

INTEGRACIJA MARKETINGA I FINANSIJSKE ODRŽIVOSTI U MENADŽMENTU SPORTSKIH SAVEZA – EKSPLOATIVNA STUDIJA SLUČAJA

Ana Anufrijević¹

Univerzitet Union – Nikola Tesla, Fakultet za ekonomiju i finansije, Beograd, Srbija

Goran Dašić²

Visoka škola modernog biznisa, Beograd, Srbija

Andelka Aničić³

Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, Srbija

APSTRAKT

Cilj ovog rada je analiza finansijske održivosti i marketinških strategija sportskih saveza u Beogradu, sa posebnim osvrtom na razlike između različitih tipova saveza. Istraživanje obuhvata četiri saveza: Sportski savez Beograda, Sportski savez osoba sa invaliditetom Beograda, Beogradski savez za predškolski sport i fizičko vaspitanje i Atletski savez Beograda. Primarni podaci su prikupljeni iz finansijskih izveštaja dostupnih u Agenciji za privredne registre (APR), dok su marketinške aktivnosti analizirane kroz sekundarne izvore i dostupne promotivne materijale. Metodološki pristup uključuje racio analizu likvidnosti i profitabilnosti, komparativnu analizu marketinških praksi i procenu njihove međusobne povezanosti. Rezultati ukazuju na značajne razlike u finansijskoj stabilnosti i stepenu razvijenosti marketinških strategija između saveza, pri čemu savezi sa većim finansijskim kapacitetom pokazuju i organizovaniji pristup marketingu. Rad doprinosi boljem razumevanju izazova i perspektiva u finansijskom i marketinškom upravljanju sportskim savezima, naglašavajući važnost integrisanog pristupa za dugoročnu održivost i prepoznatljivost organizacija.

Ključne reči: finansijska održivost, marketinške strategije, sportski savezi, komparativna analiza, likvidnost, profitabilnost

¹ anufrijevana@hotmail.com; ORCID 0000-0001-5476-440X

² gmdasic@gmail.com; ORCID 0000-0002-9001-7468

³ anican@gmail.com; ORCID 0009-0007-4521-8002

INTEGRATION OF MARKETING AND FINANSIAL SUSTANABILITY IN THE MANAGEMENT OF SPORTS ASSOCIATIONS: EXPLORATORY CASE STUDY

ABSTRACT

The aim of this paper is to analyze the financial sustainability and marketing strategies of sports associations in Belgrade, with a particular focus on the differences among various types of associations. The research includes four associations: the Sports Association of Belgrade, the Sports Association of Persons with Disabilities of Belgrade, the Belgrade Association for Preschool Sports and Physical Education, and the Belgrade Athletics Association. Primary data were collected from financial reports available through the Serbian Business Registers Agency (APR), while marketing activities were analyzed using secondary sources and available promotional materials. The methodological approach includes ratio analysis of liquidity and profitability, comparative analysis of marketing practices, and assessment of their interrelation. The results indicate significant differences in financial stability and the level of development of marketing strategies among the associations, with those having greater financial capacity demonstrating a more structured marketing approach. The paper contributes to a better understanding of the challenges and perspectives in financial and marketing management of sports associations, emphasizing the importance of an integrated approach for long-term sustainability and organizational recognition.

Keywords: financial sustainability, marketing strategies, sports associations, comparative analysis, liquidity, profitability

Uvod

Sportski savezi imaju ključnu ulogu u razvoju sporta, promociji fizičke aktivnosti i uključivanju različitih ciljnih grupa u društvo. Efikasno upravljanje ovim organizacijama zahteva balansiranje između finansijske održivosti i adekvatnog marketinga, kako bi se osigurala dugoročna održivost i prepoznatljivost saveza. U kontekstu Beograda, razlike između krovnih saveza, saveza za parasport, saveza za predškolski sport i granskog saveza (atletika) omogućavaju detaljniju analizu različitih modela upravljanja.

Finansijska stabilnost sportskih saveza je preduslov za kvalitetnu organizaciju sportskih programa, investicije u infrastrukturu i promociju aktivnosti. Istovremeno, marketinške strategije utiču na sposobnost saveza da privuku eksterno finansiranje, članstvo i sponzore. Istraživanje koje je predstavljeno u ovom radu fokusira se na četiri saveza u Beogradu: Sportski savez Beograda, Sportski savez osoba sa invaliditetom Beograda, Beogradski savez za predškolski sport i fizičko vaspitanje i Atletski savez Beograda.

Cilj rada je da se ispita povezanost finansijske održivosti i marketinških aktivnosti u upravljanju sportskim savezima, kao i da se identifikuju razlike između različitih tipova saveza.

Na osnovu teorijskog okvira i prethodnih istraživanja, formulisane su sledeće hipoteze:

H1: Sportski savezi sa višim nivoom likvidnosti i profitabilnosti pokazuju razvijenije i sistematičnije marketinške aktivnosti.

H2: Postoji pozitivna povezanost između finansijske stabilnosti sportskih saveza i njihove sposobnosti privlačenja eksternih izvora finansiranja kroz marketing.

H3: Razlike u finansijskoj i marketinškoj strategiji između različitih tipova sportskih saveza (krovni, parasport, predškolski sport, granski) utiču na njihovu dugoročnu održivost i prepoznatljivost.

Metode istraživanja

Istraživanje kombinuje kvantitativni i kvalitativni pristup. Kvantitativni deo obuhvata finansijsku analizu, u kojoj su kao primarni izvor podataka korišćeni javno dostupni finansijski izveštaji sa sajta Agencije za privredne registre (APR). Analiza obuhvata ključne aspekte finansijske stabilnosti uključujući likvidnost, profitabilnost i udeo pozajmljenih izvora u ukupnim izvorima finansiranja.

Kvalitativni deo čini marketing u kome su analizirane dostupne promotivne marketinške aktivnosti svakog saveza: web stranice, društvene mreže, kompanije, sponzorstva partnerstva. Primenom komparativne analize, rezultati finansijske analize i marketing pregleda upoređuju se između četiri saveza kako bi se identifikovale razlike i specifičnosti u strategijama upravljanja.

Zbog ograničenja u pogledu veličine uzorka i dostupnosti podataka, korelaciona analiza je primenjena isključivo kao eksplorativni alat, bez pretenzije statističke generalizacije rezultata.

Sport kao sistem i marketing kao faktor dugoročne održivosti

Jedina zvanična definicija sporta nalazi se u članu 2 Evropske sportske povelje Saveta Evrope, u kojem se sport definiše kao „svi oblici fizičke aktivnosti koji, kroz neformalno ili organizovano učešće, imaju za cilj izražavanje ili unapređenje fizičke kondicije i mentalnog blagostanja, uspostavljanje društvenih odnosa ili postizanje rezultata u takmičenju na svim nivoima“ (European Commission, 1998). Sa stanovišta Zakona o sportu („Službeni glasnik RS“, broj 10/16), pojam sporta se može shvatiti u širem i užem smislu. U širem smislu, sport je deo fizičke kulture koji obuhvata svaki oblik organizovanog i neorganizovanog obavljanja sportskih aktivnosti i sportskih delatnosti od strane fizičkih i pravnih lica u sistemu sporta, u cilju zadovoljenja potreba čoveka za stvaralaštvom, afirmacijom, fizičkim vežbanjem i takmičenjem sa drugima. U užem smislu, sport je isto što i „sportske aktivnosti“. Takvo uže

definisanje pojma sporta sadržano je u Evropskoj sportskoj povelji Saveta Evrope (Đurđević, Dukić, 2016).

Dugoročni društveni uticaj sportske organizacije ostvaruju kroz sistemski pristup koji integriše organizacione vrednosti, strategije upravljanja i odnose sa zajednicom. Prema njihovim nalazima, uspeh organizacija u generisanju pozitivnih društvenih efekata zavisi od kontinuirane interakcije sa zainteresovanim stranama i sposobnosti da se usklade interni resursi i kapaciteti sa potrebama i očekivanjima zajednice, što doprinosi održivosti i relevantnosti organizacija u društvenom kontekstu (Zargar, Rynne, 2023). Posmatran na ovaj način, sport predstavlja kompleksan društveni i organizacioni sistem u okviru koga sportske organizacije i savezi imaju ključnu ulogu u njegovom funkcionisanju i razvoju. U savremenim uslovima, njihova dugoročna održivost sve više zavisi od sposobnosti da obezbede stabilne izvore finansiranja i da primenjuju adekvatne marketinške aktivnosti koje doprinose vidljivosti, prepoznatljivosti i privlačenju različitih ciljnih grupa.

Pojam i značaj sportskog marketinga

Sport danas predstavlja ozbiljnu i dinamičnu industriju čiji uspeh zavisi ne samo od postignuća sportista i klubova, već i od sposobnosti organizacija da razviju prepoznatljive brendove, privuku sponzore i angažuju zajednicu. Sportska industrija obuhvata sve aktivnosti, ljude, organizacije i preduzeća koja učestvuju u proizvodnji, omogućavanju, promociji i organizaciji sportskih događaja i proizvoda, ali i svih iskustava ili inicijativa usmerenih na sport (Arikan, 2020). Uspeh u sportskoj industriji u velikoj meri je određen uspehom marketinških kampanja, pri čemu specifičnosti sporta, kao što su emocionalna uključenost potrošača, sezonalnost događaja i heterogenost ciljnih grupa, postavljaju dodatne izazove za marketinške strategije (Smith & Stewart, 2010). Iako je termin „sportski marketing” prisutan skoro pola veka, još uvek ne postoji univerzalno prihvaćena definicija. Autori i organizacije koje se bave ovom temom tokom godina razvili su različite pristupe, što je posledica kako promenljive prirode sporta i marketinga, tako i različitih naučnih i praktičnih perspektiva. Sportski marketing se generalno definiše kao proces i skup aktivnosti usmerenih na informisanje, promociju i angažovanje potrošača sportskih proizvoda i usluga, sa ciljem uticanja na ponašanje korisnika u pravcu kupovine, uključivanja ili razvijanja lojalnosti prema brendu, proizvodu ili usluzi (Buyers i dr., 2012).

U literaturi se često pravi razlika između termina „sport marketing” i „sports marketing” (Fullerton, Russell Merz, 2008). Prvi se obično koristi za označavanje marketinga kroz sport, gde se sport koristi kao promotivni alat za nesportske proizvode i usluge, na primer putem sponzorstava sportskih timova, reklamiranja proizvoda na sportskim manifestacijama ili angažovanja sportista kao promotera brendova. U ovom slučaju, sport je sredstvo za

postizanje marketinških ciljeva. S druge strane, pojam sports marketing se šire koristi za obuhvatanje dve dimenzije:

1. Marketing sporta, koji se odnosi na promociju i prodaju sportskih proizvoda i usluga direktno sportskim potrošačima.
2. Marketing kroz sport, gde se sport koristi kao kanal ili platforma za promociju drugih proizvoda ili usluga.

Ove dimenzije jasno pokazuju dvostruku funkciju marketinga u sportu: sa jedne strane, doprinosi razvoju i popularizaciji samog sporta, dok sa druge strane omogućava dodatne izvore prihoda, jača prepoznatljivost saveza i olakšava privlačenje sponzora i partnera. Stoga se sportski marketing može smatrati ključnim faktorom za finansijsku i organizacionu održivost, jer integrisan pristup marketingu omogućava sportskim savezima ne samo da ostvare kratkoročne ciljeve, već i da razviju dugoročne strategije koje osiguravaju njihovu stabilnost, rast i vidljivost u društvu.

Uloga sportskih saveza u sistemu sporta Republike Srbije

Savremeni sport može da se posmatra i kao spoj koji obuhvata tri organizaciona segmenta: javni, neprofitni i komercijalni. (Pedersen, Thibault, 2021). Od strane Ujedinjenih nacija, sport je prepoznat kao snažno sredstvo za unapređenje održivog razvoja, posebno u promovisanju zdravih stilova života, obrazovanja i socijalne inkluzije (Zbiljić, et al., 2025). S obzirom na to da je Zakonom o sportu propisano da je sport delatnost od posebnog značaja za Republiku Srbiju, za javni segment sporta u Republici Srbiji zaduženi su i sportski savezi. U skladu sa smernicama Evropske sportske povelje, lokalne vlasti su u obavezi da omoguće odgovarajuće pravne i političke uslove koji garantuju da svako, bez obzira na uzrast, pol, socio-ekonomski status ili fizičke sposobnosti, ima pristup sportu u bezbednom, podsticajnom i ravnopravnom okruženju (Maksimović, et al., 2025). Za sprovođenje politike sporta na teritoriji grada Beograda zadužen je Sportski savez Beograda. Sportski savez Beograda je teritorijalni sportski savez koji okuplja gradske granske saveze, sportske organizacije i klubove sa teritorije Beograda.

Sportski savez Beograda

Osnovni zadatak sportskih saveza u Srbiji su organizacija, razvoj i promocija sporta na svim nivoima, od lokalnog do nacionalnog. Ključne funkcije i ciljevi sportskih saveza u Srbiji su:

- Organizacija takmičenja: Upravljanje i sprovođenje sportskih takmičenja na svim nivoima.
- Promocija i razvoj sporta: Promocija sportskih aktivnosti, podrška sportskim manifestacijama i obezbeđivanje uslova za treniranje, uključujući izgradnju terena i nabavku opreme.

- Decentralizacija: Postojanje lokalnih sportskih saveza u gradovima radi lakšeg upravljanja sportskim životom na nivou opština.
- Zaštita učesnika: Sprovođenje zabrane diskriminacije, zlostavljanja i nasilja u sportu, sa posebnim fokusom na zaštitu dece.
- Edukacija: Rad sa sportskim stručnjacima i vaspitanje mladih kroz sport. Predstavljanje: Zastupanje sporta na nacionalnom i međunarodnom nivou (npr. Sportski savez Srbije kao krovna organizacija).

Sportski savez Beograda predstavlja krovnu sportsku organizaciju na nivou grada Beograda. On objedinjuje, koordinira i usmerava rad svih gradskih sportskih saveza i sportskih organizacija, u skladu sa sportskom politikom grada i Republike Srbije. U tom sistemu, Sportski savez osoba sa invaliditetom Beograda, Beogradski savez za predškolski sport i fizičko vaspitanje i Atletski savez Beograda imaju status članica Sportski saveza Beograda, pri čemu svaki deluje u svojoj specifičnoj oblasti.

Tabela 1. Sumarni prikaz delokruga rada odabranih saveza

Savez	Fokus	Delatnost	Specifičnost
Sportski savez Beograda	Svi sportisti i savezi u Beogradu	Koordinacija, razvoj i organizacija sporta u gradu	„Krovni“ savez za sve sportove
Sportski savez osoba sa invaliditetom Beograda	Osobe sa invaliditetom	Razvoj i organizacija sporta OSI, inkluzija	Prilagođeni sport i paraliimpijski programi
Beogradski savez za predškolski sport i fizičko vaspitanje	Deca predškolskog uzrasta	Fizičko vaspitanje, motorni razvoj, rekreacija	Fokus na najmlađe, ne takmičarski sport
Atletski savez Beograda	Atletski klubovi i sportisti	Takmičenja, treninzi, razvoj atletike	Granski savez – samo atletika

Izvor: Izrada autora

Kao što se može uočiti iz Tabele 1, Sportski savez osoba sa invaliditetom Beograda organizuje i razvija sport osoba sa invaliditetom, obezbeđuje inkluziju i prilagođene sportske programe. Beogradski savez za predškolski sport i fizičko vaspitanje bavi se fizičkim vaspitanjem i sportskim aktivnostima dece predškolskog uzrasta. Atletski savez Beograda je granski savez, nadležan za atletiku kao pojedinačni sport, organizuje takmičenja i rad atletskih klubova. Rezultati savremenih istraživanja ukazuju da sistematski i stručno planirana

nastava fizičkog vaspitanja predstavlja jedan od ključnih faktora u unapređenju motoričkih sposobnosti mladih sa razvojnim smetnjama, posebno kada je reč o razvoju eksplozivne snage mišića opružača nogu. Kroz adekvatno strukturirane sadržaje fizičkog vaspitanja moguće je postići značajna poboljšanja u funkcionalnim sposobnostima, motoričkoj efikasnosti i opštem fizičkom funkcionisanju ove populacije, što u krajnjoj liniji doprinosi njihovoj većoj samostalnosti, socijalnoj uključenosti i kvalitetu života (Manojlović i dr., 2025).

Strategije promocije i komunikacije Sportskog saveza Beograda

Promotivne aktivnosti Sportskog saveza Beograda obuhvataju niz aktivnosti usmerenih na popularizaciju sporta, zdravih stilova života i sportskih vrednosti među građanima, posebno decom i mladima. Najčešće promotivne aktivnosti uključuju:

- Organizaciju sportskih manifestacija i događaja (sportski dani, festivali sporta, masovne trke, rekreativne manifestacije).
- Promociju školskog i omladinskog sporta, u saradnji sa školama, fakultetima i gradskim institucijama.
- Kampanje za uključivanje građana u sport i fizičku aktivnost, sa posebnim akcentom na rekreativni sport.
- Medijsku promociju sporta putem televizije, radija, štampanih i onlajn medija, kao i društvenih mreža.
- Promovisanje vrhunskih sportista i sportskih rezultata Beograda, kao uzore mladima.
- Obeležavanje značajnih sportskih datuma (Dan sporta, Olimpijski dan i sl.).
- Podršku projektima od javnog interesa u sportu, koji doprinose većoj vidljivosti sportskih aktivnosti.
- Edukativne i promotivne radionice i tribine o značaju sporta, fer-pleja i zdravog načina života.
- Saradnju sa gradskim opštinama, sportskim savezima i klubovima radi zajedničke promocije sporta u Beogradu.

Ove aktivnosti imaju za cilj unapređenje sportske kulture, povećanje broja aktivnih učesnika u sportu i jačanje uloge Beograda kao sportskog centra.

Digitalni marketing Sportskog saveza Beograda i drugih posmatranih saveza

Promotivne tehnike Sportskog saveza Beograda predstavljaju konkretne alate i metode kojima se sprovode promotivne aktivnosti i komunicira sa javnošću. Najčešće korišćene promotivne tehnike uključuju:

- Odnose s javnošću (PR) – saopštenja za medije, konferencije za štampu, gostovanja u medijima, javni nastupi predstavnika Saveza.

- Medijsko oglašavanje – promocija manifestacija i programa putem televizije, radija, štampe i internet portala.
- Digitalni marketing – zvanični veb-sajt Saveza, društvene mreže (Facebook, Instagram, YouTube), onlajn najave događaja i izveštaji.
- Organizaciju javnih događaja – festivali sporta, prezentacije sportova na otvorenom, promotivni treninzi i demonstracije.
- Direktnu promociju – distribuciju promotivnog materijala (flajeri, plakati, brošure), kontakt sa školama, klubovima i građanima.
- Sponzorske i partnerske promocije – zajedničke aktivnosti sa Gradom Beogradom, sportskim klubovima, školama i privrednim subjektima.
- Promociju putem sportista – angažovanje poznatih sportista i sportskih ambasadora kao promotera sporta.
- Edukativno-promotivne programe – radionice, tribine i prezentacije o značaju sporta i fizičke aktivnosti.
- Brendiranje događaja i programa – korišćenje vizuelnog identiteta Saveza na manifestacijama i promotivnim materijalima.
- Društveno odgovorne kampanje – promocija inkluzije, jednakosti u sportu, borbe protiv nasilja i dopinga.

Ove promotivne tehnike omogućavaju Sportskom savezu Beograda da efikasno dopre do različitih ciljnih grupa i unapredi vidljivost i značaj sporta u gradu. Danas, digitalna tehnologija pruža neograničene mogućnosti za razvoj sporta. Savremene tehnologije transformišu svaki aspekt sporta. Danas kada govorimo o novim tehnologijama, pre svega mislimo na digitalne tehnologije i sve ono što one obuhvataju (Dašić, 2023). Mogućnosti i značaj digitalnih tehnologija, odnosno digitalnog marketinga prepoznati su od strane Sportskog saveza Beograda i članica. Iako skoro svi savezi koriste iste digitalne kanale, razlike u digitalnom marketingu nastaju zbog različitih ciljeva, ciljnih grupa i funkcije sporta u okviru svakog saveza. Digitalni marketing Sportski saveza Beograda usmeren je na informisanje javnosti i promociju sportskih programa na nivou grada. Savez koristi zvanični veb-sajt kao centralno mesto za objavljivanje vesti, konkursa, kalendara manifestacija i strateških dokumenata. Društvene mreže služe za brzo informisanje građana, promociju sportskih događaja i jačanje vidljivosti sporta u Beogradu (napr. Beogradski sajmovi sporta). Digitalni kanali omogućavaju dvosmernu komunikaciju sa sportskim organizacijama, klubovima i širom javnošću, kao i transparentnost u radu saveza. Na primer: Kao relevantan akter u sportskom sistemu, Sportski savez Beograda često organizuje stručna predavanja, seminari, panel-diskusije i slične događaje. Navedeni događaju organizuju se na različite teme (promocija sporta, medicinskoj edukaciji za stručnjake – zdravstveni aspekti i rizici sporta, bezbednosti dece u sportu, primeri dobre poslovne prakse i društveno odgovornog ponašanja), tako da su namenjeni različitom auditorijumu, odnosno ciljnim grupama. U posledenje vreme ovi događaju često i online –

najčešće preko njihovog YouTube kanala, koji predstavlja sastavni deo njihove strategije digitalnog marketinga.

Tabela 2. Uporedni prikaz digitalnog marketinga odabranih sportskih saveza

Savez	Ciljna publika	Fokus digitalnog marketinga	Karakter komunikacije
Sportski savez Beograda	Klubovi, savezi, javnost	Informisanje, koordinacija, transparentnost	Institucionalan, formalan
Sportski savez osoba sa invaliditetom Beograda	Osobe sa invaliditetom, porodice, udruženja	Inkluzija, edukacija, motivacija	Empatičan, društveno-orijentisan
Beogradski savez za predškolski sport i fizičko vaspitanje	Roditelji, vaspitači	Razvoj dece, zdravlje, igra	Jednostavan, vizuelan
Atletski savez BG	Sportisti, klubovi, publika	Takmičenja, rezultati, sportisti	Dinamičan, takmičarski

Izvor: Analiza autora bazirana na: <https://sportskisavezbeograda.org.rs/>,
<https://www.sosib.rs/> / <https://atletskisavezbeograda.com/>,
www.predskolskisport.rs

Digitalni marketing Sportskog saveza osoba sa invaliditetom Beograda ima snažnu edukativnu i inkluzivnu ulogu. Kroz veb-sajt i društvene mreže promovisu se prilagođeni sportski programi, takmičenja i primeri dobre prakse u radu sa osobama sa invaliditetom. Poseban akcenat stavlja se na podizanje svesti javnosti, rušenje predrasuda i motivisanje osoba sa invaliditetom za uključivanje u sport. Digitalni kanali se koriste i za informisanje porodica, institucija i udruženja, kao i za promovisanje uspeha sportista sa invaliditetom. Beogradski savez za predškolski sport i fizičko vaspitanje predstavlja jedan od najmlađih saveza u okviru Sportskog saveza Beograda koji osnovan 2012. godine, sa ciljem razvoja fizičkog vaspitanja i sporta kod dece predškolskog uzrasta na terootiriji Grada Beograd. Beogradski Savez za predškolski sport i fizičko vaspitanje nema svoje naloge na društvenim mrežama već koristi društvene mreže Saveza za predškolski sport i fizičko vaspitanje Srbije. Preko digitalnih platformi navedenog Saveza vrši se promocija programa fizičke aktivnosti, sportskih manifestacija za decu i značaja ranog fizičkog razvoja. Vizuelno prilagođen sadržaj (fotografije, kratki video zapisi, ilustracije) ima za cilj da na pozitivan i razumljiv način prikaže sport kao igru i zdravu naviku. Digitalni marketing u ovom slučaju ima i preventivno-zdravstvenu i edukativnu funkciju.

Tabela 3. Pregled društvenih mreža koje koriste odabrani savezi i br. pratilaca (decembar 2026)

Savez	Facebook	Instagram	YouTube	Linkedin	X (ex Twitter)
Sportski savez Beograda	2.9 hiljade pratilaca	1.703 pratilaca	511 pratilaca	10 pratilaca	518 pratilaca
Sportski savez osoba sa invaliditetom Beograda	2.3 hiljade pratilaca	1.656 pratilaca	88 pratilaca	10 pratilaca	Nije javno dostupno
Beogradski savez za predškolski sport i fizičko vaspitanje*	-	-	-	-	-
Atletski savez BG	4.8 hiljade pratilaca	1.168 пратилаца	83 пратиоца	Nije javno dostupno	Nije javno dostupno

*Koristi društvene mreže Saveza za predškolski sport i fizičko vaspitanje Srbije
Izvor: Analiza autora zasnovana na profilima društvenih medija odabranih sportskih saveza

Digitalni marketing Atletskog saveza Beograda usmeren je na promociju atletike kao sporta i takmičarskih aktivnosti. Putem zvaničnog sajta i društvenih mreža objavljuju se informacije o takmičenjima, rezultatima, rekordima i radu atletskih klubova. Digitalni kanali se koriste i za promociju uspešnih atletičara kao sportskih uzora, čime se podstiče interesovanje mladih za bavljenje atletikom. Online komunikacija omogućava efikasnu saradnju sa klubovima, trenerima i sportistima, kao i širu vidljivost atletskih događaja.

Analiza likvidnosti, profitabilnosti i strukture izvora finansiranja odabranih sportskih saveza u Beogradu

Procena finansijske održivosti sportskih organizacija, uključujući sportske saveze, predstavlja ključni segment savremenog sportskog menadžmenta i upravljanja javnim i privatnim resursima. Finansijski aspekt poslovanja sportskih organizacija odražava njihovu sposobnost da obezbede dugoročnu stabilnost, samoodrživost i odgovorno korišćenje javnih i donatorskih sredstava (Emir & Dinc, 2017). U tom kontekstu, analiza finansijskih pokazatelja, kao što su likvidnosti, profitabilnosti i strukture izvora

finansiranja, omogućava kvantitativnu procenu njihove efikasnosti, solventnosti i sposobnosti prilagođavanja promenljivim ekonomskim uslovima (Westerbeek & Smith, 2019), što je u skladu sa nalazima prethodnih istraživanja koja ukazuju na strukturnu zavisnost neprofitnih sportskih organizacija od ograničenih i nestabilnih izvora finansiranja (Wicker & Breuer, 2011).

Likvidnost je osnovni indikator kratkoročne finansijske stabilnosti i meri sposobnost organizacije da izmiruje tekuće obaveze. U sportskim savezima, koji često zavise od subvencija i projektnih sredstava, praćenje likvidnosti ukazuje na sposobnost pravovremenog finansiranja aktivnosti i kontinuiteta poslovanja (Andreff, 2015). Profitabilnost, iako u neprofitnom sektoru ima specifičan karakter, i dalje predstavlja važan pokazatelj racionalnosti u upravljanju troškovima i prihodima, jer ukazuje na održivost poslovnog modela i efikasnost upravljanja resursima (Fernández-Jardón, & Crolley, 2020). Takođe, Choi i saradnici ističu da se dugoročna održivost organizacija u sektoru sporta zasniva se na sposobnosti da identifikuju, razviju i strateški koriste sopstvene resurse i kapacitete u skladu sa principima resursno zasnovanog pristupa. U tom kontekstu, konkurentna prednost i održivi ishodi proizlaze iz jedinstvenih, teško imitabilnih kombinacija nematerijalnih i materijalnih resursa, poput organizacionog znanja, institucionalnih veza i upravljačkih kompetencija (Choi et al., 2023).

Struktura izvora finansiranja, odnosno odnos sopstvenih i pozajmljenih sredstava, reflektuje finansijsku autonomiju i rizik organizacije. Visok udeo pozajmljenih izvora može ukazivati na zavisnost od eksternih finansijera, dok veće učešće sopstvenih sredstava predstavlja osnov za dugoročnu samostalnost i otpornost na tržišne i institucionalne promene. Analizom navedenih pokazatelja u kontekstu beogradskih sportskih saveza, moguće je sagledati ne samo njihovu trenutnu finansijsku poziciju, već i potencijal za strateško upravljanje održivošću i integraciju finansijskih i marketinških aspekata menadžmenta.

U sledećoj tabeli prikazani su ključni pokazatelji finansijskog stanja i performansi četiri sportska saveza u Beogradu za 2023. i 2024. godinu. Analiza uključuje likvidnost (tekući i brzi odnos), profitabilnost (ROI, ROE i profitna marža) i učešće sopstvenih izvora finansiranja u ukupnim izvorima. Likvidnost pokazuje sposobnost saveza da pokrije svoje kratkoročne obaveze, profitabilnost meri efikasnost ostvarivanja dobiti u odnosu na imovinu i kapital, dok učešće sopstvenih izvora ukazuje na finansijsku nezavisnost saveza. Tabela 4. omogućava uporedni pregled performansi i stabilnosti saveza tokom dve godine.

Tabela 4. Obračunate vrednosti po godinama i savezu

Parametar	Sportski savez Beograda	Sportski savez osoba sa invaliditetom Beograda	Beogradski savez za predškolski sport i fiz. Vaspitanje	Atletski savez Beograda
2023				
Tekući odnos	3386 / 1414 ≈ 2,40	1889 / 0 → neodređeno	3782 / 2284 ≈ 1,66	61 / 0 → neodređeno
Brza likvidnost	(3386 - 0) / 1414 ≈ 2,40	(1889 - 0)/0 → neodređeno	(3782 - 3448)/2284 ≈ 0,15	(61 - 0)/0 → neodređeno
ROI (%)	(-391)/3386 × 100 ≈ - 11,55%	0/1889 × 100 = 0%	143/3782 × 100 ≈ 3,78%	56/61 × 100 ≈ 91,80%
ROE (%)	-391 / 19712 × 100 ≈ -1,98%	0 / 0 → neodređeno	143 / 1498 × 100 ≈ 9,55%	56 / 61 × 100 ≈ 91,80%
Profitna marža (%)	-391 / 313950 × 100 ≈ - 0,12%	0 / 18476 × 100 = 0%	143 / 7088 × 100 ≈ 2,02%	56 / 16985 × 100 ≈ 0,33%
Učešće sopstvenih izvora (%)	19712 / 3386 × 100 ≈ 582%	0 / 1889 × 100 = 0%	1498 / 3782 × 100 ≈ 39,6%	61 / 61 × 100 = 100%
2024				
Tekući odnos	5339 / 1923 ≈ 2,78	4095 / 219 ≈ 18,7	4393 / 2727 ≈ 1,61	995 / 0 → neodređeno
Brza likvidnost	(5339 - 0)/1923 ≈ 2,78	(4095 - 0)/219 ≈ 18,7	(4393 - 2200)/2727 ≈ 0,81	(995 - 0)/0 → neodređeno
ROI (%)	1402 / 5339 × 100 ≈ 26,25%	0 / 4095 × 100 = 0%	171 / 4393 × 100 ≈ 3,89%	934 / 995 × 100 ≈ 93,87%
ROE (%)	1402 / 3406 × 100 ≈ 41,15%	0 / 0 → neodređeno	171 / 1666 × 100 ≈ 10,26%	934 / 995 × 100 ≈ 93,87%
Profitna marža (%)	1402 / 341021 × 100 ≈ 0,41%	0 / 21357 × 100 = 0%	171 / 5614 × 100 ≈ 3,05%	934 / 24517 × 100 ≈ 3,81%
Učešće sopstvenih izvora (%)	3406 / 5339 × 100 ≈ 63,8%	0 / 4095 × 100 = 0%	1666 / 4393 × 100 ≈ 37,9%	995 / 995 × 100 = 100%

Izvor: Izrada autora na osnovu finansijskih izveštaja preuzetih sa APR-a www.apr.gov.rs/npempaze.1843.html

Analiza finansijske održivosti odabranih sportskih saveza u Beogradu

U okviru empirijskog istraživanja četiri sportska saveza u Beogradu (Sportski savez Beograda, Sportski savez osoba sa invaliditetom Beograda, Beogradski savez za predškolski sport i fizičko vaspitanje i Atletski savez Beograda) analizirani su ključni finansijski pokazatelji za 2023. i 2024. godinu. Fokus je stavljen na likvidnost, profitabilnost i učesće sopstvenih izvora finansiranja, kako bi se ocenila finansijska održivost saveza i povezanost sa menadžmentom i marketinškim strategijama.

Likvidnost je osnovni indikator kratkoročne finansijske stabilnosti i meri sposobnost organizacije da izmiruje tekuće obaveze. Analiza pokazuje da Sportski savez Beograda održava stabilan i rastući tekući odnos (sa 2,40 u 2023. na 2,78 u 2024.), što ukazuje na poboljšanu sposobnost pokrivanja kratkoročnih obaveza. Savez osoba sa invaliditetom beleži ekstremno visok tekući odnos u 2024. (18,7), što je rezultat minimalnih kratkoročnih obaveza i predstavlja više tehničku nego operativnu likvidnost. Beogradski savez za predškolski sport pokazuje umerenu likvidnost, dok Atletski savez, zbog vrlo niske imovine i obaveza, ima neutralne vrednosti koje ne reflektuju realnu operativnu sposobnost. Brza likvidnost, koja meri neposredno raspoloživu imovinu za pokrivanje obaveza, dodatno osvetljava razlike: savezi sa većim zalihama, poput Beogradskog saveza za predškolski sport u 2023, imaju nižu brzu likvidnost, što ukazuje na ograničenu likvidnu fleksibilnost.

Profitabilnost, iako u neprofitnom sektoru ima specifičan karakter, i dalje je važan pokazatelj efikasnosti u upravljanju troškovima i prihodima. Sportski savez Beograda beleži značajan oporavak poslovanja: ROI se povećao sa -11,55% na 26,25%, a ROE sa -1,98% na 41,15%, što ukazuje na poboljšanu efikasnost korišćenja imovine i kapitala. Profitna marža u 2024. iznosi 0,41%, što i dalje signalizira potrebu za optimizacijom troškova i povećanjem prihoda, ali predstavlja pozitivan trend u odnosu na prethodnu godinu. Beogradski savez za predškolski sport ostvaruje stabilnu i skromnu profitabilnost (ROI 3,78–3,89%, ROE 9,55–10,26%), dok Atletski savez pokazuje ekstremno visoke ROI i ROE (~92–94%). Ovde je neophodno uvesti kritički osvrt: ove vrednosti su posledica male osnove kapitala i imovine i ne predstavljaju indikator realne stabilnosti ili održive profitabilnosti. Takav „efekat male osnove“ može dati lažno uverenje o visokoj efikasnosti, ali u praksi odražava ograničen finansijski obim i rizik od volatilnosti. Sportski savez osoba sa invaliditetom Beograda ne ostvaruje profit, što se odražava na ROI, ROE i profitnu maržu (0%).

Analiza strukture finansiranja pokazuje značajne razlike između saveza. Sportski savez Beograda smanjuje udeo kapitala sa 582% u 2023. na 63,8% u 2024., što ukazuje na usklađivanje kapitala sa realnim potrebama imovine i obaveza. Beogradski savez za predškolski sport finansira oko 38–40% imovine sopstvenim kapitalom, dok Atletski savez funkcioniše potpuno na osnovu kapitala (100%), što pokazuje potpunu finansijsku nezavisnost, ali uz ograničen

finansijski obim. Sportski savez osoba sa invaliditetom zavisi od donacija i drugih izvora, budući da nema sopstveni kapital.

Analiza pokazuje da različiti sportski savezi u Beogradu primenjuju različite finansijske strategije u kontekstu održivosti i menadžmenta. Sportski savez Beograda se ističe kao primer poboljšanja finansijske efikasnosti i profitabilnosti, što može biti povezano sa efektivnijim menadžmentom i strateškim marketinškim aktivnostima. Međutim, ekstremno visoke vrednosti ROI i ROE kod Atletskog saveza upućuju na „efekat male osnove“ (*small base effect*), što zahteva kritičku interpretaciju kako bi izbegli pogrešne zaključke o stvarnoj finansijskoj skalabilnosti i održivosti saveza. Slična opažanja nalaze se i u literaturi, gde se naglašava da performanse neprofitnih organizacija zavise od specifičnih karakteristika organizacije, raspoloživih resursa i strukture kapitala, te da se rezultati finansijskih pokazatelja ne mogu univerzalno interpretirati (Perica & Šodan, 2025). Ostali savezi, posebno oni sa minimalnim kapitalom ili zavisni od donacija, pokazuju ograničenu finansijsku održivost, što implicira potrebu za diversifikacijom prihoda, optimizacijom troškova i strateškim integrisanjem finansijskog i marketinškog menadžmenta u cilju dugoročne održivosti sportskih organizacija.

Takođe, ova analiza ukazuje na indikativnu povezanost između finansijske održivosti i marketinških aktivnosti. Sportski savez Beograda, koji je u periodu 2023–2024. pokazao rast ROI i ROE, primenjuje strukturisane marketinške strategije, uključujući digitalni marketing, organizaciju događaja i partnerska sponzorstva. Ovaj nalaz korespondira sa argumentima Winand i Hoeber (2017), koji u analizi neprofitnih sportskih organizacija ističu da sposobnost inovacije u marketingu i organizaciji događaja direktno doprinosi sposobnosti organizacije da mobilizuje resurse i poveća svoju vidljivost, čak i u kontekstu ograničenog kapitala.

S druge strane, visoke vrednosti ROI i ROE kod Atletskog saveza reflektuju specifičan efekat male osnove kapitala i naglašavaju oprez pri tumačenju profitabilnosti u neprofitnom sektoru. Ovaj fenomen potvrđuju Perica i Šodan (2025), koji ukazuju da numerički pokazatelji finansijskog uspeha u sportskim savezima ne mogu samostalno biti merilo dugoročne održivosti, jer male finansijske baze mogu dati ekstremne rezultate u procentualnim terminima, a da pritom ne odražavaju stvarnu sposobnost organizacije da generiše stabilne resurse.

Wicker i Breuer (2011) dodatno naglašavaju da sportski savezi sa ograničenim resursima pokazuju smanjene marketinške kapacitete, što se ogleda u nižim vrednostima likvidnosti i slabijoj sposobnosti privlačenja sponzora. Ova zapažanja podržavaju zaključak da integracija finansijskog menadžmenta i marketinških aktivnosti predstavlja ključni faktor dugoročne održivosti organizacije.

Rezultati ove eksplorativne studije slučaja ukazuju da je strategijsko upravljanje resursima i marketingom kritično za održivost sportskih saveza, ali

je potrebno naglasiti da se zaključci odnose na specifičan kontekst Beograda i da su indikativni, ne generalizujući.

Uporedna statistika – procentualna promena 2023 – 2024.

U cilju detaljnijeg razumevanja finansijske održivosti sportskih saveza u Beogradu, sprovedena je uporedna analiza ključnih finansijskih pokazatelja za 2023. i 2024. godinu. Analiza obuhvata likvidnost (tekući i brzi odnos), profitabilnost (ROI, ROE, profitna marža) i strukturu finansiranja (učešće sopstvenih izvora).

Prvo je izračunata procentualna promena pokazatelja između 2023. i 2024. godine za svaki savez, kako bi se identifikovali trendovi rasta ili opadanja, kao i savezi sa najvećim promenama u finansijskoj efikasnosti. Ovaj pristup omogućava vizuelno i numerički uočavanje dinamike poslovanja i stabilnosti, posebno u kontekstu različitih veličina i struktura kapitala među savezima (Cordery & Baskerville, 2011).

Zatim je sprovedena korelaciona analiza kako bi se ispitala veza između likvidnosti i profitabilnosti. Poseban fokus bio je na identifikaciji potencijalne pozitivne zavisnosti između tekućeg i brzog odnosa sa ROI i ROE, što može ukazivati na to da savezi sa boljom sposobnošću pokrivanja kratkoročnih obaveza takođe ostvaruju veću profitabilnost (Öner, Karataş, & Öztürk Karataş, 2024; Rompotis, 2024). Korelacija pruža uvid u međuzavisnost finansijskih pokazatelja i omogućava bolje razumevanje kako menadžerske i finansijske odluke utiču na ukupnu održivost saveza (Gümüşdağ, 2024).

Rezultati uporedne statistike i korelacija pružaju empirijsku osnovu za dalje analize i vizualizacije, uključujući grafikone i klaster analize, koji doprinose boljem sagledavanju finansijskog stanja i potencijala razvoja sportskih saveza u Beogradu.

Tabela 5. Procenat promene parametara

Tekući odnos			
Asocijacija	2023	2024	Promena (%)
Sportski Savez Beograda	2,40	2,78	+0,38
Sportski Savez osoba sa invaliditetom Beograda	undefined	18,7	+18,7
Beogradski savez za predškolski sport i fiz. vaspitanje	1,66	1,61	-0,05
Atletski Savez Beograda	-	-	-
Brza likvidnost			
Asocijacija	2023	2024	Promena (%)
Sportski Savez Beograda	2,40	2,78	+0,38
Sportski Savez osoba sa invaliditetom Beograda	-	18,2	+18,2

Beogradski savez za predškolski sport i fiz. vaspitanje	0,15	0,81	+0,66
Atletski Savez Beograda	Undefined	undefined	
Profitabilnost			
ROI (%)			
Asocijacija	2023	2024	Promena (%)
Sportski Savez Beograda	-11,55	26,25	+37,75
Sportski Savez osoba sa invaliditetom Beograda	0	0	0
Beogradski savez za predškolski sport i fiz. vaspitanje	3,78	3,89	+0,11
Atletski Savez Beograda	91,80	93,87	+2,07
ROE (%)			
Asocijacija	2023	2024	Promena (%)
Sportski Savez Beograda	-1,98	41,15	+43,13
Sportski Savez osoba sa invaliditetom Beograda	undefined	undefined	-
Beogradski savez za predškolski sport i fiz. vaspitanje	9,55	10,26	+0,71
Atletski Savez Beograda	91,80	93,87	+2,07
Profitna marža (%)			
Asocijacija	2023	2024	Promena (%)
Sportski Savez Beograda	-0,12	0,41	+0,53
Sportski Savez osoba sa invaliditetom Beograda	0	0	0
Beogradski savez za predškolski sport i fiz. vaspitanje	2,02	3,05	+1,03
Atletski Savez Beograda	0,33	3,81	+3,48
Učešće sopstvenih izvora (%)			
Asocijacija	2023	2024	Promena (%)
Sportski Savez Beograda	58,2	63,8	+5,6
Sportski Savez osoba sa invaliditetom Beograda	0	0	0
Beogradski savez za predškolski sport i fiz. vaspitanje	39,6	37,9	-1,7%
Atletski Savez Beograda	100	100	0

Izvor: Izrada autora

Ako posmatramo proporcionalne numeričke podatke (tekuci odnos i ROI/ROE), možemo izračunati aproksimativnu Pearson korelaciju. Nisu uključene „neodređeno” ili 0/0 vrednosti. Fokus je na Sportski savez Beograda, Beogradski savez za predškolski sport, Atletski savez (numeričke vrednosti).

Tabela 6. Indikativna korelaciona analiza finansijskih pokazatelja (eksplorativni pristup)

Savez	Tekući odnos	ROI (%)	ROE (%)
Sportski savez Beograda 2023	2,40	-11,55	-1,98
Sportski savez Beograda 2024	2,78	26,25	41,15
Beogradski savez za predškolski sport 2023	1,66	3,78	9,55
Beogradski savez za predškolski sport 2024	1,61	3,89	10,26
Atletski savez Beograda 2023	-	91,80	91,80
Atletski savez Beograda 2024	-	93,87	93,87

Izvor: Izrada autora

Napomena: Korelaciona analiza je sprovedena na ograničenom uzorku (n=6), uz prisustvo nedostajućih vrednosti označenih simbolom “-”, koje nisu uključene u obračun. S obzirom na veličinu uzorka i strukturu podataka, dobijeni rezultati imaju isključivo indikativni karakter i ne mogu se generalizovati.

Indikativni koeficijenti sugerišu potencijalnu pozitivnu vezu između likvidnosti i profitabilnosti (ROI i ROE) među savezima sa uobičajenom strukturom kapitala i imovine. Međutim, zbog ograničenog broja opservacija i prisustva ekstremnih vrednosti, kao u slučaju Atletskog saveza Beograda, ovi nalazi se ne mogu smatrati čvrstim dokazom stabilnih finansijskih obrazaca. Stoga se interpretacija mora ograničiti na eksplorativni nivo, pri čemu rezultati mogu služiti kao osnova za dalje istraživanje i razumevanje finansijske efikasnosti sportskih saveza.

Detaljna analiza procentualnih promena između 2023. i 2024. godine ukazuje na različite obrasce finansijske dinamike. Sportski savez Beograda beleži najizraženiji rast profitabilnosti i likvidnosti, što implicira efikasnije upravljanje resursima i optimizaciju troškova (Rompotis, 2024). Beogradski savez za predškolski sport pokazuje stabilan, ali ograničen finansijski učinak, što upućuje na konzervativniji pristup upravljanju (Cordery & Baskerville, 2011). S druge strane, Atletski savez, i pored visoke profitabilnosti, funkcioniše sa malom kapitalnom osnovom, što može ograničiti stabilnost i dugoročnu održivost njegovih aktivnosti (Öner et al., 2024).

U kontekstu menadžmenta i marketinga, indikativni nalazi sugerišu da pažljivo upravljanje likvidnošću i kapitalom, u kombinaciji sa strateškim marketinškim aktivnostima, može doprineti povećanju prihoda, optimizaciji troškova i jačanju konkurentne pozicije saveza. Ova saznanja, uzimajući u obzir metodološka

ograničenja, pružaju osnovu za buduće planiranje budžeta, investicije i razvoj ciljanih marketinških inicijativa (Gümüşdağ, 2024; Cordery & Baskerville, 2011; Öner et al., 2024).

Diskusija nalaza i implikacija

Rezultati eksplorativne studije slučaja potvrđuju da finansijska održivost i marketinške aktivnosti sportskih saveza u Beogradu predstavljaju međusobno povezane i komplementarne dimenzije savremenog sportskog menadžmenta. Analiza finansijskih pokazatelja (likvidnosti, profitabilnosti i strukture izvora finansiranja) u kombinaciji sa komparativnim pregledom marketinških praksi ukazuje na jasnu diferencijaciju među posmatranim savezima, što je u skladu sa nalazima Wicker i Breuer (2011), koji ističu da različiti tipovi sportskih organizacija funkcionišu u okvirima različitih resursa i institucionalnih ograničenja.

Na osnovu prikupljenih podataka uočava se da jedinstveni model upravljanja nije primenljiv na sve organizacije u sportskom sistemu. Krovni savez, sa širim institucionalnim mandatom i stabilnijim izvorima finansiranja, ima mogućnost intenzivnijeg ulaganja u marketinške aktivnosti i fokusiranja na transparentnost i koordinaciju, što potvrđuje Winand i Hoeber (2017) koji ističu da kapacitet inovacija u neprofitnim sportskim organizacijama zavisi od institucionalne podrške i resursne stabilnosti. Ovakav zaključak potvrđuje i Güngör (2024), koji ukazuje na postojanje značajnih razlika u finansijskoj efikasnosti sportskih organizacija, naglašavajući potrebu za prilagođavanjem upravljačkih pristupa njihovim specifičnim resursnim i institucionalnim uslovima. S druge strane, Sportski savez osoba sa invaliditetom Beograda i Beogradski savez za predškolski sport i fizičko vaspitanje deluju u specifičnom društvenom i socijalnom kontekstu, gde marketing ima pretežno edukativnu i inkluzivnu funkciju, dok finansijska održivost u velikoj meri zavisi od javnih sredstava, projekata i donacija. Ovakva diferencijacija pokazuje da strategije finansijskog i marketinškog upravljanja moraju biti kontekstualno prilagođene i da ne postoji univerzalni pristup koji bi bio optimalan za sve sportske saveze.

Integracija nalaza sa postojećim istraživanjima dodatno osvetljava ključne implikacije za praksu. Winand i Hoeber (2017) naglašavaju da inovacijska sposobnost organizacije u sportskom sektoru zavisi od njene sposobnosti da integriše marketing u strateško planiranje i razvoj kapaciteta. Na sličan način, analiza naših slučajeva ukazuje da marketing ne može biti tretiran kao pomoćna funkcija, već mora biti strateški uključen u proces budžetiranja, planiranja i evaluacije performansi. Poseban značaj imaju digitalne marketinške kompetencije, koje omogućavaju troškovno efikasnu komunikaciju, veću vidljivost i potencijalno privlačenje eksternih izvora finansiranja, što je naročito relevantno za manje saveze sa ograničenim resursima.

Ovi nalazi doprinose proširenju razumevanja finansijske održivosti u neprofitnim sportskim organizacijama, jer pokazuju da finansijsko upravljanje i marketing nisu odvojeni, već interaktivni procesi čija sinergija može povećati otpornost i adaptivnost organizacije. Takođe, nalaz da manji i društveno orijentisani savezi koriste marketing primarno u edukativne svrhe potvrđuje zaključke Wicker i Breuer (2011) o socijalno-odgovornom karakteru sportskih organizacija sa ograničenim resursima, naglašavajući potrebu za prilagođenim strategijama u skladu sa organizacionim ciljevima i resursnim kapacitetom.

Ograničenja istraživanja

Iako rezultati pružaju relevantan uvid u povezanost finansijske održivosti i marketinških aktivnosti sportskih saveza u Beogradu, istraživanje ima određena ograničenja koja treba uzeti u obzir. Prvo, veličina i sastav uzorka – analiza je zasnovana na malom i namenski odabranom uzorku od četiri saveza, što ograničava mogućnost generalizacije nalaza na širi sistem sportskih organizacija u Srbiji. Drugo, ograničenost sekundarnih podataka – finansijska analiza se oslanjala na javno dostupne izveštaje preuzete sa APR-a, koji ne obuhvataju uvek detalje o donacijama, projektima i nenovčanim oblicima podrške. Marketinške aktivnosti analizirane su pretežno kroz veb-sajtove, društvene mreže i promotivne materijale, što ograničava potpunu procenu njihove efikasnosti i povrata na ulaganja. Treće, kratkoročni karakter analize – dvogodišnji period posmatranja ne omogućava sagledavanje dugoročnih efekata integracije marketinga i finansijskog upravljanja na održivost sportskih saveza. Četvrto, posmatrani savezi su neprofitne organizacije, čiji primarni cilj nije profit, već ostvarivanje društvene, edukativne i inkluzivne misije. To utiče na strukturu finansiranja, prioritet u marketingu i menadžerske odluke, pa rezultati ne moraju biti direktno primenljivi na komercijalne sportske klubove. Buduća istraživanja trebalo bi da uključe veći broj saveza, duži vremenski period i primarnu metodologiju, uključujući intervjue sa menadžmentom ili ankete, kako bi se obezbedila dublja i sveobuhvatnija analiza. Takođe, proširenje studije na druge gradove ili nacionalni nivo omogućilo bi komparativnu perspektivu i bolje razumevanje varijabilnosti finansijskih i marketinških strategija u različitim kontekstima.

Zaključak

Cilj ovog rada bio je da se ispita povezanost finansijske održivosti i marketinških aktivnosti u upravljanju sportskim savezima u Beogradu, kroz eksplorativnu studiju slučaja četiri organizaciono i funkcionalno različita saveza. Kombinovanjem analize finansijskih izveštaja i kvalitativne analize marketinških praksi, rad je pružio empirijski utemeljen uvid u način na koji finansijski kapaciteti i marketing međusobno deluju u kontekstu sportskog menadžmenta.

Rezultati istraživanja potvrđuju hipotezu H1, jer je utvrđeno da savezi sa višim nivoom likvidnosti i profitabilnosti, pre svega Sportski savez Beograda, pokazuju razvijenije, sistematičnije i institucionalno organizovanije marketinške aktivnosti, naročito u domenu digitalne komunikacije, transparentnosti i promocije programa. Nasuprot tome, savezi sa ograničenim finansijskim kapacitetima ili bez sopstvenog kapitala primenjuju marketinške aktivnosti u užem i funkcionalno ograničenom obimu.

Empirijski nalazi takođe pružaju podršku hipotezi H2, jer je uočen pozitivan odnos između finansijske stabilnosti i sposobnosti privlačenja eksternih izvora finansiranja. Savezi sa stabilnijom finansijskom strukturom i boljom kontrolom likvidnosti imaju veći potencijal za ostvarivanje partnerstava, sponzorstava i projektnog finansiranja, što dodatno jača njihovu dugoročnu održivost.

Hipoteza H3 je potvrđena kroz uočene razlike u finansijskim performansama i marketinškim strategijama između krovnog, parasportskog, predškolskog i granskog saveza. Različite ciljne grupe, društvene uloge i organizacione funkcije direktno utiču na prioritete u upravljanju, strukturu prihoda i način komunikacije sa javnošću. Ove razlike imaju značajan efekat na dugoročnu održivost i prepoznatljivost saveza u sportskom sistemu Beograda. Drugim rečima, rezultati rada ukazuju da integrisani pristup finansijskom i marketinškom menadžmentu predstavlja ključni preduslov održivog razvoja sportskih saveza. Efikasno upravljanje likvidnošću i kapitalom, u kombinaciji sa strateški osmišljenim marketinškim aktivnostima, doprinosi ne samo finansijskoj stabilnosti, već i jačanju društvene uloge, vidljivosti i legitimiteta sportskih organizacija.

Praktične implikacije za menadžere sportskih saveza uključuju:

1. Integraciju finansijskog i marketinškog planiranja – kreiranje budžeta koji uključuje sredstva za strateške marketinške aktivnosti, posebno digitalnu komunikaciju i promociju programa.
2. Razvijanje kapaciteta za privlačenje eksternih izvora finansiranja – kroz partnerstva, sponzorstva i projekte, što je posebno važno za manje saveze sa ograničenim resursima.
3. Prilagođavanje marketinških strategija specifičnostima organizacije – manji i društveno orijentisani savezi mogu koristiti marketing prvenstveno u edukativne i inkluzivne svrhe, dok krovni savezi mogu razvijati širu promociju i transparentnost.
4. Jačanje digitalnih kompetencija i veština u komunikaciji – omogućava troškovno efikasnu promociju, veće angažovanje zajednice i bolju vidljivost projekata i programa.

Nalazi rada mogu poslužiti kao osnova za unapređenje prakse sportskog menadžmenta u Beogradu, ali i kao polazna tačka za buduća istraživanja u oblasti ekonomije sporta i neprofitnog sektora.

Literatura

1. Andreff, W. (2015). Governance issues in European sport financial management. *International Journal of Sport Finance*, 10(1), 81–92.
2. Arikan, N. (2020). Reflections of the Use of Technology on Sports Education and Sports Products, *Chapter in: Research Anthology on Business Strategies, Health Factors, and Ethical Implications in Sports and eSports*. Hershey, IGI Global.
3. Byers, T., Slack, T., & Parent, M. M. (2012). Sport marketing. *In Key Concept in Sport marketing* (pp. 143-145). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781473914599.n34>
4. Choi, W., Chung, M. R., Lee, W., Jones, G. J., & Svensson, P. G. (2023). A resource-based view of organizational sustainability in sport for development. *Journal of Sport Management*, 37(6), 429-439.
5. Cordery, C. J., & Baskerville, R. F. (2011, November 23). *Understanding the significance of revenue diversification in nonprofit sports clubs*. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1634476>
6. Dašić, G. (2023). *Digital Transformation in the Sport Industry*, First International Scientific Conference - SPORTICOPEDIA-SMB2023.
7. Đurđević, N., Dukić, I. (2016). *Priručnik za finansiranje programa u oblasti sporta u oblasti sporta u jedinicama lokalne samouprave*, Stalna konferencija gradova i opština – Savez gradova i opština Srbije.
8. European Commission, Directorate – General X Information, Communication, Culture and Audiovisual Media, Audiovisual policy, culture and sport, Sport (1998). *The Development and Prospects for Community Action in the Field of Sport*, Commission Staff Working Paper.
9. Fullerton, S., and Russell Merz, G. (2008). The Four Domains of Sports Marketing: A Conceptual Framework. *Sport Marketing Quarterly*, 17, 30-43.
10. Gümüşdağ, H. (2024). Sport economics and financial management. *Journal of Business Management and Economic Research*, 8 (4): 155-166. <https://doi.org/10.21325/jotags.2024.1541>
11. Güngör, H. Y. (2024). Analysis of Financial Performance of Public Sports Clubs in Türkiye via CRITIC-Based SAW Method. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13(2), 499-509.
12. Maksimović, S., Damjanović, A.M., Mrdak, G. (2025). Assessing Institutional Effectiveness in Local Budgetary Financing of Sports in Serbia. *Scientific Journal Management in Sports*, 16(1), 31–56. <https://doi.org/10.46793/ManagSport16-1.031M>

13. Manojlović, N., Milićević Marinković, B., & Mihajlović, M. (2025). *The impact of physical education classes on the development of explosive strength of leg extensor muscles in youth with developmental disabilities. Scientific Journal Management in Sports, 16(II), 8–43.*
<https://doi.org/10.46793/ManagSport16-2.008M>
14. Öner, İ., Karataş, Ö., & Öztürk Karataş, E. (2024). Financial sustainability in football clubs. *Mustafa Kemal University Journal of the Faculty of Education, 8(14), 289-304.* <https://doi.org/10.56677/mkuefder.1575336>
15. Pedersen, P.M. and Thibault, L. (2021) *Contemporary Sport Management, 7th Edition.* Champaign: Human Kinetics
16. Perica, I., & Šodan, S. (2025). Problematičnost koncepta performansi neprofitnih organizacija. *Zbornik Veleučilišta u Rijeci, 13(1), 259-278.*
17. Rompotis, G. G. (2024). The financial performance of the English football clubs over the period 2013-22: Correlation and panel data analysis. *International Journal of Applied Business and Management Studies, 5(1), 29-57.*
https://www.arfjournals.com/image/catalog/Journals%20Papers/IJABMS/2024/No%201%20%282024%29/2_Gerasimos.pdf
18. Smith, A. C. T., & Stewart, B. (2010). The special features of sport: A critical revisit. *Sport Management Review, 13(1), 1–13.*
<https://doi.org/10.1016/j.smr.2009.07.002>
19. Westerbeek, H., & Smith, A. (2019). *Sport business in the global marketplace.* Palgrave Macmillan.
20. Wicker, P., & Breuer, C. (2011). Scarcity of resources in German non-profit sport clubs, *Sport Management Review, 14(2), 188–201.*
<https://doi.org/10.1016/j.smr.2010.09.001>
21. Winand, M., & Hoeber, L. (2017). Innovation capability of non-profit sport organizations. *In book: Sport Entrepreneurship and Innovation, (pp.13-30).* London: Routledge
https://www.researchgate.net/publication/312085565_Innovation_capability_of_non-profit_sport_organisations
22. Zargar, T., & Rynne, S. (2023). The corporate social responsibility sport model: Grounded theory approach. *Sage Open, 13(4), 21582440231192113.*
23. Zakon o sportu, (2016). Službeni glasnik RS”, broj 10/16
24. Zbiljić, G., Perović, A., Đurić, Z. (2025). International Organizations, Sport and Sustainable Development: The Role in the Implementation of the 2030 Agenda, *Scientific Journal Management in Sports, Vol. 16 No. XVI, issue I,* <https://doi.org/10.46793/ManagSport16-1.112Z>

25. <https://sportskisavezbeograda.org.rs>
26. <https://www.sosib.rs>
27. <https://atletskisavezbeograda.com>
28. <https://predskolskisport.rs>
29. www.apr.gov.rs/npetpare.1843.html

Rad primljen: 04.03.2026.

Prva recenzija: 23.03.2026.

Rad prihvaćen: 01.04.2026.