

## ФАКУЛТЕТ СПОРТА И ФИЗИЧКОГ ВАСПИТАЊА

## ИЗВЕШТАЈ О ОЦЕНИ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ

-обавезна садржина- свака рубрика мора бити попуњена

(сви подаци уписују се у одговарајућу рубрику, а назив и место рубрике не могу се мењати или изоставити)

<b>I ПОДАЦИ О КОМИСИЈИ</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>Датум и орган који је именовано комисију: 28.09.2015. године, Наставно-научно веће Факултета спорта и физичког васпитања у Новом Саду</li> <li>Састав комисије са назнаком имена и презимена сваког члана, звања, назива уже научне области за коју је изабран у звање, датума избора у звање и назив факултета, установе у којој је члан комисије запослен: <ol style="list-style-type: none"> <li>проф. др Зоран Милошевић, редовни професор, Основне научне дисциплине у спорту и физичком васпитању-Теорија физичке културе, 18.11.2014. године, Факултет спорта и физичког васпитања у Новом Саду</li> <li>проф. др Александар Грубор, редовни професор, Маркетинг, 28.03.2013., Економски факултет Суботица, Универзитет у Новом Саду</li> <li>проф. др Небојша Максимовић, редовни професор, Основне научне дисциплине у спорту и физичком васпитању-Спортски менаџмент, 20.12.2011. године, Факултет спорта и физичког васпитања у Новом Саду.</li> </ol> </li> </ol>
<b>II ПОДАЦИ О КАНДИДАТУ</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>Име, име једног родитеља, презиме: Раденко, Милорад, Матић</li> <li>Датум рођења, општина, држава: 03.10.1979., Лозница, Србија</li> <li>Назив факултета, назив студијског програма дипломских академских студија – мастер и стечени стручни назив: Факултет спорта и физичког васпитања, Магистарске студије, Магистар физичке културе</li> <li>Година уписа на докторске студије и назив студијског програма докторских студија 2009. године, Докторске студије из области спорта и физичког васпитања</li> <li>Назив факултета, назив магистарске тезе, научна област и датум одбране: Факултет спорта и физичког васпитања, Релације моторичких способности, морфолошких и социо-економских карактеристика деце млађег школског узраста, Основне научне дисциплине у спорту и физичком васпитању, 11.02.2009. године.</li> <li>Научна област из које је стечено академско звање магистра наука: Основне научне дисциплине у спорту и физичком васпитању</li> </ol>
<b>III НАСЛОВ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ:</b> <b>Примена маркетинг концепта у тимским спортовима</b>
<b>IV ПРЕГЛЕД ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ:</b> Навести кратак садржај са назнаком броја страна, поглавља, слика, шема, графикона и сл. Докторска дисертација садржи укупно 200 страница. Грађа је приказана у 5 поглавља, садржи попис литературе (177 референци), као и 6 прилога. Поред текстуалне презентације грађе, дисертација садржи и 62 табеле, 71 слику. Дисертација обухвата следећа поглавља:  Садржај: <b>1.0 УВОД – ПРОБЛЕМ, ИСТРАЖИВАЧКА ПИТАЊА – ЦИЉ И ПРИСТУП</b> (стр. 7-12) 1.1 Позадина истраживања 1.2 Проблем, предмет и циљ истраживања <b>2.0 ПРЕГЛЕД ЛИТЕРАТУРЕ – ПОЈМОВИ И ХИПОТЕТСКИ ОКВИР</b> (стр. 13-67) 2.1 Теоријски оквир – појмови у, х, м, теоријски модели о повезаности х--м--у у литератури 2.2 Теоријски оквир - појмови у

- 2.2.1 Дефиниције маркетинга и маркетинг концепта
- 2.2.2 Спортски маркетинг – дефиниције, структура, концепт и маркетинг микс
- 2.3 Теоријски оквир – појмови м
- 2.3.1 Теорије лидерства
- 2.3.1.1 Лидерство у спорту
- 2.3.2 Организациона култура
- 2.3.2.1 Дефиниција организационе културе
- 2.3.2.2 Организациона култура у спорту
- 2.3.2.3 Организациона култура учења
- 2.3.3 Организационе иновације
- 2.3.3.1 Дефиниција, различити приступи и поимања иновација
- 2.3.3.2 Клима за организационе иновације
- 2.3.3.3 Клима за организационе иновације у спорту
- 2.4 Теоријски оквир – појмови х
- 2.5 Хипотезе: нулта и алтернативне
- 2.5.1 Хипотетски директни и индиректни ефекти
- 2.5.1.1 Директни ефекти
- 2.5.1.2 Индиректни ефекти
- 2.5.1.3 Истраживачке хипотезе
- 3.0 МЕТОДОЛОГИЈА ИСТРАЖИВАЊА** (стр. 68-79)
- 3.1 Сазнајна методолошка парадигма
- 3.2 Узорковање
- 3.3 Инструменти-варијабле
- 3.4 Методи обраде и анализе података
- 4.0 ПРИКАЗ И АНАЛИЗА РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА** (стр. 80-140)
- 4.1 Испитаници
- 4.2 Егзогене варијабле- дескриптивни статистици
- 4.2.1 Спортска грана
- 4.2.2 Тип клуба
- 4.2.3 Објекти (капацитет)
- 4.2.4 Школска спрема
- 4.2.5 Финансијски показатељи спортских организација
- 4.2.6 Окружење
- 4.3 Медијаторске варијабле
- 4.3.1 Дескриптивни статистици - Лидерске карактеристике испитаника
- 4.3.2 Дескриптивни статистици - Организациона култура учења
- 4.3.3 Дескриптивни статистици - Клима за организационе иновације
- 4.4 Ендогена варијабла
- 4.4.1 Маркетинг концепт
- 4.4.2 Место као елемент маркетинг микса у тимским спортовима
- 4.4.3 Промоција као елемент маркетинг микса
- 4.4.4 Дистрибуција као елемент маркетинг микса спортских организација
- 4.4.5 Производ као елемент маркетинг микса у тимским спортовима
- 4.5 Пат анализа и анализа медијације
- 4.5.1 Претпоставке анализе – теоријски модел и избор варијабли
- 4.5.2 Редуковање сатурираног (пуног) модела
- 4.5.3 Пат анализа
- 4.5.4 Анализа медијације у сатурисаном моделу
- 4.5.5 Пат анализа редукованог емпиријског модела
- 5.0 ДИСКУСИЈА И ЗАКЉУЧАК** (стр. 141-155)
- 5.1 Теоријске претпоставке-хипотезе и резултати емпиријске анализе
- 5.2 Импликације дискусије
- 5.3 Закључак
- 5.3.1 Допринос науци
- 5.3.2 Потенцијална ограничења у примени добијених резултата
- 5.3.3 Будућа истраживања

## ЛИТЕРАТУРА (стр. 156-168)

Прилози (стр. 169-200)

Прилог 1: Чиниоци развоја у функцији спортско-такмичарског резултата

Прилог 2: Дозвола за коришћење Упитника за вишефакторско лидерство

Прилог 3: Примењени упитник за руководиоце

Прилог 4: Лидерски скорови – израчунавање

Прилог 5: Субмодел парцијалне медијације

Прилог 6: Упитник за руководиоце: све варијабле по редним бројевима

## V ВРЕДНОВАЊЕ ПОЈЕДИНИХ ДЕЛОВА ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ:

У *Уводу* је концизно приказан контекст савременог спорта у Србији и изазови са којима се суочава. Пратећи параметре успешности и остварења спортских организација који су узрочно-последично повезани (спортско такмичарски резултат и примена маркетинг концепта), наводи се да наше спортске организације и савези поред свих наведених потешкоћа у свом функционисању, имају и проблема у недостатку примене модерних принципа маркетинга и менаџмента, који би успоставили оквир за функционисање свих актера спортске делатности. Такође, говори се да недостатак јасно формираног тржишта у српском спорту, са концизно постављеним односима између бизниса и спорта, односно лоша трансформација менаџмента из традиционалног ка економском приступу спорту (строга оријентација на профит), изазива велике финансијске потешкоће у раду спортских организација. Стога, прво поглавље на уверљив начин уводи у истраживачки проблем, дефинишући основно истраживачко питање.

У склопу *Теоријског прегледа литературе* приказане су следеће области из подручја менаџмента: маркетинг, лидерство, организациона култура и клима за организационе иновације. Преглед литературе је систематски обрађен по постављеном теоријском моделу истраживања, где су представљене зависне (ендогене), медијаторске (посредујуће) и спољашње (егзогене) варијабле. Обзиром да је као главни проблем овог истраживања постављен маркетинг концепт (*зависна варијабла*), који је директно усмерен на потрошаче у спорту, најпре је дат приказ референтних појмова и истраживања из области маркетинга и његове субдисциплине спортског маркетинга. Описан је развојни, историјски пут стратешко-оријентисаних концепата настао еволуцијом од произвођачке ере (где се производило што је више могуће), преко продајне (убеђивање купца да купи оно што имамо) до маркетинг концепта (пружања купцу оно што жели). Овакав концепт заправо говори о повезивању капацитета и ресурса организације са жељама корисника и потрошача. На том процесу повезивања, аутор истиче да је главни задатак тражење повољног решења за обликовање понуде на тржишту од стране организације (узимајући у обзир и конкуренцију), како би се дошло до што боље позиције у односу на купца или потрошача. Сходно томе, истакнут је његов централни и главни задатак, а то је задовољење потребе и жеље купца. Овим концептом као потрошачки-оријентисаном филозофијом, сугерише се да се задовољењем потреба код потрошача обезбеђује фокус за развој производа и маркетиншке стратегије, како би се омогућило организацији да испуни своје циљеве. Истовремено, посебан акценат дат је на утврђивање специфичности маркетинг микса на спортском тржишту.

У прегледу литературе, дат је кратак приказ од оних најранијих историјских, важних, најзанимљивијих теорија које су допринеле генерисању актуелних, савремених теорија и модела за испитивање лидерства. Приказане теорије су најчешће примењиване у развијању емпиријских истраживања која су се бавила проблематиком лидерства, где је посебно наглашен изабрани трансформационо-трансакциони приступ. Поред лидерства, прецизно су одређени и појмови у вези са организационом културом, као и актуелном климом за организационе иновације која је уско повезана са њом. Значај организационе културе и озбиљност у њеном схватању од стране менаџмента организације констатована је уз навођење да је њен значај директно пропорционалан величином и пословним успехом организације. Истакнута је неопходност да се од стране познатих, успешних организација очекује да „предњаче“ у својој организационој култури, односно да постављају нове стандарде и трендове, где сваки аспект функционисања било кога од чланова организације, може представљати симболички елемент културе.

По питању организационе културе учења, аутор наводи да она подстиче појединце и читаве организације, да повећају знање и стручност на трајној основи, и да је захваљујући њој омогућена ефикаснија реализација постављених пословних подухвата, лакше прихватање жељених иновација и

способност адаптације променама.

Стога, у дисертацији се истиче се да неизбежне промене у пословном окружењу спортских организација, захтевају и њихову адаптацију на новонастале околности, што подразумева све фазе иновација од увођења до њихове примене. Наглашено је да се ради о техничким (стадион, као канал дистрибуције програма, информатичку опрему, Интернет комуникације (веб сајт, социјалне мреже, итд.), опрема за рекламирање на терену,...), финансијским (претплатне картице итд.), организацијским (управљачке функције, структура, организациона култура,...), тренажно-технолошким (методи тренирања, справе, реквизити, ...), културним иновацијама, итд. На крају, објашњени су појмови везани за *спортске клубове и окружење* као *независне варијабле*.

**Проблем, предмет и циљеви истраживања** прецизно дефинишу истраживачку проблематику. Проблем докторске дисертације је представљао домен маркетинга у спортским клубовима. Обзиром да његова примена захтева подршку од стране менаџера на различитим нивоима у хијерархији спортске организације, спортски маркетинг се посматрао са аспекта односа руководиоца (истакнутих преко функције руковођења и лидерске улоге менаџера) у спортским организацијама, актуелних потенцијала за спровођење маркетинг концепта и њиховог такмичарског успеха. Генерално, у оквиру овог проблема испитане су важне организационе околности, препреке, отпори, односно спремност/неспремност водећих фактора (делова организације) да следе такав начин менаџмента који води ка прихватању маркетинг концепта који намећу савремене спортске организације. Предмет докторске дисертације представљало је испитивање релација између лидерства, организационе културе, ресурса којима спортске организације располажу (људских, материјалних, финансијских и информационих), и подршке иновацијама за примену маркетинг концепта у тимским спортовима. Као такво, омогућило је дубље преиспитивање фактора који „успоравају“ прогрес српског спорта и спровођење квалитетнијих и маркетиншки комерцијалнијих спортских догађаја у нашим спортским објектима. Циљ истраживања се може сажети кроз питање: *Како увести, применити и унапређивати маркетинг концепт менаџмента у спортским клубовима Србије?* Реализација овог циља остварена је кроз његове *задатке*:

- ✓ Испитани су стилови вођења (лидерства) који су заступљени у нашим спортским организацијама у тимским спортовима;
- ✓ Извршена је анализа организационе културе у нашим спортским организацијама за прихватање неизбежних промена и иновација и напуштања традиционалног начина функционисања;
- ✓ Испитана је примена маркетинг концепта менаџмента у спортским клубовима Србије, односно клупских потенцијала и оријентисаности ка тржишту;
- ✓ Утврђено је како припадност клуба једној од четири спортске гране (фудбал, кошарка, одбојка и рукомет), уз истовремену контролу утицаја спонзора као репрезентанта клупског окружења, доприноси рецепцији маркетинг концепта у менаџменту клуба, уз посредовање три ендogene варијабле које карактеришу специфичност менаџмента у истраживаним клубовима (стила менаџмента-лидерства, организационе културе учења и климе иновативности у клубу).

На основу сажимања претходно размотрених досадашњих истраживања о релацијама маркетинг концепта са улазним ресурсима који узрокују његову трансформацију, формулисан је хипотетски теоријски модел са задатком да оријентише емпиријско истраживање о утицају лидерства, организационе културе, организационих иновација ка развијању маркетинг концепта домаћих спортских клубова. На основу иницијалног модела, да би се омогућила анализа испитивања фактора који доприносе дифузији концепта менаџмента и маркетинга у спортске клубове, формиран је финални хипотетски модел повезаности конструктора и варијабли за детаљну анализу.

Језгро модела представљала је хипотеза о условљености маркетинг концепта, општим статусом маркетинга и околностима за његову примену у организацији. Маркетинг је повезан са дејством три општа фактора: организациона култура учења, стил руковођења (менаџмента) и иновације. Обзиром да повезаности ових димензија могу варирати, добијени су модалитети пуног теоријског модела. Такође, модел је конципиран на принципу црне кутије (система чији су улаз и излаз познати, а унутрашње повезаности треба да се открију - испочетка су само теоријски претпостављене).

Постављена је *нула хипотеза*:

$H_0$  - Нема повезаности између критеријске варијабле и свих дефинисаних фактора у моделу, и **две алтернативне**:

$H_{a1}$  – Постоје само директне повезаности,

$H_{a2}$  – Постоје индиректне повезаности.

У поглављу *Метод рада*, на адекватан начин су приказани истраживачки дизајн, коришћене методе и инструменти, односно, статистичке процедуре за обраду података. Истраживање спада у групу трансферзалних, као и аналитичких или експланаторних, где су репрезентативне групе испитаника испитиване у односу на различите контексте у њиховој организацији. Прихваћени метод у овом истраживању био је метод анкетирања, са циљем да се испитивањем узорка дознају својства дистрибуција и односа између променљивих у основном скупу.

Да би обезбедио што бољи третман истраживања код спортских клубова, аутор је највећи број упитника проследио преко одговарајућих асоцијација и удружења у тим спортовима. На тај начин, дистрибуција упитника у одбојкашким клубовима извршена је уз помоћ и преко Удружења одбојкашких клубова првих лига, у кошарци преко Кошаркашког савеза Војводине и у фудбалу преко Заједнице фудбалских клубова Супер лиге Србије.

Узорак испитаника чинило је 118 расположивих менаџера различитих нивоа у организационој структури спортских организација из четири изабрана колективна спорта (фудбал, кошарка, рукомет и одбојка), који институционално припадају највишем рангу такмичења.

Узорак мерних инструмената састојао се из неколико сегмената упитника који су систематизовани у 5 секција:

⇒ *Секција А: Демографске карактеристике*

У оквиру ове секције утврђене су основне демографске карактеристике испитаника (пол, године, позиција у организацији, образовање, године на текућој позицији, године проведене на руководећој позицији, број запослених у организацији, итд.). Од карактеристика спортских организација испитивани су подаци о: години оснивања, броју запослених, тренутном месту на табели у националном такмичењу, тренду кретања клуба на табели у последњих 5 година, односно заузетом месту на завршетку сезоне, појединим финансијским показатељима.

⇒ *Секција Б: Упитник о лидерству*

За прикупљање информација спроведен је *Упитник за мултифакторско лидерство (MLQ-Multifactor Leadership Questionnaire)* за самопроцену, образац који су развили Bass & Avolio са 45 ајтема, са инвентаром карактеристика лидерског стила испитаника. Он се користи као стандардни инструмент истраживања лидерства, и за његову репродукцију у овом истраживању прибављена је неопходна дозвола од стране издавача *Mind Garden, Inc., Menlo Park, CA USA*.

⇒ *Секција Ц: Организациона култура*

Конципиран је упитник са три нивоа организационог учења (појединац, тим или група) за истраживање организационе културе учења у спортским организацијама.

*Секција Д: Клима за организационе иновације*

Коришћени сегмент упитника у овом истраживању за процену климе за иновације (*Climate for innovation scale*), проистекао је из студије коју су спровели Scott & Bruce (1994). Такође, Saross, Gray, Densten, Parry, Hartican, Cooper (2005) примењују овај упитник у испитивању лидерства, организационе климе и иновација у аустралијским организацијама.

⇒ *Секција Е: Спортски маркетинг*

За испитивање маркетинг концепције спортских организација упитник је садржао питања везана за процену: нивоа познавања маркетинг концепције и статуса маркетинга у спортским организацијама, елемената њиховог маркетинг микса (место-спортски објекат, производ-односно спортска понуда, промоција, дистрибуција и особље), маркетиншких стратегија, карактеристика постизања маркетиншких циљева и спонзорства.

Постављањем проблема рада који има за сврху откривање природе односа између анализираних варијабли, прилагођене су и изабране адекватне статистичке процедуре приликом анализа релација скупова варијабли. Статистичка анализа истраживања обухватила је неколико фаза: 1) Израчунавање основних дескриптивних статистика за све варијабле по сегментима упитника, 2) Анализа разлика по спортовима за сваки сегмент из упитника, 3) Следећи корак била је

биномијална логистичка регресија, 4) кростабулација и одговарајући тестови (хи-квадрат тест, коефицијент Ц (снага повезаности), правац повезаности (ламбда тест), 5) Спирманова ранг корелација 6) модел за анализу медијације и модел за пат-анализу.

**Резултати истраживања** приказани су прегледно и систематично, помоћу текста, табела и графикана. Најпре су урађени основни дескриптивни статистици за сваки сегмент истраживачког упитника по тимским спортовима. Пре приступања поступку пат (path) анализе предузето је поступно редуковање сложеног полазног емпиријског модела ради добијања оптималног модела примереног захтеву парсимоније (једноставности), које је омогућило тестирање постављене истраживачке хипотезе.

Приказан је сатурисани модел са резултатима процене ефеката свих стаза добијених програмом АМОС, верзија 21.0 – нестандардизоване и стандардизоване процене – чија анализа даје полазну представу о укупности ефеката који доприносе прихватању и просуђивању (од стране узорка испитаника) маркетинг концепта у менаџменту посматраних спортских клубова. Након тога, дати су резултати свођења сатурисаног (пуног) модела на једноставнији модел.

Ради потпунијег сагледавања директних и индиректних ефеката варијабли унетих у сатурисани модел, пре извођења закључака о повезаности и ефектима у редукованом моделу, предузета је анализа медијације свих субмодела полазног модела. Субмодели су формулисани довођењем у однос по две стазе директних ефеката – једне варијабле из конструкта КЛУБ (укупно 5 варијабли) и једне из конструкта ОКРУЖЕЊЕ (укупно 2 варијабле) – тако је добијено укупно десет субмодела директних ефеката. Даље, ови субмодели су допуњавани узастопно са по три варијабле медијатора. Као медијатори заслужују пажњу првенствено иновације, потом стил менаџмента док медијаторска варијабла култура учења, својом мањом фреквенцијом укључености у медијационе ефекте, заслужује пажњу као допунски фактор.

Друга етапа пат-анализе захтева ослањање на редуковани емпиријски модел. Директни ефекти четири егзогена фактора који делују у дугом року, првенствено су статус клуба, његова припадност посебној спортској грани, његов тип у погледу такмичарског пласмана, као и кадровски састав. Имовинско стање, мерено располагањем имовином и финансијским резултатима имали су незнатан директан ефект. Директан ефект клубског окружења манифестовао се посредством ефекта спонзора, док шире окружење локалне заједнице није имало значајнији ефект.

Анализа индиректних ефеката посредством три медијаторске варијабле, показало је да је ситуираност клубова у специфичним спортским гранама и на лествици такмичарског успеха, имало кључну улогу у рецепцији маркетинг концепта у посматраном узорку клубова. Ефект типа клуба на рецепцију маркетинг концепта посредством културе учења, показао се најпотпуније захваљујући самосталности овог медијатора у односу на стил менаџмента руководства клубова и слабој подложности ефекту клупских спонзора.

Други, сложенији канал индиректних ефеката на прихватање и примену маркетинг концепта у посматраним клубовима, посредован је иновативном климом у клупском менаџменту. Установљено је да је ова клима подложна директним ефектима припадности клуба посебној спортској грани, као и медијаторској улози стила менаџмента клупског руководства и ефекту успостављене културе организацијског учења.

Ефекат иновативности на рецепцију маркетинг концепта у овим клубовима био је слаб и заостајао је за ефектом културе учења. Утврђено је да су иновације оријентисане према техничким, а у малој мери организацијским и маркетиншким капацитетима клуба. Стил менаџмента није имао непосредан ефект на усвајање маркетинг концепта у клубовима. Овај медијаторски фактор деловао је изоловано у односу на већину егзогенних фактора и био је јаче повезан са припадношћу клубова посебним спортским гранама. Стил менаџмента руководства клубова био је оријентисан према иновацијама, првенствено техничким (методи тренинга, опрема и сл.). Може се сматрати да овај стил представља важан фактор покретања иновацијске климе у садејству са мењањем типа клуба (постизање такмичарских резултата) и имовинским екипирањем спортске организације.

Претходна анализа је показала да недовољна снага повезаности и несистематичност медијаторских фактора представља ограничење у деловању менаџмента у настојању примене маркетинг концепта у клубовима. Неповезаност *културе учења са климом иновативности* је уско грло у маркетиншкој реконструкцији клупског менаџмента.

У поглављу *Дискусија* истраживања критички су продискутовани и прегледно систематизовани добијени резултати, уз поштовање принципа научног и статистичког закључивања. Уочено је да повољнији статус по питању Маркетинг концепта имају испитаници из фудбала и кошарке обзиром да је већина њихових маркетиншких варијабли на статистички значајнијем нивоу у односу на одбојку и рукомет. Међутим, исто тако треба имати у виду да остале медијаторске варијабле (лидерство, култура учења и клима за организационе иновације) у овим спортовима не омогућавају много повољнији социјално-економски амбијент да би ове разлике у односу на одбојку и рукомет биле израженије.

Све наведено у дискусији дисертације показује велику зависност савремених спортских организација од маркетинга - истраживања тржишта (публике, чланства и симпатизера, спонзора, медија) и налажења ефективних стратегија (маркетинг микса)... Организације које не успевају да примене маркетинг концепт у свој менаџмент, показују мање успеха - пословног, друштвено-политичког, али и спортско-такмичарског. Уз ову констатацију, јасно се указује да је будућност спортских клубова управо усмерена на концепте лидерства, маркетинга, организационе културе и климе за иновације на чијим се чињеницама темељи ово истраживање.

Сходно томе, може се сматрати да се на основу свих добијених показатеља ове дисертације може барем делимично пронаћи одговор на питање: Како увести, применити и унапређивати маркетинг концепт менаџмента у спортским клубовима Србије? Нагласак је на препознавању и оријентацији ка маркетинг концепцији као моћном средству у пословању многобројних успешних организација, које ставља у центар пажње актуелне и будуће потрошаче. Ови утицаји, посредством утврђених снажних индиректних ефеката стила менаџмента, иновација и културе учења, могу допринети постављању читавог менаџмента спортских клубова на темељ маркетинг концепта. Као незаобилазно средство у стратегијским плановима организација из различитих области истичу се неопходне промене у маркетиншким активностима, односно промотивном представљању различитих понуда широком аудиторијуму.

Такође, указује се на значај пословне или тржишне оријентације односно на то да се са пословима почиње тамо где су купци, а не тамо где је седиште спортских организација и спортских објеката. Као важан предуслов свега наведенога, истиче се неопходност у испитивању потреба домаћег спортског тржишта (постојећег и „нових“), његова сегментација, „креирање“ диференциране понуде, а онда покушај да се задовољи што већи број њихових потрошачких потреба.

Стога, у *Закључку* се констатује да је клима иновативности кључна тачка ослонца за организацијске, лидерске и културне промене у спортским клубовима којима они могу ступити у савремено пословно и спортско-такмичарско окружење које захтева постављање спорта на принцип маркетинг концепта. Са променом иновативности у клубу, успоставља се медијациона стаза за клубове у спортским гранама већ отворене маркетиншким утицајима. Поменутој интервенцији у оријентацији климе иновативности у клубу, доприноси, такође, тип клуба у погледу његове такмичарске оријентације, па и коришћење имовинског потенцијала који може да се стави у функцију маркетиншког пословног наступа клуба.

*Прилози* садрже коришћени анкетни упитник, начин израчунавања лидерских скорова и субмоделе парцијалне медијације.

## VI СПИСАК НАУЧНИХ И СТРУЧНИХ РАДОВА КОЈИ СУ ОБЈАВЉЕНИ ИЛИ ПРИХВАЋЕНИ ЗА ОБЈАВЉИВАЊЕ НА ОСНОВУ РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА У ОКВИРУ РАДА НА ДОКТОРСКОЈ ДИСЕРТАЦИЈИ

1. Vojinovic, J., Maksimovic, N., Kokovic, D., Raic, A., **Matic, R.**, & Doder, D. (2015). Predicting the future of sports organizations. *Motriz*, 21(2), 107-115.
2. Ilin, D., Milosevic, Z., Maksimovic, N., **Matic, R.**, & Kekovic, Z. (2013). Factors of successful sport event security management. *Technics Technologies Education Management*, 8(4), 1645-1650.
3. Maksimovic, N., **Matic, R.**, Milosevic, Z., & Jaksic, D. (2012). The predictors of business participation of managers in sport. *Technics Technologies Education Management*, 7(1), 361-368.

4. Maksimovic, N., **Matic, R.**, & Vukovic, J. (2015). Consumer behavior of the spectators in football. *XI International scientific conference „Management in sport“, with the main theme „Management, sport, Olympism“*, 29.05.2015. (60). Belgrade: Faculty of Management in Sport, Alfa University.
5. Maksimovic, N., **Matic, R.**, Milosevic, Z., Jaksic, D., Shreffler, M., & Ross, S. (2012). Motives and identification of different types of fans with a team in Serbian soccer. *Technics Technologies Education Management*, 7(1) 39-48.
6. Maksimovic, N., **Matic, R.**, & Vukovic, J. (2015). Consumer behavior of the spectators in football. *XI International scientific conference „Management in sport“, with the main theme „Management, sport, Olympism“*, 29.05.2015. (60). Belgrade: Faculty of Management in Sport, Alfa University.
7. Maksimovic, N., **Matic, R.**, Milosevic, Z., & Vukovic, J. (2014). Structure of motives of spectators in football. *X International scientific conference „Management in sport“, with the main theme „The challenges of modern management in sport“*, 30.05.2014., Faculty of Management in Sport, Alfa University, Belgrade, 167-173.

Таксативно навести називе радова, где и када су објављени. Прво навести најмање један рад објављен или прихваћен за објављивање у часопису са ISI листе односно са листе министарства надлежног за науку када су у питању друштвено-хуманистичке науке или радове који могу заменити овај услов до 01.јануара 2012. године. У случају радова прихваћених за објављивање, таксативно навести називе радова, где и када ће бити објављени и приложити потврду о томе.

## VII ЗАКЉУЧЦИ ОДНОСНО РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА

На основу примењених статистичких процедура, проверена је нулта хипотеза  $H_0$ , а затим и алтернативне хипотезе  $H_{a1}$  – (постоје само директне повезаности) и  $H_{a2}$  (постоје само индиректне повезаности), које су постављене у овој дисертацији. Добијени резултати су потврдили да:

Постоје статистички значајне повезаности између критеријске варијабле и појединих дефинисаних фактора у емпиријском моделу истраживања, чиме је одбијена нулта основна хипотеза. У погледу алтернативних хипотеза показало се да постоји и директна и индиректна повезаност. *Директни ефекти су утврђени код 4 егзогене и 1 медијаторске варијабле на критеријску варијаблу - Маркетинг концепт.* Од директних ефеката егзогеног фактора *карактеристика спортског клуба*, егзистирали су следећи:

- ⇒ статус клуба,
- ⇒ спортска грана
- ⇒ тип клуба и
- ⇒ кадровски састав.

*Имовинско стање и финансијски резултати* (салдо) имају незнатан директан ефект. Уочљиво је да слаби финансијски статус спортских организација искључује његов ефекат на *Маркетинг концепт*.

*Генерално, може се констатовати да је Маркетинг концепт у тимским спортовима у Србији директно повезан са статусом спортске гране, тржишном позицијом сваког клуба у свом спорту, спортско-такмичарским резултатом и едукацијом менаџера.*

Што се тиче *Окружења*, као другог егзогеног фактора, директан ефекат се испољава посредством ефекта *спонзора*, док шире окружење (локална заједница) нема значајнији ефект.

Од медијаторских варијабли једини директни ефекат присутан је код *културе учења*.

По питању осталих медијаторских варијабли утврђено је следеће:

- ⇒ Иновације нису оствариле директан ефекат на Маркетинг концепт;
- ⇒ *Стил менаџмента* није имао директан утицај на усвајање *маркетинг концепта* у клубовима.

Поред директних, утврђени су и поједини индиректни ефекти са пуном или парцијалном медијацијом. Када дискутујемо о индиректним ефектима егзогених и ендогених варијабли на Маркетинг концепт у домаћим тимским спортовима помоћу бутстрепинг (bootstrapping) модела неопходно је пратити следеће стазе:

- ⇒ Култура учења → Иновације (парцијална медијација),
- ⇒ Тип клуба → Иновације (пуна медијација),
- ⇒ Тип клуба → Култура учења (парцијална медијација).



⇒ Место → Стил менаџмента (парцијална медијација).

Генерално, може се констатовати да анализа индиректних ефеката показује да интерпретација Маркетинг концепта треба да узме у обзир и значај посредних ефеката такмичарског типа клуба на иновације и културу учења, иновација и културе учења међусобно и места на стил менаџмента.

Резултати анализе субмодела парцијалне медијације показују да су оне егзистирале са различитом јачином на две стазе:

➤ *слаба*

*место* — иновације - маркетинг концепт. Овакве повезаности указују да су иновације итекако детерминисане локацијом где се клубови налазе, што очекивано указује на посредно деловање на маркетинг концепт. То у спортој пракси показује да иновације нису подједнако распрострањене у свим клубовима, те да маркетинг концепт зависи од локалне средине у којој се спроводи.

*кадрови* - *култура учења* - маркетинг концепт. Повезаност организационе културе са едукацијским капацитетом спортске организације показује да стечено образовање у одређеној мери детерминише „креирање“ организационе културе преко које се даље успоставља његова повезаност са применом маркетинг концепта.

➤ *средња*

*спонзор* — иновације - маркетинг концепт. Очекивана повезаност која указује да спровођење иновација зависи од присуства спонзора, који омогућавају да се побољшају ресурси неопходни за функционисање маркетинг концепта. Сходно томе, може се констатовати да поред директног ефекта на маркетинг концепт, спонзорство и индиректно делује преко стварање повољније климе која је спремнија да прихвати неопходне прогресивне иновације.

Генерално, добијене су вредносне информације за спортске маркетаре, руководиоце на различитим нивоима у организацијама, у изради стратегијских, финансијских, маркетиншких и оперативних планова. Самим тим је барем делимично омогућено, са овог истраживачког аспекта, да се утврди постојећи јаз у начину функционисања између наших спортских организација и развијених, признатих спортских клубова. Истраживање је оријентисано на подстицање неговања савременог приступа менаџменту спортских организација који доприноси решавању проблема транзиције у спорту Србије.

#### **VIII ОЦЕНА НАЧИНА ПРИКАЗА И ТУМАЧЕЊА РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА**

Експлицитно навести позитивну или негативну оцену начина приказа и тумачења резултата истраживања.

У целини гледано, дисертација поседује компактну логичку структуру како са теоријског, тако и са емпиријског, методолошког и техничког аспекта. Проблем, предмет и циљ истраживања су прецизно дефинисани, а истраживачке хипотезе су добро операционализоване. Аутор је добијене резултате истраживања на правилан и прецизан начин тумачио. Њихово тумачење је засновано на чврстом теоријском оквиру и адекватном избору претходних сродних истраживања у оквиру теоријског прегледа литературе. Добијени резултати интерпретирани су методолошки коректно према посебно прилагођеним статистичким процедурама које омогућавају прецизнији увид у истраживачку проблематику. Критички осврт на претходна истраживања из теоријских истраживања било је на адекватном нивоу.

Стога, може се закључити да су резултати приказани и протумачени на јасан, валидан и егзактан начин, у складу са захтевима и стандардима за израду докторске дисертације, те се као такви могу оценити позитивном оценом.

## **IX КОНАЧНА ОЦЕНА ДОКТОРСKE ДИСЕРТАЦИЈЕ:**

Експлицитно навести да ли дисертација јесте или није написана у складу са наведеним образложењем, као и да ли она садржи или не садржи све битне елементе. Дати јасне, прецизне и концизне одговоре на 3. и 4. питање:

1. Да ли је дисертација написана у складу са образложењем наведеним у пријави теме  
Докторска дисертација је написана у складу са образложењем наведеним у пријави теме.

2. Да ли дисертација садржи све битне елементе  
Докторска дисертација садржи све битне елементе и урађена је у складу са принципима савремених истраживања у области физичког васпитања и спорта.

3. По чему је дисертација оригиналан допринос науци  
Важност утврђивања ситуационих околности у којима функционишу домаће спортске организације у тимским спортовима, њихов актуелни маркетинг микс односно тржишна понуда, затим познавање значајних релација у важним карактеристикама које утичу на њено формирање, представља практично основу за предикцију могућности примене маркетинг концепта.

Сходно наведеноме, *посебан допринос ове дисертације* огледа се у свеобухватном приступу истраживачком проблему. Цео истраживачки предмет са свим његовим елементима и њиховим интеррелацијама уоквирен је у целовити систем. За разлику од многобројних истраживања која су имала парцијални приступ од стране неких сегмената из упитника, истраживање које је предузето у дисертацији обухвата информације о актуелном организационом „амбијенту“ у спортским организацијама, и могућностима за значајнију примену спортског маркетинга у тимским спортовима у Србији. Као такво, истраживање даје добре полазне основе у постављању будућих смерница и планова напретка у клубовима, а информације о организационој култури код руководиоца у нашим клубовима, пружа могућност да се изврши евалуација околности у којима се одвијају свакодневни радни задаци менаџмента. Истовремено, добијени резултати указују на потенцијалне корекције које могу спровести руководиоци у спортским организацијама.

*Други допринос ове дисертације* огледа се у његовом приступу истраживачком проблему, односно примењена анализа медијације, као пригодан метод за изабрани проблем истраживања, који омогућава да се релације у емпиријском моделу истраживања посматрају у посредном и непосредном односу. Овакав приступ је омогућио да се добију информације о посредним ефектима варијабли на маркетинг концепт, које би у класичним статистичким процедурама биле скривене и занемарене.

*Трећи допринос дисертације* се огледа у томе што добијене информације могу бити корисне маркетинга у спортским организацијама, али и руководиоцима осталих сектора у спортским организацијама. Резултати о лидерским карактеристикама менаџера у спортским клубовима пружају могућност анализе диференцијација у понашању лидера у односу на спорт у којем делују, као и стварању радног амбијента путем организационе културе.

*Четврти допринос дисертације* односи се на то што добијени резултати омогућавају пресек тренутног статуса наших спортских организација по питању праћења иновација и њиховог усклађивања са захтевима које намеће професионализација спорта.

4. Недостаци дисертације и њихов утицај на резултат истраживања  
На основу целовитог увида у дисертацију, Комисија констатује да не постоје недостаци који би утицали на резултате истраживања.

## **X ПРЕДЛОГ:**

На основу укупне оцене дисертације, комисија предлаже:

- На основу укупне оцене дисертације, Комисија предлаже да се докторска дисертација Раденка Матића, под називом „Примена маркетинг концепта у тимским спортовима“ **прихвати**, а кандидату одобри јавна одбрана.

НАВЕСТИ ИМЕ И ЗВАЊЕ ЧЛАНОВА КОМИСИЈЕ  
ПОТПИСИ ЧЛАНОВА КОМИСИЈЕ

НАПОМЕНА: Члан комисије који не жели да потпише извештај јер се не слаже са мишљењем већине чланова комисије, дужан је да унесе у извештај образложење односно разлоге због којих не жели да потпише извештај.