

Predavanje i prezentaciju pripremio:
prof. dr Stevo Popović
stevop@ucg.ac.me



STRATEGIJSKI MENADŽMENT U SPORTU

LIDERSTVO U SPORTU



Polazne perspektive

- Ovo predavanje će **otkriti proces i tehnike** strategijskog menadžmenta u sportu i fitnessu
- Temelji će se na **analiziranju** pozicije određene organizacije u konkurentskom okruženju, određivanju pravca i ciljeva, izboru prikladne strategije, snaženju njenih svojstvenih prednosti i ocjeni izabranih strategija





- Nakon obrade ove nastavne jedinice studenti će biti spremni da:
 - razlikuju strategiju i planiranje
 - shvate zašto se strategijski menadžment primjenjuje
 - prepoznaju korake procesa strategijskog menadžmenta
 - identifikuju sredstva i tehnike strategijskog menadžmenta
 - specifikuju korake potrebne za dokumentovanje strategijskog plana
 - objasne kako sport utiče na proces strategijskog menadžmenta



» Principi strategijskog menadžmenta

- Najjednostavnije rečeno, strategija predstavlja dobar spoj između organizacije i spoljnog okruženja (Viljoen & Dann, 2003)
- Strategijski menadžment zahtjeva dobro poznavanje kako organizacije, tako i okruženja, ali konsekvenci koje nosi donošenje odluka
- Osnovni cilj strategijskog menadžmenta se ogleda u tome, kako postati drugačiji u odnosu na konkurenciju (Porter, 1996)





- Npr. strategijski menadžment nam može objasniti zašto je jedan **fudbalski klub** drugačiji od drugog ili zašto potrošači radije biraju jedan **fitnes centar** u odnosu na drugi
- Prije nego krenemo sa daljom razradom problematike strategijskog menadžmenta potrebno je razjasniti **razliku između strategije i planiranja**
- Nisu sinonimi





- **Strategija** predstavlja proces u kome se utvrđuju pravac i djelokrug aktivnosti sportskih organizacija u odnosu na njene sposobnosti i okruženje u kojem posluje
- **Planiranje** predstavlja proces dokumentovanja navedenih odluka u smislu “korak po korak”, ukazujući na to šta bi trebalo biti urađeno, ko bi trebalo da uradi, sa kojim resursima i kada
- Strategijski menadžment **povezuje strategiju i planiranje u jedan zajednički proces**



» Zašto ga primjeniti?

- Neki sportski menadžeri vjeruju da priroda industrije sporta **sprečava korišćenje strategijskog menadžmenta** u sportu, a samim tim i u fitnessu
- Strategija se, za ove sportske menadžere, **razvija “u trku”** kao odgovor na turbulentne okolnosti i događaje
- Međutim, ovaj pristup je **kontradiktoran** principima strategijskog menadžmenta





- Principi strategijskog menadžmenta naglašavaju značajnost **aktivnog oblikovanja budućnosti** svoje sportske organizacije u odnosu na **neaktivno čekanje** da je okolnosti oblikuju
- Ova aktivnost predstavlja **srce** strategijskog menadžmenta u sportu i fitnessu
- Ona pomaže da se **smanji nesigurnost** kojom su okružene **promjenljive industrije** kao što je industrija sporta, budući da **učinak na terenu** radikalno utiče na uspjeh sportske organizacije



» Strategijski menadžment u sportu

- Jedan od najvećih problema u savremenoj sportskoj strategiji se ogleda u **pronalaženju ravnoteže** između dvije ili više **divergentnih obaveza**
- Npr. sportske organizacije, često imaju za cilj da postignu kako **vrhunski uspjeh** tako i da povećaju **članstvo**
- **Uspjeh Ivice Kostelića**, hrvatskog šampiona u alpskom skijanju će sigurno biti “okidač” za mlade Hrvate da se počnu baviti alpskim skijanjem





- Slično tome, učešće u teniskim aktivnostima u klubovima širom Velike Britanije se značajno uvećava u vrijeme i nakon **Wimbledon-a**
- Ipak, ovi primjeri su, uglavnom **kratkog daha**
- **Školica fudbala** koja stremi uspjehu ima manje članova u odnosu na škole kojima u prvom planu nije uspjeh





- Međunarodni savjet za kriket (ICC)
 - strategijska odluka o prelasku iz Londona u Dubai
 - dva faktora
 - pritisak da bude mnogo više internacionalizovan (udaljen od tradicionalnog)
 - poreske olakšice
 - politički neutralan i geografski pogodan
 - akademija za kriket (Dubai Sport City)



» Proces strategijskog menadžmenta

- Strategijski menadžment predstavlja proces koji se ostvaruje preklapanjem priprema i mogućnosti (Hoye i sar. 2006)
- Ovaj način razmišljanja u sportu i fitnessu je preuzet iz **koncepta razmišljanja u vojsci**
- Pronaći slabosti protivnika
- Sukobiti se na bojnopolju na kom je konkurent slabiji





- Napad na protivnika **sa više strana** istovremeno, čini **strategiju mnogo komplikovanijom**
- Ove strategije su, takođe primjenjene u procesu strategijskom menadžmenta u sportu i fitnessu
- **5 faza:** strategijska analiza, određivanje strategijskog pravca, strategijska formulacija, strategijska implementacija i strategijska evaluacija
- Ovaj proces **nikada ne staje**



➤ 1. faza: strategijska analiza

- Najveći izazov koji se pojavljuje pred sportske menadžere jeste želja da se **što prije odredi adekvatna strategija** i preduzme određena aktivnost **bez ikakvog odlaganja**
- Mnoge strategije propadaju zbog činjenice da su sportski menadžeri **loše pripremljeni**
- Adekvatna priprema podrazumijeva **sveobuhvatan pregled unutrašnjeg i spoljašnjeg okruženja**





- Sredstva koja se mogu koristiti za adekvatnu pripremu:



SWOT analiza



analiza potreba interesnih grupa i potrošača



analiza konkurenata



analiza pet konkurentskih snaga





- SWOT analiza
 - jedno od osnovnih sredstava kojim se može analizirati okruženje
 - forma ove analize se ogleda u ispitivanju strategijske pozicije sportske organizacije, **iznutra prema spolja**
 - tehnike SWOT analize razmatraju **snagu i slabosti**, kao i **prilike i prijetnje**
 - dva dijela: **unutrašnja i spoljašnja analiza**





- Analiza potreba interesnih grupa i potrošača
 - prije nego se analiza okruženja završi, **neophodno** je sprovesti analizu potreba interesnih grupa i potrošača
 - interesne grupe predstavljaju sve ljude koji imaju **bilo kakav interes vezan za sportsku organizaciju**, prije svega to su zaposleni, zatim igrači, članovi, resorni upravljački organi, društvena zajednica, vlasnici sportskih objekata, navijači i drugi
 - **učiniti ih srećnim** je prioritet i osnova određivanja strategijskog pravca





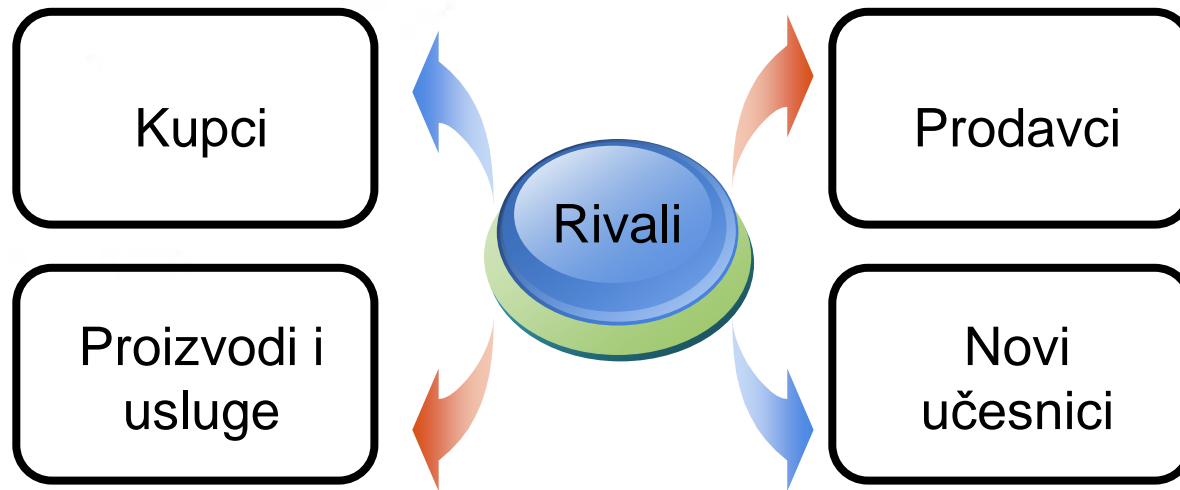
- Analiza konkurenata
 - aktivnosti konkurenata mogu **značajno uticati na uspjeh** sportske organizacije
 - postoji **mного форми** analize konkurenata
 - prema Hoyer i sar. (2006) postoji **8 dimenzija** koje bi trebalo uzeti u obzir: **geografska lokacija**, vizija i namjera, **ciljevi**, udio na tržištu i pozicija, **strategija**, resursi, **ciljano tržište** i **marketinški pristup**





- Analiza pet konkurentskih snaga
 - Osmislio ju je Majkl Porter (1980)
 1. potencijalni novi učesnici na tržištu
 2. pregovaračka noć kupaca
 3. pregovaračka moć prodavaca
 4. rezervni proizvodi i usluge
 5. intenzitet rivalstva među konkurentima





» 2. faza: određivanje strategijskog pravca

- Nakon što je strategijska analiza okončana određivanje strategijskog pravca bi trebalo da bude utvrđena
- Postoje 4 uobičajena sredstva:
 1. misija
 2. vizija
 3. organizacioni ciljevi
 4. mjerenje performansi





MISIJA

- Misija identifikuje **svrhu postanja** sportske organizacije
- Ponekad može biti neobično to što se traži misija u **pisanoj formi**, ali se tako sprečava zabuna
- Misija bi trebalo da definiše **zašto je sportska organizacija osnovana, koje usluge pruža i za koga ih pruža**





VIZIJA

- Ona predstavlja **pogled u budućnost** i formira jasnu sliku o tome kako bi sportska organizacija trebalo da izgleda
- Deklariše **srednjeročne i dugoročne ambicije** sportske organizacije
- Izražava šta organizacija želi da postigne **za 3 ili 5 godina**
- Jedna rečenica





ORGANIZACIONI CILJEVI

- Budući da vizija izražava šta organizacija želi da postigne za 3 ili 5 godina, organizacioni ciljevi predstavljaju markere koji označavaju **put do te destinacije**
- Npr. fudbalski klub koji se nalazi na dnu tabele je postavio viziju da bude među **tri najbolje ekipe** → to ne može biti ostvareno u jednoj sezoni, a organizacioni ciljevi se mogu ogledati u tome da se klub podigne **za tri mjesta u tekućoj sezoni**
- Bitno → da su **mjerljivi**





MJERENJE PERFORMANSI

- **Indikatori ključnih performansi (KPIs)** se koriste u kombinaciji sa organizacionim ciljevima da bi se **ustanovio uspjeh i neuspjeh**
- KPI je neodvojiv od ciljeva i **osmišljavaju se zajedno**
- Npr. marketinški cilj da se **“poboljša imidž u javnosti”** određene sportske organizacije je **nejasan sve dok ne postane mjerljiv**



» 3. faza: strategijska formulacija

- Sljedeće pitanje koje se postavlja jeste kako da sportska organizacija **stigne do planirane destinacije**
- U ovoj fazi sportski menadžeri i njihovi timovi se **mijenjaju u skladu sa aktuelnim zadacima pozicioniranja** u konkurentskom okruženju
- Postoje **tri strategije pozicioniranja**: rukovođenje troškovima, diferencijacija i žarište





- **Rukovođenje troškovima:** ponuditi najniže moguće cijene svojih proizvoda i usluga najvećem broju potrošača
- **Diferencijacija:** ponuditi što različitije proizvode i usluge u odnosu na konkurenciju koje oni neće moći lako da kopiraju (npr. teniski klub)
- **Žarište:** nuditi proizvode i usluge na tržištu sa namerom da dominiraju



» 4. faza: strategijska implementacija

- Strategijska implementacija predstavlja **uvod u** organizacijski **izbor** konkurentske strategije
- Ukoliko je izabrana strategija pozicioniranja, ova faza ima za cilj da razmotri kako bi mogla biti dovedena u vezu sa proizvodima, uslugama i aktivnostima sportske organizacije
- Onog momenta kada je **odluka donijeta ona može biti i primjenjena**



» 5. faza: strategijska evaluacija

- Jedan od **najtežih** aspekata procesa strategijskog menadžmenta u sportu i fitnessu jeste **kontrola i evaluacija šta je urađeno**
- Ova faza ima zadatak da procijeni dva aspekta strategije: **kao prvo**, da uporedi indikatore ključnih performansi i aktuelne rezultate i, **kao drugo** da utvrdi uspjeh strategijske implementacije



» Adekvatna literatura

- Chappelet, J.L. (2008). *Strategic and Performance Management of Olympic Sport Organizations*. Champaign, IL: Human Kinetics Publishers Inc.
- Whittington, R. (2001). *What Is Strategy and Does It Matter?* London: Routledge.



➤ Relevantne internet prezentacije

- Nabrojane internet prezentacije su korisne kao polazne osnove za prikupljanje naprednih informacija vezanih za strategijski menadžment u sportu i fitnessu:
 - Planiranje u sportu u Engleskoj
www.sportengland.com/index/get_resources/resource_ps.htm
 - Sport u Kanadi
www.pch.gc.ca/progs/sc/index_e.cfm



Hvala na pažnji!

