

# SADRŽAJ

Reč autora XXVIII

## POGLAVLJE PRVO

Uvod u menadžment 1

### 1.1 Pojam i uloga sporta 3

### 1.2 Kuda nas vodi savremeni sport 8

1.2.1 Uloga javnosti i masmedija u sportu 9

*Sport i javnost 9*

*Sport i masovni mediji 13*

*Sport i masovna kultura 16*

1.2.2 Uloga treninga i takmičenja 17

1.2.3 Uloga biznisa i politike u sportu 21

### 1.3 Pojam i uloga menadžmenta 25

1.3.1 Definicije menadžmenta 27

1.3.2 Šta je sportski menadžment 31

1.3.3 Moguća teorijska i naučna zasnovanost sportskog menadžmenta 34

### 1.4 Evolucija ideje o menadžmentu 41

1.4.1 Promene upravljačkih sistema sporta bivših socijalističkih zemalja i Jugoslavije 47

1.4.2 O jednom karakterističnom istraživanju u sportu 52

1.4.3 Uloga države u razvoju sporta 56

1.4.4 Tri statusna sektora u savremenom sportu 57

## POGLAVLJE DRUGO

Savremene teorije menadžmenta i sport 63

*Savremene demokratske tendencije 65*

*Dometi kapitalizma i kulturološke razlike 65*

*Participativni menadžment* 68

*Mnoštvo različitih teorija menadžmenta* 69

## **2.1 Strategijski menadžment 72**

2.1.1 Suština pojma strategijskog menadžmenta 72

2.1.2 Značaj strategijskog menadžmenta 73

2.1.3 Proces strategijskog menadžmenta 74

## **2.2 Strategijski menadžment u sportu 78**

2.2.1 Strategijski menadžment u sportskoj  
neprofitnoj organizaciji 84

*Pojam neprofitnog sektora* 84

*Karakteristike neprofitnih organizacija* 86

*Pojam sportske neprofitne organizacije* 89

*Klubovi kao profitne organizacije* 94

2.2.2 Menadžment u sportskoj neprofitnoj  
organizaciji 95

2.2.3 Faze procesa strategijskog menadžmenta  
u sportskim organizacijama 97

## **2.3 Menadžment prema ciljevima (MBO) 103**

2.3.1 Suština i značaj menadžmenta prema ciljevima 103

2.3.2 Odgovornost menadžera prema postavljenim  
ciljevima 105

2.3.3 Širina zahvata metode menadžment prema ciljevima 106

2.3.4 Proces menadžmenta prema ciljevima 108

2.3.5 Mogućnost primene menadžmenta prema ciljevima  
u sportu 112

*Klasifikacija elemenata procesa MBO u sportu* 113

*Snage i slabosti metode MBO* 115

## **POGLAVLJE TREĆE**

### **Menadžeri u sportu 117**

## **3.1 Profil i aktivnosti menadžera 119**

3.1.1 Pojam i definicije menadžera 120

- 3.1.2 Sportski menadžeri 121
- 3.2 Menadžment nivoi u sportskoj organizaciji 124**
  - 3.2.1 Top menadžeri 125
  - 3.2.2 Funkcionalni menadžeri 127
  - 3.2.3 Operativni menadžeri 129
    - Menadžment i sportski treneri 130*
    - Hijerarhijsko okruženje sportskih menadžera 134*
- 3.3 Sposobnosti i znanja sportskih menadžera 135**
  - 3.3.1 Tehničke sposobnosti 136
  - 3.3.2 Menadžerske sposobnosti 137
  - 3.3.3 Konceptualne sposobnosti 137
- 3.4 Menadžerske uloge 141**
  - 3.4.1 Mintzbergovih deset uloga menadžera 141
    - Interpersonalne uloge 142*
    - Informativne uloge 143*
    - Odlučivačke uloge 144*
  - 3.4.2 Adižesove četiri uloge menadžera 146
    - Uloga proizvođača 148*
    - Uloga upravljača 149*
    - Uloga preduzetnika 150*
    - Uloga integratora 151*
- 3.5 Stvaranje menadžerskih timova 153**
  - 3.5.1 Preplitanje menadžerskih uloga 154
  - 3.5.2 Sportski menadžerski tim 155
- 3.6 Inovacije, preduzetništvo i liderstvo 156**
  - 3.6.1 Inovacijske ideje 156
  - 3.6.2 Menadžeri-preduzetnici 157
  - 3.6.3 Menadžeri-lideri 159
- 3.7 Obrazovanje sportskih menadžera 161**
  - 3.7.1 Problemi školovanja sportskih menadžera 162

- 3.7.2 Obrazovanje menadžerske strukture 165
- 3.7.3 Adižesova metoda obrazovanja menadžera 167
- 3.7.4 Na čemu zasnivati program obrazovanja i usavršavanja sportskih menadžera 169

### **3.8 Izbor menadžera 172**

- 3.8.1 Metode selekcije menadžera 172
- 3.8.2 ACT i druge metode 173

*Istraživanje menadžerskih uloga kao osnove za selekciju i obrazovanje menadžera 176*

## **POGLAVLJE ČETVRTO**

### **Odlučivanje u sportskom menadžmentu 185**

#### **4.1 Suština i pojam odlučivanja 187**

- 4.1.1 Primarne i sekundarne odluke u sportu 187
- 4.1.2 Odlučivanje – menadžerska privilegija 188

#### **4.2 Interdisciplinarnost odlučivanja 188**

#### **4.3 Proces odlučivanja 190**

- 4.3.1 Faze procesa odlučivanja u sportskim organizacijama 192
- 4.3.2 Metode i tehnike odlučivanja 200
  - Operacionalizacija istraživanja 201*
  - Stablo odlučivanja 202*
  - Tehnike investicionog odlučivanja 202*
  - Metode odlučivanja u visokorizičnom investiranju 204*

#### **4.4 Tipologija odluka 205**

- 4.4.1 Strategijske odluke u sportskom planiranju 206
- 4.4.2 Taktičke i administrativne odluke 210
- 4.4.3 Programirane i neprogramirane odluke 210

#### **4.5 Kreativnost u procesu odlučivanja 214**

- 4.5.1 Faktori menadžerske kreativnosti 214
- 4.5.2 Kreativni menadžerski proces odlučivanja 215

- 4.6 Individualno i/ili grupno odlučivanje 216**
  - 4.6.1 Modeli grupnog odlučivanja 217
  - 4.6.2 Pojedinačna odgovornost u timskom odlučivanju 219

## **POGLAVLJE PETO**

### **Sistem sportskog menadžmenta 223**

#### **5.1 Uspostavljanje principa sportskog menadžmenta 228**

- 5.1.1 Teorijski pristup principima menadžmenta 229
- 5.1.2 Osnovni principi sportskog menadžmenta 233

#### **5.2 Metode sportskog menadžmenta 238**

- 5.2.1 Ekonomske metode 240
- 5.2.2 Organizacione metode 240
- 5.2.3 Socijalne metode 242
- 5.2.4 Psihološke metode 243

#### **5.3 Tehnologija sportskog menadžmenta 244**

- 5.3.1 Operacije i procedure 244
- 5.3.2 Procesi i klasifikacija operacija i procedura 245
- 5.3.3 Važnost dokumentacije u tehnološkoj metodi 248

#### **5.4 Tehnike menadžmenta 249**

- 5.4.1 Informatika kao osnova tehnike menadžmenta 250
- 5.4.2 Informatičko okruženje, tehnička i programska sredstva 256

#### **5.5 Proces menadžmenta i njegove funkcije 261**

- 5.5.1 Funkcije kao faze procesa menadžmenta 261
- 5.5.2 Definicije funkcija menadžmenta 263

## **POGLAVLJE ŠESTO**

### **Predviđanje u sportu 265**

#### **6.1 Predviđanje kao posebna funkcija sportskog menadžmenta 267**

#### **6.2 Suština pojma predviđanja 268**

- 6.3 Sportska predviđanja 270**
- 6.4 Elementi i faze procesa predviđanja u sportu 272**
- 6.5 Metode predviđanja 273**
  - 6.5.1 Metoda ekstrapolacije trenda 276
    - Primena različitih varijanti ekstrapolacije 277*
    - Ograničenja metode ekstrapolacije trenda 279*
    - Šta još treba znati o metodi ekstrapolacije 281*
  - 6.5.2 Metoda regresione analize 282
  - 6.5.3 Metoda „Delfi“ 282
  - 6.5.4 Metoda „Brejnstorming“ 284
  - 6.5.5 Metoda scenarija 286
  - 6.5.6 Metoda nominalnih grupa 288

## POGLAVLJE **SEDMO**

### Planiranje u sportu 291

- 7.1 Šta je planiranje i zašto ga treba primenjivati? 293**
- 7.2 Definicija i suština pojma planiranja 294**
- 7.3 Planiranje – rizik ili organizacijska prednost? 298**
  - 7.3.1 Razlozi za ulazak u proces planiranja 299
  - 7.3.2 Funkcija planiranja i pritisak da se ostvare promene 300
  - 7.3.3 Zašto ljudi u sportu izbegavaju planiranje? 301
  - 7.3.4 Karakteristike planiranja u sportu 304
    - Inkluzivni pristup planiranju 305*
    - Radionice za planiranje 306*
  - 7.3.5 Vrste planiranja 307
- 7.4 Strategijsko, taktičko i operativno planiranje 308**
  - 7.4.1 Strategijsko planiranje i strategijski menadžment 310
  - 7.4.2 Elementi strategijskog i operativnog planiranja 311
  - 7.4.3 Paradigma integralnog planiranja u sportu 311

**7.4.4 Metod portfolio planiranja u sportu 317***Strategijski portfolio pristup 317**Portfolio matrica Bostonske konsultantske grupe 318**Implementacija BCG matrice u sportu 320**Prednosti i slabosti matrice BCG 322***7.5 Proces planiranja u sportu 323****7.5.1 Elementi faza ciklusa planiranja 324****7.5.2 Faze procesa planiranja u sportu 325***Efektivni proces planiranja u sportskim organizacijama 326***7.6 Faza pretplaniranja 328****7.6.1 Revizija prethodnog plana 329****7.6.2 Aktualna struktura ljudskih resursa 330****7.6.3 Analiza unutrašnjeg i spoljašnjeg okruženja 330***SWOT analiza 332**Ključna pitanja i odgovori za SWOT analizu 333**Benčmarking i SWOT analiza 336**TOWS matrica 336**Model „razvoj sportske staze“ 338**Faze efektivnog pristupa unutrašnjoj i spoljašnjoj analizi 338**Situaciona procena 339**Organizacijska procena konkurentnosti 339***7.7 Faza formulisanja strategija 340****7.7.1 Definisane vizije i misije sportske organizacije 340***VIZIJA 340**Sportska vizija 341**Održavanje strategijske vizije 342**Ni velika ni mala, već realistična vizija 343**Veština kreiranja vizije 344**MISIJA 345**Objava misije 348**Misija koja poziva na akciju 350*

- 7.4.4 **Metod portfolio planiranja u sportu** 317
  - Strategijski portfolio pristup* 317
  - Portfolio matrica Bostonske konsultantske grupe* 318
  - Implementacija BCG matrice u sportu* 320
  - Prednosti i slabosti matrice BCG* 322

## **7.5 Proces planiranja u sportu** 323

- 7.5.1 **Elementi faza ciklusa planiranja** 324
- 7.5.2 **Faze procesa planiranja u sportu** 325
  - Efektivni proces planiranja u sportskim organizacijama* 326

## **7.6 Faza pretplaniranja** 328

- 7.6.1 **Revizija prethodnog plana** 329
- 7.6.2 **Aktuelna struktura ljudskih resursa** 330
- 7.6.3 **Analiza unutrašnjeg i spoljašnjeg okruženja** 330
  - SWOT analiza* 332
  - Ključna pitanja i odgovori za SWOT analizu* 333
  - Benčmarking i SWOT analiza* 336
  - TOWS matrica* 336
  - Model „razvoj sportske staze“* 338
  - Faze efektivnog pristupa unutrašnjoj i spoljašnjoj analizi* 338
  - Situaciona procena* 339
  - Organizacijska procena konkurentnosti* 339

## **7.7 Faza formulisanja strategija** 340

- 7.7.1 **Definisanje vizije i misije sportske organizacije** 340
  - VIZIJA** 340
    - Sportska vizija* 341
    - Održavanje strategijske vizije* 342
    - Ni velika ni mala, već realistična vizija* 343
    - Veština kreiranja vizije* 344
  - MISIJA** 345
    - Objava misije* 348
    - Misija koja poziva na akciju* 350



	<i>Vrednosti</i>	351
	<i>Prožimanje vizije i misije</i>	351
<b>7.7.2</b>	<b>Utvrđivanje ciljeva sportske organizacije</b>	<b>352</b>
	<i>Izvorišta ciljeva sportske organizacije</i>	354
	<i>Prednosti utvrđivanja ciljeva</i>	358
	<i>Vrste ciljeva</i>	359
	<i>Hijerarhija ciljeva</i>	360
	<i>Kako ciljevi povećavaju učinak</i>	360
	<i>Principi, kriterijumi i pravila formulisanja i izbora ciljeva</i>	365
	<i>Potencijalni problemi sa formulisanjem ciljeva</i>	368
<b>7.7.3</b>	<b>Razvijanje alternativa i izbor strategija</b>	<b>369</b>
	<i>Definisanje strategija</i>	369
	<i>Ciljevi kao strategijski prioriteti</i>	371
	<i>Ključni indikatori učinka strategijskih prioriteta</i>	371
	<i>Nivoi strategija u sportskim organizacijama</i>	372
	<i>Klasifikacija strategija organizacijskog nivoa</i>	374
	<i>Klasifikacija posebnih poslovnih strategija</i>	378
	<i>Klasifikacija funkcionalno-operativnih strategija</i>	383
	<i>Metode formulisanja strategija</i>	384
	<i>Izbor najbolje strategije</i>	385
<b>7.8</b>	<b>Faza primene strategije</b>	<b>386</b>
<b>7.8.1</b>	<b>Okvir primene</b>	<b>387</b>
<b>7.8.2</b>	<b>Saglasnost različitih stejkholdera i učesnika</b>	<b>388</b>
<b>7.8.3</b>	<b>Faktori koji utiču na uspešnost primene</b>	<b>389</b>
<b>7.8.4</b>	<b>Razvijanje operativnih akcija</b>	<b>390</b>
<b>7.8.5</b>	<b>Razvijanje planova na osnovu organizacijskog nivoa</b>	<b>391</b>
	<i>Definicija planova</i>	391
	<i>Elementi dobrog plana</i>	392
	<i>Kreiranje efektivnih planova</i>	393

- Kategorije planova na osnovu organizacijskog nivoa* 394
- 7.8.6 Vrste planova u odnosu na ponovno primenjivanje 397
  - Planovi za jednokratnu upotrebu* 397
  - Stalni planovi* 399
- 7.8.7 Budžet kao poseban plan 400
- 7.8.8 Procena uticaja i posledice plana 404
- 7.8.9 Instrumenti za sprovođenje plana 405
- 7.8.10 Primena promena u okruženju 405
  - Upravljanje promenama* 405
  - Otpor prema promenama* 406
- 7.9 Evaluacija i kontrola planskih zadataka 407**
  - 7.9.1 Metode evaluacije plana 408
  - 7.9.2 Benčmarking test efektivnosti plana 410
    - Saveti za nadgledanje, evaluaciju i revidiranje plana* 411
  - 7.9.3 Zatvaranje planskog ciklusa 412
  - 7.9.4 Ceremonijal uspeha 412

## POGLAVLJE OSMO

### Organizovanje u sportu 415

- 8.1 Suština pojma organizovanja 418**
  - 8.1.1 Organizacija i organizovanje 419
- 8.2 Teorije organizacije 421**
  - 8.2.1 Veberov model birokratske organizacije 423
  - 8.2.2 Adižesov model organizacije 425
  - 8.2.3 Savremene teorije i sportska organizacija 427
- 8.3 Pojam sportske organizacije 428**
  - 8.3.1 Priroda i karakter sportske organizacije 431
  - 8.3.2 Sistemski pristup i sportska organizacija 433
    - Pojam sistema i podsistema* 433
    - Sportska organizacija kao sistem* 434



**POGLAVLJE DEVETO****Razvoj ljudskih resursa 495****9.1 Menadžment ljudskih resursa i kadrovska politika 497**

- 9.1.1 Struktura ljudskih resursa u sportu 497
- 9.1.2 Karakteristike ljudskih resursa u sportu 500
- 9.1.3 Menadžment i/ili politika razvoja kadra 501

**9.2 Elementi i faze menadžmenta ljudskih resursa 502**

- 9.2.1 Izbor kadra u sportu 503
  - Planiranje i kadrovska politika u sportu 504*
  - Problemi merenja ljudskih sposobnosti 505*
  - Pronalaženje izvora ljudskih resursa u sportu 506*
  - Curriculum vitae kao početak 509*
  - Kriterijumi odabira 512*
  - Instrumenti odabira 513*
  - Metode odabira 516*
  - Selekcija i metode odabira sportista 518*
- 9.2.2 Orijentacija kadra 521
  - Problemi uvođenja novih članova 526*
- 9.2.3 Obučavanje kadra 527
  - Determinante učinka 528*
  - Obuka i kulturološke razlike 529*
  - Proces obučavanja 530*
  - Programi i tipovi obuka 532*
- 9.2.4 Razvoj kadra 533
  - Menadžment karijere 534*
  - Izbor karijere 536*

**9.3 Profesionalci i volonteri 538**

**POGLAVLJE DESETO****Vođenje u sportu 545****10.1 Menadžment i rukovođenje 547****10.2 Suština funkcije vođenja 549**

10.2.1 Specifičnosti vođenja u sportu 551

**10.3 Sportski rukovodioci 553**

10.3.1 Osobine i sposobnosti sportskih rukovodilaca 554

10.3.2 Tipovi sportskih rukovodilaca 557

*Biheviorističke teorije 559*

*Teorija personalnih karakteristika 560*

*Kontingencijske teorije 561*

*Transformaciono vođenje 567*

**10.4 Motivacija 568**

10.4.1 Definicije pojma motivacije 569

10.4.2 Savremene teorije motivacije 571

10.4.3 Sport i teorije motivacije 580

*Mentalna snaga sportista 582*

*Menadžment sistema motivacije u sportu 582*

10.4.4 Rukovodioci i treneri kao motivatori 583

**10.5 Delegiranje autoriteta 585**

10.5.1 Pojam autoriteta 585

10.5.2 Proces delegiranja autoriteta 587

10.5.3 Problemi formalnog i neformalnog autoriteta 591

**10.6 Konflikti u sportskoj organizaciji 593**

10.6.1 Funkcija konflikata 594

10.6.2 Nivoi konflikata u sportskoj organizaciji 597

10.6.3 Menadžment konflikata 598

**10.7 Komunikacija u sportskim organizacijama 600**

10.7.1 Pojam komunikacije i njena priroda 600

- 10.7.2 **Funkcije komunikacije** 602
  - Prenošenje informacije* 602
  - Motivacija članova sportske organizacije* 603
  - Kontrola i koordinacija napora* 603
  - Eliminacija destruktivnih konflikata* 603
- 10.7.3 **Komunikacioni proces** 604
  - Izvor poruke* 605
  - Prijemnik* 605
  - Poruka* 606
  - Kodiranje* 606
  - Dekodiranje* 606
  - Komunikacijski kanali* 607
  - Povratna sprega* 607
- 10.7.4 **Metode komuniciranja** 608
  - Pisana komunikacija* 608
  - Verbalna komunikacija* 608
  - Neverbalna komunikacija* 609
- 10.7.5 **Pregovaranje i komunikacija** 609

## **10.8 Koordinacija odnosa u sportskoj organizaciji** 610

- 10.8.1 Faktori koordinacije 613
- 10.8.2 Koordinacija i integrisanost 614
- 10.8.3 Principi i mehanizmi koordinacije 616
- 10.8.4 Metode koordinacije 621

## **POGLAVLJE JEDANAESTO**

### **Kontrola u sportu** 627

## **11.1 Pojam i priroda kontrole** 629

- 11.1.1 Vrste kontrole 630
- 11.1.2 Karakteristike procesa kontrole 631

## **11.2 Proces kontrole i njegove faze** 632

- 11.2.1 Utvrđivanje sistema izveštavanja 633

- 11.2.2 Izrada standarda 634
- 11.2.3 Upoređivanje ostvarenih i planiranih rezultata 635
- 11.2.4 Preduzimanje posledičnih akcija 635
- 11.2.5 Nagrađivanje i kažnjavanje 636

### **11.3 Kontrola sportskih funkcija i procesa 636**

## **POGLAVLJE DVANAESTO**

### **Sportski menadžment u budućnosti 641**

#### **12.1 Očekivane promene u svetskom sportu 643**

- 12.1.1 Tendencija širenja fenomena sporta 644
- 12.1.2 Globalizacija svetskog sporta 645

#### **12.2 Menadžeri sporta budućnosti 648**

#### **12.3 MIS i kibernetika u menadžerskoj perspektivi 651**

#### **12.4 Sportski menadžment i odnosi sa javnošću 654**

- 12.4.1 Sportski menadžment i SMI 656
- 12.4.2 Menadžeri za odnos s javnošću u sportu budućnosti 658

## **POGLAVLJE TRINAESTO**

### **Real Madrid – studija slučaja 663**

#### **13.1 „Real” – šampion i fenomen 665**

- 13.1.1 Brend – „kraljevski klub” 665
- 13.1.2 Članstvo kao rudimentarni vlasnik kluba 667  
*Šta znači biti član „Reala”? 668*

#### **13.2 Organizaciona struktura i menadžment 669**

#### **13.3 Tri „generičke” strategije „Real Madrida” 671**

- 13.3.1 Strategija razvoja sportske funkcije 672  
*Izgradnja „Ciudad Real Madrid” 673*
- 13.3.2 Strategija „Stadion Santjago Bernabeu” 674  
*Dani s utakmicama 677*  
*Dani bez utakmica 678*

<b>13.3.3 Strategija razvoja marketinga</b>	<b>679</b>
<i>Sponzorstvo, reklamiranje i imidž</i>	680
<i>Korišćenje imidža igrača</i>	681
<i>Perimetralne reklame na stadionu</i>	681
<i>Distribucija, proizvodi i licenciranje</i>	681
<i>Međunarodni marketing</i>	682
<i>Klupski mediji</i>	682
<i>Televizija „RealMadrid“</i>	683
<i>RealMadrid.com</i>	684
<i>Elektronski bilten i poruke za mobilne telefone</i>	684
<i>Igre i virtuelna zajednica</i>	684

## **13.4 Bilansi „Real Madrida“ 684**

Izvod iz recenzija 687

*prof. dr Mića Jovanović* 689

*prof. dr Svetolik Kostadinović* 690

*mr Zvezdan Terzić* 691