SOCIOEKONOMSKI ASPEKTI MENADŽMENTA I MARKETINGA NA PRIMJERU RESTRUKTURIRANJA NK OSIJEK

Stojčić, Domagoj

Master's thesis / Diplomski rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Academy of Arts and Culture in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:251:179367

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU U OSIJEKU

THE ACADEMY OF ARTS AND CULTURE IN OSIJEK

Repository / Repozitorij:

Repository of the Academy of Arts and Culture in Osijek

zir.nsk.hr

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU

ODSJEK ZA KULTURU, MEDIJE I MENADŽMENT

DIPLOMSKI INTERDISCIPLINARNI SVEUČILIŠNI STUDIJ
KULTUROLOGIJA

Domagoj Stojčić

SOCIOEKONOMSKI ASPEKTI MENADŽMENTA I MARKETINGA NA PRIMJERU RESTRUKTURIRANJA NK OSIJEK

DIPLOMSKI RAD

MENTORICA: doc. dr. sc. Marta Borić Cvenić

Osijek, 2019.

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU

ODSJEK ZA KULTURU, MEDIJE I MENADŽMENT

DIPLOMSKI INTERDISCIPLINARNI SVEUČILIŠNI STUDIJ KULTUROLOGIJA

Domagoj Stojčić

SOCIOEKONOMSKI ASPEKTI MENADŽMENTA I MARKETINGA NA PRIMJERU RESTRUKTURIRANJA NK OSIJEK

DIPLOMSKI RAD

MENTORICA: doc. dr. sc. Marta Borić Cvenić

Osijek, 2019.

SAŽETAK

Glavna je tema ovog diplomskog rada sportski menadžment i marketing, odnosno njihovi socioekonomski aspekti na primjeru restrukturiranja Nogometnog kluba Osijek. Osim pojmovnog određenja i detaljnijeg istraživanja sportskog menadžmenta i marketinga, govori se o utjecajima ove sportske organizacije na društvene i gospodarske aspekte u gradu Osijeku. Također, kako bi se dobio uvid u rezultat kvalitete rada NK Osijek, izvršena je analiza rezultata provedene ankete među navijačima, simpatizerima i pratiteljima Kluba.

Ključne riječi: NK Osijek, restrukturiranje, socioekonomski, sportski marketing, sportski menadžment

SUMMARY

The main topic of this thesis is sports management and marketing, regarding to their socio-economic aspects, as exemplified by the restructuring of the Osijek Football Club. In addition to the conceptual definition and more detailed research of sports management and marketing, the impacts of this sports organization on the social and economic aspects of the city of Osijek, are discussed. Furthermore, in order to gain insight into the quality of work of FC Osijek, an analysis of the results of the survey was carried out among the fans and the supporters of the Club.

Key words: FC Osijek, restructuring, socio-economic, sports management, sports marketing

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU U OSIJEKU

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

kojom ja Domagoj Stojčić potvrđujem da je moj diplomski rad pod naslovom *Socioekonomski aspekti menadžmenta i marketinga na primjeru NK Osijek* te mentorstvom doc. dr. sc. Marte Borić Cvenić rezultat isključivo mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima i oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio diplomskog rada nije napisan na nedopušten način, odnosno da nije prepisan iz necitiranog rada, pa tako ne krši ničija autorska prava. Također izjavljujem da nijedan dio ovoga završnog/diplomskog rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanove.

U Osijeku, _____

Potpis

_____

SADRŽAJ

1. Uvod 6
2. Sportski menadžment 7
2.1. Pojmovno određenje sportskog menadžmenta 7
2.2. Razine menadžmenta u sportskoj organizaciji 8
2.3. Funkcije sportskog menadžmenta 12
2.3.1. Planiranje 12
2.3.2. Organiziranje 14
2.3.3. Upravljanje ljudskim resursima 16
2.3.4. Vođenje 18
2.3.5. Kontroliranje 19
2.4. SWOT analiza NK Osijek 20
3. Sportski marketing 25
3.1. Definicija i obilježja sportskog marketinga 25
3.2. Oblici sportskog marketinga 26
3.2.1. Ambush marketing 26
3.2.2. City marketing 26
3.2.3. Affinity marketing 28
3.2.4. Cause marketing 28
3.3. Primjena marketinga i sponzorstvo u sportu 29
4.1. Povijest i razvoj NK Osijek 31
4.2. Socioekonomski aspekti NK Osijek temeljeni na anketnom upitniku 33
5. Empirijski dio 46
5.1. Problem i cilj istraživanja 46
5.2. Hipoteze istraživanja 47
5.3. Metodologija istraživanja 47
5.4. Rezultati i rasprava 48
6. Zaključak 51
Literatura 52
Prilog 1 54
Prilog 2 55
Prilog 3 56
Prilog 4 57

1. Uvod

Nogomet je, bez konkurencije, najpopularniji sport na svijetu, a Hrvatska, Slavonija i Osijek, nisu iznimka. Nogometni klub Osijek jedna je od najpopularnijih sportskih organizacija u Hrvatskoj, a cilj je ovog diplomskog rada prikazati socioekonomske aspekte njegovog restrukturiranja, uz potporu teorijskog objašnjavanja pojmova vezanih uz sportsku organizaciju i sportski menadžment i marketing.

Ovaj je rad, uz uvod kao početno, podijeljen u šest različitih, ali međusobno povezanih poglavlja.

U drugom poglavlju govori se o sportskom menadžmentu, kao osnovnoj disciplini istraživanja rada u sportskoj organizaciji. Raspodjela poslova u takvoj organizaciji istražuje se kroz razine funkcija sportskog menadžmenta u obliku planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim resursima, vođenja i kontroliranja. U završnom potpoglavlju napravljena je SWOT analiza Nogometnog kluba Osijek, gdje se kroz analizu snaga, slabosti, prilika i prijetnji nastoji objasniti trenutni status ove sportske organizacije u odnosu na njegovu okolinu i unutrašnjost.

U trećem se poglavlju ovog diplomskog rada istražuje i definira pojam sportskog marketinga kao ekonomskog procesa, poslovne funkcije i znanstvene discipline. Nadalje, predstavljaju se njegova obilježja i oblici, a poglavlje završava istraživanjem metoda primjena marketinga u sportu i pojma sponzorstva u sportu.

Četvrto poglavlje govori o socioekonomskim aspektima Nogometnog kluba Osijek, odnosno njegovoj povijesti i razvoju, kao i razvoju nogometa u Osijeku općenito. Govori se o sportskim uspjesima ove sportske organizacije, njegovoj školi nogometa te njegovim najuspješnijim izdancima. Također, na temelju anketnog upitnika istražen je utjecaj Nogometnog kluba Osijek na gospodarstvo i društvo grada Osijeka, mnijenje ispitanika o radu Nogometnog kluba Osijek, kao i mnijenje ispitanika o utjecaju privatizacije na Nogometni klub Osijek.

Definicija problema i ciljeva provedenog istraživanja, opisane metode koje su korištene u ovom radu, postavljene hipoteze istraživanja te ispitivanje i testiranje postavljenih hipoteza, predmet su šestog poglavlja.

Diplomski rad završava zaključnim razmatranjima o temi ovog diplomskog rada.

2. Sportski menadžment

Sportski se menadžment u svojim početcima pojavljivao u okviru općeg menadžmenta. Kroz posljednjih tridesetak godina on se razvija u novu, zasebnu disciplinu. Neki od razloga širenja sportskog menadžmenta u svijetu, prema Šugman, Bednarik i Kolarič (2002:145), svakako su povezivanje sportskog menadžmenta i njegovo usklađivanje s različitim područjima u marketingu, psihologiji, organiziranju događanja i ostalim granama upravljanja.

Kako bi se sportski menadžment istražio kao disciplina, potrebno ga je pravilno definirati, odnosno pojmovno odrediti te navesti njegovu zadaću i ciljeve.

2.1. Pojmovno određenje sportskog menadžmenta

„Sportski menadžment je disciplina koja osim teorijske ima i važnu praktičnu primjenu. Sportski menadžment obuhvaća raznovrsna područja primjene unutar poslovnih sportskih djelatnosti, od kojih su svakako: - menadžment sportskih agencija, - upravljanje sportskim objektima, -menadžment sportskih manifestacija, - održivi sportski menadžment, - sponzorstva, - upravljanje sportskim karijerama, - analiza poslovanja u sportu, - načini i izvori financiranja i druga područja.“ (Novak, 2003:19)

Kao i kod mnogih vrsta upravljanja, zadaća sportskog menadžmenta je analizirati probleme u vlastitoj domeni koja obuhvaća sport te utvrditi uzroke trenutnog stanja i odabirati razna, alternativna rješenja kako bi se što uspješnije ostvarili zadani ciljevi, navode Bartoluci i Škorić (2009:71), kao što su ostvarivanje sportskih ciljeva u određenom vremenu te ostvarivanje poslovnih ciljeva sportske organizacije.

Sportski menadžment kroz prošlost češće se spominjao kao oblik menadžmenta koji poštuje svrhu postojanja sporta i sportske organizacije kao neprofitne organizacije, koja ima svoje određene ciljeve i specifične osobine. Međutim, prema Tomiću (2007:31), sport na najvišoj razini je u današnje vrijeme sve češće organiziran po uzoru na profitne organizacije koje se zbog prirode poslovanja neminovno pojavljuju na tržištu bez kojega je njihova poslovna, pa čak i sportska egistencija, nezamisliva. Zbog specifičnosti sporta na tržištu kao aktivnosti prožete teorijskim i etičkim principima i zakonitostima, ali i misije sportske organizacije kao profitne u ovom slučaju, može se govoriti o istovremenoj primjeni menadžmenta neprofitnih i profitnih organizacija.

Jedan od najvažnijih ciljeva sportske organizacije je od ljudskih resursa, odnosno sportaša, pomoću stvaralačkih potencijala ostvariti što veći sportski uspjeh. Imajući to u vidu, sportski menadžment smatra taj cilj svojim osnovnim funkcionalnim sadržajem i u procesu ostvarivanja toga cilja osigurava sportsku i poslovnu efikasnost te stabilnu poziciju organizacije kroz duži period. Tomić (2007:32) kaže da sportski menadžment ostvaruje funkcioniranje cjelokupnog sistema sportske organizacije, odnosno uspostavlja sisteme selekcije sportskih talenata, osigurava stručni rad i stvara opće uvjete za pripremanje sportaša za najviša dostignuća, stvara pretpostavke za organiziranje sportskih događaja, osigurava materijalna i financijska sredstva te osigurava komuniciranje sa sportskom javnošću.

Prema tome, restrukturiranje NK Osijek se može uzeti kao dobar primjer gdje se privatizacijom ekstenzivnije počinju koristiti moderne metode upravljanja profitabilnom sportskom organizacijom te ih pokušati objasniti kroz funkcije sportskog menadžmenta.

2.2. Razine menadžmenta u sportskoj organizaciji

Najčešće je mišljenje kako u sportu postoje samo sportski menadžeri. Zbog toga se javlja potreba da se taj širok pojam menadžera u sportu preciznije definira. Svi menadžeri ne moraju po definiciji biti i sportski menadžeri. U sportskim organizacijama samo mali broj ljudi obavlja menadžerske poslove u okviru sportske funkcije treninga i natjecanja, te se postavlja pitanje ispravnosti primjene naziva sportskog menadžera za ljude u sportskoj organizaciji koji se bave financijama, marketingom, administracijom i drugim. Tomić (2007: 124) smatra da sportska organizacija ima razrađenu strukturu, koja uglavnom odgovara funkcijama koje u njoj postoje. Tada se javlja potreba te funkcije strukturalizirati radno i upravljački, odnosno kroz menadžment. Raspodjela poslova menadžera u sportskoj organizaciji s aspekta pozicije i razina stavlja se u kontekst različitosti njihove odgovornosti, znanja, uloga i sposobnosti koje posjeduju.

Zbog načina djelovanja sportske organizacije, Tomić (2007: 125) predlaže podjelu razina djelovanja menadžera u sportu na:

- top menadžere;
- funkcionalne menadžere;
- operativne menadžere.

Usklađivanje poslova, procesa i funkcija na razini cijele organizacije posao je top menadžera. Oni nadgledaju sve procese u sportskoj i poslovnoj funkciji, analiziraju i donose odgovarajuće odluke. Oni podjednako sudjeluju u raspodjeli resursa, ali i stvaranju uvjeta za dostizanje postavljenih ciljeva. Postavljanjem ciljeva bave se jednako kao i strategijama za ostvarivanje tih ciljeva. Top menadžeri se, po Tomiću (2007: 126), mogu baviti svim načinima djelovanja sportske organizacije u smislu opredijeljenosti za sport, gdje s izrazito sportskim znanjima i sposobnostima upravljaju trenerima i sportašima. U tom slučaju, oni u dvojnoj hijerarhiji dijele najvažnije oblike poslova s drugim top menadžerom, kojeg nazivaju pomoćnikom, a on svoj rad temelji na biznisu, financijama i unutrašnjoj organizaciji. Na Otoku je poznat slučaj britanskih menadžera u sportu gdje njihovo djelovanje pokriva sva područja u sportskoj organizaciji od marketinga, administracije, financija do sportskog pogona u kojemu određuju čak i trenažne procese, taktike i selekciju u momčadi.

Suprotan primjer takvom načinu upravljanja je, prema Tomiću (2007: 127), onaj u kojemu je top menadžer poslovno opredijeljen za financije, biznis i okruženje sportske organizacije, dok je za područje sportske struke angažiran sportski direktor. Posao sportskog direktora, kao top menadžera, je specifičan, jer mora posjedovati sve menadžerske, kreativne, tehničke vještine kao i vještine upravljanja zaposlenicima i međuljudskim odnosima. Sportski direktori brinu o razvijanju sportske funkcije te, u ekipnim sportovima, razvoju sportske igre kao i o planiranju razvoja sportaša i provođenju njihove selekcije. Oni, međutim, rade i poslove koji mogu biti u sferi operativnih menadžera, kao što su organiziranje treninga i natjecanja. „Top menadžer je – sportski direktor i neposredni rukovoditelj i kontrolor. Nadređen je menadžerima nižeg nivoa – trenerima, koji opet mogu imati različite pozicije. Zavisno od toga koju ulogu ima u dvojnoj hijerarhiji (prvi ili drugi) sportski direktor može biti ponekad i podređen, na primjer – generalnom direktoru. S kraja 20. i početkom 21. stoljeća, predsjednici klubova ili predsjednici upravnih odbora direktora (upravni organi) sve češće dobivaju pozicije i razine top menadžera, s izvršnim nadležnostima – oni vode poslove, upravljaju čak i sportskom funkcijom.“ (Tomić, 2007: 127)

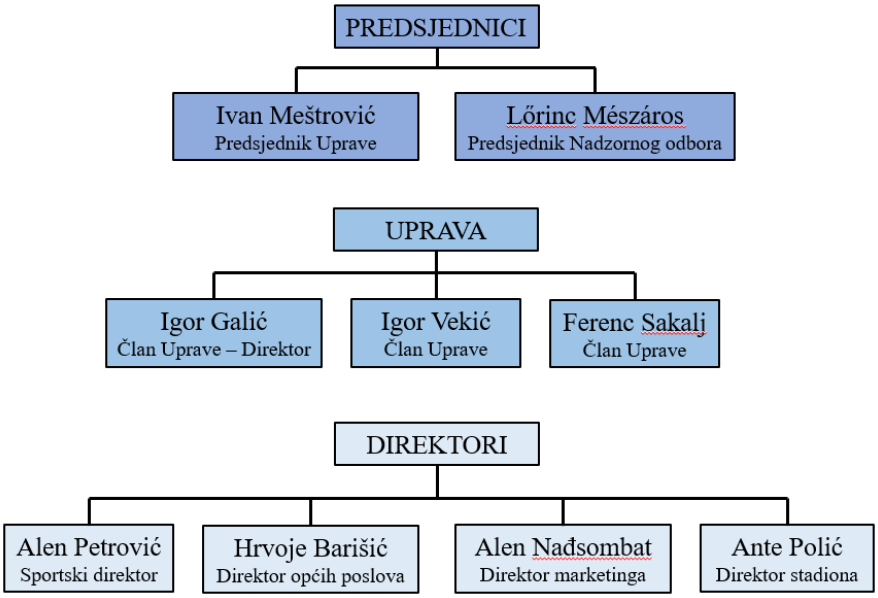
Funkcionalni menadžment predstavlja srednju razinu menadžmenta u sportu. Zbog sve učestalije decentralizacije pojedinih pozicija i poslova u sportskim organizacijama, funkcionalni menadžeri dobivaju mogućnost samostalnije obavljati poslove za koje su zaduženi. Tomić (2007: 127,128) smatra da je posao funkcionalnih menadžera raspodijeljen prema određenim područjima ili funkcijama sportske organizacije. Oni rukovode procesima, poslovima i strukturama organizacije, odnosno djeluju u samo jednom području sportske

organizacije, kao što su marketing, financije, administracija ili računovodstvo. S obzirom da je takvih poslova sve više u sportskim organizacijama, gotovo da ne postoji vrhunska sportska organizacija koja nema funkcionalne menadžere koji upravljaju zasebnim dijelovima organizacije, a to su generalni direktori, sportski direktori, direktori marketinga, direktori financija i drugi. Neophodno je odgovornije i kompleksnije rješavanje organizacijske strukture u svrhu uvođenja posebnih djelatnosti kako bi se ostvarili zadani ciljevi.

Menadžeri prve upravljačke linije nazivaju se operativni ili izvršni menadžeri. Iako u praksi imaju najmanje utjecaja, na ovim se funkcijama nalaze zaposlenici koji predstavljaju odlučujući faktor sportskih funkcija. Na pozicijama operativnih menadžera nalaze se treneri, čiji je zadatak planirati razvoj sportaša, sportskih ekipa, sportskih djelatnosti, treninga i utakmica. Treneri nisu u mogućnosti izvršiti planirane ciljeve ukoliko organiziranje nije na željenoj razini, stoga je jedan od njihovih zadataka rukovođenje i vođenje kadrovske politike u strukturi ljudskih resursa. S obzirom da obavljaju i funkciju kontrole, treneri upravljaju jednakim principima menadžmenta kao i ostali menadžeri, odnosno njihov je posao usko vezan s funkcijama menadžmenta. Tomić (2007: 129,130) trenere poistovjećuje s izvršnim menadžerima jer je zadatak i jednih i drugih finalizirati osnovnu sportsku djelatnost. Treneri su u pojedinim situacijama svoga rada i top menadžeri koji postavljaju ciljeve organizacije i planiraju osnovne djelatnosti, odlučujući na taj način o vitalnim planiranim aktivnostima sportske organizacije.

Razine menadžmenta u NK Osijek predstavljaju organizacijsku strukturu i stručni stožer Kluba, vidljive na shemi 1. i 2. Prikazane razine omogućuju fleksibilnije i učinkovitije poslovanje, a zaposlenici su organizirani u nekoliko funkcionalnih jedinica, gdje čine dinamične timove. (NK Osijek, 25.10.2019.)

Shema 1.: Organizacijska struktura NK Osijek

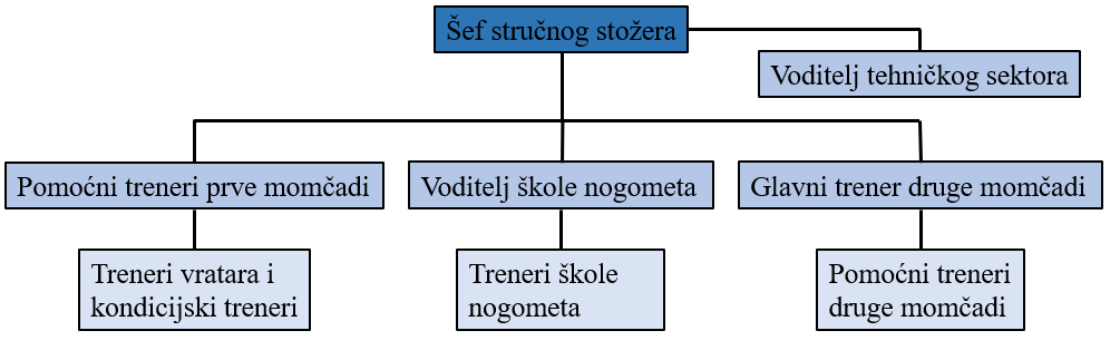


Izvor: obrada autora (prema internetskoj stranici NK Osijek, 25.10.2019.)

Top menadžment u NK Osijek podijeljen je na predsjednike i članove Uprave. Ivan Meštrović, predsjednik Uprave i vlasnik 29% dionica, te Lőrinc Mészáros, predsjednik Nadzornog odbora i većinski vlasnik s preko 60% dionica, čelnici su i top menadžeri NK Osijek. Funkciju top menadžmenta s njima dijele članovi Uprave, Igor Galić, ujedno i direktor Uprave, te Igor Vekić i Ferenc Sakalj. Funkcionalni menadžment Kluba čine Alen Petrović, sportski direktor, Hrvoje Barišić, direktor općih poslova, Alen Nađsombat, direktor marketinga, i Ante Polić, direktor stadiona.

Stručni stožer u NK Osijek dijeli se na nekoliko važnih funkcija, što je vidljivo na shemi 2.

Shema 2.: Stručni stožer NK Osijek



Izvor: obrada autora (prema internetskoj stranici NK Osijek, 25.10.2019.)

Na samom se vrhu stručnog stožera nalazi šef, koji uz pomoć voditelja tehničkog sektora upravlja pomoćnim trenerima prve momčadi, voditeljem škole nogometa i glavnim trenerom druge momčadi. Svi su oni dio operativnog menadžmenta NK Osijek, zajedno s trenerima vratara i kondicijskim trenerima, trenerima škole nogometa te pomoćnim trenerima druge momčadi.

Timski rad i pravilno rukovođenje ključni su za dobro funkcioniranje svih razina menadžmenta. Zajedničkim radom, dobrom komunikacijom i kvalitetnim obavljanjem poslova, s obzirom na razinu menadžmenta u kojoj se pojedini zaposlenici nalaze, postići će se uspješniji rezultati koji će u konačnici plasirati Klub na višu razinu.

Za uspješnije rezultate svakako je važno i adekvatno provoditi funkcije sportskog menadžmenta, o čemu će biti riječi u idućem potpoglavlju.

2.3. Funkcije sportskog menadžmenta

Kako se menadžment smatra procesom, aktivnosti u tom procesu nazivaju se funkcijama menadžmenta. Koontz i Weihrich, prema Buble (2006: n.n.), te funkcije dijele na:

- planiranje;
- organiziranje;
- upravljanje ljudskim resursima;
- vođenje;
- kontroliranje.

Jednom od najvažnijih funkcija menadžmenta, pa tako i sportskog menadžmenta, smatra se planiranje. Ono je „temelj svakog upravljačkog mehanizma svake upravljačke akcije u kojima se prepliću politika sporta, vizija, misija, ciljevi, strategija i taktike koje primjenjuje menadžment u dostizanju budućih pozicija sportske organizacije.“ (Tomić, 2007:294)

Kroz iduće će se potpoglavlje objasniti upravo ta, najvažnija, funkcija menadžmenta.

2.3.1. Planiranje

Tomić (2007:293) definira planiranje kao proces u kojem organizacija svoje snove pretvara u željene rezultate. Planiranjem se izbjegava težak, neefektivan i neproduktivan rad čiji ishod često nije u zadovoljavajućim okvirima. Svaka ozbiljna sportska organizacija smatra efektivne

procese planiranja ključnom komponentom jakog organizacijskog sportskog sistema, jer planiranje ne pomaže samo organizaciji utvrditi prema kojem se cilju kreće, nego i na koji će način do tog cilja doći.

U sportu se mogu uočiti različite karakteristike u planiranju, bez obzira radi li se o profitnim ili neprofitnim sportskim organizacijama. Prema Tomiću (2007: 304) se najčešće uočavaju sljedeće karakteristike planiranja:

- demokratičnost prilikom donošenja planskih odluka gdje u planiranju sudjeluju svi dijelovi organizacije;
- sportsko-poslovni rezultat ostvaren u obliku povećanja dobiti i ukupnog uspjeha sportske organizacije u smislu ostvarivanja sportskih rezultata i stvaranja trajnih ljudskih vrijednosti;
- kontinuirano planiranje kao proces koji se odvija u dužem periodu i traje u kontinuitetu;
- marketinška orijentacija pomoću koje se ostvareni sportski rezultati, koji nemaju materijalnu vrijednost u svom izvornom obliku, pretvore u materijalnu vrijednost;
- primarnost funkcije planiranja u odnosu na druge funkcije menadžmenta, s obzirom na njihovu ovisnost i određenost planiranjem;
- realnost koja se odnosi na uspostavljanje balansa između mogućnosti organizacije i postavljenjih ciljeva;
- efikasnost kao pravilo da rezultati u organizaciji moraju biti veći od troškova;
- integralnost kao karakteristika planiranja koja se odnosi na uspješnost u ostvarivanju planova pojedinih dijelova organizacije, čiji je konačni rezultat uspješnost ostvarenih planova cijele sportske organizacije;
- sveobuhvatnost kao karakteristika uključivanja svih dijelova organizacije u proces planiranja.

Marketing u sportu također je moguće uspješno planirati i primijeniti ukoliko se poznaju elementi plana sportskog marketinga. Ti se elementi, navode Bartoluci i Škorić (2009: 234-240), dijele na:

- istraživanje sportskog tržišta - „sustavni rad zasnovan na znanstvenim metodama prikupljanja, registriranja i analize svih podataka u svezi s ponudom i potrošnjom dobara (proizvoda i usluga) na relaciji proizvođač – potrošač“ (Rocco, 1988: 27);

- razvoj sportskih proizvoda – kako bi se sportski proizvodi razvijali na pravilan način, potrebno je utvrditi opseg, kvalitetu i ostale uvjete važne za realizaciju i prodaju proizvoda i usluga;
- organizatori i realizatori sportskih proizvoda – organizatorima i realizatorima sportskih i sportsko-rekreacijskih programa smatraju se razni sportsko-poslovni subjekti, kao što su sportska društva, sportski savezi, sportski klubovi, turističke agencije, turistička poduzeća i ostali;
- cijena sportskih proizvoda – formiranje cijena za sportsko-industrijske proizvode događa se na temelju kalkulacija, a u slučaju čistih i integriranih sportskih proizvoda cijene se formiraju za svaki proizvod pojedinačno i unaprijed, na temelju troškova, opsega potražnje, poreza, kupovne moći potrošača i drugo;
- distribucija sportskih proizvoda – zadaća je distribucije približiti proizvode kupcu, što se u sportskom menadžmentu odnosi na jednostavniji i jeftiniji prijevoz, osiguravanje sigurnosti te udobnosti praćenja sportskog događaja;
- promocija sportskih proizvoda – učinkovitost promocije ovisi i o ekonomskoj učinkovitosti sportskih proizvoda, stoga je potrebno utvrditi ciljeve, oblike i sredstva provođenja promocije, kako bi se sportski proizvodi što bolje plasirali na tržište.

Nakon planiranja slijedi organiziranje, funkcija koja se nalazi u interaktivnoj vezi s ostalim funkcijama menadžmenta.

2.3.2. Organiziranje

„Organiziranje, kao jedna od funkcija menadžmenta, teško se može definirati bez istovremenog razmatranja pojma organizacije. Organiziranje se ostvaruje preko procesa definiranja organizacijske strukture, uspostavljanja funkcija i procesa u samoj organizaciji, ali i transformacije organizacijskih resursa. Za razliku od organiziranja, organizacija je institucionalizirani oblik usmjeravanja i koordinacije odnosa ljudi i aktivnosti, usmjeren na ostvarivanje postavljenih ciljeva.“ (Tomić, 2007: 419, 420)

Tijekom posljednjih stotinu godina sportske organizacije su, u odnosu na organizacije iz ekonomskih sistema koje su nastale mnogo ranije, u kratkom roku dosegnule visoku razinu razvijenosti. Također, Tomić (2007: 428) navodi da sportske organizacije danas, na globalnom

nivou, predstavljaju respektabilan tip organizacije koje, poput ostalih, crpe načine svojih djelovanja iz suvremenih teorija organiziranja.

Međutim, po Tomiću (2007: 430) u slučaju sporta i sportske organizacije nije dovoljno sportsku organizaciju promatrati iz ugla menadžmenta, odnosno samo upravljati njezinim funkcijama i procesima, jer sam sport smatra društvenim, ekonomskim, pa čak i političkim fenomenom koji često ima širi utjecaj na različite sfere ljudskoga djelovanja u odnosu na ono što sportska organizacija, kao pojedina, može ostvariti. Htjela to ili ne, sportska organizacija, bez obzira na određenost vlastitih ciljeva i pravni status u kojem se nalazi, predstavlja i javni društveni interes. Ispunjavajući opće društvene, ali i pojedinačne ljudske potrebe, sportska organizacija ostvaruje snažan društveni utjecaj.

Nadalje, Tomić (2007: 431) društvenu prirodu sportske organizacije objašnjava činjenicom da je ona:

- društveni objekt, izložen pritiscima od strane javnosti koja ima vlastite želje i potrebe;
- društveni subjekt, zbog svoje mogućnosti da utječe na društvo i svoju okolinu;
- društveni proizvođač, čiji je rezultat podudarnost njenog proizvoda sa zadovoljenjem potreba određenih, ciljanih društvenih skupina;
- dio društvenog sustava, jer se koristi i pridržava postavljenih društvenih normi i principa.

Sportska organizacija svoje ciljeve ne može ostvariti bez odgovarajućih resursa, koji su kroz procese unutar organizacije podvrgnuti transformaciji. Svaka sportska organizacija ima potrebu steći resurse te ih transformirati u sportski proizvod ili uslugu. Taj je novostvoreni proizvod, po Tomiću (2007: 450), u sportu predstavljen kao sportski rezultat ili novostvorena sportska vrijednost, koja sama po sebi donosi nove resurse. Sportska organizacija koristi odgovarajuće procese kako bi ulazne resurse pretvorila u još upotrebljivije izlazne resurse. Prema tome, svaka sportska organizacija svoje resurse pretvara u upotrebljive socijalne i ekonomske proizvode i usluge.

Mnogi autori upravljanje ljudskih resursa stavljaju pod funkciju organizacije i ne smatraju ga zasebnom funkcijom u menadžmentu. Međutim, Tomić (2007: 497) smatra da značaj ljudskog resursa za ostvarivanje željenih ciljeva organizacije biva sve više prepoznat od strane suvremenih istraživača, stoga će iduće potpoglavlje biti posvećeno upravljanju ljudskim resursima.

2.3.3. Upravljanje ljudskim resursima

Kada se koristi izraz ljudski resurs, misli se na ljude koji obavljaju poslove pomoću kojih sportska organizacija ostvaruje svoje ciljeve. Tomić (2007: 497) definira ljudski resurs kao skup različitih struktura i pojedinaca koji na različitim poslovima, u različitim uvjetima, s različitim razinama sposobnosti, znanja i vještina djeluju u sportskoj organizaciji.

Važni faktori u upravljanju ljudskim resursima svakako su kadrovska politika i izbor kadra u sportu. „Cilj selektiranja kadra u sportu je da se za različite poslove, koje obavljaju sportaši, menadžeri, volonteri i ostali zaposlenici, angažiraju kvalificirani i sposobni ljudi za svako radno mjesto i poziciju u sportskoj organizaciji. Treba naglasiti da greška prilikom izbora ljudi može biti teža od sportskog i poslovnog neuspjeha, jer se nedostatci te vrste mogu otkloniti ponekad u relativno kratkom periodu, ali greške sa ljudima su trajne prirode.“ (Tomić, 2007: 503)

Uspješnost ostvarivanja ciljeva sportske organizacije uvelike ovisi o kadrovskoj selekciji trenera i sportaša. Tomić (2007: 507) trenere smatra resursom kojeg nije lako pronaći i navodi da u tu svrhu postoje različiti modeli pronalaženja izvora stručnjaka koji se bave sportašima i njihovom pripremom. Jedan od čestih izvora sportske struke su sportske organizacije koje pripremaju buduće trenere iz svojih redova, od samih sportaša. One ih po završetku karijere školuju dajući im šansu na različitim poslovima, što uključuje ponekad i onaj najatraktivniji, a to je liderstvo u struci.

Osim selekcije trenera, za funkcioniranje sportske organizacije posebno su bitne selekcija i metode koje se koriste u odabiru sportaša. Iako, po Tomiću (2007: 518), mnogi tvrde kako je selekcija funkcija stručno-kreativnog rada, treninga i natjecanja, nitko ne može negirati da selekcija sportaša spada u domenu sportskih stručnjaka i njima bliskih funkcija organizacije. Međutim, suvremena shvaćanja selekcije sportaša ovoj problematici prilaze sa stručnog i menadžerskog aspekta, zbog toga što na sistem selekcije i rezultata selekcije utječu gotovo svi faktori unutrašnjeg i vanjskog okruženja jedne sportske organizacije.

Selekcija sportaša uvrštena je u funkcije sportske organizacije, ali pri tom joj se ne oduzimaju stručni aspekti i kreativni čin sportskih stručnjaka u njihovom izboru. Ipak, selekcija sportaša širok je pojam multidisciplinarnog karaktera u kojemu se prelamaju stručno-tehnološki, psihološki, socijalni, financijski i širi ekonomski faktori, ali i ciljevi čitave sportske organizacije. Iz ovih razloga, sportski stručnjaci ne mogu samostalno ostvariti proces selekcije pa je uloga menadžmenta sportske organizacije ostvariti uvjete za realizaciju tog procesa.

Selekciju sportaša možemo razlikovati u tri faze:

1. „prva selekcija,
2. specijalizirana selekcija,
3. visoka selekcija.“ (Tomić, 2007: 518)

Selekcija sportaša počinje fazom prve selekcije, koja podrazumijeva odabir djece za sport i njihovo uključenje u procese organiziranog vježbanja. Sportski klubovi ovaj posao obavljaju kroz organizaciju sportskih škola, koja djecu uglavnom, već od 7 pa do 10 godina, uključuju u sport. Tomić (2007: 519) navodi da je jedan od najsuvremenijih metoda selekcije takozvana laboratorijska selekcija, koja podrazumijeva rano uočavanje predispozicija kod djece još od najranije dobi.

U toj fazi selekcije, najveći utjecaj imaju sportski stručnjaci, odnosno treneri, dok sportski i drugi menadžeri uglavnom svoj rad najranije započinju s djecom u fazi specijalizirane selekcije.

Faza specijalizirane selekcije podrazumijeva bavljenje struke s mladim sportašima od četrnaeste do sedamnaeste godine, koji u toj fazi bavljenja sportom ostaju s već visokom razinom sportskih sposobnosti i vještina, puni motivacije i iskristaliziranog talenta. Ova faza rada s djecom uključuje i ostale grane sportske organizacije zbog izraženijih općih ciljeva i politike kluba. U tom se trenutku provodi i prvi selektivni filter, koji iz vlastitih izvora bira najtalentiranije za daljnji rad, ali i označava početak pojave dopunske selekcije, koja podrazumijeva angažiranje sportaša iz ostalih sredina. Trening i natjecanje u ovoj fazi razvoja sportaša zahtijeva i veću količinu resursa, a samim time i veći angažman menadžerskog tima.

Faza visoke selekcije je treća i najvažnija faza, u kojoj se, prema Tomiću (2007: 520), prelamaju najviša kreativna umijeća sportskih stručnjaka, menadžera i ostalih sportskih djelatnika u ostvarivanju mogućnosti, ambicija i stvaralačkog potencijala čitave sportske organizacije. To je proces donošenja odluka o usmjeravanju sportaša k najvišim sportskim dostignućima i faza u kojoj je karakteristična pojava stvaranje timskog duha, naročito u sportovima timskog karaktera. U ovoj se fazi podrazumijeva kreiranje studioznog plana selekcije, koji uključuje analizu trenutnog stanja sportske organizacije, kao i odabir najprihvatljivijih strategija kako bi se ostvarili zadani ciljevi. Za takav čin sportske selekcije potreban je tim stručnjaka i menadžera, koji podrazumijeva uključivanje unutrašnjih faktora tima, sportaša i menadžera, ali i faktore bližeg i šireg sportskog okruženja kroz uključivanje menadžmenta sportskog kluba, navijača te šire sportske javnosti. Zbog toga su u ovoj fazi veoma važni dobri odnosi sportske organizacije s javnošću.

Jedna od šest funkcija menadžmenta je i vođenje, kojom se najviše bave istraživači iz područja menadžmenta, organizacije i psihologije. O ovoj će se funkciji govoriti u sljedećem potpoglavlju.

2.3.4. Vođenje

Vođenje se može definirati kao skup različitih procesa, čijom se međuovisnošću, prema Tomiću (2007: 547), stvaraju uvjeti za zajednički rad zaposlenika u svrhu ostvarivanja ciljeva sportske organizacije.

Kako bi vođenje funkcioniralo na pravilan način, važno je i provođenje njegovih potfunkcija. Tomić (2007: 547), u svojoj knjizi *Sportski menadžment*, kao osnovne potfunkcije funkcije vođenja navodi:

- motivirati članove sportske organizacije;
- prenositi menadžerski autoritet, odgovornosti i ovlasti;
- riješiti potencijalne konflikte članova sportske organizacije;
- uspostaviti kvalitetnu komunikaciju;
- koordinirati odnose na strukturnoj razini.

Veća sportska efikasnost nositelja najvažnijih funkcija sportske organizacije, kao što su, treninzi, natjecanja i druge sportske aktivnosti, postiže se ispravnim vođenjem. Ta se efikasnost odnosi na ostvarivanje većih sportskih rezultata, koji predstavljaju nove i trajne vrijednosti u sportu. Upravo je to glavni cilj sportske organizacije i samog sporta. Osim toga, bolja efikasnost sa sobom donosi i veća materijalna sredstva, stečena procesom davanja većeg značaja nematerijalnim sportskim vrijednostima. Vođenje u sportu Tomić (2007: 551) smatra djelovanjem pojedinaca ili grupa, koji shodno svojim ovlastima, pravima i autoritetu, utječu na sportaše i ostale zaposlenike u zajedničkom ostvarivanju sportskih i drugih ciljeva organizacije.

Menadžeri i rukovodioci nemaju jasnu podjelu u sportu, izuzev sportskog procesa, gdje treneri predstavljaju izvršitelje funkcije vođenja. Posjedovanje vještina upravljanja, sposobnosti i znanja, temeljne su karakteristike svih kvalitetnih menadžera u sportu. Unatoč tome što su treneri tipični rukovoditelji u sportu, trenerski rad uključuje i menadžerske uloge, funkcije i poslove. Menadžment definira vizije i strategije razvoja organizacije i njene poslovne efikasnosti, dok se vođenjem usmjeravaju, inspiriraju i kontroliraju radnici i menadžeri, kako bi, u skladu s razvijenim strategijama, osigurali realizaciju tih ciljeva. Prema tome

„menadžment i menadžeri ne mogu biti zamjena za vođenje i rukovoditelje, i obrnuto, ali da se vođenjem moraju baviti i menadžeri u istoj mjeri u kojoj se i njima i sportašima mora rukovoditi.“ (Tomić, 2007: 554)

Posljednja je funkcija sportskog menadžmenta, koja će biti opisana u idućem potpoglavlju, kontroliranje.

2.3.5. Kontroliranje

Aktivnost utvrđivanja, mjerenja i uspoređivanja rezultata organizacije u odnosu na iskazane ciljeve u organizacijskim strategijama, naziva se kontrola. Nužnost i svrha kontroliranja leži u činjenici da menadžment nije u mogućnosti u potpunosti isplanirati buduće događaje i predvidjeti određene okolnosti. Stoga kontrolom mogu biti obuhvaćeni cijela organizacija ili dijelovi organizacije, kao i procesi koji se u njoj odvijaju. Tomić (2007: 629) navodi kako je cilj kontrole, na osnovu rezultata, opredijeliti se za adekvatnu soluciju.

„Postoje četiri solucije kao ishod procesa kontrole:

1. Korektivna akcija,
2. korekcija utvrđenih ciljeva,
3. nastavak akcije bez korekcije ili
4. započinjanje novog planskog ciklusa.“ (Tomić, 2007: 629)

Menadžment ili menadžeri sami se po sebi nalaze u kontroli na tri različita nivoa, objašnjava Tomić (2007: 629), u odnosu na:

- vlastite aktivnosti, prikazane kroz ulaganja u sportske rezultate;
- postignute rezultate u poslovnoj i sportskoj funkciji;
- postavljene ciljeve i strategije cijele organizacije.

Uspoređivanje ostvarenih i planiranih rezultata, prema Tomiću (2007: 635), odnosi se na količinu odstupanja ustanovljenih vrijednosti u odnosu na definirane standarde. Pomoću uspoređivanja ostvaruje se cilj kontrole, koji podrazumijeva formiranje odgovarajuće strategije za daljnje djelovanje sportske organizacije.

U sljedećem će potpoglavlju biti provedena SWOT analiza, kako bi se pobliže promotrilo strateško upravljanje NK Osijek.

2.4. SWOT analiza NK Osijek

Prikazivanjem sadašnjih snaga i slabosti, kao i budućih prilika i prijetnji (vidjeti tablicu 1.), nastoji se sagledati međuovisnost unutarnje i vanjske okoline u kojoj se Nogometni klub nalazi.

Tablica 1.: SWOT analiza NK Osijek

SNAGE	SLABOSTI	PRILIKE	PRIJETNJE
• škola nogometa NK Osijek • financijska stabilnost • članovi kluba i navijači • marketing	• trenutno stanje sportske infrastrukture • godine lošeg poslovanja Kluba prije privatizacije koje su ostavile traga	• Pampas 2020 • dodatan razvoj škole nogometa • nastavak pozitivne transfer politike • veći sportski uspjesi	• kašnjenje i/ili loša izvedba nove infrastrukture • pad investicija i otkazivanje sponzorskih ugovora

Izvor: izrada autora

Kada se govori o snagama, jedna od najvećih unutrašnjih snaga NK Osijek kroz povijest zasigurno je Škola nogometa NK Osijek, u kojoj danas nogomet trenira stotinjak djece. Godina je osnutka škole nogometa 1982., kada je, na inicijativu Andrije Vekića, osnovana tadašnja Omladinska škola, kojoj je cilj bio stvaranje igrača i trenera iz vlastitih pogona, što je jedan od bitnih izvora resursa u sportskoj organizaciji. Škola nogometa NK Osijek jedan je od najpoznatijih i najcjenjenijih ogranaka Nogometnog kluba Osijek, čija je kvaliteta rada prepoznata od strane struke, ne samo u Republici Hrvatskoj, nego i u inozemstvu. Smatra se jednim od najuspješnijih omladinskih pogona na ovim prostorima, koji je iznjedrio preko petnaest reprezentativaca Hrvatske nogometne reprezentacije, od kojih su trojica, u trenutku pisanja ovog rada, bila na posljednjem popisu reprezentativaca, a to su: Domagoj Vida, Borna Barišić i Mile Škorić. Najuspješniji izdanak škole Nogometa NK Osijek zasigurno je prvi strijelac u povijesti Hrvatske nogometne reprezentacije, Davor Šuker, trenutni predsjednik Hrvatskog nogometnog saveza, koji je igrao za klubove kao što su Arsenal i Real Madrid, a 1998. godine bio je proglašen drugim najboljim nogometašem na svijetu. Osim Škole nogometa NK Osijek, cijenjena je i struka Nogometnog kluba Osijek koja je odgojila mnogo kvalitetnih trenera i stručnjaka. Prije nešto više od godinu dana, na klupi su Dinama, Hajduka, Osijeka i Cibalije, odnosno, treneri čak četiri od deset klubova u Hrvatskoj nogometnoj ligi, bili rođeni Osječani. (NK Osijek, Glas Slavonije, 24.10.2019.)

Druga je snaga Nogometnog kluba Osijek financijska stabilnost, koja je godinama bila najveća boljka ove sportske organizacije. Dugi je niz godina NK Osijek u napretku zaustavljao nedostatak resursa, uzrokovan lošom organizacijskom politikom i drugim okolnostima. Konstantna prijetnja odlaska u stečaj kočila je razvoj Kluba, a dugoročno planiranje i ulaganje u klub bilo je neizvedivo zbog nagomilanih dugova. Stoga NK Osijek, kao rasadnik nogometnih talenata, nije imao vremena čekati da vrijeme i rad uloženi u ljudske resurse, odnosno sportaše, donese veće prihode, nego je bio prisiljen prerano prodavati svoje najveće talente, pristajući na male iznose novčanih odšteta kojima bi pokrio osnovne troškove. Privatizacijom NK Osijek napokon počinje samoodrživo poslovati, te zbog financijske injekcije od strane novih vlasnika postaje sportska organizacija koja može razmišljati i o budućnosti, a ne samo o „preživljavanju" u trenutnoj sadašnjosti. Na primjer, u tri godine prije privatizacije NK Osijek je na ulazne i izlazne transfere, odnosno plaćanje i primanje odštete među klubovima za akviziciju nogometaša, potrošio nula eura, a zaradio nešto manje od petsto tisuća eura, dok je u tri godine nakon privatizacije transfer politikom potrošio pet milijuna eura, a uprihodio preko dvanaest milijuna eura, uz napomenu da se dodatna prilika za dobit očitava i kroz igrače koji još nisu napustili klub, a imaju, prema relevantnim izvorima, tržišnu vrijednost od gotovo dvadeset milijuna eura. (Transfermarkt.de, Glas Slavonije, NK Osijek, 24.10.2019.)

Postoji česta uzrečica da se nogomet igra zbog navijača, ali u svijetu u kojemu je nogomet postao biznis, a Hrvatska samo poligon za razvoj mladih nogometaša koji će igrati na velikoj sceni, postoji mnogo klubova u Hrvatskoj koji svoje postojanje mogu opravdati nastupanjem i pred samo nekoliko desetaka gledatelja. Međutim, to nisu klubovi iz gospodarski ranjene Slavonije u kojoj je nogomet, uz izuzetak NK Osijek, uvelike nazadovao. Pitanje je bi li NK Osijek danas postojao da nije simbol grada Osijeka i da nije bilo pritiska prema lokalnim vlastima za spas kluba od strane njegovih navijača i simpatizera. NK Osijek danas broji preko dvadeset tisuća članova i treći je najgledaniji nogometni klub u Prvoj hrvatskoj nogometnoj ligi te je po broju pratitelja na društvenim mrežama jedan od deset najpopularnijih klubova na prostorima bivše Jugoslavije.

Jedna od snaga Kluba svakako je i njegov marketing. U razdoblju prije privatizacije, NK Osijek nije imao ni približno dovoljnu količinu sredstava za održavanje kvalitetnog rada marketinga, tako da se on svodio na darivanje ulaznica, povremena pozivanja na utakmice putem radija, tiskovnih medija ili lokalnih televizija. Neko vrijeme radio je i fan shop, koji je imao relativno siromašnu ponudu te je postojala i službena web stranica, poprilično skromnog dizajna. Osim određenih iznimki, kvalitetna, suvremena i redovna promocija Nogometnog kluba Osijek do

2016. godine nije postojala. Dolaskom novog kapitala, vrlo se brzo uspostavlja kvalitetan rad marketinga u klubu. NK Osijek u kratkom roku stječe veliku popularnost na društvenim mrežama, a Facebook stranica Nogometnog kluba Osijek trenutno broji preko šezdeset tisuća pratitelja, dok Instagram stranica, koja do 2016. godine nije postojala, ima preko dvadeset i pet tisuća pratitelja. Isto tako, osnovan je i Youtube kanal pod nazivom NK Osijek, koji broji preko pet tisuća pretplatnika i gotovo svakodnevno objavljuje novi video materijal, kao i Twitter stranica NK Osijek, koju prati gotovo četiri tisuće ljudi. Slike, izvještaji, vijesti, zanimljivosti, press konferencije te live uključivanja privukle su na društvenim mrežama Kluba gotovo sto tisuća ljudi. Također, uspostavljena je i web trgovina s proizvodima vezanim uz Klub, a uvedene su i različite aktivnosti, kao što su druženja s igračima, posjete igrača i trenera osnovnim i nogometnim školama te kvalitetna suradnja sa svim manjim lokalnim nogometnim klubovima. (NK Osijek, 24.10.2019.)

Kada se govori o slabostima, jedna je od najvećih trenutna infrastruktura stadiona i nogometne škole, odnosno popratnih terena i prostorija. Stadion gradski vrt, s trenutnim kapacitetom od oko devetnaest tisuća gledatelja, službeno je otvoren 1979. godine, a čak ni tada po idejnom projektu nije do kraja dovršen. Nedostatak natkrivenih tribina koje nisu udaljene od nogometnog igrališta, neadekvatno uređeni toaleti, nedovoljan broj prostorija za zaposlenike kluba, nedovoljan broj parkirnih mjesta, nepostojanje pristupnih mjesta za invalide, neatraktivni okoliš i drugi faktori, nisu samo problem s kojim je suočen Nogometni klub Osijek, nego i većina nogometnih klubova u Hrvatskoj. Dotrajala infrastruktura i nemogućnost da se prosječnom gledatelju pruži barem približno iskustvo onomu kojeg imaju posjetitelji stadiona na Zapadu, jedan je od najvećih razloga loše posjećenosti stadiona u Hrvatskoj.

Kao druga slabost mogu se navesti godine lošeg poslovanja Nogometnog kluba Osijek, koje su prethodile privatizaciji. Velika količina dugova i godine provedene na rubu propasti ostavile su traga na imidžu Nogometnog kluba Osijek, kao sportske organizacije koja nije bila atraktivna sponzorima i ulagačima. Upravo zbog toga NK Osijek nije bio poželjna destinacija mladih igrača koji traže odskočnu dasku za daljnji razvoj karijere. Nadalje, Klub nije imao jasno razvijenu organizacijsku strukturu, a gotovo nepostojeći rad marketinga utjecao je na neiskorišteni potencijal u vidu popularnosti Nogometnog kluba Osijek. Dolaskom novih vlasnika i restrukturiranjem NK Osijek, zasigurno se u kratkom roku puno toga promijenilo, ali stvaranje dobrog imidža, unaprjeđivanje infrastrukture i uspostavljanje profitabilnog i stabilnog načina poslovanja, dugotrajan su proces. (NK Osijek, 24.10.2019.)

Najveća prilika Nogometnog kluba Osijek zasigurno je kapitalni projekt novih vlasnika kluba, projekt Pampas 2020. Nogometni klub Osijek u lipnju 2017. godine postaje vlasnik oko petnaest hektara zemljišta na Pampasu, sjeveroistočnom dijelu grada koji se nalazi uz rijeku Dravu. Predsjednik Ivan Meštrović, uz raniju najavu 19. travnja 2018. godine, predstavlja projekt izgradnje novog stadiona Nogometnog kluba Osijek i novog kampa Škole nogometa NK Osijek. Detaljno je objavljen projekt gradnje najmodernijeg stadiona u Hrvatskoj, kapaciteta između dvanaest i trinaest tisuća mjesta s potpuno natkrivenim tribinama te popratnim sadržajima, kao što su saune, jacuzziji, hotel, ugostiteljski lokali i trgovine. Nadalje, najavljena je i gradnja novog nogometnog kampa u sklopu kojeg će biti sedam nogometnih terena s prostorijama za igrače i polaznike Škole nogometa NK Osijek. Još jednu priliku za napredak NK Osijek definitivno ima u svojoj školi nogometa. Jedna od obilježja modernog nogometa jest ta da nogometno tržište na nogometaše ne gleda samo kao na gotov proizvod, nego uvelike uzima u obzir i njihov potencijal. Mladi, talentirani nogometaši cijenjeni su po tržišnoj vrijednosti više nego ikada prije, a dovršetak nogometnog kampa i poboljšanje uvjeta za rad trenera u omladinskom pogonu uvelike bi utjecao na razvoj kvalitetnih ljudskih resursa, odnosno nogometaša u Klubu. Takav bi projekt, čije je predstavljanje i početak gradnje odjeknuo i izvan granica Republike Hrvatske, Osijeku donio neizbrušeni nogometni talent, dok bi podizanje kvalitete rada s djecom u vlastitom pogonu zasigurno pomogla školi nogometa u razvoju mladih nogometaša. Nadovezujući se na to, pozitivna transfer politika, odnosno politika kupoprodaje igrača, jedan je od glavnih izvora zarade gotovo svih nogometnih klubova s ovih prostora. Hrvatska nogometna liga, primarno kao razvojna liga za jače europske klubove, posljednjih godina bilježi rast visine vrijednosti izlaznih transfera nogometnih klubova u Hrvatskoj, koji služe kao izlog za potencijalna ulaganja bogatijih europskih klubova. Financijska stabilnost, ali i garancija potencijalnim budućim igračima za napredak koja nije postojala ranije, omogućila je NK Osijek da u kratkom roku poveća omjer uloženih sredstava i zarade. Primjerice, NK Osijek je u lipnju 2017. godine nogometnom klubu iz Norveške, FK Haugesund platio odštetu za ugovor nogometaša Roberta Mudražije od 70 tisuća eura, kako bi istog igrača nakon godinu i pol dana NK Osijek prodao danskom F.C. Copenhagenu za rekordnih 2.7 milijuna eura. (NK Osijek, Transfermarkt.de, 24.10.2019.)

Kruna rada svih područja sportske organizacije, odnosno najvažniji čimbenik koji određuje uspješnost neke sportske organizacije, zasigurno je sportski uspjeh. Kao prilika, sportski uspjeh je nešto što je NK Osijeku privatizacijom došlo u vrlo kratkom roku, u smislu velikog napretka na tablici Prve hrvatske nogometne lige i europskim uspjesima. Međutim, prostora za napredak

itekako ima. NK Osijek dovršetkom stadiona i nogometnog kampa, kao i nastavkom razvijanja i akvizicija sve kvalitetnijih nogometaša, ima priliku i prednost u odnosu na konkurenciju te mu se otvara velika prilika ostvariti značajnije sportske uspjehe. Prijetnje, prema tome, mogu biti oduživanje radova na projektu Pampas 2020. NK Osijek se s potencijalnim oduživanjem gradnje stadiona i nogometnog kampa susreo u obliku hrvatske birokracije, težinom prilagodbe terena za postavljanje temelja zbog močvarnog područja na kojemu se projekt gradi, neishođenjem određenih građevinskih dozvola i nepovoljnim vremenskim uvjetima. Isto tako, pojavili su se i problemi s izradom pristupne ceste stadionu i kampu. Iako se napredak građevinskih radova jasno vidi iz mjeseca u mjesec, svaki dan koji Nogometni klub Osijek provede funkcionirajući u trenutnim uvjetima otegotna je okolnost njegovom daljnjem napretku. Stoga se kao prijetnja pojavljuje i ovisnost NK Osijek o investicijama i sponzorima koja je još uvijek velika, a njihov gubitak interesa za klub u ovoj bi fazi razvoja uvelike unazadio napredak ove sportske organizacije. Nogometnom klubu Osijek su, kao i novom stadionu, tek postavljeni zdravi temelji. (NK Osijek, 24.10.2019.)

3. Sportski marketing

Prema Beech i Chadwick (2010: 128), sportski marketing obuhvaća sve aspekte sportskog poslovanja povezujući brojne elemente, kao što su razvoj proizvoda, menadžmenta, promocije, cijena i upravljanja odnosa s kupcima. Sportski marketing ima cilj ponuditi kupcu sportske proizvode, usluge i pogodnosti te na taj način, kroz ispunjavanje potreba tržišta, ostvariti financijsku dobit.

U ovom će se poglavlju definirati sportski marketing, kako bi se nakon toga mogli opisati oblici marketinga u sportu. Na samom će se kraju proučiti primjena marketinga i sponzorstva u sportu.

3.1. Definicija i obilježja sportskog marketinga

Iako se marketing, kao jedan od najvažnijih procesa u menadžmentu, smatra univerzalnim, marketing u sportu ili sportski marketing može se gledati kao posebno područje primjene marketinga na području sportske djelatnosti. Novak (2006: 222) marketing smatra jedinstvenim zbog toga što se usluge u sportu razlikuju od drugih proizvoda dostupnih potrošačima. Spontana priroda aktivnosti, nepredvidljivost, nesigurnost konačnih rezultata i nekonzistentnost različitih događaja, razlozi su potrebe za specifičnim pristupom marketinškim aktivnostima u sportskoj organizaciji.

Sport bi se kao djelatnost trebao koristiti svim znanstvenim dostignućima, ali i stečenim iskustvima općeg suvremenog marketinga. Novak (2006: 223, 224) iznosi tvrdnju da su sport i ekonomija neodvojivo povezani u segmentu djelovanja marketinga u sportu, te da sportski marketing zadovoljava i osnovne kriterije koncepcije marketinga kao poslovne koncepcije, poslovne funkcije, ekonomskog procesa i znanstvene discipline:

- sportski marketing kao poslovna koncepcija promatra se kao ponuda i potražnja za sportskim proizvodima i uslugama te ostalim koncepcijama koje uključuju tržište, razmjene, marketing i ljude koji se njime bave;
- sportski marketing kao poslovna funkcija postavlja ciljeve, određuje, predviđa i zadovoljava potražnju za sportskim proizvodima i uslugama;
- sportski marketing kao ekonomski proces povezuje proizvodnju sportskih usluga i proizvoda s njihovim krajnjim potrošačima;

- sportski marketing kao znanstvena disciplina izučava aktivnosti i postupke pomoću kojih se ostvaruje najviša moguća razina efikasnosti primjene marketinga u određenim okolnostima uz primjenu znanstvenih načela i metoda.

3.2. Oblici sportskog marketinga

Raznovrsne poslovne aktivnosti i zbivanja na tržištu razlog su pojave novih oblika marketinga, a samim time i sportskog marketinga. Tim se novim oblicima nastoje stvoriti novi proizvodi i tržišta, koji se povezuju putem autentičnih distribucijskih kanala, odnosno novih medija. Novak (2006: 226) te nove oblike sportskog marketinga dijeli na ambush marketing, city marketing, affinity marketing i cause marketing. Svaki će se od navedenih oblika objasniti kroz nadolazeća potpoglavlja.

3.2.1. Ambush marketing

Sandler i Shani (2000: 276) ambush marketing definiraju kao planiranu kampanju određene organizacije u svrhu poistovjećivanja sebe s nekim događajem na indirektan način, zbog ostvarivanja koristi koja je primjerena službenom sponzoru, iako ista sama po sebi to nije.

Zbog ekskluzivnih ugovora određenih kompanija s nekim sportskim manifestacijama, mnoge konkurentske kompanije često ne uspijevaju realizirati svoje zadane promotivne ciljeve konvencionalnim metodama promocije. Prema tome, Novak (2006: 227) tvrdi da su kompanije primorane tražiti druge načine promocije svojih proizvoda i usluga, a jedan od tih načina svakako je i ambush marketing. Stvaranje privida partnera, odnosno ambush marketing, vrlo je prisutan u korištenju sličnih logotipa, simbola, lika i djela sportaša na natjecanjima te organiziranje nagradnih igara.

Uobičajena praksa mnogih gradskih uprava i urbanih sredina diljem svijeta sve je češće city marketing, u slobodnom prijevodu gradski marketing.

3.2.2. City marketing

Gradski marketing ili city marketing definira se kao način i koncepcijski pristup upravljanja od strane urbanih vlasti, koje za cilj imaju razviti različite pristupe upravljanju kroz strateške gradske marketinške planove.

„Međusobno povezane procese razvoja urbanih sredina, različitih događaja i podizanje kvalitete života građana te njihovo povezivanje s načinom i izvorima financiranja (koji mogu biti i privatni neovisni potencijalni ulagači tj. investitori) zahtijevaju marketinški pristup i koordiniranost ukupne gradske administracije.“ (Novak, 2006: 231)

Sport je jedinstveni pokret razvoja, koji kroz sve svoje aspekte značajno utječe na život u urbanim sredinama putem organizacije raznovrsnih sportskih događanja, sportsko-rekreacijskih centara i drugih kapitalnih objekata poput dvorana, bazena i stadiona.

Doprinos sporta lokalom gospodarstvu od presudnog je značenja, navodi Novak (2006: 232) prema brošuri *Sports and city marketing,* i to putem:

- različitih oblika sporta kroz njihov utjecaj na urbanu okolinu;
- komercijalizacije vrhunskog sporta preko razvoja sportskih organizacija unutar lokalne samouprave kroz razvojni i investicijski pristup;
- pozitivnih efekata sporta u modernim društvima, ostvarenim ekonomskim učincima sportskih timova, objekata, obrazovnih institucija i drugih poduzetničkih projekata;
- pozitivnog djelovanja na gospodarstvo gradova ili urbanih sredina, domaćinstvom velikih i značajnih sportskih priredbi;
- pozitivnih utjecaja na gradsko gospodarstvo, investiranjem u sportske sadržaje i organiziranjem sportskih priredbi;
- razine gospodarskog rasta grada i važnosti prijenosa gospodarskih aktivnosti iz jednog dijela grada u drugi, planskim lociranjem sportske industrije i sportskih objekata;
- poticanja razvoja i ostvarivanja željenih gospodarskih efekata kroz višestruko kruženje uloženih sredstava na području lokalne zajednice;
- poticanja napretka sportske industrije rastom potrošnje javnog sporta kao proizvoda i povratkom uloženih sredstava;
- otvaranja radnih mjesta;
- poboljšanja životnog standarda;
- promjene načina života i rada;
- ostalih nespomenutih doprinosa.

Odmak od tradicionalnog masovnog marketinga, gdje se umjesto slanja poruka nekom ciljanom tržištu profilira određeni stupanj grupne preferencije, predstavlja affinity marketing.

3.2.3. Affinity marketing

Affinity marketing je oblik marketinga nastao zahvaljujući postojanju homogenih grupa istih sklonosti i određenih interesa.

Identificiranjem s određenom grupom kroz kulturne, društvene, osobne te psihološke činitelje, usklađuju se norme i standardi određene referentne grupe. Pomoću tih, utvrđenih i usklađenih, normi daljnje marketinške aktivnosti privlače potrošače u svrhu ostvarivanja dobiti za prodavače i potrošače, odnosno organizacije koje predstavljaju treću stranu u procesu razmjene, objašnjava Novak (2006: 236, 237).

Sve veću primjenu affinity marketing nalazi u području internetskog poslovanja. Ovaj oblik marketinga sve je prisutniji i važniji u e-trgovinama, gdje e-organizacije nagrađuju lojalnost svojih potrošača raznim beneficijama, kao što su diskontirane kupnje različitih vrsta proizvoda i usluga te drugih članskih povlastica. S obzirom da u sportu postoje velike sklonosti pojedinaca prema sportskim proizvodima ili klubovima, sportašima i kompanijama, ta odanost otvara široke mogućnosti realizacije i primjene affinity marketinga u sportu, poput članstva u klubovima, udrugama ili institucijama, piše Novak (2006: 237, 238).

Oblik marketinga koji će biti objašnjen i definiran u idućem potpoglavlju, naziva se cause marketing.

3.2.4. Cause marketing

Cause marketing smatra se marketinškom strategijom koja kupnju proizvoda neke kompanije spaja s prikupljanjem sredstava u dobrotvorne svrhe od strane neprofitnih organizacija, stoga cause marketing vrlo učinkovito pridonosi kreiranju pozitivne slike poslovnog subjekta.

Novak (2006: 241, 242) nabraja nekoliko primjera o tome što je, a što nije cause marketing.

Cause marketing je:

- partnerski odnos profitne tvrtke i neprofitne organizacije, čiji je cilj poticati rast prodaje tvrtke, uz istovremeno prikupljanje novca i podizanje zanimanja javnosti za željenu svrhu;
- aktivnost koju profitno poduzeće organizira kako bi promoviralo svoj proizvod, koristeći se imenom neprofitne organizacije koja zauzvrat prima neki oblik naknade od obavljenog poslovanja;

- tržišno partnerstvo neprofitnih organizacija i poslovnih kuća radi ostvarenja obostrane koristi;
- marketinški alat pomoću kojega se poduzeća, brandovi ili robne marke zbog uzajamne koristi povezuju s određenom društveno-korisnom svrhom ili pitanjem.

Cause marketing nije:

- društveni marketing koji utječe na promjene društvenog ponašanja, kao što su kampanje protiv pušenja, zagađenja te konzumiranja droge i alkohola;
- korporacijska filantropija, odnosno doniranje financijskih sredstava ili drugih resursa od strane poduzeća, bez očekivanja izravne koristi.

Nakon što su definirani oblici marketinga, u posljednjem potpoglavlju ovoga poglavlja bit će govora o primjeni marketinga i sponzorstva u sportu, te o sponzorima Nogometnog kluba Osijek.

3.3. Primjena marketinga i sponzorstvo u sportu

Gotovo sve konkurentne poslovne organizacije na nacionalnom ili međunarodnom tržištu koriste različite mogućnosti primjene marketinga u sportu, koje obuhvaćaju vrlo široko područje djelovanja. One se, prema Bartoluciju i Škoriću (2009: 233), temelje na:

- tretiranju sportskog događaja kao sportskog proizvoda;
- mogućnosti primjene sportskog marketinga na sve vrste proizvoda i usluga kroz sport.

Navedene primjere mogućih primjena možemo, po Parks i Zanger (1990: 76), podijeliti na tri područja:

- primjenjivanje marketinga u sportu na sport kao proizvod;
- primjenjivanje marketinga u sportu na proizvode za sport;
- primjenjivanje marketinga u sportu na sve vrste proizvoda i usluga vezanih uz sport.

Primjena marketinga na sport kao proizvod odnosi se na organizaciju velikih sportskih priredbi, kao što su Olimpijske igre te svjetsko i europsko prvenstvo u nogometu, ali i na organizaciju manjih sportskih događaja, poput nogometnih utakmica. Takvi događaji, zbog svoje jedinstvenosti i neponovljivosti u realnom vremenu, privlače pozornost šire javnosti.

Primjena marketinga na proizvode za sport, vidljiva je u mnogim slučajevima gdje se sportsko-industrijski proizvodi, poput proizvoda poznatih svjetskih proizvođača sportske opreme, povezuju sa sportom. Primjer takve primjene marketinga su brojni i unosni ugovori između sportaša i proizvođača sportske opreme.

Primjena marketinga na sve vrste proizvoda korištena je od strane raznih područja društvenog i ekonomskog sustava, jer su sportski događaji, zbog svoje velike uloge i značaja u društvu, vrlo pogodni za promociju.

Jedno od najvažnijih područja sportskog marketinga je sponzorstvo. Prema Bartoluciju i Škoriću (2009: 241), sponzorstvo bi se moglo definirati kao dio sportskog marketinga kojemu je zadatak ispuniti određene sportske i poslovne ciljeve, a temelj su mu obostrani interesi sponzora i sportskih subjekata koji su sponzorirani. Sponzorstvo u sportu je, prema Shanku (2002: 401), investiranje u sportaše, lige, klubove ili sportske događaje u svrhu ostvarivanja podrške ukupnim organizacijskim i marketinškim ciljevima ili promotivnim strategijama.

„Dakle, sponzoriranjem određenog sportskog događaja, sportskog kluba, sportaša i sl. u novčanom ili drugom obliku, pomaže se ostvarenju određenih sportskih rezultata. S druge, pak, strane, putem sportskog događaja, kluba ili sportaša sponzor najbolje promovira svoje proizvode ili usluge na tržištu.“ (Bartoluci, Škorić 2009: 241)

Sponzorstvo je postalo jedan od najčešćih načina financiranja vrhunskog sporta, upravo zbog obostranog ekonomoskog interesa sponzora i sportske organizacije.

Kada se govori o sponzorstvu u Nogometnom klubu Osijek, ono je uvelike napredovalo od trenutka privatizacije Kluba. Prethodnih godina NK Osijek nije bio atraktivan sponzorima i oni su većinom bili lokalne tvrtke, od kojih se može izdvojiti *Osječko Pivo*, odnosno *Osječka pivovara*. Prihod od sponzora u tim godinama bio je neadekvatan kako bi se omogućila stabilnost i neometano funkcioniranje Kluba. Međutim, u protekle tri godine, nogometni klub Osijek stekao je kao sponzore neke od svjetskih brendova, kao što su *Coca-Cola, Nike* i *A1*, ali i lokalnih brendova, kao što su *Bobi* i *Dobro*. S obzirom na gradnju novog stadiona i kampa, nekoliko građevinskih firmi su također postale sponzori NK Osijek kao što su *Duna Aszfalt* i *Nexe*. NK Osijek danas ima ukupno trinaest generalnih sponzora. (NK Osijek, 25.10.2019.)

4. NK Osijek kroz socioekonomske aspekte

U ovom će poglavlju biti opisana povijest i razvoj nogometa u Osijeku te nastanku i razvoju Nogometnog kluba Osijek, kao najuspješnijeg i najvažnijeg nogometnog kluba u Osijeku. Zatim će, temeljeni na anketnom upitniku, biti istraženi socioekonomski aspekti Nogometnog kluba Osijek. Prikazat će se utjecaj NK Osijek na društvo i gospodarstvo grada Osijeka, te efekti socioekonomskog pokreta „Pokrenimo grad“.

4.1. Povijest i razvoj NK Osijek

Nogomet se organizirano u Osijeku počeo igrati od strane nogometne selekcije Hrvatskog sokola još 1913. godine, a prvi nogometni klub u Osijeku bio je Športski đački klub Slavija, osnovan 27. lipnja 1916. godine. Slavija je sve do Drugog svjetskog rata bila najznačajniji nogometni klub u Osijeku, te se u tadašnjem prvenstvu Kraljevine Jugoslavije natjecala nekoliko puta sve do 1941. godine, kada je klub zbog promjene režima prestao postojati. (Sib.hr, 24.10.2019.)

Završetkom rata, na tradiciji osječke Slavije, osnovan je Udarnik, koji se već 1946. godine spaja s Jedinstvom i mijenja ime u NK Slavonija. Iduće se godine Slavonija spaja s Bratstvom u NK Proleter čiji se osnutak, 27. veljače 1947. godine, smatra rođendanom i pretečom današnjeg Nogometnog kluba Osijek. Proleter 1962. godine mijenja ime u Sportsko Društvo Slavonija i pod tim imenom postoji sve do 3. travnja 1967. godine, kada SD Slavonija konačno postaje Nogometni klub Osijek, što je ime koje nosi i danas. (Bijelo-plavi, 25.10.2019.)

Klupska boja prvih je godina bila crveno-plava, sve do sedamdesetih godina 20. stoljeća kada, po uzoru na boje grada, nogometaši Osijeka postaju „bijelo-plavi“. Prvi puta u, tadašnju 1. Saveznu ligu, klub ulazi 1953. godine, u kojoj nastupa sve do 1956. godine, nakon čega slijedi niz neuspjelih pokušaja povratka u najviši rang natjecanja, od kojih je najpoznatiji bio onaj u kvalifikacijama za Prvu ligu 1973. godine. Tada su se na maksimirskom stadionu susreli Zagreb i Osijek. Na utakmici je, prema nekim podacima, bilo između 64 000 i 70 000 gledatelja, od kojih je 30 000 bilo iz Osijeka, te se ta utakmica danas smatra najposjećenijm sportskim događajem u povijesti Hrvatske. U Prvu saveznu ligu NK Osijek napokon ulazi 1977. godine, gdje, s iznimkom jedne sezone, ostaje sve do propasti bivše države. Osijek 1992. godine započinje igrati u Prvoj hrvatskoj nogometnoj ligi, kada završava treći, da bi nakon par godina slabijih rezultata izborio svoj prvi nastup u Europi. U tom natjecanju rano ispada od Slovana iz

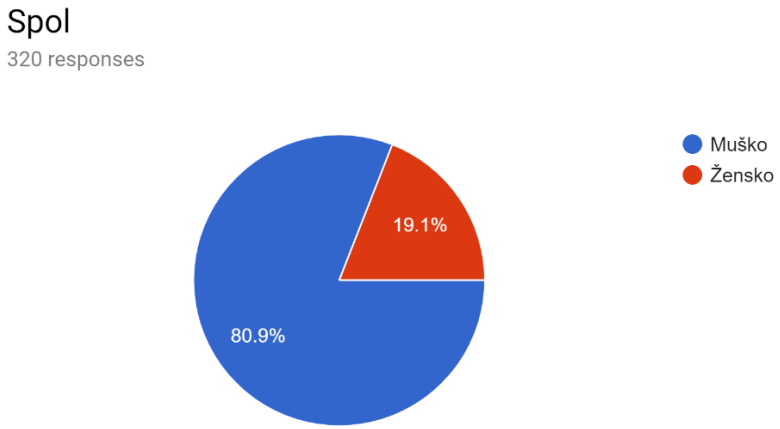
Bratislave. Dvije godine poslije, NK Osijek ponovno nastupa u Europi te protiv slavnog i najtrofejnijeg belgijskog kluba Anderlechta ostvaruje prvu veliku pobjedu u europskim natjecanjima. Poraz u uzvratu u Brusselu još jednom Osijek izbacuje na prvoj stepenici. Protiv Cibalije na Maksimiru NK Osijek ostvaruje najveći klupski uspjeh osvajanjem Kupa Hrvatske 1999. godine, a nezaboravna jesen 2000. smatra se jednom od najuspješnijih u povijesti kluba, kada Osijek postaje „jesenski prvak Hrvatske" i time iz kupa UEFA izbacuje Rapid iz Beča i danski Brondby. Nakon toga Osijek u srazu sa Slavijom iz Praga nesretno ispada, s obzirom na činjenicu da ga je do grupne faze kupa UEFA dijelilo samo nekoliko minuta. Iduće godine europski put na trećoj stepenici prekida atenski AEK, a Osijek sljedećih nekoliko godina osvaja jednom treće i dva puta četvrto mjesto u Hrvatskoj nogometnoj ligi. Priliku za osvajanje drugog trofeja Osijek je imao 2012. godine protiv Dinama u Maksimiru, ali pet minuta prije kraja promašuje priliku s bijele točke i Dinamo ukupnim rezultatom od 2-1 osvaja kup Hrvatske. Nakon toga slijedi najturbulentnije razdoblje u povijesti nogometnog kluba Osijek, koje kulminira u sezoni 2013./2014. U posljednjem kolu prvenstva Josip Barišić pred sam kraj utakmice golom spašava Osijek od ispadanja iz Prve hrvatske nogometne lige. Osijeku idućih nekoliko godina prijeti pokretanje stečaja zbog nemogućnosti servisiranja nagomilanih dugova i drugih obaveza, a Klub se uslijed borbi s arbitražama i pod prijetnjom suspenzija u sezonama 2014./2015. i 2015./2016. bori za preživljavanje i ostanak u najvišem rangu Hrvatskoga nogometa. Zbog katastrofalne financijske situacije i izostanka zanimanja privrednih subjekata koji bi značajnije mogli pomoći prvoligašu s Drave, postaje sve jasnije da je trenutna struktura Nogometnog kluba Osijek neodrživa pa Klub, prvi puta u svojoj povijesti, dobiva privatne vlasnike. Mađarski poduzetnik Lorinc Meszaros i Osječanin Ivan Meštrović otkupljuju većinski paket dionica te od Nogometnog kluba Osijek, u vrlo kratkom roku, čine stabilnu, ambicioznu i uspješnu sportsku organizaciju. Osijek u prve dvije sezone nakon privatizacije završava na 4. mjestu, dok u trećoj završava na 3. mjestu što je najveći uspjeh u posljednjem desetljeću. Također, Osijek nakon privatizacije ostvaruje svoj najveći europski uspjeh 2017. godine, kada senzacionalno dva puta pobjeđuje bivšeg prvaka Europe i jednog od najslavnijih nizozemskih klubova, PSV iz Eindhovena. (NK Osijek, Bijelo-plavi, 26.10.2019.)

Prema tome, možemo zaključiti da Nogometni klub Osijek ima kao sportska organizacija, koja preko sedamdeset godina djeluje u gradu Osijeku, bogatu povijest. Također, zbog toga što Klub svojim socioekonomskim pokretom „Pokrenimo grad" pokušava učiniti društveni, ali i gospodarski zaokret u Osijeku i okolici, u idućem potpoglavlju bit će istraženi socioekonomski aspekti NK Osijek.

4.2. Socioekonomski aspekti NK Osijek temeljeni na anketnom upitniku

U svrhu izrade ovog diplomskog rada, provedena je anketa putem interneta u obliku ispunjavanja anonimnog online obrasca. Anketa je ciljano provedena među navijačima, simpatizerima i pratiteljima Nogometnog kluba Osijek. Anketni upitnik, koji je sadržavao 16 pitanja, ispunilo je ukupno 320 ljudi.

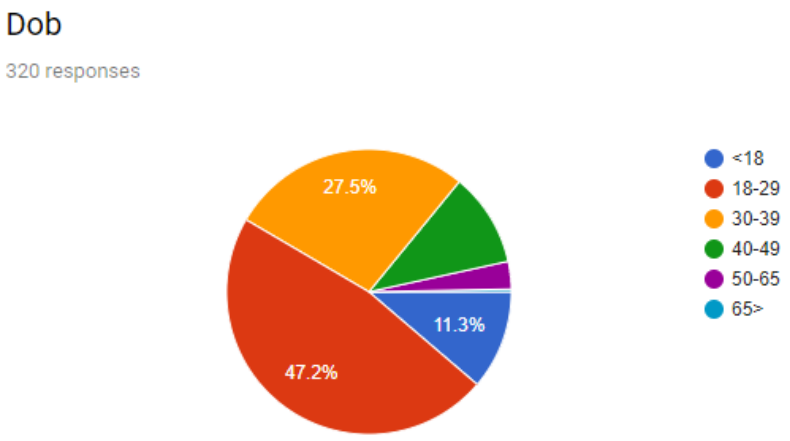
Grafikon 1.: Spol ispitanika



Izvor: izrada autora

U anketnom upitniku sudjelovalo je 320 ispitanika, od kojih je 259, odnosno 80.9%, bilo muškog spola, dok je 61, odnosno 19.1% bilo ženskog spola.

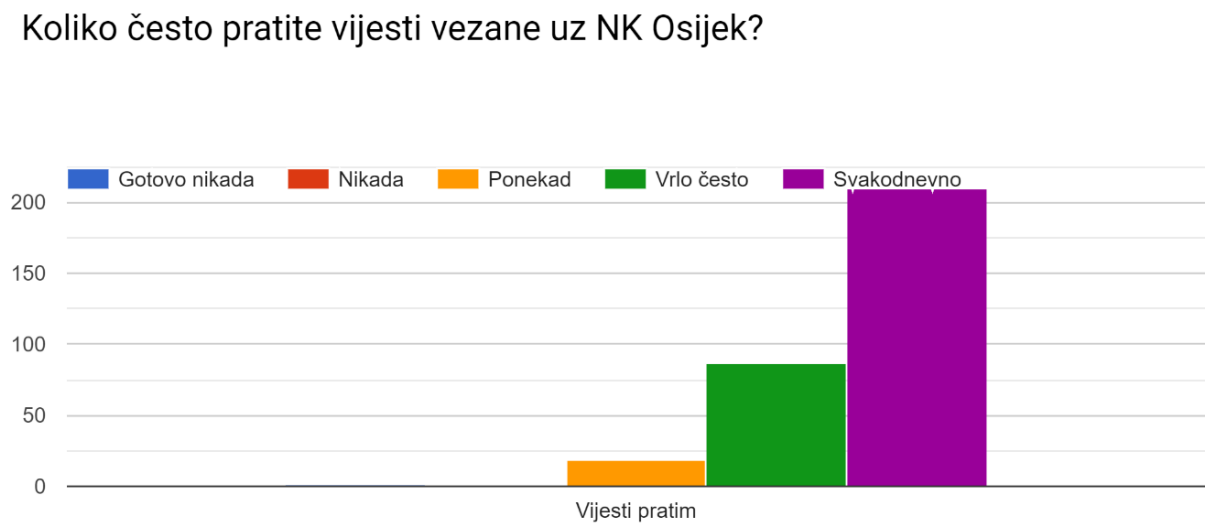
Grafikon 2.: Dob ispitanika



Izvor: izrada autora

Velik broj ispitanika bio je pripadnik mlađe populacije, odnosno, njih 11.3% bilo je maloljetno, dok je čak 47.2% bilo mlađe od 29 godina. Sljedeća najzastupljenija dobna skupina bila je ona od 30 do 39 godina, koja je činila 27.5% od ukupnog broja ispitanika. 10.6% ispitanika bilo je starije od 40 i mlađe od 49 godina, a samo 3.3%, odnosno 11 ispitanika bili su stariji od 50 godina.

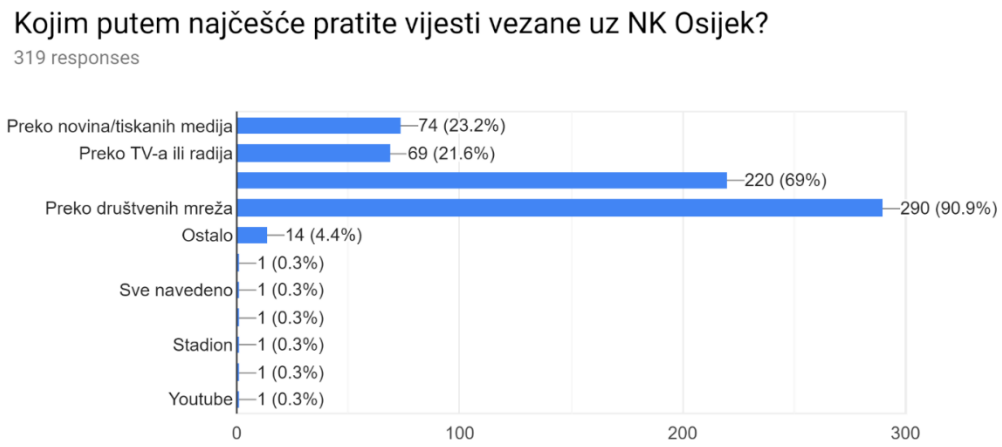
Grafikon 3.: Učestalost informiranja ispitanika o NK Osijek



Izvor: izrada autora

Prvo pitanje o Nogometnom klubu Osijek bilo je vezano uz učestalost praćenja vijesti vezanih uz NK Osijek. 210 ispitanika, odnosno njih 65.63% izjavilo je da svakodnevno prate vijesti vezane uz ovu sportsku organizaciju. Pratim vrlo često, bio je odgovor 87, odnosno 27.19% ispitanika, a 19 ili 5.94% ispitanika izjavilo je da vijesti prate ponekad. Nijedan ispitanik nije izjavio da nikad ili gotovo nikad ne prati vijesti vezane uz NK Osijek.

Grafikon 4.: Način informiranja ispitanika o NK Osijek



Izvor: izrada autora

Sljedeće se pitanje odnosilo na najčešći način praćenja vijesti vezanih uz NK Osijek. U pitanju je bilo dozvoljeno izabrati više ponuđenih odgovora. 290 od 320 ispitanika, to jest 90.9% izjavilo je da vijesti vezane uz Klub najčešće prate putem društvenih medija. Drugi najčešći oblik praćenja bilo je preko internetskih portala ili drugih web stranica, koji je izabralo 69% ispitanika. Ispitanici se ponekad informiraju o vijestima vezanih uz NK Osijek putem TV-a ili radija te tiskanih medija, odnosno novina.

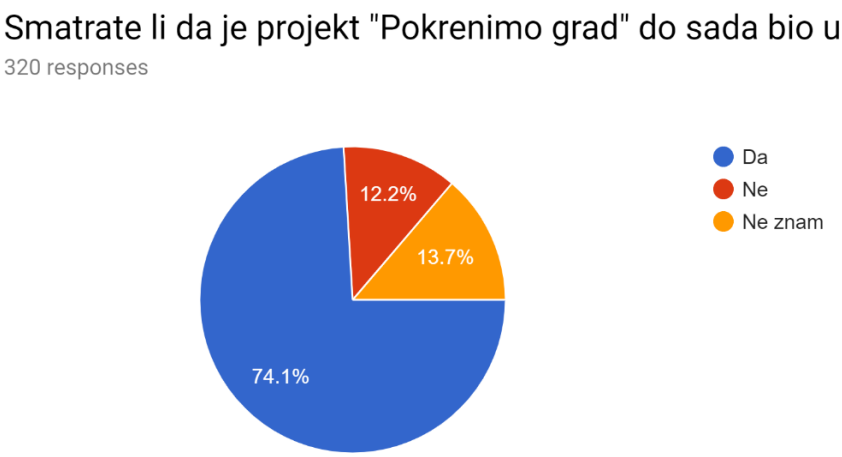
Grafikon 5.: Upoznatost ispitanika s projektom „Pokrenimo grad“



Izvor: izrada autora

Gotovo svi ispitanici, odnosno njih 317 od 320 u postotku od 99.1 pozitivno je odgovorilo na pitanje o upoznatosti s projektom „Pokrenimo grad“. Samim time se pokazuje prepoznatost ovog projekta od strane navijača, simpatizera i pratitelja Nogometnog kluba Osijek, koji ima za zadaću nogomet staviti u funkciju razvoja grada Osijeka, regije, novih vrijednosti, zajedništva, nade i sreće. „Pokrenimo grad“, kao socioekonomski pokret, predstavlja zaokret u gospodarskom i društvenom statusu grada i regije, koji ima za cilj pokrenuti i ostale, nenogometne subjekte u gradu Osijeku i Slavoniji k razvoju koji će donijeti svjetliju budućnost. (NK Osijek, 24.10.2019.)

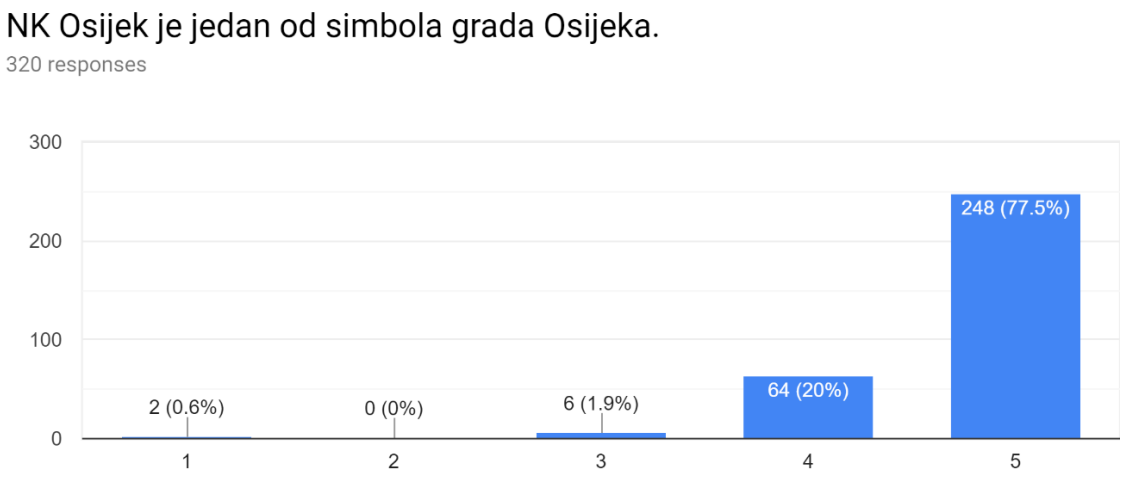
Grafikon 6.: Mišljenje o projektu „Pokrenimo grad“



Izvor: izrada autora

Većina ispitanika smatra kako je projekt „Pokrenimo grad“ do sada bio uspješan. Ipak, 12.2% ispitanika smatra da nije, dok 13.7% ispitanika nije znalo odgovoriti na to pitanje. Može se reći kako je, s obzirom na sportske uspjehe i veliku rast popularnosti NK Osijek, ne samo u gradu Osijeku, već i u Slavoniji i Hrvatskoj, zasigurno uspio. Popraćenost Nogometnog kluba Osijek na medijskom planu u Hrvatskoj mnogo je veća nego prije, pa tako najrelevantniji hrvatski portali, novine, televizije i drugi mediji redovno izvještavaju o vijestima i promjenama u Klubu. Ipak, s obzirom na određene probleme s kojima se Klub kroz trajanje projekta susretao i činjenicu da projekt „Pokrenimo grad“ još nije dosegao svoj vrhunac, jasno je da slaganje s ostvarenom uspješnosti tog projekta nije jednoglasno.

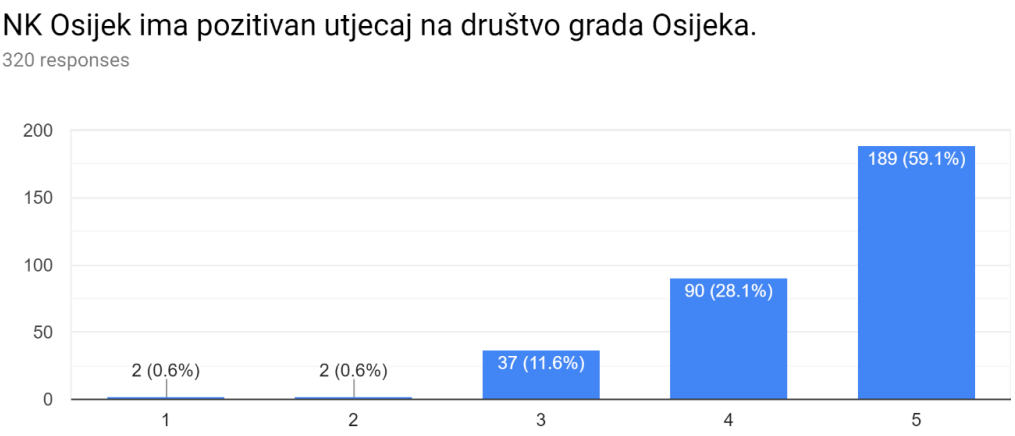
Grafikon 7.: Mišljenje o NK Osijek kao simbolu grada Osijeka



Izvor: izrada autora

97.5% ispitanika izjavilo je kako se slaže s izjavom da je NK Osijek jedan od simbola grada Osijeka. Nogometni klub Osijek, kao najppopularnija sportska organizacija u Slavoniji, te jedna od najpopularnijih u Hrvatskoj, predstavlja grad Osijek ne samo imenom, nego i svojim grbom, koji je stilizirana verzija službenog i povijesnog grba Grada Osijeka. Valja istaknuti i službene klupske boje, koje su, po uzoru na grad Osijek, bijela i plava.

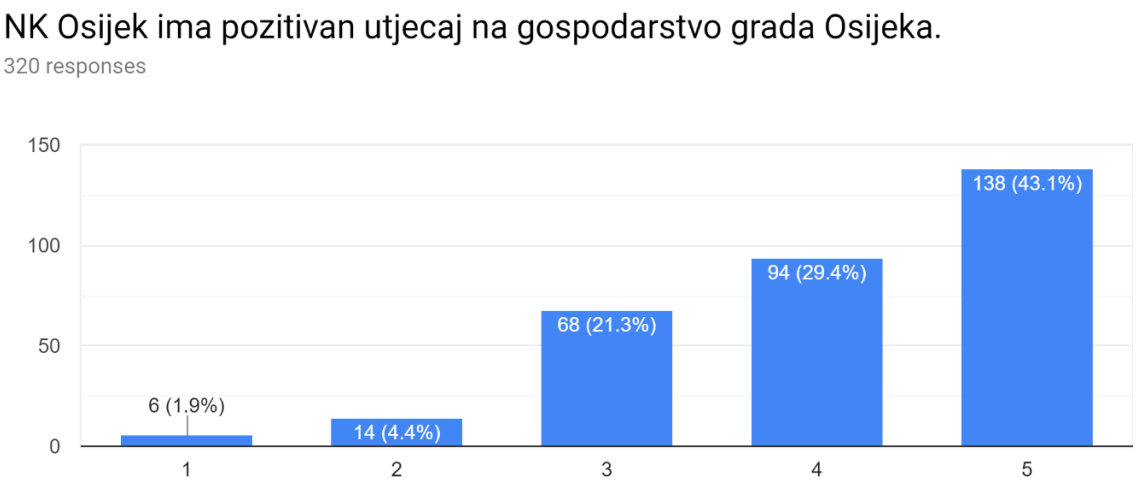
Grafikon 8.: Mišljenje o NK Osijek kao pozitivnom utjecaju na društvo grada Osijeka



Izvor: izrada autora

S izjavom da NK Osijek ima pozitivan utjecaj na društvo grada Osijeka složilo se ukupno 87.2% ispitanika, od kojih se s tom izjavom 59.1% ispitanika u potpunosti složilo. Samo 1.2% ispitanika smatralo je ta NK Osijek nema pozitivan utjecaj na društvo grada Osijeka. Visoki postotak slaganja s ovom izjavom može se objasniti činjenicom da projekt „Pokrenimo grad“ predstavlja pokretanje građana, ljubitelja sporta i nogometa te zajedništva kroz njegovanje lokalpatriotizma i pripadnosti gradu Osijeku i Slavoniji. Projekt „Pokrenimo grad“ Nogometni klub Osijek organizira kao odgovor na društvenu i demografsku krizu, koja je Osijek i Slavoniju proteklih godina zahvatila. (NK Osijek, 24.10.2019.)

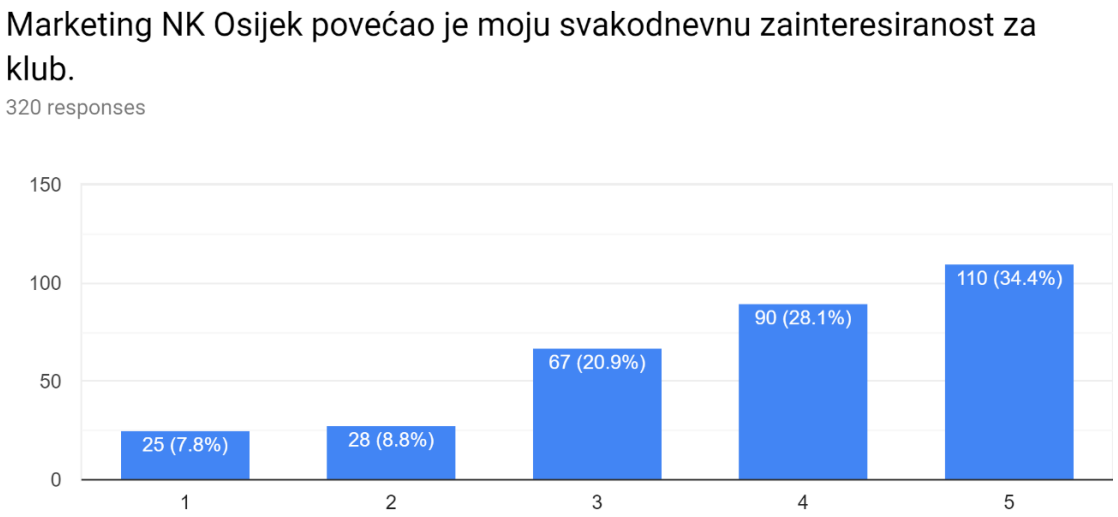
Grafikon 9.: Mišljenje o NK Osijek kao pozitivnom utjecaju na gospodarstvo grada Osijeka



Izvor: izrada autora

Da NK Osijek ima pozitivan utjecaj na gospodarstvo grada Osijeka smatra ukupno 72.5% ispitanika, od kojih se 43.1% s tom izjavom u potpunosti složilo. U odnosu na pitanje o utjecaju NK Osijek na društvo grada Osijeka, s ovom izjavom se 21.3% ispitanika niti slaže, niti ne slaže, dok 6.3% ispitanika smatra da NK Osijek nije imao pozitivan utjecaj na gospodarstvo. Ovakvo, i dalje vrlo visoko slaganje s ovom izjavom, može se objasniti kroz investicije novih vlasnika u NK Osijek kao sportsku organizaciju te zapošljavanje velikog broja novih zaposlenika u Klubu nakon restrukturiranja. Također, kapitalni projekt novih vlasnika Kluba, Pampas 2020, gradi se u suradnji s osječkim građevinskim tvrtkama.

Grafikon 10.: Mišljenje o marketingu NK Osijek kao razlogu povećane zainteresiranosti pojedinaca za Klub



Izvor: izrada autora

62.5% ispitanika složilo se da je marketing NK Osijek povećao njihovu svakodnevnu zainteresiranost za klub, dok se 16.6% ispitanika s tom izjavom nije složilo, a 20.9% ispitanika se nije niti složilo, niti ne složilo. Većina ispitanika, prema tome, smatra kako je marketing NK Osijek imao pozitivan utjecaj na povećanje njihove svakodnevne zainteresiranosti.

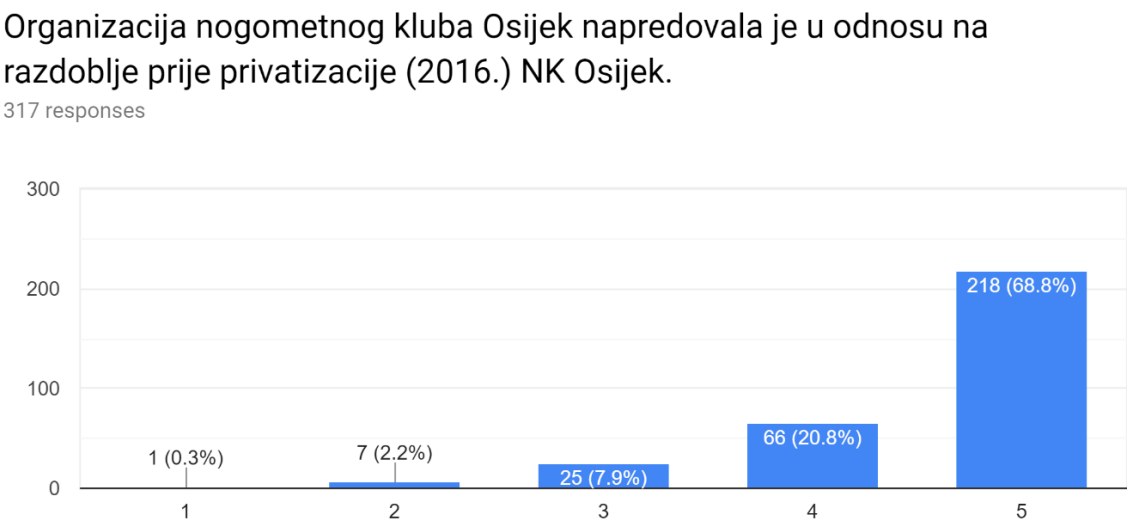
Grafikon 11.: Mišljenje o napretku marketinga NK Osijek



Izvor: izrada autora

Sljedeći niz izjava formuliran je i postavljen u svrhu istraživanja mišljenja ispitanika o napretku Nogometnog kluba Osijek, u odnosu na razdoblje prije promjene vlasničke strukture Kluba. S prvom od te tri izjave, da je marketing NK Osijek napredovao u odnosu na razdoblje prije privatizacije, ispitanici su se većinom složili. 90.9% ispitanika složilo se da je ova izjava točna, od kojih se čak 73.% ispitanika s njom u potpunosti slaže. U posljednje tri godine, marketing Nogometnog kluba Osijek doživio je korjenite promjene u načinu funkcioniranja. Osim osnivanja Youtube kanala te Facebook, Instagram i Twitter stranice, kao i redizajna web stranice, nogometnih dresova i cijelog rebrandinga Kluba u smislu stvaranja prepoznatljivih slogana, možemo istaknuti osnivanje web-shopa, prepunog asortimana proizvoda povezanih s NK Osijek, kao što su privjesci, kape, šalovi, majice, bočice za vodu, narukvice pa čak i posteljine u bojama Kluba. (NK Osijek, 26.10.2019.)

Grafikon 12.: Mišljenje o napretku organizacije NK Osijek

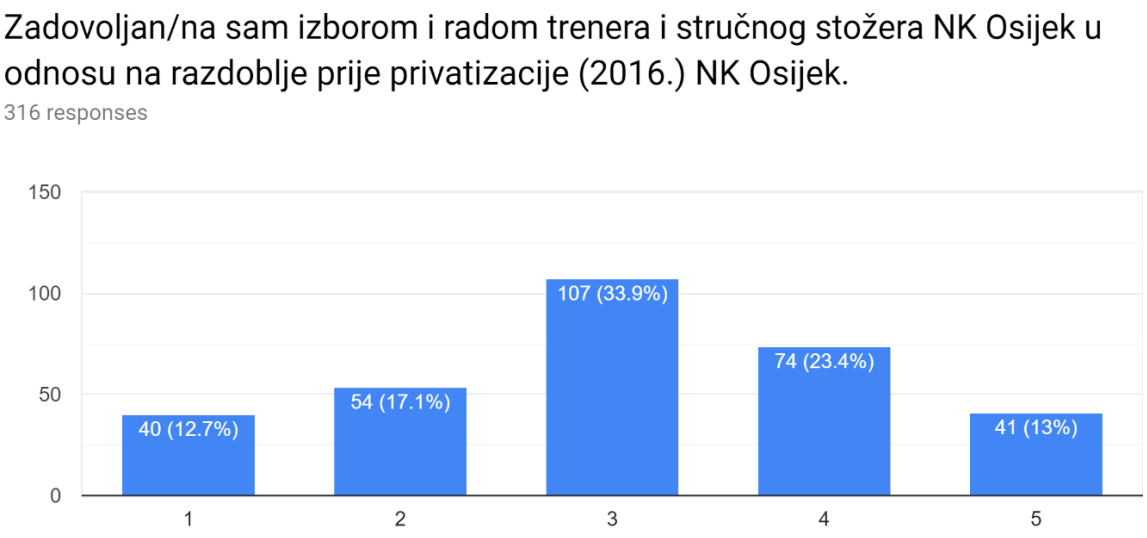


Izvor: izrada autora

Iduća izjava vezana uz promjenu vlasničke strukture Nogometnog kluba Osijek, odnosila se na napredak organizacije NK Osijek u odnosu na razdoblje prije privatizacije. Čak 89.6% ispitanika smatra da je NK Osijek organizacijski napredovao u odnosu na razdoblje prije restrukturiranja, a s tom se izjavom u potpunosti složilo 68.8% ispitanika. Samo 2.5% ispitanika smatra da organizacija NK Osijek nije napredovala u ispitanom periodu. Jasno je, prema viđenom, da su navijači, simpatizeri i pratitelji NK Osijek u visokom postotku prepoznali

organizacijski rad menadžmenta. Organizacija NK Osijek napredovala je na gotovo svim razinama. Organiziranje press konferencija, napredak Škole nogometa, revolucionariziranje prodaje ulaznica uvođenjem novih godišnjih ulaznica, razne promidžbene aktivnosti te redovni intervjui s čelnicima kluba ostavili su na pratitelje pozitivan dojam. Kao veliki uspjeh organizacije nogometnog kluba Osijek treba istaknuti i drugu momčad NK Osijeka, Osijek II. Podatak da se druga momčad Nogometnog kluba Osijek trenutno nalazi u vrhu Druge hrvatske nogometne lige zvuči nevjerojatno, a do prije četiri godine je u istom rangu natjecanja zamalo zaigrala njegova prva momčad. (NK Osijek, 26.10.2019.)

Grafikon 13.: Zadovoljstvo izborom i radom trenera i stručnog stožera NK Osijek

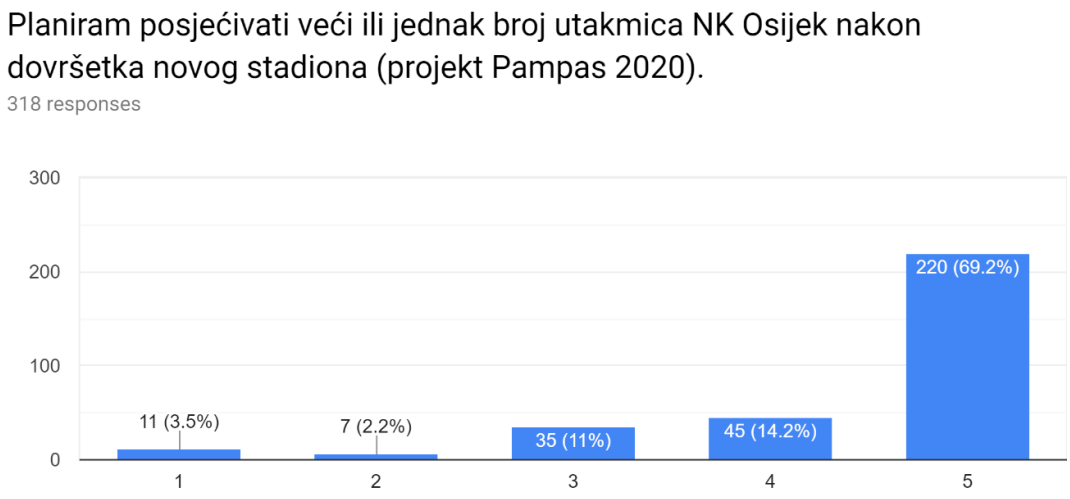


Izvor: izrada autora

Treća izjava vezana uz rad zaposlenika Nogometnog kluba Osijek u odnosu na razdoblje prije privatizacije, odnosila se na zadovoljstvo ispitanika izborom i radom trenera i stručnog stožera Nogometnog kluba Osijek u odnosu na razdoblje prije privatizacije. Samo 36.4% ispitanika zadovoljno je radom i izborom trenera i stručnog stožera Nogometnog kluba Osijek, dok 33.9% ispitanika smatra da razlike u odnosu na razdoblje prije privatizacije nije bilo. 29.8% ispitanika izrazilo je nezadovoljstvo radom trenera i stručnog stožera od trenutka privatizacije Nogometnog kluba Osijek. Ovakav ishod rezultat je nestabilnosti Nogometnog kluba Osijek na jednoj od najvažnijih pozicija u nogometnoj i sportskoj organizaciji, šefa stručnog stožera. NK Osijek je zbog svoje financijske nestabilnosti, ali i loših rezultata, bio prisiljen često mijenjati

trenere u godinama koje su prethodile privatizaciji kluba. Posljednji u nizu tih trenera bio je Zoran Zekić, koji 1. rujna 2015. godine, odnosno nešto manje od šest mjeseci nego će Klub dobiti nove vlasnike, postaje šef stručnog stožera NK Osijek. S obzirom da je Zoran Zekić radio vrlo dobar posao u odnosu na resurse i uvjete koji su mu u trenutku privatizacije bili na raspolaganju, nova uprava odlučila je produžiti njegov ugovor, te ga, s obzirom da je rođeni Osječanin, u skladu s lokalpatriotskim pokretom „Pokrenimo grad“, ostavlja na poziciji šefa stručnog stožera, kako bi Osijek poveo u mnogo veće sportske uspjehe. U prvih godinu dana nakon dolaska novih vlasnika, taj se potez činio kao puni pogodak, a vizija predsjednika Ivana Meštrovića bila je ta da Zoran Zekić ostane na jednoj od najvažnijih pozicija u Klubu, na neodređeno vrijeme. Međutim, nakon određenog vremena, sportski dosezi počinju stagnirati i Zoran Zekić nakon tri i pol godine odlazi s pozicije šefa stručnog stožera. Njegov zamjenik postaje tadašnji trener druge momčadi Osijeka, Dino Skender. Nažalost, i ta se odluka Uprave pokazuje pogrešnom jer Dino Skender, koji je također rođeni Osječanin i trener iz Osijekovog vlastitog pogona, nakon serije lošijih rezultata, i nešto manje od šest mjeseci nakon dolaska na ovu poziciju, prestaje biti šefom stručnog stožera. Na njegovo mjesto dolazi još jedan Osječanin i produkt pogona Nogometnog kluba Osijek, Ivica Kulešević, koji je do tog trenutka bio voditelj Škole nogometa NK Osijek. Ivica Kulešević postavljen je prvotno kao vršitelj dužnosti dok se ne pronađe dugoročno rješenje. Međutim, nakon nekoliko tjedana, Kulešević prestaje biti samo vršitelj dužnosti i postaje šefom stožera NK Osijek, kao prijelazno rješenje, ali na, za sada, neodređeno vrijeme. Kako bi se detektirao problem ovog načina donošenja odluka Uprave, trebalo bi usporediti rezultate ovog anketnog pitanja s ostalim pitanjima o radu drugih područja Nogometnog kluba Osijek. Kada se uzmu u obzir rezultati odgovora na druga pitanja vezana uz napredak kluba, ali i same brojke i uspjehe koje je on ostvario, jasno je da je NK Osijek restrukturiranjem gotovo svih svojih razina u organizaciji izuzetno napredovao. Međutim, pravog i korjenitog restrukturiranja u izboru stručnog stožera nije bilo, a posljedicom toga je i rad vodstva stručnog stožera ostao na sličnoj razini kao i prije. Pri tome ne mora značiti da je taj rad nužno loš, što i govore rezultati ove ankete, ali ostaje pitanje radi li se ovdje o velikom neiskorištenom potencijalu kojega su druga područja ove sportske organizacije, zasada itekako, ispunila.

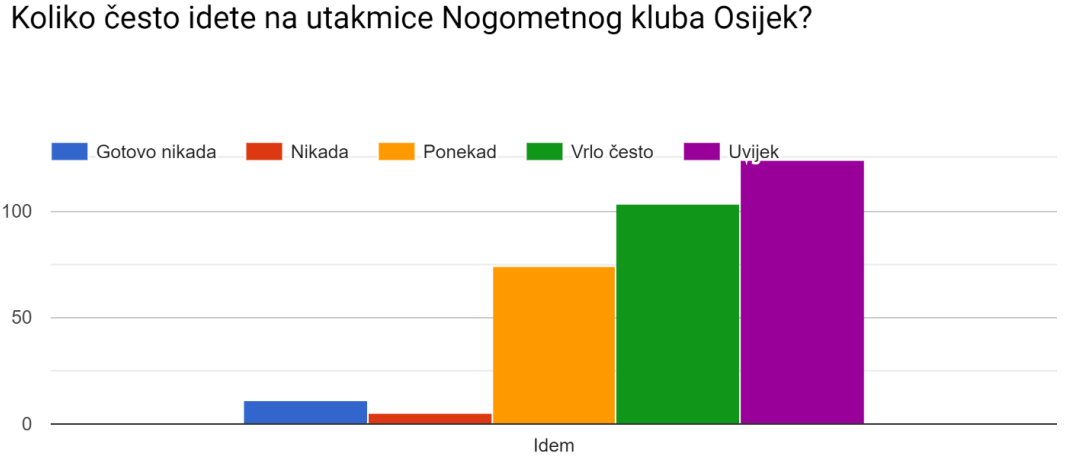
Grafikon 14.: Odluka o posjećivanju utakmica NK Osijek nakon dovršetka novog stadiona



Izvor: izrada autora

Većina navijača, simpatizera i pratitelja NK Osijek složila se s izjavom da planiraju posjetiti veći ili jednak broj utakmica NK Osijek nakon dovršetka novog stadiona, projekta Pampas 2020. Njih ukupno 83.4% složilo se s ovom izjavom, od kojih se 69.2% u potpunosti slaže s navedenim. Samo 5.7% ispitanika ne planira češće posjećivati utakmice Nogometnog kluba Osijek, dovršetkom novog stadiona. Nova infrastuktura i komfor koji NK Osijek može pružiti gledateljima zasigurno će utjecati na povećanje gledanosti nogometnih utakmica, a jedini negativni aspekt može biti taj što će, nakon više od šesdezet godina, NK Osijek svoje utakmice igrati na drugoj lokaciji, odnosno drugom kraju grada.

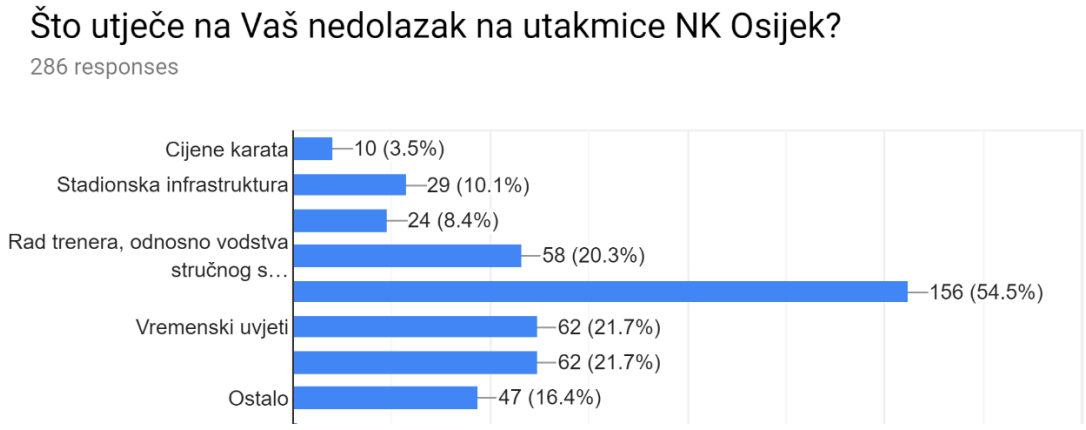
Grafikon 15.: Učestalost odlaska na utakmice NK Osijek



Izvor: izrada autora

Na učestalost odlaska na utakmice Nogometnog kluba Osijek bilo je ponuđeno pet različitih odgovora, a to su bili uvijek, vrlo često, ponekad, nikada i gotovo nikada. 38.75% ispitanika izjavilo je kako uvijek idu na utakmice Nogometnog kluba Osijek, 32,19% ispitanika je izjavilo kako na utakmice idu vrlo često, a 23.13% ispitanika izjavilo je da na utakmice NK Osijek idu ponekad. Samo 1.56% ispitanika izjavilo je da na utakmice NK Osijeka ne idu nikada, a 3.44% gotovo nikada. Prema ovim podacima možemo zaključiti kako mnogo ispitanika uživo prati utakmice Kluba, ali 67.81% ispitanika to ne čini uvijek. Razloge toga pokušat će se detektirati kroz odgovore u sljedećem pitanju.

Grafikon 16.: Razlozi nedolaska na utakmice NK Osijek



Izvor: izrada autora

Na pitanje „što utječe na vaš nedolazak na utakmice NK Osijek?“, bilo je moguće ostaviti više odgovora. Problem slabije posjete nogometnih utakmica, ali i sportskih događaja općenito, nije samo izražen u Osijeku, nego u gotovo svim drugim dijelovima Hrvatske. NK Osijek trenutno je treći najgledaniji nogometni klub u Prvoj hrvatskoj nogometnoj ligi, ali popunjenost kapaciteta stadiona Gradski Vrt, u prosjeku je nešto manji od 20%. Najveći uzrok nedolaska na utakmice NK Osijek, ispitanicima su bili nedostatak slobodnog vremena i druge obaveze. Njih čak 54.5% izjasnilo se kako im je to razlog nedolaska, što potvrđuje poznatu izreku da je nogomet najvažnija stvar na svijetu, ali sporedna. Drugi najčešći razlog bili su, u identičnih 21.7%, vremenski uvjeti i udaljenost od stadiona i grada Osijeka. Vremenski uvjeti su problem koji je, nažalost, boljka mnogo stadiona u Hrvatskoj. Nenatkrivene tribine, koje ne pružaju zaštitu od kiše, snijega i ostalih potencijalno nepogodnih vremenskih faktora, česti su razlog nedolaska ljudi na stadion. Drugi problem, na koji je teško utjecati, su i demografske promjene,

odnosno odlazak ljudi iz grada Osijeka i okolice u inozemstvo. Što se tiče udaljenosti samog stadiona od građana grada Osijeka, Nogometni klub Osijek svim svojim članovima, uoči i poslije utakmice, osigurava besplatno korištenje javnog prijevoza. 20.3% ispitanika izabralo je rad trenera, odnosno vodstva stručnog stožera, kao razlog nedolaska na stadion. O tom je problemu bilo govora u ovom radu, ali je zanimljivo vidjeti kako takav faktor može utjecati i na nedolazak ljudi na nogometne utakmice. Iznenađujuće, samo 10.1% ljudi istaknulo je stadionsku infrastrukturu kao razlog nedolazaka na stadion, što se može objasniti time da su ispitanici prvobitno i postali pratitelji Nogometnog kluba Osijek, unatoč lošoj stadionskoj infrastrukturi. To se nadovezuje i na mali postotak ljudi, koji su spomenuli nedostatak sportskih uspjeha kao razlog nedolaska na stadion, a samo 3.5% ljudi istaknuli su cijene karata kao razlog nedolaska. Tako mali postotak može se objasniti činjenicom da NK Osijek ima izuzetno prihvatljive cijene karata.

5. Empirijski dio

U empirijskom dijelu ovoga rada bit će analizirani gospodarski i društveni aspekti na primjeru NK Osijek. Također, bit će istražena i efikasnost rada svih većih područja ove sportske organizacije.

5.1. Problem i cilj istraživanja

Problem istraživanja temelj je empirijskog dijela ovoga rada. Problem je najprije obrađen na teorijskoj razini, kroz opće i pobliže definicije pojmova sportskog menadžmenta i marketinga, a zatim je analiziran Nogometni klub Osijek, kao sportska organizacija koja je glavni subjekt ovog diplomskog rada.

Problem istraživanja leži u promjenama nastalim restrukturiranjem NK Osijek. Dolaskom novih vlasnika i privatizacijom, korjenito je promijenjen rad na gotovo svim područjima organizacije Kluba. Problematika je ovog rada istražiti na koji su se način te promjene dogodile i kakav su utjecaj imale na njegov unutarnji organizacijski rad, ali i na gospodarske i ekonomske aspekte njegove okoline.

Cilj ovog istraživanja bio je na primjeru NK Osijek prikazati funkcioniranje sportske organizacije, njezinu strukturu i djelovanje u područjima sportskog menadžmenta i marketinga. Kroz rad se nastoji prikazati i dokazati da je restrukturiranje Nogometnog kluba Osijek postavilo zdrave temelje za održivo funkcioniranje, koje u budućnosti ima prostora za još veći napredak.

Jedan je od postavljenih ciljeva i ispitivanje postavljenih hipoteza. Istraženo je koliko je Nogometni klub Osijek napredovao od trenutka svojeg restrukturiranja, te koliko je djelovanje marketinga i menadžmenta NK Osijek utjecalo na gospodarske i ekonomske aspekte grada Osijeka i okolice. Rezultati dobiveni prikupljanjem odgovora ispitanika iz anketnog upitnika bit će korišteni u svrhu potvrđivanja ili odbacivanja postavljenih hipoteza.

5.2. Hipoteze istraživanja

Nakon što su određeni problem i cilj ovog istraživanja, u radu će se pokušati dokazati sljedeće hipoteze:

H1: NK Osijek ima pozitivan utjecaj na društvo grada Osijeka.

Ova hipoteza pretpostavlja da NK Osijek, kao predvodnik socioekonomskog zaokreta u gradu Osijeku, ima pozitivan utjecaj na grad Osijek u obliku promicanja sporta, zajedništva, ambicije, poštovanja i predanosti radu u lokalnoj zajednici.

H2: NK osijek ima pozitivan utjecaj na gospodarstvo grada Osijeka.

Nastavljajući se na prethodnu, u ovoj se hipotezi pretpostavlja pozitivan utjecaj NK Osijek na gospodarstvo grada Osijeka. Projekt „Pokrenimo grad“ nije samo društveni, nego i ekonomski, te uključuje gradnju najmodernijeg stadiona i nogometnog kampa u Hrvatskoj kroz investiciju vrijednu oko 60 milijuna eura. Također, NK Osijek u lokalnoj zajednici zapošljava velik broj ljudi i surađuje s mnogim osječkim tvrtkama.

H3: Restrukturiranjem NK Osijek, ostvaren je veliki napredak u radu ove sportske organizacije.

U ovoj hipotezi pokušat će se dokazati da je promjena vlasničke strukture pozitivno utjecala na napredak Nogometnog kluba Osijek.

Postavljene hipoteze će, ovisno o rezultatima provedenog istraživanja, biti prihvaćene ili odbačene, nakon čega će se doći do zaključka. Sve hipoteze će se uskladiti uz pomoć podataka koji su prikupljeni, a koji se mogu rasporediti u dvije skupine: primarni i sekundarni. Primarni se podatci odnose na rezultate dobivene prikupljanjem odgovora iz provedenog anketnog upitnika, a sekundarni podatci odnose se na izvore informacija dobivenih iz knjiga i drugih vrsta pisanih radova te web stranica, odnosno interneta.

5.3. Metodologija istraživanja

Diplomski rad *Socioekonomski apekti menadžmenta i marketinga na primjeru restrukturiranja NK Osijek* dijeli se na dva osnovna dijela, a to su teorijski i istraživački.

Znanstvene metode korištene pri istraživanju i dokazivanju hipoteza, te pisanju rada općenito, jesu sljedeće:

- induktivna i deduktivna metoda;

- metoda analize i sinteze;
- metoda generalizacije;
- metoda dokazivanja;
- metoda klasifikacije i deskripcije;
- statistička metoda;
- metoda uzoraka;

Primjena induktivne i deduktivne metode koristi se tijekom definiranja pojma sportskog menadžmenta, te sportskog marketinga i kasnijim objašnjavanjem funkcija sportskog menadžmenta, odnosno oblika sportskog marketinga. Metoda analize u ovom radu korištena je podjelom tematike rada na složenije i jednostavnije pojmove, a metoda sinteze prilikom prikupljanja svih dobivenih podataka u svrhu donošenja zaključka na kraju ovoga rada. Nadalje, prikupljanjem stečenih podataka koristi se i metoda generalizacije, kako bi se od pojedinačnih opažanja izvukli općeniti zaključci koji imaju potporu u stvarnosti, te metoda dokazivanja, kako bi se pomoću prikupljenih podataka potvrdile postavljene hipoteze. Metoda klasifikacije korištena je u obliku sistematske podjele pojmova menadžmenta i marketinga, a metoda deskripcije detaljnijim opisivanjem tih pojmova i njihovih elemenata. Statistička metoda korištena je prikupljanjem podataka dobivenih u anketnom upitniku i njihovim brojčanim prikazivanjem u prikazanim grafovima, dok se metoda uzoraka odnosi na nasumični izbor skupine ljudi koji su u anketnom upitniku sudjelovali.

Doprinos ovog istraživanja bit će analiza rezultata anketnog upitnika, odnosno istraživanje mnijenja ispitanika o gospodarskom i društvenom utjecaju NK Osijek i njihovim navikama povezanim uz ovu sportsku organizaciju. Također, bit će analizirano i njihovo mnijenje o napretku Kluba, kao i radu pojedinih područja, u svrhu donošenja konačnih zaključaka o postavljenim hipotezama.

5.4. Rezultati i rasprava

Analizom anketnog upitnika, odnosno odgovora 320 ispitanika, postavljene se hipoteze mogu dokazati kroz korištenje dobivenih rezultata:

H1: NK Osijek ima pozitivan utjecaj na društvo grada Osijeka.

97.5% ispitanika složilo se ili potpuno složilo da je NK Osijek simbol grada Osijeka. Kako je već spomenuto u ovom radu, NK Osijek svojim klupskim bojama, imenom i grbom predstavlja

grad Osijek, te time ima pozitivan utjecaj na društvo grada Osijeka, promovirajući sport kao aktivnost čija su obilježja zdravlje, poštenje, čast, zajedništvo i rad. Također, 87.2% ispitanika se s drugom izjavom, koja je formirana jednako kao ova hipoteza, složilo. S obzirom da Škola nogometa NK Osijek aktivno i svakodnevno sportski odgaja nekoliko stotina djece, a NK Osijek promovira lokalpatriotizam i privrženost gradu Osijeku i lokalnoj zajednici, možemo zaključiti da se ova hipoteza navedenim činjenicama i dobivenim rezultatima, potvrđuje.

H2: NK Osijek ima pozitivan utjecaj na gospodarstvo grada Osijeka.

U provedenoj anketi, ukupno 72.5% ispitanika složilo se ili potpuno složilo s izjavom da NK Osijek ima pozitivan utjecaj na gospodarstvo grada Osijeka. Također, 74.1% ispitanika smatra da je projekt „Pokrenimo grad“ do sada bio uspješan. Nadalje, NK Osijek surađuje s više od 30 firmi u Osijeku i okolici, stalno zapošljava oko 60, a u drugim oblicima i do nekoliko stotina ljudi te zauzima vrlo bitnu ulogu u kapitalnim investicijama ovoga podneblja. Projekt „Pampas 2020“, trenutno je najveće gradilište u Osijeku, koje se prostire na 15.3 hektara ukupne površine. Na njemu se gradi najmoderniji nogometni kompleks u Republici Hrvatskoj, koji će sadržajima i objektima promijeniti vizuru cijelog jednog dijela grada Osijeka. Ukupna vrijednost projekta procjenjuje se na 60 milijuna eura, a investitor je NK Osijek. Prema svemu navedenom, hipoteza da NK Osijek ima pozitivan utjecaj na gospodarstvo grada Osijeka, potvrđena je.

H3: Restrukturiranjem NK Osijek, ostvaren je veliki napredak u radu ove sportske organizacije.

Glavna hipoteza ovog rada jest ta da je NK Osijek napredovao u odnosu na razdoblje prije restrukturiranja Kluba. U anketnom upitniku nalazilo se nekoliko pitanja konkretno vezanih uz ovu hipotezu. S izjavom da je marketing NK Osijek napredovao u odnosu na razdoblje prije privatizacije NK Osijek, složilo se čak 90.9% ispitanika, od kojih se 73% s tom izjavom u potpunosti složilo. Nadalje, s izjavom da je organizacija nogometnog kluba Osijek napredovala u odnosu na razdoblje prije privatizacije, složilo se 89.6% ispitanika. Treće pitanje vezano uz ovu hipotezu, odnosilo se na zadovoljstvo izborom i radom trenera i stručnog stožera NK Osijek, u odnosu na razdoblje prije privatizacije NK Osijek. Prema dobivenim podacima, 29.8% ispitanika ne slaže se s ovom izjavom, 36.4% ispitanika se s ovom izjavom složilo, dok je čak 33.9% ispitanika bilo neodlučno. Ovo pitanje pokazalo se kao jedino u kojem su ispitanici bili podijeljenoga mišljenja, a razlozi toga objašnjeni su ranije u ovom radu. Prema tome, možemo zaključiti da je NK Osijek na svim bitnijim područjima uvelike napredovao, izuzev posljednjeg istraženog područja, koje je ostvarilo određeni, ali nedovoljno velik, napredak u odnosu na

razdoblje prije privatizacije. Međutim, ukupno gledano, nepobitna je činjenica da je NK Osijek dolaskom novih investitora napredovao kao sportska organizacija na gotovo svim područjima. Ranije opisani projekt „Pampas 2020“, pokret „Pokrenimo Grad“, prikupljanje preko 23 000 članova Kluba, veliki napredak u radu marketinga i veliki napredak u ostvarenim sportskim uspjesima, ovu tezu uvelike prihvaća, ali ne potvrđuje u potpunosti.

6. Zaključak

U ovom su diplomskom radu istraženi socioekonomski aspekti menadžmenta i marketinga na primjeru restrukturiranja NK Osijek. Ponajprije je definirano pojmovno određenje sportskog menadžmenta, njegove razine te njegove funkcije. Zatim je napravljena SWOT analiza Nogometnog kluba Osijek, kako bi se sagledala međuovisnost unutarnje i vanjske okoline u kojoj se ova sportska organizacija nalazi. Predmet ovog rada su, također, bili i definicija i obilježja sportskog marketinga, njegovi oblici, njegova primjena, te sponzorstvo. Zatim, istražena je i povijest Nogometnog kluba Osijek te njegovi socioekonomski aspekti, temeljeni na anketnom upitniku.

Empirijski dio ovoga rada bavio se utjecajem NK Osijek na gospodarstvo i društvo grada Osijeka, te njegovim napretkom u odnosu na razdoblje prije restrukturiranja Kluba.

Zaključak ovog diplomskog rada jest taj da je restrukturiranje Nogometnog kluba Osijek imalo pozitivan utjecaj na ekonomske aspekte grada Osijeka, te da ima vrlo pozitivan utjecaj na društvo grada Osijeka, uz potencijal da, u kratkoj budućnosti, taj pozitivan utjecaj bude još izraženiji.

Nastavak dosadašnjeg rada organizacije i dovršetak projekta „Pampas 2020“, kao najmodernijeg nogometnog kompleksa u Hrvatskoj, ima priliku Nogometnom klubu Osijek osigurati svjetlu budućnost, ali i uvjete za rad kojima trenutno na ovim prostorima nema presedana.

Literatura

Knjige:

- Bartoluci, M., Škorić, S. (2009) Menadžment u sportu. Zagreb: Odjel za izobrazbu trenera Društvenog veleučilišta u Zagrebu, Kineziološki fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
- Beech, J., Chadwick, S. (2010) Sportski menadžment. Zagreb: MATE d.o.o.
- Buble, M. (2006) Osnove menadžmenta. Zagreb: Sinergija.
- Novak, I. (2006) Sportski marketing i industrija sporta. Zagreb: MALING d.o.o.
- Novak, I. (2003) Studija potreba i izvodljivosti usmjerenja Sportski marketing, menadžment i poduzetništvo u sportu u okviru stručnog studija visokog učilišta. Zagreb: Autorizirana studija.
- Parks, J.B., Zanger, B. (1990) Sport & Fitness management. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Rocco, F. (1988) Istraživanje tržišta – marketinški pristup. Samobor: RO Zagreb.
- Shank, M.D. (2002*)* Sports marketing – a strategic perspective. New Jersey: Prentice Hall.
- Šugman, R., Bednarik, J. i Kolarič, B. (2002) Športski menadžment. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
- Tomić, M. (2007) Sportski menadžment. Beograd: Data status.

Članci:

- Sandler, D.M., Shani, D. (1989) Olympic sponsorship vs. Ambush marketing: who get's the gold?. *Journal of advertising research*, 29 (4), str. 9-14. (preneseno iz Mullin, B.J., Hardy, S., Sutton, W.A. (2000) Sport Marketing, Human Kinetics Books. USA, str. 276)

Internetski izvori:

- Bijelo-plavi
  URL: https://bijelo-plavi.com/wp/
  [pristup: 25.10.2019., 26.10.2019]
- Glas Slavonije

URL:http://www.glas-slavonije.hr/363975/6/Kormilari-s-Drave-Treneri-Dinama-Hajduka-Osijeka-i-Cibalije-rodjeni-su-u-istom-gradu
[pristup: 24.10.2019.]
URL:http://www.glas-slavonije.hr/403327/6/Hoce-li-NK-Osijek-u-aktualnom-prijelaznom-roku-srusiti-potrosnju-iz-ljeta-20172018
[pristup: 24.10.2019.]
URL:http://www.glas-slavonije.hr/371244/6/Kronologija-Pampasa
[pristup: 24.10.2019.]

- NK Osijek
  URL: https://nk-osijek.hr/
  [pristup: 24.10.2019., 25.10.2019., 26.10.2019.]
- Sib.hr
  URL:https://sib.rtl.hr/sibplus/skidamo-prasinu/3493419/povijest-sporta-u-osijeku-veslanje-i-nogomet/
  [pristup: 24.10.2019.]
- Transfermarkt.de
  URL: https://www.transfermarkt.de/
  [pristup: 24.10.2019.]

Prilog 1

Popis shema:

Shema 1.: Organizacijska struktura NK Osijek

Shema 2.: Stručni stožer NK Osijek

Prilog 2

Popis tablica:

Tablica 1.: SWOT analiza NK Osijek

Prilog 3

Popis grafikona:

Grafikon 1.: Spol ispitanika

Grafikon 2.: Dob ispitanika

Grafikon 3.: Učestalost informiranja ispitanika o NK Osijek

Grafikon 4.: Način informiranja ispitanika o NK Osijek

Grafikon 5.: Upoznatost ispitanika s projektom „Pokrenimo grad“

Grafikon 6.: Mišljenje o projektu „Pokrenimo grad“

Grafikon 7.: Mišljenje o NK Osijek kao simbolu grada Osijeka

Grafikon 8.: Mišljenje o NK Osijek kao pozitivnom utjecaju na društvo grada Osijeka

Grafikon 9.: Mišljenje o NK Osijek kao pozitivnom utjecaju na gospodarstvo grada Osijeka

Grafikon 10.: Mišljenje o marketingu NK Osijek kao razlogu povećane zainteresiranosti pojedinaca za Klub

Grafikon 11.: Mišljenje o napretku marketinga NK Osijek

Grafikon 12.: Mišljenje o napretku organizacije NK Osijek

Grafikon 13.: Zadovoljstvo izborom i radom trenera i stručnog stožera NK Osijek

Grafikon 14.: Odluka o posjećivanju utakmica NK Osijek nakon dovršetka novog stadiona

Grafikon 15.: Učestalost odlaska na utakmice NK Osijek

Grafikon 16.: Razlozi nedolaska na utakmice NK Osijek

Prilog 4

Popis pitanja iz anketnog upitnika:

1. Spol

A) Muško

B) Žensko

2. Dob

A) <18

B) 18-29

C) 30-39

D) 40-49

E) 50-65

F) 65+

3. Koliko često pratite vijesti vezane uz NK Osijek

Vijesti pratim

A) Gotovo nikada

B) Nikada

C) Ponekad

D) Vrlo često

E) Svakodnevno

U ovom pitanju moguće je odabrati više odgovora.

4. Kojim putem najčešće pratite vijesti vezane uz NK Osijek?

A) preko novina/tiskanih medija

B) preko TV-a ili radija

C) preko internetskih portala ili drugih web stranica

D) preko društvenih mreža

E) ostalo

5. Jeste li upoznati s projektom „ Pokrenimo grad“?

A) Da

B) Ne

6. Smatrate li da je projekt „Pokrenimo grad“ do sada bio uspješan?

A) Da

B) Ne

C) Ne znam

Pred Vama se nalaze izjave pri kojima broj 1 predstavlja Vaše potpuno neslaganje, a broj 5 potpuno slaganje s njima.

1 – u potpunosti se ne slažem

2 – ne slažem se

3 – niti se slažem, niti ne slažem

4 – slažem se

5 – u potpunosti se slažem

7. NK Osijek je jedan od simbola grada Osijeka

1 2 3 4 5

8. NK Osijek ima pozitivan utjecaj na društvo grada Osijeka

1 2 3 4 5

9. NK Osijek ima pozitivan utjecaj na gospodarstvo grada Osijeka.

1 2 3 4 5

10. Marketing NK Osijek povećao je moju svakodnevnu zainteresiranost za klub.

1 2 3 4 5

11. Marketing NK Osijek napredovao je u odnosu na razdoblje prije privatizacije (2016.) NK Osijek.

1 2 3 4 5

12. Organizacija nogometnog kluba Osijek napredovala je u odnosu na razdoblje prije privatizacije (2016.) NK Osijek.

1 2 3 4 5

13. Zadovoljan/na sam izborom i radom trenera i stručnog stožera u odnosu na razdoblje prije privatizacije (2016.) NK Osijek

1 2 3 4 5

14. Planiram posjećivati veći ili jednak broj utakmica NK Osijek nakon dovršetka novog stadiona (projekt Pampas 2020.)

1 2 3 4 5

15. Koliko često idete na utakmice Nogometnog kluba Osijek

Idem

A) Gotovo nikada

B) Nikada

C) Ponekad

D) Vrlo često

E) Uvijek

U ovom pitanju moguće je odabrati više odgovora.

16. Što utječe na vaš nedolazak na utakmice NK Osijek?

A) Cijene karata

B) Stadionska infrastruktura

C) Izostanak većih sportskih uspjeha

D) Rad trenera, odnosno vodstva stručnog stožera

E) Nedostatak slobodnog vremena i druge obaveze

F) Vremensk uvjeti

G) Udaljenost od Gradskog Vrta, odnosno grada Osijeka

H) Ostalo