

Stručni članak

## PROJEKTOVANJE IMIDŽA DRUŠTVENE INVESTICIJE

UDK 005.51:725.8 ; 005.412:796.062

Sretenka Dugalić

Fakultet za fizičku kulturu i menadžment u sportu,  
Univerzitet Singidunum, Beograd

**Apstrakt:** Ostvarenje sportskog rezultata iziskuje infrastrukturu i kapital za izgradnju i održavanje. Sportski događaj i sportski rezultat prerasta u imidž (obogaćeni sportski proizvod), kada popunjenost kapaciteta objekta obezbedi ekonomski održiv koncept. Istraživanje pokazuje da: 1/ percepcije posetilaca i tradicija utiču na posećenost; 2/ marketing menadžment projektuje sportsko-uslužne procese privlačeći publiku, sponzore i medije i putem imidža postaje atraktivan zaposlenima u objektu i društvu u celini. Cilj je ukazati na značaj valorizacije infrastrukture u kojoj se postižu vredni rezultati i opravda misija njihovog postojanja. Ključne tačke projektovanja objekta su: 1/ komercijalizacija sportskih objekata usled novih društveno-ekonomskih faktora; 2/ praćenje trendova u svetu u izgradnji i poslovanju sportskih objekata kroz usvajanje dobre prakse; 3/ fizički elementi kao odrednice imidža (dizajn i sl.); 4/ značaj imidža za finansiranje i poslovanje; i 5/ strategije projektovanja imidža objekta. Projektovanje i održavanje atraktivnog imidža utiču na odziv publike, uvećavajući prihod potreban za njegovo funkcionisanje i modernizaciju kroz prodaju prava imena, čime se obezbeđuje kontinuitet posećenosti. Imidž društvene investicije određuje njenu dalju eksploataciju, te se projektuje s posebnom pažnjom.

**Ključne reči:** *sportski objekat, imidž sportskog objekta, stadioni*

### UVOD

Sport je biznis na koji utiču brojni društveni, ekonomski, tehničko-tehnološki, naučni i politički faktori iz okruženja. To je i oblik zabave, tako se izlazi u susret potrebama ljudi za zabavom i relaksacijom. Za masovne sportove se projektuju objekti (stadioni, arene...), uz zahteve: funkcionalnost i komfor sportista, interes publike, sponzora, zakupaca i medija kojima su važna očekivanja kao npr. imidž, estetika, stilovi, modni trendovi...Sportske usluge imaju širok spektar: 1/ usluge projektovanja, izgradnje, finansiranja, održavanja i obezbeđenja objekata i proizvodnje i održavanja opreme; 2/ medicinske

sportske usluge; 3/ trgovinske i ugostiteljske usluge; 4/ marketing; 5/ usluge sportskih agenata, izdavaštvo, medijske, pravne i druge intelektualne usluge, konzalting... Usluge i opipljivi proizvodi potrebni za kreiranje sportskih događaja se konzumiraju u objektu - mestu prodaje (sportskog distributivnog miksa). Segmenti sportske produkcije (školski, amaterski, profesionalni, internacionalni i klupski sport, fitnes, rekreacija, sportski turizam, sportsko izdavaštvo, proizvodnja i plasman sportske odeće, obuće, rekvizita, proizvoda namenjenih prehrani sportista i očuvanju kondicije, sportske asocijacije, agencije, sportski i estradni menadžerski establišment), ovde korespondiraju međusobno. Proizvodnu segmentaciju određuju homogene karakteristike koje uključuju i tematske parkove, po karakteru sportskih proizvoda s obzirom na opipljivost i sl.

Subjekti sportskog tržišta su: 1/ preduzeća koja proizvode sportsku opremu, odeću i obuću; 2/ lica/kompanije koje nude promotivne usluge sportskim organizacijama; 3/ organizacije sportskih događaja (režiranje i upravljanje); 4/ agenti - zastupnici sportista; 5/ vlasnici i menadžeri objekata; 6/ dizajneri sportskih proizvoda i projektanti (izvođači radova) u objektu; 7/ instruktori/treneri; 8/ kompanije koje vode promociju proizvoda i licenciranje za događaj; 9/ TV kompanije koje prenose događaj...

Subjekti proizvodne segmentacije nude: 1/ rekvizite učesnika za razne sportove: lopte, reketi...; 2/ proizvode za gledaoce i posmatrače sportskih manifestacija; 3/ sportsku opremu i odeću s amblemima (trenerke, patike, kacige...); 4/ proizvode namenjene promociji u sportu, sportskim događajima ili fitnesu (kape, majice, šalovi i sl., obeleženi logotipom); 5/ opremu i objekte (pr. odbojkaške i košarkaške mreže, teniski tereni...); 6/ razne prateće usluge (npr. zatezanje reketa, održavanje bazena, dresova...); 7/ rekreativne aktivnosti s pripadajućim proizvodima/rekvizitima: oprema za kampovanje, planinarenje...; 8/ časopisi i sportske publikacije; 9/ marketinške i menadžerske usluge za sportske događaje (trke, utakmice, šampionati); 10/ finansijske, pravne, konstruktorske, promotivne i sl. usluge (Farmer et al., 1996). Imidž objekta je važan za sve njegove korisnike.

Sportski događaj je izvor komunikacije između kreatora igre (sportista) i navijača (potencijalnih kupaca sponzorskih proizvoda), kojom se u objektu uspostavlja relacije psihološkog, sociološkog i marketinškog karaktera. Kotlerov koncept hijerarhije vrednosti proizvoda za kupca započinje jezgrom proizvoda (sportski doživljaj), a osnovni proizvod je sportski događaj. Sportski rezultat je izraz očekivanja publike, koji u perspektivi kao obogaćeni proizvod, može prerasti u imidž. Imidž objekta je pozitivna slika o njemu u svesti posetilaca i stratejskim naporom, potencijalno može prerasti u brend. Imidž je utisak koji ostavlja nečija pojava, ili to je slika, izgled, pa i ugled, stvoreno ime u nekoj oblasti, postignuto spoljašnjim izgledom i originalnim ponašanjem. Imidž objekta je element proizvodne strategije, koji se posebno pažljivo projektuje (dizajn, i sl.), i izgrađuje u fazi eksploatacije (viden npr. kao hram sporta), zbog obogaćene ponude koja utiče na posećenost, a time i na rast

prihoda. Imidž objekta privlači naming partnere koji žele kupiti pravo imenovanja. Koristi od toga imaju zemlje i gradovi domaćini, organizatori sportskih manifestacija (Smith, 2005), jer se privredne i društvene koristi protežu na ostale grane privrede (građevinarstvo, turizam, putna infrastruktura, prevoz...).

Sportske usluge se razlikuju prema karakteristikama: 1/ sportska društva i klubovi (sportisti-participanti, treneri, menadžeri); 2/ infrastruktura (objekti); 3/ druge sportske institucije (međunarodne asocijacije, delegati, sudije...); i 4/ publika. Oni zajedno kreiraju (ne)materijalan sportski proizvod (sportsku uslugu, entitet, ideju, doživljaj, događaj, program, manifestaciju, rezultat, imidž, marku); a upućeni su na industrijske proizvođače i potrošače (dobavljači, sponzori, posrednici, mediji, publika) i društvo (Dugalić, 2005). Sportski biznis je najviše rastuća grana privrede zadnjih decenija; ogleda se kroz nastanak novih liga, rast prihoda od sponzorstva i TV prava, i pojavu sve većeg broja usluga u oblasti konsaltinga i istraživanja.

Sportsku industriju čini ponuda: 1/ sportske opreme i navijačkih rekvizita; 2/ sportske odeće i obuće; 3/ suvenira; 4/ ishrane u sportu (dijetetika); 5/ izdavaštva (knjige, časopisi, video zapisi)...Strategija sportskog proizvoda se kreira prema karakteru osnovnih grupa i karakteru upotrebe; pa se na tržištu javljaju neopipljivi ili materijalni, (konzistentni) proizvodi koji u objektu zadovoljavaju brojne potrebe korisnika (funkcionalnost, estetiku, emotivnost, identifikaciju, socijalizaciju, zdravstvenu komponentu, snobizam, hedonizam, oslobađanje od presije, presija kao podsticaj, uključenost, poznatost, afirmacija...).

Prema Mullin, Hardy & Sutton (2000), sportski marketing čine sve aktivnosti dizajnirane da zadovolje potrebe i želje sportskih potrošača kroz proces razmene, jer: 1/ pruža pakovane događaje za posetioce na mestu događaja ili preko masovnih medija (sportske franšize profesionalnih timova, profesionalne turnire, dvorane, stadione, hipodrome...) sa primarnim ciljem kreiranja događaja za ciljne potrošače, uživo ili preko medija; 2/pruža postrojenja, opremu i programiranje za igrače, koji zatim proizvode oblik igre (koledži, klubovi, komercijalni objekti, korporativna, industrijska ili vojnička rekreacija, kampovi, javne i neprofitne agencije i kompanije sportske robe); 3/pruža pakovane igre/događaje za posetioce i postrojenja, opremu i programiranje za igrače; 4/obezbeđuje administrativnu podršku, kontrolu i publicitet za klubove i ljude (regulatorne agencije, lige ili konferencije, sportski mediji, sponzori, agenti i menadžment, istraživačke i konsalting grupe). Ova definicija odražava važnost i ulogu sportske infrastrukture u sistemu sporta relevantne za ostvarenje sportsko-ekonomskog rezultata.

## **METOD**

Aspekti izučavanja sporta su brojni: tehnološki (razvoj grana, pravila igre, rekvizita...), poslovni (marketing), istorijski (nastanak/razvoj olimpijskog

pokreta, infrastrukture), pedagoški (vaspitni-prenos nasleđa), kulturološki, sociološki, estetski, etički... Njihova sinergija ubrzava rast i razvoj sporta, sportista, sportskih objekata, privrede i društva. Istraživanja stadiona kao reprezentiva najmasovnijih formi društvenih investicija u Srbiji, Evropi i SAD su obavljena pomoću metoda: istorijske, deskriptivne, obrazloženja, uporedne analize i studija slučaja. Izabrani objekti se analiziraju kroz teorijske izvore i koncepte. Cilj je da se poređenjem nekih elemenata (istorijat, dizajn, estetika, kategorizacija, problematika...) koji utiču na projektovanje i održavanje imidža objekta, dođe do korisnih ideja i ukaže na značaj marketinga za unapređenje njihovog poslovanja.

## REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Obogaćeni sportski proizvod daje imidž koji se projektuje pomoću specifičnih faktora. Vlasnici, profesionalni upravljači i naming partneri žele povećati posećenost i transferišu imidž objekta ka sebi, jer imidž, zajedno s brendom prenosi stečene vrednosti i percepcije koje imaju poseban efekat na ciljni segment (publiku i najširi auditorijum). Imidž objekta kreira i sam sportski asortiman, i svi učesnici u njemu (vlasnici i upravljači objekta, sportisti, sportske organizacije, zaposleni, sponzori, publika, društvo, prostor, ambijent). Imidž postaje predmet kupoprodaje kroz naming rights, postaje kultno mesto (brend), za koje se plaća ulaznica kako bi se posetio i u vreme kada u njemu nema događaja. Imidž je u bliskoj vezi sa identitetom - između organizacione kulture, imidža i identiteta nastaje međuzavisni, cirkularni proces. Organizaciona kultura nastaje naporom i iskustvom članova tima, koji daju poseban identitet organizaciji, kroz vizionarstvo i liderstvo upravljačkog vrha. To dalje, kroz organizacioni kontekst stvara imidž organizacije zasnovan na iskustvu eksternih grupa. Izvor konkurentne prednosti u sportu (pored 12 oslonaca konkurentnosti zemlje, merenih pomoću Global Competitiveness Index) su još: obrazovanje, istraživanje i infrastruktura, ali to mogu biti i arhitektura, reputacija i inovativost. Korporativni identitet kroz korporativnu komunikaciju kreira korporativni imidž i reputaciju, a između njih je povratna sprega. Korporativni imidž i reputacija su pod dejstvom egzogenih faktora, što može stvoriti konkurentsku prednost. Ferrand & Pages (1999) ističu ključne uloge koje imidž ima u sportu: 1/ stvara vrednost za sportske organizacije; 2/ utiče na ponašanje navijača; 3/ imidž kluba kao podrška diferencijaciji i pozicioniranju i 3/ sredstvo identifikacije mogućnosti za sponzorstvo. Korporativni imidž se gradi na temelju reputacije i korporativnog identiteta, u uslužnom susretu u objektu kroz opipljive niti, nivo usluge i ljude koji ostvaruju kontakte. Opipljivost usluge u objektu se postiže kroz fizički uslužni ambijent (servicescape). Okvir fizičkog uslužnog ambijenta su: ambijentalne dimenzije (ambijentalni uslovi; prostor/funkcija; znakovi, simboli i artefakti), holistički ambijent (percipirani kvalitet), interne reakcije potrošača (satisfakcija) i ponašanje (kroz približavanje ili izbegavanje). Wagner (2000), je razvio tipologiju potrošačke vrednosti zasnovane na aksiologiji (nauci o vrednostima gde je vrednost definisana kao doživljaj koji subjekt prima u interakciji sa objektom), kroz model estetske

vrednosti. Koncept ima potrošačku kognitivnu i afektivnu vrednost i bihevioralne reakcije na estetski objekat, kroz objektivne i subjektivne karakteristike. Objektivne karakteristike određuju materijali (senzorski elementi, principi i elementi dizajna) u međuzavisnom i jedinstvenom iskustvu posetilaca kroz subjektivne karakteristike i dr. vrednosti koje u kontekstu sekvence, kulture i geografije utiču na ponašanje (kroz prilaz, ulaz, cirkulaciju, namere, zaštićenost). Pri tome, senzorski elementi su boja, svetlo i tekstura, a elementi dizajna: forma i prostor. Princip dizajna bazira na proporciji, simetriji i ponavljanju. Subjektivne karakteristike potrošača su motiv, ukus, personalitet i demografija; koji pod dejstvom materijalnih elemenata, kreiraju spoznaju, percipirani uslužni ambijent i efekat. Spoznaja nastaje od uverenja i kategorizacije, percipirani servicescape od građevine (spoljašnjosti, unutrašnjosti) i dekora (nameštaja, ugrađene opreme i upotrebljenih predmeta), a efekat je iskustvo uživanja. Time se bavi posebno područje psihologije objekta, u kojem dizajn ima jak uticaj na ponašanje posetioca. Okvir servicescape u objektu je model kojeg čine: (Wakelfield, Blodgett & Blodgett, 1996): 1/ ambijentalne dimenzije (pristupačan raspored, estetika objekta, komfor sedenja, elektronska oprema/ displej, čistoća); koje u kompletnom okruženju stvaraju 2/ percipirani kvalitet uslužnog ambijenta, a u interakciji, 3/ zadovoljstvo uslužnim ambijentom, koje rezultira, 4/ namerama u ponašanju (da se ostane do kraja utakmice i postane redovan posetilac događaja).

#### *Koncept razvoja imidža stadiona*

Za masovne sportove se konstruišu objekti (stadioni, sportske hale) većeg kapaciteta, zastupljenijih u odnosu na druge vrste (npr. bazene, strelišta). Stadioni su jednonamenski objekti konstruisani da prime minimum 40.000 posetilaca, u kojima se organizuju sportski događaji u okviru nekoliko grana sporta (fudbal, atletika), sa cikličnim ponavljanjem (kola, sezone), a pogodni su i za masovne manifestacije (kulturni, estradni, politički događaji, konvencije). Kako se grade na otvorenom prostoru, funkcionalni zahtevi idu u korist komfornosti publike, a ne samo sportista, pa se postojeći objekti pokrivaju, a novi konstruišu kao objekti (polu)zatvorenog tipa uz pružanje drugih pogodnosti (sigurnost učesnika, bolja preglednost igre, zagrevanje sedišta i terena za igru i sl.), što utiče na njihov dizajn. Najveći broj objekata nove ere potiče od antičke verzije tzv. stadija (atletskih staza u obliku potkovice). U periodu renesanse ovi objekti su podređeni obnovljenom konjičkom sportu koji se odvijao na trgovima, a zatim su improvizovane male tribine za važne posetioce. U drugoj polovini 19. veka, počinju se osnivati prvi sportski klubovi kao preteče savremenog sporta. Uz porast broja stanovnika u gradovima usled urbanizacije, kao posledice industrijske revolucije, raste i interesovanje za nove kolektivne sportove (fudbal, ragbi, bejzbol...). U tome je prednjačila Velika Britanija, kao najveća kolonijalna sila tog doba, gde se intenzivno grade objekti namenjeni većem broju posetilaca. Oživljavanjem Olimpijskih igara (OI) 1896. godine jača značaj modernog sporta i započinje nova era izgradnje stadiona i drugih objekata. Inspiracija za građenje novih, funkcionalnih, modernih, višenamenskih objekata su bile prvobitne građevine. Stvaralaštvo novog doba u oblasti

građevinarstva i arhitekture objekata je pod uticajem novih tehnologija izgradnje i materijala, razvoja saobraćaja i putne infrastrukture, informaciona tehnologija (IT) i sl. (Dugalić, 2017), pa je u prošlom veku nastalo pet generacija stadiona prepoznatljivog imidža.

Stadioni prve generacije su korišćeni pre pojave televizije (sportski događaji su praćeni uživo). To su neudobne, nebezbedne građevine bez arhitektonske vrednosti. Tribine su betonske, retko obezbeđene malim krovom za važne gledaoce. Ovaj model stadiona zastupljen u Velikoj Britaniji ima tipične pravolinijske tribine sa obe strane terena. Kasnije je prilagođen po uzoru na Olimpijski stadion pa su tribine izgrađene duž oboda atletske staze. Po ovom modelu su izgrađeni stadioni u Evropi i Južnoj Americi. Njihov imidž je lako prepoznatljiv u gradskoj sredini. Sredinom dvedesetog veka ova generacija stadiona se javlja u raznim formama, sa istim osnovnim jezgrom. Novi izgled stadiona nastaje zbog manje posetilaca na fudbalskim utakmicama i zbog porasta ukupnih kapaciteta u zemljama i svetu. Krajem pedesetih godina istog veka većina posetilaca prati fudbalske utakmice putem televizijskih prenosa, zbog neudobnih, neprivaćnih mesta, sa često lošim pogledom na igralište. Da se pridobije publika počelo je projektovanje dodatnih sadržaja za gledaoce, u cilju poboljšanja komfora. Narednih 30 godina izgrađeni i renovirani stadioni su bili punog kapaciteta sedišta, opremljeni krovovima, povećanim brojem toaleta i prodajnim štandovima hrane i pića u posebnom prostoru (koncesije). Opremani su tako da omoguće kvalitetan televizijski prenos. Bitna im je odlika unutrašnji izgled prostora s akcentom na savremen dizajn nameštaja, opreme i materijala, za razliku od spoljašnosti suprotnih karakteristika. Noćne utakmice su osvetljavane veštački, a ključni problem je bila unutrašnja bezbednost. Osamdesetih godina 20. veka nastaje niz nemilih događaja na stadionima Velike Britanije: požari drvenih tribina, eskaliranje nasilja huligana, rušenje tribina na Hillsborough stadionu (Šefild)... Ovi su događaji usmrtili stotine ljudi i prisilili rukovodstva da povećaju sigurnost na utakmicama, uvođenjem bezbednosnih standarda. Počinju se kreirati novi sadržaji: istorijski muzej kluba, restorani, turistički obilasci stadiona, saloni za razonodu i opuštanje, rutinsko druženje i zabavljanje... Objekti stiču imidž javnog dobra stalno posećenog, a ne samo tokom sportskih događaja. Projektovanje komercijalnog stadiona zamenjuju fleksibilni stadioni, koji nose velike prihode korišćenjem potencijala novih sadržaja koji odgovaraju potrebama i zahtevima masovnih posetilaca. Pokretni krovovi, tribine i igralište su bazni elementi projektovanih stadiona, dajući im multifunkcionalnost i fleksibilnost da bi se u svakom trenutku mogli promeniti u zavisnosti od situacije. Stadioni postaju idealni za medijske spektakle, marketing i komunikaciju kroz izgrađene lože, konferencijske sale, medicinske blokove, salone za sponzore i kompanije, omogućavajući savršen televizijski prenos ispunjavanjem audio-vizuelnih standarda koje zahtevaju internet i digitalna televizija. Stadioni postaju urbane ikone, a karakteriše ih futuristička orijentacija u dizajnu. Tako je privučeno mnogo novih korisnika. Stadioni postaju novi urbani centri - katalizatori novog razvoja privrede. U cilju sprečavanja osipanja posetilaca, koje se već dogodilo polovinom 20. veka, stadioni nastoje pomoći

publici da doživi jedinstveno i neponovljivo iskustvo, nudeći širok spektar sadržaja i optimalnu bezbednost, unutar i van objekta (The World Stadiums, 2018). Stadioni su posećeni i izvan vremena sportskih događaja - pomoću sajta, lica koja žele razgledaju fotografije enterijera i eksterijera iz svih uglova, „obilazeći“ ga uz 3D virtualni program (Google Earth).

Poslednja generacija stadiona (npr. Ptičje gnezdo, Peking) se projektuje da bi veliki međunarodni sportski događaji generisali višestruke koristi zemlji domaćinu. U upotrebi su visokokvalitetni tehnološki i arhitektonski sistemi projektovanja i izgradnje. Inovativni dizajn doprinosi brendiranju gradova jer stadioni impresivnih karakteristika postaju lako prepoznatljivi širom sveta. Futuristički pristup izgradnji stadiona je ključan element procesa razvoja savremenih gradova. Ovakav imidž zahteva i detaljno projektovanje zadovoljenja osnovnih ekonomskih principa ekonomičnosti, profitabilnosti i rentabilnosti, bez ugrožavanja prirode sporta i arhitektonskih kvaliteta.

#### *Model domaćeg i evropskog stadiona*

Sportske objekte projektuju stara carstva u kojima su usled klimatskih uslova, ekonomske moći i dostignute tehnologije izgradnje, stvoreni resursi sporta koji su zbog kvaliteta materijala (kamen) u upotrebi do 20. veka. U novootkrivenim zemljama su kopirana iskustva graditelja tih epoha, ali je pristup projektovanju objekata pragmatičniji. To se odnosi na namenu (za nove sportove); materijale iz kojih su građeni (kombinovanje prirodnih i sintetičkih materijala za postizanje boljih performansi u izgradnji, održavanju i korišćenju); tehniku izgradnje (polaganje gotovih elemenata); stilove (umesto odražavanja epoha i regiona dobijaju globalan, futuristički imidž); i način njihovog upravljanja (npr. model komercijalnog partnerstva privatnog i javnog sektora, tzv. PPP model). Obnavljanje OI, i kandidovanje zemalja domaćina, stvaraju potrebu da se pokaže ekonomska moć i turistička ponuda na superioran način. To objekte pretvara u kulturna mesta i hramove sporta putem kojih se stvara, potvrđuje i nameće prestiž organizatora, gradova domaćina i nacija koje na taj način žele steći i održati dominaciju. Sa druge strane, poreski obveznici – finansijeri izgradnje, stižu indirektno koristi, društvene efekte i povraćaj novca kroz rast zaposlenosti, prihoda koji cirkulišu na lokalnom nivou (mereno koeficijentom multiplikacije), privlačenje investitora, bolju turističku ponudu kroz atraktivne tematske celine, a tim i veći udeo iz budžeta za unapređenje sporta.

Problematika objekata je ista svuda u svetu. To su nedoumice: koje zadatke novo doba nameće projektantima sportskih objekata; kako ih učiniti komercijalnim i fleksibilnim za ciljne grupe (potrošače); kakav je njihov značaj za državu (grad) u kojoj se nalazi; kako njihova izgradnja postaje umetnost (vezano za stil i dizajn); zašto se projektuje futuristički dizajn; šta posetioci očekuju od savremenog objekta i kakav dizajn treba da poseduje da bi im se korisnici ponovo vratili; ko je zadužen za stvaranje imidža objekta i kakva je odgovornost menadžmenta u tome; kakav je uticaj društveno-ekonomskih faktora na poslovanje; koji su mogući pravci njihovog daljeg razvoja, u skladu

sa trendovima i novim materijalima (Dugalić & Krsteska, 2013). Troškovi razvoja ideje, projektovanja i izgradnje su visoki pa treba istražiti, vrednovati i elaborirati tehničko-tehnološke i ekonomske performanse projekta. Faktori koji utiču na njihovo poslovanje su izbor lokacije i finansijska konstrukcija. Parametri u odlučivanju za izbor lokacije su: uklapanje u postojeći urbanistički plan, karakter tehnologije sportsko-uslužnih procesa, potrebe uređenja i snabdevanja, troškovi, postojeći i potencijalni izvori sredstava, raspoloživost prostora, broj posetioca, struktura bilet-aranžmana, stepen iskorišćenja poslovnog (i vazdušno-promotivnog) prostora, istraživanje tržišta (cena, konkurencije)... Aktivnosti u projektovanju i implementaciji strategija zato uključuju veći broj saradnika: konsultante za sportsko-uslužne procese, konstruktorski tim, vladine predstavnike, izvođače radova, investitore, marketinške agencije, medije i sl.

Zbog brojnosti i raznovrsnosti objekata međunarodne sportske asocijacije (u svojim granama sporta), provode standardizaciju (kategorizaciju, usklađenost sa normativima urbanističko-građevinskih kriterijuma određene sredine). Oni su razvrstani u kategorije: 1/ objekti za trening i sportsko-rekreativne aktivnosti;

2/ objekti u kojima se mogu organizovati takmičenja opštinskog i lokalnog značaja;

3/ objekti u kojima je moguće organizovati i takmičenja od regionalnog i nacionalnog značaja;

4/ objekti u okviru kojih se pored prethodnih mogu organizovati međunarodna takmičenja;

5/ objekti izvan kategorija u kojima se organizuju vrhunske međunarodne sportske priredbe (npr. OI, kontinentalna i svetska prvenstva).

Objekti u kojima se održavaju takmičenja imaju rigoroznije zahteve od onih u kojima se obavljaju samo dijagnostika, priprema sportista i trening. Cilj kategorizacije objekata je uvođenje reda, a standardizacije koje propisuju međunarodne sportske asocijacije usklađuju domaću praksu. Standardizacija objekata doprinosi bržem i jačem pozicioniranju onih objekata koji ispunjavaju tražene standarde. Novi objekti se grade u skladu sa tim, dok se kod postojećih oni nastoje uskladiti tokom modernizacije i rekonstrukcije. Kategorizacija ima za cilj standardizaciju kvaliteta u izgradnji i poslovanju, što značajno doprinosi postizanju i održavanju njihovog imidža.

Najmoderniji i najneobičniji stadion u Srbiji je „Bojan Majić“ u Beogradu, zanimljive kombinacije namena impozantnih dimenzija (Slika 1). Otvoren je u martu 2013. godine. Ima imidž trećeg stadiona u Evropi koji je sagrađen na krovu nekog objekta (postoje još u Marseju u Francuskoj i Sent Galenu u Švajcarskoj). Kompleks se sastoji od dve celine: najveći deo objekta je namenjen komercijalnim sadržajima, a stadion sa tribinama se nalazi na krovu. Bruto površina podzemnih i nadzemnih etaža je nešto veća od 70.000 m<sup>2</sup>. Na krovnoj površini od 13.200 m<sup>2</sup> je izgrađena multifunkcionalna podloga s



kapacitetom tribina za 5.200 posetioca, te se krovni prostor koristi za organizaciju raznih sportsko-kulturnih manifestacija. Vrednost investicije je oko 50 mil. €. Ispod objekta su izgrađene dve podzemne etaže od kojih svaka zaprima preko 16.000 m<sup>2</sup>. Na podzemnim nivoima je parking prostor, a manji deo su tehničke prostorije, vertikalne komunikacije i sklonište za 150 ljudi. U prizemlju je ulaz za pešake, a prostor je dopunjen manjim poslovnim jedinicama, delom za hipermarket i sl. Sa zadnje strane je dostavni terminal za kamione i hladnjače, evakuacione stepenice i nova trafostanica. Prvi i drugi sprat zauzimaju po oko 12.300 m<sup>2</sup> i namenjeni su poslovno-administrativnom poslovanju (prodavnice, kafei, restorani i druge komercijalne delatnosti). Veza između ove dve funkcije je obezbeđena kroz nezavisnu pešačku komunikaciju koja iz prizemlja gledaoce direktno vodi na tribine; realizovana je kao kružna rampa, ne kao stepenište, što povećava dostupnost, a koriste se i liftovi. U okviru stadiona projektovane su dve zone gde se nalaze fitness centar otvoreno-zatvorenog tipa površine oko 2.000 m<sup>2</sup> i niz apartmana za boravak sportista. Visinska pozicija stadiona pruža atraktivne panorame na skoro svim delovima stadiona i kroz prozore ostalih sadržaja na najvišem nivou. Efekat je posebno jedinstven sa ponudom za javne događaje. Objekat ima i neke konstrukcijske propuste: kod nadstrešnice za tribine potporni stubovi se nalaze u središnjim redovima, stvarajući vizuelnu prepreku delova terena, osobito za gledaoce sa viših pozicija. Taj problem se može delimično rešiti postavljanjem LED ekrana. Stadion ispunjava standarde UEFA, ali ima problem vezan za bezbednost. Kapacitet stadiona je moguće povećati (Iljukić, 2012)

**Slika 1.** Stadion „Bojan Majić“, Beograd

Izvor: [www.il.ytimg.com/vi/NVJEOZ5PMn8/maxresdefault.jpg](http://www.il.ytimg.com/vi/NVJEOZ5PMn8/maxresdefault.jpg)



Imidž ovog objekta je vrlo impozantan, ali kada se sagledaju performanse drugih stadiona - tematskih turističkih atrakcija, objekat za njima zaostaje kapacitetom, troškovima izgradnje i prihodima. Primer za poređenje ekonomskih efekata je stadion S. Bernabeu u Madridu, Španija (Santiago

Bernabéu Stadium, 2018); otvoren je 1947. godine, u vlasništvu je FK Real Madrid, a kapacitet tribina mu je 85.454 gledalaca. El Bernabéu, preimenovan u čast bivšeg predsednika kluba S. Bernabéu Yeste, ima imidž jednog od najpoznatijih i najprestižnijih stadiona današnjice. U njemu su održani Finale Evropskog kupa (1957, 1969, 1980); finale UEFA Lige šampiona 2010; Kup evropskih nacija 1964. i Svetski kup 1982. Godine 1944. dve španske banke su dale kredit namenjen kupovini zemljišta u blizini starog *Estadio Chamartin*. Početni kapacitet stadiona je bio 75.145 gledalaca, od čega sa sedištem za 27.645 gledalaca (7.125 pokrivena) i 47.500 stajaćih mesta. To je jedinstveno, veliko, svetlo, svestrano i ekskluzivno mesto prepoznatljivog imidža koje nudi široku lepezu mogućnosti, od sportskih, preko zabavno-rekreativnih, do strogo poslovnih. Fudbalski klub Real je preko deceniju na vrhu liste evropskih fudbalskih klubova po ostvarenim godišnjim prihodima, većim od 1/2 milijardi €. Godina za godinom se pamti po probijanju rekorda posećenosti na igralištu i u finansijskim izveštajima. Najavom projekta sa detaljnim planom o povećanju kapaciteta stadiona i poboljšanju celokupnog doživljaja utakmice na nivou pojedinca, uz korišćenje najnovijih tehnoloških dostignuća u oblasti informatike i komunikacija, prihodi stadiona su značajno porasli u odnosu na drugi španski klub (Barselona). Ovaj klub najviše prihoda ostvaruje od prodaje TV prava i promocije, dok 25% ukupnog prihoda čine prihodi od prodatih ulaznica. Značajan deo prihoda dolazi od sponzora. Stadion je otvoren za posetioce tokom cele godine, osim božićnih i novogodišnjih praznika. Na bazi ovih studija slučaja kao ekstremnih iskustava se mogu izvesti neki korisni zaključci koje treba implementirati u domaći sport; posebno činjenicu da su neki evropski stadioni otvoreni tokom dana za turističke posete koje uključuju samo razgledanje objekta i sadržaja u njemu.

### *Kategorizacija i standardizacija - SAD praksa*

Poslovanje sportskih objekata je definisano Zakonom o sportu iz 2016. godine. To je građevina, tj. prostor (građevinski objekat, odnosno njegov deo ili uređena površina), namenjen za sportske aktivnosti, koji može da ima prateći prostor (sanitarni, garderobni, spremišni, gledališni i dr.) i ugrađenu opremu (građevinsku i sportsku). Pravilnik o uslovima za obavljanje sportskih delatnosti propisuje da: organizacija u oblasti sporta ima odgovarajući prostor (sportski objekat); uslove u pogledu prostora, odnosno objekata, da objekat u kojem se organizuje sportsko takmičenje mora ispunjavati bezbednosne uslove; da poseduje najmanje jednu prostoriju za prvu pomoć gledalaca; i da omogućava gledaocima sa invaliditetom da posmatraju takmičenje na približno istom nivou kao ostali prisutni u objektu. Proces standardizacije se odvija prema Pravilniku o nacionalnoj kategorizaciji sportskih objekata (Sl. Glasnik RS, 103/2013), koji nije usklađen sa Zakonom o sportu. Na temelju Zakona o sportu i Pravilnika, jedinice lokalne samouprave donose propise kojima regulišu poslovanje, finansiranje i način upravljanja sportskim objektima koji se nalaze u njihovom vlasništvu. U Strategiji razvoja sporta je ocenjeno da su mnogi objekti zbog neadekvatnog upravljanja i održavanja u veoma lošem stanju. Zbog toga postoji

velika potreba za revitalizacijom postojećih i izgradnjom novih objekata, pa se predviđa unapređenje njihovih kapaciteta i izgradnja novih. Zakonom se predviđa obaveza analize postojećeg stanja, i kategorizacije objekata kako bi se definisali prioriteti pri planiranju obnove i izgradnje (kao povereni posao ustupljen je Zavodu za sport i medicinu sporta RS). Rok umrežavanja baze je bila 2016. godine, ali to nije urađeno. Akcionim planom za sprovođenje strategije razvoja sporta u RS za period 2014-2018. su definisani ciljevi: stvaranje uslova za sistematsko planiranje izgradnje i adaptaciju objekata i njihovo finansiranje; i rad na izgradnji nacionalnih trening centara.

Najveći stepen standardizacije kvaliteta je ostvaren kod fitnes centara. Infrastruktura u Srbiji po brojnosti i kapacitetima relativno zadovoljava potrebe stanovništva. Ali, najveći broj objekata je u dotrajalom stanju, a investiciono i tekuće održavanje izostaje ili je neredovno. Ne postoji ekonomske prisile nad korisnicima da se objekti održavaju iz tekućih prihoda (npr. davanja u zakup poslovnog prostora). Postoji nedostatak nekih objekata za nove i buduće sportove (sportovi na vodi, pesku, snegu i betonu), a njihov regionalni raspored nije zadovoljavajući. Ugrožena je bezbednost na stadionima, a na nekim objektima koji su projektovani pre više od pola veka nedovoljan je parking prostor. U nekim objektima nema dovoljno sanitarnih prostora za gledaoce, mali je broj svlačionica, neadekvatna je veza između svlačionica i sportskih sala, ne postoji jedinstven registar sportske infrastrukture... Zbog toga oni (sa izuzetkom onih sagrađenih u 21. veku), izgledaju skromno u odnosu na svetske. Njihova spoljašnjost odražava soc-realistički imidž, a prostor je neiskorišćen. Objekti su često nepristupačni, a parking prostor, ukoliko postoji, nije u stanju koje omogućava komercijalnu upotrebu (naplata parkiranja, neispunjavanje propisa međunarodnih sportskih asocijacija po kapaciteti i opremljenosti). Mali broj objekata ima svoj parking prostor, a oni u javnom vlasništvu su izvan domašaja odlučivanja korisnika. Investiranje i komercijalna upotreba trenažnog, poslovnog i parking prostora se može razrešiti sinergijom države i menadžmenta koji ima viziju, okrenutu ka budućnosti i želi uneti nove ideje za unapređenje poslovanja. To ne mogu učiniti oni koji su sada njima upravljali na štetu društva (loša ocena upravljanja je data i u aktuelnoj Strategiji razvoja sporta), pa ljude koji su njima upravljali loše ili u ličnu korist, treba smeniti i pozvati na odgovornost. Restrukturiranje sporta i infrastrukture mora ići redosledom: poslovnog (smena i polaganje računa za prethodno poslovanje postojećih korisnika) i tehnološkog restrukturiranja sportsko-uslužnih procesa (novi objekti za nove sportove), a krajnja mera je vlasničko restrukturiranje. Pozitivan imidž objekta ne nastaje prostom transformacijom vlasništva i izlaskom kluba na berzu, već uspešnom preduzetničkom logikom, povećanjem iskorišćenja kapaciteta i rastom posećenosti, inače će zloupotreba transformacije dovesti do promene njihove namene.

UEFA propisuje zahteve za stadione u okviru kojih se mogu održavati utakmice Lige šampiona (Guide to Quality Stadiums, 2018). Tehničke preporuke i zahtevi konstrukcije i modernizacije stadiona se odnose na aspekte: dozvola inspekcije, minimalan kapacitet, broj sedišta rezervisanih za hendikepirana lica,

dimenzije igrališta, obezbeđenje klupa za rezervne igrače, osvetljenje, zagrevanje klupa, mogućnost prenosivosti promotivnih panoa, pokrivena klupa za rezervne igrače, VIP lože i sedišta za goste, medicinske prostorije, parking prostor, adekvatan pristup javnom saobraćaju, bezbednosni koncept, prostor za zagrevanje igrača, adekvatni javni toaleti za oba pola, adekvatan prostor za osveženje, tehničke prostorije, natkriven prolaz od svlačionica do terena, prostorije za prijem navijača gostujućeg kluba, oznake (signalizacija), zvučnici adekvatne jačine, posebne prostorije za treniranje adekvatno opremljene sa delom za medicinske tretmane i preglede, prostorije za medije: poseban i adekvatan ulaz, press box, komentatorske pozicije, TV studio, platforme za kamere, sobu za konferencije za novinare... Tako dizajn objekta nastaje delom kao rezultat birokratskih procedura. Dizajn objekta i spoljašnja forma doživljavaju snažnu ekspanziju. Stadioni postaju turističke atrakcije zbog karakteristika i imidža stvorenog pomoću sportskog rezultata i strategija u fazama od ideje, projektovanja, izgradnje do upotrebe. Posetioci danas mogu aktivno da učestvuju u oceni kvaliteta sadržaja objekta i samog imidža. Preporučena USRT metodologija (*The Ultimate Sports Road Trip*) autora Kulyk & Farrell (2015), kvalitet i imidž objekta vrednuje ocenama od 1 do 10 pomoću atributa: arhitektura, koncesije, semafor, redarska služba (razvođenje publike), podrška navijača, lokacija, baneri/istorija, zabava, hospitalizacija fanova, udobnost navijača u fan zoni, a moguć je i bonus za neke aktivnosti. Najbolje ocenjeni stadion u SAD, pomoću USRT metoda je Lambeau Field, u Green Bayu, Wisconsin, sedištu Green Bay Packersa, sa 78,5 poena kako pokazuje Slika 2.

**Slika 2.** Kategorizacija stadiona Lambeau Field, G. Bay, Wisconsin, pomoću USRT metodologije

Izvor: <http://football.ballparks.com/NFL/GreenBayPackers/newindex.htm>

Architecture	8
Concessions	9
Scoreboard	6.5
Ushers	7
Fan Support	10
Location	8
Banners/History	9
Entertainment	5
Concourses/Fan Comfort	8
Bonus: Tailgate Scene	3
Bonus: USRT Assist	2
Bonus: Atrium	1
Bonus: Hall of Fame	1
Bonus: Titledown	1
<b>Total Score</b>	<b>78.5</b>

U sezoni 2009/10. je ostvaren prihod od 282 mil. \$, od čega su plate 2.560 zaposlenih (uglavnom honorarnih) iznosile 124,3 mil. \$, a korist za društvo u vidu prihoda od poreza je bila 15,2 mil. \$. Mogućnost da posetioци ocene kvalitet objekta treba uvesti u Srbiji, umesto da je imidž posledica birokratizovane, neuspešne kategorizacije, čiji ishod je neizvestan.

## **DISKUSIJA**

Sportske organizacije ne mogu vršiti svoju misiju bez infrastrukture. Sport karakteriše masovnost podstaknuta informacionom tehnologijom i sredstvima informisanja. Mas-mediji (TV stanice, radio, ekrani, internet) imaju veliku pokrivenost regiona (domet, brojnost). Po jedinici izloženosti ovi troškovi su u obrnutoj proporciji prema dosegu. Elektronske forme komunikacija imaju brze i brojne varijetete, a kontrola medija (njihovom kupovinom radi nižih troškova oglašavanja) utiče na objektivno izveštavanje što se odražava na posećenost. Usled diversifikacije proizvoda, diferenciranja cena i neslućenih promotivnih razmera sporta, kao strategija sportskog marketinga, mesto prodaje i isporuke satisfakcije-sportski objekat, postaje magnet za investitore, izazov za projektante, prilika za pružanje gostoprimstva državama, organizatorima i sponzorima, a kultno mesto za publiku. Sport zahteva objekte koji ispunjavaju uslove za realizaciju aktivnosti, i pružaju udobnost, sigurnost i raznovrsnu ponudu za posetioce (Fried, 2015). Sportski objekat je materijalno-tehnička celina (facility) nadopunjena uslužnim ambijentom (servicescape) koji utiču na percepcije o imidžu. Klimatski uslovi, rast standarda i veća očekivanja korisnika uslovljavaju da se novi objekti konstruišu kao (polu)zatvoreni, dok se postojeći pokrивaju. To dovodi do stapanja nekih formi kao npr. stadioni i arene, a osnovna svrha im je ekonomičnost izgradnje, maksimalno iskorišćenje kapaciteta i prilagođavanje novim sportovima. Tako se unutrašnjost obogaćuje faktorima koji dopunjuju imidž objekta. Ovi objekti sadrže jedno ili više igrališta – vežbališta, glavne i pomoćne terene; prateće sadržaje kao: svlačionice, ekonomat, magacin, ambulantu, prostorije za službena lica, administraciju, teretane, saune, solarijume, sale za masažu; prostor za publiku sa pratećim prostorom; prostor za odmor, rekreaciju i učenje; odgovarajuće komunikacije: hodnike, prilaze, prolaze, liftove, parkinge... U objektima, kao što su stadioni, multi funkcionalne arene i sl., projektuju se komercijalni (poslovni) prostori koji se izdaju u zakup što je značajan izvor prihoda, u funkciji racionalnog upravljanja i poslovanja (pokrivanje troškova održavanja, osiguranja i eksploatacije). Svaki objekat mora imati ove sadržaje, a na bazi celovitosti se procenjuje njihov imidž. Specifičnosti i razlike postoje prema nameni objekta (vrsti sporta, namenjeni za par ili više različitih sportova), prema arhitektonskom tipu (nisko/visokogradnja), prema otvorenosti konstrukcije i terena za igru (otvoreni/zatvoreni), prema vlasništvu (školski, državni, privatni, mešoviti)... Distributivne strategije idu od intenzivnog preko selektivnog do ekskluzivnog modela prodaje.

Različiti autori i korisnici vrednuju elemente oblikovanja i prodajne strategije, ali su za sticanje imidža najvažnije percepcije publike. Crompton

(2004) navodi faktore: rast prihoda, zapaženost društva, poboljšanje imidža društva, stimulisanje razvoja i psiho-fizičke koristi stanovnika. U finansiranju izgradnje i poslovanja objekata se zapaža pomeranje izvora finansiranja, od tradicionalno javnih ulaganja ka partnerstvu privatno-javnog sektora zbog efikasnije privatne inicijative u izgradnji i eksploataciji objekata, osobito zbog troškova, i obezbeđenju uslužnog ambijenta koji je odlučujući faktor u strategiji kreiranja i održavanja imidža. Učešće privatnog kapitala je dominantno kod zatvorenih objekata (arena, balona, fitnes centara), jer se u njima organizuju rentabilni događaji (upotreba preko 200 dana godišnje), koji raznovrsnošću programa (estradni i dr. sadržaji) pokrivaju više tržišnih segmenata. Theodorakis et al. (2014) navode šest dimenzija kvaliteta usluga objekta: 1/ pristup (parking, dostupnost); 2/ pouzdanost (isporuku usluga na vreme); 3/ odgovornost (pružanje brze usluge); 4/ opipljivost i vizualna privlačnost (stadiona i terena za igru); i 5/ sigurnost (osećaj bezbednosti). Chalip, Green & Hill (2003) su istraživali faktore privlačenja posetilaca podeljenih u tri grupe: 1/ imidž destinacije; 2/ namere za posetu; 3/ lični značaj. Imidž destinacije su merili pomoću varijabli: uređenje destinacije, prirodno okruženje, odnos cena-kvalitet, mogućnosti razgledanja, rizik, modernost, klima, pogodnosti i mogućnosti za porodične posete. Greenwell, Fink & Pastore (2002) su na uzorku od 218 posetilaca hokej lige u SAD istraživali uticaj pojedinih fizičkih elemenata objekta na zadovoljstvo kupaca, kako bi ispitali njihov uticaj na druge varijable kvaliteta (srž proizvoda i uslužni personal). Višestrukom regresionom analizom je pokazan kvalitet predviđanja zavisne promenljive svih elemenata zajedno, kroz zadovoljstvo kupca (koeficijent  $R^2 = 0,183$  i prilagođeni  $R^2 = 0,162$ ), dok su atributi objekta pojedinačno imali manji uticaj. Hijerarhijska regresiona analiza pokazala je da obe percepcije (personal i fizički objekat) doprinose zadovoljstvu kupaca iznad uticaja percepcije o jezgri proizvoda, pa autori zaključuju da treba koristiti fizički objekat u kombinaciji sa drugim ciljevima kvaliteta u cilju poboljšanja nivoa zadovoljstva posetilaca.

Ove percepcije se dopunjuju elementima: 1/ teren za igru, 2/ parking, 3/ pozicija, predeo i orijentacija (prema geografskoj širini, glavnim saobraćajnicama), 4/kapacitet objekta (ukupno i dimenzije terena u m<sup>2</sup>, m<sup>3</sup>...), 5/ spoljašnji saobraćajni tok (prilazi, priključenje na javne saobraćajnice), 6/ unutrašnji saobraćajni tok (horizontalni, vertikalni protok ljudi i snabdevanja - kretanje u objektu i između nivoa tribina), 7/ separei za VIP lica, 8/ prodajna zona (štandovi), 9/ toaleti za posetioce, 10/ označavanje (signalizacija za kretanje mase), 11/ sigurnost i bezbednost (pripadnici javnog reda, redari, medicinska/hitna pomoć, protivpožarna zaštita), 12/ tribine, 13/ objekti za smeštaj igrača (merne procedure, garderoba, medijski prostor, povezani čistom vezom s igralištem), 14/ medijski prostor namenjen reporterima, 15/ panoi za praćenje rezultata i javno oglašavanje i 16/ prostor za administraciju, poslovanje i održavanje (Farmer et. al., 1996). Kao model u oceni imidža služe i faktori: istorija kluba i sportske destinacije, tradicija, posedovanje muzeja, mogućnost komunikacije (fotografisanja) s poznatim sportistom, sadržaj prilagođen licima s hendikepom, modernost, ljubaznost zaposlenih u objektu, pristupačnost

delovima grada, dobra povezanost s glavnim komunikacionim pravcima (avionski, drumski, železnički prevoz), klupske boje, slavljenička atmosfera...Prikazani USRT model sadrži deo fizičkih i neopipljivih varijabli i dominantan je metod ocene imidža objekata u SAD. Na bazi studija slučaja (domaći, evropski i američki stadion) su uočene sličnosti i razlike. Analizirani objekti podležu regulativi (kategorizaciji) zemlje u kojoj posluju i standardizaciji od strane međunarodnih sportskih asocijacija (FIFA i sl.), što utiče na njihov dizajn (Dugalić, 2016), a posledično i na imidž. Ali, sposobnost ljudi zaposlenih u objektu i kvalitet marketing strategije, rađaju unikatnost i percepcije posetilaca, što je od značaja u bihejvioralnoj fazi, koja je odlučujuća za ponovni dolazak i stvaranje pozitivnog imidža koji se prenose putem žive reči, od usta do usta, novim korisnicima.

## **ZAKLJUČAK**

Infrastruktura (objekti, legislativa), obrazovanje i istraživanje su osnova konkurentnosti sporta. Sportsko-ekonomska efikasnost je rezultat kooperativnosti i konkurentnosti subjekata u sportu. U sportu je rezultat nemoguć bez sinergije tih faktora. Nema uspešnog poslovanja objekta (sportskog sistema) i sticanja imidža bez marketinške strategije. Strategije za objekte se razlikuju prema tome da li objekat već posluje (modernizacija kao strategija prema konkurenciji), ili tek treba da se projektuje. Kako se njihova izgradnja uglavnom vrši iz budžeta, mesto i vreme i zgradnje se dovodi u vezu sa kandidaturom zemlje ili grada za velike sportske događaje (OI, svetski, evropski šampionati). Poznati objekti (hramovi sporta) privlače brojne posetioce, čime se zaokružuje turistički i privredni potencijal zemlje, obogaćujući imidž regiona. Brojnost i kvalitet sadržaja u objektu podležu standardizaciji zemlje i međunarodnih sportskih asocijacija i razlikuju se po regionima i nameni (granama sporta).

Studije slučaja i USRT model u radu ocenjuju imidž objekta uz pomoć sadržaja/faktora: arhitektura, koncesije, semafor, redarska služba (razvođenje publike), podrška navijača, lokacija, baneri/istorija, zabava, prihvatanje fanova i udobnost u navijačkoj zoni. Posetioci vrednuju imidž i kroz faktore: kvalitet terena za igru, higijenu, bezbednost, tradiciju (istorijat), lokaciju, uslužni ambijent i ljubaznost zaposlenih. Pomoću ovih faktora se može povećati stepen korišćenja kapaciteta, broj događaja i ostvariti prihod kroz rast posećenosti. Ocena imidža od strane posetilaca treba da budu dopuna standardizaciji u Srbiji, na prikazanom modelu objekata. Imidž se stiče projektovanjem marketing strategije i publicitetom. Cilj istraživanja je afirmacija projektovnog upravljanja u sportu. Obogaćena ponuda i stabilan imidž se mogu plasirati na tržištu kroz prodaju prava imena (naming rights) za neko vreme i novac potreban za rekonstrukciju i modernizaciju. Tako se podiže kvalitet usluga u njemu, jača imidž objekta i njegovog sponzora. Imidž objekta na primeru stadiona može se projektovati na nekom novom modelu, a mogu se uvesti i jedinstveni obrasci primereni ekonomskom, kulturnom i društvenom kontekstu u kojem objekat posluje.

## LITERATURA

1. Chalip, L., Green, B.C. & Hill, B. (2003). Effect of Sport Event Media on Destination Image and Intention to Visit. *Journal of Sport Management*, 17(3)214-234.
2. Crompton, J. (2004). Beyond Economic Impact: An Alternative Rationale for the Public Subsidy of Major League Sports Facilities. *Journal of Sport Management*, 18, 40-58.
3. Dugalić, S. (2005). *Finansijski i marketinški aspekti strategija u sportu*. Beograd: Viša škola za sportske trenere.
4. Dugalić, S. (2017). *Upravljanje sportskim objektima*. Beograd.
5. Dugalić, S. & Krsteska, A. (2013). Challenges of Sports Facilities and Project Management in XXI Century. *Sport – Science & Practice*, 3(2), 59-77.
6. Dugalić, S. (2016). Networking Base of Sports Facilities in the Order of their Presentation to a Wider Audience, *Synthesis*. doi:10.15308/Sinteza-2016-589-594.
7. Eric C., Schwarz, E.C., Hall, S. A. and Shibli, S. (2010). *Sport Facility Operation Management*. Oxford, UK: Elsevier.
8. Farmer, J.P., Mulrooney, A. L. & Ammon, R. (1996). *Sport Facility Planning and Management*. Morgantown: Fitness Information Technology, Inc.
9. Ferrand, A. & Pages, M. (1999). Image management in sport organization: the creation of value. *European Journal of Marketing*, 33(3/4), 387-411.
10. Fried, G. (2005). *Managing sport facilities*. USA: Human Kinetics.
11. Greenwell, T. C., Fink, J. & Pastore D. (2002). Assessing the Influence of the Physical Sports Facility on Customer Satisfaction within the Context of the Service Experience. *Sport Management Review*, 5(2), 129-148.
12. Ijukić, N. (2012). Voždovac pod oblacima. Preuzeto 06.12.2018. sa [www.novosti.rs/vesti/sport.294.html:402309-Vozdovac-pod-oblacima](http://www.novosti.rs/vesti/sport.294.html:402309-Vozdovac-pod-oblacima).
13. Jerković, I., and Dugalić, S. (2017). Komparativna analiza poslovanja arena u Evropi i Srbiji, *Conference Sport, Recreation, Health, Proceedings*, pp. 386-394, Belgrade: College of Sports and Health.
14. Mullin, J., Hardy, S. & Sutton, A. (2000). *Sport Marketing*. USA: Human Kinetics.
15. Parks, J., Zanger, B. and Quarterman, J. (1998). *Contemporary Sport Management (2nd ed.)*. Champaign, IL: Human Kinetics.
16. Santiago Bernabéu Stadium. Preuzeto 06.12.2018. sa [www.gomadrid.com/activity/realmadrid/santiago-bernabeu-stadium.html](http://www.gomadrid.com/activity/realmadrid/santiago-bernabeu-stadium.html).
17. Smith, A. (2005). Reimagining the City: The Value of Sport Initiatives. *Annals of Tourism Research*, 32(1), 217-236.
18. Stadion Lambeau Field, Green Bay, Wisconsin. Preuzeto 06.12.2018. sa



- <http://football.ballparks.com/NFL/GreenBayPackers/newindex.htm>
19. Thanailidis, I., Laios, A., Kostopoulos, P., Alexopoulos, P. & Mourtziotis, C. (2014). Service Quality and Customer Satisfaction in Tennis Clubs. In Koprivica, V. (Ed.): Sports Facilities - Crisis and Consequences - SPOFA14, Belgrade: Faculty of Sport and Physical Education.
  20. The World Stadium. Preuzeto 06.12.2018. sa [www.worldstadiums.com](http://www.worldstadiums.com).
  21. UEFA, Guide to Quality Stadiums. Preuzeto 06.12.2018. sa [www.uefa.org/MultimediaFiles/Download/EuroExperience/competitions/General/01/74/38/69/174386.pdf](http://www.uefa.org/MultimediaFiles/Download/EuroExperience/competitions/General/01/74/38/69/174386.pdf)
  22. Wagner, J. (2000). Model of estetic value in the serviscape. In Handbook: Services Marketing & Management, Swartz, A. T. & Iacobucci, D., ed. Sage, pp. 60-85.
  23. Wakelfield, K., Blodgett, L. J. and Blodgett, H. G. (1996). The effect of the services cape on customer's behavioural intentions in leisure service settings. *Journal of Services Marketing*, 10(6), 57-71.