i pažnja usmereni na sportske objekte i prodaju prostora korisnicima, sponzorima, oglašivačima,...	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ „Kamp Nou“,</li> <li>■ „Vembli“,</li> <li>■ „Kombank arena“,</li> <li>■ Sportsko-poslovni centar „Vojvodina“ (SPENS), ...</li> </ul>
<b>IDEJE</b>	Marketing napor i pažnja usmereni ka društveno sportskim idejama i vrednostima u okviru sportskih aktivnosti	Sport-fitness, Sport za sve, Sport za decu, Sport i zdravlje, itd.
<b>ORGANIZACIJE</b>	Marketing napor i pažnja usmereni na sportske organizacije različitog profila i njihove učesnike, radi privlačenja sponzora, oglašivača, gledalaca i SMI.	Marketing službe i sektori u različitim sportovima: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ RK “Vojvodina”,</li> <li>■ FK “Crvena Zvezda,</li> <li>■ KK “PartizanMT:S”...</li> </ul>

Ako specifičnosti osnovnih tržišta prilagodimo karakteristikama sporta, u okviru sportske delatnosti mogu se identifikovati sportske organizacije odnosno proizvođači različitih usluga sa strane ponude, i potencijalni kupci kao činioци na strani tražnje. Specifičnosti u ponudi sportskih proizvoda doprinose da se oni itekako razlikuju od proizvoda na drugim tržištima.

Marketing sportskih proizvoda i usluga obuhvata direktan način plasmana sportskih proizvoda i usluga prema potrošačima kao što su sportska oprema, profesionalna takmičenja, sportski događaji i rekreativni klubovi. Sa druge strane, on uključuje i marketing drugih, ne-

sportskih proizvoda koji svojom promocijom preko sporta dolaze do dela tržišta unutar sportskog auditorijuma koji prati klub. Ceo ovaj proces analizira mesto brenda (sportskog ili nesportskog) na tržištu, u cilju uspostavljanja što boljeg odnosa sa sportskim potrošačima. Mnogobrojni su primeri pojedinih sportista koji promovišu piće, odeću ili neki drugi proizvod organizacije sponzora sportske organizacije. Na ovom primeru zapravo sportski auditorijum koji prati klub predstavlja glavni predmet interesovanja sponzora, pa uspešne sportske organizacije sa većom bazom i uticajem na svoje potrošače su mnogo interesantnije potencijalnim sponzorima. Dakle, na strani interesenata za sportske proizvode, odnosno na strani tražnje nalaze se: sportski auditorijum, sportske organizacije, institucije i sportisti pojedinci (mogu biti i subjekti ponude i činioci tražnje), privredne organizacije, mediji, kompanije koje kupuju licencirane sportske marke i sportske marketing agencije i sportski agenti.

Sportski proizvod sačinjavaju opipljivi ili materijalni (sportski objekti, igrači, itd.) i neopipljivi ili nematerijalni elementi (doživljaj gledalaca, itd.). Svakako da neopipljivi elementi usložnjavaju primenu marketinga. O tome govori i Grubor (2010) i konstatuje razlike u proizvodnji i potrošnji fizički opipljivih proizvoda u odnosu na usluge i da je implementacija marketinga usluga realno složenija u odnosu na primenu marketinga fizički opipljivih proizvoda. Ova razmena usluga i proizvoda koja se odvija na tržištu sporta prema Gašoviću (2009), obuhvata sledeće aktere ovog procesa:

*I. Sportske organizacije*

- Sportska društva (menadžeri, sportisti, treneri)
- Sportski klubovi (sportisti, treneri, menadžeri, razni specijalisti)
- Sportsko-rekreativni centri ili objekti (rentiranje prostora i opreme, servisiranje sportske opreme, obuka, itd.)

*II. Sportsku industriju koja obuhvata proizvođače:*

- Sportske opreme,
- Sportskih rekvizita,
- Sportske odeće,
- Sportske obuće,
- Sportskih suvenira i
- Navijačkih rekvizita.

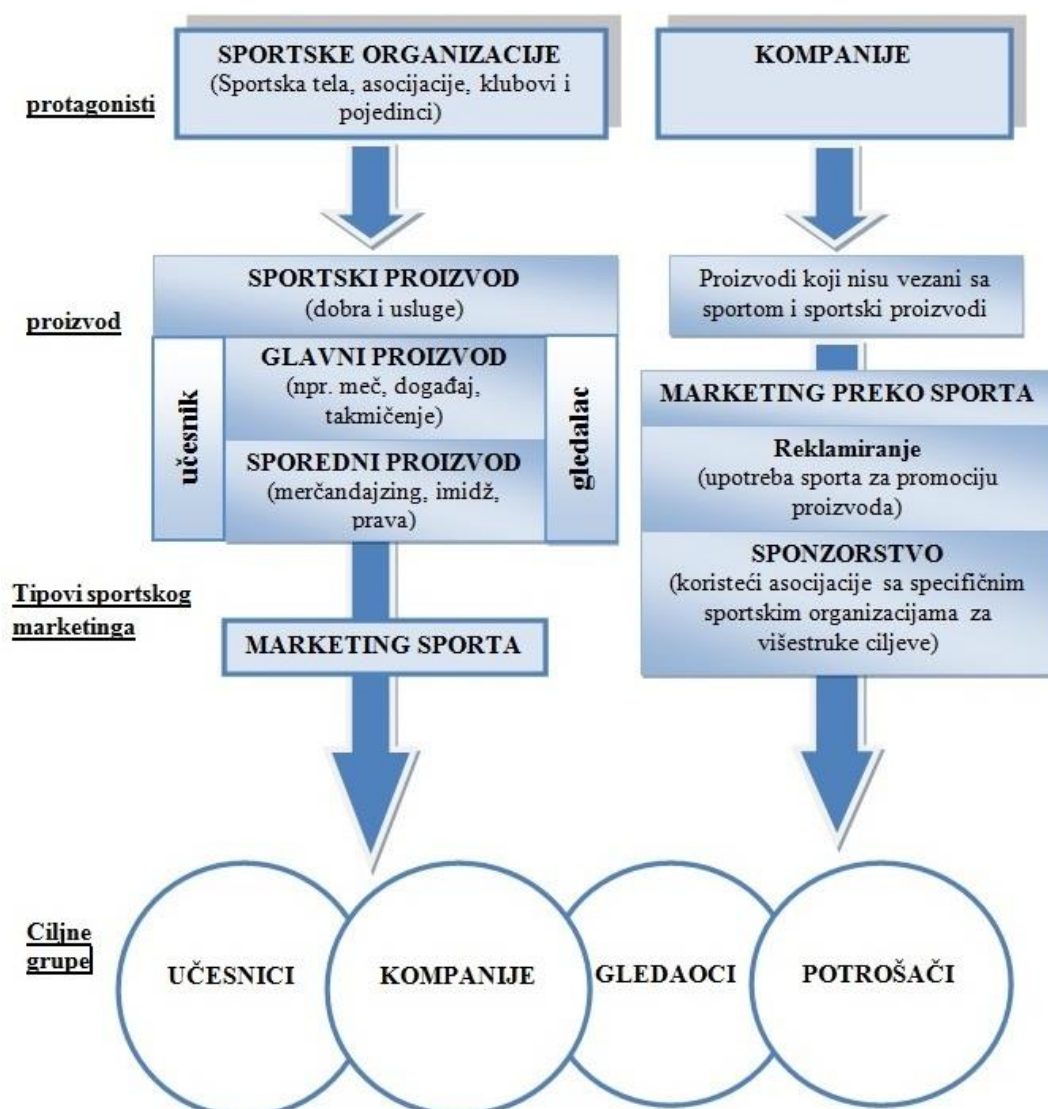
*Davaoce usluga vezanih za sport:*

- Usluge održavanja i obezbeđenja sportskih objekata,
- Medicinske sportske usluge,

- Trgovinske i ugostiteljske usluge,
- Marketing usluge,
- Usluge sportskih agenata, itd.

Generalno, sportski marketing je prema Shilbury, Westerbeek, Quick, & Funk (2009) razvio dva velika prodora na:

- 1) marketing sportskih proizvoda i usluga direktno prema potrošačima sporta, i
- 2) realizacija ostalih potrošačkih i industrijskih proizvoda ili usluga putem korišćenja sportske promocije (Slika 6).



**Slika 6.** Koncept sportskog marketinga

Izvor: Shilbury, D., Westerbeek, H., Quick, S., & Funk, D. (2009). *Strategic Sport Marketing*, 3rd edition. Sydney: Allen & Unwin.

Shilbury, Westerbeek, Quick, & Funk (2009) i Gašović (2011) pokazuju jasnu orijentaciju na potrošača u konceptu sportskog marketinga, navodeći da se on sastoji iz

aktivnosti koje su osmišljene u cilju zadovoljenja potreba i želja potrošača za sportskim proizvodima i uslugama. Mason (1999) razlikuje 4 grupe interesantne sportskom marketingu:

- *Prva grupa - navijači* - koji podržavaju ligu dolazeći na utakmice, prateći ih na televiziji i drugim medijima i kupujući navijačke rekvizite omiljenog kluba ili čitave lige. Jasno je da sportski marketari konstantno moraju ispitivati relacije između sportsko-poslovnih mogućnosti sportske organizacije i potrošača (navijača, gledalaca). Na ovu neophodnost u radu sportskih marketara ukazuje i Stewart (2007), ističući da su se poslednjih 50-ak godina relacije između sporta i navijača transformisale kroz tri faze:
  1. *Faza integracije* – u mnogim zemljama klupski članovi na formalan način daju smernice i utiču na pravac razvoja kluba. Takođe, klubovi zavise i od volonterskog rada njihovih pristalica.
  2. *Faza pregovora* – veća komercijalizacija stvorila je pritisak na poslovne dimenzije klupskih aktivnosti.
  3. *Faza komodifikacije* – profesionalizacija klubova.

Interesantno je pratiti četiri grupe i njihove transformacije:

- *Prva grupa*: veliki broj navijača vidi sport kao zabavu na sveobuhvatnom takmičarskom tržištu.
- *Druga grupa - televizija i druge medijske kompanije* koje plaćaju pravo da prenose utakmice;
- *Treća grupa - društvene zajednice* koje izgrađuju uslove za lokalne klubove;
- *Četvrta grupa - korporacije* koje podržavaju lige i klubove ulažući novac kroz sponzorstvo (Mason, 1999).

Da bi se sportski proizvodi i usluge u što boljoj meri predstavili potencijalnim konzumentima, neophodno je da svaka organizacija ustanovi svoj sportski promotivni marketing miks. Ovaj koncept marketing miksa razvijen je 1950-ih godina na Harvard Univerzitetu od strane Nejl Borden (Neil Borden). Borden (1964) je napravio listu od 12 elemenata koje proizvođač mora da razmotri prilikom planiranja marketinga. Ovu listu je uprostio i modifikovao Eugen Mek Karti (Eugene McCarthy) do naširoko korišćenog marketing miksa tzv. 4P modela: proizvod (**P**roduct), mesto (**P**lace), cena (**P**rice) i promocija (**P**romotion). Ova četiri elementa zauzimaju značajno mesto u poslovnim strategijama i marketing konceptima velikog broja organizacija. Vremenom i ovaj model je u nalazima mnogih marketing istraživača doživeo dopunu sa 5. elementom - elementom ljudskog

resursa (**People**-ljudi). Grubor (2009) navodi da stvaranje vrednosti podrazumeva prva tri elementa (utvrđivanje karakteristika uslužne ponude, određivanje cene i odlučivanje o distribuciji usluge), dok isporuka vrednosti zahteva angažovanje uslužnog osoblja, odnosno realizaciju uslužne promocije u vidu unapređenja prodaje, uslužne propagande (preostala dva elementa marketing miksa).

U oblasti sporta, Maksimović i Raič (2012) marketing miks objašnjavaju tako što naglašavaju da je „u centru marketinške aktivnosti u sportu kupac za čiji interes i potrebe sportska organizacija razrađuje i oblikuje svoj proizvod-uslugu, formira njegovu cenu, nalazi najpovoljnije kanale za njegovu isporuku (distribuciju) korisniku u pravo vreme i na pravom mestu, uz najefektniji način njegovog predstavljanja (promocija) i sa posebno obučanim uslužnim personalom.“ Sportska organizacija se posmatra kao uslužna firma koja može da postigne svoj cilj ako uspešno kombinuje (miksuje) ove elemente (*Tabela 5*). Prema ovim autorima, marketing miks u sportskim organizacijama, oslanja se na pet marketinških elemenata (5P):

*Tabela 5. Elementi i sredstva marketing-miksa "5P" u sportu*

<b>MARKETING MIKS U SPORTU</b>				
<b>Proizvod/usluga</b> (product)	<b>Cena</b> (price)	<b>Distribucija</b> (place)	<b>Promocija</b> (promotion)	<b>Osoblje</b> (people)
● Osnovni proizvodi	● Formula utvrđivanja cena	● Kanali distribucije	● Lična prodaja	● Personal koji neposredno uslužuje kupce
● Dopunski proizvodi	● Razlikovanje nivoa cena	● Uslužni objekti	● Odnosi s javnošću (Public Relations)	● Pozadinske usluge
● Prateći proizvodi	● Cena kao podsticaj	● Novi oblici prodaje	● Dopunska promocija	● Uzajamni kontakti
● Materijalna sredstva korišćenja usluga			● Sponzorstvo	● personal-potrošač
● Marka usluge				

*Izvor:* Maksimović i Raič (2012). *Sportski menadžment*. Novi Sad: Fakultet sporta i fizičkog vaspitanja.

**Proizvod-usluga u sportu** – je osnovni element marketing miksa. U sportskim organizacijama primarni/glavni proizvod čine elitni sportisti; sportska publika i televizijska i reklamna prava čine dopunske proizvode; prateće proizvode čine trgovinska prava (trgovina sportskim artiklima), kladionice i igre na sreću, kao i šou predstave sa sportskim elementima. Proizvodnja vhunskih sportista i sportska publika kao proizvod profesionalnog sporta su u proporcionalnoj zavisnosti od uspeha u postizanju sportskog rezultata. Tomić (2001), daje prikaz segmentacije sportskog rezultata kao proizvoda podelom na sledeće celine: 1) imidž

kluba, 2) sportska marka, 3) sportski događaj, 4) sportske usluge i 5) imidž sportiste ili celog tima. O tome koliko je veliki broj faktora od kojih zavisi postizanje vrhunskih sportsko-takmičarskih rezultata u izabranim sportskim igrama govori Maksimović (2000). U Prilogu 1 prikazana je šema činioca razvoja u funkciji sportsko-takmičarskih rezultata. Druga važna zavisnost postoji između zanimanja publike za sportska takmičenja i reklamiranja industrijskih proizvoda.

**Cena** sportske usluge je važna komponenta marketing miksa u sportu. Vrste cena u sportu su: transfer-vrednost sportista, premije igrača, cene ulaznica za priredbe, upisnine i članarine, cene seanse vežbanja (u fitnessu i sl.), tarifa najma sportske opreme, honorar stručnjaka, i dr.

**Distribucija** je deo marketing miksa koji se odnosi na izbor kanala kroz koje sportski proizvod dospeva do njegovih krajnjih potrošača. Distribucija je delatnost posrednika usmerena na plasman proizvoda (vremensko i prostorno povezivanje proizvoda i potrošača).

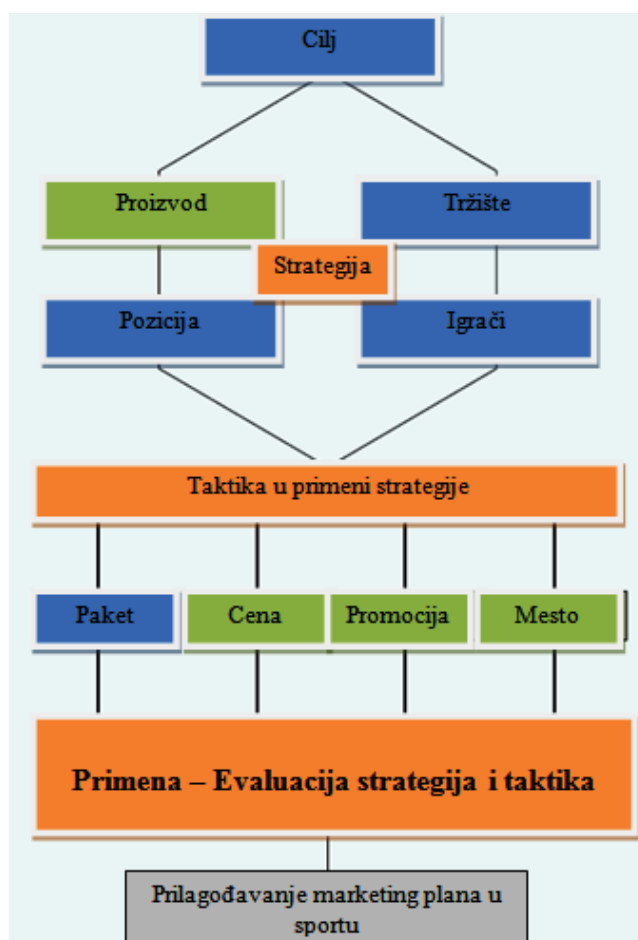
Strategija **promocije** sportske usluge je najpovoljniji način na koji sportska organizacija postiže svoje ciljeve: uvođenje firme ili usluge (marke) na određeni tržišni segment, promena stavova potrošača, održavanje nivoa uvažavanja firme ili usluge (marke), konkurencija sa promocijom drugih firmi-konkurenata, informisanje klijenata o prednostima usluga i o koristima koje one pružaju. Apstraktni (nematerijalni) karakter sportskih usluga otežava njihovu promociju i zato je izuzetno važan izbor i primena sredstava promocije. Izbor najefektivnije kombinacije ovih sredstava čini sadržinu promotivnog miksa.

Isti autori, kao glavni element marketing miksa ističu **osoblje ili personal**. Za sportsku organizaciju, pogotovo ako ona zavisi od raznorodnih kontingenata vežbača, rekreativaca i sportista, marketinško delovanje njenog personala dobija strategijski značaj. Od ponašanja trenera, instruktora, lekara, pomoćnog osoblja prema klijentima tokom pružanja sportskih usluga zavisi funkcionalni kvalitet usluga, a otuda i imidž firme i uslužnih programa. Takvo delovanje personala označava unutrašnji marketing sportske organizacije. U sportu je udeo personala u nastajanju usluge visok, pa njegovo obrazovanje čini važnu funkciju marketinške strategije (miksa).

Personal sportske organizacije nastupa u dvojakoj ulozi: 1) kao stručnjaci koji obavljaju odgovarajuće aktivnosti (treneri, lekari, i dr.) i 2) kao prodavački personal od kojeg se očekuje marketinški primereno ponašanje. U ovom drugom smislu, osoblje sportske organizacije nastupa kao deo sistema uslužna firma → osobe prvog kontakta → potrošači. Iz takve dvojne uloge ovog personala potiče niz teškoća koje mogu da se smanje i kontrolišu putem odgovarajućeg marketinškog obrazovanja.

Gašović (2009) u svom pristupu marketing miksu sportskih organizacija razlikuje sledeće elemente: sportsku ponudu, cene, promociju i publicitet i odnose sa javnošću. Interesantno je da je autor prvi element marketing miksa nazvao sportskom ponudom umesto očekivanog termina sportski proizvod. Prema istom autoru osnovna funkcija komunikacione strategije jeste prezentacija sportske ponude koja će zadovoljiti određene potrebe zainteresovanih činilaca na sportskom tržištu (Gašović, 2011). U okviru sportske ponude autor razlikuje četiri nivoa: sportski doživljaj, sportski događaj, sportski rezultat, imidž sportskih klubova ili sportista pojedinaca i sportska marka.

Pored navedenih 5 elemenata neki autori poput Kotlera i Kelera (2006) pridodali su još dva elementa marketing miksu: fizičko okruženje (**P**hysical environment) i procese (**P**rocess) modifikujući model 5P na model 7P. U kontekstu sporta Pitts & Stotlar (2002) predlažu model 10P (Slika 7).



**Slika 7.** Marketing miksu u sportu – Model 10P

Maksimović i Raič (2007) ističu potrebu marketinškog pristupa u rešavanju problema kod starih ili evropskih sportova. Autori konstatuju krizu ovih sportova, a kao uzrok toga



vide teškoću adaptacije takvih sportova u izmenjenom okruženju. Takođe, Tomić (2001) se zalaže za njegov pristup, ali i navodi da sa primenom marketing koncepta treba biti jako pažljiv, odnosno da treba imati u vidu loše strane nekritičkog kopiranja principa iz američkog sporta, gde je marketing najrazvijeniji kako u teorijskom, tako i u praktičnom smislu. Pored toga, treba da postoji maksimalno uvažavanje sopstvenog sistema, pristupa misiji i razvoju sporta, kao i sopstvenog ekonomskog i društvenog razvoja. Na loše strane ovih promena u sportu usled prenaglašene komercijalizacije sporta ukazuje i Andref (2001), koji konstatuje da je plasman velikog poslovnog kapitala u sport, doveo do gubljenja etičkog smisla sporta, odnosno preterano naglašavanje spektakularnosti u odnosu na sportske vrednosti. Stoga, nameću se ključne tendencije evropskog sporta prema izveštaju Komiteta za unutrašnja tržišta i zaštitu potrošača Evropskog parlamenta (2005) koje se odnose na pitanje solidarnosti, odnosno razumevanja velikih klubova u odnosu na male klubove.

## **2.3 Teorijski okvir – pojmovi**

### **2.3.1 Teorije liderstva**

Apstraktne funkcije planiranja i organizovanja u menadžmentu, ostaju bez ljudi i njihovih odnosa „statične“ tvorevine. One postaju „žive“ putem ključnih komponenti rukovođenja: komunikacije, motivacije i vođstva. Od svih nabrojanih komponenti, naglašeno mesto zauzima vođstvo (liderstvo), a njegova univerzalna primenljivost doprinela je da bude često tematski zastupljeno u mnogobrojnim akademskim istraživanjima (Antoakis, Ciancolo, & Sternberg, 2004; Bass, & Avolio, 1990; Gardner, 1990; Hickman, 1998; Mumford, 2006). Ogromno interesovanje za istraživanje efekata koje ostvaruje liderstvo kao komponenta funkcije rukovođenja, dovelo je do toga da je ono postalo tražena i visoko vrednovana sposobnost u različitim tipovima organizacija. Činjenica je da se prilikom pretraživanja informacija u vezi termina „liderstvo“ u nekom od veb pretraživača može konstatovati preko 47 miliona dobijenih rezultata. Isto tako, u Sjedinjenim Američkim Državama (SAD) u toku svake godine se publikuje preko 2.000 knjiga koje se bave temom liderstva.

**Šta predstavlja liderstvo?** Prema Northousu (2007) treba naglasiti da „liderstvo nije linearan, jednosmeran već interaktivan fenomen“, jer kao što liderima trebaju sledbenici, tako su i sledbenicima potrebni lideri (Burns, 1978; Heller & Van Til, 1983; Hollander, 1992). Prema ovim autorima sadržina vođstva predstavlja ličnu moć pokretanja drugih da traju i da poletno ostvaruju postavljene ciljeve. Svaki lider iznosi svoju viziju, svoje

kreativno razmišljanje u kom smeru treba razvijati organizaciju, predstavlja je i promoviše, a sledbenici mogu u većoj ili manjoj meri da učestvuju u kreiranju iste. U kojoj meri će lider prihvatiti preporuke od strane sledbenika koji su niže u organizacionoj strukturi, zavisi od njegovog načina i stila rukovođenja.

Prema Maksimoviću i Raiču (2012) ono predstavlja „ličnu sposobnost menadžera da uspostavi neprisilnu moć nad drugima u organizaciji“. Na osnovu ove definicije, može se zaključiti da autori naglašavaju transfer moći od lidera ka sledbeniku, odnosno ističu veštinu i umeće lidera u tom procesu. Ova moć je delom rezultat formalnog položaja i autoriteta menadžera, ali i neformalnih karakteristika lidera kao što su stepen stručnog znanja i harizma lidera iz kojih pretežno proističu njihove sposobnosti ubeđivanja, pridobijanja i uticaja.

Uspešni menadžeri moraju da budu u stanju da predvide opasnosti i šanse sa kojima se grupa suočava, da ih otkriju i primene strategiju koja utiče na grupu na način na koji će se slediti liderov smisao za delotvorne pravce aktivnosti. Obzirom da samo po sebi donosi planiranje, liderstvo predstavlja značajan koncept, strategiju (njen izbor i primenu) i evaluaciju postavljenih ciljeva od strane rukovodioca. Putem ovih snaga funkcije rukovođenja, menadžeri pokreću „energije“ i „talente“ svoje organizacije. Za takvu pokretačku funkciju menadžerima su potrebne velike sposobnosti za uspostavljanje međuljudskih odnosa.

Tokom 19. veka aktuelna je bila teorija „Velikog čoveka“ autora Tomasa Karlajla o tome kako se lideri rađaju, a ne stvaraju. Savremeni pristup liderstvu nije isključujući kao teorija „Velikog čoveka“, već navodi da neki menadžeri imaju urođene međuljudske sposobnosti, a da ih većina može nadomestiti učeći, zapažajući i razvijajući ih kroz iskustvo i primenu. Od tada do današnjih dana, mnogobrojni autori su pokušavali da demistifikuju „tajnu“ uspešnog liderstva davajući različite teorije o liderstvu, modele i njegove definicije. Stoga, istorijski razvoj liderstva u poslednjih 100 godina predstavlja dug, kontinuirani put do savremenog liderstva koje teži ka menadžmentu izuzetnosti:

- 1900. - **Teorija "Velikog čoveka"** – liderstvo kao urođena sposobnost vođenja, harizma,
- 1930. - **Teorija grupa** – koja ispituje kako se rukovodstvo pojavljuje i razvija u malim grupama,
- 1940-1950. - **Teorija osobina** – ispituje zajedničke, univerzalne osobine za sve lidere,
- 1950-1960. - **Teorija ponašanja** - ispituje ključne obrasce ponašanja koji nastaju kao rezultat rukovodstva,

- 1960-1970. - *Nepredviđeno/situaciono uspostavljanje ponašanja* – ispitivanja ponašanja koje rukovodstvo dovodi do uspeha u određenim situacijama,
- 1980. - *Izuzetnost* - interakcija osobina i ponašanja, koje olakšavaju ljudima da vode organizacije ka savršenstvu.

U pregledu literature, dat je kratak prikaz od onih najranijih istorijskih, važnih, najzanimljivijih teorija koje su doprinele generisanju aktuelnih, savremenih teorija i modela za ispitivanje liderstva. Prikazane teorije su najčešće primenjivane u razvijanju empirijskih istraživanja koji su se bavili problematikom liderstva:

1) *Pristup liderstvu kao skupu osobina*. Ovaj pristup u istraživanju liderstva koji je uglavnom usmeren na lidere (a ne i na njihove sledbenike), bio je zastupljen tokom 20-og veka. Istraživače je zanimalo da otkriju razlike u osobinama između lidera i nelidera, odnosno koje je to osobine neophodno razviti na visokom nivou da bi se moglo očekivati da poboljšamo sopstveno liderstvo. Kao zaključak iz istraživanja mnogih autora, Northouse (2007) navodi da su ključne osobine koje su utvrđene na listi za uspešno liderstvo: inteligencija, samopouzdanje, odlučnost, integritet i društvenost. Shvaćeno kao složen, višedimenzionalan proces koji obezbeđuje progres organizaciji, informacije o liderstvu daju mogućnost da se analizira koje to osobine je dobro posedovati ako neko pretenduje da zauzme lidersku poziciju. Na osnovu ovih rezultata, pretpostavlja se da će organizacije raditi uspešnije, ukoliko se njihovi menadžeri što više uklapaju u navedeni profil liderskih osobina. Organizacije bi po ovom pristupu trebale da identifikuju i specijalizuju karakteristike ili osobine koje su važne za kvalitetno ispunjavanje radnih zadataka, i odgovarajućim tehnikama za procenu ličnosti izaberu najbolje ljudske resurse za svoju organizaciju. Ističe se da je ovaj pristup vrlo koristan i u samoproceni liderskih sposobnosti (uz objektivno sagledavanje sopstvenih snaga i slabosti), u cilju unapređenja sopstvenih kvaliteta i napredovanja u karijeri. **Prednosti** u primeni ovog pristupa leže u sledećim činjenicama:

- ljudi uglavnom doživljavaju lidere kao talentovane i nadarene ljude i da je ta njihova posebnost upravo izražena u navedenim osobinama koje su za njih značajne;
- izrazito bavljenje liderima u procesu liderstva;
- mnogobrojna istraživanja koja su ispitivala komponente liderstva izražene kroz osobine lidera omogućila su saznanja koje su to referentne osobine značajne za lidere.

**Slabosti** odnosno kritike ovog pristupa odnose se na:

- nemogućnost definisanja konačne liste osobina koje čine lidera,
- neuzimanje u obzir sledbenika i situacija između lidera i sledbenika, već strogo bavljenje samo liderima,
- subjektivnost u izdvajanju najvažnijih liderskih osobina, i
- slabu aplikativnost u procesu razvoja lidera.

Ipak, i pored istaknutih kritika, ovaj pristup koristi se na svim nivoima menadžmenta u organizacijama koji se bave različitim tipovima poslovanja zbog informacija koje pruža korisnicima o utvrđivanju sklonosti i mogućnostima za razvoj liderstva.

2) **Pristup liderstvu kao skupu veština.** Ovaj pristup ima sličan koncept kao i prethodni pristup objašnjenja liderstva kao skupa osobina. Sličnost sa ovim pristupom se ogleda u činjenici da ovaj pristup na centralno mesto ispitivanja postavlja lidera. Najbitnija razlika u tumačenju odnosi se na konceptualni pristup liderstvu kao veštinama koje se mogu naučiti, unaprediti i razvijati, za razliku od osobina za koje se smatra da su urođene i u većoj meri unapred determinisane. Katz (1955) ističe da efektivno vođenje tj. liderstvo određuju tri tipa veština. Te osobine deli na: tehničke, interpersonalne (humanističke) i konceptualne (Slika 8).

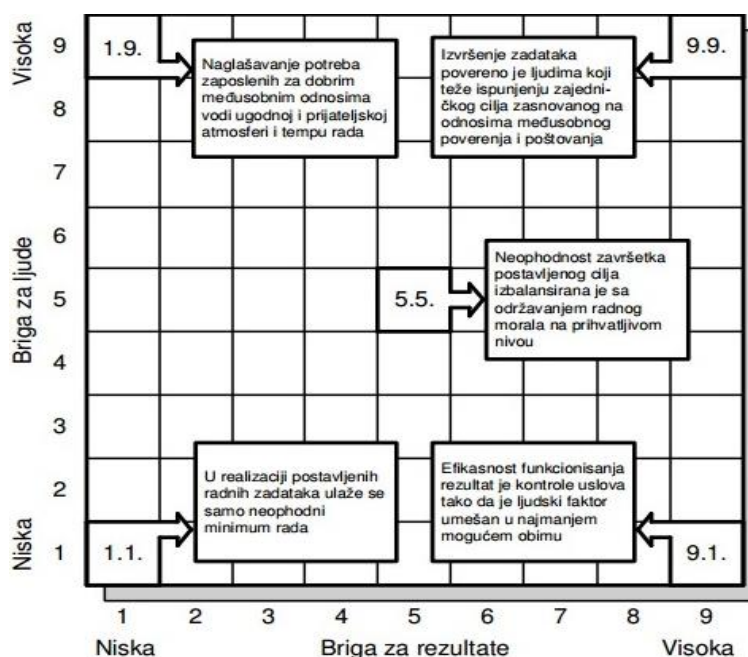


**Slika 8.** Tipovi veština – Katz (1955)

**Tehničke** sposobnosti menadžera predstavljaju izvesno znanje o onome što se radi u organizaciji. Npr. sposobnost organizovanja i vođenja sednica, sposobnost koncipiranja i sprovođenja budžeta, promocije kluba, korišćenje kompjutera i znanje jezika, itd. Ova znanja u sportu moraju posedovati u najvećoj meri operativni menadžeri (treneri), ali i funkcionalni (srednji) menadžeri, što ne isključuje ni "top" menadžere koji moraju da poseduju minimum strukovnih znanja. Za sportsku organizaciju od bitne važnosti je povezivanje sportskog procesa sa procesima koji se odvijaju u marketingu, finansijama i pogotovo u sportskim objektima. **Interpersonalne** sposobnosti (po nekim autorima menadžerske, humane,

međuljudske) predstavljaju umešnost rukovođenja grupom i organizacijom, sposobnost komunikacije sa korisnicima u lokalnom okruženju, itd. Značajne su za sport iz razloga što postoje različiti odnosi među mnogim subjektima u organizaciji, od kojih su bitni odnosi: trener-sportista, trener - upravni odbor, trener - ostali menadžeri, trener - šira i uža sportska javnost i dr. **Konceptualne** (kreativne) – sposobnost razumevanja uloge kluba i njegovog okruženja (lokalnog, ali i nacionalnog i međunarodnog), sposobnost kontrole plana rada i razvoja kluba. Konceptualne veštine su izrazito značajne za menadžere najvišeg i srednjeg nivoa. Katz (1955) ističe da su konceptualne veštine od ključne važnosti za rukovodioce na višim nivoima, i da uspon na hijerarhijskoj lestvici u organizaciji komplikuje probleme sa kojima se suočavaju, što dovodi do razvijanja sopstvenih kompetencija (Mumford, Zaccaro, Connelly & Marks, 2000).

3) **Pristup liderstvu kao stilu.** Istraživači koji zastupaju ovaj pristup pratili su ponašanje lidera i ustanovili da se liderstvo sastoji iz dve osnovne vrste ponašanja: 1) ponašanje koje je usmereno na zadatke i 2) ponašanje koje je usmereno na odnose (Slika 9). Dobri poslovni rezultati, prema ovom pristupu, mogu se očekivati ukoliko se zaposlenima u organizaciji omogući pomoć pri realizaciji radnih zadataka i ukoliko se uspostavi takva poslovna klima u kojoj se članovi radne grupe osećaju prijatno u situacijama u kojima se nalaze. Stoga, može se konstatovati da prateći smernice ovog pristupa, ocenu ponašanja lidera možemo doneti na osnovu ove dve komponente na osnovu kojih se i ostvaruje njihov uticaj na druge.



**Slika 9.** Menadžerska mreža

Izvor: Modifikovano prema: Luthans, F. (2005). *Organizational Behavior*. New York: Mc-Graw Hill.

Kao prednost ovog pristupa često se navodi pouzdanost pokazana kroz mnogobrojna istraživanja, i mogućnost lidera da ocene svoje aktivnosti i da shodno tome unaprede sopstveni stil liderstva. Kao takav našao je primenu u mnogim kompanijama koje se bave obukama i razvojem ljudskih resursa kao model za poboljšanje efektivnosti i organizacione produktivnosti menadžera. Neke od slabosti koje su vezane za ovaj pristup su da istraživanja stilova nisu na adekvatan način pokazala na koji način su povezani sa rezultatima performansi, odnosno nisu uspeali da pronađu univerzalni stil liderstva koji bi mogao biti efektivan u gotovo svim situacijama (Northouse, 2007). Mnoga aktuelna razvojna istraživanja bave se ispitivanjem da li je stil maksimalnih rezultata zaista najefektivniji stil liderstva (tj. snažna usmerenost na zadatke i odnose).

- 4) **Situacioni pristup.** Ovaj pristup predstavlja naširoko prihvaćeni pristup zbog svoje primenljivosti za treninge i razvoj liderstva u organizacijama. Osnovna ideja ovog pristupa je da drugačije situacije zahtevaju i različit tip liderstva. Na osnovu ove ideje može se reći da su u ovom pristupu najefektivniji oni lideri koji uspevaju da najbolje prilagode svoj stil liderstva zahtevima zadate situacije. U okviru situacionog pristupa mogu se klasifikovati četiri kategorije ponašanja i pružanja podrške: 1) *stil naređivanja* – jako izražene naredbe – slabo izražena podrška, 2) *stil podučavanja* – jako izraženi i naredbe i podrška, 3) *stil podržavanja* – dominantna podrška, a izdavanje naredbi slabo podržano, i 4) *stil delegiranja* – slabo izražena podrška i slabo izraženo izdavanje naredbi.
- 5) **Kontingentna teorija.** Najpoznatija teorija iz ovog pristupa je Fidlerova teorija (Fiedler, 1964, 1967; Fiedler & Garcia, 1987). Za razumevanje efektivnosti lidera u obzir se uzimaju okolnosti i situacije u kojima on vodi sledbenike. (Tabela 6).

Tabela 6. Kontingentni model

Odnos lider- član Struktura zadatka Moć pozicije	DOBAR				LOŠ			
	Visoka strukturisanost		Niska strukturisanost		Visoka strukturisanost		Niska strukturisanost	
	Jaka moć	Slaba moć	Jaka moć	Slaba moć	Jaka moć	Slaba moć	Jaka moć	Slaba moć
	1	2	3	4	5	6	7	8
Preferirani stil liderstva	Nizak LPC Srednji LPC			Visok LPC				Nizak LPC

Izvor: Fiedler (1967) prema Northouse, P. G. (2007). *Liderstvo – teorija i praksa*. Beograd: Data status.

Te situacije se mogu procenjivati u odnosu tri faktora: lider-član, struktura zadatka i moć pozicije. Merenjem LPC rezultata i tri situacione varijable kod lidera vrši se predviđanje efektivnosti lidera. Tumačenjem ovih rezultata možemo ustanoviti idući od vrha ka dnu u *Tabeli 6*, da dobar odnos između lidera i člana, uz zadatak koji je visoko strukturiran i gde je moć pozicije jaka spada u preferirani stil kategorije 1. Isto tako, loš odnos između lidera i člana, sa niskom strukturiranošću zadatka i slabom moći pozicije spada u kategoriju 8.

Kvalitet ovog pristupa liderstvu ogleda se u primeni u mnogobrojnim istraživanjima, širenju važnosti razumevanja ponašanja lidera u odnosu na situacije u kojima vode, kao i u prihvatanju neefektivnosti lidera u određenim situacijama. Kao takav pruža mogućnosti predviđanja uspeha određene osobe u određenoj situaciji. Kritike se odnose na nekompletnu objašnjenost uzroka zašto su ljudi sa određenim stilom liderstva efektivniji u jednim situacijama od drugih. Sledeća kritika se odnosi na metodologiju primene LPC upitnika, obzirom da se radi o projekciji ponašanja lidera na osnovu iskaza o najmanje poželjnom saradniku (LPC kao mera), što otežava ispitanicima popunjavanje upitnika. Završna kritika je usmerena na nepotpune informacije o tome šta treba raditi u situacijama kada se utvrdi nesaglasnost lidera i situacije na radnom mestu, odnosno kako lideri da izmene zadate situacije da odgovaraju njihovom stilu liderstva.

6) **Teorija put - cilj.** Teoretičari ovog pristupa bave se ispitivanjem kako lideri uspevaju da motivišu podređene odnosno sledbenike da postignu zacrtane ciljeve. Naglasak je na odnosu između stila lidera i karakteristika podređenih i radnog okruženja, i pretpostavkama da će rezultati rada zavisiti od svesnosti podređenih o sposobnosti za izvršenjem posla i odgovarajuće naknade koja bi predstavljala nagradu za uloženi trud. Kao dobre strane ovog pristupa mogu se smatrati razumljivost i praktičnost teorijskog okvira koji opisuje na koji način se prenosi izvršenje leaderskog uticaja na sledbenike i njihov ostvareni radni učinak. Pored toga, glavnu razliku u odnosu na druge pristupe pruža direktna integracija motivacije u teoriju o liderstvu. Kritike polaze od složenosti, odnosno otežane interpretacije zbog obuhvatanja više leaderskih aspekata. Sledeća mana odnosi se na delimičnu potvrđenost validnosti u empirijskim istraživanjima (Stinson & Johnson, 1975; Wofford & Liska, 1993), i jednosmernost procesa uticaja lidera na podređene i samim tim povećavanja njihove zavisnosti od lidera.

7) **Teorija razmene lider - član.** U centru ove teorije liderstva nalazi se interakcija između lidera i sledbenika. U opisu teorije LMX (eng. Leader-member exchange theory), predlaže se da unutar grupe ili organizacije postoje unutrašnje i spoljašnje

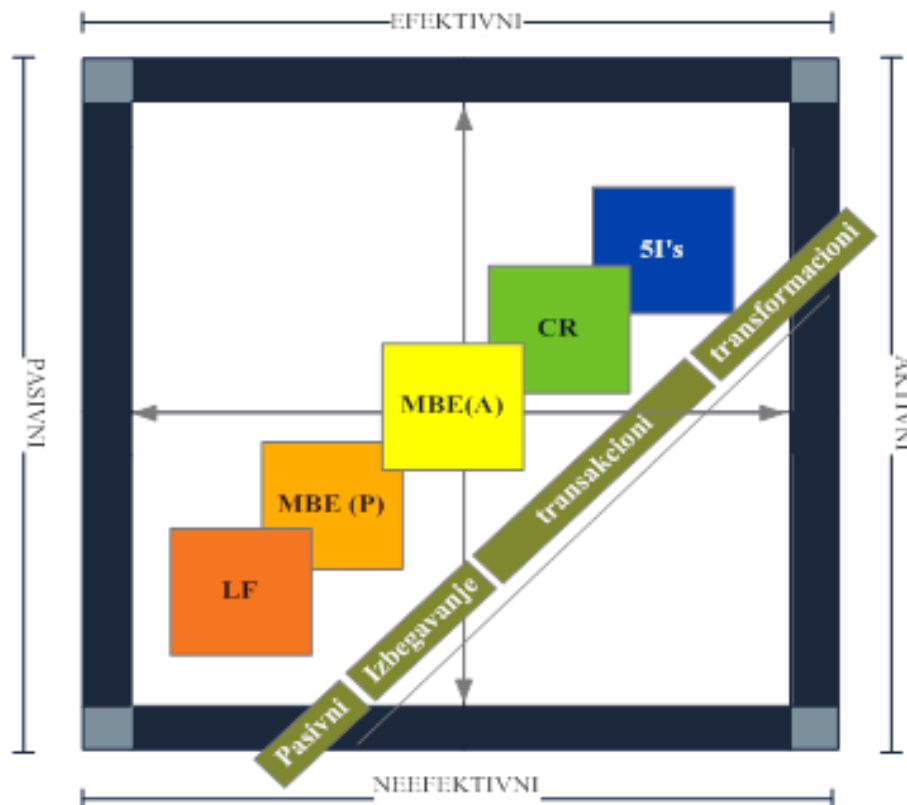
grupe. Odnose lidera sa unutrašnjom grupom karakteriše uzajamno poverenje, poštovanje, dopadljivost i uticaj. Stoga, podređeni iz unutrašnje grupe predstavljaju najbliže saradnike lidera. Za razliku od odnosa sa unutrašnjom grupom, odnosi sa spoljašnjom grupom se mogu shvatiti kao formalna poslovna komunikacija radi izvršenja postavljenih radnih zadataka. Snage ove teorije ogledaju se u dvosmernosti uticaja (lider – slebenik, sledbenik - lider), naglasku na komunikaciji u liderstvu, efikasnosti u ostvarivanju rezultata, širokim mogućnostima aplikacije u različitim tipovima organizacija. Slabosti se uglavnom odnose na privilegovanost pojedinih članova da budu pripadnici unutrašnjih grupa, odnosno postoji mogućnost različitih oblika diskriminacije podređenih.

- 8) **Timsko liderstvo.** Efektivno funkcionisanje organizacionih grupa ili radnih timova predstavlja veoma popularan pristup liderstvu koji se ubrzano razvija. Zasnovan je na uzajamnoj usklađenosti timova, odnosno organizacionih grupa koje su oformljene od međusobno zavisnih članova. Izvršenje posla determinisano je usklađivanjem zajedničkih aktivnosti organizacionih grupa. Primena ovog modela omogućava lideru da vrši nadgledanje nad timom ili pokretanje akcije u zavisnosti od procene kako timovi funkcionišu. Northouse (2007) ističe da „organizacioni timski lideri mogu mnogo toga da nauče od sportskih trenera koji rade sa timovima.“ Kao razlog toga, autor navodi konstantnu trenersku posvećenost analiziranju i razvoju tima, i traženju novih mogućnosti za poboljšanje funkcionisanja tima. Prednosti u primeni ovog pristupa ogledaju se u dobrim mogućnostima za preduzimanjem korektivnih akcija od strane lidera, izbor timske lidera, kao i mogućnosti za prenošenje odgovornosti sa pojedinca na ceo tim. Mane ovog pristupa ogledaju se u složenosti i nedovoljnoj potvrđenosti. Takođe, podeljeno liderstvo na ceo tim kod mnogih lidera nije naišlo na odobravanje jer ga smatraju nepraktičnim.
- 9) **Psihodinamički pristup.** Ovaj pristup radi na podizanju svesti lidera i sledbenika o sopstvenim tipovima ličnosti i njihovom uticaju na rad i odnose. Ovakva postavka teorije u prvi plan stavlja važnost razlikovanja među ljudima, što se ističe kao posebna vrednost ovog pristupa. Glavnu dobrobit predstavlja rad na poboljšanju tolerancije između lidera i sledbenika, i utvrđivanje najadekvatnijeg posla za svakog pojedinca u kom će moći da da maksimalan doprinos organizaciji. Pored ovih prednosti, pristup ima ograničenu primenu u praksi zbog pouzdanosti i validnosti testova i nekonvencionalnosti u obuci.



**10) Transformaciono liderstvo.** Jedna od relativno novijih teorija o liderstvu koja je nazvana „punim rasponom teorije liderstva“. Uvažavajući aktuelne filozofije menadžmenta, koncept transakcionog-transformacionog liderstva, prema mnogim autorima zauzima centralno mesto u istraživanjima liderstva zbog toga što ističe unutrašnju motivaciju i razvoj sledbenika (Burns, 1978; Bass, 1985; Avolio & Bass, 1991; Bryman, 1992; Bass & Riggio (2006)). Ovaj pristup liderstvu odgovara potrebama savremenih radnih grupa, koje žele da budu inspirisane i osnažene da bi uspele u vremenu nesigurnosti. Transformaciono liderstvo se zasniva ne samo na pridobijanju sledbenika, već ono uključuje pomake u uverenjima, željama i vrednostima sledbenika. Ono se predstavlja kao sposobnost da se utiče na ljude kako bi se oni menjali, napredovali i usmeravali (Hall, Johnson, Wysocki & Kepner, 2008). Prema Burnsu, rezultat transformacionog liderstva je odnos uzajamne stimulacije i uzdizanja koji sledbenike preobražava u lidere i može da preobrazi lidere u moralne agente.“ Bass (1985) je proširio ove teorije na svet biznisa. U zavisnosti od svojih iskustava o okruženju, pojedinci razvijaju poimanje ljudi i događaja, i prolaze kroz niz stadijuma sticanja višeg nivoa razumevanja, postajanja sposobnijima u pogledu kvaliteta transformacionog liderstva. Transformacioni lideri deluju prema internim standardima, kakvi su poštenje i pravičnost (Bass, 1985; Burns, 1978). To su konačne vrednosti (end values) koje transformacioni lideri ne koriste u nagodbama i razmeni sa podređenima. Takav pristup transformacionih lidera, podstiče sledbenike na visok nivo produktivnosti, uz bolje poštovanje moralnih i etičkih standarda. Širok uticaj transformacionog liderstva dokazan je u mnogim istraživanjima. Hsu i saradnici (2002) naglašavaju posredno delovanje ovog tipa liderstva na viši stepen organizacione efikasnosti, dok Kark & Shamir (2002) pokazuju njegove pozitivne i značajne relacije sa kreativnosti, posvećenosti ciljevima organizacije, razvoju saradnje i unutrašnje motivacije zaposlenih. Pozitivne relacije transformacionog liderstva ističe i Yukl (1999), koji napominje njegov uticaj na zadovoljstvo, motivaciju i performanse podređenih.

Faktorska struktura liderstva uz pomoć transformaciono-transkacionog pristupa analizirana je u mnogim državama na različitim uzorcima, i kao najbolje rešenje pokazao se model od 9 faktora koji je prikazan na Slici 10.



**Slika 10.** Model transformaciono-transakcionog liderstva

**Legenda**

***Transformaciono liderstvo 5I***

- II - Idealizovani uticaj (pripisan),
- II - Idealizovani uticaj (ponašanje),
- IM - Inspiraciona motivacija,
- IS - Intelektualni podsticaj,
- IC - Individualno uvažavanje,

***Transkaciono liderstvo***

MBE-A Menadžment putem izuzetaka, aktivan

CR – Potencijalna nagrada,

***Neliderstvo***

LF –Lese fer vođstvo (Laissez faire),

MBE-P Menadžment putem izuzetaka, pasivan.

Na Slici 10 se mogu uočiti tri tipologije liderskog ponašanja: transformacionog, transakcionog i netransakcionog lese-fer vođstva (odsustva liderstva). U okviru *transformacionog liderstva* izdvojeno je pet faktora: 1) Idealizovani uticaj (pripisan), 2) Idealizovani uticaj (ponašanje), 3) Inspiraciona motivacija, 4) Intelektualni podsticaj, 5) Individualno razmatranje. U okviru transakcionog liderstva egzistirala su dva faktora: 6) Menadžment putem izuzetaka – aktivan, i 7) Potencijalna nagrada, i isto tako dva faktora u okviru neliderstva: 8) Menadžment putem izuzetaka – pasivan i 9) lese fer vođstvo.

- ✓ *Idealizovani uticaj (harizma)*. Transformacioni lideri su izuzetno sposobni, uporni, sa visokim normama etičnosti. Čvrsto veruju u kolektivni osećaj misije organizacije i spremni su da preuzmu rizik. Na osnovu toga oni su poštovani i uživaju poverenje od

strane sledbenika. Postoji visok stepen identifikacije sledbenika sa karakteristikama lidera. Razlikujemo *Idealizovani uticaj (ponašanje)* i *Idealizovani uticaj (pripisan)*.

- ✓ *Inspiraciona motivacija.* Transformacioni lideri motivišu i inspirišu sve oko sebe; pružaju smisao, optimizam i entuzijazam za novu viziju delovanja, i imaju sposobnost da unesu ponos, poštovanje i duh zajedništva. Generalno, doprinosi poboljšanju timske atmosfere u organizaciji ili grupi.
- ✓ *Intelektualna stimulacija.* Transformacioni lideri ohrabruju pojedince da:
  - preispituju stare pretpostavke,
  - posmatraju probleme sa različitih aspekata,
  - probleme dovode u novi okvir na kreativan i inovativan način,
  - starim rešenjima pristupa iz nove perspektive.
- ✓ *Individualizovano uvažavanje.* Transformacioni lideri proaktivno razvijaju potencijal u svakom od svojih sledbenika stvarajući mogućnosti za razvoj, obučavanje i mentorstvo; efektivno slušaju i komuniciraju; poklanjaju pažnju potrebama i željama svojih sledbenika. Oni zapravo „stvaraju“ klimu u kojoj sledbenici mogu da razvijaju svoje snage. Istovremeno, lideri sprovode kontrolu, odnosno mere efekte svog uticaja na sledbenike, trudeći se da oni to „osete“ u što manjoj meri.

**Transakciono liderstvo.** Ovaj stil liderstva „nastaje kada jedna osoba preuzima inicijativu radi stvaranja kontakata sa drugima radi razmene nečega vrednog; na osnovu toga se razvija odnos sledbenika zainteresovanih za razmenu sa liderom.“ (Burns, 1978).

Menadžment putem izuzetaka obuhvata elemente funkcije kontrolisanja odnosno prati zacrtane standarde posla i preduzima korektivne akcije, negativne ocene i kritike. U zavisnosti od vremena delovanja, ovakav tip upravljanja može biti pasivan i aktivan.

- *Menadžment putem izuzetaka (Aktivan).* Ovaj faktor podrazumeva delovanje i korekcije u toku obavljanja delatnosti od strane zaposlenih. Npr. Ukoliko trener u fudbalu ispravlja određene greške kod odbrambenih igrača, prilikom uvežbavanja neke odbrambene taktike na treningu.
- *Potencijalna nagrada.* Kod ovog faktora radi se o razmeni, nagradi, doprinosu koji će sledbenik ostvariti na osnovu izvršenog zadatka ili celokupnog posla. Već prilikom planiranja obavljanja nekog posla ili zadatka lider postiže dogovor sa sledbenicima o njihovim budućim beneficijama. Za primer ovog faktora može se navesti dogovor između rukovodioca i zaposlenog da nakon dodatnog, uloženog truda i izvršenja predviđenog obimnijeg posla, zaposleni ostvari pravo na slobodan dan ili dodatni novčani iznos.

### **Liberalno liderstvo**

- *Menadžment putem izuzetaka (Pasivan)*. Ovaj faktor testira pasivnog lidera koji interveniše tek kada se problemi jave, bez prethodnog uplitanja u njih. Njihovom naknadnom korektivnom akcijom se pokušavaju ublažiti posledice koje su nastupile.
- *Lesse-fer vođstvo*. Drugi naziv ovog faktora je neliderstvo, odnosno izbegavanje ili odsustvo liderstva. Možda ovakvo leadersko ponašanje ponajbolje opisuje način vođenja poslovanja u smislu „neka ide kako ide“. Tipične odlike za ovaj način liderstva je nemešanje lidera u vođenje organizacije, odsustvo strategijskih planova, prepuštanje poslovanju da se razvija „samo po sebi“, a ne po zacrtanim ciljevima. Primer za lese fer vođstvo je predsednik sportske organizacije koji nema aktivnu saradnju sa drugim saradnicima, do koga ne pristižu informacije iz nižih organizacionih nivoa, izbegava odgovornost i odlaže donošenje važnih odluka. Zbog odsustva liderstva, grupi se u potpunosti pruža mogućnost da samostalno donosi sve odluke u vezi završavanja poslovnih zadataka.

#### *2.3.1.1 Liderstvo u sportu*

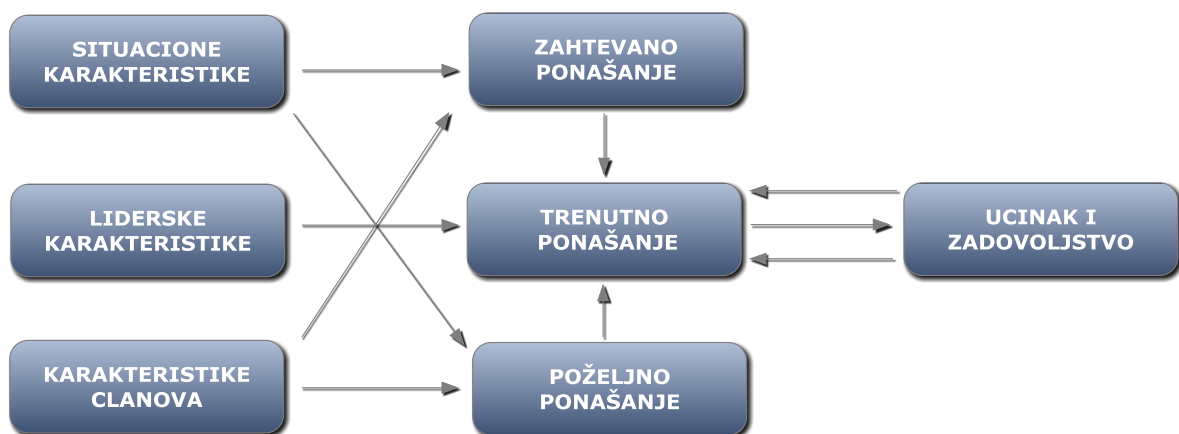
Ovim konceptom obuhvaćeni su menadžeri na različitim nivoima, treneri, sportisti, sponzori, navijači, i druge interesne grupe u spoljašnjem i unutrašnjem okruženju sportske organizacije. Sve ove subjekte karakteriše raznovrsnost međuljudskih odnosa, a njihova dinamičnost usložnjava situaciju i okolnosti funkcionisanja. Kako se efektivnost i efikasnost u radu sportskih organizacija nameće kao vodeći element u ostvarivanju uspostavljene misije i vizije od strane lidera, značaj za njihovo ispitivanje raste velikom brzinom. U *Tabeli 7*, dat je njihov kratak prikaz. Ovakva „fluktuacija“ u međuljudskim odnosima u sportu, mogla se i očekivati obzirom na prirodu delatnosti sporta sa jasnim sistemom procene uspešnosti funkcionisanja u sportskom klubu na osnovu analize takmičarskih, finansijskih, marketinških i drugih ostvarenja. Primetno je da su sva istraživanja orijentisana na istraživanje različitih aspekata efikasnog liderstva u sportu, od leaderskog ponašanja trenera, relacija liderstva i zadovoljstva, uspeha i kohezije tima, do transfera pozitivnih znanja iz sporta ka biznisu i obrnuto, upoznavanja sa važnošću psiholoških karakteristika u vođenju sportskih aktivnosti, itd. Komparaciju rezultata svakako otežava primena različitih teorijskih aspekata u polaznom konceptu istraživanja, kao i to što su istraživanja sprovedena na uzorcima iz različitih populacija (studentske, rekreativne, trenerske i menadžerske) primenom pogodnih upitnika.

Tabela 7. Liderstvo u sportu – Pregled literature

<b>Autori i godina</b>	<b>Istraživanje</b>	<b>Metod istraživanja (primenjeni upitnik)</b>	<b>Objekti istraživanja</b>
Chelladurai & Saleh (1980)	Lidersko ponašanje u sportu, kao i razvoj skale za procenu liderstva	Liderska skala za sportove (Leadership Scale for Sports- LSS)	Studenti fizičke kulture N=485
Soucie (1994)	Efektivnost lidera u sportskim organizacijama	Deskriptivni metod	-
Charbonneau, Kelloway, & Barling (2001)	Intrinsična motivacija kao medijator relacija između transformacionog liderstva i sportskih performansi	MLQ-5X Test (Bass & Avolio, 1995)	Sportisti i njihovi treneri
Lim, & Cromartie (2001)	Transformaciono liderstvo, organizaciona kultura i efikasnost u sportskim organizacijama	Transformaciono liderstvo Deskriptivni metod	-
Hsu, Bell & Cheng, (2002)	Odnosi između transformacionog liderstva i organizacione efikasnosti	Transformaciono liderstvo Deskriptivni metod	Rekreativni sport
Gillberston (2003)	Definisani kritični faktori uspeha u građenju uspešnih internacionalnih timova	Transformaciono liderstvo Deskriptivni metod	-
Karreman, Dorsch, & Riemer (2009)	Zadovoljstvo sportista i liderstvo	Liderska skala za sportove i Upitnik zadovoljstva sportista	Sportisti u timskim sportovima N=212
Callow, Smith, Hardy, L. Calum, & Hardy, J. (2009)	Transformaciono liderstvo i njegove relacije sa timskom kohezijom i nivoom performansi kluba	Diferencirani upitnik transformacionog liderstva (DTLI)	Sportisti N=372
Jurak & Bednarik (2010)	Stil liderstva nije imao direktnog uticaja na izmerene pokazatelje sportskog uspeha.	Hersey-Blanchard - Situacioni pristup liderstvu	190 lidera u 59 različitih sportova
Maksimović, Matić, Milošević i Bjelica (2011)	Razvijene liderske sposobnosti sportskih radnika nameću se kao zahtev u menadžmentu sportskih organizacija	MLQ-5X Test (Bass & Avolio, 1989)	Rukovodioci u kolektivnim sportovima
So-Hee, Won-Jae, & Joon-Ho (2011)	Transformaciono liderstvo i organizaciona efektivnost u timskim sportskim organizacijama	– 20 ajtema za transformaciono liderstvo (Bass & Avolio, 1995), – 12 ajtema za psihološko osnaživanje – 22 ajtema za organizaciono ponašanje	Rukometaši
Kumar (2012)	Transformaciono liderstvo	MLQ-5X Test (Bass & Avolio, 1995)	Treneri (N=211) i fudbaleri (N=621)
Vella, Oades, & Crowe (2012)	Transformaciono liderstvo kao mera trenerskog liderstva u fudbalu	Diferencirani upitnik transformacionog liderstva (DTLI)	Fudbaleri od 11- 18 godina N=322

Navedena istraživanja se uglavnom oslanjaju na dve vrste upitnika u primenjenom metodu istraživanja:

- 1) **Istraživanja putem upitnika - Liderska skala za sport** (Leadership Scale for Sports). Chealladurai (1980) je osmislio multidimenzionalni model vođstva u sportu (MMLS) koji primenom liderskih skala za sport pravi komparaciju između procene trenerskog ponašanja od strane igrača sa jedne strane, i trenerove svesti o sebi, odnosno sopstvenom ponašanju sa druge strane. Komparacija zapravo predstavlja razliku u pogledu liderstva sa aspekta lidera i onih koji su vođeni, tako da pokazuje stepen preklapanja u njihovom viđenju liderstva u sportskom klubu. Ovaj model sistematizuje karakteristike, lidersko ponašanje i posledice (Slika 11).



**Slika 11.** Multidimenzionalni model liderstva u sportu, Chelladurai (1980)

Struktura liderskih skala za sport obuhvata 5 faktora:

1. *trening i instrukcije* (strukturu i način vođenja trenažnog procesa),
2. *demokratsko ponašanje*, (mogućnost sportista da učestvuju u donošenju odluka),
3. *autokratsko ponašanje* (naglasak na autoritetu lidera),
4. *socijalnu podršku* (angažovanje trenera na interpersonalnim potrebama sportista, njihova zabrinutost za sportska ostvarenja i stvaranje pobjedničke atmosfere u timu),
5. *pozitivni feedback* (trenerske pohvale i isticanje doprinosa igrača, nagrada za uloženi trud u treningu i takmičenju).

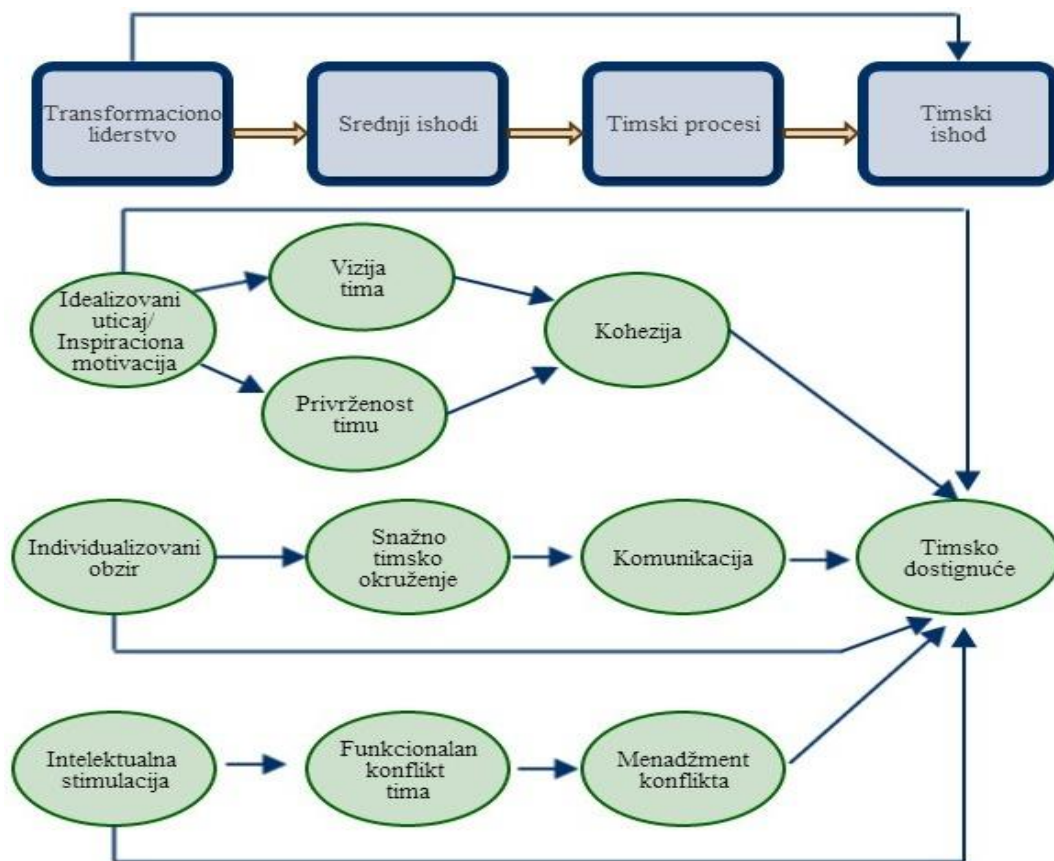
Liderska skala za sport predstavljala je višestruko upotrebljivan metodološki „alat“ u analizama koje su obuhvatile ovu problematiku. Neki od rezultata koji su koristili ovu skalu prikazani su u nastavku:

- 👤 Riemer & Toon (2001), Riemer & Clelladurai (1998), iznose da kod sportista u više promjenljivom okruženju (npr. timski sportovi), trening i instrukcija i pozitivni feedback u ponašanju su najvažniji. Kod manje varijabilnog okruženja (npr. individualni sportovi), pored ovih faktora podjednako su važni i društvena podrška i demokratsko ponašanje.
- 👤 Farneti (2008) ispituje relacije liderstva sa jedne i uspeha i zadovoljstva sa druge strane. Pored toga, praćeni su i uticaji pola i statusa igrača (početna postava i rezervni igrači) na liderstvo i koheziju tima. Uzorak ispitanika obuhvatio je 13 trenera i 145 sportista uz primenu Liderskih skala za sport (LSS). Rezultati su pokazali značajne relacije između kohezije i liderstva. Među ostalim značajnim relacijama uočene su između liderstva i uspeha, liderstva i zadovoljstva, kohezije i uspeha, i kohezije i zadovoljstva. Autori ističu primetan uticaj pola na lidersko ponašanje (muškarci pokazuju više liderske skorove), dok kod kohezije taj uticaj nije postojao.
- 👤 Dupuis, Bloom, & Loughhead (2006) navode da su karakteristike grupa i zadovoljstvo tima koji se rukovodi ključni aspekti liderstva u sportu.
- 👤 Uz izvesne modifikacije ovog upitnika, njegova primena se pokazala adekvatnom i kod ispitivanja stilova liderstva kod profesora fizičkog vaspitanja. Hyungil, Do young, May (2010) utvrdili su na grupi od 159 učenika uzrasta 17-18 godina, koja je bila podeljena na 2 subuzorka (učenike-sportiste i učenike koji ne treniraju, sa kojim se realizuje samo nastava fizičkog vaspitanja). Kako su i sa jednom i sa drugom grupom radili isti profesori fizičkog vaspitanja, praćene su razlike u stilovima liderstva prilikom podučavanja učenika u nastavi fizičkog vaspitanja i sprovođenja trenažnog procesa. Dobijene razlike su pokazale da učenici-nesportisti u odnosu na učenike-sportiste očekuju demokratsnije donošenje odluka od strane profesora-lidera, dok učenici-sportisti više sagledavaju pozitivne, povratne informacije u uzajamnim relacijama sa liderom u odnosu na učenike-nesportiste. Nisu utvrđene statistički značajne razlike u faktoru socijalne podrške.
- 👤 Gomes, Lopes, & Mata (2011) su procenjivali liderske stilove trenera na uzorku plivača i rukometaša. Kod obe grupe sportista regresiona analiza je pokazala prediktorski uticaj dve transformacione dimenzije kod zadovoljstva liderstvom.

- 2) ***Višefaktorski upitnik o liderstvu*** – (Multi factor Leadership Questionnaire – MLQ).
- U sportskom menadžmentu Ulrich (1987) prema Soucie (1994), predložio je šest koraka za transformaciono liderstvo: 1) kreiranje potrebe za promenom, 2) prevazilaženje otpora za promenama, 3) Izrada sopstvenih obaveza i žrtvovanja za promenama, 4) artikulirati viziju, 5) opšta posvećenost i 6) institucionalizacija vizije. Yusof (1998) analizira odnos između transformacionog ponašanja sportskih menadžera i zadovoljstva poslom kod trenera u Kanadi, i utvrđuje da su menadžeri sa višim vrednostima transformacionog liderstva bili sa više zadovoljavajućeg iskustva. Shodno tome, preporučuje se da rukovodioci u sportu budu ohrabreni i podstaknuti na „treening“ transformacionog liderstva. Charbonneau, Kelloway, Barling (2001) identifikuju efekte intrinzične (unutrašnje) motivacije kao glavni posrednički faktor u indirektnom uticaju transformacionog rukovodstva na sportske performanse. Ovaj efekat se odvija kao posledica podsticaja od strane transformacionih lidera za povećanjem samo-efikasnosti i povećavanja nivoa iskustva u donošenju odluka kod sledbenika. Kao iznenađujući nalaz u ovoj studiji, autori ističu manji doprinos harizme na unutrašnju motivaciju sportista i njihovih trenera, u poređenju sa intelektualnom stimulacijom i individualizovanim razmatranjem. Autori smatraju da je dobijeni rezultat posledica razlika između sportskih ekipa sa jasnom orijentacijom na ostvarivanje sportskog rezultata, i organizacionih timova kojima je potrebno izvesno vreme u pojašnjavanju vizije od strane lidera. Gould, Greenleaf, Chung, & Guinan (2002) naglašavaju dominantan, transformacijski uticaj trenera kao posebno važan u poboljšanju sportskih performansi sportista. Prema autorima, doprinos transformacionih lidera je mogućnost da se uspostavi efikasnost u nekoliko domena koja su tipična za ovakav tip liderskog ponašanja: 1) razvijanje ličnih i pozitivnih odnosa sa sportistima radi poboljšanja posvećenosti i zadovoljstva; 2) priprema sportista i timova radi poboljšanja fizičkih i mentalnih sposobnosti, kako bi na kraju dostigli visoke performanse, 3) stvaranje jakog timskog duha i kohezivnosti tima, i 4) uspostavljanje izazovnih ciljeva koji motivišu i dodatno angažuju sportiste. Hawkins & Tolzin (2002) predlažu transformaciono rukovođenje kao važan preduslov za uspeh tima kod američkih bejzbol ekipa. Autori ističu turbulentni kontekst i neizvesne uslove koji zahtevaju nove oblike liderstva koji prevazilaze tradicionalne modele liderstva. Judge & Piccolo (2004) u svojoj meta-analizi transformaciono-transakcionog liderstva ispituju relacije pojedinih elemenata ovih stilova liderstva sa pozitivnim ishodom kao što su zadovoljstvo poslom, motivacija sledbenika i



organizacione performanse. Dobijeni rezultati na osnovu 626 prikupljenih iz 87 izvora potvrđuju visoku povezanost efikasnog rukovodstva sa svim dimenzijama transformacionog vođstva, ali i sa jednom transakcionom dimenzijom (potencijalna nagrada). Pozitivan uticaj transformacionog liderstva na različitim nivoima u organizaciji (pojedinaac, tim, cela organizacija) pokazao je Wang (2011) u meta-analizi koja konstatuje njegov najjači uticaj na nivou tima. U potpunosti saglasni sa Wangom i Dionne, Yammarino, Atwater & Spangler (2004) opisuju način na koji transformaciono liderstvo proizvodi uticaj na timsko dostignuće (Slika 12).



**Slika 12.** Transformaciono liderstvo i timsko dostignuće

Iz rezultata koji pokazuju odnose transformacionog liderstva i timskog dostignuća (Slika 12), može se uočiti na koji način se prenosi njegov snažan uticaj. Putanja koja povezuje *Idealizovani uticaj* i *Inspiracionu motivaciju* sa *Timskim postignućem* preko *Vizije* i *Privrženosti timu* je logična, jer upravo idealizovani uticaj pretpostavlja kolektivni osećaj misije organizacije i sposobnost transformacionih lidera da unesu poštovanje i duh zajedništva koji omogućuje lakše dostizanje timskih ciljeva. Drugi pravac podrazumeva uticaj faktora *Individualizovanog obzira* koji pomoću dobre *komunikacije* na relaciji lider-sledbenik stvara *snažno timsko okruženje* i povoljan ambijent za *timsko dostignuće*. Efekat

*intelektualne stimulacije* na rešavanje i *menadžment konflikata* upravo potiče od pristupanja problemima kod sledbenika iz nove perspektive zahvaljujući uticaju transformacionih lidera, što poboljšava njihovo snalaženje u raznovrsnim organizacionim konfliktima.

Vallee & Boom (2005) sprovedli su studiju na pet trenerskih eksperata sa ciljem da istraže faktore koji determinišu trenerski uspeh u kanadskim timskim sportovima, odnosno da se ispita način na koji su razvili svoje uspešne programe. Sledeći njihove rezultate mogu se izdvojiti značajne relacije četiri komponente transformacionog liderstva i odgovarajućih elemenata uspešnih sportskih programa: 1) inspiraciona motivacija sa vizijom i organizacionim sposobnostima, 2) idealizovani uticaj sa trenerskim sposobnostima, 3) intelektualna stimulacija sa individualnim razvojem i organizacionim sposobnostima, i 4) individualni obzir sa individualnim razvojem.

Interesantno istraživanje primene liderskih principa kod portugalskih trenera, kvantitativnom metodologijom sprovedli su Gomes & Cruz (2006). Dobijeni rezultati govore o sličnim odnosno prilagođenim principima transformacionih lidera, npr. uloga lidera kao modela sportistima, upotreba inspiracione motivacije, podrške u prevazilaženju ličnih problema i jasna strategija u pripremi za takmičenje. Ovakav pristup omogućava da se primenom liderskih principa (postavljanjem pojedinačnih i timskih ciljeva, pozitivnom komunikacijom, kohezivnošću) ostvari pozitivan uticaj na sportske veštine.

### 2.3.2 Organizaciona kultura

#### 2.3.2.1 Definicija organizacione kulture

Sam termin „kultura“ potiče od latinske reči *cultus* – što označava gajenje ili negovanje. U organizacionom smislu koji je zastupljen u literaturi menadžmenta, ovaj termin označava sistem u kome se kao njegovi elementi „gaje ili neguju“ uverenja, moralne vrednosti i norme na kojima se bazira mišljenje, delovanje, poslovni pristup i orijentacija zaposlenih.

Definisati organizacionu kulturu postavilo je pred naučnu zajednicu komplikovani zadatak. Težina ovog zadatka ogleda se u teškoćama terminološkog definisanja i oblikovanja načina na koji „dišu“ organizacije. Kako sve komponente koje čine organizacionu kulturu predstaviti sistemom koji u značajnoj meri utiče na poslovnu efikasnost? Sam značaj koji organizaciona kultura ima, doprinela je da se mnogi autori bave ovom problematikom.

**Šta je organizaciona kultura?** Njen razvoj se vezuje za uspeh pojedinih japanskih kompanija 60-ih i 70-ih godina prošlog veka, koje su postigle zapažene rezultate u svom

poslovanju, koje je bilo zasnovano na organizacionoj kulturi. Naime, Miyagawa & Yoshida (2010) naglašavaju „specifičan odnos“ rukovodilaca i zaposlenih prema svom poslu i kompaniji iz kojeg je proisticalo njihovo veliko zalaganje. Taj njihov „specifičan odnos“ koji za rezultat ima bolje zalaganje zaposlenih, upravo je „proizvod“ dobro razvijene i negovane organizacione kulture. Karakteristična je po tome što omogućava da se kod svakog pojedinca stvori osećaj pripadnosti grupi odnosno identifikacije sa misijom organizacije.

Ispitivanje organizacione kulture je relativno mlado, naučno, interdisciplinarno, istraživačko područje kojim se sa podjednakim interesovanjem bave psiholozi, sociolozi, ekonomisti, antropolozi, i dr. Predstavlja jedan od najkorišćenijih koncepata menadžmenta, i pripada organizacionom ponašanju i upravljanju ljudskim resursima. Na neki način to podrazumeva „naučene obrasce ponašanja, mišljenja, osećanja i delovanja neke grupe, zajednice ili društva, kao i njihove izraze u materijalnim objektima koji doprinose unutrašnjoj stabilnosti i stvaranju karakterističnih obeležja određene grupe ljudi“ (Raduan, Naresh, Haslinda, Goh, 2008). U sklopu organizacione kulture utvrđeni su običaji, navike i verovanja koja utiču na svakodnevno funkcionisanje svih zaposlenih u organizaciji. Organizaciona kultura predstavlja integrisane vrednosti i poslovnu orijentaciju zaposlenih u radnom okruženju, nepisana i pisana pravila ponašanja. Samim tim, svako neuklapanje pojedinca u navedene, odgovarajuće obrasce i standarde ponašanja grupe stavlja pojedinca u nezavidan položaj. Ovo neuklapanje se može posmatrati u oba smera: 1) koliko se pojedinac korisnim i radno efikasnim u takvoj organizaciji oseća, i 2) koliko sama organizacija može računati na upotrebljivog, motivisanog i kvalitetnog radnika.

U osnovi, ona je opisana kao osobenost, odnosno karakteristika jedne organizacije, ili jednostavno kao „način na koji su stvari uređene u organizaciji“ (Wright, Boswell, 2002). Srodnu ovoj definiciji dao je i Stare (2012), koji kaže da je ona način na koji se donose odluke, postavljaju ciljevi i na koji se zaposleni vode ka realizaciji tih ciljeva. Ona obuhvata sve ono što deteminiše ljudsko ponašanje na radnom mestu kada se zaposleni ne nadgledaju (Lorch, Tierney, 2002). Autori ovde naglašavaju duboke, ukorenjene metode, postupke i odluke kojima se svakodnevno koriste zaposleni, a koji su toliko stabilni i prihvaćeni, da će biti primenjeni i bez nadzora i kontrole. Na sličan način razmatra i Denison (1996) koji takođe ističe „duboku strukturu organizacije, koja je ukorenjena u vrednostima, verovanjima i pretpostavkama održane od strane organizacionih članova“. Iz same definicije, vidi se da mora postojati spremnost svakog pojedinca da spozna kako „diše“ organizacija u poslovnom sistemu, kako bi se u što većoj meri ograničile mogućnosti za dvosmisleno tumačenje i različito gledište na određene poslovne zadatke i dezorganizovanost. Hofstede (2005) u

svom holističkom pristupu naziva organizacionu kulturu „kolektivnim mentalnim soferom“.

Hoye, Smith, Nicholson, Stewart, & Westerbeek (2009) ističu neke pretpostavke o organizacionoj kulturi koje su dobro prihvaćene. To su sledeće pretpostavke:

- da ima tendenciju da je kruta i otporna na lake i brze promene,
- da oblikuje organizacione okolnosti, njenu istoriju i članove,
- uči se, i podeljena je među pripadnicima organizacije, a ogleda se u zajedničkim shvatanjima i verovanjima,
- često je prikrivena; duboke vrednosti i uverenja koji izazivaju ponašanje mogu biti sakrivena od organizacionih članova što otežava njihovu identifikaciju,
- manifestuje se na različite načine koji utiču na karakteristike organizacije.

Komponente organizacione kulture čine:

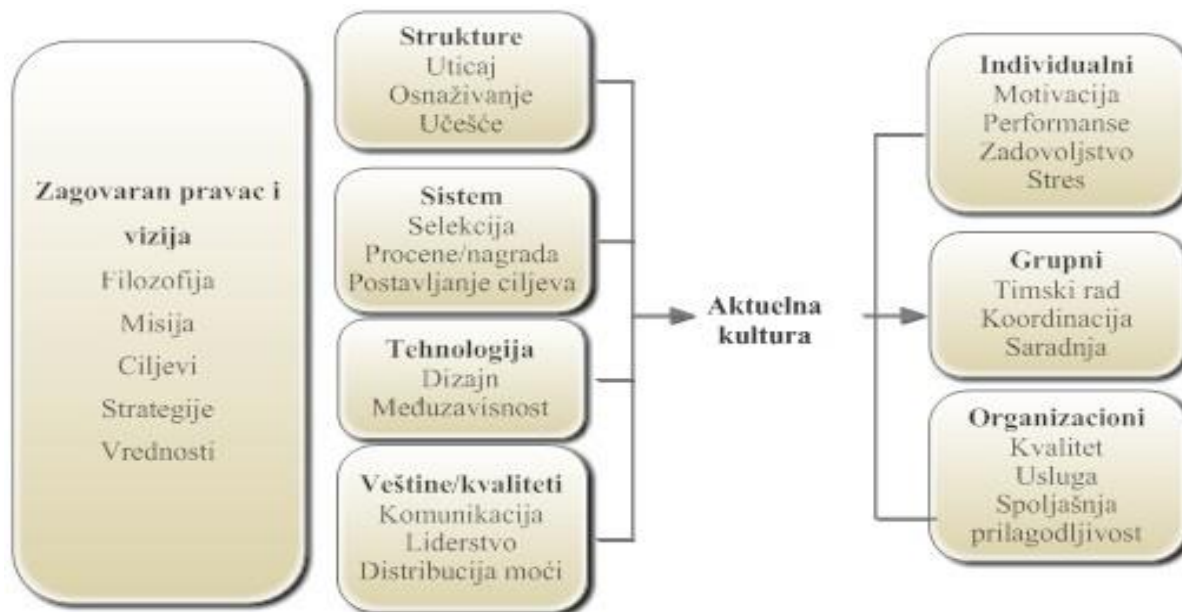
1. *Organizacione vrednosti* - predstavljaju sve ono što je dobro za organizaciju,
2. *Organizaciona klima* - radna atmosfera u organizaciji,
3. *Menadžerski stil* - ponašanje rukovodećih osoba i uprave organizacije.

Beech & Chadwick (2010) naglašavaju važnost i kompatibilnost kulture sa ostalim aspektima rukovodstva i organizacije. Autori navode da “organizaciji koja zahteva praćenje strategije rasta kroz inovaciju to će biti lakše ostvariti ukoliko njena kultura ceni kreativnost, a ne stabilnost. Pravila rukovođenja ljudskim resursom, koja naglašavaju timski rad i/ili lični razvoj, bolje će napredovati u kulturi koja pruža podršku.”

### ***Zašto je organizaciona kultura toliko važna za funkcionisanje u poslovnom svetu?***

Pojednostavljeni odgovor na ovo pitanje bi glasilo da se njena važnost ogleda u tome što ona predstavlja distinkcije između pojedinaca, grupa, timova i celih organizacija. Sa druge strane, u okviru iste organizacije ona determiniše individualne, a kumulativnim uticajem pojedinaca i grupne i organizacione promene. Razlog za konzistentan rast istraživačkog interesovanja za ovaj segment u teoriji menadžmenta potiče zbog rezultata mnogobrojnih istraživanja koja su potvrdila njene pozitivne relacije za zadovoljstvom na poslu i motivacijom za rad (Okpara, & Wynn, 2008), privrženosti zaposlenih i saradnje (Singh, 2006), efikasnošću organizacije i poboljšanju organizacionih ishoda (Balthazard, Cooke and Potter 2006; Wilderom, van den Berg, Wiersma, 2012; Yang, 2003), i povećavanjem inovacija (Jaskyte, 2004). Determinisanost poslovnog uspeha organizacionom kulturom navela je i druge organizacije koje su u početku negirale njen značaj da joj posvete više pažnje. Već prilikom pribavljanja ljudskih resursa odnosno selekcije, organizaciona kultura

predstavlja važan faktor, kao pokazatelj koliko će određeni pojedinac biti spreman da prihvati izazove aktuelne organizacione kulture i da postigne očekivane standarde organizacije. Stoga, ono što joj daje značajnu ulogu u menadžmentu je upravo njena dinamičnost i mogućnost transfera na pojedince, grupe i timove (Slika 13).



**Slika 13.** Kako deluje organizaciona kultura

Izvor: Modifikovano prema <http://www.hsnz.co.nz/files/html5/HowCultureWorks/>

Uzročni faktori na Slici 13 objašnjavaju kako organizaciona kultura zapravo deluje na krajnje ishode i organizacionu efektivnost. Ona na ulazu polazi i pridržava se ustanovljenog pravca i vizije i sadrži strukture, sisteme, tehnologiju, veštine/kvalitete koji iniciraju operativnu kulturu. Pod *strukturama* se podrazumevaju načini na koji su organizovani ljudi, uloge i aktivnosti u organizaciji, dok *sistem* podrazumeva skup međuzavisnih procedura koje koristi organizacija u ispunjavanju osnovne delatnosti, kao i rešavanja problema, uključujući ljudske resurse i postavljanje ciljeva. *Tehnologija* kao faktor podrazumeva metode koje organizacija koristi u transformaciji ulaza (input-a) do krajnjeg ishoda (output-a), imajući u vidu karakteristike posla i međudnose kod zaposlenih. *Veštine/kvaliteti* se uglavnom odnose na funkciju rukovođenja, odnosno njene komponente kao što su komunikacija, liderstvo, odnosno funkciju organizovanja - distribuciju moći.

**Zašto je značajno utvrditi odnos stilova liderstva i komponenti organizacione kulture?** Interakcija između liderstva i organizacione kulture pokazana je u mnogim istraživanjima (Bas & Avolio, 1993). Autori ističu njihov obostran uticaj, odnosno da je lider taj koji menja organizacionu kulturu, ali da isto tako i organizaciona kultura može

determinisati razvoj liderstva. Vizija kao mentalna „slika“ organizacije u budućnosti u očima lidera, zahteva razumevanje i transformisanje organizacione kulture iz inicijalnog, zatečenog u željeno, finalno stanje. Na tom putu transformacije, lideri vrše evaluaciju inicijalnog stanja i određuju šta je to što može biti zadržano od stare organizacione kulture, i koje željene modifikacije žele sprovesti u budućem vremenu. Prevelika želja za brzim promenama nametnuta od strane lidera, može dovesti do loših rezultata, odnosno do opstrukcije od strane sledbenika. Zato uspešni lideri dobrim razumevanjem organizacione kulture prilagođavaju i brzinu promena koje žele ostvariti. Vremenske odrednice neophodne za sprovođenje željenih promena, uz strpljenje lidera, na taj način postaju veoma bitan faktor praktične realizacije ciljeva liderstva.

Sackmann (2011) organizacionu kulturu stavlja u središnji položaj između “tvrdih” i “mekih” komponenti menadžmenta i organizacije, u odnosu na njihov zajednički uticaj na organizacione performanse. “Tvrde” komponente menadžmenta predstavljaju strategija, organizaciona struktura i kontrola, za razliku od “mekih” koje sačinjavaju organizaciono učenje, liderstvo, motivacija, moć u organizaciji, organizacione promene, nagrađivanje zaposlenih, ocenjivanje, i povezanost pojedinca i organizacije. Sa takvim stavovima, lideri prave putokaze ka realizaciji ciljeva koje su postavili ispred sebe i svojih sledbenika, a koji mogu biti realizovani preko organizacione kulture koja vodi ostvarivanju željene vizije i misije organizacije.

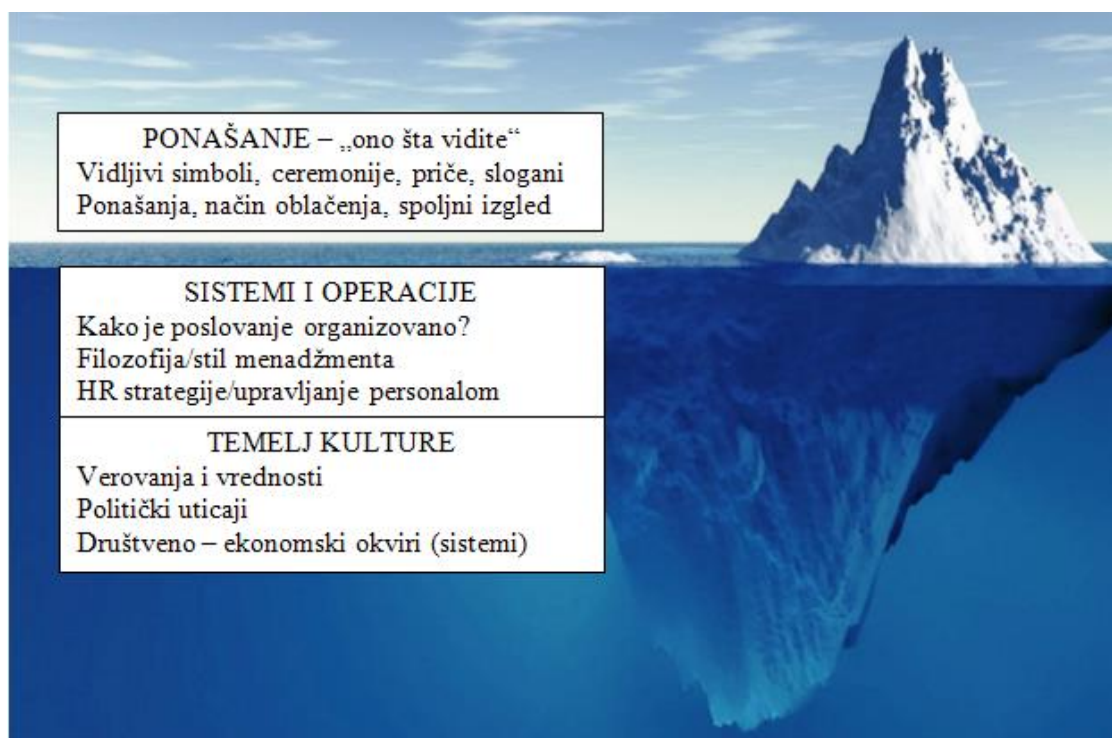
U današnjem poslovnom ambijentu, organizaciona kultura je ozbiljno shvaćena, a može se konstatovati da je njen značaj direktno proporcionalan veličinom i poslovnim uspehom organizacije. Na neki način od poznatih, uspešnih organizacija se očekuje da „prednjače“ u svojoj organizacionoj kulturi, odnosno da postavljaju nove standarde i trendove. Kroz aktivno uključivanje potrošača u aktivnosti organizacije, može se unaprediti plan poslovanja. Npr. u sportu preko planerske radionice, svi interesenti za budućnost organizacije mogu učestvovati u većoj ili manjoj meri razmatrati i davati predloge koji se kasnije mogu svrstati u strategijske planove organizacije.

Klasifikacija organizacione kulture je sledeća:

1. *Šejnov model ledenog brega* (Shein's Iceberg Model),
  2. *Hendijev model kulturalnih tipova* (Handy),
  3. *Kulturalni tipovi* - Deal & Kennedy.
- 1. Šejnov model ledenog brega** (Shein's Iceberg Model)

Prema Šejnu (Schein, 2004) sa jedne strane, kultura nastaje kroz proces učenja u organizaciji, jer se zajedničke pretpostavke, verovanja i vrednosti kao i norme i stavovi

zaposlenih formiraju kroz učenje tokom rešavanja problema sa kojima se svaka organizacija suočava. Sa druge strane, organizaciona kultura je faktor koji bitno određuje efikasnost organizacionog učenja i upravljanja znanjem. Kompleksnost organizacione kulture slikovito je predstavljena od strane Šejna (Slika 14). Autor je sistem organizacione kulture predstavio ledenim bregom, na kojem se može uočiti da su kulturne vrednosti locirane u „dubinama“, odnosno da su duboko ukorenjene u jednoj organizaciji. U okviru ovih vrednosti nalaze se verovanja, društveno-ekonomski i politički uticaji. Nešto „pliće“ nalazi se stilovi rukovođenja ljudskim resursima, a iznad vode ono manifestno ponašanje iskazano kroz vidljive semantičke, biheviorističke ili materijalističke simbole.



**Slika 14.** Model ledenog brega

Prilagođena slika sa: [www.images.google.com](http://www.images.google.com)

Schein je upravo ispitivao temelj kulture koji predstavljaju koncepte ispravnih ili pogrešnih organizacionih vrednosti.

## **2. Hendijev model kulturalnih tipova (Handy)**

Handy (1991), konstatuje sveobuhvatnost organizacione kulture, što otežava njeno definisanje, ali pruža mogućnost za evaluaciju nivoa na kom egzistira u organizaciji. Autor posmatra organizacionu kulturu sa različitih aspekata, a ono što je specifično jeste da sve četiri kulture koje razlikuje (moć, uloga, zadatak i osoba) simbolizuje bogovima iz grčke mitologije. Tako kulturu moći simbolizuje Zevs (svemoćno božanstvo), kulturu uloga – Apolon (bog reda i pravila), kulturu zadataka – Atena (boginja ratnika, zanatlija i kapetana),



i kulturu podrške – Dionis (zaštitnik uživanja, vina i zadovoljstva). Kako zapravo izgledaju ove četiri kulture:

- **Moć** – malo se značaja daje službenim procedurama i opisima poslova. U ovim organizacijama uglavnom sve funkcioniše u skladu sa nalogima koji dolaze od strane osoba koje poseduju moć. U njihovom izostanku, zaposleni odlučuju na osnovu toga što misle čemu bi rukovodioci težili. Za ovaj stil vođstva se može reći da se zasniva na motu „ugledaj se na šefa (lidera)“, i tipičan je za manje, ali prisutan je i u većim organizacijama.
- **Uloga** – naglasak na racionalnost, poredak i predvidljivost. Posao u ovim organizacijama se izvršava trudeći se od strane zaposlenih da se pridržavaju utemeljenih procedura. Za ovaj tip je karakteristično da se izvor moći ogleda u hijerarhiji u organizaciji, sa jakim centralizovanom delegacijom autoriteta.
- **Zadatak** - naglasak na rešenju problema i upotreba svih raspoloživih resursa kako bi se savladali novi izazovi. Ova kultura je karakteristična za organizacije koje praktikuju timski rad. Moto „ceo tim treba da se angažuje“ predstavlja sinonim ovog stila vođstva.
- **Podrška** – U ovom slučaju organizacija postoji radi podrške u što boljem radu i funkcionisanju zaposlenih sa visokim kompetencijama. Izvor moći se temelji na uspehu aktuelno zaposlenih, kvalitetnih pojedinaca, što može biti ograničavajući faktor ukoliko se zapostave organizacioni ciljevi. Kao glavne prednosti se ističu lična sloboda i kreativnost zaposlenih. Npr. Neke sportske agencije praktikuju ovu kulturu radi što boljeg zastupanja interesa njihovih najvažnijih klijenata iz sveta sporta. Ovakav način pogoduje promociji sportista sa izuzetnim rezultatima. Isto tako, postavlja se pitanje njene primene ukoliko njihova uspešnost opadne posle određenog vremena.

### 3. Kulturalni tipovi - Deal & Kennedy

Sugestije koje navode Deal & Kennedy ističu da organizaciona kultura obuhvata miks od 6 značajnih elemenata: 1) istorija organizacije, 2) vrednosti i verovanja, 3) rituale i ceremonije, 4) priče o organizaciji (mitovi), 5) herojske ličnosti i 6) kulturna mreža. Sportske organizacije su posebno karakteristične po svojoj istoriji, tradiciji, vrednostima i mitovima. Autori ove teorije ističu da je ovakva vrsta korporativne kulture veoma važan preduslov organizacionog uspeha i da zanemarivanje njenog uticaja utiče i na ekonomski učinak organizacije. Sa druge strane, to je vrsta kulture koja obezbeđuje visoke rezultate, lojalnost od strane zaposlenih i apsolutnu posvećenost svojim radnim zadacima.



### 2.3.2.2 Organizaciona kultura u sportu

U mnogim zemljama sport zauzima društveno uticajno mesto. Kao posledicu toga imamo situaciju da su pojedini sportisti često i nacionalni heroji (Novak Đoković u Srbiji, Leo Messi u Argentini, Majkl Džordan u Sjedinjenim državama, itd.). Oni na poseban način doprinose formiranju slike o sportu, sportskoj organizaciji, pa i državi iz koje potiču. Takav obrazac ponašanja kako pojedinaca, sportista, kao i sportskih timova gde svaki aspekt njihovog funkcionisanja može predstavljati simbolički element njegove kulture uobličeno se može formulisati terminom sportska organizaciona kultura. U okviru organizacione kulture nalaze se menadžeri na različitim nivoima, treneri, sportisti, sponzori i drugi interesenti za sportsku organizaciju. Neophodno je da svi njeni subjekti budu upoznati sa misijom i vizijom kako bi to ugradili u način razmišljanja i svakodnevnih aktivnosti.

**Šta zapravo znači kultura u organizacionom kontekstu sporta?** Kultura označava kako se “stvari rade u organizaciji“, i kako “mi mislimo o tim stvarima“. Zbog svoje kompleksnosti je modifikovana i prilagođena prema različitim sportovima, njihovoj istoriji i tradiciji. Upravo Smith & Shilbury (2004) ispitujući kulturne dimenzije u australijskim nacionalnim sportskim organizacijama ukazuju na probleme u ispitivanju organizacione kulture u sportu, i navode da za dobru polaznu tačku u željenom istraživanju može uzeti ponašanje i uspeh organizacija. Kao glavne dimenzije kulture u ispitivanim sportskim organizacijama autori ističu:

- *rituale* (organizaciona proslava uspeha, atmosfera nakon pobede/poraza),
- *simbole* (sećanja, izgled opreme odnosno uniformisanost članova organizacije),
- *veličinu* (broj zaposlenih i broj članova),
- *istoriju i tradiciju* (starost organizacije, percepciju klupskog uspeha, finansije,...).

Jedna od novijih definicija sportske organizacione kulture je ona koju su dali Hoye, Smith, Nicholson, Stewart, & Westerbeek (2009) opisuje je kao „kolekciju fundamentalnih vrednosti, verovanja i stavova koji su zajednički za sve pripadnike sportskih organizacija, i koji postavljaju standarde ponašanja ili norme za sve članove.“ Ne može se očekivati da ona bude konzistentna za različite sportove, a ni za različite nivoe takmičenja. Tako profesionalni sportisti imaju različiti kulturni stav u odnosu na sportiste amatere. Takođe, primetne su i razlike kod sportista na internacionalnim sportskim događajima, gde igrači različitih zemalja pokazuju često u potpunosti drugačiji pristup samoj takmičarskoj strategiji. Specifično za

sportske organizacije je i to što sportisti koji igraju za isti klub, a došli su iz različitih sredina, zapravo donose sa sobom svoj način i svoj pristup organizacionoj kulturi. Kao i kod sportista, te kulturalne karakteristike mogu se odnositi i na zaposlene u sportskoj organizaciji, u poslovno-sportskom ambijentu u kojem se oblikuje klima koja utiče na realizaciju njihovih zadataka i svakodnevnu praksu. DongJun (2009) je istraživao organizacionu kulturu u takmičarskim sportskim klubovima u Kini u relaciji sa njihovom organizacionom efikasnošću. Autor kao glavne rezultate ističe: 1) da su organizaciona kultura i organizaciona efikasnost u takmičarskim sportskim organizacijama veoma podudarne; 2) veću korelaciju između organizacione kulture i organizacione efikasnosti koja postoji u konkurentnim sportskim organizacijama, i 3) da se organizaciona efikasnost takmičarskih sportskih organizacija može efikasno predvideti na osnovu njihove organizacione kulture. Stoga, komercijalni pritisci od strane konkurencije svakako su doprineli da se postave određeni poslovni standardi ponašanja, odnosno da se prihvati organizaciona kultura. U toj transformaciji ka komercijalno-poslovnom aspektu organizacije, jako je važno da se sačuvaju kulturološki aspekti sporta.

Generalno, postoji onoliko organizacionih kultura koliko postoji i sportskih organizacija, a nivo organizacione kulture pruža bolju konkurentnost na tržištu i ima veliki uticaj na interesovanje za vrednosti jednog sportskog kluba kod potrošača.

### *2.3.2.3 Organizaciona kultura učenja*

Za Britona (Britton, 2002) organizaciona kultura učenja može biti definisana kao „organizaciona sredina koja omogućava, podstičaje, vrednosti i nagrade koristeći pojedinačno i kolektivno učenje“. Slično kao i Briton, Pisano (1994) ovaj process sticanja znanja i veština definiše kao veoma važnu konkurentsku prednost na tržištu. Na menadžerima u organizaciji je da u okviru same sredine “omoguće, potpomognu i ubrzaju kreiranje, širenje i korišćenje znanja u organizaciji” (Janićijević, 2008). Stvaranje takve sredine podrazumeva otklanjanje prepreka za učenje i podsticanje i nagrađivanje pozitivnih radnih karakteristika članova organizacije (preuzimanje rizika, pronalaženje drugačijeg rešenja problema, nove inicijative zaposlenih... Da bi se utvrdio ogroman uticaj organizacione kulture učenja, neophodno je izvršiti komparaciju sa drugom stranom kontinuuma - anti-organizacionom kulturom učenja. Upravo, specijalizovana međunarodna organizacija za upravljanje promenama “Progress International Ltd.” ističe razlike između proaktivne i anti organizacione kulture učenja (*Tabela 8*).

*Tabela 8. Razlike između proaktivne i anti-organizacione kulture učenja*

<b>Proaktivna organizaciona kultura učenja</b>	<b>Anti – organizaciona kultura učenja</b>
Ljudi na svim nivoima postavljaju pitanja i dele priče o uspesima, neuspesima, i o tome šta su naučili.	Menadžeri razmenjuju informacije zasnovane na potrebi. Ljudi kriju svoje tajne i ne opisuju kako su se događaji stvarno dogodili.
Svako stvara, održava i širi priče pojedinaca koji su poboljšali svoje procese rada.	Svako veruje da zna šta radi, i nastavlja da radi na bazi te pretpostavke.
Ljudi uzimaju bar malo vremena da razmisle o tome šta se desilo i šta se može dogoditi.	Malo vremena ili pažnje je posvećeno razumevanju naučenih lekcija iz prethodnih projekata.
Ljudi se tretiraju uz uvažavanje njihove kompleksnosti.	Ljudi su tretirani kao objekti ili resursi, bez uvažavanja njihove individualnosti.
Menadžeri ohrabruju kontinuirano eksperimentisanje.	Zaposleni nastavljaju sa radom tek kada osećaju sigurnost u ishod.
Ljudi se zapošljavaju i promovišu na osnovu njihove sposobnosti za učenje i prilagođavanja novim situacijama.	Ljudi se zapošljavaju i promovišu na osnovu njihovih tehničkih sposobnosti, odnosno uz sertifikate i diplome.
Analiza posla uključuje i obraćanje pažnje na ono što su ljudi naučili.	Analiza posla se fokusira isključivo na to šta su ljudi uradili.
Viši rukovodioci učestvuju u programima obuke namenjene novim ili visokim potencijalima zaposlenih.	Viši rukovodioci se pojavljuju samo kada označavaju početak programa obuke za upravljanje.
Viši menadžeri su spremni da istraže svoje osnovne vrednosti, pretpostavke, verovanja i očekivanja.	Viši menadžeri su defanzivni i ne žele da istraže svoje osnovne vrednosti, pretpostavke, verovanja i očekivanja.
Razgovori na sastancima menadžmenta uključuju stalno istraživanje vrednosti, pretpostavki, verovanja i očekivanja, predloga i problema.	Razgovori imaju tendenciju da se brzo završe, sa malo pažnje u procesu koji je doveo do nekog problema i njegovog izbegavanja u budućnosti.
Povratne informacije od klijenata su tražene, aktivno ispitane, i uključene u narednom operativnom ciklusu planiranja.	Povratne informacije klijenata nisu tražene i često su ignorisane.
Menadžeri pretpostavljaju da energija dolazi u velikoj meri od učenja i rasta organizacije.	Menadžeri pretpostavljaju da energija dolazi od "korporativnog uspeha", što označava profit i rukovodeće bonuse.
Menadžeri razmišljaju o svom koeficijentu učenja, sposobnosti za učenje novih stvari, i koeficijentu učenja kod svojih zaposlenih.	Menadžeri misle da znaju sve što treba da znaju i da njihovi zaposleni nemaju kapacitet da nauče mnogo.

Izvor: <http://www.progressint.com/>

Svesni mogućnosti da udruženo znanje pojedinaca, timova i na kraju cele organizacije, uz jasno postavljene norme ponašanja svih njenih članova mogu doprineti poboljšanju u ostvarivanju organizacionih ciljeva, rukovodioci posvećuju sve više pažnje u stvaranju takvog poslovnog ambijenta. Kultura učenja podstiče pojedince i čitave organizacije, da povećaju znanje i stručnost na trajnoj osnovi. Zahvaljujući njoj omogućena je efikasnija realizacija postavljenih poslovnih poduhvata, lakše prihvatanje željenih inovacija i sposobnost adaptacije promenama. To potvrđuju i Senge, Kleiner, Roberts, Ross,

Roth & Smith (1999), i ističu da se izvanredni rezultati mogu očekivati od grupe ljudi koja funkcioniše zajedno uz poverenje i međusobno nadopunjavanje i koja ima zajedničke ciljeve koji su veći od pojedinačnih ciljeva.

### 2.3.3 *Klima za organizacione inovacije*

“Ako se promene i novi poslovni trendovi ne budu dovoljno uvažavali, neuspeh je zagarantovan.”

Peter Drucker

#### 2.3.3.1 *Definicija, različiti pristupi i poimanja inovacija*

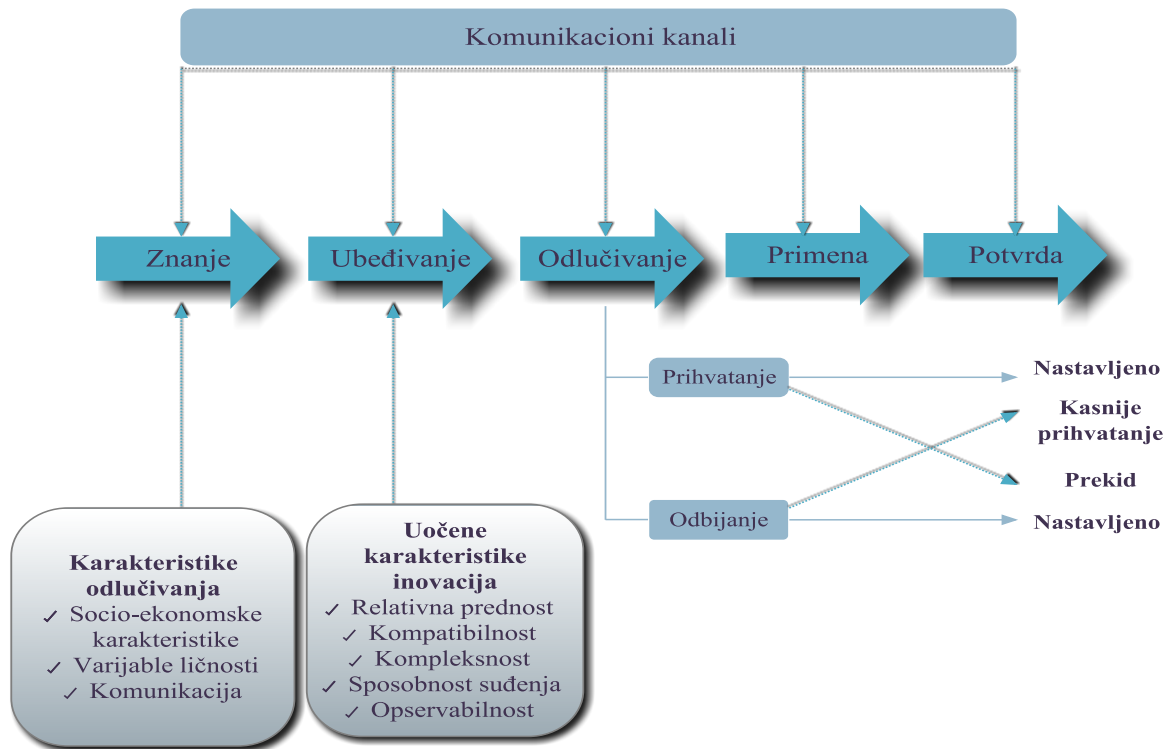
Etimološki, termin “inovacija” potiče od reči “novus” (lat.), što označava novo ili alternativno, a pod njim se podrazumeva “nova ideja, metoda ili uređaj“ i ”proces uvođenja nečeg novog” (Gopalakrishnan & Damanpour, 1994). Primetno je da se već u definiciji inovacija nalaze dve karakteristične odrednice inovacija, a to su postojanje sjajne ideje za inovacijom i način njenog korišćenja i primene. Ove karakteristike Bessant (2005) razdvaja na *invenciju* – postojanje ideje i *inovaciju* – prevođenje ideje do primene i upotrebe.

Inovacije su predmet izučavanja u mnogim disciplinama, tako da svaka naučna disciplina je definisanje inovacije prilagođavala svom gledištu. Ipak, ono što je zajedničko za sve je da se po pitanju inovacija radi o usvajanju novih ideja, strategija, principa poslovanja. Njihov značaj ističu i praktičari i akademski istraživači i smatraju ih nezaobilaznim uslovom rasta i razvoja organizacije, kao i sticanjem konkurentne prednosti (McDonald, 2007; Sawhney, 2006; Zimmermann, 1999).

Wolfe (1995) navodi da je poslovni razvoj sve više uslovljen takmičarskom trkom sa domaćom i međunarodnom konkurencijom, brzim tehnološkim promenama i ograničenim resursima. Stoga, sposobnost jedne organizacije da inovira, autor vidi kao centralnu determinantu korporativnog uspeha. U pojedinim industrijama, inovacije se nameću ne samo kao komponenta od vitalnog značaja organizacionog uspeha, već i kao neophodnost dugoročnog opstanka na tržištu (auto industrija, audio i video uređaji, sport,... ). Shodno tome, kao logično pitanje se nameće istraživanje koji to organizacioni procesi olakšavaju primenu inovacija, odnosno zašto neke organizacije lakše usvajaju inovacije od drugih.

Karakteristikama inovativnih organizacija bavili su se mnogi istraživači. Jedan od veoma uticajnih autora koji se bavio inovacijama je Rodgers (2003). Autor govori da proces

odlučivanja o inovacijama je proces kroz koji pojedinac (ili druga organizaciona jedinica) prolazi od početnog saznanja o inovaciji, formiranja stava prema inovaciji, donošenja odluke o prihvatanju ili odbijanju, do primene nove ideje i potvrde odluke (Slika 15).



**Slika 15.** Model od pet faza u procesu odlučivanja-inovacije (Rogers, 2003)

Takođe, autor navodi da se radi o novom tipu komunikacije u kojem nastaju i dele se sa drugima poruke u vezi sa novim idejama. Prema ovoj definiciji razlikuje se 5 faza ili nivoa u procesu odlučivanja o inovacijama:

1. **Znanje** – Upoznavanje pojedinca ili tima sa funkcionisanjem određene inovacije. Sledeći Rodžersa u okviru ovog nivoa razlikujemo tri vrste znanja:
  - **Svesnost** – predstavlja znanje o postojanju inovacije i može doprineti da zainteresuje pojedinca da dođe i do ostalih oblika znanja.
  - **Znati kako** – ovo znanje obuhvata informacije o tome kako pravilno koristiti inovaciju.
  - **Principi znanja** – ovo podrazumeva upoznavanje sa principima funkcionisanja rada inovacije.

Treba ipak imati u vidu da i pored postojanja saznanja to ne mora značiti da će pojedinac u potpunosti prihvatiti inovaciju. Njegovi stavovi u relaciji sa inovacijama odlučuju o prihvatanju ili ne prihvatanju.

2. **Ubeđivanje** – Pojedinaac ili grupa stvara povoljan ili nepovoljan stav prema inovaciji,
3. **Odlučivanje** – Faza kada pojedinac ili neka druga jedinica odlučivanja uključena u aktivnosti koje vode do izbora odlučuje da se usvoji ili odbaci inovacija,

Rodžers navodi da postoje 3 tipa odlučivanja od značaja za usvajanje inovacija: individualni, kolektivni i autoritativni.

4. **Primena** – Kada se izabrana inovacija stavi u upotrebu,
5. **Potvrđivanje** – preispitivanje u vezi sa primenjenom inovacijom, odnosno moguća izmena prethodne odluke ukoliko se proceni da postoje konfliktne poruke o inovacijama.

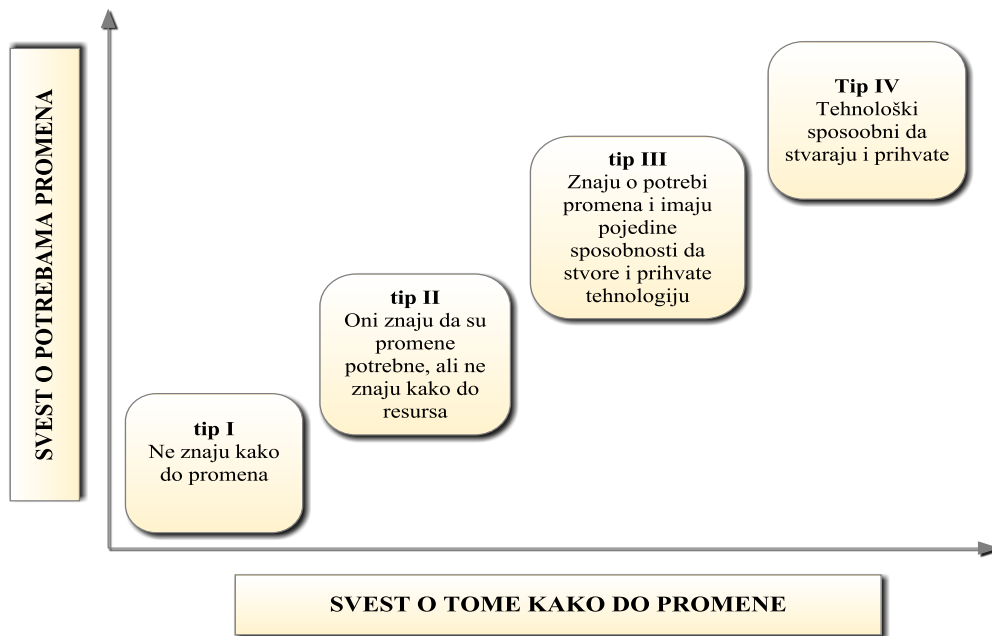
Sam proces inovacije prema Damanpour & Schneider (2006) obuhvata tri etape: inicijaciju, donošenje odluka i implementaciju.

**Faza inicijacije** podrazumeva aktivnosti menadžmenta na traženju pristupačnih rešenja za svoju organizaciju u pojedinim segmentima poslovanja, upoznavanje sa već postojećim primerima iz dobre prakse drugih organizacija, identifikaciju i selekciju pogodnih inovacija. Inicijacija podrazumeva traženje novih, prihvatljivih i mogućih rešenja koja mogu doprineti organizacionom razvoju, zatim prepoznavanje dobrobiti od strane menadžmenta, kao i primena koja treba da demonstrira prednosti koje bi nastupile zahvaljujući inovaciji. U inicijalnoj fazi prilikom istraživanja najbolje solucije, kao i u fazi donošenje odluka može nastupiti i odbijanje predloženih inovacija, odnosno „investiranje“ vremena u pronalaženje neke bolje inovacije. Damanpour & Schneider (2006) napominju „da menadžeri sa vrha u velikoj meri utiču na organizacione kapacitete za uspostavljanje organizacione kulture, motivacije i osposobljavanja menadžera i zaposlenih, i građenje kapaciteta za promene i inovacije“. Između ostalog, značajna je i uloga menadžera u stvaranju povoljnih okolnosti i klime koja podstiče inovacije i neophodne ljudske, finansijske, materijalne ili informacione resurse za njihovo sprovođenje. Nalaz iz istraživanja Hoeber & Hoeber (2012) sugerišu da za primenu inovacija u sportu, u organizacionom smislu treba da postoji pojedinac ili grupa ljudi, spremnih da učine i promovišu određene inovacije tokom čitavog procesa.

**Faza prilagođavanja** predstavlja višedimenzionalan proces koji je determinisan različitim faktorima, uključujući životnu sredinu i kontekstualne faktore, osobnosti pojedinaca i grupa u okviru pojedinih sektora sportske organizacije koji treba da preuzmu inovaciju, kao i karakteristike same inovacije (Rogers, 1995; Wolfe, 1994).

**Faza implementacije.** Tokom sve tri faze inoviranja, top menadžeri daju svoj značajan doprinos u najpre njihovom pokretanju, a zatim stvaranju povoljnog ambijenta i

klime za njihovo prihvatanje i sprovođenje, kao i motivaciju zaposlenih za njenom primenom. Prihvatanje i frekventno korišćenje inovacije od strane svih aktera predstavlja najznačajniji segment u implementaciji inovacija (Walker, Damanpour, & Devece, 2011). Tid (2005) kada govori od distribuciji inovativne sposobnosti organizacija razlikuje četiri tipa (Slika 16).



**Slika 16.** Distribucija inovativne sposobnosti (Tidd, 2005)

Prema Tidu (Tidd, 2010) postoji nekoliko tipova prepreka za sprovođenje inovacija:

- 1) *Ekonomski* – lični troškovi, pristup informacijama, nedovoljni podsticaji,
- 2) *Ponašanje* – prioriteta, motivacija, racionalnost, inercija, sklonost za promenu ili rizik,
- 3) *Organizacioni* – ciljevi, rutina, moć i uticaj, kultura i stejkholderi;
- 4) *Strukturni* – infrastruktura, nepovratni troškovi, upravljanje.

Udruženje najboljih inovatora, koja obuhvata grupu misaonih lidera u oblasti menadžmenta inovacija, naglašava važnost izgradnje i negovanja inovacione kulture, posebno u fazama razvoja. Među glavnim dimenzijama uspešne inovacione kulture oni izdvajaju: implicitno priznanje vrednosti inovacija, osećaj hitnosti, kao i spremnost da se promeni (Tabela 9). Pored njih tu još pripadaju: preduzetništvo i kreativnost, saradnja, otvorenost, prostor za inovacije, i centričnost ka kupcu.

Tabela 9. Dimenzije uspešne inovacione kulture

Implicitno priznanje vrednosti inovacija	Inovacija je cenjena po nepisanim pravilima kompanije.
Preduzetništvo i kreativnost	Preuzimanje rizika se podstiče, neuspesi se ne kažnjavaju, nego se iz njih uči.
Osećaj hitnosti	Zaposleni traže inovacije brže od konkurenata.
Saradnja	Saradnja se podstiče kroz funkcionisanje.
Otvorenost	Ideje koje dolaze izvan kompanije su vrednovane.
Prostor za inovacije	Zaposleni imaju slobodu da traže da inoviraju.
Centričnost ka kupcu	Značaj fokusa inovacija na potrošače, a ne na tehnologiju.
Spremnost da se promeni	Status quo se smatra regresijom.

Izvor: A. T. Kearney Best Innovator 2003-2011. ([www.atkearney.com](http://www.atkearney.com))

Damanpour & Schneider (2006) govore o tri nivoa analize determinanti inovacija: menadžerske, organizacione i ekološke. Autori napominju značaj top menadžera u uspostavljanju organizacione kulture, motivisanja i razvoja zaposlenih, i izgradnji organizacionih kapaciteta za promene.

#### 2.3.3.2 Klima za organizacione inovacije

Termin „organizaciona klima“ se u akademskoj literaturi iz oblasti menadžmenta u velikoj meri poistovećuje sa terminom „organizaciona kultura“, tako da ih pojedini autori smatraju i sinonimima. Ipak, Denison (1996) pravi distinkcije između termina „organizaciona kultura“ i „organizaciona klima“. Za razliku od klime, organizaciona kultura podrazumeva razvijeniji kontekst, kolektivno održan i ukorenjen u istoriji organizacije. Autor navodi da se organizacionom klimom više smatra aktuelna situacija u organizaciji i njena povezanost sa mislima, osećanjima i ponašanjem organizacionih članova.

Iz samog prikaza organizacione klime, jasno je da ona predstavlja značajan preduslov da se razmotre, analiziraju i prihvate ili odbace neophodne organizacione inovacije. Robbins & Judge (2013) ističu upravo inovacije kao jednu od sedam primarnih karakteristika na osnovu kojih se može shvatiti suština kulture organizacije. To su: 1. *Inovacije i preuzimanje rizika* - Stepem do koga su zaposleni ohrabreni da budu inovativni i preuzmu rizik, 2. *Pažnja na detalje* - Stepem do koga se od zaposlenih očekuje da pokažu preciznost, analizu i pažnju na detalje, 3. *Orijentacija na krajnji ishod*, 4. *Orijentacija na ljude*, 5. *Timska orijentacija*, 6. *Agresivnost* - Stepem u kome su ljudi konkurentni, i 7. *Stabilnost*.



Stoga, ne čudi sve veći broj istraživanja koji se bavi ispitivanjem kako organizacije podstiču inovacije i kreativnost, i usmeravaju pažnju na pojedinačni, grupni i timski nivo organizacije. Mnogi od njih razvijaju alate koji služe za evaluaciju stepena ovog podsticaja (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996). Prema nalazima Amabile, Burnside, & Gyskiewicz (1999) egzistiraju tri organizacione komponente koje determinišu individualnu i timsku kreativnost: organizaciona motivacija za inovacijama, upotreba resursa i praksa menadžmenta. Inovacije se prema ovoj grupi autora nameću kao neophodne u današnjem održavanju i razvijanju poslovanja, uz postojanje konzistentne motivacije svih zaposlenih za njihovu primenu. Bez njihove primene, proizvodi ili usluge koje se nude na tržištu zastarevaju i vrlo brzo postaju prevaziđeni.

Generalno, inovativnost kao svojstvo organizacije, podrazumeva prihvatanje i otvorenost prema promenama, uz izostanak ili što manji otpor promenama. Promene nastaju kao potreba budućeg razvoja organizacije ili kao reakcija na impulse iz poslovnog okruženja. Shodno tome, inovativnost je postala determinanta neophodne preduzetničke aktivnosti, radi opstanka, konkurentske prednosti i profitabilnosti na tržištu.

#### *2.3.3.3 Klima za organizacione inovacije u sportu*

Kreativno okruženje, kreativnost i inovacije kao najvažniji kvaliteti liderstva, zauzimaju važno mesto u mnogim industrijama, pa tako i u sportskoj. Pred savremene sportske organizacije kao najveći izazov postavljene su inovacije i preduzimanje različitih aktivnosti radi njihovog sprovođenja, odnosno ljudski resursi u okviru njih moraju pronaći način da zacrtanu strategiju pretvore u uspešan rezultat. Neophodnost primene inovacija potiče od strane standarda koje postavljaju savremene sportske organizacije, a koje na tržištu jasno pokazuju visok nivo ostvarivanja dvojakih sportsko-poslovnih ciljeva – takmičarskog uspeha i profita. Kao što „krovne“ asocijacije u svim sportovima brinu za razvoj svoje sportske discipline, tako se i sportske organizacije u okviru udruženja u različitim sportovima, trude da unaprede svoj rad primenom svojevrstnih inovacija. Sve to zahteva od sportskih organizacija stvaranje takvog spoljašnjeg i unutrašnjeg okruženja koje će omogućiti da kreativnost ljudskog resursa sprovede neophodne promene i uvede neophodne inovacije u cilju napretka. Pojedini autori navode da istorija odnosno tradicija sportskih organizacija može uticati na odvratanje od inovativnih strategija (Smith & Shilbury, 2004), a Wolfe, Wright & Smart (2006) ističu važnost inovacija kod prvaka (uspešnih klubova) koji imaju dugu tradiciju u profesionalnom sportskom kontekstu.

U poslednje vreme, vrtoglavi razvoj novih tehnologija u mnogim industrijama, pa tako i u industriji sporta doprineo je da menadžment inovacija dobije sve više na značaju. Sa aspekta sporta, ova oblast u najširem kontekstu obuhvata sledeće inovacije:

1. **tehničke inovacije** - stadion, kao kanal distribucije programa, informatičku opremu, Internet komunikacije (veb sajt, socijalne mreže, itd.), oprema za reklamiranje na terenu,...
2. **finansijske** - pretplatne kartice itd.,
3. **organizacijske - upravljačke funkcije** (struktura), organizaciona kultura, ...
4. **trenažno-tehnološke** - metodi treniranja, sprave, rekviziti, ...,
5. **kulturne**, itd.

Neizbežne promene u poslovnom okruženju svih, pa i sportskih organizacija, zahtevaju i njihovu adaptaciju na novonastale okolnosti. To podrazumeva sve faze inovacija od uvođenja do njihove primene. Ipak kako navode Stewart & Smith (1999), sportske organizacije su relativno voljne da usvoje nove tehnologije, izuzev ukoliko su one vezane za sportske nauke, odnosno ako će to doprineti poboljšanju i dati dodatni kvalitet ekipi na terenu. U slučaju drugih prilagođavanja, sportske organizacije se mogu smatrati konzervativnim i više povezanim sa tradicijom u odnosu na druge organizacije. Takođe, varijabilnost sportskog proizvoda doprinosi novim razlikama, jer sportske organizacije nešto teže mogu da garantuju za kvalitet sportskog proizvoda ili usluga u odnosu na druge organizacije koji proizvode robu ili usluge za široku potrošnju. Ishodi utakmica i njihov kvalitet često su nesigurni. Istovremeno, jedan takmičar ili klub može dominirati nad konkurentskim klubom što može da dovede do smanjenja privlačnosti utakmice (naročito za navijače sportiste ili kluba koji gubi). Hoyer, Smith, Westerbeek, Stewart & Nicholson (2009) govore da sredstva telekomunikacije i druga sredstva tehnološkog razvoja doprinose da sportski menadžeri moraju da shvate njihov potencijal, i spremno prihvate stalne promene koje nastaju kao rezultat uticaja globalizacije, politike i njihove profesionalizacije.

Kako navode Covell, Walker, Siciliano, Hess (2007) bez obzira na uspešnost, sportske organizacije moraju da stvaraju proizvod ili uslugu koja je bolja ili različita od konkurencije, što konstantno stvara pritisak sportskih menadžera da se takmiče kroz njihove inovacije. Boljitak ili različitost upravo pružaju inovacije, kao neophodan segment planova razvoja sportskih organizacija. Autori posebno ističu ogroman uticaj napretka tehnologije na sport, modernizacije pravila, boljeg pristupa publike svim neophodnim sportskim informacijama.

Yoshida, James, Cronin (2013) pokazuju multidimenzionalnu konceptualizaciju inovativnosti sportskog događaja, a kao glavne efekte ističu performanse igrača, pristup poštovanja, mesto događaja i program lojalnosti. Takođe, autori navode da su ovi efekti u ukupnoj inovativnosti bili jači za mlađe nego za starije potrošače. Važnost inovacija pokazao je u sprovedenoj studiji Kubilay (2011), koja je imala za cilj da ispita nivo podrške inovacija i kreativnosti pojedinaca kao potencijalnih posrednika između menadžerskih, upravljačko-kontekstualnih, organizaciono-finansijskih performansi zaposlenih u neprofitnim sportskim organizacijama u Turskoj. Uzorak ispitanika predstavljalo je 721 menadžer-volonter i zaposleni u 21 odeljenju u školama, sportskim klubovima i Direkciji za omladinu i sport. Rezultati SEM (Structural Equation Modeling) analize su pokazali da podrška za inovacije i individualna kreativnost značajno posreduju između svih analiziranih performansi.

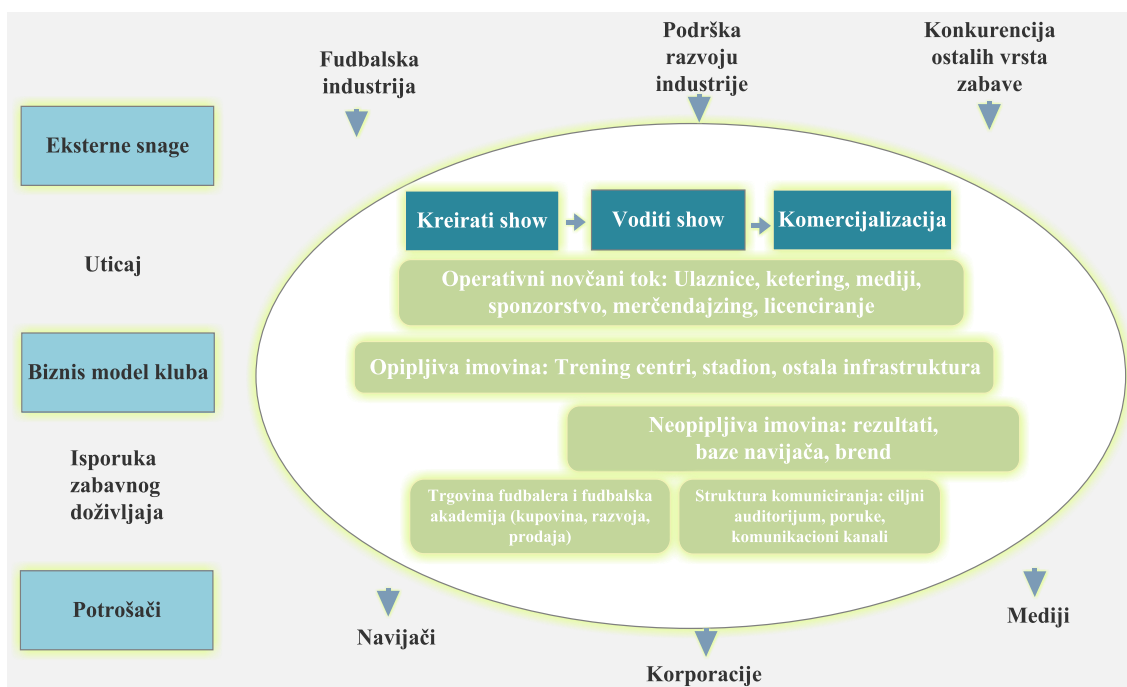
## ***2.4 Teorijski okvir – pojmovi x***

Ispitivanje ključnih karakteristika unutrašnjeg okruženja sportske organizacije odnosno svih bitnih faktora sa kojima klub dolazi u relacije odnosno koji mogu pozitivno ili negativno uticati na njegov razvoj kao spoljašnjeg okruženja, bilo je predmet istraživanja mnogih autora. Prema konsultantskoj kompaniji „AT Kearney“, neophodno je da sportske organizacije kreiraju od sportskog događaja spektakl, tj. šou. Takav događaj zahteva da se regrutuju, razvijaju i treniraju igrači da njihove igre budu na određenom nivou, zapošljavanje menadžera koji mogu da izvrše tražene zadatke i drugih preduslova. Na *Slici 17* se mogu uočiti elementi unutrašnjeg i spoljašnjeg okruženja ovog biznis koncepta koji obuhvataju:

- ✚ *pripremu događaja* (npr. poboljšanje uslova na stadionu),
- ✚ *organizovanje i promociju utakmica*, i
- ✚ *identifikovanje i zadovoljenje potreba* navijača.

Na kraju komercijalizacija šou biznisa podrazumeva optimizaciju prihoda iz svih dostupnih izvora kao što su:

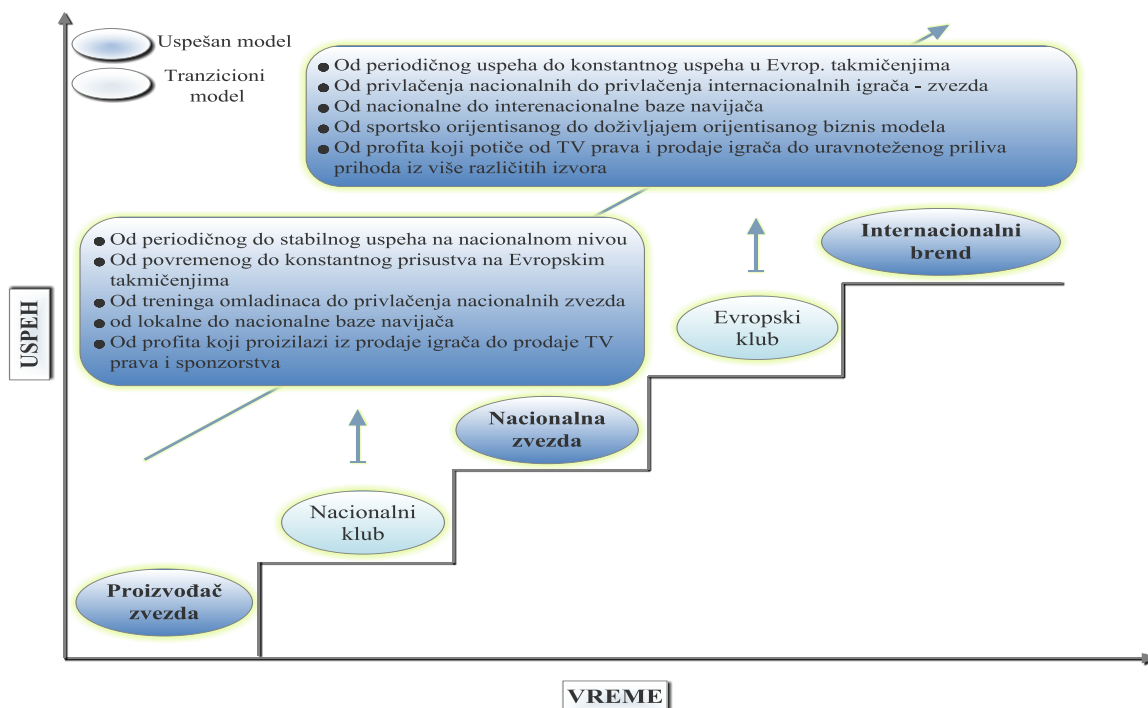
- ✚ *prodaja ulaznica*,
- ✚ *ketering, sponzorstvo*,
- ✚ *prodaja TV prava*,
- ✚ *merčendajzing*.



**Slika 17.** Biznis model poslovanja fudbalskih klubova

Izvor: Konsultantska kuća AT Kearney

Konsultantska kuće „A.T. Kearney“, razlikuje pet nivoa razvoja fudbalskih klubova (Slika 18) prema kriterijumu vremena i neophodnog uspeha, a to su: proizvođači talenata, nacionalni klubovi, nacionalne zvezde, evropski klubovi i internacionalni brendovi.



**Slika 18.** Pet nivoa razvoja fudbalskih klubova

Izvor: Konsultantska kuća „AT Kearney“

Tako Raič, Maksimović (1998) prateći parametre uspešnosti i ostvarenja sportskih organizacija u svom istraživanju relacija sportskog i poslovnog uspeha u Srbiji (takmičarski rezultat i finansijski prihodi), utvrđuju njihovu uzročno-posledičnu povezanost, odnosno rastući uticaj poslovnog na uspeh i delatnost sportskih klubova, i da se one mogu pratiti, evaluirati i predviđati.

Tomić (2007) prema istom autoru (1993) u osamnaest jugoslovenskih klubova u četiri sportska društva preduzeo je istraživanje koje se bavilo tadašnjim stepenom dostignuća u sportskim organizacijama zemalja u tranziciji u kontekstu prelaženja na tržišne principe ekonomije i potencijalnog uvođenja sportskog menadžmenta. Dobijeni rezultati generisali su sledeće opšte karakteristike ispitanika:

1. da klubovi uglavnom poseduju sve kategorije takmičara; i
2. samostalan status kod većine klubova u odnosu na okruženje. Vlasnici klubova su članovi odnosno osnivači kluba, ali bez vlasništva nad imovinom;
3. struktura prihoda se sve manje oslanja na društvene (državne) izvore;
4. direktna proporcionalnost razvijenosti organizacija i mogućnošću za zapošljavanjem stručnjaka iz komplementarnih struka;
5. samo četiri sportska društva i dva fudbalska kluba su imala sportske objekte u svom vlasništvu,
6. većina sportskih društava i klubova nisu imala rešenja za vlasničku transformaciju.

Maksimović i Raič (2007) koristeći scenario planiranje analiziraju moguće scenarije budućnosti srpskog sporta. Kao inicijalni pokretači pretpostavljeni su faktori iz pet područja:

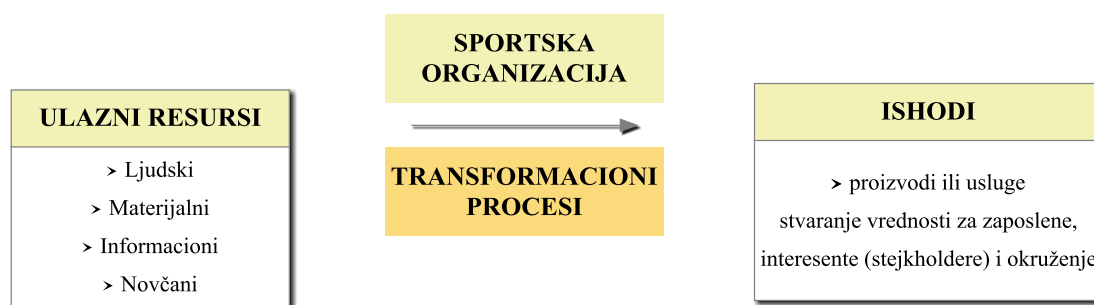
- 1) pristup sportu,
- 2) obučavanje-trening i takmičenje,
- 3) resursi sporta,
- 4) menadžment sportskih organizacija svih nivoa, i
- 5) spoljašnje okruženje sporta u zemlji i u Evropskoj uniji.

Autori ističu značaj sveobuhvatne analize stanja sporta u Srbiji, a potom i Evropskoj uniji, čiji model se nameće kao normativ odnosno željeno stanje njegovog razvoja.

Danas, sve je prisutnija komercijalizacija evropskog sporta (naročito fudbala), gde evropski poprima uticaje američkog modela sporta. Npr. Analizom funkcionisanja savremenih fudbalskih klubova, može se zaključiti da se oni mogu poistovetiti sa malim i srednjim komercijalnim preduzećima u smislu prometa i broja zaposlenih.

## 2.5 Hipoteza - sopstveni Teorijski model x--y--z, formalizacija hipoteze: nulta, alternativne

Inicijalni model istraživanja zasnovan je na modelu otvorenih sistema gde se ulazni resursi kojima raspolažu sportske organizacije transformišu u izlazne proizvode i usluge koje predstavljaju vrednost za zaposlene, interesente (stejkholdere) i okruženje (Slika 19). Ulazni resursi sportskih organizacija u osnovnom modelu zasnovani su na definiciji sportskog menadžmenta prema Maksimoviću i Raiću (2012) koji navode da on predstavlja „izučavanje proverenih i sređenih znanja o tome kako sportska organizacija postiže svoje ciljeve, pribavljajući, raspoređujući i koristeći ograničene ljudske, materijalne, informacione i novčane izvore svog uspeha.“

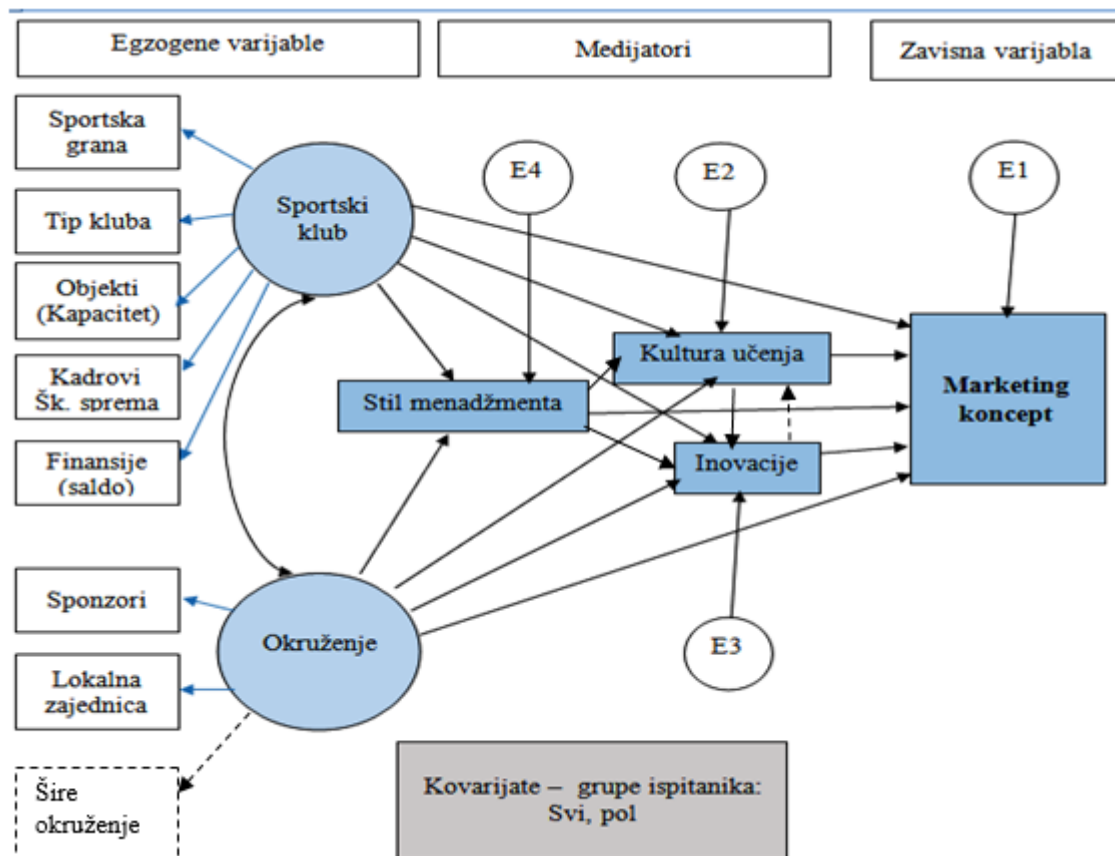


**Slika 19.** Transformacioni procesi

Na osnovu sažimanja prethodno razmotrenih dosadašnjih istraživanja o relacijama marketing koncepta sa ulaznim resursima koji uzrokuju njegovu transformaciju, formulisan je hipotetski teorijski model sa zadatkom da orijentiše empirijsko istraživanje o uticaju liderstva, organizacione kulture, organizacionih inovacija ka razvijanju marketing koncepta domaćih sportskih klubova.

Na osnovu inicijalnog modela, da bi se omogućila analiza ispitivanja faktora koji doprinose difuziji koncepta menadžmenta i marketinga u sportske klubove, formiran je finalni hipotetski model povezanosti konstrukata i varijabli za detaljnu analizu. Polazni teorijski model sa svim teorijski mogućim povezanostima pretpostavljenih dimenzija prikazan je na Slici 20.

Obzirom da putanja na Slici 19, od navedenih ulaznih resursa sportskih organizacija do njihovih krajnjih ishoda (takmičarskog uspeha) vodi preko transformacionih procesa na koje u velikoj meri utiče, stil liderstva, organizaciona kultura i klima za organizacione inovacije, ove varijable u finalnom hipotetskom modelu (Slika 20), zapravo predstavljaju medijatorske (posredujuće) varijable.



**Slika 20.** Hipotetski model primene marketing koncepta menadžmenta u sportske klubove

*Pojedini faktori* koji generišu uspešan marketing koncept, sa stanovišta menadžmenta, mogu da se raščlane na spoljašnje i unutrašnje:

- ✓ Spoljašnji faktori za primenu marketing koncepta menadžmenta – sportska grana, tip kluba, objekti, kadrovi, finansije, sponzori, lokalna zajednica.
- ✓ Unutrašnji faktori za primenu sportskog marketinga: stil menadžmenta, organizaciona kultura, i klima za organizacione inovacije koja omogućava razvoj sportske organizacije i difuziju marketing koncepta u timskim sportskim organizacijama.

Teorijski model sa Slike 20 obuhvata sve hipotezirane dimenzije (varijable) i njihove relacije na način koji definišu uzročno-posledične veze koje determinišu varijabilitet zavisno promenljive varijable (*Marketing koncept*). Može se konstatovati da se ovde radi o saturisanom (zasićenom) modelu, čijom redukcijom na bazi testova empirijskih varijabli treba da se ustanovi model koji najbolje prikazuje situacione, realne podatke dobijene anketiranjem u sportskim klubovima. Redukcija na kojoj je zasnovano filtriranje faktora i pomoću koje se objašnjava marketing koncept, zapravo se postiže principom parsimonije (pojednostavljanja).

Jezgro modela je hipoteza o uslovljenosti marketing koncepta, opštim statusom marketinga i okolnostima za njegovu primenu u organizaciji. Neadekvatni resursi za primenu marketinga imaju za posledicu i loše preduslove za primenu njegove koncepcije. Marketing je povezan sa dejstvom tri opšta faktora: *Organizaciona kultura učenja*, *Stil rukovođenja (menadžmenta)* i *Inovacije*. Povezanosti ovih dimenzija može varirati. Stoga, varijacijama povezanosti pomenutih dimenzija, dobijeni su modaliteti punog teorijskog modela. Takođe, model je koncipiran na principu crne kutije (sistema čiji su ulaz i izlaz poznati, a unutrašnje povezanosti treba da se otkriju - ispočetka su samo teorijski pretpostavljene).

- a) Ulaz u sistem je poznat, a to su unutrašnje karakteristike sportske organizacije (sportska grana, tip kluba, objekti, kadrovi i finansije) i njeno spoljašnje okruženje (sponzori i lokalna zajednica).
- b) Medijatorske dimenzije – LIDERSKE KARAKTERISTIKE (varijable iz upitnika o liderstvu - MLQ), imaju karakter objektivnih, od menadžmenta klubova nezavisnih (ili slabo zavisnih) faktora prihvatanja marketing koncepta,
- c) Drugi sloj medijatorskih dimenzija koje karakterišu ORGANIZACIONA KULTURA UČENJA i KLIMA ZA ORGANIZACIONE INOVACIJE - na koje je moguće uticati kako bi se povećala sklonost organizacije za prihvatanje marketing koncepta (marketing filozofije). Organizaciona kultura učenja je veoma važna u prepoznavanju sportskog kluba na tržištu.
- d) Izlaz iz sistema je poznat - Marketing Koncept (MK) - kao kriterijska varijabla koja meri prisustvo ili odsustvo marketing koncepta u sportskoj organizaciji odnosno predstavlja pokazatelj sportsko-poslovnog uspeha sportske organizacije. **MARKETING KONCEPT** opisuje glavna obeležja marketinškog ponašanja - poslovanja menadžmenta. Podrazumevano je da su odnosi unutar sistema takvi odnosi koji utiču na variranje izlazne varijable *Marketing koncepta* tj. da su njene vrednosti 0= nema primene marketing koncepta ili 1= ima *Marketing koncept* – zavisno od povezanosti dimenzija (predstavljenih ekstrahovanim/prorešetanim i/ili kompozitnim varijablama).



### *2.5.1 Hipotetski direktni i indirektni efekti*

#### *2.5.1.1 Direktni efekti*

Sportski klub → Stil menadžmenta

Sportski klub → Kultura učenja

Sportski klub → Inovacije

Sportski klub → Marketing koncept

Okruženje → Stil menadžmenta

Okruženje → Kultura učenja

Okruženje → Inovacije

Okruženje → Marketing koncept

#### *2.5.1.2 Indirektni efekti*

Sportski klub → Stil menadžmenta → Marketing koncept

Sportski klub → Kultura učenja → Marketing koncept

Sportski klub → Inovacije → Marketing koncept

Okruženje → Stil menadžmenta → Marketing koncept

Okruženje → Kultura učenja → Marketing koncept

Okruženje → Inovacije → Marketing koncept

#### *2.5.1.3 Istraživačke hipoteze*

##### ***Nulta osnovna hipoteza***

$H_0$  - Nema povezanosti između kriterijske varijable i svih definisanih faktora u modelu

##### ***Alternativne hipoteze***

$H_{a1}$  – Postoje samo direktne povezanosti

$H_{a2}$  – Postoje indirektno povezanosti.

## 3.0 METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

### 3.1 Saznajna metodološka paradigma

Istraživanje spada u grupu transferzalnih (cross sectional study), kao i analitičkih ili eksplanatornih, gde su reprezentativne grupe ispitanika ispitivane u odnosu na različite kontekste u njihovoj organizaciji.

Prihvaćeni metod u ovom istraživanju bio je survey metod, sa ciljem da se ispitivanjem uzorka doznaju svojstva distribucija i odnosa između promenljivih u osnovnom skupu. Ovaj metod izabran je zbog svoje svojstvenosti da služi za istraživanja sa sasvim jasno određenim problemom i ciljevima istraživanja, koja imaju stroge nacрте uzorkovanja i istančanu analizu rezultata. Pogodnosti primene ovog metoda za potrebe ovog istraživanja ogledaju se u mogućnosti da se utvrdi ponašanje ispitanika-menadžera na osnovu njihovih stavova, sposobnosti, mišljenja, karaktera i emocija, a uz zadovoljenje principa racionalnosti i ekonomičnosti. Određeni nedostaci koji se se odnose na njegovu primenu su epistemološkog, psihološkog ili društvenog karaktera, što ukazuje na delimična ograničenja u njegovoj primeni obzirom da su anketirani ispitanici različite stručnosti i nivoa menadžmenta (a odgovori tretirani podjednako), zatim teškoće prilagođavanja ankete svim ispitanicima i tendenciozno davanje društveno poželjnih odgovora od strane ispitanika. Ipak, sveukupno može se konstatovati da primenjeni metod nije svojim nedostacima ugrozio sazajna ograničenja u prikupljanju informacija.

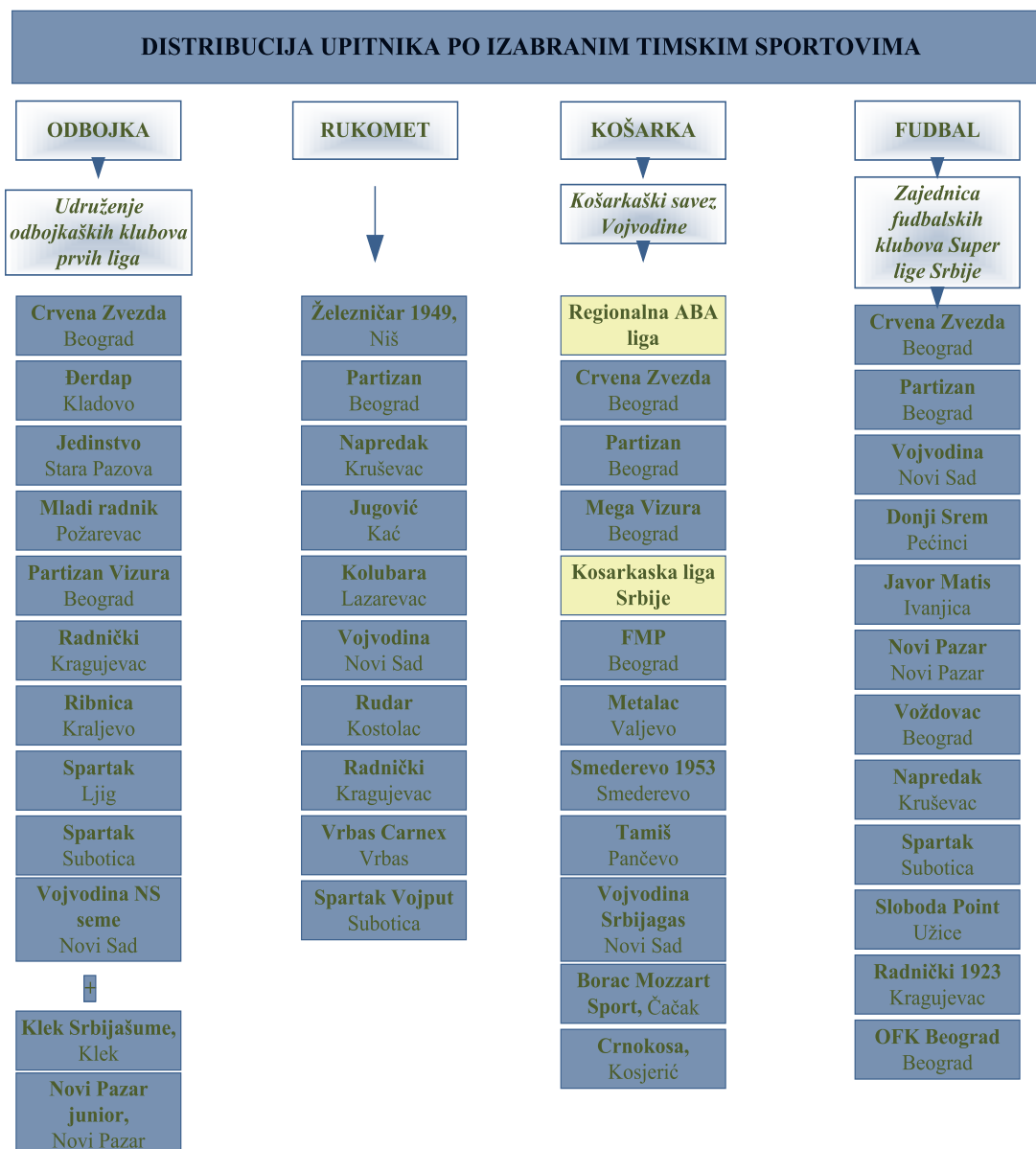
Prvi korak u procesu anketiranja činilo je kontaktiranje lica koja su u klubovima zadužena za marketing, a ukoliko klubovi nisu posedovali marketing službu, informisanje o postojećim namerama istraživanja i sam proces anketiranja organizovan je preko kontakt osobe. Operacionalizacija istraživanja podrazumevala je dostavljanje anketnog upitnika menadžerima u sportskim organizacija na jedan od dva ponuđena načina:

1) kao *anketa uz korišćenje elektronske verzije Google docs upitnika* koja se nalazila na sledećem linku: (<https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?fromEmail=true&form-key=dG11N3lsVk5CbUtGTIVhTW9WekFpRHc6MA>), i

2) kao *štampana verzija upitnika za reprezentante menadžmenta u sportskim klubovima*.

Zaposleni u sportskim klubovima odnosno ispitanici samostalno su birali način koji im više odgovara da participiraju u istraživanju.

Da bi se obezbedio što bolji tretman istraživanja kod sportskih klubova, najveći broj upitnika je prosleđen preko odgovarajućih asocijacija i udruženja u tim sportovima. Na taj način, distribucija upitnika u odbojkaškim klubovima izvršena je uz pomoć i preko Udruženja odbojkaških klubova prvih liga, u košarci preko Košarkaškog saveza Vojvodine i u fudbalu preko Zajednice fudbalskih klubova Super lige Srbije (Slika 21).



**Slika 21.** Distribucija upitnika po izabranim timskim sportovima

Zbog ekonomičnosti i racionalnosti, najveći broj ispitanika izabrao je prvi način anketiranja (*Google docs – on line popunjavanje upitnika*), a ceo proces anketiranja izvršen je u periodu od 1. marta do 30. juna 2014. godine.

### 3.2 Uzorkovanje

Uzorak ispitanika u ovom istraživanju činilo je 118 raspoloživih menadžera različitih nivoa u organizacionoj strukturi sportskih organizacija iz četiri izabrana kolektivna sporta (fudbal, košarka, rukomet i odbojka), koji institucionalno pripadaju najvišem rangu takmičenja.

U okviru svake sportske organizacije-kluba obuhvaćeni su anketiranjem:

- ✓ reprezentanti menadžmenta (predsednik, sekretar, itd.),
- ✓ rukovodioci srednjeg nivoa (sektor marketinga, finansija i sl.),
- ✓ reprezentanti stručnog štaba i predvodnici prvih takmičarskih ekipa.

Naime, radi se o menadžerima od čijeg rada zavisi primena marketing koncepta menadžmenta u sportskim klubovima.

Dodatna motivacija ispitanika za što pažljiviji pristup popunjavanju prosleđenih upitnika, predstavljala je mogućnost da dobiju kratak prikaz dobijenih rezultata koji su zasnovani na samom istraživanju. Obzirom da je 80,5% ispitanika izrazio želju da dobije povratne informacije odnosno kopiju dobijenih rezultata, može se smatrati da je postojala visoka motivisanost ispitanika za participaciju u sprovedenom istraživanju.

Procenat klubova koji su obuhvaćeni uzorkom iznosio je 78,5 % od svih egzistirajućih klubova u najvišem rangu takmičenja, odnosno 44 od ukupno 56 klubova u svim timskim sportovima. Broj klubova po sportovima koji su uzeli učešće bio je sledeći:

- fudbal – 12,
- košarka – 10,
- rukomet – 10 i
- odbojka - 12 klubova.

Menadžeri iz 12 sportskih klubova u ukupnom uzorku sportskih klubova (21,5%), pored početne zainteresovanosti da uzmu učešće u istraživanju, izostali su u uzorku ispitanika obzirom da nisu u blagovremenom roku ispunili preuzete obaveze i dostavili zahtevane informacije u primenjenom Upitniku.

Pregled klubova iz fudbalske “Jelen Super lige Srbije” i iz Regionalne Jadranske (ABA) i Košarkaške lige Srbije dat je u *Tabeli 10, a* uzorak odbojkaških i rukometnih klubova prikazan je u *Tabeli 11*. U ovim tabelama prikazana je i procentualna zastupljenost ispitanika po sportovima. Npr. uočljivo je da u uzorku iz fudbala najveći broj ispitanika potiče iz FK „Vojvodine“ iz Novog Sada i FK „Spartaka iz Subotice (po 19,4 % ispitanika).

Pored toga u *Tabeli 12* priložene su frekvencije i procentualna zastupljenost sportskih klubova po mestima u Srbiji.

Tabela 10. Uzorak ispitanika po klubovima iz fudbalske Jelen Super lige Srbije i klubova iz Regionalne ABA i košarkaške lige Srbije

Ime kluba	Grb	N	%	Ime kluba	Grb	N	%
<b>FK Crvena zvezda</b> Beograd		5	13,9	<b>Crvena Zvezda Telekom</b> Beograd		6	20
<b>FK Partizan</b> Beograd		5	13,9	<b>Partizan mt:s</b> Beograd		5	20
<b>FK Vojvodina</b> Novi Sad		7	19,4	<b>Mega Vizura</b> Beograd		1	3,3
<b>Javor</b> Ivanjica		1	2,8	<b>FMP</b> Beograd		1	3,3
<b>Napredak</b> Kruševac		1	2,8	<b>Metalac Koteks</b> Valjevo		7	23,3
<b>FK Spartak</b> Subotica		7	19,4	<b>Smederevo 1953</b> Smederevo		1	3,3
<b>FK Radnički 1923</b> Kragujevac		1	2,8	<b>Tamiš</b> Pančevo		1	3,3
<b>Donji Srem</b> Pećinci		1	2,8	<b>Vojvodina Srbijagas</b> Novi Sad		5	16,7
<b>Novi Pazar</b> Novi Pazar		1	2,8	<b>Borac Mozart sport</b> Čačak		1	3,3
<b>FK Voždovac</b> Beograd		1	2,8	<b>Crnokosa</b> Kosjerić		1	3,3
<b>OFK Beograd</b> Beograd		5	13,9				
<b>Sloboda Point</b> Užice		1	2,8				
<b>Ukupno</b>		<b>36</b>	<b>100</b>	<b>Ukupno</b>		<b>30</b>	<b>100</b>

Tabela 11. Rukometni klubovi iz Super lige Srbije (M) i odbojkaški klubovi iz „Wiener Stadtische“ Superlige

RUKOMET	grb	N	%	ODBOJKA	grb	N	%
<b>RK Železničar 1949</b> Niš		1	3,2	<b>Crvena Zvezda</b> Beograd		2	9,5
<b>RK Jugović Unimet</b> Kać		5	16,1	<b>Partizan Vizura</b> Beograd		2	9,5
<b>RK Kolubara</b> Lazarevac		2	6,5	<b>Vojvodina NS seme</b> Novi Sad		2	9,5
<b>RK Napredak</b> Kruševac		1	3,2	<b>Radnički</b> Kragujevac		1	4,8
<b>RK Vrbas Carnex</b> Vrbas		7	22,6	<b>Ribnica</b> Kraljevo		1	4,8
<b>RK Partizan</b> Beograd		5	16,1	<b>Mladi Radnik</b> Požarevac		1	4,8
<b>RK Vojvodina</b> Novi Sad		5	16,1	<b>Spartak</b> Ljig		1	4,8
<b>RK Rudar</b> Kostolac		1	3,2	<b>Spartak</b> Subotica		7	33,3
<b>RK Radnički</b> Kragujevac		1	3,2	<b>Đerdap</b> Kladovo		1	4,8
<b>RK Spartak Vojput</b> Subotica		3	9,7	<b>Jedinstvo</b> Stara Pazova		1	4,8
				<b>Klek Srbijašume</b> Klek		1	4,8
				<b>Novi Pazar junior</b> Novi Pazar		1	4,8
<b>Ukupno</b>		30	100	<b>Ukupno</b>		21	100

Rezultati *Tabele 12*, govore o tome da 27,77% klubova u svim timskim sportovima iz uzorka istraživanja, imaju sedište u Beogradu. Sledeći po uticaju gradova je Novi Sad (7,4%), a nakon toga Subotica, Niš i Kragujevac (5,55%). Zbirni rezultati pokazuju da su navedeni gradovi u aktuelnom trenutku, najsnažniji centri domaćeg timskog sporta (sa sedištem od preko 50 % sportskih klubova).

*Tabela 12. Raspoređenost klubova po mestima u Srbiji*

Mesto	fudbal	košarka	odbojka	rukomet	ukupno	% od svih klubova	Br. Stanovnika (2011.)	% stanovništva/ ukupno
Beograd	6	5	2	2	15	27,77	1659440	42,39
Novi Sad	1	1	1	1	4	7,4	341625	8,72
Subotica	1	1	0	1	3	5,55	141554	3,62
Niš	1	1	0	1	3	5,55	260237	6,65
Kragujevac	1	0	1	1	3	5,55	179417	4,58
Novi Pazar	1	0	1	0	2	3,7	100410	2,56
Jagodina	1	1	0	0	2	3,7	71852	1,83
Kruševac	1	1	0	0	2	3,7	128752	3,29
Čačak	1	1	0	0	2	3,7	115337	2,95
Kraljevo	0	1	1	0	2	3,7	125488	3,21
Požarevac	0	0	1	1	2	3,7	75334	1,92
Lučani	1	0	0	0	1	1,85	20897	0,53
Pećinci	1	0	0	0	1	1,85	19720	0,50
Valjevo	0	1	0	0	1	1,85	90312	2,31
Pančevo	0	1	0	0	1	1,85	123414	3,15
Vršac	0	1	0	0	1	1,85	52026	1,33
Smederevo	0	1	0	0	1	1,85	108209	2,76
Kač	0	0	0	1	1	1,85	11612	0,30
Lazarevac	0	0	0	1	1	1,85	58622	1,50
Šabac	0	0	0	1	1	1,85	115884	2,96
Kostolac	0	0	0	1	1	1,85	13637	0,35
Kuršumlija	0	0	0	1	1	1,85	19213	0,49
Kladovo	0	0	1	0	1	1,85	20635	0,53
Indija	0	0	1	0	1	1,85	47433	1,21
Ljig	0	0	1	0	1	1,85	12754	0,32
	16	16	10	12	54	100	3913814	100
Beograd	37,5	31,25	20	16,66	15	27,77		
Ostali	62,5	68,75	80	83,34	54	72,23		

### 3.3 Instrumenti-varijable



Uzorak mernih instrumenata sastoji se iz nekoliko segmenata upitnika (Prilog 3) koji su sistematizovani u 5 sekcija:

- ⇒ Sekcija A: Demografske karakteristike
- ⇒ Sekcija B: Upitnik o Liderstvu (MLQ)
- ⇒ Sekcija C: Organizaciona kultura
- ⇒ Sekcija D: Klima za organizacione inovacije
- ⇒ Sekcija E: Sportski marketing.

#### **Sekcija A:** Demografske karakteristike ispitanika i sportskih organizacija

U okviru ove sekcije utvrđene su osnovne demografske karakteristike ispitanika (pol, godine, pozicija u organizaciji, obrazovanje, godine na tekućoj poziciji, godine provedene na rukovodećoj poziciji, broj zaposlenih u organizaciji, itd.). Od karakteristika sportskih organizacija ispitivani su podaci o godini osnivanja, broju zaposlenih, trenutno mesto na tabeli u nacionalnom takmičenju, trend kretanja kluba na tabeli u poslednjih 5 godina, odnosno zauzeto mesto na završetku sezone, pojedini finansijski pokazatelji. Navedeni podaci predstavljaju finansijske izveštaje za poslednje tri izveštajne godine, u skladu sa Zakonom o računovodstvu ("Sl. glasnik RS", br. 62/2013), kao i Pravilnikom o bližim uslovima i postupku prijema, kontrole, registracije, obrade i objavljivanja finansijskih izveštaja, načinu vođenja i sadržini Registra finansijskih izveštaja i podataka o bonitetu pravnih lica i preduzetnika, kao i o davanju podataka iz tih izveštaja ("Sl. glasnik RS", br 2/2010 i 102/2010).

Na osnovu dostupnih finansijskih pokazatelja koji su preuzeti sa veb sajta Agencije za privredne registre Republike Srbije (<http://fi.apr.gov.rs/prijemfi/cir/objavljivanje.asp>), analiziran je u određenoj meri bilans stanja i uspeha u našim sportskim klubovima. Korišćeni su sledeći finansijski pokazatelji:

-  **Bilans stanja** - kao pokazatelj strukture imovine (sredstava) i vlasništva (izvora sredstava) jedne organizacije.
-  **Aktiva** - imovina organizacije ili finansijska sredstva koja su joj raspoloživa u svrhu izvršavanja ekonomske poslovne politike odnosno ekonomskih obaveza koja su u skladu sa njom.



- 👤 **Neto dobitak** - finansijski rezultat koji predstavlja konačan rezultat poslovanja, odnosno kada se od ukupnih prihoda oduzmu ukupni rashodi, i umanje za porez na dobitak. Informacije koje su u izveštaju Agencije za privredne registre o neto dobitku predstavljaju konačan rezultat poslovanja na tržištu bez donacija i drugih vrsta finansijske pomoći.
- 👤 **Neto gubitak**. Rezultati dobijenog izveštaja o dobijenom neto dobitku ili gubitku uzimaju u obzir i prethodnu godinu poslovanja. Stoga, ukoliko je jedna organizacija prethodnu godinu završila sa 100.000 dinara neto gubitka, a u tekućoj godini je ostvarila 50.000 dinara neto dobiti, konstatuje se da je poslovala u neto dobitku od 50.000 dinara, sa stanjem neto gubitka od 50.000 dinara.

### **Sekcija B:** Upitnik o transformaciono-transakcionom liderstvu (Measurement Leadership Questionnaire - MLQ)

Od svih navedenih modela za ispitivanje liderstva, u ovom istraživanju izabran je *Upitnik za multifaktorsko liderstvo* (MLQ - Multifactor Leadership Questionnaire).

*Nameće se pitanje zašto je baš ovom pristupu ispitivanja liderstva data prednost u odnosu na druge?* Kao prvi razlog izbora ovog pristupa liderstvu bila je specifičnost u funkcionisanju sportskih u odnosu na druge organizacije. Funkcija rukovođenja se sprovodi među subjektima u sportskoj organizaciji u tri bloka u strukturi sportske organizacije: funkcionalnom, upravljačkom i parafunkcionalnom. Za efikasnost rukovođenja odgovorne su njegove komponente: motivacija, komunikacije i vođstvo. Značaj ovih komponenti prilikom njihovog transfera sa lidera na sledbenike, npr. na relacijama između upravljačkog i funkcionalnog bloka, (od rukovodioca nekog sektora ka treneru ili igraču) ili u okviru funkcionalnog bloka (od trenera ka igraču) određene su u velikoj meri u veličini uticaja lidera u „očima“ sledbenika. Kako se ovaj pristup liderstvu bavi ne samo liderima nego i njihovim sledbenicima, nametnuo se kao izrazito pogodan za ovakvu vrstu istraživačkog problema.

Istovremeno, razlog primene ovog upitnika je njegova praktičnost i mogućnost da se posmatra odnos lidera i sledbenika koji zajedničkim radom sprovode različite zadatke u sportskim organizacijama, te da se uoči da li i na koji način zapravo liderstvo ostvaruje svoj uticaj na druge segmente u teorijski postavljenom modelu istraživanja.

Dodatni razlog izbora ovog pristupa je njegovo vodeće mesto i frekventna primena u mnogim savremenim istraživanjima liderstva i različitih društvenih pojava. Kako navode

Lowe & Gardner (2001), u časopisu *Leadership Quarterly* 34% članaka tokom protekle decenije koristi ovu vrstu pristupa. Za prikupljanje informacija sproveden je MLQ upitnik sa samoprocenu, obrazac koji su razvili Bass & Avolio sa 45 ajtema, sa inventarom karakteristika liderskog stila ispitanika. On se koristi kao standardni instrument istraživanja liderstva, i za njegovu reprodukciju u ovom istraživanju pribavljena je neophodna dozvola od strane izdavača *Mind Garden, Inc., Menlo Park, CA USA* (Prilog 2).

Ovaj instrument istraživanja liderstva sadrži sledeće odeljke: 1) identifikaciju jedinica posmatranja (klubovi) i ispitanika (obeležja značajna za stratifikovanu analizu), 2) bateriju pitanja sa inventarom karakteristika liderskog stila ispitanika (merenje Likertovom skalom sa pet stepeni).

Primeri iz baterije pitanja sa inventarom nekih karakteristika za procenu transformacionih liderskih stilova ispitanika dati su u *Tabeli 13*:

*Tabela 13. Primeri iz Višefaktorskog upitnika za liderstvo (MLQ)*

<b>Idealizovani uticaj (obeležja)</b>	Prelazim preko sopstvenih interesa radi dobrobiti grupe.	0	1	2	3	4
<b>Idealizovani uticaj (ponašanja)</b>	Sagledavam moralne i etičke posledice odluka.	0	1	2	3	4
<b>Inspiraciona motivacija</b>	Optimista sam kada pričam o budućnosti.	0	1	2	3	4
<b>Intelektualni podsticaj</b>	Preispitujem ključne pretpostavke da bih proverio da li su adekvatne.	0	1	2	3	4
<b>Individualno razmatranje</b>	Pomažem drugima da razviju svoje snage.	0	1	2	3	4

*Izvor: Reprodukovano uz posebnu dozvolu izdavača, Mind Garden, Inc., Menlo Park, CA USA, [www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com) iz: Bernard M. Bass i Bruce J. Avolio, Multifactor Leadership Questionnaire for Research. Autorsko pravo Bernarda M. Bassa i Brucea J. Avolia. Sva prava zadržana. Zabranjeno je dalje reprodukovanje bez pismene saglasnosti izdavača.*

Obzirom da je predmet ovog istraživanja u okviru delatnosti sporta, adaptacija ovog pristupa liderstva ka ovakvom ispitivanju, apsolutno dozvoljava njegovu primenu, obzirom da sportske organizacije nastupaju sa jasnom misijom i vizijom ka postizanju što boljih sportskih i poslovnih rezultata u datom okruženju. **Ko su lideri i njihovi sledbenici u sportu?** Treneri, kapiteni i sportski menadžeri na različitim rukovodećim pozicijama se nameću kao formalni ili neformalni lideri, dok su sledbenici ostali sportisti i drugi zaposleni.

## **Sekcija C: Organizaciona kultura učenja**

Organizacija koja uči kontinuirano i transformiše se proširenjem svojih kapaciteta radi kreiranja svoje budućnosti može se smatrati kao organizacijom koja uči (Watkins and Marsick, 2003; Senge 1994). Prema Watkins & Marsick (1993, 1996), postoje tri nivoa organizacionog učenja: pojedinac, tim ili grupa, i organizacija.

*Pojedinačni ili individualni nivo* odnosi se na to: 1) kako organizacija stvara šanse za kontinuirano učenje za svako zaposlenog pojedinačno (npr. Centar za kontinuirano usavršavanje, on-line učenje, itd.), i 2) kako organizacija stvara klimu podrške za razvojni pristup učenju kroz promovisanje obaveštavanja i dijaloga među zaposlenima.

*Timski ili grupni nivo* odnosi se na to kako organizacija podstiče timsko učenje i saradnju u okviru organizacije. Timsko učenje je povećano kada timovi savladaju veštine kadrovanja, isprobavanja, eksperimentisanja i stvaranja zajedničke perspektive.

*Organizacioni nivo* govori o sposobnosti organizacije da sačuva ono što je naučeno tako da naučeno ostane tokom aktuelnih promena, i kako da se stvori organizacija koja uči uz podršku odgovarajućeg liderstva u organizaciji (Watkins & Marsick, 1993).

Ovako koncipiran upitnik za istraživanje organizacione kulture učenja u sportskim organizacijama primenjen je od strane Xie (2005).

## **Sektor D: Klima za organizacione inovacije**

Korišćeni segment upitnika u ovom istraživanju za procenu klime za inovacije (*Climate for Innovation scale*), proistekao je iz studije koju su sproveli Scott and Bruce (1994). Takođe, Saross, Gray, Densten, Parry, Hartican, Cooper (2005) primenjuju ovaj upitnik u ispitivanju liderstva, organizacione klime i inovacija u australijskim organizacijama.

## **Sekcija E: Sportski marketing**

Za ispitivanje marketing koncepcije sportskih organizacija upitnik sadrži pitanja vezana za procenu: nivoa poznavanja marketing koncepcije i statusa marketinga u sportskim organizacijama, elemenata njihovog marketing miksa (mesto-sportski objekat, proizvod-odnosno sportska ponuda, promocija, distribucija i osoblje), marketinških strategija, karakteristika postizanja marketinških ciljeva i sponzorstva.

### ***3.4 Metodi obrade i analize podataka***

Postavljanjem problema rada koji ima za svrhu otkrivanje prirode odnosa između analiziranih varijabli na prikazanom teorijskom modelu na Slici 20, neophodno je bilo prilagoditi i izabrati adekvatne statističke procedure prilikom analiza relacija skupova varijabli. Statistička analiza istraživanja obuhvatila je nekoliko faza:

1. Najpre, urađen je  $\alpha$  test pouzdanosti za svaki segment upitnika posebno. Dobijeni rezultati po segmentima su sledeći: Upitnik o liderstvu,  $\alpha=0,84$ ; Organizaciona kultura učenja,  $\alpha=0,87$ ; Klima za organizacione inovacije,  $\alpha=0,84$ ; Sportski marketing,  $\alpha=0,97$ .
2. Izračunavanje osnovnih deskriptivnih statistika za sve varijable po segmentima upitnika.
3. Analiza razlika po sportovima za svaki segment iz upitnika;
4. Sledeći korak bila je binomijalna logistička regresija gde su analizirane Exp (B) u procentima verovatnoće povezanosti modela varijabli sa kriterijskom varijablom Markon2. Dalja selekcija varijabli izvršena je primenom krostabulacije i odgovarajućih testova (hi-kvadrat test, koeficijent C (snaga povezanosti), pravac povezanosti (lambda test), Spirmanove rang korelacije (snaga korelacije i pravac korelacije), u cilju izdvajanja uzoraka varijabli primerenih za dalju multivarijantnu analizu – linearnu i binomijalnu logističku regresiju, te formulisanja empirijskog modela povezanosti varijabli. Postupkom logističke regresione analize u ovom istraživanju težilo se ekstrahovanju užeg skupa varijabli koje se mogu uzeti, uz predviđeni nivo statističke signifikantnosti, za modelovanje u postupku Path-analize. Postupak BLR je izveden primenom metoda Backward Stepwise (Conditional) (u SPSS, verzija 21.0). Da bi se napravila selekcija varijabli za finalni model, najpre su urađene krostabulacije svih varijabli sa dve varijante kriterijske varijable - markon2 i markon 3 (marketing koncept). Napravljena je trijaža ukrštanja tj. Hi kvadrat ( $\chi^2$ ) sa  $p<0,05$ .

Preostale su krostabulacije koje su imale najbolje karakteristike po svim posmatranim parametrima povezanosti sa dve kriterijske varijable (markon 2 imaju/nemaju primenjen marketing koncept ili markon3 imaju odgovarajuće tipove primene marketing koncepta). Dalje sužavanje broja faktorskih varijabli izvršeno je primenom binomijalne logističke regresije. Naposletku - suženi filtrirani skup faktorskih varijabli, korišćen je za path analizu tj. izradu i analizu empirijskog modela.

5. U završnoj etapi analize pripremljena su dva modela za analizu:

1) model za analizu medijacije i

2) model za path-analizu.

1) Analiza medijacije (Judd & Kenny, 1981; Baron & Kenny, 1986) - radi boljeg razumevanja funkcionisanja mehanizama delovanja između komponenti u okviru empirijskog istraživačkog modela. Ovaj model je trebalo da pokaže detalje povezanosti i efekata - iz koga su sagledane sve snažne, verodostojne veze. Takođe, u prilogu se nalazi maketa analize medijacije po kojoj je izvedena analiza u okviru prvog modela RM X-M-Y. Pripremljeni su alati za analizu medijacije - detaljnu analizu povezanosti u modelu recepcije marketing koncepta u sportskim klubovima.

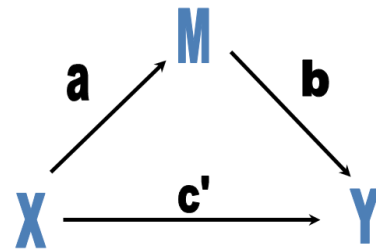
Sva uputstva i preporuke koje su korišćene za primenu Analize medijacije nalaze se na: <http://davidakenny.net/cm/mediate.htm> Ovakav izbor je usledio zbog mogućnosti utvrđivanja kako direktnog, tako i posrednog uticaja među varijablama (Slika 22), što daje mogućnost boljeg uvida u stanje odnosa među njima.

$X \rightarrow Y$ : putanja  $c$  (pre unošenja medijatora u model)

$X \rightarrow M$ : putanja  $a$

$M \rightarrow Y$  (kontrolna za  $X$ ): putanja  $b$

$X \rightarrow Y$  (kontrolna za  $M$ ): putanja  $c'$  (standardizovana ili nestandardizovana)



Slika 22. Analiza medijacije

Legenda:

- ✓ X - nezavisne varijable,
- ✓ Y - zavisne varijable
- ✓ M - medijatorske varijable.

2) Drugi model **Path-analiza** - redukovana na osnovu rezultata prve etape, pokazao je kako se formira stav klubova prema prihvatanju marketing koncepta. Ceo postupak je izveden u AMOS-u, verzija 21.0 – kao njenom namenskom statističkom i grafičkom rešenju. Koeficijenti punog modela (strelice) iz niza slojevitih (layered) analiza višestruke regresije (path koeficijenti su beta koeficijenti iz analize regresije), pomažu u stvaranju empirijski utemeljene slike o faktorima koji determinišu istraživanu pojavu odnosno *Marketing koncept*.

## 4.0 PRIKAZ I ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA

Obrada dobijenih rezultata obuhvatila je nekoliko koraka. Najpre je urađena deskriptivna statistika pojedinačno za sve egzogene, medijatorske i endogenu varijablu iz postavljenog teorijskog modela.

### 4.1 Ispitanici

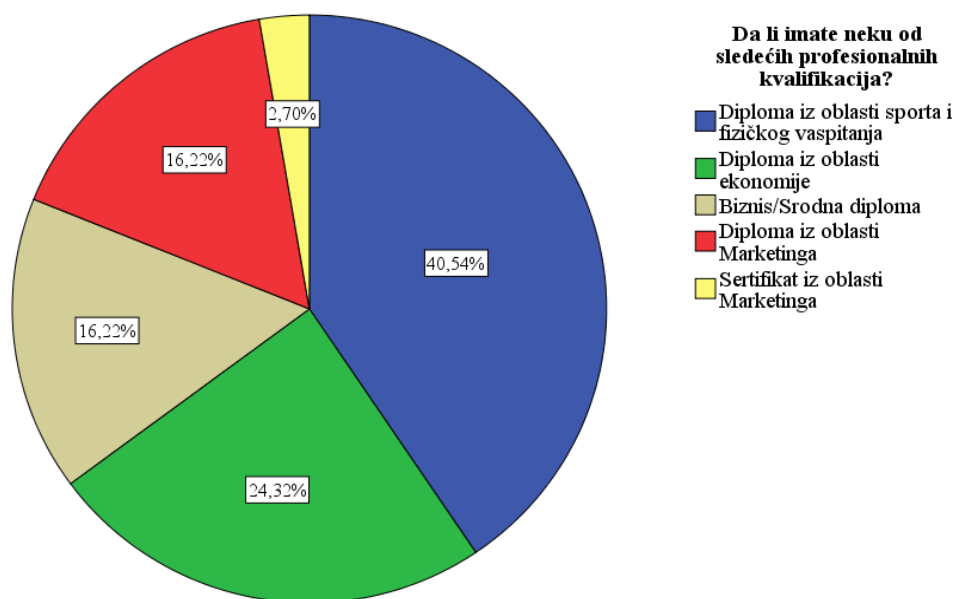
Da bi se u potpunosti stekao uvid o socio-demografskim karakteristikama ispitanika, u *Tabeli 14*, prikazane su frekvencije koje su obuhvatile varijable iz ovog segmenta.

*Tabela 14. Socijalno-demografske karakteristike uzorka ispitanika*

<b>Varijable</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Pol</b>	Muški	101 (85,5%)
	Ženski	17 (14,5%)
<b>Godine</b>	AS=43,49 SD=10,1	
<b>Nacionalnost</b>	Srpska	102 95,3
	Crnogorska	2 1,9
	Bošnjačka	2 1,9
	Ostali	1 0,9
<b>Školska sprema</b>	Do srednje škole	0 0
	Srednja	23 20,0
	Viša	29 25,2
	Visoka	56 48,7
	Magistarske/master	7 6,1
	Doktorat nauka	0 0
<b>Kvalifikacija</b>	Sport i fizičko vaspitanje	30 40,5
	Ekonomija	18 24,3
	Biznis/srodna diploma	12 16,2
	Diploma iz oblasti marketinga	12 16,2
	Sertifikat iz oblasti marketinga	2 2,7
<b>Bivši sportski status</b>	Opštinski	4 4,9
	Zonski	4 4,9
	Pokrajinski	11 13,4
	Republički	33 40,2
	Međunarodni u zemlji	12 14,6
	Međunarodni u inostranstvu	18 22,0
<b>Uloga/položaj u menadžmentu kluba</b>	Trener podmlatka	12 10,5
	Trener prve ekipe	15 13,2
	Sekretar kluba	27 23,7
	Šef računovodstva/blagajnik	0 0
	Direktor kluba	20 17,5
	Predsednik kluba	6 5,3
	Šef marketing odeljenja	7 6,1
	Neka druga funkcija	27 23,7

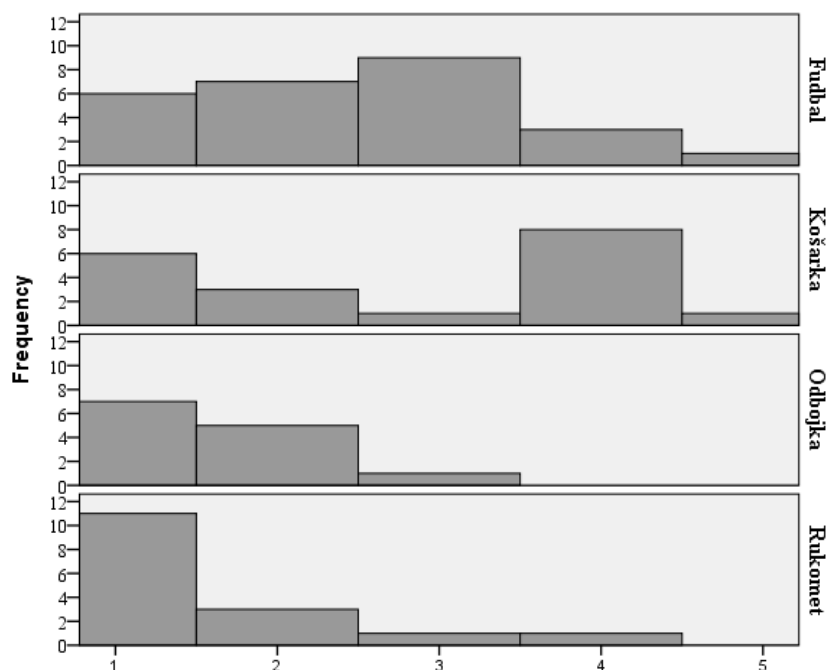
Na osnovu zbirnih deskriptivnih statistika za ceo uzorak ispitanika (*Tabela 14*), može se uočiti da je istraživanjem obuhvaćeno 85,5% ispitanika muškog, odnosno 14,5% ženskog pola. Najviše ispitanika je srpske nacionalnosti (95,3%), a zatim crnogorske i bošnjačke (po 1,9%). Blizu pola uzorka ispitanika poseduje visoku stručnu spremu (48,7%). Idući ka višim stepenima stručne spreme (na one ispitanike sa diplomama magistra ili mastera nauka), može se konstatovati da je ovaj stepen stručne spreme uočen kod 6,1%, dok zvanje doktorata nije imao nijedan od ispitanika. Krećući se ka nešto nižim stepenima stručne spreme, srednju stručnu spremu su posedovali 20% , a višu 25,2% ispitanika. Kvalifikaciju iz oblasti sporta i fizičkog vaspitanja poseduje 40,5%, a iz oblasti ekonomije 24,3% od svih ispitanika. Sa biznis odnosno marketing kvalifikacijama bilo je po 16,2% ispitanika. Što se tiče bivšeg sportskog statusa dominiraju ispitanici sa iskustvom iz republičkog ranga takmičenja (40,2%), a nakon njih dolaze ispitanici sa međunarodnim iskustvom (iz inostranstva 22,0%, odnosno u zemlji 14,6%). Pokrajinski nivo takmičenja dostiglo je 13,4%, dok je opštinski i zonski imalo 4,9% ispitanika. Najveći broj anketiranih imaju ulogu sekretara kluba (23,7%), i direktora kluba (17,5%). Iz trenerskog kadra (podmladak i prva ekipa) obuhvaćeno je 23,7% ispitanika. Najmanji broj ispitanika su predstavljali predsednici kluba (5,3%), i šefovi marketing odeljenja (6,1%).

Najviše ispitanika po pitanju profesionalne kvalifikacije (*Slika 23*) potiče sa Fakulteta iz oblasti sporta i fizičkog vaspitanja (40,54%), a zatim iz oblasti Ekonomije (24,32%).



**Slika 23.** Da li imate neku od sledećih profesionalnih kvalifikacija?

Međutim, Hi kvadrat test na Slici 24, pokazao je da među ispitanicima postoji statistički značajna razlika u profesionalnim kvalifikacijama po sportovima. Na histogramu koji sledi prikazane su distribucije ispitanika po sportovima.



**Slika 24.** Profesionalne kvalifikacije ispitanika po sportovima

$$\chi^2=29,01 \quad p=0,00^{**}$$

**Legenda:**

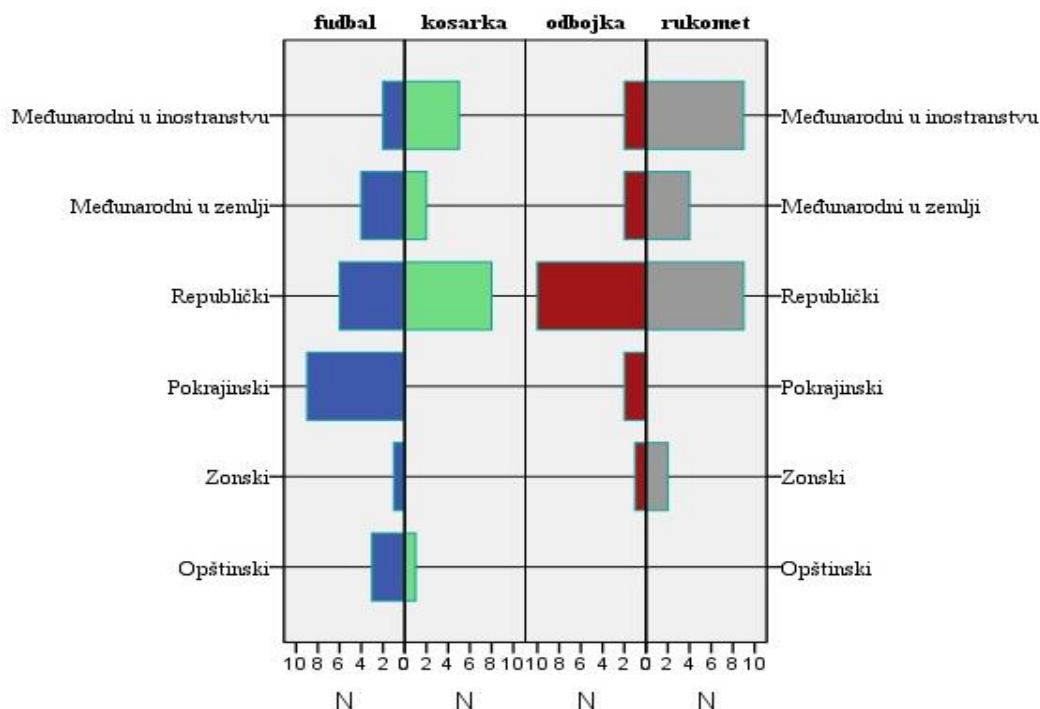
1. *Diploma iz oblasti sporta i fizičkog vaspitanja*
2. *Diploma iz oblasti Ekonomije*
3. *Biznis/Srodna diploma*
4. *Diploma iz oblasti Marketinga*
5. *Sertifikat iz oblasti Marketinga*

Obzirom na usmerenost celog istraživanja na ispitivanje marketing koncepta sportskih organizacija, Histogram na Slici 24 pruža mogućnost za uvid koliko edukovanih ljudi poseduje znanja u sportskim organizacijama iz oblasti ekonomije, marketinga i biznisa. Može se konstatovati da приметно veći broj edukovanih ljudi iz ovih oblasti radi u fudbalu i košarci, u odnosu na odbojku i rukomet. Takođe, može se konstatovati da nije registrovano ni u jednom slučaju posedovanje profesionalne kvalifikacije iz oblasti marketinga u odbojkaškim klubovima, što govori da ovu funkciju u klubu obavljaju većinom osobe sa različitim funkcijama u klubu. Razlike među ispitanicima po sportovima u profesionalnim kvalifikacijama koje su prikazane na Slici 24 pokazuju da je u uzorku ispitanika najviše onih sa diplomom iz oblasti sporta i fizičkog vaspitanja u odbojci i rukometu. Takođe, može se uočiti приметно procentualno povećanje broja ispitanika iz fudbala sa diplomama iz oblasti



ekonomije i biznisa u odnosu na druge sportove, što potvrđuje tendencije povezanosti biznisa i fudbala.

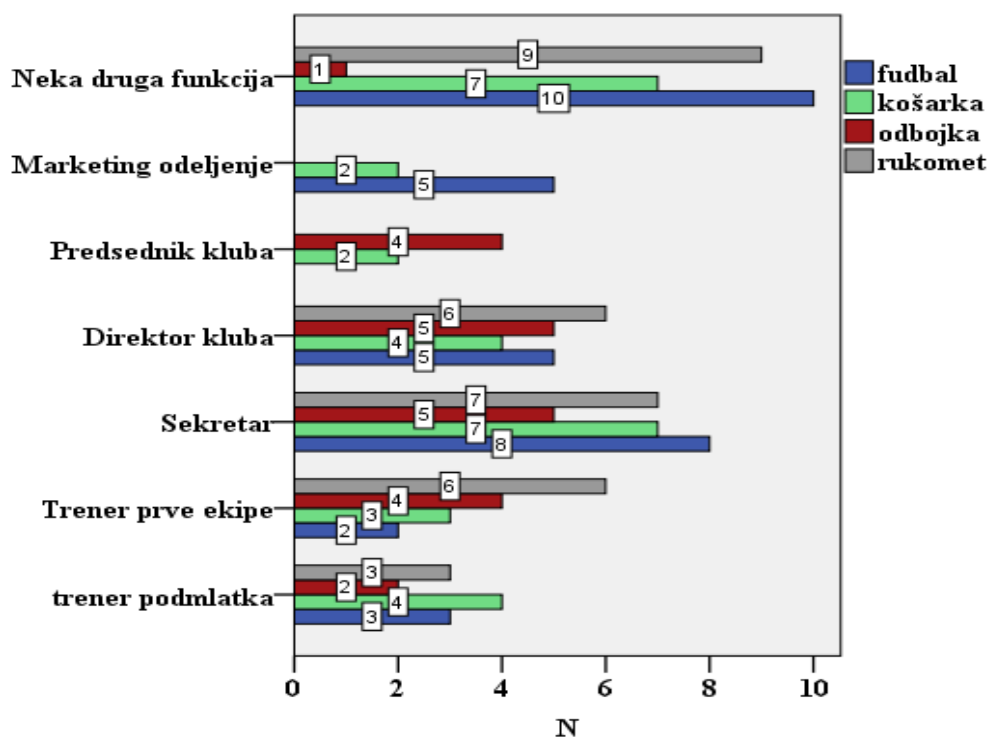
Na Slici 25, prikazan je bivši sportski status ispitanika. Na osnovu histograma na Slici 25, može se uočiti da je kod najvećeg broja ispitanika utvrđen bivši sportski status koji je u rasponu od pokrajinskog do međunarodnog ranga takmičenja u inostranstvu. Kumulativne frekvencije govore da 90,8% od onih koji imaju bivši sportski status, nalazi se u ovom rasponu ili po sportovima (fudbal - 84%, košarka - 93,7%, odbojka - 94,1%, rukomet - 91,7%). Prilikom interpretacije ovih rezultata treba imati u vidu da se ovde ne radi o celom uzorku ispitanika (N=82, dok 36 ispitanika nema prethodni sportski staž). Najveći broj ispitanika iz fudbala imao je bivši sportski status pokrajinskog statusa, dok su ispitanici iz košarke i odbojke najviše sa republičkog ranga takmičenja. Interesantno je da u rukometu najveći broj od svih ispitivanih ima prethodno sportsko međunarodno iskustvo u inostranstvu.



**Slika 25.** Broj ispitanika po bivšem sportskom statusu ispitanika

$$\chi^2=31,07 \quad p=0,00^{**}$$

Ono što je preostalo da bi se stekla kompletna “slika” o uzorku ispitanika je grafički prikaz uloge ili položaja ispitanika u sportskom klubu po sportovima (Slika 26).



**Slika 26.** Broj ispitanika (N) po ulozu/položaju u organizaciji ispitanika po sportovima

$$\chi^2=27,03 \quad p=0,07$$

Najfrekventnije uloge u uzorku ispitanika pripadaju sekretarima i nekim drugim funkcijama u klubu, direktorima klubova, zatim trenerima prvih ekipa i podmlatka, itd. Podaci iz marketing odeljenja dobijeni su od fudbalskih i košarkaških klubova, što gotovo podrazumeva da u strukturi sportske organizacije odbojkaški i rukometni klubovi nemaju marketing sektor ili odeljenje. Po ulogama u sportskoj organizaciji, uzorkom ispitanika obuhvaćeni su ispitanici koji se nalaze u različitim blokovima (funkcionalni i upravljački), što pruža informacije o stavovima menadžera iz različitih organizacionih blokova u strukturi sportskih organizacija o ispitivanoj problematici.

Prosečan profil ispitanika uzimajući u obzir najčešće registrovane frekvencije u socijalno-demografskim karakteristikama podrazumevaju da se radi o: menadžerima muškog pola, nešto preko 43 godine starosti, srpske nacionalnosti, visoke školske spreme (najčešće završenog Fakulteta sporta i fizičkog vaspitanja), bivšeg sportskog angažovanja na republičkom nivou, a na poziciji sekretara kluba.

Nakon analize socijalno-demografskih karakteristika urađena je struktura anketiranih ispitanika - menadžera po sportovima, koja prikazuje distribuciju ispitanika po timskim sportovima i polu (*Tabela 15*).

## 4.2 Egzogene varijable- deskriptivni statistici

### 4.2.1 Sportska grana

U Tabeli 15 prikazani su deskriptivni statistici (%) uzorka ispitanika po sportovima i po polu. Može se konstatovati da najviše ispitanika dolazi iz fudbalskih klubova (N=36), a najmanje iz odbojkaških (N=21). Pregledom dobijenog rezultata Hi-kvadrat ( $\chi^2$ ) testa može se uočiti da u uzorku ispitanika nema razlike u polnoj strukturi u različitim timskim sportovima. U svim sportovima je izražena višestruka prednost muškaraca u odnosu na broj angažovanih žena, s tim što je nešto više ženska populacija u uzorku ispitanika bila zastupljena u subuzorku iz košarke i odbojke (oko 20%).

Tabela 15. Hi kvadrat ( $\chi^2$ ) u odnosu na timski sport i po polu (%)

Pol		Fudbal	Košarka	Odbojka	Rukomet	Ukupno
Muški	N	33	24	17	27	101
	% (pol)	32,7	23,8	16,8	26,7	100
	% (kod sporta)	91,7	80	81	87,1	85,6
	% (ukupno)	28	20,3	14,4	22,9	85,6
Ženski	N	3	6	4	4	17
	% (pol)	17,6	35,3	23,5	23,5	100
	% (kod sporta)	8,3	20	19	12,9	14,4
	% (ukupno)	2,5	5,1	3,4	3,4	14,4
Ukupno	N	<b>36</b>	<b>30</b>	<b>21</b>	<b>31</b>	<b>118</b>
	% (pol)	<b>30,5</b>	<b>25,4</b>	<b>17,8</b>	<b>26,3</b>	<b>100</b>
	% (kod sporta)	100	100	100	100	100
	% (ukupno)	30,5	25,4	17,8	26,3	100

$$\chi^2=2,41 \quad p=0,49$$

### 4.2.2 Tip kluba

Merenje efekta menadžmenta sportske organizacije praćeno je uz pomoć konstruisanja dvodimenzionalne varijable takmičarskog uspeha:

**a) Mesto kluba (prve takmičarske ekipe) na rang listi sistema takmičenja** (Varijabla 16 iz popisa svih varijabli u Prilogu 6),

Npr. način klasifikovanja na rang listi od 10 klubova prve takmičarske lige – 3 nivoa:

1. *Nizak* (dno tabele rang od 7. do 10. mesta -- 10 = ispadanje iz sistema takmičenja)
2. *Srednji* (4 do 6 mesta)
3. *Vrh tabele* - favoriti - privlače najbrojniju publiku, sponzore, napreduju u međunarodnim sistemima takmičenja itd. (1 do 3 mesta).

**b) Trend kretanja kluba na rang listi** (Varijable od 17-21, u Prilogu 6)

1. *Opadanje,*
2. *Stagnacija,*
3. *Penjanje.*

Dobijeni rezultati u navedenim dvema kriterijskim varijablama krostabulacijom su omogućili formiranje varijable *Tip kluba*. Način kako je određivana pozicija sportskog kluba (neki od 9 formiranih tipova) prema matrici dvodimenzionalne-kriterijske varijable prikazan je u *Tabeli 16*.

*Tabela 16. Matrica dvodimenzionalne - kriterijske varijable  
(tipovi kluba = 9 tipova)*

		Trend		
		1 (opadanje)	2 (stagnacija)	3 (penjanje)
Rang	1 (nizak)	11(1)	12(2)	13(3)
	2 (srednji)	21(4)	22(5)	23(6)
	3 (vrh)	31(7)	32(8)	33(9)

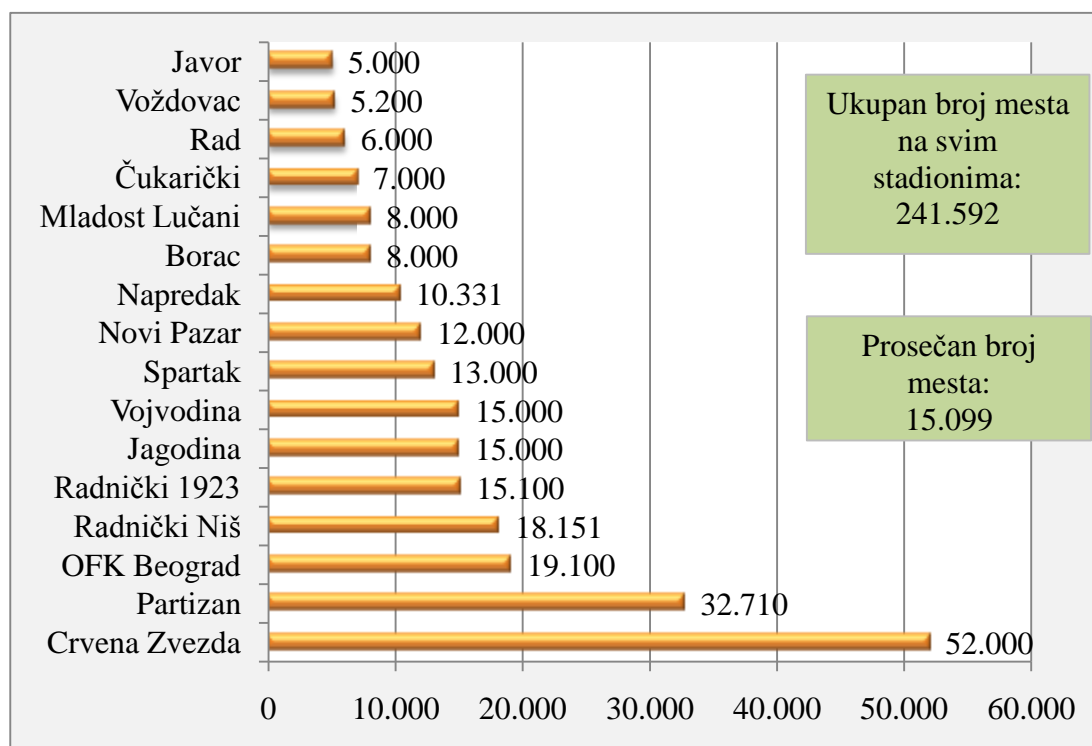
Rezultati dvodimenzionalne varijable *Tip kluba* pokazuju distribuciju ispitivanih klubova u neki od 9 tipova kluba (*Tabela 17*). Najviše je onih sa rezultatima kojim su rangirani u gornjem delu tabele sa trendom poboljšanja mesta na rang listi takmičenja (Tip 9 - 28,8%), a zatim oni sa niskim rangom i u trendu opadanja (Tip 1 – 18,6%).

*Tabela 17. Tip kluba*

Tip kluba		Trend					
		1 (opadanje)		2 (stagnacija)		3 (penjanje)	
			%		%		%
Rang	1 (nizak)	11(1. tip)	18,6	12(2. tip)	11,9	13(3. tip)	4,2
	2 (srednji)	21(4. tip)	7,6	22(5. tip)	2,5	23(6. tip)	7,6
	3 (vrh)	31(7. tip)	9,3	32(8. tip)	9,3	33(9. tip)	28,8

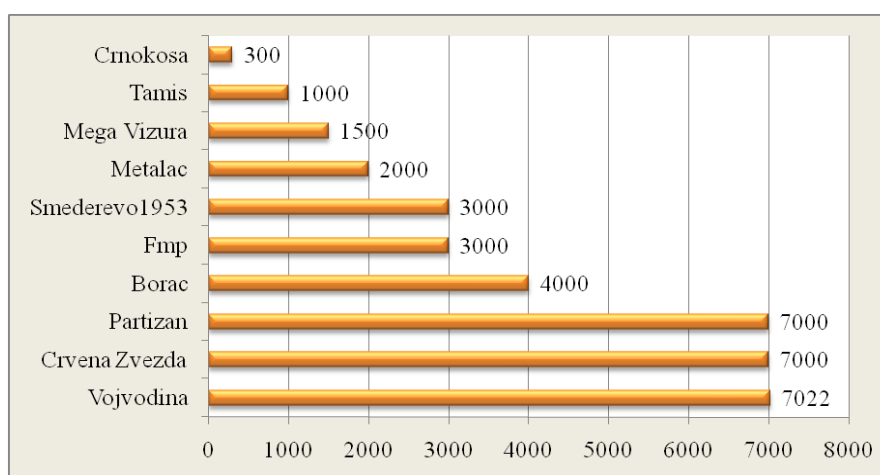
### 4.2.3 Objekti (kapacitet)

Kapacitet objekata u kojima se klubovi takmiče prikazani su po timskim sportovima, i to fudbal (Slika 27), košarka (Slika 28), odbojka (Slika 29) i rukomet (Slika 30). Uočljivo je na Slici 27, da prosečan fudbalski stadion u Srbiji ima kapacitet za 15.099 gledaoca, odnosno da su njihovi kapaciteti u rasponu od najmanjeg za 2.100, pa do najvećeg od 52.000 sedećih mesta.



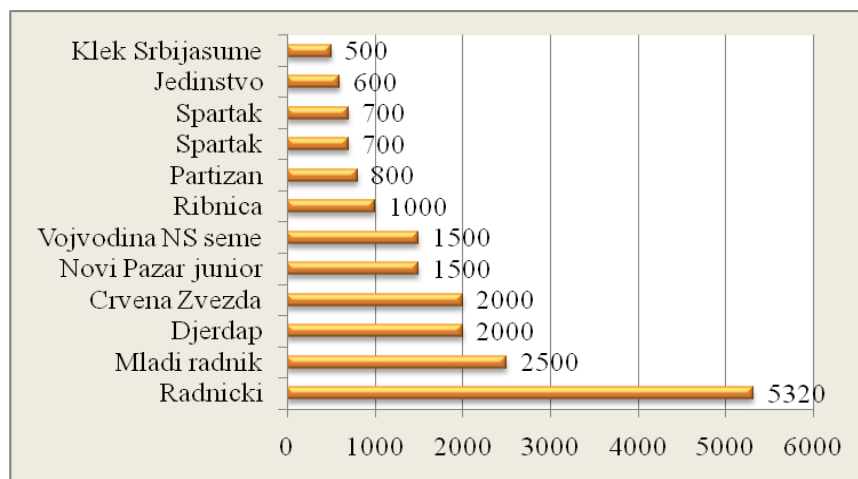
Slika 27. Kapacitet sportskih objekata fudbalskih klubova

\*Izvor podataka: <http://www.superliga.rs/statistika>



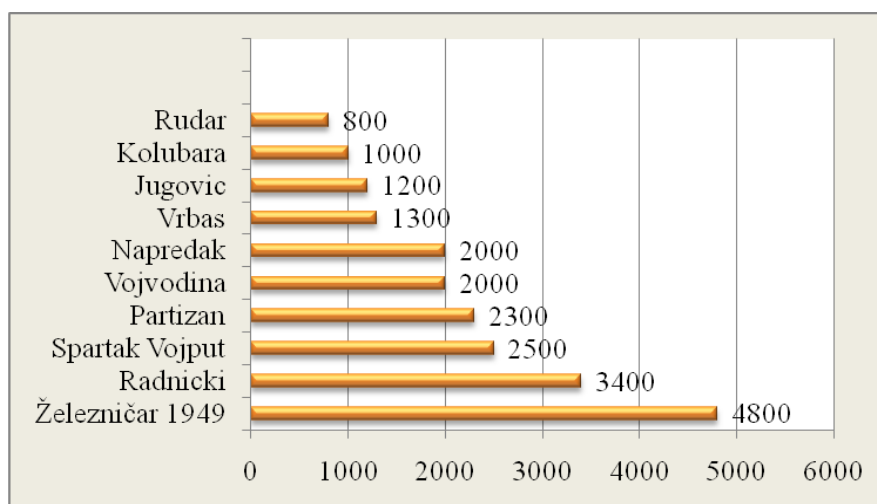
Slika 28. Kapacitet sportskih objekata košarkaških klubova

Za razliku od fudbala, košarkaške utakmice se igraju u sportskim objektima od minimum 300 do maksimalnih 7.022 sedećih mesta (Slika 28). Prosečan sportski objekat u kome se igraju košarkaške utakmice poseduje 3.582 sedeća mesta. Od svih timskih sportova najmanje kapacitete imaju odbojkaški klubovi. Prosečan sportski objekat u odbojci ima kapacitet od 1.556 mesta, odnosno od najmanjih 500, do maksimalnih 5.320 sedećih mesta (Slika 29).



**Slika 29.** Kapaciteti sportskih objekata odbojkaških klubova

Kao i odbojkaški i rukometni klubovi uglavnom se takmiče u manjim sportskim objektima od 800 do 4.800 sedećih mesta (Slika 30). Prosečan kapacitet sportskih objekata za rukometne utakmice iznosi 2.130 sedećih mesta.



**Slika 30.** Kapaciteti sportskih objekata rukometnih klubova

#### 4.2.4 Školska sprema

Obzirom na važan uticaj varijabli školske spreme, bivšeg sportskog statusa i profesionalne kvalifikacije ispitanika, u *Tabeli 18* date su frekvencije ispitanika u odnosu na školsku sprema i tip sporta.

Rezultati Hi kvadrat testa pokazuju da se sportske organizacije u različitim sportovima statistički značajno ne razlikuju u odnosu na školsku sprema.

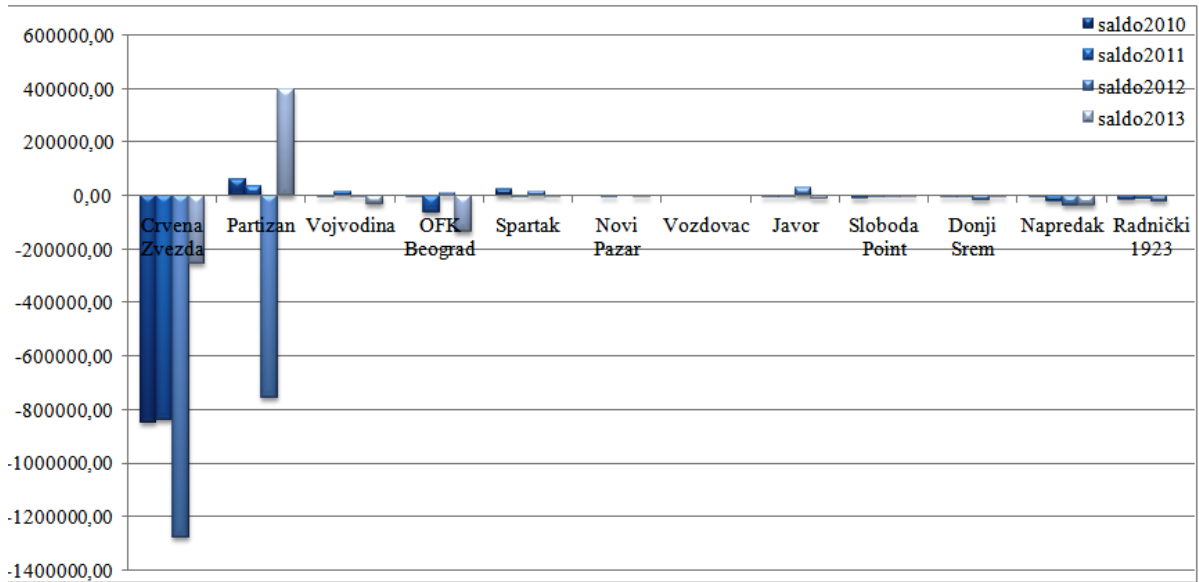
*Tabela 18. Frekvencije ispitanika u odnosu na školsku sprema i tip sporta*

Školska sprema		Sport				Ukupno
		Fudbal	Košarka	Odbojka	Rukome	
		6	3	3	11	23
Srednja škola	% (Školska sprema)	26,1	13,0	13,0	47,8	100,0
	% (sport)	16,7	11,1	14,3	35,5	20,0
	% (ukupno)	5,2	2,6	2,6	9,6	20,0
N		9	10	7	3	29
Viša	% (Školska sprema)	31,0	34,5	24,1	10,3	100,0
	% (sport)	25,0	37,0	33,3	9,7	25,2
	% (ukupno)	7,8	8,7	6,1	2,6	25,2
N		19	14	9	14	56
Visoka	% (Školska sprema)	33,9	25,0	16,1	25,0	100,0
	% (sport)	52,8	51,9	42,9	45,2	48,7
	% (ukupno)	16,5	12,2	7,8	12,2	48,7
N		2	0	2	3	7
Poslediplomske studije	% (Školska sprema)	28,6	0,0	28,6	42,9	100,0
	% (sport)	5,6	0,0	9,5	9,7	6,1
	% (ukupno)	1,7	0,0	1,7	2,6	6,1
N		36	27	21	31	115
Ukupno	% (Školska sprema)	31,3	23,5	18,3	27,0	100,0
	% (sport)	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	% (ukupno)	31,3	23,5	18,3	27,0	100,0

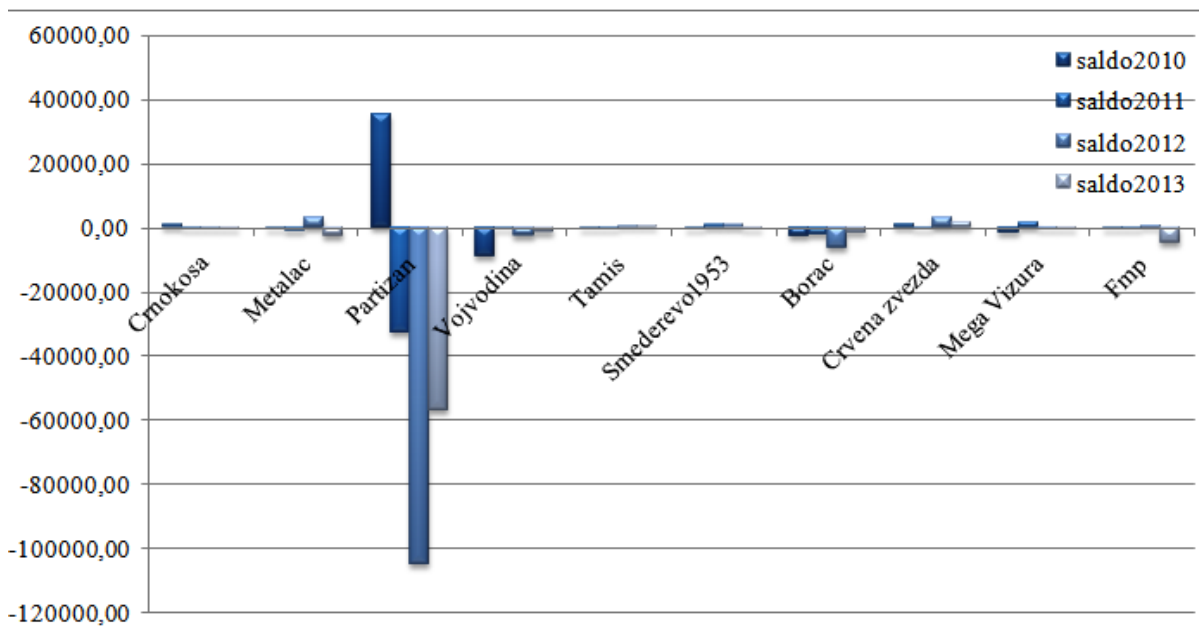
$$\chi^2=13,46 \quad p=0,14$$

#### 4.2.5 Finansijski pokazatelji sportskih organizacija

Analizom finansijskih pokazatelja sportskih organizacija u timskim sportovima (odnosom neto dobitka i neto gubitka) u periodu od 2010-2013. godine (Slike od 31-34), može se konstatovati njihovo funkcionisanje u izuzetno teškim okolnostima obzirom na to da u svim sportovima u velikoj meri klubovi beleže negativne finansijske rezultate.

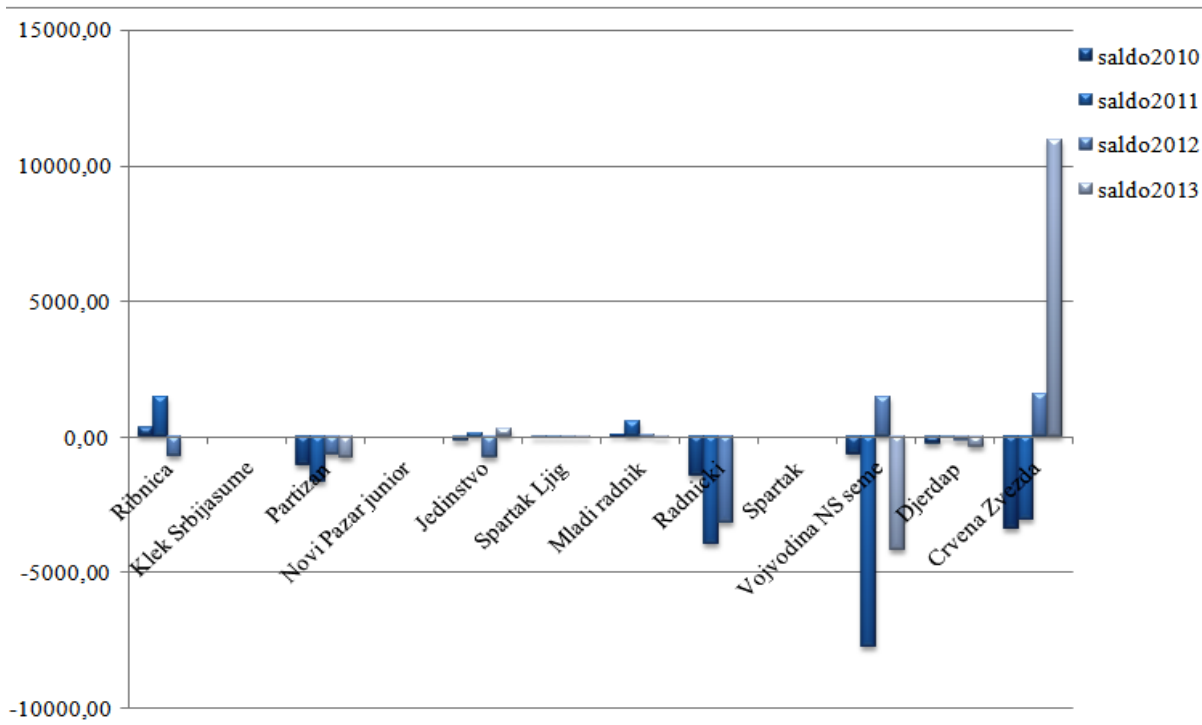


**Slika 31.** Finansijski pokazatelji fudbalskih klubova u 000 dinara

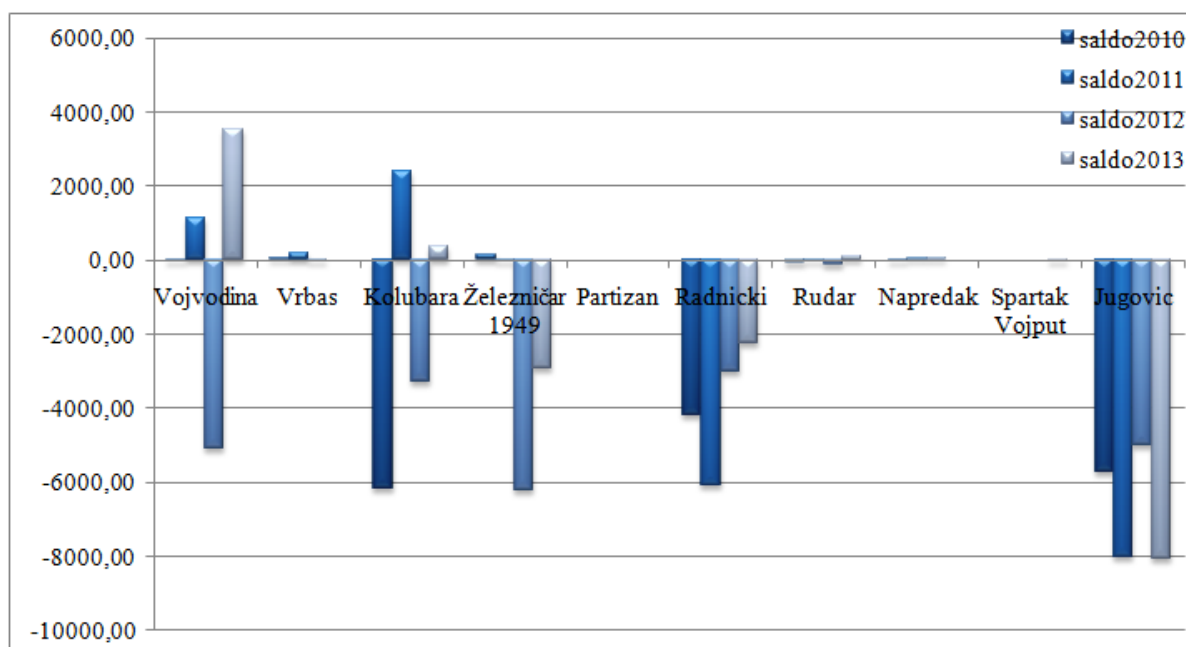


**Slika 32.** Finansijski pokazatelji košarkaških klubova u 000 dinara





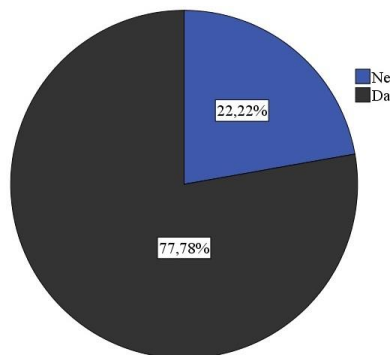
**Slika 33.** Finansijski pokazatelji odbojkaških klubova u 000 dinara



**Slika 34.** Finansijski pokazatelji rukometnih klubova u 000 dinara

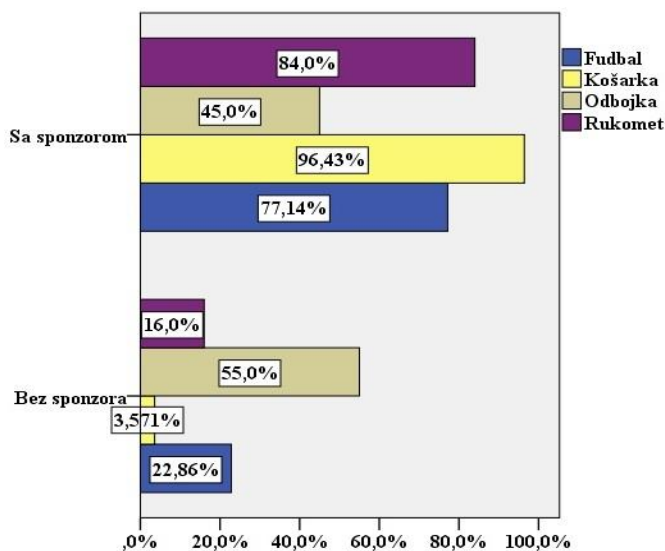
#### 4.2.6 Okruženje

*Sponzor.* Obzirom da je sponzorstvo jedan od jako važnih aspekata marketinške delatnosti, dalja analiza obuhvatila je ispitivanje postojanja sponzorskih ugovora u timskim sportovima (Slika 35). Utvrđeni rezultati su pokazali da gotovo 4/5 ispitivanih sportskih organizacija ima zaključene ugovore o sponzorstvu (77,78%).



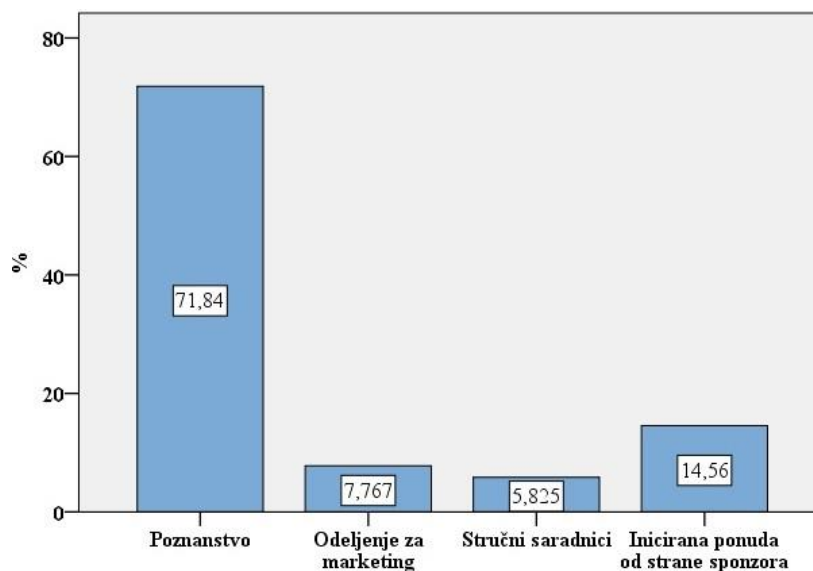
**Slika 35.** Da li Vaša organizacija ima sponzora?

Međutim, nemaju klubovi iz svih sportova istu distribuciju sponzorstva. Na Slici 36 uočljivo je da anketirani košarkaški klubovi najlakše dolaze do sponzorstava, a potom fudbalski klubovi. Najtežu poziciju po pitanju pribavljanja sponzorstva zauzimaju odbojkaški klubovi od kojih više od pola nema sponzorske ugovore (55%). Ipak, ovaj rezultat treba prihvatiti sa rezervom zbog nedostatka vrednosti odnosno veličine sponzorstva. Međutim, kada posmatramo način na osnovu koga sportske organizacije dolaze do sponzorstva (Slika 37), jasno je da se sponzorski ugovori sklapaju na osnovu poznanstava, a ne na osnovu marketinške strategije tržišta sponzorstava.



**Slika 36.** Sponzorstvo po sportovima

Shodno tome, uočljivo je da samo dobra „mreža“ poslovnih kontakata kod ljudi u sportskim organizacijama omogućava postizanje sponzorstava, dok odeljenje za marketing čiji je jedan od zadataka privlačenja sponzorstava ima zanemarljiv uticaj (7,76% - Slika 37).



**Slika 37.** Način na koji ste zaključili ugovor o sponzorstvu

Evidentno je da sponzorstvo u našim timskim sportovima ne postoji u onom klasičnom, izvornom smislu gde je zadatak marketinga da priprema i istražuje tržište sponzorstava.

*Lokalna zajednica.* Podrška klubu od strane lokalnih političkih struktura može olakšati delovanje i doprinositi postizanju marketinških ciljeva u organizacijama. Rezultati pokazuju da veoma značajnom podršku lokalne zajednice smatraju ispitanici iz odbojke i rukometa (*Tabela 19*). Ovakvi rezultati mogu biti pokazatelji da odbojka i rukomet, kao tržišno slabije pozicionirani sportovi u odnosu na fudbal i košarku, u većoj meri zavise od lokalno – političkih struktura, a i da ovi sportovi ne predstavljaju velike „obaveze“ za lokalne zajednice.

*Tabela 19. Podrška klubu od strane lokalnih političkih struktura*

	fudbal	košarka	odbojka	rukomet
Bez ili slaba podrška	32,4	20,7	20,0	16,7
Srednje značajno	20,6	41,4	20,0	4,2
Veoma značajno	47,1	37,9	60,0	79,2

### **4.3 Medijatorske varijable**

#### *4.3.1 Deskriptivni statistici - Liderske karakteristike ispitanika*

Osnovni deskriptivni statistici za sve faktore liderstva po sportovima prikazani su u *Tabeli 20* (percentili) i *Tabeli 21* (AS i SD).

*Tabela 20. Percentili za individualne rezultate na liderskim skalama za sve sportove*

Percentili	IA	II	IM	IS	IC	CR	MBEA	MBEP#	LF#	EE	EFF	SAT
AS	2,78	3,07	3,07	3,06	3,08	3,12	3,21	1,03	0,48	2,29	2,96	3,08
10	1,89	2,21	2,32	2,34	2,29	2,38	2,45	0,17	0	1,77	2,12	2,17
20	2,31	2,63	2,60	2,59	2,61	2,68	2,83	0,39	0	1,93	2,52	2,57
30	2,53	2,86	2,80	2,77	2,84	2,87	3,01	0,60	0,10	2,06	2,74	2,76
40	2,67	3,04	2,98	2,94	3,02	3,04	3,13	0,79	0,19	2,17	2,88	2,95
50	2,81	3,19	3,13	3,09	3,16	3,19	3,26	0,99	0,33	2,27	3,02	3,12
60	2,95	3,32	3,27	3,23	3,29	3,33	3,39	1,16	0,51	2,39	3,15	3,29
70	3,11	3,44	3,42	3,39	3,42	3,47	3,53	1,33	0,72	2,51	3,28	3,47
80	3,33	3,57	3,60	3,59	3,58	3,63	3,71	1,53	1,00	2,69	3,50	3,71
90	3,68	3,72	3,84	3,85	3,81	3,81	3,93	1,96	1,31	2,92	3,81	3,97

# varijabla sa inverznom metrikom

### **Legenda**

*IA- Idealizovani uticaj (pripisan), II - Idealizovani uticaj (ponašanje), IM - Inspiraciona motivacija, IS - Intelektualni podsticaj, IC - Individualno uvažavanje, MBE-A Menadžment putem izuzetaka, aktivan, CR – Potencijalna nagrada, LF – Lese fer vođstvo, MBEP-Menadžment putem izuzetaka, pasivan*

Uzimajući u razmatranje informacija iz *Tabele 20*, može se uočiti npr. da prosečan ispitanik iz fudbala sa svojim skorom u okviru skale za procenu Idealizovanog uticaja (pripisanog), zauzima svoje mesto između 30-40. percentila, u košarci i rukometu između 40-50. percentila, a u odbojci između 70-80. percentila. Najdominantniji rezultat na svim skalama ostvaren je u Inspiracionoj motivaciji (3,36) u *Tabeli 21*, što u najvećoj meri karakteriše transformacioni stil (uz Intelektualni podsticaj i Idealizovani uticaj (ponašanje). Iste varijable kao u odbojci karakterišu transformaciono liderstvo u rukometu, s tim što su najviši skorovi dobijeni u okviru Intelektualnog podsticaja.

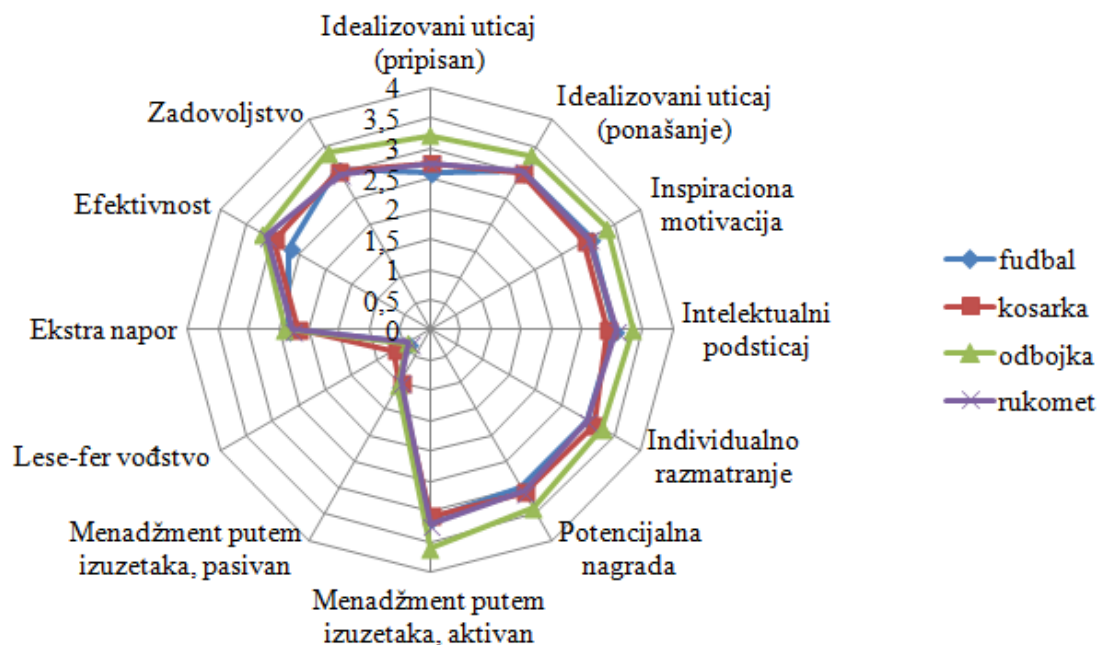
Dalje, analizirajući *Tabelu 21*, kao i *Sliku 38* koji prikazuju rezultate odnosno liderske skorove ispitanika po sportovima, može se konstatovati da lideri u odbojci u svim transformacionim faktorima imaju najviše rezultate. Po pitanju razlika u transakcionom liderstvu, uočene su razlike kod dva transakciona faktora (Potencijalna nagrada i Menadžment putem izuzetaka (aktivan)), kao i u svim ishodima liderstva. Interesantan je i rezultat koji pokazuje da najviše zadovoljstva u svom radu imaju ispitanici iz odbojke. Sa druge strane, u košarci su najviši rezultati dobijeni u okviru skale Individualnog uvažavanja. Pored toga, od svih sportova, efektivnost u fudbalu je na nižem nivou u odnosu na ostale sportove. Takođe, komparacijom liderskih skorova po sportovima, mogu se konstatovati znatno niže vrednosti skale Idealizovanog uticaja (pripisanog) od svih drugih transformacionih skala u fudbalu.

Tabela 21. Deskriptivni statistici faktora liderstva po sportovima

Sport	Fudbal (N=36)	Košarka (N=30)	Odbojka (N=21)	Rukomet (N=31)	Svi sportovi
Tip liderstva	AS±SD	AS± SD	AS± SD	AS± SD	AS± SD
<b>Transformaciono</b>					
Idealizovani uticaj (pripisan)	2,59±0,54	2,75±0,84	3,21±0,49	2,75±0,67	2,78±0,68
Idealizovani uticaj (ponašanje)	3,02±0,62	3,00±0,73	3,33±0,49	3,04±0,51	3,07±0,61
Inspiraciona motivacija	3,04±0,48	2,93±0,83	3,36±0,55	3,03±0,57	3,07±0,63
Intelektualni podsticaj	3,03±0,49	2,92±0,80	3,33±0,49	3,07±0,50	3,06±0,60
Individualno uvažavanje	3,00±0,50	3,13±0,79	3,27±0,53	2,99±0,59	3,08±0,61
<b>Transakciono</b>					
Potencijalna nagrada	3,01±0,53	3,10±0,54	3,39±0,59	3,08±0,59	3,12±0,57
Menadžment putem izuzetaka (aktivan)	3,10±0,42	3,08±0,78	3,61±0,33	3,21±0,57	3,21±0,59
<b>Lese-fer vođstvo</b>					
Menadžment putem izuzetaka	1,07±0,70	1,00±0,65	1,06±0,69	0,98±0,71	1,03±0,68
Lese-fer vođstvo #	0,42±0,51	0,68±0,58	0,43±0,44	0,40±0,53	0,48±0,53
<b>Ishodi liderstva</b>					
Ekstra napor	2,33±0,25	2,19±0,60	2,40±0,49	2,27±0,47	2,29±0,46
Efektivnost	2,69±0,70	2,97±0,71	3,19±0,69	3,11±0,53	2,96±0,68
Zadovoljstvo	3,06±0,63	3,02±0,87	3,38±0,56	2,97±0,56	3,08±0,68

# varijabla sa inverznom metrikom

Analizom Slike 38 može se uočiti da rezultati u liderskim karakteristikama kod ispitanika iz odbojke pokazuju najviše skorove u odnosu na druge sportove.



Slika 38. Liderski skorovi ispitanika po sportovima

Ipak, da bi se utvrdilo u kojim to karakteristikama su statistički značajne razlike, primenjen je *Kruskal Valisov i Man Whitney test* (Tabela 22).

Tabela 22. Analiza razlika u liderskim dimenzijama po sportovima

Varijabla	Fudbal	Košarka	Odbojka	Rukomet	$\chi^2$
<b>Transformaciono liderstvo</b>					
Idealizovani uticaj (pripisan)	47,60	60,17	80,76 <sup>1a2b4a</sup>	58,27	12,76**
Idealizovani uticaj (ponašanje)	58,11	55,93	72,74	55,60	4,05
Inspiraciona motivacija	56,18	54,77	76,02 <sup>1b2b4b</sup>	56,74	6,12
Intelektualni podsticaj	56,25	53,70	74,60 <sup>1b2b</sup>	58,66	5,40
Individualizovani obzir	54,00	65,37	69,45	53,47	4,65
<b>Transakciono liderstvo</b>					
Potencijalna nagrada	52,19	58,42	77,67 <sup>1a2b4b</sup>	56,73	7,96*
Menadžment putem izuzetaka (aktivan)	49,40	53,48	84,88 <sup>1a2a4a</sup>	59,85	16,07**
<b>Lese fer vođstvo</b>					
Menadžment putem izuzetaka (pasivan)#	61,68	57,40	63,45	56,32	0,82
Lese fer vođstvo#	55,56	71,22 <sup>4b</sup>	58,26	53,58	5,33
<b>Ishodi liderstva</b>					
Ekstra napor	63,38	54,65	68,14	53,84	3,37
Efektivnost	46,01	60,47	67,79 <sup>1b</sup>	68,61 <sup>1a</sup>	9,46*
Zadovoljstvo	56,72	60,35	74,71 <sup>1b4a</sup>	51,60	6,54

\*  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$  – Kruskal Valisov test

<sup>a</sup>  $< 0,01$ , <sup>b</sup>  $< 0,05$  - Man Whitney test

<sup>1</sup> fudbal, <sup>2</sup> košarka, <sup>3</sup> odbojka, <sup>4</sup> rukomet

# varijabla sa inverznom metrikom

Nakon ovih testova može se konstatovati da lideri u odbojci u svim transformacionim faktorima imaju najviše rezultate, a statistički su značajni u 3 od 5 ajtema. Statistički značajne razlike Idealizovanog uticaja koje su potvrđene u korist rukovodioca u odbojci, govore da model rukovodioca u ovom sportu zapravo predstavlja najbolji uzor svojim sledbenicima. Slično je i sa rezultatima kod transakcionih faktora kao što su Potencijalna nagrada, koji pokazuju da se „razmena“ u odnosu lider-sledbenik odvija na najvišem nivou u odbojci, kao i kod Menadžmenta putem izuzetaka koji pokazuje adekvatne korektivne akcije u funkciji kontrolisanja izvršenih zadataka.

Matrica interkorelacija liderskih faktora urađena je uz pomoć Spirmanovih rang korelacija i prikazana je u Tabeli 23. Primetne su statistički značajne korelacije negativnog predznaka gotovo svih liderskih faktora sa lese fer vođstvom, što očekivano ukazuje da viši nivo razvoja transformacionih i transakcionih faktora podrazumeva smanjenje izbegavanja obaveza. Takođe, između transformacionih i transakcionih faktora egzistiraju višestruke pozitivne statistički značajne korelacije.

Tabela 23. Interkorelacija liderskih karakteristika i liderskih ishoda

Varijabla	IA	IB	IM	IS	IC	CR	MBEA	MBEP	LF
IA	1	0,55**	0,72**	0,62**	0,47**	0,56**	0,67**	0,26**	-0,18*
IB	0,55**	1	0,56**	0,48**	0,51**	0,50**	0,52**	0,13	-0,11
IM	0,72**	0,56**	1	0,67**	0,49**	0,48**	0,66**	0,12	-0,25**
IS	0,62**	0,48**	0,67**	1	0,56**	0,57**	0,64**	0,11	-0,18*
IC	0,47**	0,51**	0,49**	0,56**	1	0,51**	0,56**	-0,08	-0,18*
CR	0,56**	0,50**	0,48**	0,57**	0,51**	1	0,46**	0,11	-0,20*
MBEA	0,67**	0,52**	0,66**	0,64**	0,56**	0,46**	1	0,13	-0,15
MBEP#	0,26**	0,13	0,12	0,11	-0,08	0,11	0,13	1	0,29**
LF#	-0,18*	-0,11	-0,25**	-0,18*	-0,18*	-0,20*	-0,15	0,29**	1
EE	0,53**	0,46**	0,63**	0,52**	0,48**	0,39**	0,56**	0,09	-0,17
EFF	0,61**	0,32**	0,56**	0,49**	0,42**	0,37**	0,53**	-0,04	-0,33**
SAT	0,63**	0,52**	0,60**	0,56**	0,42**	0,41**	0,58**	-0,06	-0,24**

# varijabla sa inverznom metrikom

**Literatura:**

IA - Idealizovani uticaj (pripisan), IB - Idealizovani uticaj (ponašanje), IM - Inspiraciona motivacija, IS - Intelektualni podsticaj, IC - Individualno uvažavanje, MBE-A Menadžment putem izuzetaka, aktivan, CR – Potencijalna nagrada, LF – Laissez faire, MBEP-Menadžment putem izuzetaka, pasivan.

Nakon matrice interkorelacija, urađena je regresiona analiza (Tabela 24), radi utvrđivanja uticaja liderskih skala na ishode liderstva, kao što su Ekstra napor, Efektivnost i Zadovoljstvo.

Tabela 24. Regresiona analiza liderskih skala na ishode liderstva

Varijabla	Ekstra napor	EFektivnost	Zadovoljstvo
IA	0,03	0,45**	0,35**
IB	0,06	-0,12	0,19
IM	0,37**	0,13	0,11
IS	0,04	0,05	0,15
IC	0,14	0,08	-0,07
CR	-0,00	-0,03	-0,03
MBEA	0,14	0,12	0,15
MBEP#	0,02	-0,13	-0,22
LF#	-0,02	-0,14	-0,03
R <sup>2</sup>	0,46	0,49	0,54

# varijabla sa inverznom metrikom

Ova analiza je pokazala da Idealizovani uticaj – pripisan (IA) na nivou 0,01 ima statistički značajan uticaj na Efektivnost i Zadovoljstvo. Pored Idealizovanog uticaja (IA), rezultati pokazuju da i Inspiraciona motivacija (IM) statistički značajno utiče na Ekstra napor.

#### 4.3.2 Deskriptivni statistici - Organizaciona kultura učenja

Pregledni prikaz deskriptivnih statistika organizacione kulture učenja dat je prema zbirnim pokazateljima zasebno na svim ispitivanim nivoima: individualnim (Tabela 25), grupnim ili

timskim (*Tabela 26*) i organizacionom (*Tabela 27*). Ovi pokazatelji su formirani tako što su pozitivni odgovori za svaki nivo organizacione kulture učenja kodirani sa 1, a negativni sa 0. Shodno tome, kod individualnog nivoa (procena sa 6 pitanja) razlikujemo 6 kategorija. Ni u jednom sportu nije izračunato da je zbir svih odgovora 0, odnosno nije utvrđen izrazito nizak nivo organizacione kulture za pojedinačni nivo.

*Tabela 25. Individualni nivo – ispitanici iz svih sportova*

Nivo	Rekodirane kategorije	Frekvencija	%	Kumulativni %
Nizak	1	2	1,8	1,8
	2	15	13,6	15,5
Srednji	3	20	18,2	33,6
	4	10	9,1	42,7
Visok	5	7	6,4	49,1
	6	56	50,9	100
Ukupno		110	100,0	

$$\chi^2=12,79^{**}$$

Prema stavovima ispitanika nivo organizacione kulture na individualnom nivou pokazuju da: 1) kod preko ½ sportskih organizacija (50,9%) postoje po pitanju ovog vida organizacione kulture maksimalni uslovi, 2) 15,5% poseduje iznadprosečne sa izvesnim nedostacima, 3) 18,2 % prosečne, i 4) 15,5 % ispodprosečne uslove.

Što se tiče pokazatelja grupnog nivoa organizacione kulture, zbir svih varijabli kategorisao je ispitanike u 4 kategorije: 1) zbir svih rezultata 0 ili svi negativni odgovori, 2) jedan pozitivan i dva negativna odgovora, 3) dva pozitivna i jedan negativan odgovor, 4) svi pozitivni odgovori. Dobijeni rezultati pokazuju da oko 70% ispitanika smatra povoljnim okruženje sportske organizacije za realizaciju ciljeva grupe ili timova. Rezultati Hi kvadrat analize ( $\chi^2=4,83$ ) nisu pokazali da postoje razlike po sportovima na ovom nivou organizacione kulture. Kumulativni procenat kod pokazatelja organizacione kulture učenja (*Tabela 26*), govori o visokom nivou ovog tipa kulture u sportskim organizacijama (blizu 70% ima visok nivo), s tim što je utvrđena razlika među sportovima.

*Tabela 26. Grupni nivo – ispitanici u svim sportovima*

Nivo	Kategorija	N	%	Kumulativni %
Nizak	1	6	5,7	5,7
Nizak	2	13	12,3	17,9
Srednji	3	13	12,3	30,2
Visok	4	74	69,8	100,0
Ukupno		106	100,0	

$$\chi^2=4,83$$



Obzirom da su utvrđene razlike u organizacionoj kulturi učenja zastupljene po sportovima na individualnom (*Tabela 25*) i organizacionom nivou (*Tabela 27*), gde je Hi kvadrat statistički značajan na nivou 0,01, dalje se pristupilo njihovoj komparaciji (*Tabele 28 i 29*).

*Tabela 27. Organizacioni nivo – ispitanici u svim sportovima*

Nivo	Kategorija	N	%	Kumulativni %
Nizak	2	2	1,9	1,9
	5	2	1,9	3,8
	6	6	5,7	9,4
Srednji	7	8	7,5	17,0
	8	7	6,6	23,6
	9	15	14,2	37,7
Visok	10	7	6,6	44,3
	11	7	6,6	50,9
	12	52	49,1	100,0
Ukupno		106	100,0	

$$\chi^2=11,33^{**}$$

*Tabela 28. Analiza razlika u različitim nivoima organizacione kulture učenja po timskim sportovima*

Nivo organizacione kulture učenja	Mean Rank			
	fudbal	košarka	odbojka	rukomet
Individualni	52,51	41,63	70,50 <sup>1a2a</sup>	62,54 <sup>2a</sup>
Organizacioni	48,61	42,96	69,17 <sup>1a2a</sup>	57,81

\* 0.05, \*\* <0,01 - Kruskal Wallis test;

1, 2, 3, 4 – 1 - fudbal, 2 - košarka, 3 - odbojka, 4 – rukomet

a < 0.01 , b < 0.05 - Man Whitney test

Na oba nivoa dobijeno je da ispitanici – menadžeri u odbojkaškim klubovima i na individualnom i na organizacionom nivou imaju više nivoe organizacione kulture učenja u odnosu na fudbalske i košarkaške klubove. Na timskom ili grupnom nivou nisu dobijene statistički značajne razlike. Da bi se ustanovilo u kojim ajtemima u okviru individualnog i organizacionog nivoa kulture učenja se ispitanici iz različitih timskih sportova razlikuju, realizovan je *Man Whitney test* (*Tabela 29*). *Man Whitney test* je pokazao sledeće:

- da statistički značajne razlike na individualnom nivou koje se ostvaruju u korist odbojkaških klubova, potiču od bolje podrške, otvorenosti i povratnih informacija koje dobijaju jedni od strane drugih u organizaciji, a sve u svrhu razvoja njihove karijere.
- Ključne razlike na organizacionom nivou potiču od dostupnosti informacija svima, boljeg menadžmenta resursa, prepoznavanja inicijative, otvorenosti za saradnju i vođstva.

Tabela 29. Deskriptivni statistici organizacione kulture (%)

Ajtemi	Fudbal		Koškarka		Odbojka		Rukomet		$\chi^2$	p
	Da	Ne	Da	Ne	Da	Ne	Da	Ne		
<b>Individualni nivo - U mojoj organizaciji..</b>										
...ljudi podučavaju jedni druge.	91,7	8,3	75,9	24,1	100	0	86,0	14	8,12	<b>0,04</b>
...ljudima je pružena podrška za usavršavanje znanja.	75,0	25,0	58,6	41,4	100	0	82,1	17,9	11,62	<b>0,00</b>
...ljudi su nagrađeni zbog rada na sopstvenom usavršavanju.	52,8	47,2	41,4	58,6	85,7	14,3	71,4	28,6	12,32	<b>0,00</b>
...ljudi daju otvorene i iskrene povratne informacije jedni drugima.	50,0	50,0	60,7	39,3	81,0	19,0	85,7	14,3	11,53	<b>0,00</b>
...kad ljudi imaju njihov stav, oni takođe pitaju šta drugi misle.	88,9	11,1	71,4	28,6	81,0	19,0	89,3	10,7	4,42	0,21
...ljudi provode vreme gradeći poverenje jedni kod drugih.	86,1	13,9	66,7	33,3	85,7	14,3	85,7	14,3	4,96	0,17
<b>Organizacioni nivo – Moja organizacija...</b>										
...pravi procenu između aktuelnog i očekivanog učinka.	91,2	8,8	89,7	10,3	100	0	92,6	7,4	2,19	0,53
...omogućava da naučene pouke budu svima dostupne.	77,9	22,1	48,3	51,7	100	0	85,2	14,8	20,06	<b>0,00</b>
...meri rezultate, vreme i resurse koji su potrošeni na obuku.	94,3	5,7	71,4	28,6	100	0	81,5	18,5	11,11	<b>0,01</b>
... „prepoznaje“ ljude koje preuzimaju inicijativu.	61,1	38,9	62,1	37,9	90,5	9,5	88,9	11,1	11,15	<b>0,01</b>
...omogućava ljudima kontrolu nad resursima koji su im potrebni za rad.	75,0	25,0	77,8	22,2	95,2	4,8	80,8	19,2	3,77	0,28
...podržava zaposlene koji preuzimaju procenjeni rizik.	72,2	27,8	71,4	28,6	81,0	19,0	74,1	25,9	0,68	0,87
...hrabri ljude da razmišljaju globalno.	88,2	11,8	69,0	31,0	95,2	4,8	85,2	14,8	7,25	0,06
...sarađuje sa drugim zajednicama radi zajedničkog interesa.	100	0	82,8	17,2	90,5	9,5	100	0	10,65	<b>0,01</b>
...hrabri ljude da pronađu rešenje preko svoje organizacije.	93,9	6,1	79,3	20,7	100	0	92,6	7,4	7,28	0,06
U mojoj organizaciji, lideri i trener su oni koji vode organizaciju.	91,4	8,6	93,1	6,9	100	0	66,7	33,3	15,04	<b>0,00</b>
U mojoj organizaciji, lideri stalno traže šanse da uče.	65,7	34,3	79,3	20,7	85,7	14,3	74,1	25,9	3,19	0,36
U mojoj organizaciji, lideri se brinu da se organizacione aktivnosti sprovode u skladu sa njihovim vrednostima.	79,4	20,6	89,7	10,3	100	0	92,6	7,4	6,24	0,10

### 4.3.3 Deskriptivni statistici - Klima za organizacione inovacije

Prihvatanje i sprovođenje organizacionih inovacija može u manjoj ili većoj meri da nailazi na prepreke. Shodno tome, može se reći da njihovu primenu determiniše to da li je klima prema njima pozitivna ili negativna, odnosno u kojoj meri su okolnosti za njihovo sprovođenje moguće.

Obzirom da su varijable u okviru segmenta *Upitnika za procenu klime za organizacione inovacije*, ispitivane na osnovu Likertove skale, sa vrednostima od 1 do 5 (1 – svakako se ne slažem, 2 – delimično se ne slažem, 3 – neutralno, 4 – delimično se slažem i 5 – svakako se slažem), odnosno da sadrže raspon stavova od negativnog ka pozitivnom, dobijene varijable u okviru svakog od faktora su rekodirane. Rekodiranje je izvršeno upravo podelom na pozitivni i negativni deo Likertove skale, s tim što je neutralnost u izražavanju stava pridružena negativnom delu rezultata. Zatim, odgovori sa negativnim ishodom rekodirani su sa 1, a sa pozitivnim ishodom sa vrednošću od 2. Iz toga proizilazi da je raspon za svaku dimenziju u okviru ovog upitnika mogao u zbiru svih varijabli koje ga čine biti od 3 do 10, u zavisnosti da li u okviru te dimenzije ima 3, 4 ili 5 ajtema.

Npr. Dimenzija *Podrška za kreativnost* koja ima 4 ajtema, u kojoj su nakon rekodiranja sirovih rezultata ispitanika dobijena dva negativna, a dva pozitivna ishoda, čiji se indikator za celu varijablu izračunava  $1 + 1 + 2 + 2$ , odnosno zbirna vrednost dobija 6 za sve 4 varijable. Ovim rekodiranjem je praktično dobijena skala od 5 vrednosti (zbirni rezultati od 4 (za sve negativne ishode), 5 (tri negativna i jedan pozitivan ishod), 6 (dva negativna i dva pozitivna ishoda), 7 (1 negativan i tri pozitivna ishoda), 8 (za sve pozitivne ishode). U kojoj meri je pozitivna ili negativna klima za sprovođenje različitih organizacionih inovacija u svim timskim sportovima prikazano je u *Tabeli 30*, uz prikaz faktora *Podrške kreativnosti, Neprilagođenosti, Podrške inovacijama i Snabdevenosti resursima*.

Generalno, na osnovu pokazatelja iz *Tabele 30*, može se reći da menadžeri u preko 60% sportskih organizacija imaju podršku za ispoljavanje kreativnosti i sprovođenje inovacija. Kao glavni problem nameće se prilično visok rezultat u Neprilagođenosti. Obzirom da se radi o inverznoj varijabli, gde se viši rezultati smatraju slabijim vrednostima, može se zaključiti da kod preko 15,3% egzistira slaba, odnosno da kod preko 40% ispitanika postoji srednji nivo prilagođenost zaposlenima. Samo kod 7,2 % ispitanika postoje dobre okolnosti za prilagođavanje. Takođe, značajan problem u pobošljanju organizacione klime predstavlja i slaba snabdevenost resursima. Ona je u preko 55% sportskih organizacija na niskom nivou, dok je kod  $\frac{1}{4}$  na srednjem nivou. Samo 17,3% sportskih organizacija smatra da ima zadovoljavajući nivo resursa.

Tabela 30. Deskriptivni statistici u okviru upitnika Klima za organizacione inovacije

<b>Podrška kreativnosti</b>	<b>Rekodirani zbir varijabli</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	
Nizak nivo	4	13	12,6	
Nizak nivo (na pozitivnoj strani jedan ajtem)	5	13	12,6	
Srednji nivo (na pozitivnoj strani dva ajtema)	6	16	15,5	AS=3,83
Visok nivo (na pozitivnoj strani tri ajtema)	7	12	11,7	
Visok nivo (na pozitivnoj strani sva četiri ajtema)	8	49	47,6	
<b>Neprilagođenost#</b>				
Visok nivo (na pozitivnoj strani tri odgovora)	3	17	15,3	
Srednji nivo (na pozitivnoj strani dva odgovora)	4	47	42,3	
Nizak nivo (na pozitivnoj strani jedan odgovor)	5	39	35,1	AS=3,02
Nizak nivo	6	8	7,2	
<b>Podrška inovacijama</b>				
Nizak nivo	4	13	12,0	
Nizak nivo (na pozitivnoj strani jedan ajtem)	5	23	21,3	
Srednji nivo (na pozitivnoj strani dva ajtema)	6	6	5,6	AS=3,65
Visok nivo (na pozitivnoj strani tri ajtema)	7	25	23,1	
Visok nivo (na pozitivnoj strani sva četiri ajtema)	8	41	38,0	
<b>Snabdevenost resursima</b>				
Nizak nivo	5	6	5,5	
Nizak nivo (na pozitivnoj strani jedan ajtem)	6	20	18,2	
Nizak nivo (na pozitivnoj strani dva ajtema)	7	36	32,7	
Srednji nivo (na pozitivnoj strani tri ajtema)	8	29	26,4	AS=3,35
Visok nivo (na pozitivnoj strani sva četiri ajtema)	9	11	10,0	
Visok nivo (na pozitivnoj strani svih pet ajtema)	10	8	7,3	

## 4.4 Endogena varijabla

### 4.4.1 Marketing koncept

Prisustvo/odsustvo komponenti marketing koncepta ustanovljeno je na osnovu odgovora ispitanika o aktuelnom stanju po pitanju neophodnih resursa za sprovođenje inovacija koje su zasnovane na savremenom marketing konceptu sportskih organizacija. **Prisustvo/odsustvo gornjih komponenti marketing koncepta** - četvorodimenzionalna varijabla koja je konstituisana na osnovu dobijenih rezultata o sledećim resursima: 1) ljudskim resursima, 2) finansijskim resursima, 3) sadržaju sportske ponude (organizacijski), 4) uslovima sportskog objekta gde klub igra utakmice (trenažno-tehnološki). Kod ove kriterijske varijable kod 0 je označavao rezultat koji je lošiji ili prosečan po pitanju postavljenih kriterijuma, dok je kod 1 označavao iznadprosečne rezultate u ovom indikatoru

za primenu marketing koncepta. Shodno tome, svi sportski klubovi su klasifikovani u neku od 16 definisanih kategorija (Tabela 31).

Tabela 31. Prisustvo/odsustvo komponenti marketing koncepta

Resursi					Tipologija
Ljudski	Finansijski	Organizacijski	Trenažno-tehnološki		
0	0	0	0	1	
0	0	0	1	2	
0	0	1	0	3	
0	0	1	1	4	
0	1	0	0	5	
0	1	0	1	6	
0	1	1	0	7	
0	1	1	1	8	
1	0	0	0	9	
1	0	0	1	10	
1	0	1	0	11	
1	0	1	1	12	
1	1	0	0	13	
1	1	0	1	14	
1	1	1	0	15	
1	1	1	1	16	

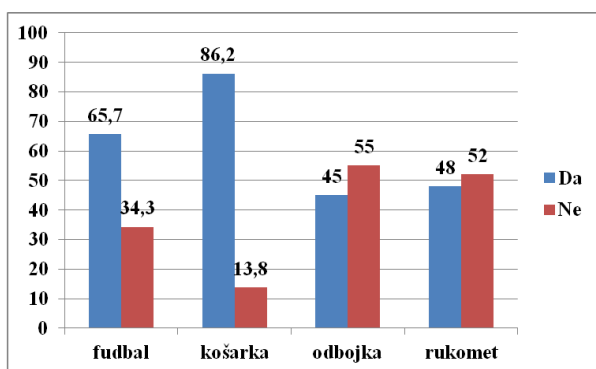
Deskriptivni statistici endogene varijable prikazani su u Tabeli 32.

Tabela 32. Prisustvo/odsustvo komponenti marketing koncepta

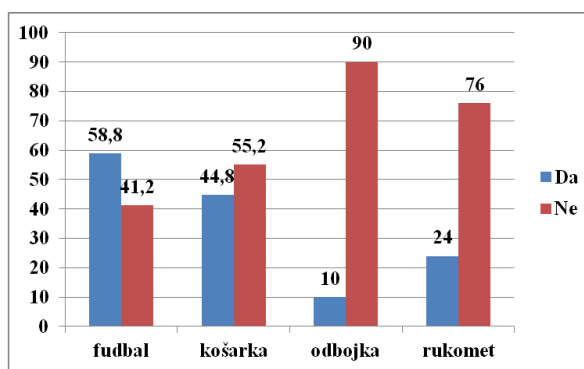
Kat.	Prisustvo/odsustvo resursa	N	%	Validan %	Kumulativan %
1.	Odsustvo resursa	26	22,0	23,9	23,9
2.	Trenažno-tehnološki	4	3,4	3,7	27,5
3.	Organizacijski	11	9,3	10,1	37,6
4.	Organizacijski, trenažno-tehnološki	5	4,2	4,6	42,2
5.	Finansijski	4	3,4	3,7	45,9
6.	Finansijski, trenažno-tehnološki	-	-	-	-
7.	Finansijski, organizacijski	1	0,8	0,9	46,8
8.	Finansijski, organizacijski, trenažno-tehnološki	1	0,8	0,9	47,7
9.	Ljudski	22	18,6	20,2	67,9
10.	Ljudski, trenažno-tehnološki	5	4,2	4,6	72,5
11.	Ljudski, organizacijski	4	3,4	3,7	76,1
12.	Ljudski, finansijski, trenažno-tehnološki	15	12,7	13,8	89,9
13.	Ljudski, finansijski	-	-	-	-
14.	Ljudski, finansijski, trenažno tehnološki	1	0,8	0,9	90,8
15.	Ljudski, finansijski, organizacijski	-	-	-	-
16.	Svi uslovi	109	8,5	9,2	100,0
	<b>Ukupno</b>	<b>109</b>	<b>92,4</b>	<b>100,0</b>	

Dobijeni rezultati pokazuju u kojoj meri postoje resursi za primenu marketing koncepta odnosno koliko je on prisutan ili odsutan u domaćim sportskim organizacijama. Teške okolnosti se mogu konstatovati kod gotovo ¼ sportskih klubova čiji rezultati ukazuju na apsolutno odsustvo resursa za funkcionisanje. Samo 9,2 % ispitanika smatra da njihovi klubovi imaju sve resurse koji su im neophodni za primenu marketing koncepta.

Utvrđivanje koliko su uopšte ispitanici upoznati sa pojmom marketing koncepta i koliko njihova organizacija koristi 4P kombinaciju marketinških varijabli, predstavljeno je na Slici 39 i 40.



**Slika 39.** Da li poznajete marketing koncept? (%)  
 $\chi^2=12,04^{**}$



**Slika 40.** Da li Vaša organizacija koristi kombinaciju marketinških elemenata i varijabli poznatih kao 4P? (%)  
 $\chi^2=15,57^{**}$

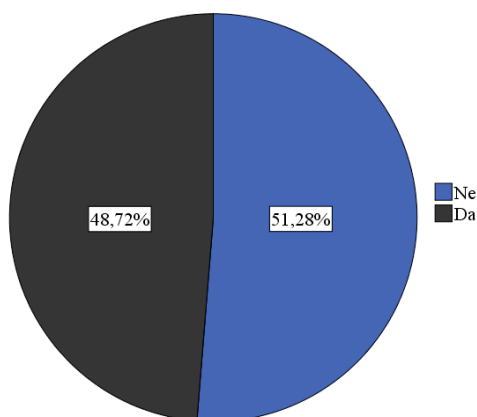
*Tabela 33. Razlike po sportovima u poznavanju i primeni marketing koncepta*

	Fudbal	Košarka	Odbojka	Rukomet	$\chi^2$
Da li poznajete marketing koncept?	29,53	36,09 <sup>3a4a</sup>	22,63	23,30	12,04 <sup>**</sup>
Da li Vaša organizacija koristi 4P?	34,03 <sup>3a4a</sup>	29,62 <sup>3a</sup>	21,25	24,40	15,57 <sup>**</sup>

Interesantan podatak je da su menadžeri u fudbalu manje bili upoznati sa marketing konceptom od onih u košarci (65,7% u fudbalu u odnosu na 86,2% u košarci). Ipak, primetno je da je u fudbalu i košarci procentualno veći broj ispitanika sa poznavanjem marketing koncepta u odnosu na one iz odbojke i rukometa što se i pokazalo statistički značajno (Tabela 33). Može se reći da su ovakvi rezultati prouzrokovani nešto boljom tržišnom pozicijom pomenutih sportova u Srbiji. Ipak, već dodatne informacije o primeni 4P modela marketing miksa, pokazalo je da njegovo poznavanje ne znači i njegovu primenu. Ako izuzmemo klubove u fudbalu i delimično u košarci, u ostalim sportovima osetno se smanjuje procenat primene 4P marketing miksa. Da bi se stvorila slika o tome kakvi su

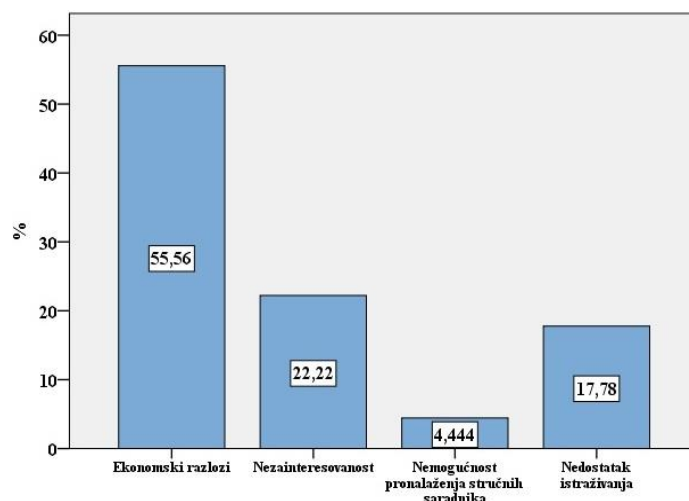
marketinški planovi i strategije zastupljeni u našim klubovima u timskim sportovima, odnosno kakav je odnos prema marketing koncepciji, analizirani su deskriptivni statistici svih varijabli u okviru prostora sportskog marketinga.

Više od polovine ispitivanih klubova nema marketing sektor po departmentalizaciji (51,28%), što govori o nedovoljnom prostoru za oblast marketinga u poslovnoj strategiji klubova (Slika 41).



**Slika 41.** Da li Vaša organizacija ima marketing sektor?

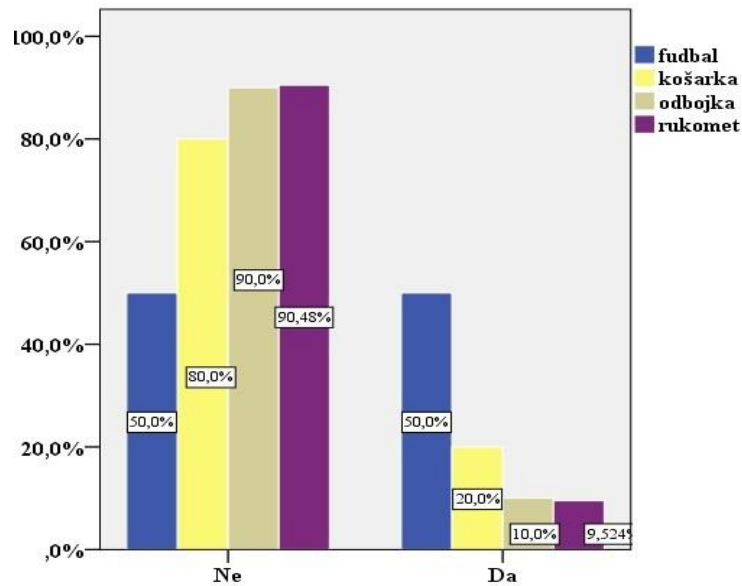
Kao razloge nepostojanja specijalizovanog odeljenja u najvećoj meri ispitanici su navodili ekonomske razloge (Slika 42).



**Slika 42.** Razlozi zbog kojih još nije formirano odeljenje za marketing

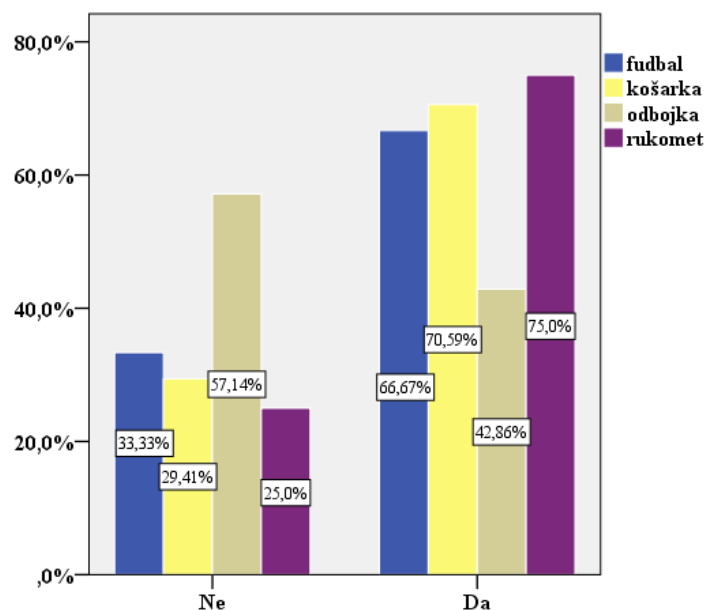
Ono što se može smatrati lošim rezultatom jeste što gotovo  $\frac{1}{4}$  ispitanika (22,22%) smatra da usled nezainteresovanosti nije formirano odeljenje marketinga. Takav rezultat govori o nedovoljnom prepoznavanju značaja marketinga.

Za predikciju budućeg statusa marketing službe u klubovima dobijene su dopunske informacije na Slici 43, koje pokazuju stavove ispitanika prema tome da li smatraju da će u budućnosti u njihovim klubovima biti formirana odeljenja za marketing.



**Slika 43.** Da li će se u budućnosti formirati odeljenje za marketing u Vašoj organizaciji? (%)

Može se očekivati da će pozicija marketinga u budućnosti biti na višem nivou u fudbalskim i košarkaškim klubovima. Očigledno je da ispitanici iz odbojkaških i rukometnih klubova ne smatraju da će se stvoriti mogućnosti za izdvojena marketing odeljenja. Ipak, može se smatrati da ispitanici u specijalizovanom odeljenju za marketing (Slika 44), vide osnovu za dalji razvoj kluba naročito rukometu, košarci i fudbalu, a nešto manje u odbojci.



**Slika 44.** Dalji razvoj specijalizovanog odeljenja marketinga kao osnova za dalji razvoj Vašeg kluba



Za dodatne informacije o statusu marketinga kod rukovodioca u našim klubovima prikazano je u *Tabeli 34*.

*Tabela 34. Status marketinga/komercijalne funkcije prema drugim funkcijama (%).*

	Svi sportovi			$\chi^2$	p
	niži	jednak	viši		
Igrači	60,6	30,8	8,7	12,83	0,04
Tim menadžment	50,5	37,9	11,7	20,60	0,00
Administracija/Sekretar	37,6	37,6	24,8	12,08	0,06
Finansije	33,3	52,0	14,7	25,78	0,00
Prodaja karata	23,3	35,0	41,7	41,64	0,00
Bezbednost/Ekonomat	12,6	41,7	45,6	57,44	0,00

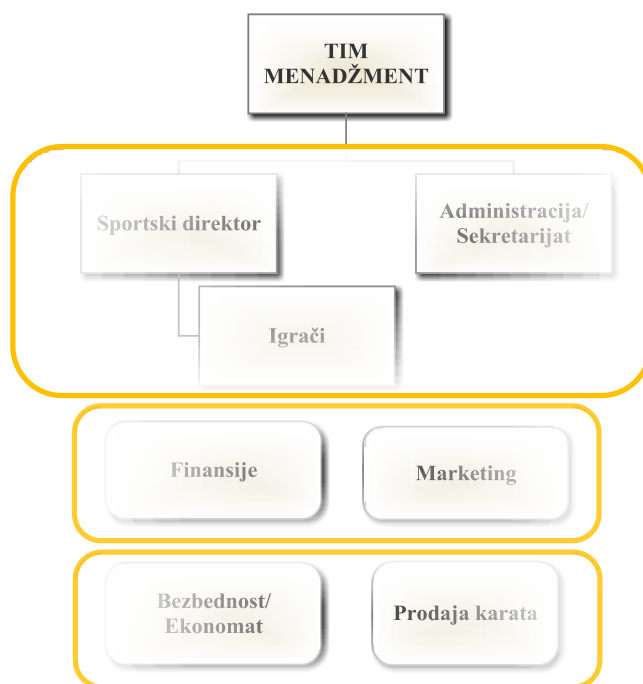
Obzirom da su utvrđene razlike u statusu marketinga po sportovima u *Tabeli 34*, prikazane su frekvencije statusa marketinga zasebno za svaki sport. Na osnovu ovih rezultata može se primetiti da status marketinga nije isti u svim timskim sportovima, te da ga različito poimaju u organizacionoj strukturi. Analizom *Tabele 35*, može se konstatovati da je pozicija marketinga u odnosu na igrače takva da od 40-60% rukovodioca u fudbalu, odbojci i rukometu smatraju da ima niži status, dok 85,2% rukovodioca u košarci smatraju da igrači imaju viši status u odnosu na ovaj sektor. Izjednačeni status igrača i marketinga je najveća u rukometnim klubovima (50%), dok je najniža u košarkaškim (11,1%). Najviša pozicija marketinga u odnosu na igrače dobijena je kod odbojkaških klubova (16,7%).

*Tabela 35. Status marketinga/komercijalne funkcije prema drugim funkcijama po sportovima (%)*

Sport	Fudbal			Košarka			Odbojka			Rukomet		
	niži	jednak	viši	niži	jednak	viši	niži	jednak	viši	niži	jednak	viši
Igrači	57,1	34,3	8,6	85,2	11,1	3,7	55,6	27,8	16,7	41,7	50,0	8,3
Tim menadžment	55,9	35,3	8,8	70,4	22,2	7,4	55,6	44,4	0	16,7	54,2	29,2
Administracija/Sekretar	48,5	18,2	33,3	40,7	40,7	18,5	38,9	50,0	11,1	17,4	52,2	30,4
Finansije	18,2	69,7	12,1	40,7	51,9	7,4	66,7	33,3	0	20,8	41,7	37,5
Prodaja karata	8,8	11,8	79,4	25,9	37,0	37,0	44,4	27,8	27,8	25,0	70,8	4,2
Bezbednost/Ekonomat	0	17,6	82,4	7,4	44,4	48,1	50,3	33,3	16,7	8,3	79,2	12,5

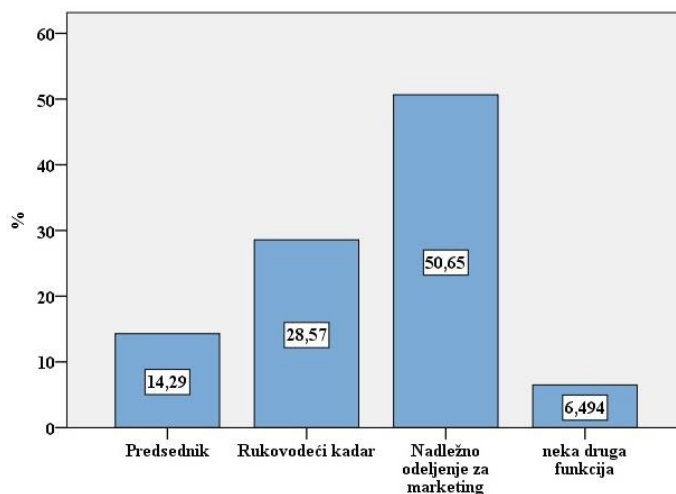
Takođe, ako posmatramo status marketinga u fudbalskim klubovima, može se uočiti da ga najveći broj ispitanika izjednačava sa finansijama u klubovima i nešto manje sa administracijom ili sekretarijatom, odnosno da je više pozicioniran iznad segmenta bezbednosti i prodaje karata. Za razliku od fudbala, u rukometnim klubovima marketing je po statusu po većini ispitanika izjednačen sa sektorom za prodaju karata odnosno bezbednost. Pored toga, oko polovine ispitanika smatra da je marketing u istoj ravni sa igračima, tim menadžmentom i klupskom administracijom. Niži status marketinga u odnosu na menadžment kluba primetan je kod preko 50% ispitanika u fudbalu i odbojci, dok je u

košarci još izrazitiji odnos u korist tim menadžmenta (70,4%). Može se konstatovati na osnovu dobijenih rezultata da je mesto marketinga ili komercijalne funkcije u sredini u organogramu u timskim sportovima (Slika 45):



**Slika 45.** Organizaciona struktura

Primetno je da značajan deo uloge marketinga preuzimaju rukovodeće strukture u menadžmentu klubova, te svojim poznanstvima obezbeđuju pomoć u vidu finansija, materijalnih sredstava i ljudskog resursa. Ovakav rezultat proističe iz nepostojanja marketing sektora u gotovo polovini ispitivanih sportskih organizacija, nesamostalnošću marketing sektora, kao i načinom upravljanja odeljenjem marketinga u klubovima (Slika 46).



**Slika 46.** Ko upravlja odeljenjem za marketing?

Dalji prikaz deskriptivnih karakteristika sportskih organizacija urađen je po elementima marketing miksa, kako bi se prikazali pojedinačno po sportovima, a i ukupni rezultati ovog aspekta marketinške aktivnosti klubova.

#### 4.4.2 Mesto kao element marketing miksa u timskim sportovima

Mesto ili sportski objekat predstavlja kanal distribucije ili lokaciju na kojoj gledaoci mogu da zadovolje svoju potrebu za prisustvom i praćenjem sportskih događaja. Kao značajan element marketing miksa, neophodno je ispitati marketinške karakteristike sportskog objekta koje utiču na kvalitet komfora za gledaoce, i njihovo zadovoljstvo samim ambijentom sportskog objekta. Ove karakteristike po sportovima prikazane su u *Tabeli 36*.

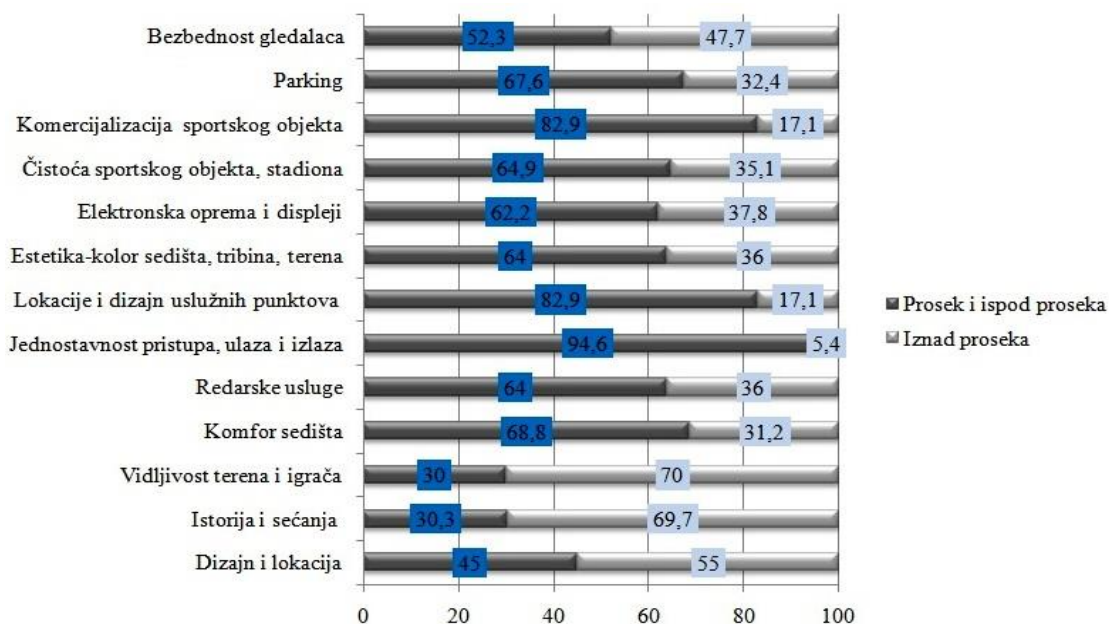
*Tabela 36. Stavovi o Mestu kao elementu marketing miksa (%)*

MESTO		loše	Ispod proseka	Prosek	Iznad proseka	Odlično
Dizajn i lokacija Vašeg sportskog objekta	Fudbal	2,9	37,1	11,4	37,1	11,4
	Košarka	3,6	7,1	35,7	42,9	10,7
	Odbojka	0	9,5	28,6	42,9	19,0
	Rukomet	0	11,1	29,6	25,9	33,3
	Ukupno	1,8	18,0	25,2	36,9	18
Istorija i sećanja vezana za sportski objekat (veliki sportski uspjesi i pobede)	Fudbal	2,9	11,4	17,1	25,7	42,9
	Košarka	0	0	7,4	55,6	37,0
	Odbojka	0	14,3	33,3	14,3	38,1
	Rukomet	7,7	0	30,8	26,9	34,6
	Ukupno	2,8	6,4	21,1	31,2	38,5
Vidljivost terena i igrača	Fudbal	0	5,9	11,8	35,3	47,1
	Košarka	3,6	10,7	35,7	28,6	21,4
	Odbojka	0	0	19,0	14,3	66,7
	Rukomet	0	0	33,3	18,5	48,1
	Ukupno	0,9	4,5	24,5	25,5	44,5
Komfor sedišta	Fudbal	0	20,6	50,0	17,6	11,8
	Košarka	3,7	29,6	33,3	29,6	3,7
	Odbojka	14,3	4,8	61,9	4,8	14,3
	Rukomet	14,8	3,7	40,7	29,6	11,1
	Ukupno	7,3	15,6	45,9	21,1	10,1
Redarske usluge	Fudbal	2,9	0	77,1	8,6	11,4
	Košarka	0	17,9	46,4	32,1	3,6
	Odbojka	0	0	66,7	14,3	19,0
	Rukomet	7,4	11,1	22,2	40,7	18,5
	Ukupno	2,7	7,2	54,1	23,4	12,6
Jednostavnost pristupa, ulaza i izlaza	Fudbal	0	38,2	20,6	32,4	8,8
	Košarka	0	28,6	28,6	28,6	14,3
	Odbojka	0	5,0	35,0	15,0	45,0
	Rukomet	0	11,1	29,6	33,3	25,9
	Ukupno	0	22,9	27,5	28,4	21,1
Lokacije i dizajn uslužnih punktova (hrana, piće, suveniri, rekviziti i sl.)	Fudbal	8,6	54,3	17,1	17,1	2,9
	Košarka	25,0	35,7	21,4	17,9	0
	Odbojka	33,3	28,6	23,8	0	14,3
	Rukomet	22,2	29,6	33,3	3,7	11,1
	Ukupno	20,7	38,7	23,4	10,8	6,3

Nastavak *Tabele 36* je na sledećoj strani...

Estetika-kolor sedišta, tribina, terena, opreme za reklamiranje u zoni terena.	Fudbal	0	25,7	22,9	34,3	17,1
	Košarka	7,1	39,3	21,4	28,6	3,6
	Odbojka	14,3	14,3	47,6	9,5	14,3
	Rukomet	18,5	3,7	48,1	11,1	18,5
	Ukupno	9,0	21,6	33,3	22,5	13,5
Elektronska oprema i displeji.	Fudbal	31,4	8,6	5,7	34,3	20,0
	Košarka	7,1	32,1	28,6	17,9	14,3
	Odbojka	9,5	28,6	42,9	4,8	14,3
	Rukomet	7,4	18,5	37,0	18,5	18,5
	Ukupno	15,3	20,7	26,1	20,7	17,1
Čistoća sportskog objekta, stadiona.	Fudbal	8,6	2,9	60,0	17,1	11,4
	Košarka	0	35,7	28,6	28,6	7,1
	Odbojka	14,3	14,3	42,9	14,3	14,3
	Rukomet	7,4	11,1	33,3	18,5	29,6
	Ukupno	7,2	15,3	42,3	19,8	15,3
Komercijalizacija sportskog objekta.	Fudbal	17,1	65,7	11,4	0	5,7
	Košarka	17,9	42,9	25,0	14,3	0
	Odbojka	4,8	28,6	47,6	9,5	9,5
	Rukomet	7,4	18,5	40,7	18,5	14,8
	Ukupno	17,1	65,7	11,4	0	5,7
Parking	Fudbal	2,9	34,3	31,4	22,9	8,6
	Košarka	32,1	7,1	25,0	28,6	7,1
	Odbojka	4,8	19,0	38,1	23,8	14,3
	Rukomet	18,5	11,1	44,4	14,8	11,1
	Ukupno	14,4	18,9	34,2	22,5	9,9
Bezbednost gledalaca sportskog događaja	Fudbal	0	33,3	27,3	30,3	9,1
	Košarka	7,1	28,6	21,4	28,6	14,3
	Odbojka	0	9,5	38,1	23,8	28,6
	Rukomet	0	11,1	29,6	40,7	18,5
	Ukupno	1,8	22,0	28,4	31,2	16,5

Pojednostavljivanje prethodne tabele u grafičkom prikazu na Slici 47, pruža mogućnost da se utvrdi šta je ispod, a šta iznad proseka po pitanju mesta kao elementa marketing miksa (karakteristike sportskog objekta).



**Slika 47.** Prosečni i iznad prosečni elementi mesta kao marketing miksa

Ono što sa aspekta mesta kao elementa marketing miksa mogu da pruže naši sportski objekti prema stavovima ispitanika, jesu vidljivost, istorijat i sećanja, dizajn i lokacija. Svi drugi elementi su prosečni ili ispodprosečni. Veliku prepreku u poboljšanju karakteristika sportskih objekata predstavlja i činjenica da vlasništvo sportskih objekata u najvećoj meri pripada lokalnim zajednicama (74,8%), sportsko rekreativnih centara 16,2%, dok samo 6,3% sportskih objekata pripada klubovima (Tabela 37). Ovakva vlasnička struktura sportskih objekata otežava proces poboljšanja materijalno-tehničkih uslova u sportskih objektima od strane menadžmenta sportskih klubova.

Tabela 37. Vlasnička struktura sportskih objekata

Vlasnik sportskog objekta	N	%
Klub	7	6,3
Sportsko društvo	-	-
Lokalna zajednica	83	74,8
Sportsko-rekreativni centar	18	16,2
Druge organizacije	3	2,7
Ukupno	111	100,0

#### 4.4.3 Promocija kao element marketing miksa

Promocija u savremenom sportu, kao element marketing miksa, omogućava da svi zainteresovani za sportske klubove budu informisani o svim njihovim aktivnostima. Koliko su pojedina promotivna sredstva karakteristična u promotivnim aktivnostima i kampanjama u izabranim timskim sportovima analizirano je u Tabeli 38.

Tabela 38. Deskriptivna statistika o Promociji kao elementu marketing miksa po timskim sportovima

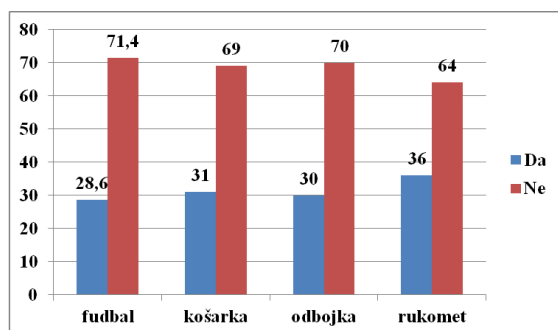
	Fudbal	Košarka	Odbojka	Rukomet	$\chi^2$
Naša promotivna aktivnost je efektivna.	32,14	32,93	22,25	23,60	0,39
Da li u kubu radi osoba zadužena za odnose s javnošću?	37,00 <sup>2a3a4a</sup>	27,07 <sup>3a</sup>	17,97	25,94 <sup>3b</sup>	41,51**
Da li klub ima Internet sajt?	33,50 <sup>3a4a</sup>	32,38 <sup>3a4b</sup>	19,95	26,48 <sup>3b</sup>	31,77**
Da li postoji zvaničan profil na socijalnim mrežama?	33,50 <sup>3a</sup>	33,50 <sup>3a</sup>	22,07	29,50 <sup>3a</sup>	29,19**
Da li klub ima svoje periodično glasilo?	38,57 <sup>2a3a4a</sup>	26,09	22,29	23,63	20,06**
Da li postoji vodič za sezonu?	33,83	30,79	23,38	23,60	4,78
Da li se u klubu održava Dan medija?	33,97 <sup>3b</sup>	30,72	21,60	25,10	6,66
Da li se u klubu održava Dan "otvorenih" vrata?	35,39 <sup>4b</sup>	29,02	25,57	21,76	6,14
Da li je klub društveno odgovoran?	33,09 <sup>4a</sup>	31,79 <sup>4b</sup>	26,90 <sup>4b</sup>	20,64	15,07**
Da li klub ima na raspolaganju dovoljan broj volontera?	34,53 <sup>4b</sup>	29,03	24,86	22,36	4,52

\* 0,05, \*\* <0,01 - Kruskal Wallis test;

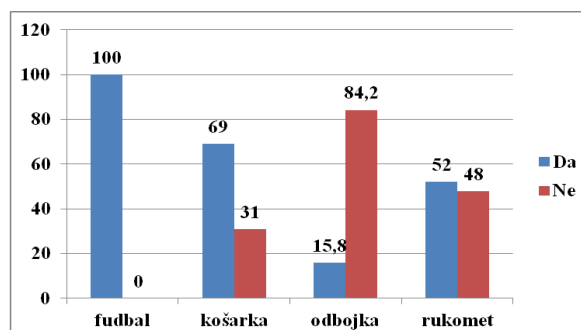
1, 2, 3, 4 – 1 - fudbal, 2 - košarka, 3 - odbojka, 4 – rukomet

a < 0,01, b < 0,05 - Man Whitney test

Da bi se što jasnije uočile razlike u deskriptivnim statisticima u okviru Promocije, grafički su prikazane frekvencije svih njenih varijabli.

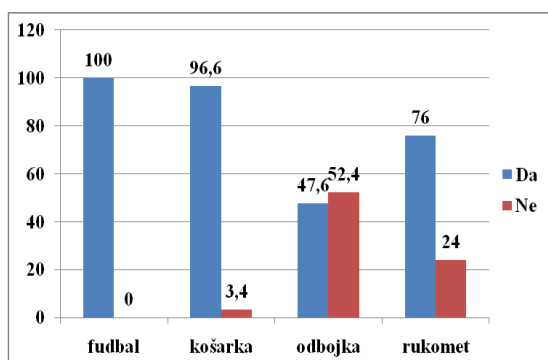


**Slika 48.** Da li je Vaša promocija efektivna? (%)  
 $\chi^2=0,39$

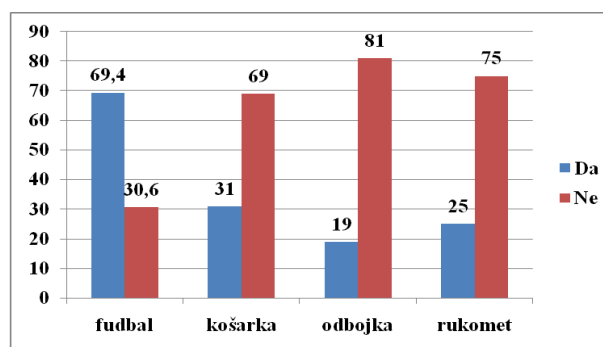


**Slika 49.** Da li u klubu radi osoba zadužena za odnose sa javnošću? (%)  
 $\chi^2=41,51^{**}$

Slaba primena marketing koncepcije determinisala je i uglavnom identično mišljenje o efektivnosti njihove promocije (Slika 48). U svim sportovima ovaj rezultat iznosi oko 30%, što govori da 70 % ispitivanih menadžera smatra da je u klubovima ovaj element marketing miksa na niskom nivou. Ovakav rezultat svakako ukazuje na potrebe da se u okviru sportskih organizacija bolje osmisli promocija, kako bi prezentacija klubova bolje bila usmerena ka zainteresovanim segmentima populacije. Značaj odnosa sa javnošću (Public relations) najviše je prepoznat u fudbalu i košarki (Slika 49), dok je u odbojci najmanje angažovanih osoba koji se bave PR aktivnostima (15,8%). Shodno tome, uočljivo je da postoje bolji kapaciteti ka usvajanju inovacija u promotivnim aktivnostima u fudbalu i košarki zahvaljujući boljoj poziciji na tržištu i većem interesovanju svih stejkholdera. U prilog tome govore i podaci da gotovo svi klubovi iz ovih sportova imaju svoje veb sajtove (Slika 50), za razliku od rukometaških i naročito odbojkaških klubova. Po pitanju periodičnih glasila najviše se angažuju fudbalski klubovi, što je i očekivano zbog većeg auditorijuma (Slika 51).

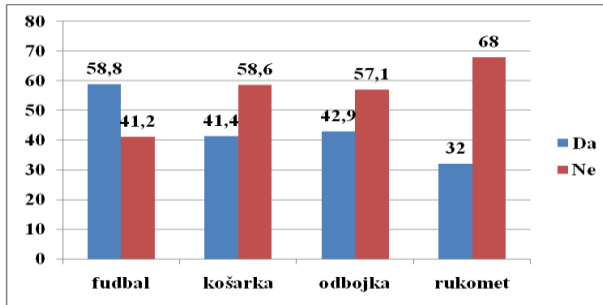


**Slika 50.** Da li klub ima Internet sajt? (%)  
 $\chi^2=31,77^{**}$

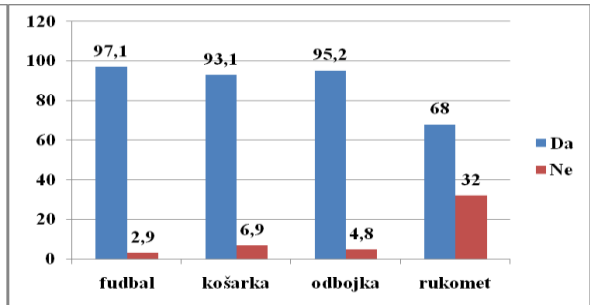


**Slika 51.** Da li klub ima svoje periodično glasilo? (%)  
 $\chi^2=20,06^{**}$

Vodič kroz sezonu kluba kao pomoćno sredstvo koje olakšava praćenje kluba tokom takmičarske godine još je uvek neraspoređan način promocije u većini timskih sportova (od 19-25 % kod odbojkaških i rukometnih do 30% košarkaških klubova). Ipak, nešto više od 2/3 fudbalskih klubova priprema periodična glasila i pruža informacije svim interesentima. Analiza Slike 52, pokazuje da veliki broj ispitanika (od 41,2% u fudbalskim do 68% u rukometnim klubovima) smatra da klubovi nemaju dovoljan broj raspoloživih volontera.

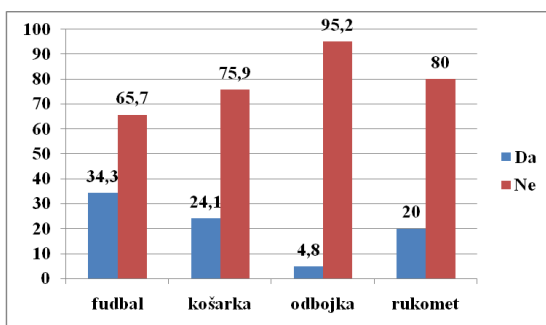


**Slika 52.** Da li klub ima na raspolaganju dovoljan broj volontera? (%)  
 $\chi^2=4,52$

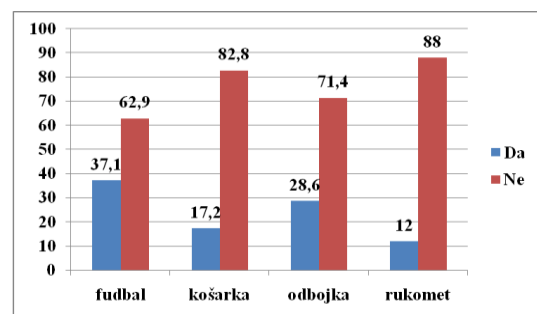


**Slika 53.** Da li je klub društveno odgovoran? (%)  
 $\chi^2=15,07^{**}$

Rezultati prikazani na Slici 53, pokazuju najvišu moguću društvenu odgovornost kod klubova, odnosno spremnost da budu angažovani i u drugim sferama života, van takmičarskih aktivnosti. Ovo zaista može da doprinosi pozitivnijem imidžu timskih sportova kod šireg dela populacije, proširujući značaj, ulogu i efekte koji takmičarski sport ima na širu društvenu zajednicu. Povezanost sporta i društvene odgovornosti odnosno mogućnosti rešavanja različitih društvenih problema kroz angažovanje svih ljudi u sportskoj industriji, može predstavljati dobar podsticaj i za obrnut smer brige i doprinosa u kome društvena zajednica pomaže sportskim klubovima u njihovom funkcionisanju. Dan medija i Dan „otvorenih“ vrata kao relativno noviji načini organizacione promocije primenjuju se u smanjenom obimu (Slike 54 i 55).

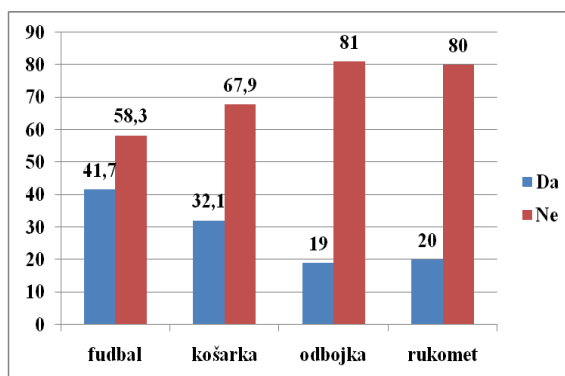


**Slika 54.** Da li se u klubu održava Dan medija (Media day)? (%)  
 $\chi^2=6,66$



**Slika 55.** Da li se u klubu održava Dan „otvorenih“ vrata (Open day)? (%)  
 $\chi^2=6,14$

U ovom trenutku to su nešto „aktivniji načini promocije najviše u fudbalskim klubovima (1/3 klubova). Slični rezultati dobijeni su i po pitanju vodiča kroz sezonu radi lakšeg praćenja takmičarskih i ostalih aktivnosti tima (Slika 56), kao i prodaje poslovnih ulaznica, fudbalski klubovi su angažovaniji od ostalih.

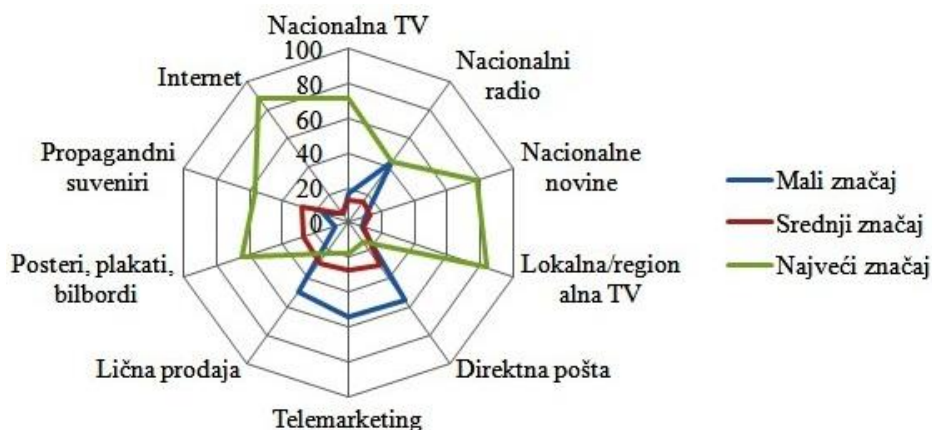


**Slika 56.** Da li postoji „vodič sezone“ (season guide)? (%)  
 $\chi^2=4,78$

Ako se rezultati iz *Tabele 39*, rekodiraju u one koji imaju mali, srednji i najveći značaj kao promotivni mediji, na Slici 57 može se uočiti da se marketing strategija najviše oslanja na Internet i Lokalnu/regionalnu televiziju i Nacionalne novine.

*Tabela 39. Koliko su važni ili nevažni sledeći promotivni mediji u Vašoj strategiji?*

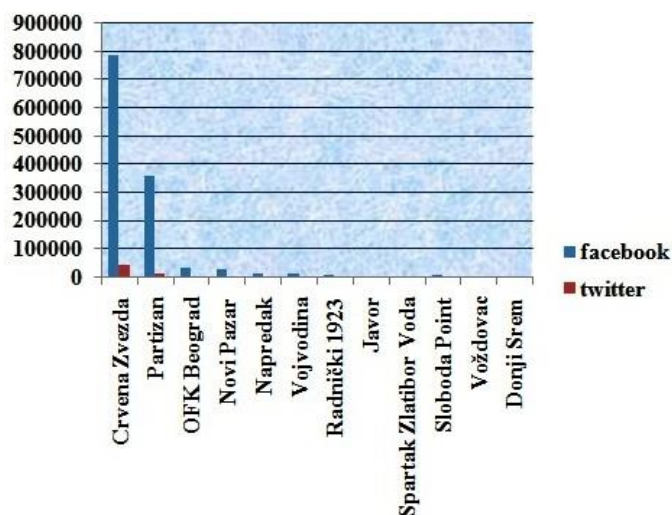
	Bez značaja	Malo značajno	Srednje značajni	Veoma značajni	Najveći Značaj
Nacionalna TV	3,6	12,5	12,5	35,7	35,7
Nacionalni radio	10,9	31,8	14,5	29,1	13,6
Nacionalne novine	2,7	7,1	12,5	42,0	35,7
Lokalna/regionalna TV	1,8	6,4	8,3	40,4	43,1
Direktna pošta	17,3	38,2	30,0	9,1	5,5
Telemarketing	25,9	28,7	26,9	12,0	6,5
Lična prodaja	17,4	32,1	28,4	12,8	9,2
Posteri, plakati, bilbordi	2,7	5,4	27,0	34,2	30,6
Propagandni suveniri	7,3	8,2	28,2	31,8	24,5
Internet	3,6	1,8	6,3	39,3	49,1



**Slika 57.** Koliko su važni ili nevažni sledeći promotivni mediji u Vašoj strategiji?



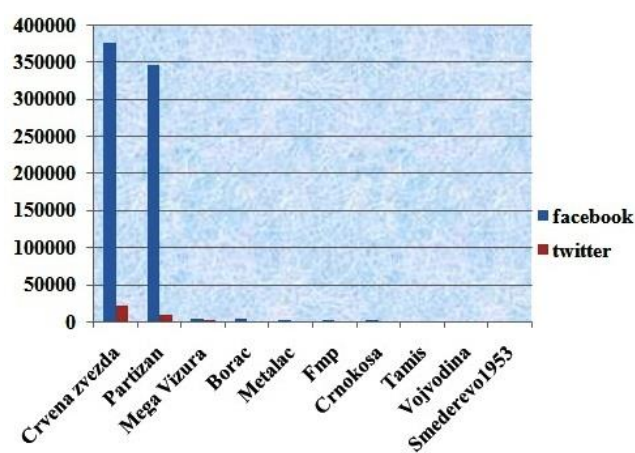
Socijalne mreže, kao savremeni mediji današnjice, služe sportskim klubovima da bi se približili odnosno ostvarili što direktniju “komunikaciju” sa svojim potrošačima i interesentima. Sledeći Slike od 58-61 i Tabele od 40-43 koje prikazuju broj pratilaca naših sportskih klubova (zaključno sa 01.03.2015. godine) na dve najveće i najviše korišćene socijalne mreže – Facebook i Twitter.



**Slika 58.** Broj posetilaca na društvenim mrežama za fudbalske klubove

*Tabela 40. Broj posetilaca na društvenim mrežama za fudbalske klubove*

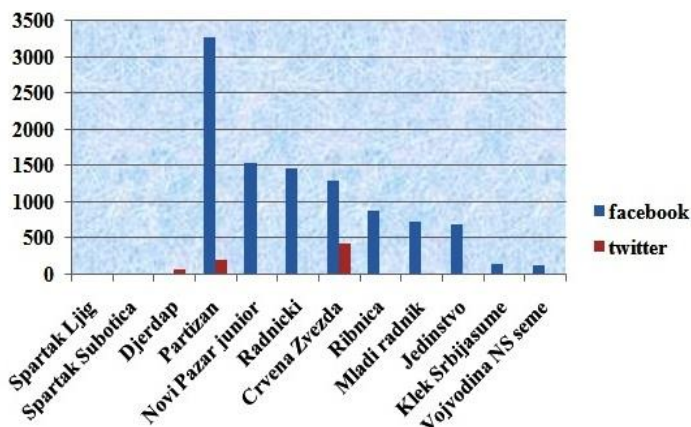
	facebook	twitter
Crvena Zvezda	785423	38840
Partizan	356595	8950
OFK Beograd	33216	805
Novi Pazar	28119	193
Napredak	10292	26
Vojvodina	10258	1150
Radnički 1923	7314	132
Javor	2781	nema
Spartak Zlatibor	2257	698
Sloboda Point	6704	nema
Voždovac	895	176
Donji Srem	510	nema
Ukupno	1.244.364	50.970



**Slika 59.** Broj posetilaca na društvenim mrežama za košarkaške klubove

*Tabela 41. Broj posetilaca na društvenim mrežama za košarkaške klubove*

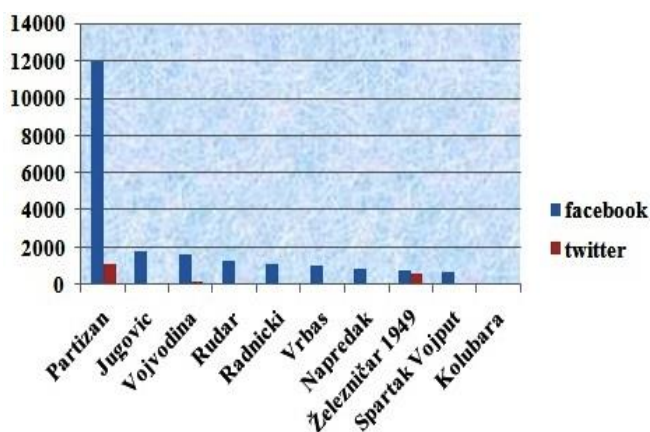
	facebook	twitter
Crvena zvezda	376110	21761
Partizan	346281	8045
Mega Vizura	4509	2181
Borac	3679	242
Metalac	2845	382
Fmp	1425	nema
Crnokosa	1299	nema
Tamis	929	nema
Vojvodina	758	22
Smederevo1953	397	nema
Ukupno	738.232	32.633



**Slika 60.** Broj posetilaca na društvenim mrežama za odbojkaške klubove

*Tabela 42. Broj posetilaca na društvenim mrežama za odbojkaške klubove*

	facebook	twitter
Spartak Ljig	nema	nema
Spartak Subotica	nema	nema
Djerdap	nema	64
Partizan	3271	183
Novi Pazar junior	1540	nema
Radnicki	1458	nema
Crvena Zvezda	1283	423
Ribnica	866	nema
Mladi radnik	710	nema
Jedinstvo	677	nema
Klek Srbijašume	139	nema
Vojvodina NS seme	116	nema
<b>Ukupno</b>	<b>10.060</b>	<b>670</b>



**Slika 61.** Broj posetilaca na društvenim mrežama za rukometne klubove

*Tabela 43. Broj posetilaca na društvenim mrežama za rukometne klubove*

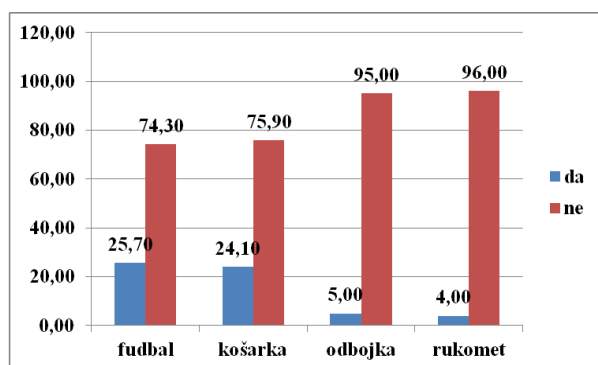
	facebook	twitter
Partizan	11952	1120
Jugovic	1718	nema
Vojvodina	1585	200
Rudar	1209	nema
Radnicki	1029	65
Vrbas	976	nema
Napredak	812	nema
Železničar 1949	761	570
Spartak Vojput	635	nema
Kolubara	40	13
<b>Ukupno</b>	<b>20.717</b>	<b>1.968</b>

Prema broju pratilaca fudbalskih klubova na društvenim mrežama može se konstatovati ogromna prednost Facebook društvene mreže u odnosu na Twitter (3 kluba nisu ni imala svoje profile na ovoj mreži). Na društvenoj mreži Facebook ima gotovo 25 puta više pratilaca nego na Twitter. Dalje, rezultati ukazuju na ogromne razlike u interesovanju za dva najveća kluba (preko 300.000 pratilaca), zatim treće i četvrto mesto zauzimaju dva kluba sa preko 10 puta manjim interesovanjem (između 25.000-35.000 pratilaca), a peto i šesto mesto klubovi sa nešto više od 10.000. Slični rezultati su dobijeni i u košarci (Slika 59).

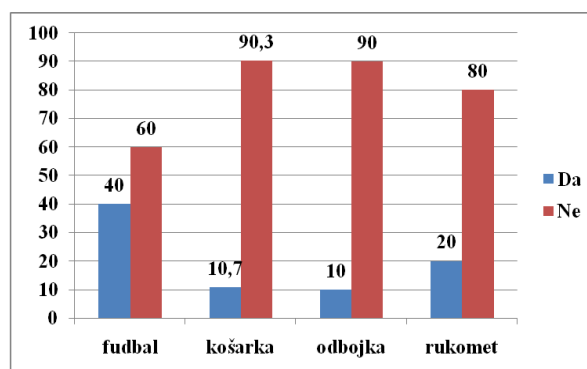
Najmanja angažovanost u promociji na socijalnim mrežama, primetna je kod odbojkaških klubova (Slika 60 i *Tabela 42*), kod kojih ¼ nema profil kluba na socijalno mreži Facebook, dok su samo 3 kluba imali registrovan svoj tviter profil. Zbirni broj pratilaca ovih klubova ukazuje na njihovu slabu promotivnu aktivnost, kao i smanjeno interesovanje kod gledalaca. Slični rezultati se mogu primetiti i u rukometnim klubovima, s tim što imaju nešto veći broj pratilaca od odbojkaških klubova, kao i to da su svi klubovi imaju registrovan svoj nalog na Facebook mreži.

#### 4.4.4 Distribucija kao element marketing miksa sportskih organizacija

Distribucija poslovnih ulaznica ili ne postoji ili slabo funkcioniše, osim u fudbalu gde su shodno tome i nešto povećani prihodi od komercijalnih aktivnosti (Slike 62 i 63). Shodno tome, uočene su i statistički značajne razlike u ovom sportu u odnosu na druge sportove (*Tabela 44*), što možemo pripisati nešto boljem položaju za komercijalizaciju zbog svoje popularnosti.



**Slika 62.** Da li su povećani prihodi od komercijalnih aktivnosti? (%)  
 $\chi^2=8,06^*$



**Slika 63.** Da li klub prodaje poslovne ulaznice (za firme i preduzeća)? (%)  
 $\chi^2=10,34^*$

*Tabela 44. Distribucija kao element marketing miksa po timskim sportovima*

	Fudbal	Košarka	Odbojka	Rukomet	$\chi^2$
Da li klub prodaje poslovne ulaznice?	36,10 <sup>2a3b</sup>	26,88	21,75	24,00	10,34*
Da li su povećani prihodi od komercijalnih aktivnosti?	32,73 <sup>4b</sup>	32,22 <sup>4b</sup>	23,13	22,90	8,13*

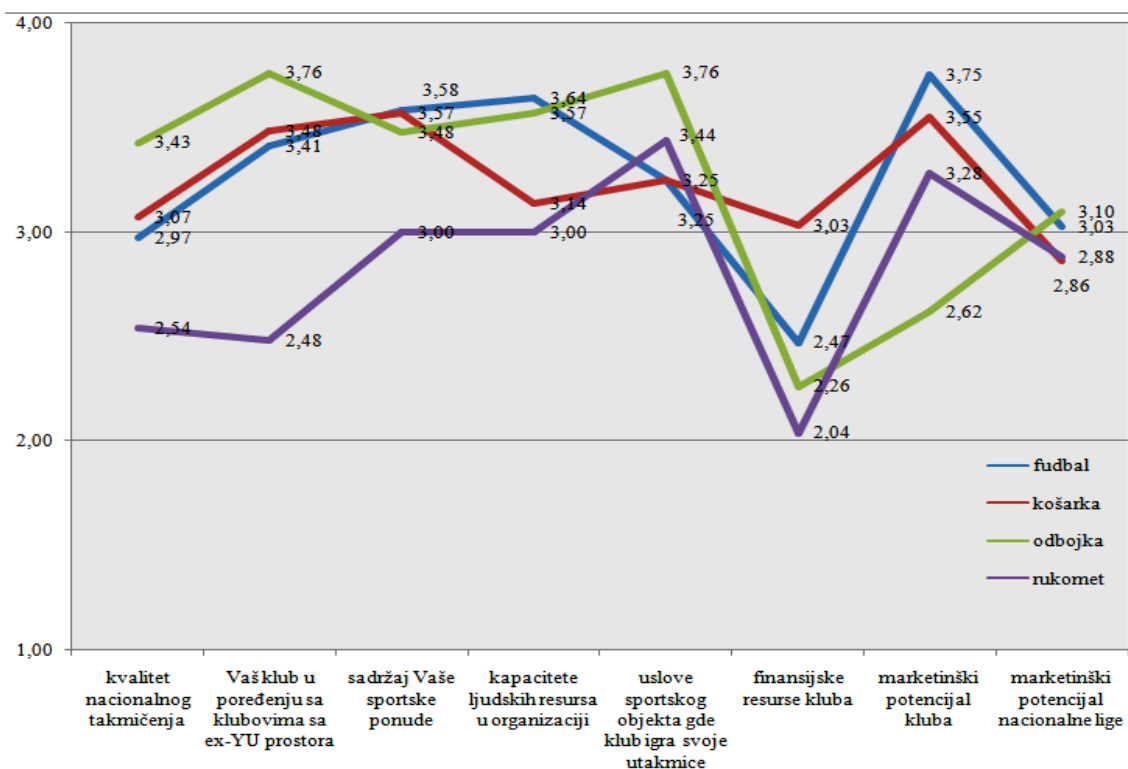
\* 0.05, \*\* <0,01 - Kruskal Wallis test;

1, 2, 3, 4 – 1 - fudbal, 2 - košarka, 3 - odbojka, 4 – rukomet

a < 0.01 , b < 0.05 - Man Whitney test

#### 4.4.5 Proizvod kao element marketing miksa u timskim sportovima

Kvalitet proizvoda u velikoj meri određuje i sve ostale elemente marketing miksa. Na Slici 64, prikazani su elementi koji čine sportski proizvod.



**Slika 64.** Kvalitet pojedinih elemenata sportske ponude klubova po sportovima (AS)

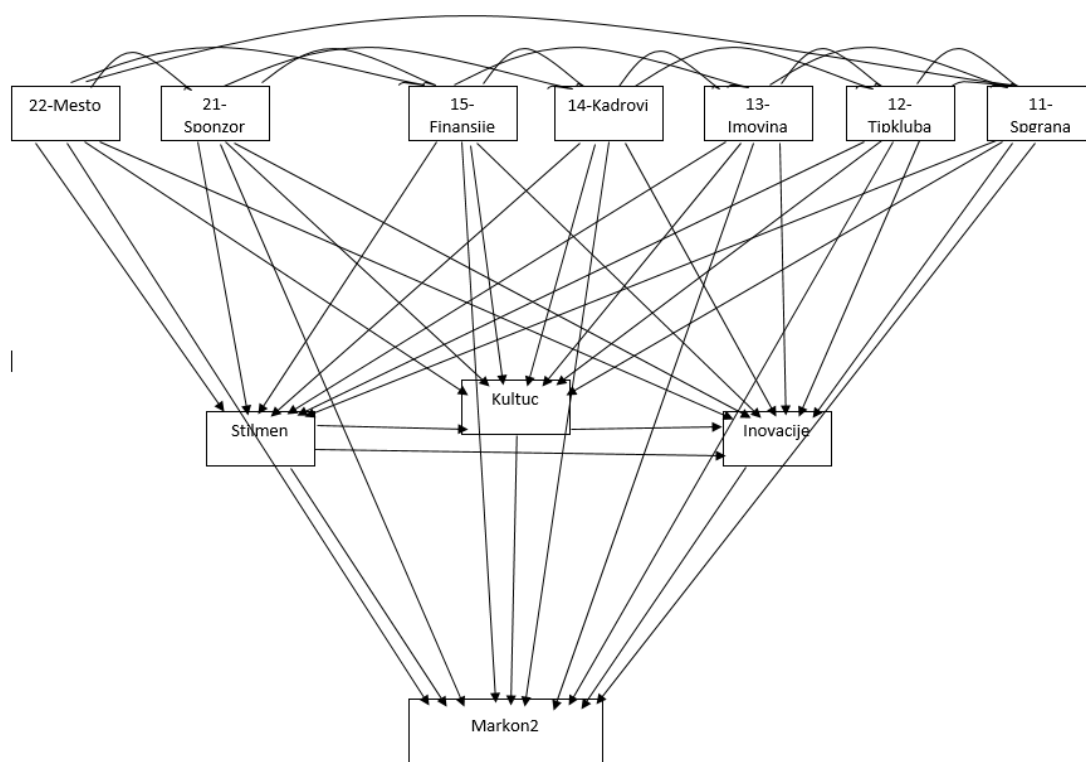
Legenda: 0-loše, 1-ispod proseka, 2-prosek, 3-iznad proseka, 4-odlično

Kvalitetom nacionalnog takmičenja u najvećoj meri su zadovoljni odbojkaški klubovi, kao i uslovima u kojima klubovi igraju utakmice. Marketinški potencijal klubova je očekivano najveći kod fudbalskih i košarkaških klubova, ali interesantnan je rezultat koji pokazuje da gotovo podjednako u svim sportovima ispitanici smatraju da je marketinški potencijal nacionalnog takmičenja jako slab. Ovakav rezultat pokazatelj je da klubovi usled nedovoljno definisanog i bolje osmišljenog koncepta marketinga nacionalnog takmičenja ne ostvaruju značajne marketinške efekte u “kreiranju” sopstvene ponude. U svim sportovima, izuzev u rukometu, ispitanici većinom smatraju da su naši klubovi u boljem položaju u odnosu na one iz bivšeg ex-Yu prostora. U istim sportovima uočene su više vrednosti po pitanju stavova o sadržaju sportske ponude. Kapacitetom ljudskih resursa su prosečno najviše bili zadovoljni u fudbalu i odbojci, a zatim u košarci i rukometu. Za razliku od ljudskih, klubovi u svim sportovima smatraju da imaju slabe finansijske resurse. Ipak, u košarkaškim klubovima, rezultati pokazuju nešto veći stepen zadovoljstva po pitanju ove vrste organizacionih resursa.

## 4.5 Path analiza i analiza medijacije

### 4.5.1 Pretpostavke analize – teorijski model i izbor varijabli

Hipotezirani polazni model konkretizovan je formulisanjem saturiranog (punog) modela path analize (Slika 65).



**Slika 65.** Saturirani (puni) model Path analize RMpath-st

Model se sastoji od tri bloka varijabli:

- 1. blok egzogenih varijabli** koje mere strukturalne karakteristike sportske organizacije (kluba) i lokalne zajednice koja čini njeno spoljašnje okruženje (mesto, opština i posebno sponzori kao politička i ekonomska podrška klubova), na koje klubovi ne mogu uticati i koje se menjaju tokom dugog roka. Kao egzogene varijable izabran je uzorak od sedam empirijskih varijabli od kojih su:
  - pet reprezentanti unutrašnjeg okruženja kao izvorne empirijske varijable preuzete iz upitnika označene sa 11 do 15 (latentna varijabla Klub), a dve su kompozitne (12-Tip kluba “tipklu” i 15-finansije “saldo”). Način na koji je formirana varijabla tip kluba objašnjen je u odeljku koji se bavio deskriptivnom statistikom.

- *Finansije* - saldo4god (kompozitna varijabla - varijable od 200-207. Varijabla Saldo dobijena je izračunavanjem razlike ukupnih neto dobitaka i ukupnih neto gubitaka u posmatrane četiri godine (2010. do 2013. godine) za svaki od posmatranih klubova (iznos je unet podjednako za svakog ispitanika), i
- dve varijable koje su reprezentanti Spoljašnjeg okruženja (*lokalna zajednica-sredina i sponzori*) označene sa 21 i 22. (u Prilogu 6 – *Sponzor* (varijabla 178, izvorna), i *Lokalna zajednica* (varijabla 154, izvorna).

**2. Kao endogene medijatorske varijable** formulisane su kompozitne varijable:

- *Stil menadžmenta* (stilmen od 22. do 66. varijable),
- *Kultura učenja* (kultuc zbir skorova od 67. do 87. varijable podeljen sa 21), i
- *Klima za inovacije* (inovacije zbir skorova pitanja od 88. do 103. varijable podeljen sa 16).

Ove varijable dobijene su transformacijom odgovarajućih baterija varijabli iz upitnika izračunavanjem prosečnih vrednosti primenjenih mernih skala (Likertova skala) za svakoga od ispitanika.

**3. Marketing koncept.** Za kriterijsku varijablu izabrana je dihotomna empirijska varijabla Markon 2 koja grupiše ispitanike prema njihovim procenama o prisustvu ili odsustvu marketing koncepta u menadžmentu njihovih klubova.

Navedeni model predstavlja makro-model istraživanja, a na osnovu njega uz primenu nekoliko submodela ispitivane su direktne, indirektna i ukupne relacije između svih posmatranih varijabli u modelu.

**Izbor empirijskih varijabli.** Izabrane su varijable koje zadovoljavaju zahtev normaliteta (vrednost Skewness i Kurtosis-a između -3 i +3) i koje su bez nedostajućih podataka za svih 118 ispitanika (*Tabela 45*).

*Tabela 45. Deskriptivna statistika uzorka varijabli*

	N	Min.	Maks.	AS	SD	Skjunis	Kurtozis
kod3	118	1	4	2.40	1.17	0.16	-1.46
Sksp10	118	2	5	3.42	0.87	-0.36	-0.82
imov157	118	1	3	2.25	0.76	-0.44	-1.14
tipklu	118	1	9	5.43	3.17	-0.21	-1.60
saldo	118	0.00	13.01	6.88	3.33	-0.49	-0.37
mesto	118	1.00	26.00	5.23	6.22	1.85	2.59
spnz178	118	1	2	1.81	0.39	-1.56	0.44
stilmen	118	1	5	3.71	1.28	-0.73	-0.63
kultuc	118	0	1	0.76	0.26	-1.10	0.72
inovacije	118	2.18	4.75	3.42	0.51	0.07	-0.38
<b>Markon2</b>	118	1.00	2.00	1.52	0.50	-0.10	-2.02

Izabrane varijable zadovoljavaju uslove neophodne za izvođenje multivarijantnih statističkih analiza (path-analiza). Zadovoljen je uslov pokrivenosti modela multivarijantne analize (najmanje 10 slučajeva/ispitanika po elementu modela – polazni teorijski model ima 11 elemenata, a uzorak 118 ispitanika).

#### 4.5.2 Redukovanje saturiranog (punog) modela

Pre pristupanja postupku path analize preduzeto je postupno redukovanje složenog polaznog empirijskog modela radi dobijanja optimalnog modela primerenog zahtevu parsimonije (jednostavnosti) koja omogućuje testiranje postavljene istraživačke hipoteze.

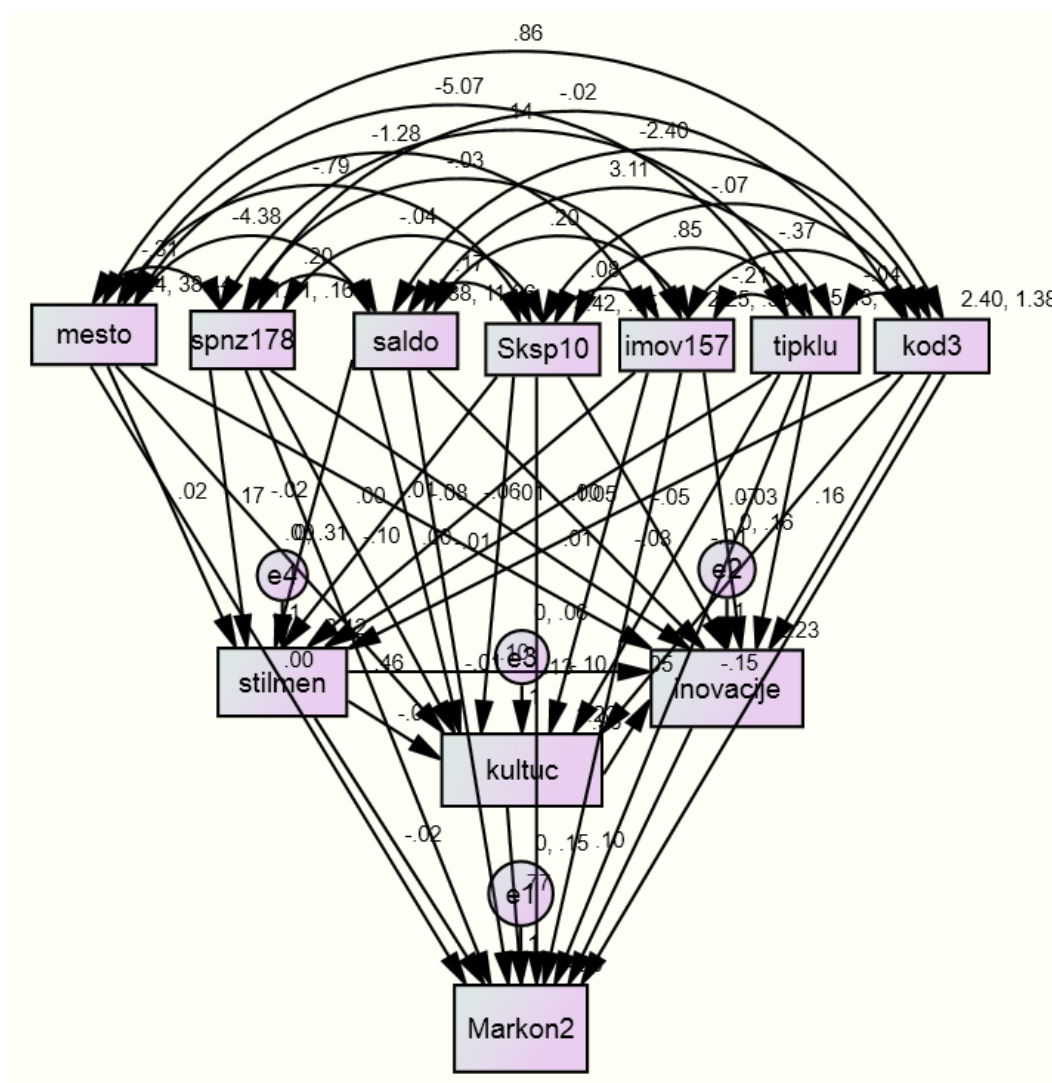
*Tabela 46. Postupak redukovanja punog (saturisanog) modela*

Model	Izostavljene staze
Saturisani model RMpathsatmod	-
Redukovani model RMredmod01– izostavljene staze sa beta koeficijentima manjim od 0.01	Stilmen ← sksp10, kultuc ← mesto, inovacije ← saldo
Redukovani model RMredmod05– izostavljene staze sa beta koeficijentima manjim od 0.05	Silmen ← tipklu, kultuc ← sksp10, kultuc ← imov157, markon2 ← mesto
Redukovani model RMsredmod10– izostavljene staze sa beta koeficijentima manjim od 0.10	Stilmen ← spnz178, stilmen ← saldo, stilmen ← imov157, inovacije ← spnz178, stilmen ← mesto, kultuc ← saldo, kultuc ← kod3, kultuc ← stilmen, inovacije ← sksp10, inovacije ← mesto, markon2 ← saldo, markon2 ← stilmen

Uzastopnim izostavljanjem iz modela staza sa niskom vrednošću beta koeficijenata, počev sa vrednošću manjom od 0.01, preko vrednosti manje od 0.05 do vrednosti manjih od 0.10, izostavljeno je ukupno 19 staza. Uporedo sa redukcijom, svaki model je podvrgnut testu fitovanja empirijskih podataka u uzastopne redukovane modele. Postupak je potvrdio da se svaki uzastopni model približava graničnim indeksima dobrog fitovanja. Naposljetku, poslednji testirani model, Redmod10a, pokazao je pogoršavanje indeksa fitovanja te je prihvaćen zaključak da je, sa modelom Redmod 10, dostignut prag dobrog fitovanja.

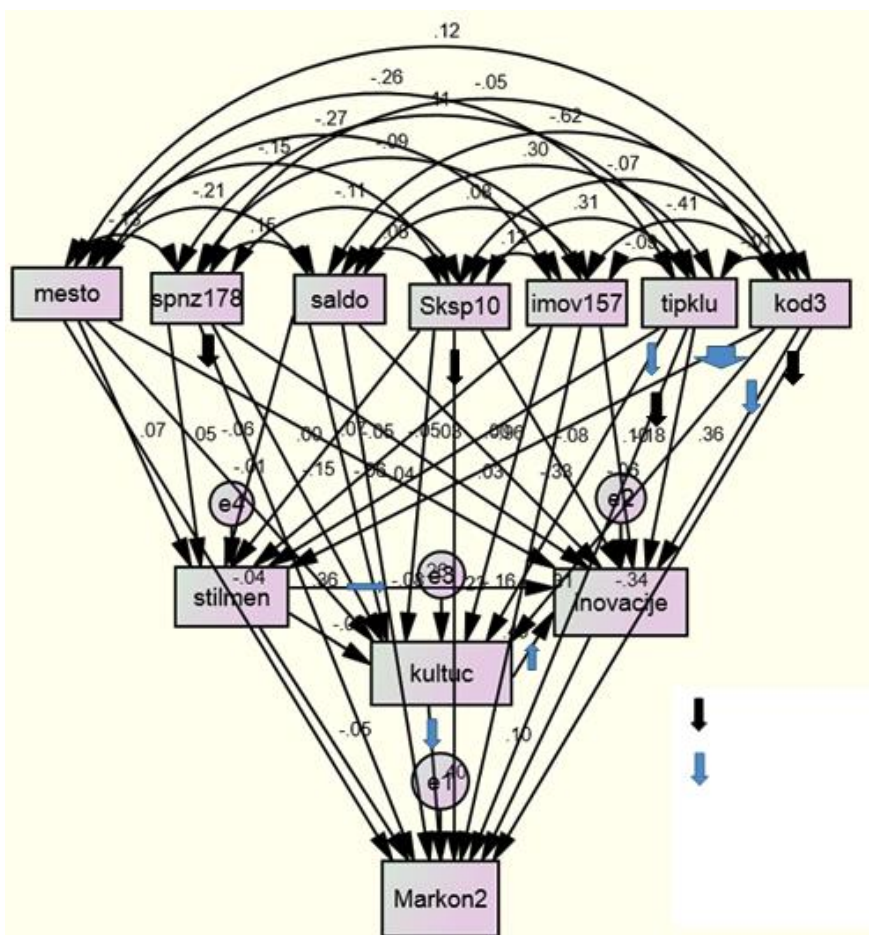


U nastavku je prikazan saturirani model sa rezultatima procene efekata svih staza dobijenih programom AMOS, verzija 21.0 – nestandardizovane (Slika 66) i standardizovane procene (Slika 67) – čija analiza daje polaznu predstavu o ukupnosti efekata koji doprinose prihvatanju i prosuđivanju (od strane uzorka ispitanika) marketing koncepta u menadžmentu posmatranih sportskih klubova.



**Slika 66.** Path saturirani metod (Nestandardizovane procene)





Slika 67. Path saturiran model (Standardizovane procene)

U Tabeli 47. dati su rezultati svođenja saturisanog (punog) modela na jednostavniji model koji dobro interpoliše (fituje) empirijske podatke, koji je izveden uzastopnim izostavljanjem staza sa malim vrednostima beta koeficijenata (standardizovanih procena).

Tabela 47. Uporedna analiza fitovanja izdvojenih modela

Model	Hikv test DF, CMIN	SRMR	CFI	TLI	RMSEA	AIC	ECVI	MECVI
Satmod	(0, N=188)= 0.000, p=?	0.000	1.000	-	-	154.000	1.305	1.467
Redmod01	(3, N=118)= 0.016, p=0.999	0.0012	1.000	1.127	0.000	148.016	1.254	1.410
Redmod05	(7, N=118)= 0.975, p=0.995	0.0083	1.000	1.110	0.000	140.975	1.195	1.342
Redmod10	(11, N=118)= <b>4.580</b> , P=0.950	<b>0.0204</b>	1.000	1.062	0.000	<b>90.580</b>	<b>0.768</b>	<b>0.843</b>
Redmod10a	(12, N=118)= 4.969, p=959	<b>0.0139</b>	1.000	1.075	0.000	<b>134.969</b>	<b>1.144</b>	<b>1.280</b>



- Hikv test vrednost  $p > 0.05$  pokazuje prihvatljivo fitovanje modela; što je hikv manji bolje je fitovanje modela.
- SRMR (standardized RMR, root mean square residual)  $SRMR \leq 0.05$  znači dobro fitovanje.
- CFI (comparative fit index) blizu 1 pokazuje veoma dobro fitovanje, veće od 0.9 pokazuje dobro fitovanje.
- TLI (Tucker-Lewis index) TLI veći ili jednak 0.9 (najmanje 0.8) pokazuje prihvatljivo fitovanje modela. TLI nije povezan sa veličinom uzorka, ali je osetljiv na pogrešne specifikacije modela.
- RMSEA (root mean square error of approximation) dobro fitovanje modela ako je RMSEA manje ili jednako 0.05, ako je 0.0 egzaktno fitovanje, 0.08 do 0.10 osrednje fitovanje, veće od 0.10 slabo fitovanje.
- AIC (Akaike Information criterion) što je AIC manje, bolje je fitovanje.
- ECVI (Expected cross-validation index) što je manji ECVI, bolje je fitovanje.
- MECVI (varijanta Browne-Cudeck criterion-a) ako je blizu 0.9 ukazuje na dobro fitovanje.

Sudeći prema veličini Hikvadrat testa, redukovani model Redmod10, u kojem su izostavljene staze sa beta koeficijentima manjim od 0.100, prihvatljiv je za dalju Path-analizu. Apsolutni indeks fitovanja SRMR, neposredno pokazuje da najmanje složeni model Redmod10 dobro reprodukuje podatke uzorka opserviranih varijabli (vrednost SRMR je manje od 0.08).

Komparativni indeksi fitovanja CFI, TLI i RMSEA pokazuju da tri redukovana modela zadovoljavaju zahteve dobrog fitovanja. TLI indeks je u granicama dobrog fitovanja, ali signalizuje (opadanje indeksa u pravcu praga prihvatljivosti dobrog fitovanja) nedostatke specifikacije izazvane redukovanjem modela.

Mere zasnovane na teoriji informacija AIC, ECVI i MECVI, koje apsolutnim indeksima fitovanja (uspešnosti reprodukcije podataka uzorka) vrše komparaciju izdvojenih modela, naglašeno kandiduju model Redmod10 za dalju Path analizu. MECVI signalizuje da je redukcija Redmod10 dobro fitovanje dovela do kritične granice ( $MECVI = 0.843 < 0.9$ ).

#### 4.5.3 Path analiza

Analiza staza sa najsnažnijim beta koeficijentima (većih od  $\pm 0.225$ ) u saturisanom (potpunom) modelu **RMPathsatmod** (sa standardizovanim procenama) upućuje na izbor

deset staza kao kandidata za izvođenje zaključaka o faktorima usvajanja marketing koncepta u posmatranom uzorku sportskih klubova.

Kao egzogeni faktori sa direktnim efektima na usvajanje marketing koncepta u posmatranom uzorku klubova, izdvajaju se *četiri osobenosti klubova*: pripadnost posebnoj sportskoj grani (var kod3), tip kluba (tipklu), kadrovski sastav klupskog personala (var sksp10) i *jedna osobenost okruženja* u kojem klubovi deluju: postojanje klupskog sponzora (var spnz178). Preostale tri egzogene varijable (imovina u posedu kluba (var imov157) i finansijski potencijal kluba (var saldo) i varijabla pripadnosti kluba posebnoj lokalnoj zajednici (var mesto) imaju slabe beta koeficijente, te se izostavljaju iz dalje analize.

Staze sa snažnijim beta koeficijentima značajne za analizu medijacije (indirektnih efekata) upućuju na tri faktora medijacije koji su predviđeni na osnovu teorijskog razmatranja i predstavljeni modelom kojim je definisana istraživačka hipoteza.

Iz efekata predstavljenih saturisanim modelom, može se pouzdano izdvojiti samo jedan submodel koji omogućuje analizu medijacije direktnog efekta *tipa kluba* na usvajanje marketing koncepta putem indirektnog efekta *kulture učenja*. Ovaj submodel je predstavljen kao:

Direktni efekt izražen stazom **tipklu--->markon2**

Indirektni efekt **tipklu--->kultuc--->markon2**

Druga tri potencijalno značajna submodela medijacije odnose se na direktni efekt pripadnosti klubova posebnim *sportskim granama* (var kod3) na usvajanje marketing koncepta od strane uzorka klubova u kojima se javljaju nepotpune staze efekata:

Direktni efekt izražen stazom: **kod3---> markon2**

Indirektni efekti izraženi stazama:

**kod3--->inovacije--->markon2** (ova poslednja staza ima slabiji beta koeficijent 0.101)

kod3--->stilmen--->markon2 (izrazito slab i negativan beta koeficijent poslednje staze -0.050 izostavlja ovaj submodel iz dalje analize medijacije)

**kod3--->stilmen--->inovacije--->markon2** (poslednja staza sa slabijim beta koeficijentom 0.101).

Za dalju path-analizu - uz primenu dodatne analize medijacije - ostaju kao kandidati dve gore predstavljene staze koje uključuju, kao medijatore, varijable stilmen i inovacije. Uključivanjem ove dve staze, dobija se mogućnost testa svih hipoteza formulisanih kao ciljeva istraživanja u ovoj disertaciji.

#### 4.5.4 Analiza medijacije u saturisanom modelu

Radi potpunijeg sagledavanja direktnih i indirektnih efekata varijabli unetih u saturisani model, pre izvođenja zaključaka o povezanosti i efektima u redukovanom modelu, preduzeta je analiza medijacije svih submodela polaznog modela RMpathsatmod. Submodeli su formulisani dovođenjem u odnos po dve staze direktnih efekata – jedne varijable iz konstrukta KLUB (ukupno 5 varijabli) i jedne iz konstrukta OKRUŽENJE (ukupno 2 varijable) – tako je dobijeno ukupno deset submodela direktnih efekata (Prilog 5): XY1 (11—12), XY2 (21—22), XY3 (31—32), XY4 (41—42), XY5 (51—52); dalje su ovi submodeli dopunjavani uzastopno sa po tri varijable medijatora (na primer model XMY11s sa medijatorom var stilmen, XMY11k sa medijatorom var kultuc i XMY11i sa medijatorom var inovacije). (Numeracija submodela izvršena je primenom oznaka varijabli iz *Tabele 48*).

*Tabela 48. Prikaz submodela izdvojenih iz empirijskog modela*

---

<b>Model XMY11</b> Latentnu varijablu KLUB reprezentuje: empirijska varijabla Sportska grana (kod3) Latentnu varijablu OKRUŽENJE: empirijska varijabla - Sponzori (spnz178)
<b>Model XMY12</b> Latentnu varijablu KLUB reprezentuje: empirijska varijabla Sportska grana (kod3) Latentnu varijablu OKRUŽENJE: empirijska varijabla – Lokalna zajednica (Mesto).
<b>Model XMY21</b> latentnu varijablu KLUB reprezentuje: empirijska varijabla Takmičarski tip kluba (kod3) latentnu varijablu OKRUŽENJE: empirijska varijabla – Sponzori (spnz178).
<b>Model XMY22</b> Latentnu varijablu KLUB reprezentuje: empirijska varijabla Takmičarski tip kluba (kod3) Latentnu varijablu OKRUŽENJE: empirijska varijabla – Lokalna zajednica (Mesto).
<b>Model XMY31</b> Latentnu varijablu KLUB reprezentuje: empirijska varijabla Kapacitet sportskih objekata (kpct159) Latentnu varijablu OKRUŽENJE: empirijska varijabla – Sponzori (spnz178).
<b>Model XMY32</b> Latentnu varijablu KLUB reprezentuje: empirijska varijabla Kapacitet sportskih objekata (kpct159) Latentnu varijablu OKRUŽENJE: empirijska varijabla – Lokalna zajednica (Mesto).
<b>Model XMY41</b> Latentnu varijablu KLUB reprezentuje: empirijska varijabla Školska sprema (Sksp10) Latentnu varijablu OKRUŽENJE: empirijska varijabla – Sponzori (spnz178).
<b>Model XMY42</b> Latentnu varijablu KLUB reprezentuje: empirijska varijabla Školska sprema (Sksp10) Latentnu varijablu OKRUŽENJE: empirijska varijabla – Lokalna zajednica (Mesto).
<b>Model XMY51</b> Latentnu varijablu KLUB reprezentuje: empirijska varijabla Finansijski saldo u zadnje 4 godine (Saldo4god), latentnu varijablu OKRUŽENJE: empirijska varijabla – Sponzori (spnz178).
<b>Model XMY52</b> Latentnu varijablu KLUB reprezentuje: empirijska varijabla Finansijski saldo u zadnje 4 godine (Saldo4god), latentnu varijablu OKRUŽENJE: empirijska varijabla – Lokalna zajednica (Mesto).

---

U konačnom ishodu dobijena su 10 + 60 submodela, ukupno 70 submodela, koji su testirani primenom analize medijacije (prema Kenny, za primenu AMOS-a za analizu medijacije, Lyytinen i Gaskin). Celokupni rezultati analize medijacije u saturisanom modelu prikazani su u *Tabelama 49, 50, 51, 52, i 53* u nastavku.

Kada su dobijene varijable-kandidati za unošenje u teorijski puni path-model, ispitivane su različite kombinacije dobijenih ekstrahovanih varijabli, sve dok se ne dobije najpovoljniji empirijski redukovani path model (sa najmanjim brojem povezanosti/strelica između empirijskih varijabli unetih u model).

*Tabela 49. Direktni, indirektni i ukupni efekti Modela XY11 i XY12*

Modeli	Indiktori medijacije								% ind.ef.	Sobel test		Efekt XMY standardizovani			
	c	p	a	p	b	p	c'	p	1-(c'/c)	Z	p	Dir.	Indir.	Σ	
XY11	1	-0.07	0.03												
	2	0.37	***												
XMY11s	1			-0.97	***	-0.01	0.87	-0.09	0.27	-0.15	-0.15	0.87	-0.21	-0.92	-1.13
	2			0.14	0.29	-0.01	0.87	0.37	***	-0.00	0.15	0.87	0.29	0.01	0.30
XMY11k	1			0.00	0.71	0.58	***	-0.08	0.01	-0.05	-1.82	0.06	-0.19	0.33	0.14
	2			-0.12	0.03	0.58	***	0.44	***	-0.19	0.34	0.72	0.35	0.11	0.46
XMY1i	1			<b>-0.04</b>	<b>0.57</b>	<b>0.12</b>	<b>0.00</b>	<b>-0.07</b>	<b>0.04</b>	<b>0.06</b>	<b>-0.30</b>	<b>0.75</b>	<b>-0.17</b>	<b>0.17</b>	<b>-0.00</b>
	2			-0.06	0.75	0.12	0.00	0.37	***	-0.02	-0.54	0.58	0.30	0.19	0.49
XY12	1	-0.07	0.04												
	2	-0.00	0.23												
XMY12s	1			<b>-0.98</b>	***	<b>0.03</b>	<b>0.70</b>	<b>-0.04</b>	<b>0.57</b>	<b>0.37</b>	<b>0.37</b>	<b>0.70</b>	<b>-0.11</b>	<b>-0.82</b>	<b>-0.94</b>
	2			0.01	0.05	0.03	0.70	-0.00	0.21	0	-0.37	0.70	-0.11	0.15	0.04
XMY12k	1			0.00	0.73	0.48	0.00	-0.08	0.02	-0.03	0.94	0.34	-0.19	0.28	0.09
	2			0.00	0.28	0.48	0.00	-0.01	0.13	-0.22	0.33	0.74	-0.13	0.35	0.21
XMY12i	1			<b>-0.03</b>	<b>0.68</b>	<b>0.11</b>	<b>0.02</b>	<b>-0.07</b>	<b>0.04</b>	<b>0.03</b>	<b>-0.97</b>	<b>0.33</b>	<b>-0.17</b>	<b>0.16</b>	<b>-0.01</b>
	2			<b>-0.01</b>	<b>0.26</b>	<b>0.11</b>	<b>0.02</b>	<b>-0.00</b>	<b>0.32</b>	<b>0.22</b>	<b>-0.40</b>	<b>0.68</b>	<b>-0.08</b>	<b>0.10</b>	<b>0.01</b>

Tabela 50. Direktni, indirektni i ukupni efekti Modela XY21 i XY22

Modeli	Indiktori medijacije								% ind. ef.		Sobel test		Efekt XMY standardizovani		
	c	p	a	p	b	p	c'	p	1-(c'/c)	Z	p	Dir.	Indir.	Ukupni	
XY21	1	0.03	0.01												
	2	0.35	0.00												
XMY21s	1			0.00	0.98	0.06	0.06	0.03	0.01	0	0.85	0.39	0.20	0.15	0.36
	2			0.29	0.33	0.06	0.06	0.33	0.00	0.05	0.02	0.97	0.26	0.24	0.51
XMY21k	1			-0.03	***	0.83	***	0.05	***	-0.78	-1.67	0.09	0.36	0.07	0.43
	2			-0.09	0.07	0.83	***	0.43	***	-0.23	-3.28	0.00	0.34	0.28	0.63
XMY21i	1			-0.08	0.00	0.17	***	0.04	***	-0.43	0.06	0.94	0.29	0.03	0.32
	2			<b>0.01</b>	<b>0.94</b>	<b>0.17</b>	***	<b>0.35</b>	***	<b>0.00</b>	<b>-2.38</b>	<b>0.01</b>	<b>0.27</b>	<b>0.31</b>	<b>0.59</b>
XY22	1	0.03	0.01												
	2	-0.00	0.42												
XMY22s	1			0.00	0.95	0.07	0.04	0.03	0.01	0	-0.24	0.80	0.21	0.18	0.40
	2			-0.00	0.79	0.07	0.04	-0.06	0.44	0	0.05	0.95	-0.07	0.15	0.08
XMY22k	1			-0.03	***	0.71	***	0.05	***	-0.67	0	1	0.36	-0.00	0.35
	2			0	0.96	0.71	***	-0.00	0.38	0	-3.03	0.00	-0.07	0.37	0.30
XMY22i	1			-0.09	***	0.17	***	0.05	***	-0.5	-1.86	0.06	0.32	-0.02	0.30
	2			<b>-0.02</b>	<b>0.03</b>	<b>0.17</b>	***	<b>-0.00</b>	<b>0.88</b>	<b>0.83</b>	<b>-2.50</b>	<b>0.01</b>	<b>-0.01</b>	<b>0.11</b>	<b>0.10</b>

Tabela 51. Direktni, indirektni i ukupni efekti Modela XY31 i XY32

Modeli	Indiktori medijacije								% indir. ef.		Sobel test		Efekt XMY standardizovani		
	c	p	a	p	b	p	c'	p	1-(c'/c)	Z	p	Dir.	Ind.	Σ	
XY31	1	0	0.00												
	2	0.33	0.00												
XMY31s	1			0	**	0.00	0.81	0	0.00	#DIV/0!	0.18	0.85	0.26	<b>0.54</b>	0.80
	2			<b>0.07</b>	<b>0.76</b>	<b>0.00</b>	<b>0.81</b>	<b>0.33</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00295</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0.26</b>	<b>0.04</b>	<b>0.31</b>
XMY31k	1			0	0.33	0.62	***	0	***	#DIV/0!	-1.78	0.07	0.30	0.23	0.53
	2			-0.11	0.04	0.62	***	0.41	***	-0.21	#DIV/0!	#DIV/0!	0.32	0.14	0.47
XMY31i	1			0	0.82	0.13	0.00	0	***	#DIV/0!	-0.25	0.80	0.27	0.21	0.49
	2			-0.05	0.80	0.13	0.00	0.34	***	-0.02	#DIV/0!	#DIV/0!	0.27	0.21	0.48
XY32	1	0	0.00												
	2	-0.00	0.64												
XMY32s	1			0	**	0.01	0.69	0	0.01	#DIV/0!	0.38	0.70	0.27	0.60	0.87
	2			0.02	0.08	0.01	0.69	-0.00	0.60	-0.33	#DIV/0!	#DIV/0!	-0.04	0.18	0.13
XMY32k	1			0	0.33	0.52	0.00	0	***	#DIV/0!	0.73	0.46	0.31	0.18	0.49
	2			0.00	0.44	0.52	0.00	-0.00	0.48	-0.66	#DIV/0!	#DIV/0!	-0.06	0.34	0.28
XMY32i	1			0	0.44	0.12	0.00	0	***	#DIV/0!	-1.21	0.22	0.30	0.15	0.46
	2			<b>-0.01</b>	<b>0.17</b>	<b>0.12</b>	<b>0.00</b>	<b>-0.00</b>	<b>0.88</b>	<b>0.66</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>-0.01</b>	<b>0.10</b>	<b>0.08</b>

Tabela 52. Direktni, indirektni i ukupni efekti Modela XY41 i XY42

Modeli		Indikatori medijacije		% indir. ef.						Sobel test		Efekt XMY standardizovani			
		c	p	a	p	b	p	c'	p	1-(c'/c)	Z	p	Dir.	Ind.	Σ
XY41	1	0.15	0.00												
	2	0.42	***												
XMY41s	1			<b>0.09</b>	<b>0.51</b>	<b>0.05</b>	<b>0.09</b>	<b>0.15</b>	<b>0.00</b>	<b>0.03</b>	<b>0.88</b>	<b>0.37</b>	<b>0.26</b>	<b>0.20</b>	<b>0.47</b>
	2			<b>0.31</b>	<b>0.29</b>	<b>0.05</b>	<b>0.09</b>	<b>0.40</b>	***	<b>0.04</b>	<b>0.61</b>	<b>0.54</b>	<b>0.32</b>	<b>0.23</b>	<b>0.56</b>
XMY41k	1			<b>-0.03</b>	<b>0.15</b>	<b>0.65</b>	***	<b>0.17</b>	***	<b>-0.13</b>	<b>-1.99</b>	<b>0.04</b>	<b>0.31</b>	<b>0.21</b>	<b>0.52</b>
	2			-0.13	0.02	0.65	***	0.51	***	-0.20	-1.36	0.17	0.40	0.13	0.54
XMY41i	1			-0.14	0.14	0.14	***	0.17	***	-0.10	-0.44	0.65	0.30	0.13	0.44
	2			-0.09	0.64	0.14	***	0.43	***	-0.02	-1.34	0.17	0.34	0.23	0.57
XY42	1	0.12	0.01												
	2	-0.00	0.27												
XMY42s	1			<b>0.07</b>	<b>0.60</b>	<b>0.06</b>	<b>0.05</b>	<b>0.11</b>	<b>0.02</b>	<b>0.04</b>	<b>-0.20</b>	<b>0.83</b>	<b>0.20</b>	<b>0.21</b>	<b>0.42</b>
	2			-0.00	0.83	0.06	0.05	-0.00	0.28	0	0.49	0.62	-0.09	0.15	0.05
XMY42k	1			-0.03	0.28	0.51	0.00	0.13	0.00	-0.09	0.95	0.34	0.23	0.17	0.40
	2			0.00	0.34	0.51	0.00	-0.01	0.15	-0.25	-1.01	0.31	-0.12	0.35	0.23
XMY42i	1			-0.17	0.07	0.13	0.00	0.14	0.00	-0.15	-1.35	0.17	0.25	0.08	0.33
	2			<b>-0.02</b>	<b>0.14</b>	<b>0.13</b>	<b>0.00</b>	<b>-0.00</b>	<b>0.45</b>	<b>0.37</b>	<b>-1.49</b>	<b>0.13</b>	<b>-0.06</b>	<b>0.11</b>	<b>0.05</b>

Tabela 53. Direktni, indirektni i ukupni efekti Modela XY51 i XY52

Modeli		Indiktori medijacije		% indir.ef.						Sobel test		Efekt XMY standardizovani			
		c	p	a	p	b	p	c'	p	1-(c'/c)	Z	p	Dir.	Ind.	Σ
XY51	1	0	0.01												
	2	0.34	0.00												
XMY51s	1			0	0.00	0.04	0.19	0	0.03	#DIV/0!	0.57	0.56	-0.18	-0.12	-0.30
	2			<b>0.18</b>	<b>0.51</b>	<b>0.04</b>	<b>0.19</b>	<b>0.34</b>	<b>0.00</b>	<b>0.02</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0.27</b>	<b>0.17</b>	<b>0.44</b>
XMY51k	1			0	0.88	0.58	***	0	0.01	#DIV/0!	-1.81	0.06	-0.21	0.31	0.10
	2			-0.12	0.03	0.58	***	0.42	***	-0.20	#DIV/0!	#DIV/0!	0.33	0.11	0.44
XMY51i	1			0	0.26	0.14	0.00	0	0.00	#DIV/0!	-0.13	0.89	-0.23	0.36	0.12
	2			-0.02	0.89	0.14	0.00	0.35	***	-0.01	#DIV/0!	#DIV/0!	0.28	0.24	0.52
XY52	1	0	0.01												
	2	-0.00	0.31												
XMY52s	1			0	0.00	0.05	0.14	0	0.03	#DIV/0!	0.20	0.83	-0.19	-0.11	-0.31
	2			0.00	0.84	0.05	0.14	-0.00	0.30	0	#DIV/0!	#DIV/0!	-0.09	0.14	0.05
XMY52k	1			0	0.82	0.48	0.00	0	0.00	#DIV/0!	0.94	0.34	-0.23	0.27	0.03
	2			0.00	0.29	0.48	0.00	-0.00	0.19	-0.28	#DIV/0!	#DIV/0!	-0.11	0.34	0.23
XMY52i	1			0	0.16	0.13	0.00	0	0.00	#DIV/0!	-1.22	0.22	-0.26	0.37	0.11
	2			<b>-0.01</b>	<b>0.15</b>	<b>0.13</b>	<b>0.00</b>	<b>-0.00</b>	<b>0.50</b>	<b>0.28</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>-0.05</b>	<b>0.11</b>	<b>0.05</b>

### **Legenda:**

c – Staza direktnog efekta egzogene (nezavisno) promenljive X na kriterijsku Y varijablu markon2 pre unošenja u model medijatorske varijable M,

a – Staza efekta egzogene varijable X na varijablu medijator M,

b – Staza efekta medijatorske varijable M na kriterijsku varijablu Y,

c' – Staza direktnog efekta egzogene varijable X na kriterijsku varijablu Y nakon unošenja u model medijatorske varijable M. Ako je apsolutna vrednost Beta koeficijenta  $c' = 0$  (nakon analiza u prethodna tri koraka po Kennyju), može se konstatovati potpuna (total) medijacija (preuzimanje uloge nezavisno promenljive od strane medijatorske varijable), a u slučaju da je  $c' < c$  [aps.] konstatuje se parcijalna medijacija (podela efekata na dve varijable u modelu medijacije),

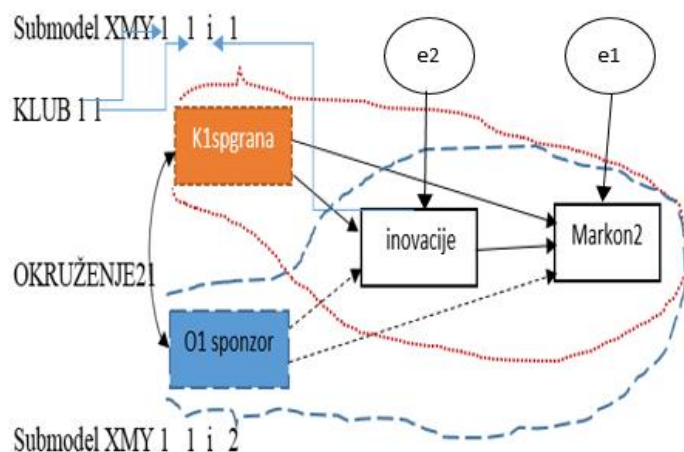
p – Indeks statističke značajnosti povezanosti ...

% indirektnog efekta – indirektni efekt ili  $a \cdot b$  prikazuje iznos medijacije. Primenom formule  $1 - (c'/c)$  dobija se koliko je indirektnim efektom objašnjen totalni efekt (u procentima totalnog efekta). (Videti: David A. Kenny, Mediation: Background and Basics, URL: davidakenny.net),

Z – Indeks Sobelovog testa signifikantnosti staza parcijalne medijacije (prag je  $Z > 1.96$  u apsolutnoj vrednosti signifikantan za stazu na nivou od  $p < 0.05$ ). Utvrđivanje signifikantnosti u Sobelovom testu u AMOS-u (kada se dobije rezultat  $p = ***$ ) moguće je primenom butstraping procedure – ako je indirektni efekt  $p > 0.05$  nema medijacije; Puna (Full) medijacija je signifikatna ako je indirektni efekt  $< 0.05$  a direktni  $> 0.05$  uz prethodno (pre unošenja u model medijatorske varijable) utvrđenim signifikantnim direktnim efektom; Parcijalna medijacija je signifikatna ako su direktni i indirektni tj. totalni efekt  $< 0.05$ . (Lyytinen and Gaskin, Mediation and multigroup analyses – <http://www.mii.ucla.edu/causality/?p=713>), <http://davidakenny.net/cm/mediate.htm>). Soper, D. S. (2015). Sobel Test Calculator for the Significance of Mediation [Software]. Available from <http://www.danielsoper.com/statcalc>,

Primenom metode četiri koraka (Kenny), iz gore prikazanih 60 submodela medijacije ekstrahovano je 12 submodela sa totalnom medijacijom kod kojih je  $c' = 0$  i 18 submodela koji zadovoljavaju uslov  $c' < c$  [aps.] kojim se konstatuje postojanje parcijalne medijacije nakon unošenja varijable-medijatora u model direktnog efekta (tj. u model bez medijatora). U identifikovanim submodelima sa postojanjem parcijalne medijacije izvršena je dodatna primena Sobelovog testa signifikantnosti staza sa parcijalnom medijacijom. S obzirom na praktični značaj delimičnih medijacija, analiza je usredsređena na submodele parcijalne medijacije.





**Slika 68.** Identifikovanje submodela i analiza medijacije

**Korak 1: X → Y test staze c**

- 1)  $Markon2 \leftarrow spgrana(kod3) \quad c = -.078, p = .035$
- 2)  $Markon2 \leftarrow sponzor \quad (sponz178)c = .375, p = .***$

**Korak 2: X → M test staze a**

- 1)  $inovacije \leftarrow kod3 \quad a = -.04, p = .574$
- 2)  $inovacije \leftarrow spnz178a = -.066, p = .755$

**Korak 3: M (i X) → Y test staze b**

- 1) i 2)  $Markon2 \leftarrow inovacije \quad b = .122, p = .008$

**Korak 4: X (i M) → Y test staze c'**

- 1)  $Markon2 \leftarrow kod3 \quad c' = -.073, p = .042$
  - 2)  $Markon2 \leftarrow spnz178c' = .379, p = .***$
- Indirektni efekt objašnjava totalni efekt sa: 1) 0.0641 (6,41%),  
2) -.02156% (2.2%).

U analizi medijacije u modelu XMY11i1 direktni efekt egzogene varijable sportska grana (kod3) na kriterijsku zavisnu varijablu Markon2 (da li je marketing koncept prisutan ili ne u Klubu) u polaznom modelu XY11 konstatujemo slab negativan efekt na stazi  $c = -0.078$  u granicama 95% pouzdanosti zaključivanja ( $p = 0.035$ ). Na stazi **a** sportska grana (kod3) → inovacije konstatujemo sasvim slab negativan efekt uz statistički nepouzdan zaključivanje (25% verovatnoće pouzdanog zaključka). Na stazi **b** uticaja medijatorske varijable inovacije na kriterijsku varijablu markon2 konstatujemo slab efekt sa visokom pouzdanošću zaključivanja ( $p = 0.008$ ).

Naposletku, test staze efekta pripadanja kluba odgovarajućoj sportskoj grani (var kod3) na prihvatanje i primenu marketing koncepta u menadžmentu kluba, pokazuje slab negativan efekt, manji od efekta bez uticaja medijatora i to sa pouzdanošću zaključivanja u granicama 95%. Imajući u vidu da Sobelov test daje odgovor na pitanje: da li je smanjenje efekta nezavisne varijable, posle uključivanja medijatora u model, signifikantno smanjenje, i da li je zbog toga medijacioni efekt statistički značajan, iz dobijenog rezultata testa  $Z = -0.30777$  uz  $p = 0.758$  može se zaključiti da medijacioni efekt nije statistički značajan. Tome se može priključiti nalaz da medijacioni efekt objašnjava samo 0.0641 (6,41%) ukupnog efekta koji objašnjava analizirani submodel i da je ukupni efekt zanemariv i iznosi samo -0.001 (direktni efekt -0.171, indirektni efekt 0.17).

Primenjujući gore prikazani postupak analize medijacije na svih 18 submodela parcijalne medijacije, izvedeni su sledeći zaključci (Tabela 54):

Tabela 54. Rezultati analize submodela parcijalne medijacije

Submodel	X → M → Y	Zaključak
XMY11i1 11: spgrana+sponzor	Spgrana(kod3)—inovacije— markon2	Slaba parcijalna medijacija bez signifikantnog medijacionog efekta ( $Z < 1,96$ )
XMY12s1 12: spgrana+mesto	Spgrana—stilmen—markon2	Slaba i nepouzdana parcijalna medijacija
XMY12i1 12: spgrana+mesto	Spgrana—inovacije—markon2	Slaba parcijalna medijacija bez signifikantnog medijacionog efekta ( $Z < 1,96$ )
XMY12i2 12: spgrana+mesto	mesto—inovacije—markon2	Slaba parcijalna medijacija bez signifikantnog medijacionog efekta ( $Z < 1,96$ )
XMY21s1 21:tipkluba+sponzor	tipkluba—stilmen—markon2	Slaba parcijalna medijacija bez signifikantnosti medijacionog efekta ( $Z < 1,96$ )
XMY21s2 21:tipkluba+sponzor	sponzor—stilmen—markon2	Slaba parcijalna medijacija bez signifikantnog medijacionog efekta ( $Z < 1,96$ )
XMY21i2 21:tipkluba+sponzor	sponzor—inovacije—markon2	<b>Srednja parcijalna medijacija sa signifikantnim medijacionim efektom (<math>Z &gt; 1,96</math>)</b>
XMY22k2 22: tipkluba+mesto	mesto--kultuc—markon2	Slaba parcijalna medijacija bez signifikantnog medijacionog efekta ( $Z < 1,96$ )
XMY22i2 22: tipkluba+mesto	mesto--inovacije—markon2	<i>Slaba parcijalna medijacija sa signifikantnim medijacionim efektom (<math>Z &gt; 1,96</math>)</i>
XMY31s2 31:Imovina+sponzor	Sponzor—stilmen—markon2	Srednja parcijalna medijacija bez signifikantnog medijacionog efekta ( $Z < 1,96$ )
XMY32i2 32: imovina+mesto	Mesto—inovacije—markon2	Slaba i nepouzdana parcijalna medijacija
XMY41s1 41:kadrovi+sponzor	Kadrovi—stilmen—markon2	Slaba parcijalna medijacija bez signifikantnog medijacionog efekta ( $Z < 1,96$ )
XMY41s2 41:kadrovi+sponzor	Sponzor—stilmen—markon2	Jača parcijalna medijacija bez signifikantnog medijacionog efekta ( $Z < 1,96$ )
XMY41k1 41:kadrovi+sponzor	Kadrovi—kultuc—markon2	Slaba parcijalna medijacija sa signifikantnim medijacionim efektom ( $Z > 1,96$ )
XMY42s1 42:kadrovi+mesto	kadrovi—stilmen—markon2	Slaba parcijalna medijacija bez signifikantnog medijacionog efekta ( $Z < 1,96$ )
XMY42i2 42:kadrovi+mesto	Sponzor—inovacije—markon2	Slaba parcijalna medijacija bez signifikantnog medijacionog efekta ( $Z < 1,96$ )
XMY51s2 51:finansije+sponzor	Sponzor—stilmen—markon2	Slaba parcijalna medijacija bez signifikantnog medijacionog efekta ( $Z < 1,96$ )
XMY52i2 52:finansije+mesto	Sponzor—inovacije—markon2	Slaba parcijalna medijacija bez signifikantnog medijacionog efekta ( $Z < 1,96$ )

- Srednja parcijalna medijacija sa signifikantnim medijacionim efektom ( $Z > 1,96$ ) konstatovana je na stazi sponzor—inovacije—markon2.
- Slaba parcijalna medijacija sa signifikantnim medijacionim efektom ( $Z > 1,96$ ) konstatovana je na stazama: mesto--inovacije—markon2 i Kadrovi—kultuc—markon2.
- Jača parcijalna medijacija bez signifikantnog medijacionog efekta ( $Z < 1,96$ ) nalazi se samo na stazi Sponzor—stilmen—markon2.

- Ostale staze karakteriše slaba parcijalna medijacija bez signifikantnog medijacionog efekta ( $Z < 1,96$ ) (dve staze slaba i nepouzdana parcijalna medijacija).
- Kao medijatori na po 8 staza javljaju se varijable-konstrukti stilmen i inovacije dok se konstrukt kultuc javlja na samo dve staze.

Ovaj uvid upućuje na uključivanje u dalju path-analizu nezavisno promenljive iz latentne varijable Okruženje sponzor i mesto i kadrove iz latentne varijable Klub. Kao medijatori zaslužuju pažnju prvenstveno inovacije, potom stilmen dok medijatorska varijabla kultuc, svojom manjom frekvencijom uključenosti u medijacione efekte, zaslužuje pažnju kao dopunski faktor.

Uvid u potpunu medijaciju (Tabela 55), upućuje na značajnu karakteristiku tri egzogene varijable: prvenstveno varijable finansije kao i varijable imovina iz područja latentne varijable Klub i Mesto iz područja latentne varijable Okruženje potiskuju tri medijatorske varijable iz uloge nezavisno promenljivih preuzimajući od njih tu ulogu.

Tabela 55. Rezultati analize submodela potpune medijacije

Submodel	X → M → Y	Zaključak
XMY31s1 31:Imovina+sponzor	<i>Imovina</i> —stilmen—markon2	Konstatuje se potpuna medijacija nepotvrđene signifikantnosti medijacionog efekta ( $Z < 1,96$ ); (preuzimanje uloge X od strane M)
XMY31k1 31:Imovina+sponzor	<i>Imovina</i> —kultuc—markon2	Konstatuje se potpuna medijacija nepotvrđene signifikantnosti; potreban butstraping test
XMY31i1 31:Imovina+sponzor	<i>Imovina</i> —inovacije—markon2	Konstatuje se potpuna medijacija nepotvrđene signifikantnosti
XMY32s1 32: imovina+mesto	<i>mesto</i> —stilmen—markon2	Konstatuje se potpuna medijacija nepotvrđene signifikantnosti medijacionog efekta ( $Z < 1,96$ )
XMY32k1 32: imovina+mesto	<i>mesto</i> —kultuc—markon2	Konstatuje se potpuna medijacija nepotvrđene signifikantnosti
XMY32i1 32: imovina+mesto	<i>mesto</i> —inovacije—markon2	Konstatuje se potpuna medijacija nepotvrđene signifikantnosti
XMY51s1 51:finansije+sponzor	<i>Finansije</i> —stilmen—markon2	Konstatuje se potpuna medijacija nepotvrđene signifikantnosti medijacionog efekta ( $Z < 1,96$ )
XMY51k1 51:finansije+sponzor	<i>Finansije</i> —kultuc—markon2	Konstatuje se potpuna medijacija nepotvrđene signifikantnosti medijacionog efekta ( $Z < 1,96$ )
XMY51i1 51:finansije+sponzor	<i>Finansije</i> —inovacije—markon2	Konstatuje se potpuna medijacija nepotvrđene signifikantnosti medijacionog efekta ( $Z < 1,96$ )
XMY52s1 52:finansije+mesto	<i>Finansije</i> —stilmen—markon2	Konstatuje se potpuna medijacija nepotvrđene signifikantnosti medijacionog efekta ( $Z < 1,96$ )
XMY52k1 52:finansije+mesto	<i>Finansije</i> —kultuc—markon2	Konstatuje se potpuna medijacija nepotvrđene signifikantnosti medijacionog efekta ( $Z < 1,96$ )
XMY52i1 52:finansije+mesto	<i>Finansije</i> —inovacije—markon2	Konstatuje se potpuna medijacija nepotvrđene signifikantnosti medijacionog efekta ( $Z < 1,96$ )

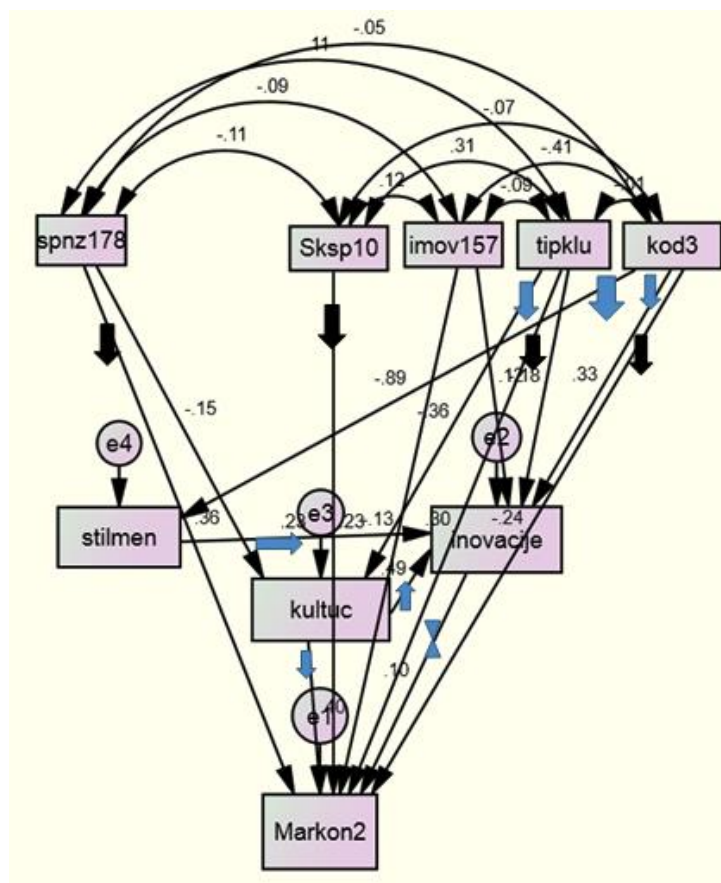
#### 4.5.5 Path-analiza redukovanog empirijskog modela

Druga etapa path-analize zahteva oslanjanje na redukovani empirijski model Redmod10. Direktni efekti četiri egzogena faktora koji deluju u dugom roku, prvenstveno su status kluba, njegova pripadnost posebnoj sportskoj grani (var kod3) i njegov tip u pogledu takmičarskog plasmana (var tipklu), kao i kadrovski sastav (var sksp10). Imovinsko stanje, mereno raspolaganjem imovinom (var imov157) i finansijskim rezultatima (var saldo) imaju neznatan direktan efekt. Direktan efekt klubskog okruženja manifestuje se posredstvom efekta sponzora (var spnz178), dok šire okruženje lokalne zajednice nema značajniji efekt.

Analiza indirektnih efekata posredstvom tri medijatorske varijable, pokazuje da situiranost klubova u specifičnim sportskim granama i na lestvici takmičarskog uspeha, ima ključnu ulogu u recepciji marketing koncepta u posmatranom uzorku klubova. Efekt tipa kluba na recepciju marketing koncepta posredstvom kulture učenja, pokazuje se najpotpunije zahvaljujući samostalnosti ovog medijatora u odnosu na stil menadžmenta rukovodstva klubova i slaboj podložnosti efektu klupskih sponzora. Efekti oba egzogena faktora na kulturu učenja, kao najuticajniji medijator u recepciji marketing koncepta, imaju negativan učinak: sa usponom kluba na lestvici takmičenja i sa sticanjem sponzora, kultura učenja pokazuje tendenciju opadanja kao faktor recepcije marketing koncepta. Ovaj rezultat zaista predstavlja izvesnu nelogičnost.

Drugi, složeniji kanal indirektnih efekata na prihvatanje i primenu marketing koncepta u posmatranim klubovima, posredovan je inovativnom klimom u klupskom menadžmentu. Ova klima podložna je direktnim efektima pripadnosti kluba posebnoj sportskoj grani kao i medijatorskoj ulozi stila menadžmenta klupskog rukovodstva kao i efektu uspostavljene kulture organizacijskog učenja. Efekat inovativnosti na recepciju marketing koncepta u ovim klubovima slab je i zaostaje za efektom kulture učenja. Inovacije su orijentisane prema tehničkim, a u maloj meri organizacijskim i marketinškim kapacitetima kluba. Stil menadžmenta nema neposredan efekt na usvajanje marketing koncepta u klubovima. Ovaj medijatorski faktor deluje izolovano u odnosu na većinu egzogenih faktora i jače je povezan sa pripadnosti klubova posebnim sportskim granama. Stil menadžmenta rukovodstva klubova orijentisan je prema inovacijama, prvenstveno tehničkim (metodi treninga, oprema i sl.). Ovaj stil je važan faktor pokretanja inovacijske klime u sadejstvu sa menjanjem tipa kluba (postizanje takmičarskih rezultata) i imovinskim ekipiranjem sportske organizacije.





**Slika 70.** Redukovani model Model RMredmod10 (Standardizovane procene)

Na osnovu rezultata butstrapping analize (Lyytinen and Gaskin), može se konstatovati postojanje **pune medijacije** na stazi *tipklu*—>*inovacije* (signifikantnost indirektnog efekta  $p < 0.05$  i istovremeno signifikantnost direktnog efekta  $p > 0.05$ ).

**Parcijalna medijacija** je konstatovana na stazama *mesto*—*stilmen*, *tipklu*—>*kultuc*, *tipklu*—>*inovacije*, *kultuc*—>*inovacije*, kao i na stazama direktnih efekata koje uspostavljaju varijable *sponzor178*, *kod3*, *kultuc* i *sksp10* sa kriterijskom varijablom *markon2*.

**Odsustvo medijacije** konstatovano je za sve varijable unete u model osim za staze koje vode od varijable *tipklu* prema *inovacijama* i *markon2* (izuzimajući staze za koje su prethodno utvrđeni neki od oblika medijacije). Identifikovanje statistički signifikantnih staza i tipova medijacije u redukovanom modelu (butstrap analiza) prikazana je u *Tabelama 56, 57 i 58*.

Tabela 56. Puna medijacija

	mesto	spnz178	tipklu	kod3	stilmen	kultuc	Sksp10	imov157	inovacije
stilmen	0.03	...	...	0.00	...	...	...	...	...
kultuc	...	0.11	0.00	...	...	...	...	...	...
inovacije	...	...	<b>0.05</b>	0.04	0.09	0.00	0.40	0.09	...
Markon2	...	0.00	0.00	0.00	...	0.00	0.00	0.16	0.32

**Napomena:** Direktni efekti  $p > 0.05$  i Indirektni efekti  $p < 0.05$  - Direct Effects - Two Tailed Significance (PC) (Group number 1 - Default model)

Tabela 57. Nema medijacije

	mesto	spnz178	tipklu	kod3	stilmen	kultuc	Sksp10	imov157	inovacije
stilmen	...	...	...	...	...	...	...	...	...
kultuc	...	...	...	...	...	...	...	...	...
inovacije	0.11	0.11	<b>0.00</b>	0.09	...	...	...	...	...
Markon2	0.38	0.11	<b>0.00</b>	0.40	0.37	0.32	0.55	0.40	...

**Napomena:**  $p > 0.05$  - Indirect Effects - Two Tailed Significance (PC) (Group number 1 - Default model)

Tabela 58. Parcijalna medijacija

	mesto	spnz178	tipklu	kod3	stilmen	kultuc	Sksp10	imov157	inovacije
stilmen	<b>0.03</b>	...	...	0.00	...	...	...	...	...
kultuc	...	0.11	<b>0.00</b>	...	...	...	...	...	...
inovacije	0.11	0.11	<b>0.00</b>	0.13	0.09	<b>0.00</b>	0.40	0.09	...
Markon2	0.38	<b>0.00</b>	0.15	<b>0.00</b>	0.37	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	0.20	0.32

**Napomena:**  $p < 0.05$  - Total Effects - Two Tailed Significance (PC) (Group number 1 - Default model)

Usled pune medijacije ulogu staze *tipklu*—>*inovacije* preuzima staza *tipklu*—*kultuc* čija staza sukcesor *kultuc*—>*markon2* ostvaruje efekt na kriterijsku varijabli *markon2*. Ova analiza potvrđuje signifikantnost efekta parcijalne medijacije na stazama *tipklu*—>*kultuc*, *tipklu*-->*inovacije*, *kultuc*—>*inovacije*, kao i na stazama direktnih efekata sa kriterijskom varijablom *spnz178*—>*markon2*, *kod3*—>*markon2*, *kultuc*—>*markon2* i *sksp10*—>*markon2*.

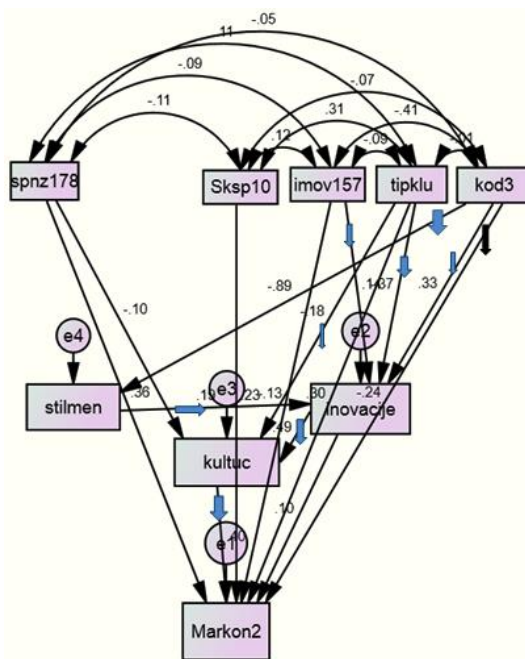
Prethodna analiza je pokazala da nedovoljna snaga povezanosti i nesistematičnost medijatorskih faktora predstavlja ograničenje u delovanju menadžmenta u nastojanju primene marketing koncepta u klubovima. Nepovezanost *kulture učenja sa klimom inovativnosti* je usko grlo u marketinškoj rekonstrukciji klupskog menadžmenta.

Da li bi dovođenje *inovacijske klime u vezu sa kulturom učenja*, *inovacije*—>*kultuc*, doprinelo unapređenju primene marketing koncepta u posmatranim klubovima? Radi provere efekata takve intervencije u odnosima medijatrskih faktora u primeni marketing koncepta, konstruisan je path-model RMredmod10a sa promenom pravca povezanosti varijabli *kultuc* i *inovacije*. Efekti ovakve modifikacije modela pokazani su u nastavku.

Tabela 59. Standardizovani beta koeficijenti dva path modela RMredmod10a i RMredmod10

			Estimate10a	Estimate10	10a:10 +/- %
stilmen	<---	kod3	<b>-0.893</b>	<b>-0.893</b>	0.00
inovacije	<---	kod3	<b>0.326</b>	<b>0.334</b>	-2.40
inovacije	<---	tipklu	<b>-0.370</b>	-0.185	100.00
inovacije	<---	imov157	0.143	0.116	23.28
inovacije	<---	stilmen	0.186	<b>0.228</b>	-18.42
kultuc	<---	spnz178	-0.099	-0.151	34.44
kultuc	<---	tipklu	-0.183	<b>-0.364</b>	49.73
kultuc	<---	Inovacije	<b>0.490</b>	---	
inovacije	<---	Kultuc	---	<b>0.493</b>	
Markon2	<---	kod3	<b>0.299</b>	<b>-0.240</b>	224.58
Markon2	<---	imov157	-0.130	-0.130	0.00
Markon2	<---	Sksp10	<b>0.232</b>	<b>0.232</b>	0.00
Markon2	<---	spnz178	<b>0.359</b>	<b>0.359</b>	0.00
Markon2	<---	kultuc	<b>0.402</b>	<b>0.403</b>	-0.25
Markon2	<---	inovacije	0.099	0.099	0.00

Obrtanje pravca efekta u odnosu varijabli *kultuc*→*inovacije*, neznatno slabi taj efekt (od 0.493 na 0.490) ne menjajući njegov pozitivni pravac. Direktni efekti egzogenih varijabli na kriterijsku varijablu pokazuju samo jednu značajnu promenu (*kod3*→*markon2* povećanje za 224.9% od negativnog na pozitivni efekat). Kod odnosa medijatorskih varijabli zapaža se jedna znatnija promena (*Tipklu*→*inovacije* povećanje negativnog efekta za 100%) i smanjenje negativnog efekta *tipklu*→*kultuc* (za 49,7%) i *spnz*→*kultuc* (za 34.44%) kao i smanjenje pozitivnih efekata na stazama *stilmen*→*inovacije* (za 18.42%) i *kod3*→*inovacije* (za 2.4%). Takođe, zapaža se povećavanje pozitivnog efekta na stazi *imovina*→*inovacije* (za 23.28%). Najsnažniji negativni efekt (-0.893) na stazi *kod3*→*stilmen* ostao je nepromenjen.



Slika 71. Standardizovane procene: Redukovani model 10a



Identifikovanje statistički signifikantnih staza i tipova medijacije u modifikovanom redukovanom modelu RMredmod10a (butstrap analiza) prikazana je u *Tabelama 60, 61 i 62*.

*Tabela 60. Puna medijacija*

	kod3	stilmen	imov157	tipklu	inovacije	spnz178	kultuc	Sksp10
stilmen	0.00	...	...	...	...	...	...	...
inovacije	0.11	0.26	0.09	0.00	...	...	...	...
kultuc	...	...	...	0.00	0.00	0.33	...	...
Markon2	0.00	...	0.16	0.00	0.32	0.00	0.00	0.00

**Napomena:** Diref  $p > 0.05$  i Indiref  $p < 0.05$  - Direct Effects - Two Tailed Significance (PC) (Group number 1 - Default model)

*Tabela 61. Nema medijacije*

	kod3	stilmen	imov157	tipklu	inovacije	spnz178	kultuc	Sksp10
stilmen	...	...	...	...	...	...	...	...
inovacije	.268	...	...	...	...	...	...	...
kultuc	.060	.268	.094	.002	...	...	...	...
Markon2	.060	.268	.094	.002	.002	.334	...	...

**Napomena:**  $p > 0.05$  - Indirect Effects - Two Tailed Significance (PC) (Group number 1 - Default model)

*Tabela 62. Parcijalna medijacija*

	kod3	stilmen	imov157	tipklu	inovacije	spnz178	kultuc	Sksp10
stilmen	.002	...	...	...	...	...	...	...
inovacije	.060	.268	.094	.002	...	...	...	...
kultuc	.060	.268	.094	.002	.002	.334	...	...
Markon2	.021	.268	.357	.166	.002	.002	.002	.007

**Napomena:**  $p < 0.05$  - Total Effects - Two Tailed Significance (PC) (Group number 1 - Default model)

U modifikovanom modelu potvrđena je signifikantnost efekta parcijalne medijacije na stazama: *tipklu*—>*kultuc*, *tipklu*--> *inovacije*, *kod3*—>*stilmen*, *inovacije*—>*kultuc*, kao i na stazama direktnih efekata sa kriterijskom varijablom: *spnz178*—>*markon2*, *kod3*-->*markon2*, *kultuc*—>*markon2*, *spnz178*—>*markon2*, *sksp10*—>*markon2* i *inovacije*—>*markon2*. U ovom modelu nema pune medijacije.

Promenom smera efekta medijatorskih varijabli *kultuc* i *inovacije*, efekti obe varijable zadržali su svoju signifikantnost. Efekti dve staze sa inovacijama kao medijatorom postali su signifikantni – *kultuc* i *inovacije* ovde su signifikantni (u nemodifikovanom modelu efekt inovacija na *markon2* nije signifikantan). Ostale staze zadržale su signifikantnost. Ovde konstatovane promene signifikatnosti staza parcijalne medijacije doprinose poboljšanju modela RMredmod10.

Uvođenje inovativnosti u organizacijsku kulturu sportskih klubova kao medijatora između liderskog stila i kulture učenja pretpostavlja nezatnu preorijentaciju u inovativnim inicijativama u sferi kulture učenja (promena već visokog beta koeficijenta na stazi *kultuc*--

*-Inovacije* za -0.6%). Ovakva promena može se postići putem edukacije prvenstveno samih sportista (negovanje marketinški važnih elemenata imidža pobednika, profesionalca koji ide u susret očekivanjima publike itd.), kao i nastupa klupskog PR-a u medijima, realizatora važnih sportskih događaja pa i ponašanja svih nivoa menadžmenta (izbegavanje afera oko transfera igrača, odnosi sa novinarima i lokalnom zajednicama, i sl.).

## 5.0 DISKUSIJA I ZAKLJUČAK

### 5.1 Teorijske pretpostavke-hipoteze i rezultati empirijske analize

Na osnovu primenjenih statističkih procedura, proverena je nulta hipoteza  $H_0$ , a zatim i alternativne hipoteze  $H_{a1}$  – (postoje samo direktne povezanosti) i  $H_{a2}$  (postoje samo indirektno povezanosti), koje su postavljene u ovoj disertaciji. Dobijeni rezultati su potvrdili da:

**Postoje statistički značajne povezanosti između kriterijske varijable i pojedinih definisanih faktora u empirijskom modelu istraživanja, čime je odbijena nulta osnovna hipoteza. U pogledu alternativnih hipoteza pokazalo se da postoji i direktna i indirektna povezanost.**

*Direktni efekti su utvrđeni kod 4 egzogene i 1 medijatorske varijable na kriterijsku varijablu Marketing koncept. Od direktnih efekata egzogenog faktora karakteristika sportskog kluba, egzistirali su sledeći:*

- ⇒ *status kluba,*
- ⇒ *sportska grana (kod3)*
- ⇒ *tip kluba (tipklu) i*
- ⇒ *kadrovski sastav (var sksp10).*

*Imovinsko stanje (imov157) i finansijski rezultati (saldo) imaju neznatan direktan efekat. Uočljivo je da slabi finansijski status sportskih organizacija isključuje njegov efekat na Marketing koncept. Takvi rezultati prema parametrima za procenu finansijske održivosti sportskih organizacija koje predlažu Foster, Greyser & Walsh (2006) govore o slabostima domaćih sportskih organizacija u sledećih 6 faktora: 1) Snaga lige kojoj klubovi pripadaju, 2) Trenutni nivo klupskih performansi i baza gledalaca, 3) Brend kluba i njegova istorija i tradicija, 4) Stadion u kome klub nastupa kao domaćin na utakmicama, 5) Grad ili oblast u kojoj se nalazi klub i 6) Karakteristike vlasnika i klupska kultura. Ako se uzme u obzir prvi spomenuti parametar, rezultati ovog istraživanja su pokazali da klubovi u svim sportovima (izuzev odbojke), marketinški potencijal svog kluba smatraju većim u odnosu na marketinški potencijal nacionalne lige (Slika 64). Dalje, posmatrajući sledeće parametre može se konstatovati da se klubovi u velikoj meri oslanjaju na istoriju i tradiciju kluba, ali da nedostaje sprovođenje njihovog brendiranja. Po mestu odakle potiču sportski klubovi uočljivo je da 51,82% sportskih organizacija dolazi iz 5 gradova: Beograd, Novi Sad, Subotica, Niš i Kragujevac (Tabela 12). Najveći procenat beogradskih klubova je izražen u fudbalu (37,5%), zatim u košarci (31,25%), u odbojci (20%) i rukometu (16,66%). Ovakvi*

rezultati potvrđuju „široku“ sportsku ponudu u Beogradu u fudbalu i košarci u odnosu na druge gradske centre. Što se tiče karakteristika vlasnika klubova i klupske kulture, može se smatrati da će transformacija vlasničke svojine domaćih sportskih organizacija putem očekivane privatizacije, doprineti da se pronađu bolja rešenja u snabdevanju finansijskim resursima.

***Generalno, može se konstatovati da je Marketing koncept u timskim sportovima u Srbiji direktno povezan sa statusom sportske grane, tržišnom pozicijom svakog kluba u svom sportu, sportsko-takmičarskim rezultatom i edukacijom menadžera.***

Uočljivo je da povoljniji status po pitanju Marketing koncepta imaju ispitanici iz fudbala i košarke obzirom da je većina njihovih marketinških varijabli na statistički značajnijem nivou u odnosu na odbojku i rukomet. Međutim, treba imati u vidu da ostale medijatorske varijable (liderstvo, kultura učenja i klima za organizacione inovacije) u ovim sportovima ne omogućavaju mnogo povoljniji socijalno-ekonomski ambijent da bi ove razlike u odnosu na odbojku i rukomet bile izraženije.

Mnogobrojna istraživanja su potvrdila vezu između sportsko takmičarskog rezultata sa motivacijom i identifikacijom gledalaca sa timom. Različite studije kao polaznu tačku imaju da istraže motivacione faktore pojedinaca koji su spremni da investiraju finansijske, emotivne i vremenske resurse u praćenju i gledanju sportskih događaja (James & Ridinger, 2002, Milne & McDonald, 1999; Trail & James, 2001; Wann, 1995).

Neophodnost identifikacije sa uspešnim timovima nameće sama po sebi postizanje konstantno dobrih sportskih rezultata. Naime, publika traži potvrdu dobre takmičarske kompetitivnosti na međunarodnom takmičenju kod klubova i shodno tome u toku sezone postoji najveće interesovanje za međunarodne utakmice. Znajući ovu kauzalnu vezu, klubovi se trude da po svaku cenu ostvare zapažene rezultate u domaćem takmičenju kako bi se plasirali u međunarodni rang takmičenja, što stimulatивно deluje na celu organizaciju. Očigledno je da sportske organizacije u Srbiji na tržištu moraju u što skorijem periodu da „oblikuju“ sportsku ponudu koja će biti što konkurentnija na regionalnom i međunarodnom nivou i shodno tome privuku pažnju domaće publike.

U pogledu edukacije menadžera sigurno je da edukovani menadžeri bolje razumeju potrebe inoviranja, i spremni su na viši stepen neophodnih prilagođavanja. Mumford (2000) i Kearney, Feldman, & Scavo (2000) naglašavaju neophodnost obrazovanja u procesu difuzije inovacija, jer nove ideje i rešenja zahtevaju znanje i ekspertizu zaposlenih. Isto tako, Maksimović i Raič (2012) ističu visok udeo personala u nastajanju usluge u sportu, što obrazovanje personala čini važnom faktorom u marketinškoj strategiji (miksu).

Pored obrazovanja, Damanpour & Schneider (2008), pokazuju da menadžerske i lične karakteristike više utiču na prilagođavanje inovacijama nego demografske karakteristike, dok (Borins, 2000) pokazuje da menadžeri sa preduzetničkom orijentacijom gledaju na inovacije kao na potrebu za promenama.

Što se tiče *Okruženja*, kao drugog egzogenog faktora, direktan efekat se ispoljava posredstvom efekta *sponzora* (spnz178), dok šire okruženje (lokalna zajednica) nema značajniji efekat.

⇒ Od medijatorskih varijabli jedini direktni efekat prisutan je kod *kulture učenja*.

Ove relacije su u skladu sa istraživanjem koje je sproveo Williams (2010), u kome je pokazano da je organizaciona kultura povezana sa poslovnim uspehom. Autor kao ključne aspekte uspešne organizacione kulture navodi prilagodljivost, jaku kulturu, viziju i učešće zaposlenih. Generalno, na osnovu celokupnih rezultata na pojedinačnoj, grupnoj i organizacionoj kulturi učenja svih ispitanika, može se smatrati da se u domaćim klubovima „neguje“ dobra organizaciona kultura. Međutim, ako posmatramo klimu za organizacione inovacije koja se u velikoj meri oslanja na organizacionu kulturu, uočljivo je da kod nje postoje veći problemi. Najslabiji rezultati tiču se faktora neprilagođenosti, gde preko 40% anketiranih ističe nizak nivo u ovom faktoru klime za organizacione inovacije. Obzirom da ovaj faktor u sportskoj organizaciji podrazumeva klimu gde zaposleni imaju mnogobrojne probleme ukoliko drugačije misle i rade, i ukoliko ne poštuju dobijene naloge. Takođe, značajan problem predstavlja i to što veliki broj ispitanika što viši stepen slaganja sa drugima vide kao veoma uticajan način napredovanja u svom radnom ambijentu, što ukazuje na probleme u iskazivanju drugačijih u odnosu na vladajuće stavove. Sigurno, da klima sa što više istomišljenika nije poželjna za sprovođenje različitih inovacija i kreativnih ideja. Sledeći problem u ovom segmentu su nezadovoljavajući nivo resursa kojim raspolažu sportske organizacije. Shodno tome, može se konstatovati da na šemi distribucije inovativne sposobnosti organizacija koju navodi Tid (2005) o svesti o potrebama promena i kako ih ostvariti, u domaćim sportskim organizacijama prisutan je Tip 2 – u kojoj zaposleni znaju za potrebe promena, ali ne znaju kako dospeti do resursa da ih realizuju.

Po pitanju ostalih medijatorskih varijabli utvrđeno je sledeće:

⇒ Inovacije nisu ostvarile direktan efekat na Marketing koncept;

⇒ *Stil menadžmenta* nije imao direktan uticaj na usvajanje *marketing koncepta* u klubovima.

Ovakvi rezultati se slažu sa rezultatima istraživanja koje su primenom upitnika koji je bio zasnovan na Hersey-Blanchard situacionom pristupu liderstvu Jurak i Bednarik (2010).

Na uzorku od 190 lidera u 59 različitih sportova na različitim nivoima (klubovi, asocijacije, itd.). Prosečne vrednosti su pokazale da lideri u nevladinim organizacijama u Sloveniji najčešće upotrebljavaju *stil podučavanja* (42%), zatim *stil podržavanja* (37%), *stil naređivanja* (12%) i najmanje *stil delegiranja* (9%). Stil liderstva nije imao direktnog uticaja na izmerene pokazatelje sportskog uspeha. Ovakvi rezultati su doveli autore do zaključka da liderstvo slovenačkih sportskih organizacija je generalno „slepo“ po pitanju značaja liderstva u ovom kontekstu.

Ovo istraživanje je ustanovilo statistički značajan doprinos Idealizovanog uticaja (pripisanog) na *Efektivnost i Zadovoljstvo*, i *Inspiracione motivacije* na *Ekstra napor*. Očigledno je da transformacione lidere u našim sportskim organizacijama najviše karakteriše *Idealizovani uticaj (harizma)*. Ova karakteristika doprinosi da se u većoj meri zaposleni osećaju funkcionalnim na svom poslu, a i da blagovremeno rade svoje zadatke, odnosno po listi prioriteta. Efikasnost na poslu donosi i neophodnu *Inspiracionu motivaciju* koja podstiče zaposlene na ekstra (dodatne) napore. Ove dve varijable transformacionog stila liderstva su pokazale najveći stepen interkorelacije, a njihove visoke statistički značajne korelacije postojale su i sa *Intelektualnom stimulacijom* i aktivnim segmentom *Menadžmenta putem izuzetaka*. Srodne ovim rezultatima prikazuju i Yusof (1998) i Dexter & Davis (2002) u svojoj studiji o analizi uočenih liderskih stilova i nivoa zadovoljstva odabranih mladih atletskih direktora i glavnih trenera, zaključuju da transformaciono lidersko ponašanje u pozitivnoj korelaciji sa visokim nivoom zadovoljstva, a direktnu povezanost liderstva i timskih performansi pokazuju i Balthazard, Waldman, Howell, & Atwater (2002); Kahai, Sosik & Avolio (2000), De Jong & Bruch (2013). Dionne, Yammarino, Atwater, Spangler (2003) da karakteristike transformacionog liderstva mogu da posredno ostvare značajne uticaje na zajedničku viziju, privrženost timu, osnaženi timski razvoj i funkcionalnost u timskim konfliktima. Zauzvrat ovi posredni ishodi mogu pozitivno uticati na komunikaciju tima, njegovu koheziju i menadžment konflikta.

Kako se u sportskim organizacijama budžeti i ljudski resursi često smanjuju i gde lideri često treba da urade više sa manjim resursima, sposobnost rukovodstva da transformiše ili inspiriše pojedince da deluju u najboljem interesu organizacije je od vitalnog značaja. Herrera i Lim (2003), upravo ističu suštinski značaj transformacionog rukovodstva za uspeh u sportskim klubovima. Ključni faktori „pravog“ stila rukovodioca u sportskim organizacijama prema rezultatima do kojih su došli Maksimović, Milošević, Matić i Obradović (2011) su: 1) konkretni faktori koji su specifični za samu sportsku organizaciju, 2) faktori koji su svojstveni za lidere u cilju podsticanja motivacionih potreba i radnih

očekivanja kod zaposlenih, i 3) lični i referentni faktori koji su tipični za različite stilove liderstva, gde su ključne sposobnosti, osetljivost, razumnost i fleksibilnost u radu sa ljudima.

Najviši skorovi u liderskim karakteristikama u okviru transformacionog liderstva uočeni su kod ispitanika iz odbojke, što ukazuje na najbolji transfer željenih usmerenja želja i vrednosti na relaciji lider-sledbenik u ovom timskom sportu. Isti rezultati u korist ovih ispitanika, potvrđeni su i kod transakcionog liderstva, kao i u pogledu efektivnosti i zadovoljstva kao ishoda liderstva.

Nameće se logično pitanje: *Šta je to što čini da lideri u odbojci pokazuju više liderske skorove?* Odgovor na ovo pitanje zahteva proširenu analizu spoljašnjeg i unutrašnjeg okruženja u kojima odbojkaški klubovi funkcionišu. Obzirom da u ovom sportu ne postoje veliki prilivi finansijskih sredstava (u odnosu na fudbal i košarku), očigledno je da se rad u odbojkaškim klubovima u velikoj meri temelji na entuzijazmu i motivaciji zaposlenih, što se i pokazalo vodećim u evaluaciji liderstva u domaćim timskim sportovima. Koncept liderstva u ovim okolnostima sa skromnim finansijskim sredstvima, sa manjim brojem zaposlenih osoba, gde su svi okupljeni oko zajedničkog cilja, lakše se sprovodi u odnosu na druge timske sportove sa većim brojem zaposlenih. Shodno tome, može se smatrati da se u odbojci kao što govori Bass (1985) radi o kaskadnom efektu gde se transformacioni uticaj koji lideri, mentori i treneri imaju na sledbenike stepenasto prenosi ka nižim organizacionim nivoima, a ispoljavaju se i u njihovim drugim sferama socijalnog delovanja. Kao najveći uspeh ovakvog stila liderstva može se smatrati imitiranje takvog ponašanja lidera od strane sledbenika, gde to može imati izrazito pozitivan uticaj u ispunjavanju misije sportskih organizacija. Ipak, treba imati u vidu da liderski stil među liderima i sledbenicima može predstavljati prepreku ukoliko lider nije razvio organizacionu kulturu koja može da olakša ispoljavanje organizacionih performansi (Schein, 2010), pa je dalja diskusija uključila analizu organizacione kulture učenja. Rezultati u liderskim skorovima su usaglašeni sa pokazateljima organizacione kulture učenja, tako da najviši nivo organizacione kulture učenja (individualni i organizacioni nivo), utvrđen je kod ispitanika u odbojci koju prati i najpovoljnija organizaciona klima (podrške) za sprovođenje organizacionih inovacija. Ovakav rezultat ukazuje na činjenicu da zaposleni u odbojkaškim klubovima pokazuju najveću sposobnost da „sačuvaju“ naučeno, i da u najvećoj meri promovišu dijalog i razmenu mišljenja među zaposlenima.

Pored direktnih, utvrđeni su i pojedini indirektni efekti sa punom ili parcijalnom medijacijom. Kada diskutujemo o indirektnim efektima egzogenih i endogenih varijabli na

Marketing koncept u domaćim timskim sportovima pomoću Bootstrapping modela neophodno je pratiti sledeće staze:

- ⇒ Kultura učenja → Inovacije (parcijalna medijacija),
- ⇒ Tip kluba → Inovacije (puna medijacija),
- ⇒ Tip kluba → Kultura učenja (parcijalna medijacija).
- ⇒ Mesto → Stil menadžmenta (parcijalna medijacija).

Može se konstatovati da je klima inovativnosti ključna tačka oslonca za organizacijske, liderske i kulturne promene u sportskim klubovima kojima oni mogu stupiti u savremeno poslovno i sportsko-takmičarsko okruženje koje zahteva postavljanje sporta na princip marketing koncepta. Ono što potpomaže izgradnju neophodne klime da organizacije postanu inovativne prema Choi, Ko, McNeil, Minton, Wright, & Kim (2007) je upravo kultura koju autori tretiraju kao „objektiv preko koga se manifestuje vizija lidera“. Slično smatraju i Elenkov i Manev (2005) koji govore o važnosti socio-kulturnog konteksta u lidersko-inovacionom procesu u organizacijama.

Sa promenom inovativnosti u klubu, uspostavlja se medijaciona staza za klubove u sportskim granama već otvorene marketinškim uticajima. Pomenutoj intervenciji u orijentaciji klime inovativnosti u klubu, doprinosi, takođe, tip kluba u pogledu njegove takmičarske orijentacije (var tipklu) pa i korišćenje imovinskog potencijala koji može da se stavi u funkciju marketinškog poslovnog nastupa kluba (var imov157). Ipak, treba uzeti u obzir i da cena inovacije negativno utiče na prilagođavanje od strane zaposlenih i to tako što su manje skupocene inovacije više prihvaćenije od strane organizacija (Rogers, 1995; Damanpour, & Schneider, 2008).

*Generalno, može se konstatovati da analiza indirektnih efekata pokazuje da interpretacija Marketing koncepta treba da uzme u obzir i značaj posrednih efekata takmičarskog tipa kluba na inovacije i kulturu učenja, inovacija i kulture učenja međusobno i mesta na stil menadžmenta.*

Rezultati analize submodela parcijalne medijacije pokazuju da su one egzistirale sa različitom jačinom na dve staze:

- *slaba*
- ✓ **mesto—inovacije—markon2.** Ovakve povezanosti ukazuju da su inovacije itekako determinisane lokacijom gde se klubovi nalaze, što očekivano ukazuje na posredno delovanje na marketing koncept. To u sportskoj praksi pokazuje da inovacije nisu podjednako rasprostranjene u svim klubovima, te da marketing koncept zavisi od lokalne sredine u kojoj se sprovodi.



- ✓ **kadrovi-kultuc-markon2.** Povezanost organizacione kulture sa edukacijskim kapacitetom sportske organizacije pokazuje da stečeno obrazovanje u određenoj meri determiniše „kreiranje“ organizacione kulture preko koje se dalje uspostavlja njegova povezanost sa primenom marketing koncepta.
- *srednja*
- ✓ **sponzor—inovacije-markon2.** Očekivana povezanost koja ukazuje da sprovođenje inovacija zavisi od prisustva sponzora, koji omogućavaju da se poboljšaju resursi neophodni za funkcionisanje marketing koncepta. Shodno tome, može se konstatovati da pored direktnog efekta na marketing koncept, sponzorstvo i indirektno deluje preko stvaranje povoljnije klime koja je spremnija da prihvati neophodne progresivne inovacije.

## ***5.2 Implikacije diskusije – šta se nazire iza dokazanih ili osporenih rezultata***

Niski rezultati koji govore o slabijem poznavanju i primeni marketing koncepcije u našim timskim sportovima (izuzev kod ispitanika u košarci), ukazuju na nedostatak marketinških znanja kod ispitanika. Samo nepoznavanje marketing miksa otežava i formulisanje sopstvene marketinške strategije, odnosno razvijanje svih njegovih elemenata i samim tim bolje brendiranje sportskih organizacija. Interesantno je da ispitanici za dalji razvoj kluba prepoznaju potrebe specijalizovanog odeljenja za marketing, ali da smatraju da su male šanse da će se u njihovim klubovima u budućnosti formirati odeljenja za marketing. Slabu *promociju* karakteriše mali broj promotivnih aktivnosti (neodržavanje Dana medija i „otvorenih“ vrata, nepostojanje vodiča sezone, slabe promotivne aktivnosti na popularnim socijalnim mrežama, nepostojanje veb sajtova, neangažovanje osoba za poslove PR aktivnosti (izuzev u fudbalu), itd.). Dalje, okviri marketing miksa pokazuju slabe komercijalne aktivnosti i prodaju poslovnih ulaznica što rezultuje niskom posećenošću gledaoca.

Slaba sportska ponuda pruža ograničene mogućnosti marketingu, što svakako delimično i opravdava i ne opravdava neaktivnost zaposlenih marketara u sportskim organizacijama da na ciljnom tržištu uzmu u obzir po Kotleru svih pet nivoa proizvoda, koji čine hijerarhiju vrednosti za kupca: „bitnu korist“, „osnovni“, „očekivani“, „obogaćeni“ i „potencijalni“ proizvod. Otuda se može konstatovati da se uglavnom sportskom ponudom u Srbiji podrazumeva „osnovni“ ili „očekivani“ proizvod odnosno ono što kupac uobičajeno i očekuje i prihvata kada ga i kupuje. Nažalost, mogućnosti i kapaciteti koje donose

„obogaćeni“ i „potencijalni“ proizvod koji uključuje zadovoljstvo potrošača i preko njegovih očekivanja odnosno stalne modifikacije i inovacije koje proizvod može imati u budućnosti, ostaju van domena kreativnosti koji sportske događaje čini atraktivnijim, privlačnijim, a ponudu značajno raznovrsnijom.

Generalno, slabo „razvijen“ marketing miks naših sportskih organizacija „otežava“ proširenje potencijalnog tržišta. Ovo se odražava na to da marketing kao poslovna funkcija ne može da dođe do punog izražaja. Sportska ponuda naših sportskih organizacija kao instrument njihovog marketing miksa govori da se radi o osrednjem proizvodu ili uslugama koja se nudi sportskim konzumentima (potrošačima) po povoljnim cenama, usled dugogodišnje nemogućnosti da se cene modifikuju zbog otežanih ekonomskih uslova za funkcionisanje.

Kvalitet sportskog proizvoda koje nude sportski događaji u okviru domaćih takmičenja sve manje privlači i nedovoljno je atraktivan potencijalnim potrošačima sportskih proizvoda (Maksimović, Matić, Milošević, Jakšić, Shreffler, Ross, 2012). Sve ovo govori u prilog tome da je kvalitet sportskog proizvoda koji nude naši klubovi na sportskom tržištu Srbije u trendu opadanja i stagnacije, te da zahteva izvesne promene i inovacije u svojoj sportskoj ponudi. Gledaoci intenzivnije prate nastupe svojih klubova u međunarodnim takmičenjima nego u domaćim takmičenjima, što je indikator veće privrženosti tokom većih sportskih događaja, odnosno da kod naše publike dominantna lojalnost klubovima u značajnijim utakmicama. Neophodnost identifikacije sa uspešnim timovima nameće sama po sebi postizanje konstantno dobrih sportskih rezultata. Naime, sportski potrošači traže potvrdu dobre takmičarske kompetitivnosti na međunarodnom takmičenju kod klubova i shodno tome u toku sezone postoji najveće interesovanje za one međunarodne utakmice.

Ključni razlog se nalazi u tome prema Žnideršić, Grubor, Salai, & Marić (2012) što „novi potrošač je daleko informisaniji, sofisticiraniji i zahtevniji što uslovljava uspeh kompanija koje su spremne da se prilagode njihovim zahtevima. Takođe, sve je više zakona i raznih drugih vrsta zaštite potrošača koji deluju u korist njihovog zadovoljstva i lojalnosti, čime se ponovno ukazuje na centralnu ulogu koju savremeni potrošač zauzima u globalnom okruženju.“ Poslovna ili tržišna orijentacija na potrošače ukazuje na to da se sa poslovima počinje tamo gde su kupci, a ne tamo gde je sedište sportskih organizacija i sportskih objekata. Neophodno je da se ispituju potrebe domaćeg sportskog tržišta (postojećeg i „novih“), uradi segmentacija, „kreira“ diferencirana ponuda, a onda i napravi pokušaj da se zadovolji što veći broj njihovih potreba.

Stoga, ako se uzme u obzir Kotlerova definicija proizvoda kao „sve što može biti ponuđeno na tržištu, kako bi se zadovoljila određena želja i potreba“, može se konstatovati da su želje i potrebe naših potrošača mnogo veće u odnosu na mogućnosti sportske ponude koje mogu da pruže naši klubovi, što objašnjava slabo izraženo potrošačko ponašanje u timskim sportovima.

Preporuke koje nude Kwon & Trail (2001), Gi -Yong, & Hardin (2008) za različito orijentisanim marketing strategijama prema različitim tipovima navijača, trebalo bi da predstavljaju nezaobilazan strategijski način poboljšanja posećenosti događaja. Marketinške kampanje bi trebalo da se preko usmerenih poruka obraćaju različitim tipovima gledalaca, odnosno svojevrsnim potrošačkim grupama ili klijentima.

Obzirom da u poslednje vreme postoji veliki izostanak značajnijeg rezultatskog uspeha u klupskom sportu u timskim sportovima, otuda postoje i veliki problemi u marketiranju sportske ponude. Nemogućnost ostvarivanja dobrih rezultata u poređenju sa inostranom konkurencijom produbljuje krizu u funkcionisanju naših klubova. Znajući ovu kauzalnu vezu, klubovi se trude da po svaku cenu ostvare zapažene rezultate u domaćem takmičenju kako bi se plasirali u međunarodni rang takmičenja, što stimulatивно deluje na celu organizaciju.

Elementi koje nude proizvodni, prodajni, marketing i društveni marketing koncept su svakako primenljivi za naše tržište. Sledeći principe prodajnog koncepta, sportske organizacije bi trebalo da krenu u susret potrošačima njihovih „roba“, dok uspešna iskustva mnogih sportskih organizacija primenom marketing i socijalnih marketing koncepata nameću stavljanje potrošača na najznačajnije mesto kod svih zaposlenih u oblikovanju sportske ponude. Primena principa zahteva zapravo usklađivanje trenutnih resursa sportskih organizacija.

Ako se analiziraju mogućnosti odnosno elementi marketing miksa na kojima klubovi mogu zasnovati svoju razvojnu strategiju su osoblje, promocija, cena, i proizvod. Budući da element „mesto“ odnosno prostori gde se odvijaju sportskih događaji su u najvećoj meri zastareli, sigurno da se ne može računati na njihovu skoriju promenu. Ono što omogućuju uglavnom se može ograničiti na njegovu preglednost, i istorijat i sećanja na značajne utakmice koje su odigrane na njima, uz činjenicu da su svi drugi elementi *mesta* prosečni ili ispod proseka. Takođe, vlasnička struktura je nepovoljna za strategijske planove razvoja sportskih objekata od strane menadžmenta sportskih organizacija, obzirom da samo 6,3 % sportskih klubova ima sportski objekat u svom vlasništvu. Aktuelno stanje srpskog sporta

zahteva značajnija ulaganja u sportsku infrastrukturu, u skladu sa zahtevima potrošača uz adekvatan razvoj privrede i društva uopšte.

Primarni/glavni proizvod u domaćem sportu predstavljaju kvalitetni mladi sportisti kao najvažniji element domaćeg timskog marketing miksa. Ako uzmemo primer fudbala prema izvoru *CIES (The International Centre for Sports Studies)* iz 2008. godine Srbija je zauzela 4. mesto kao tržište „odlazećih“ fudbalera iza Brazila, Francuske i Argentine, a u 2011. godini čak 3. mesto na svetskoj rang listi. Slična je situacija i u ostalim timskim sportovima. Ipak, pored stvaranja kvalitetnog primarnog proizvoda (sportista), zbog slabog tržišnog ambijenta u domaćim klubovima izostaje formiranje dopunskih i pratećih proizvoda, marke sportskih usluga, itd.

Stoga, Maksimović i Raič (2007) navode „da se marketingom u sportu prevazilazi nepoželjna apercipcija (slepilo) promenljivih društvenih, ekonomskih, tehnoloških, kulturnih, političkih i drugih okolnosti od kojih zavisi razvoj, opstanak ili gašenje sportske organizacije“. Tu ulogu da postojeći marketing miks organizuju kroz marketing funkciju (plan, primena, kontrola, analiza), i usklade sa demografskim, ekonomskim i političkim faktorima, treba da sprovedu marketing menadžeri u domaćim sportskim organizacijama.

Istraživanje koje su sprovedli Vojinović, Maksimović, Koković, Raič, Matić i Doder (2015) „otkrilo je teško shvatljivu nezainteresovanost sportske infrastrukture (granski savezi, lokalna administracija) za stvaranje organizacijske kulture u našem sportu, koja podržava kreativnost u oblasti konvergencije vizije budućnosti sporta i njihovog demokratskog načina artikulacije kroz scenario planiranje i razvijanje strategija održivog razvoja sporta u evropskom okruženju.“ Bez prihvatanja naučnih pristupa predviđanju budućnosti sporta u okviru širih vizija, scenarija i strategija razvoja evropskog (i globalnog) okruženja, pomenuta “bura ideja” može da pokreće kritiku bez realnih efekata, bez postavljanja i socijalizacije ostvarljivih strategija opstanka i razvoja sportskih organizacija. Prožimanje naučnih pristupa budućnosti i široke, demokratske prakse reforme sporta, u njemu se ne može očekivati obrt od stagnacije i propadanja državno regulisane sportske strukture, ka sportu koji usmeravaju privatni investitori, tzv. sponzori, privatne mecene i ortaštva komercijalno motivisana, na koje računa većina sportskih aktivista. Ostvarivanje ovog obrta pretpostavlja izmenjen odnos prema strategijskom menadžmentu, posebno njegovoj funkciji predviđanja budućnosti, prvenstveno u samim bazičnim sportskim organizacijama. Čini se da sportska nadgradnja (savezi) u tome zaostaje i da se od menadžmenta “odgore na dole” ne mogu očekivati poželjne inicijative u oblasti strategijskog menadžmenta.

Sve navedeno u diskusiji pokazuje veliku zavisnost savremenih sportskih organizacija od marketinga - istraživanja tržišta (publike, članstva i simpatizera, sponzora, medija) i nalaženja efektivnih strategija (marketing miksa)... Organizacije koje ne uspevaju da primene - implementiraju marketing koncept u svoj menadžment, pokazuju manje uspeha - poslovnog, društveno-političkog, ali i sportsko-takmičarskog. Uz ovu konstataciju jasno se ukazuje da budućnost sportskih klubova je upravo usmerena na koncepte liderstva, marketinga, organizacione kulture i klime za inovacije na čijim se činjenicama temelji ovo istraživanje. Shodno tome, na osnovu svih dobijenih pokazatelja ove disertacije može se barem delimično pronaći odgovor na pitanje: *Kako uvesti, primeniti i unapređivati marketing koncept menadžmenta u sportskim klubovima Srbije?* Neophodne promene zasnovane na rezultatima ovog istraživanja su:

*Karakteristike kluba:*

- ✚ Podsticanje razmene učenja, sposobnosti i drugih znanja koja spadaju u tehničke sposobnosti zaposlenih,
- ✚ Povećanje znanja kod zaposlenih u sportskim klubovima iz oblasti sportskog marketinga, formiranje marketing sektora i njihov razvoj,
- ✚ Pобољшanje sportske infrastrukture,
- ✚ Omogućiti veći budžet sportskim klubovima,
- ✚ Povećanje broja volontera.

*Okruženje:*

- ✚ Stvoriti poslovne okolnosti u kojim će sponzorstvo funkcionisati po ekonomskim odnosno tržišnim principima, a ne aktuelnim načinom koji se „oslanja“ najvećim delom na poznanstva sa menadžerima potencijalnog sponzora.

*U Liderstvu:*

- ✚ Razvoj liderskih karakteristika ljudskih resursa u sportskim organizacijama i povećanje njegovog uticaja na karakteristike marketing koncepta. Pобољшanje efekta uticaja i drugih karakteristika transformaciono-transakcionog liderstva;
- ✚ Sprovođenje funkcije kadrovanja u „punom“ smislu od izbora kadrova u sportskim organizacijama prema neophodnim kvalitetima, veštinama i znanjima, njihovog održavanja i stvaranja ambijenta za individualni razvoj.

*Predložene promene u organizacionoj kulturi učenja:*

- ✚ Evaluacija organizacione kulture sportskih klubova u timskim sportovima,
- ✚ Zamena loših starih rituala sa novim ritualima koji su prilagođeni poslovnom okruženju u kojem funkcionišu sportske organizacije,

- ✚ Da organizaciona kultura učenja predstavlja suštinsku važnost za uspeh organizacije, tako što je kultura veoma vidljiva i transparentna (sa ulogom najvišeg rukovodstva kao modela ostalim zaposlenima),
- ✚ Osiguravanje da postoji doslednost i usklađivanje vrednosti i ponašanja oko učenja,
- ✚ Pružanje zaposlenima dovoljno raspoloživog vremena koje je neophodno za formalno i neformalno učenje.

#### *Klima za organizacione inovacije*

- ✚ Omogućiti bolju podršku za ispoljavanje kreativnosti i sprovođenje inovacija,
- ✚ Smanjiti faktor neprilagođenosti,
- ✚ Poboljšati snabdevenost resursima.
- ✚ Primena inovacija nezavisno od mesta gde nastupa sportski klub.

#### *Kao osnovni zadaci marketing sektora nameću se:*

1. upravljanje brendom,
2. uticaj na povećanje posete utakmicama,
3. povećane aktivnosti u pribavljanju i upravljanju sponzorskim pulom,
4. povećanje mogućnosti za upravljanje TV pravima,
5. komercijalizacija zaštićenih robnih marki kroz prodaju brendiranih proizvoda i licenciranje.

Marketinške aktivnosti, odnosno promotivno predstavljanje različitih ponuda širokom auditorijumu, nezaobilazno je sredstvo u stratezijskim planovima organizacija iz različitih oblasti. Upravo prepoznavanje i orijentacija ka marketing koncepciji kao moćnom sredstvu u poslovanju mnogobrojnih uspešnih organizacija, koje stavlja u centar pažnje aktuelne i buduće potrošače, doprinelo je da i one organizacije koje su negirale njegov veliki značaj, prihvate ovaj koncept.

Ovi uticaji, posredstvom utvrđenih snažnih indirektnih efekata stila menadžmenta, inovacija i kulture učenja, mogu doprineti postavljanju čitavog menadžmenta sportskih klubova na temelj marketing koncepta.

## **5.3 Zaključak**

### *5.3.1 Doprinos nauci*

Važnost predmetne problematike svakako se ogleda u velikom značaju i ulozi sporta u nacionalnom razvoju – kako srpske nacije, tako i celokupne države, obzirom da Srbija važi za zemlju vrhunskih sportskih dostignuća. Stoga, ne čudi identifikacija naroda sa uspesima

sportista, u retkoj društvenoj dimenziji u kome Srbija ima uspešnu kompetitivnost sa drugim ekonomskim mnogo bogatijim državama. Zahvaljući tome, sport je prepoznat kao nešto što doprinosi razvoju nacionalne kulture i ekonomije.

Identifikacija mogućnosti za primenu marketing koncepta u domaćim sportskim organizacijama nije toliko zastupljena u aktuelnoj problematici sportskog menadžmenta i marketinga u Srbiji. Stoga, vidljiv je nedostatak sličnih istraživanja u sportskim organizacijama, obzirom na značajno veliko interesovanje ispitanika za kopiju rezultata koji su dobijeni u ovom istraživanju. Sa te strane, disertacija pokušava da pruži odgovore na pojedina važna pitanja koja se odnose na srpske timske sportove.

Važnost utvrđivanja situacionih okolnosti u kojima funkcionišu domaće sportske organizacije u timskim sportovima, njihov aktuelni marketing miks odnosno tržišna ponuda, zatim poznavanje značajnih relacija u važnim karakteristikama koje utiču na njeno formiranje, predstavlja praktično osnovu za predikciju mogućnosti primene marketing koncepta. Shodno navedenome, *poseban doprinos ove disertacije* ogleda se u sveobuhvatnom pristupu istraživačkom problemu. Ceo istraživački predmet sa svim njegovim elementima i njihovim interrelacijama uokviren je u celoviti sistem. Za razliku od mnogobrojnih istraživanja koja su imala parcijalni pristup od strane nekih segmenata iz upitnika, istraživanje koje je preduzeto u disertaciji obuhvata informacije o aktuelnom organizacionom „ambijentu“ u sportskim organizacijama, i mogućnostima za značajniju primenu sportskog marketinga u timskim sportovima u Srbiji. Kao takvo, istraživanje daje dobre polazne osnove u postavljanju budućih smernica i planova napretka u klubovima, a informacije o organizacionoj kulturi kod rukovodioca u našim klubovima, pruža mogućnost da se izvrši evaluacija okolnosti u kojima se odvijaju svakodnevni radni zadaci menadžmenta. Istovremeno, dobijeni rezultati ukazuju na potencijalne korekcije koje mogu sprovesti rukovodioci u sportskim organizacijama.

*Drugi doprinos ove disertacije* ogleda se u njegovom pristupu istraživačkom problemu, odnosno primenjena analiza medijacije, kao prigodan metod za izabrani problem istraživanja, koji omogućava da se relacije u empirijskom modelu istraživanja posmatraju u posrednom i neposrednom odnosu. Ovakav pristup je omogućio da se dobiju informacije o posrednim efektima varijabli na marketing koncept, koje bi u klasičnim analizama kao što je regresiona bile skrivene i zanemarene.

*Treći doprinos disertacije* se ogleda u tome što dobijene informacije mogu biti korisne marketerima u sportskim organizacijama, ali i rukovodiocima ostalih sektora u sportskim organizacijama. Rezultati o liderskim karakteristikama menadžera u sportskim

klubovima pružaju mogućnost analize diferencijacija u ponašanju lidera u odnosu na sport u kojem deluju, kao i stvaranju radnog ambijenta putem organizacione kulture.

*Četvrti doprinos disertacije* odnosi se na to što dobijeni rezultati omogućavaju presek trenutnog statusa naših sportskih organizacija po pitanju praćenja inovacija i njihovog usklađivanja sa zahtevima koje nameće profesionalizacija sporta.

Generalno, dobijene su vrednosne informacije za sportske marketere, rukovodioce na različitim nivoima u organizacijama, u izradi strateških, finansijskih, marketinških i operativnih planova. Samim tim je barem delimično omogućeno, sa ovog istraživačkog aspekta, da se utvrdi postojeći jaz u načinu funkcionisanja između naših sportskih organizacija i razvijenih, priznatih sportskih klubova. Istraživanje je orijentisano na podsticanje negovanja savremenog pristupa menadžmentu sportskih organizacija koji doprinosi rešavanju problema tranzicije u sportu Srbije.

### *5.3.2 Potencijalna ograničenja u primeni dobijenih rezultata*

Potencijalno ograničenje rada predstavlja primena skraćene forme MLQ 5X upitnika za samoprocenu leaderskog ponašanja od strane menadžera. Sveobuhvatnije informacije dobile bi se primenom i drugog dela koji se odnosi na formu ocenjivanja lidera od strane drugih. Ipak, dobijene informacije u ovoj formi upitnika predstavljaju ličnu percepciju leaderskog ponašanja, na osnovu kojih je stečena predstava o ubeđenjima lidera o svom liderstvu. Izostanak forme ocenjivanja lidera od strane sledbenika u organizaciji, smatran je za praktičan pristup, obzirom da se problematika ovog rada ne odnosi na ispitivanje razlika između leaderskog viđenja, sa jedne strane, i ocene njihovog liderstva od strane podređenih, nego na percepciju menadžera u sportskim organizacijama, u odnosu na organizacionu kulturu i marketing koncept. Dobijeni rezultati predstavljaju „sliku“ liderstva aktuelnih rukovodioca u našim sportskim klubovima iz grupe timskih sportova.

Dalja ograničenja se odnose na primenu survey metoda koja se odnose uglavnom na nedostatke u primeni anketiranja, kao što su:

- ✓ *Fleksibilnost* – definisanost pitanja pre istraživanja i nemogućnost njihove modifikacije tokom istraživanja,
- ✓ Dobijanje socijalno poželjnih odgovora od strane ispitanika,
- ✓ Pogrešna percepcija ispitanika,
- ✓ Sposobnost ispitanika da artikuliše ponašanje.



### 5.3.3 Buduća istraživanja

Obzirom da dobijeni rezultati predstavljaju evaluaciju menadžmenta sportskih organizacija u odnosu na aktuelnu sportsku ponudu koju pružaju naši sportski klubovi u kolektivnim sportovima, treba imati u vidu da su ovom prilikom izostala i mišljenja potrošača odnosno gledaoca sportskih događaja ovih klubova. Naravno, dobijanjem informacija i mišljenja o sportskoj ponudi naših sportskih organizacija od onih kojim je čitav koncept i namenjen, a to su: potrošači, mediji, sponzori, privreda i trgovina, i lokalna zajednica), bila bi pružena i mogućnost celovitijeg sagledavanja sportske ponude u timskim sportovima na srpskom sportskom tržištu.

Dodatno, svaki od segmenata u budućim istraživanjima (naročito faktor sponzori, lokalno okruženje) bi mogao biti pokriven dodatnim informacijama o ovim pojavama. Na taj način trebalo bi pratiti kod predviđenih elemenata teorijskog modela, da li dolazi do određenih modifikacija u dobijenim rezultatima uz dodatne efekte koje ostvaruju na sportsku organizaciju mediji, klijenti/potrošači i drugih interesenti.

Prostor za buduća istraživanja otvara i primena eksperimentalnog pristupa koji je gotovo odsutan u domaćim istraživanjima. Npr. Ispitivanje adaptacije zaposlenih na neku od primenjenih inovacija u sportskoj organizaciji na početku prilikom njenog uvođenja i nakon određenog vremena nakon njene primene. Takvim istraživanjima dobijene bi bile značajne informacije na osnovu proveravanja odnosa uzrok—posledica u određenom vremenskom razmaku. Očekivano je da bi takva istraživanja imala izvesne poteškoće i ograničenja u svojoj realizaciji usled slabe saradnje na relacijama teorije i prakse u našim sportskim organizacijama, ali evidentno je da u budućem vremenu, zbog progressa srpskog sporta, mora postojati bolja uzajamna sprega („fidbek“- feedback) između sportskih organizacija i naučnih institucija koje ispituju različite aspekte u sportskim naukama.

*Sve ekonomske aktivnosti su po definiciji veoma rizične, ali braniti juče, ne inovirati, to je mnogo rizičnije.*

Peter Drucker

## LITERATURA

1. Amabile, T. M., Burnside, R. M., & Gryskiewicz, S. S. (1999). *User's manual for KEYS, assesing the climate for creativity: A survey from the Center for Creative Leadership*. Greensboro, N. C.: Center for Creative Leadership.
2. Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
3. Andreff, W. (2001). The Correlation Between Economic Underdevelopment and Sport. *European Sport Management Quarterly*, 1(4), 251-279.
4. Antonakis, J., Cianciolo, A. T., & Sternberg, R. J. (Eds.). (2004). *The nature of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
5. Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1991). *The full range leadership development programs: Basic and advanced manuals*. Binghamton, NY: Bass, Avolio & Associates.
6. Balthazard, P., Cooke, R., & Potter, R. (2006). Dysfunctional culture, dysfunctional organization: capturing the behavioral norms that form organizational culture and drive performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 709-732.
7. Balthazard, P., Waldman, D., Howell, J., & Atwater, A. (2002). *Modeling performance in teams: the effects of media type, shared leadership, interaction style and cohesion*. Denver, CO: Academy of Management Meeting.
8. Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
9. Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
10. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231-272.
11. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 49-80). San Diego, CA: Academic Press.
12. Bass, B.M. & Riggio, R. E (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

13. Beech, J., & Chadwick, S. (2010). *Sportski menadžment*. Zagreb: Mate.
14. Bessant, J. (2005). Enabling continuous and discontinuous innovation: Learning from the private sector. *Public Money and Management*, 25(1), 35-42.
15. Borden, N. H. (1964). The concept of the marketing mix. *Journal of Advertising Research*, 4, 2-7.
16. Borins, Sanford. 2000. Loose cannons and rule breakers, or enterprising leaders? Some evidence about innovative public managers. *Public Administration Review*, 60, 6, 498-507.
17. Britton, B. (2002). *Learning for Change: Principles and practices of learning organisations*. Sundbyberg: Swedish Mission Council.
18. Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership of Organizations*. London: Sage.
19. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
20. Callow, N., Smith, M. J., Hardy, L., Arthur, C. A., Hardy, J. (2009). Measurement of Transformational Leadership and its Relationship with Team Cohesion and Performance Level. *Journal of applied sport psychology*, 21, 395-412.
21. Carter, M. D., Rovell, D. (2003). *On the ball - What You Can Learn About Business from America's Sports Leaders*. New York: Prentice Hall.
22. Caza, A. (2000). Context receptivity: Innovation in an amateur sport organization. *Journal of Sport Management*, 14, 227-242.
23. Charbonneau, Kelloway, & Barling (2001). Transformational Leadership and Sports Performance: The Mediating Role of Intrinsic Motivation. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(7), 1521-1534.
24. Chartered Institute of Marketing (CIM) (2001). Resource Glossary: Marketing, available online at: <http://www.cim.co.uk/resources/glossary/home.aspx> [accessed 23 August 2013].
25. Chelladurai, P., & Riemer, H. A. (1998). Measurement of leadership in sport. In: J. L. Duda (Ed.), *Advances in sport and exercise psychology measurement*, (pp. 227-253). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
26. Chelladurai, P. (1980). Dimensions of leader behavior in sports: development of a leadership scale. *Journal of Sport Psychology*, 2, 34-45.
27. Covell, D., Walker, S., Siciliano, J., Hess, P. (2007). *Managing Sports Organizations – responsibility for performance - 2nd edition*. Burlington: Elsevier.

28. Damanpour, F., & Schneider, M. (2006). Phases of the adoption of innovation in organizations: Effects of environment, organization and top managers. *British Journal of Management*, 17, 215-236.
29. Damanpour, F., & Schneider, M. (2008). Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organizations: Assessing the Role of Managers. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19, 495-522.
30. De Jong, S. B., Bruch, H. (2013). The importance of a homogenous transformational leadership climate for organizational performance. *International Journal of Leadership Studies*, 8(1), 61-78.
31. Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? *Academy of Management Review*, 21(3), 619-654.
32. Dexter, J., & Davis, D. J. (2002). An analysis of perceived leadership styles and levels of satisfaction of selected junior college athletic directors and head coaches. *The Sport Journal*, 23(2), 22-27.
33. Dionne, D. S., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 177-193.
34. DongJun, Z. (2009). The research on the organizational culture of competitive sport organization and its effect on the organizational effectiveness in China. *Computing, Communication, Control, and Management*, 3, 419-422.
35. Dupuis, M., Bloom, G. A., & Loughhead, T. M. (2006). Team captain's perceptions of athlete leadership. *Journal of Sport Behavior*, 29(1), 60.
36. Elenkov, D. S. Manev, I. M. (2005). Top management leadership and influence on innovation: The role of sociocultural context. *Journal of Management*, 31(3), 381-402.
37. Farneti, C. M. (2008). Exploring leadership behaviours and cohesion in NCAA division III basketball programs. *Doctoral dissertation*, The Ohio State University.
38. Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. In: L. Berkowitz (Ed.) *Advances in experimental social psychology*, (pp. 149-190). New York: Academic Press.
39. Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
40. Fiedler, F. E., & Garcia, J. E. (1987). *New approaches to leadership: Cognitive resources and organizational performance*. New York: Wiley.

41. Foster, G., Greyser, P. and Walsh, B. (2006). *The Business of Sports: Texts and Cases on Strategy and Management*. London: Thomson South-Western.
42. Gardner, J. W. (1990). *On leadership*. New York: Free Press.
43. Gašović, M. (2005). Definisanje sportskog marketinga. *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici, 14*, 117-122.
44. Gašović, M. (2009). *Marketing sportskih organizacija*. Beograd: IntermaNet.
45. Gašović, M. (2011). Integrisane marketing komunikacije sportskih organizacija. *Marketing, 42(3)*, 171-179.
46. Gašović, M. (2011). Marketing istraživanje za potrebe organizatora sportskih događaja. *Marketing, 43(2)*, 133-140.
47. Gillberston, D. W. (2003). *Transformational leadership satisfaction and organizational commitment amongst in Australasian sport organizations*. New Zealand Innovation and Competitiveness Western University of Wellington.
48. Gi-Yong, K., & Hardin, R. (2008). Difference in Interrelationship between Spectators' Motives and Behavioral Intentions Based on Emotional Attachment. *Sport Marketing Quarterly, 17(1)*, pp. 30-43.
49. Gomes, A. R. & Cruz, J. F. (2006). Relação treinador-atleta e exercício da liderança no desporto: A percepção de treinadores de alta competição.[Coach-athlete relationship and leadership practice: The perceptions of high level competition coaches]. *Estudos de Psicologia (Natal), 11(1)*, 5-15.
50. Gomes, A. R., Lopes, H. & Mata, R. T. (2011). Leadership, cohesion and satisfaction: Differences between swimming and handball Portuguese teams. *Revista Mexicana de Psicologia, 28(1)*, 31-42.
51. Gopalakrishnan, S., & Damanpour, F. (1994). Patterns of generation and adoption of innovation in organizations: Contingency models of innovation attributes. *Journal of Engineering and Technology Management, 11*, 95-116.
52. Gould, D., Greenleaf, C., Chung, Y. C. & Guinan, D. (2002). A survey of U.S. Atlanta and Nagano Olympians: Variables perceived to influence performance. *Research Quarterly for Exercise and Sport, 73(2)*, 175–187.
53. Grubor, A. (2008). Service marketing competitiveness in the new economy. *Montenegrin Journal of Economics, 4(7)*, 103-110.
54. Grubor, A. (2009). Stvaranje vrednosti u marketingu usluga. *Ekonomске teme, 3*, 43-55.
55. Grubor, A. (2010). Marketing i uslužna ekonomija. *Ekonomске teme, 4*, 531-545.

56. Hall, J., Johnson, S., Wysocki, A. & Kepner, K. (2008). *Transformational Leadership: The transformation of managers and associates*. University of Florida, IFAS Extension.
57. Handy, C. (1991). *Gods of Management*. (Third edition). London: Business Books.
58. Hawkins, K. & Tolzin, A. (2002). Examining the team/leader interface: Baseball teams as exemplars of postmodern organizations. *Group & Organization Management*, 27(1), 97-112.
59. Heller, T., Van Til, J. (1983). Leadership and followership: Some summary propositions. *Journal of Applied Behavioral Science*, 18, 405-414.
60. Herrera, R. & Lim, J. (2003). Job satisfaction among athletic trainers in NCAA division I institutions. *The Sport Journal*, 24(1), 1-7.
61. Hickman, G. R. (1998). *Leading organizations: Perspectives for a new era*. Thousand Oaks: Sage Publications.
62. Hoerber, L., & Hoerber, O. (2012). Determinants of an innovation process: A case study of technological innovation in a community sport organization, *Journal of Sport Management*, 26(3), 213-223.
63. Hoerber, L., & Hoerber, O. (2012). Determinants of an Innovation Process: A Case Study of Technological Innovation in a Community Sport Organization. *Journal of Sport Management*, 26(3), 213-223.
64. Hofstede, G. (2005). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
65. Hollander, E. P. (1992). Leadership, followership, self, and others. *Leadership Quarterly*, 3(1), 43-54.
66. Hoye, R., Smith, A., Westerbeek, H., Stewart, B. & Nicholson, M. (2009). *Sport Management: Principles and Applications*, 2nd Edition. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
67. Hsu, C. H., Bell, R., & Cheng, K. M. (2002). Transformational leadership and organizational effectiveness in recreational sport/fitness programs. *The Sport Journal*, 5(2). Retrieved 10. 10. 2013 from the World Wide Web: <http://www.thesportjournal.org/2002Journal/Vol5-No2/leadership.asp>
68. Hsu, C.H., Bell, R. C. & Cheng, K. M. (2002). Transformational leadership and organizational effectiveness in recreational sport/fitness programs. *The Sport Journal*, 5(2), 1-7.

69. Hyungil Harry Kwon, Do Young Pyun, May Kim (2010). Perceived Leadership Behavior of Physical Education Teacher-Coaches: When They Teach vs. When They Coach. *Journal of Teaching in Physical Education*, 29, 131-145.
70. James, J. D., & Ridinger, L. L. (2002). Female and male sport fans: A comparison of sport consumption motives. *Journal of Sport Behavior*, 25(3), 260.
71. James, L. R., Choi, C. C., Ko, C.-H. E., Mc Neil, P. K., Minton, M. K., Wright, M. A., & Kim, K. (2007). Organizational and psychological climate: A review of theory and research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 5-32.
72. Janićijević, N. (2008). *Organizaciono ponašanje*. Beograd: Data status.
73. Jaskyte, K. (2004). Transformational leadership, organizational culture, and innovativeness in nonprofit organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 15, 153-168.
74. Jobber, D. (2006). *Osnovi marketinga*. Beograd: Data status.
75. Judd, C. M., & Kenny, D. A. (1981). Process analysis: Estimating mediation in treatment evaluations. *Evaluation Review*, 5, 602-619.
76. Judge, T.A. and Piccolo, R.F. (2004). Transformational and transformational leadership: A metaanalytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
77. Jurak, G., Bednarik, J. (2010). Leadership in non governmental sports organisations in Slovenia. *Acta Universitatis Palackianae Olomucensis, Gymnica*, 40(4), 41-51.
78. Kahai, S. S., Sosik, J. J., & Avolio, B. J. (2000). Effects of leadership style, anonymity and rewards in an electronic meeting system environment. Binghamton University: Center for Leadership Studies.
79. Kark, R., & Shamir, B. (2002). The influence of transformational leadership on performance: a longitudinal investigation. *Leadership Quarterly*, 4, 81-102.
80. Karreman, E., Dorsch, K. D, & Riemer, H. A. (2009) Athlete satisfaction and leadership: Assessing group-level effects. *Small Group Research*, 40, 720-737.
81. Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 33(1), 33-42.
82. Kearney, Richard C., Barry M. Feldman, & Carmine P. F Scavo (2000). Reinventing government: City manager attitudes and actions. *Public Administration Review*, 60(6), 535-47.
83. Kenny, B., & Gregory, C. (2011). *Odbojka: koraci do uspeha*. Beograd: Data Status.

84. Kotler, P., Keller, K. L. (2006). *Marketing menadžment*. Beograd: Data Status.
85. Kubılay, Ö. (2011). Predicting employee performance in non profit organizations: The role of managerial and financial performance and the mediating role of support for innovation and individual creativity. *Doctoral dissertation*, Ankara: Middle East Technical University.
86. Kumar, D. (2012). Does Transformational Leadership Matters? *International Journal of Business and Behavioral Sciences*, 2(4), 32-48.
87. Kwon, H.& Trail, G. (2001). Sport fan motivation: A comparison of American students and international students. *Sport Marketing Quarterly*, 10(3), 147-155.
88. Lim, J. Y. S., & Cromartie, F. (2001). *Transformational leadership, organizational culture and organizational effectiveness in sport organizations*. Retrieved 10. 10. 2013 from the World Wide Web: <http://www.thesportjournal.org/2001Journal/Vol4-No2/sport-organizations.asp>
89. Lorsch, J. W., & Tierney, T. J. (2002). Creating Competitive Advantage in the Knowledge Economy. *Leader to Leader*, 26, 41–47.
90. Lowe, K. B., & Gardner, W. L. (2001). Ten years of the Leadership Quarterly: Contributions and challenges for the future. *Leadership Quarterly*, 11(4), 459-514.
91. Luthans, F. (2005). *Organizational Behavior*. New York: Mc-Graw Hill.
92. Ljubojević, Č. (2004). *Marketing usluga*. Sremska Kamenica: Fakultet za uslužni biznis.
93. Maksimovic, N., Matic, R., Milosevic, Z., & Jaksic, D. (2012). The predictors of business participation of managers in sport. *Technics Technologies Education Management*, 7(1), 361-368.
94. Maksimovic, N., Milosevic, Z., Matic, R., & Obradovic, B. (2011). Leadership styles of executives in team sports. In: M. Mikalacki & G. Bala (eds.). *2<sup>nd</sup> International Scientific Conference „Exercise and quality of life“*, 24-26.03.2011. (445-449). Novi Sad: Faculty of Sport and Physical Education.
95. Maksimović, N. (2000). Faktori postizanja vrhunskih takmičarskih rezultata u izabranim sportskim igrama SR Jugoslavije. *Doktorska disertacija*, Novi Sad: Fakultet fizičke kulture.
96. Maksimović, N., Matić, R. i Mihić, S. (2008). Marketing miks i marketinško okruženje sportske organizacije. *Sportmont*, 15, 16, 17 /VI, 622-628.



97. Maksimović, N., Matic, R., Milošević, Z., Bjelica, D. (2011). Liderske karakteristike rukovodilaca različitih nivoa menadžmenta u fudbalu. *Sport Mont*, 31, 32, 33/IX, 598-604.
98. Maksimović, N., Matic, R., Milošević, Z., Jakšić, D., Shreffler, M., Ross, S. (2012). Motives and identification of different types of fans with a team in Serbian soccer. *TTEM*, 7(1) 39-48.
99. Maksimović, N., Raič, A. (2007). Marketing u sportu. *XIV Međunarodni interdisciplinarni simpozijum „Ekologija, sport, fizička aktivnost i zdravlje mladih“*, 394-400. Novi Sad: Maraton.
100. Maksimović, N., Raič, A. (2012). *Sportski menadžment*. Novi Sad: Fakultet sporta i fizičkog vaspitanja.
101. Mason, S. D. (1999). What is sports product and who buys it? The marketing of professional sports leagues. *European Journal of Marketing*, 33(3/4), 402-418.
102. Mc Donald, R. (2007). An investigation of innovation in nonprofit organizations: The role of organizational mission. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36, 256-281.
103. Milne, G.R., & McDonald, M.A. (1999). *Sport marketing: Managing the exchange process*. Sudbury, MA: Jones and Bartlett Publishers.
104. Miyagawa, M. & Yoshida, K. (2010). TQM practices of Japanese-owned manufacturers in the USA and China, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 27(7), 736-755.
105. Mullin, J. B., Hardy, S. & Sutton, A. W. (2000). *Sport Marketing*. Human Kinetics.
106. Mullin, B. J, Hardy, S. & Sutton, W. A. (2007). *Sport Marketing - 3rd(ed.)*. Champaign: Human Kinetics.
107. Mumford, M. D. (2000). Managing creative people: Strategies and tactics for innovation. *Human Resources Management Review*, 10, 313–55.
108. Mumford, M. D. (2006). *Pathways to outstanding leadership: A comparative analysis of charismatic, ideological, and pragmatic leadership*. Mahwah, NJ: Erlbaum Press.
109. Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Connelly, M. S. & Marks, M. A. (2000). Leadership skills: conclusions and future directions. *Leadership Quarterly*, 11(1), 155–170.
110. Newell, S., & Swan, J. (1995). The diffusion of innovations in sport organizations: An evaluative framework. *Journal of Sport Management*, 9, 318-338.
111. Northouse, P. G. (2007). *Liderstvo – teorija i praksa*. Beograd: Data Status.

112. Okpara, J. O., & Wynn, P. (2008). The impact of ethical climate on job satisfaction, and commitment in Nigeria. *Journal of Management Development*, 27, 935–950.
113. Pisano G., (1994). Knowledge, Integration, and the locus of learning an empirical analysis of process development. *Strategic Management*, 15.
114. Pitts, B. G., & Stotlar, D. K. (2002). *Fundamentals of sport marketing (2nd ed.)*. Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
115. Pitts, B. G., Stotlar, D. K. (2007). *Fundamentals of Sport Marketing, 3rd Edition*. Fitness Information Technology, USA.
116. Raduan, C. R., Naresh, K., Haslinda, A. & Goh, Y. L. (2008). Organizational Culture as a Root of Performance Improvement: Research and Recommendations. *Contemporary Management Research*, 4(1), 43-56.
117. Raič, A., Maksimović, N. (1998). Relacije sportskog i poslovnog uspeha kluba. Zbornik radova – *Sedmi međunarodni simpozijum „FIS komunikacije“*, Niš: Filozofski fakultet, 31-33.
118. Raič, A., Maksimović, N., Vojinović, J. (2007). Srpski sport na evropskom putu: Projekt scenario istraživanja. *III Međunarodna konferencija „Menadžment u sportu“*, 17-22. Beograd: Univerzitet „Braća Karić“, Fakultet za menadžment u sportu.
119. Riemer H. & Toon, K. (2001). Leadership and satisfaction in tennis: Examination of congruence, gender and ability. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 72, 243-256.
120. Robbins, S. P., Judge, T. A. (2013). *Organizational Behaviour*, 15th edition. New Jersey: Pearson Education, Prentice Hall.
121. Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of Innovations*. New York: Free Press.
122. Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations (5th ed.)*. New York: Free Press.
123. Sackmann, S. (2011). *Culture and Performance*. In: Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M. & Peterson, M. F. (eds). *Handbook of Organizational Culture & Climate*, second edition. Thousand Oaks: Sage, 188-225.
124. Sarros, J. C., Gray, J., Densten, I., Parry, K., Hartican, A., & Cooper, B. (2005). The Australian leadership survey 3: Leadership, organizational culture and innovation of Australian enterprises. Retrieved September 12, 2014, from [http://www.aim.com.au/-research/ABLS\\_report.pdf](http://www.aim.com.au/-research/ABLS_report.pdf).
125. Sarros, J.C., Cooper, B.K., & Santora, J.C. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15(2), 145-158.

126. Sawhney, M., Wolcott, R.C., & Arroniz, I. (2006). The 12 different ways for companies to innovate. *Sloan Management Review*, 75–81.
127. Schein E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. Thousand Oaks: Sage.
128. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
129. Scott, S. G., Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
130. Senge, P. M. (1994). Communication and learning. *Harvard Business Review*, 72(6), 182-183.
131. Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G. and Smith, B. (1999). *The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations*. New York: Doubleday/Currency.
132. Shilbury, D., Westerbeek, H., Quick, S., & Funk, D. (2009). *Strategic Sport Marketing*, 3rd edition. Sydney: Allen & Unwin.
133. Singh, J. (2006). The rise and decline of organizations: Can entrepreneurs' play a saviour's role? *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 31, 123-127.
134. Slack, T. (1997). *Understanding sport organizations: The application of organization theory*. Champaign, IL: Human Kinetics.
135. Smith, A. (2008). *Introduction to sport marketing*. Oxford: Elsevier.
136. Smith, A., & Shilbury, D. (2004). Mapping cultural dimensions in Australian sporting organizations. *Sport Management Review*, 7, 133-165.
137. So-Hee, K., Won-Jae, L., Joon-Ho Kang (2011). Transformational Leadership, Empowerment, and OCB in Team Sport Organizations: Mediating Effect of Empowerment. In: K. Danylchuk (ed.), *26 th Annual Conference of the North American Society for Sport Management, June 1-4, The University of Western Ontario, Canada*, 139.
138. Soucie, D. (1994). Effective Managerial Leadership in Sport Organizations. *Journal of Sport Management*, 8, 1-13.
139. Stare, A. (2012). The impact of a project organisational culture and team rewareding on the project performance. *Journal of East European Management Studies*, 1, 40-67.
140. Stewart, B. (2007). *Sport funding and finance*. Oxford: Elsevier.

141. Stewart, R. & Smith, A. (1999) The special features of sport. *Annals of Leisure Research*, 2, 87–99.
142. Stinson, J. E., & Johnson, R. W. (1975). The path-goal theory of leadership: A partial test and suggested refinement. *Academy of Management Journal*, 18, 245-252.
143. Strategija za razvoj sporta u Republici Srbiji za period od 2009.-2013. godine. Dostupno na: [http://www.rzsport.gov.rs/download/file/Strategija\\_razvoja\\_sporta.pdf](http://www.rzsport.gov.rs/download/file/Strategija_razvoja_sporta.pdf)
144. Tidd, J. (2010). *Gaining Momentum – Managing the Diffusion of Innovations*. London: Imperial College Press.
145. Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K.(2005). *Managing innovation – Integrating Technological, Market and Organizational Change (third edition)*. The Atrium, Southern Gate, Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
146. Tomić, M. (2001). *Marketing u sportu*. Beograd: Astimbo.
147. Tomić, M. (2007). *Sportski menadžment*. Beograd: Data status.
148. Trail, G. T., & James, J. D. (2001). The motivation scale for sport consumption: Assessment of the scales psychometric properties. *Journal of Sport Behavior*, 24(1), 108-127.
149. Vallee, C. N., & Bloom, G. A. (2005). Building a successful program: Perspectives of expert Canadian female coaches of team sports. *Journal of Applied Sport Psychology*, 17, 179-196.
150. Vasiljev, S. (2005). *Marketing*. Novi Sad: Prometej.
151. Vella, S. A., Oades, L. G. & Crowe, T. P. (2012). Validation of the differentiated transformational leadership inventory as a measure of coach leadership in youth soccer. *Sport Psychologist*, 26(2), 207-223.
152. Vojinovic, J., Maksimovic, N., Kokovic, D., Raic, A., Matic, R., & Doder, D. (2015). Predicting the future of sports organizations. *Motriz*, 21(2), 107-115.
153. Wakefield, K. L. (2007). *Team Sport Marketing*. Burlington: Elsevier.
154. Walker, R. Damanpour, F., Devece, C (2011). Management innovation and organizational performance: the mediating effect of performance management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2), 367-386.
155. Wang, G., Oh, S., Courtright, S. H., & Colbert A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223–270.
156. Wann, D. L. (1995), Preliminary Validation of the Sport Motivation Scale. *Journal of Sport and Social Issues*, 19(1), 377-97.

157. Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systematic change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
158. Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1996). *In action: Creating the learning organization*. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.
159. Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2003). *Making learning count! Diagnosing the learning culture in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
160. Weese, W. J. (1995). Leadership and organizational culture. *Journal of Sport Management*, 9(2), 119-133.
161. Weinberg, R.S., & Gould, D. (2003). *Foundations of sport and exercise psychology* (3<sup>rd</sup> ed.). Champaign, IL: Human Kinetics.
162. Westerbeek, H. & Smith, A. (2005). *Business leadership and the Lessons from Sport*. New York: Palgrave Macmillan.
163. Wilderom, C. P. M., van den Berg, P. T., Wiersma, U. J. (2012). A longitudinal study of the effects of charismatic leadership and organizational culture on objective and perceived corporate performance. *The Leadership Quarterly* 23, 835–848.
164. Williams C. (2010). *Principi menadžmenta*. Beograd: Data status.
165. Wofford, J. C., A. & Liska, L. Z. (1993). Path-goal theories of leadership: A meta-analysis. *Journal of Management*, 19(4), 857-876.
166. Wolfe, R. (1995). Human Resource Management Innovations: Determinants of Their Adoption and Implementation. *Human Resource Management*, 34(2), 313-327.
167. Wolfe, R. A. (1994). Organizational Innovation: Review, Critique, and Suggested Research Directions. *Journal of Management Studies*, 31, 405–431.
168. Wolfe, R., Wright, P. M., Smart, D. L. (2006). Radical HRM innovation and competitive advantage: The Moneyball story. *Human Resource Management*, 45(1), 111–145.
169. Wright, P. M. and Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: a review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28(3), 247-276.
170. Xie, D. (2005). Exploring organizational learning culture, job satisfaction, motivation to learn, organizational commitment, and internal service quality in a sport organization. *PhD dissertation*, Ohio State University.
171. Yang, B. (2003). Identifying valid and reliable measures for dimensions of a learning culture. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 152-162.

172. Yoshida, M., James, J., Cronin, J. (2013). Sport event innovativeness: Conceptualization, measurement, and its impact on consumer behavior. *Sport Management Review*, 16, 68–84.
173. Yukl, G. A. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.
174. Yusof, A. (1998). The relationship between transformational leadership behaviors of athletic directors and coaches` job satisfaction. *Physical Educator*, 55(4), 170-176.
175. Zakonu o sportu Republike Srbije (2011). Član 3.
176. Zimmermann, H. (1999). Innovation in nonprofit organizations. *Annals of Public and Corporate Economics*, 70, 589-619.
177. Žnideršic Kovac, R., Grubor, A., Salai, S., & Maric, D. (2012). Knowledge as the power of new consumers in the global environment. Celje: International Conference MakeLearn 2012. Preuzeto Septembar 24, 2012 sa: [http://www.issbs.si/press-/ISBN/978-961-6813-10-5/papers/ML12\\_121.pdf](http://www.issbs.si/press-/ISBN/978-961-6813-10-5/papers/ML12_121.pdf)

### **Internet sajтови:**

[www.atkearney.com](http://www.atkearney.com)

<http://www.marketingpower.com/ResourceLibrary/Pages/default.aspx>

<http://fi.apr.gov.rs/prijemfi/cir/objavljivanje.asp>

<http://www.superliga.rs/statistika>

<http://www.progressint.com/>





*Prilog 2: Dozvola za korišćenje MLQ leaderskog upitnika*

For use by Radenko Matic only. Received from Mind Garden, Inc., 2015

**Permission for Radenko Matic to reproduce  
118 copies**

**Multifactor Leadership Questionnaire**

**Leader Form, Rater Form and Scoring Key  
(Form 5X-Short)**

*English: Leader Form, Rater Form, Scoring Key*

*Serbian: Leader Form and Rater Form*

**by Bruce Avolio and Bernard Bass**

Distributed by Mind Garden, Inc.

info@mindgarden.com

[www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)

**IMPORTANT NOTE TO LICENSEE**

If you have purchased a license to reproduce or administer a fixed number of copies of an existing Mind Garden instrument, manual, or workbook, you agree that it is your legal responsibility to compensate the copyright holder of this work -- via payment to Mind Garden – for reproduction or administration in any medium. **Reproduction includes all forms of physical or electronic administration including online survey, handheld survey devices, etc.**

The copyright holder has agreed to grant a license to reproduce the specified number of copies of this document or instrument **within one year from the date of purchase.**

**You agree that you or a person in your organization will be assigned to track the number of reproductions or administrations and will be responsible for compensating Mind Garden for any reproductions or administrations in excess of the number purchased.**

*This instrument is covered by U.S. and international copyright laws as well as various state and federal laws regarding data protection. Any use of this instrument, in whole or in part, is subject to such laws and is expressly prohibited by the copyright holder. If you would like to request permission to use or reproduce the instrument, in whole or in part, contact Mind Garden, Inc.*

© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All rights reserved in all media.  
Published by Mind Garden, Inc., [www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)



For use by Radenko Matic only. Received from Mind Garden, Inc., 2015



[www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)

To whom it may concern,

This letter is to grant permission for the above named person to use the following copyright material for his/her thesis or dissertation research:

Instrument: **Multifactor Leadership Questionnaire**

Authors: **Bruce Avolio and Bernard Bass**

Copyright: **1995 by Bruce Avolio and Bernard Bass**

Five sample items from this instrument may be reproduced for inclusion in a proposal, thesis, or dissertation.

The entire instrument may not be included or reproduced at any time in any published material.

Sincerely,

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Robert Most", with a long horizontal line extending to the right.

Robert Most  
Mind Garden, Inc.  
[www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)

© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All rights reserved in all media.  
Published by Mind Garden, Inc., [www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)

### *Prilog 3: Primenjeni upitnik za rukovodioce*

#### **Zašto je upitnik dostavljen Vama?**

Ovaj upitnik je dizajniran za ispitivanje unutrašnjeg okruženja za implementaciju marketinga u profesionalnim sportskim organizacijama. Kopija ovog upitnika je dostavljena svim prvoligaškim fudbalskim, košarkaškim, rukometaškim i odbojkaškim klubovima u Srbiji. Generalno, cilj je da se identifikuju stavovi odgovornih lica, organizaciona kultura i klima za inovacije u sportskim organizacijama, sa posebnim akcentom na sportski marketing.



#### **Ko bi trebalo da popuni upitnik?**

Reprezentanti menadžmenta (predsednik, sekretar, rukovodioci srednjeg nivoa-marketinga, finansija i sl., kao i reprezentanti stručnog štaba i predvodnici prvih takmičarskih ekipa.

#### **Šta se dešava sa odgovorima?**

Svi odgovori će biti tretirani u poverenju. Upitnici će biti analizirani od strane mr Radenka Matića (asistenta na predmetu Sportski menadžment na Fakultetu sporta i fizičkog vaspitanja na Univerzitetu u Novom Sadu) za potrebe izrade doktorske disertacije, a pojedinačni odgovori će ostati anonimni.

#### **Kakav doprinos Vi možete imati iz ovog projekta?**

Ukoliko ste zainteresovani, rezultati ovog istraživanja će Vam biti prosleđeni u vidu kratkog konciznog izveštaja. Strateške marketinške implikacije će biti pripremljene za klubove omogućavajući im da se suoče sa izazovima.

**Da li bi želeli da dobijete kopiju dobijenih rezultata u ovom istraživanju?** Da [ ] Ne [ ]

Hvala na saradnji,

**mr Radenko Matić**

Sportski menadžment

Univerzitet u Novom Sadu

Fakultet sporta i fizičkog vaspitanja

Lovćenska 16

21000 Novi Sad, Srbija

www.fsfvns.rs

e-mail: [radenkomatic@uns.ac.rs](mailto:radenkomatic@uns.ac.rs)

skype: matke.ns

Telefon: 021/450-188, lokal 147

065/822-18-95.



## LIDERSTVO I MARKETING KONCEPT U TIMSKIM SPORTOVIMA

Ovaj upitnik je dizajniran za ispitivanje okruženja za primenu marketinga u profesionalnim sportskim organizacijama. Kopija ovog upitnika je dostavljena svim rukovodiocima na različitim nivoima u klubovima najvišeg ranga takmičenja u fudbalu, košarci, odbojci i rukometu u Srbiji, uz podršku i posredno angažovanje svih granskih saveza.

Da li bi želeli da dobijete kopiju dobijenih rezultata u ovom istraživanju?

- DA  
 NE

Naziv sportske organizacije

Godina nastanka

Sport

- Fudbal  
 Košarka  
 Odbojka  
 Rukomet

Ukupan broj zaposlenih u klubu

Muški    Ženski

Vaš pol

Vaše godine

Vaša narodnost (etnicitet)

Vaša školska sprema

	Do srednje škole	Srednja	Viša	Visoka (fakultet)	Poslediplomske studije/doktorat
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Škola/Fakultet

Da li imate neku od sledećih profesionalnih kvalifikacija

	Diploma iz oblasti sporta i fizičkog vaspitanja	Diploma iz oblasti Ekonomije	Biznis/Srodna diploma	Diploma iz oblasti Marketinga	Sertifikat iz oblasti Marketinga
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vaše aktivno bavljenje sportom...

u godinama

Vaš nekadašnji najviši sportski status je...

- opštinski  
 zonski  
 pokrajinski  
 republički  
 međunarodni u zemlji  
 međunarodni u inostranstvu

Vaša uloga/položaj u menadžmentu (rukovodstvu) kluba:

- trener podmlatka  
 trener prve ekipe  
 sekretar kluba  
 šef računovodstva/blagajnik  
 direktor kluba  
 Predsednik kluba  
 šef marketing odeljenja  
 Neka druga funkcija rukovodstva kluba

Trenutno mesto na tabeli u nacionalnom ili regionalnom takmičenju:

Trend kretanja kluba na rang listi u poslednjih 5 godina, odnosno zauzeto na mesto na završetku sezone

Primer za takmičenje od 10 sportskih klubova: u gornjem delu tabele - Od 1. do 3. mesta, u sredini tabele, od 4. do 6. mesta i u donjem delu od 7. do 10 mesta

	u gornjem delu tabele	u sredini tabele	u donjem delu tabele
2008/2009	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2009/2010	●	●	●
2010/2011	●	●	●
2011/2012	●	●	●
2012/2013	●	●	●

Nastavak upitnika podrazumevao je popunjavanje ajtema u okviru MLQ upitnika, a obzirom na zabranu reprodukcovanja upitnika u nastavku je priložen samo način sumiranja dobijenih rezultata, liderske skale i pitanja povezana po skalama. **Sumiranje:** Skorovi MLQ skale su prosečni zbrovi ajtema u skali. Skor se može izvesti sabiranjem ajtema i deljenjem brojem ajtema koji čine skalu. Sve skale liderskog stila imaju četiri ijtema, Ekstra napor ima tri ajtema, Efektivnost ima četiri ajtema, i Zadovoljstvo ima dva ajtema.

<b>TRANSFORMACIONO LIDERSTVO</b> Idealizovani uticaj (pripisan) ukupno/4 Idealizovani uticaj (ponašanje) /4 Inspiraciona motivacija/4 Intelektualna stimulacija/4 Individualizovani obzir/4	<b>PASIVNO/LIDERSTVO IZBEGAVANJA</b> Lese-fer vođstvo /4
<b>TRANSAKCIONO LIDERSTVO</b> Menadžment putem izuzetaka (Aktivno) /4 Slučajna nagrada/4 Menadžment putem izuzetaka (Pasivno) /4	<b>ISHODI LIDERSTVA</b> Ekstra napor/3 Efektivnost/4 Zadovoljstvo/2

Liderske skale i pitanja povezana po skalama (Mind Garden, Inc., 2010a)

Skraćenica	Puno ime varijable	Redni broj pitanja
IA	Idealizovani uticaj (pripisan)	10, 18, 21, 25
IB	Idealizovani uticaj (ponašanje)	6, 14, 23, 34
IM	Inspiraciona motivacija	9, 13, 26, 36
IS	Intelektualna stimulacija	2, 8, 30, 32
IC	Individualizovani obzir	15, 19, 29, 31
CR	Potencijalna nagrada	1, 11, 16, 35
MBEA	Menadžment putem izuzetaka (Aktivan)	4, 22, 24, 27
MBEP	Menadžment putem izuzetaka (Pasivan)	3, 12, 17, 20
LF	Lese-fer vođstvo	5, 7, 28, 33
EE	Ekstra napor	39, 42, 44
EFF	Efektivnost	37, 40, 43, 45
SAT	Zadovoljstvo	38, 41

## Nastavak Upitnika...

### U mojoj organizaciji:

5/5/2014 LIDERSTVO I MARKETING KONCEPT U TIMSKIM SPORTOVIMA

...ljudi podučavaju jedni druge.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...ljudima je pružena podrška za usavršavanje znanja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...ljudi su nagrađeni zbog rada na sopstvenom usavršavanju.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... ljudi daju otvorene i iskrene povratne informacije jedni drugima.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... kad ljudi imaju njihov stav, oni takođe pitaju šta drugi misle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... ljudi provode vreme gradeći poverenje jedni kod drugih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... timovi/grupe imaju slobodu da prihvate njihove ciljeve kao neophodne.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... timovi/grupe preispituju svoje stavove kao rezultat grupne diskusije ili prikupljenih informacija.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...timovi/grupe su u vereni da će organizacija delovati u skladu sa njihovim preporukama.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Moja organizacija ...</b>		
	Da	Ne
... pravi procenu između aktuelnog i očekivanog učinka.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... omogućava da naučene pouke budu svima dostupne.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... meri rezultate, vreme i resurse koji su potrošeni na obuku.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... „prepoznaje“ ljude koje preuzimaju inicijativu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... omogućava ljudima kontrolu nad resursima koji su im potrebni za rad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... podržava zaposlene koji preuzimaju procenjeni rizik.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... hrabri ljude da razmišljaju globalno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... saraduje sa drugim zajednicama radi zajedničkog interesa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... hrabri ljude da pronađu rešenje preko svoje organizacije.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>U mojoj organizaciji ...</b>		
	Da	Ne
... lideri i trener su oni koji vode organizaciju.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... lideri stalno traže šanse da uče.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



... lideri se brinu da se organizacione aktivnosti sprovode u skladu sa njihovim vrednostima.



#### PODRŠKA ZA INOVACIJE U SPORTSKOJ ORGANIZACIJI

	Veoma se ne slažem	Donekle se ne slažem	Neutralno	Donekle se slažem	Veoma se slažem
Kreativnost se ovde podstiče.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naša sposobnost da funkcionišemo kreativno je poštovana od strane liderstva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ima dovoljno slobodnog vremena za kreativne ideje u organizaciji.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ova organizacija mi pruža raspoloživo vreme za kreativne ideje tokom radnog dana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Glavna funkcija članova ove organizacije je da poštuje naloge koji dolaze.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
U ovoj organizaciji ljudi imaju puno problema ako su drugačiji.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Najbolji način da napreduješ u ovoj organizaciji je da se slažeš sa ostalima u grupi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ova organizacija javno priznaje one koji su inovativni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Veoma se ne slažem	Donekle se ne slažem	Neutralno	Donekle se slažem	Veoma se slažem
U ovoj organizaciji ljudi pokušavaju da reše iste problem na različite načine.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ova organizacija može da se opiše kao fleksibilna i stalno prilagodljiva promenama.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
U ovoj organizaciji skloni smo da istrajemo na proverenim i ispravnim načinima.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pomoć u razvoju novih ideja je lako dostupna.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Postoje adekvatni resursi posvećeni inovacijama u ovoj organizaciji.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nedostatak finansijskih					

sredstava za istraživanje kreativne ideje u ovoj organizaciji je problem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nedostatak osoblja sprečava inovacije u ovoj organizaciji.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistem nagrađivanja ovdje podstiče inovacije.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Vlasnik sportskog objekta**

Obeležiti neki od ponuđenih odgovora

- Klub  
 Sportsko društvo  
 Lokalna zajednica  
 Sportsko-rekreativni centar  
 Druge organizacije

Raspoloživ kapacitet sedećih mesta u sportskom objektu

**Sportski objekat**

	loše	ispod proseka	prosek	iznad proseka	odlično
Dizajn i lokacija Vašeg sportskog objekta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Istorija i sećanja vezana za sportski objekat (veliki sportski uspesi i pobede)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vidljivost terena i igrača.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komfort sedišta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redarske usluge.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jednostavnost pristupa, ulaza i izlaza.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lokacije i dizajn uslužnih punktova (hrana, piće, suveniri, rekviziti i sl.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estetika-kolor sedišta, tribina, terena, opreme za reklamiranje u zoni terena.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Sportski objekat**

	loše	ispod proseka	prosek	iznad proseka	odlično
Elektronska oprema i displeji.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Čistoća sportskog objekta, stadiona.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komercijalizacija sportskog					



objekta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parking.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bezbednost gledalaca sportskog događaja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
U klubu se koriste savremene sprave, rekviziti i metode treninga.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
U klubu postoji savremena tehnologija za praćenje kontrole treniranosti i medicinsku dijagnostiku.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
U klubu je obezbeđeno praćenje i inovacija znanja svim zaposlenim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Broj gledalaca na utakmicama...</b>					
	0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
Prosečna sezonska poseta gledalaca na jednoj utakmici (u %)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Približno koliko % sezonskih ulaznica se proda tokom takmičarske godine?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Da	Ne	Ne znam	
Da li poznajete marketing koncept?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Da li Vaša organizacija koristi kombinaciju marketinških elemenata i varijabli, poznatih kao 4P?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Naša promotivna aktivnost je efektivna.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Da li u klubu radi osoba zadužena za odnose s javnošću?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Da li klub ima Internet sajt?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Da li postoji zvaničan profil na socijalnim mrežama (facebook, tweeter, zvanična aplikacija kluba, itd.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Da li klub ima svoje periodično glasilo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Da li postoji vodič za sezonu (season guide)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Da li se u klubu održava Dan medija (Media Day)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Da li se u klubu održava Dan "otvorenih" vrata (Open Day)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Da li je klub društveno odgovoran	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

(humanitarne akcije i dr. aktivnosti)?

Da li klub prodaje poslovne ulaznice (za firme i preduzeća)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Da li klub ima na raspolaganju dovoljan broj volontera?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Da li su povećani prihodi od komercijalnih aktivnosti?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Da li u klubu postoji marketing sektor ili odeljenje?

- Da  
 Ne

Ako je odgovor na prethodno pitanje DA, koliko ima članova marketing odeljenje?

	Predsednik	Rukovodeći kadar	Nadležni organ za marketing	načelnih drugog odeljenja	drugo svojstvo
Ko upravlja odeljenjem marketinga?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	ekonomski razlozi	neznanje	nezainteresovanost	nemogućnosti pronalaženja stručnih saradnika	nedostatak istraživanja
Ako je odgovor NE, ocenite razlog zbog kojih još uvek nije formirano odeljenje za marketing?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ako je odgovor NE, da li će se u budućnosti formirati odeljenje marketinga?

- Da  
 Ne  
 Ne znam.

Da li smatrate da bi razvoj specijalizovanog odeljenja za marketing predstavljao osnovu za dalji razvoj kluba?

- Da  
 Ne  
 Ne znam.

	Da	Ne	Ne znam
Da li Vaša organizacija ima sponzora?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ako je odgovor DA, ocenite načine na koje ste mu se približili?

- preko poznanstva  
 preko odeljenja za marketing  
 preko reklamne agencije  
 preko stručnih saradnika

- prihvatanjem sponzorske ponude inicirane od samog sponzora

Po Vašem mišljenju koji je status marketinga/komercijalne funkcije u poređenju sa sledećim funkcijama

	Niži	Jednak	Viši
Igrači	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tim menadžment	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Administracija/Sekretar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finansije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prodaja karata	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bezbednost/Ekonomat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Za sprovođenje inovacija u klubu, glavne prepreke u klubu predstavljaju:

- Nedovoljno znanje sektora menadžmenta  
 Nedovoljno znanje sektora marketinga  
 Novac  
 Nestručan trenerski kadar  
 Nešto drugo  
 Nema prepreka

Koliko su važni ili nevažni sledeći promotivni mediji u Vašoj strategiji?

	Bez značaja	Malo značajno	Srednje značajni	Veoma značajni	Najveći značaj
Nacionalna televizija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nacionalni radio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nacionalne novine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lokalna/regionalna RTV	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Direktna pošta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Telemarketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lična prodaja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poster, plakati, bilbordi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Propagandni suveniri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kako ocenjujete.....

	Loše	Ispod proseka	Prosek	Iznad proseka	Odlično
...kvalitet nacionalnog takmičenja?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...regionalnog takmičenja (ako Vaš klub učestvuje u njemu)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...Vaš klub u poređenju sa					

klubovima sa ex-YU prostora?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...sadržaj Vaše sportske ponude?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...kapacitete ljudskih resursa u organizaciji?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...uslove sportskog objekta gde klub igra svoje utakmice?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...finansijske resurse kluba?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...marketinški potencijal kluba?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...marketinški potencijal nacionalne lige?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Koliko su važni ili nevažni sledeći elementi u marketinškoj strategiji Vašeg kluba?

	Loše	Ispod proseka	Prosek	Iznad proseka	Odlično
Sportski doživljaj navijača	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalitet sportskog događaja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Takmičarski rezultati kluba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imidž kluba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sportska Marka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TV i reklamna prava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pobednička priroda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stil igre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konkurentnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odnosi s javnošću	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promocije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sponzorstvo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Koje karakteristike delovanja ovog kluba najviše doprinose postizanju marketinških ciljeva Vaše organizacije?

	Bez značaja	Malo značajno	Srednje značajno	Veoma značajno	Najveći značaj
Sportska usluga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gledanost u takmice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vernost i efektnost gledalaca kluba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utisak (imidž) fer pleja sportista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vežanost za klub imena nekadašnjih vrhunskih sportista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vežanost za klub imena sadašnjih vrhunskih sportista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transferi igrača	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ugled trenera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ugled i uticaj uprave kluba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ugled i uticaj sponzora kluba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podrška klubu od strane lokalnih političkih struktura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podrška klubu od strane viših sportskih struktura (ligaške organizacije, i sl.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podrška klubu međunarodnih sportskih struktura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Koje karakteristike delovanja ovog kluba najviše doprinose postizanju marketinških ciljeva Vaše organizacije?

- Sportisti-takmičari
- Učesnici-rekreativci
- Navijači-simpatizeri
- Publika-gledaoci utakmica
- Kupci robe vezane za klub
- Korisnici-kupci naših programa
- Sponzori

Raspolažemo sa imovinom koja..

- ... opada.
- ... održava se.
- ... razvija se.

Klikom na dugme POSALJI ILI SUBMIT, ukoliko Vam se pojavi VAS ODGOVOR JE ZABELEZEN (YOUR RESPONSES HAS BEEN RECORDED), uspešno ste završili učešće u ispitivanju. HVALA VAM PUNO NA IZDVOJENOM VREMENU I PUNO USPEHA U BUDUĆEM RADU!!!

Never submit passwords through Google Forms.

Powered by [Google Docs](#)

[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

*Prilog 4. Liderski skorovi - izračunavanje*

Najveći % u poređenju sa drugim stilovima			
Stil menadžmenta	kategorija	kod	%
Transakciono vodstvo	38-55%	1	7,6
	>45 (44.5)	2	14,4
Transformaciono vodstvo	45-50	3	11,9
	50-55	4	31,4
	55< (54.5)	5	34,7

Rezultati ispitanika u liderskim skorovima

ispitanik	LF	TFL	TAL	Ukupno	LF	TFL	TAL	Stil menadžmenta
1	0,00	3,05	2,58	5,63	0,00	0,51	0,43	4
2	0,25	2,40	2,75	5,40	0,04	0,40	0,46	1
3	0,25	3,25	3,00	6,50	0,04	0,55	0,50	1
4	0,75	2,75	2,42	5,92	0,13	0,46	0,41	3
5	0,00	3,30	2,58	5,88	0,00	0,55	0,43	5
6	0,00	2,90	2,08	4,98	0,00	0,49	0,35	3
7	0,00	3,15	2,17	5,32	0,00	0,53	0,36	4
8	0,00	2,90	2,08	4,98	0,00	0,49	0,35	3
9	0,00	3,15	2,17	5,32	0,00	0,53	0,36	4
10	0,00	2,90	2,08	4,98	0,00	0,49	0,35	3
11	0,50	2,35	1,83	4,68	0,08	0,39	0,31	2
12	0,00	2,25	2,17	4,42	0,00	0,38	0,36	1
13	0,00	2,75	2,42	5,17	0,00	0,46	0,41	3
14	1,00	3,15	2,08	6,23	0,17	0,53	0,35	4
15	0,25	2,70	2,67	5,62	0,04	0,45	0,45	3
16	0,00	2,75	2,75	5,50	0,00	0,46	0,46	3
17	0,25	2,40	2,08	4,73	0,04	0,40	0,35	2
18	0,25	3,55	2,58	6,38	0,04	0,60	0,43	5
19	0,75	3,40	2,33	6,48	0,13	0,57	0,39	5
20	1,25	2,45	2,67	6,37	0,21	0,41	0,45	1
21	1,50	2,50	2,08	6,08	0,25	0,42	0,35	2
22	1,25	2,45	2,67	6,37	0,21	0,41	0,45	1
23	1,50	2,50	2,08	6,08	0,25	0,42	0,35	2
24	1,25	2,45	2,67	6,37	0,21	0,41	0,45	1
25	1,50	2,50	2,25	6,25	0,25	0,42	0,38	2
26	0,00	3,75	3,00	6,75	0,00	0,63	0,50	5
27	0,00	3,15	2,50	5,65	0,00	0,53	0,42	4
28	0,00	3,15	2,50	5,65	0,00	0,53	0,42	4
29	0,00	3,15	2,50	5,65	0,00	0,53	0,42	4
30	0,00	3,15	2,50	5,65	0,00	0,53	0,42	4
31	0,00	3,15	2,58	5,73	0,00	0,53	0,43	4
32	0,50	3,30	2,33	6,13	0,08	0,55	0,39	5
33	0,50	3,30	2,33	6,13	0,08	0,55	0,39	5
34	0,50	3,30	2,33	6,13	0,08	0,55	0,39	5
35	0,50	3,30	2,33	6,13	0,08	0,55	0,39	5
36	0,50	3,30	2,08	5,88	0,08	0,55	0,35	5
37	1,50	2,25	2,25	6,00	0,25	0,38	0,38	2
38	0,50	3,40	2,67	6,57	0,08	0,57	0,45	5
39	0,25	3,10	2,58	5,93	0,04	0,52	0,43	4
40	1,25	2,70	2,42	6,37	0,21	0,45	0,41	3
41	1,00	3,95	3,42	8,37	0,17	0,66	0,57	5
42	1,25	2,40	2,17	5,82	0,21	0,40	0,36	1
43	2,25	3,65	3,33	9,23	0,38	0,61	0,56	5
44	0,75	2,00	1,75	4,50	0,13	0,34	0,29	2

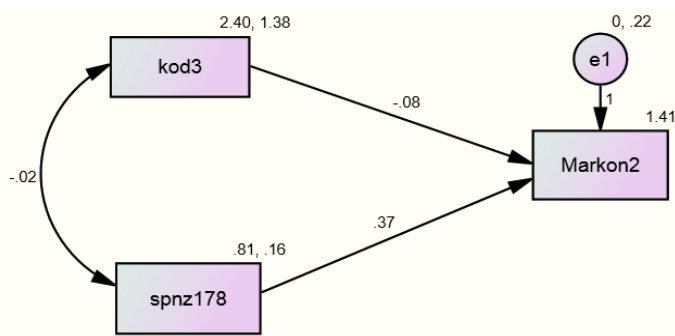
45	1,00	2,95	2,67	6,62	0,17	0,50	0,45	4
46	0,00	3,70	2,58	6,28	0,00	0,62	0,43	5
47	0,25	3,15	2,08	5,48	0,04	0,53	0,35	4
48	1,25	3,15	2,42	6,82	0,21	0,53	0,41	4
49	0,50	3,70	2,58	6,78	0,08	0,62	0,43	5
50	0,00	3,70	2,50	6,20	0,00	0,62	0,42	5
51	1,00	2,25	2,17	5,42	0,17	0,38	0,36	2
52	0,75	2,95	2,25	5,95	0,13	0,50	0,38	4
53	0,75	2,95	2,25	5,95	0,13	0,50	0,38	4
54	1,00	2,25	2,17	5,42	0,17	0,38	0,36	2
55	0,75	2,95	2,33	6,03	0,13	0,50	0,39	4
56	0,00	3,15	2,58	5,73	0,00	0,53	0,43	4
57	0,50	3,15	2,67	6,32	0,08	0,53	0,45	4
58	1,50	3,05	2,33	6,88	0,25	0,51	0,39	4
59	0,00	0,00	0,33	0,33	0,00	0,00	0,06	1
60	0,00	3,25	2,67	5,92	0,00	0,55	0,45	5
61	1,00	2,95	2,33	6,28	0,17	0,50	0,39	4
62	0,25	3,35	2,58	6,18	0,04	0,56	0,43	5
63	0,00	3,25	2,67	5,92	0,00	0,55	0,45	5
64	1,00	2,95	2,25	6,20	0,17	0,50	0,38	4
65	0,00	3,25	2,58	5,83	0,00	0,55	0,43	5
66	0,00	2,95	2,25	5,20	0,00	0,50	0,38	4
67	1,00	3,20	3,00	7,20	0,17	0,54	0,50	4
68	0,75	3,80	3,00	7,55	0,13	0,64	0,50	5
69	0,50	3,55	2,58	6,63	0,08	0,60	0,43	5
70	0,00	3,95	2,58	6,53	0,00	0,66	0,43	5
71	0,50	3,15	2,58	6,23	0,08	0,53	0,43	4
72	0,25	3,05	2,50	5,80	0,04	0,51	0,42	4
73	0,50	3,45	2,92	6,87	0,08	0,58	0,49	5
74	0,00	3,55	3,17	6,72	0,00	0,60	0,53	5
75	0,00	3,55	3,17	6,72	0,00	0,60	0,53	5
76	0,75	2,80	2,67	6,22	0,13	0,47	0,45	3
77	1,50	3,30	2,75	7,55	0,25	0,55	0,46	5
78	0,00	3,55	2,83	6,38	0,00	0,60	0,48	5
79	1,25	3,55	3,25	8,05	0,21	0,60	0,55	5
80	0,00	2,90	3,00	5,90	0,00	0,49	0,50	3
81	0,75	3,30	2,33	6,38	0,13	0,55	0,39	5
82	0,00	3,00	2,92	5,92	0,00	0,50	0,49	4
83	0,00	3,75	2,42	6,17	0,00	0,63	0,41	5
84	0,25	3,40	2,50	6,15	0,04	0,57	0,42	5
85	0,00	3,40	2,58	5,98	0,00	0,57	0,43	5
86	0,50	2,60	1,67	4,77	0,08	0,44	0,28	1
87	0,50	2,60	2,00	5,10	0,08	0,44	0,34	2
88	0,50	3,00	1,92	5,42	0,08	0,50	0,32	4
89	0,25	2,75	2,17	5,17	0,04	0,46	0,36	3
90	0,00	3,35	2,75	6,10	0,00	0,56	0,46	5
91	0,25	2,75	2,17	5,17	0,04	0,46	0,36	3
92	0,00	3,35	2,83	6,18	0,00	0,56	0,48	5



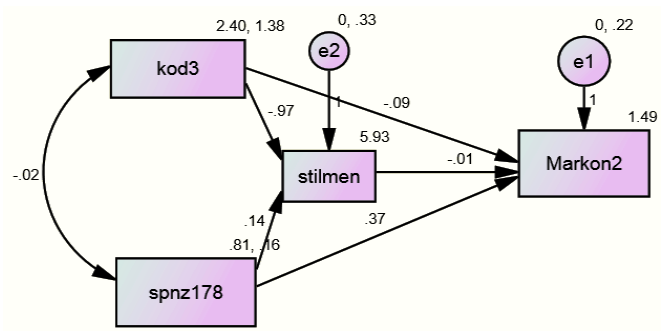
93	0,00	2,95	2,33	5,28	0,00	0,50	0,39	4
94	0,00	2,80	2,00	4,80	0,00	0,47	0,34	3
95	0,00	3,50	3,00	6,50	0,00	0,59	0,50	5
96	0,00	3,80	2,75	6,55	0,00	0,64	0,46	5
97	0,25	3,30	2,75	6,30	0,04	0,55	0,46	5
98	0,00	3,45	3,08	6,53	0,00	0,58	0,52	5
99	0,25	2,60	1,58	4,43	0,04	0,44	0,27	2
100	0,50	3,15	2,42	6,07	0,08	0,53	0,41	4
101	1,25	3,00	2,50	6,75	0,21	0,50	0,42	4
102	0,00	2,55	2,17	4,72	0,00	0,43	0,36	2
103	0,50	2,95	2,50	5,95	0,08	0,50	0,42	4
104	0,00	3,05	2,17	5,22	0,00	0,51	0,36	4
105	0,50	3,05	2,25	5,80	0,08	0,51	0,38	4
106	0,00	2,55	1,92	4,47	0,00	0,43	0,32	2
107	0,50	2,95	2,50	5,95	0,08	0,50	0,42	4
108	0,00	3,35	2,67	6,02	0,00	0,56	0,45	5
109	0,00	3,55	2,92	6,47	0,00	0,60	0,49	5
110	1,00	3,25	3,33	7,58	0,17	0,55	0,56	5
111	0,00	3,10	2,58	5,68	0,00	0,52	0,43	4
112	0,00	3,10	2,83	5,93	0,00	0,52	0,48	4
113	0,00	3,10	2,67	5,77	0,00	0,52	0,45	4
114	1,00	2,10	1,33	4,43	0,17	0,35	0,22	2
115	1,75	2,60	2,67	7,02	0,29	0,44	0,45	2
116	1,25	2,70	2,67	6,62	0,21	0,45	0,45	3
117	1,00	2,10	1,33	4,43	0,17	0,35	0,22	2
118	1,75	2,60	2,50	6,85	0,29	0,44	0,42	2
				5,95				

Prilog 5: Submodeli parcijalne medijacije

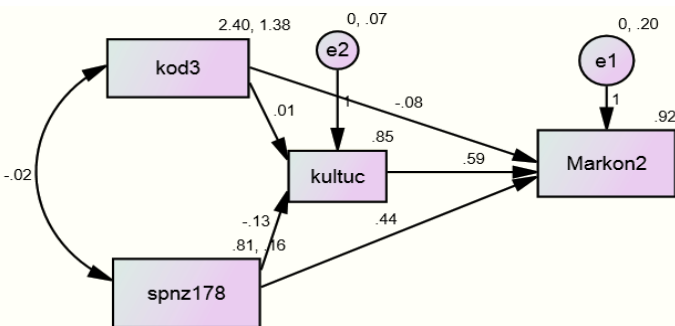
XY11



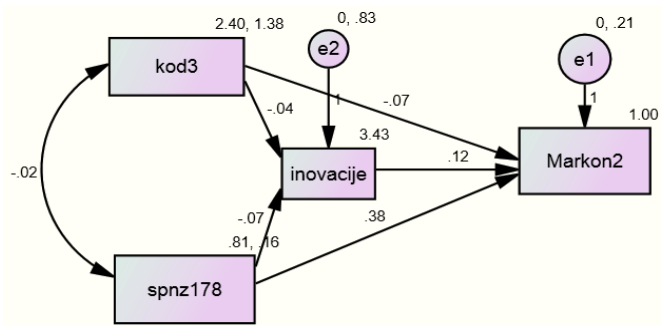
XY11s



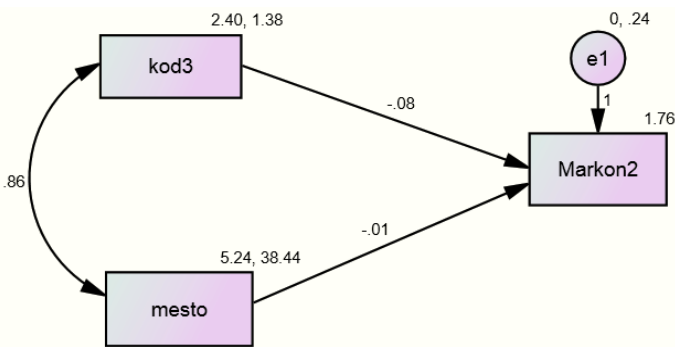
XY11k



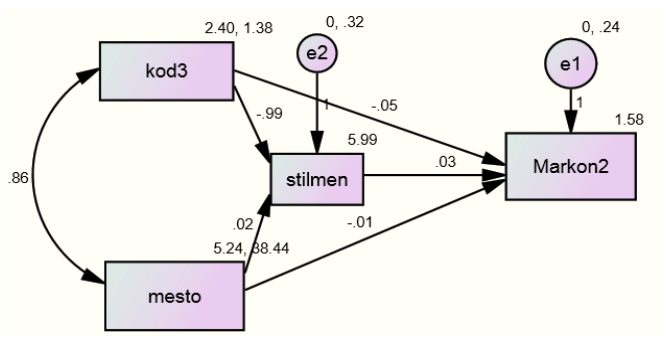
XY11i



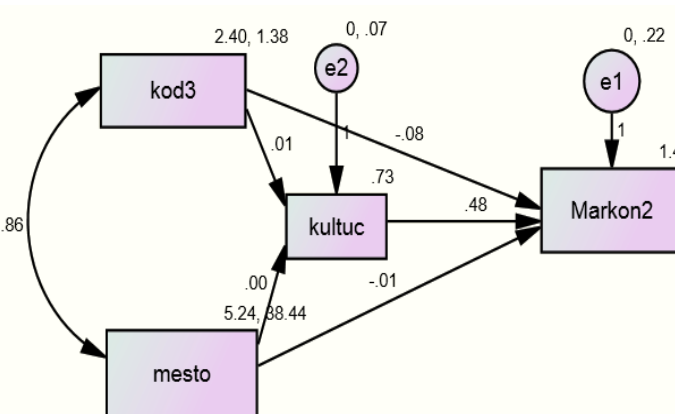
XY12



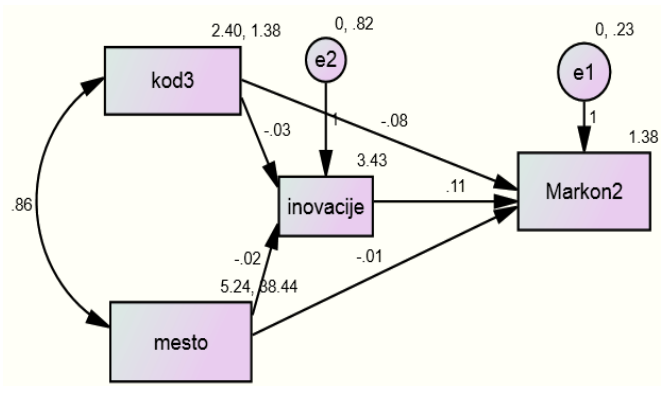
XY12s



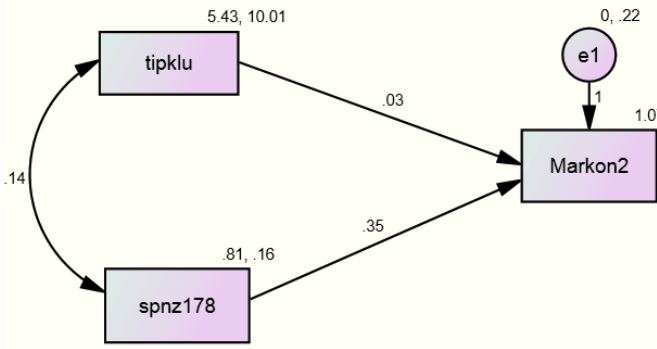
XY12k



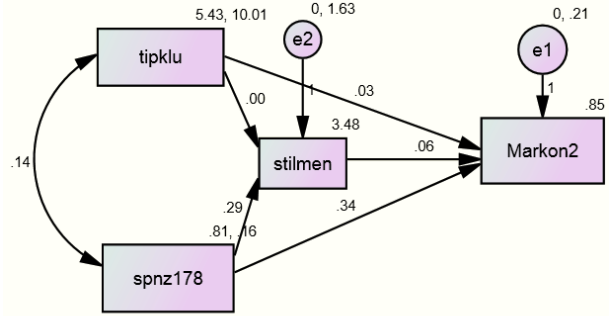
XY12i



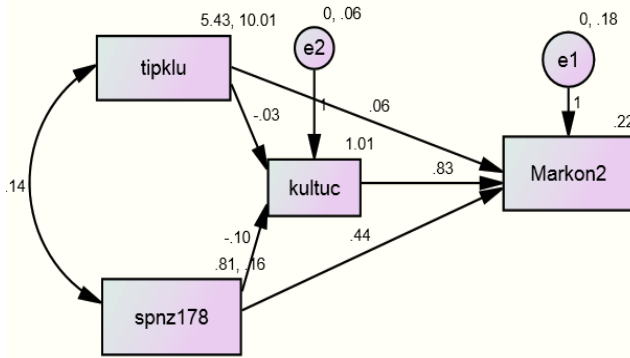
XY21



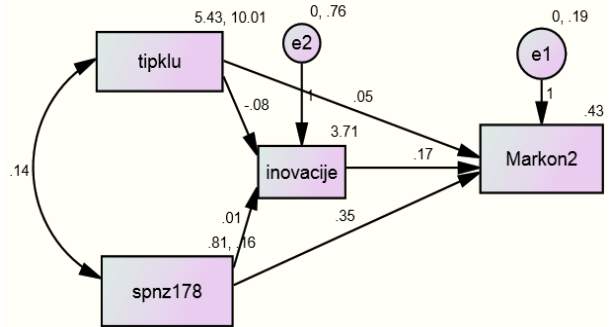
XY21s



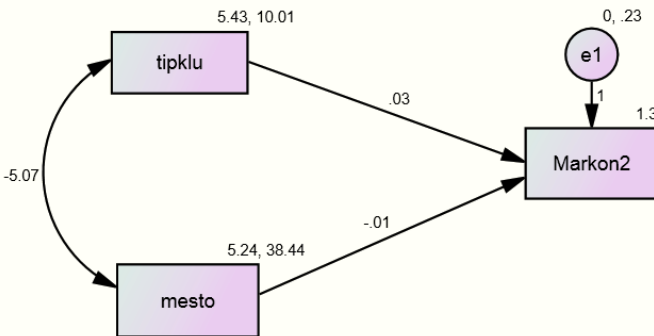
XY21k



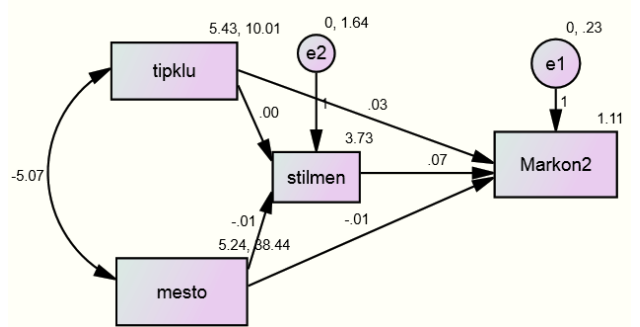
XY21i



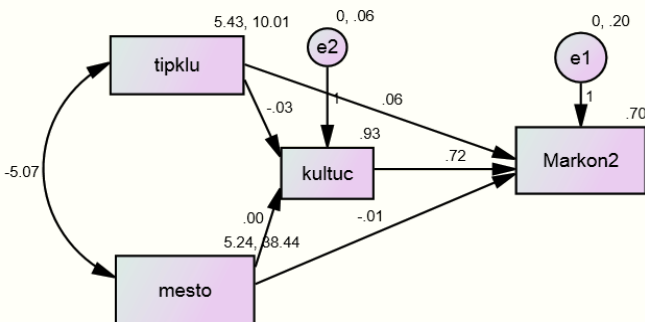
XY22



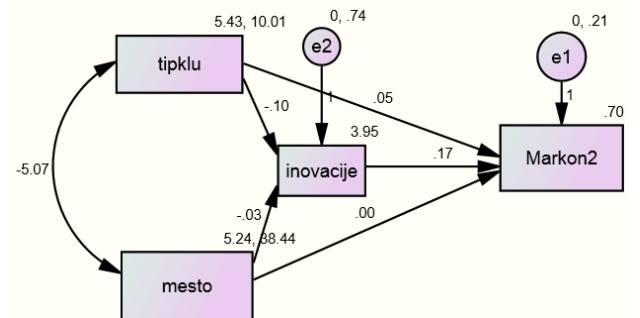
XY22s



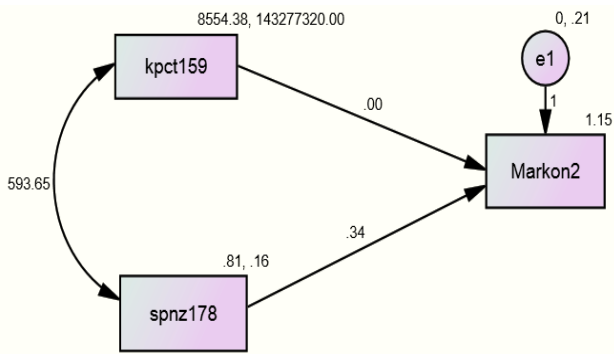
XY22k



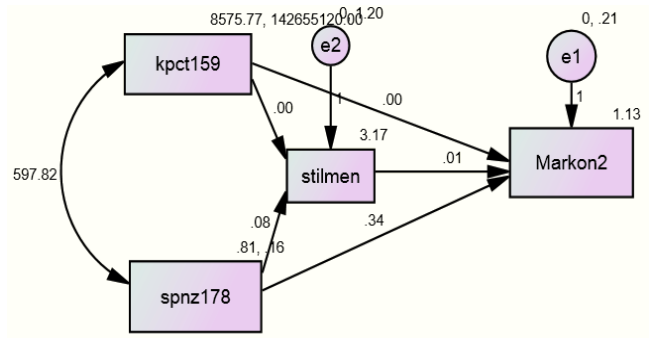
XY22i



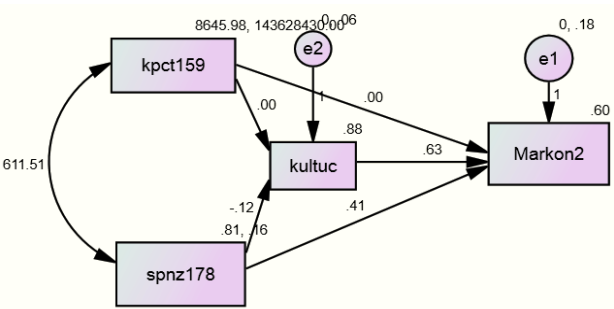
XY31



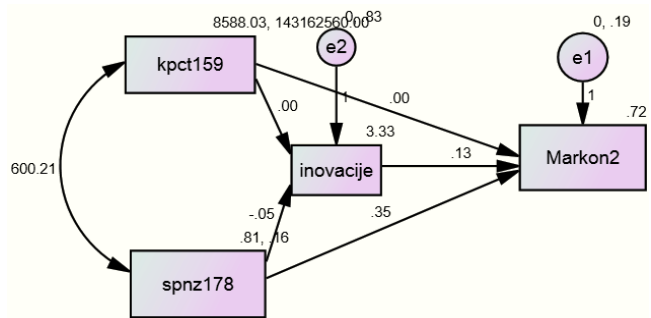
XY31s



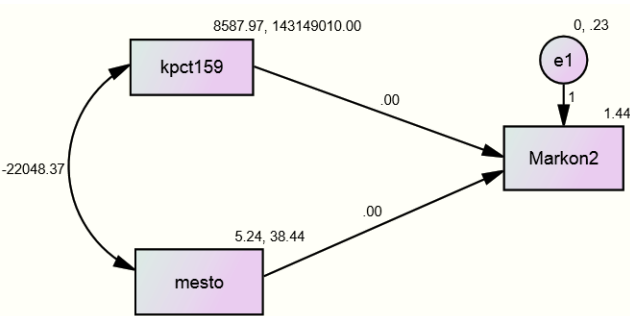
XY31k



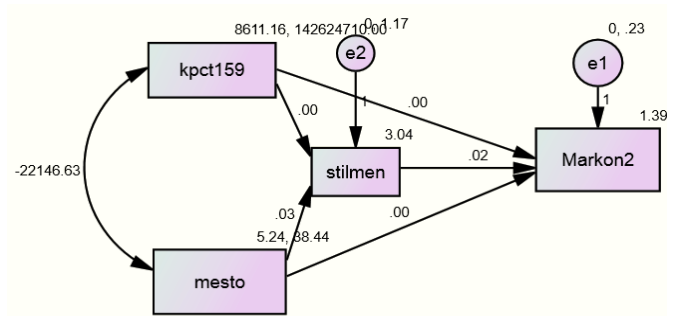
XY31i



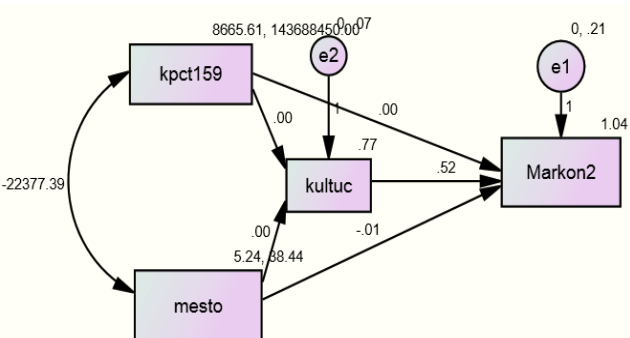
XY32



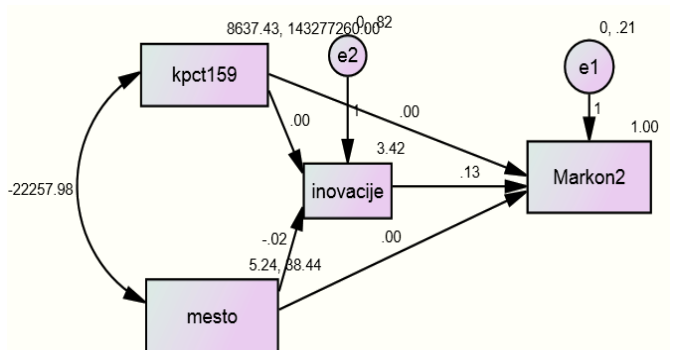
XY32s



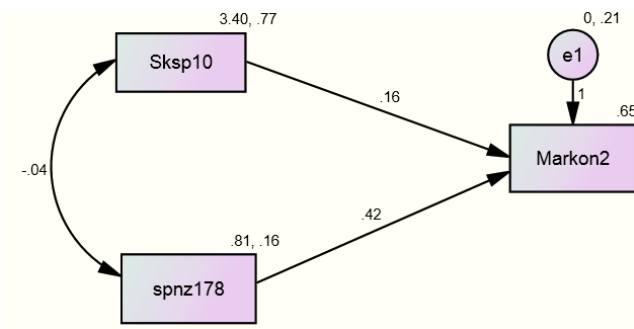
XY32k



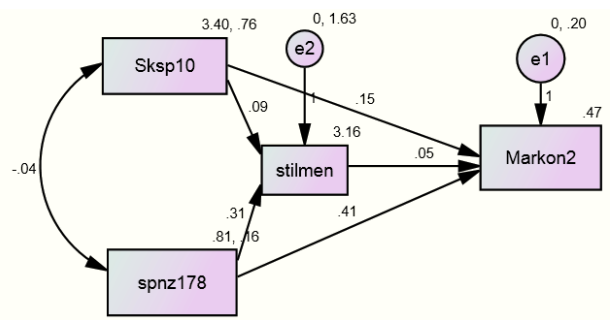
XY32i



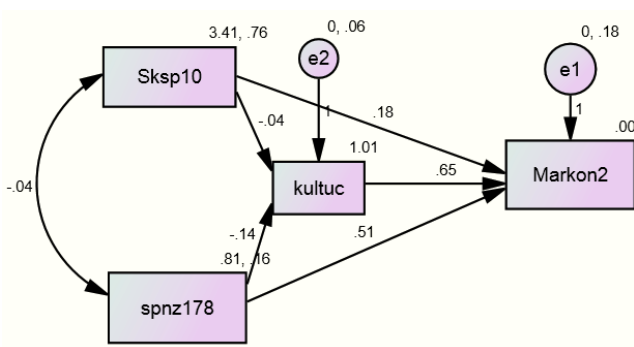
XY41



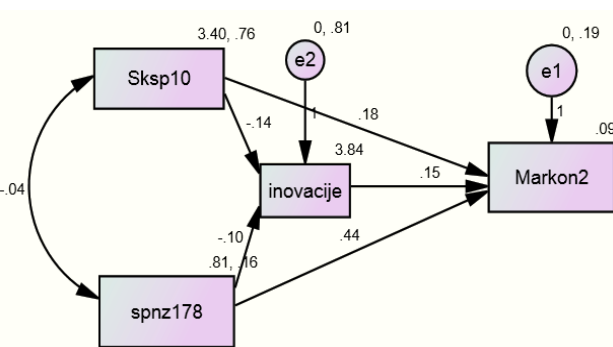
XY41s



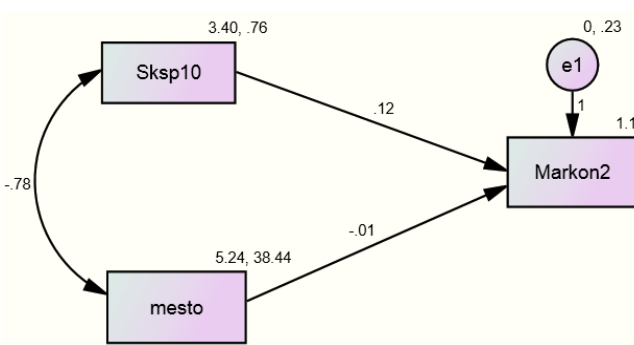
XY41k



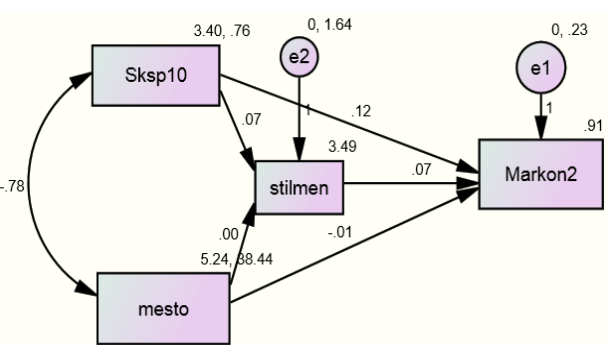
XY41i



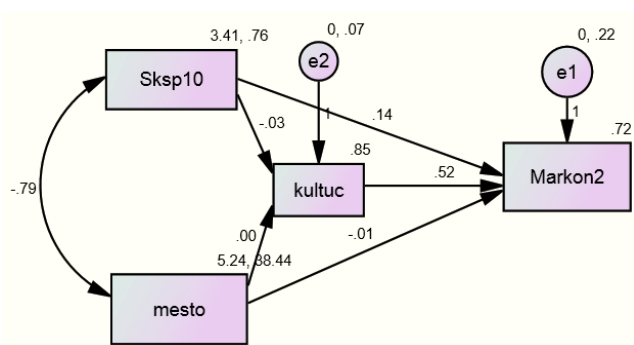
XY42



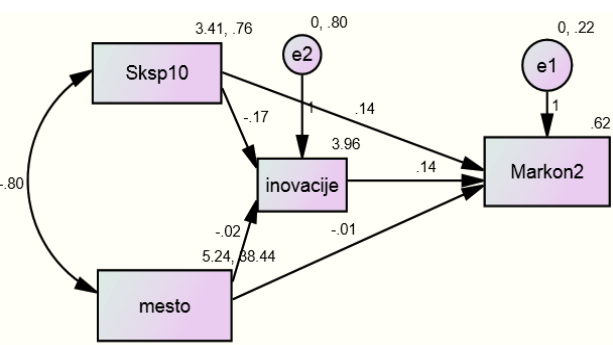
XY42s



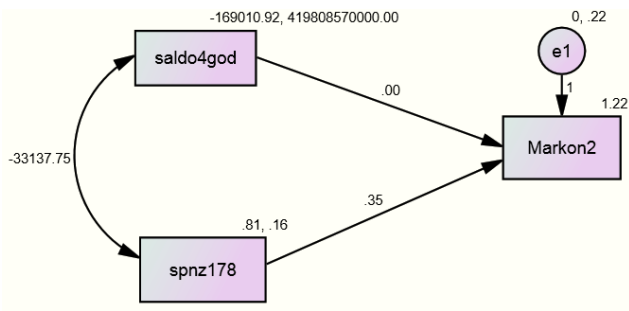
XY42k



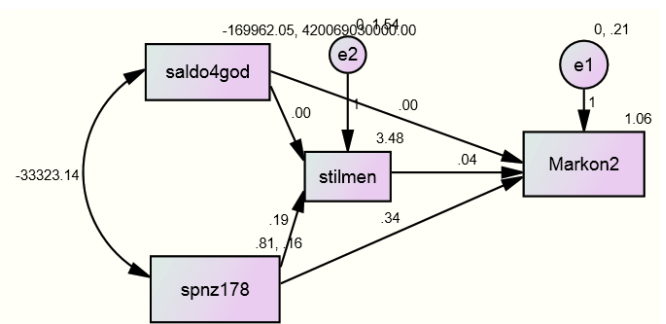
XY42i



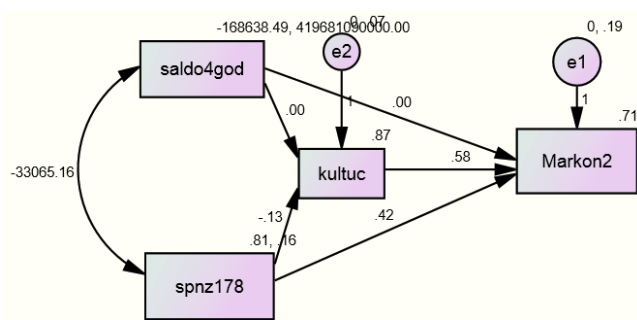
XY51



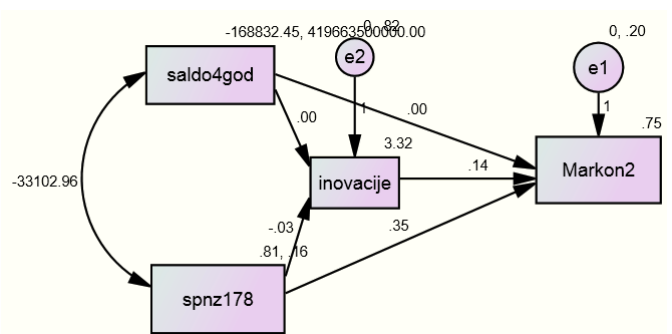
XY51s



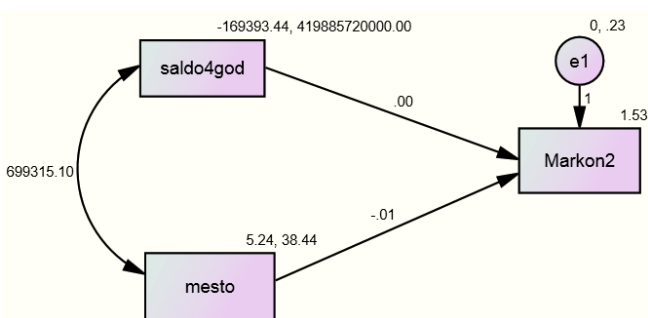
XY51k



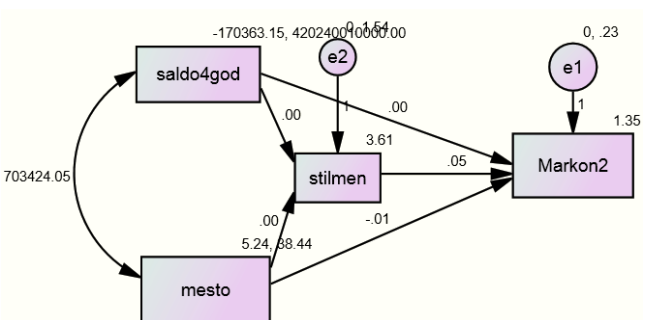
XY51i



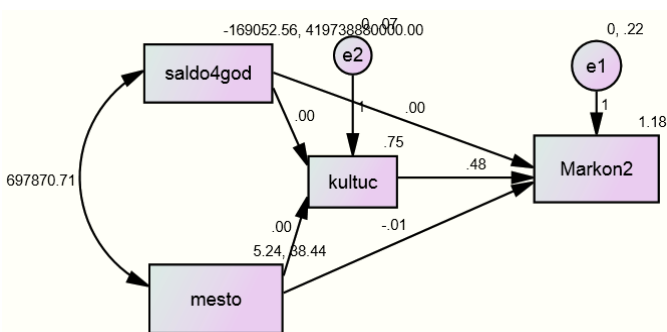
XY52



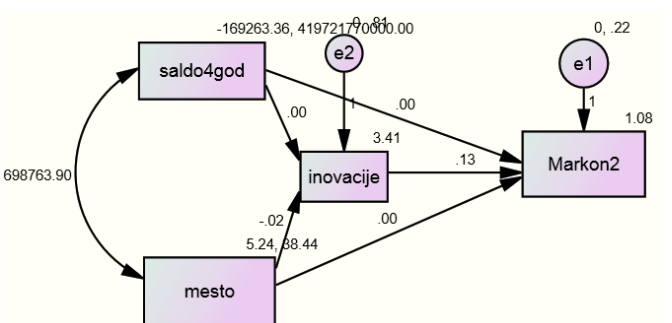
XY52s



XY52k



XY52i



## Prilog 6: Upitnik za rukovodioce: sve varijable po rednim brojevima

### Sekcija A: Demografske karakteristike

Ime sportska organizacije-kluba: \_\_\_\_\_

Timski sport: 1-fudbal, 2-košarka, 3-odbojka, 4-rukomet

Kod sporta

Osnivanje (godina nastanka)

Mesto: \_\_\_\_\_

Ukupan broj zaposlenih u klubu

Pol: 1 - Muški, 2 – Ženski

Godine

Vaša nacionalnost: 1-srpska, 2-crnogorska, 3-bošnjačka, 4-mađarska, 5-ostali

Školska sprema: 1 – Do srednje škole, 2 – Srednja, 3 – Viša, 4 – Visoka (fakultet), 5 magistarske/master studije, 6 – Doktorat nauka.

Škola/Fakultet: \_\_\_\_\_

Da li imate neku od sledećih profesionalnih kvalifikacija: 1) Diploma iz oblasti sporta i fizičkog vaspitanja, 2) Diploma iz oblasti ekonomije, 3) Biznis/Srodna diploma, 4) Diploma iz oblasti Marketinga, 5) Sertifikat iz oblasti Marketinga.

Aktivno bavljenje sportom: \_\_\_\_\_ (ukupno godina),

Vaš nekadašnji sportski status: 1 - Opštinski, 2 - zonski, 3 - pokrajinski, 4 - republički, 5 - Međunarodni u zemlji, 6 - Međunarodni u inostranstvu.

Vaša uloga/položaj u menadžmentu (rukovodstvu) kluba: 1 - Trener podmlatka, 2 - Trener prve ekipe, 3 – Sekretar kluba, 4 – Šef računovodstva/blagajnik, 5 – Direktor kluba, 6 Predsednik kluba, 7 – Šef marketing odeljenja, 8 – Neka druga funkcija rukovodstva kluba

Trenutno mesto na tabeli u nacionalnom takmičenju: \_\_\_\_\_ (upisati)

Trend kretanja kluba na Tabeli u poslednjih 5 godina, odnosno zauzeto mesto na završetku sezone (varijable od 17-21)

	Sezona	
Varijabla 17	2009/2010	0 – klub nije igrao u tom rangu takmičenja 1 – završio sezonu u donjem delu tabele 2 - završio sezonu u sredini tabele 3 - završio sezonu u gornjem delu tabele
Varijabla 18	2010/2011	
Varijabla 19	2011/2012	
Varijabla 20	2012/2013	
Varijabla 21	2013/2014	

### Sekcija B: Upitnik o liderskim stilovima rukovodioca

Nikada	Možda jednom	Ponekad	Dosta često	Često, skoro uvek
0	1	2	3	4

22.	Pomažem drugima u zamenu za njihov trud.	0	1	2	3	4
23.	Preispitujem kritičke pretpostavke da bih utvrdio/la da li su podesne	0	1	2	3	4
24.	Ne uplićem se sve dok problemi ne postanu ozbiljni.	0	1	2	3	4
25.	Usmeravam pažnju na nepravilnosti, greške, izuzetke, i odstupanja od standarda.	0	1	2	3	4
26.	Izbegavam da se angažujem kada iskrsnu ozbiljna pitanja.	0	1	2	3	4
27.	Razgovaram o svojim najvažnijim vrednostima i uverenjima.	0	1	2	3	4

28.	Odsutan/odsutna sam kada sam potreban/potrebna.	0	1	2	3	4
29.	Tragam za različitim perspektivama kada rešavam probleme.	0	1	2	3	4
30.	Govorim optimistički o budućnosti.	0	1	2	3	4
31.	Ulivam ponos kod drugih kada su udruženi samnom.	0	1	2	3	4
32.	Raspravljam preciznim izrazima ko je odgovoran za postizanje radnih ciljeva.	0	1	2	3	4
33.	Čekam da stvari krenu naopako pre nego što preduzmem akciju.	0	1	2	3	4
34.	Govorim oduševljeno o onome što treba da bude izvršeno.	0	1	2	3	4
35.	Ističem značaj posedovanja snažnog osećanja svrhe.	0	1	2	3	4
36.	Provodim vreme učeći i osposobljavajući druge.	0	1	2	3	4
37.	Nastojim da bude jasno šta neko može da očekuje da će dobiti ako ostvari radne zadatke.	0	1	2	3	4
38.	Pokazujem da sam čvrsto uveren/uverena da "Ako ga ne slomiš, ne možeš ga popraviti."	0	1	2	3	4
39.	Idem preko svog interesa za dobro grupe.	0	1	2	3	4
40.	Postupam s drugima kao sa individuama, a ne samo kao sa članovima grupe.	0	1	2	3	4
41.	Pokazujem da problemi moraju da postanu hronični pre nego što preduzimam akciju.	0	1	2	3	4
42.	Delujem na načine koji druge podstiču da me poštuju.	0	1	2	3	4
43.	Ulažem punu pažnju kada imam posla sa greškama, žalbama, i neuspesima.	0	1	2	3	4
44.	Imam u vidu moralne i etičke posledice odluka.	0	1	2	3	4
45.	Na tragu sam, pratim sve pogreške.	0	1	2	3	4
46.	Ispoljavam smisao za moć i samopouzdanje.	0	1	2	3	4
47.	Jasno izražavam snažnu viziju budućnosti.	0	1	2	3	4
48.	Usmeravam svoju pažnju na propuste radi postizanja standarda.	0	1	2	3	4
49.	Izbegavam donošenje odluka.	0	1	2	3	4
50.	Pojedinca posmatram kao nekoga ko ima potrebe, sposobnosti i težnje različite od drugih.	0	1	2	3	4
51.	Navodim druge da posmatraju probleme iz više različitih uglova.	0	1	2	3	4
52.	Pomažem drugima da razviju svoje snage.	0	1	2	3	4
53.	Predlažem nove načine izvršavanja zadataka.	0	1	2	3	4
54.	Odlazem odgovore na hitna pitanja.	0	1	2	3	4
55.	Naglašavam važnost posedovanja kolektivnog osećanja misije.	0	1	2	3	4
56.	Izražavam zadovoljstvo kada drugi ispune očekivanja.	0	1	2	3	4
57.	Izražavam poverenje da će ciljevi biti postignuti.	0	1	2	3	4
58.	Uspešan/uspešna sam u udovoljavanju potreba drugih u vezi sa poslom.	0	1	2	3	4
59.	Koristim zadovoljavajuće metode vođstva.	0	1	2	3	4
60.	Postižem da drugi čine više nego što sami očekuju da će učiniti.	0	1	2	3	4
61.	Uspešan/uspešna sam u predstavljanju drugih pred višim autoritetom.	0	1	2	3	4



62.	Radim s drugima na zadovoljavajući način.	0	1	2	3	4
63.	Mrzim želju drugih da uspeju.	0	1	2	3	4
64.	Uspešan/uspešna sam u zadovoljavanju organizacionih zahteva.	0	1	2	3	4
65.	Povećavam volju drugih da pokušaju teže.	0	1	2	3	4
66.	Vodim grupu koja je uspešna i delotvorna.	0	1	2	3	4

### Sekcija C: Organizaciona kultura učenja

Var.	Ajtemi	Primerenost			
67.	U mojoj organizaciji, ljudi podučavaju jedni druge.	Da	Ne		
68.	U mojoj organizaciji, ljudima je pružena podrška za usavršavanje znanja.	Da	Ne		
69.	U mojoj organizaciji, ljudi su nagrađeni zbog rada na sopstvenom usavršavanju.	Da	Ne		
70.	U mojoj organizaciji, ljudi daju otvorene i iskrene povratne informacije jedni drugima.	Da	Ne		
71.	U mojoj organizaciji, kad ljudi imaju njihov stav, oni takođe pitaju šta drugi misle.	Da	Ne		
72.	U mojoj organizaciji, ljudi provode vreme gradeći poverenje jedni kod drugih.	Da	Ne		
73.	U mojoj organizaciji, timovi/grupe imaju slobodu da prihvate njihove ciljeve kao neophodne.	Da	Ne		
74.	U mojoj organizaciji, timovi/grupe preispituju svoje stavove kao rezultat grupne diskusije ili prikupljenih informacija.	Da	Ne		
75.	U mojoj organizaciji, timovi/grupe su uvereni da će organizacija delovati u skladu sa njihovim preporukama.	Da	Ne		
76.	Moja organizacija pravi procenu između aktuelnog i očekivanog učinka.	Da	Ne		
77.	Moja organizacija omogućava da naučene pouke budu svima dostupne.	Da	Ne		
78.	Moja organizacija meri rezultate, vreme i resurse koji su potrošeni na obuku.	Da	Ne		
79.	Moja organizacija „prepoznaje“ ljude koje preuzimaju inicijativu.	Da	Ne		
80.	Moja organizacija omogućava ljudima kontrolu nad resursima koji su im potrebni za rad.	Da	Ne		
81.	Moja organizacija podržava zaposlene koji preuzimaju procenjeni rizik.	Da	Ne		
82.	Moja organizacija hrabri ljude da razmišljaju globalno.	Da	Ne		
83.	Moja organizacija saraduje sa drugim zajednicama radi zajedničkog interesa.	Da	Ne		
84.	Moja organizacija hrabri ljude da pronađu rešenje preko svoje organizacije.	Da	Ne		
85.	U mojoj organizaciji, lideri i trener su oni koji vode organizaciju.	Da	Ne		
86.	U mojoj organizaciji, lideri stalno traže šanse da uče.	Da	Ne		
87.	U mojoj organizaciji, lideri se brinu da se organizacione aktivnosti sprovode u skladu sa njihovim vrednostima.	Da	Ne		

Sekcija D: Klima za inovacije

Var.	Ajtemi	Veoma	Donekle	Neutralno	Donekle	Veoma
		se ne slažem	se ne slažem		se slažem	se slažem
		1	2	3	4	5
88.	Kreativnost se ovde podstiče.					
89.	Naša sposobnost da funkcionišemo kreativno je poštovana od strane liderstva.					
90.	Ima dovoljno slobodnog vremena za kreativne ideje u organizaciji.					
91.	Ova organizacija mi pruža raspoloživo vreme za kreativne ideje tokom radnog dana.					
92.	Glavna funkcija članova ove organizacije je da poštuje naloge koji dolaze.					
93.	U ovoj organizaciji ljudi imaju puno problema ako su drugačiji.					
94.	Najbolji način da napreduješ u ovoj organizaciji je da se slažeš sa ostalima u grupi.					
95.	Ova organizacija javno priznaje one koji su inovativni.					
96.	U ovoj organizaciji ljudi pokušavaju da reše iste problem na različite načine.					
97.	Ova organizacija može da se opiše kao fleksibilna i stalno prilagodljiva promenama.					
98.	U ovoj organizaciji skloni smo da istrajemo na proverenim i ispravnim načinima.					
99.	Pomoć u razvoju novih ideja je lako dostupna.					
100.	Postoje adekvatni resursi posvećeni inovacijama u ovoj organizaciji.					
101.	Nedostatak finansijskih sredstava za istraživanje kreativne ideje u ovoj organizaciji je problem.					
102.	Nedostatak osoblja sprečava inovacije u ovoj organizaciji.					
103.	Sistem nagrađivanja ovde podstiče inovacije.					

Segment E: Sportski marketing

Da li poznajete marketing koncept? ( <b>varijabla 104</b> )		DA	NE	1-Da, 0-Ne	
Da li Vaša organizacija koristi kombinaciju marketinških elemenata i varijabli, poznatih kao 4P? ( <b>varijabla 105</b> )		DA	NE	1-Da, 0-Ne	
Po Vašem mišljenju koji je status marketinga/komercijalne funkcije u poređenju sa sledećim funkcijama: (Obeležiti X u odgovarajuću kolonu)					
		Slabiji status	Jednak status	Viši status	
Igrači	<b>106</b>	<b>Varijable od 106-111</b> 1- Slabiji status 2- Jednak status 3- Viši status			
Tim menadžment	<b>107</b>				
Administracija/Sekreta	<b>108</b>				
Finansije	<b>109</b>				
Prodaja karata	<b>110</b>				
Bezbednost/Ekonomat	<b>111</b>				
Za sprovođenje inovacija u klubu, glavne prepreke u klubu predstavljaju: ( <b>varijabla 112</b> )					
1- Nedovoljno znanje sektora menadžmenta					
2- Nedovoljno znanje sektora marketinga					
3- Novac					
4- Nestručan trenerski kadar					
5- Nešto drugo					
6- Nema prepreka					
Koliko su važni ili nevažni sledeći promotivni mediji u Vašoj strategiji?					
	Bez značaja	Malo značajno	Srednje značajni	Veoma značajni	Najveći značaj
Nacionalna televizija	<b>113.</b>	<b>Varijable od 113-122</b> 1- Bez značaja 2- Malo značajno 3- Srednje značajni 4- Veoma značajni 5- Najveći značaj			
Nacionalni radio	<b>114.</b>				
Nacionalne novine	<b>115.</b>				
Lokalna/regionalna RTV	<b>116.</b>				
Direktna pošta	<b>117.</b>				
Telemarketing	<b>118.</b>				
Lična prodaja	<b>119.</b>				
Poster, plakati, bilbordi	<b>120.</b>				
Propagandni suveniri	<b>121.</b>				
Internet	<b>122.</b>				
Kako ocenjujete.....	loše	ispod proseka	prosek	iznad proseka	odlično
...kvalitet nacionalnog	<b>123.</b>	<b>Varijable od 123-131</b> 1- Loše 2- Ispod proseka 3- Prosek 4- Iznad proseka 5- Odlično			
...Vaš klub u poređenju sa klubovima sa ex-YU prostora?	<b>124.</b>				
...sadržaj Vaše sportske ponude?	<b>125.</b>				
...kapacitete ljudskih resursa u organizaciji?	<b>126.</b>				
...uslove sportskog objekta gde klub igra svoje utakmice?	<b>127.</b>				
...finansijske resurse kluba?	<b>128.</b>				
...marketinški potencijal kluba?	<b>129.</b>				
...marketinški potencijal nacionalne lige?	<b>130.</b>				

Koliko su važni ili nevažni sledeći elementi u marketinškoj strategiji Vašeg kluba?					
	loše	ispod proseka	prosek	iznad proseka	odlično
Sportski doživljaj navijača	<b>131.</b>	<p style="text-align: center;"><b>Varijable od 132-144</b></p> <p><b>1- Loše</b>  <b>2- Ispod proseka</b>  <b>3- Prosek</b>  <b>4- Iznad proseka</b>  <b>5- Odlično</b></p>			
Kvalitet sportskog	<b>132.</b>				
Takmičarski rezultati kluba	<b>133.</b>				
Imidž kluba	<b>134.</b>				
Sportska Marka	<b>135.</b>				
TV i reklamna prava	<b>136.</b>				
Pobednička priroda	<b>137.</b>				
Stil igre	<b>138.</b>				
Konkurentnost	<b>139.</b>				
Odnosi s javnošću	<b>140.</b>				
Cene	<b>141.</b>				
Promocije	<b>142.</b>				
Sponzorstvo	<b>143.</b>				
<i>Koje karakteristike delovanja ovog kluba najviše doprinose postizanju marketinških ciljeva Vaše organizacije (ubeležiti x u odgovarajućoj koloni):</i>					
	Bez značaja	Malo značajno	Srednje značajno	Veoma značajno	Najveći značaj
Sportska usluga	<b>144.</b>	<p style="text-align: center;"><b>1- bez značaja</b>  <b>2- malo značajno</b>  <b>3- srednje značajno</b>  <b>4-Veoma značajno</b>  <b>5-Najveći značaj</b></p>			
Gledanost utakmica	<b>145.</b>				
Vernost i efektnost gledalaca kluba	<b>146.</b>				
Utisak (imidž) fer pleja sportista	<b>147.</b>				
Vežanost za klub imena nekadašnjih vrhunskih sportista	<b>148.</b>				
Vežanost za klub imena sadašnjih vrhunskih sportista	<b>149.</b>				
Transferi igrača	<b>150.</b>				
Ugled trenera	<b>151.</b>				
Ugled i uticaj uprave kluba	<b>152.</b>				
Ugled i uticaj sponzora kluba	<b>153.</b>				
Podrška klubu od strane lokalnih političkih struktura	<b>154.</b>				
Podrška klubu od strane viših sportskih struktura (ligaške organizacije, i sl.)	<b>155.</b>				
Podrška klubu međunarodnih sportskih struktura	<b>156.</b>				

Raspoložemo sa imovinom koja može da se proda na tržištu. Najvažnije stavke su:

- 1- Opada
- 2- Održava se

### 3- Razvija se (VARIJABLA 157)

Vlasnik sportskog objekta (Zaokružiti neki od ponuđenih odgovora) <b>Varijabla 158</b>	1-	Klub
	2-	Sportsko društvo
	3-	Lokalna zajednica
	4-	Sportski rekreativni
	5-	Druge organizacije

Raspoloživ kapacitet sedećih mesta u sportskom objektu (broj)	<b>Varijabla 159</b>	Približno koliko % se proda sezonskih karata? <b>Varijabla 161</b>
Prosečna sezonska poseta gledalaca na jednoj utakmici?	<b>Varijabla 160</b>	<b>Za varijable 160 i 161</b> (1 - 0-20%, 2 – 21-40%, 3 – 41-60%, 4 – 61-80%, 5 – 81-100%)

Ajtemi		1	2	3	4	5
		loše	ispod proseka	prosek	iznad proseka	odlično
162.	Dizajn i lokacija Vašeg sportskog	1	2	3	4	5
163.	Istorija i sećanja vezana za sportski objekat (veliki sportski uspjesi i	1	2	3	4	5
164.	Jednostavnost pristupa, ulaza i	1	2	3	4	5
165.	Vidljivost terena i igrača.	1	2	3	4	5
166.	Komfor sedišta.	1	2	3	4	5
167.	Redarske usluge.	1	2	3	4	5
168.	Lokacije i dizajn uslužnih punktova (osvežavajući napici, brza hrana, suveniri, navijački rekviziti i slično).	1	2	3	4	5
169.	Estetika – kolor sedišta, tribina, terena, svetlo, itd.	1	2	3	4	5
170.	Elektronska oprema i displeji.	1	2	3	4	5
171.	Čistoća sportskog objekta, stadiona.	1	2	3	4	5
172.	Komercijalizacija sportskog objekta.	1	2	3	4	5
173.	Parking.	1	2	3	4	5
174.	Bezbednost gledalaca sportskog događaja.	1	2	3	4	5
175.	U klubu se koriste savremene metode treninga, sprave i rekviziti	1	2	3	4	5
176.	U klubu je obezbeđeno praćenje i inovacija znanja svim zaposlenim.	1	2	3	4	5
177.	U klubu postoji savremena tehnologija za praćenje kontrole treniranosti i medicinsku dijagnostiku.	1	2	3	4	5

Da li Vaša organizacija ima sponzora? <b>Varijabla 178</b>		DA	NE
Ako je odgovor, <b>DA</b> ocenite načine na koje ste mu se približili? (Zaokružiti) <b>Varijabla 179</b>			
1. Preko poznanstva		4. Preko stručnih saradnika.	
2. Preko odeljenja za marketing		5. prihvatanjem sponzorske ponude inicirane od	

3. Preko reklamne agencije		samog sponzora		
Da li u klubu postoji odeljenje za marketing? <b>Varijabla 180</b>		DA (1)	NE(0)	
Ako je odgovor <b>DA</b> , koliko ima članova? (upisati broj) <b>Varijabla 181</b>				
Ako je odgovor <b>DA</b> , ko njime upravlja? (Zaokružiti) <b>Varijabla 182</b>				
1. Predsednik	2. Rukovodeći kadar			
3. nadležni organ za marketing	4. načelnik drugog odeljenja			
5. drugo svojstvo				
Ako je odgovor <b>NE</b> , da li će se u budućnosti formirati odeljenje za marketing u Vašoj organizaciji? <b>Varijabla 183</b>		DA	NE	1-da 0-ne
Da li smatrate da će razvoj specijalizovanog odeljenja za marketing predstavljati osnovu za dalji razvoj Vašeg kluba? <b>Varijabla 184</b>		DA	NE	1-da 0-ne
Ocenite razloge zbog kojih po Vama još uvek <b>nije formirano</b> odeljenje za marketing u Vašoj organizaciji? <b>Varijabla 185</b>				
1. Zbog ekonomskih razloga				
2. Zbog neznanja				
3. Zbog nezainteresovanosti				
4. Zbog nemogućnosti pronalaženja stručnih saradnika				
5. Zbog nedostatka istraživanja				

### Varijable od 186-199

Naša promotivna aktivnost je efektivna. (186)	DA	NE	1-da, 0-ne
Da li u klubu radi osoba zadužena za odnose s javnošću? (187)	DA	NE	1-da, 0-ne
Da li klub ima Internet sajt? (188)	DA	NE	1-da, 0-ne
Da li klub ima zvaničan profil na socijalnim mrežama (facebook ili tweeter profil, zvanična aplikacija kluba, itd. )? (189)	DA	NE	1-da, 0-ne
Da li klub ima profil na socijalnim mrežama (facebook)? (190)	DA	NE	1-da, 0-ne
Da li klub ima profil na socijalnim mrežama (tweeter)? (191)	DA	NE	1-da, 0-ne
Da li klub ima svoje periodično glasilo (bilten, list, itd. )? (192)	DA	NE	1-da, 0-ne
Da li postoji vodič za sezonu (season guide)? (193)	DA	NE	1-da, 0-ne
Da li se u klubu održava Dan medija (Media Day) (194)	DA	NE	1-da, 0-ne
Da li se u klubu održava Dan „otvorenih vrata“ (Open Day)? (195) (dan posvećen navijačima i ljubiteljima kluba)?	DA	NE	1-da, 0-ne
Da li je klub društveno odgovoran? (humanitarne akcije, i dr. aktivnosti)? (196)	DA	NE	1-da, 0-ne
Da li klub prodaje poslovne ulaznice (za firme)? (197)	DA	NE	1-da, 0-ne
Da li su povećani prihodi od komercijalnih aktivnosti? (198)	DA	NE	1-da, 0-ne
Da li klub ima na raspolaganju dovoljan broj volontera? (199)	DA	NE	1-da, 0-ne

Finansijski pokazatelji sportskih organizacija od u periodu od 2010-2013. godine - varijable od 200-207. (Neto dobitak – varijabla 200 (2010. god.), varijabla 202 (2011. god.), varijabla 204 (2012. god.), varijabla 206 (2013. god.) i neto gubitak (varijabla od 201(2010. god.) 203(2011. god.), 205(2012. god.), 207(2014. god.)).

## BIOGRAFIJA



Rođen 03.10.1979. godine u Loznici. Nakon završene Srednje ekonomske škole u Loznici 1998. godine upisuje Fakultet fizičke kulture u Novom Sadu i završava ga 2003. godine sa prosečnom ocenom 8.77. Započinje sa radom 2005. godine na Fakultetu sporta i fizičkog vaspitanja Univerziteta u Novom Sadu kao saradnik i sekretar na naučno istraživačkom projektu "Antropološki status i fizička aktivnost stanovništva Vojvodine", koji je odobren od strane Pokrajinskog sekretarijata za nauku i tehnološki razvoj. Završava magistarske studije 2009. godine sa prosečnom ocenom 9.80 i odbranjenom magistarskom tezom pod naslovom „Relacije motoričkih sposobnosti, morfoloških i socio-ekonomskih karakteristika dece mlađeg školskog uzrasta“.

U zvanje asistenta izabran je na 2010. godine, u užoj naučnoj oblasti Osnovne discipline u sportu i fizičkom vaspitanju, za nastavni predmet Sportski menadžment.

Kao saradnik i sekretar učestvovao je na 4 pokrajinska i 1 republičkom naučno-istraživačkom projektu.

Od 2011. godine član Saveta Fakulteta sporta i fizičkog vaspitanja.

Osvojio je I mesto na IV Internacionalnom simpozijumu "Nove tehnologije u sportu", u sekciji "Organizacija i upravljanje u sportu", koji su organizovali Fakultet sporta i tjelesnog odgoja Univerziteta u Sarajevu i Olimpijski komitet Bosne i Hercegovine u aprilu 2011. godine.

U periodu od 1-31. marta 2015. godine realizovao je jednomesečni boravak na Departmanu za marketing Fakulteta za ekonomiju i biznis, Univerziteta u Mariboru u Sloveniji, u okviru programa za akademsko usavršavanje univerzitetskog osoblja JoinEU-SEE. Takođe, dobitnik stipendije za jednomesečni studijski boravak u okviru programa za akademsko usavršavanje Basileus V na Univezitetu Deusto u Bilbao u Španiji.

Oblast interesovanja podrazumeva sportski menadžment, sportski marketing i menadžment sportskih događaja i objekata, iz kojih je publikovao 50-ak naučnih radova u domaćim i međunarodnim časopisima.

## BIOGRAPHY

I was born on October 3<sup>rd</sup> 1979 in Loznica. After completing Secondary School of Economics in Loznica in 1998 I enrolled in the Faculty of Physical Education in Novi Sad and completed the studies in 2003 with an average score of 8.77. In 2005 I began working at the Faculty of Sport and Physical Education, University of Novi Sad, as an assistant and secretary on the research project “Anthropological status and physical activity of the population of Vojvodina”, which was approved by the Provincial Secretariat for Science and Technological Development. I have completed master studies in 2009 with an average score of 9.80 and defended master's thesis entitled “Relations between motor abilities, morphological and socio-economic characteristics of younger school-age children.”

I gained the title of teaching assistant in 2010, for the scientific field “Basic disciplines in sport and physical education”, the teaching course “Sports Management”. As an associate and secretary I participated in four provincial and one national scientific research project.

Since 2011, I am a member of the Council of the Faculty of Sport and Physical Education.

I also won I place at the IV International Symposium “New Technologies in Sport”, in the category “Organization and Management in Sports”, organized by the Faculty of Sport and Physical Education, University of Sarajevo and Olympic Committee of Bosnia and Herzegovina in April 2011.

In the period from 1<sup>st</sup> to 31<sup>st</sup> March 2015 I spent one month at the Department of Marketing, Faculty of Economics and Business, University of Maribor in Slovenia, under the program for academic training of university staff JoinEU-SEE. Also, I was granted the scholarship for a one-month study visit under the program for academic training Basileus V at the University of Deusto in Bilbao, Spain.

My areas of interest include sports management, sports marketing and management of sports events and facilities, from which I published approximately 50 scientific papers in national and international journals.