

RELACIJE ZNAČAJKI SPORTSKIH MENADŽERA VIŠIH RAZINA I IZVORA FINANCIRANJA SPORTSKIH ORGANIZACIJA

Danijela Bonacin, Dino Mujkić i Izet Rađo

Fakultet sporta i tjelesnog odgoja Univerziteta u Sarajevu, BiH

Izvorni znanstveni rad

Sažetak

Na uzorku od 72 menadžera visoko pozicioniranih u sportskim organizacijama u BiH provedena je anketa sastavljena od 35 pitanja vezanih uz opće stavove u prostoru menadžmenta i 5 vezanih uz načine financiranja. Ti podaci su, nakon preliminarnе pripreme normalizacijom i drugim elementarnim statističkim postupcima, dovedeni u kanoničke relacije korištenjem kancross postupka koji maksimizira relacije dva skupa varijabli uz minimalnu osjetljivost izazvanu uobičajenim generatorima inkonzistentnosti rezultata. Dobivene su dvije značajne linearne kanoničke kombinacije koje su opisale dva modela sportskih menadžera. Prvi je opisan kao stabilni tip menadžera, budući je opisan svim izvorima financiranja podjednako, kao i većinom općih varijabli, te je pretpostavljeno da se radi o djelovanjima unutar već uspostavljene mreže komunikacija i financijskih tijekova. Drugi tip, međutim, opisan je kao nestabilan tip menadžera, koji se bipolarno raslojava na mlađe i propulzivnije osobe, orijentirane na vlastite izvore financiranja sportskih organizacija i druge izvore, te na starije osobe koje su gotovo maksimalno orijentirane na izvore financiranja iz nadležnih ministarstava. Nestabilnost je u oba slučaja očita zbog relativno neizvjesne pozicije u kojoj se i jedan i drugi tip nalaze, bilo to zbog nesigurnosti posla i djelovanja starijih, bilo zbog sklonosti mlađih riskantnijim potezima.

Ključne riječi: sredstva, stabilnost, mladi ljudi, nesigurnost pozicije

Uvod

Djelovanje sportskih menadžera danas višestruko je složeno i očituje se u brojnim akcijama, počevši od misije i vizije koju svaki prvoklasni menadžer treba imati, pa preko strategijskih postavki (Šunje, 2000), sve do nadzora i evaluacije provedenih akcija u realnom okruženju (Bonacin & sur., 2007; Bonacin Da. & sur., 2007 a; Papadimitriou, 2007). Sva ova djelovanja iznimno su složena i realiziraju se u stvarnim uvjetima, a često i uz potrebu donošenja odluka uz nedovoljnu količinu adekvatnih informacija u uvjetima ograničenog vremena (Bonacin, Da. & sur., 2007 b). Zbog toga je od odlučnog interesa pripremiti sve potrebne uvjete i sve raspoložive resurse, kako bi količina nepoznatoga u odlučivanju bila minimalna (Malacko & sur., 2006), a struktura adekvatno dizajnirana (Forster, 2006). U tu svrhu dobar menadžer poznaje motivacijske teorije (očekivanja, potkrijepljenja, pravičnosti), a jednako tako i načela menadžmenta (Fayolova i osnovna), jer su mu to garancije uspješnog rada (Bahtijarević-Šiber & sur., 2001). Strategije koje se pri tome koriste izuzetno su široke i predstavljaju mogućnosti djelovanja (strategija uzajamnog interesa, brzine reakcije na

promjenu, napuštanje neefikasne djelatnosti, diferencijacije kojom subjekt postaje poseban, strategija ekspanzije, fokusiranja na zadaću, inovacije, jačanja kvalitete, strategija klina za promjenu strukture, koncentrične diversifikacije, itd.), pri čemu svaka ima svoju ulogu i smisao (Bahtijarević-Šiber & sur., 2001). Pri tome svakako treba naglasiti i ulogu edukacije u ukupnosti menadžerske pripreme (Mujkić & sur., 2006). U najvećem broju situacija, ciljevi djelovanja su (osim ostalih ciljeva) usmjereni na osiguranje materijalnih i drugih financijskih uvjeta za očuvanje interne sredine, tj. pozitivnog financijskog stanja koje osigurava mir i trajnu mogućnost usmjeravanja aktivnosti na funkcionalnu svrhu postojanja subjekta (poduzeća, udruge, organizacije, kluba,...). Pribavljanje resursa, a posebno povećanja kapitala, može se izvesti na više načina, ovisno o karakteru subjekta na tržištu (Malacko & sur., 2004). U primjeru klubova, sredstva se mogu pribaviti iz više izvora (Amis & sur., 1999; Nourayi, 2006), a svaki od njih ima svoja posebna svojstva i logiku, pa je i aktivnost na prinosu sredstava uvelike određena tim svojstvima (Mujkić, 2005). Iz ovih razloga, posebno je zanimljivo proučavati relacije između

menadžerskih djelovanja (Crilley & sur., 2006) općenito i nekih načina pribavljanja sredstava za rad sportskih organizacija i načina odlučivanja (Hodkinson, 1998; Mazzanti, 2003).

Cilj

Problem financiranja sporta evidentan je u svim zemljama bez obzira na njihovu razvijenost, pa se prepoznaju modeli državnog financiranja, financiranje u sprezi s privredom i mješoviti modeli (Bartoluci, 2003). Cilj ovog istraživanja je utvrditi odnos između većeg broja karakteristika sportskih menadžera viših razina i izvora financiranja sportskih organizacija. Ono što je posebno zanimljivo jest npr. financiranje od strane nadležnih tijela (proračunska sredstva za potporu aktivnosti), sponzorstvo (izrazito najjača veza, jer predstavlja obostrani interes partnera kao dio marketinga u ispunjavanje nekih sportskih i poslovnih ciljeva), donatorstvo (davanje ukupnosti resursa koji su poklonjeni od strane donatora), vlastiti izvori financiranja (iznajmljivanje prostora, pružanje usluga, prodaja igrača, i sl.), te ostali izvori (kratkoročne poslovne akcije, posudbe, dionice, i dr.), što sve zajedno predstavlja potencijalnu aktivnu sportske organizacije (Bartoluci, 2003).

Ovo istraživanje je na svojevrsni način pionirsko u BiH, pa je stoga cilj postavljen relativno široko i s dosta velikim očekivanjima, kako bi se eventualno dobile informacije s terena o stvarnom stanju i odnosima. Razlozi za to leže u realnoj potrebi sagledavanja mogućnosti primjene razvojnih programa za osnaživanje ovog relativno skromno proučenog socijalnog segmenta. Sukladno cilju, a uz dobivene rezultate, moguće je očekivati i smjernice za primjenu edukacijskih programa ili permanentnog usavršavanja menadžera, kao i formiranje stalnih konzultativnih koncepcija koje bi imale zadaću pružanja usluga na svim razinama sportskog menadžmenta, s ciljem osiguranja stabilnih izvora financiranja sportskih organizacija.

Metode

Za potrebe ovog istraživanja obuhvaćeno je 72 menadžera visoke razine (menadžeri, direktori sportskih organizacija, i sl.). Ponuđena im je anonimna anketa s 40 pitanja (autor D.Mujkić). Od toga se 35 pitanja odnosilo na opće karakteristike menadžera: razina posla, završena škola, trajanje posla, ukupni staž, pohađanje seminara, sudjelovanje u međunarodnim projektima, trajanje seminara, organizator seminara, pristup stručnoj literaturi, podrška na poslu, stručna literatura, znanje stečeno školovanjem, važnost cjeloživotnog učenja. Pored toga pitanja su se odnosila na informacije o novim tehnologijama, korištenje

računala, znanje informacijskih tehnologija, korištenje interneta, važnost stranih jezika, znanje stranih jezika, važnost učešća u međunarodnim projektima, informacije o međunarodnim projektima, sportska geneza menadžera, značaj školovanja menadžera, način školovanja menadžera, želja pohađanja nastave, značaj osobe u organizaciji, aktualnost informacija o projektima, kontakti s nadležnim tijelima, informacije iz nadležnih tijela, procjena razine razvijenosti sporta u BiH, procjena suradnje među sportskim organizacijama u BiH, zakon o sportu kao rješenje problema, strategija sporta kao rješenje problema, postojanje strategije u sportskoj organizaciji, te postojanje *business* plana u sportskoj organizaciji. Varijable kojima su procjenjivani izvori financiranja bile su: financiranje od nadležnog ministarstva, vlastiti prihodi, sponzorstvo, donatorstvo i ostali izvori. U ovom istraživanju 35 općih parametara predstavljalo je logičke prediktore, a 5 izvora financiranja logičke kriterije za kanoničku analizu pod *Kancross* modelom koji je znatno efikasniji od klasične analize i znatno manje osjetljiv na mali broj stupnjeva slobode ili kolinearnost prediktora ili kriterija (Bonacin, 2004).

Rezultati

Tablica 1. otkrila je neke zaista važne činjenice. Prije svega, u analiziranom sustavu sportskih menadžera visoke razine ne postoji jedinstveno stajalište o načinima financiranja sportskih organizacija. Registrirane su dvije značajne linearne kombinacije dva analizirana podprostora, s dvije divergentne karakteristike. Prema prvoj koja objedinjava s visokim ujednačenim i pozitivnim projekcijama (0.67 do 0.73) sve kriterije dade se zaključiti da je generalni sklop financiranja izbalansiran, te je tako svaki izvor financiranja podjednako važan. Ovo je zaista zanimljiv rezultat. Međutim, u podprostoru općih stavova vide se razlike između prediktora. U slučaju druge linearne kombinacije primjećuje se veći broj nultih projekcija, što znači da je prvi kanonički faktor temeljni opis ukupnih relacija. Po njegovoj ekstrakciji iz sustava ostaju neke, istina značajne, ali ipak nešto manje važne karakteristike. U svakom slučaju, potpuno je jasno da je primijenjeni pristup u ovom istraživanju u potpunosti bio posve opravdan, jer se nije dogodilo da su dobivene informacije trivijalne i neznačajne. Na taj način dobiva se i još jedna važna pretpostavka, a ta je da sportski menadžment i istraživanja u okviru te važne problematike nisu bez vrhunskih alata za dokazivanje znanstvenih hipoteza na najvišoj razini, te su moguća istraživanja, baš kao što su općenito u društvenim znanostima moguća.

Varijable	KF01	KF02
Razina menadžerskog posla	0.26	-0.13
Najviša završena škola	0.35	-0.11
Trajanje menadžerskog posla	0.28	-0.23
Ukupni radni staž	0.16	-0.44
Pohađanje seminara iz menadžmenta	0.16	-0.05
Sudjelovanje u međunarodnim projektima	0.22	-0.03
Trajanje pohađanog seminara	0.10	0.02
Sportska organizacija kao organizator seminara	0.01	-0.02
Adekvatan pristup stručnoj literaturi	0.19	-0.07
Podrška na poslu	0.21	0.17
Korištenje stručne literature	0.24	-0.02
Znanje stečeno školovanjem	0.16	-0.02
Važnost cjeloživotnog učenja	0.28	-0.05
Informacije o novim tehnologijama	0.29	-0.13
Korištenje računala u poslu	0.28	-0.05
Poznavanje informacijskih tehnologija	0.22	-0.10
Korištenje inetrneta u poslu	0.28	-0.04
Važnost stranih jezika	0.31	-0.04
Poznavanje stranih jezika	0.21	-0.04
Važnost sudjelovanja u međunarodnim projektima	0.33	-0.02
Informacije o međunarodnim projektima	0.28	0.08
Dolaze li sportski menadžeri iz sporta	0.30	-0.11
Značaj školovanja menadžera u sportu	0.30	0.03
Način školovanja menadžera u sportu	0.13	0.22
Želja za pohađanjem nastave	0.34	0.07
Značaj anketirane osobe u sportskoj organizaciji	0.26	0.04
Aktualnost informacija o projektima	0.22	0.24
Kontakti s nadležnim tijelima	0.28	0.17
Informacije iz nadležnih tijela	0.28	0.28
Procjena razvijenosti sporta u BiH	0.25	-0.10
Procjena suradnje sportskih organizacija u BiH	0.18	0.00
Zakon o sportu kao rješenje problema	0.28	0.07
Strategija sporta kao rješenje problema	0.34	0.00
Postojanje strategije u sportskoj organizaciji	0.41	0.13
Postojanje <i>business</i> plana u sportskoj organizaciji	0.38	0.12
	KF01	KF02
Financiranje od nadležnog ministarstva	0.67	0.61
Sponzorsvo	0.73	-0.06
Donatorstvo	0.70	0.16
Vlastiti izvori financiranja	0.71	-0.34
Ostali izvori financiranja	0.67	-0.35

Tablica 1. Rezultati *Kancross* analize
(KF1,2=kanonički faktori)

Rasprava i zaključak

Na temelju tablice 1., prije svega, zapaža se da su svi prediktori osrednjih ili malih projekcija na prvi kanonički faktor, ali su zato gotovo svi značajni. Najviše projekcije (reda veličine 0.31 do 0.41) imaju varijable koje procjenjuju *važnost strategije, business plana, školovanja, važnost stranog jezika i najviše završene škole*. Iz ovih informacija nije teško zaključiti kako postoji vrlo kvalitetna tendencija koja objedinjuje pretpostavke za početnu dobru poziciju sportskog menadžera. Ujednačeno nižeg reda veličine su gotovo sve ostale varijable, a primjetno je da doslovno sve redom imaju pozitivan predznak. Nulte vrijednosti saturacije imaju varijable koje opisuju sportsku organizaciju kao

nositelja seminara, trajanja seminara i način školovanja menadžera, a blisko tome i *znanje stečeno obrazovanjem, pristup stručnoj literaturi i suradnja sportskih organizacija u BiH*. Ovo znači da se vjerojatno radi o pojedincima koji imaju određeni viši stupanj obrazovanja (VI, VII), ali nisu spremni organizirati seminare niti sudjelovati u njima. Nije isključeno kako se radi o direktorima i menadžerima koji imaju obrazovanje drugačijeg tipa (ekonomsko, tehničko, edukacijsko,...), ali koje ne sadržava temeljne informacije sportskog menadžmenta, pa iako shvaćaju važnost tih informacija, osjećaju kako bi se i sami trebali specijalistički obrazovati. Najvjerojatnije se radi o kvalitetno postavljenim pojedincima, koji su

uspostavili kvalitetne poslovne relacije i mrežu financijskih dotoka u sportske organizacije, te smatraju da je to uglavnom dovoljno za egzistenciju tih organizacija, a kako nemaju dovoljno specijalističkih informacija, ne smatraju svoju organizaciju sposobnom za organizaciju seminara. Međutim, nije isključeno da se nalaze i u dvojnoj ulozi, tj. da su menadžeri u sportskim organizacijama, ali profesionalno i u poslovnim subjektima, što bi značilo da su samo dijelom orijentirani na edukacijske i sportske rezultate sportskih organizacija, a financijski su ipak u poslovnim subjektima u kojima imaju nešto važniju ulogu. Generalno, može se reći da im je uloga u sportu pozitivna, u osiguravanju financijskih izvora također, ali se ne može ne primijetiti sklonost pristupu financiranju sportskih organizacija s dominacijom uspostavljenih komunikacijskih i financijskih kanala. Drugi kanonički faktor, međutim, sasvim je drugačije konstituiran, i sa znatno manje značajno projiciranih varijabli. Također, za razliku od prvog kanoničkog faktora, kod ovoga primjećujemo i negativne saturacije. U podprostoru izvora financiranja daleko najveću pozitivnu projekciju ima varijabla koja opisuje financiranje od strane nadležnog ministarstva, dakle proračunska sredstva. Istodobno, financiranje iz vlastitih i drugih izvora značajno negativno su projicirani, a sponzorstvo je u tragovima. Već ovo je sasvim dovoljno da ovakav sklop možemo proglasiti bimodalnim, s *dvojnomo percepcijom načina osiguranja sredstava*. U podprostoru općih vrijednosti menadžera najveću projekciju, i to negativnog predznaka, ima varijabla koja opisuje radni staž, a primjećuje se i trajanje menadžerskog posla. Na temelju takvih rezultata sigurno možemo utvrditi činjenicu: što menadžeri imaju manje staža i kraće djeluju, a to su načelno mlade osobe,

izrazitije se aktiviraju na iznalaženju vlastitih izvora sportske organizacije, kao i drugih mogućih izvora. Stariji menadžeri bi dakle izrazito težili financiranju iz proračunskih sredstava nadležnih tijela, te donekle donatorstvu, što su, čini se, načini koji su prevladavali u socijalnom modelu koji je prethodio građanskom uvedenom zadnjih 15-ak godina. Da je to istina, vidi se i po slabijim, ali još uvijek primjetnim, projekcijama varijabli koje opisuju komunikaciju s nadležnim tijelima i koje su sve pozitivnog predznaka, pa dakle orijentirane kao i proračunski način financiranja. Ostale varijable, uglavnom su nultih projekcija, čime se potvrđuje manja važnost tih varijabli u definiciji polariziranih percepcija načina osiguranja financijskih izvora sportskim organizacijama.

Rezultati ovog istraživanja, s anketom od 40 parametara primijenjenom na 72 visoko pozicionirana menadžera u sportskim organizacijama, otkrili su da postoje dva načelna pristupa financiranju. Prema prvome, pretpostavlja se podjednaka važnost svih mogućih izvora sredstava, a opći sklop stavova uvelike je usklađen s takvim postavkama, iako su intenziteti, dakle sigurnost u tvrdnje, donekle upitni zbog niskih projekcija. Načelno se može reći da ovaj pristup opisuje već utemeljeno stanje prema kojemu se eksploatira već uspostavljena mreža komunikacija i financijskih tijekova, pa dakle govorimo o *stabilnim menadžerima*. Prema drugome načelnom pristupu, moguće je izolirati *nestabilne menadžere*, neovisno o tome jesu li to mladi ljudi s velikom energijom i tenedencijama iznalaženja novih i modernih izvora financiranja sportskih organizacija, ili pak stariji orijentirani mahom na proračunska sredstva iz nadležnih tijela.

Literatura

- Amis, J., Slack, T., & Berrett, T. (1999). Sport sponsorship as distinctive competence. *European journal of marketing*, 33(3-4), 250-272.
- Bahtijarević-Šiber, F., & Sikavica, P. (2001). *Leksikon menadžmenta*. Zagreb: Masmedia.
- Bartoluci, M. (2003). *Ekonomika i menadžment sporta*. Zagreb: Informator, Kineziološki fakultet.
- Bonacin, Da., & Bonacin, D. (2007 a). Upravljanje i kreacija u sportu. U Đ. Nićin (Ur.) *3rd international conference: Management in sport, Belgrade, 2007*, (pp.).
- Bonacin, Da., & Bonacin, D. (2007 b). Upravljačko redizajniranje transformacijskog procesa u svrhu maksimizacije ciljanih svojstava angažiranih entiteta. U N. Smajlović (Ur.) *2nd international symposium of New technologies in sport, Sarajevo, 2007*, (pp. 257-261).
- Bonacin, D., & Bonacin, Da. (2007). Model cjelovitog djelovanja menadžmenta u sportu. U Đ. Nićin (Ur.) *3rd international conference: Management in sport, Belgrade, 2007*, (pp.).
- Bonacin, D. (2004) *Uvod u kvantitativne metode*. Kaštela: Vlastito izdanje.
- Crilly, G., & Sharp, C. (2006). Managerial qualities and operational performance: a proposed model. *Measuring business excellence*, 10(2), 4-18.
- Forster, J. (2006). Global sports organisations and their governance. *Corporate governance*, 6(1), 72-63.
- Hodkinson, P. (1998). How young people make career decisions. *Education + training*, 40(6-7), 301-306.

- Malacko, J., & Rađo, I. (2004). *Tehnologija sporta i sportskog treninga*. Sarajevo: Fakultet sporta i tjelesnog odgoja.
- Malacko, J., & Rađo, I. (2006). *Menadžment ljudskih resursa u sportu*. Sarajevo: Fakultet sporta i tjelesnog odgoja.
- Mazzanti, M. (2003). Discrete choice models and valuation experiments. *Journal of economic studies*. 30(6), 584-604.
- Mujkić, D., & Kovačević, A. (2006). Pregled potreba za kontinuiranom edukacijom iz oblasti menadžmenta u sportu. *Homo Sporticus*, 9(1), 65-68.
- Mujkić, D. (2005). *Evaluacija kvalitete menadžmenta i mogućnosti aktivnog uključivanja sporta u BiH u evropske procese. (Magistarski rad)*. Sarajevo: Fakultet sporta i tjelesnog odgoja.
- Nourayi, M.M. (2006). Profitability in professional sports and benchmarking: the case of NBA franchises. *Benchmarking: An international journal*, 13(3), 252-271.
- Papadimitriou, D. (2007). Conceptualizing effectiveness in a non-profit organizational environment: An explanatory study. *International journal of public sector management*. 20(7), 571-587.
- Šunje, A. (2000). *Top-menadžer, vizionar i strateg*. Sarajevo: Tirada.

Primljeno: 24.07.2007.
Prihvaćeno: 15.12.2007.

Korespondencija:
Danijela Bonacin
Fakultet sporta i tjelesnog odgoja
Univerzitet u Sarajevu, BiH
71000 Sarajevo, Bosna i Hercegovina
Patriotske lige 41.
E-mail: danijela.bonacin@st.t-com.hr

RELATIONS BETWEEN CHARACTERISTICS OF HIGHER DEGREES MANAGERS AND SOURCES FOR FUNDING SPORT ORGANIZATIONS

Abstract

A poll survey which consisted of 35 questions related to general attitudes in the scope of management and 5 questions related to the ways of funding was carried out in the sample of 66 managers who were high positioned in sport organizations in Bosnia and Herzegovina. After their preliminary preparation by normalization and other kinds of basic statistical procedures, the results were brought to canonic relations using the cancross procedure which maximize relations between two sets of variables with minimal sensitivity which is provoked by ordinary generators of results inconsistency. The result were two important linear canonic combinations that described the two models of sport managers. The first model was described as a **steady type of manager**, because it was equally described by all the sources of funding as well as by most of general variables and it was supposed that it was the matter of impacts inside already established network of communication and financial flows. However, the second type was described as **unsteady type of manager**, which is bipolarly divided in younger and more propulsive persons that are orientated on their own sources of funding sport organizations and some other sources and in older persons that are almost in a maximum way oriented on the sources of funding coming from the competent ministry departments. Lack of stability is manifested in both of the cases due to relatively uncertain position in which both of the types are at the moment, whether it is due to uncertainty of being employed or adults' influence or due to young persons' preference of risky behaviour.

Key words: funds, stability, young people, uncertainty of position