

# GLOBALNI PROCESI I UTICAJI NA SPORT

Reperger Šandor

Fakultet za sport i turizam, Novi Sad

## Sažetak

Globalne promene radikalno menjaju uslove poslovanja. Te promene uslovljavaju promene u radu privrednih subjekata, institucija, ustanova, kao i sportskih organizacija. Svi društveni subjekti imaju imperativ prilagođavanja tim promenama, pa i subjekti u sportskoj delatnosti. Primena novih tehnologija u svim sferama društvenog života zahteva promene u upravljanju organizacijom i prilagođavanje uticaja iz okruženja. Nova ekonomija, nove tehnologije nametnule su potrebu da se sport internacionalizuje, da bude deo globalnih, svetskih procesa. Uticajem tih procesa otvorene su mogućnosti za efikasno kretanje kapitala i ljudi u sportu. Razvija se industrija sporta. Evidentno je sve veće učešće korporacija proizvođača sportske opreme, a i drugih koji nalaze interese u poslovnoj saradnji sa sportskim organizacijama. Veliki sportski događaji (npr. Olimpijske igre, Svetsko prvenstvo u fudbalu) su nesumnjivo primer internacionalizacije sporta i globalne ekonomije. Danas se na sportske događaje gleda kao na kulturne pojave univerzalnog i globalnog tipa. Raznolik sadržaj sportskih aktivnosti uslovio je potrebu za razvojem sportskog menadžmenta. Dakle, sport je postao nesumnjivi segment globalnih svetskih procesa.

**Ključne reči:** Globalizacija, Internacionalizacija, Korporacije, Sportski događaji, Mediji.

TIMS Acta (2009) 3, 102-111

---

## Uvod

Poslednjih decenija, a naročito u zadnjoj deceniji prošlog veka, globalne promene radikalno menjaju uslove poslovanja i konkurisanja, ne samo na globalnim relacijama, nego i u uslovima nacionalne mikrosredine. Te promene diktiraju promene u konceptu rada organizacija, ustanova koje upravljaju sportom, odgovarajuće prilagođavanje lokalnih strategija globalnom međunarodnom okruženju i globalnim strategijama. Za mnoge analitičare je nastalo novo doba na ulasku u 21. vek, nova civilizacija ili treći talas (Tofler, 1983) atomiziranog kapitalističkog sistema koju čine visoke tehnologije, političko-ekonomska

unipolarnost sveta, prihvatanje vrednosti Zapada u celom svetu, sveopšta povezanost –umreženo društvo. Novi tip ekonomskog razvoja je, pre svega, vidljiv u novim tehnologijama u oblasti komunikacija, informacija i transporta. To predstavlja prve korake stvaranja nove ekonomije, tesno povezane sa formiranjem novih oblasti ekonomije, koje se u zapadnoj literaturi navode kao ekonomija znanja i ekonomija informacija (Drašković, 2003). Informacije i znanje se u teoriji i praksi sve više tretiraju kao direktne proizvodne snage i predstavljaju kao strategijski faktor razvoja i proizvodnje. Uvođenje i primena nove informacione

tehnologije u funkcionisanje sporta imperativ je vremena, zahtev za brzom komunikacijom, za efikasnijim tržišnim prodorom i za bržim prodorom nove ekonomske paradigme. Sa političke tačke gledišta globalizacija je proces stvaranja svetskog kapitalističkog sistema neoliberalnog tipa (ideje, ljudske slobode, pravne jednakosti pred zakonima, slobode medija, političkog pluralizma, slobodnog tržišta, verskog laicizma). Prevedeno na sportski teren, neoliberalizam zastupa teoriju slobodnog sportskog tržišta, što je dovelo do transfera igrača iz celog sveta u nekoliko liga najbogatijih država, slobode sportskog izbora, smanjenja uloge države na račun zainteresovanih subjekata (kompanija, medija, bogatih pojedinaca), forsiranja sportova koji imaju tržišnu težinu, stvaranja novih sportova, kao što su vožnja po talasima, snežnim padinama u otežanim ili ekstremnim uslovima, pa do proglašenja za sportove aktivnosti kao što je igra karata, pikado, roleri, bridž, bilijar, golf i slično. Praktično, neoliberalizam dozvoljava apsolutnu slobodu na sportskom tržištu, štiti privatne interese, socijalne nejednakosti pretvara u u borbeni impuls siromašnih, stvara sportske senzacije, a sportsku patologiju rešava zakonom i policijskom represijom. O globalizaciji svetskog sporta Tomić (2007) kaže: „Za nas je značajan stav o trendu razvoja sporta u svetu, uključujući i tehnološke sportske faktore. Internacionalizacija i globalizacija sportskih takmičenja imaće sve širi karakter i suština vrhunskog nadmetanja preneće se sa nacionalnog na međunarodni teren.“ U tom kontekstu autor ističe: „Sastavi timova će neminovno i sve više gubiti nacionalni i dobijati međunarodni karakter, što znači da neće biti organičan broj takmičara stranaca izvan zemlje-domicila nekog kluba. Vrhunski sport će zadržati nacionalni karakter samo kada se radi o predstavljanju države na međunarodnom planu (reprezentacije).“ Sport prelazi međunarodne granice. Sve je manje granica-barijera za sport i sportiste koji igraju profesionalno u mnogim zemljama, za ljude koji

gledaju sportske događaje koji se održavaju u drugim zemljama ili za ljude koji kupuju sportsku robu za sebe i timove iz drugih zemalja. U skladu sa globalnom liberalizacijom trgovinskih barijera širom sveta, sportski menadžeri sve više zarađuju na prodaji svojih proizvoda na globalnim tržištima. Velike sportske lige i događaji se sve više posećuju od strane ljudi iz stotine zemalja. Letnje olimpijske igre posećuje više od 5 miliona sportista, trenera, posmatrača i ljudi iz javnog informisanja. Ove igre su najvećim delom finansirane ugovorima sa korporacijskim sponzorima, od kojih neke vrede 50 miliona dolara ili više tokom perioda od četiri godine. Sport je pod uticajem istih snaga koje danas utiču na povećanje globalne distribucije potrošačkih proizvoda, kao i proizvoda zabavnog karaktera. Na primer, Coca-Cola i NBA imaju slične međunarodne ciljeve: povećanje distribucije i prodaje na svim svetskim tržištima. NBA i Coca-Cola ističu potrebu nastupa na međunarodnom tržištu sa dva spekta. Prvo, svaki ima potrebu da nađe nova tržišta na kojim će prodavati svoje proizvode. Pošto NBA želi da nastavi sa rastom i poveća svoje prihode, mora da ide na međunarodna tržišta koja nisu zasićena televizijom i licenciranom robom. Drugo, olakšana je distribucija, povećana upotreba i dostupnost tehnologije koja čini međunarodnu distribuciju roba i usluga lakšom. Proširenje je moguće zbog napretka u tehnologiji (npr. satelitska televizija, internet i video igre) i povećanoj dostupnosti takvih tehnologija. U procesu interacionalizacije sporta veoma je značajna i uloga menadžmenta u sportu, tj. zbog preovlađivanja sporta na međunarodnom tržištu važno je da sportski menadžeri razumeju probleme koji se odnose na upravljanje i menadžment međunarodnog sporta. Može se reći da proces internacionalizacije sporta nije novijeg datuma. U raznim periodima društvenog razvoja i sportske aktivnosti prilagođavale su se raznim lokalnim i drugim uticajima bližeg ili daljeg okruženja. U Staroj Grčkoj, u Rimskom carstvu, kasnije u feudalnom

društvu, definisani su razni interesi i ciljevi vladajućih struktura za dokazivanje sopstvenih vrednosti i isticanje društvene i vojne moći. Naravno, u ovom članku nije zadatak da se prikaže internacionalizacija sporta u dalekoj prošlosti, ali je potreba da se da kraći osvrt na istorijski razvoj sporta na međunarodnom tržištu i u bliskoj prošlosti i da se istaknu faktori koji stoje iza globalne ekspanzije sporta, između ostalih navodeći kako rast korporativnih aktivnosti vezanih za sport utiče na rast profesionalnog sporta.

### Istorijski kontekst

Sport nije uvek imao takav međunarodni karakter. Prvo se proširio kroz međunarodne granice preko imperijalističkih napora. Zemlje kao što je Velika Britanija, kolonizovale su razna područja širom sveta, sport je bio korišten da bi se nametnula osvajačeva kultura na kolonizovane zemlje. Na primer, Britanci su uveli kriket i ragbi u Australiju kada su kolonizovali taj kontinent. Danas su kriket i ragbi veoma popularni u Australiji i veliko rivalstvo postoji između Australije i Velike Britanije. Na ovaj način, sport je ulio osećaj ponosa u njihovim zemljama i jačao osećaj nacionalne pripadnosti. Nacionalistički sentimente su takođe doprineli rastu međunarodnog sporta danas. Pobjeda SAD-a nad hokejaškim timom Sovjetskog Saveza 1980. godine povećali su nacionalni ponos, kao i zainteresovanost za hokej pred kraj hladnog rata. Olimpijske igre su imale važnu ulogu u razvoju međunarodnog sporta. Moderni olimpizam je stvorio baron Pierre de Coubertin, na čiju inicijativu je bio održan Međunarodni atletski kongres u Parizu a 23. 06. 1894. godine oformljen je Međunarodni olimpijski komitet (MOK) kao vrhovni autoritet olimpijskog pokreta. Počevši sa inauguralnim modernim olimpijskim igrama 1896. u Atini, MOK-u je poverena kontrola i razvoj modernih olimpijskih igara. Po ovom pitanju MOK je bio veoma uspešan. Olimpijske igre su najveći međunarodni sportski događaj današnjice. Na letnjim

olimpijskim igrama u Sidneju 2000. godine, čak 10651 sportista iz 199 zemalja takmičili su se u disciplinama koje su praćene od strane 16033 novinara. Takođe, televizijska gledanost je dostigla 3,7 milijardi gledalaca u 220 zemalja i teritorija (IOC, 2003). Letnje olimpijske igre u Los Anđelesu 1984. godine su obeležile prekretnicu za komercijalizaciju olimpijskih igara, generišući profit od preko 200 miliona dolara najviše zaslugom trgovinskih preduzeća (Graham i sar., 1995). Međutim, pošto su uložili značajne sume novca, korporacije su takođe videli sportiste i individualne olimpijske timove kao prilike preko kojih mogu da prodaju svoje proizvode. U takvim uslovima bilo je veoma teško održati amaterizam kao standard za olimpijska takmičenja. Sve pretenzije o amaterizmu su izbačene u Letnjim olimpijskim igrama 1992. godine u Barseloni kad su se profesionalni košarkaši iz NBA i drugih profesionalnih liga širom sveta takmičili za svoju zemlju za „Tim snova“. Saglasno sa rastom olimpijskih igara, profesionalne sportske lige i korporacije su ugrabile priliku da prodaju svoje proizvode na međunarodnom tržištu.

Sport je takođe obezbedio platformu kroz koju različite kulture mogu postati sličnije. Većina ljudi na svetu deli uzbuđenje vezano za popularne sportove. Po prvi put ikada, Svetski šampionat u fudbalu je održan 1994. u SAD-u. Rekordnih 3 milijarde gledalaca gledalo je ove utakmice. Ovo je neverovatno uzevši u obzir da je fudbal kao sport imao veoma slabu afirmaciju u SAD-u pre samo 30 godina. Svetski šampionat 2002. godine imao je ključnu ulogu u prevazilaženju kulturnih barijera kad su dve totalno različite nacije, Koreja i Japan, odlučile da zajedno budu domaćini. Početkom 1990.-tih nada za profesionalni fudbal nalazila se u rukama internacionalne federacije za fudbal (FIFA). FIFA je odlučila da svetski šampionat 1994. godine organizuju SAD u nadi da će to pomoći podizanju popularnosti fudbala u tok zemlji. Kao deo dogovora da bude domaćin svetskog šampionata, USA Soccer, nacionalno

rukovodeće telo za fudbal, je imao zadatak da pokrene još jednu profesionalnu fudbalsku ligu. Svetski šampionat 1994. godine je bio neverovatno uspešan imajući veliku posećenost i više nego očekivanu TV publiku, na kraju proizvodeći višak prihoda od 60 miliona dolara (Gilbert, 1995). Pomenuti podaci ukazuju na činjenicu da u poslednjim godinama razna sportska dešavanja dokazuju tvrdnju o globalnom uticaju sporta. S druge strane globalizacija snažno utiče na svet sporta. Danas se na sportske događaje gleda kao na kulturne pojave univerzalnog i globalnog tipa. U poslednjoj dekadi prošlog veka, sa porastom internacionalizacije sporta znatno je porasla i potreba za osobama školovanim i obučanim da upravljaju međunarodnim dešavanjima i objektima na kojima se odigravaju sportski događaji. Kada je reč uopšte o kadovima, neophodno je istaći da je raznolika priroda sporta uslovlila potrebu za sportskim menadžerima, u međunarodnim razmerama, koji do sada nisu bili zastupljeni u tradicionalnim nastavnim planovima (Li i sar., 2002.). I korporativna Amerika i akademici smatraju da je internacionalizacija nastavnog programa oblast koja zahteva urgentnu pažnju (Wheeler, 1998.). Istim razlozima se može objasniti zašto planovi u kojima se obrađuje organizovanje manifestacija i objekta moraju biti više globalno orijentisani (Li i sar., 2002).

### **Globalizacija sporta**

Nikad do sad nije bilo jednostavnije prodavati proizvode preko međunarodnih granica. Politika povećane liberalne trgovine kombinovana sa rapidnim razvojem tehnologije omogućava kompanijama da dođu na tržište bilo koje zemlje veoma jednostavno. Novi dogovori između zemalja koje liberalizuju restrikcije na trgovinu, kao što je opšti dogovor o tarifama i prometu (GATT), čine izvoz proizvoda jednostavnim. Zatim, prisustvo satelitske i digitalne tehnologije, kao i sve veća popularnost interneta su napravili prenos slike širom sveta jednostavnim i skoro trenutnim. Korporacije su

shvatile da moraju da gledaju van svojih granica da bi prodale svoje proizvode. Da bi zaradile na globalnim tržištima one su počele da prisvajaju globalnu strategiju u prodaji svojih proizvoda. Premisa za globalnu strategiju je osnovna: Napraviti proizvod sa istom privlačnošću i generisati istu potražnju u svim delovima sveta. Inicijatori ove strategije bili su Coca-Cola, Levi's i Disney (sa svojim parkovima u Tokiju i Parizu). Međutim, čak i ove velike kompanije su uvidele da u cilju stvaranja potraženje proizvod ili reklamna poruka moraju imati u vidu razike u lokalnoj kulturi ili zakonima (Miller, 1996.). Ljudi govore stotine različitih jezika ili dijalekata širom sveta. Takođe, običaji i tradicije u jednoj zemlji mogu biti neprimenjive u drugoj. Sportske organizacije sve više prisvajaju globalnu strategiju. Zašto Nike reklama za vazdušne Džordan patike za trčanje nema nikakvih izgovorenih ili pisanih reči? Zašto samo sadrži vizualne slike nakon kojih sledi Nike zaštitni znak i kraj reklame? Odgovor na ova pitanja je jednostavan. Ove reklame su stvorene da bi bile prikazivane globalnoj publici. Ljudi u SAD-u će videti istu reklamu kao i ljudi u Kini ili Srbiji. Dalje, reklama će imati isti uticaj na američke, kineske ili srpske potrošače. Nažalost, izvoz sportskih proizvoda nije uvek jednostavan. Adaptacija zasnovana na kulturološkim specifičnostima mora da se uskladi. Napori za plasman proizvoda, tj. globalizovanje sportskih proizvoda mogu se uočiti na dva fronta: 1) korporacije pokušavaju da iskoriste temu sporta i sportske proizvode da bi ušli na internacionalno tržište i 2) profesionalne sportske lige pokušavaju da rašire popularnost svojih liga i srodnih proizvoda (npr. televizijskim prenosima utakmica, licenciranim proizvodima) dalje po svetu.

### **Korporativna aktivnost u savremenom sportu**

Sport je forma zabave. Ljudi gledaju i prisustvuju sportskim događajima očekujući od toga izvesno zadovoljstvo. Sa napretkom tehnologije, naročito satelitske, publika širom sveta sada ima pristup

vrhunskim sportskim događajima. Shvatajući da takav pristup postoji, korporacije sve više koriste sport da bi prodali svoje proizvode potrošačima na drugim kontinentima. Obično takve aktivnosti mogu da se grupišu u dve kategorije: 1) napori od strane proizvođača proizvoda vezanih za sport, kao što su sportske patike, sportska oprema i sportski napici; 2) napori od strane kompanija koje nisu vezane za sport, koje sponzorišu međunarodne sportske događaje, timove i sportiste da bi dobili ime i priznanje i tako mogli da prodaju svoje proizvode na globalnom tržištu. Slično mnogim korporacija širom sveta američki proizvođači sportskih dobara i proizvoda vezanih za sport sve više pokušavaju da zarade na potencijalnim novim tržištima, pre svega plasirajući svoje proizvode na druge delove sveta, tj na druge kontinente. Razlog za to je veoma jednostavan. Severno-američka tržišta postaju prezasićena. Danas ima mnogo kompanija koje se takmiče za dolar severnoameričkog sportskog entuzijaste (rekreatori i drugi) jer je to ciljna grupa, sportski su orijentisani i imaju novca za trošenje na sportske proizvode. To su uglavnom prosečni potrošači koji troše racionalno i kupuju samo određenu količinu sportske opreme i robe. Danas u SAD-u proizvođači sportske robe dostižu kritičnu tačku u proizvodnji, ne mogu znatno da povećaju svoj plasman, tj. prodaju. Nesporno je da svaki proizvođač želi da raste i razvija potrebe, tj. da konstantno raste i proširuje prodaju proizvoda. Kao rezultat sportske korporacije pokušavaju da prošire distribuciju svojih proizvoda. Na primer, od 2000.-te Nike je prodao više proizvoda u inostranstvu negu u SAD-u. Da bi proširio svoj posao van SAD-a, Nike se nije samo fokusirao na svoju najpopularniji liniju proizvoda, kao što su patike za džoging, trčanje i košarku, već su se orijentisali i na proizvode poput patika i odeće za golf, oprema za hokej i fudbasko kopačke i odeća. Takođe, zbog činjenice da je fudbal jedan od najpopularnijih sportova u svetu, a poslednjih godina pokazan je veći interes i u Americi, povećan je

broj ljudi koji igraju i gledaju fudbal nego bilo koji drugi sport, logično je da je Nike proširio svoju operaciju i fokusirao se na proširenje svog udela na fudbalskom tržištu. Da bi ovo postigao potpisao je ugovore sa velikim timovima, kao što su brazilski nacionalni fudbalski tim, Manchester United, Juventus i FC Barcelona. Sponzoriše i najbolje fudbalske igrače poput Ronaldo, Figa i Roberta Karlosa. Kako korporacije širom sveta budu uvećavale tržište za svoje proizvode kroz sport, tako će se povećati mogućnosti za angažovanje stručnjaka u međunarodnom sportskom menadžerstvu. Bez obzira da li je korporacija sponzorovala Zimske olimpijske igre u Torinu 2006. ili košarkaški turnir Evrolige u Parizu, stručnjaci za menadžment u sportu su neophodni da bi osigurali korporacijski interes na sportskim događajima. Na primer, u 1996. Coca-Cola je imala preko 100 zaposlenih koji su bili angažovani u nadgledavanju njenog učešća na Olimpijskim igrama. Prema tome, korporacije (kako sportske tako i nesportske) mogu da imaju značajan broj upražnjenih radnih mesta u internacionalnom sportu.

#### **Međunarodni razvoj i sponzorstva sportskih događaja**

Korporacije koje nisu orijentisane ka proizvodnji sportskih dobara pokušavaju da koriste sport za prodaju svojih proizvoda na međunarodnom tržištu. To se vrši preko sponzorisavanja međunarodnih sportskih događaja, sportista i timova. Analitičari su zaključili da ljudi u Ujedinjenom kraljevstvu nisu pili Budweiser jer su ga smatrali slabim i nepoželjnim u poređenju sa njegovim engleskim konkurentima. Pristupili su sportskom tržištu sa primarnim interesima, tj. fokusom na to da putem sponzorstva iskoriste sport sa jakim imidžom da bi prevazišli shvatanje Budweisera kao slabog piva (Wilcox, 1995.). Sponzorišući velike međunarodne sportske događaje korporacije očekuju da će imati benefit od povećanog interesa za sport. Coca-Cola je još jedna velika američka korporacija koja pokušava da

poveća svoju popularnost širom sveta kroz sponzorisane međunarodnih sportskih događaja. Sponzorisa je neke od NBA-ovih međunarodnih programa u nameri da poveća prodaju i distribuciju pića Sprite u svetu. U sklopu egzibicionih igara održanih u Meksiku Coca-Cola je proizvela preko milion limenki Sprite sa NBA logom u nameri da poveća prodaju u Meksiku (NBA, 1997).

### **Mediji – emitovanje sportskih događaja**

Mnogi ljudi širom sveta kontakte sa sportom ostvaruju putem televizijskih ekrana, emitovanjem utakmica i najvažnijih događaja. Vizualne slike privlače potrošače i podstiče kod njih potrebu da imaju u posedu željenu robu. To je važno kod plasmana robe na nova tržišta ili u slučaju pojačane želje za plasman robe na već postojećem tržištu, a naročito važno kod izvoza. Američka iskustva, a i drugih država ukazuju da, ukoliko se izvozi izvesna roba, vizuelni faktor predstavlja snažan motivacioni faktor za kupovinu te robe. Mnogo je lakše za profesionalnu sportsku ligu da dopre do međunarodnih tržišta tako što će izvoziti proizvode preko video slika. Ova strategija je podupreta činjenicom da je potreba za TV aparatima u stalnom porastu. Čak i u nerazvijenim zemljama ljudi imaju sve više pristupa vizualnim slikama. Na primer, u Kini je 1980. svega 1% domaćinstava imalo TV aparate, a do 1987. ih je imalo 35% (Barnet i Cavanah, 1994.). Integracije u industriji masovnih medija su takođe podstakle razvoj globalnog sporta. Velike korporacije sad već poseduju i velike medijske kuće u brojnim zemljama širom sveta. Možda najznačajniji konglomerat predstavlja serija mreža koju poseduje Rupert Murdoch. Murdoch poseduje medijske kuće u celoj Australiji, Aziji, Evropi i Severnoj Americi. U ovom slučaju MLB igre, emitovane od strane Murdoch-ovog Fox Sport kanala u SAD-u, mogu da se šalju na druge kontinente u druge zemlje, na njegove druge kanale kao što su BskyB ili Start-TV. ESPN, koji nije deo Murdoch-ove imovine, ima

međunarodnu diviziju koja emituje utakmice na mandarinskom kineskom jeziku u području Pacifika, u Španiji i Latinskoj Americi (Weisman, 1996). Profesionalne sportske lige su iskoristile priliku da zarade na takvim trendovima. Tokom sezone 1996-1997. NBA ligu posmatralo je preko 550 miliona domaćinstava u 188 zemalja širom sveta (NBA, 1997). Takva emitovanja su počela da proizvode značajne prihode za NBA koji je primio 200000 dolara od kablovskog operatera iz Francuske da bi isti mogao emitovati NBA utakmice u Francuskoj (Wilcox, 1995).

### **Licenciranje i prodaja**

Još jedna taktika koja se tipično koristi za ekspanziju sporta na međunarodno tržište je prodaja licencirane robe. Roba sa logom tima omogućuje ljudima da se identifikuju i povežu sa svojim omiljenim timovima. Međutim, prodaja predmeta sa logom tima je tradicionalno bila povezana sa zemljom kojoj tim pripada. Danas sportske lige sve više koriste prodaju robe sa logom u cilju da povećaju popularnost lige širom sveta. Na primer, NBA je prodao NBA parfem širom Evrope u vrednosti od preko 5 miliona dolara u 1993. godini (Wilcox, 1995). Japanska profesionalna fudbalska liga je značajno povećala svoju popularnost putem Sonijevih kreativnih proizvoda, prodaje kapa, jakni i zastavica (Morris, 1995.).

### **Marketing stranih sportista**

U poslednjih 20 godina kako su se trgovinske barijere smanjivale, tako su se smanjivale i barijere koje su sprečavale vrhunske svetske igrače da igraju u severno-američkim profesionalnim sportskim ligama. Prisustvo stranih igrača je omogućilo ovim profesionalnim ligama da povećaju popularnost gotovo u svim delovima sveta. Preko 30% svih igrača pod ugovorom sa profesionalnim bejzbol klubovima u SAD-u (velika i mala liga) su iz drugih zemalja (Lefton, 1996.). Reklamirajući ove igrače u njihovim zemljama,

profesionalne lige povećavaju popularnost kako igrača tako i njihovih sportova u tim destinacijama. Uspon satelitske televizije posticao je ovaj poduhvat. Razvoj ove tehnologije omogućio je širokoj publici da vidi kako Vlade Divac igra za LA Lakers ili kako Jao Ming igra za Huston Rockets i povećava popularnost košarke u Srbiji i Kini. Sve više egzibicionih igara se održava u stranim zemljama prikazujući neke od ovih stranih zvezda. Na primer, kad se Hideo Nomo vratio u Japan sa turnejom velike lige bejzbola 56000 ljudi je došlo da ga gleda kako baca (Whiteside, 1996.). U oktobru 2003. Paul Gassol je doveo svoj NBA tim, Memphis Grizzlies, da igra u Španiji protiv FC Barcelona ispred punih tribina. U realizaciji takvih sportskih manifestacija značajnu ulogu imaju sportski menadžeri. Menadžeri moraju biti osposobljeni za velike sportske poduhvate. Između ostalih, autori ističu da je to dobar prostor za razvoj karijere. U tome se naglašava potreba da menadžeri zbog različitog govornog područja znaju više jezika. Prema tome budući sportski menadžer bi trebao iskoristiti svaku priliku da nauči neki drugi jezik. Takođe, različite zemlje imaju različite običaje. Sportski menadžeri ne samo da trebaju da budu svesni ovih običaja već moraju da cene i prihvataju razlike koje postoje (Masteralexis & McDonald, 1997).

### **Kompanije za sportski marketing**

U upravljanju sportskim događajima primetno je da se iza skoro svakog velikog sportskog događaja nalazi neka sportska kompanija. Ovo se naročito primenjuje u međunarodnom sportu. Korporacije, olimpijske organizacije i profesionalne sportske lige redovno unajmljuju agencije za sportski marketing da bi koordinirali svoje međunarodne interese. Na primer, iako NBA i Nike sponzorišu NBA 3x3 košarkaške turnire širom Evrope, ovi događaji su organizovani, reklamirani i rukovođeni od strane Streetball Partner-a, kompanije iz Dalasa specijalizovane za omladinske turnire. Da bi koordinirali različitim turnirima koji se održavaju po

Evropi, određen broj zaposelnih u Streetball Partner putuje po Evropi organizujući i menadžirajući ove turnire. IMG, najveća agencija za sportski marketing, ima 70 kancelarija u 30 zemalja (IMG, 2004). Brojne kompanije za sportski marketing rade u sastavu Olimpijskih igara. Sad nepostojeći ISL je bio agencija za sportski marketing koja je prvobitno unajmljena od strane MOK-a za prodaju sponzorstva olimpijskog partnerskog programa. Međutim, pre nekoliko godina MOK se prebacio u Meridian, makretinšku agencija za MOK i TOP program. Meridian, osnovan u januaru 1996. godine, ima sedišta u Lozani u Švajcarskoj, kao i kancelariju u Atlanti. Octagon i IMG imaju olimpijske klijente, uglavnom olimpijske sponzore i sportiste. Da bi mogli da podržavaju svoje klijente, većina ovih agencija ima kancelarije širom sveta.

### **Kulturološka svest i osetljivost**

U preduzimanju bilo kakvih sportskih menadžerskih aktivnosti, sportski menadžer mora uvek obratiti pažnju na interkulturalne razlike. Nike kroji prezentacije svojih proizvoda za tržišta za koje su namenjeni njihovi proizvodi. Na primer, Nike je u ranijem periodu portretisao ličnosti koje su isticale negativne društvene stavove, priklanjajući se sportistima koji su bili skloni da se suprotstave konvencionalnoj mudrosti ili prihvaćenim tradicijama. Međutim, kako se Nike pokušao probiti na globalno tržište uvideo je da se na takav drzak stav u mnogim zemljama ne gleda blagonaklono (Thurrow, 1997). Umesto da se meša u negaciju uspostavljene tradicije, morao je da se fokusira na poštovanje kultura drugih zemalja. Tako je, u svojim početnim naporima da proda više patika u Evropi, prikazao određen broj popularnih sportista u reklama sa operskom muzikom u pozadini. Uklapanje jedne od evropskih najpopularnijih tradicija, opere, u reklame, omogućilo je Nike-u da proda svoje proizvode Evropljanima. Nedostatak kulturološke svesti može negativno da utiče na aktivnosti severno- američkih kompanija koje

sponzorišu međunarodne sportske događaje. Američke kompanije morale su odustati od sponzorisanja, tj. reklamiranja određenih proizvoda koji su u nekim zemljama zabranjeni. Na primer, francuski zakon brani reklamiranje alkohola na bilo kom mestu koje može da se pojavi na televiziji (Swardson, 1997).

### **Nasilje na sportskim dešavanjima**

Poslednjih nekoliko decenija pojavljuje se nasilje na sportskim manifestacijama. U Minhenu 1972. godine, za vreme letnjih Olimpijskih igara, palestinski teroristi su napali i usmrtili šestoro izraelskih olimpijaca. Pored toga, dvoje je poginulih i preko stotinu povređenih posle eksplozije bombe za vreme letnjih Olimpijskih igara, 1996. godine u Atlanti. Leta 2002. godine navijači MLB (Major League Baseball) su bili svedoci uletanja dvojice gledalaca na teren u Comiskey Park-u da bi napali trenera bejzbol kluba Kansas City Royals. Studentska fudbalska sezona 2002. godine je obilovala nasiljem koje se kretalo u rasponu od glasnih svađa i dobacivanja na utakmici između igrača havajskog Univerziteta i Univerziteta u Sinsinatiju, pa sve do incidenta sa 67-ogodišnjim čuvarem na Clemson univerzitetu, koji je bio pregažen od strane slavljeničkih navijača pri pokušaju rušenja gola. Studentske, profesionalne i olimpijske sportske manifestacije nisu jedina sportska dešavanja na kojima su organizatori zabrinuti zbog potencijalne pojave nasilja. U januaru 1999. godine detektor za metal je postavljen u Zanatskoj srednjoj školi (Denver, Kolorado) pre bejzbol utakmice između ekipa Istočnog Denvera i Tomas Džeferson-a. Postavljanje je bilo odgovor na pucnjavu iz pištolja koja se odigrala na parking u iste škole nešto ranije, u decembru, za vreme utakmice između Istočnog Denvera i Zanatlja (Stocker & Fitzgerald, 1998). Ima i onih koji misle da je postavljanje detektora preterano, obzirom da je u pitanju jedinstven incident. Međutim, sud zastupa mišljenje da menadžeri objekata moraju da reaguju na pretnje kao da će se nasilje zaista odigrati

(Miler, 1993). Teroristički napad koji se desio 11. septembra 2001. godine je imao trenutni uticaj na mnoge oblasti globalnog društva. Neke od posledica u sportu su bile otkazivanje 15 utakmica MLB tog kobnog dana, kao i sve utakmice do kraja nedelje. NFL (Nacionalna fudbalska liga) je otkazala sve utakmice koje je trebalo da se igraju narednog vikenda. Svi šou programi na Brodveju su bili zatvoreni kao i tematski parkovi poput Disney-a i Six Flags-a (Šest Zastava). Madonin koncert ugovoren u Staples Centru u Los Anđelesu je takođe bio odložen. Posle tragičnog septembarskog jutra, nikad više neće biti isti, ni menadžment objekata i dešavanja, ni menadžment rizika. Posle terorističkog napada, najveći problem za menadžere manifestacija i objekata je bio da razuvere goste zabrinute za svoju bezbednost. Mnoge osobe koje su nameravale da posete sportske i zabavne manifestacije su bile zabrinute zbog svoje lične sigurnosti. Stalan pad u broju prodatih karata izazvan strahom, u kombinaciji sa usporenom ekonomijom, navelo je mnoge menadžere manifestacija i objekata da osmisle nove načine poslovanja (Barbieri, 2001). Organizatori su bili zabrinuti zbog dodatnih zahteva koje su trebali da ispune menadžeri angažovani na poslovima manifestacija i objekata. Sa jedne strane, morali su da izvedu nove strategije ne bi li ubedili gledaoce u njihovu bezbednost, a sa druge da ostanu optimisti po pitanju trenutne sigurnosti u njihovim objektima. Kako je šok od terorističkog napada i dalje prisutan unutar društva, još uvek su nejasni efekti na menadžment manifestacije. Veoma atraktivna područja za afirmaciju globalnog sporta su sportski događaji i manifestacije kao što su Olimpijske igre i Svetsko prvenstvo u fudbalu. Na žalost, isti ovi događaji su veoma privlačne mete za terorističke grupe koje žele da se afirmišu, kao i za ostale vidove nasilja. Menadžeri manifestacija bez sumnje mogu prepoznati potencijalni problem, ali nametanje rešenja nije potpuno u njihovoj moći. Neki eksperti tvrde da bi troškovi koji se odnose

na obezbeđenje i promene poslovanja zbog 11. septembra mogli povećati budžet namenjen za manifestacije i do 40% (Roberts, 2001). Očigledno je da većina dešavanja nema toliko prostora po pitanju profita i da će dodatni nameti ostaviti jedan broj manifestacija nerealizovanim. Na primer, FIFA je objavila mogućnost otkazivanja Svetskog prvenstva 2002. godine, zbog nemogućnosti nalaženja osiguravajućeg društva koja je voljna i sposobna da obezbedi odgovarajuće osiguranje imovine i lica na prvenstvu. Ipak problem je na kraju rešen. Jedna od alternativa kod ovog problema bi bila stvaranje portfolia rizika manifestacije. Portfolio bi se morao izraditi tokom rane faze planiranja manifestacije, da bi se videlo da li je važeći finansijski plan sposoban da iznese teret kao što je osiguranje.

### **Promena industrije i tehnologije**

Stav društva u vezi sa sportom je prešao put od sporta namenjenog posmatranju do zabavnog doživljaja. Ljudi danas istovremeno posmatraju sport i zabavljaju se (Mooradian, 2001). Uz to, objekti se menjaju i to sa akcentom na kvalitet umesto kvantitet. Mesta dešavanja se projektuju tako da primaju manje ljudi, ali sa većim standardom. U prošlosti, organizatori su bili zainteresovani za smeštanje 50-80 hiljada gledalaca na otkrivenim tribinama, na objektima koji su imali loše sanitarne uslove, skromne dodatne ponude i lošu preglednost. Danas, novokonstruisani objekti opslužuju 30-50 hiljada gledalaca. U okviru toga organizovana je VIP loža za posebno važne goste i oni sede na zasebnim mestima (stotine sede na klupskim sedištima i u luksuznim ložama), sa kvalitetnom hranom, prostranim toaletima i sa pozicijom koja je bliža dešavanju na terenu, čak i od rezervnih igrača timova učesnika (Zoltak, 2001). Primena savremene tehnologije je promenila organizaciju manifestacija i standard objekata. Povećanje internet prodaje uticalo je na biletarnice, pošto sada nema dovoljno šaltera namenjenih prodaji karata (Cohen, 2001). Kako bi se

doprinelo rešavanju problema distribucije karata, tj. rešavanje problema nedovoljnih šaltera za prodaju karata, na nekim stadionima su ugrađeni novi tehnički uređaji. Zovu se ATTM (Automated Teller and Ticket Machine – automatska mašina za izdavanje karata). Korisnici stavljaju svoje magnetne ID kartice sa kodom da bi podigli karte kupljene preko interneta ili kombinacija karata i novca ili da podignu karte koristeći karte programa najvernijih obožavaoca (Cohen, 2001). „Smart“ kartice su dostupne na nekim stadionima, kao što je Qualcomm Stadium u San Dijegu. Vlasnik ove kartice dobija sezonsku kartu uz mogućnost da proda preko interneta karte za utakmice koje neće koristiti i tako omogući onima koji su ostali bez karata da uđu na stadion. Louisiana Superdome obezbeđuje tehnologiju kojom vlasnici klupskih mesta mogu da poručuju razne potrepštine preko bežičnih aparata. I na kraju, Choice Seat mesta koja omogućavaju gledaocima različite uglove kamera, mogućnost proučavanja statistike igrača, kao i naručivanje ponuđenih potrepština i robe, sve iz njihovih udobnih mesta na stadionu Tropical Field u Tampu.

### **Zaključak**

Danas više nego ikad ranije korporacije, sportske lige i rukovodeća tela sporta pokušavaju da povećaju svoju popularnost i prihode na međunarodnim tržištima. Tehnologija, posebno u smislu prenošenja video tehnikom, znatno povećava mogućnosti kojima sportski menadžeri mogu da predstave svoje proizvode na stranim tržištima. Efektivno svet postaje manji. Korporacije pokušavaju da zarade tako što sponzorišu međunarodne sportske događaje, sportiste i timove u nameri da povećaju distribucione kanale za svoje proizvode. Veliki profesionalni sportovi širom sveta pokušavaju da iskoriste umanjeno tržište da bi povećali publicitet svojih liga i sportova u nadi da će proširiti svoje bazne prihode. Ovo je primenljivo, kako za popularni severno-američki sport, tako i za svetski sport

uopšte, a naročito za fudbal. Na kraju, korporacije i profesionalne sportske lige pokušavaju da unaprede globalnu privlačnost svojih proizvoda, a da bi to postigli moraju da unajmljuju ljude sa iskustvom u menadžmentu međunarodnog sporta.

#### Literatura:

- Barnet RJ, Cavanagh J. Global dreams: Imperial corporations and the new world order, New York: Simon & Schuster, 1994.
- Barbieri K. Aftershocks of terrorist attack still being felt in touring industry. *Amusement Business*, 2001; 113: 6
- Cohen A. Ticker for the future. *Atletic Business*. 2001; 25: 55-61
- Dražković M. Strategijski menadžment. *Meandžment*. 2003; (1-2); 109.
- Gilbert N. Kickoff time for soccer: can US pro soccer turn from bush league to big league? *Financial World*. 1995; 79-85.
- Graham S, Goldblatt JJ, Delpy C. The ultimate guide to sport event management and marketing. Chicago: Irwin Publishing, 1995.
- International Olympic Committee. Official site of the Olympic Movement. Retrieved July 1, 2003, from <http://www.olympic.org>.
- IMG. Retrieved May 30, 2004, from <http://www.imgworld.com>
- Lefton T. Tim Brosnan: COO Major League Baseball International. *Brandweek*, 1996; 56-58.
- Li M, Ammon RJr, Kanters M. Internationalization of sport management curricula in the United States: A national survey. *Inter Sports J*. 2002; 6: 178-194.
- Masteralexis LP, McDonald MA. Enhancing sport management education with international dimensions including language and cultural training. *J Sport Manang* 1997; 11: 97-110.
- Miller C.. Chasing a global dream. *Marketing News*. 1996; 1-2
- Mooradian D. Regardless of the league, the real name of the game is putting butts in seats. *Amusement Business*. 2001; 113: 11-18.
- Morris K. How Japan scored. *Financial World*. 1995; 82-85
- National Basketball Association. (1997). Global game. Retrieved July 1, 2003, from <http://www.nba.com>.
- Roberts K. Is there a future for major events? *Sports Business International*. 2001; 24-25.
- Stocker S, Fitzgerald S. DPL working hard to change its image. *DenverRocky Mountain News*. 1998; 2P
- Swardson A. Battle over Bud brewing for French-hosted World Cup soccer. *Washington Post*. 1997; A12
- Thurow R. In global drive, Nike finds its brash ways don t always pay off. *The Wall Street Journal*. 1997; A1-10
- Tofler A. Treći talas. *Jugoslavija: Beograd*, 1983.
- Tomić M. Sportski menadžment. *Data status*, Beograd, 2007.
- Weisman L. Padres, Mets go home happily. *USA Today*. 1996; 8C.
- Wheeler BC. The state of business education: Preparation for the past. *Selections*. 1998; 14: 19-21.
- Whiteside L. The rising son returns to Japan. *The Boston Globe*. 1996; C12.
- Wilcox RC. The American sporting enterprise in contemporary Europe: Capitalist imperialism or cultural homogenization? *Proceedings of the Third European Congress on Sport Management, Budapest, Hungary, 1995*; pp. 677-693.
- Zoltak J. Crowd control: When fans step over the line. *Amusement Business*. 2001; 113: 22-23.

---

#### Kontakt

Š Reperger, Fakultet za sport i turizam, Radnicka 30/II, Novi Sad  
E-mail: [sandor.reperger@tims.edu.rs](mailto:sandor.reperger@tims.edu.rs)