

**Slobodan Župljanin**

*Nezavisni univerzitet Banja Luka*

## **ORGANIZOVANJE MARKETING AKTIVNOSTI U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA**

### **1. U v o d**

Jedan od važnih uslova uspješnosti poslovanja svake kompanije, ali svake sportske organizacije jeste raspoloživost odgovarajućih resursa i interaktivno djelovanje svih poslovnih funkcija. Ako su kompanije tržišno orjentisane, onda su i veće šanse da marketing funkcija da najbolje rezultate. Tržišna orjentisanost je danas stvarnost i kod brojnih sportskih organizacija, nezavisno od oblika vlasničke strukture i osnivača. Rezultati će svakako zavisiti od podešenosti organizacione strukture sportske organizacije prema njenim utvrđenim ciljevima, što znači da organizaciona struktura treba da bude prvenstveno u funkciji ostvarivanja postavljenih ciljeva. Drugi važan uticajni faktor na uspostavu odgovarajuće organizacione strukture jesu tehnološke promjene. Uvođenje savremenih tehnologija i njihova primjena značajno predodređuju organizacioni oblik i strukturu sportskih kompanija. Bilo koja uspostavljena organizaciona struktura mora osigurati uspješno odvijanje procesa upravljanja, kao trećeg važnog uticajnog faktora, što podrazumijeva planiranje, izvršavanje i kontrolu. Četvrti značajan uticajni faktor predstavlja zahtjev da se kroz organizacionu strukturu što preciznije utvrde aktivnosti i nosioci, kao i da se odrede međusobni odnosi i veze između dijelova organizacione strukture.

Iz navedenog proizilazi da integracija marketinga u proces planiranja i razvijanja modela odlučivanja zasnovanog na zahtjevima potrošača ( čitaj klijenata ) mogu konačno doći do punog izražaja samo u takvoj organizaciji koja odgovara marketing konceptu.<sup>1</sup> U tome se ogleda svrsishodnost uobličavanja organizacione strukture. Top menadžment sportskih organizacija mora tretirati marketing funkciju kao prvu među jednakima, a marketing probleme mora rješavati prioritarno.

### **2. Prilagodavanje promjenama kroz proces organizovanja**

Svakodneve i ubrzane promjene postavljaju pred sportske organizacije složen zadatak prilagodavanja tim promjenama. Suština uspješnog poslovanja leži upravo na sposobnosti brzog i efikasnog prilagodavanja stalnim promjenama.

Jedan specifičan aspekt prilagodavanja tiče se upravo organizacione strukture. U nauci za sada ne postoji opšteprihvaćeno objašnjenje razvoja organizacione strukture savremenih sportskih organizacija. Jedino je nesporno da se sa promjenom značaja i uloge sportskih organizacija u privrednom i društvenom sistemu mijenja i značaj njene organizacione strukture, ali i sama struktura. Kompanije moraju prilagodavati svoju organizacionu strukturu načinu na koji žele zadovoljavati potrebe i svojih klijenata.

---

<sup>1</sup> Vasiljev, S.: Marketing principi, Prometej, Novi Sad, 2005, str. 52.

Razvoj marketing funkcije i odnosa proizvod – tržište značajni su za razumijevanje potrebe prilagođavanja promjenama na tržištu kroz proces organizovanja, odnosno kroz prilagođavanje organizacione strukture nastalim promjenama na globalnom tržištu, ali i tržištu sportskih organizacija. I kod sportskih organizacija, odnos proizvoda prema tržištu ogleđa se kroz ostvareni obim prodaje, kroz različitost proizvoda koji se prodaju, kroz korišćenje kanala prodaje i tehnologija u procesu proizvodnje proizvoda sportske organizacije.<sup>2</sup>

Tržišnu privredu i djelovanje sportskih organizacija u uslovima tržišne privrede, karakteriše unutrašnja organizacija i marketing funkcija koje zavise od izabrane strategije poslovanja. Organizaciona struktura se usklađuje i bitnije mijenja u zavisnosti od rasta sportske organizacije, promjena u proizvodnom miksu i distributivnim kanalima koje koristi sportska organizacija. U zavisnosti od rasta faktora uticaja, varira i odnos između internih i eksternih transakcija.

Organizacionu strukturu možemo posmatrati i sa aspekta regulisanja ponašanja da bi se ostvarili ciljevi poslovanja na koordiniran način. Ovako shvaćena organizaciona struktura doprinosi da se ukupna aktivnost sportske organizacije odvija na kontrolisano predvidiv način. Promjene u marketing okruženju generišu promjene u strategiji sportske organizacije, tako da su prilagođavanja u organizaciji rezultat promjena metoda rada sa marketing okruženjem. Ponašanja u sportskoj organizaciji i način reagovanja na promjene u marketing okruženju imaju osnovni zadatak ostvariti ciljeve poslovanja na koordiniran i organizovan način.

### 3. Kreiranje organizacione strukture

U zavisnosti od vrste djelatnosti i uslova u kojima se ta djelatnost obavlja, kao i načina kreiranja odnosa između svojih organizacionih cjelina, sportske organizacije razvijaju one oblike organizacione strukture koji najviše odgovaraju njihovim potrebama u procesu razvijanja sportske organizacije kao cjelovitog sistema.

Sportske organizacije koje su prihatile marketing koncept, svoju ulogu ostvaruju kroz posvećenost zadovoljenju potreba i želja svojih klijenata – „potrošača“, odnosno kroz snažno razvijanje eksternih odnosa. Snažno razvijanje eksternih odnosa dopriniće i efikasnijem rješavanju internih problema i razvijanju internih odnosa, a što će sve zajedno omogućiti ostvarenje uloge sportske organizacije u privrednom i društvenom sistemu. Ako se ostvarenje te uloge odvija neefikasno, to je prvi znak da treba vršiti određene intervencije u organizacionoj strukturi. Promjene u organizacionoj strukturi nastaju kao rezultat u kreiranju novih načina zadovoljenja potreba i želja „potrošača“. Kompanije moraju stalno pronalaziti najbolje načine za zadovoljenje potreba i želja „potrošača“ i kroz pronalaženje tih načina i njihovu praktičnu primjenu javlja se i potreba za određenim kreativnim zahvatima u organizacionoj strukturi.

---

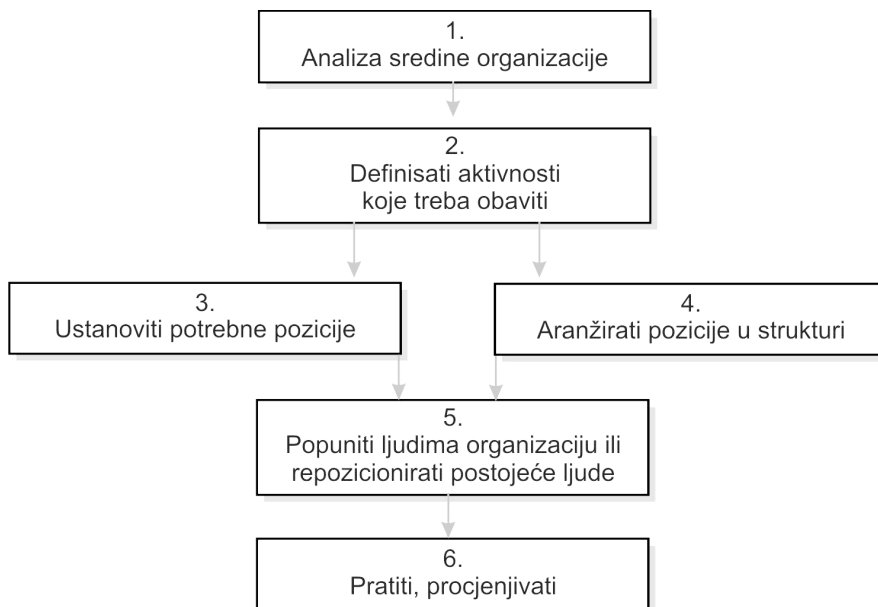
<sup>2</sup> Milisavljević, M. : Marketing, Savremena administracija, Beograd, 2001, str. 443.

U središtu svake organizacione strukture je, ipak, čovjek. Ni najbolja ustanovljena organizaciona struktura neće dati očekivane rezultate ukoliko nemamo ljude koji će znati iskoristiti pogodnosti koje daje ta struktura. Zbog toga je čovjek kao resurs u fokusu marketing koncepta. Efikasnost kompanija koje su usvojile marketing koncept uslovljena je prilagođavanjem posla i odgovornosti ljudi koji obavljaju određene pojedinačne poslove. Marketing koncept poklanja povjerenje čovjeku i njegovim sposobnostima da uradi određene poslove na efikasan i odgovoran način. Sve pojedinačne odgovornosti u odnosu na okruženje u kome organizacije djeluju ispoljavaju se kroz odgovornost menadžmenta organizacije.

### 3.1. Proces kreiranja organizacione strukture

U postupku kreiranja organizacione strukture potrebno je uvažiti sljedeći redosljed aktivnosti :<sup>3</sup>

1. Analiza okruženja u kome sportske organizacije djeluju,
2. Definisane aktivnosti koje organizacija treba obaviti,
3. Odrediti potrebne dijelove organizacione strukture,
4. Odrediti odnose između organizacionih dijelova,
5. Izvršiti pozicioniranje ili repozicioniranje ljudstva,
6. Pratiti i procjenjivati efikasnost ustanovljene organizacione strukture.



*Slika 1. Kreiranje organizacione strukture sportske organizacije*

<sup>3</sup> Hass, R.S. and Wetruba, T.R.: Marketing Management, 1983, str. 54.

#### 4. Marketing sportske organizacije

U realizaciji vlastitih ciljeva, programa i zadataka, sportske organizacije u uslovima savremenog funkcionisanja, moraju primjenjivati marketing koncept kao značajan i opredjeljujući strategijski pravac djelovanja. Kao i većina drugih organizacija, i sportske organizacije imaju stalnu potrebu za ekonomskom, tehnološkom, društvenom i moralnom podrškom društvene zajednice. Očekivanja sportskih organizacija i ljudi koji su u njima angažovani, čiji je osnovni cilj samopotvrđivanje i kreativni razvoj vlastitih stvaralačkih sposobnosti, anticipirajući potrebu kolektivnog zadovoljenja sportsko – društvenih interesa, često nisu praćena odgovarajućom ekonomskom, materijalnom i moralnom podrškom. Takva situacija obično dovodi do frustracija različitog intenziteta kod pojedinaca, grupa, pa čak i cijele sportske organizacije.

U teoriji marketinga sportskih organizacija ( posebno u američkoj teoriji ), većina teoretičara marketing sportskih organizacija posmatra sa pozicija interesa drugih kompanija, koje kroz sport ostvaruju svoje organizacione ciljeve. Na takav način one postaju subjekt marketinga sportskih organizacija, istovremeno koristeći sport i sportske organizacije kao objekat u realizaciji vlastitih ciljeva.

Međutim, suština marketinga sportskih organizacija je u ostvarivanju ciljeva tih organizacija, a ne drugih organizacija koje sport kao svojevrstan fenomen koriste za ostvarivanje svojih ciljeva, posebno ciljeva prodajne funkcije. Ostvarenje dobiti marketinškom aktivnošću sportske organizacije za drugu organizaciju, još uvijek ne znači i ostvarenje dobiti za sportsku organizaciju i sve stakeholdere sportske organizacije ( sportisti, treneri, menadžeri, ljubitelji sporta, društvena zajednica ). Privredni subjekti koji se susreću na tržištu, realizujući određene poslovne transakcije, ostvaruju obostrani interes i zadovoljstvo. Pitanje je, možemo li, u ovom smislu, i sportske organizacije posmatrati kao privredne ( profitne ) subjekte! Naše stanovište je da su sportske organizacije „sui generis“ organizacije ( organizacije posebne vrste ), i ne bismo se lako opredjelili za njihovo svrstavanje u privredne – profitne organizacije, iako je njihovo postojanje i djelovanje najuže vezano za postojanje i poslovanje privrednih – profitnih organizacija, i iako neke sportske organizacije djeluju po istim principima kao i profitne organizacije i uistinu i jesu profitne organizacije. Neke fudbalske, košarkaške, rukometne ili teniske organizacije jesu prava sportska industrija.

Najčešći problemi sa kojima se suočavaju sportske organizacije su marketinškog karaktera. Mnogi događaji u profesionalnom, a ponekad i amaterskom, sportu, predstavljaju „mas medijske“ događaje najvišeg nivoa. Posredstvom elektronskih medija i satelitskih tehnologija, ovakve događaje istovremeno prete milioni ljudi širom svijeta, čime se ostvaruje svojevrсна komunikacija između njih i sportske organizacije. Na ovaj način razvijaju se brojni, nerijetko složeni, odnosi sociološkog, psihološkog, kulturnog i ekonomskog karaktera.

Kvalitetnom organizacijom marketing aktivnosti, sportske organizacije mogu ove odnose razvijati i unapređivati, stvarajući istovremeno dovoljno koristi za samu sportsku organizaciju i njene aktere. U ovom smislu marketing sportskih organizacija

možemo posmatrati kao posebno značajnu poslovnu funkciju, koja podrazumijeva sve aktivnosti usmjerene ka identifikovanju, anticipiranju i zadovoljenju potreba, uz ispunjenje organizacionih ciljeva i zadataka. Aktuelna istraživanja potvrđuju da većina sportskih organizacija ostvaruje više od polovine finansijskih sredstava odgovarajućim, pažljivo biranim, marketing aktivnostima. Reklama i propaganda su svakako najčešće marketing aktivnosti koje preduzimaju sportske organizacije, iako im je na raspolaganju veliki portfelj, manje ili više sofisticiranih, aktivnosti. Efikasno upravljanje marketing aktivnostima sportskih organizacija zahtijeva najbolju ( optimalnu ) kombinaciju elemenata marketing miksa ( proizvod, cijena, promocija i distribucija ). Ove elemente trebaju sadržavati ponude koje sportske organizacije nude svim zainteresovanim, profitnim i neprofitnim organizacijama.

Sportski rezultat kao proizvod sportske organizacije, može biti segmentiran na:<sup>4</sup>

- Imidž sportske organizacije ( sportskog kluba );
- Sportska marka;
- Sportski događaj;
- Sportske usluge;
- Imidž sportiste pojedinca ili sportskog tima.

**Imidž kluba** – percepcija kluba, njegovih članova i uspjeha u svijesti uže i šire sportske i druge javnosti. Može biti prenesen nekoj drugoj profitnoj organizaciji koja želi povoljniju konkurentsku poziciju na tržištu, a i sam klub može reklamirati i na drugi način promovisati proizvode drugih profitnih organizacija.

**Sportska marka** – predstavlja ime, simbol, dizajn ili kombinaciju ovih elemenata, koja se može ustupiti profitnim organizacijama ili marketing agencijama radi ostvarivanja ciljeva tih organizacija ili agencija( licencnim ugovorima ili na drugi pogodan način). Sportska organizacija po tom osnovu ostvaruje određene prihode i koristi za organizaciju.

**Sportski događaj** – predstavlja segment ili dio sportskog proizvoda koji može imati brojne zainteresovane subjekte ( gledaoci, elektronski auditorijum, oglašivači, kupci sportske marke i drugi ).

**Sportske usluge** – predstavljaju vid zadovoljenja potreba za sportskim vježbanjem i rekreacijom, koje se vrednuju prema vremenu i sadržaju korišćenja sportskog prostora, a zainteresovani se animiraju odgovarajućim marketing aktivnostima ( oglašavanje, reklama i propaganda ).

**Imidž sportiste pojedinca ili sportskog tima** – eksplicira se kao matrica ili model za ugled i ima posebnu vrijednost koja se može prenijeti u druge organizacije i koristiti kao ime i/ili lik, a organizacija koja prenosi ostvaruje određenu ugovornu korist.

Sportske organizacije mogu ostvariti značajan dio prihoda pažljivim kreiranjem i prodajom sportskog proizvoda ili nekog njegovog segmenta. Sponzori sportskih događaja, zakupom elektronskog sportskog auditorijuma, kupuju ne samo medijsku

---

<sup>4</sup> Tomić, M.: Marketing u sportu, ASTIMBO, Beograd, 2001.

pažnju, već i naklonost i povjerenje tog auditorija kao potencijalnog kupca njihovih proizvoda. Nekada vlasnici kompanija, kao sponzori sportskih događaja, žele istaći svoju ulogu ili imidž dobrog građanina, očekujući pažnju i poštovanje od okruženja, odnosno, pored povećanja prodaje i profita, očekuju i posebnu psihološko – moralnu satisfakciju.

## 5. Z a k l j u č a k

Sportske organizacije i savremeni sistem sporta kontinuirano doživljava strukturalne, kvalitativne i kvantitativne promjene, koje su uslovljene novim globalnim političkim, ekonomskim, društvenim i tehnološkim uslovima razvoja. Značajno se mijenjaju shvatanja i modeli rada i upravljanja u sportskim organizacijama. Postavljaju se novi zahtjevi za rješavanje niza aktuelnih problema u obavljanju upravljačkih funkcija sportskih organizacija u savremenim uslovima poslovanja. U sportskim organizacijama, ako ne više, onda barem jednako, kao i u drugim organizacijama, sve više se insistira na promjeni sportske i poslovne filozofije i usmjeravanju ljudi prema njihovim individualnim i kolektivnim znanjima i kreativno – inovativnim sposobnostima, kao najznačajnijim poslovnim i razvojnim resursima.

Organizovanje i upravljanje marketing aktivnostima u sportskim organizacijama predstavlja najznačajniju i najsloženiju djelatnost, koja obezbjeđuje da se sportske i poslovne aktivnosti realizuju na što racionalniji, ekonomičniji, efektivniji i efikasniji način.

Naučne i trenažne tehnologije, upravljanje kvalitetom u sportu i kreiranje i primjena odgovarajuće pravne regulative, trebaju doprinijeti stvaranju efikasnijih i efektivnijih stratejskih alternativa funkcionisanja sportskih organizacija.

Pravilan izbor i optimalna implementacija načina i modela organizovanja marketing aktivnosti u sportskim organizacijama može doprinijeti povećanju ukupne efikasnosti djelovanja sportskih organizacija.

## 6. L i t e r a t u r a

1. Hass, R.S. and Wetruba, T.R.: *Marketing Management*, Prentice Hall, New York, 1983.
2. Kinebrok, V.: *Multimedijski marketing*, CLIO, Beograd, 2000.
3. Kejn, E. Dž.: *Psihologija i sport*, Nolit, Beograd, 1974.
4. Malcko, J.: *Nove tehnologije u funkciji kontinuirane kreacije i transformacije koncepcija, projekcija, modelovanja i strategija razvoja savremenog sporta*, II međunarodni simpozijum „Nove tehnologije u sportu“ – Zbornik naučnih i stručnih radova, Univerzitet u Sarajevu, Sarajevo, 2007.
5. Milisavljević, M.: *Marketing*, Savremena administracija, Beograd, 2001.
6. Tomić, M.: *Marketing u sportu*, ASTIMBO, Beograd, 2001.
7. Varagić, D.: *Vodič kroz raj i pakao Internet marketinga*, Prometej, Novi Sad, 2002.
8. Vasiljev, S.: *Marketing principi*, Prometej, Novi Sad, 2005.

9. Životić, D: *Menadžment u sportu*, Univerzitet Braća Karić, Beograd, 2007.
10. [www.efzg.hr/dok/...//ler\\_Marketing](http://www.efzg.hr/dok/...//ler_Marketing)
11. [www.eknjiznica.unipu.hr/285/](http://www.eknjiznica.unipu.hr/285/)
12. [www.psihologijanis.org/clanci/11](http://www.psihologijanis.org/clanci/11)
13. [www.pup.hr/program\\_sport\\_hr.html](http://www.pup.hr/program_sport_hr.html)
14. [www.savremenisport.com](http://www.savremenisport.com)
15. [www.sportskaknjiga.hr/index.ph?page=shop](http://www.sportskaknjiga.hr/index.ph?page=shop)
16. [www.sportspa.com.ba/images/june2010](http://www.sportspa.com.ba/images/june2010)
17. [www.times.edu.rs/...135\\_marketing\\_u\\_sportu?...776%](http://www.times.edu.rs/...135_marketing_u_sportu?...776%)

#### MARKETING ORGANIZATION ACTIVITY IN SPORTS ORGANIZATIONS

*Sports organizations as "sui generis" organizations inevitably have to adopt the concept of marketing as a business philosophy, if you want to survive and develop its activities in the modern business environment. Supply and demand as the market, and psychological phenomena are inherent in sports organizations.*

*Sport is a special area of human activity in which marketing has a specific place and role. Sports and sporting events are also a massive public and media events and high level of interest involving multi-million audience. Between direct and indirect participants of these events takes place appropriate communication sociological, psychological and marketing character.*

*The aim of this paper is to present the possibility of more efficient operation of sports organizations using and adopting the marketing concept as a philosophy of action.*

**Key words:** *organizing, marketing, activities, sports organizations*