Analiza sportskog menadžmenta na primjeru nogometnog kluba

Bužić, Goran

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:211:713132

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE
VARAŽDIN

Repository / Repozitorij:

Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository

zir.nsk.hr

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU

FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE

V A R A Ž D I N

Goran Bužić

ANALIZA SPORTSKOG MENADŽMENTA NA PRIMJERU NOGOMETNOG KLUBA

ZAVRŠNI RAD

Varaždin, 2021.

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU

FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE

V A R A Ž D I N

Goran Bužić

Matični broj: 45746

Studij: Ekonomika poduzetništva

ANALIZA SPORTSKOG MENADŽMENTA NA PRIMJERU NOGOMETNOG KLUBA

ZAVRŠNI RAD

Mentor:

Doc. dr. sc. Malbašić Ivan

Varaždin, 2021.

Goran Bužić

Izjava o izvornosti

Izjavljujem da je moj završni rad izvorni rezultat mojeg rada te da se u izradi istoga nisam koristio drugim izvorima osim onima koji su u njemu navedeni. Za izradu rada su korištene etički prikladne i prihvatljive metode i tehnike rada.

Autor potvrdio prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi

_____

Sažetak

Sport i menadžment dvije su posebne djelatnosti, no u ovom završnom radu bit će prikazano koja je to uloga menadžmenta u sportu te je definiran pojam sportskog menadžmenta. Najprije će biti opisan razvoj sporta kao poslovanja, a zatim će biti objašnjena uloga menadžmenta u sportu. Pod pojmom menadžment misli se na upravljanje organizacijom i poslovnim procesima u organizaciji te se u današnjem svijetu ni jedno sportsko društvo ne može zamisliti bez menadžera. Svi menadžeri imaju isti cilj, a to je pronaći izvor zarade za društvo. Postoje brojna specifična pitanja sportskog menadžmenta, a na menadžerima je da ta pitanja rješavaju u korist sportske organizacije.

U svakom sportskom klubu bitna je struktura tog kluba jer oni rukovode klubom te dolaze u svakodnevne doticaje s ljudima. Kako bi održavali prednost u odnosu na ostale klubove moraju pratiti trendove te uvoditi te trendove u svoje klubove. Također je važno da klub u svojoj strukturi ima čovjeka koji je stručan za područje marketinga jer marketing je danas najveći izvor prihoda. Najuspješniji klubovi današnjice financijske prihode najviše stječu upravo preko marketinga. Nadalje, za uspješno sportsko poslovanje klubova važna je komunikacija sa svojim navijačima. Tu prednjače društvene mreže na kojima navijači mogu pratiti sve što se događa u vezi kluba te dolaze u interakciju sa klubom kojeg podržavaju, npr. kupovina dresa omiljenog igrača preko web shopa. Također, koliko je neki klub uspješan ovisi i o njegovim sportskim rezultatima.

Ovaj rad je obrađen na primjeru nogometnog kluba Manchester United koji ima bogatu povijest što se tiče sportskih rezultata. Ovaj klub je među prvima počeo uvoditi menadžment u sport. U radu se jasno može vidjeti organizacijska struktura kluba gdje se točno zna tko što radi te zbog toga klub već desetljećima odlično posluje i na terenu (sportski uspjesi) i van terena (financijski uspjesi).

Ključne riječi: sportski menadžment, nogometni klub, sportsko poslovanje

Sadržaj

1. Uvod 1

2. Menadžment u sportu 2

2.1. Razvoj sporta kao poslovanja 2

2.2. Uloga države u sportu 5

2.3. Karakteristike sportskog menadžmenta 6

2.4. Razlike između sportskog menadžera i menadžera u poduzeću 7

3. Utjecaj sportskog menadžmenta na poslovanje klubova 11

3.1. Igrački uspjeh vs financijski uspjeh 13

4. Specifična pitanja sportskog menadžmenta 16

4.1. Sportovi i pravo 16

4.2. Upravljanje sportskim događajima i objektima 18

4.3. Upravljanje klijentima u sportu putem interneta 19

4.4. Upravljanje rizicima u sportu 20

4.5. Sponzorstvo i osobno oglašavanje 22

4.6. Sportski prijenosi 23

4.7. Industrija klađenja u sportu 25

4.8. Budućnost sportskog poslovanja 27

5. Analiza na primjeru iz prakse – Manchester United 29

5.1. Povijest nogometnog kluba Manchester United 29

5.2. Organizacijska struktura i menadžment 30

5.3. Poslovni model kluba 31

5.4. Poslovna strategija kluba 32

5.5. Bilance Manchester Uniteda 33

6. Zaključak 34

7. Popis literature 35

1. Uvod

Pojam sport nastao je još davnih dana, a u posljednjih pola stoljeća intenzivno se razvijao. Osim razvitka sporta u osnovnom smislu, sport se posebno razvio u gospodarskom segmentu te je postao veliki biznis. Bit sporta je u tome da zapravo nikada ne znamo tko će pobijediti u natjecanju koje uključuje pojedinačne sportaše ili pak momčadi. Razvojem sporta javlja se sve veća potreba za sportskim menadžmentom.

Svaka sportska organizacija nastoji ostvariti svoje ciljeve, bilo sportske ili poslovne. Da bi se to ostvarilo, sportskim organizacijama trebaju upravljati educirani stručnjaci koji imaju sve potrebne kompetencije i vještine potrebne za upravljanje sportskom organizacijom. Menadžeri koji se javljaju u sportskim organizacijama razlikuju se od menadžera koji upravljaju u drugim oblicima poduzeća. Za sport i sportsku organizaciju od velike je važnosti da njima upravljaju ljudi koji su educirani u području sportskog menadžmenta.

Ovaj rad sastoji se od nekoliko poglavlja. U prvom poglavlju bit će objašnjeno što je uopće menadžment u sportu, karakteristike sportskog menadžmenta, kada je došlo do razvoja sporta kao poslovanja te će biti navedene razlike između menadžera u poduzeću i sportskog menadžera. U drugom poglavlju opisan je utjecaj sportskog menadžmenta na poslovanje klubova. U trećem poglavlju objašnjena su i opširnije opisana neka pitanja sportskog menadžmenta. U četvrtom poglavlju obrađen je engleski nogometni klub Manchester United kao primjer iz prakse. Manchester United je jedan od prvih klubova koji su počeli uvoditi menadžment u sport te predstavlja pravi primjer kojima bi sportske organizacije trebale težiti kako bi bile uspješne. U petom poglavlju autor sumira cjelokupni završni rad i iznosi svoj osvrt.

Izvori podataka na kojima se rad temelji su dvije knjige koje se bave sportskim menadžmentom te stručni članci pronađeni na internetu pretraživanjem baze google znalca. Cilj ovog rada je pružiti uvid u ključne aspekte sportskog menadžmenta.

2. Menadžment u sportu

Riječ menadžment danas se može čuti u različitim organizacijama kao što su npr. sportski klub, poduzeće i sl. Vrlo često je pojam menadžmenta sinonim pojma rukovođenja neke organizacije te će u ovom radu biti detaljnije objašnjeno što je to sportski menadžment. Prema Tomiću (2007, str. 25) kada govorimo o menadžmentu, mislimo na upravljanje poslovnim procesima i ukupnim poslovanjem neke organizacije.

Bartoluci i Škorić (2007, str. 464-465) definiraju sportski menadžment kao proces organiziranja i upravljanja sportom ili sportskom organizacijom u svrhu ostvarivanja sportskih i drugih ciljeva uz racionalno korištenje ograničenih resursa. Iz ovakve definicije zaključuje se kako se aktivnost sportskog menadžmenta ostvaruje na dvije razine: na globalnoj te na mikro razini. Globalna razina se odnosi na upravljanje sportom na razini države, regije, županije ili grada dok se mikro razina odnosi na upravljanje samom sportskom organizacijom. Svaka razina ima svoje određene specifičnosti djelovanja o kojima ovise funkcije menadžmenta i menadžera.

U sportskoj organizaciji menadžment osigurava da se svi procesi i resursi, koji su relevantni za upravljanje procesima i funkcijama, integriraju, te osigurava da se ideje pretvore u uspješnu realizaciju ciljeva (Mikić, Pinjuh, Muhibić, Omanović, Mučibabić, 2013). Proces menadžmenta u sportu odvija se u okviru sustava kojeg čine organizacije u najširem smislu te riječi, te organizacije djeluju u obliku saveza, udruga, sportskih klubova i sl (Mikić i sur. 2013). U današnjem svijetu ni jedno sportsko društvo ne može se zamisliti bez menadžera. Iako ti menadžeri možda nisu specijalizirani za sportski menadžment i menadžment uopće, oni se mogu naći u najvećim i najorganiziranijim sportskim društvima. Svi menadžeri imaju zajednički cilj, a to je pronaći izvor zarade za društvo. Pozicija menadžera je danas izrazito popularna, cijenjena te dobro plaćena.

Pokretač svih aktivnosti u sportu je čovjek i zbog toga bi se menadžment u sportu najmanje trebao baviti tehnologijom, a najviše ljudima – sportašima (Tomić, 2007). Čovjek je također najvažniji resurs sporta i menadžmenta, odnosno grupe ljudi koja donosi važne odluke u nekoj sportskoj organizaciji, najčešće za i u ime sportaša (Tomić, 2007).

2.1. Razvoj sporta kao poslovanja

Sport, kao poseban oblik ljudske aktivnosti, je u toku svojeg povijesnog razvoja često oslikavao ekonomsku, socijalnu, pa i političku dimenziju društva (Šiljak, 2007). Sport ima veliki značaj u životu svakog pojedinca i jedan je od najrasprostranjenijih oblika tjelesne aktivnosti.

Počeci sportskih natjecanja javljaju se još u doba prapovijesti. U početku je sport često uključivao pripremu za rat ili obuku za lovca, što objašnjava zašto je toliko ranih igara uključivalo bacanje koplja, kolca i kamenja te sparing 1 na 1 s protivnikom (Bellis, 2020). Proces djelomičnog izdvajanja igara od tih praktičnih ciljeva trajao je tisućljećima. S razvojem civilizacije u igrama su se pojavili posebni predmeti kao što je npr. lopta, a natjecanja su se održavala na posebno izgrađenim prostorima kao što je npr. igralište (Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2020). Pojam sport nastao je skraćivanjem šireg oblika riječi, koja se pojavljuje u starofrancuskom kao desport ili déport, a u engleskom kao disport, a ti nazivi označavaju razonodu ili zabavu, odnosno bijeg od svakodnevnih obveza (Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2020). Potkraj 18. i u prvoj polovici 19. stoljeća započeo je proces masovnijeg bavljenja sportom. Osobito velik zamah sport je doživio obnovom Olimpijskih igara 1896. godine. Tad su i osnovani prvi međunarodni sportski savezi koji su počeli organizirati svjetska i europska prvenstva, a cjelokupnim sportom rukovodi Međunarodni olimpijski odbor koji je osnovan 1894. u Parizu (Šiljak, 2007).

Razvoj sporta kao poslovanja najbolje je razumjeti ukoliko razumijemo evolucijske i revolucijske faze. Kod evolucijskih faza promjena je spora i stupnjevita, dok je kod revolucijskih faza promjena nagla i postoji značajna nesigurnost (Beech i Chadwick, 2010). Te su faze sljedeće (Beech i Chadwick, 2010):

- Utemeljenje (evolucijsko razdoblje) – sport se pojavljuje iz starog narodnog nasljeđa (nogomet).
- Kodifikacija (revolucijsko razdoblje) - ovdje se kodifikacija može odvijati kao formalizacija same aktivnosti (kriket), kao rezultat organizacijskog prodora (ragbijaška liga) ili kroz potrebu da se sama igra definira u vrijeme izuma (snooker).
- Stratifikacija (evolucijsko razdoblje) - tijelo odgovorno za kodifikaciju oblikuje nekoliko liga natjecanja koje karakteriziraju tipični odnosi napredovanja u viši rang natjecanja i ispadanje iz višeg ranga. Na ovoj razini sport je još uvijek amaterski.
- Profesionalizacija (revolucijsko razdoblje) - pojavljuje se i volja promatrača da plaćaju za praćenje sportskih događaja, volja ulagača da podrže klubove zbog altruističkih i komercijalnih razloga, čime je omogućena financijska naknada samim sportašima. Najbolji sportaši mogu se baviti sportom kao profesijom, odnosno mogu od njega živjeti.
- Post-profesionalizacija (evolucijsko razdoblje) – u ovom razdoblju postoji seniorski sport koji je profesionalan te je uz bok juniorskom, koji je amaterski.
- Komercijalizacija (revolucijsko razdoblje) – kako se sport razvija, tako i vanjske organizacije u sportu vide priliku kojom bi iskoristile vlastite ciljeve. Tipičan način komercijalizacije je oglašavanje kroz različite oblike sponzorstva. Ako sportske

organizacije nisu sposobne nisu sposobne upravljati velikim prihodima koji se tako ostvaruju, one će se naći pod značajnijim pritiskom koji može rezultirati bankrotom pojedinih klubova.

- Post-komercijalizacija (evolucijsko/revolucijsko razdoblje) – osim sjevernoameričkih sportova (bejzbol, američki nogomet, košarka i hokej), još se nekoliko sportova nalazi u ovom razdoblju razvoja, a to su europski nogomet te Formula 1. Ovo razdoblje može se učiniti evolucijskim jer nakon razdoblja komercijalizacije slijedi neprestani rast, a budući da se prihod ostvaruje uglavnom izvan područja sporta, mogu se dogoditi i nagle dramatične promjene (revolucijsko razdoblje) i to zbog toga što sport nema nadzor nad stalnošću i predvidljivošću prihoda.

U nastavku će biti prikazana tablica s primjerom primjene modela razvoja nogometa u Engleskoj.

Tablica 1. Primjer primjene modela razvoja: nogomet u Engleskoj

Stupanj	Komentar
1. Utemeljenje	Igra se razvila iz različitih oblika igara s dvije momčadi koje nogama udaraju loptu i pokušavaju postići zgoditak.
2. Kodifikacija	Izvršila ju je engleska Nogometna asocijacija (FA) 1863. godine, to je bila prva kodifikacija nogometa temeljem koje Englezi tvrde da su izumili nogomet, definirano je da dvije momčadi imaju po 11 igrača i kada je postignut zgoditak.
3. Stratifikacija	Nogomet se naglo razvijao i mnoge lige pristupile su FA-u
4. Profesionalizacija	Sredinom 70-ih godina 19. stoljeća neki su klubovi počeli zapošljavati igrače kao polu-profesionalce pa čak i kao čiste profesionalce, a 1885. godine takvu je praksu odobrio FA
5. Post-profesionalizacija	Strukturirane su lige, na kraju su to 4 nacionalne lige. Igrači u prve 3 lige su profesionalci.
6. Komercijalizacija	Započela je 60-ih godina 20. stoljeća. Primjeri su sponzoriranje prvenstva od strane tvrtke Texaco (naftna kompanija) i pivovare Watneys te sponzoriranje opreme. Ključni događaj tog razdoblja je formiranje prve lige kao Premiership čime su vodeći klubovi bivše prve lige nastojali ostvariti veću dobit od prava na prijenose susreta. Svi klubovi imaju internetske stranice te su čvrsto povezani sa sponzorima.
7. Post-komercijalizacija	Budući da se nalazimo u 21. stoljeću, možemo reći da je engleski nogomet dosegnuo ovaj stupanj

(Izvor: Beech i Chadwick, 2010)

2.2. Uloga države u sportu

Država je oduvijek igrala važnu ulogu u razvoju nacionalnog pa i svjetskog sporta. Utjecaj države na sport bilježimo još u antičkog Grčkoj prilikom organizacije Olimpijskih igara gdje su države čak i nagrađivale olimpijske i druge pobjednike. Današnji sport najvećim je dijelom plod ulaganja države u sportsku infrastrukturu, a tu se prije svega misli na objekte za trening i natjecanje (Tomić, 2007). U većini država sportske organizacije imaju privilegije prilikom nabavljanja i trošenja sredstava putem različitih poreznih olakšica (Tomić, 2007).

Država utječe na sport na različite načine: zabranom određenih aktivnosti, država regulira i daje dopuštenja za aktivnosti, omogućava potrebne objekte, potiče i daje potporu velikim sportskim natjecanjima, financiranjem, obrazovanjem, međudjelovanjem sa sportskim tijelima (Beech i Chadwick, 2010).

2.3. Karakteristike sportskog menadžmenta

Menadžment se može odnositi na profitne i neprofitne organizacije (Tomić, 2007). Sport u cjelini najčešće pripada neprofitnim organizacijama. Međutim, sport, naročito onaj vrhunskog karaktera, danas sve više biva organiziran u sistemu profitnih organizacija koje se pojavljuju na tržištu zbog biznisa i bez njih se ne može zamisliti poslovna pa i sportska egzistencija (Tomić, 2007).

Procesom menadžmenta osigurava se sportska i poslovna efikasnost te stabilna pozicija sportske organizacije na duži rok. Menadžment je ključan faktor za uspješno poslovanje svake djelatnosti pa tako i za djelatnost sporta. Sportski menadžment osigurava integralnost svih procesa i resursa, a prije svega osigurava da se ideje pretvore u uspješnu realizaciju ciljeva (Tomić, 2007). Odgovoran je za sve procese u sportskoj organizaciji, a tu se prije svega misli na sportsku stabilnost i pozicioniranje organizacije, profit, racionalnost troškova i dr. Sportski menadžment uključuje znanja i vještine koje su neophodne za dostizanje postavljenih ciljeva u sportu (Tomić,2007).

„Cilj i zadatak sportskog menadžmenta je da: osigura sistematsko organiziranje resursa, upravlja cjelokupnom strukturom neke organizacije, upravlja djelovanjem cjelokupne menadžerske strukture, upravlja radom nemenadžmentskih struktura, povećava sportsku produktivnost“ (Tomić, 2007).

Mikić i sur. (2013) kao funkcije sportskog menadžmenta navode: planiranje, organiziranje, kadroviranje, vođenje te kontroliranje. Planiranje sadrži dijagnozu poslovnog položaja poduzeća, određuje pravac djelovanja kojim poduzeće treba ići, ciljeve koje treba ostvariti te odabir strategije kojom će se postići željeni ciljevi. Organiziranje se najkraće može objasniti kao produžetak planiranja. Kad se odrede ciljevi koje treba postići te strategije koje će se koristiti za ostvarenje tih ciljeva potrebno je oblikovati adekvatnu organizaciju koja će se koristiti kao instrument za ostvarenje tih ciljeva. Što se tiče kadroviranja, glavna zadaća mu je dodijeliti uloge konkretnim ljudima u organizaciji. Od vođe organizacije se zahtijeva da zadovoljava potrebe i želje sljedbenika, a to uključuje motivaciju, stilove vođenja te komuniciranje s ljudima. Kontroliranjem se mjere ostvareni ciljevi te se poduzimaju dodatne akcije da se ti ciljevi ostvare.

2.4. Razlike između sportskog menadžera i menadžera u poduzeću

Menadžeri u sportu nisu samo direktori sportskih organizacija, već oni upravljaju i segmentima sportske djelatnosti, oni istovremeno neposredno rukovode sportašima te upravljaju sportskim treninzima i natjecanjima (Tomić, 2007). Neovisno o vrsti djelatnosti u kojoj djeluje, posao menadžera obuhvaća funkcije koje se odnose na područje međuljudskih odnosa, informacija te donošenja odluka (Bartoluci i Škorić, 2007). Poslove menadžmenta ne može obavljati bilo tko, već to moraju biti ljudi koji imaju iskustva te znanja stečena u obrazovnim ustanovama. Menadžmentom bi trebali ovladati profesionalci u sportu jer teže je da njime upravljaju pravnici i ekonomisti koji nemaju teorijsko znanje o sportu nego su samo educirani u području općeg menadžmenta (Tomić, 2007). Najprikladnija varijanta je da stručnjaci iz područja sporta sa menadžerskim znanjima upravljaju procesima u sportskim organizacijama. Može se prihvatiti i varijanta da to budu i stručnjaci drugih struka, ali pod uvjetom da imaju dobro teorijsko znanje iz područja sporta.

Funkcije menadžera u sportskom klubu obuhvaćaju: menadžment (planiranje i organiziranje), optimizaciju međuljudskih odnosa (rukovođenje i kadroviranje), financijske resurse i ekonomiku objekta (kontrola i poslovna efikasnost), menadžment događaja i marketing (praćenje i upravljanje) (Tufegdžija, bez dat.).

U sportu postoji klasična podjela menadžera na: top menadžere (najviši nivo), funkcionalne menadžere (srednji nivo) te operativne menadžere (najniži nivo) (Tomić, 2007).

1. Top menadžeri (najviši nivo) – njihova uloga u sportu je da usklađuju rad, procese i funkcije na nivou cijele organizacije. Top menadžeri su više okrenuti vanjskom, a manje unutrašnjem okruženju sporta i sportske organizacije. Iz vanjskog okruženja crpi neophodne informacije koje su prije svega značajne za sportsku djelatnost, jer top menadžeri moraju imati saznanja o svim dešavanjima u sportu, mora znati sve o prijetnjama i šansama koje dolaze iz tog okruženja te mora znati koje su to prednosti i slabosti sportske konkurencije. Top menadžer je i sportski direktor i neposredni rukovoditelj i kontrolor, nadređen je menadžerima nižeg nivoa.

2. Funkcionalni menadžeri (srednji nivo) – posao funkcionalnog menadžera segmentiran je prema određenim ovlastima ili funkcijama sportske organizacije. Oni pokrivaju samo jedan dio sportske organizacije kao što su npr. marketing, financije i sl. Funkcionalni menadžeri razvili su se osobito u posljednjem i pretposljednjem desetljeću 20. stoljeća. Razvijaju se 3 do 4 puta brže od ostala 2 nivoa menadžmenta. Njihov rast lociran je u vladinim organizacijama, vojsci i u mnoštvu drugih neprofitnih organizacija. Funkcionalni menadžeri će

u budućnosti dobivati sve ozbiljniju ulogu u sportskim organizacijama jer se razvoj sporta te ostvarivanje sportskih ciljeva ne može zamisliti bez ozbiljnog upravljanja u pojedinim funkcijama sportske organizacije.

3. Operativni menadžeri (najniži nivo) – operativni menadžeri su menadžeri prve upravljačke linije. Oni su najbrojniji te imaju najmanje utjecaja, međutim to su ljudi koji predstavljaju možda i odlučujući faktor za sportsku funkciju. Pod operativne menadžere mislimo na sportske stručnjake, odnosno trenere. Menadžment bez trenera je nekvalitetan i nekompetentan proces upravljanja nekom sportskom organizacijom jer se postavljanje sportskih ciljeva ne može ostvariti bez trenera. Zbog toga trener treba biti aktivan sudionik svih funkcija menadžmenta te on preuzima dio odgovornosti u upravljanju sportskom organizacijom.

Menadžeri moraju posjedovati odgovarajuća znanja i sposobnosti koje su podijeljene u 3 grupe: tehničke sposobnosti, menadžmentske sposobnosti, intuitivne ili konceptualne sposobnosti (Tomić, 2007).

1. Tehničke sposobnosti – podrazumijevaju tehničko-stručna znanja u sportu, to je specifična struka osnovne djelatnosti sportske organizacije. U sportu u najvećoj mjeri tehnička znanja moraju posjedovati operativni menadžeri (treneri). U osnovi, tehnička znanja moraju imati menadžeri svih nivoa, bez obzira na to kojim poslom se bave, zbog razumijevanja procesa, mogućeg povezivanja sa drugim procesima i shvaćanja njihove međuzavisnosti.

2. Menadžmentske sposobnosti – usmjerene su prije svega na znanja iz menadžmentske ovlasti i sposobnosti korištenja svih funkcija menadžmenta. Bez tih znanja menadžer ne može kvalitetno obavljati menadžerske poslove. Te sposobnosti odnose se i na međuljudske odnose i značajne su za sport jer postoje različiti odnosi između mnogih subjekata u organizaciji, od kojih su bitni odnosi trener – sportaš, trener - upravni odbor, trener – šira i uža sportska javnost i dr.

3. Konceptualne sposobnosti – izazivaju promjene u okruženju i mogu na bilo koji način utjecati na organizaciju. One grade odgovarajuću obrambenu strategiju kao odgovor na promjene u okruženju te omogućuju da se ona primijeni. Konceptualne vještine primjenjuju menadžeri najvišeg i srednjeg nivoa.

Prema istraživanju provedenom u SAD-u osobine koje čine uspješnog menadžera poredane su na sljedeći način:

Tablica 2. Osobine koje čine uspješnog menadžera

Osobina	Postotak (%)
1. Poštenje	87
2. Sposobnost	74
3. Dalekovidnost	67
4. Inspirativnost	61
5. Inteligencija	46
6. Iskrenost	42
7. Hrabrost	35
8. Neposrednost	33
9. Pouzdanost	31
10. Spremnost na pomoć	29
11. Spremnost na suradnju	23
12. Ambicija	18
13.Odlučnost	14
14. Odanost	10
15. Nezavisnost	8

(Izvor: Bartoluci i Škorić, 2008)

Iz tablice se može vidjeti kako su neke osobine menadžera posebno istaknute kao što poštenje i sposobnost. Međutim, u analizi osobina menadžera u Hrvatskoj, osobine menadžera rangirane su nešto drugačije. Prema istraživanju provedenom u 50 hrvatskih poduzeća 5 najpoželjnijih osobina koje mora posjedovati menadžer su odlučnost, poštenje, poslovnost, objektivnost te samostalnost (Bartoluci i Škorić, 2008).

Nadalje, provedeno je istraživanje među studentima četvrte godine Kineziološkog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu o tome što oni smatraju kakvi bi trebali biti menadžeri u sportu. U istraživanju je prikupljeno 238 upitnika, a u konačnu analizu uvršteno je njih 197 (65% muškaraca, 35% žena) (Bartoluci i Škorić, 2008) . Prema ispitanicima karakteristike koje mora posjedovati uspješan menadžer navedene su u tablici 3 (Bartoluci i Škorić, 2008)

Tablica 3. Karakteristike koje mora posjedovati uspješan menadžer

Karakteristike	**Mod**	**Frekvencija moda**	**N**
Snalažljivost	1	60	197
Odlučnost	1	38	197
Poslovnost	2	47	197
Hrabrost	5	32	197
Objektivnost	7	33	197
Samostalnost	7	32	197
Entuzijazam	7	29	197
Kritičnost	8	38	197
Osobna kultura i ponašanje	9	34	197
Poštenje	10	58	197

(Izvor: Bartoluci i Škorić, 2008)

3. Utjecaj sportskog menadžmenta na poslovanje klubova

U 2013.-2014. ukupni prihod lige petica (Premier liga u Engleskoj, Bundesliga u Njemačkoj, La liga u Španjolskoj, Serie A u Italiji te Ligue 1 u Francuskoj) porastao je za 15% čime je ukupno europsko nogometno tržište premašilo 20 milijardi eura (Plumley, Wilson, Slibly, 2017). Od 5 najjačih europskih liga, engleska Premier liga (EPL) ostvaruje najveći prihod (3,9 milijardi eura u razdoblju 2013.–2014.). te je ovaj prihod za 1,6 milijardi eura veći od sljedeće lige koja ostvaruje najveći prihod, a to je njemačka Bundesliga. (Plumley i sur., 2017). Uz ovaj rast tržišta, stručnjaci iz područja sportskog menadžmenta sve su više zainteresirani za financijske rezultate profesionalnih nogometnih klubova tijekom posljednjeg desetljeća Tijekom sljedećih 5 godine engleska Premier liga pokazala se kao liga s najvećim prometom u svjetskom nogometu te će ona biti uzeta kao primjer kako sportski menadžment utječe na poslovanje sportskih klubova.

Unatoč prihodu EPL klubova u iznosu od 3,9 milijardi eura, klubovi troše 2,6 milijardi eura (72%) na plaće, a akademici su posljednjih godina potvrdili slične neravnoteže između prihoda i troškova za klubove diljem Europe (Plumley i sur., 2017). Pokušavajući riješiti ovu neravnotežu, Unija europskih nogometnih saveza (UEFA) uvela je propise o financijskom fair playu (FFP) kako bi pokušala smanjiti oslanjanje klubova na dugove i zajmove te kako bi klubovi trošili u okviru svojih mogućnosti. Kamen temeljac UEFA-inih FFP propisa je zahtjev za postizanjem rentabilnosti kojemu je cilj pomoći klubovima širom Europe postići održivu ravnotežu između svojih troškova i prihoda, a istovremeno poticanje ulaganja u dugoročnu korist nogometa (Plumley i sur., 2017). Pojava UEFA-inog FFP-a donijela je porast pritiska na klubove kako bi postali financijski razboritiji i održiviji. Uz to, učinak investicijske i vlasničke strukture unutar klubova također se analizira kao dio FFP-a. Propisi, koji se prvi put primjenjuju na UEFA-inim natjecanjima u razdoblju 2013.–2014., pokrivaju rezultate klubova iz sezone 2011.–2012. i 2012.–2013., a nedavno su se pojavili primjeri novčanih kazni izrečenih klubovima koji nisu ispunili uvjet pokrića, poput Manchester Cityja u Engleskoj i Paris St. Germaina u Francuskoj.

Plumley, Wilson i Ramchandani (2014) izrađuju istraživačku studiju koja ocrtava pristup koji bi se mogao slijediti. Cilj je prilagoditi taj pristup izradi eksperimentalnog modela, nudeći istraživački uvid u to kako se model može konstruirati kako bi se mjerile i financijske i sportske performanse profesionalnih nogometnih klubova. Prema njima, indikatori o kojima ovisi uspjeh menadžmenta sportske organizacije prikazani su u tablici 4.

Tablica 4. Indikatori o kojima ovisi uspjeh sportske organizacije te njihova interpretacija

Indikator	**Izračun**	**Interpretacija**
Povećanje prometa (%)	(ovogodišnji promet -prošlogodišnji promet)/prošlogodišnji promet	veći rezultat je poželjniji
Povećanje profita (%)	(ovogodišnja dobit (gubitak) nakon oporezivanja - prošlogodišnja dobit (gubitak) nakon oporezivanja) / prošlogodišnja dobit (gubitak) nakon oporezivanja	veći rezultat je poželjniji
Profit (%)	dobit nakon poreza izražena kao udio prihoda	veći rezultat je poželjniji
ROCE (%)	dobit nakon poreza izražena kao udio imovine	veći rezultat je poželjniji
Trenutni omjer	kratkotrajna imovina/kratkoročne obveze	veći rezultat je poželjniji
Dug (%)	ukupna vrijednost duga/(fiksna + tekuća imovina)	niži rezultat je poželjniji
Obveza (%)	(kratkoročne obveze+dugoročne obveze)/kapital dioničara	niži rezultat je poželjniji
Plaće/promet(%)	ukupni troškovi plaća kao postotak prometa	niži rezultat je poželjniji
Postotak dobivenih utakmica	postotak dobivenih utakmica tijekom sezone	veći rezultat je poželjniji
Broj bodova	ukupan broj bodova kluba tijekom sezone	veći rezultat je poželjniji
Iskoristivost kapaciteta (%)	prosječan broj gledatelja po sezoni/kapacitet stadiona	veći rezultat je poželjniji

(Izvor: Plumley i sur., 2014)

Iz tablice se može vidjeti kako su indikatori podijeljeni na financijske i sportske. Prema FFP-u udio plaća u prihodima ne smije prelaziti 70%, a udio duga u aktivi ne smije prelaziti 100% što znači da klubovi ne smiju uzimati zajmove i kredite iznad visine svoje ukupne imovine kako bi kupili najvrijednije igrače na tržištu (Plumley i sur., 2014). Preostalim indikatorima dozvoljene su ponderirane vrijednosti u rasponu od 5% do 10% (Plumley i sur., 2014).

3.1. Igrački uspjeh vs financijski uspjeh

Szymanski i Kuypers (1999) tvrde da postoje tri mogućnosti kad se razmišlja o odnosu između igračkog i financijskog uspjeha. Prva mogućnost je ta da veća dobit može dovesti do boljeg timskog učinka i veći igrački uspjeh može dovesti do veće zarade pa zbog toga neće biti sukoba između zadovoljenja želja navijača za uspjehom ili želja dioničara za profitom. Druga mogućnost je da uspjeh u igranju možda nije povezan sa profitabilnošću što znači da potraga za profitom neće ometati uspjeh ili obrnuto. Posljednja mogućnost je ta da igrački uspjeh može dovesti do niže dobiti. U tom slučaju dioničari bi morali odlučiti o odgovarajućem kompromisu između dobiti i igračke izvedbe. U prošlosti, direktori kluba nisu stavljali toliki naglasak na financijski uspjeh već im je važniji bio igrački uspjeh. Međutim, u novije vrijeme direktori su sve više zabrinutiji oko stvaranja financijske dobiti od nogometa te im je važniji financijski uspjeh od igračkog uspjeha.

Plumley i sur. (2014) su otkrili da je u engleskoj Premier ligi dionički model vlasništva vratio bolje financijsko stanje u odnosu na privatno vlasništvo klubova te također sugeriraju da je vjerojatnije da će dionički model vlasništva biti u skladu sa propisima FFP-a. Klubovi u privatnom vlasništvu stranih ulagača ostvaruju bolje igračke uspjehe u odnosu na klubove koji su u privatnom vlasništvu domaćih ulagača. Pravi primjer kluba koji prikazuje odnos između igračkog uspjeha i financijskog uspjeha je Manchester City koji je igračke uspjehe počeo značajnije ostvarivati nakon što je 2008. godine klub kupila privatna tvrtka iz Ujedinjenih Arapskih Emirata za 210 milijuna funti. Od tada klub je potrošio gomilu novca na kupovinu ponajboljih igrača te se prometnuo u jednog od najboljih klubova Europe i sa igračkog i sa financijskog aspekta. U tablici 5 prikazani su prosječni financijski i sportski rezultati u engleskoj Premier ligi u razdoblju od 1993. do 2013. (Plumley i sur. 2017).

Tablica 5. Prosječni financijski i sportski rezultati u EPL (1993.-2013.)

Rang	Klub	Prosječni financijski rezultat	Prosječni sportski rezultat	Sveukupni prosjek
1	Manchester United	2.89	3.08	**2.96**
2	Arsenal	6.20	3.65	**5.24**
3	Tottenham Hotspur	5.10	8.16	**6.25**
4	Liverpool	8.27	6.30	**7.53**
5	Newcastle United	9.48	7.86	**8.87**
6	Chelsea	11.79	5.71	**9.51**
7	Aston Villa	9.30	12.24	**10.40**
8	Leeds United	9.36	12.81	**10.65**
9	West Ham United	10.72	11.37	**10.96**
10	Everton	11.49	11.97	**11.67**
11	Manchester City	12.23	10.79	**11.69**
12	Southampton	11.75	12.17	**11.91**
13	Sunderland	10.26	14.71	**11.93**
14	Bolton Wanderers	12.55	12.13	**12.39**
15	Leicester City	12.79	13.51	**13.06**
16	Charlton Athletic	13.17	13.03	**13.12**
17	Sheffield Wednesday	11.26	16.32	**13.16**
18	Blackburn Rovers	14.24	11.40	**13.17**
19	Middlesbrough	14.81	11.95	**13.74**
20	Fulham	16.25	11.67	**14.53**
21	Coventry City	15.57	15.25	**15.45**

(Izvor: Plumley i sur. 2017)

Ova tablica nam pokazuje da je Manchester United klub s najboljim rezultatima u prosjeku. Njegova sposobnost stvaranja prihoda i dobiti u promatranom razdoblju i dalje je bez premca. Što se tiče sportskih rezultata Manchester United je najtrofejniji klub u Engleskoj s najviše osvojenih naslova Premier lige te su i 3 puta osvajali ligu prvaka (jedino Liverpool ima

više osvojenih naslova lige prvaka). Sličan scenarij može se naći i u Arsenalu, samo što je njegova neto stopa duga jedna od najviših u svim klubovima od 2003. godine. Dobrim dijelom to je bilo zbog izgradnje novog stadiona, što je bilo potrebno kako bi se Arsenalu pomoglo da premosti jaz prema klubovima s većom posjećenošću, poput Manchester Uniteda. Unatoč tome što je Chelsea zauzeo treće mjesto po sportskim performansama, klub je zauzeo šesto mjesto u odnosu na ukupni učinak zbog lošijih financijskih rezultata, gdje je klub zauzeo 13. mjesto. Tri kluba s najslabijim rezultatima u studiji bili su Middlesbrough, Fulham i Coventry City.

4. Specifična pitanja sportskog menadžmenta

U ovom poglavlju razmatraju se neka od trenutnih pitanja s kojima se suočavaju menadžeri u sportskom poslovanju. Trebamo biti svjesni kako će se sadržaj ovog dijela vjerojatno brzo promijeniti zbog napretka u tehnologiji, razvoja prava te zbog općenitih pomaka u praksama menadžmenta u sportu. Svrha ovog dijela je objasniti ključne čimbenike s kojima se susreće poslovanje u sportu. Ovaj dio sadrži poglavlja o sportu i zakonu, upravljanju sportskim događajima i objektima, upravljanju klijentima u sportu, upravljanju rizicima u sportu, sponzorstvu i osobnom oglašavanju, sportskim prijenosima, industriji klađenja u sportu te poglavlje o budućnosti sportskog poslovanja.

4.1. Sportovi i pravo

Beech i Chadwick (2010) tvrde da ne postoji nešto što bi se nazvalo sportskim pravom već se umjesto toga primjenjuju discipline poput ugovornog prava, administrativnog prava, natjecateljskog prava, prava na intelektualno vlasništvo, klevete i prava zaposlenja. Postoji sve veći porast odvjetnika koji se specijaliziraju za sport i osnivaju se posebni odbori za rješavanje povećanog broja sporova u sportu s obzirom da je u sportu sve više novca u igri. Većina ljudi sport doživljava kao zabavu, razonodu i način ispunjavanja slobodnog vremena. Međutim, sport je s vremenom evoluirao u ljudsku djelatnost koju je trebalo pravno regulirati nizom zakonskih i podzakonskih propisa i to ne samo u području sportskog takmičenja, već i u području kaznene odgovornosti, građansko pravnih odnosa, radnih odnosa i slično (Šegvić, 2011). Ono što sport razlikuje od stihijskih fizičkih aktivnosti ljudi je određeni nivo pravne uređenosti sportskih odnosa koji omogućavaju ostvarivanje i očuvanje osnovnih vrijednosti na kojima se sport zasniva, a iskazuju se u načelima poštene igre i slobodnog takmičenja (Šegvić, 2011). Tu nastaje povezanost prava i sporta kao dva fenomena koja su se razvijala zasebno, a njihovom interakcijom nastalo je sportsko pravo kao posebna grana prava. Danas se sve više javljaju sukobi između normi sportskih tijela i normi koje donose zakonodavna tijela koji bi se u budućnosti mogli i povećati.

Mnogi se pitaju zašto je uopće došlo do interakcije sporta i prava. Kako je sport postajao sve komercijalniji, u njega se ulagalo više novca i stvarala se povećana dobit, što je zauzvrat dovodilo do sporova koji su zahtijevali zakone i odvjetnike da ih riješe. (James, 2017). Paralelno s komercijalizacijom razvijaju se marketing i brandiranje te su zbog toga igre i

događaji postali proizvodi s visokom cijenom koji se mogu prodavati, a primjer za to je osnivanje engleske Premier Lige 1992. godine (James, 2017).

Profesionalni sportski igrači imaju ista uobičajena statutarna prava kao i drugi zaposlenici u skladu sa zakonom o zaposlenju te su njihovi ugovori često nazvani standardnim ugovorima kojima se određuju razne dužnosti i prava obiju strana (Beech i Chadwick, 2010). Npr. FA ugovori osiguravaju da je igrač podvrgnut pravilima kluba i uvjetima ugovora s klubom, pravilima i odredbama natjecanja u kojemu sudjeluje, pravilima igre te pravilima i odredbama Fife i FA (Beech i Chadwick, 2010). U tablici 6 navedene su vrste kazni za počinjene prekršaje.

Tablica 6. Vrste kazni za počinjene prekršaje

Tipovi prekršaja	Kazna
Udaranje/napadanje službenika utakmice	Za guranje minimalna suspenzija 12 utakmica za igrača ili službenika kluba i globa ekvivalenta 4 tjedne plaće do većih kazni za guranje i ozbiljnu tjelesnu povredu službenika utakmice
Ponašanje igrača (zastrašivanje/maltretiranje službenika natjecanja od tri ili više igrača iz jednoga kluba)	Kazna za klub do: 250.000 funti FA Premier League, 50.000 funti Football League Division 1, 15.000 funti Football League Division 2, 10.000 funti Football League Division 3, 2.500 funti Fooball Conference te 1.000 funti Isthmian, Northern Premier&Southern League (u vrlo ozbiljnim slučajevima oduzimanje 2 boda i odvojene akcije prema pojedinim igračima).
Ponašanje igrača (grupni sukob između igrača)	Kazna za klub do: 250.000 funti FA Premier League, 50.000 funti Football League Division 1, 15.000 funti Football League Division 2, 10.000 funti Football League Division 3, 2.500 funti Fooball Conference te 1.000 funti Isthmian, Northern Premier&Southern League (u vrlo ozbiljnim slučajevima oduzimanje 2 boda i odvojene akcije prema pojedinim igračima).
Ponašanje igrača (opomena/izbacivanje)	Ako je u jednom susretu 6 ili više igrača dobilo opomenu/bilo isključeno, kazna za klub je: 25.000 funti FA Premier League, 5.000 funti Football League Division 1, 2,500 funti Football League Division 2, 1.000 funti Football League Division 3, 500 funti Football Conference te 250 funti Isthmian, Northern Premier&Southern League (ponovni prekršaji mogu izazvati teže kazne)

(Izvor: Beech i Chadwick, 2010).

4.2. Upravljanje sportskim događajima i objektima

Posljednjih godina organiziranje posebnih događaja postalo je izrazito važno za sportske organizacije te gradove i države u kojima se ti događaji održavaju. Mnoge sportske organizacije koriste posebne događaje kako bi uspostavili i ojačali veze sa svojim ciljanim tržištima i klijentima (Beech i Chadwick, 2010). Primjeri sportskih događaja su Svjetsko i Europsko prvenstvo u nogometu, Olimpijske igre, Copa America te mnogi drugi. Kako bi neka država postala domaćin održavanja nekog sportskog događaja, za to je potrebno izraditi detaljan plan kojeg je potrebno napraviti nekoliko godina prije samog održavanja sportskog događaja. Državu koja će biti domaćin odabere institucija koja je nadležna za pojedini sport i to ne temelju plana i istraživanja koje su im države predstavile. To planiranje zahtijeva procjenu trenutne pozicije organizacije, kao i određivanje željene pozicije nakon događaja. Sportski događaju često uključuju velik broj sudionika jer osim natjecatelja na sportskim događajima pojavljuje se i publika, sponzori te pripadnici medija. Neke sportske manifestacije traju više dana i ponavljaju se, tako da je moguće koristiti iskustva iz prošle prakse (Dugalić ,2013). Međutim, često sportski menadžeri imaju zadatak da organiziraju i pripremaju sportske događaje koji će se održavati jednokratno, u relativno kratkom roku, zbog čega su specifikacije zahtijeva ograničene vremenskim, prostornim i ljudskim resursom (Dugalić, 2013).

Prema Beechu i Chadwicku (2010) da bi se plan održavanja događaja održao menadžeri moraju obuhvatiti i napraviti: strateški plan, operativni plan, organizacijsku strukturu, upravljanje ljudskim resursima, menadžment i motiviranje osoblja i volontera, upravljanje događajem te oglašavanje događaja:

1. Strateški plan – strateški planovi događaja različitih sportskih organizacija malo se razlikuju te bi plan morao obuhvatiti četiri ključna elementa, a to su vizija i misija, ciljevi, SWOT analiza te odabir strategije.

2. Operativni plan – nakon što su određeni strateški ciljevi, nastaje potreba za razradom operativnog ili izvedbenog plana. Ovdje također postoje različite kategorije, a to su jednokratni plan koji se radi u slučaju kad se aktivnosti ne ponavljaju te stalni plan koji se izrađuje za aktivnosti koje se redovito održavaju. Jednokratni planovi koriste se za ostvarenje posebnog cilja i sadržavaju programe potrebne da bi se cilj ostvario. Stalni planovi sastoje se od tri ključna elementa, a to su politike menadžerima, pravila te standardne procedure.

3. Organizacijska struktura – glavni zadatak menadžera događaja je uspostaviti organizacijsku strukturu koja će osigurati maksimalnu djelotvornost i učinkovitost organizacije.

4. Upravljanje ljudskim resursima – nakon što su strateški i operativni planovi prihvaćeni, moguće je odrediti koliki su i kakvi ljudski resursi potrebni da bi se događaj proveo. Osoblje bi trebalo biti odabrano prema posebno razrađenim kriterijima, adekvatno osposobljeno za posao koji će obavljati, obaviješteno o ciljevima organizatora događaja te motivirano kako bi ostvarilo pred njih postavljene ciljeve.

5. Menadžment i motiviranje osoblja i volontera – motivacija stvara kod ljudi privrženost događaju, energetizira ih i čini entuzijastičnima te omogućava postizanje ciljeva. Sposobnost menadžera događaja da motivira ljude temeljna je sposobnost njegovom repertoaru vještina.

6. Upravljanje događajem – da bi događaj postao uspješan, potrebno je razraditi ključna financijska i tržišna pitanja.

7. Oglašavanje događaja – učestalost i format oglašavanja ovisit će o tipu događaja i o raspoloživom proračunu. Plan oglašavanja mora se sastaviti rano, tijekom ciklusa planiranja, kako bi se novac za oglašavanje najbolje iskoristio.

Sportski objekti nisu ništa novo, čak su se prije 2500 godina sportski objekti gradili i koristili za dobrobit i zdravlje ljudi (Beech i Chadwick, 2010). Iako su tadašnji objekti prvenstveno služili za omogućavanje vojne spremnosti i za zabavu plemića, ti su objekti preteča današnjih sportskih kompleksa (Beech i Chadwick, 2010).

U posljednje vrijeme sve se više povećavaju potrebe za pribavljanjem usluga koje su povezane sa slobodnim vremenom te shodno tome raste i potreba da pružatelji objekata za sportske usluge postanu učinkovitiji i djelotvorniji. Stoga je od presudne važnosti da upravitelji objekata posjeduju znanja o čimbenicima koji mogu pridonijeti uspjehu objekta (Beech i Chadwick, 2010). U takve čimbenike ubrajamo: pitanja i trendove planiranja objekta, proces planiranja i projektiranja objekata, pripremu dokumentacije za planiranje, proces savjetovanja, sažetke projekta, projektiranje projekta, gradnju objekta, proces gradnje, modifikaciju objekta, zajedničku upotrebu objekta, upravljanje, opcije upravljanja, obvezno raspisivanje natječaja, zapošljavanje osoblja u objektu, kulturu zapošljavanja osoblja, financijski menadžment objekata, financijske ciljeve, određivanje cijena, metode određivanja cijena, popuste na cijene, financijsku evidenciju i planiranja, upravljanje rizicima, planove upravljanja rizicima, marketing objekta, marketing usluga, načine komunikacije, marketinški plan te na kraju izrada programa u objektu (Beech i Chadwick, 2010).

4.3. Upravljanje klijentima u sportu putem interneta

Tijekom proteklih desetljeća, akademici su sugerirali da posao s kupcima treba obavljati na dugoročnim odnosima koji se temelje na lojalnosti i povjerenju zagovarajući tako promjenu

paradigme u marketingu (Rosca, 2014). Transakcijski pristup marketingu trebao je zamijeniti dinamičniji put prilagođen klijentima, jer se vjerovalo da će naglašavanje dugoročnog odnosa kupca i prodavača njegovati inače nedostižnu uzajamno korisnu suradnju (Rosca, 2014).

Internet je danas prisutan u cijelom svijetu te se na neki način može reći da je to veliko globalno tržište. Kada se govori o upravljanju klijentima u sportu putem interneta tu se ponajviše misli na navijače. Brojne sportske organizacije su do nedavno bile orijentirane prema proizvodima te su uvelike zanemarivale navijače (Beech i Chadwick, 2010). Organizacijama je bio cilj samo ostvarenje profita putem prodaja karata i različitih proizvoda navijačima. Zahvaljujući internetu sportske organizacije korištenjem osobnih podataka prikupljaju informacije o svakom pojedinačnom navijaču, a tu se misli na informacije o dolascima, kupnjama i osobnim detaljima pojedinih navijača (Beech i Chadwick, 2010). Na taj način klubovi mogu vidjeti koje proizvode klijenti najviše kupuju te se može pratiti njihovo kretanje po klupskim internetskim stranicama te upravo to olakšava klubovima da u svojem web shopu nude baš one proizvode koje navijači traže. Stoga se može reći da je povezanost najvažnije obilježje interneta. Vlade nekih zemalja ulažu znatna sredstva u sportske portale. Tako npr. portal sportengland.com predstavlja inicijativu Vlade Velike Britanije sa ciljem razvoja sporta (Gašović i Ilić, 2018).

Internetska stranica nekog sportskog kluba može u svojoj ponudi imati sljedeće: informacije o povijesti kluba, strukturi kluba, informacije o profilima igrača, virtualnim turnejama te pregledu nadolazećih utakmica, odnose među navijačima (brbljaonice, navijačke povratne informacije o klubu, igre, natjecanja), usluge (klađenje, putovanja), kupnja karata, proizvodi te videoisječci i zvučni isječci (Beech i Chadwick, 2010).

4.4. Upravljanje rizicima u sportu

Upravljanje rizicima strategija je koja je do sada provedena samo u financijskim organizacijama (Dugalić, 2011). Veća izloženost sportskih organizacija učinku brojnih rizika stvorila je i novo profesionalno područje u sportskom menadžmentu: upravljanje rizicima i kontrola rizika (Dugalić, 2011). Razumijevanje rizika ima veliko značenje za sportaša, baš kao i za sportskog menadžera. Sportski događaji često uključuju veliku, razdražljivu publiku u ograničenom prostoru, što znači da upravljanje sigurnošću mora biti primarna briga organizatora takvih događaja (Beech i Chadwick, 2010).

Svaki rizik uključuje tri razdoblja, a to su: predrizični, rizični (tok rizika) i postrizični (Ilić, Bošković, Radovanović. 2013):

1. Predrizično razdoblje je ono razdoblje u kojem nastaje mogućnost neuspjeha i obuhvaća period prije pojave neke krize, samog problema, incidenta i slično jer se donose odluke koje organizaciju čine više ili manje ranjivom s obzirom na krize.

2. Rizično razdoblje odnosi se na neposredno rukovođenje krizom unutar organizacije i uključuje vrijeme trajanja samog rizika koji postaje vidljiv, ali i ponovno uspostavljanje normalnih aktivnosti.

3. Postrizično razdoblje slijedi nakon pojave rizika te označava brzinu ponovnog oživljavanja aktivnosti. Ovo razdoblje se odnosi na vrijeme u kojem se organizacija pokušava konsolidirati, ojačati odnose i promijeniti svoj položaj.

Organizatori sportskih događaja često razmišljaju o riziku u smislu sigurnosti i osiguranja (Ilić i sur. 2013). Međutim, koncept rizika mnogo je širi od toga te može podrazumijevati i krizu novčanog toka, štrajk osoblja, negativan publicitet, vremenske prilike (loše vrijeme) (Ilić i sur. 2013). Vremenske prilike predstavljaju najveći rizik za organizatore. Iako vrijeme nema direktnog utjecaja na natjecanje, loše vrijeme može smanjiti broj posjetitelja nekog sportskog događaja. Također, jedan veliki problem koji je prisutan u današnjem svijetu je pandemija virusa covid-19 što organizatorima sportskih natjecanja predstavlja još jedan dodatni problem. U povijesti se mogu pronaći primjeri loše organizacije sportskih događaja, a jedan od njih je i polufinalna utakmica FA kupa između Liverpoola i Sheffielda održana 15.4.1989. na stadionu Hillsborough u Sheffieldu (Koprivica, bez dat.). Tada je zbog greške organizatora i policije poginulo 96 navijača. Do tragedije je došlo zbog toga što je na stadion pušteno 54.000 navijača iako je kapacitet 39.000 te su ljudi bili zgnječeni, a okidač za tragediju bila je odluka osiguranja da se otvori zaštitna ograda na tribini Leppings Lane End kako bi se smanjio pritisak (Koprivica, bez dat.).

Prema Beechu i Chadwicku (2010), postoji više koraka potrebnih da bi se rizicima djelotvorno upravljalo:

1. korak tiče se prepoznavanja opasnosti i prijetnji,

2. korak tiče se procjene utjecaja takvih opasnosti na poslovne aktivnosti,

3. korak tiče se mjerenja rizika, procjene vrijednosti nastanka i odlučivanja o prioritetima,

4. korak tiče se razmatranja alternativnih opcija, u rasponu od izbjegavanja (odustajanja od neke aktivnosti), odgađanja (čekaj i vidi), smanjenja (poboljšanje prevencije i kontrolnih mjera) do transfera (putem osiguranja).

4.5. Sponzorstvo i osobno oglašavanje

Odvijanje sportskih aktivnosti moguće je samo ako su osigurani neophodni izvori financiranja. Zdrilić, Kevrić, Vrkić (2017, str. 52) sponzorstvo definiraju kao ulaganje novca, opreme ili usluga u sportske subjekte s ciljem promoviranja vlastitih proizvoda i jačanja imidža. U osnovi, sredstva potrebna za financiranje amaterskog i vrhunskog sporta osigurava država, a kada se radi o profesionalnom sportu sredstva se prikupljaju, prije svega, iz privatnih izvora financiranja, pri čemu sponzorstvo predstavlja jedan od najznačajnijih načina financiranja sportskih aktivnosti, i to zbog dva međusobno povezana razloga (Mičović, 2019). Prvi razlog je taj da oni koji daju sredstva imaju interes da kroz povezivanje sa nositeljima nekog sportskog sadržaja povećavaju vlastitu prisutnost i prepoznatljivost u javnosti, a drugi razlog jest, da oni koji primaju sredstva, stječu mogućnost da postižu bolje i prestižnije rezultate u odnosu na druge (Mičović ,2019). Mogućnosti koje sponzorstvo pruža su (Beech i Chadwick, 2010): razmjena između dviju grupa (ona koja je sponzorirana prima novac i/ili benefite dok sponzor osigurava pravo na asocijaciju s nekom aktivnošću ili događajem), sponzor želi dostići raspon marketinških ciljeva kroz iskorištavanje tog odnosa i to je poslovni odnos više nego korporativna filantropija. Vjeruje se da je do povećanja interesa za sponzorstvom došlo zbog uspješnog održavanja Olimpijskih igara u Los Angelesu 1984. i u Atlanti 1996 (Herceg, 2014). Nadalje, Sjedinjene Američke Države su i pokrenule sponzorstvo u okviru sporta. Naime, u Meksiku su se 1968. godine prikazivale Olimpijske igre putem televizije koje su privlačile raznoliku publiku te je pritom bilo omogućeno plasiranje reklamnih poruka mnogobrojnim gledateljima (Zdrilić i sur. 2017). Također se smatra da je i povećanje broja dobrotvornih, sportskih i neprofitnih organizacija koje organiziraju stotine događaja svake godine za prikupljanje novca isto pridonijelo povećanju interesa za sponzorstvom (Herceg, 2014). Takve se organizacije obraćaju sponzorima (velikim kompanijama) kako bi prikupile novac za svoje potrebe.

Sponzorstvo se može ostvarivati pružanjem podrške određenom sportašu (od kojega se zauzvrat stječe pravo korištenja njegovog imidža, uz obavezu da se promovira njegovo ime, znak, proizvodi i aktivnosti) ili sportskoj ekipi (u ovom slučaju stječe se pravo korištenja imidža ekipe, ali se kao neposredni izvršitelji onoga što je ugovoreno pojavljuju lica koja vode ekipu te sportaši) (Mičović ,2019). Osim toga, predmet sponzoriranja može biti neko postojeće natjecanje, natjecanje koje se održava pod imenom sponzora te stadion ili sportski kompleks koji nose naziv sponzora (Etihad – stadion Manchester Cityja, Allianz arena – stadion Bayern Munchena, Red Bull arena – stadion Red Bull Leipziga) te je ovakav oblik sponzorstva najviše raširen u SAD-u (Mičović, 2019) Direktni cilj sponzorstva je povećanje prodaje, dok su indirektni ciljevi stvaranje i povećanje razine svijesti o tvrtki i/ili proizvodu/marki, izgradnja

imidža tvrtke i/ili proizvoda/marke, približavanje ciljnom tržištu, razlikovanje u odnosu na konkurenciju te marketing odnosa (Herceg, 2014).

Osobno oglašavanje obično je povezano sa sponzorstvom jer imaju neke slične karakteristike, ali se ipak razlikuju. Za razliku od sponzorstva, osobno oglašavanje uključuje izravnu promociju kompanije kroz medije (novine, televizija, radio) (Herceg, 2014) Kao primjer može se navesti Michael Owen, koji je tijekom 1998. godine odlično igrao tijekom svjetskog prvenstva te su mu se nudile mnoge poznate tvrtke poput Pepsija, Coca-cole, Marks&Spencera i Tescoa sa željom da ih korisnici povezuju s njim kao novim talentom (Beech i Chadwick, 2010).

4.6. Sportski prijenosi

Najvažnija promjena u sportskoj industriji od ranih 90-tih godina 20. stoljeća pa sve do danas bio je porast potražnje za prijenosima sportskih događaja što je dovelo do eskalacije cijena prava na prijenos profesionalnih ekipnih sportova i za velike sportske događaje (Beech i Chadwick, 2010). U Europi se ključni događaj dogodio 1992. godine, kada je BSkyB u vlasništvu R. Murdocha prvi put u povijesti kupio prava na prijenos engleske Premier lige po trostruko višoj cijeni u odnosu na cijenu iz postojećeg ugovora s medijskom kućom ITV (Beech i Chadwick, 2010). Valja istaknuti da je nogomet u Europi najpopularniji sport pa stoga ima i najbrojniju publiku. Može se reći kako je televizija danas glavni medij za prezentaciju sportskih događaja jer za razliku od radija televizija emitira i sliku i zvuk. Naravno, i klasični mediji (tisak, papir) daju svoj doprinos popularizaciji sporta, no ne u tolikoj mjeri kao elektronski mediji. Također, sportski prijenosi mogu se prenositi i preko interneta tzv. live streaming. Za brzo informiranje o sportskim sadržajima zaslužni su brojni internetski portali. To su mjesta koja se koriste kao interaktivne platforme za prijenos informacija o sportu i sportskim događajima, za izravni prijenos sportskih sadržaja (live streaming), prikazivanje videomaterijala i audio-materijala (Rodek, 2018). Veliku važnost u prijenosu sportskih događaja imaju i društvene mreže koje su u potpunosti besplatne te velik broj gledatelja prati sportske prijenose upravo preko društvenih mreža. Zahvaljujući medijima, određena sportska događanja (npr. Olimpijske igre, Svjetsko nogometno prvenstvo, utrke u formuli 1 itd.) postala su planetarno popularni međunarodni događaji (Rodek, 2018). Danas se javlja sve više sportskih kanala na televiziji, sve više radio prijenosa na različitim radijskim postajama, a pogotovo internet prijenosa. Može se reći da su mediji zapravo posrednici između društva i sporta, na način da društvu promoviraju sport, a potom u promoviranje sporta ubacuju i neka druga promoviranja (Bartoš, 2012). Na sam doživljaj nekog sportskog događaja uvelike utječe i komentator. U Hrvatskoj su gotovo svi čuli za Dragu Čosića koji je komentirao brojne sportske događaje u kojima je

sudjelovala hrvatska reprezentacija te je zbog svojih legendarnih komentara i srčanosti možda i najbolji hrvatski sportski komentator svih vremena.

Elektronski mediji su popularizacijom sporta doveli i do mnogih novih funkcija sporta, od kojih su najvažnije (Bartoš, 2012):

1. Zabavna funkcija sporta koja dobiva sve veći značaj zahvaljujući masovnim i elektronskim medijima te slobodnom vremenu uvjetovanom tehnološkim napretkom,

2. Vizualnost sporta, gdje sport predstavlja određenu formu koja uključuje emocionalni, informacijski sadržaj te stanje napetosti, a ponajviše se očituje u pasivnom odnosu gledatelja prema sportu,

3. Društvena funkcija koja se očituje zbog sportske formacije zbog izrazito visoke komunikativne značajke poticane elektronskim medijima,

4. Funkcija motoričkog osposobljavanja populacije koja se temelji na tome da je sport upleten u sliku i percepciju svijeta kakva se želi stvoriti i ostvariti.

U tablici 7 prikazana je cijena TV prava za Svjetska nogometna prvenstva od 1982. do 2006.

Tablica 7. Vrijednost TV prava za Svjetska nogometna prvenstva od 1982. do 2006.

Godina održavanja	Mjesto održavanja	Cijena prava na prijenos (u milijunima US dolara)
1982.	Španjolska	23
1986.	Meksiko	29
1990.	Italija	57
1994.	SAD	67
1998.	Francuska	97
2002.	Japan/Koreja	789
2006	Njemačka	910

(Izvor: (Beech i Chadwick, 2010.)

Iz tablice se može vidjeti kako je cijena prava na prijenos za Svjetska nogometna prvenstva postupno rasla od prvenstva do prvenstva, a iskorak je napravila između 1998. i 2002. godine gdje je cijena skočila za čak 692 milijuna američkih dolara. Od 1982. pa do 2006. cijena prava na prijenos skočila je za vrtoglavih 887 milijuna američkih dolara.

4.7. Industrija klađenja u sportu

Klađenje u sportu dio je šire industrije kockanja. Klađenje u sportu može biti podijeljeno na klađenje na utrke životinja, klađenje u nogometu i u svim drugim sportovima. Prema Beechu i Chadwicku (2010) postoje tri glavna oblika sportskoga klađenja, osim klađenja u nogometu:

1. Oklade (wagering) su najstariji oblik klađenja. Oklada se definira kao sporazum isplate svote novca koji se temelji na ishodu neke trenutno neodlučene stvari, a neodlučena stvar ishod je nekih sportskih aktivnosti, npr. utakmice, utrke ili nešto drugo,

2. Klađenje protiv drugih anonimnih kladitelja (pool betting) djeluje kao lutrija. Kladitelji kupuju uloge za određene događaje, svi se ulozi stavljaju na kup. Na kraju klađenja zbraja se zbroj uloga, učine se smanjenja za manipulativne troškove, dobit, poreze i druge troškove, a ukupni ostatak razdjeljuje se nositeljima dobitnih listića. Važna je razlika da se ovdje kladitelji klade jedni protiv drugih, a voditelj sustava ne zauzima stranu o ishodu događaja, nego se samo brine za sustav,

3. Klađenje protiv kladioničara (bookmaking) je oblik sportskog klađenja gdje se kladitelj kladi protiv kladioničara. Kladioničari djeluju iz trgovine, preko telefona, iz trgovina na sportskim terenima, a u zadnje vrijeme sve više preko interneta.

Razlozi zašto se ljudi kockaju na ishod sportskog događaja općenito su isti onima zašto sudjeluju u mnogim drugim oblicima kockanja. Prvi od njih je financijska zarada, gdje je glavna značajka postavljanja oklade nada u budući dobitak te mnogi kockari tvrde da je upravo to njihov razlog za klađenje. Drugi razlog je vjera pojedinca u vlastitu sposobnost donošenja odluka te zahtijeva značajne i razvijene vještine donošenja odluka. Treći razlog zbog kojeg se ljudi kockaju je uzbuđenost. Kockari koji se klade zbog uzbuđenja često su privučeni okladama gdje se veliki potencijalni dobitak može osvojiti za nizak početni ulog.

Sportsko klađenje danas razlikuje se puno od sportskog klađenja u početku. U tablici 8 navedena su obilježja tradicionalnog sportskog klađenja te obilježja elektroničkog sportskog klađenja koje se sve više i brže širi.

Tablica 8. Obilježja tradicionalne i elektroničke industrije sportskog klađenja

Obilježje tržišta	Tradicionalno sportsko klađenje	Elektroničko sportsko klađenje
Proizvodi	Svaki put pobjeđuju uglavnom samo jednostavne oklade	Kompleksni i raznoliki. Opći skupljači i egzotične oklade
Sustav proizvođenja	Intenzivan rad, niska tehnologija	Intenzivni kapital, visoka tehnologija
Klijenti	Muškarci, stariji, iz skupina nižih prihoda, često konzervativni u svojim navikama pri klađenju	Muškarci, mlađi, s višim prihodima, voljni isprobati nove proizvode
Distribucija	Klađenje na mjestu događaja	Internet, Idtv, telefon
Sredstva klađenja	Uglavnom konjske utrke i nogomet	Konjske utrke imaju najveći udio, klađenje na nogomet ubrzano raste. Omogućen je pristup mnogo većem rasponu sportova za klađenje
Sredstva uplate	Uglavnom gotovina s mogućim kreditnim plaćanjem za klijente kojima se to odobri	Kreditne kartice i drugi oblici elektroničkog plaćanja
Struktura industrije	Visoko koncentrirana, s velikim brojem malih i neovisnih kladioničara. Statutarni monopol na pool betting u mnogim državama	Tradicionalni su kladioničari još uvijek velika sila, ali se javljaju uspješni novi oblici u elektroničkoj formi. Mnogo tradicionalnih i internetskih operatera
Tržišta	Uglavnom regionalna (poput SAD-a) ili nacionalna (poput VB)	Većina je velikih operatera globalna
Lokacija operatera	Blizu tržišta	Može se odvijati bilo gdje
Režim regulacije	Uglavnom strog, klađenje se tolerira i visoko oporezuje	Mora biti liberalniji jer su i operateri i klijenti opušteniji
Poveznice sa sportovima	Suradnja je donekle potrebna kako bi se osigurala sredstva klađenja	Tržišno vođeno, ogromna količina prilika za klađenje

(Izvor: Beech i Chadwick, 2010)

4.8. Budućnost sportskog poslovanja

Tomić (2007) tvrdio je kako će sport postati profesionalno i komercijalno vježbanje, postepeno se pretvarajući u show-biznis te da će se treninzi i dalje usavršavati, a mnogi će zavisiti od tehničkog usavršavanja sportskih rekvizita. Danas se može reći da je Tomić u to vrijeme bio potpuno u pravu jer su se njegove tvrdnje ostvarile. Za sportsko poslovanje od presudne je važnosti prepoznavanje nadolazećih izazova i trendova u sportu u sljedećih 5 do 10 godina (Beech i Chadwick, 2010). Sportski menadžeri stoga moraju biti svjesni stvarnosti da moraju i planirati i prognozirati kako bi ostvarili i dobru igru i komercijalne probitke. Očekivanja u 21. stoljeću usmjerena su u stvarnoj mjeri na jačanje objektivnog fenomena suvremenog sporta po svim linijama imajući u vidu (Tomić, 2007):

1. Psihološki fenomen sporta gdje će izuzetno izražena biti njegova privlačnost i to u masovnom obliku,

2. Socijalni fenomen sporta što znači da će sport još više postati realno polje društvenog djelovanja širokog zahvata te veoma ozbiljna djelatnost značajnog nivoa za sve strukture stanovništva, bilo da su rekreativci, amateri ili profesionalci. Sport će svakom čovjeku davati još više mogućnosti da u njemu sudjeluje na bilo koji način i uvijek će biti velika šansa za mlade da nađu svoj životni put, bilo kao sportaši ili radnici u njemu,

3. Ekonomski fenomen sporta koji će i dalje rasti do takvog nivoa koji može objektivno ugroziti misiju sporta, odnosno svrhu njegovog postojanja i djelatnosti. Profit može postati jedinstvena kategorija i kriterij mjerenja sportskog uspjeha,

4. Politički fenomen sporta. Ova dimenzija sportskog fenomena porast će do nivoa u kojem će sportski imidž prijeći nivo političkog imidža pojedinaca i političkih grupacija, tako da će sport sve više i više biti pod prijetnjom utjecaja političkih struktura.

Nadalje, treba uzeti u obzir i pandemiju virusa COVID-19 koji svojim prisustvom utječe na svakodnevni život pojedinaca, a time i na sport kao aktivnost ili djelatnost kojom se ljudi bave. Brojna natjecanja poput Olimpijskih igara, Europskog prvenstva te Copa Americe koja su se trebala održati 2020. godine prebačena su za 2021. godinu. Posljedice pandemije na fizičko i mentalno zdravlje društva moći će se objektivno istražiti nakon određenog vremenskog protoka. Iako je pandemija prisutna u svim dijelovima svijeta, države samostalno donose propise o mjerama zaštite, tako da ima razlika u njihovoj primjeni. Pored komplikacija koje izaziva na respiratornom sustavu, virus COVID-19 naročito ugrožava srce i kardiovaskularni sustav (Šiljak, 2021). Kod sportaša je to izraženije iz razloga što čim nemaju temperaturu i negativan im je PCR test, vraćaju se treninzima za koje nisu fizički spremni, ali nisu toga

svjesni (Šiljak, 2021). Kako bi se zaštitili od virusa osmišljena su cjepiva koja ne osiguravaju u potpunosti od nemogućnosti ponovne zaraze virusom COVID-19, ali štite od razvoja teže kliničke slike. Preporučuje se da se nakon cijepljenja tjedan dana ne smije baviti težim fizičkim aktivnostima. Kada će se virus u potpunosti istrijebiti to još nitko ne zna.

5. Analiza na primjeru iz prakse – Manchester United

U svijetu postoji nekoliko sportskih organizacija koje se mogu promatrati kao giganti u sportskom i poslovnom smislu. Sportske organizacije ovakvog tipa imaju svoj brand koji su razvile do globalnih dimenzija. Razmjeri, dometi, profil i utjecaj koje te organizacije imaju u sportskoj i općoj javnosti svrstavaju ih u red suvremenih fenomena. U ovom radu obrađuje se nogometni klub Manchester United jer on u današnjem svijetu predstavlja sve ono čemu sportske organizacije teže.

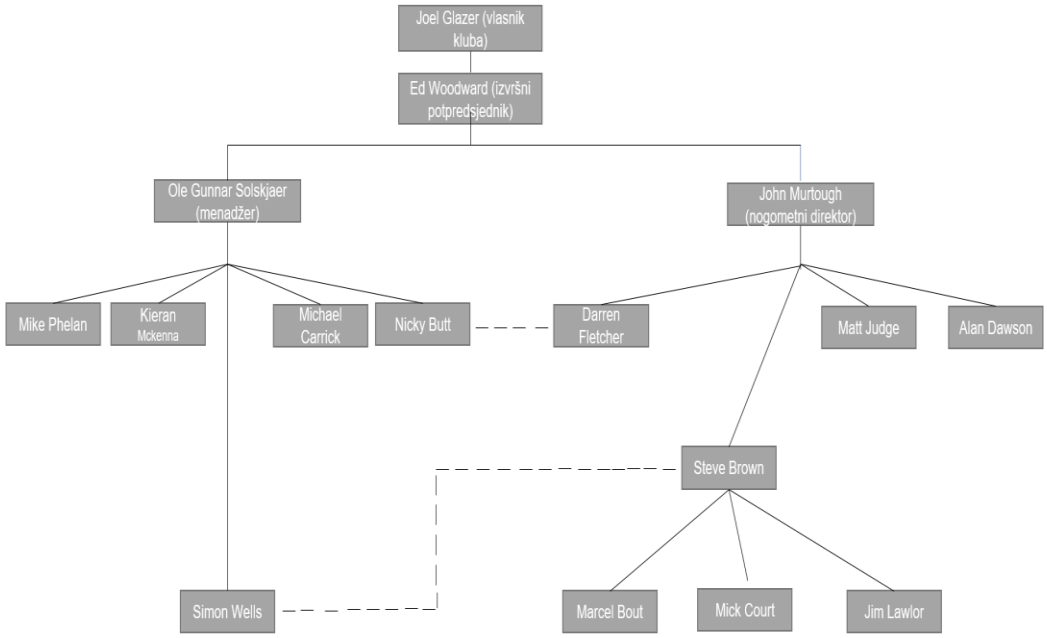
5.1. Povijest nogometnog kluba Manchester United

Prema službenoj stranici Manchester Uniteda nogometni klub Manchester United prvi je put osnovan 1878. godine, premda pod drugim imenom - Newton Health LYR. U samim počecima klub su mučili financijski problemi te se činilo da su predodređeni za izumiranje. Međutim, ekipu je spasio vlasnik lokalne pivovare John Henry Davies. On je odlučio uložiti u Newton Health te je bio zainteresiran za njegovo vođenje. To je dovelo do promjene imena i, nakon što je nekoliko alternativa, uključujući Manchester Central i Manchester Celtic odbijeno, Manchester United rođen je u travnju/svibnju 1902. Old Trafford je stadion na kojem Manchester United igra svoje domaće utakmice i to od 1910. godine. Davies je sam platio građevinske radove koji su započeli 1908. godine pod nadzorom arhitekta Archibalda Leitcha. Otvaranje Uniteda na Old Traffordu odigrano je 19. veljače 1910. Novi domaćini izgubili su sa 4:3 od svojih prvih gostiju iz Liverpoola, ali stadion je uspio primiti 80 000 ljudi. Tijekom svoje bogate povijesti koju klub ima dogodila se i jedna velika tragedija. Naime, Nakon punjenja goriva u Münchenu 6. veljače 1958. godine, Unitedov zrakoplov se srušio, usmrtivši 22 osobe, uključujući sedam igrača. Činilo se nezamislivim da bi se United mogao oporaviti od tako strašnog gubitka, no klub se ipak uspio oporaviti i vratiti na stare staze. Svoje najveće uspjehe klub je ostvario za vrijeme Sir Alexa Fergusona. Alex Ferguson imenovan je za menadžera Manchester Uniteda u studenom 1986. godine te je ostao na kormilu kluba sve do 2013. godine. U tih 26 godina s Manchester Unitedom osvojio je 38 trofeja, uključujući 13 naslova Premier Lige, 5 Fa Cup-a te dvije Lige prvaka. Ferguson je najdugovječniji menadžer Manchester Uniteda, pretekavši rekord Sir Matta Busbyja 19. prosinca 2010. godine te se smatra jednim od najboljih trenera u povijesti nogometa. Tijekom svoje bogate povijesti Manchester United osvojio je sveukupno 66 trofeja što ga čini jednim od najtrofejnijih klubova u nogometu.

5.2. Organizacijska struktura i menadžment

Aktualni vlasnik Manchester Uniteda je američka obitelj Glazer. Obitelj Glazer vlasništvo nad Manchester Unitedom postupno je preuzela između 2003. i 2005. godine za 790 milijuna funti (manutd.com, bez dat.). Prema podacima dostupnim na službenoj stranici kluba na čelu organizacijske strukture je vlasnik Joel Glazer, a odmah ispod njega je izvršni potpredsjednik Ed Woodward. Nakon toga klub se dijeli na dva puta. Prvo je uprava na terenu na čelu s menadžerom Ole Gunnar Solskjaerom, iza kojega stoje treneri i osobni izviđači. Zatim dolazi do regrutacije izvan terena gdje dužnost nogometnog direktora obavlja John Murtough. Darren Fletcher smješten je ispod Murtougha kao tehnički direktor, usko surađujući s Nickyjem Buttom, koji je pridružen Solskjaerovoj grupi kao šef razvoja prvog tima. U nastavku je grafički prikazana organizacijska struktura kluba.

Slika 1. Organizacijska struktura kluba



(Izvor: vlastita izrada autora)

5.3. Poslovni model kluba

Manchester United prihode ostvaruje kroz tri glavna sektora (Manutd.com, bez dat.):

1. Marketing – u ovom sektoru klub ostvaruje prihode kroz 3 izvora, a to su maloprodaja, prodaja robe te prodaja mobilnih uređaja i sadržaja. Vrijednost globalnog branda klub unovčava marketinškim i sponzorskim odnosima s vodećim međunarodnim i regionalnim tvrtkama širom svijeta poput Adidasa, Chevroleta, Team Wiewera. Kako bi što bolje iskoristili snagu svoje marke, klub je razvio globalnu, regionalnu i sponzorsku strategiju segmentacije proizvoda. Prihodi od sponzorstva iznosili su 173 milijuna funti za 2019. godinu. Također, na globalnoj osnovi klub prodaje sportsku odjeću, odjeću za trening i slobodno vrijeme te ostalu odjeću koja sadrži marku Manchester United. Osim toga, prodaju i druge licencirane proizvode poput šalica za kavu i brojne druge proizvode koji sadrže marku Manchester United i zaštitne znakove. Ti se proizvodi distribuiraju kroz maloprodajne centre s robnom markom Manchester United te online trgovinom. Prihodi od prodaje navedenih proizvoda u 2019. godini iznosili su 102,1 milijuna funti,

2. Emitiranje - prihodi od emitiranja proizlaze iz globalnih televizijskih prava koja se odnose na Premier ligu, UEFA-ina klupska natjecanja i druga natjecanja. Uz to, globalni televizijski kanal u potpunom vlasništvu kluba, MUTV, isporučuje programe Manchester Uniteda u više od 56 zemalja širom svijeta. U sezoni 2016./2017. pokrenuta je mobilna aplikacija na pretplatu D2C koje je od 2019. godine dostupna u 167 zemalja širom svijeta. Nadalje, 2018. godine osnovan je Connected TV koji obožavateljima kluba omogućuje gledanje utakmica i pretplatu na sadržaj kluba na više platformi, a to su Amazon Fire, Apple TV, Roku i Xbox. Prihod od emitiranja u 2019. godini iznosio je 241,2 milijuna funti,

3. Prihodi ostvareni na dan utakmice – Old Trafford je zasigurno jedan od najvećih kultnih sportskih stadiona na svijetu. Trenutni kapacitet stadiona 74.140 i najveći je nogometni stadion u Velikoj Britaniji. U prosjeku klub je imao posjećenost preko 99% za utakmice Premier u posljednjih 20 godina. Prihodi su varirali iz godine u godinu kao rezultat broja odigranih domaćih utakmica i učinka prve momčadi na raznim natjecanjima. U sezoni 2018./2019. na Old Traffordu odigrano je 26 utakmica kojima je prisustvovalo preko 1,9 milijuna ljudi. Ukupni prihodi ostvareni na dan utakmice u 2019. godini iznosili su 110,8 milijuna funti.

Što se tiče ukupnih prihoda, u 2019. godini iznosili su 627,1 milijuna funti (Manutd.com, bez dat.).

5.4. Poslovna strategija kluba

Ključni elementi poslovne strategije kluba su (Manutd.com, bez dat.):

1. Povećanje broja sponzora – klub je u dobroj poziciji da i dalje osigurava sponzorstva s vodećim brandovima. Tijekom 2019. godine najavljeno je osam novih regionalnih i globalnih sponzorskih partnerstva, zamjena jednog globalnog partnerstva, pretvorba jednog regionalnog sponzorstva u globalno partnerstvo, kao i proširenje na pet globalnih partnerstva i tri regionalna partnerstva. Neki od poznatih globalnih partnera su Toshiba, Tag Heuer, EA Sports. Adidas,

2. Daljnji razvoj u maloprodaji, prodaji odjeće i licenciranju proizvoda – trenutno, klub ima 10-godišnji sporazum s Adidasom koji je započeo 1. kolovoza 2015. godine. U budućnosti klub planira ulagati u proširenje portfelja vlasnika licenci za proizvode kako bi poboljšali ponudu proizvoda svojim fanovima,

3. Iskoristiti nove mogućnosti medija i sadržaja - očekuje se da će digitalne medijske platforme, aplikacije i kanali društvenih medija postati jedna od primarnih metoda preko koje će klub stupati u interakciju i komunicirati sa svojim fanovima širom svijeta. Od 2013. klub u potpunom vlasništvu ima MUTV što osigurava da klub ima i veći stupanj kontrole nad proizvodnjom, distribucijom i kvalitetom vlastitog sadržaja i bolji uvid u to kako razvijati strategiju digitalnih medija dok se pažljivo razvija i ciljano uvode novi proizvodi i usluge. U svibnju 2018. klub je ažurirao web stranicu www.manutd.com. Nova web stranica pruža čistiji dizajn za njihove obožavatelje koji se kreću kroz sadržaj. Uoči početka sezone 2018./2019. klub je pokrenuo prvu besplatnu globalnu mobilnu aplikaciju koja bi trebala povećati distribuciju klupskog sadržaja. Od pokretanja aplikacija je dosegla prvo mjesto na ljestvicama preuzimanja sportske kategorije te aplikaciju trenutno koriste korisnici na preko 230 svjetskih tržišta. Nadalje, klub namjerava iskoristiti društvene medije kao sredstvo za daljnje povezivanje sa svojim fanovima te kao sredstvo za stvaranje izvora prihoda. Trenutno na službenom twitter profilu klub ima 25,9 milijuna pratitelja, 41,3 milijuna na instagramu, 73 milijuna na facebooku te 4,1 milijun pretplatnika na youtube-u,

4. Poboljšanje dostupnosti i distribucije vrijednosnih prava – klub je u dobroj poziciji da ostvari koristi od povećane vrijednosti i rasta distribucije povezane s Premier ligom, Ligom prvaka i ostalim natjecanjima. U novom ciklusu omjer između maksimuma i minimuma koji klub može primiti od Premier lige u sezoni ograničen je na 1,8:1. Maksimalni iznos koji prvoplasirani klub može dobiti je 1,8 puta veći od iznosa posljednjeg kluba. Trenutni trogodišnji ugovor o medijskim pravima UEFA-inog klupskog natjecanja koji je započeo u sezoni 2018./2019. vrijedi 3,2 milijarde eura po sezoni, što je porast od 33% na prethodni ugovor. Za razliku od ostalih televizijskih programa, nepredvidivi ishodi sportova kao što su nogomet osiguravaju da

pojedinci gledaju sportske programe u stvarnom vremenu i u cjelini, što rezultira većom publikom i povećanim interesom televizijskih kuća i oglašivača. Klub planira nastaviti širiti distribuciju MUTV-a podržanu poboljšanjem kvalitete njegovog sadržaja.

5.5. Bilance Manchester Uniteda

Promatrajući godine 2018.-2020. završene 30. lipnja iz bilance kluba može se vidjeti kako je klub u promatranim godinama ostvario profit samo u 2019. godini koji je iznosio 18,881 milijuna funti. Utjecaj pandemije i mjera za sprečavanje daljnjeg širenja virusa i dalje remete poslovanje kluba na brojne načine, a najznačajnije u području emitiranja te na sam dan utakmice. Muzej, obilazak stadiona i Red Café bili su zatvoreni od 17. ožujka 2020., a Old Trafford i u sklopu njega veliki dućan bili su zatvoreni za posjetitelje od 20. ožujka 2020. Od lipnja 2020. sve utakmice odigrane su pred praznim tribinama. Dućan se otvorio tijekom lipnja 2020. s nizom sigurnosnih mjera, dok su stadion i muzej i dalje ostali zatvoreni. Sve to imalo je značajan utjecaj na novčane tokove za godinu koja je završila 30. lipnja. Neto prihod iz poslovnih aktivnosti za godinu koja je završila 30. lipnja 2020. iznosio je 3,8 milijuna funti što je smanjenje od 248,6 milijuna funti u odnosu na neto prihod za prethodnu godinu. No, unatoč svemu tome uprava kluba je procijenila da je klub sposoban podmiriti svoje obveze u razdoblju od najmanje 12 mjeseci nakon datuma posljednjeg izvještaja.

6. Zaključak

Može se vidjeti kako se sport nije razvio samo u osnovnom smislu već i u svim ostalim segmentima, a posebice u ekonomskom te se sport može promatrati kao samostalna industrija. Sportskim organizacijama mogu upravljati samo oni ljudi koji imaju sva potrebna znanja iz sporta i menadžmenta. Kako bi klubovi dobro poslovali nije dovoljno samo ostvarivati odlične rezultate već treba imati i odgovarajuću organizacijsku strukturu u kojoj se točno zna tko što radi.

Marketinške aktivnosti igraju veliku ulogu te se čak mogu i smatrati glavnim izvorom prihoda za sportske organizacije. Svi uspješni klubovi današnjice imaju mnoštvo sklopljenih ugovora sa sponzorima putem kojih se promoviraju, obje strane iz ugovora stječu koristi te su obje strane zadovoljene. Što je skuplji sponzorski ugovor između kluba i poduzeća, klubovi će na raspolaganju imati više novca za dovođenje igrača. Tu su priliku velike tvrtke prepoznale kao veliki potencijalni izvor prihoda pa se stoga sponzoriranje danas sve više i više širi.

Ukoliko klubovi danas ostvaruju odlične sportske rezultate te ostvaruju prihode putem sponzorstva i marketinga, može se reći kako klub uspješno posluje. U svijetu postoji mnoštvo takvih klubova kao što su Real Madrid, Manchester United, Barcelona i mnogi drugi. To su klubovi koji imaju bogatu sportsku povijest tijekom koje su osvojili mnoštvo trofeja, a uz to zavidne rezultate postižu i u području marketinga i sponzorstva. Ti klubovi imaju bogate sponzorske ugovore sa najpoznatijim markama svijeta koje pomažu širenju njihovo branda. Stoga se može zaključiti da su sportski rezultati te promotivne aktivnosti na neki način povezani. Ukoliko klubovi ostvaruju odlične sportske rezultate, to će privući velik broj sponzora.

Integracija menadžmenta u sport dovela je do povećanja profitabilnosti te su svi poslovni procesi u organizaciji unaprijeđeni. Jedna osoba ne mora više obavljati mnogo poslova, već je predviđeno da svaka osoba obavlja poslove za koje je stručna kako bi organizacija bila što uspješnija i učinkovitija. Da nije došlo do integracije menadžmenta u sport, teško da bi klubovi ostvarivali uspjehe kao što je to slučaj u današnjem vremenu. Budući da u svijetu vlada pandemija koja također utječe i na sport, bit će zanimljivo vidjeti kako će se razvijati i kako će sport izgledati u budućnosti.

7. Popis literature

1. Bartoluci, M., Škorić, S. (2008.) *Karakteristike menadžera u upravljanju sportskim organizacijama.* Zbornik radova 18. ljetne škole kineziologa Republike Hrvatske. str. 358-363.

2. Bartoluci, M., Škorić, S. (2007.) *Uloga menadžmenta u sportskoj rekreaciji.* Zbornik radova 17. ljetne škole kineziologa Republike Hrvatske. str. 464-469.

3. Bartoš, A. (2012.). *Značaj i utjecaj elektronskih medija na popularizaciju sporta.* Udruga za šport i rekreaciju „Veteran '91.“, Zagreb, Hrvatska. str.158-166.

4. Beech, J., Chadwick, S. (2010.). Sportski menadžment. Mate, Zagreb.

5. Bellis, M. (2020.). *A brief history of sports.* ThoughtCo

6. Dugalić, S. (2011). *Risk management in sports and sports organizations*. SPORT - Science & Practice, Vol. 2, No 3, str. 67-78.

7. Dugalić, S*. Upravljanje aktivnostima u fazi do otvaranja sortskog događaja tehnikom mrežnog.* SportLogia, str 69-79.

8. Gašović, M., Ilić, R. (2018.). *E-poslovanje u sportskim organizacijama*. Sinteza-2018, str. 281-285.

9. Herceg, K. (2014.). *Sponzorstvo u sportu.* Ekonomskiportal.com.

10. Hrvatska enciklopedija. (2020.) *Šport.* Leksikografski zavod Miroslav Krleža.

11. Hrvatski sabor. (2020.). *Zakon o sportu*. NN 71/06, 150/08, 124/10, 124/11, 86/12, 94/13, 85/15, 19/16, 98/19, 47/20, 77/20.

12. Ilić, R., Bošković, B., Radovanović, G. (2013.). *Upravljanje rizicima na sportskim takmičenjima.* SPORT - Nauka i Praksa, Vol. 3, №2, str. 43-58.

*13. J*ames, M. (2017.) *Sports Law, Third edition.* Macmillan Law Masters

14. Koprivica, M. (bez dat.). *Upravljanje rizikom u organizaciji sportskih događaja.* Crnogorska sportska akademija, „Sport Mont“. Časopis br. 37,38,39.

15. Kralj, A. (2010*.). Oblikovanje i upravljanje organizacijskom kulturom u sportskim organizacijama.* Hrvatski znanstveno stručni skup o menadžmentu u turizmu i sportu.

16. Manutd.com. (bez dat.). *Business model.* Manchester United.

17. Manut.com. (bez dat.). *Business strategy*. Manchester United.

18. Meier, E., H. (2005.). *The rise of the regulatory state in sport.* ECPR Conference, Budapest

19. Mićović, M. (2019). *Finansiranje sporta i sponzorstvo*. Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu, 56(2), str. 321-331.

20. Mikić, B., Mučibabić, M., Muhibić, A., Omanović, A., Pinjuh, A. (2013.). *Uloga menadžmenta u suvremenoj organizaciji sporta.* Treća međunarodna konvencija sportske nauke i zdravlje. str. 268-272.

21. Nešić, B., M. (2018.). *Determinante kompetencija menadžera u sportu.* Poslovna ekonomija. Broj 2. str. 150-166.

22. Plumley, D., Wilson, R., Ramchandani, G. (2014.). Towards a model for measuring holistic performance of professional Football clubs. Routledge

23. Plumley, D., Wilson, R., Shibli, S. (2017.). *A holistic performance assessment of English Premier League football clubs 1992-2013.* Journal of Applied Sport Management. Vol. 9, No. 1

24. Rodek, J. (2018.). *Sport i mediji.* Školski vjesnik 67, 1, str. 108-121.

25. Rosca, V. (2014.) *Web interfaces for e-CRM in sports: evidence from Romanian football.* Management & Marketing; Bucharest Vol. 9, Iss. 1, str. 27-46.

26. Szymanski, S., Kuypers, T. (1999). *Winners and Losers: the Business Strategy of Football.* London: Viking Books

27. Šegvić, S. (2011). *Može li se govoriti o Vojnom sportskom pravu kao dijelu Sportskog prava?.* Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu, god. 48, 4/2011., str. 775.-802.

28. Šiljak, V. (2007.) *Istorija sporta.* Fakultet za menadžment u sportu Univerziteta “Braća Karić”, Beograd.

29. Šiljak, V. (2021.). *Uticaj Covid-19 na budućnost sporta: održivost i obnova.* ECOLOGICA, Vol. 28, No 101, str. 72-81.

30. Tomić, M. (2007.). *Sportski menadžment.* Data status, Beograd.

31. Tufegdžija, M. (bez dat.). *Sportski menadžment.* Naučno stručni časopis „Primus“, broj 3. str. 104-107.

32. Zdrilić, I., Kevrić, D., Vrkić, Ž. (2017.). Sponzorstvo u sportu na primjeru hrvatskih košarkaških klubova. Oeconomica Jadertina, 7(2), str. 51-65.

Popis tablica

Tablica 1. Primjer primjene modela razvoja: nogomet u Engleskoj 5
Tablica 2. Osobine koje čine uspješnog menadžera 9
Tablica 3. Karakteristike koje mora posjedovati uspješan menadžer 10
Tablica 4. Indikatori o kojima ovisi uspjeh sportske organizacije te njihova interpretacija 12
Tablica 5. Prosječni financijski i sportski rezultati u EPL (1993.-2013.)..... 14
Tablica 6. Vrste kazni za počinjene prekršaje 17
Tablica 7. Vrijednost TV prava za Svjetska nogometna prvenstva od 1982. do 2006. 24
Tablica 8. Obilježja tradicionalne i elektroničke industrije sportskog klađenja..... 26

Popis slika

Slika 1. Organizacijska struktura kluba 30