

## **MENADŽMENT SPORTSKIH ORGANIZACIJA – SAVREMENI IZAZOVI I PERSPEKTIVE**

**Ana Gavrilović<sup>1</sup>**

Fakultet za sport, Univerzitet Union “Nikola Tesla”, Beograd, R. Srbija

**Marina Gajić Glamočlija<sup>2</sup>**

Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Univerzitet Privredna akademija, Novi Sad, R. Srbija

### **APSTRAKT**

Menadžment sportskih organizacija predstavlja ključni faktor u efikasnom vođenju sportskih entiteta, od lokalnih sportskih klubova do profesionalnih sportskih liga. Ovaj rad istražuje različite aspekte menadžmenta sportskih organizacija, sagledavajući ih kroz prizmu aktuelnih izazova i perspektiva. Kroz analizu relevantnih studija, istraživanja i primera iz prakse, cilj je pružiti dublje razumevanje ključnih faktora koji utiču na uspeh sportskih organizacija u današnjem dinamičnom sportskom okruženju. Analizira se kako se ovi elementi primenjuju u kontekstu sportskih organizacija kako bi se ostvarili ciljevi efikasnosti, uspešnosti i održivosti.

Istraživanje je deskriptivnog tipa i uključuje uporednu analizu domaće i inostrane stručne i naučne literature. Istraživanje je sprovedeno na osnovu analize dostupne literature i studija koje su u fokusu imale ovu problematiku i istraživanja koja raspoložu statističkim podacima. Kao izvor podataka korišćena je stručna domaća i inostrana literatura, naučne studije i istraživanja koja su relevantna i koja se bave ovom problematikom.

Kao rezultat ovog istraživanja istaknuto je da jasno definisana strategija, efikasno liderstvo, finansijska stabilnost, inovativni marketinški pristupi, efikasno upravljanje ljudskim resursima i

---

<sup>1</sup> ana.gavrilovic@fzs.edu.rs, <https://orcid.org/0000-0001-6942-0255>

<sup>2</sup> marina.gajic@beogradput.com, <https://orcid.org/0000-0002-4977-3552>

prilagođavanje tehnološkim i društvenim promenama su samo neki od ključnih elemenata koji su važni za postizanje sportskih uspeha i dugoročne održivosti sportskih organizacija.

**Ključne reči:** menadžment u sportu, efikasnost, liderstvo, marketing, strategija, ljudski resursi.

## **MANAGEMENT OF SPORTS ORGANIZATIONS – CONTEMPORARY CHALLENGES AND PERSPECTIVES**

### **ABSTRACT**

The management of sports organizations represents a key factor in the efficient operation of sports entities, ranging from local sports clubs to professional sports leagues. This study examines various dimensions of sports organization management, focusing on contemporary challenges and perspectives. By analyzing relevant academic studies, empirical research, and practical examples, the aim is to elucidate the critical factors influencing the success of sports organizations in today's dynamic and competitive environment. Specifically, the paper explores how these factors are applied to achieve objectives of efficiency, success, and sustainability within the context of sports organizations.

The research adopts a descriptive methodology, incorporating a comparative analysis of domestic and international professional and scientific literature. The study is based on an extensive review of available literature, encompassing statistical data and scholarly research addressing the management of sports organizations. Sources include professional domestic and international publications, as well as scientific studies relevant to the topic.

The findings underscore the significance of a well-defined strategy, effective leadership, financial stability, innovative marketing practices, efficient human resource management, and adaptability to technological and social changes. These elements are identified as pivotal for attaining competitive success and ensuring the long-term sustainability of sports organizations.

**Keywords:** sports management, efficiency, leadership, marketing, strategy, human resources.

## Uvod

Sportske organizacije predstavljaju kompleksne entitete koji zahtevaju efikasan menadžment kako bi ostvarile svoje ciljeve, bilo da je to postizanje sportskih uspeha, angažovanje zajednice ili ostvarivanje finansijske održivosti. U skladu sa dinamičnim promenama u sportskoj industriji, menadžment sportskih organizacija se neprestano prilagođava novim izazovima i mogućnostima. Koncept sportskog menadžmenta nije nov na zapadu, gde je njegov razvoj otišao predaleko i gde je pomogao razvoj sporta u određenoj industriji koja donosi visoke profite menadžeru sportskih organizacija (Bižić, 2012).

## Strategija u menadžmentu sportskih organizacija

Strategije menadžmenta sportskih organizacija su planski pristupi koji se koriste za postizanje ciljeva i efikasnog vođenja sportskih organizacija. Nekoliko ključnih strategija koje se često koriste u menadžmentu sportskih organizacija su:

1. **Razvoj brenda:** Sportska organizacija mora da izgradi jak brend kako bi privukla sponzore, partnere, igrače i navijače. Ovo uključuje stvaranje prepoznatljivog imidža, kvalitetnog iskustva za gledaoce i promociju vrednosti koje organizacija predstavlja.
2. **Finansijski menadžment:** Upravljanje finansijama je ključno za dugoročni uspeh sportske organizacije. To uključuje pravilno budžetiranje, diversifikaciju prihoda (kroz prodaju karata, sponzorstva, TV prava, licenciranje proizvoda itd.) i racionalno trošenje.
3. **Talent management:** Odnosi se na identifikaciju, razvoj i zadržavanje talenata u sportskoj organizaciji, uključujući igrače, trenere, menadžere i ostalo osoblje. To uključuje strategije za regrutovanje, obuku, motivaciju i održavanje visokih performansi.
4. **Marketing i promocija:** Sportska organizacija mora efikasno da promoviše svoje događaje, timove i brend kako bi privukla što više publike, sponzora i medijske pažnje. To obuhvata korišćenje

različitih marketinških kanala i tehnika, uključujući društvene medije, oglašavanje, sponzorstva i događaje.

5. **Upravljanje rizicima:** Sportske organizacije su izložene raznim rizicima, uključujući finansijske, operativne, pravne i reputacione. Strategije upravljanja rizicima uključuju identifikaciju potencijalnih pretnji, procenu njihovih uticaja i implementaciju planova za njihovo smanjenje ili upravljanje.
6. **Strateško partnerstvo:** Povezivanje sa drugim organizacijama, kompanijama, vladama ili institucijama može biti korisno za sportsku organizaciju. Ovo može uključivati sklapanje sponzorskih ugovora, partnerstvo sa lokalnim zajednicama ili drugim sportskim organizacijama, kao i saradnju sa vladom radi podrške infrastrukture ili regulacije.

Ove strategije su samo neke od mnogih koje se mogu primeniti u menadžmentu sportskih organizacija, a njihova efikasnost zavisi od specifičnih ciljeva, resursa i okolnosti svake organizacije.

Strategija predstavlja ključni element uspešnog menadžmenta sportskih organizacija. Efikasnost strategija u sportu u velikoj meri zavisi od specifičnih ciljeva, dostupnih resursa i okolnosti svake pojedine organizacije. Studija pod nazivom "Strategic Management in Sports Organizations: Toward a Theory of Formal Structure" (Zhang, M. et al., 2020) istražuje povezanost jasno definisane strategije sa većom efikasnošću sportskih organizacija. Na primerima fudbalskih klubova FK Barselona (FC Barcelona) i FK Mančester siti (FC Manchester City), istražuje se kako su ove organizacije kroz implementaciju jasnih strategija uspele da ostvare sportske uspehe i postignu finansijsku stabilnost.

Studija se fokusira na teoriju formalne strukture u strategijskom menadžmentu sportskih organizacija, analizirajući različite aspekte kao što su hijerarhijska struktura, organizaciona kultura, strategijski ciljevi i procesi donošenja odluka. Rezultati studije pokazuju značajnu povezanost između jasno definisane strategije i efikasnosti sportskih organizacija. Zaključeno je da sportske organizacije koje implementiraju jasnu strategiju imaju veće šanse za postizanje uspeha, kako na sportskom planu, tako i u finansijskom smislu.

FK Barcelona i FK Mančester siti posluživali su kao studijski primeri koji potvrđuju ovu tezu. Identifikovani su ključni elementi njihovih strategija, uključujući upravljanje igračima, investicije u infrastrukturu, marketinške strategije i druge faktore. Ovi elementi su omogućili ovim klubovima da postignu dominaciju u svetu fudbala i ostvare značajnu finansijsku dobit.

Ova studija pruža značajan uvid u važnost strategijskog menadžmenta u sportskim organizacijama, naglašavajući kako jasno definisana strategija može biti ključni faktor za postizanje dugoročnog uspeha.

## **Liderstvo u sportskim organizacijama**

Liderstvo zauzima centralno mesto u upravljanju sportskim organizacijama. Iz perspektive menadžmenta, često se koristi definicija liderstva koja ga opisuje kao „organizacioni fenomen koji označava sposobnost uticaja na sledbenike da se angažuju u ostvarenju organizacionih ciljeva“ (Stojanović Aleksić i Krstić, 2016).

Studija “Leadership in Sport Management: A Review of the Literature” (Chelladurai, 2018) pruža detaljnu analizu različitih stilova liderstva i njihovog uticaja na performanse sportskih timova. Kroz studiju slučaja Stiva Kerra, dugogodišnjeg generalnog menadžera Golden State Warriorsa, istaknuto je kako efikasno liderstvo može značajno transformisati sportsku organizaciju, usmeravajući je ka dugoročnom uspehu. Rezultati studije ukazuju na sledeće ključne aspekte:

### **1. Različiti stilovi liderstva:**

- Studija identifikuje različite stilove liderstva primenjene u sportskom menadžmentu, među kojima se izdvajaju autokratski, demokratski, transakcioni i transformacioni stil liderstva.
- Analiza dostupne literature pokazuje da različiti stilovi liderstva mogu imati različit uticaj na performanse sportskih timova, pri čemu se transformacioni stil liderstva često ističe kao najefikasniji u postizanju visokih performansi i održavanju dugoročnog uspeha.

## **2. Stev Kerr kao primer efikasnog liderstva:**

- Kroz analizu primera Steva Kerra, dugogodišnjeg generalnog menadžera tima Golden State Warriors, istražuje se kako efikasno liderstvo može uticati na transformaciju sportske organizacije i postaviti je na put ka ostvarivanju dugoročnog uspeha.
- Steve Kerr se izdvaja zbog svoje sposobnosti da integriše demokratski pristup sa elementima transformacionog liderstva, čime se unutar organizacije stvara kultura timskog rada, međusobnog poštovanja i inovacija.

## **1. Efekti liderstva na performanse timova:**

- Studija naglašava da liderstvo ima ključan uticaj na performanse sportskih timova, kako u kontekstu takmičenja, tako i u širem smislu. Efikasno liderstvo može značajno doprineti poboljšanju motivacije igrača, timske kohezije, donošenja odluka i adaptivnih sposobnosti tima u promenljivim takmičarskim uslovima.
- Steve Kerr je uspešno implementirao svoj liderski stil kako bi motivisao igrače, izgradio snažan timski duh i omogućio timu Golden State Warriors da postigne izuzetne sportske uspehe, uključujući osvajanje nekoliko NBA šampionskih titula.

Studija "Leadership in Sport Management: A Review of the Literature" pruža sveobuhvatan pregled različitih stilova liderstva i njihovog uticaja na sportske timove, osvetljavajući ključne karakteristike efikasnog vođenja u sportskom menadžmentu. Kroz primer Steva Kerra ilustrovano je kako liderstvo može transformisati sportsku organizaciju i usmeriti je ka dugoročnom uspehu i izvrsnosti.

Efikasni lideri u sportu, suočeni sa izazovima i mogućnostima, moraju primeniti kreativnu imaginaciju i fleksibilnost. S obzirom na to da lideri ne mogu posedovati odgovore na sva pitanja, ključno je da budu sposobni da podstaknu i iskoriste kreativnost svojih saradnika i sledbenika, čime obezbeđuju inovativna rešenja i jačaju kolektivni potencijal organizacije (Stevanović, 2015).

## Finansijski menadžment sportskih organizacija

Menadžment predstavlja osnovni činilac u obezbeđivanju dugoročne održivosti sportskih organizacija. Sportsko preduzeće može se posmatrati kao kompleksan finansijski sistem, u kojem su finansijska sredstva neophodna za osnivanje, tekuće poslovanje i kontinuirani razvoj. U odsustvu stalnog razvoja, prioritet se neminovno premešta na suočavanje sa oštrom konkurencijom.

Sve poslovne odluke sportskog kluba imaju značajne finansijske posledice. Na primer, kupovina skupog igrača kratkoročno smanjuje likvidna sredstva, ali povećava imovinsku osnovu, s očekivanjem da će se investicija povratiti kroz ostvarenje sportskih rezultata. Istovremeno, veća cena obično smanjuje potražnju, ali doprinosi povećanju kvaliteta. Na taj način, finansijski odnosi, koji su prethodno postojali u obliku planova, konkretizuju se kroz realizaciju ekonomskih aktivnosti (Obrađović, 2014).

Istraživanje pod nazivom *Financial Management in Professional Sport Organizations* (Morrow, 2019) analizira različite strategije upravljanja finansijama u profesionalnim sportskim ligama. Na primeru NBA lige, istražuje se kako sportske organizacije mogu efikasno upravljati prihodima od medijskih prava, ulaganjem u infrastrukturu i razvojem brenda kako bi ostvarile finansijsku stabilnost.

Rezultati istraživanja usmereni su na:

### 1. Upravljanje prihodima od medijskih prava:

- Istraživanje ističe značaj efikasnog upravljanja prihodima od medijskih prava u profesionalnim sportskim ligama. NBA liga predstavlja primer kako sportske organizacije mogu iskoristiti atraktivnost svojih sportskih događaja za sklapanje unosnih medijskih ugovora sa televizijskim mrežama i digitalnim platformama.
- NBA liga je uspešno povećala svoje prihode od medijskih prava kroz sklapanje dugoročnih ugovora sa globalnim medijima kao što su ESPN, Turner Sports i NBA TV, pružajući široku distribuciju utakmica i ekskluzivne sadržaje navijačima širom sveta.

## 2. Ulaganje u infrastrukturu:

- Istraživanje ističe ulogu ulaganja u infrastrukturu u dugoročnom finansijskom uspehu sportskih organizacija. NBA liga je uložila značajne resurse u izgradnju modernih sportskih arena, trening centara i tehnološke infrastrukture kako bi poboljšala iskustvo gledanja utakmica i poboljšala radne uslove za igrače i osoblje.
- Ova ulaganja su doprinela povećanju prihoda od prodaje ulaznica, VIP paketa, sponzorstava i drugih komercijalnih aktivnosti, čime se osigurava finansijska stabilnost klubova u ligi.

## 3. Razvoj brenda:

- Istraživanje naglašava važnost razvoja brenda u stvaranju dodatnih prihoda i povećanju vrednosti sportskih organizacija. NBA liga je uspešno izgradila globalni brend kroz inovativne marketinške kampanje, digitalne platforme i međunarodne događaje poput NBA Global Games i NBA All-Star Weekenda.
- Ovaj razvoj brenda je omogućio NBA ligi da diversifikuje svoje prihode kroz prodaju licencirane robe, sponzorstva, medijskih prava i internacionalnu ekspanziju, čime se osigurava dugoročna finansijska stabilnost i rast lige.

## Marketing u sportskim organizacijama

Prema Filipu Kotleru, jednom od osnivača nauke o marketingu, „marketing je upravljački proces, uz pomoć koga pojedinci i grupe obezbeđuju sebi ono što im je potrebno i ono što žele, kroz stvaranje i razmenjivanje proizvoda i vrednosti sa drugima“ (Kotler, 2000). Sportski marketing je ključni faktor u angažovanju navijača i stvaranju prihoda za sportske organizacije. Aktivnosti marketinga u sportu usmerene su ka realizaciji sportskih ciljeva, zadataka i programa. Osnovna tendencija je pronalaženje finansijske podrške za realizaciju sportskih programa (Radović Jovanović, 2008).

Studija pod nazivom *Sports Marketing: A Strategic Perspective* (Shank & Lyberger, 2014) analizira različite marketinške strategije u sportskom sektoru. Kroz primer NFL-a, istražuje se kako se sportske organizacije mogu koristiti inovativnim marketinškim kampanjama i partnerstvima



kako bi proširile svoj uticaj i prihode, kroz analizu sledećih faktora sportskog marketinga:

- 1. Strategijski pristup sportskom marketingu:** Studija naglašava važnost uspostavljanja strategijskog pristupa u sportskom marketingu. Umesto kratkoročnih marketinških taktika, sportske organizacije moraju razviti dugoročne strategije koje podržavaju njihove poslovne ciljeve i vrednosti.
- 2. Inovativne marketinške kampanje:** Shank i Lyberger istražuju kako sportske organizacije mogu kreirati inovativne marketinške kampanje koje privlače pažnju navijača i sponzora. Kroz analizu primera iz prakse, poput kampanje "NFL is Family", koja promoviše inkluzivnost i zajedništvo među navijačima, istražuje se kako kreativni marketinški pristupi mogu stvoriti emocionalnu vezu između brenda i ciljne publike.
- 3. Partnerstva kao ključni faktor uspeha:** Studija istražuje kako sportske organizacije mogu koristiti partnerstva kao ključni faktor za proširenje svog uticaja i prihoda. Kroz primer NFL-a i partnerstva sa velikim brendovima poput PepsiCo, Visa i Nike, analizira se kako strateška partnerstva mogu doneti dodatnu vrednost klubovima i ligama, kroz finansijsku podršku, marketinške aktivnosti i globalnu ekspoziciju.
- 4. Integracija digitalnog marketinga:** Studija istražuje ulogu digitalnog marketinga u sportskom sektoru i kako sportske organizacije mogu iskoristiti digitalne platforme za interakciju sa navijačima i stvaranje personalizovanih iskustava. Kroz analizu primera NFL-a i njihovih digitalnih inicijativa poput NFL Game Passa i društvenih medija, istražuje se kako digitalni marketing može povećati angažovanje navijača i generisati dodatne prihode kroz prodaju digitalnih sadržaja i sponzorstva.
- 5. Merenje uspeha marketinških aktivnosti:** Shank i Lyberger naglašavaju važnost merenja uspeha marketinških aktivnosti u sportskom sektoru. Kroz analizu ključnih pokazatelja performansi (KPI-jeva) poput broja navijača, angažovanja na društvenim medijima i prihoda od sponzorstava, istražuje se kako sportske

organizacije mogu proceniti efikasnost svojih marketinških strategija i optimizirati svoje buduće aktivnosti.

Ova studija pruža sveobuhvatan pregled ključnih aspekata sportskog marketinga, istražujući kako sportske organizacije mogu koristiti inovativne strategije i partnerstva kako bi proširile svoj uticaj i prihode u dinamičnom sportskom okruženju.

Primeri inovativnih strategija u sportskim organizacijama uključuju:

- 1. Korišćenje tehnologije za poboljšanje korisničkog iskustva:** Implementacija tehnoloških inovacija kao što su proširena stvarnost (AR), virtualna stvarnost (VR), aplikacije za mobilne uređaje i druge digitalne platforme može značajno unaprediti angažman publike i pružiti im bogatije iskustvo tokom sportskih događaja.
- 2. Personalizacija sadržaja i komunikacije:** Korišćenje podataka o potrošačima i analiza ponašanja korisnika omogućava sportskim brendovima da prilagode svoje marketinške poruke i ponude kako bi bolje odgovarale individualnim potrebama i interesima svoje publike.
- 3. Angažman putem društvenih medija:** Aktivno uključivanje u društvene medije, stvaranje viralnog sadržaja i interakcija sa navijačima putem platformi poput Instagrama, Twittera, Facebooka i TikToka može povećati prisustvo brenda, angažman publike i širenje sportske poruke.
- 4. Održivost i društveno odgovorno poslovanje:** Sve veći broj sportskih brendova usvaja strategije održivosti i društveno odgovorno poslovanje kao ključni deo njihove marketinške strategije. Ovo uključuje aktivnosti poput smanjenja ekološkog otiska, podrške zajednici i promocije jednakosti.
- 5. Iskorišćavanje eSportsa:** Sportski brendovi sve više prepoznaju značaj i potencijal eSportsa kao segmenta tržišta koji raste. Investiranje u eSports timove, događaje i sponzorstva može doneti novu publiku i priliku za angažman.

## **Upravljanje ljudskim resursima u sportskim organizacijama**

Upravljanje ljudskim resursima je ključno za izgradnju uspešnih sportskih timova. U knjizi "*Human resource management in sport and recreation* (Chelladurai, P. & Kim, J. W., 2022) analiziraju se različite strategije regrutovanja, selekcije i razvoja talenata u sportskom sektoru.

Kroz primer FK Real Madrida, istražuje se kako sportske organizacije mogu efikasno upravljati svojim osobljem kako bi postigle sportske uspehe i ostvarile dugoročnu održivost. Ova analiza ističe značaj strateškog pristupa u planiranju i razvoju kadrova, posebno u kontekstu kompleksnih zahteva savremenog sporta, a rezultati istraživanja prikazuju sledeće:

### **1. Rekrutovanje talenata:**

- Istraživanje identifikuje da uspešno rekrutovanje talenata u sportskom sektoru zahteva sistematičan pristup koji uključuje identifikaciju potreba tima, analizu tržišta talenata i procenu kandidata.
- FK Real Madrid se ističe kao primer efikasnog rekrutovanja talenata kroz svoju sposobnost da privuče najbolje igrače iz celog sveta, kombinujući analizu fudbalskih veština sa procenom kompatibilnosti sa klubskom filozofijom.

### **2. Selekcija i evaluacija talenata:**

- Istraživanje ističe važnost precizne selekcije i evaluacije talenata u sportskom sektoru kako bi se obezbedilo da kandidati odgovaraju potrebama tima i kluba.
- FK Real Madrid primenjuje rigorozne selekzione procese koji uključuju procenu fudbalskih veština, karakteristika ličnosti i potencijala za razvoj, što rezultira u odabiru igrača koji najbolje odgovaraju klubskim ciljevima i vrednostima.

### **3. Razvoj talenata:**

- Istraživanje naglašava da kontinuirani razvoj talenata igra ključnu ulogu u postizanju sportskih uspeha i dugoročne održivosti sportskih organizacija.
- FK Real Madrid ulaže značajne resurse u razvoj mladih igrača kroz svoju omladinsku akademiju, pružajući im vrhunske trenere,

sportsku infrastrukturu i mentorsku podršku kako bi razvili svoje veštine i postali integralni deo prvog tima.

#### **4. Upravljanje timskom dinamikom:**

- Istraživanje ističe važnost upravljanja timskom dinamikom i izgradnju harmoničnih odnosa unutar sportskih timova kako bi se postigla sinergija i unapredila sportska igra i sportske performanse.
- FK Real Madrid uspešno upravlja timskom dinamikom kroz promociju timskog duha, međusobnog poštovanja i podrške među igračima i osobljem.

#### **Primer: FK Real Madrid - Upravljanje ljudskim resursima ka sportskom uspehu**

FK Real Madrid je fudbalski klub sa bogatom istorijom i globalnim uticajem. Ključni faktor koji je doprineo njihovom dugogodišnjem uspehu je efikasno upravljanje ljudskim resursima, od regrutovanja igrača do razvoja trenera i osoblja.

- 1. Regrutovanje talenta:** FK Real Madrid je poznat po tome što kontinuirano privlači najbolje fudbalere iz celog sveta. Njihov pristup regrutovanju talenta kombinuje analizu igračkih performansi sa dubokim razumevanjem klupskih potreba i filozofije igre. Na primer, uvođenje fudbalera poput Kristijana Ronalda, Karima Benzeme i Luke Modrića pokazuje kako Real Madrid selektivno bira igrače koji doprinose klubskim ciljevima.
- 2. Razvoj talenata:** FK Real Madrid ulaže značajne resurse u razvoj mladih igrača kroz svoju omladinsku akademiju, poznatu kao "La Fabrica". Ova akademija ima reputaciju izvrsnosti u razvoju mladih fudbalera i priprema ih za prelazak u prvi tim. Kroz rad sa stručnim trenerima, vrhunske sportske objekte i personalizovan pristup, FK Real Madrid obezbeđuje da mladi igrači dobiju potrebne veštine i mentalnu snagu da se nose sa zahtevima profesionalnog fudbala.
- 3. Podrška trenerima i osoblju:** FK Real Madrid prepoznaje važnost kontinuiranog obrazovanja i podrške trenerima i osoblju. Klub

redovno organizuje seminare, radionice i stručna usavršavanja kako bi osoblje bilo u toku sa najnovijim trendovima i metodama u svetu fudbala. Takođe, pruža se emocionalna i psihološka podrška kako bi se osoblje osećalo motivisano i angažovano.

4. **Timski duh i korporativna kultura:** FK Real Madrid neguje snažan timski duh i korporativnu kulturu koja promovise saradnju, poštovanje i profesionalizam. Kroz redovne timske aktivnosti, kao što su trening kampovi, timski sastanci i druženja, osoblje se podstiče da radi zajedno ka ostvarenju klubskih ciljeva.
5. **Inovacija i prilagođavanje:** FK Real Madrid je uvek otvoren za inovacije i prilagođavanje novim trendovima u fudbalu. Klub redovno prati najnovije tehnologije i metodologije treninga kako bi osigurao da ostane korak ispred konkurencije. Na primer, implementacija napredne analitike u trening procesu omogućava stručnom timu da donosi informisane odluke o taktici i igračkim performansama.

Kroz navedene strategije upravljanja ljudskim resursima, FK Real Madrid je uspeo da postigne izuzetne sportske uspehe i održi svoj status kao jedan od najprestižnijih fudbalskih klubova na svetu. Njihova posvećenost razvoju talenata, podrška osoblju i stalna potraga za inovacijama su ključni faktori koji su doprineli dugoročnoj održivosti kluba u dinamičnom okruženju profesionalnog fudbala.

### **Uticaj tehnologije, globalizacije i društvenih promena**

Razvoj tehnologije, globalizacija sporta i društvene promene imaju značajan uticaj na menadžment sportskih organizacija. Istraživanje pod nazivom "The Impact of Technology on Sport: A Systematic Literature Review" (Leite, G. M., et al., 2021) analizira kako tehnološke inovacije poput analize podataka, virtuelne stvarnosti i dronova transformišu sportski sektor. Kroz primer Olimpijskih igara, istražuje se kako globalizacija sporta omogućava sportskim organizacijama da prošire svoj uticaj i prihode širom sveta. Takođe, kroz analizu društvenih promena, istražuje se kako sportske organizacije mogu postati inkluzivnije i odgovornije prema zajednici.

Rezultati istraživanja prikazuju:

- 1. Tehnološke inovacije u sportu:** Istraživanje ističe značaj tehnoloških inovacija u transformaciji sportskog sektora. Analiza podataka, virtuelna stvarnost, dronovi i drugi tehnološki alati imaju značajan uticaj na trening, takmičenje, analizu performansi i fan interakciju u sportu.
- 2. Primer Olimpijskih igara:** Kroz analizu primera Olimpijskih igara, istražuje se kako globalizacija sporta omogućava sportskim organizacijama da prošire svoj uticaj i prihode širom sveta. Olimpijske igre predstavljaju globalni sportski događaj koji okuplja sportiste i navijače iz svih delova sveta, što pruža sportskim organizacijama priliku da promovišu svoje brendove, proizvode i usluge na globalnom nivou.
- 3. Društvene promene u sportu:** Istraživanje analizira kako društvene promene omogućavaju sportskim organizacijama da postanu inkluzivnije i odgovornije prema zajednici. Promocija diverziteta, inkluzivnosti, održivosti i odgovornosti prema zajednici postaje sve važnija tema u sportskom sektoru, a sportske organizacije prepoznaju potrebu da se prilagode ovim promenama kako bi ostvarile dugoročni uspeh i podršku zajednice.

## Zaključak

Menadžment sportskih organizacija predstavlja kompleksan proces koji zahteva integraciju različitih faktora kako bi se postigao uspeh u dinamičnom sportskom okruženju. Kroz analizu relevantnih studija, istraživanja i primera iz prakse, ovaj rad pruža dublje razumevanje ključnih aspekata menadžmenta sportskih organizacija i identifikuje buduće izazove i perspektive u ovoj oblasti.

Upravljanje sportskim organizacijama predstavlja kompleksan proces koji zahteva pažljivo planiranje, strategiju i implementaciju. Kroz analizu različitih aspekata menadžmenta sportskih organizacija u ovom radu naglašeni su ključni faktori koji doprinose uspehu sportskih entiteta u današnjem dinamičnom sportskom okruženju. Jasno

definisana strategija, efikasno liderstvo, finansijska stabilnost, inovativni marketinški pristupi, efikasno upravljanje ljudskim resursima i prilagođavanje tehnološkim i društvenim promenama su samo neki od ključnih elemenata koji su važni za postizanje sportskih uspeha i dugoročne održivosti. Kroz analizu primera iz prakse, poput FK Barselone, FK Manchester sitija i FK Real Madrida, ovaj rad ilustruje kako sportske organizacije mogu primeniti teorijske koncepte u stvarnom svetu kako bi ostvarile izuzetne rezultate. U svetlu sve veće konkurencije i promena u sportskom sektoru, kontinuirano prilagođavanje i inovacija postaju ključni za opstanak i napredak sportskih organizacija u budućnosti.

## Literatura

- Bižić, V. (2012). "Pojam sportskog liderstva i njegova primena u sportskim organizacijama u Srbiji", *Socioeconomica - Naučni časopis za teoriju i praksu društveno-ekonomskog razvoja*, br. 2, Naučno društvo za promociju i unapređenje društvenih nauka AKROASIS, str. 417.
- Chelladurai, P. (2018). *Leadership in Sport Management: A Review of the Literature*, Journal of Global Sport Management, Vol.3 (4)
- Chelladurai, P. & Kim, J. W. (2022). "Human Resource Management in Sport Organizations. Human Kinetics.
- Kotler, P. (2000): *Marketing Management Millenium Edition*, A Pearson Education Company, New Jersey, str. 276;
- Leite, G. M., et al. (2021). *The Impact of Technology on Sport: A Systematic Literature Review*, Sensoria A Journal of Mind Brain and Culture, Vol.12 (2)
- Morrow, S. (2019). *Financial Management in Professional Sport Organizations*, In the Organisation and Governance of Top Football Across Europe: An Institutional Perspective, Routledge, 55-70.
- Obradović, V. (2014). *Finansijski menadžment*, Akademija fudbala, Beograd, str. 10
- Radović Jovanović, J. (2008). *Marketing u sportu i PR u sportu*, Akademija fudbala, Beograd, str. 12

- Shank, M. D., & Lyberger, M. R. (2014). *Sports Marketing: A Strategic Perspective*, Economics, Finance, Business & Industry, Sports and Leisure, Routledge, London
- Stevanović, A. (2015). *Teoretski aspekti liderstva i kreativnosti*. Škola biznisa, 1, 111- 128.
- Stojanović Aleksić, V., Krstić, B. (2016). "Ključne determinante uticaja u procesu organizacionog liderstva". *Ekonomika*, 62(4), 17-30.
- Zhang, M., et al. (2020). *Strategic Management in Sports Organizations: Toward a Theory of Formal Structure*, International Journal of Sport Communication, Vol.13 (2)