Strateški menadžment u sportu i menadžerski izazovi u sportu

Bokanović, Karlo Ilija

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:333208

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications





VELEUČILIŠTE

s pravom javnosti

BALTAZAR ZAPREŠIĆ

Zaprešić

Specijalistički diplomski stručni studij

Projektni menadžment

KARLO ILIJA BOKANOVIĆ

STRATEŠKI MENADŽMENT U SPORTU

SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD

Zaprešić, 2020. godine

VELEUČILIŠTE

s pravom javnosti

BALTAZAR ZAPREŠIĆ

Zaprešić

Specijalistički diplomski stručni studij

Projektni menadžment

KARLO ILIJA BOKANOVIĆ

STRATEŠKI MENADŽMENT U SPORTU

SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD

Mentor: dr.sc. Matej Galić **Student:Karlo Ilija Bokanović**

Naziv kolegija: Strategijski menadžment **JMBAG studenta:0079064892**

Zaprešić, 2020. godine

SADRŽAJ:

SAŽETAK 1

ABSTRACT 2

1. UVOD 3

2. DEFINICIJA SPORTA 4

2.1. Sportske organizacije 5

2.2. Sportski događaji 7

2.3. Sportski objekti 12

3. MENADŽMENT I MENADŽERI 14

3.1. Funkcije menadžmenta 17

3.2. Strateški menadžment 17

3.2.1. SWOT analiza kao alat strateškog menadžmenta 20

3.2.2. PEST analiza kao alat strateškog menadžmenta 24

4. STRATEŠKI MENADŽMENT U SPORTU 26

4.1. Karakteristike sportskih menadžera 27

4.2. Menadžment ljudskih resursa u sportu 28

4.3. Financijski menadžment u sportu 30

4.4. Organizacijska kultura i struktura sportske organizacije 31

5. RIZICI I IZAZOVI U SPORTU I SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA 33

5.1. Budući rizici izazovi u sportu i sportskim organizacijama 35

6. EMPIRIJSKI DIO – PRIMJENA SWOT ANALIZE U FUNKCIJI STRATEŠKE ANALIZE GRAĐANSKOG NOGOMETNOG KLUBA DINAMO (GNK DINAMO) 36

6.1. Opće stanje hrvatskog sporta 36

6.2. SWOT analiza na primjeru GNK Dinamo 39

7. ZAKLJUČAK 41

8. IZJAVA 42

LITERATURA 43

POPIS SLIKA I TABLICA..... 45

ŽIVOTOPIS 46

SAŽETAK

Sport se kao područje i industrija brzo mijenja. Stoga se javlja povećana potreba strateškog upravljanja da se prilagodi tim promjenama. Više nije dovoljno oslanjati se na stare poslovne modele i zastarjele prakse upravljanja. Sport je posao i zahtijeva sofisticirane vještine upravljanja i vodstva.

U ovom radu naglasak se stavlja na promatranje sporta sa aspekta strateškog menadžmenta. Rad stavlja naglasak na dva alata strateškog menadžmenta, a oni su PEST analiza i SWOT analiza. PEST analiza predstavlja analizu makro okruženja, kojom se definiraju političko-pravni čimbenici, ekonomski čimbenici, sociokulturni čimbenici i tehnološki čimbenici. Istoimeni čimbenici čine akronim PEST analize. Dok je SWOT akronim za snage (S) i slabosti (W) koje se smatraju unutarnjim čimbenicima nad kojima organizacija ima određenu kontrolu, prilike (O) i prijetnje (T) se smatraju vanjskim čimbenicima nad kojima u osnovi organizacija nema kontrolu.

Rad stavlja pažnju na GNK Dinamo, kroz provođenje SWOT analize. Dinamo predstavlja najveći i najjači nogometni i uopće sportski klub u Hrvatskoj. Glavne snage kluba su tradicija, prihodi od prodaje igrača, lociranost u glavnom i najvećem hrvatskom gradu, sponzorstva. Dok su slabosti poglavito proizašle iz netransparentnosti poslovanja kluba, što je dovelo do lošeg imidža kluba u domaćoj i europskoj javnosti. Prilike leže u novom Zakonu o sportu, razvoju škola nogometa i privlačenju mladih Hrvata iz inozemstva. Prijetnje proizlaze iz novonastale korona krize, konflikta sa navijačima i jačanja Hajduka i drugih klubova u odnosu na Dinamo.

Ključne riječi: sport, strateški menadžment, PEST analiza, SWOT analiza, GNK Dinamo

Title in English: Strategic management in sports

ABSTRACT

Sport as an area and industry is changing rapidly. Therefore, there is an increased need for strategic management to adapt to these changes. It is no longer enough to rely on old business models and outdated management practices. Sport is a job and requires sophisticated management and leadership skills.

In this paper, the emphasis is placed on the observation of sports from the aspect of strategic management. The paper emphasizes two tools of strategic management, and they are PEST analysis and SWOT analysis. PEST analysis is an analysis of the macro environment, which defines political and legal factors, economic factors, socio-cultural factors and technological factors. Factors of the same name are an acronym for PEST analysis. While SWOT is an acronym for strengths (S) and weaknesses (W) that are considered internal factors over which the organization has some control, opportunities (O) and threats (T) are considered external factors over which the organization has essentially no control.

The paper focuses on GNK Dinamo, through conducting a SWOT analysis. Dinamo is the largest and strongest football and sports club in Croatia. The main strengths of the club are tradition, revenues from the sale of players, location in the capital and largest Croatian city, sponsorships. While the weaknesses mainly stemmed from the non-transparency of the club's operations, which led to the club's poor image in the domestic and European public. Opportunities lie in the new Law on Sports, Development of Football Schools and Attracting Young Croats from Abroad. The threats stem from the new crown of the crisis, the conflict with the fans and the strengthening of Hajduk and other clubs in relation to Dinamo.

Keywords: Sport, Strategic Management, PEST analysis, SWOT analysis, GNK Dinamo

1. UVOD

Sport je kao aktivnost u moderno doba prisutan u gotovo svim aspektima života (razonodi, odmoru, zdravlju, zabavi, zanimanju itd.). Sport je već dugo prestao biti samo „igra“ i postao je dio ekonomske i društvene aktivnosti društva. Prepoznajući važnost sporta, Europska komisija izradila je bijelu knjigu u kojoj su identificirali društvenu i ekonomsku ulogu sporta, navodeći da sport može poslužiti kao alat za lokalni i regionalni razvoj, obnovu gradova ili ruralni razvoj. Prema Europskoj komisiji 2004. godine, sport je stvorio dodatnih 407 milijardi eura, što je 3,7% BDP-a Europske unije i otvorio je radna mjesta za 15 milijuna ljudi ili 5,4% radne snage (Europska komisija, 2007).

Ovaj završni rad kreće od definicije sporta, sportskih organizacija, sportskih događaja i sportskih objekata, kao temelja sportske industrije. Potom slijedi definiranje pojma menadžmenta, menadžera i funkcija menadžmenta te u konačnici strateškog menadžmenta. Na alate strateškog menadžmenta, PEST analizu i SWOT analizu, obraćena je posebna pozornost, a u empirijskom dijelu rada SWOT analiza je primijenjena na primjeru GNK Dinamo. PEST analiza predstavlja akronim političko-pravnih čimbenika, ekonomskih čimbenika, sociokulturnih čimbenika i tehnoloških čimbenika. PEST analiza predstavlja alat strateškog menadžmenta kojim se vrši analiza makro okruženja. Dok, je SWOT analiza najpoznatije sredstvo za reviziju i analizu cjelokupnog strateškog položaja poslovanja organizacije i njezinog okruženja. SWOT je također akronim pojmova: snage, slabosti, prilike i prijetnje. Njegova je ključna svrha identificirati strategije koje će stvoriti specifičan poslovni model koji će najbolje uskladiti resurse i mogućnosti organizacije sa potrebama okruženja u kojem tvrtka djeluje.

2. DEFINICIJA SPORTA

Sport predstavlja pojam s kojim se čovjek susreće od svoje najranije dobi, a upravo zbog opće raširenosti, shvaćanje sporta nije uvijek ispravno. Sport nije samo fizička aktivnost, već kriterijima propisano umno i fizičko ponašanje pojedinca i grupe.

„Suvremeni sport moguće je definirati na različite načine. Od mnogobrojnih definicija čini se prihvatljivom definicija Međunarodne asocijacije za sportske znanosti i tjelesno vježbanje (ICSSPE) koja kaže da je sport "svaka tjelesna aktivnost, koja ima značaj igre i opseg mogućnosti natjecanja sa samim sobom ili drugima. Ako je natjecanje s drugima, ono treba biti u viteškom duhu. Nema sporta bez fair- playa. Međutim, suvremeni sport ima još šire dimenzije na što ukazuju brojna područja sportske djelatnosti. U Hrvatskoj je prihvaćena klasifikacija područja sporta prema Zakonu o športu (NN 60/92; 25/93; 11/94; 71/06) koja obuhvaća Tjelesnu i zdravstvenu kulturu, natjecateljski sport, sport za sve te kineziterapiju i sport osoba s invaliditetom. Svako navedeno područje sportske djelatnosti ima specifičnu organizacijsku strukturu kao i poseban menadžment koji organizira i upravlja sa sportskom organizacijom. U gotovo svim područjima sporta dominantan je tzv. linijski sustav organizacije i upravljanja." (Bartoluci, M., & Škorić, S. (2009). Karakteristike menadžera u upravljanju sportskim organizacijama. Metodički organizacijski oblici rada u područjima edukacije, sporta, sportske rekreacije i kineziterapije/Neljak, Boris (ur.).-Zagreb: Hrvatski kineziološki savez, 358-363.)

Sport predstavlja sve oblike uobičajene natjecateljske tjelesne aktivnosti kojima se povremenim ili organiziranim sudjelovanjem želi koristiti, održavati ili poboljšati tjelesne sposobnosti i vještine te istovremeno pruža zabavu sudionicima, a u nekim slučajevima i gledateljima. Postoje stotine sportova, od onih koji zahtijevaju samo dva sudionika, preko onih sa stotinama istodobnih sudionika, bilo u timovima ili koji se natječu kao pojedinci. Sport je općenito prepoznat kao djelatnost koja se temelji na tjelesnoj spretnosti.

„Suvremeni sistem sporta u svijetu doživljava neprekidne duboke kvalitativne, kvantitativne i strukturalne transformacije, koje potiču iz sve novijih društvenih, ekonomskih, političkih i tehnoloških mogućnosti razvoja društva. Sve bolji sportski rezultati koji se posljednjih godina postižu u raznim sportovima, u znatnoj su mjeri promijenili shvaćanja i karakter rada u sportu i postavili nove zahtjeve za rješavanje niza aktualnih zadataka na integralnoj osnovi. Nastanak, razvoj i brze promjene u sportsko-tehnološkoj i poslovno-upravljačkoj funkciji suvremenih sportskih organizacija nesumnjivo predstavljaju u današnjem svijetu jedan od

najvažnijih poticaja promjene sportske i poslovne funkcije i filozofije, i okretanje čovjeka prema njegovom znanju i kreativno-stvaralačkim potencijalima, kao najvažnijim proizvodnim i razvojnim resursima.“ (Malacko, J. (2008). Modeliranje strategijskog menadžmenta u sportu. Science, 1(1).)

„Bilo kakva zatvaranja unutar svojih organizacija (navedeno kao širi pojam) su stvar prošlosti i gotovo sigurno dovode do loših rezultata. Sport kao društvena avangarda shvatio je to davnih dana i počeo prednjačiti u interesu i primjeni globalizacije. Sport je srušio mnogobrojne granice i otvorio neke nove vidike. Transferi pojedinih sportaša i otvaranja sportskog tržišta nitko nije mogao tako brzo očekivati (kineski sportaši u NBA, Brazilci u ruskoj nogometnoj ligi, poplava afričkih sportaša diljem svijeta, ruski i arapski kapital i vlasništvo u prestižnim engleskim nogometnim klubovima). Sinergija sporta i nove ekonomije na globalnom planu dala je revolucionarne promjene u kojima se gotovo ništa ne može poistovjetiti sa stanjem prije desetak ili dvadeset godina.“ (Vučetić, M., & Balaško, M. (2013). Globalizacija sporta i nova ekonomija. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 4(2), 135-139.)

Sport doživljava veliku transformaciju uslijed razvoja tehnologija kroz sve bolju interakciju između sportaša i sportskih organizacija sa svojim pratiteljima. Društvene mreže povećale su popularnost sporta, sportskih organizacija i samih sportaša, jer je omogućen virtualni doticaj sa sportskim svijetom. Sportaši se sve više individualno profiliraju i putem svojih društvenih mreža iznose stavove, pozivaju na zajedništvo, povećavaju svijest o humanitarnom radu i prije svega približavaju sljedbenika nastanku sportskih rezultata. Jačina imidža sportaša utječe i na njegovu zaradu te izvrsnost u sportu više nije jedini izvor konkurentske prednosti sportaša.

2.1. Sportske organizacije

Ova vrsta organizacija bavi se organizacijom uvjeta koji omogućavaju bavljenje sportskim aktivnostima. Neke od aktivnosti sportskih aktivnosti su organizacija timova, razvoj sportaša, osiguravanje fizičke infrastrukture (sportski objekti) i privlačenje publike.

„Koncept organizacijske kulture je kompleksan zbog mnoštva čimbenika koji na nju utječu (tradicija, kultura društva, tehnologija, strategija, ciljevi, zadaci, ljudi). U prvom redu treba spomenuti ljude, koji su svi različiti i svoju osebujnost unose u organizaciju te na taj način

utječu na organizacijsku kulturu. Važnost organizacijske kulture ogleda se u njenom utjecaju na uspješnost i produktivnost organizacije, te povezanosti sa zadovoljstvom i lojalnošću članova. Naime, vrijednosti, norme, stavovi i uvjerenja, koji predstavljaju srž organizacijske kulture, prenose se na članove socijalizacijom, putem priča, običaja, rituala i simbola. Sve su to elementi organizacijske kulture koji rezultiraju učenjem o prihvatljivom i očekivanom načinu ponašanja, odnosno o tome što se nagrađuje, a što sankcionira.“ (Kralj, A. (2010). Oblikovanje i upravljanje organizacijskom kulturom u sportskim organizacijama. Hrvatski znanstveno stručni skup o menadžmentu u turizmu i sportu, 1(1), 164-169.)

Sportske organizacije i dalje se prilagođavaju, obnavljaju i razvijaju kroz kreativne i nove ideje. Postoje različite strategije za inovacije koje primjenjuju sportske organizacije, kojima se radikalno mijenja način na koji se igra, gleda i organizira sport. U sportskim organizacijama se često stvaraju konkurentske prednosti inovacijama. Na ovaj su način strategija i inovacije međusobno povezane u sportu (Tjønndal, 2016).

„Upravljanje športskim organizacijama pokreće športsku industriju koja obuhvaća profesionalni šport, školski i sveučilišni šport, šport mladih, športsku rekreaciju, upravljanje športskim objektima, organizaciju športskih priredaba, šport za osobe s tjelesnim i mentalnim oštećenjima, zdravlje i fitnes, upravljanje športskim klubovima, olimpijski i paraolimpijski pokret, športski marketing i športsko pravo (p. 3-4). Sadašnji uvjeti rada u športu znatno se razlikuju od uvjeta prije 50, 30 ili 20 godina. Športske organizacije koje su išle ukorak s promjenama u športskoj industriji povećale su svoju efikasnost i time pozitivno utjecale na sve segmente športa. Obveza športskih organizacija je pratiti globalne promjene i stvarati uvjete u kojima športaši mogu ostvariti svoj puni potencijal. Ništa manje važna nije ni činjenica da se športske organizacije financiraju proračunskim sredstvima (državnim, regionalnim i lokalnim), odnosno oporezivanjem građana.“ (Papić, A. (2010). Upravljanje športskim organizacijama. Hrvatski znanstveno stručni skup o menadžmentu u turizmu i sportu, 1(1), 145-151.)

Sportska organizacija ne može postojati bez dvije ključne motivacijske činjenice - profit i vizija. Vizija je generator aktivnosti u sportu, a profit je rezultat konkurentske prednosti koju ima sportska organizacija i sport u cjelini. Vizija motivira ostvarenje natprosječne performance, a dobit je nagrada za ostvarene rezultate u okviru sportske organizacije i sporta u cjelini. Misija je određeni kompleks koji ima podršku u zajednici, točnije u sportskim rezultatima, nakon čega slijedi profitabilnost i ukupnost rasta sportske organizacije. Glavni

element misije temelji se na uvjerenju da sportski rezultati i pružene usluge sportskog rada odgovaraju potrebama potrošača sportskih događaja, auditorija i obožavatelja, zaposlenika, vlasnika i menadžera, medija i zajednice u cjelini (Ilić, 2013).

„Izvorna organizacijska kultura određena filozofijom osnivača snažno utječe na proces selekcije stručnog osoblja (instruktori, treneri, vanjski stručnjaci, administrativno osoblje). Djelovanje i postupci trenutnog vodstva postavljaju standarde po pitanju općenitih očekivanja prema osoblju te prihvatljivog i neprihvatljivog ponašanja. Sportaši/članovi sportske organizacije/kluba pridružuju se dobrovoljno ili odluku o tome donosi vodstvo, što ovisi o statutu. Osoblje i članovi/sportaši prolaze proces socijalizacije, koji će, ako je uspješan, do određene mjere uskladiti njihovo ponašanje s normama organizacije. Socijalizacija uključuje učenje o organizacijskoj kulturi kroz priče, rituale, materijalne simbole i upoznavanje sa žargonom. Upravo u procesu adaptacije i integracije odvija se pregovaranje (najčešće implicitno) o pravom načinu ponašanja i obavljanja poslova.“ (Kralj, A. (2010). Oblikovanje i upravljanje organizacijskom kulturom u sportskim organizacijama. Hrvatski znanstveno stručni skup o menadžmentu u turizmu i sportu, 1(1), 164-169.)

Sportski klubovi širom svijeta djeluju u natjecateljskom okruženju koje se neprestano mijenja. Zato bi menadžerski tim trebao naći odgovore na razna pitanja poput: Što treba učiniti? Kada i gdje to treba učiniti? Kako i za koga to treba učiniti? Koje resurse treba koristiti?. Rješavanje ovih problema zahtijeva od sportskih organizacija da predvide promjene i prilagode se ekonomski, politički, tehnološki i konkurencijski, kako da bi bili sigurni da su postignuti organizacijski ciljevi. Jedan od sustava planiranja i kontrole koji se uvelike koristi u sportskim organizacijama je upravljanje ciljevima. Sastoji se od postavljanja ciljeva (npr. medalja na Svjetskom prvenstvu), planiranja postizanja tih ciljeva (programi treninga, prehrambene sheme itd.), procesa samokontrole (grafikoni rada) i periodične revizije sustava praćenja ocjenom rada.

2.2. Sportski događaji

Značaj sportskog događaja određen je stupnjem važnosti događaja. Naime, sportski događaji koji su popularni privući će veći broj posjetitelja, donijeti veću zaradu i popularnost igračima i klubu, lokalna zajednica će također ostvariti prihode kroz poreze uslijed veće lokalne potrošnje, ugostiteljstvo i hotelijerstvo ostvaruje porast dolazaka i noćenja.

„Posljednjih godina, postalo je sveopće prihvatljivo da se određenim sportskim događajima, grad i država promoviraju na najbolji mogući način, i ujedno mnoge sportske organizacije koriste sportske događaje kako bi uspostavili i ojačali vezu sa ciljanim tržištima i klijentima. Sportski događaji mogu varirati od tzv. „mega događaja“ kao što su Olimpijske igre, svjetska prvenstva u nogometu, do manjih događaja koji iako su puno manji, imaju veliki utjecaj na zajednicu u kojoj se odvijaju. Događaji se obično ne događaju usputno nego njima prethode rezultati složenog planiranja i istraživanja.“ (Medak, H. (2015). Sportski menadžment kroz studiju slučaja Real Madrida (Doctoral dissertation, Polytechnic of Međimurje in Čakovec. Management of tourism and sport.)

FIFA-in svjetski kup, jedan od najpoznatijih sportskih događaja, međunarodno je nogometno natjecanje. U tom natjecanju sudjeluju seniorske muške reprezentacije, koje su članovi Fédération Internationale de Football Association (FIFA). Najgledaniji događaj cijeli svijet prati gotovo mjesec dana, jednom u četiri godine. Sve je počelo 1930. godine. Turnir nije održan 1942. i 1946. godine zbog Drugog svjetskog rata. Kvalifikacijska faza odvija se tri godine. Timovi igraju utakmice kako bi dobili mjesto u kolu turnira. Konačno, 32 ekipe se natječu na svjetskom prvenstvu. Do sada je osam reprezentacija osvojilo 21 turnir Svjetskog kupa. Među njima je Brazil pet puta osvojio prvenstvo, Njemačka i Italija po četiri puta, Argentina, Francuska i Urugvaj po dva puta, a Engleska i Španjolska po jedan put. Svjetski kup najprestižniji je nogometni turnir na svijetu, a gledanost ovog turnira obično premašuje čak i olimpijske igre.[1]

Među najpopularnije sportske događaje u svijetu svrstavaju se sljedeći događaji:[2]

Olimpijske igre - olimpijske igre na vrhu su popisa u mega sportskim događajima na kojem tisuće sportaša iz cijelog svijeta sudjeluje u raznim natjecanjima. Olimpijske igre su događaj koji ujedinjuje cijeli svijet duhom igre. Na Olimpijskim igrama sudjeluje više od 200 zemalja, a organizacija ih provodi svake četiri godine. Ljetne i zimske olimpijske igre događaju se svake četiri godine, ali s razmakom od dvije godine. Ljudi u Olimpiji u Grčkoj igrali su olimpijske igre od 8. stoljeća prije Krista do 4. stoljeća poslije Krista. Tada je barun Pierre de Coubertin osnovao Međunarodni olimpijski odbor (MOO) 1894. godine. Pomogao je početku prvih modernih Igara u Ateni 1896. Od svog osnivanja, MOO služi kao upravljačko tijelo

[1] Ataax. Top 10 Famous Sporting Events in the World. Dostupno na: http://ataax.com/top-sporting-events/, pristupljeno 01.09.2020.
[2] Ataax. Top 10 Famous Sporting Events in the World. Dostupno na: http://ataax.com/top-sporting-events/, pristupljeno 01.09.2020.

olimpijskih igara, a Olimpijska povelja definira njegovu strukturu i autoritet. Zimske olimpijske igre, olimpijske igre mladih, pet kontinentalnih igara, svjetske igre i specijalne olimpijske igre verzije su koje je odobrio MOK. Istodobno, MOO se prilagođava ekonomskom, političkom i tehnološkom napretku koji je osiguravao sudjelovanje, profesionalnost i komercijalizaciju igara. Svjetski ratovi doveli su do otkazivanja igara 1916., 1940. i 1944. godine. Štoviše, veliki bojkoti tijekom hladnog rata ograničili su sudjelovanje u igrama 1980. i 1984. godine.

UEFA liga prvaka - Unija europskih nogometnih udruga (UEFA) organizira UEFA-inu ligu prvaka. Na ovom godišnjem klupskom nogometnom natjecanju, prvoligaški europski klubovi natječu se u izboru najbolje momčadi u Europi. Prvaci državne lige i jedan ili više viceprvaka sudjeluju kako bi to bio jedan od najprestižnijih turnira na svijetu. Jedan od najpraćenijih sportskih događaja nastao je 1955. godine kao Kup europskih klubova prvaka. Tada je u narodu bio poznat kao Europski kup. Nakon toga, 1992. godine, natjecanje je uzelo današnji naziv i počelo usvajati grupnu fazu kruga. Također, može sudjelovati više sudionika iz određenih zemalja. Ligaške utakmice obično počinju u lipnju i sadrže pretkolo, tri pretkola i play-off rundu. Šest timova koji su preživjeli pridružuju se već kvalificiranim timova. Tada 32 ekipe tvore osam skupina s po četiri ekipe u svakoj skupini. Timovi igraju međusobno u dvostrukom kružnom sustavu. Pobjednik Lige prvaka kvalificira se za Ligu prvaka sljedeće godine, UEFA-in Super kup i FIFA-in svjetski kup.

Kriket svjetski kup - jedan je od najtraženijih sportskih događaja u svijetu sporta. Međunarodno vijeće za kriket - ICC je upravljačko tijelo koje provodi ovaj svečani događaj svake četiri godine. Turnir je jedan od najgledanijih, najprestižnijih događaja. U lipnju 1975. u Engleskoj je organizirano prvo svjetsko prvenstvo. Samo četiri godine ranije odigrana je prva jednodnevna međunarodna utakmica u povijesti. No, zasebni ženski turnir održan je dvije godine prije prvog muškog turnira. Također, turniri u kojima je sudjelovalo više timova održani su već 1912. godine. Australija, Engleska i Južna Afrika odigrale su trokutastu testnu seriju. ICC je u Engleskoj održao prve tri utakmice Svjetskog kupa. Od 1987. godine, četrnaest zemalja članica ugostile su barem jedan meč na turniru. Sve države članice ICC-a mogu sudjelovati na Svjetskom kupu, a najviše rangirane države dobivaju automatske kvalifikacije. Do sada je dvadeset zemalja sudjelovalo u jedanaest izdanja igre. Australija je na čelu liste s pet pobjeda na turniru. Indija i Zapadna Indija osvojile su je dva puta, dok su je Pakistan, Šri Lanka i Engleska osvojile jednom. A Engleska je trenutni prvak koji je osvojio Svjetsko prvenstvo 2019. godine.

Super Bowl - Super Bowl je godišnja prvenstvena utakmica Nacionalne nogometne lige. Šampion s Nacionalne nogometne konferencije i Američke nogometne konferencije sukobljavaju se na ovom godišnjem sastanku. Super Bowl identificiraju rimski brojevi. Super Bowl I igran je 15. siječnja 1967. Slično tome, Super Bowl LI igran je 2017. godine. Jedna iznimka u imenovanju je Super Bowl 50, koji nije dobio rimski broj. Igra je bila rezultat sporazuma o spajanju između NFL-a i AFL-a. Prema sporazumu, dvije lige odlučile su igrati utakmicu svjetskog prvenstva AFL-NFL dok spajanje ne započne službeno 1970. Nakon spajanja, lige su postale Nacionalna nogometna konferencija i Konferencija američkog nogometa. Potrošnja hrane u SAD-u naglo raste na dan Super Bowla. Prema potrošenoj količini, to je drugi najveći dan za američku konzumaciju hrane, nakon Dana zahvalnosti, a Super Bowl ostaje najgledaniji prijenos u povijesti američke televizije. Vrijednost emitiranja Super Bowla postaje najskuplja, a kako bi ju tvrtke iskoristile razvijaju skupe reklame za ovo emitiranje.

Wimbledon Tennis - najprestižnije prvenstvo, Wimbledon, najstariji je teniski turnir na svijetu. Od 1877. godine nastavljaju se prvenstvene utakmice u All England Clubu u Wimbledonu. Događaj obično započinje krajem lipnja i završava početkom srpnja. No, s nedavnim promjenama u kalendaru Wimbledona, događaj započinje početkom srpnja. Wimbledon provodi stroge propise o odijevanju za natjecatelje i kraljevsko pokroviteljstvo, a ljudi tijekom turnira konzumiraju jagode i vrhnje. Nakon što je Australian Open 1988. prešao na tvrdu podlogu, Wimbledon je jedini Grand Slam koji se igra na travi. Jedinstvena stvar koju treba primijetiti je odsutnost bilo kakvog sponzorskog oglašavanja oko terena. Jedina iznimka je Rolex koji pruža tehnologiju mjerenja vremena tijekom utakmica.

Tour de France - godišnji je sportski događaj za biciklizam. Biciklistička utrka prvenstveno se održava u Francuskoj, ali s vremenom prolazi i kroz obližnje zemlje. Događaj se sastoji od 21 dana duge faze tijekom 23 dana. Štoviše, to je najprestižnija i najteža biciklistička utrka. Organizatori su pripadali novinama L'Auto, započeli su ovu utrku 1903. godine. Pokušali su povećati prodaju. Od svog početka nastavlja se bez prekida, osim tijekom dva svjetska rata. S rastom popularnosti, organizatori su produžili utrku i u utrci sudjeluju vozači iz cijelog svijeta. Sportska organizacija Amaury trenutno vodi događaj i postao je „najveći svjetski godišnji sportski događaj". Jedan od najpopularnijih sportskih događaja, Tour de France Cycling odvija se u mjesecu srpnju. Iako se ruta mijenja svake godine, format utakmice ostaje isti. Sada se sastoji od 21 dnevnog segmenta. Prostire se na razdoblje od 23 dana, a udaljenost koju prelazi je 3.500 km.

Rugby svjetski kup - Svjetski kup u ragbiju jedan je od poznatih sportskih događaja. U ovom se slučaju vodeći međunarodni timovi sukobljavaju za osvajanje naslova. To se događa jednom u četiri godine. Događaj je započeo 1986. godine. Za početak su Australija i Novi Zeland bili domaćini turnira. World Rugby je upravno tijelo za ovaj događaj. Organizira događanja i upravlja pravilima i propisima igre. Na nastupnom turniru 1986. godine sudjelovalo je šesnaest momčadi, ali od 1998. godine dvadeset timova sudjeluje u događaju. Pobjednici dobivaju Webb Ellis pehar. Ime je dobio po Webbu Ellisu učeniku škole ragbija, koji je loptu lovio tijekom nogometne utakmice. Uvriježeno je mišljenje da je on igrao ključnu ulogu na početku ragbi igre. Do sada su četiri zemlje - Novi Zeland, Australija, Južna Afrika i Engleska osvojile pehar. U svojoj najavi od 21. kolovoza 2019. World Rugby naveo je kako neće biti spolne diskriminacije u naslovima muških i ženskih svjetskih prvenstava. Nakon toga, sljedeći svjetski ženski turnir u Novom Zelandu 2021. godine nosit će naslov Svjetsko prvenstvo u ragbiju 2021.

Formula 1 - Formula One, Formula 1 ili F1 jedan je od najpopularnijih sportskih događaja, F1 sastoji se od niza utrka koje se događaju po cijelom svijetu. Utrke se nazivaju Grand Prix. Odvija se na umjetnim krugovima i na javnim cestama. Koristeći bodovni sustav, FIA ocjenjuje rezultate kako bi odredio godišnje Svjetsko prvenstvo za vozače i konstruktore. Većina događaja odvija se na ruralnim mjestima na namjenski izgrađenim stazama, ali neki se događaji odvijaju i na gradskim ulicama. Europa je osnova za trkački događaj. No, prvenstvo djeluje na 11 od 21 utrke, koje se sada događaju izvan Europe. Održavanje momčadi Formule 1 zahtijeva ogroman novac pa tako Formula 1 otvara nova radna mjesta i ekonomski učinak. Također, visoki profil i popularnost vezani uz utrke pogoduju velikim ulaganjima sponzora i proračuna.

NBA - je najpopularnija muška profesionalna liga za košarkašku utakmicu. NBA se sastoji od 30 momčadi, a među njima je 29 iz Sjedinjenih Država i jedan iz Kanade. Jedan od poznatih sportskih događaja, NBA je nastao 6. lipnja 1946. u New Yorku. Tada se zvalo Američko košarkaško udruženje (BAA). Nakon spajanja s konkurentom Nacionalnom košarkaškom ligom (NBL) 3. kolovoza 1949., promijenio je ime u Nacionalni košarkaški savez. NBA sezona traje svake godine od listopada do travnja. Na turniru svaka momčad igra 82 utakmice, a doigravanje se proteže do mjeseca lipnja. NBA igrači dobivaju najbolje plaće u košarkaškom svijetu, štoviše, oni su sportaši koji najbolje zarađuju prema prosječnoj godišnjoj plaći po igraču. NBA je aktivni član američke košarke (USAB).

2.3. Sportski objekti

Središnje mjesto u sportu zauzimaju sportaši, ali bez odgovarajućih sportskih objekata odvijanje sporta nije moguće. Sportski objekti moraju pružiti fizičku infrastrukturu, koja omogućava odvijanje sportskih aktivnosti, kao što su: priprema za sportska natjecanja, prostor za publiku, prostor za smještaj sportaša, prostor za vodstvo kluba.

„Imajući u vidu da je predmet privatizacije, tj. sportski objekti u direktnoj vezi sa sportskim organizacijama, sportskim savezima i sportskim društvima neophodno je razmotriti njihovu privatizaciju. Osnovni ciljevi privatizacije sportskih organizacija su povećanje ekonomske efikasnosti, priljev svježeg kapitala, promjene vlasničke strukture i stabilnost sportskih organizacija. Pojedine sportske organizacije, sportski savezi i sportska društva su suvlasnici ili vlasnici sportskog objekta kojeg koriste, pa samim tim vlasništvo na takvim sportskim objektima ne može biti predmet privatizacije, jer nije u potpunosti državna. U ovisnosti od vlasništva nad sportskim objektima primjenjuju se sljedeće vrste menadžmenta: državni menadžment, privatni menadžment i mješoviti oblik menadžmenta.“ (Bošković, B., & Petrović, B. (2014). Izazovi privatizacije sportskih objekata Stručni članak. 39.)

Nastajanje, postojanje i razvoj sporta moguće je povezati s razvojem čovječanstva i civilizacije. Opće je poznata činjenica kako su Rimljani gradili velebne sportske objekte – arene, koje su služile pokazivanju snage i moći rimskoga carstva, ali i odvraćanju pažnje siromašnih građana od njihovih egzistencijalnih izazova, kroz moto: „kruha i igara“. Sportski objekti nastaju tisućama godina te se samo mijenja njihov vizualni i funkcionalni oblik, ali misija je ista – promovirati sport i zabaviti široke narodne mase. Kako bi objekt odgovarao sadašnjim i budućim potrebama, potrebno je uvažiti sljedeće čimbenike:

- „Pitanja i trendovi planiranja objekta -vrlo je važno da se sportski objekti planiraju i projektiraju imajući u vidu što niže buduće troškove efektuiranja i da budu prepoznate promjenjive potrebe zajednice.
- Proces planiranja i projektiranja objekata - potrebno je da se planovi upravljanja objektom i sami projekt rade paralelno, jer kad se objekt izgradi, brojne mogućnosti tog objekta mogu biti izgubljene.
- Priprema dokumentacija za planiranje - mora biti provedeno opsežno istraživanje u samim početcima planiranja kako bi sve zainteresirane strane znale zašto se objekt gradi i koja će biti njegova uloga. Proces savjetovanja - proces strukturiranja mora biti

strukturiran, planiran i uređen tako da uzima u obzir prijedloge sa svih zainteresiranih strana.

- Sažetci projekta - upute projektantima što skupina koja planira objekt očekuje od projekta.
- Projektiranje objekta - treba uzeti u obzir funkcionalne (npr. vrsta prostora i broj korisnika), tehničke (npr. izbor prirodnog ili umjetnog svjetla) i estetske komponente (npr. vizura i vanjski trodimenzionalni efekt).
- Gradnja objekta - postoje tri kontrolna područja koja su primjenjiva na gradnju, a to su: troškovi, energija i kvaliteta.
- Proces gradnje - obično izgradnja većih objekata traje 12 mjeseci, ovisno o varijablama kao što su vrijeme, uvjeti rada, opskrba materijalima.
- Modifikacija objekta - mogućnost mijenjanja zbog budućih potreba
- Zajednička upotreba objekta - izgradnja novih objekata uz postojeće objekte mora biti omogućeno.
- Upravljanje - korištenje prikladnih planova i upravljačkih opcija mora biti uključeno puno prije odluke o izgradnji objekta i ono je presudno za njeno funkcioniranje.
- Opcije upravljanja - menadžerski tim mora uzeti u obzir razne raspoložive opcije upravljanja objektom kao što su leasing, ugovorno upravljanje, upravni odbor ili samoupravljanje.
- Obvezno raspisivanje natječaja - vlasti će djelovati mnogo djelotvornije ukoliko ih se izloži konkurenciji iz privatnog sektora.
- Zapošljavanje osoblja u objektu - mora biti posvećeno određeno vrijeme regrutiranju, obučavanju i nadgledanju zaposlenika.
- Kultura zapošljavanja osoblja - ako osoblje nema vještine ili osobnost da ispuni ili nadmaši očekivanja, objekt može biti neuspješan.“ (Medak, H. (2015). Sportski menadžment kroz studiju slučaja Real Madrida (Doctoral dissertation, Polytechnic of Međimurje in Čakovec. Management of tourism and sport.)

Sportski objekti imaju različite oblike, ovisno o sportu. Sportski objekti zahtijevaju velika ulaganja za koje sportski klubovi često nemaju dovoljno novaca, već zahtijevaju pomoć od strane javnih ustanova i privatnih investitora. Sportski objekti sve više postaju mjesta koja nude i ostale sadržaje koji nisu direktno sportski, poput restorana, muzeja, sportskih škola.

3. MENADŽMENT I MENADŽERI

Menadžment predstavlja disciplinu koja se razvila unutar ekonomske znanosti, a glavni joj je cilj razviti sustave upravljanja različitim organizacijama. Voditelji organizacija (ili dijelova organizacija) su menadžeri, čiji je zadatak osigurati nesmetano odvijanje poslovnih procesa i upravljanja.

„Za manje od 150 godina menadžment je transformirao društvenu i ekonomsku strukturu razvijenih zemalja u svijetu. Unaprijedio je svjetsku privredu i ustanovio nova pravila za zemlje koje će ravnopravno sudjelovati u takvoj privredi, a pri svemu tome se i sam transformirao. Potrebno je objasniti zašto se suvremeni menadžment pojavio u sportu i njegovim organizacijama i zašto se na njega u cijelome svijetu gleda kao na instituciju očuvanja i razvoja sporta. Instituciju, koja se odjednom zatekla u velikoj krizi zbog nemogućnosti ostvarivanja dostatnih financijskih sredstava, koja su neophodna za daljnje razvijanje sporta, te kako bi sport zadržao onu društvenu ulogu koja se odnosi na zadovoljavanje individualnih i grupnih čovjekovih potreba.“ (Medak, H. (2015). Sportski menadžment kroz studiju slučaja Real Madrida (Doctoral dissertation, Polytechnic of Međimurje in Čakovec. Management of tourism and sport.)

Planiranje aktivnosti na svim organizacijskim razinama pretpostavlja sljedeće faze:

- Postavljanje ciljeva - Peter Drucker identificira sljedeća područja u kojima organizacija treba postaviti ciljevi: pozicioniranje na tržištu, inovacije, produktivnost, fizički i financijski resursi, profitabilnost, upravljačka izvedba i razvoj.
- Definiranje sadašnje situacije - u ovoj je analizi važno identificirati snažne i slabe točke organizacije i resursa koji se mogu koristiti za postizanje ciljeva.
- Postavljanje premisa o budućim okolnostima - u ovoj fazi menadžeri ocjenjuju unutarnje i vanjsko okruženje radi prepoznavanja čimbenika koji mogu stvoriti probleme u postizanju ciljeva. Zatim menadžeri predviđaju buduće trendove uzimajući ove faktore u obzir, kao predviđanje problema i mogućnosti, premda teško, bitan je dio procesa planiranja.
- Stvaranje alternativa i postavljanje smjera - u ovoj fazi menadžeri razvijaju alternative i biraju većinu odgovarajućih verzija. Procjena također uključuje kritički prikaz premisa dotične alternative, eliminirajući alternative utemeljene na nerealnim osnovama. Odluke se donose u pogledu budućih radnji.

- Provedba planova i procjena rezultata - planiranje je prva od osnovnih funkcija menadžmenta, osnova svih ostalih funkcija. Ova faza procesa planiranja naglašava odnos između planiranja i kontrola: akcijski planovi predstavljaju osnovu procesa kontrole.
- U ekonomskom i društvenom životu ekonomskog agenta (organizacije) dominira specifičan način organizacije i izvješća između različitih kategorija fizičkih ili pravnih osoba koje su izravno ili neizravno uključene u njegovu djelatnost i upravljanje. Tako su s jedne strane menadžeri, s druge strane dioničari (sadašnji i potencijalni investitori) zainteresirani za ekonomski učinak poduzeća i sposobnost utjecaja na raspodjelu bogatstva. U tom okviru menadžer ima glavnu ulogu, kao akter stvaranja vrijednosti, koji posjeduje upravljačku moć i jamči da će druga fizička i pravna osoba dobiti pravičan udio bogatstva (Petronel i Florentina, 2013).

„Strategija predstavlja plan koji stvaraju sportski menadžeri, a koji su upoznati s kulturom, resursima, sposobnošću i svrhama vlastite organizacije, s obzirom na vanjski utjecaj organizacije u kojoj rade, ili utjecaj koji trpe od trenutnih i mogućih ponašanja konkurencije. Strateška svrha je „pobijediti“ konkurente. Sportski menadžeri moraju biti u stanju i mogućnosti stvarati i zadržavati strategije, ali ujedno moraju biti sposobni i reagirati na neočekivane promjene u okruženje i na prilagođavanje vlastite strategije. Posao sportskog menadžera ne obuhvaća samo strateško planiranje, nego obuhvaća i strateško razmišljanje.“ (Medak, H. (2015). Sportski menadžment kroz studiju slučaja Real Madrida (Doctoral dissertation, Polytechnic of Međimurje in Čakovec. Management of tourism and sport.)

Dva pojma „menadžer“ i „vođa“ smatraju sinonimom i mogu se koristiti na isti način. No, vodstvo i upravljanje u stvari predstavljaju različite dimenzije odgovornih osoba, vodstvo znači sposobnost određivanja ljudi da djeluju. S druge strane, menadžer je pojedinac koji osigurava da se organizacijski ciljevi postižu planiranjem, organiziranjem i usmjeravanjem rada prema konačnom rezultatu. Prema tome, pojedinac može biti učinkovit menadžer bez sposobnosti vođe, dok vođa mora imati menadžerske vještine. Vođenje je svojstvo koje sve organizacije žele pronaći kod svojih menadžera, vođe su:

- u stanju usmjeriti ljude, stvarajući viziju koju komuniciraju s drugima.
- nadahnuti povjerenje i pokazati samopouzdanje.
- imati dovoljno iskustva da pogreške shvatite kao ometanje puta do uspjeha.

- učiniti da se ljudi osjećaju više osnaženi (Petronel i Florentina, 2013).

Pokušavajući odrediti što menadžer treba raditi kako bi postigao organizacijske ciljeve, potrebno je uvažiti sljedeće korake:

- Planiranje - određuje što treba učiniti i kako to učiniti kako bi se postigli organizacijski ciljevi.
- Organizacija - utvrđivanje potrebnih aktivnosti i odlučivanje o formalnoj strukturi radnih jedinica i autoriteta kroz koje će se postići ciljevi.
- Zapošljavanje - proces odabira, obuke i održavanja osoblja potrebnog za održavanje organizacije u operativnom statusu.
- Vodstvo - postavljanje ciljeva, donošenje odluka, širenje odluka i uputa zaposlenima.
- Koordinacija - osiguravanje interakcije između različitih dijelova organizacije, tako da se posao obavlja na dosljedan način.
- Izvještavanje - proces koji omogućava menadžerima da putem informacija saznaju što se događa u organizaciji kroz izvješća, istraživanja ili inspekcije. Proračun - sustavno planiranje korištenja i kontrole financijskih sredstava (Petronel i Florentina, 2013).

Menadžment je umjetnost vođenja poduzeća kombinirajući resurse koje poduzeće posjeduje (ljudske, fizičke, financijske, informativne) kako bi se postigli ciljevi u uvjetima maksimalnog učinka. Sustav upravljanja osigurava izvršavanje upravljačkih funkcija i odnosa unutar organizacije, što se definira kao ukupnost odlučujućih, organizacijskih, informativnih i motivacijskih elemenata u sustavu organizacije, pomoću kojih se ostvaruje ukupnost upravljačkih procesa i odnosa, s obzirom na postizanje najveće moguće učinkovitosti. Sustav upravljanja obuhvaća nekoliko komponenti (podsustava), poput: organizacijskog, informatičkog, podsustava za odlučivanje, podsustava tehnika upravljanja i drugih elementi upravljanja. Za razliku od menadžmenta, vođenje je upravljanje koje se izvodi na razini grupe, a na vođu se gleda kao na voditelja grupe. U sportskim organizacijama naglasak prelazi s upravljanja na vodstvo, od razvoja i optimizacije do transformacije i promjene, od ispunjavanja funkcija do obavljanja uloga.

3.1. Funkcije menadžmenta

Funkcije menadžmenta moguće je definirati kao kronološki slijed aktivnosti, usmjeren na obavljanje menadžerskih aktivnosti unutar organizacije. „Funkcije menadžmenta logično se poklapaju sa temeljnim značajkama (sposobnostima) menadžera, koji utvrđuje strategije, planira, organizira, kontrolira, odlučuje, komunicira, bira kadrove, motivira te inovira. Također, sposobnost donošenja odluka jedna je od najvažnijih značajki menadžera, što ovisi o znanju i iskustvu, sposobnosti razumijevanja i shvaćanja problema, kao i sposobnosti analize i sinteze, ali i karakteristika ličnosti.“ (Zrinušić, I. (2016). Uloga sportskog menadžera u organizaciji globalnog sportskog događaja-Wings for Life World Run (Doctoral dissertation, University of Zagreb. Faculty of Kinesiology. Department of General and Applied Kinesiology.) Funkcije menadžmenta podijeljene su na:

1. Planiranje,
2. Organiziranje,
3. Odlučivanjem
4. Komuniciranje,
5. Kontroliranje (Drucker, 1971).

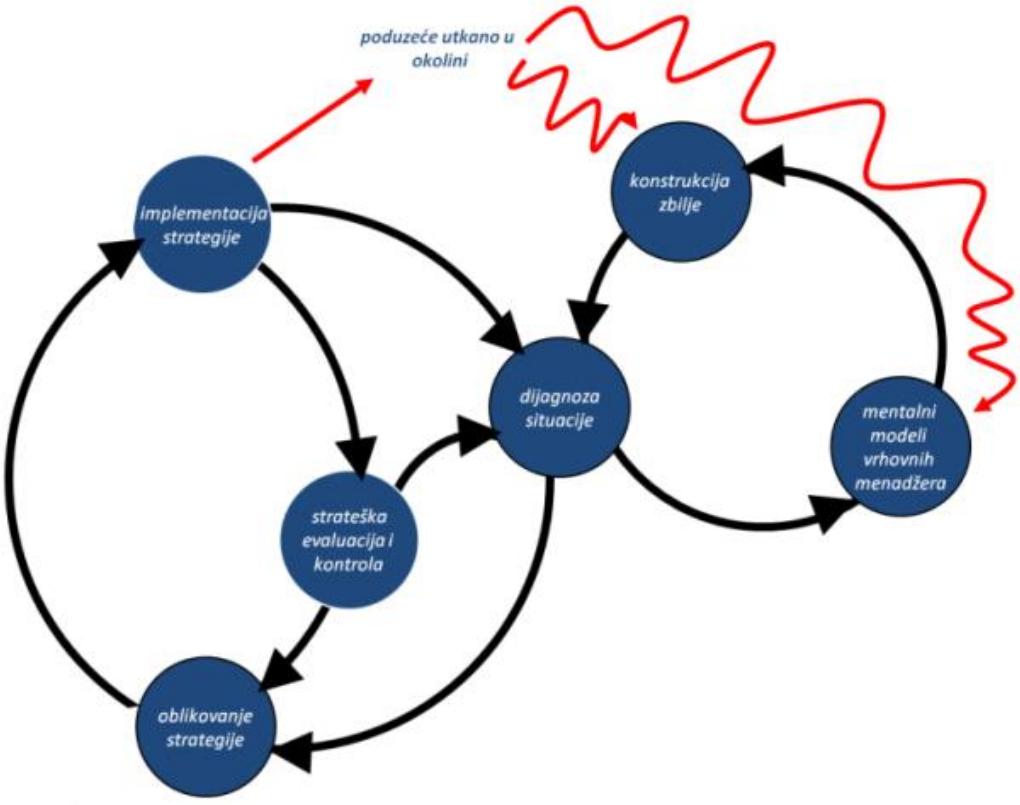
Planiranje se bavi utvrđivanjem ciljeva koje treba postići i smjerom djelovanja koji će slijediti za njihovo postizanje. Prije započinjanja bilo koje radnje treba odlučiti kako će se posao izvesti i gdje i kako mora biti izveden. Dakle, planiranje podrazumijeva donošenje odluke o tome što treba učiniti, kako to treba učiniti, kada to treba učiniti i tko će to učiniti. Planiranje pomaže u učinkovitom i uspješnom postizanju ciljeva. Planiranje uključuje odabir ciljeva i strategija, politika i programa i postupaka za njihovo postizanje. Organiziranje poduzeća znači osigurati sve što je korisno za funkcioniranje - sirovine, alati, kapital i ljudi. Dakle, organiziranje uključuje spajanje radne snage i materijalnih resursa za postizanje ciljeva koje je postavilo poduzeće. Kontroling je povezan sa svim ostalim upravljačkim funkcijama. Bavi se utvrđivanjem jesu li se aktivnosti provodile ili se provode u skladu s planovima.

3.2. Strateški menadžment

Strateško upravljanje, prikazano slikom 1, zasniva se na posebnoj viziji koju je strateški menadžment izgradio sa suradnicima. Potrebno ju je uskladiti s pogledom drugih menadžera

na svim hijerarhijskim razinama, kako bi se osiguralo zajedničko razumijevanje cilja koji se nastoji ostvariti i uloga koju svaki od njih ima u organizacijskom mehanizmu. Potreba za predviđanjem budućih smjerova i za kontinuirano djelovanje u vrlo dinamičnom okruženju neprestano provocira kreativnost menadžera. Nema sumnje da kreativnost podržava dosljedna informativna podrška, koja će dovesti do bolje procjene stvarnih uvjeta u kojima djeluje osoblje organizacije te unutarnjih i vanjskih utjecaja okoline koji mogu značajno oblikovati taj razvoj. Strateško razmišljanje materijalizira se u planu koji uključuje glavne dijelove strateške vizije i poznati su svima, koji su uključeni ili pogođeni provedbom. U provedbi strateške vizije menadžer se oslanja na vještine ljudi oko sebe, kojima stvara mogućnost da pokažu svoju razinu te se razviju kao menadžeri. Budući da je okoliš nepredvidiv, strateški menadžeri pokazuju veliku fleksibilnost u pogledu načina na koji slijede svoje ciljeve. Strateški menadžer ne može dopustiti da se njegova pažnja odvrati od glavne svrhe organizacije i strateških ciljeva, usprkos pritiscima (Jinga, 2015).

Slika 1. Prikaz djelovanja strateškog menadžmenta



Izvor: Tipurić, D. (2014).[3]

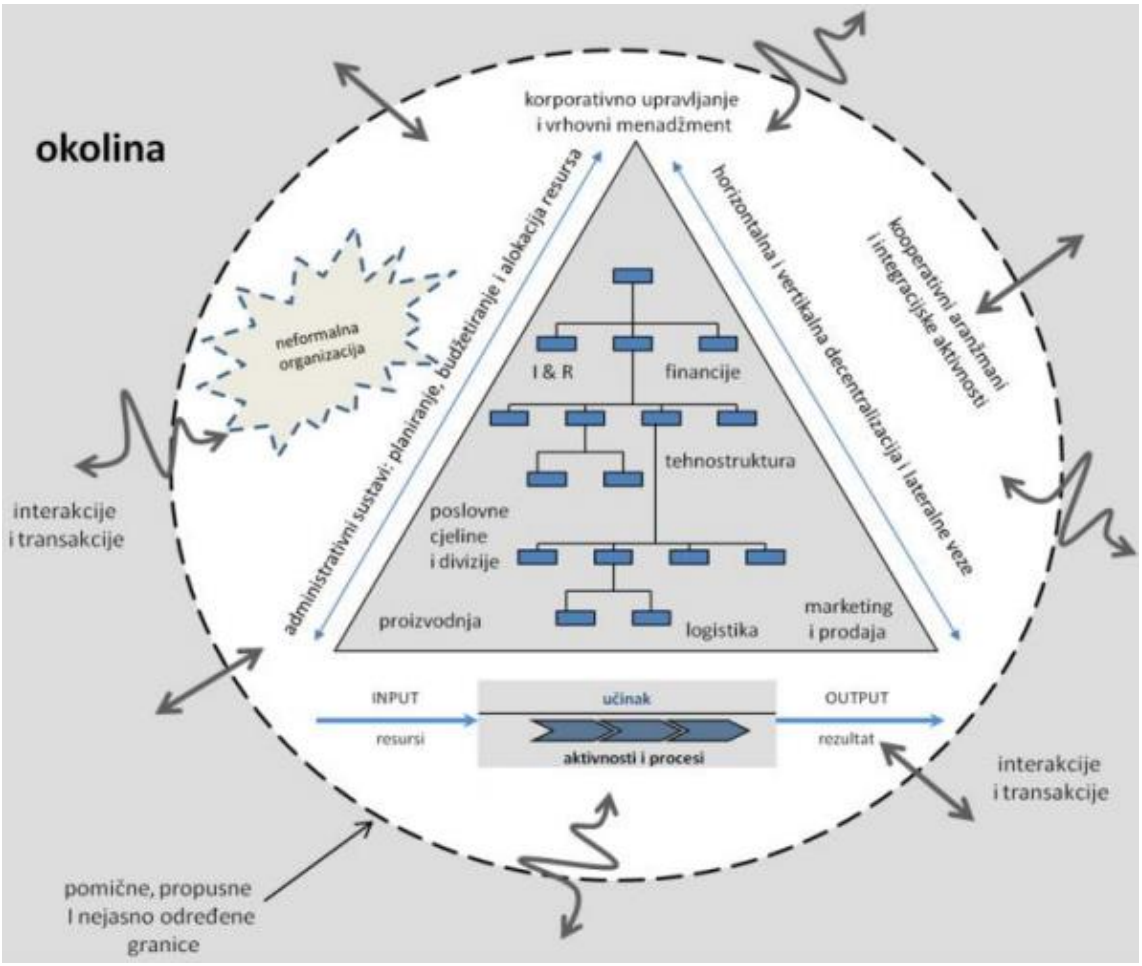
[3] Situacijska analiza – analiza makro okoline i analiza korporativnoga upravljanja. Ekonomski fakultet Zagreb. Dostupno na: http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/dhruska/2014-2-%20Situacijska%20analiza%20-%20okolina%20i%20SWOT.pdf, pristupljeno 01. rujna 2020.

Strateški menadžment jedno je od područja s najviše utjecaja na funkcioniranje i razvoj organizacija. Organizacije koje razviju realnu strategiju vjerojatno će donijeti konkretne koristi i one će obratiti veliku pozornost na odabir i promoviranje strateškog menadžmenta. Strateški menadžeri uključeni su u sve faze koje uključuju razvoj i provedbu strategija organizacije. Oni su u stvari najčešće programeri i korisnici ovog važnog alata za upravljanje s velikim brojem utjecaja na evoluciju organizacije.

Posebno važno svojstvo strateškog menadžera je strateško razmišljanje, sposobnost uočiti organizaciju kao cjelinu i složene odnose između različitih podsustava što očituje sastavljanje i interakcije s drugim vanjskim sustavima. Strateški menadžer je u mogućnosti vježbati svoje strateško razmišljanje i imati širu sliku budućnosti, usprkos brojnim nesigurnostima povezanim sa današnjim poslovnim okruženjem. Strateški menadžeri uključeni su u sve faze intenzivnog rada, koji uključuje razvoj i provođenje strategije organizacije. Strateški menadžeri imaju koristi od formalnih radnih mjesta, zauzimajući visoke položaje koji mogu ići od generalnog direktora, direktora razvoja, direktora kompanije znanje itd. U takvom slučaju menadžeri imaju koristi od prednosti koje donosi formalizirana struktura, s nizom mehanizama koje poznaje i prihvaća većina zaposlenika (Jinga, 2015).

Svaka tvrtka ima određene okvire koje slijedi kako bi razumjela tržište na koje se opskrbljuje. Obično neprestano provjeravaju promjene na tržištu na koje žele usmjeriti svoje proizvode. Određene tvrtke provode terenska istraživanja tržišta putem kojeg provode ankete ili koriste druge tehnike pomoću kojih se mogu procijeniti potrebe i trendovi tržišta. Zatim, postoje druge metode analize koje omogućuju cjelovitiji pristup utvrđivanju trendova, a zatim postavljanju strategija. Iz perspektive strateškog upravljanja, postoje određeni alati koji omogućavaju dubinsko poznavanje tržišta i okolnog okruženja, a najpoznatiji su PEST i SWOT analiza. Slika 2 prikazuje utjecaj makro okruženja na poduzeće, kao i unutarnjih i vanjskih utjecaja na poduzeće.

Slika 2. Utjecaj okoline i unutarnjih čimbenika na poduzeće



Izvor: Tipurić, D. (2014).[4]

PEST analiza detaljan je prikaz okoliša u kojem se nalazi poduzeće. Tvrtka ili pojedinac pokušava utvrditi specifične trendove na tržištu iz makroekonomske perspektive. Suprotno tome, SWOT analiza je analiza unutarnjeg okruženja tvrtke.

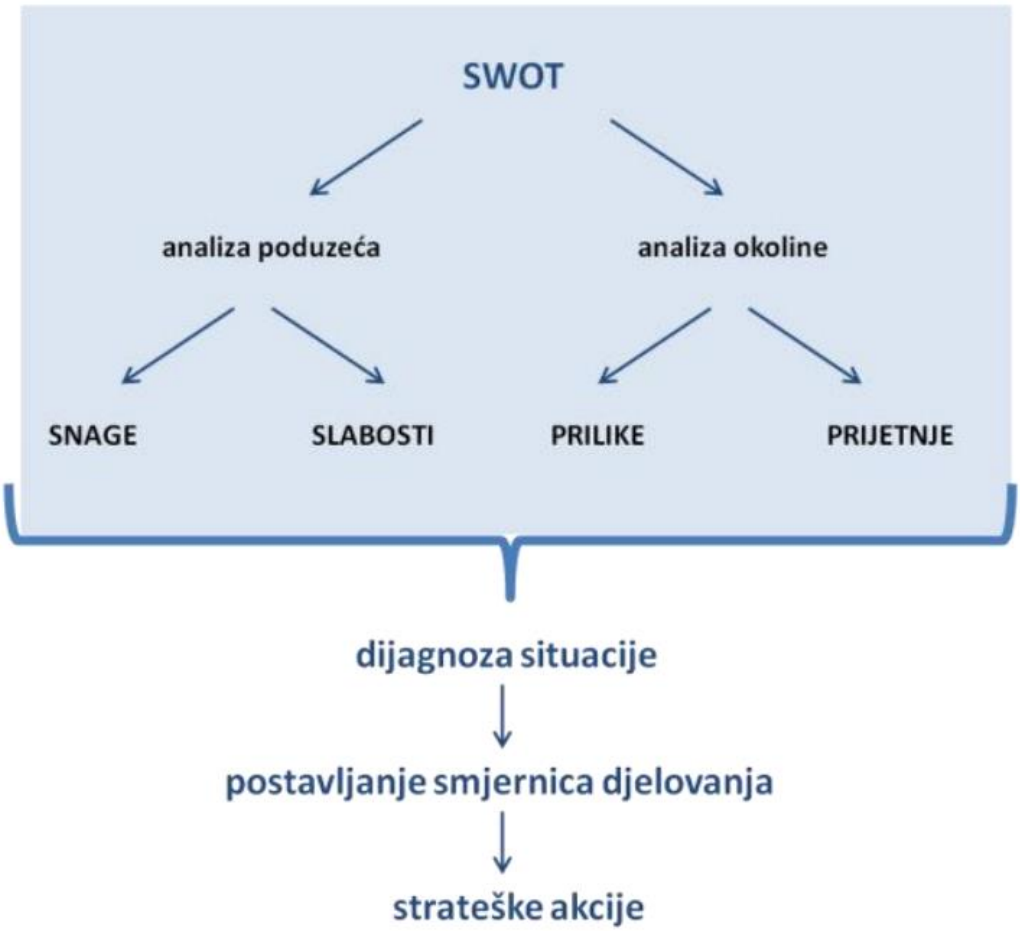
3.2.1. SWOT analiza kao alat strateškog menadžmenta

Analiza okruženja je presudan dio strateškog upravljanja. Poslovno planiranje obično se prikazuje kao nešto što bi trebalo biti namjerno, sekvencijalno, sistematsko i racionalno. SWOT može provesti jedna osoba ili više članova koji su izravno odgovorni za procjenu situacije u tvrtki. Osnovna analiza izvedena je prilično jednostavno i sastoji se od samo nekoliko koraka: Navođenje ključnih prednosti i slabosti tvrtke i identifikacija prilika i

[4] Situacijska analiza – analiza makro okoline i analiza korporativnoga upravljanja. Ekonomski fakultet Zagreb. Dostupno na: http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/dhruska/2014-2-%20Situacijska%20analiza%20-%20okolina%20i%20SWOT.pdf, pristupljeno 01. rujna 2020.

prijetnji. Slikom 3 vidljivo je kako SWOT analizira snage i slabosti unutar poduzeća (interne čimbenike) te prijetnje i prilike iz okoline (eksterne čimbenike). Rezultat toga je donošenje zaključaka o postojećih situaciji, nakon čega slijedi donošenje smjernica budućeg kretanja organizacije, koje će se transformirati u strateške aktivnosti.

Slika 3. SWOT analiza



Izvor: Tipurić, D. (2014).[5]

SWOT predstavlja akronim riječi snage, slabosti, prilike, prijetnje. SWOT označava sljedeće:

- Prednosti: faktori koji daju prednost kompaniji u odnosu na konkurente.
- Slabosti: faktori koji mogu biti štetni ako ih konkurenti koriste protiv tvrtke.
- Prilike: povoljne situacije koje mogu donijeti konkurentsku prednost.
- Prijetnje: nepovoljne situacije koje mogu negativno utjecati na poslovanje.

[5] Situacijska analiza – analiza makro okoline i analiza korporativnoga upravljanja. Ekonomski fakultet Zagreb. Dostupno na: http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/dhruska/2014-2-%20Situacijska%20analiza%20-%20okolina%20i%20SWOT.pdf, pristupljeno 01. rujna 2020.

Snage i slabosti interne su za tvrtku i njima se može izravno upravljati, dok su mogućnosti i prijetnje vanjski čimbenici, koje tvrtka može samo predvidjeti i reagirati na njih. Često se SWOT prikazuje u obliku matrice. SWOT je široko prihvaćen alat zbog svoje jednostavnosti i vrijednosti usredotočenosti na ključna pitanja koja utječu na tvrtku. Cilj SWOT-a je identificirati jake i slabe strane koje su relevantne za ispunjavanje mogućnosti i prijetnji u određenoj situaciji. SWOT je okvir koji mnogi predlažu kao analitički alat kojim se koristiti kategoriziraju značajni čimbenici okruženja (unutarnjeg i vanjskog). SWOT analiza je jednostavna, praktična i kao okvir je široko usvojena. No, ako se SWOT koristi na „naivan" način, može doći do strateških pogrešaka. SWOT analiza uključuje prikupljanje i prikazivanje informacija o unutarnjim i vanjskim čimbenicima koji imaju ili mogu imati utjecaja na poslovanje. SWOT je okvir koji omogućava menadžerima da sintetiziraju uvide dobivene internom analizom snaga i slabosti tvrtke s onima iz analize vanjskih mogućnosti i prijetnji. SWOT ima 5 ključnih prednosti:

1. Jednostavan i praktičan za upotrebu,
2. Jasan za razumijevanje,
3. Usredotočuje se na ključne unutarnje i vanjske čimbenike koji utječu na tvrtku,
4. Pomaže u prepoznavanju budućih ciljeva,
5. Inicira daljnju analizu (Dyson, 2004).

Iako postoje jasne prednosti SWOT analize, mnogi menadžeri i akademici žestoko kritiziraju ili čak ne prepoznaju SWOT kao ozbiljan alat. Po mnogima SWOT je analiza niskog stupnja. Glavni nedostatci koji se zamjeraju SWOT analizi su:

- Pretjeran popis snaga, slabosti, prilika i prijetnji,
- Nema prioritizacije čimbenika,
- Čimbenici su opisani preširoko,
- Čimbenici su često mišljenja, a ne činjenice,
- Ne postoji prepoznata metoda za razlikovanje snaga i slabosti, prilika i prijetnji (Dyson, 2004).

Snage i slabosti faktori su unutarnjeg okruženja tvrtke. Neke snage ili slabosti mogu se prepoznati odmah bez dubljeg proučavanja organizacije, ali obično je proces teži i menadžeri moraju proučiti:

- Resurse: zemljište, opremu, znanje, kapital, intelektualno vlasništvo itd,
- Ključne kompetencije,
- Sposobnosti,
- Funkcionalna područja: upravljanje, poslovanje, marketing, financije, ljudske resurse i istraživanje i razvoj,
- Organizacijsku kulturu,
- Aktivnosti lanca vrijednosti (Dyson, 2004).

Prilike i prijetnje vanjski su nekontrolirani čimbenici koji se obično pojavljuju ili nastaju zbog promjena u makro okruženju, industriji ili djelovanju konkurenata. Prilike predstavljaju vanjske situacije koje donose konkurentsku prednost ako se iskoriste. Prijetnje mogu oštetiti tvrtku, pa ih je najbolje izbjeći, prevenirati ili se obraniti od njih. Sljedeće su smjernice vrlo važne za izradu uspješne SWOT analize. One uklanjaju većinu SWOT ograničenja i značajno poboljšavaju rezultate promatrane analize:

- Čimbenici se moraju identificirati u odnosu na konkurente.
- Predmeti moraju biti jasno definirani i što je moguće konkretniji. Na primjer, snaga tvrtke je: imidž marke (nejasan); snažna slika brenda (preciznija).
- Oslanjanje na činjenice, a ne mišljenja.
- Čimbenici trebaju biti usmjereni na djelovanje. Na primjer, sporo uvođenje novih proizvoda je slabost usmjerena na akciju.

Većina vanjskih promjena može predstavljati i prilike i prijetnje. Na primjer, devizni tečajevi mogu povećati ili smanjiti dobit ostvarenu izvozom. To ovisi o tečaju koji može porasti (prilika) ili pasti (prijetnja) u odnosu na valutu matične države. Organizacija može samo nagađati ishod promjene i računati na prognoze analitičara. U takvim slučajevima, kada organizacija ne može utvrditi hoće li vanjski čimbenik utjecati na nju pozitivno ili negativno, trebala bi prikupiti nepristrane i pouzdane informacije iz vanjskih izvora i donijeti najbolju moguću prosudbu (Dyson, 2004).

3.2.2. PEST analiza kao alat strateškog menadžmenta

Jedan od alata za prepoznavanje kritičnih vanjskih čimbenika koji mogu utjecati na korporaciju je PEST analiza. PEST analiza važna je u strateškom upravljanju, jer organizacija pomoću ove analize ispituje političko-pravne, ekonomske, socijalne i tehnološke snage koje utječu na poslovanje. PEST analiza se može koristiti za analizu novih tržišta.

Slika 4. Prikaz čimbenika PEST analize

politički i pravni činitelji	**ekonomski činitelji**
• trenutačna pravna regulativa i legislativa na domaćem tržištu • očekivane promjene u legislativi • međunarodna legislativa • regulatorna tijela i procesi • politike vlade i lokalne zajednice • promjene u politikama • domaće i međunarodne lobističke skupine i pritisci • trgovinske politike • nacionalni i supranacionalni fondovi, grantovi i druge inicijative • ratovi, sukobi i druge političke zapreke • drugi pravi i politički činitelji	• gospodarska situacija u zemlji i svijetu • ekonomski trendovi u zemlji i svijetu • opća i posebna porezna pitanja • sezonski utjecaji • cikličnost na tržištu i trgovini • ekonomski i tržišni faktori • kamatne stope i tečajevi; mogućnosti financiranja • utjecaj međunarodnih ekonomskih činitelja na djelatnost • distribucijska raspoloživost i tržišni potencijali u zemlji i inozemstvu • pokretači za kupce i korisnike • drugi ekonomski činitelji
sociokulturni, ekološki i medijski činitelji	**tehnološki i znanstveni činitelji**
• *lifestyle* trendovi • demografije • stavovi kupaca i potrošača i njihova mišljenja • mediji; njihov utjecaj i publicitet • zakonske promjene vezena za društvene faktore • obrasci kupovine u zemlji i inozemstvu; trendovi • etnička i religijska pitanja • glavni događaji i utjecaji u društvu • moda i utjecaj "role" modela • imidž (brendovi, poduzeće, tehnologije) • ekološka i enviromentalna pitanja; zaštita okoliša i doprinos stvaranju boljeg društvenog okružja • etička pitanja • drugi socijalni činitelji	• razvoj tehnologija; moguća tehnološka konkurencija • pristup istraživačkim fondovima • povezane i ovisne tehnologije • tehnologije koje mogu zamijeniti postojeće; pitanje tehnološke zrelosti • tehnološke informacije i komunikacije • tehnološka legislativa i patentna zaštita; pristup tehnologiji; licenciranje i drugo • inovativni potencijali • intelektualno vlasništvo • drugi tehnološki i znanstveni činitelji

Izvor: Tipurić, D. (2014).[6]

[6] Situacijska analiza – analiza makro okoline i analiza korporativnoga upravljanja. Ekonomski fakultet Zagreb. Dostupno na: http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/dhruska/2014-2-%20Situacijska%20analiza%20-%20okolina%20i%20SWOT.pdf, pristupljeno 01. rujna 2020.

Strateško upravljanje zahtijeva da podaci iz PEST analize budu korisni. Strateško upravljanje znači preuzeti odgovornost za utjecaje i osigurati poslovanje u skladu s čimbenicima uspjeha. Politički čimbenici bave se raznim zakonima (na primjer obrazovanje, autorska prava i zapošljavanje), ali to također uključuje stabilnost vlade i potencijalnu korupciju. Zakone mogu mijenjati samo političke stranke. Pravni čimbenici ponekad se smatraju sličnim političkim čimbenicima, ali oni utječu na to kako tvrtke upravljaju troškovima, olakšavaju poslovanje i rješavaju zahtjeve proizvoda. Na primjer, neke tvrtke zahtijevaju nekoliko patenata kako bi osigurale da konkurencija ne kopira njihove proizvode, što uključuje zakone o potrošačima, zakone o zdravlju i sigurnosti. Ekonomski čimbenici su izravni, oni obuhvaćaju sve što utječe na stanje gospodarstva, dobit i prihode. Porezi, stope inflacije, trendovi na burzi, troškovi rada i mnogi drugi gospodarski utjecaji. Društveni čimbenici usredotočeni su prvenstveno na potrošače i buduće kupce. Trendovi kupnje, odabir načina života, stope stanovništva, razina obrazovanja i društveni slojevi utječu na to kako potrošači kupuju. Tehnološki čimbenici su razina i napredak tehnologije. Svaka tvrtka koristi tehnologiju za prodaju proizvoda. Potrebno je proučiti pristup modernoj tehnologiji, komunikacijskim metodama, stopama tehnoloških promjena i cijenama (Ho, 2014).

4. STRATEŠKI MENADŽMENT U SPORTU

Planiranje je faza (podsustav, funkcija) procesa upravljanja. Planiranje usmjerava sportsku organizaciju na temelju prošlih analiza, evaluacije svrha, procjena postojeće situacije i budućnosti. Odabir ciljeva i pristupa za njihovo ostvarenje događa se kroz politike, strategije, programe i planove. Jedna od najvažnijih funkcija menadžmenta sportskih organizacija je planiranje.

„Za ostvarenje poslovnih ciljeva sportske organizacije sportski menadžment ima zadaću da analizira probleme u sportu, utvrđuje uzroke stanja, odabire razna alternativna rješenja kako bi se što uspješnije ostvarili ciljevi (Bartoluci, Škorić, 2009). Također, sportska organizacija bez obzira na individualne ciljeve, predstavlja javni društveni interes zbog toga što po svojoj definiciji zadovoljava opće društvene kriterije i pojedinačne ljudske potrebe čime proizvodi snažan socijalni efekt (Skorić, 2014). Stoga ne čudi što velike kompanije i organizacije, ali i neprofitne udruge i zaklade izvan sportske domene također biraju sport i sve vrijednosti sporta za promociju i pozicioniranje svog branda kako bi ostvarili svoje ciljeve.“ (Zrinušić, I. (2016). Uloga sportskog menadžera u organizaciji globalnog sportskog događaja-Wings for Life World Run (Doctoral dissertation, University of Zagreb. Faculty of Kinesiology. Department of General and Applied Kinesiology.)

Sportske se organizacije prilagođavaju, obnavljaju i razvijaju kroz kreativne i nove ideje. Razne strategije za inovacije koje primjenjuju sportske organizacije imaju potencijal da radikalnu promjenu organizacije sporta. Drugim riječima, kroz strategiju, strateško upravljanje i inovacije moderni sport se oblikuje i unapređuje. Inovacije i strateško upravljanje sportskim inovacijama presudne su za poboljšanje sportskih rezultata.

„Sportski menadžment podrazumijeva proces organiziranja ili upravljanja sportom ili sportskom organizacijom radi ostvarivanja sportskih i drugih ciljeva uz racionalno korištenje ograničenih resursa. Drugim riječima, menadžment okuplja resurse-ljude, novac, opremu potrebne da bi posao i radnici bili produktivniji. Menadžment kreira zadatke i organizira posao koji se mora obaviti. Osigurava vještine i koordinaciju potrebnu za zajedničke napore koje su u srži sportski organizacija. U konačnici, usmjerava i daje smisao što omogućava povezivanje različitih ljudi u produktivnu cjelinu. U osnovi sportskog menadžmenta je ostvarivanje sportskih ciljeva (rezultata), ali i poslovnih ciljeva (ostvarivanje prihoda, pokriće svih troškova, investicija, nabavka igrača, trenera i dr.). Da bi taj proces bilo moguće provesti u sportskim organizacijama potreban je također rukovodeći kadar ili menadžeri koje možemo

definirati kao organizatore, upravljače nekom sportsko poslovnom organizacijom kojoj je cilj ostvarenje određenih sportskih i poslovnih rezultata.“ (Bartoluci, M., & Škorić, S. (2009). Karakteristike menadžera u upravljanju sportskim organizacijama. Metodički organizacijski oblici rada u područjima edukacije, sporta, sportske rekreacije i kineziterapije/Neljak, Boris (ur.).-Zagreb: Hrvatski kineziološki savez, 358-363.)

Jedna od najvažnijih funkcija upravljanja sportskom organizacijom je planiranje. Upravljanje predstavlja podlogu za svaki mehanizam upravljanja i djelovanja, gdje su politika, sport, vizija, misija, svrhe, strategija i primijenjene taktike povezane, kako bi se ostvarile planirane pozicije za sportsku organizaciju. Kroz planiranje uvjeta i uvjeta realizacije strategije, moglo bi se smatrati kako je planiranje inicijativni temelj upravljanja.

4.1. Karakteristike sportskih menadžera

Govoreći o karakteristikama sportskih menadžera moguće je navesti sljedećih deset karakteristika:

1. Učinkovit komunikator,
2. Pošten,
3. Iskren,
4. Strastven,
5. Nesebičan,
6. Empatičan,
7. Timski igrač,
8. Rezolutan u donošenju odluka,
9. Pouzdan,
10. Ponizan[7].

Bez obzira na njihov položaj, svakodnevne aktivnosti sportskih menadžera mogu se svrstati u opće upravljanje zadacima, upravljanje organizacijom, upravljanje informacijama. Oni provode sve upravljačke funkcije potrebne za njihov posao.

[7] Manager Skills. How are Great Sports Managers Different?. Dostupno na: https://www.managerskills.org/sports/traits-of-sports-managers/ pristupljeno 03.09.2020.

4.2. Menadžment ljudskih resursa u sportu

Sportaš predstavlja središnju točku u sportu, oko koje se odvija smisao i svrha sporta, stoga je od iznimne važnosti razvijati ljudske resurse unutar sportskih organizacija, kako bi se osigurala konkurentnost u sportskom svijetu.

„Obrazovni i sportski sistemi se moraju suočiti s izazovima i potrebama informacijskog društva u kojem informacijska i komunikacijska tehnologija otvara široke mogućnosti cjeloživotnog učenja i obrazovanja. Uzimajući u obzir činjenicu da je informacijsko-komunikacijska tehnologija (ICT) izvršila značajan utjecaj na radno okruženje i svakidašnji život ljudi i postala neizostavnom kompetencijom, srednjoročni i dugoročni ciljevi razvoja sporta moraju sadržavati mjere kojima bi se korištenje ICT-a proširilo, pridonoseći demokratizaciji procesa sportskog razvoja. Na današnjem nivou visokih sportskih dostignuća u svijetu, kao i primjeni sportske znanosti, sve veća pažnja poklanja se ljudskim resursima u upravljanju sportskim i poslovnim funkcijama u sportskim organizacijama.“ (Malacko, J. (2008). Modeliranje strategijskog menadžmenta u sportu. Science, 1(1).)

Upravljanje ljudskim potencijalima sveobuhvatni je pojam koji pokriva specifična područja poput: zapošljavanja, odabira i ocjenjivanja zaposlenika. Resursne politike usmjeravaju razvoj prakse ljudskih resursa. Iako bi malo neprofitnih sportskih organizacija imalo predanog menadžera za upravljanje ljudskim resursima, ove prakse i politike moraju se ispuniti da bi sportska organizacija djelovala kao učinkovit tim i održavala konkurentnu prednost. U većini organizacija sportski menadžer ili, u slučaju škola, sportski direktor obavlja ulogu upravljanja ljudskim resursima.

„Organizacija nije ništa drugo nego skup ljudi koji bi trebali raditi s istom svrhom i ciljevima. No, ljudski je faktor varijabilna komponenta koja uvjetuje čime će se organizacija zapravo baviti, bez obzira na formalno postavljene ciljeve, kao i način na koji će svoje ciljeve ostvarivati. Ljudi i organizacije oblikuju se pod utjecajem iskustava iz prošlosti i okolnosti u kojima se nalaze. Brojne studije iz područja upravljanja ljudskim resursima u športu govore o snažnom utjecaju ljudskog faktora na smjer u kojem ide neka športska organizacija.“ (Papić, A. (2010). Upravljanje športskim organizacijama. Hrvatski znanstveno stručni skup o menadžmentu u turizmu i sportu, 1(1), 145-151.)

Upravljanje ljudskim resursima je po svojoj prirodi najproduktivnije u sredinama koje su usredotočene na ljudski kapital, koji je primarni potencijal sportske industrije. Sport je u

osnovi proizvodnje i potrošnje ljudskih (sportskih) performansi i učinkovito upravljanje tim resursima najvažnije je za postizanje pozitivnih rezultata za organizacije.

„Upravljanje ljudskim resursima, koje je prvotno stvoreno u SAD-u i koje se zanima za ljudski aspekt upravljanja poslovima i odnosima zaposlenika sa svojim tvrtkama, podupirano je pronalascima industrijske psihologije i primjenjuje konsolidirane sustave i strategije koji su u Velikoj Britaniji općenito prihvaćeni kao upravljanje zaposlenicima. Kao značajan dio područja upravljanja ljudskim resursima, upravljanje zaposlenicima bavi se više praktičnim, utilitarističkim i instrumentalnim primjenama pravila i upravljačkih tehnika, uključujući istraživanje resursa zaposlenika, procjenjivanje, treniranje i razvoj zaposlenika, poslovanje i odnose zaposlenika te zakone o zapošljavanju. Kako bi pojačali svoje uloge i obuhvatili monetarne nagrade koje korespondiraju s temeljnim aktivnostima, važno je da profesionalci u ljudskim resursima u sportu bolje razumiju zašto se ljudi ponašaju onako kako se ponašaju u različitim situacijama, te organizacijske prakse za optimalno korištenje svih ljudskih resursa.“ „Medak, H. (2015). Sportski menadžment kroz studiju slučaja Real Madrida (Doctoral dissertation, Polytechnic of Međimurje in Čakovec. Management of tourism and sport.)

Teorija ljudskog kapitala, upravljanje ljudskim resursima vidi kao strategiju održavanja konkurentske prednosti sportske organizacije, jer ljudski resursi moraju dodati vrijednost proizvodnom procesu. Sportske organizacije grade se na posebnim talentima svojih trenera i sportaša, a sve organizacije nastoje regrutirati i zadržati najbolje talente koje mogu pronaći. Ulaganjem u ljudski kapital mora se upravljati na način koji konkurenti ne mogu lako oponašati.

„Može se tvrditi kako upravljanje ljudskim resursima u sportu i drugim industrijama danas predstavlja prijelaz u pragmatici tradicionalnog upravljanja zaposlenicima iz pragmatike "običnog posla" prema onoj u kojoj posao predstavlja strateški doprinos koji nije usredotočen samo na stjecanje vještih zdravih pojedinaca kojih nema mnogo, nego i na najbolje korištenje rezervnog potencijala zaposlenika unutar mentalnih, psiholoških i fizičkih sfera njihovih djelatnosti radi povećanja razine instrukcije, radnog kapaciteta i kreativne dugovječnosti.„ (Medak, H. (2015). Sportski menadžment kroz studiju slučaja Real Madrida (Doctoral dissertation, Polytechnic of Međimurje in Čakovec. Management of tourism and sport.)

Upravljanje ljudskim resursima u svijetu sporta najviše dolazi do izražaja kroz organizaciju sportskih škola i klubova za maloljetne osobe, koje predstavljaju budući „rasadnik“ kvalitetnih sportaša. Jedna od strategija, često primjenjivanih, odnosi se na privlačenje

kvalitetnih sportaša iz zemalja trećeg svijeta, u kojima sportaši nemaju priliku ostvariti svoju karijeru.

4.3. Financijski menadžment u sportu

Važnost financija često zasjeni sportske rezultate, jer novac koji fluktuira u sportskom svijetu zasjeni smisao sporta. Transparentnost je jedan od glavnih izazova s kojim se sportski svijet suočava.

„Tema sportskog financiranja može se definirati kao istraživanje učinkovitog upravljanja tokom novca koje provode sportske organizacije kada pokušavaju ostvariti svoje organizacijske ciljeve. Ta definicija sportskog financiranja ističe četiri ključna aspekta. Kao prvo to je menadžerska tema koja se bavi pitanjem uspješnog djelovanja sportskih organizacija i kao takva je područje podređeno sportskom upravljanju. Povezuje različite vještine kao što su organizacijsko ponašanje, korporativna strategija, marketing, upravljanje ljudskim resursima i potencijalima, ekonomija i financije, a sve s ciljem boljeg razumijevanja sportskih organizacija. Kao drugo, sportsko financiranje se ne bavi samo temama onoga „što jest“, nego i onoga „što bi trebalo biti“, tako da se može reći da ono predstavlja opisni pristup financijskog ponašanja sportskih organizacija.„ (Medak, H. (2015). Sportski menadžment kroz studiju slučaja Real Madrida (Doctoral dissertation, Polytechnic of Međimurje in Čakovec. Management of tourism and sport.)

Sportske organizacije imaju specifičnu financijsku strukturu, koju je moguće podijeliti na 4 cjeline, a one su:

1. „Uloženi kapital koji će im omogućiti dugoročno financiranje i time osigurati dugoročno poslovanje. Postoje dvije vrste dugoročnog financiranja, a to su: dugovno i dioničko. Dugovno uključuje bankovne zajmove i druge posudbe. Dioničko se odnosi na kapital koji ulažu dioničari, čime ispunjavaju pravo na ostatak prihoda nakon obavljanja svih financijskih obaveza. sportske organizacije uloženi kapital koriste za nabavku imovine.
2. Imovina koja ja potrebna za obavljanje svojih aktivnosti. U imovinu organizacije može se smatrati opipljiva imovina, poput zemljišta građevina, ali i strojevi i oprema. Uz to, sa svime time, sportske organizacije mogu imati i neopipljivu imovinu kao primjerice, registracije igrača koja profesionalnim sportskim ekipama daje ekskluzivna

prava na korištenje nadarenosti nekog igrača. tu se smatraju prihodi i troškovi koje sportska.

3. Operativni tok novca organizacija stvara svojim redovnim aktivnostima. Prihodi se ostvaruju prodajom roba i usluga korisnicima/klijentima organizacije. Pod troškove spadaju redovni troškovi funkcioniranja organizacije, kupovina ulaznih materijala, poluproizvoda i druga nabava te troškovi plaća zaposlenika. pružatelji dugoročnog kapitala očekuju povrat.
4. Povrat uloženoga kapitala odnosno naknadu za uloženi kapital. Povrat koji se isplaćuje ulagateljima mora odražavati troškove povoljnih prilika koje je ulagač propustio zbog ovog ulaganja. Povrat uloženoga kapitala uključivat će premiju na rizik kao nadoknadu za bilo kakav rizik neuspjeha s kojim se pružatelji kapitala suočavaju. Dugovni ulagatelji svoj povrat dobivaju u obliku kamatnih otplata. Dioničari u profitabilnim organizacijama povrat ulaganja ostvaruju u obliku dividendi, a moguće i kapitalnom dobiti, odnosno povećanjem vrijednosti svoga inicijalnoga dioničkog uloga.„ (Medak, H. (2015). Sportski menadžment kroz studiju slučaja Real Madrida (Doctoral dissertation, Polytechnic of Međimurje in Čakovec. Management of tourism and sport.)

Kako bi se unaprijedila transparentnost financija u sportskim organizacijama potrebno je stvoriti okruženje temeljeno na zakonskim propisima, kontrolnim tijelima te podizanju opće etičnosti vodstva sportskih organizacija.

4.4. Organizacijska kultura i struktura sportske organizacije

Procesi i organizacijska kultura, uloge su koje se međusobno pojačavaju. Štoviše, pozitivna kultura ne služi samo zaštiti ugleda, već i stvaranju vrijednost za organizaciju, kroz jačanje njezine imovine i pomoći u postizanju strateških ciljevi na održiv način.

„Menadžment podrazumijeva “proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa”. Ovime se zapravo naglašava nekoliko bitnih karakteristika menadžmenta kao što su rad s drugima i pomoću drugih, ciljevi poduzeća, efikasnost naspram efektivnosti, ograničeni resursi te promjenjiva okolina. On se, ovisno o vrsti organizacijske strukture, ali i stupnju

centralizacije odnosno decentralizacije u poduzeću, odnosno o "dubini" ili "visini" organizacije. U globalu govorimo zapravo o tri razine upravljanja i to: najviša razina upravljanja (Top Level Management), srednja razina upravljanja (Middle Level Management) te prva razina upravljanja (First Level Management), odnosno vrhovno i srednje rukovodstvo te poslovodni kadar." (Bartoluci, M., & Škorić, S. (2009). Karakteristike menadžera u upravljanju sportskim organizacijama. Metodički organizacijski oblici rada u područjima edukacije, sporta, sportfiske rekracije i kineziterapije/Neljak, Boris (ur.).-Zagreb: Hrvatski kineziološki savez, 358-363.)

Svaki sport ima svoju kulturu. No, legitimno je pitati se jesu li neki sportovi osjetljiviji prema određenim vrstama kulturnih pitanja od drugih. Primjerice, određeni sportovi su više hijerarhijski, čak i patrijarhalni, od ostalih. U takvim disciplinama ugrađeni rang i status može ugušiti izazov, zaobići objektivno upravljanje temeljeno na vještinama i menadžmenta i može izložiti organizaciju lošem ugledu.

5. RIZICI I IZAZOVI U SPORTU I SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

Riječ rizik označava određenu razinu postojanja negativnog ishoda, uslijed obavljanja određenih aktivnosti u svrhu ostvarivanja unaprijed postavljenog cilja. Rizici postoje u svakoj privatnoj i poslovnoj situaciji, a ključnu ulogu igra predikcija rizika i scenarija za svaki pretpostavljeni ishod.

„Upravljanje rizicima je strategija koja se doskora implementirala isključivo u financijskim organizacijama. Suvremeni tržišni uvjeti, nastali kasnije koji su osobito pogodili otvorene korporacije, iziskuju transparentno poslovanje, kao preduvjet naporima za efikasnije upravljanje ukupnim resursima bilo koje, a time i sportske organizacije. Kako i one sve više počinju poslovati na tržišnim principima, višestruko se izlažu brojnim rizicima, te tako raste i potreba da se u sportskom svijetu obrazuju kompetentni sportski menadžeri koji bi kreirali, implementirali i procjenjivali primjerene strategije za upravljanje, ako je moguće, svim rizicima koji nastaju. Sve veća izloženost sportskih organizacija utjecaju bezbrojnih rizika, iznjedrila je i novo specijalističko područje u okviru sportskog menadžmenta: upravljanje rizicima i njihovu kontrolu. Teorijski postulati i suvremena poduzetnička filozofija stvorili su okvir za selektivnu primjenu strategija upravljanja rizicima, koje se primarno bave rizikom ostvarenja poslovnog rezultata, a posljedično i financijskog rezultata u sportskom poslovanju.“ (Dugalić, S. (2011). Upravljanje rizikom u sportu i sportskim organizacijama. SPORT–nauka i praksa, 2(3), 65-76.)

Rizike u sportu moguće je promatrati s nekoliko različitih aspekata, u nastavku podnaslova prezentirat će se pristupi rizicima s aspekta nekoliko autora. Autorica Dugalić rizike u sportu dijeli na:

- „Poslovni rizik u sportu se najčešće vezuje za: rizik odustajanja od posla, strategijski i operativni rizik, rizik koji proizlazi iz zakonske regulative zemalja, kamatni i tečajni rizik, rizik naplate potraživanja, rizik likvidnosti, politički rizik zemalja domaćina sportskih događaja, pravni rizik, rizik vezan za talent kao rjiedak ljudski resurs, vremenski rizik (otkazivanje događaja uslijed lošeg vremena), rizik povezan sa financijskim uslugama i sl., a u krajnjoj liniji se svi oni iskazuju i mjere putem financijskog rizika.
- Nematerijalni rizici se obično dovode u vezu sa gubitkom poslovnog ugleda (imidža, referenci, kvalificiranosti, kompetencija...), pri čemu se rijetko analiziraju posljedice negativnog imidža na sport, sponzore i sportaše. Imidž je pretjerano cijenjen, i kada

sportska organizacija nije dobro pozicionirana, ima očiglednih problema oko isporuke kvalitetne igre i zadovoljstva rijetkim posjetiteljima sportskih događaja, govori se o posjedovanju čak „sportske marke“, koja nema nikakvu tržišnu vrijednost.“ (Dugalić, S. (2011). Upravljanje rizikom u sportu i sportskim organizacijama. SPORT–nauka i praksa, 2(3), 65-76.)

„Menadžment sportskog objekta, koristi brojne strategije za upravljanje rizicima nastupanja neželjenih događaja (nereda, tuče, loma inventara), a jedna od njih je i strategija za upravljanje masom, tj. gomilom (crowd management). Strategija upravljanja masama razmatra sljedeće elemente:

- vrsta i tip sportskog događaja (prijateljska, derbi...),
- sportski objekt i okruženje (lokacija, razmještaj navijača, prilazi stadionu...),
- postojeći rivalitet među igračima i navijačima (poznati izgrednici, visok rizik),
- prijetnje nasiljem (anonimne prijave, pisanje medije...),
- plan za hitne intervencije (zbrinjavanje, evakuacija povrijeđenih, sigurno napuštanje objekta),
- planovi o broju i rasporedu navijača (gomile na prilazima objektu, tribinama),
- plan raspoređivanja redarske službe i razmještaja publike.“ (Dugalić, S. (2011). Upravljanje rizikom u sportu i sportskim organizacijama. SPORT–nauka i praksa, 2(3), 65-76.)

„Razumijevanje rizika ima veliki utjecaj kako za sportaša, tako i za sportskog menadžera. Sport je veliki biznis u kojemu se okreće ogromna svota novca, ali iako on ima posebna obilježja, sportske organizacije se moraju poput svih drugih suočiti s problemima vezanima za upravljanje rizicima. Sportski događaji privlače veliki broj gledatelja, koji su ponekad emocionalno neprihvatljivi u svojim reakcijama, stoga bi upravljanje sigurnošću morao biti primarna briga organizatora takvih događaja.“ (Medak, H. (2015). Sportski menadžment kroz studiju slučaja Real Madrida (Doctoral dissertation, Polytechnic of Međimurje in Čakovec. Management of tourism and sport.)

Govoreći o izazovima u sportu nemoguće je ne spomenuti korupciju i kriminal. Korupcija u sportu nije ništa novo. Prvi dokumentirani slučaj korupcije u međunarodnom sportu pripisuje

se sportašu Eupolu iz Tesalije koji je uspješno podmitio trojicu njegovih natjecatelja na Olimpijskim igrama 388. prije Krista (Maening, 2005). Glavna svrha dobivanja spoznaje o riziku je u formiranju strateškog razmišljanja, iz kojeg će proizaći odgovori na rizike. Na taj način svaka organizacija, pa tako i sportska, čini sve u svojoj moći kako bi zaštitila svoje djelovanje.

5.1. Budući rizici izazovi u sportu i sportskim organizacijama

Razvoj i primjena strategije upravljanja rizikom jedan je od najvažnijih zadataka odgovora na buduće rizike. U nekim je slučajevima ovaj zadatak možda samo praćenje dobrog posla koji su obavili prethodni menadžeri, dok u drugim slučajevima posao mora započeti ispočetka.

„Osnovna područja osposobljavanja za upravljanje rizicima u sportu su: profesionalno bavljenje rekreacijom, strategijsko upravljanje i upravljanje sportskim organizacijama. Sportski menadžeri koji imaju afinitet za oblast upravljanja rizicima, i apsolviraju ove edukativne procese, mogu se profesionalno baviti planiranjem ili savjetovanjem.“ (Dugalić, S. (2011). Upravljanje rizikom u sportu i sportskim organizacijama. SPORT–nauka i praksa, 2(3), 65-76.)

Budući izazovi u sportu mogu biti vezani uz: odabir odgovarajućeg trenera, osiguravanje medicinske podrške sportašima, održavanje sportskog objekta i terena, plan za upravljanje hitnim situacijama, zaštite od terorističkih i vandalskih napada, vremenske uvjete, transparentnosti menadžmenta, ispravnost i dostupnost sportske opreme ili odabir kvalitetnih sportaša.

„Sport će postati profesionalno i komercijalno vježbanje, postupno se pretvarajući u „šoubiznis“. Trening će i dalje biti usavršavanje, ali puno toga će ovisiti o usavršavanju sportskih rekvizita. Prikazana su četiri fenomena kojima se mogu vidjeti očekivanja koja se mogu očekivati od sporta.“ (Medak, H. (2015). Sportski menadžment kroz studiju slučaja Real Madrida (Doctoral dissertation, Polytechnic of Međimurje in Čakovec. Management of tourism and sport.)

Može se zaključiti kako su budući izazovi konstanta te trebaju biti promatrani kroz prizmu promjena. Promjene je najpametnije kontinuirano pratiti te odabrati strategiju prilagođavanja promjenama ili odabrati ulogu tržišnog lidera po pitanju promjena na tržištu.

6. EMPIRIJSKI DIO – PRIMJENA SWOT ANALIZE U FUNKCIJI STRATEŠKE ANALIZE GRAĐANSKOG NOGOMETNOG KLUBA DINAMO (GNK DINAMO)

U nastavku rada slijedi prikaz praktičnog dijela rada, koji kreće od definiranja općeg stanja u hrvatskom sportu te završava provedbom SWOT analize na primjeru GNK Dinamo.

6.1. Opće stanje hrvatskog sporta

Hrvatska je država, kao i većina istočnoeuropskih zemalja, koja daje veliku važnost sportu i sportskim aktivnostima. Još od početka prošlog stoljeća, Hrvati i Hrvatice uključeni su u razne sportske aktivnosti. Postoje razni sportski klubovi po cijeloj Hrvatskoj, u malim, ali i većim mjestima.

„Prepoznatljivost Hrvatske postignuta je u svijetu kroz turizam i sport. Oba ova fenomena podvrgnuta su najjačem utjecaju globalizacije, na koji ovako malena država mora odrediti strategiju putem koje će se dalje razvijati u svjetskom dvorištu nove ekonomije. Industrije turizma i sporta imaju značajne implikacije na ekonomskom, političkom, kulturnom, sociološkom i tehničkom polju. Sport je globalizacijom u novoj ekonomiji ispisao jezik kojeg svi razumijemo, otvorio je nove društvene horizonte, podigao kvalitetu i kvantitetu našeg življenja na daleko viši nivo.“ (Vučetić, M., & Balaško, M. (2013). Globalizacija sporta i nova ekonomija. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 4(2), 135-139.)

Najpoznatiji sportaši i sportašice iz Hrvatske su Goran Ivanišević, pobjednik Wimbeldona, Janica i Ivica Kostelić - skijaški prvaci, Hrvatska rukometna reprezentacija – Ivano Balić, Domagoj Duvnjak, kao i hrvatske košarkaške – Dražen Petrović, i nogometne – Luka Modrić, Dejan Lovren, Ivan Rakitić, momčadi. „Hrvatskoj nedostaju sustavno osmišljeni programi obuke i edukacije iz športskog menadžmenta iako su potrebe očite. U izradu strateškog plana treba uključiti najvažnije nositelje interesa u hrvatskom športu i svakako uzeti u obzir i potrebe športa u cjelini i individualne potrebe športskih menadžera na različitim razinama. Naime, hrvatski sustav športa ustrojen je tako da svi športski menadžeri ne trebaju imati iste kompetencije (na primjer športski menadžer u klubu ili nacionalnom savezu). Također treba uzeti u obzir njihovo radno iskustvo u športu i poslove koje obavljaju. Iako bi svaki športski menadžer trebao ulagati u svoje znanje, otpor je neminovan i za njegovo prevladavanje treba

sustavno promicati ideju kontinuiranog usavršavanja iz športskog menadžmenta. Alternativno se može uvesti obvezno usavršavanje i programi obuke za športske menadžere. Međutim, dvojbeno je kakav bi to stvarni efekt imalo na one koji se educiraju pod prisilom. Dobrovoljno prijavljivanje i sudjelovanje u takvim programima svakako bi bilo učinkovitije, pa se preporuča raditi na podizanju razine svijesti radije nego nametati kontinuiranu edukaciju kao obavezu. Razvoj ljudskih resursa je dugotrajan proces čiji se rezultati ne mogu uočiti u kratkom vremenu i nije ih jednostavno izmjeriti. Kao i svaki drugi strateški cilj, sastavni dio strategije trebaju biti indikatori uspješnosti takvih edukativnih programa koji bi pružili pokazatelje za eventualne naknadne izmjene i doradu edukativnih programa. Sa stanovišta poslovne etike, športski menadžeri imaju obvezu prema društvu u cjelini i prema članovima svoje organizacije, kao i poslovnim partnerima, upravljati organizacijom na najbolji mogući način u skladu sa svjetskim.“ (Papić, A. (2010). Upravljanje športskim organizacijama. Hrvatski znanstveno stručni skup o menadžmentu u turizmu i sportu, 1(1), 145-151.) Uvidom u sliku 5, može se zaključiti kako HOO predstavlja vrhovno tijelo u sportskoj hijerarhiji hrvatske. Drugo tijelo po moći odlučivanja predstavlja Nacionalni sportski savez, nakon kojeg se moć spušta na Sportske saveze na razini županija te Grada Zagreba, predzadnje po autoritetu su zajednice sportskih udruga koje djeluju na području općina i gradova, a na dnu ove hijerarhije nalaze se sportske udruge i klubovi.

„Linijski sustav organizacije funkcionira od najviše od najniže linije. Na vrhu piramide nalazimo Hrvatski olimpijski odbor (HOO) kao centralno organizacijsko i upravljačko tijelo u koje se obvezatno udružuju po vertikalnom sustavu nacionalni sportski savezi, sportski savezi i udruge županija te sportske udruge gradova i općina. U ovaj sustav organizacije sporta uključena su, obvezatno ili dragovoljno, sva područja sportske djelatnosti, izuzev područja Tjelesne i zdravstvene kulture koji sudjeluju u okviru organizacije odgoja i obrazovanja. Međutim, pojedini segmenti i ovog područja uključeni su u sustav organizacije HOO-a, primjerice školska sportska društva i studentski sport. Linijski sustav upravljanja sportskom organizacijom-klubom provodi se prema sličnom obrascu. Odluke se donose i provode linijom koja kreće od top menadžera te završava na organizatorima i izvršiteljima odluka u sportskoj organizaciji.“ (Bartoluci, M., & Škorić, S. (2009). Karakteristike menadžera u upravljanju sportskim organizacijama. Metodički organizacijski oblici rada u područjima edukacije, sporta, športske rekreacije i kineziterapije/Neljak, Boris (ur.).-Zagreb: Hrvatski kineziološki savez, 358-363.)

Slika 5. Struktura organizacije i upravljanja u hrvatskom sportu



Izvor: Bartoluci, M., & Škorić, S. (2009). Karakteristike menadžera u upravljanju sportskim organizacijama. Metodički organizacijski oblici rada u područjima edukacije, sporta, sportfiske rekracije i kineziterapije/Neljak, Boris (ur.).-Zagreb: Hrvatski kineziološki savez, 358-363.)

„S obzirom na širinu sporta kao djelatnosti u Hrvatskoj, menadžeri u sportu mogu biti vrlo različiti, a najčešće se pojavljuju kao: glavni menadžer – direktor, sportski direktor, direktor različitih sektora sportske organizacije, direktor reprezentacije, direktor sportske škole, tajnik, poslovni tajnik, trener-menadžer, javni djelatnici u sportu. Prema podacima iz 2006. godine u hrvatskim je sportskim udrugama bilo 11.070 sportskih djelatnika od čega 88,6% volontera, 7,6% profesionalaca s punim radnim vremenom te 3,8% profesionalaca s kraćim od punog radnog vremena. No, svi sportski djelatnici nisu na rukovodećoj poziciji. S druge pak strane, oni koji se zasigurno nalaze na raznim rukovodećim pozicijama su javni djelatnici u sportskim udrugama. Takvih je bilo 17 942 od čega 98,6% volontera.“ (Bartoluci, M., & Škorić, S. (2009). Karakteristike menadžera u upravljanju sportskim organizacijama. Metodički organizacijski oblici rada u područjima edukacije, sporta, sportfiske rekracije i kineziterapije/Neljak, Boris (ur.).-Zagreb: Hrvatski kineziološki savez, 358-363.)

Može se zaključiti kako je Hrvatska sportska nacija, koja bilježi značajne rezultate prije i nakon stjecanja neovisnosti. Upravo su sportski rezultati pomogli u etabliranju Republike Hrvatske, kao novonastale države, koja traži svoje mjesto u svijetu preko ostvarivanja prepoznatljivosti kroz sportske događaje i postizanje zavidnih sportskih rezultata. Stoga je hrvatske sportaše moguće definirati kao ambasadore hrvatskog sporta i nacije. Također je moguće zaključiti kako je stanje u hrvatskom sportu podložno netransparentnosti koja kreće od samog vrha piramide prikazane slikom 5.

6.2. SWOT analiza na primjeru GNK Dinamo

Tablicom 1 napravljen je prikaz SWOT analize na primjeru GNK Dinamo. SWOT analiza napravljena je kao rezultat istraživanja i praćenja vezanih uz GNK Dinamo.

Tablica 1. SWOT analiza na primjeru GNK Dinamo

Snage:	**Slabosti:**
Duga tradicija igranja nogometa, Vlastita infrastruktura (stadion i popratni objekti); Sportski rezultat; Najbolja pozicioniranost na nacionalnoj razini u kontinuitetu; Ostvarivanje visokih prihoda uslijed prodaje igrača; Udruge osnovane u svrhu okupljanja ljubitelja GNK Dinamo; Sponzori i sponzorski paketi; Mladi igrači; Snaga brenda; Škola nogometa; Prodaja stvari s Dinamovim simbolima.	Financijska netransparentnost; Financijska nestabilnost uslijed netransparentnog upravljanja financijama; Zastarjela infrastruktura; Loš imidž u javnosti zbog vodstva Dinama; Sumnjivi transferi; Usmjerenost ka prosperitetu jedne obitelji nauštrb nogometne i lokalne zajednice; Nepostojanje kritične mase koja traži promjene; Oslanjanje na lokalnu upravu po pitanju izgradnje novog stadiona, odnosno renovacije postojećeg stadiona na Maksimiru; Zanemarivanje glasa navijača i javnosti po pitanju rukovođenja klubom.
Prilike:	**Prijetnje:**
Klub se nalazi u glavnom i najvećem gradu Hrvatske, što rezultira većim tržištem (brojem posjetitelja/ fanova); Mnoštvo volontera; Novi Zakon o sportu koji bi mogao dovesti GNK Dinamo u transparentniju poziciju; Približavanje kluba javnosti kroz digitalizaciju aktivnosti; Privlačenje mladih igrača hrvatskog porijekla iz cijelog svijeta.	Otpor navijača prema vodstvu kluba; Korona kriza (teže dovođenje novih igrača iz Brazila, Urugvaja, Ekvadora i ostalih zemalja svijeta; nemogućnost održavanja utakmica pred gledateljima što smanjuje prihode od prodaje ulaznica; neodržavanje nacionalnih, europskih i svjetskih liga); Medijski pritisak; Reflektiranje osobnih situacija na klub u cjelini; Gubitak pozicije u nacionalnoj ligi uslijed jačanja Hajduka i drugih klubova.

Izvor: Vlastita izrada autor

„GNK Dinamo utemeljen je 26. travnja 1911. pod nazivom Prvi Hrvatski Građanski Športski Klub. Modri klub kroz povijest je nekoliko puta mijenjao ime: od 9. lipnja 1945. do 26. lipnja 1991. nosio je ime Dinamo, zatim do 24. veljače 1993. HAŠK Građanski, potom sedam godina nastupa pod imenom Croatia, od 14. veljače 2000. nosio je ime NK Dinamo, a 2011. nazivu kluba promijenjen je prefiks u GNK - Građanski nogometni klub. Službeni naziv kluba tako je trenutno GNK Dinamo. Stadion Maksimir službeno je otvoren 5. svibnja 1912. godine. Tada je na zagrebačkom stadionu trenirao i igrao Građanski, a Dinamo je nastavio u ulozi domaćina 1948. godine. Stadion je u svojih više od sto godina bio nekoliko puta preuređivan. U jesen 1997. na istočnu i južnu tribinu postavljene su sjedalice, prigodom "face liftinga" 1998. godine srušena je stara sjeverna tribina, a na njezinom mjestu izgrađena je nova komfornija tribina, kapaciteta 10 965 mjesta.“[8]

GNK Dinamo predstavlja najsnažniji nogometni klub u Republici Hrvatskoj, koji istovremeno predstavlja najkontroverzniji nogometni klub u državi. Kontroverznost oko kluba, poglavito proizašla iz netransparentnosti oko prodaje igrača i izvlačenja novca iz kluba, došla je do te mjere da je Vlada u nekoliko navrata pokušavala donijeti Zakon o sportu kojim bi se „isušila močvara“, nastala oko GNK Dinama. Nažalost, Zakon o sportu koji bi regulirao poslovanje kluba i sličnih sportskih klubova u hrvatskoj, još uvijek nije donesen te se dugogodišnja okupacija kluba od strane nekoliko ljudi nastavlja. Sve navedeno negativno utječe na imidž kluba u javnosti, ali i među samim navijačima, koji često reagiraju huliganskim ispadima kako bi iskazali neposluh i bijes prema vodstvu kluba.

[8] GNK Dinamo. Povijest. Dostupno na: https://gnkdinamo.hr/hr/Klub/Povijest pristupljeno 03.09.2020.

7. ZAKLJUČAK

Sport se obično definira kao organizirana i natjecateljska tjelesna i umna aktivnost koja traži predanost i poštenu igru, reguliranu pravilima i običajima. Tjelesna aktivnost uključuje kretanje ljudi i/ ili različitih predmeta - sportske opreme. Istodobno, sport uključuje aktivnosti, poput: trčanja, trčanja, vježbanja, plivanja, koje se obično klasificiraju kao rekreacija, odnosno korištenje vremena u svrhu tjelesnog, zdravstvenog i mentalnog osvježenja ljudskog tijela. Sport je društveno-kulturni sustav koji ima visoku razinu razvoja u različitim segmentima svog djelovanja.

Sport igra važnu ulogu u društvu i gospodarstvu. Klubovi, organizacije i osoblje te volonteri koji ih vode čine blagodati sporta dostupnim milijunima. Sport je jedan od najučinkovitijih promotivnih kanala zemlje koji pomaže zemlji da postane poznata. Međutim, da bi se to postiglo, osim uspjeha sportaša jedne zemlje, potrebni su i drugi uvjeti jer nisu svi sportovi jednako popularni u cijelom svijetu. Zbog toga veliki (globalni) uspjeh sportaša nije nužno preduvjet da će sportaš i zemlja odakle dolazi biti poznati zbog njega.

Od hrvatske neovisnosti hrvatski sportaši postigli su izvanredne sportske rezultate i jedan su od najjačih promotivnih kanala ove male zemlje. Velika sportska dostignuća ostavljaju trag u svijetu medija i javnosti i to je bitno u promociji zemlje. Pogotovo ako se odnosi na nove neovisne zemlje poput Hrvatske, Slovenije, Slovačke, Ukrajine, Estonije, Kosova itd. Zato svaka zemlja treba uložiti napore i ulaganja u sport kako bi poboljšala sportske rezultate i promovirala se kroz sport. Unaprjeđenje industrije sporta postiže se poticanjem i promoviranjem sportske aktivnosti, sponzorstvom, razvojem sportske industrije i turizma te svih ostalih aktivnosti povezanih sa sportom.

U radu je pažnja stavljena na GNK Dinamo, na čijem primjeru je provedena SWOT analiza. Provođenjem SWOT analize zaključeno je kako Dinamo predstavlja najveći i najjači nogometni i uopće sportski klub u Hrvatskoj. Glavne snage kluba su tradicija, prihodi od prodaje igrača, lociranost u glavnom i najvećem hrvatskom gradu, sponzorstva. Dok su slabosti poglavito proizašle iz netransparentnosti poslovanja kluba, što je dovelo do lošeg imidža kluba u domaćoj i europskoj javnosti. Prilike leže u novom Zakonu o sportu, razvoju škola nogometa i privlačenju mladih Hrvata iz inozemstva. Prijetnje proizlaze iz novonastale korona krize, konflikta sa navijačima i jačanja Hajduka i drugih klubova u odnosu na Dinamo.

8. IZJAVA

Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

Ime i prezime studenta: Karlo Ilija Bokanović

Matični broj studenta: 02-0050/18

Naslov rada: Strateški menadžment u sportu

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum | Potpis studenta

_____ _____

LITERATURA

Knjige, znanstveni i stručni radovi:

1. Bartoluci, M., & Škorić, S. (2009). Karakteristike menadžera u upravljanju sportskim organizacijama. Metodički organizacijski oblici rada u područjima edukacije, sporta, sportfiske rekracije i kineziterapije/Neljak, Boris (ur.).-Zagreb: Hrvatski kineziološki savez, 358-363.
2. Bošković, B., & Petrović, B. (2014). Izazovi privatizacije sportskih objekata Stručni članak. 39.
3. Dyson, R. G. (2004). Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. European journal of operational research, 152(3), 631-640.
4. Dugalić, S. (2011). Upravljanje rizikom u sportu i sportskim organizacijama. SPORT–nauka i praksa, 2(3), 65-76.
5. Drucker, P. F. (1971). Drucker on management. Management Publications.
6. GNK Dinamo. Povijest. Dostupno na: https://gnkdinamo.hr/hr/Klub/Povijest pristupljeno 03.09.2020.
7. Ho, J. K. K. (2014). Formulation of a systemic PEST analysis for strategic analysis. European academic research, 2(5), 6478-6492.
8. Ilić, R. (2013). Strategic planning at sports organizations. Journal of Process Management. New Technologies, 1(4), 113-121.
9. Jinga, G. (2015). Strategic management in sports organizations. Marathon, 7(1), 97-106.
10. Kralj, A. (2010). Oblikovanje i upravljanje organizacijskom kulturom u sportskim organizacijama. Hrvatski znanstveno stručni skup o menadžmentu u turizmu i sportu, 1(1), 164-169.
11. Maennig, W. (2005). Corruption in international sports and sport management: Forms, tendencies, extent and countermeasures. European Sport Management Quartely, 5(2), 187-225.
12. Malacko, J. (2008). MODELOVANJE STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA U SPORTU. Sport Science, 1(1).

13. Medak, H. (2015). Sportski menadžment kroz studiju slučaja Real Madrida (Doctoral dissertation, Polytechnic of Međimurje in Čakovec. Management of tourism and sport.).
14. Papić, A. (2010). Upravljanje šprtskim organizacijama. Hrvatski znanstveno stručni skup o menadžmentu u turizmu i sportu, 1(1), 145-151.
15. Petronel, M., & Florentina, M. (2013). Sports organization management: between constraints and objectives. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 81, 95-99.
16. Tjønndal, A. (2016). Sport, innovation and strategic management: A systematic literature review. Brazilian Business Review, 13(Special Ed), 38-56.
17. Vučetić, M., & Balaško, M. (2013). Globalizacija sporta i nova ekonomija. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 4(2), 135-139.
18. Zrinušić, I. (2016). Uloga sportskog menadžera u organizaciji globalnog sportskog događaja-Wings for Life World Run (Doctoral dissertation, University of Zagreb. Faculty of Kinesiology. Department of General and Applied Kinesiology.).

Internetski izvori:

1. Ataax. Top 10 Famous Sporting Events in the World. Dostupno na: http://ataax.com/top-sporting-events/, pristupljeno 01.09.2020.
2. Manager Skills. How are Great Sports Managers Different?. Dostupno na: https://www.managerskills.org/sports/traits-of-sports-managers/ pristupljeno 03.09.2020.
3. Tipurić, D. (2014). Situacijska analiza – analiza makro okoline i analiza korporativnoga upravljanja. Ekonomski fakultet Zagreb. Dostupno na: http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/dhruska/2014-2-%20Situacijska%20analiza%20-%20okolina%20i%20SWOT.pdf pristupljeno 01. rujna 2020.

POPIS SLIKA I TABLICA

Slika 1. Prikaz djelovanja strateškog menadžmenta 18
Slika 2. Utjecaj okoline i unutarnjih čimbenika na poduzeće 20
Slika 3. SWOT analiza 21
Slika 4. Prikaz čimbenika PEST analize 24
Slika 5. Struktura organizacije i upravljanja u hrvatskom sportu 38

Tablica 1. SWOT analiza na primjeru GNK Dinamo 39

Karlo Ilija Bokanović

Datum rođenja: 11. lipnja 1996. | Državljanstvo: hrvatsko | Spol: Muško | (+385) 92169602 | karlo_boka@hotmail.com | j.j.strossmayera 46, 31431, Čepin, Hrvatska

ŽIVOTOPIS

RADNO ISKUSTVO

2015 – TRENUTAČNO – Čepin, Hrvatska

2015-RAD U NABAVI ROBE ZA FIRMU J.B.D.O.O. – J.B.d.o.o.

2015- rad u nabavi robe za firmu J.B.d.o.o. stručna praksa u knjigovodstvenom servisu Galdom d.o.o. stručna praksa u knjigovodstvenom servisu Heni d.o.o. Ostale Uslužne Djelatnosti

01. SVIBNJA 2020. – 01. LIPNJA 2020. – Čepin, Hrvatska

ADMINISTRATOR U KNJIGOVODSTVENOM SERVISU – Heni d.o.o.

Tijekom odrađivanja specijalističke prakse u organizaciji Heni d.o.o., većina aktivnosti bila je iz : knjigovodstvenih usluga kao sto su:
-knjiženja ulaznih i izlaznih računa
-knjiženje uplatnica i isplatnica te ispisivanje naloga za plaćanje
-putni nalozi
-financijska izvješća

OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

29. RUJNA 2015. – 17. LISTOPADA 2018. – Vladimira Novaka 23, 10 290 Zaprešić, Zaprešić, Hrvatska

prediplomski stručni studij poslovanje i upravljanje na veleučilištu Baltazar Zaprešić – Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić

2011-2015 – Opća gimnazija I. gimnazija Osijek

https://www.bak.hr/hr

JEZIČNE VJEŠTINE

Materinski jezik/jezici: HRVATSKI

	RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	Slušanje	Čitanje	Govorna produkcija	Govorna interakcija	
ENGLESKI	C1	C1	B2	B2	B2
NJEMAČKI	A1	A1	A1	A1	A1

Razine: A1 i A2: temeljni korisnik; B1 i B2: samostalni korisnik; C1 i C2: iskusni korisnik

DIGITALNE VJEŠTINE

MS Office (Word Excel PowerPoint) | Rad na računalu | Photoshop | društvene mreže | Social Media | Društvene mreže (različite platforme)