

*Sanela Škorić  
Mato Bartoluci*

## DIJAGNOSTIKA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

*„Svako jutro u Africi probudi se gazela.  
Ona zna da mora trčati brže od najbržeg lava ili će poginuti.  
Svako jutro u Africi probudi se lav.  
On zna da mora trčati brže od najsporije gazele ili će umrijeti od gladi.  
Nije bitno jeste li lav ili gazela.  
Kada sunce izađe najbolje Vam je da počnete trčati!“  
Maurice Green (atletičar)*

### 1. UVOD

Iako se pojmovi dijagnostika i dijagnosticiranje na prvi pogled povezuju isključivo s područjem medicine, oni svoj značaj i primjenu pronalaze i u drugim područjima ljudskog djelovanja pa tako i menadžmentu. Ovo se naročito odnosi na strateški menadžment gdje se na procesu dijagnoze, odnosno analize stanja unutar i izvan organizacije zapravo temelji svaki daljnji korak u donošenju strateških odluka u jednoj organizaciji. Taj se proces najčešće provodi putem alata koji se naziva SWOT analiza, a skraćeni primjer jedne takve analize za donošenje strateških odluka u Hrvatskom savezu sportske rekreacije prikazan je u ovom radu.

### 2. POJAM DIJAGNOSTIKE

Dijagnoza i dijagnosticiranje pojmovi su koji se najčešće vežu uz područje medicine i odnose se na „određivanje prirode ispitivane bolesti razlikujući jednu bolest od druge, najčešće na temelju određenih kriterija (simptoma, znakova, laboratorijskih nalaza).“ (Padovan, 1992:181) Drugim riječima, podrazumijeva situaciju u kojoj je narušeno zdravlje tj. prisutna nekakva bolest, a potrebno je na temelju određenih simptoma (pokazatelja) utvrditi o kojoj se bolesti radi. Prema Hrvatskom enciklopedijskom rječniku (Anić, et. al., 2002:241), pojam dijagnoze moguće je objasniti na nekoliko načina ovisno o području u okviru kojega ga promatramo. U spomenutom medicinskom smislu govori se o dijagnozi kao mišljenju i stavu o prepoznatoj i utvrđenoj bolesti. Sa stajališta biologije radi se o opisu koji precizno klasificira grupu ili jedinke, u informatičkom smislu to je poruka u kompjutorskom programu koja obavještava o grešci u programu, sustavu ili pomoćnim uređajima. I u

konačnici u prenesenom razgovoru dijagnoza podrazumijeva mišljenje i stav o nekom složenom društvenom problemu (primjerice stanju u gospodarstvu, sportu i sl.). Dakle, iako se pojam dijagnostike u klasičnom smislu najčešće povezuje s područjem medicine, sve je jasnije kako „nema nikakva razloga da se isti pojam ne koristi i za postupke utvrđivanja aktualnog statusa i u svim drugim područjima.“ (Heimer, 1996:17) Jedno od tih područja je zasigurno i sport, odnosno sportski menadžment kao „proces organiziranja i upravljanja sportom ili sportskom organizacijom radi ostvarivanja sportskih i drugih ciljeva uz racionalno korištenje ograničenih resursa.“ (Bartoluci, 2002., citirano u Bartoluci, Škorić, 2009:75) Prenese li se ranije prezentirano shvaćanje pojmova dijagnoza i dijagnostika na područje sportskog menadžmenta to znači da ovim postupcima zapravo provjeravamo „zdravlje“ sportskih organizacija (saveza, klubova), odnosno njihovog poslovanja. Pridodamo li ovome činjenicu kako je zadaća menadžmenta u sportu zapravo analizirati probleme u sportu, utvrditi uzroke stanja te u konačnici odabrati rješenja, kako bi se što uspješnije ostvarili ciljevi (Bartoluci, Škorić, 2009:71), jasno je da je pojmove dijagnostike i dijagnoze moguće primijeniti i u području sportskog menadžmenta. Njihova je primjena najčešća u području tzv. strateškog menadžmenta te će se u nastavku rada objasniti ovaj proces i primjena dijagnostike unutar njega.

### **3. DIJAGNOSTIKA U MENADŽMENTU SPORTSKIH ORGANIZACIJA**

Okolina poslovanja svake organizacije, pa tako i sportskih organizacija, postala je vrlo kompleksna, dinamična i što je najvažnije, nije ju moguće ignorirati u procesu donošenja dugoročnih odluka u organizacijama. Organizacije se više prilikom donošenja odluka ne mogu orijentirati isključivo na interne mogućnosti već je potrebno anticipirati, nadzirati, ocijeniti i u proces strateškog odlučivanja uključiti i eksternu okolinu (Pearce i Robinskon, 2000., u Buble, 2005:1). U skladu s navedenim, strateški je menadžment moguće definirati kao „proces praćenja i analize ključnih promjena u okolini i razvoj strategije koja bi povećala efikasnost organizacije u odnosu na promatrane promjene.“ (Covell et. al., 2003:139) Kako se radi o procesu, logično je da je on podijeljen u nekoliko faza ili etapa (Buble, 2005:8), i to: analiza okoline, postavljanje usmjerenja organizacije, formuliranje strategije, implementacija strategije te kontrola i evaluacija strategije. U kontekstu dijagnostike, u ovom je procesu u prvom planu faza koja se naziva analiza okoline. Naime, ova faza obuhvaća „monitoring, evaluiranje i diseminaciju informacija iz eksterne i interne okoline ključnim ljudima u poduzeću. Ta se analiza obično naziva skeniranje okoline kojemu je svrha identificirati strateške faktore – eksterne i interne elemente koji će određivati budućnost poduzeća.“ (Buble, 2005:9) Drugim riječima, radi se zapravo o strateškom dijagnosticiranju stanja u organizaciji te elemenata izvan organizacije koji

imaju utjecaj na njezino poslovanje u cjelini. Uobičajeno se ova „strateška dijagnoza“ (Udrescu, Dobre, 2008:661) sastoji od dva komplementarna pitanja, interne i eksterne dijagnoze organizacije:

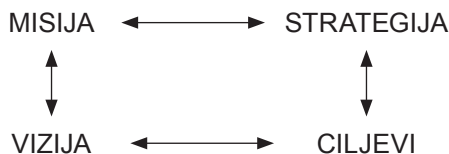
1. Interna dijagnoza definira strateški potencijal kompanije: snage, slabosti, a njihova kombinacija definira strateške mogućnosti.
2. Eksterna dijagnoza ima za cilj prikaz trenutnu situaciju i evaluaciju okruženja kompanije, odnosno prilike i prijetnje.

Ovdje je potrebno napomenuti kako pitanje analize eksterne okoline i tome što zapravo pripada u ovo područje, ovisi od organizacije do organizacije (vidi Covell et. al., 2003:148-156). Moguće je reći kako se ona sastoji od dva dijela ili dimenzije: *opća ili socijalna* (prirodno ekološka, znanstveno tehnološka, političko pravna, sociokulturna i ekonomska), i *poslovna okolina* (dioničari, dobavljači, kupci/potrošači, konkurenti, strukovna okruženja, društvene organizacije, vladine organizacije, kreditori, zaposlenici/sindikati). S druge pak strane obilježja interne okoline u potpunosti su vezana uz karakteristike svake pojedine organizacije, a najšire rečeno obuhvaćaju sva ona obilježja organizacije koja se smatraju njezinim snagama i slabostima. (šire u Buble et. al., 2003:17-26)

Sport i sportske organizacije nisu izuzete iz ovog procesa. Naime, da bi bili uspješni kroz duže vremensko razdoblje sportaši, ali i sportske organizacije moraju (Parker, 2004:214):

- Utvrditi prirodu okoline unutar koje se odvija natjecanje, a kako bi se osigurala potrebna sredstva te mogućnost uspješnog odnosa s okolinom;
- Razumjeti konkurenciju: njihove snage, slabosti, ciljeve, mogućnosti, preferirane i moguće strategije i taktike;
- Imati jasnu, detaljnu viziju onoga što trebaju postići – u kojem vremenskom razdoblju i na koji način;
- Koristiti sve ranije navedeno kako bi kreirali primjerenu strategiju;
- Implementirati tu strategiju;
- Evaluirati njezin uspjeh i po potrebi ju prilagođavati.

Dakle, proces analize okoline, interne i eksterne, predstavlja zapravo ključni korak u procesu strateškog menadžmenta koji se temelji na sljedećem (Galetić u Buble et. al., 2005:85):



Vizija predstavlja sliku željenog stanja sportske organizacije u budućnosti (Bartoluci, Škorić, 2009:67). Primjerice, nacionalni sportski savez utvrđuje viziju razvoja određenog sporta. Vizija se temelji na dugoročnim ciljevima razvoja sporta, u vremenu od 4 do 10 godina, i označava poželjno buduće stanje tog sporta. Misija polazi od svrhe postojanja nacionalnog sportskog saveza određenog sporta, potreba, interesa, želja i mogućnosti građana Republike Hrvatske. Na temelju navedenog menadžment nacionalnog sportskog saveza predstavlja novu strategiju razvoja. Razvoj strategije temelji se na viziji i misiji, ciljevima te trendovima u okolini, ali i snagama i slabostima same organizacije (Bartoluci, Škorić, 2009:68). Drugim riječima, na temelju objektivne analize okoline donose se svi daljnji zaključci vezani uz postavljanje ciljeva organizacije, ali i strategije kako ostvariti postavljene ciljeve. Instrument za provođenje određene strategije razvoja u sportu strateški je plan koji postavlja okvir temeljem kojega će nastati operativni ili izvedbeni plan (vidi Arthur u Beech i Chadwick, 2010:324). Operativni je plan konkretniji i odnosi se na detaljnu razradu provedbe strateškog plana.

Povezivanje rezultata provedenih analiza interne i eksterne okoline najčešće se provodi kroz tzv. SWOT (eng. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) analizu kao „nezaobilazan dio situacijske analize – kojom obično započinje proces formulacije strategije.“ (Pfeifer u Buble et. al., 2005:67) Ovo je izuzetno koristan i važan alat ne samo u procesu strateškog menadžmenta, već se može koristiti prilikom donošenja bilo kakvih odluka. Pri tome SW, odnosno snage i slabosti organizacije predstavljaju krajnji rezultat analize interne okoline, što znači da se nalaze u samoj organizaciji i na njih ona može djelovati. Prilike i prijetnje (OT) odnose na rezultate analize eksterne okoline, a prikazuju se u obliku tablice. Primjerice, za Hrvatski savez sportske rekreacije „Sport za sve“, skraćeni prikaz SWOT analize mogao bi izgledati na način kako slijedi.

<p><b>SNAGE (S)</b>            Struktura i broj sportskih udruga (saveza, društava, sportsko rekreacijskih centara, i dr.)            Broj članova saveza            Programi aktivnosti            Raznolikost sportskih objekata            Raznolikost izvora financiranja            Stručno osoblje</p>	<p><b>SLABOSTI (W)</b>            Slaba organizacija            Nedostatak sportskih objekata            Nedostatak stručnih (profesionalnih) kadrova            Nedovoljna financijska sredstva            Loša gospodarska situacija</p>
<p><b>PRIlike (P)</b>            Povećanje svijesti o potrebi vježbanja            Način i stil života            Briga o unapređenju zdravlja            Iskustvo i tradicija            Demografski trendovi            Interes sponzora</p>	<p><b>PRIJETNJE (T)</b>            Ekonomska kriza            Nezaposlenost            Pad dohotka stanovništva            Konkurencija drugih aktivnosti            Nedostatak društvene potpore</p>

Na temelju prikazane matrice i valorizacije pojedinih varijabli provode se svi daljnji procesi strateškog menadžmenta, odnosno donose odluke o usmjerenju organizacije, formulira se strategija koja se zatim implementira, i u konačnici se vrši kontrola i evaluacija provedene strategije. Planiranje i provođenje strategija razvoja pripada stručnim menadžerima na razini HSSR-a i to predsjedniku, ali i tajniku, kao i menadžerima na razini pojedinih društava i sportsko rekreacijskih centara.

#### 4. ZAKLJUČAK

U radu je pokazano kako postoji opravdanost za primjenu pojmova dijagnostike i dijagnosticiranja i u području menadžmenta, konkretnije strateškog menadžmenta. Proces dijagnosticiranja, odnosno kako se još u menadžmentu naziva, proces analize unutarnje i vanjske okoline, predstavlja temeljni uvjet za donošenje svih strateških odluka i morao bi biti početna točka svakog procesa strateškog upravljanja razvojem. Naime, praćenje i analiza promjena u okolini (naročito vanjskoj) jedan je od temeljnih uvjeta uspješnosti svih organizacija pa tako i sportskih. Tek na temelju poznavanja okoline moguće postaviti realne i adekvatne ciljeve, ali i viziju, misiju te strategiju nastupa organizacije na tržištu. Primjerice, HSSR bi tek na temelju detaljne analize stanja u svojoj okolini morao biti u mogućnosti donijeti odluke vezane uz strategiju svog daljnjeg razvoja. Pri tome bi morao uzeti u obzir barem u radu prikazane prilike, prijetnje te snage i slabosti, a detaljnijom analizom u strateškom planu bi se definirali i neki drugi elementi matrice.

#### 5. LITERATURA

1. Anić, V., Brozović Rončević, D., Goldstein, I., Goldstein, S., Jojić, Lj., Matasović, R., Pranjković, I. (2002). *Hrvatski enciklopedijski rječnik*. Zagreb: Novi Liber
2. Bartoluci, M., Škorić, S. (2009). *Menadžment u sportu*. Zagreb: Odjel za izobrazbu trenera Društvenog veleučilišta u Zagrebu, Kineziološki fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
3. Beech, J. i Chadwick, S. (2010). *Sportski menadžment*. Zagreb: za hrvatsko izdanje MATE d.o.o.
4. Buble, M. (ur.) (2005). *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija nakladništvo.
5. Covell, D., Walker, S., Siciliano, J. i Hess, P.W. (2003). *Managing Sports Organizations: Responsibility for Performance*. Mason, Ohio: Thomson-South-Western.
6. Heimer, S. (1996). Dijagnostika u sportu (uvodna riječ). U: D. Milanović (ur.), *Zbornik radova treće konferencije o sportu ALPE-JADRAN „Dijagnostika u sportu“*, (str. 17-19), Rovinj, 1996. Zagreb: Fakultet za fizičku kulturu.

7. Padovan, R. (ur.) (1992). *Medicinski leksikon*. Zagreb: Leksikografski zavod „Miroslav Krleža“.
8. Parker, C. (2004). Strategy and environmental analysis in sport. U J. Beech i S. Chadwick (ur.): *The Business of Sport Management* (str. 213-239). Essex: Pearson Education.
9. Udrescu, M., Dobre, C.I. (2008). The diagnosis in management system. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 17(4), 661-665.