



Fakultet za menadžment u sportu
Alfa BK Univerzitet

Naučni časopis iz oblasti menadžmenta u sportu
Menadžment u sportu



Scientific Journal in the Field of Management in Sport
Management In Sport

Vol. 14, No. 1, 2023 ISSN 2217-2343



Fakultet za menadžment u sportu
Alfa BK Univerzitet

MENADŽMENT U SPORTU
Naučni časopis iz oblasti menadžmenta u sportu
MANAGEMENT IN SPORT
Scientific Journal in the Field of Management in Sport

Beograd, 2023.

MENADŽMENT U SPORTU

Naučni časopis iz oblasti menadžmenta u sportu

MANAGEMENT IN SPORT

Scientific Journal in the Field of Management in Sport

Vol. 14 – 2023
ISSN 2217-2343

Uređivački odbor / Editorial Board

Aleksandra Bradić-Martinović, Institut Ekonomskih nauka, Beograd, Srbija
Bobana Berjan Bačvarević, Fakultet za menadžment u sportu, Alfa BK univerzitet u Beogradu
Bojan Stoilković, Fakultet za finansije bankarstvo i reviziju Alfa BK univerzitet u Beograd
Daniela Daševa, National Sports Academy, BUL
Dejan Živkov, Visoka poslovna škola Novi Sad, Srbija
Dražen Jovanović, Fakultet za menadžment u sportu, Alfa BK univerzitet u Beogradu,
Erika Zemkova, Comenius University, Bratislava, Slovakia
Gordana Mrdak, Fakultet za finansije bankarstvo i reviziju Alfa BK univerzitet u Beogradu
Ivan Milenković, Ekonomski fakultet u Subotici, Srbija
Jovan Filipović, Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu
Ken Hardman, University of Worcester, GBR
Lidija Madžar, Fakultet za finansije bankarstvo i reviziju Alfa BK univerzitet u Beogradu
Marijana Joksimović, Fakultet za finansije bankarstvo i reviziju Alfa BK univerzitet u Beogradu
Marijana Vidas Bujanja, Fakultet za finansije bankarstvo i reviziju Alfa BK univerzitet u Beogradu
Milan Čoh, Fakultet za sport, Univerzitet u Ljubljani, Slovenija
Milovan Bratić, Fakultet sporta i fizičkog vaspitanja, Univerzitet u Nišu, Srbija
Milovan Mitić, Fakultet za menadžment u sportu, Alfa BK univerzitet u Beogradu, Srbija
Nebojša Randelović, Fakultet sporta i fizičkog vaspitanja, Univerzitet u Nišu, Srbija
Neda Vitezić, Faculty of Economics and Business, University of Rijeka, Croatia
Nemanja Pažin, Fakultet za menadžment u sportu, Alfa BK univerzitet u Beogradu
Nickos Aggelioussis, Democritus University of Thrace, Greece
Nicolae Ochiana, University of Bacau, Romania
Nikola Vukčević, Fakultet za mediteranske poslovne studije, Tivat, Crna Gora.
Sandra Radenović, Fakultet sporta i fizičkog vaspitanja, Univerzitet u Beogradu
Saša Bujanj, Fakultet sporta i fizičkog vaspitanja, Univerzitet u Nišu, Srbija
Sergey Tabakov, Russian State University, Russia
Slobodan Simović, Fakultet fizičkog vaspitanja i sporta, Univerzitet u Banja Luci, BiH
Suzana Balaban, Fakultet za finansije bankarstvo i reviziju Alfa BK univerzitet u Beogradu
Tijana Parezanović, Fakultet za strane jezike, Alfa BK univerzitet u Beogradu
Valentina Budinčić, Fakultet za strane jezike, Alfa BK univerzitet u Beogradu
Veroljub Stanković, Fakultet za sport i fizičko vaspitanje, Leposavić, Srbija
Vladimir Jorga, Evropski centar za mir i razvoj Univerziteta za mir i razvoj UN
Zoran Milošević, Medicinski Fakultet, Novi Sad, Srbija
Žarko Kostovski, Fakultet za fizičko obrazovanje, sport i zdravlje Univerzitet "Sv. Kiril i Metodije, Makedonija

Izdavački Savet / Advisory board

Dr Jovan Veselinović, rektor Alfa BK univerziteta u Beogradu

Mr Milorad Panjević, član Saveta Alfa BK univerziteta

Dr Jozefina Beke Trivunac, profesor emeritus, Fakultet za finansije bankarstvo i reviziju
Alfa BK univerzitet u Beogradu

Dr Suzana Balaban, v.d. prorektora za naučnoistraživački rad Alfa BK univerziteta u
Beogradu

Dr Milica Simić, v.d. prorektora za finansije i organizaciju Alfa BK univerziteta u Beogradu

Dr Artea Panajotović, predsednica Komisije za izdavačku delatnost Alfa BK univerziteta
u Beogradu

Dr Radovan Ilić, redovni profesor Univerziteta Singidunum u Beogradu

Dr Ivan Milojević, redovni profesor i naučni savetnik, Ministarstvo odbrane Republike
Srbije

Dr Aleksandar Prnjat, redovni profesor Alfa BK univerziteta u Beogradu

Lektura i korektura: Lektorski tim Alfa BK univerziteta

Lektura za engleski jezik: Branka Kovačević, master filoloških nauka

Glavni urednik/ Editor-in-Chief

Dr Aleksandra Perović, vanredna profesorka, v.d. dekana Fakulteta za menadžment u
sportu Alfa BK univerziteta u Beogradu

Izdavač/ Published by

Fakultet za menadžment u sportu, Alfa BK univerzitet

Palmira Toljatija 3, 11070 Novi Beograd

El.pošta: casopis.fms@alfa.edu.rs

Za izdavača/ For Publisher

dr Jovan Veselinović, redovni profesor, rektor Alfa BK univerziteta u Beogradu

Pripema štampe i korica/Typesetting and Cover design

Anka Srećković, dipl. ing.

Štampa/ Print

3D+, Beograd

www.stampa3dplus.com

Tiraž/ Copies

100 primeraka

REČ UREDNIKA

Poštovani,

Pred Vama je časopis „Menadžment u sportu“ – naučni časopis iz oblasti menadžmenta u sportu. Izdavač časopisa je Fakultet za menadžment u sportu Alfa BK univerziteta u Beogradu. Časopis je veoma značajan izvor novih naučnih i stručnih informacija, obzirom da je jedini ovakve vrste u regionu. U časopisu se publikuju radovi iz oblasti menadžmenta u sportu, fizičkog vaspitanja i sporta i dodirnih bio - medicinskih, humanističkih, društvenih i prirodnih nauka, sa neobjavljenim rezultatima naučnih istraživanja i novim empirijskim iskustvima.

Časopis objavljuje članke, polemike, osvrte, prikaze knjiga, tematske bibliografije, patente, izveštaje i vesti o naučnim i stručnim skupovima i slične dokumente značajne za oblast fizičkog vaspitanja i sporta.

Redakcija časopisa predano radi na podizanju ugleda i nivoa značajnosti časopisa. Časopis izlazi jednom godišnje sa radovima koji se objavljuju na srpskom i/ili engleskom jeziku.

Pozivamo sve zainteresovane istraživače u oblasti menadžmenta u sportu i iz drugih srodnih oblasti povezanih sa sportom da svojim naučnim i stručnim radovima daju doprinos razvoju časopisa.

Aleksandra Perović, glavni urednik

A WORD FROM THE EDITOR

Dear Sirs,

In front of You is a journal "Management in Sport" - a scientific journal in the field of management in sport. Publisher is the Faculty of Sport Alfa BK University in Belgrade. The journal is an important source of new scientific and technical information, as the only of its kind in the region.

The journal „Management in sport” publishes papers from the field of management in sport, physical education and sport and related biomedical, humanistic, social and natural sciences with non published results of scientific researches and new empiric experiences.

The Journal publishes articles, polemics, reviews, surveys, thematic bibliographies, patents, reports and news on scientific and professionals meetings as well as similar documents vital for the field of physical education and sport.

The editorial board of the journal is committed to upholding the reputation and the level of significance of the magazine. The journal is published annually with the works to be published in Serbian and English.

We invite all interested researchers in the field of management in sport and other related fields associated with the sport to its scientific and technical projects contribute to the development of the magazine.

Aleksandra Perović - Chief editor

SADRŽAJ

| | |
|---|------------|
| Milan Ječmenić, Bekir Dudić, Stevo Škrbić NEKI ASPEKTI ZAŠTITE LIČNIH PRAVA I SLOBODE UGOVARANJA SPORTISTA U ŠVAJCARSKOM, NEMAČKOM I AUSTRIJSKOM PRAVU | 11 |
| Marija Bešlin Feruh, Jelena Avakumović, Jovan Veselinović, Maja Janjetović, Milenko Zupur, Nada Božić MARKETING FAZE ŽIVOTNOG CIKLUSA PROIZVODA ZA POTREBE SPORTSKIH ORGANIZACIJA | 27 |
| Slobodan Stanojević, Vaso Arsenović, Bojan Obrić, Snežana Lazić, Nikolina Ljubojević, Spasenija Mirković QUANTITATIVE METHODS IN FINANCIAL REPORTS AS SUPPORT TO MAKING BUSINESS DECISIONS IN THE SPORT INDUSTRY | 45 |
| Vladan Vladisavljević, Nikola Milenković, Milica Simić, Miloš Radosavljević, Saša Mičić ELEKTRONSKO PLAĆANJE U SAVREMENOM POSLOVANJU SPORTSKIH KOMPANIJA | 63 |
| Goran Zbiljić ULOGA INOVATIVNOG LIDERSTVA U POSTIZANJU CILJEVA ODRŽIVOG RAZVOJA KROZ SPORT | 75 |
| Branimir Mikić, Nikola Pavlović, Ranko Marijanović, Asim Bojić, Benjamin Šut UZROCI I PREVENCIJA POVREDA U NOGOMETU | 89 |
| Aleksandra Perović, Stanimir Đukić ZNAČAJ KOMUNIKACIJE U SPORTU | 103 |
| Senad Gutić, Damir Ahmić, Denis Husić, Amra Tuzović FIZIČKOGEOGRAFSKI FAKTORI KAO OSNOVA RAZVOJA SPORTSKO- REKREACIJSKOG TURIZMA U SJEVEROISTOČNOJ BOSNI | 119 |
| UPUTSTVO ZA AUTORE | 129 |
| INSTRUCTION FOR AUTHORS | 132 |
| SPISAK RECENZENATA | 137 |

UDK: 347.44:796.078(494)

347.44:796.078(430)

347.44:796.078(436)

342.72/.73::796.078

(Originalni rad / Original scientific paper)

NEKI ASPEKTI ZAŠTITE LIČNIH PRAVA I SLOBODE UGOVARANJA SPORTISTA U ŠVAJCARSKOM, NEMAČKOM I AUSTRIJSKOM PRAVU

Milan Ječmenić¹

Poslovni i pravni fakultet Univerziteta MB u Beogradu, Srbija

Bekir Dudić²

Poslovni i pravni fakultet Univerziteta MB u Beogradu, Srbija

Stevo Škrbić³

Univerzitet PIM, Banja Luka, BiH

APSTRAKT

Bez podvrgavanja regulativi sportskih federacija, sportistima je participacija na organizovanom sportu uskraćena. Sportisti se vezuju na regulativu sportskih federacija tzv. ugovorima o prihvatanju regulative sportskih federacija. Regulativa sportskih federacija po običaju sadrži i pravila kojima se uređuju marketinške aktivnosti i to tako da važi potpuna zabrana individualnih marketinških aktivnosti sportista, ili su one znatno sužene. To praktično ima za posledicu ako ne ukidanje, onda sigurno u velikoj meri sužavanje slobode sklapanja ugovora sportista. Isto, sportske federacije obavezuju sportiste da njima i njihovim ugovornim partnerima ustupe lična prava na ekonomsko eksploatisanje. Je li ovakva regulativa sportskih federacija dopuštena i ako jeste, pod kojim uslovima, predmet je autorovog zanimanja. Pitanje se razmatra sa aspekta švajcarskog, nemačkog i austrijskog prava.

Ključne reči: sloboda ugovaranja, ugovori o snabdevanju sportskom opremom, regulativa sportskih federacija.

¹⁾ milanjecmenic@yahoo.com

²⁾ b.dudic@hotmail.com

³⁾ stevo.skrbic@gmail.com

UVOD

Profesionalni sportisti uz ostvarenje na sportskom, profesionalnom planu, imaju za cilj i ostvarenje na ekonomskom planu. Jednostavnim rečnikom, imaju za cilj što je moguće veću zaradu. Pored prihoda koje ostvaruju baveći se sportom, dakle svojom profesijom, naravno da su zainteresovani i za dodatnu zaradu. Jedna od mogućnosti koja im je na raspolaganju je ekonomska eksploatacija ličnih prava (po pravilu imena i lika). To se realizuje putem tzv. ugovora o snabdevanju sportskom opremom i ugovora o reklamiranju. U prvom slučaju sportista od svog snabdevača dobija sportsku opremu i novac, pri čemu za uzvrat preuzima obavezu nošenja i promovisanja samo i isključivo sportske opreme svog snabdevača. U drugom slučaju sportista dobija novac za promovisanje produkata koji ne pripadaju svetu sporta, i po pravilu prepušta ugovornom partneru svoja lična prava za primenu u reklamne svrhe.

Sportske federacije za realizaciju sportskih ciljeva utvrđenih statutima itekako su upućena na dodatne izvore finansija. Tako da i one zaključuju ugovore o snabdevanju sportskom opremom (recimo za potrebe nacionalnog tima) i ugovore o reklamiranju. Tu su one konkurenti sa sportistima. Dve su činjenice nesporne. Prvo, sportske federacije imaju po pravilu poziciju monopoliste u sportskoj grani. Drugo, bez podvrgavanja regulativi sportskih federacija, sportistima je participacija na organizovanom sportu uskraćena. Kako sportisti po pravilu nisu članovi sportskih federacija, vezuju se sportisti na regulativu sportskih federacija raznim ugovornim modalitetima, koji se jednim imenom mogu okarakterisati kao tzv. ugovori o prihvatanju regulative sportskih federacija. Regulativa sportskih federacija po običaju sadrži i pravila kojima se uređuju marketinške aktivnosti i to tako da važi potpuna zabrana individualnih marketinških aktivnosti sportista, ili su one znatno sužene. To praktično ima za posledicu ako ne ukidanje, onda sigurno u velikoj meri sužavanje slobode sklapanja ugovora sportista. Isto, sportske federacije obavezuju sportiste da njima i njihovim ugovornim partnerima ustupe lična prava na ekonomsko eksploatisanje. Je li ovakva regulativa sportskih federacija dopuštena i ako jeste, pod kojim uslovima, predmet je autorovog zanimanja. Pitanje se razmatra sa aspekta švajcarskog, nemačkog i austrijskog prava.

Pravna situacija u Švajcarskoj

Švajcarske nacionalne granske sportske federacije sklapaju sa profesionalnim sportistima (samostalnim profesionalnim sportistima i profesionalnim

sportistima članovima reprezentacije) ugovore. Ovi ugovori pojavljuju se u tri oblika. Najpre, kao pojedinačni ugovor. Ovim se ugovorom uređuje pojedinačni pravni odnos između nacionalne granske sportske federacije i profesionalnog sportiste. Rezervisani su ovi ugovori za vrhunske sportske zvezde i izuzetno su retki. Zatim su tu tzv. atletske sporazumi. Radi se ovde o jedinstvenom, pismenom formularnom ugovoru, koji sastavlja nacionalna granska sportska federacija kojim se obezbeđuje vezivanje sportiste na regulativu nacionalne granske sportske federacije. Dakle, detaljno regulisanje pravnog odnosa između nacionalne granske sportske federacije i profesionalnih sportista u jednoj sportskoj grani. I na kraju, tzv. atletske izjave. Njihovo potpisivanje uslov je za dobijanje dozvole za učešće na sportskom događaju u organizaciji nacionalne granske sportske federacije. I atletske izjave jesu ugovori. Sklapaju se tako što sportista potpisuje formular atletske izjave koji sastavlja nacionalna granska sportska federacija, i kojim se između ostalog obavezuje na poštovanje njene regulative, koji zajedno sa prijavom za učešće na sportskom događaju predaje nacionalnoj granskoj sportskoj federaciji, koja ih prihvata i obavezuje se da sportisti dozvoli učešće na takmičenju. Svi ovi ugovori obezbeđuju vezivanje sportista na regulativu nacionalne granske sportske federacije. U nastavku, mi ćemo se ograničiti isključivo na atletske sporazume.

Odmah na početku, mora se ukazati na to, da za profesionalne sportiste postoji faktička prinuda na sklapanje atletske sporazuma. Naime, nacionalne granske sportske federacije, svoje usluge, koje su profesionalnom sportisti neophodne (nominacija i selekcija za reprezentaciju, olimpijske igre, međunarodna takmičenja...) vezuju za sklapanje atletske sporazuma. Dakle, ako profesionalni sportista hoće svojim zanimanjem da se bavi na međunarodnom nivou, moraće da prihvati atletske sporazum.

Za pitanja koja nas interesuju, važno je da atletske sporazumi sadrže odredbu o podvrgavanju sportista regulativi nacionalne granske sportske federacije, kao i odredbe koje se tiču marketinških aktivnosti, bilo da su one sastavni deo samog formularnog atletske sporazuma, bilo da se nalaze u regulativi nacionalne granske sportske federacije, kojoj se sportista podvrgava. Kao po pravilu, predviđa se da je sportista obavezan na nastup samo u sportskoj odeći dobijenoj od nacionalne granske sportske federacije (koju ova pak dobija od svojih ugovornih partnera iz ugovora o snabdevanju sportskom opremom, pa se na taj način uskraćuje sportisti sklapanje sopstvenih ugovora o snabdevanju sportskom opremom), zatim da je sportista obavezan na sudelovanje u marketinškim merama u korist nacionalne granske sportske federacije i njenih ugovornih partnera iz

ugovora o snabdevanju sportskom opremom i ugovora o reklamiranju, da sportista prepušta nacionalnoj granskoj sportskoj federaciji svoja prava ličnosti na ekonomsku eksploataciju, i na kraju, ograničava se sportisti mogućnost sklapanja sopstvenih ugovora o reklamiranju (tako što recimo podležu odobrenju nacionalne granske sportske federacije), ili se takva mogućnost potpuno uskraćuje. Dakle, sve u svemu, očigledno ograničenje slobode sklapanja ugovora sportista.

Ovde su u koliziji dva nesporna cilja. Profesionalni sportisti, pored cilja ostvarenja na sportskom planu, imaju takođe za cilj ostvarenje na ekonomskom planu, recimo kroz sticanje zarade putem komercijalizacije svojih prava ličnosti (Prnjat, 2022). Nacionalne granske sportske federacije za cilj imaju realizaciju svojih statutarnih ciljeva (razvoj i promocija sportske grane i stvaranje i osiguranje jedinstvenih okvirnih uslova za sve sportiste u sportskoj grani), za šta su oni nesumnjivo upućeni i na dodatne prihode iz marketinških aktivnosti (Adolphsen, 2012). Postavljaju se dva pitanja. Prvo, pod kojim pretpostavkama u švajcarskom pravu nacionalna granska sportska federacija može ekonomski da eksploatiše lična prava sportista? Drugo, jesu li u švajcarskom pravu dopuštena ograničenja sopstvenih reklamnih aktivnosti sportista nametnuta od nacionalne granske sportske federacije?

Da bi odgovorili na postavljena pitanja, moramo poći od sledećih činjenica. Prvo, slobodu sklapanja ugovora imaju kako sportisti, tako i nacionalne granske sportske federacije. Drugo, nacionalne granske sportske federacije u svojoj sportskoj grani imaju poziciju monopoliste. Treće, mora se uzeti u obzir i autonomija udruženja. Autonomija udruženja opisuje se kao pravo samoodređenja koje udruženju (u našem slučaju nacionalnoj granskoj sportskoj federaciji) daje pravo da društveni život u udruženju samostalno i obavezujuće uredi, naravno u granicama prinudnih propisa i privatne autonomije. Tako bi nacionalna granska sportska federacija imala pravo da detaljno uredi jednu sportsku granu, između ostalog, da donese pravila o marketinškim aktivnostima. Ipak, važi da je autonomija nacionalne granske sportske federacije utoliko veća, što je doneto pravilo uže povezano sa samom sportskom aktivnošću, dok je ona manja ako se doneto pravilo udaljava od same sportske aktivnosti i interveniše u prava trećih (recimo lična prava i marketinška prava sportista). I kao četvrto, zaštita prava ličnosti. Tako je u Građanskom zakoniku Švajcarske, u članu 28, stav 2, propisano da je povreda ličnih prava protivpravna, sem ako nije pokrivena kroz pristanak povređenog, postojanjem pretežnijeg privatnog, ili javnog interesa, ili zakonom (Cherkeh, 2004).

Ukoliko nacionalna granska sportska federacija želi ekonomski da eksploatiše lična prava sportista, morala bi, ili da dokaže postojanje svog pretežnijeg privatnog interesa (što nesumnjivo neće moći da učini), ili da pribavi pristanak sportiste. Druga varijanta je, kao što smo videli, u opticaju. Atletski sporazumi, sadrže klauzule o ustupanju ličnih prava sportista na ekonomsku eksploataciju nacionalnoj granskoj sportskoj federaciji. Ipak, ne smemo zaboraviti monopolistički položaj nacionalne granske sportske federacije u sportskoj grani i faktičku prinudu sportiste na sklapanje atletskih sporazuma. Tako, Obligacioni zakonik Švajcarske, u članu 21, stav 1, predviđa da ako se ugovorom između obaveza ugovarača uspostavlja očigledna nesrazmera, što je posledica iskorišćavanja nužde, neiskusnosti, ili lakomislenosti drugog ugovarača, ovaj ima pravo da raskine ugovor i da traži vraćanje datog (Heermann, 2010). Tako, jedan atletski sporazum bi mogao biti jednostrano neobavezujući, ako zbog monopolističke pozicije nacionalne granske sportske federacije postoji objektivno očigledna nesrazmera između obaveza ugovarača i ako subjektivno za sportiste potpisivanje atletskog sporazuma čini se kao manje zlo, jer u suprotnom neće moći da sudeluje na sportskom događaju.

Nema sumnje u Švajcarskoj, kao uostalom i svuda, da profesionalni sport predstavlja komercijalnu delatnost i da regulativa sportskih federacija itekako komercijalne efekte može imati. Zato regulativa nacionalnih granskih sportskih federacija koja ima ekonomske efekte ne može izmaći primeni švajcarskog Saveznog zakona o kartelu i drugim ograničenjima tržišne utakmice. Marketinška regulativa definitivno ispunjava ovaj uslov. Nacionalne granske sportske federacije i samostalni profesionalni sportisti ispunjavaju uslove da se tretiraju kao učesnici na tržištu u skladu sa članom 2, stav 1, Saveznog zakona o kartelu i drugim ograničenjima tržišne utakmice, po kome, kao učesnici na tržištu važe svi ponudoci i potražiocu dobara i usluga u ekonomskom procesu, bez obzira na njihovu pravnu ili organizacionu formu. Nacionalne granske sportske federacije i sportisti su definitivno međusobno konkurenti kao ponudoci na tržištu pružanja reklamnih usluga na sportskom događaju. Član 7, stav 1, Saveznog zakona o kartelu i drugim ograničenjima tržišne utakmice zabranjuje zloupotrebu vladajuće pozicije na tržištu. Da li monopolistička nacionalna granska sportska federacija kroz nametanje ograničenja individualnih marketinških aktivnosti sportista u atletskim sporazumima, ili svojoj regulativi, zloupotrebljava monopolistički položaj, procenjuju švajcarski pravници na osnovu opsežnog odmeravanja obostranih interesa uz poštovanje principa proporcionalnosti. Kriterijumi su recimo da li nacionalna granska sportska federacija ograničenjima individualnih

marketinških aktivnosti sportista ima za cilj da osigura sebi prihode za realizaciju čisto sportskih ciljeva, ili se pak radi o zaštiti njenih i komercijalnih interesa njenih ugovornih partnera, kao i to, da li, i kakvu kontračinidbu od nacionalne granske sportske federacije dobija sportista na ime pristajanja na ograničenja sopstvenih marketinških aktivnosti i da li je kontračinidba proporcionalna ograničenjima individualnih marketinških aktivnosti.

Smatraju švajcarski pravnici dopuštenim obavezivanje sportista na nastup na internacionalnim sportskim događajima isključivo u opremi dobijenoj od nacionalne granske sportske federacije, dok su potpune zabrane individualnih reklamnih aktivnosti, ili ograničenja individualnih reklamnih aktivnosti koja se tiču privatne sfere sportista, dakle van sportskih događaja, zabranjene (Reimann, 2003). Sportistima, dakle, moraju biti dozvoljene u nekoj meri individualne reklamne aktivnosti na sportskom događaju, pri čemu važi pravilo, da što su veća ograničenja individualnih reklamnih aktivnosti sportista, to sportistima mora pripasti srazmerno veći deo zarade ostvarene po osnovu reklamnih aktivnosti nacionalne granske sportske federacije. Smatra se takođe dopuštenim obavezivanje sportiste na sudelovanje u marketinškim merama u korist ugovornih partnera nacionalne granske sportske federacije iz ugovora o reklamiranju i ugovora o snabdevanju sportskom opremom, uz uslov primerenog obeštećenja i ukoliko se marketinške mere realizuju u kontekstu reprezentacije, a ne u kontekstu pojedinačnog sportiste.

Ako su u atletskim sporazumima implementirana protivpravna ograničenja individualnih marketinških aktivnosti sportista, i sportista ne pristane na zaključenje ugovora, te mu zbog toga ne bude dozvoljeno učešće na sportskom događaju, može se na sudu poništiti dotična regulativa, a nacionalna granska sportska federacija obavezati na nadoknadu štete sportisti.

Pravna situacija u Nemačkoj

Sportista Armin Bittner, nakon što je odbio da odustane od realizacije svojih individualnih ugovora o reklamiranju na sportskom takmičenju, bio je izbačen iz reprezentacije. Nakon toga, pokrenuo je pred sudom postupak za donošenje privremenog naloga protiv odluke Ski federacije Nemačke o izbacivanju iz reprezentacije. Spor je okončan poravanjem van suda. Julia Jung sukobila se sa Plivačkom federacijom Nemačke tokom plivačkog prvenstva Evrope (Heermann, 2005). Nastojao je njen sportski agent na realizaciji njenog individualnog ugovora o reklamiranju, ali bez isplate obeštećenja Plivačkoj federaciji Nemačke.

Plivačka federacija Nemačke uskratila je odobrenje, uz obrazloženje da su marketinška prava ustupljena jednoj marketinškoj kompaniji. Prema ovoj, obavezali su se na reklamu za glavnog sponzora. Individualni ugovori o reklamiranju, pa makar bili oni u skladu sa pravilima Plivačke federacije Evrope, mogući su samo uz odobrenje Plivačke federacije Nemačke i uz obeštećenje, naročito zato što je Plivačka federacija Nemačke upućena na dodatne prihode radi realizacije svojih statutarnih ciljeva. Sukob nije završio na sudu, ali u novinama da. Anni Friesinger i Claudia Pechstein bile su pod pritiskom da odustanu od realizacije svojih individualnih ugovora o snabdevanju sportskom opremom. Bilo im je zaprećeno da neće moći da učestvuju na sportskim takmičenjima, kao i izbacivanjem iz reprezentacije. Poznat je i sukob fudbalera Nemačke reprezentacije i Fudbalske federacije Nemačke oko prava na izbor kopački. Naime, fudbaleri su pretili bojkotom, ukoliko im se ne dozvoli da na sportskom takmičenju nastupaju u kopačkama svojih snabdevača sportskom opremom. Dakle, i ovde su sportisti insistirali na realizaciji njihovih individualnih ugovora o snabdevanju sportskom opremom.

Jesu li ova ograničenja slobode sklapanja ugovora za sportiste, koja nameću sportske federacije, u nemačkom pravu dopuštena? Odgovor na ovo pitanje sledi u okviru provere regulative sportskih federacija u pogledu prikladnosti njihove sadržine. Smatra se ova provera neophodnom, jer zbog monopolističkog položaja koji poseduju sportske federacije u organizovanju sportskih takmičenja, participiranje na organizovanom sportu, bez podvrgavanja regulativi sportskih federacija, je neostvarljivo. Prema presudi Saveznog vrhovnog suda, predmet provere sadržine je regulativa sportske federacije koja organizuje sportski događaj, dakle, u velikoj meri standardizovana sportska i takmičarska pravila koja donose sportske federacije koje su nadležne za konkretnu vrstu sporta. Regulativa sportskih federacija po pravilu je razbacana u različitim pojedinačnim pravilnicima, ali ipak, opštost formulacije Saveznog vrhovnog suda (Nagel, 2012), ne dopušta niti malo sumnje u to, da sudskoj proveru sadržine podležu svi delovi regulative sportskih federacija koji regulišu odnos između sportista, kao učesnika sportskog takmičenja i sportske federacije kao organizatora sportskog takmičenja.

Provera sadržine regulative sportskih federacija kojima se uređuje odnos između sportske federacije koja organizuje sportski događaj i sportista članova sportske federacije (radi se o posrednom članstvu sportista u sportskoj federaciji preko članstva u njihovom sportskom udruženju) koji na tom sportskom događaju sudeluju bazira se na članu 242 Nemačkog građanskog zakonika. Prema njemu, dužnik je obavezan, činidbu tako da ispuni, kako to savesnost i poštenje, sa

obzirom na običaje u prometu, to zahteva. Ova provera znači kontrolu prikladnosti sadržine regulative sportskih federacija sa aspekta savesnosti i poštenja, tj. jedan vid provere njihove pravičnosti, pri čemu se ona ne ograničava samo na isključenje samovolje i grube nepravičnosti, već zahteva potvrdu, da upitna regulativa kroz objektivne razloge može se opravdati, što opet traži sveobuhvatno odmeravanje obostranih interesa.

Na sportskom takmičenju u organizaciji sportske federacije, sudeluju i sportisti koji nisu članovi sportske federacije. Podvrgavaju se oni regulativi sportske federacije putem zaključenja tzv. ugovora o prihvatanju regulative. Postavilo se pitanje, da li bi u tom slučaju provera sadržine regulative sportske federacije kojima se uređuje odnos između sportske federacije koja organizuje sportski događaj i sportista koji nisu članovi dotične sportske federacije, trebalo da se zasniva na članu 242 Nemačkog građanskog zakonika, ili pak na odredbama Nemačkog građanskog zakonika (članovi 305-310) koje se odnose na opšte uslove poslovanja. Konkretno, radilo bi se u većini slučajeva o kontroli sadržine regulative sportskih federacija na osnovu člana 307 Nemačkog građanskog zakonika, po kome, nisu važeće klauzule opštih uslova poslovanja, ako one ugovornog partnera onog koji primenjuje opšte uslove poslovanja, protivno dobroj veri, neprimereno oštećuju, pri čemu, neprimereno oštećenje takođe može iz nejasne, ili nerazumljive odredbe opštih uslova poslovanja proizići (Wehner, 2011).

Savezni vrhovni sud u malopre pomenutoj presudi, izričito se izjasnio za član 242 Nemačkog građanskog zakonika, a protiv primene pravila Nemačkog građanskog zakonika o opštim uslovima poslovanja. U obrazloženju se navodi da za razliku od sportista članova sportske federacije, sportisti koji nisu članovi sportske federacije, nemaju ni posrednu mogućnost da utiču na donošenje i sadržinu regulative kojoj se podvrgavaju. Ipak, interes obe grupe na jednu objektivno prikladnu sadržinu ove regulative, dovoljno je zaštićen kroz sudsku kontrolu sa aspekta savesnosti i poštenja na osnovu člana 242 Nemačkog građanskog zakonika. Regulativa sportskih federacija u odnosu na sportiste koji nisu članovi sportske federacije ne predstavlja opšte uslove poslovanja (Ječmenić, 2023). Pravila o opštim uslovima poslovanja prilagođena su suprotstavljenim interesima primenjivača opštih uslova poslovanja i njegovih klijenata. To u samom startu ne odgovara odnosu između sportske federacije koja organizuje sportski događaj i sportista koji na tom sportskom događaju učestvuju (svejedno bili oni članovi, ili ne sportske federacije). Sportska federacija i sportisti ne slede fundamentalno suprotstavljene interese. Čak šta više, imaju oni zajednički interes koji se ogleda u održavanju jednog organizovanog i uređenog sportskog takmičenja (Eise-

nberger, 1998). Čak ni nesporna činjenica, da ova istosmernost interesa ne može povremene sporove između sportskih federacija i sportista, kao i između sportista samih, da isključi, ne može da ukine fundamentalnu razliku, da u području sporta, drugačije nego u području primene opštih uslova poslovanja, ne radi se o odnosu razmene činidbi sa, od samog starta, principijelno suprotstavljenim interesima, već o postavljanju pravila socijalno organizatorske prirode. Ukoliko se čak i prihvati da regulativa sportskih federacija zbog njenog karaktera (unapred formulisana od sportske federacije, a sportisti nečlanovi nemaju mogućnost da utiču na sadržinu), barem u pogledu sportista koji nisu članovi sportske federacije, mogla bi da se tretira kao opšti uslovi poslovanja, ipak bi primena pravila o opštima uslovima poslovanja došla u obzir samo sa ograničenjima i pod uzimanjem u obzir posebnosti sporta. U suštini, odgovaralo bi to samo primeni generalne klauzule člana 307 Nemačkog građanskog zakonika. Kako ovaj opet, samo kao izraz opšteg načela savesnosti i poštenja treba da se shvati, čini se ispravnijim, s obzirom na to da opšti uslovi poslovanja i sportska regulativa imaju veze sa potpuno različitim društveno činjeničnim kompleksom, posebnost sportske regulative da se uzme u obzir kroz sadržinsku kontrolu na osnovu člana 242 Nemačkog građanskog zakonika, a pravila koja se odnose na opšte uslove poslovanja da se koriste, samo ukoliko odgovaraju odnosu između sportske federacije koja organizuje konkretan sportski događaj i sportista koji na tom događaju učestvuju. Oštećenje sportista koji nisu članovi sportske federacije nije povezano sa proverom sadržine regulative sportskih federacija na osnovu člana 242 Nemačkog građanskog zakonika, jer u pogledu prikladnosti regulative sportskih federacija kojom one uređuju odnos sa sportistima koji nisu njihovi članovi, ne mogu se postaviti nikakvi manje stroži standardi od onih koji bi važili u slučaju provere sadržine na osnovu pravila koja se odnose na opšte uslove poslovanja, ili u slučaju provere sadržine regulative sportskih federacija kojom one uređuju odnos sa sportistima koji su njihovi članovi.

U nemačkoj pravnoj literaturi, čini se ipak, da je vladajuće mišljenje, koje ide u pogledu primene pravila o opštima uslovima poslovanja na odnos između sportske federacije koja organizuje sportski događaj i sportista koji nisu njeni članovi, a na tom sportskom događaju učestvuju. Prema jednom mišljenju, obrazlaže se stav time, da regulativa sportskih federacija sadrži veliki broj pravila, kod kojih o istosmernosti interesa sportske federacije i sportista ne bi se moglo govoriti. Naročito ovo važi za regulativu dopuštenosti individualnih reklamnih aktivnosti sportista na sportskom takmičenju. Takva regulativa, prestaje da bude čisto regulisanje neposrednog sportskog događaja, čim ona ne reguliše samo, da li i u

kojoj formi reklama na sportskom terenu je dozvoljena, već i ko može da reklamira na sportskom događaju i ko od ostvarenih prihoda profitira (Philipp, 2004). U takvom slučaju, izlazi sportska federacija iz okvira pukog uređenja sportskog događaja i prelazi na komercijalni nivo, na kome pak, su sportska federacija i sportisti međusobno konkurenti.

Prema drugom mišljenju iznetom u Nemačkoj pravnoj literaturi, zbog rastuće komercijalizacije u sportu, barem u profesionalnom sportu ne može se više polaziti od istosmernosti interesa sportskih federacija i sportista. Tako, predstavlja nominacija sportiste za jedno sportsko takmičenje od strane sportskog saveza jednostranu činidbu (Nikolić, 2022). Ali, ukoliko se nominovani sportista za kontračinidbu obaveže, što nije redak slučaj, da na sportskom takmičenju nosi samo sportsku opremu koju mu na raspolaganje stavi sportska federacija (dakle, upravo ne sportsku opremu svog snabdevača), a koju ova opet dobija od svog snabdevača sportskom opremom i/ili prepusti sportskoj federaciji njegova prava ličnosti na ekonomsku eksploataciju (dakle, odriče se svojih individualnih reklamnih aktivnosti), neće se moći niti suprotstavljenost interesa, niti odnos razmene činidbi osporiti. U takvim slučajevima definitivno se ne radi više o postavljanju normi socijalno organizatorske prirode. Profesionalni sportisti poseduju izuzetan lični marketinški potencijal, a u njegovoj maksimalnoj realizaciji ograničavaju se upravo ugovorima o prihvatanju regulative sportskih federacija. Dakle, u konkurenciji su opravdani marketinški interesi kako sportskih federacija, tako i sportista. Ukoliko se kod ugovora o prihvatanju regulative sportskih federacija, ni o kakvom individualnom ugovoru, već o za veliki broj ugovora unapred formulisanim ugovornim uslovima, radi, nameće se samo po sebi, primena pravila koja se odnose na opšte uslove poslovanja. Sa ovim mišljenjem moraćemo se složiti, jer to je očigledno pitanje okolnosti pojedinačnog slučaja, da li provera sadržine regulative sportskih federacija kojoj se sportisti koji nisu članovi sportske federacije putem ugovora o prihvatanju regulative podvrgavaju, podleže članu 242 Nemačkog građanskog zakonika (ukoliko se radi o individualno ispregovaranom ugovoru o prihvatanju regulative), ili pravilima koja se primenjuju na opšte uslove poslovanja (kod ugovora o prihvatanju regulative radi se o unapred formulisanim ugovornim uslovima koji se primenjuju za veliki broj ugovora). Ipak, ovo teorijsko razmatranje, u situaciji koja nas interesuje, ne bi trebalo da ima značajne praktične posledice. Naime, u ovom slučaju od pravila koja se odnose na opšte uslove poslovanja, dolazi u obzir primena jedino člana 307 Nemačkog građanskog zakonika, što će se u osnovi svoditi na odmeravanje obostranih interesa na načelu savesnosti i poštenja.

Kako se radi o sportskim federacijama koje po pravilu imaju monopolistički položaj na tržištu sportskih događaja, u obzir dolazi primena Zakona protiv ograničenja tržišne utakmice. Tako, članom 19, stavom 2 ovog zakona, zabranjeno je učesniku koji ima vladajuću poziciju na tržištu, bez obzira da li je on ponudilac, ili potražilac određene vrste robe, ili usluga, da druge učesnike na tržištu, direktno, ili indirektno, nepravično ometa, ili bez objektivno opravdanih razloga, direktno, ili indirektno, drugačije tretira, nego istovrsne učesnike na tržištu. Procena, da li je to slučaj, vrši se na osnovu sveobuhvatnog vaganja obostranih interesa, kao i uzimanjem u obzir cilja ovog zakona koji je usmeren na slobodu tržišne utakmice. Adresat pomenute norme, ima obavezu da uzme u obzir slobodu konkurentskih aktivnosti drugih učesnika na tržištu. Zato, ponašanje monopolističke sportske federacije, samo tada, kao objektivno primereno može da se proceni, ako ona u odnosu prema sportistima, takođe i kod ostvarivanja svojih razumnih komercijalnih ciljeva, na najblaže sredstvo se ograniči, to znači, sredstvo, koje u najmanjoj mogućoj meri oštećuje mogućnosti konkurentskih aktivnosti sportista.

Standardi za proveru sadržine regulative sportskih federacija su dakle, članovi 242 i 307 Nemačkog građanskog zakonika (sadržinska kontrola) i član 19 stav 2 Zakona protiv ograničenja tržišne utakmice (kontrola zakonitosti). Nemački pravници, na osnovu postavljenih standarda, sprovode opsežno vaganje obostranih interesa, pri čemu polaze od toga, da su kako interesi sportskih federacija, tako i interesi sportista, dostojni zaštite. I sportske federacije i sportisti poseduju pravo na razvoj, koje obuhvata mogućnost komercijalnog iskorišćavanja delatnosti sportskih federacija i sportista. Niti jedan, niti drugi interes nisu toliko u prvom planu, da bi jedan od njih mogao biti potpuno potisnut, jer obe strane pružaju jednaki doprinos marketinškom uspehu sportskog takmičenja, tako da rešenje ne sme privilegovati niti sportske federacije, niti sportiste. Dakle, obe strane imaju pravo da realizuju reklamne aktivnosti na sportskom takmičenju. Tako, smatraju nemački pravници, nevažećom regulativu sportskih federacija koja sadrži zabranu reklamnih aktivnosti sportista, osim ako sportska federacija ne obešteti sportistu, recimo tako što sportista ima pravo na udeo u dobiti ostvarenoj po osnovu reklamnih aktivnosti sportske federacije. Isto tako, nevažeća bi bila regulativa sportskih federacija, kojom se dozvoljavaju individualne marketinške aktivnosti, ali uz obeštećenje sportskoj federaciji, koje treba da plati sportista, ili njegov ugovorni partner iz individualnih ugovora o reklamiranju i ugovora o snabdevanju sportskom opremom (Thaler, 2007).

Ukoliko je regulativa sportskih federacija kojom se uređuju marketinške aktivnosti na sportskom događaju nevažeća, sportisti na nju nisu vezani. Faktičko sprovođenje nevažeće regulative, ili izricanje predviđenih sankcija za nepoštovanje iste, ima za posledicu obavezu sportske federacije da sportistima nadoknadi tako pretrpljenu štetu. Faktičko sprovođenje pravno nevažeće zabrane reklamnih aktivnosti, prouzrokuje za sportske federacije i obavezu nadoknade štete ugovornim partnerima sportista.

Drugo je pitanje, pravo sportskih federacija da ekonomski eksploatišu prava ličnosti (po pravilu sliku i ime) sportista učesnika sportskog događaja u organizaciji sportske federacije. Za to, sportska federacija mora dobiti dozvolu sportiste. Pravo na sopstvenu sliku zaštićeno je članom 22 Zakona o autorskim pravima na delima likovne umetnosti i fotografiji, prema kome, slike se mogu širiti i javno prikazivati samo uz saglasnost prikazane osobe. Pravo na sopstveno ime regulisano je u članu 12 Nemačkog građanskog zakonika i štiti od osporavanja imena i prisvajanja imena. Za pitanje koje nas interesuje, dolazi u obzir prisvajanje imena, koje postoji ako neko tuđe ime neovlašćeno koristi i kroz to zaštite vredan interes drugog povredi, kao i jednu zabunu stvori. Zaštićen je i nadimak, ukoliko između nadimka i sa nadimkom označene osobe postoji korelacija. Tako je nemački sud u jednom sporu odlučio, da nadimak Schweini, koji nosi nemački fudbaler Bastian Schweinsteiger, zakonski zaštićeno individualizovano ime je i ne može se bez dozvole koristiti u vezi sa jednim proizvodom. Zabuna je u ovom slučaju postojala u prividu, da je fudbaler, upotrebu njegovog imena odobrio.

U nastavku ćemo prikazati na koji način Fudbalska federacija Nemačke obezbeđuje dozvolu za ekonomsku eksploataciju prava ličnosti sportista. Fudbalska federacija Nemačke sklapa ugovor sa Ligaškim savezom, kojim Ligaški savez preuzima obavezu ustupanja fudbalera za reprezentaciju, a reprezentivci ustupaju Fudbalskoj federaciji Nemačke svoja lična prava, dok se Fudbalska federacija Nemačke obavezuje na isplatu 15-30% godišnje ostvarenih prihoda na osnovu marketinških aktivnosti u vezi reprezentacije Ligaškom savezu, kao i na isplatu fudbalskim klubovima na ime obeštećenja za ustupanje fudbalera. Statutom Ligaškog saveza, preuzimaju fudbalski klubovi obavezu poštovanja regulative Fudbalske federacije Nemačke, između ostalog i gore pomenut ugovor. Tako fudbalski klubovi daju saglasnost za komercijalno iskorišćavanje ličnih prava fudbalera od Fudbalske federacije Nemačke. Ovaj neprekinuti niz prenošenja ličnih prava fudbalera, preko ugovora o radu na klub, zatim na Ligaški savez i na kraju na Fudbalsku federaciju Nemačke smatra se pravno dopuštenim.

Pravna situacija u Austriji

Austrijska pravna literatura daje nam primere iz skijanja. Na vrhu sportske piramide u skijanju, nalazi se Internacionalna ski federacija. Njeni članovi su nacionalne ski federacije, u ovom slučaju Ski federacija Austrije. Prijem u članstvo podrazumeva priznanje regulative Internacionalne ski federacije, usklađivanje sopstvene regulative sa regulativom Internacionalne ski federacije, kao i preuzimanje obaveze obezbeđenja sprovođenja i poštovanja regulative Internacionalne ski federacije na nižim nivoima sportske piramide (regionalne ski federacije, ski klubovi, sportisti).

Za sportiste, sudelovanje u ski događajima u organizaciji Internacionalne ski federacije (npr. svetsko prvenstvo), podrazumeva članstvo u Ski federaciji Austrije i naravno poziv u nacionalni tim Austrije, što opet od njega zahteva obavezivanje na poštovanje regulative kako Ski federacije Austrije, tako i Internacionalne ski federacije (Hohenbruck, 2013). Pre sudelovanja u ski događajima u organizaciji Internacionalne ski federacije, sportista potpisuje tzv. „Atletsku deklaraciju“, čime se obavezuje na poštovanje i podvrgavanje celokupnoj regulativi Internacionalne ski federacije primenjive na konkretan ski događaj.

Za temu našeg interesovanja, značajan je Takmičarski pravilnik Internacionalne ski federacije, konkretno, odredbe koje se tiču sponzorstva i oglašavanja. Tako, u načelu samo nacionalna ski federacija, u našem slučaju dakle, Ski federacija Austrije, ovlašćena je na sklapanje ugovora o reklamiranju i ugovora o snabdevanju sportskom opremom, a sportista daje dozvolu za ekonomsku eksploataciju njegovih prava ličnosti Ski federaciji Austrije. Sportista nema nikakvu mogućnost sklapanja sopstvenih ugovora o snabdevanju sportskom opremom, dok u pogledu sklapanja sopstvenih ugovora o reklamiranju, takva mogućnost načelno postoji, ali samo uz dozvolu Ski federacije Austrije. Ski federacija Austrije sklapa sa sportistima pozvanim u nacionalni tim Austrije ugovor kojim se uređuju međusobna prava i obaveze, a koji između ostalog sadrži i upravo pomenutu regulativu reklamnih prava.

Poznat je u Austriji slučaj u kome je akter bio Hubert Strolz, poznati austrijski ski sportista. Pregovarao je on sa zainteresovanom kompanijom o sklapanju sopstvenog ugovora o reklamiranju, dok je Ski federacija Austrije vodila pregovore o sklapanju ugovora o reklamiranju sa drugom kompanijom iz iste branše. Završilo se to tako, da je Ski federacija Austrije, davanje dozvole sportisti za sklapanje sopstvenog ugovora o reklamiranju, usloвила time, da ista kompanija sklopi ugovor o reklamiranju sa Ski federacijom Austrije, na šta dotična kompanija nije pristala.

Ski federacija Austrije, bez ikakve sumnje, je monopolista na tržištu ski sporta u Austriji. Sportisti, dakle nemaju mogućnost izbora. Ili će prihvatiti uslove Ski federacije Austrije, između ostalih i zaključenje ugovora kojima se sportistima ograničava sloboda sklapanja sopstvenih ugovora o reklamiranju i ugovora o snabdevanju sportskom opremom, dakle njihova sloboda da ekonomski eksploatišu sopstvena prava ličnosti, ili mogu da zaborave na nastup za nacionalni tim Austrije, a time i na ski događajima u organizaciji Internacionalne ski federacije.

Jesu li ova ograničenja dopuštena? Drugačije rečeno, predstavljaju li zloupotrebu monopolističke pozicije Ski federacije Austrije? Odgovor na to pitanje zahteva vaganje suprotstavljenih interesa, dakle interesa Ski federacije Austrije na jednoj strani i individualnih interesa sportista na drugoj strani. U čemu se sad ispoljavaju ovi suprotstavljeni interesi? Navodni cilj, koji ovim ograničenjima namerava Ski federacija Austrije da postigne je „isti uslovi i šanse za sve takmičare“. Očigledno je, čini nam se, da Ski federacija Austrije, ovim ograničenjima, takođe štiti i svoje ekonomske interese. Sportisti pak, poseduju vlastiti marketinški potencijal i svakako bi želeli da ga unovče sklapanjem sopstvenih lukrativnih ugovora o reklamiranju i ugovora o snabdevanju sportskom opremom.

Austrijski pravници, izgleda nam, donekle da daju prednost interesima Ski federacije Austrije. Smatra se da su navedena ograničenja dopuštena, uz uslov poštovanja prava ličnosti sportista, što se postiže obeštećenjem sportista od strane Ski federacije Austrije za ekonomsko eksploatisanje njihovih prava ličnosti. Navodi se, da ukoliko nacionalna granska sportska federacija u svom statutu, ili svojoj sportskoj regulativi pitanja pozivanja, uključenja i ostanka sportiste u nacionalnom timu, ili nominacije za međunarodna sportska takmičenja veže za potpisivanje ugovora od strane sportiste koji je unapred pripremljen od strane federacije i ukoliko taj ugovor sadrži regulativu reklamnih prava, mora se sportista prikladno obešteti za eksploataciju njegovih prava ličnosti, dakle mora mu se obezbediti učešće u podeli tako ostvarenih prihoda.

ZAKLJUČAK

Mi smo postavili generalno dva pitanja. Prvo, jesu li ograničenja slobode sklapanja ugovora sportista sadržana u regulativi sportskih federacija dopuštena? Drugo, pod kojim uslovima sportske federacije mogu ekonomski eksploatisati lična prava sportista? Učinili smo to radi kakvog takvog razgraničenja, međutim, po ovom pitanju, povlačenje preciznih granica je praktično nemoguće, usled preklapanja. Naime, ograničava se sloboda sklapanja ugovora sportista upravo

ograničavanjem mogućnosti ekonomske eksploatacije njihovih ličnih prava, što se opet postiže zloupotrebom monopolističke pozicije sportskih federacija. Sinhronizovano se ovde primenjuju pravila kojima se štite lična prava i pravila kojima se štiti tržišna utakmica. Tako, sportske federacije moraju poštovati lična prava sportista i ne smeju zloupotrebljavati svoju monopolističku poziciju. Praktično, za ekonomsku eksploataciju ličnih prava sportista moraju pribaviti njihov pristanak, ali ga ne smeju ishodovati zloupotrebom monopolističke pozicije. Što se pak, pitanja ograničenja individualnih marketinških aktivnosti sportista tiče, ni u ovom slučaju ne smeju sportske federacije zloupotrebiti monopolističku poziciju. Na osnovu odmeravanja obostranih interesa, smatraju nemački i austrijski pravници čak i potpunu zabranu dozvoljenom uz adekvatno obeštećenje, dok švajcarski pravници ipak su mišljenja da sportistima u nekoj meri individualne marketinške aktivnosti svakako moraju biti dozvoljene.

LITERATURA

1. Adolphsen J., Nolte M. M., Lehner M., Gerlinger M., Sportrecht in der Praxis, Stuttgart, 2012;
2. Wehner F. B., „Zum Konflikt zwischen Individual- und TeamSponsoringverträgen am Beispiel des Musterarbeitsvertrages der DFL“, Seminar zum Sportrecht bei Prof. Dr. Peter Heermann, Wintersemester, 2011;
3. Eisenberger M., Berufssport und Recht, Die Rechtsbeziehung zwischen Sportverbänden, Sportlern und Sponsoren am Beispiel des Skirennsports, Wien, 1998;
4. Јечменић, М., Дудић, Б. М. (2023). Уговор о лећењу у Немачком грађанском законику, Ревива права јавног сектора, 3(1), 7–37.
5. Nagel S., „Sponsoring und Vermarktungsrechte der Sportler und der Verbände“, Causa sport, Nr. 1/2012;
6. Philipp P., Rechtliche Schranken der Vereinsautonomie und der Vertragsfreiheit im Einzelsport – Unter besonderer Berücksichtigung der Monopolstellung der Verbände, Zürich 2004;
7. Prnjat, A. B. (2022). Ksenija Atanasijević o etičkoj osnovi feminizma, Reči (Beograd), 14(15), 102-109. <https://doi.org/10.5937/reci2215102P>
8. Reimann C., Lizenz- und Athletenvereinbarungen zwischen Sportverband und Sportler, Frankfurt, 2003;

9. Nikolić, B., Tasić, V., Petrović, M., (2022). Savremeni državni sistemi, Revija prava javnog sektora, 2(2), 6–22.
10. Thaler D., „Athletenvereinbarungen und Athletenerklärungen“, Sport und Recht, (Hrsg. Oliver Arter, Margareta Baddeley), 4. Tagungsband, Bern, 2007;
11. Heermann P., „Bindung an die Satzung übergeordneter Verbände durch dynamische Verweisungsklauseln“, Zeitschrift für das gesamte Handelsrecht und Wirtschaftsrecht, Nr. 3/2010;
12. Heermann P., „Sport und Kartellrecht“, Sport und Recht, (Hrsg. Oliver Arter), Bern, 2005;
13. Hohenbruck A., „Sponsoring des Einzelsportlers im Skisport“, Zivilrecht aktuell, Nr. 4/2013;
14. Cherkeh R, „Athletenvereinbarungen - Kontrahierungszwang oder Abschlussfreiheit“, Zeitschrift für Sport und Recht, Nr. 11/2004.

Rad primljen: 11.04.2023.

Rad prihvaćen: 24.06.2023.

MARKETING FAZE ŽIVOTNOG CIKLUSA PROIZVODA ZA POTREBE SPORTSKIH ORGANIZACIJA

Marija Bešlin Feruh¹

Visoka poslovna škola strukovnih studija, Čačak, Srbija

Jelena Avakumović²

Fakultet za menadžment, Sremski Karlovci, Srbija

Jovan Veselinović³

Fakultet za menadžment u sportu Alfa BK univerzitet, Beograd, Srbija

Maja Janjetović⁴

Univerzitet za poslovne studije, Banja Luka, BiH

Milenko Zupur⁵, Nada Božić⁶

Institut za vode, Bijeljina, BiH

APSTRAKT

Životni ciklus i životni vek proizvoda ne treba mešati. Životni ciklus prati proizvod od prvog trenutka kada se pojavi na tržištu, pa sve do momenta kada se donese odluka o povlačenju istog iz prodaje. U tom smislu govori se o fazama životnog ciklusa proizvoda, kroz koje prolazi svaki proizvod koji neko preduzeće predstavi na tržištu. Životni ciklus može biti kratak, ali može potrajati i decenijama. Izučavanje proizvoda i tražnje za proizvodom realizuje se takozvanim konceptom životnog ciklusa proizvoda. Ovo je ujedno osnova za unapređivanje proizvoda, uvođenje novih, i njihovo stalno prilagođavanje zahtevima posebno u oblasti sportke opreme.

Ključne reči: životni ciklus proizvoda, faze životnog ciklusa proizvoda, sport.

¹⁾ marijabf@gmail.com

²⁾ jelena.avakumovic@famns.edu.rs

³⁾ jovan.veselinovic@alfa.edu.rs

⁴⁾ majajanjetovic87@gmail.com

⁵⁾ m.zupur@gmail.com

⁶⁾ nada.bozic@hotmail

UVOD

Marketing kao naučna disciplina dobija na značaju tek u 20. veku, što ga svrstava u mladu ekonomsku nauku. Ovo je ujedno i ekonomski proces, poslovna aktivnost, ali i poslovna koncepcija. Danas, u savremenom društvu, značaj ove discipline sve više raste. Marketing je zapravo kompromis između proizvođača i potrošača. Ovim se omogućava zadovoljenje potrebe i proizvođača i potrošača, i prodavca, ali i kupca.

Naime, proizvođači istraživanjem tržišta stižu uvid u potrebe i kupovnu moć potrošača, i proizvode proizvod koji može te uslove ispuniti. Na taj način će sebi osigurati zaradu, pa se može reći da se radi o „dobitnoj kombinaciji“. Marketinška koncepcija uzima u razmatranje izvesne taktičke marketinške instrumente (Cvijanović, 2012), kako bi se na ciljnom tržištu ostvarili željeni rezultati. Ovo je poznato kao marketinški miks, ili „4P“ (eng. Product, Price, Promotion, Place). Imajući u vidu važnost proizvoda kao instrumenta marketinškog miksa, jasno je da se njemu posvećuje posebna pažnja. Faze životnog ciklusa proizvoda su sledeće(<https://www.biznis-akademija.com/zivotni-ciklus-proizvoda>):

1. Faza nastanka i uvođenja proizvoda
2. Faza rasta i razvoja
3. Faza zrelosti, stabilnosti i saturacije
4. Faza opadanja i starosti.

1. Faza nastanka i uvođenja proizvoda

U savremenim uslovima, nezamislivo je da se novi proizvod uvede bez prethodno sprovedenog istraživanja tržišta u smislu zahteva i potreba kupaca. Zato i ne čudi što se u pojedinim izvorima nailazi na fazu istraživanja i razvoja kao prvu etapu. Istraživanje je jako skup poduhvat i obično traje jako dugo. Preduzeća sportske opreme koja su lideri na tržištu sprovode konstantno istraživanje, pri čemu zahtevaju od kupaca da ocene proizvod, navedu ono što im se dopada, ono što im se ne dopada i daju sugestije za njegovo unapređenje(Stevanović et al., 2022).

Usko gledano, istraživanje ne donosi direktnu ekonomsku korist preduzeću, već samo stvara velike troškove. Dobrobit koju donosi istraživanje osetiće se u narednom periodu, kada proizvod počne da zadovoljava potrebe kupaca i kada njegova prodaja počne da raste. Što se tiče same faze nastanka i uvođenja, prema tradicionalnom shvatanju, radi se o prvoj fazi životnog ciklusa proizvoda. Ova

faza je jako teška za proizvođača. Proizvod se po prvi put pojavljuje na tržištu, što znači da tek treba da osvoji srca potrošača. Ulaganja su velika, a efekti niski. Rizik od neprihvatanja je veoma visok. Reč koja, makar iz perspektive proizvođača i prodavca, karakteriše ovu fazu jeste neizvesnost. U većini slučajeva, na samom početku se posluje sa gubitkom, a naknadno, ukoliko pozicioniranje bude uspešno, prihodi će početi da rastu. Promovisanje proizvoda u ovoj fazi posebno dobija na značaju. S obzirom na to da se proizvod pojavljuje po prvi put, mora se obezbediti da kupci budu obavešteni o toj pojavi, i to različitim propagandnim materijalom. Međutim, i pravilan odabir kanala prodaje takođe može imati odlučujuću ulogu (Milanović, 2023).

Koji je cilj prve faze?

Marketinški cilj u ovoj fazi jeste ostvarivanje prvog kontakta, predstavljanje kupcima sportske opreme. Kupci mogu veoma sporo reagovati na pojavu novog proizvoda. Ovo naročito dolazi do izražaja ukoliko se radi o uvođenju supstituta, a ne o potpuno novom proizvodu. Psihologija kupaca kaže da je to zato što su kupci često nepoverljivi prema novim proizvodima, obično su lojalni jednom proizvođaču pa ne žele da eksperimentišu, jednostavno su nezainteresovani ili neinformisani. Postoje i takozvani kupci – pioniri, koji vole inovacije. Ovi kupci uživaju u isprobavanju novih proizvoda i obično su oni ti koji informišu druge potrošače (svoje poznanike, prijatelje) o novom proizvodu.

2. Faza rasta i razvoja

Druga faza životnog ciklusa jeste faza rasta i razvoja sportske opreme. Rast se u ovom slučaju odnosi na prodaju i na stav potrošača prema novom proizvodu. Dakle, ako proizvod „doživi“ ovu fazu, to znači da je prihvaćen na tržištu i da naponi preduzeća nisu bili uzaludni. Najzad dolazi do rasta prodaje, a samim tim i do ostvarivanja prihoda. Ukoliko je u prethodnoj fazi ostvarivan gubitak, finansijski rezultat postepeno prelazi na pozitivnu stranu i raste. Interesovanje kupaca je sve veće, proizvod sve prihvaćeniji. Najzad, ovo istovremeno privlači i pažnju konkurencije, tako da u zdravoj tržišnoj privredi ovo doprinosi zanimljivosti tržišne utakmice. Pomno se vrši i mikroekonomska analiza, i u skladu sa rezultatima se formiraju cene. U fazi intenzivnog rasta prodaje cene mogu imati tendenciju pada, ali samo do izvesne granice. Takođe, i obim prodaje će se povećavati dok god svaka jedinica prodatog proizvoda ima pozitivan efekat po preduzeće, to jest, dok god se za svaku prodatu jedinicu ostvaruje prihod. Međutim, obim prodaje se naročito prati u narednoj fazi (Issa et al., 2022). U ovoj je

marketinški cilj postizanje određenog tržišnog udela. Kako bi se proizvod učvrstio i ojačao na tržištu, preduzeće preduzima različite korake, poput zauzimanja novog tržišnog segmenta ili dodavanja nove karakteristike proizvodu, koja će ga diferencirati u odnosu na konkurentske proizvode sličnog tipa (<http://apei-ronsrbija.edu.rs>). Svrha ovoga je uspešno pozicioniranje u svesti kupca. To, dakle, znači kreiranje željene percepcije u svesti kupca.

3. Unapređenje prodaje

Preduzimanje aktivnosti sa ciljem da se ubrza prodaja, poveća kupovina i ostvare veće stope ponovljenih kupovina, zadatak su unapređenja prodaje kao oblika promocije sportske opreme. U širem smislu, postupci koji se sprovode u preduzeću mogu se okarakterisati kao unapređenje prodaje, uključujući ličnu prodaju, propagandu i publicitet, ali i dizajn, pakovanje, postprodajne usluge i drugo. U suštini, pojam unapređenja prodaje koristi se za ostale aktivnosti koje nisu lična prodaja, propaganda niti publicitet.

Sadržaj konkretnog poteza vezanog za unapređenje prodaje odnosi se na predlog (ponudu) akteru u procesu prodaje. Uvek je precizno determinisan, bilo da je reč o popustu u ceni, većoj količini, besplatnom uzorku i sl.

Način komuniciranja unapređenja prodaje nije niti pojedinačan niti masovan, već je to komuniciranje sa definisanom grupom potencijalnih korisnika proizvoda ili usluge. Unapređenje prodaje računa na racionalne i ekonomske motive onih kojima je ponuda upućena. Dodatna vrednost ili korist za objekat u ovom postupku upravo je diferentia specifica u aktivnosti unapređenja prodaje.

Mnogi autori, na manje ili više sličan način, definisali su unapređenje prodaje, a Kotler ističe da se radi o raznovrsnoj kolekciji podsticajnih akcija (sredstava), većinom kratkoročnih, preduzetih sa ciljem da se unapredi trgovina i utiče da kupci brže i više kupuju (Kotler, 2009).

Bitne karakteristike, kao sinteza postojećih definicija o unapređenju prodaje, su (Vujović & Vujović, 2021):

- kratkoročni karakter
- konkretan sadržaj sa apelom na racionalni izbor potrošača
- podstiču na bržu reakciju
- neposredni i lako merljivi efekti
- nema odloženih efekata i
- akcije teku posredstvom medija pod kontrolom organizatora, a ne putem nekontrolisanih mas-medija.

Postoje interni i eksterni faktori koji su doprineli da promocija prodaje doživi rast u pogledu značaja. U kategoriji internih faktora nalaze se: stavovi top menadžera preduzeća o visokoj efikasnosti prodajnih aktivnosti, rukovodioci proizvoda su pod pritiskom da ostvaruju što veću prodaju, a istovremeno su kvalifikovani za primenu određenih akcija. Eksterni faktori su: na tržištu permanentno raste broj marki proizvoda, konkurencija učestalo koristi metode unapređenja prodaje, potrošači postaju osetljivi na dopunske ponude, a trgovina zahteva veće angažovanje vlasnika proizvoda oko buduće promocije. U tom pogledu, efikasnost ulaganja u ličnu prodaju i propagandu opada jer faktori pomenute efikasnosti (kvalifikovani prodavci i kreatori propagande, kao i mediji), zahtevaju monumentalnija ulaganja.

Unapređenje prodaje, međutim, poseduje slabe strane i probleme koje aktivnosti te vrste, u celini i pojedinačno, izazivaju. Najpre, masovna upotreba generiše određenu prezasićenost i zamor kako kod kupaca i potrošača, tako i kod ostalih učesnika (trgovina, proizvođači). Evidentni potencijalni problemi unapređenja prodaje odnose se na: smanjenje lojalnosti potrošača marki proizvoda, povećanu percepciju kupaca na promenu u ceni proizvoda, smanjenje kvaliteta proizvoda, te usmeravanje napora menadžmenta na kratkoročne prodajne rezultate (Quelch, 1989). Da bi se iskoristile prednosti unapređenja prodaje, a zaobišle ili minimizirale slabosti, neophodno je plansko korišćenje. Stoga promocija prodaje treba da se planira i koordinira kao deo ukupnog promotivnog programa.

4. Aktivnosti unapređenja prodaje sportske opreme

Klasifikacija aktivnosti unapređenja prodaje sportske opreme. Standardno grupisanje aktivnosti unapređenja prodaje vrši se prema onome na koga su usmerene, tj. čije se ponašanje želi promeniti u korist organizatora. Po tom principu, diferenciraju se aktivnosti unapređenja prodaje usmerene na promenu ponašanja posrednika (trgovine), finalnih potrošača i prodajnog osoblja.

Oblici unapređenja prodaje usmereni na potrošača. Primarni napor proizvođača mora da bude trasiran ka podsticaju potrošača da kupi i ponovo kupuje njegov proizvod. Trgovina je gledano na relaciji proizvođač – potrošač, samo bolji ili lošiji posrednik i pomagač.

Oblici unapređenja prodaje korišćeni za podsticanje potrošača na kupovinu i upotrebu proizvoda su raznoliki, a elementarni su: uzorci, nagradne igre, premije, kuponi, popusti u ceni, pakovanje itd.

Nagradna takmičenja su akcije unapređenja prodaje usmerene na podsticanje zainteresovanosti svakog kupca da pokaže posebnu sposobnost koja se, u takmičenju protiv drugih učesnika, prevodi u specifičnu vrstu veće sposobnosti, a motiv za uspeh je nagrada u vidu proizvoda.

Postoje dve vrste takmičenja. Jedna je ona u kojoj se takmičarima postavlja određeni problem ili tema koja zahteva rešenje, a u drugom obliku nadmetanja od učesnika se zahteva da pokažu određenu sposobnost, stručno znanje ili spretnost. Dilema organizatora, u tom smislu, odnosi se na izbor načina i oblika nagrađivanja. Smatra se da je konstruktivnije odrediti manji broj nagrada relativno veće vrednosti nego obratno (Milisavljević, 2003).

Organizovanje nagradnog takmičenja samo je naizgled jednostavan projekat. Planiranje mora da započne istraživanjem mogućih pravnih ograničenja ili eventualnih zabrana. Potrebno je utvrditi sledeće elemente: cilj, ukupan fond nagrada i pojedinačnu visinu (prva, druga, treća), proizvode koji će biti pripremljeni za nagrade, njihovu raspoloživost, vreme trajanja i kompletnu proceduru, kao i tim za sprovođenje takmičenja i mehanizam kontrole. U suprotnom, neretko se događaju propusti i skandali vezani za dodelu nagrada.

Kuponi su vrsta potvrde (dokument) koji donosiocu obezbeđuju pravo na odgovarajući popust u ceni pojedinih proizvoda ili na povraćaj novca od strane proizvođača ili prodavca. Najstarije su i najrasprostranjenije sredstvo unapređenja prodaje.

Vrednosni kupon glasi na određeni iznos koji donosilac može da naplati ili umanja vrednost kupovine, u apsolutnom ili relativnom (procentualnom) iznosu, što je češći slučaj. U SAD se upražnjava postupak besplatne dodele nekog proizvoda ili usluge i u tom slučaju u pitanju su premijski kuponi.

Primarna vrednost kuponske prodaje je u tome što je podsticaj u direktnoj vezi sa prodajom, jer se premije daju tek kada je odgovarajuća količina proizvoda stvarno realizovana. Uvođenje kupona zahteva razmatranje sledećih momenata- (Opačić et al, 2021):

- koji je željeni cilj i kako ga meriti
- vrednost kupona
- odnos sa trgovinom
- vreme važnosti kupona i sl.

Unapređenje prodaje sportske opreme opredeljuje izbor cilja. U oba slučaja, ostvarena prodaja mora da bude kontrolna tačka uspešnosti. Relativno mala stopa realizacije kupona (oko 5%), može da figurira u vidu nezainteresovanosti

kupaca zbog male vrednosti ili komplikovane procedure ostvarenja ponuđenog prava.

Nepoželjni kontraefekat visokih troškova javlja se u situaciji kada aktivnost uvođenja kupona nije dovoljno istražena ili dobro planirana, u smislu značajno uloženi sredstava u štampanje ili distribuiranje kupona, te ne mogu da se kompenzuju nastali troškovi.

Besplatni uzorci su originalni, umanjeni ili uvećani proizvodi, sa karakteristikama originalnog, a dele se besplatno potencijalnim kupcima. Cilj takvog promotivnog napora je da se savladaju barijere u prihvatanju proizvoda od strane potrošača. Činjenica je da ova aktivnost zahteva skup promotivni poduhvat, te je neophodno kompletno proveriti postupak i dejstvo na svakom pojedinačnom slučaju. Uzorak treba kupcu da obezbedi stvaranje realne slike o proizvodu.

Koncept besplatnih uzoraka pogodan je za proizvode koji se prodaju u različitim količinama, a često se kupuju. Za proizvode visoke vrednosti, malog intenziteta kupovine, a koji se ne mogu davati u vidu uzorka, praktikuje se besplatna proba za određeni period, posle kojeg kupac može da vrati proizvod ukoliko nije zadovoljan. Obično su u pitanju proizvodi poput TV prijemnika, kompjutera, frižidera, usisivača i dr., kada je proizvođač ubeđen da će proizvod zadovoljiti korisnika i da neće biti povratka artikla. Nekada se besplatni primerci daju određenoj grupi poznatih, javnih ličnosti koji pojavljivanjem i liderskom ulogom u sistemu potrošača, doprinose brzom prihvatanju proizvoda njihovih sledbenika i fanova (Lepojević & Samardžić, 2022).

Distribucija uzoraka obavlja se putem: pošte, deljenjem na prodajnom ili prometnom mestu, priključenjem uz drugi proizvod, novine ili časopis. Metod besplatnih uzoraka je najskuplji način promocije prodaje.

Trgovačke markice su štampana forma koja se dobija na prodajnom mestu i dokaz je količine i vrednosti kupljenih proizvoda, kao i kontinuiteta u kupovanju. Posle ostvarene određene vrednosti kupovine ili dokazane očekivane lojalnosti prema marki proizvoda ili prodajnom mestu, kupac stiže pravo na izvesnu količinu proizvoda bez plaćanja ili izbor drugih praktičnih dobara do nekog iznosa, često nedostupnih u slobodnoj prodaji.

Kupac pravi albume i prosleđuje ih proizvođaču ili trgovini kao dokaz kupovine, čime ostvaruje beneficije.

Specijalne cenovne ponude (premije) odnose se na bonifikacije (popuste) za kupljene veće količine proizvoda od standardnih, privlačenje kupaca konkurentskih proizvoda ili da bi se katalizirala prodaja drugih proizvoda. Premija je spe-

cijalna ponuda preduzeća potencijalnom kupcu od koje se očekuje neposredan i vidljiv uticaj na ekspanziju prodaje. Cilj premijske kampanje je privlačenje kupaca od konkurenata, podsticanje raznovrsne upotrebe proizvoda ili kupovina većih količina i stvaranje lojalnosti potrošača.

Premije se mogu diferencirati kao samolikvidirajuće, vezane, multipak premije i druge.

Samolikvidirajuće premije su atraktivna vrsta premija. Upotrebljava se u slučaju kada uz glavni proizvod, sa normalno definisanom cenom, kupac uz nje ga dobija drugi po značajno nižoj ceni od stvarne. Premija je, jasno, ušteda u obliku razlike u ceni. Naziv samolikvidirajuća premija potiče od činjenice da kupac plaća samo troškove proizvodnje, bez zaračunatog profita privrednog subjekta ili marže prodavca. Dodatni proizvodi se priključuju osnovnom ili su u zajedničkom pakovanju.

Vezane premije su pakovanja većeg broja proizvoda, sličnih po vrsti (noževi različitih veličina), cenama (losion i balzam) ili karakteristikama kupaca kojima su namenjeni (prodaja kombinacije). U zajedničkom pakovanju ukupan iznos cene je značajno niži, nego kada se proizvodi kupuju odvojeno, po pojedinačnim cenama. Razlika u ukupnoj sumi koju bi izdvojio potrošač za pojedinačnu i kupovinu u kombinaciji je motiv za ostvarenje vezane premije.

Multipak premije se ostvaruju kupljenom određenom količinom proizvoda. Cilj je da se razlikom u ceni potrošač „natera” da kupi veći broj jedinica proizvoda ili veće pakovanje. Tako se diferenciraju jedinična od većih pakovanja i kupcu odobrava određena bonifikacija u vidu količinskog rabata (pasta za zube, razne vrste napitaka).

Demonstracije i probe proizvoda su prilično zastupljena forma unapređenja prodaje skupljih proizvoda koji ne mogu da se podele kao besplatni uzorci. Najčešće se izvode na poznatom mestu (u prodajnom objektu), a učesnici su potencijalni potrošači koji se zateknu na toj lokaciji (Tešić et al., 2021).

Jedan od oblika demonstracije je prezentacija proizvoda u stanovima potencijalnih kupaca, po sistemu „od vrata do vrata”. Prodavac odnosno demonstrant upotrebni vrednosti proizvoda treba da bude besprekorno pripremljen za takav posao. Pored neophodnog poznavanja tehničkih i drugih karakteristika proizvoda, podrazumevaju se i vrhunske komunikativne sposobnosti.

Oblici unapređenja prodaje usmereni na trgovinu. Trgovina je zainteresovana za prodajni uspeh proizvoda jer na taj način naplaćuje svoje usluge. Stanovište proizvođača je primarna karika u prodajnom lancu, te preduzimanje različ-

tih mera i akcija poput popusta u ceni, servisiranja odgovarajućeg dela troškova propagandnih aktivnosti posrednika, obrazovanja i stimulisanja prodavaca, može se klasifikovati na (Avakumović et al., 2021b):

- obučavanje i motivisanje prodajnog osoblja
- informisanje, savetovanje, negovanje i održavanje kontakata i odnosa saradnje
- zajedničke (kooperativne) akcije unapređenja prodaje i
- uređenje prodajnog mesta i promocije na njemu.

Prema Kotleru, aktivnosti unapređenja prodaje usmerene na prodavce zasnivaju se na bonifikacijama proizvođača za posrednika, radi značajnijeg angažovanja. Odnose se na broj kupovina ili ukupnu nabavku za neki period, izlaganje proizvoda na prodajnom mestu, za propagandu, bonifikacije u vidu besplatnih proizvoda i sl. Posebna stimulacija su oglasi preduzeća kojima se kupci upućuju na prodajna mesta, propagandu, sajmove, izložbe...

Postoje trajne i zajedničke akcije unapređenja prodaje značajne iz razloga poštovanja prakse lojalne konkurencije. Pored motivacije prodavaca i najefikasnijeg oblika unapređenja prodaje vezanog za prodajno mesto, bitno je primeniti niz promotivnih tehnika da bi se proizvod ekstra pozicionirao na prodajnom mestu.

Istaknutu ulogu u unapređenju prodaje igra izlog kao posebno arhitektonski projektovan i uređen prostor sa efektima koji se kompariraju sa efektom oglasa. Veća efikasnost izloga ostvaruje se ukoliko se uređivačka, koncepcijska i terminska akcija sinhronizuje sa ostalim promotivnim momentima. S obzirom da se izlog može posmatrati i kao prostor i kao proizvod, razlikuju se izlozi prema cilju, sadržaju i stalnosti.

Prema cilju ili efektu uređenja, izlog može da bude prodajni ili prestžni. Prodajni cilj znači prodaju izloženog proizvoda, dok je prestižni zasnovan na građenju imidža, stila i kategorizacije prodajnog objekta.

Sadržaj deli izloge na nezavisne, serijske i linijske. Nezavisne karakteriše postojanje međusobno nezavisnih proizvoda u izlogu, serijski su skup više izloga koji se vizuelno mogu tretirati kao celina, dok su linijski (ansamblirani) uređeni po principu vezivanja za neku ideju, modni trend i kompletno servisiranje potrebe.

Prema stalnosti (kontinuitetu) razlikuje se sezonski ili prodajnoj kampanji podređeni sadržaj izloga i izlog uređen za određeni promotivni hepening. Pojedini autori klasifikuju ih na osam grupa: 1. prodajno izlaganje, 2. sezonsko, 3. s

jednim artiklom, 4. roba slična po temi, 5. nepovezana po temi, 6. izlaganje linije proizvoda, 7. mešovito i 8. naglašeno izlaganje (kao posebna atrakcija) (Senić, 1998).

Izlog treba da bude savremen, uvek lansira novitete (promenljiv), a minimum zahteva koje vlasnik mora da ispoštuje odnosi se na čistoću i aktuelnost.

Sajam kao oblik promocije preduzeća je značajan segment promocije, a definisan je kao zatvoren ili otvoren prostor na kojem se u redovnim ili vanrednim terminima koncentriše ponuda određene grupe proizvoda i/ili usluga. Učesnici su sajamska organizacija, preduzeća i posetioци. Sajam ima različite uloge i značaj. Sa stanovišta izlagača tretira se kao oblik promocije proizvoda i usluga, za organizatora je način da se rentom od prostora i drugih usluga obezbedi profit, dok posetioци imaju široku lepezu interesa (radi znanja, zabave, utroška slobodnog vremena, kupovine).

Ekonomska uloga sajma izražava se kroz doprinose budžetu iz pozitivnog poslovanja (direktna korist) i/ili putem efekata povećane potrošnje posetilaca, korišćenja usluga ugostiteljskih, saobraćajnih, političkih, sportskih, kulturnih i drugih organizacija (indirektna korist).

Sa aspekta oglašivača, sajam je značajan jer omogućava: prostornu i vremensku koncentraciju ponude i tražnje, brz i efikasan uvid u stanje i postupke konkurencije, kao i tendencije razvoja dotične grane privrede, zadovoljenje interesa širih grupa javnosti i povećano interesovanje masovnih medija. U tom smislu, sajam je kombinacija ostalih oblika promotivnih aktivnosti (Ivanova & Ristić, 2020).

S obzirom na značaj i mogućnosti sajamske promocije, potrebno je pažljivo upravljati unapređenjem prodaje, ispratiti i proći kroz kompletan postupak planiranja nastupa preduzeća na sajmu, kako bi se minimizirale opasnosti i troškovi, a maksimizirali pozitivni efekti iz bilo kojeg domena poslovanja privrednog subjekta. Potom je preporučljivo kontrolisati efekte učešća na sajmu, egzaktnim i empirijskim merenjem stepena ostvarenih ciljeva, odnosno: ostvarene (ugovorene) prodaje, broja uspostavljenih kontakata s potencijalnim kupcima, broja posetilaca štanda i drugih vidova interesovanja (medija, delegacija i ostalih entiteta).

5. Faza zrelosti, stabilnosti i saturacije

Faza zrelosti je za preduzeće ujedno i najveći izazov. Polet koji je ostvaren do ove faze postepeno usporava, porast profita se sve manje dešava. Najveći broj

proizvoda sportske opreme koji su trenutno na tržištu je već u ovoj fazi. Već je ranije pomenuto da je u ovoj fazi akcentat na ostvarivanju profita i praćenju obima prodaje. U ranijim fazama životnog ciklusa, obim prodaje se prati sa zadovoljstvom, jer najčešće ima tendenciju rasta. U ovoj fazi, taj rast je minimalan ili stagnira. Ova je faza najduža, a svako preduzeće teži da je dodatno produži. Teško je dostižna, ali je u suštini ovo krana svih uloženi napor za konkretan proizvod. Faza zrelosti se može raščlaniti na tri faze:

- Faza rasta zrelosti
- Faza stabilne zrelosti
- Faza opadanja zrelosti.

Rast zrelosti se može okarakterisati kao međufaza, gde se sigurnim koracima ide ka zrelosti, ali ona još uvek nije dostignuta. Stabilna zrelost je zrelost u pravom smislu, a kriva profita i kriva obima prodaje imaju oblik gotovo ravne linije, uz minimalne oscilacije. Ovu fazu karakteriše ispunjenost svih postojećih kanala prodaje. Velika većina kupaca je već isprobala proizvod. Nakon dostizanja svog maksimuma, kriva profita postepeno dobija silaznu putanju, a i kriva obima prodaje. Ovo neminovno vodi ka fazi opadanja zrelosti, ali i samoj četvrtoj fazi životnog ciklusa proizvoda, i povlačenju proizvoda sa tržišta.

6. Faza opadanja i starosti

Kako sam naziv kaže, ovu fazu karakteriše kontinuirani pad prodaje i profita. Ukusi potrošača se menjaju, konkurencija napreduje, a samim tim dolazi i do promena na tržištu. Potrebe kupaca su zadovoljene, zasićene, tako da je često jedino rešenje za dalji opstanak preduzeća na tržištu u ovom trenutku uvođenje novog proizvoda. Uvođenje novog proizvoda sportske opreme može biti i rezultat želje preduzeća da ponovo skrene pažnju na sebe, na primer, proširenjem asortimana. Ipak, uvođenje novog proizvoda neće produžiti životni ciklus već postojećeg proizvoda koji je već zašao u fazu opadanja i starosti. Ovu fazu prati povlačenje pojedinih marki i odumiranje proizvoda (Ilić et al., 2022).

Kako proceniti pravi trenutak za povlačenje proizvoda?

Na bazi mikroekonomske analize se potvrđuje da troškovi proizvodnje, marketinga i prodaje prevazilaze prihode. Prirodna reakcija je prestanak proizvodnje tog proizvoda. Ovim bi trebalo stvoriti uslove za kreiranje novog proizvoda i otpočinjanje ciklusa iznova. Povlačenje ne nastaje naglo. Asortiman koji se u ovoj fazi nudi jeste skup najbolje prodavanih modela. Konkurencija je ograničena.

Preduzeće odlučuje hoće li ostati na istom tržištu ili će novi proizvod plasirati na nekom drugom tržištu. Nažalost, za neka preduzeća, ova faza opadanja može biti fatalna, pa nestanak proizvoda može značiti prestanak poslovanja.

Ovakva odluka može biti doneta isključivo od strane upravljačkog vrha, ali, prema statistici, najčešće se ovi proizvodi ponovo nađu na silaznoj putanji mnogo brže nego što se to od njih očekuje.

7. Integrisane marketing komunikacije (IMK)

Instrumenti promocijskog miksa su, svaki na svoj način, specifični i u određenoj meri doprinose formiranju konzistentne slike o preduzeću na tržištu. Obezbeđenje maksimalne sinergije postiže se koordiniranim delovanjem instrumenata komunikacionog miksa, na strateškoj osnovi, u vidu integrisanog marketing komuniciranja.

Integrisane marketing komunikacije (Integrated Marketing Communications – IMC), novi su pristup upravljanja promocijom. IMK je postupak izgradnje i implementacije trajnog, kontinuiranog programa marketing komuniciranja sa postojećim i potencijalnim potrošačima. Cilj ovog vida komuniciranja je uticaj ili direktno izazivanje biheviorističkih reakcija ciljnog auditorijuma. Suština koncepta, odnosno fokus IMK, uperen je prema potrošačevom pogledu na komuniciranje umesto viđenja tog segmenta poslovanja od strane preduzeća.

Pozitivan pristup planiranju integrisanog marketing komuniciranja zasnovan je na četiri bazična koncepta:

1. povezuje komunikacije usmerene na potrošača – svaka poslana poruka u skladu je sa ostalim
2. počinje sa potrošačem, ne sa proizvodom – određuje vrednost za potrošača, potom se vraća na proizvod i kreira poruku
3. izgrađuje komunikaciju „jedan na jedan” – insistira na jedinstvenosti potrošača i personalizovanoj komunikaciji i
4. kreira dvosmernu komunikaciju – nije jednostavno obraćanje kupcima, već dijalog.

8. Esencija i cilj integrisanog komuniciranja

Insistiranje na dvosmernoj komunikaciji i odnosu sa pojedinačnim primocima poruka, sintetisano u okviru koncepta IMK, delimično prevazilazi limite promocije. Razlog je sublimiran u činjenici da potrošač, iako glavni primalac poruke, nije jedina ciljna grupa, već je u nju uključen veći broj segmenata javnosti.

Dve su kategorije faktora koji su uticali na pojavu i razvoj koncepta IMK:

1. tržišni – povećana konkurencija manifestovana kroz pojačani informativni pritisak na potrošača, rast finansiranja promotivnih aktivnosti, redistribucija budžeta promocije prema drugim promotivnim oblicima i diferentno ponašanje potrošača i
2. tehnološki – fragmentacija medija, pojava interaktivnih medija i mogućnost kreiranja baze podataka.

Elementarni cilj IMK je povećanje efikasnosti komuniciranja na globalnom nivou promotivnih aktivnosti privrednog entiteta. Ideja je napraviti što veću pozitivnu razliku između kategorija izgubljenih poruka (bez odgovora) i povećanog uticaja na recipijenta, kako bi se, bez prepreka, trasirao put ostvarenja efikasnosti promocije.

Institucija integrisane marketing komunikacije dotad postojeći, funkcionalni, pristup razvoja promotivne strategije zamenila je integrisanim. Dugo se komuniciranje preduzeća sa potrošačima koncipiralo na promotivnom miksu kao strateškoj kombinaciji četiri bazična oblika promocije: propagande, kao dominantne, unapređenja prodaje, lične prodaje i publiciteta. Rast društvenog značaja i odgovornosti preduzeća nametnuli su komunikaciju sa širim auditorijumom javnosti, pored potrošača i zaposlenih, u proces razmene informacija inkorporirani su vlasnici, akcionari, novinari, predstavnici države i lokalne zajednice, stejkholderi, mnogobrojne institucije i organizacije.

Praktična primena integrisanih marketing komunikacija, međutim, nije još uvek doživela zrelu ekspanziju, a kao prepreke realizovanju koncepcije IMK identifikovane su kategorije: otpora prema promenama, specijalizacija i elitizam, dimenzije aktivnosti, merenje efekata, nerazvijenost horizontalnih komunikacija, decentralizovano odlučivanje, restrukturiranje organizacije itd.

9. Strategija promocije

Promotivni ciljevi i pretpostavljeni oblici promocije, polazna su tačka prilikom definisanja strategije promocije sportske opreme. U takvim okolnostima, stvara se nekoliko potencijalnih koncepata, a u zavisnosti od ciljeva i zadataka odabira se optimalni strategijski miks. Na osnovu njega, atomiziraju se aktivnosti i formiraju planovi na taktičkom i operativnom nivou. Potom, individualni planiski oblici promocije se sintetizuju, obrazuju se agregati i koncipira finalni plan promociionog miksa.

Neophodno je u razmatranje uzeti četiri grupe faktora od kojih zavisi optimizacija promocijskog odnosno komunikacionog miksa (Schoell, 1987):

1. Faktori proizvoda: iznos i kompleksnost informacija o proizvodu, faza u životnom ciklusu, tip proizvoda i cena po jedinici proizvoda
2. Faktori povezani sa potrošačima: veličina i karakteristike ciljnog tržišta, tip odlučivanja o kupovini
3. Faktori povezani sa organizacijom: strategija promocije, marke, cena, budžet i kadrovi organizacije i
4. Faktori situacije: uočljivost organizacije u pravnoj, političkoj i društvenoj sredini i akcije konkurencije.

Promotivni miks plasmanom koncepta proizvoda ka ciljnom tržištu, treba da prevaziđe i transakcione barijere vremena, mesta, vlasništva, percepcije i valorizovanja. Strategiju prezentovanja superiornog (jedinstvenog, specifičnog) proizvoda, kada se pored generičkih koristi ističe i njegova posebnost u odnosu na konkurentske kvalitete, pogodno je primenjivati upravo na tržištima gde egzistira konkurencija.

Moguće je prilikom implementacije promotivnog miksa, isticati opšte koristi koje se mogu ostvariti njegovim pribavljanjem, a u drugom planu ostaviti superiorne karakteristike. Takav pristup je preporučljiv u situaciji kada se insistira na imidžu marke koja je već postala sinonim za proizvod i zasniva se na psihološkom diferenciranju odabranog proizvoda. Direktno poređenje sa konkurentima, radi sticanja prednosti i ostavljanja rivala u defanzivnoj poziciji, adekvatno je odabiru strategije stvaranja tržišnih niša za određeni, ili grupu, proizvoda na pojedinim segmentima mesta realizacije dobara.

Životni ciklus proizvoda sportske opreme, odnosno trenutna faza u tom procesu, opredeljuje i primenu strategije. Obaveštavanje potencijalnih potrošača, pre uvođenja proizvoda, je početna i obavezujuća aktivnost. U momentu ulaska na tržište, potreban je agresivniji informativni nastup, uz stimulisanje probne kupovine i prihvatanja proizvoda. Fazu rasta karakteriše tendencija obezbeđivanja apsolutne i potpune obaveštenosti, težeći stvaranju preferencije marke. Opadanje, kao etapu u životnom ciklusu proizvoda, moguće je prebroditi revitalizacijom proizvoda ili organizovanjem sigurnog povlačenja sa tržišta.

Najprimenjivane su dve strategije (Avakumović et al., 2021) a):

- strategija guranja tražnje (Push) i
- strategija privlačenja tražnje (Pull).

Osnovna razlika je odrediti da li je uloga posrednika aktivna ili pasivna. U slučaju izbora strategije guranja tražnje, tražnja na svim nivoima marketing kanala, stimuliše se ličnom prodajom i posrednik je odgovoran za kreiranje tražnje. Strategija privlačenja tražnje, međutim, podrazumeva da tražnju za finalnim proizvodima stvara proizvođač, putem aktivnosti propagande i lične prodaje usmerene na krajnjeg korisnika, dok se posrednik primarno bavi zadovoljenjem tražnje.

Strategija privlačenja najviše koristi ličnu prodaju kao oblik promocije i sreće se u većim privrednim subjektima sa širokom lepezom proizvoda, dok je izbor strategije guranja tražnje propaganda i unapređenje prodaje, a primenjuje se u malim i srednjim preduzećima. Obično se uočavaju elementi obe strategije kod proizvođača, a na poslovnom tržištu, pogotovo u okolnostima primene međunarodnog marketinga, zastupljenija je strategija guranja.

Moderno okruženje, u poslednje vreme, nalaže organizacijama On-line pristup marketingu, kao neophodnost uspostavljanja niza interaktivnih relacija između bitnih faktora za marketing ponašanje preduzeća. Promene, izazvane pojavom savremenih metoda, učinile su komunikacioni mikс kompleksnim i strateški gledano, značajnim. Promocioni mikс, u okviru novog globalnog On-line marketinga, ne odnosi se samo na promociju, već i na istraživanje marketinga i prodaje (elektronske), zahvaljujući On-line, Web ili WWW Internet obliku marketinškog nastupa.

ZAKLJUČAK

Navedene faze predstavljaju teorijsko poimanje koncepta životnog ciklusa proizvoda sportske opreme. Stvarnost je drugačija. Svaki proizvod je priča za sebe. Postoje proizvodi koji dožive naglu ekspanziju pa vrlo brzo dostinu fazu zrelosti i u njoj se zadrže decenijama. Takođe, ima i onih proizvoda koji su u startu osuđeni na propast. Značaj ovog koncepta zavisi od sposobnosti preduzeća da pravilno oceni u kojoj se fazi nalazi svaki proizvod, a i da pravilno predvidi faktore koji će uticati na pozitivna ili negativna pomeranja proizvoda. Ne sme se zanemariti istraživanje tržišta (iako na slici nije navedeno), jer se odatle formira polazna osnova i njome utvrđuju prve smernice. Mudro treba iskoristiti sve komponente marketing miksa. Treba stvoriti snažnu promociju, kreirati zvučnu poruku koja će sve asociirati na proizvod (kao, na primer: NIKE – Just do it). Treba pravilno formirati cenu, i optimalno je prilagođavati jer je to najfleksibilniji od sva četiri instrumenta. Ono što je najvažnije, proizvod diferencirati trajno, jer to

doprinosi dugotrajnijoj fazi zrelosti (kao što je, recimo, prva asocijacija na „Volvo“ vozila bezbednost putnika, i tako je decenijama).

Praksu treba unapređivati teorijskim saznanjima, a teoriju što više približiti praksi. Praćenje potreba kupaca, njihovih interesovanja i preferencija u velikoj meri omogućava ujednačavanje teorije i prakse u pogledu primene koncepta životnog ciklusa proizvoda, a tome dodatno doprinosi razvoj savremenih tehnologija, kojima se ovaj postupak značajno modernizuje i skraćuje.

LITERATURA

1. Ačić, J., Hanić, H., Lovreta, S., Marketing, udžbenik za 4. godinu srednje ekonomske škole, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 2012.
2. Avakumović, J., Obradović, L., & Božić, G. (2021)a. Menadžment i organizacija timskog rada u funkciji održivog razvoja. *Održivi razvoj*, 3(2), 69-80. <https://doi.org/10.5937/OdrRaz2102069A>
3. Avakumović, J., Avakumović, J., Milošević, D. & Popović, D. (2021)b. Zadovoljstvo zaposlenog nastavnog osoblja kroz prizmu AMO modela – primer Republika Srbija. *Akcionarstvo*, 27(1), 107-120.
4. Cvijanović, D., Marketing u turizmu; Poljoprivredni fakultet, Departman za ekonomiku poljoprivrede i sociologiju sela, Novi Sad, 2012.
5. Cvijanović, D., Marketing u turizmu; Poljoprivredni fakultet, Departman za ekonomiku poljoprivrede i sociologiju sela, Novi Sad, 2012., str. 35
6. Ilić, V., Marković, S., Pušara, A., & Avakumović, J. (2022). Uloga socijalnog menadžmenta u poslovnim organizacijama. *Oditor*, 8(3), 96-116. <https://doi.org/10.5937/Oditor2203096I>
7. Issa, H. R., Dašić, M., & Todorov, J. (2022). Uloga logistike u stvaranju vrednosti preduzeća. *Oditor*, 8(3), 143-168. <https://doi.org/10.5937/Oditor2203143H>
8. Ivanova, B. & Ristić, S. (2020). Akumulacija i koncentracija kapitala. *Akcionarstvo*, 26(1), 26-34
9. Kotler P., (2009) Marketing management. Edinburgh Gate, Harlow, England: Pearson Education Limite
10. Lepojević, E., & Samardžić, N. (2022). Ekološko preduzetništvo i održivi razvoj. *Održivi razvoj*, 4(1), 7-17. <https://doi.org/10.5937/OdrRaz2201007L>
11. Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms; AMA, Chicago, 1960.

12. Milanović, N. (2023). Menadžment finansijske održivosti neprofitnih organizacija. *Održivi razvoj*, 5(1), 7-17. <https://doi.org/10.5937/OdrRaz2301007M>
13. Quelch J., *Sales Promotion Management*, Prentice-Hall Inc., New Jersey, Illinois, 1989
14. Milisavljević M., *Marketing, Savremena administracija*, Beograd, 2003.
15. Opačić, A., Stanković, V., & Kastratović, M. (2021). Specifičnosti radnog angažovanja sportista. *Akcionarstvo*, 27(1), 71-88
16. Senić R., *Marketing menadžment*, Prizma, Kragujevac, 1998
17. Schoell W.F., *Marketing*, Allyn and Bacon, Boston, 1987
18. Stevanović, A., Mitrović, S., & Rajković, A. (2022). Primena informacionih tehnologija i interneta u savremenom poslovanju. *Oditor*, 8(2), 54-74. <https://doi.org/10.5937/Oditor2202054S>
19. Tešić, R., Mihajlović, M. & Ilić, Đ. (2021). Strategija diverzifikacije kao nužnost opstanka, rasta i razvoja proizvodnih preduzeća. *Akcionarstvo*, 27(1), 27-40
20. Vujović, S., & Vujović, T. (2021). Održivi marketing u funkciji održive urbane mobilnosti. *Oditor*, 7(3), 167-200. <https://doi.org/10.5937/Oditor2103167V>

Rad primljen: 09.05.2023.

Rad prihvaćen: 11.07.2023.

QUANTITATIVE METHODS IN FINANCIAL REPORTS AS SUPPORT TO MAKING BUSINESS DECISIONS IN THE SPORT INDUSTRY

Slobodan Stanojević¹

Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Beograd, Srbija

Vaso Arsenović²

Slobomir P Univerzitet, Bijeljina, BiH

Bojan Obrić³

Slobomir P Univerzitet, Bijeljina, BiH

Snežana Lazić⁴

Slobomir P Univerzitet, Bijeljina, BiH

Nikolina Ljubojević⁵

Univerzitet za poslovne studije, Banja Luka, BiH

Spasenija Mirković⁶

Univerzitet Privredna akademija Novi Sad, Srbija

APSTRAKT

Structured or defined problems represent the most important characteristics relevant to the choice of methods and decision support procedures in this specific problem. Sport industry is specific because of specific inputs in process. Simply stated, the degree of structuring is the answer to the question of whether the problem is known and whether it is reliably known what needs to be done to solve the problem. It is precisely the fact that in the field of the relevance of the financial statements of business entities, a large number of semi-structured pro-

¹⁾ slobodan.stanojevic@mef.edu.rs

²⁾ vaso.arsenovic@nubl.org.com

³⁾ 3bojan.obric@gmail.com

⁴⁾ snezana.lazic@hotmail.com

⁵⁾ ups@univerzitetps.com

⁶⁾ s.mirkovic@gmail.com

blems are encountered, the basic motive for applying the principle of financial reporting was to present a decision support system that would help in monitoring and adhering to international accounting standards.

Ključne reči: sport industry, decision, quantitative methods.

INTRODUCTION

The application of the appropriate decision support system in the procedures for drawing up valid financial statements includes several parts. The subsystem of the database will contain the appropriate data obtained by analyzing the experts in the compiled financial report.

Special attention will be devoted to the DEMATEL method and the TOPSIS method, which are methods of decision making, designed to assist decision-makers in solving complex decision-making issues involving a number of decision-makers, a number of criteria in multiple periods.

The DEMATEL method is intensively used in the analysis of the interdependence of multiple factors in complex systems, where uncertainty and risk dominate, in order to make timely decisions (Liu, Chen, 2020); Yazdi et al., 2020). This method helps in deriving interdependence information from a very small amount of data. Thus, the present study uses the DEMATEL method to study the interrelationship among hazards and then calculate the weights of hazards. After the procedure of determining the interdependence of the criteria, the TOPSIS method will be used to rank alternatives, which will serve decision makers in future strategic decision-making (Zhang, Su 2019).

Starting from the basic characteristics of the DEMATEL and TOPSIS methods, the authors tried to integrate them in order to establish a comprehensive assessment of the quality of financial reports when making decisions. The aim of this work is to make a comprehensive assessment of the significance of the application of the principle of balancing in the preparation of financial reports in the textile industry. Choice of applicable standards between IFAC, GAAS, GAAS British or national financial reporting standards on an IFAC or GAAS basis (Nobes, C., Parker, R. 2000).

Literature preview

The main advantages of using decision support systems are: ⁷⁾impacts on increasing the efficiency in the work of evaluation teams in terms of better understanding the process of managing nonconformities and shortening the time needed to verify corrective measures. The result of automatic decision support is to increase the consistency and accuracy of the decision made and, as well as time savings; expediteness in problem solving in such a way that management and appraisers can directly get answers to non-routine issues and look at more alternatives at the same time; facilitating mutual communication so that users of decision support systems are provided with tools for better understanding of the problem on which an analysis is based; promoting learning and reasoning based on the experience of other decision support systems enable a better understanding of the process of managing the inconsistencies and the environment in which decisions are made (Vidovič & Milunović, 2017).

According to Milojević, I. and Zekić, M. (2015) in most countries, financial statements are prepared on an accounting basis of historical value (historical cost), which means at the purchase price for acquired parts of the property, or at the cost price when it comes to parts of the property realized in the production process, except assets (real estate, plant and equipment, investments) that can be revalued. However, there are economies in which legal entities present financial statements on the basis of the current value, which means that they contain the effects of changes in prices in the values of the held assets held (paragraph 6). In both cases, the financial statements have a direct or indirect impact on the price change resulting from the reasons given for the reasons.

Lazić, S. (2018) stated that the general purpose of balancing is to look at the business activity, the structure of the property and the capital of a specific budget user. There are several balancing goals depending on what the balance displays (Novaković, Jovičević, & Simin, 2018). Balancing objectives are achieved by applying different, formal and material balancing rules, based on which an annual account is obtained which will be understandable, reliable, comparable and which contains all the relevant information that is necessary for making decisions in the following business period (Kostić, 2020).

⁷⁾ Power, D.J.: Decision Support Systems: concepts and resources for managers, Westport, Conn., Quorum Books, 2002, p. 6-8., navedeno u Radović, T., i dr.: Unapređenje performansi poslovnih procesa u okruženju sistema za podršku odlučivanju na primeru akreditovanih laboratorija, Zbornika radova, 38. Nacionalna konferencija o kvalitetu, FQ 2011, str. A-272-A-273.

Existing literature in the field of financial reporting is primarily focused on defining, determining functions, goals and its implementation (Lantto, 2020; Hellmann, Patel, 2021). Therefore, there is a lack of research on the optimization of the preparation and use of financial reports. Finance professionals are dependent on accounting information provided in annual reports and other both formal and informal information sources (Hellmann et al., 2020). In this regard, decision-making based on financial reports is widely used in the financial and banking sector, IT systems, supply chain management, etc. (Vinodh, Swarnakar, 2015). Such serious economic cases as Enron Event (Scandal) which are related to accounting issues show that the quality of a company's financial report (the accounting information quality) is not only related to the process of the company's internal accounting, but also to many external factors (Zhong, et al., 2015; Gigović et al., 2016).

Based on the fact that accounting standards, state audit, etc. affect directly or indirectly the quality of financial reports, modern research changes its course and moves from the inside of the corporation to the outside impacts to evaluate the quality of financial reporting from a wider scope (Zhong et al., 2015; Pourahmad et al. , 2015). And they recommend corporations to take practical measures to implement integrated management over financial accounting reports whose information is false or of low quality. Against this backdrop, financial reporting supply chain emerges as the time requires and gradually becomes an important topic of accounting research and practice (Etezazian, Kharazi, Barati, 2015).

Methods

The problem in general terms is shown by choosing one of the m alternatives ($A_i, i = 1, 2, \dots, m$), which are evaluated and compared among themselves based on n criteria ($X_j, j = 1, 2, \dots, n$) whose values we know. Alternatives are shown to the vectors $X_{i,j}$, where the $X_{i,j}$ is value of the i alternative according to j criterion. Since the criteria vary in varying degrees on the final estimates of the alternatives, we assign each weight to a weight coefficient $w_j, j = 1, 2, \dots, n$ (where the $\sum_{j=1}^n w_j = 1$) which reflects its relative importance in evaluating alternatives.⁸

⁸⁾ Kashi, K., Franek, J.: Utilizing DEMATEL Method in Competency Modeling, *Forum Scientiae Oeconomia*, Vol. 2, No. 1 (2014), pp. 95-106.

The identification of the criteria and the calculation of the weight of the criteria to be implemented using the DEMATEL method include the following steps:⁹

Step 1: Gathering the opinions of experts and calculating the average matrix Z .

In this step, a group of experts and n factors is observed. Each expert should see the degree of direct impact between two factors on the basis of pairing. The influence of the factor i on the factor j is expressed by the degree $z_{i,j}$. For each expert a nonnegative matrix is formed $Z^e = [z_{ij}^e]$, where the e is a number of experts who take part in evaluating the factors and it is placed in the interval $1 \leq e \leq k$. In this way, the matrices are made Z^1, Z^2, \dots, Z^k for m experts. By merging all expert grades, the final matrix $Z^e = [z_{ij}^e]$ has a shape

$$z_{ij} = \sqrt[k]{\prod_{e=1}^k z_{ij}^e} \quad (4.1)$$

where z_{ij}^e is preference of the e expert, and k is total number of experts.

Step 2: Calculate the initial normalized direct-link matrix D .

After normalizing the initial matrix of a direct connection $D = [d_{ij}]$ the value of each element in the matrix D moves in the interval $[0, 1]$. This matrix is expressed by the following relation:

$$D = \begin{bmatrix} d_{11} & d_{12} & \dots & d_{1n} \\ d_{21} & d_{22} & \dots & d_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ d_{n1} & d_{n2} & \dots & d_{nn} \end{bmatrix} \quad (4.2)$$

where the matrix elements are obtained from a relation:

$$d_{ij} = \frac{Z_{ij}}{R} \quad (4.3)$$

$$R = \max \left(\sum_{j=1}^n Z_{ij} \right) \quad (4.4)$$

where n is the total number of factors.

⁹⁾ Pamučar, D., Čirović, G.: The selection of transport and handling resources in logistics centers using Multi-Attributive Border Approximation area Comparison (MABAC), Expert Systems with Applications, Elsevier, 42 (2015), pp. 3016-3028.

Step 3: Perform a complete relationship matrix T.

The total impact T matrix is obtained by using the equations (4.5) and (4.6) where I is $n \times n$ unit matrix. If the element t_{ij} represents the indirect effects of the factor i on the factor j , then the matrix T reflects the interdependence of each pair of factors.

$$T = \lim_{m \rightarrow \infty} (D + D^2 + \dots + D^m) = \sum_{m=1}^{\infty} D^m \quad (4.5)$$

where

$$\begin{aligned} \sum_{m=1}^{\infty} D^m &= D + D^2 + \dots + D^m = \\ &= D(I + D^1 + D^2 + \dots + D^{m-1}) \\ &= D(I - D)^{-1}(I - D)(I + D^1 + D^2 + \dots + D^{m-1}) \\ &= D(I - D)^{-1}(I - D^m) \\ &= D(I - D)^{-1} \end{aligned} \quad (4.6)$$

Based on the above, the following matrix is obtained

$$T = \begin{bmatrix} t_{11} & t_{12} & \dots & t_{1n} \\ t_{21} & t_{22} & \dots & t_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ t_{n1} & t_{n2} & \dots & t_{nn} \end{bmatrix} \quad (4.7)$$

where t_{ij} is the assessment of the decision maker for each alternative i and in relation to the criterion j .

Step 4: Calculating the sum of the rows and columns of the matrix T.

The following relations will serve to show the total influence in the T matrix:

$$D_i = \sum_{i=1}^n t_{ij}, \quad i = 1, 2, \dots, n \quad (4.8)$$

$$R_j = \sum_{j=1}^m t_{ij}, \quad j = 1, 2, \dots, m \quad (4.9)$$

where n represents the number of criteria.

When $i = j$, then the sum (+) shows the total effect of factors on other factors and other factors on the factor i . Therefore, (+) indicates the degree of importance of the factor i for the whole system. In contrast, the difference (-) indicates the individual i factor influence on the system. If the difference (-) is positive then the factor i affects other factors, and if (-) is negative, then other factors affect the factor i .

Step 5: Determination of the limit value (α)

Granična vrednost (α) se dobija korišćenjem formule:

$$\alpha = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n [t_{ij}]}{N} \quad (4.10)$$

This value should allow for the elimination of some minor effects of elements in the matrix T .

Step 6: Creating a causal relationship diagram.

A causal relationship diagram is developed to visually represent complex relationships and provide information to draw conclusions as to which factors are most important and how they affect one another.

Step 7: Determination of the weight coefficients of the criteria. The weight coefficients of the criteria are determined using the expression

$$W_i = \sqrt{(G_i + R_i)^2 + (G_i - R_i)^2} \quad (4.11)$$

Step 8: Normalization of weight coefficients is done using the term

$$w_i = \frac{W_i}{\sum_{i=1}^n W_i} \quad (4.12)$$

where w_i represent the final weight of the criteria to be used for making decisions.

After gaining weight coefficients, the conditions for representing the mathematical formulation of the TOPSIS method have been created.

The advantages of using the TOPSIS method are as follows: the user can express his preferences by assigning weight coefficients by the criteria (by determining the relative weight by the criteria); ease of use; clearly defined ranking alternative.

The disadvantages of using TOPSIS methods are the following: the solution directly depends on the input values (evaluating alternatives by criteria); criteria are of linear character.

The process of implementing the TOPSIS method consists of 6 steps:¹⁰

First, define the terms that will be used. Here, the decision matrix R is used, where each row of the matrix corresponds to one alternative, and each column is one criterion; element r_{ij} represents the performance of the alternative A_i in relation to the criterion C_j . For m criteria (C_1, C_2, \dots, C_m) and n alternatives (A_1, A_2, \dots, A_n) the matrix R has the form

$$R = \begin{matrix} A_1 \\ A_2 \\ \cdot \\ A_n \end{matrix} \begin{bmatrix} r_{11} & r_{12} & \dots & r_{1m} \\ r_{21} & r_{22} & \dots & r_{2m} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ r_{n1} & r_{n2} & \dots & r_{nm} \end{bmatrix} \quad (4.13)$$

and the values (w_1, w_2, \dots, w_m) represent the weight values of the criteria obtained in the previous procedure of applying the DEMATEL method.

Step 1: Normalize the value of the decision matrix;

$$x_{ij} = \frac{r_{ij}}{\sqrt{\sum_{i=1}^n r_{ij}^2}} \quad (4.14)$$

$$X = \begin{matrix} A_1 \\ A_2 \\ \cdot \\ A_n \end{matrix} \begin{bmatrix} x_{11} & x_{12} & \dots & x_{1m} \\ x_{21} & x_{22} & \dots & x_{2m} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ x_{n1} & x_{n2} & \dots & x_{nm} \end{bmatrix} \quad (4.15)$$

¹⁰⁾ Balli, S., Korukoglu, S.: Operating System Selection Using Fuzzy AHP and TOPSIS methods, *Mathematical and Computational Applications*, Association for Scientific Research, Vol. 14, No. 2, 2009, pp. 119-130.

Step 2: Multiplication of the normalized values of the decision matrix with the weight coefficients of the criteria. The weighted normalized performance matrix is determined by the following relationship $V = (v_{ij})$, where each v_{ij} is the product of the normalized performance of the alternative and the corresponding weight coefficient of the criteria.

$$V = \begin{matrix} A_1 \\ A_2 \\ \cdot \\ A_3 \end{matrix} \begin{bmatrix} v_{11} & v_{12} & \dots & v_{1m} \\ v_{21} & v_{22} & \dots & v_{2m} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ v_{n1} & v_{n2} & \dots & v_{nm} \end{bmatrix} = \begin{matrix} A_1 \\ A_2 \\ \cdot \\ A_3 \end{matrix} \begin{bmatrix} w_1 x_{11} & w_2 x_{12} & \dots & w_m x_{1m} \\ w_1 x_{21} & w_2 x_{22} & \dots & w_m x_{2m} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ w_1 x_{n1} & w_2 x_{n2} & \dots & w_m x_{nm} \end{bmatrix} \quad (4.16)$$

Step 3: Determine Ideal Solutions. The perfect solution A^* and the Negative ideal solution A^- are determined by means of relations:

$$A^* = \{(\max v_{ij} | j \in G), (\min v_{ij}, j \in G^*), i = 1, \dots, n\} = \{v_1^*, v_2^*, \dots, v_m^*\} \quad (4.17)$$

$$A^- = \{(\min v_{ij} | j \in G), (\max v_{ij}, j \in G^*), i = 1, \dots, n\} = \{v_1^-, v_2^-, \dots, v_m^-\} \quad (4.18)$$

where

$G = \{j = 1, 2, \dots, m \mid j \text{ belongs to the criteria that are maximized}\}$

$G^* = \{j = 1, 2, \dots, m \mid j \text{ belongs to the criteria that are minimized}\}$

Step 4: Determine the distance of alternatives from ideal solutions. In this step, use the following relations

$$S_i^* = \sqrt{\sum_{j=1}^m (v_{ij} - v_j^*)^2}, i = 1, \dots, n \quad (4.19)$$

$$S_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^m (v_{ij} - v_j^-)^2}, i = 1, \dots, n \quad (4.20)$$

to calculate n dimensional Euclidean distance of all alternatives from an ideal and ideal negative solution.

Step 5: Determine the relative proximity of the alternative to the ideal solution. For each alternative, a relative distance is determined

$$Q_i^* = \frac{S_i^-}{S_i^* + S_i^-}, i = 1, \dots, n \quad (4.21)$$

where $0 \leq Q_i^* \leq 1$.

Step 6: Ranking alternatives. Alternatives are ranked by decreasing values Q_i^* .

Alternativa 1 - IFAC standardi, Alternativa 2- GAAS američki standardi, Alternativa 3 - GAAS Britanski standardi, Alternativa 4- nacionalni standardi na IFAC osnovi i Alternativa 5- nacionalni standardi na GAAS osnovi.

In modern business, great attention is paid to the preparation of financial statements, as the necessity of ensuring the efficiency of making business decisions of the management imposes the need to increase the safety of the preparation of the financial statements. In order to achieve this, it is essential that the procedures for compiling the financial statements are supported by the use of modern decision support systems, as set out in the previous chapter.

RESULTS AND DISCUSSION

Based on earlier research carried out by Vukša S. and Milojević I.¹¹, the criteria for the selection of the principle of regular balancing were selected (Table 1)

Table 1: Balancing principles

| Principle name and symbol | Principle description |
|---|---|
| Cost principle (C ₁) | The cost principle requires that the record of business events is based on the purchase value, or the cost of procurement. The basis for determining costs is a cash expense or other cash equivalent, expressed in national currency. |
| Objectivity principle (C ₂) | The objectivity principle is based on the assumption that the financial statements must be compiled on the basis of objective, documented data. The existence of a documented bookkeeping record is a consequence of the application of this principle. |

¹¹⁾ Vukša, S., Milojević, I. (2009). *Analiza bilansa*. Univerzitet Braća Karić: Fakultet za menadžment.

| | |
|---|--|
| Realization principle (C ₃) | The realization principle requires that revenues are recorded when they are actually incurred, when they are earned, and not when the money is actually received. There are two important conditions to be respected: that the goods are actually delivered to the customer, that is, a certain service has been performed and that there is no uncertainty in the collection. |
| Matching principle (C ₄) | The matching principle is related to the determination of business results. Since the business result is determined as a difference in revenues and expenditures, it is necessary that these two categories be opposed or compared. In doing so, it is important to compare only the income and expenses that relate to the same accounting period. |
| Materiality principle (C ₅) | The materiality principle requires respect for all principles that play a significant role in creating a real image of an enterprise. On the other hand, it allows for deviation from those principles whose implementation is difficult, but they do not significantly affect the level of the achieved business result and with the obligatory statement of reasons and the effect of deviation. |
| Full-disclosure principle (C ₆) | The full-disclosure principle requires that the financial statements contain all the relevant information necessary for the assessment of the business of the company. This does not mean that reports must and should be dedicated to detail, but that no significant information should be omitted. |

In the first step of the DEMATEL method, the Saaty scale was used to compare the criteria (Table 2). The scale shown is used to obtain the criterion matrix criteria $Z = [z_{ij}]$.

Table 2: Saaty Values Scale

| Importance | Definition | Explanation |
|------------|------------------------|--|
| 1 | Same importance | Two elements are identical in meaning to the goal |
| 3 | Poor dominance | Experience or reasoning slightly favors one element in relation to the other |
| 5 | Strong dominance | Experience or judgment greatly favors one element in relation to the other |
| 7 | Demonstrated dominance | The dominance of one element is confirmed in practice |
| 9 | Absolute dominance | Dominance of the highest degree |
| 2,4,6,8 | Between values | Compromise needed or further division |

The data in Table 3 represent the starting basis for obtaining the initial normalized direct coupling matrix D. By applying the expressions (4.3) and (4.4) we obtain the matrix D (Table 3).

Table 3: Normalized direct-link matrix

| | C_1 | C_2 | C_3 | C_4 | C_5 | C_6 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| C_1 | 0,06 | 0,03 | 0,13 | 0,18 | 0,02 | 0,42 |
| C_2 | 0,12 | 0,06 | 0,20 | 0,17 | 0,17 | 0,28 |
| C_3 | 0,02 | 0,02 | 0,06 | 0,07 | 0,18 | 0,12 |
| C_4 | 0,02 | 0,02 | 0,05 | 0,06 | 0,18 | 0,07 |
| C_5 | 0,15 | 0,03 | 0,02 | 0,02 | 0,06 | 0,08 |
| C_6 | 0,01 | 0,01 | 0,02 | 0,05 | 0,04 | 0,06 |

Based on the elements of the matrix D and applying the expressions (4.5) and (4.6), the matrix elements of the total relation T are determined. The overall relationship matrix is shown in Table 4.

Table 4: The overall relationship matrix

| | C_1 | C_2 | C_3 | C_4 | C_5 | C_6 |
|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| C_1 | 0,1105 | 0,0561 | 0,1952 | 0,2708 | 0,1473 | 0,5705 |
| C_2 | 0,2125 | 0,0995 | 0,2971 | 0,2961 | 0,3387 | 0,5112 |
| C_3 | 0,0732 | 0,0385 | 0,0984 | 0,1195 | 0,2509 | 0,2146 |
| C_4 | 0,0703 | 0,0369 | 0,0848 | 0,1038 | 0,2424 | 0,1561 |
| C_5 | 0,1894 | 0,0471 | 0,0689 | 0,0847 | 0,1147 | 0,2086 |
| C_6 | 0,0274 | 0,0171 | 0,0360 | 0,0709 | 0,0708 | 0,0971 |

In order to create a diagram of the causative-consequence relations, using the expressions (4.8) and (4.9) the sum of the direct and indirect interaction factors of the factor system is determined (Table 5).

Table 5: Sum of direct (D) and indirect (R) effects of the factor

| | D | R |
|-------|----------|----------|
| C_1 | 1,35 | 0,68 |
| C_2 | 1,76 | 0,30 |
| C_3 | 0,80 | 0,78 |
| C_4 | 0,69 | 0,95 |
| C_5 | 0,71 | 1,16 |
| C_6 | 0,32 | 1,76 |

Based on the expression (4.10), a diagram of cause-effect relationships has been developed with the aim of visual representation of complex relations, Figure 1.

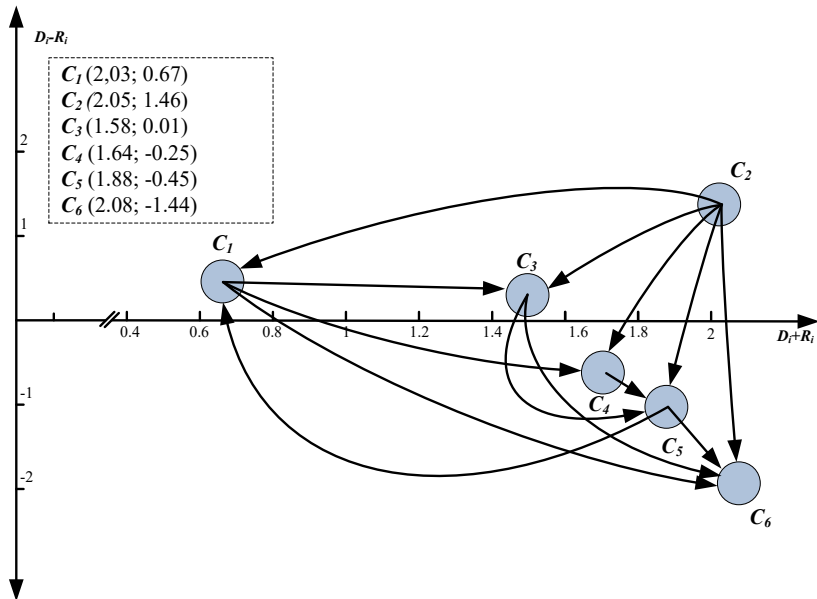


Figure 1: Diagram of causal relationship

The presented diagram provides information on the significance of the factors on the system and the interaction of the presented factors with each other. The matrix factors of the total relation whose value is greater than the limit value α ($\alpha = 0.16$) are chosen due to the display of cause-effect connections.

After determining the relationship between the criteria (factors) using the expressions (4.11) and (4.12) we determine the weighting coefficients of the criteria (Table 6).

Table 6: Critical criteria criterion (w)

| | $D+R$ | $D-R$ | W | w |
|-------|-------|-------|------|-------|
| C_1 | 2,03 | 0,67 | 2,14 | 0,173 |
| C_2 | 2,05 | 1,46 | 2,52 | 0,204 |
| C_3 | 1,58 | 0,01 | 1,58 | 0,128 |
| C_4 | 1,64 | -0,25 | 1,66 | 0,134 |
| C_5 | 1,88 | -0,45 | 1,93 | 0,156 |
| C_6 | 2,08 | -1,44 | 2,53 | 0,205 |

In addition to the initial decision matrix (4.13), the weight coefficients of the criteria represent the input parameters for the application of the TOPSIS method (Table 7).

Table 7: Home matrix of decision making

| | C_1 | C_2 | C_3 | C_4 | C_5 | C_6 |
|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| A1 | 2,11 | 3,03 | 0,42 | 0,22 | 0,20 | 1,05 |
| A2 | 1,83 | 2,87 | 0,33 | 0,28 | 0,16 | 1,20 |
| A3 | 2,60 | 4,11 | 0,51 | 0,15 | 0,08 | 0,92 |
| A4 | 1,68 | 2,43 | 0,23 | 0,30 | 0,22 | 1,53 |
| A5 | 2,23 | 2,75 | 0,47 | 0,17 | 0,11 | 1,13 |
| w_i | 0,173 | 0,204 | 0,128 | 0,134 | 0,156 | 0,205 |

After calculating the weight coefficients of the criteria (w_i) conditions for evaluation and selection of optimal alternatives with the TOPSIS method have been acquired. Using the expression (4.14), the elements of the initial decision matrix are normalized. By multiplying the normalized elements of the matrix (4.15) with weight coefficients (w_i) a difficult normalized matrix (4.16) is obtained, as shown in Table 8.

Table 8: Weighted normalized matrix

| | C_1 | C_2 | C_3 | C_4 | C_5 | C_6 |
|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| A1 | 0,077 | 0,089 | 0,059 | 0,057 | 0,086 | 0,081 |
| A2 | 0,067 | 0,085 | 0,047 | 0,073 | 0,069 | 0,093 |
| A3 | 0,095 | 0,121 | 0,072 | 0,039 | 0,034 | 0,071 |
| A4 | 0,062 | 0,072 | 0,032 | 0,078 | 0,095 | 0,118 |
| A5 | 0,082 | 0,081 | 0,066 | 0,044 | 0,047 | 0,087 |

Using the expressions (4.17) - (4.21), the final rank of the alternative is obtained, which is shown in Table 9.

Table 9: The final ranking alternative

| | S_i^+ | S_i^- | Q_i | Rank |
|-----------|---------|---------|--------|------|
| A1 | 0,0581 | 0,0661 | 0,5321 | 2 |
| A2 | 0,0642 | 0,0564 | 0,4679 | 3 |
| A3 | 0,0858 | 0,0717 | 0,4555 | 4 |
| A4 | 0,0717 | 0,0858 | 0,5445 | 1 |
| A5 | 0,0784 | 0,0458 | 0,3686 | 5 |

By using the combination of DEMATEL and TOPSIS, the solution is that the safest financial statement, under number 4, achieves the highest ranking among all alternative balancing principles. However, it should be emphasized that in this way, the resulting result is only a possible variant, because the application of multi-criteria optimization does not mean a rigorous solution, but an option that can only be checked by comparing several different methods and scales of assessment.

CONCLUSION

The problem of determining the significance of the criteria in the process of preparing a financial report in the sport industry includes several concepts that need to be defined. The choice of the optimal attitude to respecting the balance principle is the goal of this problem.

The process of balancing the conditions for the existence of an enterprise based on an adequate organizational structure consists of three interconnected and conditioned elements. First, in the analysis of competitive forces it is shown why some branches are inherently more profitable, or more attractive than others, and why in these branches the value of the company grows. Secondly, the characteristics of the strategic group and the positions within it can significantly influence the change in the relative position of the company in the branch, and of course the business value. The third and last step, the value chain analysis serves to identify the source of competitive advantage. Creating the value of an enterprise abstracts these factors by applying different methods and procedures in determining the market position.

The notion of criteria takes an important place in the decision-making process on the most favorable alternative. Quantitative criteria can be precisely measured and expressed by different measuring units. Qualitative criteria cannot be expressed in measuring units. They can be classified into two subgroups: attributes whose values cannot be precisely measured but can still be sorted by “intensity” and attributes on the basis of which no quantitative comparison of alternatives can be made.

REFERENCES

1. Balli, S., Korukoglu, S. (2009). Operating System Selection Using Fuzzy AHP and TOPSIS methods, *Mathematical and Computational Applications*, Association for Scientific Research, Vol. 14, No. 2, pp. 119-130.
2. Bhutia, W. P., Phipon, R. (2012). Application of AHP and TOPSIS Method for Supplier Selection Problem, *OSR Journal of Engineering*, Vol. 2, Issue 10, pp. 43-50.
3. Božanić, D., Pamučar, D, Karović, S. (2016). Primena metode MABAC u podršci odlučivanju upotrebe snaga u odbrambenoj operaciji, *Tehnika*, Vol. 71 (1), pp. 129-316.
4. Etezazian, F., M.A. Kharazi, and M. Barati (2015) Investigation and Classification of the outsourcing barriers to implementation of Green Supply Chain Management in the Iranian oil refining industry using DEMATEL-ANP (The Case Study: Isfahan Oil Refining Industry). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(10): p. 91-99.
5. Gigović, LJ., Pamučar, D., Lukić, D., Marković, S. (2016). GIS-Fuzzy DEMATEL MCDA model for the evaluation of the sites for ecotourism development: A case study of "Dunavski ključ" region, Serbia, *Land Use Policy*, 58, 348-365, <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2016.07.030>.
6. Hellmann, A., Ang, L., Sood, S., 2020. Towards a conceptual framework for analysing impression management during face-to-face communication. *J. Behav. Exp. Finance* 25, 100265. doi: 10.1016/j.jbef.2020.100265
7. Hellmann, A., Patel, C. (2021). Translation of International Financial Reporting Standards and implications for judgments and decision-making, *Journal of Behavioral and Experimental Finance*, 30, 100479, (<https://doi.org/10.1016/j.jbef.2021.100479>)
8. Kashi, K., Franek, J. (2014). Utilizing DEMATEL Method in Competency Modeling, *Forum Scientiae Oeconomia*, Vol. 2, No. 1, pp. 95-106.
9. Kostić, R. (2020). Audit of achieving the objectives of budget programs. *Održivi razvoj*, 2(1), 41-52.
10. Lazić, S. (2018). Bilansiranje finansijske imovine budžetskih korisnika. *Oditor – časopis za menadžment, finansije i pravo*, vol. 4, No. 1, pp. 6-16.
11. Lantto, A. M. (2020). Obtaining entity-specific information and dealing with uncertainty: Financial accountants' response to their changing work of financial reporting and the role of boundary objects, *Critical Perspectives on Accounting*, 102277, (<https://doi.org/10.1016/j.cpa.2020.102277>.)

12. Liu M, Chen W. (2020) Research on risk impacting factors of logistics quality of fresh cold chain front warehouse based on DEMATEL-ISM method. *Safety and Environmental Engineering*; 2020. p. 1e8.
13. Milojević, I., Zekić, M. (2015). *Finansijsko izveštavanje u hiperinflatornim privredama prema međunarodnim računovodstvenim standardima*, *Oditor – časopis za menadžment, finansije i pravo*, br. 11, pp. 24-31.
14. Novaković, S., Jovičević, P., & Simin, M. (2018). Internal audit in the function of management. *Oditor*, 4(1), 63-84.
15. Pourahmad, A., A. Hosseini, A. Banaitis, H. Nasiri, N. Banaitienė and G.- H. Tzeng (2015) Combination of fuzzy-AHP and DEMATEL-ANP with GIS in a new hybrid MCDM model used for the selection of the best space for leisure in a lighted urban site. *Technological and Economic Development of Economy*, 2015. 21(5): p. 773-796.
16. Vidovič, Z., & Milunović, M. (2017). Audit of businesses purpose. *Oditor*, 3(2), 37-53.
17. Vinodh, S. and V. Swarnakar, (2015). Lean Six Sigma project selection using hybrid approach based on fuzzy DEMATEL-ANP-TOPSIS. *International Journal of Lean Six Sigma*, 6(4): p. 313-338.
18. Vukša, S., Milojević, I. (2009). *Analiza bilansa*. Univerzitet Braća Karić: Fakultet za menadžment.
19. Yazdi M, Khan F, Abbassi R, Rusli R. (2020) Improved DEMATEL methodology for effective safety management decision making. *Saf Sci* 2020; 127:104705.
20. Zhang X, Su J. A (2019). combined fuzzy DEMATEL and TOPSIS approach for estimating participants in knowledge-intensive crowdsourcing. *Comput Ind Eng* 2019; 137:106085.
21. Zhong, R. Y., G. Q. Huang, S. L. Lan, Q. Y. Dai, C. Xu and T. Zhang (2015). A Big Data Approach for Logistics Trajectory Discovery from RFIDenabled Production Data. *International Journal of Production Economics*, 165: p. 260-272.
22. Zhong, R. Y., G. Q. Huang, S. L. Lan, Q. Y. Dai, C. Xu and T. Zhang, (2015). A Big Data Approach for Logistics Trajectory Discovery from RFIDenabled Production Data. *International Journal of Production Economics*, 2015. 165: p. 260-272.
23. Nobes, C., Parker, R. (2000) *Comparative International Accounting*, Prentice Hall

Rad primljen: 27.04.2023.

Rad prihvaćen: 18.07.2023.

ELEKTRONSKO PLAĆANJE U SAVREMENOM POSLOVANJU SPORTSKIH KOMPANIJA

Vladan Vladislavljević¹

Fakultet za hotelijerstvo i turizam, Vrnjačka Banja, Srbija

Nikola Milenković²

Fakultet za hotelijerstvo i turizam, Vrnjačka Banja, Srbija

Milica Simić³

Fakultet za finansije, bankarstvo i reviziju, Alfa BK univerzitet Beograd, Srbija

Miloš Radosavljević⁴

Institut primenjenih nauka, Beograd, Srbija

Saša Mičić⁴

Institut primenjenih nauka, Beograd, Srbija

APSTRAKT

Pomeranje ka elektronskom plaćanju, koje karakterišu finansijske transakcije bez papirne dokumentacije, dobija na snazi, posebno u privatnom sektoru gde internet služi kao isplativ kanal distribucije dobija sve više na značaju. Savremene organizacije, a među njima i sportske, sve više koriste infrastrukturu interneta za automatizaciju transakcija. Značajno je da i mala inovativna preduzeća, sportske kompanije i veliki konzorcijumi, koji obuhvataju softverske, hardverske i telekomunikacione firme, čine značajna ulaganja u razvoj novih sistema plaćanja zasnovanih na Internetu i mehanizama transakcija, uključujući one koji se oslanjaju na pametne kartice i digitalni novac. Široki uticaj interneta brzo je prožeo različite aspekte našeg svakodnevnog života. Sveobuhvatno razumevanje sistema elektronskog plaćanja zahteva ispitivanje uključenih učesnika i opšti pregled procesa plaćanja, koji prevazilazi specifičnu vrstu sistema elektronskog plaćanja.

Ključne reči: internet plaćanje, elektronski novac, elektronsko poslovanje.

¹⁾ vlada91@gmail.rs

²⁾ nikola.milenkovic@gmail.rs

³⁾ milica.simic@alfa.edu.rs

⁴⁾ sasa.micic@gmail.com

UVOD

U okruženju velike konkurencije gde se razlike između finansijskih institucija smanjuju, pritisak na banke, investicione firme, brokerske kuće i osiguravajuća društva je konstantan. Da bi zadržale korisnike, smanjile troškove, upravljale rizicima i stekle konkurentsku prednost, finansijske organizacije ponovo osmišljavaju svoj pristup poslovanju. Tehnološka ulaganja, posebno u tehnologije orijentisane na klijente kao što je Internet, postala su ključna. Internet, budući da je dinamičan, globalan i interaktivan, nudi ogromne mogućnosti za preduzeća. Njegov masovni domet, brzina i ekonomičnost čine ga poželjnim medijumom za komunikaciju i prenos informacija. U početku oklevajući, banke sada prepoznaju Internet kao sastavni deo poslovne stvarnosti koja se razvija, sa značajnim budućim potencijalom. Očekuje se da će napredak u tehnologiji dodatno proširiti horizonte korišćenja Interneta u finansijskom sektoru.

Elektronski novac se definiše kao specifične „novčane informacije“ koje se prenose putem elektronskih impulsa u realnom vremenu između transakcija koji vrše plaćanja. Omogućava kupovinu dobara i usluga u okviru komercijalnih računarskih mreža ili bankarskih mreža, zamenjujući gotovinu i čekove u svakodnevnim transakcijama. Ovo je uvelo novu filozofiju u bankarstvu, fokusirajući se na elektronsku razmenu podataka i sredstava, poznatu kao elektronsko bankarstvo ili elektronski transfer sredstava (EFT).

Elektronska plaćanja se odnose na finansijske transakcije koje se obavljaju bez papirnih dokumenata. Moderne banke, takođe, stiču sve čvršće uporište u ovom novom, virtuelnom svet koristeći troškovnu efikasnost informacione infrastrukture Interneta automatizaciju najsitnijih transakcija.

Elementi elektronske trgovine

Značajne investicije i malih i multinacionalnih korporacija usmerene su ka razvoju inovativnih sistema plaćanja na Internetu, koristeći tehnologije poput pametnih kartica i digitalnog novca. Prožimajući uticaj interneta se brzo integrisao u različite aspekte svakodnevnog života.

Razumevanje sistema elektronskog plaćanja zahteva ispitivanje ključnih učesnika uključenih u proces plaćanja, bez obzira na konkretan tip sistema elektronskog plaćanja. Primarni učesnici su: korisnik kartice koji sklapa ugovor sa bankom i dobija dinarsku i ukoliko vrši online plaćanje i deviznu karticu; prodavac koji sklapa ugovore sa glavnim bankama za prihvatanje kartica, može imati

ugovore sa više principala i povezuje se na Internet preko provajdera; Provajder koji uspostavlja ugovore sa prerađivačima i trgovcima, olakšavajući veze za više trgovaca ako je primenljivo; Procesor koji se uključuje u ugovore sa bankama, provajderima i trgovcima kako bi olakšao proces elektronskog plaćanja; Banka koja sklapa ugovore sa prerađivačima, trgovcima i korisnicima kartica, igrajući centralnu ulogu u celokupnom sistemu elektronskog plaćanja.

Proces obavljanja online plaćanja za robu i usluge putem Interneta obuhvata nekoliko različitih faza. Korisnici se u početku uključuju u informativnu fazu, gde istražuju elektronski katalog ponuđenih proizvoda. Nakon toga, tokom faze dogovora i ugovaranja, korisnici se registruju na web stranici trgovca, prolaze verifikaciju i autentifikaciju, biraju usluge, podnose porudžbine, proveravaju stanje na računu i kreditnu sposobnost i na kraju potvrđuju svoje porudžbine.

Prelazeći na fazu plaćanja, korisnici šalju šifrovane podatke, koji se zatim verifikuju i potvrđuju. Proces se nastavlja prenosom ključa za dešifrovanje i zaduženjem korisničkog računa. Po dešifrovanju i potvrđivanju usluga korisniku se šalje potvrda. Završna faza podrazumeva bankovnu naknadnu obradu, uključujući prijem podataka o izvršenim transakcijama, zaduženje računa korisnika, formiranje zbirnih naloga trgovcima i plaćanje trgovcima.

Kupac mora verovati da će prodavac isporučiti robu kako je obećao, dok prodavac mora verovati da će obaveza plaćanja biti ispunjena. U istorijskim načinima plaćanja koji su uključivali fizičke predmete poput zlata ili srebra, autentičnost je osigurana raznim proverama. Kod papirnog novca kao dokaz originalnosti služili su vodeni žigovi na posebnom papiru. U slučaju kreditnih kartica, mehanizam poverenja je tradicionalno uključivao upoređivanje potpisa korisnika sa potpisom na kartici. Međutim, zbog porasta prevara sa kreditnim karticama, online autorizacija je postala uobičajena praksa, čak i za mala plaćanja (Zakić, 2014). Elektronska plaćanja kreditnim karticama koriste i digitalne potpise i online autorizaciju.

Sigurnost je najvažnija u svakoj transakciji. Dok gotovinska plaćanja uključuju fizičku sigurnost, plaćanja kreditnom karticom su složenija. Kupci žele sigurnost da podaci o njihovoj kreditnoj kartici neće biti ukradeni, a prodavci žele da osiguraju nesmetano plaćanje. Za ublažavanje ovih rizika koriste se kriptografske tehnike. U idealnom scenariju, sve uključene strane bi zadržale potpunu poverljivost, a svaka transakcija bi bila potpuno bezbedna. U stvarnosti, uvek postoji određen nivo rizika, a sistemi plaćanja imaju za cilj da minimiziraju ove rizike proporcionalno vrednosti plaćanja i povezanim pretnjama po životnu sredinu.

Elektronska trgovina nameće stroge zahteve platnim sistemima, zahtevajući pogodnost za kupovinu na mreži, prenosivost mreže, otpornost na elektronske smetnje i ekonomičnost za male transakcije. Brojni Internet standardi i protokoli plaćanja su predloženi da bi se ispunili ovi zahtevi, u rasponu od anonimnih Internet protokola i uslovnog pristupa za Evropu (CAFE) do bezbednih elektronskih transakcija (SET) od strane MasterCard i Visa. Sistemi elektronskog plaćanja mogu se kategorisati na one zasnovane na softveru, one koji koriste pametne kartice, sisteme za mikro plaćanja i sisteme plaćanja putem kreditnih/debitnih kartica.

Softverski elektronski novac

E-Cash, koji je razvio DigiCash i nudi Mark Twain Bank, predstavlja inovativno rešenje u domenu sistema elektronskog novca zasnovanog na softveru (Cellary, 2018). Funkcionišući kao anonimna digitalna valuta, E-Cash prolazi kroz online proces verifikacije od strane relevantne finansijske institucije. Korisnici koriste „slepu metodu” za podizanje digitalnog novca, gde klijent finansijskoj instituciji šalje digitalnu novčanicu sa šifrovanim serijskim brojem. Institucija overava novčanicu, uverava se u njenu ispravnost, i šalje je nazad klijentu. Klijent dešifruje serijski broj, održavajući anonimnost korisnika.

Da bi sprečila duplu potrošnju, finansijska institucija beleži serijske brojeve svih pristiglih digitalnih novčanica. Kada potrošač obavi kupovinu preko Interneta, digitalni računi se daju trgovcu, koji ih odmah prenosi svojoj banci na verifikaciju. Banka trgovca registruje brojeve izdatih digitalnih novčanica bez identifikacije potrošača. Ako je sve u redu, stanje na računu trgovca se povećava, a kupljeni proizvodi ili usluge se isporučuju.

Suštinska karakteristika E-Cash-a je da se digitalne novčanice mogu koristiti samo jednom, čime se osigurava sigurnost transakcija. Međutim, ova jedinstvenost takođe predstavlja izazove, a njena pogodnost za mikro plaćanja, koja uključuju veoma male iznose, je upitna zbog relativno visokih troškova povezanih sa online verifikacijom.

E-Cash funkcioniše kao posebna valuta, zahtevajući od finansijskih institucija da vode posebne račune i garantuju konverziju u pravi novac. Ova jedinstvena karakteristika izaziva zabrinutost u pogledu sposobnosti centralnih banaka da kontrolišu ponudu novca, pošto finansijske institucije mogu stvoriti dodatni novac, potencijalno utičući na ukupnu ponudu novca.

Iako je E-Cash igrao značajnu ulogu u digitalnim transakcijama na Internetu, njegova budućnost ostaje neizvesna. Insistiranje sistema na potpunoj anonimno-

sti, eliminišući svaku mogućnost praćenja transakcija, može predstavljati izazove u razvoju elektronskog plaćanja gde transparentnost i odgovornost dobijaju na značaju.

Metoda NetCash, razvijena na Univerzitetu Južne Kalifornije, razlikuje se po tome što koristi postojeće računovodstvene sisteme u finansijskim institucijama, doprinoseći smanjenju početnih investicija (Dimitrijević, 2018). Za razliku od E-Cash-a, NetCash usvaja decentralizovan pristup, omogućavajući jednostavnije rešavanje izazova povezanih sa brojnim novčanicama i učesnicima. Ovaj decentralizovani model omogućava delimičnu anonimnost, što zahteva saradnju između finansijskih institucija koje učestvuju.

Sistem se vrti oko nezavisno distribuiranih servera novca, koji služe kao lokacije za razmenu anonimnog novca za „neanonimni“ novac. Svaki server novca održava nalog na računovodstvenom serveru, olakšavajući operacije kliringa na nivou servera novca. Verifikacija integriteta ovih servera je ključna, kako bi se osiguralo da mogu da primaju novčanice sa drugih servera. NetCash novčanice, koje imaju nominalnu vrednost, serijski broj, adresu servera za emitovanje i datum isteka, potrošači povlače sa servera novca.

Da bi se poboljšala anonimnost potrošača, NetCash beleške su šifrovane korišćenjem javnog ključa i prosleđene trgovcu. Novi ključ za svaku poruku osigurava anonimnost potrošača. Trgovac odmah prenosi primljene novčanice na svoj server za novac, primajući nove novčanice ili pripisuje odgovarajući iznos na njihov račun sa servera za plaćanje. Završno brisanje se dešava na serveru novca, gde se čuvaju serijski brojevi nevraćenih novčanica kojima je istekao rok trajanja kako bi se sprečila dupla potrošnja, iako uz smanjenu anonimnost. Anonimnost se može povećati razmenom kovanica na drugom serveru.

Bezbednost se održava pomoću kriptografskih algoritama, i dok su zahtevi za komunikaciju značajni, NetCash se smatra efikasnijim za mikro plaćanja. Fleksibilnost sistema omogućava svakoj osobi da primi NetCash novčanice, promovirajući slobodnu razmenu unutar sistema.

PayMe, novi sistem elektronskog novca na mreži, predstavlja amalgamaciju prednosti svojstvenih dvama prethodno opisanim sistemima. Poslujući u okviru banaka i korisnika, gde korisnici obuhvataju i kupce i prodavce, PayMe olakšava plaćanja, primanja i poslovne transakcije sa bankom. Svaka banka izdaje identifikovani elektronski novac sa ugrađenim serijskim brojevima, obezbeđujući sprečavanje dvostruke potrošnje kroz održavanje sveobuhvatne baze podataka koja prati kovanice u optičaju.

Za razliku od pristupa sa skrivenim potpisom elektronskog novca, PayMe omogućava korisnicima da se uključe u primanje i plaćanje. Prodavci mogu da primaju uplatu za robu na mreži i da vrše plaćanja kupcima unutar sistema. Kovanice, koje predstavljaju digitalne entitete sa novčanom vrednošću, banka digitalno žigoše korišćenjem kriptografije javnog ključa, uz serijski broj evidentiran u bazi podataka banke po izdavanju (Pešterac, 2020). Atributi novčića uključuju vrednost, serijski broj, ID banke, naziv banke domaćina i broj porta, kao i datum isteka.

Plaćanja u okviru PayMe sistema moraju biti usklađena sa ispravnim iznosom, a promena se ne može vratiti da bi se održala anonimnost, posebno u scenarijima u kojima trgovac može da saraduje sa bankom koja izdaje novčiće. Ključne prednosti PayMe sistema uključuju poboljšanu bezbednost, prilagodljivost, pouzdanost, kompatibilnost sa različitim veb klijentima i serverskim softverom, hardversku nezavisnost i ravnotežu između ograničene anonimnosti i privatnosti.

PayMe sistem predstavlja bezbedno i svestrano rešenje za plaćanje za različite veb usluge. On uspostavlja ravnotežu između potpune anonimnosti E-Cash sistema i složenih protokola i ključne upotrebe NetCash-a, nudeći fleksibilniju i efikasniju alternativu za online transakcije.

Sistemi zasnovani na pametnim karticama

Mondex, koji je razvio Mondex UK, a kasnije ga je kupila MasterCard, predstavlja jedinstveni sistem digitalnog novca koji je prvobitno dizajniran kao offline platforma, ali je trenutno u fazi adaptacije za online upotrebu. Ističući se korišćenjem mikročip kartica, Mondex omogućava neviđene transfere sa kartice na karticu bez potrebe za centralizovanim kliringom ili verifikacijom banke. Ova fleksibilnost čini Mondex analognijim fizičkoj valuti od drugih sistema digitalnog novca.

Za razliku od E-Cash-a, drugog sistema digitalnog novca, Mondex dozvoljava beskonačan broj transfera između kartica, uspostavljajući posebnu karakteristiku koja liči na kontinuirano kruženje pravog novca. Sistem se oslanja na sertifikate nosioca, sa sredstvima uskladištenim direktno na kartici korisnika. Posebno, Mondex uvodi mogućnost praćenja transakcija, obezbeđujući jedinstveni identifikator za svaku transakciju kako bi se omogućila sledljivost ako je potrebno.

Ključna karakteristika Mondex-ove bezbednosti leži u njegovom hardveru, posebno u mikročip karticama (Aryamov, 2019). Novac može postojati samo na originalnoj Mondex kartici, a sistem je dizajniran da otkrije i odbije svaki pokušaj neovlašćenih uređaja da se predstavljaju kao Mondex kartice. Ovo obezbeđuje integritet sistema digitalnog novca. Autentifikacija je kritičan aspekt Mondex-ove hardverske bezbednosti, implementiran putem digitalnih potpisa.

Štaviše, proces prenosa vrednosti u Mondex-u je veoma siguran. Svaka kartica uključena u transakciju potvrđuje autentičnost druge, a transferi se odvijaju uzastopno kako bi se sprečilo da novac postoji na dve lokacije istovremeno. Transfer oduzima sredstva sa kartice potrošača pre nego što ih kreditira na karticu trgovca, čineći proces otpornim na neovlašćeno korišćenje.

Međutim, jedan od uslova za učešće u Mondex sistemu je da potrošači moraju posedovati čitače kartica. Uprkos tome, Mondex pruža robusno i bezbedno rešenje za digitalni novac, nudeći nivo sledljivosti i sigurnosti koji blisko odražava stvarne monetarne transakcije (Kovinić, 2022).

VisaCash, projekat koji je pokrenula Visa, ima za cilj da odgovori na ekonomske izazove sa kojima se susreće MasterCard Mondek sistem. Primarni cilj je stvaranje sistema u kojem finansijske institucije koje izdaju mogu ostvariti profit od izdavanja VisaCash-a. Slično Mondeku, VisaCash posluje na osnovu sertifikata nosioca koji je omogućen putem kartica opremljenih mikročipom.

VisaCash pruža povoljan finansijski model za bankarske institucije. U ovom sistemu, svaka banka povezana sa Visa-om ima mogućnost da izda VisaCash, što im omogućava da profitiraju od procesa izdavanja. Pored toga, u slučajevima kada su kartice povučene iz upotrebe, banke i dalje mogu imati koristi od bilo koje preostale vrednosti na kartici, koju potrošači zaborave ili odbace.

Uprkos svojoj finansijskoj privlačnosti, VisaCash-u nedostaje multifunkcionalnost i prilagodljivost svojstvena Mondeku sistemu. Za razliku od Mondeka, gde korisnici mogu slobodno da prenose novac sa jedne kartice na drugu neograničen broj puta bez direktnog učešća banaka, VisaCash ograničava takve potrošačke opcije. Ograničenje se pripisuje nekoliko razloga.

Prvo, omogućavanje neograničenih transfera može zahtevati od banaka da se odreknu provizija koje trenutno naplaćuju za svaki depozit trgovca, što utiče na njihove tokove prihoda (Krstić, 2018). Drugo, zabrinutost za bezbednost proizilazi iz ideje da digitalni novac postoji u spoljnom prostoru van direktne kontrole banaka. Konačno, sam problem predstavlja potencijalni izazov, jer banka odgovorna za izdavanje deponovanog VisaCash-a može se suočiti sa gubicima u određenim situacijama (Savić, 2017).

U suštini, dok VisaCash pruža povoljniji finansijski aranžman za bankarski sektor, to dolazi na račun neke od fleksibilnosti i funkcionalnosti koje se vide u Mondek sistemu, naglašavajući inherentne kompromise u različitim pristupima sistemima digitalnog novca.

Digitalni sistemi za mikro plaćanja

Digitalni sistemi plaćanja dizajnirani za mikro plaćanja služe za transakcije koje uključuju veoma male količine novca. Ovi sistemi su napravljeni da olakšaju besprekornu i isplativu finansijsku razmenu za minimalne novčane vrednosti, što je neophodno u današnjoj digitalnoj ekonomiji gde brojne transakcije spadaju u kategoriju mikro plaćanja.

U okruženju elektronskih mikro-platnih sistema, predloženo je nekoliko modela i protokola, od kojih svaki ima za cilj da odgovori na jedinstvene izazove povezane sa obradom malih transakcija. Ovi sistemi nastoje da uspostave ravnotežu između sigurnosti, efikasnosti i pristupačnosti, prepoznajući karakterističnu prirodu mikro-plaćanja u okviru šireg spektra finansijskih transakcija.

U suštini, elektronski sistemi za mikro plaćanja igraju ključnu ulogu u poboljšanju pristupačnosti i održivosti digitalnih transakcija, posebno u scenarijima u kojima se tradicionalni načini plaćanja mogu pokazati nepraktičnim ili skupim (Radenković, 2015). Kako digitalna ekonomija nastavlja da se razvija, razvoj i usavršavanje ovih sistema mikro plaćanja doprinose ukupnoj efikasnosti i efektivnosti elektronskih finansijskih transakcija.

Mikro plaćanja, transakcije vrlo niskim vrednostima koje ne premašuju 1000 dinara, predstavljaju kompleksan sistem sa različitim ograničenjima uspostavljenim u okviru mikro plaćanja (Jestrović, 2022). U ovom modelu, kupci imaju fleksibilnost da vrše manje kupovine. Sistemi mikro plaćanja obično zahtevaju od kupaca da nabavljaju valutu za mikro plaćanja na veliko od brokera ili provajdera, pri čemu se ove masovne transakcije obično izvršavaju putem plaćanja kreditnom karticom. Kupljena valuta se zatim čuva u „novčaniku“, bilo na hard disku korisnika ili na veb lokaciji provajdera.

Mikro plaćanja su se pokazala kao prikladan mehanizam transakcija, posebno za nematerijalna dobra kao što su informacije ili online zabava, gde određivanje precizne vrednosti i spremnosti potrošača da plate može biti izazov (Akhisar, 2015). Za razliku od materijalnih dobara u fizičkom svetu, koja su često vezana za materijalni medij za isporuku, digitalna nematerijalna dobra su dematerijalizovana, postoje kao digitalni tokovi. Ova dematerijalizacija omogućava procenu

nematerijalne imovine na način sličan komunalnim uslugama kao što su struja ili voda.

U Japanu se pojavio koncept „superdistribucije” koji naglašava elektronsku distribuciju nematerijalnih dobara. Iako istraživanja i razvoj u ovoj oblasti brzo napreduju, do sada je uspostavljen samo ograničen broj funkcionalnih sistema.

Clickshare sistem je dizajniran posebno za izdavače knjiga i časopisa, nudeći pojednostavljeno iskustvo za korisnike. Nakon registracije kod provajdera ili Internet provajdera (ISP), sajt provajdera se transformiše u kućni sajt korisnika. Ovaj sajt uključuje veze ka drugim izdavačima koji su takođe registrovani na ClickShare. Ova integracija omogućava korisnicima da kupuju na tim sajtovima bez potrebe da više puta unose dodatne informacije. ClickShare vodi evidenciju o transakcijama i kompajlira korisnički nalog ISP-a sa povezanim korisničkim nalogom.

Značajan aspekt ClickShare-a je njegova sposobnost skladištenja anonimnih snimaka „putovanja“ korisnika. Ovi snimci mogu biti vredna imovina prodana marketinškim kompanijama radi dubinske analize i uvida. Ova funkcija poboljšava korisnost sistema izvan olakšavanja transakcija, čineći ga potencijalnim resursom za marketinško istraživanje i analizu ponašanja potrošača.

Clickshare sistem je dizajniran posebno za izdavače knjiga i časopisa, nudeći pojednostavljeno iskustvo za korisnike. Nakon registracije kod provajdera ili Internet provajdera (ISP), sajt provajdera se transformiše u kućni sajt korisnika. Ovaj sajt uključuje veze ka drugim izdavačima koji su takođe registrovani na ClickShare. Ova integracija omogućava korisnicima da kupuju na tim sajtovima bez potrebe da više puta unose dodatne informacije (Hemed, 2022). ClickShare vodi evidenciju o transakcijama i kompajlira korisnički nalog ISP-a sa povezanim korisničkim nalogom.

Značajan aspekt ClickShare-a je njegova sposobnost skladištenja anonimnih snimaka „putovanja“ korisnika (Spasić, 2014). Ovi snimci mogu biti vredna imovina prodana marketinškim kompanijama radi dubinske analize i uvida (Lukić, 2019). Ova funkcija poboljšava korisnost sistema izvan olakšavanja transakcija, čineći ga potencijalnim resursom za marketinško istraživanje i analizu ponašanja potrošača.

Sistem digitalnog plaćanja Millicent funkcioniše na jedinstvenom modelu tako što se ne oslanja na standardnu „valutu“. Umesto toga, svaki prodavac u sistemu poseduje sopstveni privremeni novac, koji je dostupan za kupovinu preko brokera. Korisnici se registruju kod brokera i dobijaju ovaj privremeni novac na

veliko. Plaćanje korisniku se može izvršiti putem različitih sredstava kao što su kreditne kartice, ISP računi ili tipovi Cibercash novčanika.

Kada korisnik namerava da izvrši kupovinu, privremeni novac brokera pretvara u ekvivalent prodavca, koji se zatim čuva u korisnikovom novčaniku na njegovom čvrstom disku. Tokom transakcije, novčanik korisnika plaća prodavcu koristeći posebnu valutu. Jedna značajna prednost Millicent sistema je njegova isplativost, sa veoma niskim naknadama za transakcije, u zavisnosti od prodaje. Iako se Millicent transakcije možda ne odlikuju šifrovanjem u poređenju sa drugim sistemima mikroplaćanja, one daju prioritet zaštiti identiteta korisnika.

Korišćenje elektronskih sistema plaćanja kreditnim/debitnim karticama za onlajn transakcije postala je uobičajena praksa. Kada posetilac želi da obavi kupovinu na onlajn platformi trgovca, on jednostavno unese broj svoje kreditne/debitne kartice u odgovarajuće polje za unos. Međutim, uprkos očiglednoj jednostavnosti, javlja se zabrinutost prilikom prenosa osetljivih informacija o kartici preko Interneta. Otvorena priroda Interneta predstavlja bezbednosne rizike, čineći ga podložnim zloupotrebi ako se ne preduzmu odgovarajuće mere predostrožnosti.

Da bi se odgovorilo na ove probleme, razvijene su različite metode kako bi se osigurala sigurnost onlajn transakcija. Rani pokušaji su često uključivali prelazak na režim van mreže, gde bi klijenti saopštavali svoje brojeve kreditnih/debitnih kartica preko telefona određenom zaposlenom. Iako ovaj metod eliminiše rizik od prenošenja podataka o kartici preko Interneta, on ometa automatizaciju procesa kupovine, zahtevajući stalnu dostupnost za telefonske pozive.

Nakon toga, široko prihvaćen metod uključuje implementaciju bezbednih servera, poznatih kao serveri sloja bezbednih utičnica (SSL) ili servera sa protokolom za bezbedni hipertekst za prenos (S-HTTP). Ovi serveri koriste protokole za šifrovanje da bi zaštitili podatke koji se razmenjuju između veb pretraživača i servera. Šifrovanjem prenetih informacija, uključujući brojeve kreditnih/debitnih kartica, korisnici dobijaju meru sigurnosti prilikom obavljanja onlajn transakcija. Iako je ovaj metod ublažio neke strahove, i dalje postoji nivo nelagode među korisnicima u vezi sa bezbednošću njihovih kreditnih/debitnih kartica u onlajn transakcijama.

ZAKLJUČAK

U konkurentskom okruženju u kojem finansijske institucije svedoče da se razlike smanjuju, stalni pritisak da se zadrže klijenti, smanje troškovi, upravljaju rizicima i ostanu ispred doveo je do ponovnog pronalaženja njihovih poslovnih strategija. Tehnološka ulaganja, posebno u tehnologije orijentisane na kupca kao što je Internet, postala su imperativ. Internet, sa svojom dinamičnom, globalnom i interaktivnom prirodom, pruža ogromne mogućnosti za preduzeća. Prepoznajući internet kao sastavni deo poslovne stvarnosti koja se razvija, banke koriste njegovu isplativost da automatizuju čak i najsitnije transakcije.

Elektronska plaćanja, koja uključuju finansijske transakcije bez papirnih dokumenata, su dobila na značaju. Razumevanje sistema elektronskog plaćanja podrazumeva ispitivanje ključnih učesnika: korisnika kartice koji sklapa ugovor sa bankom, prodavca koji sklapa ugovore sa glavnim bankama za prihvatanje kartice, provajdera koji sklapa ugovore sa prerađivačima i trgovcima, procesora koji sklapa ugovore sa bankama, provajdera, i trgovci, i banka koja sklapa ugovore sa prerađivačima, trgovcima i vlasnicima kartica, igrajući centralnu ulogu.

Proces onlajn plaćanja uključuje različite faze, počevši od toga da korisnici istražuju elektronski katalog tokom faze informisanja. U fazi dogovora i ugovaranja korisnici se registruju, prolaze verifikaciju, biraju usluge, proveravaju stanje na računima i na kraju potvrđuju porudžbine. Poverenje i sigurnost su osnovni principi u svakom platnom sistemu. Tradicionalni mehanizmi poverenja za kreditne kartice, kao što je poređenje potpisa, evoluirali su tako da uključuju onlajn autorizacije i digitalne potpise za borbu protiv rastuće prevare.

Sigurnost ostaje najvažnija u transakcijama, koristeći kriptografske tehnike za ublažavanje rizika. Dok bi idealne transakcije bile potpuno sigurne i poverljive, stvarnost uvodi različite nivoe rizika, što podstiče sisteme plaćanja da proporcionalno minimiziraju ove rizike. Elektronska trgovina zahteva sisteme plaćanja koji su pogodni za kupovinu na mreži, prenosivi preko mreža, otporni na smetnje i isplativi za male transakcije.

Brojni predloženi Internet standardi i protokoli plaćanja, u rasponu od anonimnog internet protokola do sigurnih elektronskih transakcija (SET) od strane Master Card i Visa, nastoje da ispune ove zahteve. Sistemi elektronskog plaćanja su kategorisani na sisteme zasnovane na softveru, pametne kartice, sisteme mikro plaćanja i sisteme plaćanja kreditnim/debitnim karticama. Kako tehnologija napreduje, očekuje se da će se horizont za korišćenje Interneta u finansijskom sektoru dalje širiti.

LITERATURA

1. Akhisar, I., Tunay, B., Tunay, N. (2015) The effects of innovations on bank performance: The case of electronic banking services. Istanbul: Marmara University, Banking and Insurance School, Actuary Department
2. Aryamov, A., Grachova, V., Chuchae, I., Malikov, V. (2019) Digital asset as an object legal regulation. *Ekonomika*, vol. 65, br. 2, str. 1-11
3. Cellary, W., Rykowski, J. (2018) Challenges of smart industries: Privacy and payment in Visible versus Unseen Internet. *Government Information Quarterly*, 1-7
4. Dimitrijević, M. (2018). Elektronski novac u savremenom monetarnom pravu. *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Nišu*, 57(81), 221-236
5. Kovinić, N., Savić, M., & Pavlović, N. (2022). Analiza e-bankinga u vremenu korone. *Ekonomski signali: poslovni magazin*, 17(2), 169-183
6. Hemed, R. I., (2022). Normative arrangement of financial innovations in banking. *Finansijski savetnik*, 27(1), 25-64.
7. Jestrović, V., Jovanović, V. (2022). Uloga korporativnog rukovođenja u održivom razvoju, *Održivi razvoj*, 4(1), 43-53.
8. Krstić, D., & Vukasović, D. (2018). On-line finansijske transakcije u plaćanjima malih vrednosti. *Oditor*, 4(2), 39-47
9. Lukić, M., & Gajić, T. (2019). Elektronsko bankarstvo. *Vojno delo*, 71(4), 329-334
10. Pešterac, A., & Tomić, N. (2020). Gubitak privatnosti podataka u elektronskim sistemima plaćanja. *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici*, 43, 135-149
11. Radenković, B., Despotović-Zrakić, M., Bogdanović, Z., Barać, D., Labus, A. (2015) *Elektronsko poslovanje*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka
12. Savić, M., Pavlović, N., & Milanović, N. (2017). Savremeni sistemi transfera elektronskog novca u Srbiji. *Ekonomski signali: poslovni magazin*, 12(2), 41-51
13. Spasić, I. (2014). Pravni aspekti elektronske trgovine. *Pravo i privreda*, 52(7-9), 267-282
14. Zakić, M. (2014). Unapređenje sistema plaćanja na internetu kao faktor razvoja digitalne ekonomije u Srbiji. *Ekonomski pogledi*, 16(3), 221-233

Rad primljen: 19.05.2023.

Rad prihvaćen: 28.07.2023.

ULOGA INOVATIVNOG LIDERSTVA U POSTIZANJU CILJEVA ODRŽIVOG RAZVOJA KROZ SPORT

Goran Zbiljić¹

Evropski centar za mir i razvoj Univerziteta za mir UN, Beograd, Srbija

APSTRAKT

Složenost, značaj i hitnost rešavanja brojnih izazova u cilju očuvanja naše planete koji su definisani ciljevima održivog razvoja iziskuju uključenost svih životnih oblasti i doseganje kvaliteta kao preovlađujuće vrednosti društva. Tako sve velike svetske organizacije poput Ujedinjenih nacija, Svetskog ekonomskog foruma, Svetske zdravstvene organizacije, Međunarodnog olimpijskog komiteta i mnoge druge su prepoznale značaj sporta i uključenja svih sportskih organizacija kako bi se ostvarili ciljevi održivog razvoja u smislu očuvanja životne sredine za naša pokoljenja. Negativni efekti globalizacije su promenili pristup klasičnog liderstva, kada lider mora da zna koliko su zaposleni sposobni da uče nove načine obavljanja poslova. Danas se sve organizacije sveta suočavaju sa istim izazovom koji iziskuje promene, a to je ostvarivanje postavljenih ciljeva održivog razvoja u cilju očuvanja naše planete. Upravo ovde se očekuje delovanje i primena inovativnog liderstva zbog velikog broja različitih sportskih organizacija koje u zavisnosti od svoje osnovne delatnosti treba da doprinesu očuvanju životne sredine u određenoj meri, čime sveukupan doprinos može biti od velikog značaja za svet. Značajno je da svaka sportska organizacija razume osnovne uzroke problema, da proceni u kojoj meri može da doprinese rešavanju problema i da preduzme aktivnosti koje su potrebne za rešenje problema.

Ključne reči: inovativno liderstvo, sport, ciljevi održivog razvoja.

¹⁾ geneva260gz@gmail.com

UVOD

Liderstvo se u mnogim istraživanjima definiše na više načina u zavisnosti od aspekata i dimenzija posmatranja. Neki ga definišu kao skup osobina, neki kao ponašanje, a neki kao sposobnost obrade informacija i načina upravljanja. U današnje vreme liderstvo se može posmatrati kao:

- aspekt ličnosti – kombinacija posebnih osobina i karakteristika koje pojedinac poseduje i koje mu omogućavaju da na osnovu njih uključi i druge ljude u rešavanje zadataka;
- delovanje ili ponašanje – skup aktivnosti koje lideri preduzimaju kako bi izazvali određene promene u grupi ljudi (timu);
- središte grupnih procesa – uloga lidera kao centralne figure promena i aktivnosti grupe;
- aspekt veština – naglašavanje liderskih sposobnosti koje omogućavaju efektivno liderstvo (sposobnosti, znanje i veštine) (Mašić, 2009).
- Pojedini autori i pored mnogobrojnih definicija kao ključne za liderstvo ističu sledeće elemente:
- liderstvo podrazumeva ostvarenje ciljeva - usmerenost i izdržljivost u ostvarenje ciljeva znači da lideri poseduju viziju, kao i sposobnost da istu prenese na druge u cilju njihove aktivacije u izvršenju određenih zadataka za ostvarivanje ciljeva;
- liderstvo – vlasništvo i uticaj / kao vlasništvo i uticaj liderstvo je odraz kvaliteta i karakteristika osobe koja poseduje sposobnosti da na pravi način utiče na grupu ljudi (tim) koji podržavaju iste ideje u postizanju određenih ciljeva;
- liderstvo se pojavljuje u okviru grupe – liderstvo nastaje u sredini gde postoji grupa ljudi ili tim. U zavisnosti od veličine grupe, njene strukture i kohezije liderstvo podrazumeva uticaj na grupu ljudi koji imaju zajednički cilj;
- liderstvo predstavlja proces – proces podrazumeva konekciju lidera i grupe usmerava se zajednička energija ka rešavanju postavljenih zadataka i ciljeva koristeći: motivaciju, komunikaciju, organizacionu kulturu i druge elemente i karakteristike poslovanja (Northouse, 2008).

Uloga i način liderstva, kao i njegova svrha u današnje vreme u organizacijama postaju vrlo zahtevne uloge koje traže prilagođavanje kao i razvoj novih kompetencija i sposobnosti. Dosadašnji načini rada, modeli u biznisu i organizacione kulture se brzo menjaju i napreduju. Zahvaljujući tehnološkom napretku i promenama na tržištu, dolazi se do novih pristupa, inovativnosti, transformacija i formiranja takvih timova koji mogu uspešno i brzo da odgovore takvim zadacima. Nove vrednosti i pojmovi koji se pojavljuju kada je liderstvo u pitanju su: kreativnost, saradnja, diverzitet, inicijativa, transparentnost, autonomnost,

fleksibilnosti i timski rad. Na osnovu dosadašnjih iskustava kada je liderstvo u pitanju ističu se osobine poput autonomija lidera i emocionalna inteligencija.

Kada se govori o autonomiji lidera govori se o samosvesnosti, prihvatanju sopstvenih granica i sposobnosti, doslednosti, spremnosti za učenje i usavršavanje. Prilikom obučavanja novih lidera osnovna tri pravca delovanja tiču se: razmatranje koncepata, učenju komunikacijama i davanja povratnih informacija.

Jedan od inovativnih načina koji se odnosi na sticanje liderske autonomije, odnosi se i na pristup vođenog rada sa konjima (Bojić, 2018). Konji poseduju neverovatnu emocionalnu inteligenciju, spremni su da reaguju na naše emocije koje su iskrene i neskrivene i na sposobnost da se napravi povezanost sa njima. Radeći sa njima potencijalni lideri uče da se povežu sa sobom prvenstveno, zatim da izgrade odnos sa drugima i da na kraju stvore poverenje unutar tima. Razvijanje takvih odnosa zasnovanih na međusobnom poverenju su jedan od ključnih stvari ka uspešnom i dugoročnom planiranju. Konj je takva životinja koja ne reaguje pozitivno na agresivna i loša ponašanja, što se povezuje na rad sa ljudima, jer do izražaja dolazi u oba slučaja dobra komunikacija, svest o potrebama i ciljevima tima. U protivnom konj će reagovati na strah, nesigurnost, neodlučnost, a na autoritet, autentičnost, jasnu nameru i cilj reagovala odlučno i pozitivno.

Savremeno doba nosi neizvesnost koja uz sebe vuče i negativne i neprijatne emocije koje se vešto mogu prikriti i zamaskirati dobrom komunikacijom, što utiče na iscrpljivanje u dužem vremenskom periodu i negativno utiče na međuljudske odnose. Gomilanje negativnih emocija u dužem vremenskom periodu dovode do smanjenja niza sposobnosti, od mentalnih preko fizičkih do donošenja loših poslovnih odluka, nemogućnosti uspostavljanja dobre komunikacije sa ljudima, što sveukupno se odražava na loše efekte rada i negativnih rezultata. Naučnici sa *HeartMath Instituta* u Kaliforniji su se posvetili istraživanju uloge srca u postignuću optimalnog rezultata (*HeartMath*, n.d.). Niz istraživanja ih je uverilo da srce ima svoje načine da upravlja i diriguje emocijama i funkcijama u telu. Uz ovakva naučna istraživanja, savremene tehnologije sasvim je moguće ovakve potencijale usmeriti i razviti u procesu razvoja liderstva. Naučnici sa navedenog Instituta u Kaliforniji su utvrdili da je optimalno stanje za postignuće u radu u kome srce, mozak i autonomni nervni sistem funkcionišu koherentno. Stanje ove koherentnosti moguće je izmeriti *HeartMath* biofidbek aparatom koji meri varijabilnosti pulsa koji je pokazatelj stepena koherentnosti, odnosno stanja u kome je moguće upravljati svojom energijom i emocijama. Stanje koherentnosti predstavlja veštinu i uz lidersku snagu koja omogućava liderima da izgrade emo-

cionalnu inteligenciju uz veliko samopouzdanje i da u takvom stanju upravljanju zadacima i u uslovima velikog pritiska i neizvesnosti.

Agilnost, realnost i optimizam, svesno upravljanje energijom su neke od karakteristike lidera koji su sposobni da vode takve organizacije i sposobno su za promene i prilagođavaju se datim uslovima.

Inovativno liderstvo i održivi razvoj

Inovativno liderstvo i upravljanje biće od velikog, tj. suštinskog značaja za organizacije u svim sektorima po pitanju integracije ciljeva održivog razvoja u strateške, operativne planove i operativne aktivnosti. Uloga lidera po pitanju održivog razvoja nije samo da okuplja ljude i podstiče na kreativnost i učešće, već i da pomogne ljudima da prihvate odnos sa neizvesnošću, sa odlukama u kritičnim situacijama. Nakon usvajanja ciljeva održivog razvoja, odnosno Agende 2030, evidentno je shvatanje da učinak bilo koje zemlje u nastojanju da ostvari planirane ciljeve po Agendi 2030, zavisi od njenog vođstva i sposobnosti njenih lidera da efikasno, planski i sistematski realizuju određene ciljeve. Efikasno vođstvo podrazumeva precizno i jasno formulisanje i sprovođenje javne politike, pružanje javnih usluga, a u cilju zadovoljenja potreba građana. Za generalno postizanje ciljeva održivog razvoja neophodni su zajednički naponi vlada, poslovnog sektora, društva i građana pojedinačno. Liderstvo za postizanje održivog razvoja je ukorenjeno u paradigmi živih procesa, a ne u mehaničkoj paradigmi (McKeown, 2002). Složeni životni procesi pokazuju održiva svojstva i obrasce i mogu predložiti važne strategije kada je u pitanju liderstvo. Prema pojedinim autorima kvaliteta životnih procesa uključuju otpornost, prilagodljivost, svest, kreativnost i odnose (Burns, et al., 2015). Imajući u vidu da se živa bića organizuju i prilagođavaju u skladu sa svojim okruženjem, liderstvo mora biti prilagodljivo, fleksibilno, samoobnavljajuće, otporno, inteligentno, odnosno ima atribute koji se nalaze samo u živim sistemima (Lai, 2011). U današnje vreme izazovi za postizanje održivog razvoja nisu ni malo jednostavni, veoma su komplikovani i međusobno povezani te će svi činioni morati da rade na ujedinjenju po pitanju ostvarenja ciljeva održivog razvoja. Zajednički rad na rešavanju problema čak i kada se dele iste vrednosti može biti težak zadatak i proces. Uloga lidera u sprovođenju ciljeva održivog razvoja je i da shvate napetost, neizvesnost, koji proizilaze iz razlika, ali i koji pružaju veliki potencijal za kreativno pojavljivanje održivih rešenja.

Da bi se na globalnom nivou ostvarili ciljevi održivog razvoja neophodno je da postoji efikasno liderstvo koje zahteva unutrašnji proces u kome lider ima pre svega prvo zadatak na razumevanju sebe i sopstvenog pogleda na svet, kako bi efikasno radio sa drugima po pitanju promena i unapređenja procesa. Zato je za inovativne lidere u postizanju ciljeva održivog razvoja značajan pojam refleksije odnosno procesa razumevanja sopstvenih veština, znanja i vrednosti u kontekstu grupa u zajednici (Nikezić i sar., 2012). Ovaj reflektivni proces omogućava cikluse rasta i promena u zajednici. Zato je liderstvo inkluzivan, refleksivan proces koji ima svoje korene u vrednostima i etici.

Kako bi se postigli ciljevi održivog razvoja kroz liderstvo i upravljanje na nacionalnom i organizacionom nivou potrebno je usvojiti određene stilove rukovođenja koji stvaraju osećaj zajedničke odgovornosti prema postizanju ciljeva održivog razvoja: fokusiranje na dugoročne planove i uspostavljanje sistema koji obezbeđuju ostvarenje ciljeva održivog razvoja u budućnosti; izgradnja kolektivnih napora (na nacionalnom nivou) u organizacionom smislu ka postizanju ciljeva održivog razvoja; spremnost na učenje, inovacije i kreativnost. Inovativni lideri moraju biti spremni i sposobni da upravljaju resursima, da imaju viziju i fokusiraju se na dugoročne ciljeve bez ugrožavanja vrednosti i principa održivog razvoja. Inovativni lideri moraju da budu motivisani vizijom da postignu visoke ciljeve usled promenljivih faktora životne sredine i da uključe sve zainteresovane strane u proces upravljanja. Liderstvo odražava karakteristike transformacionog stila rukovođenja. Efekti ove vrste liderstva zajedno sa koordinacijom i učešćem svih zainteresovanih strana, potencijalno dovodi do poboljšanja ekonomske efikasnosti, društvene kohezije i odgovornosti za životnu sredinu. Ovo su tri osnovna indikatora održivog razvoja, koji zajedno sa planiranjem, implementacijom i praćenjem strategija predstavljaju ključne odgovornosti lidera. Snažno vođstvo i upravljanje, koherentan plan implementacije i angažovanje svih činioaca na nacionalnom nivou u okviru državnog aparata su neophodni kako bi se osiguralo da se ciljevi održivog razvoja ostvare prvo na nacionalnom, a zatim na međunarodnom nivou.

Inovacije su ključan segment za budućnost održivog razvoja. Neprestano prilagođavanje novim tehnologijama, poboljšanje trenutnih projekata i rešavanje konkretnih problema planiranim aktivnostima su osnov za dalji napredak. Prema Mortenu, tri glavne prednosti održivih inovacija su:

1. konkurentska prednost – prihodi od odzivih proizvoda i usluga beleže rast nekoliko puta u odnosu na ukupne prihode ostalih kompanija. Ekološki standardi i promene u ponašanju potrošača podstiču inovacije i otvaraju nove mogućnosti poslovanja i rasta. Primer dobre prakse:

- kompanija Nike je ugradila održivost u svoj proces inovacija i kreirala Flyknit liniju vrednu milijardu dolara koja koristi specijalizovani sistem prediva, koji zahteva minimalan rad i generiše velike profitne marže. Flyknit je smanjila otpad za 80% u poređenju sa običnom, krojenom i šivenom obucom. Od svog lansiranja 2012. godine Flyknit je smanjio otpad za 3,5 miliona funti (1587 tona otpada) i u potpunosti prešao na reciklirani poliester, te na taj način preusmerio oko 182 miliona boca sa deponija u proizvodnju materijala za ovu sportsku liniju.
2. povećani finansijski učinak. Kompanije počinju da ostvaruju značajne uštede troškova kroz operativnu efikasnost, kroz bolje upravljanje prirodnim resursima kao što su voda i energija, kao i minimiziranje otpada. Kompanije takođe smanjuju troškove sistematskim upravljanjem svojim lancima vrednosti i ublažavanjem rizika koji proizilaze iz klimatskih promena, nedostatka resursa ili problema zajednice. Primer dobre prakse: Dov (Dow) je uložio skoro 2 milijarde dolara u poboljšanje efikasnosti resursa i uštedeo je 9,8 milijardi dolara od smanjene potrošnje energije i otpadnih voda u proizvodnji.
 3. privlačenje talenata i veće angažovanje zaposlenih. Kompanije sa jakim programima održivosti imaju bolje potencijale po pitanju motivacije, lojalnosti i fluktaciji zaposlenih i imaju značajno povećanje produktivnosti u odnosu na firme koje nisu usvojile prakse održivosti. Primer dobre prakse: Studija koju je objavila Anthesis otkrila je da je za 53% radne snage u Ujedinjenom Kraljevstvu održivost važan faktor pri izboru kompanije za rad (Morten, 2022).

Važni koraci i strategije koje se mogu preduzeti u cilju uspostavljanja održivosti neke kompanije mogu biti:

- uspostavljanje održivosti kao osnovne vrednosti kompanije. Svaka odluka donesena u okviru kompanije mora da uzima u obzir ekološke i etičke principe. Svali lider, menadžer i zaposleni moraju da razvijaju svest održivih praksi i da ponude kreativne ideje zasnovane na održivosti;
- definisanje jasnih i ostvarivih ciljeva održivosti. Održivost sama po sebi ima potencijal da donese uspeh i profit kompaniji, ali pod uslovom planiranja i realizacije specifičnih ciljeva;
- implementacija održivosti u svakom procesu;
- posvećenost održivosti sa jasnim ciljevima.

Jedan od ciljeva održivog razvoja je da olakša razvoj ekoloških prihvatljivih proizvoda za preduzeća kroz pojam zelenih inovacija (Ahmed, 2022). Kompanije moraju da se fokusiraju i na tehnološke i na upravljačke inovacije za društvenu održivost i da razlikuju dve vrste zelenih inovacija: zelene inovacije u upravlja-

nju i zelene tehnološke inovacije (Sianturi, 2022). Ove inovacije doprinose proizvodnji robe ili procesa proizvodnje sa minimalnim korišćenjem sirovina i drugih resursa, sa istovremenim poboljšanjem ekoloških, ekonomskih i proizvodnih procesa (Song 2022). Ovaj fenomen zasnovan na znanju i svesti o zaštiti životne sredine i ekologiji i održivosti, podstiče kompanije da svojim zaposlenima omogućе relevantne informacije vezane za ove oblasti u cilju inoviranja novih puteva održivosti ne samo po pitanju zaštite životne sredine i ekologije.

Ujedinjene nacije su na globalnom nivou pozvale sve proizvodne kompanije da koriste ekološki prihvatljive procese i najsavremeniju tehnologiju kako bi minimizirali negativan uticaj preduzeća na životnu sredinu. Dalja istraživanja po pitanju zelenih inovacija omogućiće u budućnosti formiranje novih tehnologija i kreiranje novih proizvoda i procesa u cilju unapređenja postojećih organizacionih performansi sa ekološkog, ekonomskog i društvenog aspekta. Ukoliko je cilj dugoročna održivost potrebno je izdvojiti dovoljno resursa za zelene inicijative za stvaranje novog znanja i tehnološkog razvoja iz ove oblasti (Veselinović, 2021). Kada je u pitanju održivi razvoj i zaštita životne sredine potrebno je naglasiti tri oblasti: životna sredina, društvo i ekonomija. Ekološki aspekt održivosti podrazumeva obezbeđivanje čistog vazduha i vode, očuvanje životne sredine, smanjenje korišćenja prirodnih resursa (posebno neobnovljivih), razvoj ekoloških prihvatljivih proizvoda i smanjenje štetnih gasova i tečnosti (Ibid). Prema drugim autorima društveni aspekt održivosti se fokusira na poboljšanje organizacionih odnosa sa ljudima i društvom promovisanjem ljudskog blagostanja kroz bolje razumevanje njihovih potreba, kao i na promovisanje kulturnog života, jednakosti u društvu, razvoja i podrške po pitanju društvenog života, zaštite ljudskih prava i pravde (Abas i Dogan, 2022). Ekonomski aspekt održivosti ima pristup koji ističe povećanje prodaje i smanjenje operativnih troškova kako bi se maksimizirao profit kompanije (Sianturi, 2022).

Inovativno liderstvo, ciljevi održivog razvoja i sport

MOK aktivno učestvuje u edukaciji, obrazovanju mladih kroz sport, ali i pruža šansu svima da kroz različite programe i projekte daju svoj doprinos ne samo idealu vrednosti zasnovanom na olimpizmu već i da svojim angažovanjem utiču na poboljšanje sopstvenih kvaliteta u polju sporta i nauke. Jedan od programa koji sprovodi MOK (IOC) je program za mlade lidere Međunarodnog olimpijskog komiteta u oblasti obrazovanja i sporta po pitanju ljudskih resursa i socijalnog razvoja, sa ciljem razvoja zajednica na lokalnom i širem nivou. Tokom 2022. go-

dine ovaj program je obuhvatio i Srbiju, projekat je po planu bio predviđen da traje četiri godine. Posebni zahtevi koji su se ticali prijave na konkurs sadržali su sledeće uslove: poznavanje engleskog jezika, interesovanje za aktivnosti u zajednici kao i strast za sportom kao sredstvom za društvene i ekonomske promene. MOK je u opisu projekta naveo da je važno da mladi ljudi poznaju ciljeve održivog razvoja UN, uz neophodnu komunikaciju, timski rad, spremnost za učenje i lično napredovanje. Takođe zahtevano je da mladi ljudi prilikom prijave podnesu plan za sport zasnovan na društvenom biznisu, koji će se zasnivati na postojećem i realnom problemu u zajednici (<https://olympics.com/ioc/young-leaders/application>). Trenutno MOK (IOC) je raspisao konkurs za mlade lidere MOK za period 2023-2026. godine.

Sport ima jedinstvenu moć da okuplja ljude, gradi mostove, a 2022. godine u organizaciji MOK i OKS održana je akcija „Zajedno za mirniji svet“, koja je promovisana kroz Program mladih lidera MOK. Program mladih lidera MOK svojom inicijativom je pružila šansu mladim ljudima mogućnost učenja, finansiranja projekata koji koriste moć sporta u izjednačavanju ljudi, ravnopravnosti i pružanja mogućnosti svim ljudima da iskoriste pozitivne aspekte života i društva kroz sport i njegove aktivnosti. Ovaj Program mladih lidera MOK 2022. godine je okupio veliki broj mladih ljudi širom sveta koji su predstavili svoje projekte (OKS, 2022):

- Libanska nacionalna prvakinja u stonom tenisu Maissa Bsaibes je osnovala *Keep-PING Hope* projekat koji je pružio priliku ljudima u Libanu da učestvuju sesijama stonog tenisa u organizaciji trenera iz Libana, na nacionalnom nivou. Ovaj projekat je nastao kao želja i akcija da se pomogne mladima iz Libana nakon ekonomskog kolapsa, usled kojeg su se mnogi ljudi našli u specifičnim i osetljivim situacijama. Na ovaj način ova mlada šampionka je uspela da spoji svoje uspehe u karijeri i strast ka sportu sa željom da stvori i dizajnira održive, šarene i jeftine stolove i reketne za stoni tenis za siromašnu i traumatizovanu decu u centrima za siročad. Kroz ovaj projekat organizovali su se stonoteniske aktivnosti sa igračima i trenerima iz Libana, ali i radionice o životnim veštinama, dobrobiti i razvijanju ideje mira.
- U okviru ovog projekta za mlade MOK 2022 u Beogradu bio je predstavljen i projekat mladog lidera MOK Valeeda Abu Nada koji je osnovao projekat *The CHAMP CAMP* – projekat usmeren na razvoj zajednice u Jordanu koji je bio prvenstveno fokusiran na podsticanje učešća mladih u sportu sa ciljem podrške njihovom razvoju, da bi se u sledećoj fazi proširio na ozbiljna društvena pitanja u lokalnim zajednicama. Kroz svoj program zasnovan na sportu ovaj kamp je nudio palestinskim izbeglicama priliku da igraju ključnu ulogu u svojoj zajednici i da se anagažuju sa njenim članovima, sve dok se oslobađaju unaprd definisanim društvenim okovima koje ih često sputavaju. Imajući u vidu okruženje u kojima su se odvijale ove sportske

aktivnosti kroz navedeni projekat, THE CHAMP CAMP je uspeo da razbije barijere tako što je stvorio najveći arapski ženski tim za dizanje tegova na svetu. Ovakav rad u ovom kampu je omogućio jednake uslove za mlade palestinske izbeglice i poslužio je kao platforma koja je privukla globalno interesovanje za njihove potrebe, borbe i hitnu reakciju za pravednim rešenjem situacija u kojima su se našli ovi mladi ljudi. Osnovna poruka ovog kampa bila je, da je mir uslovljen šansom i borbom za uspehom koji nisu definisani etničkom pripadnošću, religijom, rasom ili polom, a na kraju mir je davanje jednakih šansi tako da nečiji život bude rezultat slobodne volje, talenta i napornog rada za razliku od okolnosti.

- U okviru Programa mladih lidera MOK, Mirjana Ivković iz Srbije je fokusirala svoj projekat na izbeglice i migrante, sa željom da razbije barijere između njih koje usporavaju integracije i koje mogu ostaviti ljude da se osećaju izolovano. Projekat pod nazivom *Hi5 Happy Caravan*, imao je za cilj da koristi sport kao zajednički jezik kako bi pomogao zajednicama da se udruže i pronađu mir uprkos okolnostima u kojima su se nalazili. Kroz *Hi5 Caravan* i sport pomagalo se ljudima koji su morali da napuste svoju domovinu da bi pronašli mir i bezbednost. Sportske aktivnosti su kroz ovaj program postali oruđe za rušenje barijera i stvaranje boljeg sveta kroz niz dostupnih aktivnosti za sve bez ograničenja.

Kada je u pitanju liderstvo u sportu, važne karakteristike su socijalna inteligencija, odnosno sposobnost da se nađe pravi način pristupa saigraču/zaposlenom i iskoristi njegov potencijal, imajući u vidu njegove sposobnosti i prepoznavanje pravog trenutka za iskorišćavanje istih u cilju realizacije ciljeva i zadataka (Veselinović, 2022). Lideri u sportu su u stvari osobe koje prepoznaju nove trendove, lako se prilagođavaju aktuelostima i događajima u oblasti sporta i potpuno novim pristupom rešavaju određene probleme. Lider je onaj koji moti više i ohrabruje svoje članove tima da urade posao sa maksimalnim kapacitetom. Lideri u sportu određuju prioritete i pronalaze alternativne načine za efikasniji i efektivniji postizanje određenih ciljeva. U odlučujućem momentu inovativni lideri u sportu preuzimaju inicijativu i koriste svoju pozitivnu energiju i entuzijazam da ceo tim brže i efikasnije ostvari zadati cilj. Osnovno merilo pravog lidera u sportu jesu rezultati.

Imajući u vidu karakteristike sportskog menadžmenta, kao poslovno-sportskog procesa u svrhu njegove što uspešnije primene, prema Mašali, sportske organizacije usmerene prema održivom razvoju primenom projektnog pristupa osiguravaju realizaciju aktivnosti kojima se:

- razvija misija sporta;

- zadovoljavaju individualne i društvene sportske potrebe putem sportskih proizvoda;
- razvija konkurentnost na tržištu;
- razvijaju organizacijski potencijali i ljudski resursi;
- kontinuirano razvijaju funkcije sporta i menadžmenta uz primenu međunarodnih normi kojima se osigurava sistem upravljanja kvalitetom sportskih organizacija (Mašala, 2008).

Održivo liderstvo se može razmatrati i na individualnom i na organizacionom nivou. Na prvom nivou su važne karakteristike čoveka: odnos prema odgovornim inicijativama, moralne vrednosti i principi, pažnja prema sopstvenim psihičkim i fizičkim potrebama. Lider prenosi ove karakteristike na organizaciju učestvujući u formiranju njene korporativne kulture. Na organizacionom nivou, održivo liderstvo se odnosi na specifičnu korporativnu kulturu koja obuhvata čitavu organizaciju i formira samojačajući sistem unutar kompanije koja doprinosi postizanju dugoročnog održivog razvoja kroz strateško planiranje i razvoj ljudskih resursa. Oba nivoa su neraskidivo povezana: lideri doprinose formiranju kulture, a kultura zauzvrat neguje određeni tip lidera. Prema nekim studijama održivo liderstvo se periodično poredi ili čak koristi kao sinonim za druge stilove: zeleno transformaciono liderstvo (fokus na ekološke ciljeve), etičko liderstvo (međusobno poštovanje i tolerancija) i odgovorno vođstvo (fokus na interakciju i podržavanje) (КОММЕРСАНТЬ, 2023). Svi navedeni oblici imaju zajedničke karakteristike, ali prakse održivog liderstva su fleksibilnije i šire.

Savremeno liderstvo se može posmatrati kroz mnogo aspekata, oblasti i dimenzija, a neke od bitnih osobina i karakteristika za savremeno liderstvo može se posmatrati kroz: harizmatičko liderstvo, transformaciono liderstvo, vizionarsko liderstvo, timsko liderstvo, emocionalno liderstvo, ponašanje i funkcije lidera, emocionalna inteligencija lidera, komunikacija i liderstvo, motivacija, obučavanje lidera i dr. (Simjanovski, 2014).

Na inicijativu Ujedinjenih nacija svake godine (12. avgusta) obeležava se Međunarodni dan mladih. Cilj obeležavanja ovog datuma je da se ukaže na položaj i značaj mladih ljudi u društvu, kao i da se mladi podstaknu i usmere na organizovanje različitih aktivnosti i na takav način skrenu pažnju na svoje probleme i položaj u društvu. U svim međunarodnim procesima koji sadrže 17 ciljeva održivog razvoja koje su usvojile sve članice UN (među njima i Srbija), koji podržavaju primenu Agende 2030, mladi su podrazumevani kao aktivni učesnici u svim

aktivnostima i projektima, a koji se zasnivaju na implementaciji i praćenju ostvarenja ciljeva održivog razvoja.

Tokom 2021. godine Timočki omladinski centar je sproveo istraživanje pod nazivom „*Mladi i ciljevi održivog razvoja*“, u saradnji sa Centrom za visoke ekonomske studije – CEVES, pokazalo je da 33,6% mladih u Srbiji uopšte nije upoznato sa ciljevima održivog razvoja Agende 2030. Prema ovom istraživanju čak 94,7% mladih se izjasnilo da im je najvažnija zaštita životne sredine koja je integralni deo većine ciljeva održivog razvoja Agende 2030 (Nedeljnik, 2022). U skladu sa navedenim problemima, a zbog činjenice da ciljevi održivog razvoja Agende 2030 nisu bili posebno prepoznati u onim segmentima politike koji se tiču mladih, Ministarstvo omladine i sporta je tokom 2022. godine započelo izradu nove strategije sporta za mlade, jer je prethodna bila usvojena pre donošenja Agende 2030, sami ciljevi održivog razvoja bi trebali da budu postavljeni u sam centar omladinske i nacionalne politike, sa posebnim akcentom na lokalne zajednice, prvenstveno kroz niz aktivnosti zasnovanih na akcionim planovima za mlade i jaku finansijsku, stručnu podršku udruženjima mladih.

Tokom 2022. godine Timočki omladinski centar – TOC i Centar za visoke ekonomske studije - CEVES je izradio „*Priručnik za uključivanje ciljeva održivog razvoja u lokalne omladinske politike*“ (<https://sdgs4all.rs/documents/mladi-za-agendu-2030-prirucnik-za-ukljucivanje-ciljeva-odrzivog-razvoja-u-lokalne-omladinske-politike>). Navedeni priručnik je namenjen akterima omladinske politike kako bi pravilno razumeli kako da ciljeve održivog razvoja postave u središte omladinskih politika u svojoj lokalnoj zajednici. Agenda 2030, do skora nije bila prepoznata u lokalnim zajednicama koji se bave mladima. Mladi u Srbiji su bez problema uočavali poteškoće i okolnosti koje su se odražavale na njihov položaj u društvu, nezaposlenost, nepovoljan položaj na tržištu rada, nejednaku dostupnost usluga na celoj teritoriji Srbije, višedecenijske migracije mladih u privredne i ekonomske centre i odliv visoko kvalifikovanih mladih ljudi u inostranstvo, nepovoljan položaj Roma i Romkinja, kao i devojčica i mladih žena, migranata i dr. Mladi nisu imali shvatanja da se ovi navedeni problemi mogu rešavati ostvarenjem ciljeva iz Agende 2030.

Udruženje za Ujedinjene nacije Srbije od 2017. godine organizuje projekat „*Omladinski delegati Srbije u Ujedinjenim nacijama*“, koji obuhvata izbor dva omladinska delegata u UN i njihov aktivan rad tokom mandata od jedne godine (<http://unaserbia.rs/v2/index.php/youth-delegate>). Uz podršku Ministarstva spoljnih poslova i omladine Republike Srbije, uspostavljen je nacionalni okvir zvaničnog izbora mladih predstavnika i tokom šest ciklusa stečena su iskustva za razvoj i

održivost projekta u skladu sa relevantnim dokumentima UN i omladinske politike u Srbiji. Izabrani mladi predstavnici Republike Srbije na zasedanjima UN u kojima su uključeni mladi obavljaju uloge na volonterskoj osnovi i predstavljaju potrebe mladih u Srbiji. Cilj ovog projekta je podsticanje na uključivanje mladih u državnu omladinsku politiku i preuzimanje društvenih obaveza, izražavanje interesa mladih kroz ulogu omladinskog predstavnika u državnoj delegaciji UN, kao i kontinuirano obučavanje novih mladih lidera za promene.

ZAKLJUČAK

Inovativno liderstvo opravdava svoju svrhu po pitanju postizanja (ostvarivanja) ciljeva održivog razvoja. S obzirom na nepredvidivost izazova sa kojima se svet susreće, možda sada na polovini perioda od zadatog vremenskog roka ostvarenja ciljeva, nakon što se svet suočio sa pandemijom COVID-19 i ratnim situacijama između Ukrajine i Rusije, kao i između Izraela i Palestine, možemo zaključiti da efekti ovih izazova sigurno utiču na usporavanje rada koji se odnosi na ostvarivanje ciljeva održivog razvoja, kao i na globalne slabosti koje zahtevaju dodatni napor za razrešavanje nastalih problema. Vrlo je jasno da u zavisnosti od samih lidera, bilo u državnom aparatu ili u sportskim organizacijama i kompanijama, direktno zavise rezultati i ishod projekata u ostvarivanju ciljeva održivog razvoja. Akcija MOK i OKS „Zajedno za mirniji svet“ koja je sprovedena prošle godine promovisana je kroz Program mladih lidera MOK. Upravo organizacije koje promovišu projekte su dokazale da u vremenu u kome živimo samo inovativno liderstvo, ono koje može da se prilagođava različitim izazovima, može dosvesti do postizanja ciljeva održivog razvoja.

LITERATURA

1. Abbas, J., Dogan, E. (2022). The impacts of organizational green culture and corporate social responsibility on employees responsible behaviour towards the society. *Environmentan Science and Pollution Research* 29, 60024-60034.
2. Ahmed, Z. (2022). Impact of green innovation on sustainable development with mediating effect of knowledge management. *Journal of Business Management Studies-JBMS*, 1, pp 1-16.
3. Bojić, M. (2018). *Liderstvo u vreme disrupcije: Inovativan pristup razvoju autentičnosti i rezilijentnosti lidera*. <https://startit.rs/liderstvo-u-vreme-disrupcije->

- inovativan-pristup-razvoju-autenticnosti-i-rezilijentnosti-lidera/, pristupljeno dana 01.10.2023.
4. Burns, H., Vaught, D., and Bauman, C. (2015). Leadership for Sustainability: Theoretical Foundations and Pedagogical Practices that Foster Change. *International Journal of Leadership Studies*, 9:1, 131-143.
 5. HearthMath (n.d.). Measuring HRV & Coherence, Available at <https://www.heartmath.org/>, pristupljeno dana 02.10.2023.
 6. IOC (n.d.). IOC Young Leader. Available at <https://olympics.com/ioc/young-leaders/application>, pristupljeno dana 04.09.2023.
 7. Lai, A. (2011). *Transformational Transactional Leadership Theory*. AHS Capstone Projects. Paper 17.
 8. Mašala, A. (2008). *Modeli menadžmenta sportskih organizacija održivog razvoja*. Doktorska disertacija. Univerzitet u Sarajevu.
 9. Mašić, B. (2009). *Menadžment – treće izdanje*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
 10. Mckeown, R. (2002). *Progress has been made in education for sustainable development*. *Applied Environmental Education and Communication*, 1:1, 21.23.
 11. Morten, B. (2022). *The role of innovation in reaching sustainability goals*. Available at <https://nos.co/the-role-of-innovation-in-reaching-sustainability-goals/>, pristupljeno dana 03.10.2023.
 12. Nedeljnik. (n.d.). *Nova uloga mladih u ostvarivanju ciljeva održivog razvoja u Srbiji*. <https://www.nedeljnik.rs/nova-uloga-mladih-u-ostvarivanju-ciljeva-odrzivog-razvoja-u-srbiji/>, pristupljeno dana 04.09.2023.
 13. Nikezić, S., Purić, S., and Purić, J. (2012). Transactional and transformational leadership: development through changes. *International Journal for Quality research*, 6:3, 285-296.
 14. Northouse, P.G. (2008). *Liderstvo – teorija i praksa*. Beograd: Sage Data Status.
 15. Održivi razvoj za sve. (2022). *Mladi za Agendu 2030: Priručnik za uključivanje ciljeva održivog razvoja u lokalne omladinske politike*. Platforma „Održivi razvoj za sve“. <https://sdgs4all.rs/documents/mladi-za-agendu-2030-prirucnik-za-ukljucivanje-ciljeva-odrzivog-razvoja-u-lokalne-omladinske-politike/>, pristupljeno dana 03.09.2023.
 16. Olimpijski Komitet Srbije. (2022). *Mladi lideri MOK spajaju ljude koristeći snagu sporta*. Dostupno na <https://oks.org.rs/mladi-lideri-mok-spajaju-ljude-koriste-ci-snagu-sporta/>, pristupljeno dana 03.09.2023.

17. Sianturi, M. (2022). Relevancy technological innovation and community economic development in Indonesia. *Linguistics and Culture review*, 6, pp 117-130.
18. Simjanovski, J. (2014). *Značaj i uloga liderstva u razvoju i usavršavanju zaposlenih*. Master rad. Beograd: Univerzitet Singidunum.
19. Song, M. (2022). Green tehnology progress and total factor productivity of resource-based enterprises:Aperpsective of technical compensation of environmental regulation. *Tehnological Forecasting and Social Change*, 174.
20. UN (2015). Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. Available at <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld/publication>.
21. United Nations Association of Serbia (n.d.). *Omladinski delegati Srbije u Ujedinjenim nacijama*. Udruženje za Ujedinjene nacije Srbije. Dostupno na <http://unaserbia.rs/v2/index.php/youth-delegate>, pristupljeno dana 03.09.2023.
22. Veselinović, J., Perović, A., Šiljak, V., & Bačevac, S. (2022). Izazovi savremenog sportskog menadžmenta. *Oditor*, 8(1), 111-134. <https://doi.org/10.5937/Oditor2201109V>
23. Veselinović, J., Mitić, M., Berjan Bačvarević, B., & Zlatanović Marković, V. (2021). Strategijsko planiranje kao neminovnost savremenog menadžmenta. *Megatrend revija*, 18(4), 57-70. <https://doi.org/10.5937/MegRev2104057V>
24. Коммерсантъ. (2023). Приложения: Последние новости России и мира – Коммерсантъ Регенерация (147197) - Лидерство здорового человека <https://www.kommersant.ru/doc/6041239>, pristupljeno dana 04.09.2023.

Rad primljen: 24.08.2023.

Rad prihvaćen: 11.10.2023.

UZROCI I PREVENCIJA POVREDA U NOGOMETU

Branimir Mikić¹

Fakultet za medicinu, zdravstvo i farmaciju, Evropski Univerzitet Brčko Distrikt, BiH

Nikola Pavlović²

Osnovna škola „Branko Radičević“ Odžaci, Srbija

Ranko Marijanović³

Fakultet za menadžment u sportu, Alfa BK univerzitet, Beograd, Srbija

Asim Bojić¹

Fakultet za medicinu, zdravstvo i farmaciju, Evropski Univerzitet Brčko Distrikt, BiH

Benjamin Šut⁴

American University of the Middle East, Kuwait

APSTRAKT

Sport predstavlja niz fizičkih aktivnosti koje čovjek izvodi iz takmičarskih ili rekreativnih razloga. Prilikom izvođenja niza motoričkih aktivnosti varijabilnog i dinamičkog karaktera osoba izražava svoje sposobnosti, osobine, kao i znanja u treniranju i takmičenju. Globalno posmatrano u sportu, ne samo u nogometu, česta su pojava povrede. Sportske su povrede sve one povrede koje nastaju za vrijeme obavljanja neke sportske aktivnosti. Osnovni cilj ovog rada je analiza i utvrđivanje uzroka i prevencije povreda u nogometu. Kod povreda sportista treba na vrijeme prepoznati uzrok i vrstu povrede da bi se napredovanje povrede zaustavilo te da bismo brže i djelotvornije reagovali u liječenju i rehabilitaciji, kao i u prevenciji nastanka tih povreda. Različiti faktori rizika utiču na mehanizam nastanka povrede. Tako povrede možemo podijeliti po skupinama na povrede s obzirom na mjesto na kojem su nastale, na povrede s obzirom na mehanizam kojim su nastale te na povrede s obzirom na prisutnost traume. Tu su još i povrede s obzirom na stepen oštećenja mišića. Kako bi se procent ovih povreda smanjio bitno je usredsrediti se na prevenciju. Prevenciji pripadaju vježbe istezanja, vježbe ekscentrične i koncentrične kontrakcije, vježba nordijskog hamstringsa, rolanja i osvrtnje na faktore rizika. Korištenje modernih metoda prevencije

¹⁾ mirah.psih@gmail.com

ozljeda, poput proprioceptivnih treninga, ubrzavanje neuralno-mišićne reakcije na nepovoljne uvjete, razvoja fleksibilnosti regije, kontrolirano programiranje treninga i metode rekuperacije smanjuju broj i težinu ozljeda. Povređeni sportista u fazi rehabilitacije treba sarađivati s lijeekarima, fizioterapeutima i trenerima te se čuvati da ubrzo nakon što se oporavi od prethodne povrede ne zadobije još jednu. To je bitan dio sekundarne prevencije povreda.

Ključne reči: povrede, nogomet, uzroci, vrste, učestalost, rizični faktori, prevencija.

UVOD

Bavljenje sportom je široko poznat način promocije zdravlja. Uz to, sport je i moćan instrument promocije socijalnih vještina. Nogomet je sport koji je danas postao jedan od najpopularnijih sportova u svijetu. Sport koji je slovio samo kao muški sport. No danas je stvarnost malo drugačija pa se sve više mladih koliko dječaka tako i djevojčica želi baviti nogometom. Nogomet nazivaju najbitnijom sporednom stvari.

Jedno od stanja koje sportiste najviše frustrira i smeta je stanje povrede, jer im onemogućuje bavljenje sportom. Ako utvrdimo uzroke nastanka sportskih povreda, možemo reagovati brže i efektivnije u liječenju i rehabilitaciji kao i u prevenciji nastanka povreda kod sportista. Prevencija povreda nije jednostavni postupak. To je skup mjera koje teže očuvanju zdravlja kod sportista, što je danas izrazito teško, pogotovo u profesionalnom sportu gdje sportaševi zahtjevi u odnosu na vlastito tijelo uveliko premašuju fiziološki kapacitet ljudskog organizma.

Sportske povrede su sve one povrede nastale tokom sportskih aktivnosti ili vježbanja, čiji su uzroci najčešće mehaničke prirode. Prema vremenu nastanka povrede možemo podijeliti na akutne i hronične:

- a) akutne povrede nastaju djelovanjem relativno jake sile (u kontaktu ili sile kontrakcije vlastitog mišićnog sistema) na dio tijela u kratkom vremenu;
- b) hronične nastaju ponavljajućim djelovanjem sile slabijeg intenziteta (sindrom prenaprezanja)

Prema mjestu nastanka povrede sistema organa za kretanje možemo podijeliti na povrede mekih tkiva: mišićne, tetivne i ligamentarne povrede, povrede kože i sluznica, povrede oka; i povrede tvrdih struktura: povrede kosti, zglobova i povrede hrskavice i meniskusa.

Povrede mekih tkiva:

Mišićne, tetivne i ligamentozne povrede:

- ☞ Istegnuća i rupture vlakana
 - prvog stepena – pucanje manjeg broja vlakana
 - drugog stepena (parcijalna ruptura) – pucanje umjerenog broja vlakana
 - trećeg stepena (kompletna ruptura)
- ☞ kontuzija mišića (nastanak hematoma)
- ☞ upale tetiva (tendinitis)

Povrede kože:

- ☞ kontuzije
- ☞ oguljotine i ogrebotine (abrazije)
- ☞ razderotine
- ☞ posjekotine
- ☞ žuljevi

Povrede oka:

- ☞ Abrazije rožnice
- ☞ Traumatska *hyphema*

Povrede tvrdih struktura:

Povrede kosti:

- ☞ prijelomi
- ☞ nagnječenja (kontuzije)

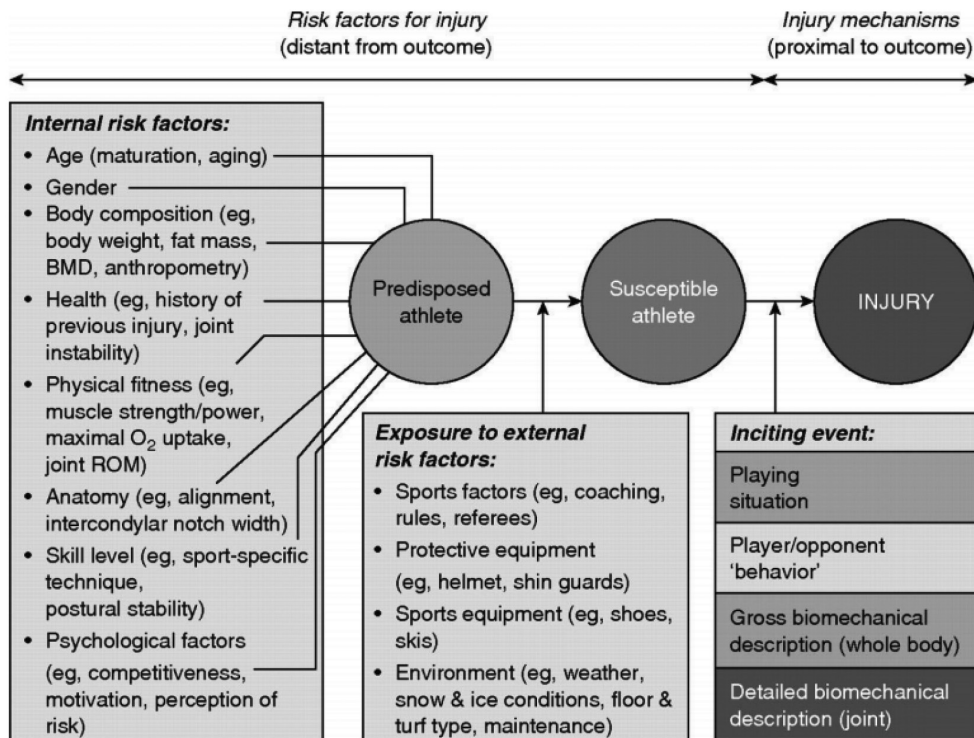
Povrede zglobova:

- ☞ nagnječenja (kontuzije)
- ☞ distorzije (uganuća)
- ☞ luksacije (iščašenja)
- ☞ sublüksacije

Povrede hrskavice i meniskusa

- ☞ otrgnuća
- ☞ ruptуре

Sve povrede mekih i tvrdih struktura sistema za kretanje možemo svrstati prema anatomskom položaju na povree glave i lica (uključujući oči, uši, nos, usta i zube), vrata, grudnog koša i rebara, ramena, lakta, ručnog zgloba i šake, prepona i bedara, koljena, donjeg dijela noge i gležnja, stopala.



Slika 1. Sveobuhvatni model uzroka sportske ozljede

(Bahr i Krosshaug, 2005).

Iz priloženog je vidljivo da previše faktora utiče na potencijalnu povredu, da se ne radi samo isključivo o treningu ili takmičenju. Da bi smo mogli tačno definisati razloge nastanka sportske povrede to bi podrazumjevalo dobivanje informacija o tome zašto sportista u određenoj situaciji reskira svoje povređivane. Odgovor će nam dati detaljan uvid u unutrašnje (intrizične) i vanjske (ekstrizične) rizične faktore nastanka sportskih povreda (Janković & Trošt, 2006).

Lokalizacija i način nastanka povreda

S obzirom na kompleksnost nogometa kao sportske igre, postoji više vrsta na koje možemo povrede podjeliti. Kao prva i opšta podjela će ići prema lokalizaciji povrede. Što se tiče zglobova kod vrhunskih nogometaša najrizičniji i najpodobniji ozljedama su: koljeno, skočni zglob, kičma posebno slabinski i vratni dio kičme. S druge strane najopterećeniji mišići i mišićne grupe su: mišići opružači i primicači natkoljenice te pregibači i opružači potkoljenice (Mikić&Bjeković,2004).

Po etiopatogenezi dominiraju povrede mekih tkiva (mišića, tetiva, ligame-nata), koje nose oko 80% slučajeva, dok se povree koštanog sistema (frakture i dislokacije) javljaju oko 5% kod nogometaša (Ostojić, 2006)

Tabela 1. Lokalizacija i težina povreda u Ligi prvaka tokom sezone 2001–2002. (modificirano prema Waldén, Hägglund & Ekstrand, 2005).

| | Ozljede – broj (%) | Blage – broj (%) | Male – broj (%) | Umjerene – broj (%) | Velike – broj (%) |
|---------------|--------------------|------------------|------------------|---------------------|-------------------|
| Glava, vrat | 22 (3) | 11 (6) | 7 (4) | 4 (2) | 0 (0) |
| Leđa | 41 (6) | 18 (10) | 17 (9) | 4 (2) | 2 (2) |
| Prepone | 79 (12) | 22 (12) | 24 (13) | 24 (12.5) | 9 (9) |
| Natkoljenica | 152 (23) | 36 (20) | 46 (24.5) | 55 (28.5) | 15 (15.5) |
| Koljeno | 131 (20) | 40 (22) | 26 (14) | 32 (16.5) | 33 (34) |
| Potkoljenica | 73 (11) | 25 (14) | 16 (8.5) | 22 (11.5) | 10 (10.5) |
| Skočni zglob | 89 (14) | 18 (10) | 28 (15) | 31 (16) | 12 (12.5) |
| Stopalo | 35 (5.5) | 9 (5) | 5 (3) | 11 (6) | 10 (10.5) |
| Ostalo | 36 (5.5) | 3 (2) | 17 (9) | 10 (5) | 6 (6) |
| Ukupno | 658 (100) | 182 (100) | 186 (100) | 193 (100) | 97 (100) |

Kao što se može iščitati iz tablice, 85% ozljeda se nalazi je locirano na donjim ekstremitetima. (Waldén, Hägglund, Ekstrand, 2005).

Način nastanka povrede

Tabela 2. Način nastanka povreda (modificirano prema Waldén, Hägglund & Ekstrand, 2005).

| | Ozljede – broj (%) | Blage – broj (%) | Male – broj (%) | Umjerene – broj (%) | Velike – broj (%) |
|----------------|--------------------|------------------|-----------------|---------------------|-------------------|
| Uganuće | 141 (21) | 21 (11.5) | 35 (19) | 48 (25) | 37 (38) |
| Ozljeda zgloba | 11 (2) | 0 (0) | 0 (0) | 4 (2) | 7 (7.5) |
| Istegnuće | 169 (26) | 23 (13) | 51 (27.5) | 72 (37) | 23 (24) |
| Kontuzija | 105 (16) | 40 (22) | 41 (22) | 22 (11) | 2 (2) |
| Fraktura | 16 (2) | 1 (0.5) | 1 (0.5) | 3 (2) | 11 (11) |
| Dislokacija | 6 (1) | 0 (0) | 2 (1) | 2 (1) | 2 (2) |
| Ostale | 31 (5) | 10 (5) | 9 (5) | 10 (5) | 2 (2) |
| Prenaprezanje | 179 (27) | 87 (48) | 47 (25) | 32 (17) | 13 (13.5) |
| Ukupno | 658 (100) | 182 (100) | 186 (100) | 193 (100) | 97 (100) |

Iz tablice je vidljivo da povrede nastale istegnućem i prenaprezanjem su najfrekventnije dok najveći broj velikih povreda pripada uganućima. Također je bitno napomenuti da se javlja i velik broj kontuzija, ali sa iznimkom ozljeda koje bi ušle u kategoriju velikih.

Učestalost povreda

Prema istraživanju (ncaa.org) koje je provedeno između 2004. i 2009. godine utvrđeno je da je tri puta veća šansa ozljeđivanja nogometaša tijekom utakmice (16.9 ozljeda na 1000 mogućnosti izlaganja ozljedi) nego za vrijeme treninga (5.1 ozljeda na 1000 mogućnosti izlaganja ozljedi). Isto tako je utvrđeno da u predsezoni (8.7 ozljeda na 1000 izlaganja ozljedi) ima gotovo duplo više ozljeda nego nakon sezone (4.6 ozljeda na 1000 izlaganja ozljedi) dok s treće strane tijekom sezone ima nešto manje ozljeda u prosjeku nego u predsezoni (7.5 ozljeda na 1000 izlaganja ozljedi) Prema tome učestalost ozljeda u profesionalnom nogometu možemo gledati iz više perspektiva: prije, tijekom i poslije sezone, prema vremenskim intervalima tijekom jedne utakmice, prema broju treninga, pozicijama igrača, itd.

Rizični faktori povređivnja

Prema Slici 1, rizični faktori povređivnja se dijele na:

- ☞ Intrizični – fizičke karakteristike i psihološki faktori
- ☞ Ekstrizični – izloženost sportskoj aktivnosti, trening, okolinski faktori, oprema

Intrizični faktori

Neki od intrizičnih faktora su uzrast, sastav tijela, slabo razvijena fleksibilnost, posturalni poremećaji, mišićni disbalans (bilateralni ili odnos agonista i antagonista), bol u zglobovima i sl. (Janković, Trošt, 2006). Svi ovi navedeni faktori jako mogu uticati na povrede koje se događaju u vrhunskom nogometu. Uzmemo li u obzir da danas u profesionalnom nogometu nastupaju nogometaši od 18 godina (čak i mlađi) pa sve do kasnih 30-ih jasno je da ne mogu u tolikoj razlici godina svi imati jednaki sastav tijela, niti biti jednako fizički spremni na različita opterećenja itd. Mlađi nogometaši će zbog očuvanih kostiju, ligamenata, zglobova moći podnositi veće sile, vladati većim zahtjevima kondicijske pripreme, biti manje izloženim određenim povredama, dok će s druge strane nešto stariji nogometaši moguće bolje percipirati rizične situacije i pravovremeno ih izbjeći. Kako bi primjerom potvrdili gore navedeno, za podnošenje vanjskih opterećenja bitna je jakost ligamenata koja ovisi o unutrašnjim rizičnim faktorima kao što su uzrast, pol i konstitucija sportista. (Janković, Trošt, 2006).

Jedan bitan faktor koji se zna zanemariti jest zdravstveni status, a često doprinosi povredama jer ako igrač nastupa nenaspavan, bolestan, još se nije oporavio od prošle povrede, u velikoj je mogućnosti nemotivisan jer mu je homeostaza narušena, time je i velika šansa za neku vrstu nove povrede. Zamor, mentalno stanje, kondicijski status, postojanje predisponirajućih faktora (npr. mišićna slabost, ranija povreda, nedovoljna fleksibilnost) mogu uzrokovati pojavu povrede uz brojne vanjske faktore. Zanimljivo istraživanje je pokazalo da se veća stopa povreda javlja kod poraženih ekipa (56 povreda na 1000 sati igre) nego u utakmici s nerješanim rezultatom (22 povrede na 1000 sati igre). Zbog negativnog rezultata, igrači ulaze u rizičnije situacije te postoji negativan uticaj motivacije i agresivnosti na stopu povređivnja (Ostojić, 2006).

Ekstrizični faktori

Ekstrizičnim rizičnim faktorima smatraju se svi vanjski faktori koje možemo povezati sa sportskom aktivnošću kojom se sportista bavi. Ako se uzme u obzir

kompleksnost nogometa kao sportske igre (izmjena aerobnih i anaerobnih aktivnosti, skakanja, udarci, dokoraci, prekršaji itd.) već samo na tom faktoru se može vidjeti kolika je mogućnost za povredu. Uz to bitno je naglasiti da profesionalni nogometaši treniraju na visokom nivou, što znači da imaju veliku frekvenciju treninga i utakmica. Sukladno tome prema istraživanju koje je objašnjeno u podpoglavlju učestalosti ozljeda, utvrđeno je da igrači koji igraju više utakmica se više i povređuju. Drugim riječima i takmičarski rang igra veliku ulogu u količini povreda. Prema tome se da zaključiti da će broj povreda zavisiti i od načina trenažnog procesa određenih klubova, opremi koju koriste itd.

Prevenција povreda u nogometu

Nogomet je sport koji spada u sam vrh ljestvice po broju povreda koji se događaju, gdje učestalost povreda u prosjeku iznosi 7,7 ozljeda na svakih 1000 nogometaša koji su izloženi treningu ili utakmici (ncaa.org) Stoga, ulažu se veliki naponi kako bi se definisali glavni uzročnici povreda, te kako bi potencijalno preventivno djelovali na njih u svrhu smanjenja broja povreda u nogometu. Prevenција povreda u nogometu nije nimalo jednostavna stvar. To je skup mjera kojima se nastoji sačuvati zdravlje nogometaša, što je danas vrlo teško, s obzirom na to da su očekivanja od profesionalnih nogometaša gotovo na nivou izdržljivosti prosječnog ljudskog organizma.

Stoga se u tu svrhu preporučuje nekoliko nivoa prevencije, od onih osnovnih koje vrijede za bilo koju sportsku aktivnost, pa sve do onih koje preventivno djeluju na povrede specifične za određenu vrstu sporta, u ovom slučaju na povrede u nogometu. Prevenција se uopšteno može podijeliti na primarnu, sekundarnu i tercijarnu prevenciju. Bitno je također naglasiti terminološku razliku između povreda i oštećenja budući da se određeni stepen prevencije odnosi specifično sprječavanju povreda ili pak pravovremeno detektovanje određenih oštećenja. Povrede nastaju kao posljedica djelovanja kratkotrajne jake mehaničke sile čiji intezitet tkivo ne može mehanički podnijeti, dok s druge strane oštećenja predstavljaju mikrotraume čiji intezitet sam po sebi nije dovoljan da poremeti fiziološke funkcije tkiva, međutim kada komulativni učinak mikrotrauma dođe do tačke da prelazi regenerativne sposobnosti tkiva onda dolazi do narušavanja esencijalnih tkivnih funkcija i nastaju oštećenja (Ivković i sar., 2006)

Primarna prevencija

U svojoj biti primarna prevencija je usmjerena na zdrave osobe, a podrazumijeva uklanjanje uzroka odnosno rizika uslijed kojih tijelo uopšte postaje podložno povredama, te unapređenje opšteg zdravstvenog stanja kako bi se spriječio nastanak istih. Primarna prevencija povreda zahtjeva komunikaciju na nivou ljekar sportske medicine – treneri – nogometaš. Da bi ljekar sportske medicine dobio sliku o fizičkom stanju nogometaša potrebno je da osmisli teorijsku koncepciju primarne prevencije u koju su inkorporirani znanstveni dokazi i rezultati najnovijih istraživanja. U savremenom nogometu se značaj često skreće na koncept mišićnog balansa koji pretpostavlja da fiziologija mišića dopušta optimalno statičko i dinamičko uravnoteženje zglobova (npr. koljeni zglob) ili zglobnih lanaca (npr. lanac opružaća donjih ekstremiteta). Smatra se da značajne devijacije od pretpostavljene fiziološki poželjne situacije povećavaju rizik za preopterećenje tkiva, a onda i za nastanak oštećenja tkiva koje u konačnici mogu rezultirati teškim povredama. Budući da je cilj primarne prevencije prije svega spriječiti „prvu ozljedu nogometaša“, nužno je da koncepcija uključuje mjerenja što većeg broja parametara kako bi se maksimalno reducirao potencijalni rizik za nastanak povreda (Ivković i sar., 2006)

Mjerenje jakosti

Mjerenje jakosti uključuje mjerenje maksimalne jakosti mišića kako bi se mogao evaluirati rad mišića. Smatra se da maksimalna jakost odražava osnovnu radnu sposobnost mišića ili mišićne grupe, odnosno kapacitet mišića za voljno generiranje maksimalne sile. U preventivnoj dijagnostici, mjerenjem maksimalne jakosti dobiva se informacija o tome je li određeni mišići pokazuju deficit u voljnoj aktivaciji, što bi moglo biti znakom da postoje ograničenja u stabilnosti zgloba. Jakost mišića se može mjeriti na dva načina (Ivković i sar., 2006):

1. Računska biomehanička mjerenja koja uključuju izokinetičke sisteme i neizokinetičke testove jakosti na specifičnoj opremi (npr. testiranje jakosti na spravi za nožni potisak s ugrađenim dinamometrom), čime se dobivaju rezultati o maksimalnoj sili koju mišić razvija i maksimalnom momentu sile.
2. Dijagnostika mišićne jakosti bez računala koja se sprovodi testom *jedan maksimalni pokušaj 1RM* (engl. one-repetition maximum). Test 1RM predstavlja maksimalnu sposobnost podizanja tereta u specifičnoj vježbi snage te se izražava kao maksimalna težina koju sportista može podići u koncentričnom režimu rada.

Naime jakost mišića agonista treba biti srazmjerana jakosti mišića antagonista, i ukoliko taj odnos nije u fiziološkim okvirima rizik od povreda je znatno povećan (Schlumberger, 2006). U ovakvom su pristupu pak dobiveni rezultati testom mjerenja jakosti, od izuzetne važnosti za prevenciju povreda.

Funkcionalna analiza pokreta

Ovom analizom je moguće otkriti nervno-mišićna oštećenja u segmentalnom i kompleksnom motoričkom ponašanju. Glavna ideja ove analize jeste da ako mišići vode zglob ili zglobni sistem na odgovarajući način, tada će se kretnja pravilno izvesti, te je stoga rizik za preopterećivanje tkiva i mogućim povreama znatno manji (Ivković i sar., 2006). U ovu vrstu analize je uključeno:

1. Funkcionalno procjenjivanje pokreta kojim se pokušava ustanoviti postoji li kompenzatorni pokret nakon izvođenja određenog pokreta. Rezultat se temelji na subjektivnom misljenju stručnjaka a kvaliteta zavisi od iskustvu stručnjaka.
2. Analiza mehanike prizemljenja (doskoka) još je jedan bitan čimbenik prevencije ozljeđivanja. Važnost tehnike prizemljenja leži u činjenici da se ozljede najčešće događaju prilikom usporavanja određenog ekstremiteta nakon faze leta.

Stabilometrija-propriocepcijska mjerenja

Stabilnost zglobova uveliko zavisi od proprioceptivnom sistemu, stoga je stabilometrija koja mjeri značajke proprioceptivnog sistema od velike važnosti za prevenciju ozljeda. Ona se uglavnom sprovodi testovima stajanja na jednoj nozi koji se kvantificiraju u obliku odstupanja sila na platformama sile ili pak odstupanjem ravnotežne daske izvan neutralnog položaja (npr. KAT 2000). (Schlumberger, 2006)

Mjerenje fleksibilnosti

S aspekta procjene mišićne funkcije može se reći da testovi fleksibilnosti ne mjere samo maksimalnu amplitudu pokreta u zglobovima, već mjere i obilježja pasivnog istezanja mišićno-tetivnih jedinica. Budući da je loša fleksibilnost predstavlja predispoziciju za povreda, njena procjena je od izuzetne važnosti za prevenciju istih.

Sekundarna prevencija

Uopšteno posmatrano sekundarna prevencija zamišljena je kao skup metoda i tehnika kojima se uspješno mogu prepoznati oštećenja koja su nastala kao

rezultat kumulativnih mikrotrauma, te mogu povećati rizik za nastanak ozbiljnih povreda. Time se postiže pravovremena intervencija i sprječavanje transformacije oštećenja u ozbiljne povrede, te u konačnici dugoročno očuvanje zdravlja nogometaša, a samim tim produžavanje karijere i očuvanje kvalitete nogometaša. U nogometu sekundarna prevencija uključuje prepoznavanje najranijih znakova oštećenja uzrokovana prenaprezanjem, pa se pravovremenom intervencijom zaustavlja razvoj bolesti u začetku. To je vrlo teško i opet zahtjeva timski rad i punu odgovornost svakog člana tima (ljekar, treneri, nogometaš).

Sindrom prenaprezanja

Sindrom prenaprezanja definišemo kao oštećenje mišićno-koštanog sistema koja nastaju kao posljedica dugotrajne ponavljajuće mikrotraume čiji kumulativni učinak nadjačava reparativnu sposobnost tkiva. S obzirom da sindrom prenaprezanja predstavlja uzrok za nastanak 30 do 50% svih sportskih povreda (Ivković i sar., 2006) veoma je bitno detektovati ga i preventivno djelovati prije nego dođe do povrede. Prenaprezanje određenih organa i organskih sistema (srce, pluća itd.) se može veoma lako detektovati i objektivizirati jer postoje tehnike koje se rutinski primjenjuju (EKG, spirometrija itd). Međutim prenaprezanje mišićno-koštanog sistema teško je objektivizirati, odnosno razviti primjenjive standarde koji bi se lako upotrebljavali u svakodnevnoj praksi.

Tercijarne prevencije

U užem smislu tercijarna prevencija predstavlja proces rehabilitacije i pokušaj poduzimanja najefikasnijeg liječenja. Za ovo je isključivo odgovoran ljekar sportske medicine koji mora tačno znati šta preduzeti, odnosno kome uputiti pacijenta ne bi li liječenje bilo što efikasnije i kraće. Rehabilitacija predstavlja proces oporavka i uspostavljanja normalnih funkcija kod nogometaša nakon povrede i obuhvata (Ostojić, 2009):

- Praćenje odgovora tkiva nakon sportske povrede;
- Analizu adaptivnih odgovora povređenog tkiva na radno opterećenje;
- Specifično opterećenje koje sportaš trpi uključujući uzroke ili mehanizme povrede;
- Klinički treman povrede i tehnike redukcije faktora rizika;
- Ponovno uključivanje u takmienje – kada se završava rehabilitacija i kada se može započeti trening.

Najvažniji cilj rehabilitacije je da počne djelovati što je moguće neposrednije nakon povrede. Na samom početku se koristi protokol RICE (engl. rest, ice, com-

presion, elevation) koji uključuje mirovanje, led, kompresiju i elevaciju, a sve u cilju smanjenja bola i saniranja upale koja nastaje nakon povrede. Primjenom ovog protokola smanjuju se sekundarna oštećenja hipoksičnih stanica povrednog tkiva.

Veliki potencijal za unapređenje tercijarne prevencije leži u regenerativnoj medicini. Naime kada su povrede izuzetno teške i proces oporavka traje jako dugo ili u najgorem slučaju nogometaš teškom povredom završava karijeru, onda se u takvim slučajevima može pristupiti s aspekta regenerativne medicine, čija je glavna premisa korištenje matičnih stanica za regeneraciju ozljeđenog tkiva (Milner & Cameron, 2013), te značajnog smanjenja perioda oporavka, pa čak i potpuno novu sintezu ozljeđenog tkiva ako je šteta nepopravljiva, nakon koje bi slijedila transplantacija.

ZAKLJUČAK

Kako bi se povrede svele na najmanji mogući procenat tokom cijele sezone trebalo bi se posvetiti prevenciji odnosno periodu prije nego što se i jedna povre dogodi. Smanjenje rizika od povreda postiže se specifičnim, programiranim i usmjerenim preventivnim treningom. U prevenciji treba obratiti pažnju i na faktore, ali i na samo stanje mišića zadnje lože. Istraživanja provedena o korištenju vježbi istezanja te vježbi koncentrične i ekscentrične kontrakcije govore u prilog prevenciji i smanjenju slučajeva povrede znje lože u nogometaša.

Prevencija koja daje najbolje rezultate kod sportista je primarna prevencija. Što je sportista fizički spremniji, što je odnos jakosti mišića sličniji, povree se manje događaju i samo sudjelovanje sportista u trenažnom procesu je uspješnije što je za nogometaše i najbitnija stvar.

Prevencija povreda koja je u radu podjeljena na primarnu, sekundarnu i tercijarnu prikazuje efikasne i ekonomične načine suočavanja s povredama. Obzirom na postojeće obrasce pojava povreda, danas se s olakšanjem mogu predvidjeti rizici od povreda i izbjeći kritična razdoblja i faktori te uz naprednu tehnologiju provoditi postupci prevencije kako bi se povrede u profesionalnom nogometu dovele na minimalni nivo. Pri tome smo svjesni činjenice da bi se zdravstvena podrška unutar kluba mogla puno detaljnije obraditi.

Najvažniji cilj rehabilitacije je da počne djelovati što je moguće neposrednije nakon povrede. Na samom početku se koristi protokol RICE (engl. rest, ice, compression, elevation) koji uključuje mirovanje, led, kompresiju i elevaciju, a sve u cilju smanjenja bola i saniranja upale koja nastaje nakon povrede. Primjenom

ovog protokola smanjuju se sekundarna oštećenja hipoksičnih stanica povrednog tkiva.

LITERATURA

1. Brzić, D. (2012). *Uzroci i prevencija ozljeda u profesionalnom i rekreativnom sportu*. (Diplomski rad). Zagreb: Medicinski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
2. Daraboš, N. (2011). *Kako pobijediti športsku ozljedu*. Zagreb: Medicinska naklada
3. Ivković, A., Smerdelj, M., Smoljanović, T., Pećina, M. (2006). *Nastanak i mogućnosti prevencije sindroma prenaprezanja*. U I. Jukić, D. Milanović & S. Šimek (ur.), *Zbornik radova 4. godišnja međunarodna konferencija «Kondicijska priprema sportaša»*, Zagreb, 24.-25. veljače 2006., (str. 33-39). Zagreb, Kineziološki fakultet sveučilišta u Zagrebu & Udruga kondicijskih trenera HR
4. Janković, S., Trošt, T. (2006). *Rizični faktori ozljeđivanja i mehanizmi nastanka sportskih ozljeda*. U I. Jukić, D. Milanović & S. Šimek (ur.), *Zbornik radova 4. godišnja međunarodna konferencija «Kondicijska priprema sportaša»*, Zagreb, 24.-25. veljače 2006., (str. 13-20). Zagreb, Kineziološki fakultet sveučilišta u Zagrebu & Udruga kondicijskih trenera HR.
5. Milner, D. J., Cameron, J. A. (2013). *Muscle repair and generation: stem cells, scaffolds, and the contribution of skeletal muscle to amphibian limb regeneration*. *33 Current topics in microbiology and immunology*, 367, 133-59, doi: 10.1007/82_2012_282
6. Mikić, B., Bjeković, G. (2004). *Biomehanika humane lokomocije*. Iatočno Sarajevo. Fakultet za tjelesni odgoj i sport.
7. Mikić, B., Bašinac, I. (2012). *Kondicijska priprema*. Travnik. Edukacijski fakultet Univerziteta u travniku.
8. Ostojić, S. (2006). *EPIDEMIOLOGIJA SPORTSKIH OZLJEDA; Učestalost, karakter i značaj ozljeda u nogometu*. U I. Jukić, D. Milanović & S. Šimek (ur.), *Zbornik radova 4. godišnja međunarodna konferencija «Kondicijska priprema sportaša»*, Zagreb, 24.-25. veljače 2006., (str. 23-29). Zagreb, Kineziološki fakultet sveučilišta u Zagrebu & Udruga kondicijskih trenera HR 12.
9. Ostojić, S. (2009). *Osnove sportske medicine*. Beograd: DATA STATUS
10. Schlumberger, A. (2006). *Dijagnostički postupci u funkciji prevencije sportskih ozljeda*. U I. Jukić, D. Milanović & S. Šimek (ur.), *Zbornik radova 4. godišnja međunarodna konferencija «Kondicijska priprema sportaša»*, Zagreb, 24.-25. veljače

2006., (str. 51-57). Zagreb, Kineziološki fakultet sveučilišta u Zagrebu & Udruga kondicijskih trenera HR

11. Waldén, M., Hägglund, M., Ekstrand, J. (2005). UEFA Champions League study: a prospective study of injuries in professional football during 2001-2002 season. *British Journal of Sports Medicine*, 39(8), 542-546. Retrieved from <http://bjsm.bmj.com/>.

Rad primljen: 22.09.2023.

Rad prihvaćen: 17.11.2023.

ZNAČAJ KOMUNIKACIJE U SPORTU

Aleksandra Perović¹

Fakultet za menadžment u sportu, Alfa BK Univerzitet, Beograd, Srbija,

Stanimir Đukić²

Fakultet za menadžment u sportu, Alfa BK Univerzitet, Beograd, Srbija

APSTRAKT

Za komunikaciju se sa sigurnošću može reći da predstavlja proces u kome se poruke, informacije, ideje, odnosno verbalni i neverbalni simboli razmenjuju između dva ili više lica. Ove informacije ili simboli čine suštinu ljudskog komuniciranja. Dobra komunikacija je preduslov za efikasnost, bilo pojedinca ili grupe, a da bi komunikacija bila uspešna neophodno je pravilno komunicirati, odnosno razumeti sadržaj koji mi odašiljemo ali i onaj koji primamo. Potreba za kooperacijom i saradnjom jedna je od najznačajnijih ljudskih potreba koja potvrđuje čoveka kao društveno biće, takođe i najvažnija svrha komunikacije. Predmet ovog rada se odnosi na komunikaciju u sportu. Za mnoge je bavljenje sportom atraktivno zbog socijalne interakcije. Cilj rada je bio da se ukaže na značaj komunikacije u sportu. Želja da budete deo zajednice važan je aspekt ljudske prirode, a komunikacija je možda najvažniji deo razvoja zdrave zajednice. Iako prilikom bavljenja sportom komunikacija o fizičkoj aktivnosti utiče na fizičke performanse sportista, ujedno utiče i na socijalnu konstrukciju sportskog iskustva. Bilo da su to treneri koji upućuju sportiste, gledaoce koji utakmicu gledaju putem masovnih medija ili sportska organizacija koja kreira javnu kampanju za razvoj podrške lokalnoj sportskoj organizaciji. U profesionalnom sportu interakcija sa medijima je sastavni deo njihovih obaveza. Iz tog razloga, sportska zajednica predstavlja bogato okruženje za istraživanje komunikacije.

Ključne reči: komunikacija, sport, trener, sportisti, mediji.

¹⁾ aleksandra.perovic@alfa.edu.rs

²⁾ stanimir.djukic@alfa.edu.rs

UVOD

Danas sport podrazumeva postojanje sportske zajednice, sveobuhvatne, uticajne i složene zajednice koja se sastoji od aktera kao što su treneri, sportisti i sudije, ali i od gledalaca na sportskim događajima. Pored prethodno navedenih aktera, sportski mediji, amaterske i profesionalne sportske organizacije, sportska upravna tela i navijački klubovi zauzimaju posebno mesto u sportskoj zajednici. Prema Kasingu „sportska zajednica predstavlja komunikativno bogat prostor koji zaokuplja pažnju naučnika iz komunikacije“ (Kassing et al., 2004).

Kada je reč o komunikaciji u sportu, Bjelica smatra da „u strukturi sportskog komuniciranja, posebno mjesto zauzimaju sportske komunikacije, koje predstavljaju sistem komunikoloških aktivnosti, koje su racionalno koordinisane od strane sportskih subjekata kako bi istovremeno djelovale u predstavljanju sportskih rezultata na određenom lokalitetu“ (Bjelica, 2012).

Za mnoge je bavljenje sportom atraktivno zbog socijalne interakcije: biti deo tima koji radi na zajedničkom cilju. Želja da budete deo zajednice važan je aspekt ljudske prirode, a komunikacija je možda najvažniji deo razvoja zdrave zajednice. Iako prilikom bavljenja sportom komunikacija o fizičkoj aktivnosti utiče na fizičke performanse sportista, ujedno utiče i na socijalnu konstrukciju sportskog iskustva. Bilo da su to treneri koji upućuju sportiste, gledaoce koji utakmicu gledaju putem masovnih medija ili sportska organizacija koja kreira javnu kampanju za razvoj podrške lokalnoj sportskoj organizaciji, komunikacija nije samo osnovna, već može se reći da je konstitutivna za iskustvo sporta. Iz tog razloga, sportska zajednica predstavlja bogato okruženje za istraživanje komunikacije. Kroz komunikaciju učesnici (npr. treneri, sportisti, sudije), gledaoci (uživo na sportskim događajima i putem posredovanih kanala), sportske organizacije (profesionalne i amaterske, sportska upravljачka tela, navijački klubovi, i dr.) i sportski mediji se kombinuju kroz složene i isprepletene načine da obuhvate sportsku zajednicu. Komunikacija je sredstvo kojim članovi zajednice učestvuju u donošenju, proizvodnji, potrošnji i organizovanju sporta. Ove preklapajuće komunikativne aktivnosti služe povezivanju članova te zajednice i olakšavanju sportskih iskustava članova.

Prema Kasingu neophodno je imati u vidu određena obeležja sportske zajednice:

1. Izloženost, pristup i interesovanje i bavljenje sportom razlikuju se u odnosu na kulturu, starost i pol. Iz toga proizilazi da su iskustva ljudi u zajednici sporta vezana za starost, kulturu, pol itd.

2. Sportska zajednica je složena i višeslojna. Članovi se često bave sportom na više načina, na različitim nivoima i u različitom stepenu.
3. Zajednica sporta je uticajna. Veliki broj naučnika iz komunikologije istraživali su uticaj medijskih prezentacija velikih sportskih događaja i društvenih portreta poznatih sportista gde su utvrdili da komunikacija u sportu značajno utiče na promociju društvenih i kulturnih vrednosti.
4. Sportska zajednica je široko rasprostranjena. Budući da je sport moćna kulturna institucija koja prožima mnoge aspekte našeg društvenog života (on više nije ograničen na medijske prezentacije stvarnih sportskih aktivnosti ili izveštaje o sportskim događajima. Sada sport postaje zastupljen i na drugim mestima kao što su film, oglašavanje i politika (Kassing et al., 2004).

Pored toga, pokazalo se da je zdrava komunikacija - kako interna, tako i sa javnošću - od vitalnog značaja za stvaranje uspešnog poslovnog okruženja. Što se tiče međuljudske verbalne komunikacije, jasna i konstruktivna komunikacija između igrača, trenera, administratora, roditelja i ostalih koji su uključeni u tim, paralelno prati pozitivnu komunikaciju u bilo kojoj drugoj organizaciji - poput posla. Administratori (direktori, menadžeri, PR tima i dr.) imaju brojne odgovornosti u sportskim organizacijama, jer imaju obavezu da nadgledaju svaki aspekt svojih organizacija. Većina ovih aspekata uključuje komunikaciju, uključujući koordinaciju i nadgledanje trenerskog osoblja, izradu budžeta sa finansijskim planerima, intervjuisanje potencijalnih zaposlenih i sportista i sastanke sa investitorima, vlasnicima ili zvaničnicima. Pokazalo se da poboljšanje komunikacije osoblja i upravljanja bilo kojim preduzećem maksimizira produktivnost i poboljšava moral zaposlenih. Još jedan važan aspekt administrativne komunikacije u sportu su odnosi organizacije sa javnošću sa roditeljima, medijima i navijačima. Administratori treba da rade naporno da bi razvili dobre odnose zasnovane na jasnoj i konstruktivnoj komunikaciji sa roditeljima u osnovnim i srednjim školama. U profesionalnom sportu interakcija sa medijima i navijačima je sastavni deo njihovih obaveza. Nova istraživanja pokazuju da autentična i istinska veza sa navijačima kroz različite oblike komunikacije, uključujući društvene medije, takođe igra važnu ulogu.

Intrapersonalna komunikacija

Intrapersonalna komunikacija podrazumeva komunikaciju čoveka sa samim sobom gde se komunikacija odvija unutar subjekta gde je on istovremeno

i pošiljalac i primalac poruke. Pod tim se najviše misli na čovekovo unutrašnje razmišljanje, sređivanje utisaka, prisećanja. Do novih informacija osoba dolazi saznavnim procesima kao što su razmišljanje, analiza i generalizovanje. Sve ovo nazivamo unutrašnjim govorom. Ovim nivoom komuniciranja bavi se psihologija (sa stanovišta psiholoških procesa, mentalnih aktivnosti i perceptivnih obeležja čoveka). Pored toga, ovakav vid komunikacije predstavlja mentalni proces koji se odvija unutar ljudskog mozga i njime se bavi medicina (sa stanovišta fiziološke podloge mentalnih procesa i lečenja „nenormalnih“ oblika njihovog funkcionisanja). Za menadžera je važno da nauči da razgovara sa samim sobom, upozna vlastite prednosti i nedostatke, da bude u stanju da pohvali samoga sebe, izgrdi ili izmeni kada je to potrebno, jednostavno da utiče na sebe i svoj način razmišljanja i delovanja.

Prilikom ovakve vrste komunikacije, razmišljajući, čovek kreira poruku koju želi da pošalje. Zato se može reći, da je ova vrsta komunikacije osnovni oblik komunikacije jer pre nego što čovek počne da razgovara sa drugim ljudima na određenu temu, on je o tome već razmišljao i prodiskutovao sa samim sobom. Ova vrsta komunikacije je stalna i neprekidan proces koji se odvija sve vreme, dok je čovek u budno svesnom stanju, pa čak i kad spava i sanja (Cvetkovski i Cvetkovska-Ocokoljić 2007, prema Perović, 2014).

Postoje tri osnovna kanala koji se koriste u intrapersonalnoj komunikaciji:

- razgovor sa samim sobom,
- mentalne slike i
- neverbalna ponašanja.

Budući da ne obuhvata zasebnog pošiljaoca i primaoca, neki intrapersonalnu komunikaciju ne smatraju pravom komunikacijom. Drugi, međutim, veruju da, kada se sagleda kao stepen naše samosvesti, intrapersonalna komunikacija predstavlja važan osnov efektivne komunikacije. Ispravna percepcija nas samih i razumevanje načina na koji nas drugi vide predstavljaju prvi kamen temeljac efektivne komunikacije. Samosvesnost se po pravilu postiže samoposmatranjem svojih postupaka i odluka (eng. self-reflection) ili putem onoga što bismo nazvali intrapersonalnom komunikacijom.

Iako ne komunicirate direktno sa drugima u ličnoj komunikaciji, ljudi i iskustva koja ste imali određuju kako ćete „razgovarati“ sami sa sobom. Na primer, ako ste imali dobar dan, verovatno ćete na sebe gledati pozitivno. Nikada ne možete gledati sebe, a da na vas ne utiču veze koje imate sa drugima.

Vrlo često dok nam sagovornik govori nešto, mi smišljamo šta ćemo mu odgovoriti ili mislimo na nešto sasvim drugo. Takođe, dok govorimo, mi pratimo reakciju sagovornika, pre neke aktivnosti sami sebe ubeđujemo da to uradimo, po završetku aktivnosti razmišljamo o uspehu ili neuspehu koji smo postigli - odnosno, „razgovaramo sami sa sobom“, a to predstavlja intrapersonalnu komunikaciju.

Intrapersonalna komunikacija između ostalog uključuje reakcije osobe na spoljni svet, pripremu za aktivnosti i pozitivno ili negativno vrednovanje aktivnosti koje je ta osoba obavila. Od velikog je uticaja na komunikaciju sa drugima, a sama je pod uticajem kulturnog nivoa, okruženja u kome živimo, jezika i naših pogleda na svet (Banković, 2013)

Osnova za komunikaciju sa drugima je sposobnost komunikacije sa samim sobom. Ljudi koji imaju tendenciju da znaju ko su, u šta veruju i kakvi su im stavovi i imaju jasno razumevanje svojih uverenja i vrednosti, mnogo je verovatnije da će uspeti svoje ideje i stavove da prenesu drugima. Oni mogu u sebi da obrađuju ideje i odluče kako će predstaviti i saopštiti te informacije drugima.

Razgovor sa samim sobom - Polazna tačka svake komunikacije je samogovor - intrapersonalno komuniciranje unutar sebe. Svi se upuštamo u ovaj unutrašnji dijalog. Ponekad jesmo svesni da glasno govorimo u glavi, ali samopričanje je često tiho razmišljanje, unutrašnji šapat kojeg smo jedva svesni ili naše automatske neverbalne reakcije. Iako je možda tiho, njegov uticaj može biti ogroman. Na to utiču ponašanje, naša osećanja, naše samopoštovanje, pa čak i nivo stresa svojim unutrašnjim govorom. Sve što radimo započinje kao samogovor. Naši unutrašnji stavovi koji oblikuju naše ponašanje, tj. ono što radimo, posledično oblikuje rezultate koje dobijamo. Samogovor često pokreće poverljivosti i upite koje imamo o sebi, a koji onda utiču na naše odluke o međuljudskoj komunikaciji (Berko i sar, 2007).

Kada govorimo o sportu, prva asocijacija su nam vrhunski sportisti i njihova dostignuća, tj. intrapersonalna komunikacija koja se odvija u njima u cilju postizanja što boljih rezultata. Međutim, ne smemo da ignorišemo ovaj vid komunikacije koji se odvija češće kod dece nego kod odraslih osoba sa invaliditetom imajući u vidu njihova ograničenja za redovno bavljenje sportskim aktivnostima. Kod svakog od njih se javlja ponavljajuće pitanje koje postavljaju samima sebi „Zašto ja ne mogu da se igram?“ (Darcy et al. 2019). Ovo pitanje je praćeno daljim unutrašnjim dijalogom osobe sa posebnim potrebama o poteškoćama inkluzije.

Intrapersonalna komunikacija kod sportista je jedna od tema istraživanja koju najčešće sprovode sportski psiholozi. Psihološki faktori koji utiču na sport-

ske rezultate višestruko su povezane funkcije intrapersonalnih (unutrašnja motivacija) i interpersonalnih (socijalna podrška) faktora. Teoretska istraživanja ove oblasti rezultirala su činjenicom da sportisti koriste 4 intrapersonalna faktora: samomotivaciju, kognitivni kapacitet i veštinu snalaženja, afektivne orijentacije i veštine mentalnog treninga. Ovi faktori prepliću se sa međuljudskim odnosima (faktorima), kao što su socijalna podrška i odnos sportista i trenera. Teoretski model ukazuje da njihov balans sprečava povećani sportski i životni stres što dovodi do činjenice da se fizički i psihološki kapacitet sportista održava ili čak poboljšava. Ovo zauzvrat promovirano kontinuirano takmičarsko sportsko učešće. Maksimizacija psiholoških uslova za uspešan nastup zahteva da treneri neguju intrapersonalne i interpersonalne psihosocijalne resurse sportista služeći kao oslonci njihove autonomne samoregulacije, a ne kao kontrolori njihovih ciljeva i ponašanja (Iso-Ahola, 1995).

Najbolji primer intrapersonalne komunikacije kod sportista možemo sagledati kroz primere Novaka Đokovića. Kao mali, dok je trenirao sa Jelenom Genčić, jedan deo treninga je podrazumevao rad na vizuelizaciji njegovih budućih uspeha, odnosno, konkretno podizanja pobjedničkog pehara na Vimbldonu.

Izjava Novaka Đokovića nakon osvojenog turnira Rolan Garos u Parizu, 2021. godine je jedan od novijih primera iz sportske prakse intrapersonalne komunikacije. Novak nam otkriva svoj unutrašnji dijalog, koji se odvijao posle drugog izgubljenog seta, nakon kojeg se situacija na terenu preokrenula u njegovu korist. „Da budem iskren, nikada nisam baš glasan kada pričam sam sa sobom - objasnio je posle Nole. - Te interne razgovore držim u glavi. Ali, ovoga puta nije bilo tako. Unutra su očigledno uvek dva glasa: jedan vam govori da to ne možete da uradite, da je gotovo, da je završeno. Osetio sam zato da je vreme da vokalizujem drugi glas i pokušam da potisnem prvi koji je govorio da ne uspevam. Rekao sam sebi da to mogu, ohrabrio se. Snažno sam počeo to da ponavljam iznutra, pokušavao sam to da živim čitavim svojim bićem. I, u trećem setu, posebno u prvih nekoliko gemova, moju igru podržao je onaj drugi, pozitivniji i ohrabrujući glas“ (Čvorović, 2021).

Interpersonalna komunikacija

Ova vrsta komunikacije se odvija između najmanje dve osobe, verbalno ili neverbalno, odnosi se na stvaranje kontakta sa drugim ljudima, bilo da je reč o direktnom kontaktu ili zahteva određenu tehnološku pomoć kao što je telefon, kompjuter itd. Zadatak interpersonalne komunikacije je i bolje razumevanje

među ljudima. Osnovne funkcije interpersonalne komunikacije se odnose na to da je bitno utvrditi u kom kontekstu je poruka saopštena, jer reči koje se izgovore mogu imati različito značenje u odnosu na kontekst u kom su izrečene. Druga funkcija se odnosi na uloge koje se grade u odnosima među ljudima, radi uspostavljanja identiteta. Treća funkcija je zadovoljenje potreba kao što su: potreba da se uspostavi kontakt sa drugima; potreba da se kontrolišu drugi ljudi i dokažu lične sposobnosti; sticanje naklonosti, odnosno, poverenja i simpatije drugih ljudi.

Verbalna komunikacija

Verbalna komunikacija - može biti usmena ili pisana i najčešći je način na koji se prenosi određena informacija, vest ili poruka u svakodnevnom životu. Postoje različite definicije verbalne komunikacije među stručnjacima, dok jedni pod verbalnom komunikacijom podrazumevaju sve što je iskazano rečima bilo da su pisane ili izgovorene, a usmenu povezuju isključivo sa razgovorom, drugi smatraju da se verbalna odnosi samo na pisanu komunikaciju koja se razlikuje od usmene.

Osnovno i najvažnije sredstvo komunikacije među ljudima je jezik. Pomoću njega čovek je u stanju da izražava svoje misli i ideje, kao i da bude učesnik u društvenoj komunikaciji. Čoveku jezik pored komunikacije omogućava da se izrazi, prenese svoja iskustva na druge ljude, da prenosi sopstvenu kulturu. Kao glavno obeležje čoveka, jezik ne služi samo kao sredstvo komunikacije sa drugima već ima ulogu kontrole sopstvenog i tuđeg ponašanja. Kroz način nečijeg govora može se doneti sud o njemu i njegovoj ličnosti. Jezik i ljudsko društvo se međusobno dopunjuju i uslovljavaju. Bitna stvar u komunikaciji je pravilno izražavanje, u protivnom može se doći do pogrešnog tumečenja misli. Jezik ima dve osnovne funkcije:

- Komunikativnu i
- Estetsku.

S obzirom da je verbalna komunikacija razmena reči između najmanje dvoje ljudi, govornika i sagovornika, ona treba da sadrži: jasan cilj, organizovanost, ekonomičnost, selektivnost, stvaranje poverenja, kontrolu i uspešnost.

Da bi se verbalna komunikacija kvalitetno odvijala, veoma je značajno napomenuti da je slušanje sagovornika od velikog značaja.

Danas se često naglašava važnost komunikacije u privatnom i poslovnom životu, ali vrlo malo pažnje se posvećuje najbitnijem – veštini slušanja. Slušanje predstavlja jedan od najaktivnijih oblika učenja i kao takvo je neizostavni deo komunikacije i socijalnog ponašanja. Slušanje predstavlja sofisticirani mentalni proces, deo neverbalne komunikacije u kojem osoba prima i interpretira poruke koje joj odašilju sagovornici. Takođe, karakteriše se i kao metoda učenja i prikupljanja informacija iz okoline. Slušanje je ujedno i izraz poštovanja koje ukazujete svome sagovorniku. Želim znati šta misliš, osećaš i kakve su tvoje potrebe. Slušati podrazumeva da se skupe informacije o onome ko govori, bez da ga prosuđujemo i ocenjujemo (Vodopija i Vajs, 2010).

Slušati i čuti dva su slična, ali i istovremeno različita biološka procesa. U svakodnevnim situacijama često se mešaju ta dva izraza. Proces „čuti” javlja se automatski i ne zahteva nikakav poseban napor. Kada osoba nešto čuje, često zanemaruje izgovorene reči i ne razmišlja kakvo značenje i uticaj te reči imaju na nju. Ali, kada sluša drugu osobu koja joj se obraća, tada prima i interpretira značenje reči koje su joj upućene. To je mentalni proces koji zahteva aktivan i svestan napor mozga i čula sluha. Ustaljeno je mišljenje da je slušanje proces istovetan auditivnom slušanju (čuti = slušati) i da je to prirodan, instinktivan proces za koji ne treba dodatni napor i veština jer se radi o bazičnom i vitalnom komunikacijskom procesu urođenom svim ljudima (Ibid).

Kao posledica nekvalitetnog slušanja prisutno je tzv. površno slušanje koje opet na kraju rezultira nepotrebnim poteškoćama i problemima kao što su:

- loše ili pogrešno shvaćena uputstva,
- gubitak važnih informacija,
- frustracija i sramota,
- pojačan rizik povrede tuđih osećanja.

Sve navedeno može uzrokovati gubitak mogućnosti poboljšanja privatnih i poslovnih odnosa, a još češće da se međuljudski odnosi pogoršaju i do granica nepopravljivosti. Pravilno slušanje je proces koji se sastoji od šest ključnih faza za uspešno komuniciranje: predviđanje, primanje poruke, pažnja prema porukama, analiziranje poruka, pamćenje i procena i vrednovanje poruka.

Kada govorimo o komunikaciji u sportu, zanemarivanje bilo kog segmenta komunikacije može imati negativan uticaj na željeni ishod sportskog rezultata. U sportu je najvažnija komunikacija između sledećih aktera:

1. a) igrača međusobno (timski sport)
b) igrača i trenera (individualni i timski sport)
2. sportista i medija

Dobro su poznate situacije ljubiteljima sporta kako se razvija utakmica u kojoj igrači imaju dobru međusobnu komunikaciju, kada postoji sklad među njima, razumevanje i podrška. Koliko puta su „izgubljene“ utakmice dobijene zbog timskog duha i međusobnog poverenja, zbog vere jednih u druge, a sa druge strane „dobijene“ utakmice izgubljene zbog nesklada i nemogućnosti da igrači budu tim i igraju jedni za druge. Pritom je važno da je dobra komunikacija prisutna i van terena, jer je teško da se na terenu prenebregnu eventualne nesuglasice, sujeta i dr.

Mnoga istraživanja su pokazala prednosti dobre komunikacije u takmičarskom sportu. Igrači koji znaju kako efikasno da komuniciraju jedni s drugima bolje će sarađivati, formirajući jači ukupni tim.

Važna karika za dobar odnos i atmosferu među igračima je trener.

Istraživanja pokazuju da razvijanje dobre komunikacije između trenera i igrača rezultira boljim, efikasnijim timom. Krsmanović naglašava značaj kvalitetne komunikacije trenera i sportista ističući da kod njihove usmene komunikacije ona uglavnom zavisi od trenera kao nosioca informacije. Da bi dobijena informacija imala pozitivan efekat, neophodno je da trener „brizljivo i promišljeno pripremi verbalnu komunikaciju“ (Krsmanović, 2010).

Radionice o efikasnoj komunikaciji deo su mnogih uspešnih sportskih programa u svetu, a treneri koji otvoreno komuniciraju sa svojim sportistima mogu oblikovati efikasnu interakciju direktnim govorom, pažljivim slušanjem i vrednovanjem tuđih mišljenja.

Međusobna interakcija, poverenje i dobra komunikacija najviše utiču na ravnopravne odnose. (Perović et al.2023). Pozitivna komunikacija u sportu takođe može imati koristi od uobičajenih praksi poput sastanaka pred utakmicu, kada se tim i trenersko osoblje mogu okupiti kako bi razmenili informacije, razgovarali o strategijama i postavili ciljeve za taj dan.

Uticaj trenera na igrače je najveći jer njegov položaj između ostalog obezbeđuje da i preko rukovodstva može da utiče na razvoj grupe, na odnose u grupi kao i na efikasnost celog tima. Usklađivanjem odnosa među članovima tima trener utiče na poremećenu ravnotežu, kontroliše ispunjavanje postavljenih zadataka za pojedince, ima priliku da ohrabri, nagradi ili čak kazni članove tima. Trener direktno interveniše ukoliko postoje sukobi u timu, on je sudija u rešavanju međuljudskih odnosa (Šiljak et al. 2014).

Još jedan važan aspekt komunikacije u sportu su odnosi sportista sa javnošću odnosno medijima. U profesionalnom sportu interakcija sa medijima je sastavni

deo njihovih obaveza. Međutim komunikacija sa medijima je izuzetno osetljiva stvar. Koliko može biti od pomoći u pojedinim situacijama brojni su primeri da ona može i negativno da utiče kako na ceo tim, tako i na individualnog sportistu. Sve je više primera da i individualni sportisti imaju svog ličnog PR –a ili čak i službu koja je zadužena za odnose s javnošću.

U tmskom sportu je trenerova uloga u komunikaciji sa javnošću od velikog značaja. Trener je taj koji u mnogome može da zaštiti igrače od direktne komunikacije sa medijima, kada je npr. na konferenciji za štampu sam ispred medija i jedini daje odgovore na razna pitanja. Jedan od boljih primera za ovakvu komunikacionu situaciju se zahvaljujući selektoru fudbalske reprezentacije Srbije Draganu Stojkoviću Piksiju dogodio 2023. godine pred odlazak na Svetsko prvenstvo u fudbalu u Katar. Selektor je pojavivši se sam na press konferenciji zaštitio igrače i ceo stručni štab od neprijatnih pitanja i prognoza, i u ime svih dao jedinstven stav i odgovore na sva znatiželjna pitanja novinara.

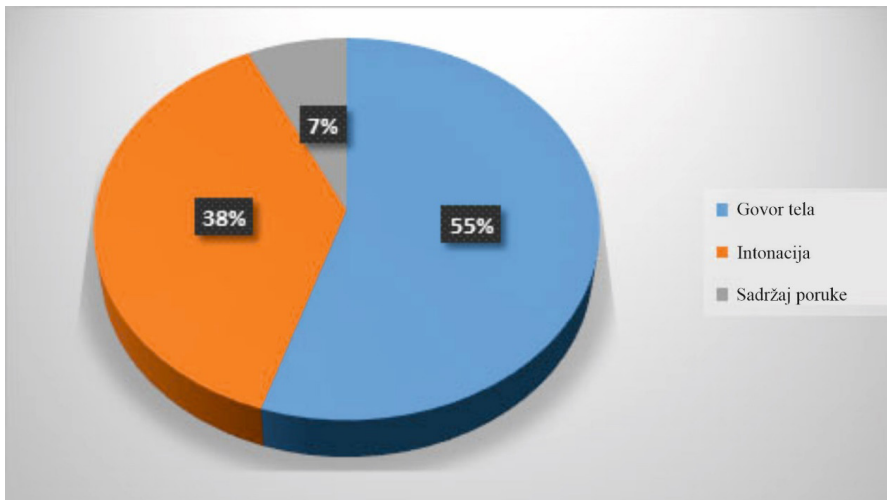
Negativan primer ponašanja trenera tokom press konferencije je nedavna izjava i ponašanje trenera Toronta, Darka Rajakovića koji je bio ljut i na konferenciji za novinare posle poraza od Lejkera (131:132) istakao da su Lejkersi u četvrtoj četvrtini izveli 23 slobodna bacanja, dok je njegov tim izveo samo dva slobodna bacanja, za koja smatra da su posledica lošeg suđenja. Epilog ovakvog ponašanja je bio taj da je Uprava NBA lige kaznila trenera košarkaša Toronta Darka Rajakovića sa 25.000 dolara zbog javnog kritikovanja sudija posle poraza od Los Anđeles Lejkera (<https://www.ekspres.net/sport/trener-toronta-srbin-rajakovic-kaznjen-zbog-komentarisanja-sudija-11-1-2024>).

Trenerova uloga u komunikaciji sa javnošću proizilazi iz pozicije da je on jedan od najodgovornijih pojedinaca za uspeh celog tima. Kao lider koji je postavljen od strane uprave, svaka informacija koja je sa njegove strane saopštena timu ili javnosti ima drugačiju težinu i značenje nego kada to saopštava neko drugi iz grupe. Upravo iz ovog razloga svaka informacija mora biti „pročišćena“ i saopštena na način koji neće poremetiti ravnotežu tima. (Šiljak et al. 2014).

Kod individualnih sportista situacija je nezgodnija, jer i pored toga što imaju stručna lica koja su zadužena za PR brojne su situacije kad posle meča na licu mesta imaju intervju, kao što su npr. teniski mečevi. U tim situacijama nema ko da ih „pokrije“ od neumesnih pitanja, provokacija, niti da umesto njih vodi razgovor ukoliko su u tom trenutku neraspoloženi zbog npr. izgubljenog meča ili izrevoltirani nekom situacijom koja se desila tokom meča.

Neverbalna komunikacija

Komunikacija podrazumeva mnogo više od reči koje izgovaramo - dok s jedne strane postoji podela na usmenu i pisanu komunikaciju, s druge strane - reči predstavljaju samo mali deo naše sposobnosti izražavanja. Istraživanja pokazuju da na utisak koji ostavljamo svojim nastupom odnosno komunikacijom, čak 55 % utiče naš govor tela (neverbalna komunikacija), 38% intonacija (paraverbalna komunikacija), a svega 7 % sadržaj onoga što smo hteli da poručimo (sl. 1). Drugi autori smatraju da je odnos ovih procenata 50:40:10 (Pavić, 2011), ali se razlike i kod ostalih autora svode na svega par procenata, što pokazuje da je neverbalna komunikacija bitnija za uspešan ishod od verbalne.



Slika 1 - Prikaz komunikacije izražen u % koji utiče na utisak tokom komunikacije

(izvor: O'Connor, Seymour, 2000)

Ako su reči sadržaj poruke, onda su držanje, gestovi, izraz lica i intonacija kontekst u koji je poruka uklopljena, i zajedno prenose značenje komunikacije. Dakle, ne postoji garancija da je sagovornik razumeo poruku koju smo pokušali da mu prenesemo samo na osnovu naših reči. Ako pažljivo pratimo njegovu reakciju, i govorom tela možemo da se potrudimo da ispravimo utisak, ukoliko odgovor koji dobijamo nije za nas zadovoljavajući.

Većina istraživača danas se slaže da se reči koriste pre svega za saopštavanje informacija, dok se govor tela koristi za pregovaranje oko interpersonalnih

stavova, i u nekim slučajevima kao zamena za verbalne poruke (upućivanje “ubitačnog pogleda” prenosi jasnu poruku bez otvaranja usta).

Pored komunikacije verbalnim znacima, veliki deo informacija ljudi prenose neverbalnim putem. Pod neverbalnom komunikacijom podrazumeva se serija poruka koje neposredno na prvom mestu prenosi ljudsko telo, a zatim i predmeti, ambijent i atmosfera (Vujić, 2003). Tomić neverbalnu komunikaciju definiše kao permanentno primanje i emitovanje znakova gestovima, mimikom ili pokretima tela, koja se odvija uvek kad smo u kontaktu sa drugom osobom (2003). Neverbalnu komunikaciju autori definišu i kao sredstvo kojim ljudi (i neke životinje) prenose informacije svesnim ili nesvesnim gestovima, telesnim pokretima ili izrazima lica. Takođe, neverbalna komunikacija se odnosi na sva namerna i nenamerna značenja koja nemaju oblik napisane ili izgovorene reči (Rouse, Rouse, 2005)

Neverbalna komunikacija - Još u antičkoj Grčkoj i starom Rimu, veština govorenja se nije ogledala samo u dobro odabranom sadržaju, rečima i načinu verbalnog izražavanja već i kroz neverbalni iskaz tj. kroz pokret, gard, pozu ili gest. Upravo taj neverbalni iskaz otkriva mnoge osobine ličnosti, govori čak i da li su reči koje su izgovorene istinite, ili je možda njihov cilj da prevare.

Neverbalna komunikacija bi mogla da se definiše kao primanje i emitovanje znakova gestovima, mimikom ili pokretima tela, koji se uvek odvijaju pri kontaktu sa drugom osobom. Već pri samom početku komuniciranja, ljudi se međusobno posmatraju i stižu prve utiske o drugoj strani. Neki autori smatraju da se prvi utisak stiže u najviše 20 sekundi.

Za razliku od jezika koji može i jeste u većini slučajeva pod našom kontrolom, neverbalno ponašanje je samo delimično kontrolisano sa naše strane.

Ponekad su reči suviše i neisplative, zahtevaju mnogo truda da bi se postigao rezultat (npr. kada želimo nekoga da pozdravimo sa veće udaljenosti - mahanje je adekvatnije od upotrebe reči) (Kapor-Stanulović i Vrgović, 2008). Ova definicija se velikim delom povezuje sa sportom.

Komunikacija u sportu je veoma složena zbog faktora koji utiču u formi poruka verbalnim jezikom, motoričkim jezikom i jezikom tela. Poznavanje neverbalnih tipova komunikacije i nivo na kojem se ovo manifestima dovodi do efikasne saradnje najčešće je prisutno u timskom sportu.

Poznavanje i savladavanje procesa komunikacije tokom treninga je suštinski element u vođenju sportista. Takođe, za ostvarenje kvalitetne komunikacije značajno je poznavanje postojećih odnosa među grupama sportista. Veštine komu-

nikacije se razvijaju jer je izražena neophodnost taktičkih interakcija i uspeha u sportskim takmičenjima.

Efektivna komunikacija u aktivnostima obuke sportista je proces transformisane poruke iz oblasti nauke i tehnologije koju trener mora da prilagodi jeziku sporta. Komunikacija se može vršiti verbalno i neverbalno. Odnos komunikacije trener-sportista, u procesu treninga i takmičenja, u poređenju sa realnošću koju trener može da prepozna u svom svakodnevnom nadzoru i radu dovodi do velike disfunkcionalnosti između motoričkog potencijala i sposobnosti sportista da se izraze. Upotreba složenog spektra načina komunikacije (verbalni, neverbalni i gestovni) donose privlačnost na treninge, održavajući interes igrača.

Rezultati istraživanja studije o upotrebi različitih vrsta komunikacije u oblasti timskih sportova su pokazali da je najčešća komunikacija tokom treniranja neverbalna komunikacija, što pokazuje procenat od 41%, dok je verbalna komunikacija prisutna samo 39% (Novitaria i Subarkah, 2018) (sl. 2).



Slika 2 - Prikaz neverbalne komunikacije u odbojci
(izvor: <https://ijc51.wordpress.com/2014/05/03/indoor-volleyball/>)

Timski sportista (fudbal, rukomet, košarka...) koristi klimanje glavom da naznači u kom pravcu bi saigrač trebalo da preseče loptu. Trener poziva postavu koristeći seriju gestova poznatih samo svom timu. Iako se ovi oblici komunikacije mogu činiti specifičnim za igru, oni su analogni neverbalnim znakovima koje ljudi koriste u svakodnevnom životu. Klimanje glavom ili odmahivanje glavom, palac gore ili bilo koji drugi pokret ili gest kojim ljudi prenose nešto drugom su sve slične vrste neverbalne komunikacije. Neverbalna komunikacija se tokom

meča odvija i između igrača, trenera i publike kao i između igrača, trenera i sudija (aplauz, zviždanje, žuti i crveni karton, zvuk pištaljke, podizanje zastavica ili ruke).

ZAKLJUČAK

Značaj komunikacije u sportu je veoma jasan - on je sastavni deo uspešnih sportskih organizacija. Veštine komunikacije se razvijaju jer je izražena neophodnost taktičkih interakcija i uspeha u sportskim takmičenjima. Timovi koji promovišu pozitivnu komunikaciju i poštovanje među igračima poboljšavaju ukupnu motivaciju. Treneri koji nauče da efikasno komuniciraju sa svojim sportistima mogu pružiti pozitivne povratne informacije i konstruktivne kritike na načine koji zapravo utiču na performanse igrača. Igrači koji znaju kako efikasno da komuniciraju jedni s drugima bolje će sarađivati, formirajući jači ukupni tim. Na osnovu sprovedenog istraživanja može se zaključiti da zanemarivanje bilo kog segmenta komunikacije može imati negativan uticaj na željeni ishod sportskog rezultata.

LITERATURA

1. Banković, M. (2013). Poslovne komunikacije. Skripta. Kragujevac: Visoka tehnička škola strukovnih studija.
2. Berko, R M., Wolvin, A. D. and Wolvin, D. R. (2007). *Communicating: A Social and Career Focus*, Tenth Edition,. Published by Allyn & Bacon. Copyright by Pearson Education, Inc.
3. Bjelica, D. (2012). Komunikacije u sportu. Podgorica: Fakultet za sport i fizičko vaspitanje Nikšić i CSA.
4. Cvetkovski, T., Cvetkovska-Ocokoljić, V. (2007). Poslovna komunikacija u savremenim uslovima poslovanja. Beograd: Megatrend univerzitet.
5. Čvorović, G. (2021). Čuo sam glas, Uspećeš! Novak za Novosti o preokretu protiv Cicipasa. Novosti onlajn od 14. 06. 2021. u 22:40. Dostupno na <https://www.novosti.rs/sport/tenis/1007110/cuo-sam-glas-uspeces-novak-novosti-preokretu-protiv-cicipasa?ref>
6. Darcy, S., Ollerton, J. and Grabowski, S. (2019). "Why Can't I Play?" *Transdisciplinary Learnings for Children with Disability's Sport Participation, Social Inclusion* (ISSN: 2183-2803) 2020, Volume 8, Issue 3, Pages 209-223 DOI: 10.17645/si.v8i3.2750.

7. Ekspres net online (2024). „Ovo je sramota“ Rajaković besneo, NBA liga ga oštro kaznila. Portal Ekspres.net od 11.01.2024. Dostupno na <https://www.ekspres.net/sport/trener-toronta-srbin-rajakovic-kaznjen-zbog-komentari-sanja-sudija-11-1-2024>
8. Iso-Ahola SE. (1995). Intrapersonal and interpersonal factors in athletic performance. *Scand J Med Sci Sports*. 1995 Aug; 5 (4):191-9. doi: 10.1111/j.1600-0838.1995.tb00035.x. PMID: 7552764.
9. Kapor - Stanulović, N., Vrgović, P. (2008). Osnove komunikologije i poslovnog komuniciranja, Novi Sad: Alfa-graf.
10. Kassing, J., Billings, A., Brown, R., Halone, K., Harrison, K., Krizek, R., Meân, L., Turman, P. (2004). Communication in the Community of Sport: The Process of Enacting, (Re)Producing, Consuming, and Organizing Sport. *Annals of the International Communication Association*. 28. 373-409. DOI: 10.1080/23808985.2004.11679040. Available at https://www.researchgate.net/publication/307812463_Communication_in_the_Community_of_Sport_The_Process_of_Enacting_ReProducing_Consuming_and_Organizing_Sport.
11. Krsmanović, V. (2010). Poslovno komuniciranje i etika u sportu, skripta. Beograd: Fakultet za menadžment u sportu.
12. Novitaria, I. M., Subarkah, A. (2018). Analysis of Interpersonal Communication in Sports. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, vol. 278. 10.2991/yishpess-cois-18.2018.72.
13. O'Connor, J. & Seymour, J. (2000). *Training with NLP*. London: Harper Collins.
14. Pavić, S. Ž. (2011). Etika i poslovne komunikacije. Beograd: Singidunum.
15. Perović, A. (2014). Olimpijsko obrazovanje mladih sa aspekta komunikacije. Doktorska disertacija. Beograd: Fakultet za menadžment u sportu, Alfa Univerzitet.
16. Rouse, J. M., Rouse, S. (2005). Poslovne komunikacije (kulturološki i strateški pristup). Zagreb: Masmedia.
17. Šiljak, V. Šiljak, L. Perović, A.; Fragkiadakis, G. (2014). Coaching Philosophy. *Sports Science, Travnik*. Vol. 7, Issue 1. Str. 66-74.
18. Tomić, Z. (2003). Komunikologija. Drugo izdanje, Beograd: Čigoja.
19. Vodopija, Š., Vajs, A. (2010). Vještina slušanja u komunikaciji i medijaciji. Zagreb: Erudita.

20. Vujić, D. (2003). Menadžment ljudskih resursa i kvalitet. Beograd: Centar za primenjenu psihologiju.
21. Word press (n.d.). Indoor Volleyball – Nonverbal Communication & Volleyball. Available at <https://ijc51.wordpress.com/2014/05/03/indoor-volleyball/>.
22. Perović, A., Šiljak, V., Jovanović, D., Đukić, S. (2023). Značaj poslovne komunikacije za razvoj korporativne kulture. *Glasnik za društvene nauke*, Beograd. Vol.15, ISSN 1821-3421. str. 167-194.

Rad primljen: 12.09.2023.

Rad prihvaćen: 17.10.2023.

FIZIČKOGEOGRAFSKI FAKTORI KAO OSNOVA RAZVOJA SPORTSKO-REKREACIJSKOG TURIZMA U SJEVEROISTOČNOJ BOSNI

Senad Gutić¹

Prirodno-matematički fakultet, Univerzitet u Tuzli, BiH

Damir Ahmić²

Edukacijski fakultet, Univerzitet u Travniku, BiH

Denis Husić³

Evropski univerzitet Kalos, Tuzla, BiH

Amra Tuzović⁴

Edukacijski fakultet, Univerzitet u Travniku, BiH

APSTRAKT

U radu je izvršena analiza stanja i potencijala fizičkogeografskih faktora kao bitna osnova razvoja sportsko-rekreacijskog turizma u regiji Sjeveroistočna Bosna. Regija ima bogatstvo prirodnih potencijala za razvoj sportskog turizma, poput planina, rijeka i jezera na kojima su se razvili brojni oblici sportsko-rekreacijskih aktivnosti karakterističnih za pojedinu sezonu. Izgrađeni turistički objekti ne zadovoljavaju u cjelosti savremene zahtjeve tržišta.

Ključne reči: reljef, klima, hidrografija, sport, turizam, sjeveroistočna Bosna.

UVOD

Regija sjeveroistočne Bosne smještena je u sjeveroistočnom dijelu Bosne i Hercegovine čija se najsjevernija tačka nalazi na području općine Orašje (45°05'40" N), a najjužnija na području općine Srebrenica (43°55'19" N). Najistočnija tačka regije je ujedno i najistočnija tačka Bosne i Hercegovine smještena u općini Bratunac (19°37'41" E) dok je najzapadnija na području općine Petrovo (18°11'14" E). Regija je izdužena u pravcu sjeverozapad-jugoistok sa površinom

¹⁾ senad.gutic.tz@gmail.com

od 6813 km² što čini 13,3% teritorije Bosne i Hercegovine. Obuhvata široko područje sa 26 općina iz dva bosanskohercegovačka entiteta te Brčko Distrikt.

Zbog svog povoljnog geografskog položaja, regija ima značajne turističke potencijale koji se mogu uklopiti u ponudu sportsko-rekreacijskog turizma. Najveći prirodni turistički potencijali Sjeveroistočne Bosne, uz povoljne klimatske prilike, su bogatsvo vodom, termalnim i termomineralnim izvorima, šumama, reljefno-pejzažnim raznolikostima i ambijentalnim cjelinama koje privlače turiste kako iz drugih dijelova Bosne i Hercegovine, tako i iz šire regije i Europe uopće.

Sportsko-rekreacijski turizam poseban je oblik turizma, koji je nastao odnosom turizma i sporta u kojem sport postaje ne samo sadržaj, nego često i glavni motiv za putovanje u određene turističke destinacije (Mitić, 2016). Sportska rekreacija predstavlja korištenje vlastitog slobodnog vremena, prema ličnom izboru i mogućnostima, sa svrhom unaprjeđenja zdravlja. Sportska rekreacija se razlikuje od natjecateljskog sporta po krajnjem cilju, koji u slučaju sportske rekreacije nije postizanje sportskih rezultata na natjecanjima već vlastito zadovoljstvo zbog bavljenja određenim sportskim aktivnostima radi očuvanja i unaprjeđenja zdravlja, oblikovanja tijela i sl.

Generalno, mogu se izdvojiti sportsko-rekreacijske aktivnosti karakteristične za pojedinu sezonu. Tako, u okviru zimskog sportsko-rekreacijskog turizma, izdvajaju se skijanje, skijaško trčanje, klizanje, sportske igre na snijegu i ledu i druge, a u okviru ljetnog šetnje, trčanje, planinarenje, sportovi na vodi, sportske igre, golf, tenis, jahanje itd. (Bartoluci, 2004).

Sportska rekreacija u turizmu ima dugogodišnju tradiciju te je postala nezaobilazan sadržaj turističke ponude za privlačenje domaćih i inozemnih turista u turističku destinaciju. Savremena turistička ponuda sve se više orijentira prema aktivnom načinu odmora, odnosno načinima koji sve više uključuju turiste u određene sportske i rekreacijske aktivnosti (Simić, 2021). U savremenom turizmu sport je važan i dominantan sadržaj boravka, a katkad i glavni motiv putovanja u određenu turističku destinaciju.

Osim što se pokreću istim neekonomskim motivima, turizam i sport u većoj ili manjoj mjeri djeluju sinergijski te često razvitak jednog potiče razvoj drugog. Takav odnos predstavlja jedinstvenu multifunkcionalnu društvenu pojavu u kojoj turizam sa svojim prirodnim resursima i kapacitetima nudi osnovne elementarne uvjete boravka turista, dok sport s druge strane u različitim oblicima sudjeluje u oblikovanju, obogaćenju i oplemenjivanju turističke ponude (Geić, 2011).

Sportska rekreacija u turizmu također zahtjeva specifičan način planiranja sadržaja i oblika aktivnosti koje ovise o potrebama gostiju, kao i o geografskim uvjetima sportsko-rekreacijskih aktivnosti. Prirodni turistički resursi imaju naglašena rekreativna svojstva, a porastom urbanog u ukupnom svjetskom stanovništvu raste atraktivnost ovih resursa sa očuvanom prirodom, rekreativnim i kuriozitetnim svojstvima (Maksin-Mihić, 2008). Ovi resursi se mogu podijeliti na geomorfološke, klimatske, hidrografske, biogeografske i pejzažne.

Najvažniji fizičkogeografski faktori koji predstavljaju temelj za potencijali razvoj sportsko-rekreacijskog turizma u sjeveroistočnoj Bosni su reljef, klima, vode i vegetacija. Navedeni resursi pružaju povoljne uvjete za rekreaciju i različite sportove poput nogometa, odbojke, biciklizma, ribolova, planinarenja, paraglajdinga, jahanja ili jednostavnog trčanja i šetanja.

Reljef

Geomorfološki resursi podrazumijevaju reljefnu raznolikost i bogatstvo površinskih i podzemnih oblika Zemlje nastalih kao rezultat djelovanja endogenih pokreta i egzogenog modeliranja (Spahić, Ahmetbegović, 2021; Bilen, Bučar, 2004). Reljefni oblici u turizmu, kao recentni geomorfološki procesi, imaju značajnu ulogu u oblikovanju turističke ponude, izgradnji turističkih kapaciteta, saobraćajne, komunalne i cjelokupne urbane infrastrukture područja. Geomorfološke turističke vrijednosti mogu biti kompleksne, komplementarne i samostalne.

Uticaj reljefa na razvoj i razmještaj turizma ogleda se u tri osnovna vida, i to: rekreativnom, estetskom i lokacionom. U prvom slučaju do izražaja dolaze odlike reljefa koje direktno podstiču ili ograničavaju razne oblike rekreacije. Kod estetskog djelovanja bitni su psihološki efekti koje izazivaju određeni oblici reljefa svojom kontrastnošću i unikatnošću. Pri izboru lokacije bilo kojeg objekta turističke infrastrukture afirmiše se kompatibilnost lokacionih zahtjeva sa konkretnim odlikama reljefa. Pravilna i potpuna valorizacija svakog od navedenih aspekata treba se oslanjati na morfogenetska, morfometrijska i morfodinamička svojstva reljefa.

Složena geomorfološka građa područja Sjeveroistočne Bosne je u direktnoj vezi sa litološkim sastavom i tektonskom evolucijom terena. S obzirom na dominantne reljefne karakteristike na prostoru geografske regije Sjeveroistočna Bosna mogu se izdvojiti nekoliko karakterističnih prirodno-geografskih oblasti,

i to: Semberija, Istočna Posavina, planina Majevisa, dolina Spreče, Birač, Ludmer i Osat, te obodni planinski masivi Ozren, Konjuh, Javor i Sušica.

Planine i planinski vijenci imaju najveći turistički značaj, posebno planine sa horizontalnom i vertikalnom raščlanjenošću i većim visinama te planine u blizini većih nizijskih naselja, odnosno područja guste naseljenosti. Turistička vrijednost planina proizilazi iz njihovog rekreativnog značaja, odnosno mogućnosti bavljenja različitim sportovima, posebno skijanjem, planinarenjem i alpinizmom te estetskog i kuriozitetnog doživljaja. U turističkoj valorizaciji posebno se vrednuju tri dijela planine: vrhovi, padine i podnožje. Vrhovi su posebno atraktivni i cilj su svih alpinista i planinara. Padine omogućuju planinarenje i različite skijaške aktivnosti, dok se u podnožjima atraktivnih planina uglavnom formiraju turistička naselja (Bilen, Bučar, 2004).

Padine određene ekspozicije utiču na valorizaciju planina kao turističkog resursa. Kod planinskog turizma najvrednije su sjeverne, a najnepovoljnije južne ekspozicije. Isto tako i nagibi područja utiču na izbor mogućih vidova rekreacije. Naprimjer, visoravni i površi su pogodni za šetnje i nordijsko skijanje, a tereni sa strmijim nagibima za planinarenje, alpsko skijanje i alpinizam. Planinarenje, kao vrsta aktivnog odmora, jako je i odavno zastupljeno na Konjuhu. Danas na Konjuhu ima oko 40 uređenih planinskih staza, a većina tih staza vodi prema samom vrhu Konjuha (1326m n.v.). Ovo područje je i danas, zahvaljujući brojnim pogodnostima, prepoznato i aktivno u cilju razvoja zimskog sportsko-rekreativnog turizma na području Sjeveroistočne Bosne. Zadnjih godina posebno skijališni turizam u Kladnju bilježi rast posjećenosti, odnosno postaje sve prepoznatljiviji u turističkoj ponudi ove regije. Danas je ski centar "Karaula" jedini na području regije koji posjeduje funkcionalan ski lift te potrebnu infrastrukturu i opremu. Planina Konjuh posjeduje turističko-sportsko-rekreativne objekte, kao i određeni broj receptivnih kapaciteta. Središnji dio ovog sistema, izdvojen je kao Zaštićeni pejzaž "Konjuh", a obuhvata gornji dio sliva rijeke Drinjače te sliv Krabanje i Velike Zlače. Zbog svojih ambijentalnih vrijednosti, jedan dio zaštićenog pejzaža (zona C) je namijenjen, pored naučno-nastavnog rada, i za sport i rekreaciju.

Područje Sjeveroistočne Bosne je bogato biljnim i životinjskim svijetom. Posebno je važno bogatstvo šumama koje pruža mogućnost razvoja sportskog lova, ali i brojnih drugih sportsko-rekreativnih mogućnosti koje proizilaze iz fizioloških funkcija biljnog svijeta poput šetnji, trčanja, biciklizma itd.

Klima

Klima predstavlja važan prirodni turistički potencijal i ključna je predispozicija za valorizaciju ostalih, kako prirodnih tako i antropogenih resursa važnih za razvoj turizma nekog područja. U definisanju klime kao turističkog potencijala najčešće se u razmatranje uzimaju prosječne temperature zraka i padavine, ali su značajni pokazatelji pravac i brzina vjetera, oblačnost, insolacija i slično.

Opšte klimatske odlike regije Sjeveroistočne Bosne određene su, prvenstveno, geografskim položajem, a zatim cirkulacijom zračnih masa, reljefom, te hidrogeografskim i biogeografskim karakteristikama područja. Sjeveroistočna Bosna se nalazi u zoni rasprostiranja umjereno - kontinentalne klime sa dva jasno izražena godišnja doba (ljetno i zima) i dva prelazna perioda (proljeće i jesen). Srednja godišnja temperatura zraka nad Sjeveroistočnom Bosnom iznosi 10,1°C, a srednja godišnja količina padavina 928 mm. Najhladniji mjesec je januar (prosjeak -0,8°C), a najtopliji juli (prosjeak 19,4°C) što ukazuje na relativno visoku godišnju amplitudu (oko 20,2 °C) odnosno izraženu kontinentalnost regije. Količine padavina opadaju od juga ka sjeveru. Najviša količina zabilježena je u Kladnju 1.106 mm i Vlasenici 1.120 mm (Konjuh i Javor), a najniža u Bijeljini (Semberija) 735 mm. Vjetrovi su značajan klimatski element, a posebno su izraženi u rubnim sjevernim (Posavina) i južnim (Konjuh i Javor) dijelovima Sjeveroistočne Bosne. Iz navedenih opštih klimatskih karakteristika Sjeveroistočne Bosne vidljivo je da su različite rekreativne turističke aktivnosti na ovom području moguće tokom cijele godine. Rasprostranjenost umjereno tople i vlažne klime sa umjereno sušnim i vrućim do toplim ljetima predstavlja izrazito pogodan tip za različite oblike sportsko-rekreativnog turizma. Najpogodnije razdoblje za najveći broj kako aktivnosti u pokretu tako i za pasivne rekreativne aktivnosti na području Sjeveroistočne Bosne su ljetni mjeseci. Idealna temperatura zraka za ljetne aktivnosti u pokretu na kopnu (hodanje, trčanje, planinarenje, biciklizam i sl.) kreće se od 12,8 do 31,7 °C, a za pasivne aktivnosti (piknici, kampovanje) treba biti veća od 12,2 °C. Na razvoj ljetnjeg sportsko-rekreativnog turizma Sjeveroistočne Bosne padavine nemaju značajniji negativan uticaj zahvaljujući njihovoj ravnomjernoj raspodjeli tokom godine, odnosno činjenici da tokom ljeta nema dugih perioda sa izraženijim kišnim padavinama (Kudumović Dostović, 2017).

Niže ljetne temperature zraka u obodnim šumovitim pretežno brdskim (Birač, Ludmer i Osat) i planinskim oblastima (Konjuh 1.327 m, Javora 1.405 m i Sušice 1.125 m) pružaju dobre uslove za razvoj kako izletničkog, tako i sportsko - rekreativnog turizma, te zdravstvenih aktivnosti. Za ove aktivnosti planine pružaju idealne uslove u najtoplijim danima ljeta, julu i augustu, kada temperature

zraka nad centralnim i sjevernim dijelovima regije dostižu i preko 35°C. Sa druge strane, rijeke Sava i Drina, kao i vještačka jezera (Panonska, Zvorničko, Hazna, Vidara, Snježnica i dr.) tokom ljeta, a posebno tokom mjeseca jula i avgusta zahvaljujući visokim prosječnim temperaturama zraka (Bijeljina 20,8 °C i 20,4°C, Zvornik 20,3°C i 20 °C) omogućavaju intenzivne ljetne rekreativne aktivnosti u vodi, pa i plivanje i kupanje, a za rekreaciju na vodi (plovidba, jedrenje, sportski ribolov i sl.) pogodno je i Modračko jezero.

Prosječne dnevne količine padavina tokom ljeta od 3,0 l/m² nad regijom ne utiču značajno na provođenje ljetnih rekreativnih aktivnosti ni na kopnu ni na vodi. Treći važan faktor za provođenje rekreativnih aktivnosti na otvorenom je brzina vjetra. Vjetrovi su u turističko - rekreativnom pogledu značajni sa aspekta uticaja na lokalne vremenske prilike, tj. na konkretno izvođenje kako pasivnih aktivnosti tako i aktivnosti u pokretu. U smislu razvoja rekreativnog turizma na otvorenom, brzina vjetra je posebno važna jer se sa njezinim povećanjem smanjuje temperatura zraka, odnosno raste gubitak toplote sa ljudske kože (osjet topline) što je vrlo često prepreka za rekreaciju na otvorenom. Jedan od primjera uspješnog oblika rekreativnog turizma na prostoru Sjeveroistočne Bosne, u novije vrijeme, je brdski biciklizam. Najviše obilježenih i korištenih biciklističkih staza je na Konjuhu i Ozrenu te u okolini jezera Snježnica (Kudumović Dostović, 2017).

Od posebne važnosti za razvoj zimskog turizma Sjeveroistočne Bosne su snježne padavine koje su manje - više prisutne tokom šest do sedam mjeseci godišnje. Srednja godišnja maksimalna visina snježnog pokrivača na području regije iznosi 38,3 cm. Očekivano, najviše snijega padne tokom zimskih mjeseci (decembar 56 cm, januar 60 cm, februar 83 cm, mart 39 cm), a srednja zimska visina snježnog pokrivača iznosi 59,5 cm. Visina i raspored snježnih padavina tokom zimskih mjeseci omogućava zimske rekreativne aktivnosti na snijegu ne samo u južnim planinskim područjima nego i sjevernim i centralnim dijelovima regije. Ipak, najveće pogodnosti za razvoj zimskog rekreativnog turizma na snijegu ima područje planina Konjuh i Javor koji zahvaljujući pogodnim visinama i padinama uz relativno visok snijeg i niske temperature zraka zimi, omogućavaju pored alpskog skijanja kao najatraktivnije rekreacije i sankanje, snowboarding, telemark i druge slične aktivnosti (Kudumović Dostović, 2017).

Hidrografija

Rijeka Drina je, pored Save, najznačajniji vodotok Sjeveroistočne Bosne. Pored ove dvije rijeke, koje ujedno predstavljaju i sjevernu, odnosno istočnu granicu regije, mogu se izdvojiti još i rijeke Drinjača, Jadar, Sapna, Janja, Bosna, Spreča itd. Najznačajnije jezerske akumulacije na prostoru Sjeveroistočne Bosne su Modrac, Zvorničko jezero, Snježnica, Perućac, Hazna i Vidara. Na navedenim hidrografskim objektima razvijen je sportsko-rekreativni turizam kroz plivanje, veslanje, kajakarenje, rafting i slično, te sportski ribolov usljed bogatog ribljeg fonda u rijekama i divljači u šumovitim oblastima koje okružuju njihove tokove.

Značajne prirodne potencijale predstavljaju termalne i termomineralne vode. Osim što pomažu u liječenju i prevenciji širokog spektra različitih bolesti, značajni su i u funkciji razvoja sportsko-rekreativnog turizma jer predstavljaju mjesta za pripreme sportskih ekipa, rekreaciju, rehabilitacijusportista itd. Bitno je istaći ovaj vid turizma nema naglašenu sezonalost te je dostupan tokom cijele godine. Na prostoru sjeveroistočne Bosne mogu se izdvojiti Banja „Dvorovi“ kod Bijeljine, „Ilidža“ kod Gradačca, terme „Ozren“ u Kakmužu itd.

Neke banje su infrastrukturno zastarjele, te zahtijevaju veća ulaganja kako bi mogle konkurirati europskom tržištu. Imajući u vidu raznovrsnost i zdravstvenu vrijednost mineralnih, termalnih i termomineralnih voda ove regije, infrastrukturna ulaganja u postojeće banjske kapacitete te izgradnja novih je više nego opravdana i vrlo poželjna. Afirmisanje balneološkog turizma na području sjeveroistočne Bosne doprinijelo bi i razvoju kako sportsko-rekreativnog turizma tako i ostalih oblika turizma, kao npr. gradskog, manifestacionog, gastronomskog turizma, vjerskog turizma, genealoškog turizma i dr (Stjepić Srkalović, Srkalović, 2022).

ZAKLJUČAK

Turizam je jedan od prioriteta u razvoju regije Sjeveroistočna Bosna s obzirom da podstiče razvoj brojnih komplementarnih privrednih djelatnosti. Suvremena turistička ponuda gotovo se u potpunosti usmjerava prema aktivnom odmoru, posebno putem različitih oblika sportsko-rekreacijskih sadržaja. Da bi se uopće proširila ponuda u sportsko-rekreacijskim centrima sjeveroistočne Bosne potrebno je da se centri koji su građeni šezdesetih godina prošlog vijeka, za potrebe masovnog oblika turizma prenamijene i adaptiraju, a negdje da se izgrade i potpuno novi sportsko-rekreacijski centri i prateći sadržaji te omogućiti bolja

saobraćajna povezanost. S obzirom na raspoložive fizičko-geografske resurse, moguće je formirati kompleksan tip turističke ponude sa naglašenim potencijalima za razvoj dvosezonskog sportsko-rekreativnog turizma u sjeveroistočnoj Bosni. Razvoj ovog oblika turizma je potrebno uskladiti sa ukupnim razvojnim i strategijskim planovima različitih nivoa. U planiranju razvoja sportsko-rekreativnih sadržaja i objekata treba voditi brigu o ekološkom statusu turističke destinacije, kao i zahtjevima sportskih programa i potreba.

LITERATURA

1. Ahmetbegović, S., Kudumović Dostović, F., Stjepić Srkalović, Ž., Turistička valorizacija planine Konjuh na primjeru ski centra "Karaula" Kladanj, *Acta geographica Bosniae et Herzegovinae* 11, Sarajevo, 2019.
2. Bartoluci, M. et al., Menadžment u sportu i turizmu. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Kineziološki fakultet, Ekonomski fakultet, 2004.
3. Bartoluci, M. et al., Turizam i sport - razvojni aspekti. Zagreb: Školska knjiga, 2007.
4. Bartoluci, M., Ekonomika i menadžment sporta - 2. dopunjeno i izmijenjeno izdanje. Zagreb: Informator, 2003.
5. Bilen, M., Bučar, K., Osnove turističke geografije, Ekonomski fakultet Zagreb, Mikrorad d.o.o., Zagreb, 2004.
6. Geić, S., Menadžment selektivnih oblika turizma, Sveučilište u Splitu, Split, 2011.
7. Jovičić, Ž., Turistička geografija, Naučna knjiga, Beograd, 1986.
8. Kadušić, A., Smajić, S., Mešanović, Dž., Turistička geografija: fizičkogeografske i društvenogeografske osnove turizma, Off-set, Geografsko društvo Tuzlanskog kantona, Tuzla, 2018.
9. Kudumović Dostović, F., Ahmetbegović S., Stjepić Srkalović, Ž., Klima kao faktor razvoja rekreativnog turizma Sjeveroistočne Bosne, *Acta geographica Bosniae et Herzegovinae* 11, Sarajevo, 2019.
10. Kudumović Dostović, F., Sjeveroistočna Bosna - geografska monografija, Geografsko društvo Tuzlanskog kantona, OF SET, Tuzla, 2017.
11. Maksin-Mihić, M, Turizam i prostor, Univerzitet Singidunum, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd, 2008.

12. Mitić, M., Parčina, I., & Perović, A. (2016). Uloga menadžmenta u ostvarivanju preduzetničkih ciljeva profesionalnih fudbalskih klubova u Srbiji. *Facta universitatis - series: Physical Education and Sport*, 14(3), 463-471. <https://doi.org/10.22190/FUPES1603463M>
13. Spahić, M., Ahmetbegović, S., Georesursi i održivi razvoj, *Acta geographica Bosniae et Herzegovinae* 16; Tuzla, 2021.
14. Simić, M., Vassileva, A., & Aničić, A. (2021). Ekonomska determinisanost integracionih procesa Republike Srbije. *Oditor*, 7(2), 83-93. <https://doi.org/10.5937/Oditor2102083S>
15. Stjepić Srkalović, Ž., Ahmetbegović, S., Kudumović Dostović, F., Reljef kao faktor razvoja turizma u Tuzlanskom kantonu, *Acta geographica Bosniae et Herzegovinae* 17, Sarajevo, 2022.
16. Stjepić Srkalović, Ž., Srkalović, D., Balneološki turizam u sjeveroistočnoj Bosni, *Acta geographica Bosniae et Herzegovinae* 18, Sarajevo, 2022.

Rad primljen: 02.10.2023.

Rad prihvaćen: 22.11.2023.

UPUTSTVO ZA AUTORE

Časopis „Menadžment u sportu“ publikuje radove iz oblasti menadžmenta u sportu, fizičkog vaspitanja i sporta i dodirnih bio - medicinskih, humanističkih, društvenih i prirodnih nauka, sa neobjavljenim rezultatima naučnih istraživanja i novim empirijskim iskustvima. Autori mogu prijaviti svoje radove isključivo preko internet stranice Časopisa: casopis.fms@alfa.edu.rs

Autor je u potpunosti odgovoran za sadržaj i leksiku rada. Svi radovi podležu recenziji. Autor dobija obaveštenje da li je rad prihvaćen u roku od najviše 12 nedelja. Objavljeni radovi se ne honorišu.

Autor(i) dostavlja(ju), uz rad, formular sa potpisanim izjavama o prenošenju autorskih prava za objavljivanje rada na časopis Menadžment u sportu, originalnosti rada i o poštovanju Helsinške deklaracije iz 1975. godine, revidirane 1983. godine (Helsinki Declaration of 1975, revised 1983). Dostavljen rukopis koji nije pripremljen u skladu sa Uputstvom za autore biće vraćen autoru na doradu.

Kategorizacija radova

Časopis objavljuje članke, polemike, osvrte, prikaze knjiga, tematske bibliografije, patente, izveštaje i vesti o naučnim i stručnim skupovima i slične dokumente značajne za oblast fizičkog vaspitanja i sporta. Kategoriju članka određuju recenzent i Redakcija. Recenzirani radovi se svrstavaju u sledeće kategorije:

- originalan naučni članak,
- pregledni članak,
- kratko ili prethodno saopštenje,
- naučna kritika, odnosno polemika i osvrti,
- stručni rad,
- informativni prilog (uvodnik, komentar i sl.),
- prikaz (knjige, računarskog programa, slučaja, naučnog događaja, i sl.).

Rukopis rada

Rukopis treba da bude na srpskom i/ili na engleskom jeziku, vrsta slova *Times New Roman*, veličina slova 12, razmak između redova *single*. Rukopis rada obuhvata: apstrakt sa ključnim rečima, tekst rada, zahvale i napomene, fusnote, citiranu literaturu, tabele, i slike.

Podaci o autorima se ne navode u rukopisu rada, nego pri prijavi rada.

Apstrakt

- a) Naslov rada
- b) Sažetak rada od maksimalno 250 reči u jednom pasusu. U sažetku se jezgrovito prikazuje cilj rada, primenjene metode i glavni rezultati.
- c) Ključne reči (tri do osam), napisane malim slovima, odvojene kosom crtom (ne navoditi reči koje su sadržane u naslovu rada).

Tekst

Dužina teksta ograničena je na 12 - 15 štampanih strana, format papira A4, margine 2cm. Tekst treba da sadrži sledeće sekcije napisane malim (**bold**) slovima:

Uvod

Ovaj deo treba da predstavi problem, hipotezu(e) i cilj (ciljeve) rada.

Metod

Ovaj deo treba da opiše metodologiju istraživanja – opremu/instrumente i procedure objašnjene u meri koja omogućuje ponovno izvođenje istraživanja. Takođe treba jasno da se navedu primenjene statističke procedure obrade podataka. Merne jedinice treba da budu izražene po internacionalnim standardima.

Rezultati

Rezultati treba da su jasno prikazani, uz poželjno korišćenje tabela i grafika.

Diskusija

Treba da sadrži objektivne i nepristrasne komentare rezultata. Potrebno je da komentari budu u skladu sa eksperimentalnim ili drugim podacima istraživanja. Takođe, ovaj deo mora da sadrži poređenje sa sličnim rezultatima i podacima iz literature.

Zaključak

U ovom delu se sumiraju nalazi komentarisani u diskusiji. Izbegavati opširna objašnjenja. Poželjno je da se istakne praktična primenljivost rezultata rada.

Napomena: U tekstu rada citirana literatura se navodi prema APA sistemu (videti: Publication Manual of the American Psychological Association, www.apastyle.org) navođenjem autora i godine na koje se navod odnosi.

Zahvale i napomene

Ako postoje, zahvale se pišu posle Zaključka.

- a) Ako je rad izvod iz diplomskog (master), magistarskog ili doktorskog rada navesti puni bibliografski opis izvora ovako:

Puni naziv dipl./mr/dr rada. Vrsta rada, grad, zemlja, ime institucije gde je odbranjen, godina odbrane.

- b) Ako je rad urađen iz istraživačkog projekta/elaborata navesti puni bibliografski opis izvora ovako:

Puni naslov i broj projekta/elaborata, ime institucije koja ga je podržala ili gde je urađen, zemlja.

- c) Ako je rad izložen na naučnom/stručnom skupu navesti podatke o skupu ovako: Vrsta skupa, puni naziv skupa, grad, zemlja, datum održavanja

Fusnote

Ne preporučuje se korišćenje fusnota. Ako su ipak neizbežne, otkucati ih kao poseban popis. Popis otpočeti na novoj strani (posle teksta) pod naslovom Fusnote, sa kontinuiranom paginacijom arapskim ciframa. Popis složiti po redosledu navođenja.

Literatura

Uz tekst rada navodi se popis isključivo onih dela koja se citiraju u radu na posebnoj strani. Radovi se citiraju prema APA sistemu (videti: Publication Manual of the American Psychological Association; www.apastyle.org).

Popis otpočeti na novoj strani (iza teksta) pod naslovom Literatura, sa kontinuiranom paginacijom arapskim ciframa. Popis složiti po abecednom redu prezimena autora, odnosno naslova dela (ako autori nisu navedeni).

Tabele

Tabele moraju biti označene arapskim brojevima (npr. tabela 1, tabela 5). Svaka tabela mora biti razumljiva i bez čitanja teksta.

Slike (grafikoni, šeme, fotografije i sl.)

Slike moraju biti na posebnoj strani, označene arapskim brojevima i razumljive bez čitanja teksta. U tekstu se označava odgovarajuće mesto za svaku sliku. Slike treba da budu u takvom formatu koji omogućuje eventualne promene dimenzija i sadržaja (tekst u grafikonima, šemama i sl.).

INSTRUCTION FOR AUTHORS

Journal „Management in sport” publishes papers from the field of management in sport, physical education and sport and related biomedical, humanistic, social and natural sciences with non published results of scientific researches and new empiric experiences.

The author is entirely liable for the content and wording of the paper. All the papers are critically reviewed. The Author shall be notified on whether the paper has been accepted for publishing within 12 weeks. No honorarium shall be paid for the published papers.

The Author(s) are required to submit, together with the article, a properly completed and signed statement on assigning copyright to Journal „Management in sport” once the article is accepted for publication as well as the declaration on manuscript originality and compliance with the Declaration of Helsinki of 1975, as revised in 1983. The submitted manuscript not prepared in conformity with the Instructions for Authors shall be immediately returned to the author to be amended.

Categorization of the papers

The Journal publishes articles, polemics, reviews, surveys, thematic bibliographies, patents, reports and news on scientific and professionals meetings as well as similar documents vital for the field of physical education and sport. The category of the papers is to be determined by the reviewer and the editors. The reviewed papers are classified into the following categories:

- original scientific article,
- review article,
- short or previous announcement,
- scientific critical review, polemics and reviews
- professional paper,
- informative contribution (editorial, comment etc.),
- review (book, computer program, case study, scientific event etc.).

Manuscript of the paper

Manuscripts should be in Serbian and English language, typed in *Times New Roman*, 12 points in size, in single spacing. The manuscript of the paper includes: abstract with key words, text, acknowledgments and notice, footnotes, references, tables and figures.

Corresponding author contact details are not listed in the paper, but only in application.

Abstract

- a) Article title
- b) Article abstract must not exceed 250 words in a single paragraph. The abstract should concisely outline the aims, applied methods and the main results.
- c) Key words (three to eight), written in small letters, separated by a slash (the words contained in the article title must not be stated).

Manuscript requirements

The text length is limited to 12-15 printed pages, A4 paper size, with 2cm margins. The text should include the following sections, the headings of which are in small bold case lettering:

Introduction

This part should introduce the problem, hypotheses and aim(s) of the work.

Method

This section should describe the methodology of the research – the equipment /instruments and procedures should be explained so to enable the repeating of the research. Clearly indicate the details of the applied statistical procedures of data processing. Measuring units should be expressed in compliance with the international standards.

Results

State the results clearly, drawing attention to important details in tables and figures.

Discussion

Should contain objective and unbiased comments of the results. The comments should be in accordance with the experimental or other data of the research. Additionally, this part must be placed in the context of comparison to the similar results and reference data.

Conclusion

This part summarizes the findings commented in the discussion. Extensive explanations should be avoided. It is advisable to highlight the practical applicability of the work results.

Note: For reference citations, use APA style (see: Publication Manual of the American Psychological Association, www.apastyle.org) and state the author name(s) and year of publication.

Acknowledgements

If present, the acknowledgements should appear after the conclusion.

- a) If the manuscript is an extract from a diploma (master), master thesis or doctoral dissertation, the bibliographical description of the source should be referenced as follows:

Full title of the diploma/MA/PhD dissertation. Type of paper, city, country, name of University, year.

- b) If the manuscript results from a research project/study the full bibliographical description of the entry should be referenced as follows:

Full title and project/study number, name of the institution that supported it or where it was conducted, country

- c) If the manuscript was presented on a scientific/professional conference, the conference details should be referenced as follows:

Type of meeting, full name of the meeting, city, country, date of the event

Footnotes

These should be avoided unless absolutely necessary. In case they are unavoidable, they should be collected on a separate sheet at the end of the manuscript entitled *Footnotes*, numbered with Arabic numerals in the order of their citation in the text.

Bibliography

References of the works cited in the text should be listed on a separate page at the end of the text. The papers are quoted according to APA system (see: Publication Manual of the American Psychological Association; www.apastyle.org).

The list should begin on a separate page (after the text) under the title: Bibliography, with continuous pagination in Arabic numerals. The list should be in alphabetical order of the authors' surnames, i.e. titles of the works (if the authors are not stated).

Tables

Tables should be printed on a separate page numbered with ordinal numbers (for example table 1, table 5). Tables should be comprehensible without reference to the text.

Figures (including graphs, schemes, photographs etc.)

Figures must be placed on a separate sheet, marked with Arabic numerals and should be comprehensible without reference to the text. The locations of each figure should be indicated in the text. The figures should be given in such a format that would enable possible changes of dimensions and content (text in graphs, schemes etc.).

SPISAK RECENZENATA

1. dr Radovan Ilić, redovni profesor u penziji Univerzitet Singidunum u Beogradu, Srbija
2. dr Slavko Vukša, profesor emeritus, Univerzitet za poslovne studije, Banja Luka, BiH
3. dr Predrag Jovičević, vanredni profesor, Univerzitet Privredna akademija, Novi Sad, Srbija
4. dr Milan Mihajlović, docent, Vojna akademija, Beograd, Srbija
5. dr Milorad Zekić, vanredni profesor, Visoka škola za menadžment i ekonomiju, Kragujevac, Srbija
6. dr Veroljub Stanković, redovni profesor, Fakultet za sport i fizičko vaspitanje, Leposavić, Srbija
7. dr Sandra Radenović, vanredni profesor, Fakultet sporta i fizičkog vaspitanja, Univerzitet u Beogradu
8. dr Vladimir Jorga, redovni profesor, Evropski centar za mir i razvoj, Univerziteta za mir UN
9. dr Jovan Filipović, redovni profesor, Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu
10. dr Lidija Madžar, vanredna profesorka, Fakultet za finansije, bankarstvo i reviziju, Alfa BK univerzitet u Beogradu
11. dr Suzana Balaban, docentkinja, Fakultet za finansije, bankarstvo i reviziju, Alfa BK univerzitet u Beogradu
12. dr Bobana Berjan Bačvarević, redovna profesorka, Fakultet za menadžment u sportu, Alfa BK univerzitet u Beogradu
13. dr Vesna Habić, redovna profesorka, Fakultet za sportski menadžment, Univerzitet Donja Gorica, Crna Gora
14. dr Nemanja Pažin, redovni profesor, Fakultet za menadžment u sportu, Alfa BK univerzitet u Beogradu
15. dr Ivan Milenković, redovni profesor, Ekonomski fakultet u Subotici, Srbija.
16. dr Nikola Vukčević, vanredni profesor, Fakultet za mediteranske poslovne studije, Tivat, Crna Gora.
17. dr Slobodan Simović, redovni profesor, Fakultet fizičkog vaspitanja i sporta, Univerzitet u Banja Luci, BiH

18. dr Neda Vitezić, redovni profesor, Faculty of Economics and Business, University of Rijeka, Croatia
19. dr Srđan Milašinović, redovni profesor, Kriminalističko policijski univerzitet, Srbija
20. dr Kristina Pantelić Babić, vanredni profesor, Fakultet fizičkog vaspitanja i sport, Univerzitet u Banja Luci, BiH
21. dr Milan Brkljač, docent, Fakultet za finansije, bankarstvo i reviziju, Alfa BK univerzitet u Beogradu

CIP - Каталогизacija y publikaciji
Народна библиотека Србије, Београд

005:796

MENADŽMENT u sportu : naučni časopis iz oblasti
menadžmenta u sportu = Management in sport : scientific
journal in the field of management in sport
/ glavni urednik Aleksandra Perović. - Vol. 1, br. 1 (2010)-
- Beograd : Fakultet za menadžment u sportu, Alfa BK
Univerzitet, 2010- (Beograd : 3D+). - 23 cm

Godišnje.
ISSN 2217-2343 = Menadžment u sportu
COBISS.SR-ID 175134220



Fakultet za menadžment u sportu
Alfa BK Univerzitet



ALFA BK UNIVERZITET
Fakultet za menadžment u sportu