

# Specifičnosti menadžmenta u sportskim organizacijama

---

Ćurić, Ante

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:885979>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-14**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Preddiplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija**

**Specifičnosti menadžmenta u sportskim organizacijama**  
**Završni rad**

**Ante Ćurić, 0067485229**

**Mentor: Izv.prof.dr.sc. Domagoj Hruška**

**Zagreb, Travanj, 2020.**

## Sadržaj

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet i cilj rada .....	1
1.2. Metodologija rada .....	2
1.3. Struktura rada.....	2
2. MENADŽMENT U SPORTU .....	3
2.1. Razvoj menadžmenta u sportu .....	3
2.2. Uloga vodstva u sportskom menadžmentu.....	13
2.3. Razlike sportskog menadžera i menadžera u poduzeću .....	15
2.4. Karakteristike sportskog menadžera .....	20
3. UTJECAJ SPORTSKOG MENADŽMENTA NA POSLOVANJE KLUBOVA.....	23
3.1. Ključni pokazatelji uspješnosti menadžmenta u timskim sportovima .....	23
3.2. Primjer iz svjetske poslovne prakse .....	26
3.2. Primjeri iz Hrvatske .....	34
4. KOMPARATIVNA ANALIZA SPORTSKOG MENADŽMENTA: STUDIJA SLUČAJA DINAMA I HAJDUKA .....	37
4.1. Usporedba poslovnih rezultata promatranih klubova.....	37
5. ZAKLJUČAK .....	46
LITERATURA.....	48

# 1. UVOD

## 1.1. Predmet i cilj rada

U posljednjih se pola stoljeća sport intenzivno razvijao i to ne samo u njegovom osnovnom smislu (nadmicanje fizičkih sposobnosti i vještina između natjecatelja) nego i u svim ostalim segmentima djelovanja, pogotovo u gospodarskom segmentu gdje sport postaje veliki biznis.

Tako je sport danas masovna društvena pojava te ima veliku ulogu u gospodarstvu. Globalnim razvojem sporta javlja se sve veća potreba za sportskim menadžmentom, i to posebno zadnjih dvadesetak godina. Početci modernog sporta javljaju se u zapadnoeuropskim zemljama te se sa dugogodišnjim razvojem sporta, pojavljivanjem sponzorstva i klađenja javljaju i temelji menadžmenta u sportu tj. prvobitnih potreba za organizacijom sporta. Svaka sportska organizacija nastoji ostvariti sportske, ali i poslovne ciljeve, tj. poslovati uspješno. Da bi se to moglo ostvariti potrebno je da svakom sportskom organizacijom upravljaju stručno educirani kadrovi koji imaju kompetencije za obavljanje svih specifičnih poslovnih procesa koji se pojavljuju kod rukovođenja sportskom organizacijom. Profil menadžera koji se javljaju u sportskim organizacijama i u sportu se razlikuje od profila menadžera koji upravljaju drugim poduzećima. Od velike je važnosti za kvalitetan razvoj sporta da sportom upravljaju ljudi koji su educirani u području sportskog menadžmenta. U Hrvatskoj još uvijek sportom u većini slučajeva upravljaju ljudi koji dolaze iz drugih struka što otvara pitanje uspješnog razvoja hrvatskog sporta.

Pretpostavlja se da početak upravljanja započinje samom pojavom ljudi na zemlji, te s njihovom potrebom da ostvare zajedničke ciljeve, najčešće vezane uz podmirenje životnih potreba.

Moderni sportovi poput nogometa, hokeja, tenisa, atletike i dr. počeli su se krajem devetnaestog stoljeća širiti iz Engleske u Europu te stižu u Hrvatsku početkom dvadesetog stoljeća. Prvi nogometni klubovi u Hrvatskoj su bili HAŠK (Hrvatski akademski športski klub, osnovan 1903. godine) i PNIŠK (Prvi nogometni i Športski klub).

Uvjeti rada u sportu koje nalazimo danas se znatno razlikuju od uvjeta kakvi su vladali prije 50 godina. Sportske organizacije koje su pratile razvoj sportske industrije povećale su svoju efikasnost i time pozitivno utjecale na sve segmente sporta. Glavna obveza sportskih organizacija je pratiti globalne promjene i omogućiti sportašima uvjete kako bi mogli ostvariti svoj puni potencijal. U Hrvatskoj se financiranje sportskih organizacija odvija pretežno proračunskim sredstavima, odnosno oporezivanjem građana te upravo zbog takvog načina financiranja, sportske organizacije u

Hrvatskoj imaju odgovornost i dužnost stalno unapređivati svoje poslovanje na način da postignu optimalni odnos između uloženi resursa i ostvarenih ciljeva.

Nastavno na prethodno, predmet završnog rada biti će analiza specifičnosti sportskog menadžmenta u Republici Hrvatskoj s fokusom na komparativnu analizu dva nogometna kluba, Dinama i Hajduka i s ciljem usporedbe stilova vođenja i upravljanja spomenutim klubovima.

## 1.2. Metodologija rada

Za potrebe pisanja ovog rada korištene su razne tehnike za pisanje stručnih radova. Osnovna tehnika je tehnika istraživanja za stolom, te analiza sekundarnih podataka na temelju publikacija objavljenih na raznim znanstvenim portalima kao što su *ebschost*, *hrčak*, *thomas reuter* i dr. Veći dio publikacija bio je na engleskom jeziku, a manji dio literature na hrvatskom jeziku. Sekundarni podaci objavljeni su u raznim publikacijama objavljenim javno od strane Hrvatskog nogometnog saveza, a na temelju tih podataka provedena je deskriptivna statistika kako bi se podaci između promatranih studija slučaja u radu mogli usporediti i komparativno analizirati.

## 1.3. Struktura rada

U prvom, uvodnom dijelu rada, opisani su predmet i cilj rada, kao i korištena metodologija. U zadnjem potpoglavlju uvodnog poglavlja opisana je struktura rada.

U drugom dijelu rada, posvećenom menadžmentu u sportu inicijalno se govori o razvoju menadžmenta u sportu. Nastavno se opisuje uloga vodstva i značaj vodstva u sportskom menadžmentu te se sukladno tome u trećem potpoglavlju uspoređuju pojmovi menadžera u poduzeću i sportskog menadžera. Nadalje, u sklopu poglavlja su također opisne karakteristike i funkcije sportskog menadžera.

Treće poglavlje fokusirano je na ulogu i utjecaj sportskog menadžmenta na uspjeh sportske organizacije, te se u sklopu poglavlja opisuju ključni pokazatelji koji ukazuju na uspješnost sportske organizacije i navode se potom uspješni primjeri iz hrvatske i svjetske prakse.

Četvrto poglavlje bavi se sekundarnim istraživanjem, odnosno konkretnije, komparativnom analizom između dva najveća hrvatska nogometna kluba, Dinamo i Hajduk.

Peto, završno poglavlje uključuje konkretna završna razmatranja, sumira cijelo istraživanje i uz određena ograničenja, predlaže implikacije za daljnja istraživanja i praktičnu uporabu.

## 2. MENADŽMENT U SPORTU

### 2.1. Razvoj menadžmenta u sportu

Milanović (2010:28) sport definira na sljedeći način: „*Potreba i pravo svakog čovjeka i idealno sredstvo za učenje nužnih životnih vještina koji je postao fenomen današnjice i vrlo važan dio suvremenog načina života.*“

Sport je fenomen, on ima snagu multiplicirati i generirati mnoge oblike vrhunskog sadržaja, na najbolji način može promovirati mir (primjer Olimpijskih igara), najbolje je promotivno sredstvo mnogih zemlja (primjer Hrvatske), a služi i kao sredstvo za razvoj mnogih industrija (primjer izgradnje sportske infrastrukture uoči određenih prvenstava; nogomet, rukomet i sl.) (Bartoluci i Škorić, 2009).

Sport je ipak prvenstveno sredstvo dokazivanja i afirmacije samih sportskih natjecatelja, svjetska pozornica za predstavljanje najšire raskoši talenta mnogih natjecatelja, ali i ostalih sportskih djelatnika iza pozornice (Bartoluci i Škorić, 2009).

Razvojem sporta razvija se sportska industrija, a time i sportski menadžment koji povezuje i usklađuje različita područja kao što su proces treniranja, marketinga, psihologije, sportskih objekata tako i sportskih događanja. Kao i svaka djelatnost, sport također zahtijeva dobru organizaciju i način efikasnog provođenja aktivnosti (Bartoluci, Škorić, 2009). Nastavno, povećava se nužnost za adekvatnim menadžmentom u svrhu ostvarenja željenih rezultata sportske organizacije.

Prema Sikavici (2011) organizacija je društveni poredak koji vodi kolektivne ciljeve, a to obuhvaća planiranje te izvršenje određenog projekta. Svaka organizacija je dinamičan, otvoren i svrhovit sustav koji ima zadatak postizanje cilja u svrhu zadovoljavanja korisnika.

Također, rezultat je procesa organiziranja, to je institucija odgovarajuće pravne forme, te istodobno i otvoreni sustav u neprekidnoj interakciji sa svojom okolinom. Naime, organizacija se može promatrati s aspekta stanja, procesa, institucije i otvorenog sustava.

Belak (2014) smatra da su ključni elementi organizacije:

- racionalno koordiniranje aktivnosti
- koordiniranje aktivnosti većeg broja ljudi
- usmjerenost članova organizacije za zajedničku svrhu ili cilj

- podjela rada
- hijerarhija ovlasti i odgovornosti.

Proces organiziranja obuhvaća identifikaciju i klasifikaciju svih potrebnih poslova i aktivnosti u organizaciji, zatim grupiranje tako identificiranih aktivnosti u uže i šire organizacijske cjeline te dodjeljivanje tako grupiranih poslova menadžeru koji ima ovlasti nadzirati provođenje aktivnosti. Dokazano je da međusobna suradnja i organizacija omogućava obavljanje određenih poslova neophodnih za ostvarivanje postavljenih ciljeva puno lakše i efikasnije nego kada to čine pojedinci samostalno. Organizacija pruža veće, šire i kvalitetnije prilike realizacije pojedinačnih i 7 grupnih interesa i ciljeva.

Tako i u sportu, kojeg također čini spoj organiziranih pojedinaca s jednakim interesima i ciljevima, bitna je dobra i kvalitetna sportska organizacija. Organiziranje u sportu ostvaruje se putem definiranja organizacijske strukture i uspostavljanja funkcija i procesa u samoj organizaciji (Skorić, 2014).

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. No, rezultati se ne mogu ostvariti bez ostvarivanja poslovnih ciljeva (organizacijskih, materijalnih, financijskih) gdje glavnu i izvršnu ulogu ima sportski menadžment. Menadžment mora biti aktivan, kreativan i efikasan uz konstantan razvoj ljudskih, materijalnih i financijskih resursa.

Razvoj menadžmenta u sportu, kakvog imamo u suvremeno doba počeo se razvijati u Engleskoj. Tamo su postavljeni temelji modernog sporta krajem sedamnaestog i početkom osamnaestog stoljeća padom apsolutne moći kralja te ulaskom u parlament

predstavnik novog kapitalističkog poretka, engleske buržoazije (Jajčević, 2010). Povećale su se građanske slobode, te se otvorio prostor za proizvoljno raspolaganje slobodnim vremenom.

Prvi oblici sponzorstva se javljaju početkom osamnaestog stoljeća i to u obliku patrona (Jajčević, 2010). Aristokracija koja je imala ulogu patrona, što je slično današnjem sponzorstvu, često je pokrivala troškove priredbi, osiguravala bogate nagrade najuspješnijima, te je na taj način osvajala naklonost masa i ostvarivala političke ciljeve.

Glavni sadržaji priredbi su bili pučke igre, plesovi, borbe životinja i sportske igre. Sve troškove kao što su održavanje priredaba i dodjeljivanje nagrada pobjednicima financiralo je plemstvo i time se još više poticao element natjecanja. Javlja se podloga za stvaranje organiziranog sporta, a time i potreba za ljudima koji će organizirati sport.

Dolazi do profiliranja sportskih grana na način da su pojedine igre prekoračivale svoj lokalni karakter. Suočavali su se najbolji sportaši jedne grofovije s predstavnicima drugih grofovija te pobjednik tih nadmetanja postaje pobjednik na puno većem području što je podrazumijevalo veću slavu, pa i društveni i materijalni uspon. Prekoračivanje lokalnih cjelina je dovelo i do profiliranja sportskih grana. Aristokracija je podupirala pučke sportove i igre, te imala novčano pokroviteljstvo nad njima i na taj način osvajala naklonost masa. Zato su neki oblici tadašnjeg patronatsva nad sportom, tj. tadašnji pokrovitelji sporta vrlo slični današnjim sponzorima.

S pojavom novih ekonomskih prilika, ekonomski motivi postaju ključni pored političkih. Uslijed natjecateljskog ozračja, javlja se klađenje koje je nadmetanje činilo izuzetno



privlačnim (Jajčević, 2010). Plemstvo je organiziralo klađenje, a svojim je nagradama poticalo natjecatelje. Dobitak organizatora se povećao pogotvo onda kada su sportska natjecanja premašila svoj lokalni karakter. Utjecaj klađenja na daljnji razvoj i organizaciju sporta koji mi danas poznajemo je bio značajan. Atraktivnost sportskih natjecanja se povećala kao i gledateljstvo.

Povećao se broj profesionalaca iz siromašnih pučkih sredina koji su jedino na taj način mogli steći imetak i socijalni status. Klađenje je bio jak motiv za unutarnje uređenje i usavršavanje sportskih igara, a ujedno i veliki ekonomski stimulans koji je pomogao stvaranju osnovnih pravila, iz kojih proizlaze sasvim novi oblici sportskih igara.

U drugoj polovici osamnaestog stoljeća sudionici natjecatelja postaju sve popularniji i ugledniji u društvu, dok vrijedne nagrade najboljima i veliki ulozi kladitelja uvjetuju pojavu profesionalnih sportaša. Tako se javlja profesionalizam (Jajčević, 2010).

Profesionalizam se prvobitno pojavio u boksu, veslanju, hodanju i kriketu, te su objavljivane publikacije s listama najuspješnijih sportaša i njihovim najboljim rezultatima. Natjecanja i igre postaju važan dio svakodnevnog života, te dolazi do osnivanja sportskih klubova.

U Hrvatskoj je najstariji organizirani sport streljaštvo (Jajčević, 2010) te je 1808. godine izgrađena streljana u Zagrebu koja je imala bitnu ulogu u razvoju sportskog života građana. Zatim se otvara privatna škola jahanja, osniva se Hrvatsko planinarsko društvo te Klizački klub u Zagrebu. Veliku popularnost je stekao i biciklizam u drugoj polovini devetnaestog stoljeća.

Moderni sportovi poput nogometa, hokeja, tenisa, atletike i dr. počeli su se krajem devetnaestog stoljeća širiti iz Engleske u Europu te stižu u Hrvatsku početkom dvadesetog stoljeća. Prvi nogometni klubovi u Hrvatskoj su bili HAŠK (Hrvatski akademski športski klub, osnovan 1903. godine) i PNIŠK (Prvi nogometni i Športski klub). Šišmiš iz Samobora te Atlas iz Zagreba su prvi klubovi koji su razvijali sportove poput hokeja na travi, odnosno hrvanja. Svakako se počeci razvoj sporta u Hrvatskoj vežu uz Franju Bučara te njegovoj ulozi u organizaciji tečaja za učitelje gimnastike te stvaranjem prvog kurikulumu za nastavu gimnastike krajem devetnaestog stoljeća.

Ključnu ulogu za razvoj modernog sporta u Hrvatskoj je igrao sokolski pokret koji je imao važnu funkciju povezivanja sportskih organizacija. Hrvatski športski savez se osniva 1909. godine pojavljivanjem sve više sportskih organizacija (Jajčević, 2010).

U osamnaestom stoljeću aristokracija u Engleskoj je počela stvarati sportske klubove u kojima je članstvo bilo rezervirano isključivo za političke i ekonomski moćne pripadnike društva (Crosset, Hums, 2015).

Prvi klubovi su organizirali jednokratne događaje ili jednogodišnja natjecanja kako bi se skupili članovi i družili. Do devetnaestog stoljeća sportski klubovi su standardizirali pravila kako bi riješili sva među klupska pitanja te organizirali sezone natjecanja.

Jahanje na rasnim konjima je jedan od prvih sportova u Engleskoj koji se transformirao pod utjecajem sustava klupskog menadžmenta (Crosset i Hums, 2015). Jahanje na rasnim konjima je inicijalno bilo organizirano na jednom lokalnom nivou gdje je organizacija imala volonterski karakter u kojem su sudjelovali bogati građani. Glavni

razlog njegovog postojanja je imao jedan zabavljački karakter među pripadnicima aristokracije te je i time stekao ugled poštenog sporta.

Potreba za sistematiziranim pristupom organiziranja i menadžment tog sporta javila se pojavom vlasnikove želje za posjedovanjem najbržeg konja u Engleskoj te pojavom kladenja koje je unijelo veliko zanimanje građana za natjecanja.

Pojavom željeznice, jahanje na rasnim konjima napušta svoj lokalni karakter te dolazi do nacionalnih natjecanja koja zahtijevaju jedan sustavni i sistematizirani pristup u menadžmentu sporta. Sportovi poput kriketa i boksa u Engleskoj su naslijedili organizacijske i menadžmentske strukture iz jahanja na rasnim konjima gdje su klubovi imali funkciju kordinatora i organizatora sporta.

Klupske strukture su ovisile o ostvarivanju izgleda poštenja, odanosti te volonterskog menadžmenta kako bi bile uspješne. Aristokrati koji su organizirali i sponzorirali sport su bili smatrani poštenima što je dalo gledateljima uvjerenje da su natjecanja bila pravedna.

Klubovi kao menadžmentska struktura, su također jedan od temelja modernih Olimpijskih igara. Prve igre su zapravo predstavljale jedan međunarodni nacionalni klupski događaj (Crosset i Hums, 2015).

Mnogi suvremeni sportovi poput europskog nogometa imaju organizacijske korijene koji potječu iz klupskog sustava. Međutim, klupski sustav za organizaciju elitnih sportova postepeno izumire iako je i dalje vrlo popularan za organizaciju sporta i rekreacije. Klupski sustav koji je nekad bio dominantna menadžmentska struktura

elitnih sportova, postepeno se mijenja za druge suvremenije menadžmentske strukture.

Engleski nogomet kao jedan glavni primjer klupskog sustava se mijenja, gdje danas klubovi poput Manchester Uniteda postaju vlasništvo bogatih pojedinaca te su vođeni poput velike zabavljačke organizacije. U hrvatskom sportu također uočavamo tu tranziciju, i to možda najbolje u GNK-u Dinamo. Klubovi više nisu lokalnog karaktera, te se današnji veći klubovi sastoje od igrača raznih nacionalnosti.

Početak devetnaestog stoljeća u SAD-u se pojavljuju pokušaji razvoja sporta po uzoru na klupski sustav u Engleskoj, ali s vrlo malo uspjeha (Crosset i Hums, 2015).

Klubovi se nisu uspjeli integrirati u američku kulturu te zbog razlika u društvenim strukturama ne uspijevaju postići očekivane rezultate kao u Engleskoj. Jedan od glavnih razloga zašto klupski sustav nije uspio u SAD-u je nedostatak aristokratske tradicije koji je bio temelj osnivanja klubova.

Drugi vrlo bitan faktor koji je onemogućio razvoj klupskog sustava u SAD-u je bila prohibicija klađenja. Stoga, SAD prelazi na sustav liga koji se potom vraća u Europu.

Ligaška struktura koja dominira u američkom sportu ima svoje temelje u sportu pod nazivom vožnja zaprega koji je bio popularan sport sredinom devetnaestog stoljeća u Americi (Crosset i Hums, 2015).

Menadžment ovog sporta se razlikovao od menadžmenta jahanja na rasnim konjima. Vlasnici staza i promotori utrka su bili ujedno i menadžeri sporta te su novčano ovisili o prodaji ulaznica. Iz tog razloga nastojali su što više udovoljavati gledateljima kako bi ih

privukli. Primjerice, namještali bi da se najbolja dva konja utrkuju kako bi stvorili zanimljivu atmosferu i na taj način privukli gledatelje. Popularnost vožnja zapregom i njegova komercijalna moć, dovela je do razvoja sustava sportskog menadžmenta u SAD- u, te nastaju profitno-orijentirane lige.

Golf turniri su prije pedeset godina za razliku od ostalih sportova, bili puno manje ovisni o prodaji ulaznica te su puno više ovisili o sponzorstvima određenih socijalnih grupa ili korporacija. Zasluge nastajanja turnirskog sustava uzima Fred Corcoran koji je razumio jedinstvene kvalitete golfa te je stvorio jedan samo - financirajući sustav. Corcoran je organizirao turnire za prikupljanje novaca za dobrotvorne svrhe u kojima su sudjelovale slavne osobe te profesionalci zajedno u ekipi što se pokazao kao veliki uspjeh u promociji samog sporta (Crosset i Hums, 2015). Danas turnirsku strukturu nalazimo u mnogo sportova poput golfa, tenisa, atletike te Olimpijskih i Paraolimpijskih igara.

Promotori sportova pod turnirskim sustavom ne prodaju sportska događanja samo kao zabavljački susret već i kao medij kroz koji se osobe ili korporacije eksponiraju. Suvremeni sport kao kulturno - društveni i privredni sustav se u posljednjih pedeset godina intenzivno razvijao u svim segmentima svoga djelovanja, a posebice na poslovnom planu.

Smatra se da će sportovi poput nogometa, košarke, hokeja, tenisa, atletike i dr. u kombinaciji s turizmom dospjeti do samog vrha poslovno atraktivnih sektora ekonomije. „U Europskoj uniji sportsko-poslovna djelatnost zauzima prosječno 2,5% od bruto društvenog proizvoda, dok je u SAD-u ona među deset najprofitabilnijih sektora.“ (Tomić, 2007:2).

Sport je postao vrlo bitan faktor poslovanja, te je razvoj suvremenog sporta povezan s djelovanjima menadžmenta u sportskim organizacijama, što se odnose na upravljanje procesima i funkcijama sportskih organizacija i samoga sporta. Profesionalni sport je duboko ušao u sve prostore ekonomije, isto kao što ekonomija zadire u sve grane sporta.

Prema John Beech i Simon Chadwicku (2004) sportovi koji su se razvili u ono što se zove „veliki posao“ slijedili su sličan niz razvojnih stadija. Navedeni autori u knjizi „*Sportski menadžment*“ definiraju nekoliko evolucijskih i revolucijskih faza kroz koje je sport prolazio:

1. Utemeljenje (evolucijsko razdoblje) - sport se pojavio iz starog narodnog naslijeđa.
2. Kodifikacija (revolucijsko razdoblje) - Kodifikacija se može odvijati kao formalizacija same aktivnosti, kao rezultat organizacijskog prodora ili pak kroz potrebu da se sama igra definira u vrijeme izuma.
3. Stratifikacija (evolucijsko razdoblje) - Kako sport raste, tijelo odgovorno za kodifikaciju oblikuje nekoliko liga natjecanja s tipičnim odnosima napredovanja u viši rang natjecanja i ispadanja iz višega ranga, a karakteriziraju ga temeljna regionalna natjecanja. Na ovoj razini sport je još uvijek amaterski. Promjene u upravljanju sportom mogu se držati revolucionarnim, no njihov je utjecaj na stabilnost samog sporta uglavnom malen, a rast je spor.
4. Profesionalizacija (revolucijsko razdoblje) - Kako sport postaje popularniji, tako se pojavljuje i spremnost promatrača da plaćaju za praćenje sportskih događaja, volja ulagača da podrže klubove i natjecatelje zbog altruističkih i komercijalnih

razloga, a time je omogućena financijska naknada samim sportašima. Inicijalna naknada sportaša je u pokrivanju izdataka. Najbolji se sportaši počinju baviti sportom kao profesijom, te počinju od njega živjeti.

5. Post-profesionalizacija (evolucijsko razdoblje) - Tijekom ovog razdoblja postoji seniorski sport koji je profesionalan, te je uz bok juniroskom, koji je amaterski.
6. Komercijalizacija (revolucijsko razdoblje) - Kako se sport razvija kao poslovna aktivnost, tako i izvanjske organizacije u sportu vide priliku za njegovo korištenje za vlastite ciljeve, a tipičan je način oglašavanje kroz razne oblike sponzorstva – uključivanje u upravljačka tijela, lige i klubove, kao i sponzoriranje sportaša.
7. Post-komercijalizacija (evolucijsko/revolucijsko razdoblje) - Ovo razdoblje se smatra evolucijskim jer se pojavljuje neprestani rast koji slijedi nakon razdoblja komercijalizacije, no kako dobit dolazi uglavnom izvan područja sporta, mogu se dogoditi i nagle dramatične mijene (revolucijska razdoblja), s obzirom da sam sport nema nadzor nad stalnošću i predvidljivošću prihoda.

Menadžment je bitan čimbenik gospodarskog razvoja te je ključan faktor za uspješno poslovanje svake djelatnosti pa tako i u sportu. Svakoj sportskoj organizaciji je najvažnije da od sportaša izvuče njegove maksimalne potencijale, a sportski menadžment je skup znanja i vještina koji su bitni za osiguravanje mnogih, ali posebice ljudskih resursa (sportaša) za postizanje postavljenih ciljeva u sportu (Tomić, 2007). Bez sportske organizacije menadžment ne može osigurati svoj funkcionalni sadržaj, istovremeno bez menadžmenta sportska organizacija nema mogućnosti djelovanja i razvoja.

Sportski menadžment je odgovoran za sve procese u sportskoj organizaciji kao što su sportska stabilnost, pozicioniranost organizacije, sportski i poslovni rezultati, radna efikasnost, racionalnost troškova itd. Dakle, sportski menadžment osigurava integralnost svih procesa i resursa koji su bitni za upravljanje sportskom organizacijom, te mu je najbitnija uloga uspješna realizacija ciljeva (Tomić, 2007).

*„Sportski menadžment možemo definirati kao proces organiziranja i upravljanja sportom ili sportskom organizacijom radi ostvarivanja sportskih i drugih ciljeva uz racionalno korištenje ograničenih resursa.“* (Bartoluci, 2003:154).

## 2.2. Uloga vodstva u sportskom menadžmentu

Sikavica i sur. (2008) navode da je vođenje možda i najvažnija funkcija menadžmenta, a isti autori naglašavaju da niti jedna funkcija menadžmenta ne određuje uspjeh poduzeća kao što to čini vođenje. Robbins (1995:39) definira vođenje kao *„Sposobnost utjecaja na druge“*, dok se menadžment šire definira prema Sikavica i sur. (2008:12) kao *„Proces usmjeravanja drugih prema izvršenju zadatka“*.

Razlika između menadžera i vođe je prema nekim autorima ta što se menadžerom postaje hijerarhijski, odnosno napredovanjem, dok za vodstvo nije bitan hijerarhijski položaj u organizaciji, iako je poželjno da svaki menadžer bude i vođa unutar organizacije (Sikavica i sur., 2008).

Kroz povijest teorija o menadžmentu došlo je do razvoja raznih teorija koje spadaju pod nekoliko osnovnih teorija s obzirom da vuku zajedničke temeljne koncepte i elemente. Jedna od najstarijih teorija menadžmenta je *Teorija vođe* koja pretpostavlja da je vodstvo urođeno u određenim individuama, te se prema toj teoriji vođe 'rađaju', a ne 'stvaraju' (Sikavica i sur., 2008).

*Bihevioristička teorija* temeljena je na ponašanju uspješnih pojedinaca unutar organizacija. Ova teorija temelji se na promatranju ponašanja uspješnih vođa, odnosno pokušava razotkriti postoje li zajednički uzorci ponašanja koji određuju dobro vodstvo, odnosno dobrog vođu. Bihevioristička teorija za razliku od Teorije vođe navodi da se vođom može postati, odnosno da se vođenje može naučiti (Sikavica i sur., 2008).



*Kontingencijska ili situacijska teorija* vođenja uzima u obzir i situaciju u kojoj se vođa nalazi, odnosno prema ovoj teoriji vodstvo ovisi o okolnostima u kojima se nalazi poduzeće odnosno sam vođa. Na taj način se prema ovoj teoriji ne mogu razaznati jasni skupni obrasci ponašanja vođa jer se svaki pojedini vođa nalazi u specifičnoj situaciji i pod utjecajem je različitih okolnosti (Dawson, 1994; Sikavica i sur., 2008).

Barrow (1977:232) definira vodstvo kao „*bihevioralni proces utjecanja individualaca i grupa prema postavljenom cilju*“. Prethodna definicija je važna jer objašnjava viziju vođe, ali također naglašava nužnost interakcije između vođe i pojedinaca grupe. Efektivno je vodstvo prema Crustu i Lawrenceu (2006) takvo da u prema grupi formira skupno razumijevanje i postizanje motivacije nužne da se postignu ciljevi. Sam čin vodstva podrazumijeva prema prethodnim autorima konvertirati članove grupe u lojalne sljedbenike. Postizanje sljedbeništva može se ostvariti putem raznih manipulativnih tehnika, ali ono što vodstvo čini plemenitim je pozadina koja iza njega stoji, a koja se koristi kako bi se ostvarili viši ciljevi organizacije, stavljajući pozadi privatne ciljeve pojedinaca.

Kada se govori o konkretnom slučaju nogometnog menadžera, ova je funkcija s razlogom u Britaniji distinktivna od funkcije običnog trenera, a puno je bliža prema obujmu odgovornosti funkciji sportskog direktora neke organizacije. Funkcija menadžera u poduzeću, kao i u sportskoj organizaciji je multidisciplinarna, te zahtjeva od menadžera odigravanje više uloga. U kontekstu sportske organizacije (nogometne), menadžer ima ulogu osmisliti jasan plan, koordiniran i integriran program pripreme sportaša, ali mora razmišljati o poslovnoj i financijskoj perspektivi organizacije (Crust i Lawrence, 2006).

Ipak operativni aspekti padaju u vodu, ukoliko sportski menadžer nema karakteristike vođe i ne posjeduje vještine i tehnike vođenja tima i organizacije.

Crust i Lawrence (2006) navode najvažnije vještine i znanja vođa u sportskim organizacijama (tablica 1).

Tablica 1. Vještine i svojstva vodstva u sportskim organizacijama

Svojstvo	Vještina
----------	----------

Prilagodljivost situaciji	Inteligentnost
Opreznost prema društvenom okolišu	Konceptualne vještine
Ambicija (orijentacija ka uspjehu)	Kreativnost
Asertivnost	Diplomacija
Kooperativnost	Govorništvo
Odlučnost	Posjeduje znanja o organizaciji i grupi
Pouzdanost	Organizacijske vještine
Dominantnost	Moć uvjeravanja
Energičnost	Socijalne vještine
Upornost	
Samopouzdanje	
Tolerancija stresa	
Volja za preuzimanje odgovornosti	

Izvor: prilagođeno prema Crust i Lawrence (2006:14)

Crust i Lawrence (2006) objašnjavaju da su prema bihevioralnim istraživanjima najbolji vođe kategorizirani u dva dominantna područja, obzirnost i inicijacijska struktura. Obzirnost obuhvaća veze između vođe i sljedbenika uključujući faktore kao što su prijateljstvo, uzajamno povjerenje, toplina u sklopu odnosa i izgradnja prisnosti u grupi. Inicijacijska struktura temeljena je na uspostavi pravila, regulativa i operacijskih sustava koji su dizajnirani kako bi usmjerili grupu (organizaciju) ka prethodno postavljenim ciljevima.

U sportskim organizacijama kao i u poduzećima, vidljivi su izrazito visoki rezultati u obje kategorije kod uspješnih menadžera koji su od strane zaposlenika percipirani kao pravi vođe u svojim domenama.

Cote i sur. (1995) su u svom kvalitativnom istraživanju, u kojem su dubinskim intervjuima ispitivali 17 trenera gimnastike, spoznali da su podrška, te tehnička i korektivna povratna informacija ključ uspješnog vođenja.

### 2.3. Razlike sportskog menadžera i menadžera u poduzeću

Uspješan menadžer je čvrstog karaktera, vjeruje u svoje zaposlenike/podređene, potiče ih na rad i uživa njihovo povjerenje. Dobro upravljanje se ne uči preko noći, stoga što je to proces koji traje nekoliko godina te zahtijeva ulaganje mnogo vremena, energije i obrazovanja.

Svaki uspješan menadžer posjeduje određene odlike/kvalitete. Najbitnije odlike/kvalitete koje posjeduje uspješan menadžer su prema Sikavica (2008):

- svijest o sebi i samopouzdanje (menadžeri imaju visok stupanj razvijene samosvijesti, posvećeni su razmišljanjem o sebi, svom životu, unutarnjim motivima i osobnim razvojem; imaju povjerenja u svoje sposobnosti i ne boje se suočiti s izazovima, prihvaćaju prave odluke i potiču zaposlenike da ga slijede),
- komunikacijske vještine (uspješan menadžer sa svojim zaposlenicima/podređenima, poslovnim partnerima ostvaruje kvalitetnu i uspješnu komunikaciju. Komunikacijske vještine se razvijaju u kontinuitetu, stoga je to područje koje zahtijeva ozbiljnu pozornost. Uspješan menadžer teži poboljšanju kvalitete odnosa i komunikacije u radnom okruženju te u privatnom životu),
- optimizam je jedna od najvažnijih osobina dobrih i uspješnih menadžera. Optimisti se znaju nositi s pogreškama i njihovo razmišljanje se bavi i sadašnjosti, i budućnosti, ne bave se problemima, već rješenjima. Moglo bi se reći da se cijeli koncept menadžerstva temelji na optimizmu),
- asertivnost (asertivan menadžer je svjestan svojih osjećaja, interesa i potreba te se jasno izražava, uživa povjerenje, posjeduje odlučnost i ustraje na svojim principima),
- fleksibilnost (očituje se u sposobnosti za donošenjem odluka i prilagodbi promjenama u poslovnom okruženju. Prilagodba promjenama je danas u svijetu izuzetno važna, stoga što se samo fleksibilni menadžeri uspješno suočavaju promjenama u načinu rada. Što se menadžer prije prilagodi zadanoj situaciji, to prije dolazi do istraživanja i izvlačenja najboljih rješenja te primjene spomenutih rješenja),
- dugoročno strateško razmišljanje (u poslu nije pametno misliti pet mjeseci unaprijed, uspješan poduzetnik i menadžer misli najmanje 5 godina unaprijed),
- sposobnost za rješavanje problema (prije ili kasnije čak i dobar menadžer se može naći u nevolji i o njegovoj sposobnosti ovisi rješavanje zadanih problema. Uspješan menadžer je u stanju odmah detektirati probleme, identificirati ih, analizirati i napraviti plan za rješavanje nastalih problema, odnosno trajno uklanjanje problema).

S obzirom na širinu sporta kao djelatnosti u Hrvatskoj, menadžeri u sportu mogu biti vrlo različiti, a najčešće se prema Bartoluci i Škorić (2009) 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

Bartoluci i Škorić (2009) u svom istraživanju prenose da je 2006. godine u hrvatskim sportskim udrugama bilo 11.070 sportskih djelatnika od čega 88,6% volonterski radilo, a 7,6% se svrstavalo u kategoriju sportskih profesionalaca s punim radnim vremenom, dok je 3,8% profesionalaca radilo nešto kraće od punog radnog vremena.

Postavlja se ključno pitanje prema Bartoluci i Škorić (2009) koje razmatra o karakteristikama menadžera u sportu i čimbenicima koji su nužni kako bi oni bili uspješni.

Srića (1992) u svom istraživanju navodi upravo neke od nužnih karakteristika i osobina koje su preduvjet za uspješno vođenje i upravljanje (tablica 2).

Tablica 2. Osobine i karakteristike menadžera potrebnih za uspješno vođenje i upravljanje

Osobina	%
Poštenje	87
Sposobnost	74
Dalekovidnost	67
Inspirativnost	61
Inteligencija	46
Iskrenost	42
Hrabrost	35
Neposrednost	33
Pouzdanost	31
Spremnost na pomoć	29
Spremnost na suradnju	23
Ambicija	18
Odlučnost	14
Odanost	10
Nezavisnost	8

Izvor: izvor autora prema Srića (1992:41)

Neke osobine menadžera posebno su istaknute, primjerice poštenje i sposobnost. No, u analizi osobina menadžera u Hrvatskoj, osobine menadžera rangirane su nešto drugačije. Istraživanje koje je provedeno u Sikavica i Bahtijarević-Šiber (2004) na temelju 50 poduzeća rezultati pokazuju da su pet najpoželjnijih osobina koje mora posjedovati menadžer su:

- odlučnost,
- poštenje,
- poslovnost,
- objektivnost i
- samostalnost

U prethodno navedenom istraživanju čak 89% ispitanika smatra kako na uspjeh menadžera u sportu dominantno utječu osobne sposobnosti, a također 89% ih smatra da su im dominantno potrebna znanja iz područja ophođenja s ljudima (sposobnost timskog rada i komuniciranja s ljudima).

Prema ispitanicima karakteristike koje mora posjedovati “uspješan” menadžer u sportu prikazane su u Tablici 3.

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
Entuzijizam	7	29	197
Kritičnost	8	38	197
Osobna kultura i ponašanje	9	34	197
Poštenje	10	58	197

Izvor: izrada autora prema Srića (1992:42)

Iz Tablice je moguće vidjeti kako je osobini snalažljivost u najvećem broju slučajeva dodijeljen prvi rang, dok je primjerice poštenju najčešće dodjeljivan zadnji rang. Spearmanov koeficijent korelacije pokazuje najveću negativnu korelaciju između karakteristika hrabrost i osobna kultura i ponašanje (-0,39), a zatim i za karakteristike prvog i zadnjeg ranga, odnosno snalažljivosti i poštenja (-0,37). Kao pet najvažnijih sposobnosti, znanja i vještina ispitanici su iz prethodno navedenog istraživanja birali sljedeće (tablica 4).

Tablica 4. Najvažnije sposobnosti, znanja i vještine

Element	N	Mod	Frekvencija moda
Stručnost	98	1	29
Poduzetničke sposobnosti	98	1	26
Visoko opće obrazovanje	65	1	16
Sposobnost organizacije posla	110	2	24
Brzina odlučivanja	78	2	23

Izvor: izrada autora prema Srića (1992:42)

Kako se zapravo većina navedenih sposobnosti, znanja i vještina stječe školovanjem, ali i iskustvom (primjerice, brzina odlučivanja) ne čudi što 86% ispitanika smatra kako je uspjeh menadžera u najvećoj mjeri određen školovanjem i iskustvom.

#### 2.4. Karakteristike sportskog menadžera

Na menadžere u sportu se najčešće gleda kao na direktore sportskih organizacija. Međutim, menadžeri su i glavni rukovoditelji sportske organizacije te upravljaju svim segmentima sportske djelatnosti. Oni neposredno rukovode sportašima, te upravljaju sportskim treningom i natjecanjima (Tomić, 2007).

Sportski menadžer je osoba koja organizira i upravlja određenom sportskom organizacijom koja za cilj ima ostvarenje određenih sportskih i poslovnih rezultata (Bartoluci, 2003). Ono što predstavlja svojevrsni problem je da danas svaka osoba bez obzira na kvalifikaciju može biti sportski menadžer. Za takvu poziciju nije određena kvalifikacija koju menadžer u sportu mora posjedovati kako bi uspješno obavljao svoj posao, te je to glavni problem u hrvatskom sportu gdje nalazimo menadžere različitih profila i profesija. Također, navedeni zakon daje jednu usku definiciju menadžera u sportu izostavljajući sve njegove funkcije (Bartoluci, 2003).

Kao i kod općeg menadžmenta, u sportskom menadžmentu također imamo tri razine menadžera (Bartoluci, 2004). Menadžeri najviše razine su u sportskoj organizaciji osobe koja nadgledavaju i obavljaju sve procese u poslovnoj i sportskoj funkciji, analiziraju ih, te donose odgovarajuće odluke. Najbitniji čin *top-level* menadžera je donošenje odluka koje su ključne za uspješno funkcioniranje određene sportske organizacije. On direktno sudjeluje u planiranju cjelokupne organizacije, razvoju ljudskih resursa, te kontrolira ciljeve sportske organizacije.

Menadžer srednje razine u sportu podređen je određenim funkcijama sportske organizacije. On upravlja procesima, poslovima i organizacijskim strukturama jednog dijela sportske organizacije kao što su na primjer, marketing ili računovodstvo. Takvih se poslova sve više nalazi u sportskim organizacijama, te današnje veće sportske organizacije imaju bar tri menadžera koji rukovode pojedinim segmentima poput generalnog direktora, direktora marketinga i direktora financija (Bartoluci, 2003).

Menadžeri početne razine u sportu su poznati i kao operativni ili izvršni menadžeri. Menadžeri ovoga ranga uglavnom su treneri. Trener obavlja sve funkcije menadžmenta i snosi dio odgovornosti u upravljanju sportskom organizacijom. On mora planirati razvoj sportskih

djelatnosti, sportaša, sportskih ekipa, sportskog treninga te natjecanja. Treneri rukovode ljudskim resursima, sportašima, koji su najznačajniji ljudski čimbenici u sportskoj organizaciji. Oni nadalje planiraju, programiraju i kontroliraju trenažni proces. Dakle, treneri se služe istim sredstvima i principima kakvim se služe i drugi menadžeri, i to u najvažnijoj funkciji sportske organizacije, sportskoj funkciji (Tomić, 2007).

Sposobnosti i znanja koja su nužna za obavljanje menadžerskih poslova u sportu ovise o mnogo faktora kao što su: vrsta sportske organizacije (klub, sportski savezi i dr.), grana sporta, status i položaj sportske organizacije, razvijenost sporta, te najbitnije, razina menadžerske pozicije i njenih uloga. Sposobnosti i znanja mogu biti stečeni u obrazovnim ustanovama, ali i iskustvom. Naravno, kao i u sportu, talent i kreativnost kod menadžera igraju bitnu ulogu.

Znanja, odnosno sposobnosti koji menadžeri u sportu moraju posjedovati su svrstani u tri kategorije prema Tomiću (2007):

1. tehničke sposobnosti (znanja)
  2. sposobnosti (znanja) iz područja menadžmenta
  3. intuitivne ili konceptualne sposobnosti (znanja)
1. Tehničke sposobnosti se odnose na posjedovanje tehničko - stručnih znanja u sportu, kao u specifičnoj struci osnovne djelatnosti sportske organizacije. To se odnosi i na druge struke potrebne u onim djelatnostima sportske organizacije koje potpomažu razvoj sporta kao osnovne djelatnosti. Menadžeri najniže razine (treneri) moraju posjedovati najviše tehničkih znanja i sposobnosti.
  2. Sposobnosti (znanja) iz područja menadžmenta se odnose na znanja iz područja menadžmenta i sposobnosti korištenja svih funkcija menadžmenta poput organiziranja, odlučivanja, kontroliranja, komuniciranja, planiranja i dr. Bez tih sposobnosti i znanja, te mogućnosti njihove kvalitetne primjene u praksi, menadžer ne može kvalitetno obavljati svoje menadžerske poslove.
  3. Konceptualne sposobnosti se odnose na one sposobnosti koje prihvaćaju i uzrokuju promjene u okruženju te koje mogu bilo kako utjecati na organizaciju. To su one sposobnosti koji menadžerima omogućavaju da vide cjelinu organizacije, funkcije i procese u njima te sposobnosti planiranja globalnog razvoja. Menadžeri s razvijenim konceptualnim sposobnostima lakše razumiju na koji način se razne funkcije organizacije međusobno nadopunjuju te kako promjene u jednom dijelu organizacije utječu na sve ostale aspekte. Ove sposobnosti igraju najveću ulogu kod menadžera najviše razine.



Camy i Robinson (2007) pišu o kompetencijama sportskih menadžera koje su nužne da bi menadžeri uspješno djelovali. Prethodni autori su u suradnji sa svjetski poznatim znanstvenicima i stručnjacima iz sportskog menadžmenta i uz pomoć stotinu sportskih organizacija sumirali i saželi sve kompetencije uspješnog sportskog menadžera i prediktore uspjeha sportske organizacije te se iste nalaze u nastavku:

- ustrojavanje sportske organizacije u skladu s okruženjem u kojem djeluje, utvrđivanje strukture, uloga i nadležnosti u organizaciji, te korištenje informacijskih tehnologija i upravljanje promjenama;
- strateško upravljanje sportskom organizacijom koje obuhvaća stvaranje preduvjeta za početak i pripremu procesa strateškog planiranja, dijagnostiku, izradu i primjenu planova kojima se ostvaruju strateški ciljevi, te procjenu učinkovitosti strategije;
- upravljanje ljudskim resursima, izradu i primjenu pravila i propisa na kojima se temelji dobro upravljanje ljudskim resursima, izradu i primjenu strategije za ljudske resurse, identifikaciju ključnih principa i aktivnosti za privlačenje, regrutiranje, i motiviranje ljudskih resursa, primjenu razvojne politike kroz programe obuke, razvijanje vještina za upravljanje ljudskim resursima;
- upravljanje financijama kao sastavnim dijelom sustava upravljanja, financijska odgovornost, izrada financijskog plana u skladu sa strategijom, izrada projektnih proračuna, utvrđivanje financijskih procedura, nadzor i procjena uspješnosti financijskog plana, te točno, potpuno i transparentno financijsko izvještavanje;
- upravljanje marketingom na način da sportska organizacija analizira svoje usluge u odnosu na potrebe nositelja interesa, unaprijedi kvalitetu usluga u odnosu na očekivanja nositelja interesa, efikasno upravlja komunikacijom, analizira što je sve potrebno za marketinški nastup, i pristupa marketingu u skladu s usvojenom strategijom;
- organiziranje velikih sportskih priredaba od donošenja odluka o organizaciji, preko identifikacije glavnih faza u organizaciji priredbe i izvedbenih zadataka, izrada odgovarajućih zakonskih i operativnih okvira priredbe, identifikacija potrebnih ljudskih resursa i sportske infrastrukture, sve do izrade rasporeda, praćenja i procjene korištenih resursa.

### 3. UTJECAJ SPORTSKOG MENADŽMENTA NA POSLOVANJE KLUBOVA

#### 3.1. Ključni pokazatelji uspješnosti menadžmenta u timskim sportovima

Kako bi se na što jednostavniji način prikazali neki od ključnih indikatora uspješnosti u timskim sportovima za primjer je uzeta Premier liga, koja je financijski najmoćnija liga na svijetu, te privlači najviše investitora, TV prijenosa i sponzora.

Plumley (2017) istraživao je ekonomiju koja stoji iza liga 'Petice'. Naime prema Deloitteovom istraživanju (2012) prihodi liga Petice rasli su kolektivno 2% na 8,6% milijardi u sezoni 2011. Uz ekonomski rast liga Petica rastao je i interes za polje sportskog menadžmenta, kao i interes za financije sportskih klubova (Plumley, 2017).

Plumley (2017) u svom radu iznose određene eksperimentalne modele koji pokušavaju integrirati sve ključne varijable odgovorne za uspjeh sportske organizacije. Prema njemu indikatori o kojima ovisi uspjeh menadžmenta sportske organizacije su prikazani u tablici 4.

Tablica 4. Indikatori uspjeha sportske organizacije i interpretacija istih

Indikator	Izračun	Interpretacija*
% delta prihoda	(Sadašnji prihod – prošlogodišnji prihod)/prošlogodišnji prihod	+
% povećanje prihoda	(Sadašnji prihod nakon poreza – prošlogodišnji prihod nakon poreza)/prošlogodišnji prihod nakon poreza	+
Profit (%)	Dobit nakon poreza izražena kao udio prihoda	+
ROCE (%)	Dobit nakon poreza izražen kao udio aktive	+
% tekuće imovine	Omjer tekuće imovine i tekućih obveza	+
% duga	Ukupna vrijednost duga u odnosu na fiksnu i tekuću imovinu	-
% Obveza	Ukupni iznos kratkoročnih i dugoročnih obveza u omjeru s kapitalom dioničara	-
% plaće u prihodima	Udio plaća zaposlenika u ukupnim prihodima kluba	-
% dobivenih utakmica	Postotak dobivenih utakmica tokom sezone	+

Broj bodova	Ukupan broj bodova kluba tokom jedne sezone	+
Iskoristivost kapaciteta	Prosječan broj gledatelja po sezoni/kapacitete stadiona	+

\*+ označava da je indikator bolji time što je viši, a – označava da je indikator bolji time što je niži

Izvor: izrada autora

Kao što je vidljivo iz tablice 4 indikatora su podijeljeni u dvije dimenzije, na sportske i financijske indikatore (Plumley, 2017). Sam način izračuna prikazan je u nastavku u tablici 5. Kako bi se što bolje razumijela interpretacija tih indikatora potrebno je objasniti određene margine postavljene prema FFP-u (hrv. Financijski Fer Play) od strane UEFA-e. Naime prema odredbama prethodno spomenute regulative udio plaća u prihodima ne smije prelaziti 70%, a udio duga u aktivni ne smije dosegnuti 100% što bi značilo da klubovi ne smiju uzimati kredite i zajmove iznad visine svoje fiksne i tekuće imovine kako bi dolazili do najvrjednijih igrača na tržištu, jer time krše financijski fair play.

Većini preostalih indikatora dozvoljene su ponderirane vrijednosti u rasponu od 5% do 10%.

U tablici 5 je prikazan jedan klub (anoniman) čije su vrijednosti unesene te je dobivena konačna vrijednost na temelju modela.

Tablica 5. Holistički prikaz ExPAM vrijednosti nogometnog kluba

Dimenzija	Pod domena				Dimenzija		OPS
	Indikator	Hipotetski rang u ligi	Vagani prosjek	Vrijednost	Vrijednost	Vagani prosjek	
Financijski	Povećanje prihoda	2	0,10	0,20	3,20	0,70	3,41
	Povećanje profita	4	0,05	0,20			
	Profit (godišnji)	3	0,10	0,30			
	ROCE	8	0,05	0,40			
	% tekuće imovine	4	0,10	0,40			
	Dug	1	0,20	0,20			
	Obveze	3	0,10	0,30			
	Plaće/prihod	4	0,30	1,20			
Sportski	Udio pobjeda	5	0,70	3,50	3,90	0,30	
	Ligaški bodovi	2	0,10	0,20			

	Iskoristivost kapaciteta	1	0,20	0,20			
--	--------------------------	---	------	------	--	--	--

Izvor: izrada autora prema Plumley (2017:17).

Temeljem matematičkih implikacija u tablici 5 vidljivo je da se umnoškom indikatora i hipotetskog ranga dobiva vrijednost pojedinog indikatora. Potom se ista stvar računa za sve indikatore. Vrijednost pojedine dimenzije je suma svih vrijednosti pojedinih indikatora podijeljena na financijske i sportske dimenzije. Zadnja dva pondera ujedno predstavljaju i omjer financijskih i sportskih indikatora, te se konačni OPS rezultati dobiva kao zbroj umnožaka vrijednosti dimenzija s pojedinim ponderom dimenzije.

Primjeri takvih rezultata mjerenja vidljivi su na slici 1 u nastavku.

Slika 1. OPS i rangiranje dimenzija za klubove premijer lige od 2006 do 2010

Club	2006			2007			2008			2009			2010		
	Finance	Sport	Overall	Finance	Sport	Overall	Finance	Sport	Overall	Finance	Sport	Overall	Finance	Sport	Overall
Arsenal	2	4	2	4	3	3	1	3	1	2	4	2	1	3	1
Aston Villa	7	13	11	6	10	8	6	6	5	5	5	5	4	7	4
Blackburn	12	6	12	7	9	7	5	8	6	6	13	10	5	9	6
Bolton	9	8	9	9	7	10	9	13	12	9	12	11	11	11	12
Chelsea	11	1	7	10	2	5	13	2	9	12	2	7	12	2	7
Everton	10	10	10	11	6	11	7	5	7	8	6	6	7	8	9
Fulham	13	11	13	12	12	12	10	12	13	7	9	8	8	10	10
Liverpool	5	3	3	5	4	4	4	4	3	4	3	3	6	6	5
Manchester City	4	12	6	3	11	6	8	7	8	13	9	12	9	5	8
Manchester United	6	2	5	2	1	1	2	1	2	1	1	1	3	1	2
Tottenham	3	5	4	1	5	2	3	10	4	3	7	4	2	4	3
West Ham	1	7	1	8	8	9	11	9	10	10	8	9	10	12	11
Wigan	8	9	8	13	13	13	12	11	11	11	11	13	13	13	13

Izvor: Plumley (2017:26)

Prema svim vrijednostima u promatranim razdobljima Arsenal je najbolji klub. Poslovna strategija Arsenala često ne dopire do navijača jer se klub u većini slučajeva ponaša kao poduzeće, a tek onda kao nogometni klub. Upravo zato često se najbolji igrači prodaju ostalim velikim klubovima u Europi u najboljim godinama, a Arsenal odgaja nove talente u svojoj omladinskoj školi. Prema prethodno navedenim modelima, Arsenal je najbolji balans poslovnih i sportskih rezultata. Chelsea, koji je u to vrijeme bio najbolji engleski klub financijski je tek na 11. mjestu, upravo iz razloga jer je orijentiran ka trofejima i sportskim rezultatima, a iza njega stoji i neograničen izvor prihoda manifestiran u liku i djelu Romana Abramoviča, koji je u klub uložio milijarde funti.

### 3.2. Primjer iz svjetske poslovne prakse

Real Madrid je svakako svijetli primjer uspješne prakse jer on u današnjem svijetu predstavlja ono čemu sve ostale sportske organizacije teže.

Prvi je uveo tehnologiju u svakodnevni život svojih sportaša i svoje sportske organizacije, a nedavno je potpisao i ugovor sa Microsoftom koji je time postao njihov strateški tehnološki partner. Microsoft Kraljevski klub potpomaže svojom *Cloud* tehnologijom na način da mijenja način kako se nogomet igra, kako igrači treniraju, te kako se gleda i kako se uživa u nogometu koji će biti prezentiran (Tomić, 2007).

Real Madrid poznat je kao šampionski klub. U današnjem svijetu postoji nekoliko sportskih organizacija koje se smatraju vrhom u sportskom i poslovnom smislu, ali Real Madrid je svakako prvi u poretku (Tomić, 2007).

Razmjeri, dometi, profil i utjecaj Real Madrida osigurao mu je prvo mjesto na ljestvici najboljih klubova 20. stoljeća, ali i diskutabilno 21. stoljeća za sada (Tomić, 2007).

Naziv „Real“ u imenu dobio je 1920. godine od tadašnjeg španjolskog kralja, a na hrvatskom to znači „kraljevski“, pa stoga kako i priliči jednom „kraljevskom“ klubu, u njemu su igrane brojne zvijezde, obarani su brojni rekordi i osvajane su mnoge titule. U svojoj povijesti dugoj 113. godina, klub je apsolutni rekorder po broju osvojenih naslova prvaka Europe, to im je uspjelo čak 13 puta. Španjolsku nogometnu ligu osvajali su 34 puta, najviše od svih španjolskih klubova, Kup Kralja osvajali su 18 puta, 8 puta su osvojili Španjolski SuperKup, jednom su bili pobjednici Copa Eva Duarte te su osvojili španjolski LigaKup (Tomić, 2007).

Ostala europska i svjetska natjecanja osvajali su 6 puta, odnosno dva puta su osvajali Kup UEFA, jednom Europski Superkup te tri puta Interkontinentalni kup. Zbrojivši sve te brojke, dolazi se do ogromne brojke od 80 naslova, i po broju naslova, neslužbeno, oni su najtrofejniji klub na svijetu. On je jedan od tri kluba koji nikada nisu ispali iz španjolske nogometne lige, zajedno sa Barcelonom i Athletic Bilbaom (Tomić, 2007).

Madridski Real posjeduje vlastitu TV-mrežu koja prenosi utakmice i sve razne informacije o klubu. O njemu je snimljeno puno filmova i objavljeno je puno knjiga, a ujedno, klub ima svoj vlastiti nogometni list. Madridski klub ima više od sto milijuna navijača. Real u Španjolskoj predstavlja sportsku, društvenu, poslovnu, a i političku instituciju. Prijatelji kluba ga neizmjerljivo vole, dok ga protivnici neizmjerljivo poštuju.

Organizacijska struktura i menadžment Real Madrid kao sportska organizacija ne predstavlja se samo u nogometnom svijetu, već i u košarkaškom.

Real je jedinstven slučaj u pravnome svijetu, jer ima jednu upravu za oba sporta, te isto tako jednu strategiju i samo jednu ideju, a to je da bude najbolji (Tomić, 2007).

U upravljačkom su odboru ljudi koji se brinu o svim aktivnostima u oba spomenuta sporta. Na vrhu sportske organizacije nalazi se demokratski izabrani predsjednik, kojega biraju članovi kluba. Trenutni predsjednik kluba je španjolski građevinar Florentino Perez čiji drugi mandat traje od lipnja 2009. god., dok je njegov prvi mandat trajao od 2000. pa sve do 2007. god. kada je odstupio zato jer je smatrao da je klubu potreban novi vođa.

Upravni odbor Real Madrida osim predsjednika i tri potpredsjednika, ima još i dvanaest članova. Svaki član Upravnog odbora dužan je, prije izbora, položiti bankarske garancije u visini od 10 % predviđenog budžeta kluba (Tomić, 2007).

Postoje tri strategije koje je započeo predsjednik Florentino Perez, zahvaljujući svojim građevinskim idejama i uz pomoć grada Madrida, i naravno uz pomoć imidža i fenomena Realu. Zaključno sa 2014. godinom Real Madrid povezo je deset godina u kojima je bio klub s najvećim prihodima (Adcroft, 2015).

Klub je prošlu sezonu završio s rekordnim primanjima od 549,5 milijuna eura.

Veliku zaradu može pripisati već spomenutim trima strategijama koje ćemo u daljnjem nastavku teksta detaljnije opisati (Adcroft, 2015).

Prva strategija je strategija razvoja sportske funkcije. U njoj se vjeruje da Real mora osvajati najvažnije titule, koje su naravno osvajanje domaćeg španjolskog prvenstva i Lige prvaka uz najviši nivo sportskih rezultata.

Strategija razvoja sportske funkcije podrazumijeva (Adcroft, 2015):

- Vrhunsku selekciju svjetskih igrača, („Mi uzimamo samo najbolje“)
- Skauting mladih igrača po cijelome svijetu
- Angažiranje najboljih menadžera, trenera i drugih stručnjaka
- Stvaranje mladih igrača iz vlastite škole izgradnjom *Ciudad Real Madrid* velikog sportskog kompleksa u parku Valdebebasu kojime se koriste igrači i svi omladinski pogoni, postignuti su najbolji uvjeti za pripremu igrača.

Kompleks je otvoren u rujnu 2005. godine, i prostire se na površini od otprilike 1200 m<sup>2</sup>. Cijena izgradnje kompleksa iznosila je oko 98 milijuna eura, a na kompleksu se nalazi 12 igrališta s pratećim zgradama različitog sadržaja, od medicinske službe do zabave, i ujedno ovdje se nalazi sjedište klupske TV postaje. Mali sportski grad koji su izgradili predstavlja dokaz inovativnog i poduzetničkog strategijskog menadžmenta Real Madrida. Kao što je već prije rečeno, kompleks se nalazi u parku Valdebebasu koji predstavlja jednu od najrazvijenijih zona u gradu, i stoga je to mjesto od velike urbanističke važnosti. Real je ovaj prostor kupio odnosno dobio od grada tako da je zamijenio postojeće zemljište blizu stadiona Santiago Bernabeu za ovo. Ideja gradnje ovakvog kompleksa dao je predsjednik Perez (Tomić, 2007).

Druga strategija je strategija stadion Santiago Bernabeu. Ona govori o mogućnosti korištenja stadiona prema dvije dimenzije. Prva govori o mogućnostima koje se dobiju na „danim za vrijeme utakmica“, druga o „danim bez utakmica“. Kompletan se strategija odnosila i na renoviranje kompletnog stadiona i prilagođivanje stadiona za donošenje prihoda.

Prvotno ulaganje započelo je 2000. godine, a ulaganja su trajale svake godine do 2006. godine, i ukupan iznos ulaganja iznosio je 130 milijuna eura. Prije ulaganja određena su dva cilja koja su morala biti zadovoljena (Tomić, 2007):

1. Poboljšanje komfora na stadionu i podizanje kvalitete njegovih usluga
2. Maksimalno povećanje prihoda

U dugih 6 godina, koliko su trajale rekonstrukcije, dogodilo se to da je stadion postao manji, ali mnogo komforniji i rentabilniji. Dobila se potpuna lepeza tehničkih, tehnoloških, informatičkih i elektronskih dostignuća, koja se ponajprije usmjeravala na povećanje sigurnosti, udobnosti, ali i povećanje kapaciteta koji su omogućili još veću mogućnost poslovanja i ostvarivanja „Realove strategije“.

Pored već izgrađenih kapaciteta i instalacija u sezoni 2005./2006. počela je izgradnja multifunkcionalne zgrade od 9000 kvadratnih metara. U zgradi se nalaze tri velika prostora: jedan od njih namijenjen je uslugama i potrebama koje su vezane za svakodnevnu aktivnost stadiona, druga je prodavaonica Real Madrida, a treća je namijenjena za nove urede upravljačkog mehanizma kluba. Rezultati su ovih renoviranja izvrsni, jer su se za šest godina prihodi od stadiona dvostruko povećali. Početkom 2014. godine najavljena je nova rekonstrukcija cijelog stadiona. Preuređenje stadiona iznosilo je enormnih 400 milijuna eura, a napravljen je između ostalog i pomični krov (Tomić, 2007).

Cijeli stadion je obavljen LED sistemom tako da se dobije prividno oživljenje njegove „kože“.

Također je postavljeni semafor koji se okreće za 360 stupnjeva, a planirana se izgradnja podzemne garaže, hotela, zone s restoranima, unapređenje muzeja i još mnogo novih stvari.

Renoviranjem, uzeto je u obzir i održivo korištenje energije. Ujedno, stadion neće biti samo umjetničko djelo (Tomić, 2007).

Dimenzija koja govori o „danima kada su utakmice“ više nije isključivo vezana uz kupnju ulaznica, ona podrazumijeva da se u njoj odvijaju razne mogućnosti koje donose prihode klubu, a to su (Adcroft, 2015):

- Godišnje pretplatne ulaznice
- Prodaja ulaznica
- Vip program Druga dimenzija koja govori o „danima bez utakmica“ potvrđuje da ako se stadion temelji samo na utakmicama neće ostvariti dovoljno prihoda da bi se pokrili troškovi

U Real Madridu sjetili su se iskoristiti vrijeme kada nema utakmica za zaradu. Ponudili su tri usluge koje stadion dnevno nudi (Adcroft, 2015):

- Tura po stadionu
- Nesportski događaji
- Restoranske usluge

Dovoljan podatak o zaradi, i tome kako dobro posluje i ima izvrsnu menadžersku strukturu, govori podatak da je samo prošle godine klub od prodaje ulaznica zaradio 139,9 milijuna eura. Treća strategija je strategija razvoja marketinga (Adcroft, 2015).

Prema Adcroft (2015) brend koji Real Madrid predstavlja u svijetu omogućuje mu mnoge marketinške strategije koje mu donose velike svote novca. Samo prošle godine od marketinga su zaradili 170,6 milijuna eura.

Glavne puteve koje koriste kako bi se marketinški pozicionirali na tržištu su:

- Sponzorstvo, promoviranje i imidž
- Korištenje imidža igrača
- Promoviranje na stadionu
- Distribucija, proizvodi i licenciranje
- Međunarodni marketing
- Klupski mediji



- Televizija Real Madrid
- Realmadrid.com
- Virtualna zajednica (Tomić, 2007)

Marka Real Madrida jedna je od najviše cijenjenih i vrednovanih u cijelome svijetu, a njeno samostalno licenciranje postaje osnova marketinške strategije, dakako uz sve ostale (distribucija, proizvodi i licence, nove tehnologije, sponzorstvo, korištenje imidža, reklamiranje i međunarodni marketing) mogućiosti koje pružaju sportski proizvodi ovog velikog španjolskog kluba.

U prilog tome ide začuđujući porast prihoda od marketinga koji se dogodio od 2001. do 2006. godine, pa je tako zarada od marketinga 2001. god. iznosila 38,6 milijuna eura, dok je samo 5 godina kasnije ona iznosila famoznih 116 milijuna eura (Tomić, 2007).

Zahvaljujući izvanrednom trudu i radu Generalne uprave marketinga i ciljano postavljenoj marketinškoj strategiji dogodio se takav porast prihoda. Osnova marketinške strategije nalazi se u korištenju segmentacije sportskog tržišta i identifikacije sportskih proizvoda, usluga te resursa koje posjeduje Real Madrid.

Marketinška direktiva napravila je od kluba svojevrsnog pinora jer su oni prvi počeli sa kreiranjem trgovinskih puteva kao da su distributivni kanali, koji se svode na trgovinu imidža igrača i samoga kluba.

Osim toga, klub ima razvijene kanale prodaje (katalozi, TV, internet). Pod ostale prihode spadaju prodaja proizvoda vezanih za „Real Madrid“ u prodavaonicama kluba, komunikacije kao što su mobilna telefonija i internet, a ujedno i turneje po svijetu (Azija, SAD, Ocenanija) također služe za osvajanje novih tržišta (Adcroft, 2015).

Menadžment kraljevskog kluba je u potpunosti eksploatirao brend Real Madrida, te je tako u biznis segmentu Real uvelike profitirao. Naime, 2011. godine objavljeno je pristupanje kompanije Emirates kao glavnom sponzoru kluba. To je kompanija koja spada u jedne od najbrže rastućih kompanija u zrakoplovnom prijevozu s jednom od najmlađih flota na nebu, koja prevozi u preko 130 destinacija preko 75 različitih zemalja (Adcroft, 2015).

Godine 2013. objavljeno je da je kompanija Emirates postala globalni sponzor kluba. Početkom 2014./2015. sezone objavljeno je spajanje kluba sa kompanijom IPIC. To je dugoročno investicijsko društvo koje djeluje u području energetike i srodnih djelatnosti diljem svijeta. Sklapanjem novih

ugovora s novim sponzorima motivirao je ostanak i prijašnjih sponzora iz ranijih godina kao što su Adidas , Mahou , Bwin , Audi , EA Sports , BBVA , Coca Cola , NIVEA , Samsung i mnogi drugi. Imidž igrača Real Madrida također je integriran u sve biznis aspekte kluba. Sve je počelo sa svjetskim prvenstvom u nogometu 2006. godine koje se održavalo u Njemačkoj. Nogomet je poznat kao „najvažnija sporedna stvar na svijetu“ i u tome su brojne kompanije vidjele mogućnosti za dodatnom zaradom i taj događaj su smatrali kao mogućom platformom vlastite komunikacije (Adcroft, 2015).

U velikoj većini njihovih međunarodnih propagandi očekivalo se i da sudjeluju igrači Real Madrida. Tadašnji sponzori kluba BenQ , Siemens , Adidas , Audi , Mahou , Telefonica , Banco de Santander Banespa , Proctor & Gamble , AmBev , „Orange“, Motorola i još mnogi drugi upravo to su i iskoristili.

Ujedno, producenti Palomar Picturesa, dvoje poznatih umjetnika međunarodno priznatog ugleda – Phillipe Parreno i Douglas Gordon, vodili su dokumentarnu emisiju Zidane, portret 20. stoljeća, umjetnički projekt koji je namjeravao pokazati novu perspektivu simboličnog igrača tijekom utakmice.

OOH oglašavanje također je visoko integrirano u marketinšku strategiju kraljevskog kluba. Visoki nivo televizijske gledanosti na nogometnim utakmicama Real Madrida podržan je velikim brojem reklama koje se nalaze na samome stadionu pa je tako od sezone 2004./2005. klub vratio upravljanje nad reklamama koje ostvaruju važne prihode klubu i koje su zahtijevali vodeći nositelji brendova nacionalnog i međunarodnog prestiža (Tomić, 2007).

Po pitanju distribucije i licenciranja, Adidas, tehnički sponzor i pokrovitelj kluba obavlja tu dužnost od 1998. godine i obavljat će do 2025. godine, s nedavno potpisanim ugovorom koji to osigurava. Kompanija razvija isključivo za klub široki spektar sportskih proizvoda i dodatne opreme koju raspodjeljuje u više od 90 zemalja (Adcroft, 2015).

Ova veza na duge staze omogućava da se istraže novi proizvodi i nova tržišta, te isto tako da se poveća prodaja kako na nacionalnom tako i na međunarodnom tržištu.

Program kojim se ovlaštuje druge kompanije za licenciranje sportske marke kluba predstavlja drugi po važnosti komercijalni uspjeh.

Generalne uprave marketinga kluba. Svaki puta, sve više kompanija ulaže u razvoj proizvoda i usluga ove marke, kao i opremu za golf, dječje proizvode, bicikle, nakit, postere, telefone (mobilne

i fiksne) i igračke. Isto tako, klub je opet bio jedan od pionira novonastalih proizvoda, a to su figurice igrača u akciji. Klub posjeduje lanac prodajnih mjesta u samoj regiji Madrida, ali ističu se ona koja se nalaze na samome stadionu.

Krajem 2006. godine otvorena je prodavaonica na tri kata i s prodajnim prostorom od preko 3000 metara kvadratnih, u kojemu svi članovi i ljubitelji kluba mogu pronaći sve proizvode vezane uz klub.

Među ostalome tu se nalaze i internet trgovina, teleshop i katalog prodaja, a važan distributivni kanal prodaje proizvoda i usluga čini više od 1800 klubova navijača širom svijeta i u samoj Španjolskoj, pa tako i Hrvatska ima svojeg predstavnika među njima koji je osnovan 16. rujna 2012. godine, a već 10. travnja 2013. godine dobio je priznanje od kluba da je priznat kao jedan od njegovih mnogobrojnih klubova navijača (Adcroft, 2015).

Međunarodni marketing utječe na činjenicu da mnogobrojni ljubitelji nogometa iz cijeloga svijeta s velikom pažnjom i interesom prate nastupe i razvoj kluba. Broj njegovih obožavatelja konstantno raste i dostiže brojke koje nemaju premca u profesionalnom sportu. Klub inspiraciju izvlači iz vlastite sportske i poslovne izvrsnosti, koja ga je pratila od samog početka i tijekom njegove povijesti, pa ujedno s time klub i sklapa ugovore s međunarodnim vodećim kompanijama u svakome od svojih sektora kako bi se tako približio i proširio veze s obožavateljima koji su rasprostranjeni na pet kontinenata.

Sve to služi povećanju zainteresiranosti za klub koja dovodi do toga da se proširi i ubrza mogućnost dolaska do informacija ili proizvoda sa slikom klubom ili da djeca nauče igrati nogomet u školama ili da čak vide igrače na turnejama po kojima klub ide prije početka sezone.

U klubu se posvećuje velika pažnja i važnost masovnim sredstvima komunikacije i njihovom sadržaju. Pedesetih godina prošlog stoljeća još je Santiago Bernabeu tvrdio da bi se trebalo angažirati sve medije koji su dostupni kako bi se održala živa veza i jedinstvo između naklonosti sportske javnosti i kluba. Od polovice prošlog stoljeća klub upravo to i radi, razvija vlastite medije, pa njih danas ima mnogo više i izuzetno su rasprostranjeni. U svakome od njih Real predstavlja nešto posebno, jer on nudi svakodnevne zanimljive sportske informacije, toliko zanimljive da bi mogao održavati informativni puls svih 24 sata (Adcroft, 2015).

Između ostalog, u klupske medije spadaju televizija, film, internet, tiskani reklamni i slični katalozi i brošure. Tijekom sezone 2004. dogodio se jedan važan događaj – klub je snimio prvi film, u

koprodukciji s jednom nogometnom institucijom, koji govori o dječaku i njegovim osjećajima prema klubu. Real film nastao je u kolovozu 2005. godine i pokazao se kao efikasno sredstvo za povećanje navijačkih strasti prema nogometu (Tomić, 2007).

Ovaj film potaknuo je klub da nastavi raditi u tom smjeru i čak da ga proširi stvaranjem dokumentarnih filmova i televizijskih snimaka.

Real Madrid televizija omogućuje navijačima živjeti zajedno sa svojim klubom i pratiti događanja koja se odvijaju unutar i izvan kluba ne bi bilo moguće bez televizije. Stoga je klub 1999. godine osnovao vlastitu televizijsku postaju koja ujedinjuje obožavatelje diljem svijeta i omogućava im da se upoznaju sa sportskom markom, uspjesima i vrijednostima kluba. Ali, od 14. srpnja 2005. godine dogodilo se nešto, do tada, nevjerojatno, klub je napravio veliku promjenu u programu – počeo je s emitiranjem emisija uživo preko satelita na engleskom jeziku. Od tada se stvara jedan potencijalni sportski auditorijum od preko milijardu ljubitelja nogometa i sporta, a također i obožavatelja i navijača kluba u Europi, Aziji i Americi. Danas on predstavlja jedan od najgledanijih sportskih kanala i jedan od deset tematskih s najbrojnijom publikom u Španjolskoj. Uspjeh televizije zasniva se u osnovi na stvaranju jednog modernog inovativnog proizvoda velike estetske privlačnosti koja se pretvorila u referencu imidža u tom sektoru. Kanal nudi sportske informacije, utakmice uživo i zabavu 24 sata dnevno, ali prikazuje i još mnogo toga: intervjue, sportske analize, najbolje akcije i golove, treninge i reportaže. Sve to, diljem svijeta, potpuno besplatno (Adcroft, 2015).

Jedna od najposjećajnijih web stranica svih španjolskih klubova i jedna od najposjećanijih u svijetu je upravo ona Real Madrida.

Sadrži mogućnosti online kupovine raznoraznih sportskih proizvoda kluba, ulaznica, najnovije obavijesti vezane za klub, nogometni i košarkaški, nudi opsežno objašnjenje funkcija kluba, povijest kluba, fotoalbume iz povijesti i prijašnjih utakmica i još mnogo korisnih informacija.

Načini komunikacije koji omogućavaju pružanje svakodnevnih informacija e-poštom i pružanje informacija na mobilnim telefonima.

Težnja kluba je da stranica postane međunarodno okupljalište svih registriranih navijača diljem svijeta kojima se nude različite usluge (Tomić, 2007).

S adekvatnom sportskom politikom i Realovim strategijama, ulažući u velike igrače, ujedno i efikasnim poslovanjem u vraćanju uloženog kapitala i korištenje raznih prava koje klub ima, rezultiralo je time da su već deset godina uzastopce klub s najvećim prihodima. Sastav uobičajenih prihoda je:

- Marketing

- TV prijenosi
- Prijateljske i međunarodne utakmice
- Ulaznice i stadioni

Od marketinga kao što je već navedeno Real Madrid zaradio je 170,6 milijuna eura, od TV prijenosa uprihodio je iznos od 162,7 milijuna eura, od prijateljskih i međunarodnih utakmica 72,9 milijuna eura, a od ulaznica i stadiona 139,9 milijuna eura. Dakle, gledajući u postotcima, Real Madrid marketingom uprihodi 32 % sveukupnih prihoda, preko TV prijenosa 30 %, preko prijateljskih i međunarodnih utakmica uprihodio je najmanje, samo 13 %, dok je preko ulaznica i stadiona uprihodio 25% (Adcroft, 2015).

### 3.2. Primjeri iz Hrvatske

Uvjeti rada u sportu koje nalazimo danas se znatno razlikuju od uvjeta kakvi su vladali prije 50 godina. Sportske organizacije koje su pratile razvoj sportske industrije povećale su svoju efikasnost i time pozitivno utjecale na sve segmente sporta. Glavna obveza sportskih organizacija je pratiti globalne promjene i omogućiti sportašima uvjete kako bi mogli ostvariti svoj puni potencijal.

U Hrvatskoj se financiranje sportskih organizacija odvija pretežno proračunskim sredstavima, odnosno oporezivanjem građana te upravo zbog takvog načina financiranja, sportske organizacije u Hrvatskoj imaju odgovornost i dužnost stalno unapređivati svoje poslovanje na način da postignu optimalni odnos između uloženi resursa i ostvarenih ciljeva.

Kako bi se bolje razumjela organizacija sporta u nekoj zemlji, potrebno je prvo objasniti njegovu strukturu. Sport u Hrvatskoj prema Bartoluci i Škorić (2009) sastoji se od:

- tjelesne i zdravstvene kulture djece i mladeži,
- natjecateljskog sporta,
- sportske rekreacije građana,
- kinezioterapije i
- sporta osoba s invaliditetom.

Tjelesna i zdravstvena kultura djece i mladeži se sastoji od sportsko-rekreacijske aktivnosti djece predškolskog, osnovnoškolskog, srednjoškolskog, te visokoškolskog uzrasta.

U ulozi menadžera u tjelesnoj i zdravstvenoj kulturi su ravnatelji, nastavnici i profesori kineziologije. Natjecateljski sport je najbrojniji i najsloženiji sustav sportske djelatnosti u Hrvatskoj. U njemu djeluju sportaši, klubovi, društva i udruge na različitim stupnjevima natjecanja.

U Hrvatskoj je najviše nacionalno sportsko tijelo Hrvatski olimpijski odbor unutar kojeg funkcioniraju nacionalni sportski savezi, zajednice sportskih udruga i saveza županija, te grada Zagreba, kao i druge udruge i organizacije koje imaju za cilj promovirati sport u Hrvatskoj.

U Hrvatskoj prema podacima Državnog zavoda za statistiku (2018) djeluju 4.165 sportskih udruga u što se ubraja četiri udruge Hrvatskog školskog sportskog saveza, 68 udruga Hrvatskog saveza za sport i rekreaciju te tri udruge Hrvatskog sveučilišnog sportskog saveza.

Broj sportskih udruga u 2017. u odnosu na 2016. veći je za 17,6% (DZS, 2018).

Uloga menadžmenta je specifična u pojedinim vrstama sporta, sportskih saveza te klubova, no postoje određene zajedničke karakteristike u smislu organa upravljanja. Tako je upravno tijelo kod svih sportskih organizacija skupština koju čine izabrani predstavnici. Skupština upravlja nacionalnim i županijskim sportskim savezima, zajednicom sportskih udruga i saveza županija i savezima gradova. Organi upravljanja sastavljeni su od upravnih odbora, nadzornih odbora, izvršnih odbora i dr. Organizaciju sporta izvršavaju menadžeri posebnog profila koji se razlikuju prema vrsti sporta, rangu natjecanja itd.

U hrvatskom sportu ulogu menadžera igraju stručnjaci svih profila u profesionalnom ili volonterskom odnosu. Sportska rekreacija i kineziterapija sa sportom osoba s invaliditetom posjeduju sličnu organizacijsku strukturu kao i natjecateljski sport. Organizirani su na nacionalnoj, županijskoj, gradskoj i općinskoj razini. Programi se provode u savezima, udrugama i društvima. Ulogu menadžera u ovim organizacijama obavljaju tajnici, organizatori, voditelji na profesionalnoj ili amaterskoj osnovi.

Bartoluci i Škorić (2009:127) daju oštriju kritiku hrvatskoga sporta u svom radu gdje navode da su djelatnici u hrvatskim sportskim organizacijama „*najčešće menadžeri koji dolaze iz politike, gospodarskih djelatnosti i slično, koji najčešće nisu kvalificirani za vođenje sporta.*“.

U hrvatskom sportu, za razliku od zapadnoeuropskih zemalja, trener najčešće ima ulogu menadžera. Glavni razlog zašto menadžeri u hrvatskom sportu dolaze iz drugih područja i struka je nedostatak adekvatnog sustava školovanja menadžera u sportu.

Menadžersku funkciju najčešće obavljaju predsjednici klubova, saveza, direktori klubova, predsjednik upravnog odbora i dr. Njihova uloga je upravljanje sportskom organizacijom, prikupljanje financijskih sredstava, obavljanje financijskih transakcija kluba, kupoprodaja igrača, trenera i sl.

Najveći nedostatak navedenih profila menadžera je nedostatak stručnosti u području sporta u kojem djeluju. Pokazalo se da kvalitetan sport mogu voditi samo školovani stručni menadžeri, kao i da se ne mogu očekivati pomoci u hrvatskom sportu ukoliko se ne uspostavi kvalitetan sustav edukacije sportskih menadžera.

U Hrvatskoj na Kineziološkom fakultetu u Zagrebu postoji izborni modul sportski menadžment, viša škola za edukaciju menadžera u sportu u Splitu, te je također na nekim privatnim poslovnim školama u Zagrebu pokrenut ovaj program. Međimursko veleučilište u Čakovcu također posjeduje stručni i specijalistički diplomski stručni studij iz područja menadžmenta u sportu.

S obzirom na broj i kvalitetu edukativnih programa na sveučilištima, profesionalnih udruga i časopisa koji se objavljuju, u Hrvatskoj sportski menadžment kao zanimanje nije na zavidnoj razini u odnosu na druga zanimanja. Prema istraživanjima provedenim među glavnim tajnicima sportskih zajednica u Hrvatskoj (Papić, 2008), pokazalo se da tipičan glavni tajnik ima završenu višu školu nakon koje se nije dodatno educirao. U istom istraživanju navodi se da je samo 18 % ispitanika imalo neku vrstu edukacije iz menadžmenta, uglavnom oni koji su završili četverogodišnje studije na fakultetima, gdje su kroz jedan ili dva studijska semestra u studijskom programu imali menadžment, te je 90 % ispitanika educirano u sustavu školstva ustrojenom prije 1991. godine.

Važnosti sustavnog usavršavanja profesionalaca u sportskim organizacijama je velika, što potvrđuje činjenica da je edukacija sportskih menadžera i administratora sastavni dio strateškog plana MOO-a. MOO je osmislio edukativne programe koje nudi nacionalnim olimpijskim odborima kao alat za provođenje programa obuke sportskih menadžera s ciljem usavršavanja znanja i vještina. HOO je 2009. godine pokrenuo edukativni program iz naprednog sportskog menadžmenta. U Hrvatskoj, međutim, nedostaju sustavno osmišljeni programi obuke i edukacije iz sportskog menadžmenta.

## **4. KOMPARATIVNA ANALIZA SPORTSKOG MENADŽMENTA: STUDIJA SLUČAJA DINAMA I HAJDUKA**

### **4.1. Usporedba poslovnih rezultata promatranih klubova**

U Hrvatskoj trenutno postoji sedam razreda nogometnih liga. To su prva (I), druga (II) i treća (III) hrvatska nogometna liga (HNL), te prva, druga, treća i četvrta županijska nogometna liga (ŽNL). Analizom su obuhvaćeni klubovi prve HNL (prema sezoni 2015/2016.) (Bajo i Primorac, 2016).

HNL I uključuje 10, a HNL II 12 klubova. Prosječan broj igrača u momčadima klubova prve lige je 32, prosječne starosti od 23,5 godina, a u momčadima druge lige 25 igrača, prosječne starosti 24 godine. Prosječna vrijednost igrača u HNL I je oko 4 mil. kuna, pri čemu najveću prosječnu vrijednost imaju igrači Dinama, a najmanju igrači Inter Zapešića.

Prosječna vrijednost igrača Hajduka je treća najveća vrijednost u HNL I. ligi (5,18mil. Kn). Razlika između Dinama i Hajduka u prosječnoj tržišnoj vrijednosti igrača skoro je dvostruka (Bajo i Primorac, 2016).

Prosječna vrijednost igrača druge lige je oko 0,5mil. kuna pa je ukupna tržišna vrijednost klubova HNL II tek nešto veća od 154 mil. kuna, a klubova HNL I gotovo 1,3 mlrd. kuna.

Od ukupno 319 igrača u HNL I 78 je stranih igrača, a u HNL II je od ukupno 300 igrača tek 28 stranih (Bajo i Primorac, 2016). To je logično s obzirom da klubovi prve lige ostvaruju najviše kupnji i prodaja igrača (Tablica 5).



Tablica 5. Struktura hrvatskih nogometnih klubova u sklopu HNL-a

Broj	Klub	Ukupan broj igrača	Prosjeak godina	Broj stranih igrača	Ukupna tržišna vrijednost igrača (mil. Kn)	Prosječna tržišna vrijednost igrača (mil. Kn)
1.	Dinamo	41	23,8	18	415,12	10,16
2.	Rijeka	40	25,1	14	265,22	6,63
3.	Hajduk	35	22,9	9	181,21	5,18
4.	Split	32	24,9	4	94,78	2,96
5.	Lokomotiva	32	22,8	3	70,89	2,21
6.	Slaven Belupo	31	24,7	5	58,76	1,90
7.	Istra 1961	30	24,6	11	54,97	1,83
8.	Zagreb	24	22,8	4	54,21	2,26
9.	Osijek	31	24,4	5	45,49	1,47
10.	Inter Zapešić	27	23,3	7	26,01	0,96
Ukupno		319	23,5	78	1.257,49	3,94

Izvor: izrada autora prema Bajo i Primorac (2016:3)

Obzirom da HNL liga nije konkurentna da bi bila na razini liga petica, ona je ipak obzirom na uspjehe Hrvatske reprezentacije jedna od najboljih izvoznih liga na svijetu, te je stoga zarada od transfera jedan od najvažnijih izvora prihoda klubova u HNL-u.

U nastavku se nalazi tablica 6 u kojoj je prikazana struktura klubova obzirom na prihode i rashode od transfere igrača (Bajo i Primorac, 2016).

Tablica 6. Klubovi u HNL-u obzirom na transfere igrača od sezone 1996. do 2015. (u mil. Kuna)

<b>Broj</b>	<b>Klub</b>	<b>Broj kupovnih transfera</b>	<b>Rashodi</b>	<b>Broj prodajnih transfera</b>	<b>Prihodi</b>	<b>Zarada</b>
1.	Dinamo	449	407,84	457	1.423,69	1.015,93
2.	Hajduk	467	98,87	508	571,01	472,14
3.	Rijeka	325	40,49	318	157,63	117,14
4.	Zagreb	219	3,68	236	117,75	114,11
5.	Osijek	236	0,53	262	104,03	103,50
6.	Split	158	6,26	143	81,13	74,91
7.	Lokomotiva	229	6,44	207	60,13	53,68
8.	Inter Zaprešić	297	1,02	295	58,46	57,47
9.	Slaven Belupo	211	0,49	212	56,11	55,58
10.	Varaždin	194	0,03	254	46,40	46,40
Ukupno		2.785	565,65	2.892	2.676,34	2.110,86

Izvor: izrada autora prema Bajo i Primorac (2016:4)

Temeljem rezultata analize može se vidjeti da najbolju financijsku situaciju oko zarade po transferima ima Dinamo, a očekivano iza njega je drugi najuspješniji hrvatski klub Hajduk. Dinamo je u promatranom razdoblju imao drugi najveći volumen cirkulacije transfera, kako potpisanih igrača tako i prodanih igrača, međutim Dinamova uspješna transfer politika ogleda se u činjenici da Dinamo ima jednu od najuspješnijih nogometnih škola u Europi, te uspješno unazad desetak godina proizvodi neke od najvećih svjetskih talenata (Luka Modrić, Vedran Čorluka, Andrej Kramarić, Eduardo Da Silva, Niko Kranjčar i sl.).

Potom te iste talente Dinamo prodaje po izrazito visokim tržišnim cijenama na koje utječu i pojave Dinama na raznim elitnim natjecanjima kao što su Europa liga i Liga prvaka, ali i uspjesi nacionalne vrste koja redovito nastupa na Svjetskom i Europskom prvenstvu, a nerijetko se sastoji od nekoliko Dinamovih igrača.

Hajduk prema podacima iz tablice 6 ima višu fluktuaciju transfera, odnosno dovodi i prodaje jako velik volumen igrača, ali nema niti približne marže na transfere kao što to ima Dinamo. Ovo je

jedan od ključnih aspekata u sklopu kojeg je moguće vidjeti sposobnost kvalitetnog upravljanja klubom i potezima, što se i ogleda na manjem volumenu transfera Dinama, ali i gotovo 150% višim maržama od tih transfera.

Politika Hajduka ipak je puno drugačija, Hajduk u svojoj omladinskoj školi također proizvodi dobre mlade igrače koji dobivaju pozive za nacionalnu vrstu, međutim problem Hajduka leži u lošem menadžmentu kod transfer strategije. Nerijetko inozemni klubovi Hajdukove najveće talente uspiju kupiti za izrazito povoljne cijene, dok je s druge strane Hajdukova politika akvizicije inozemnih igrača u najmanju ruku nepromišljena, zbog čega i dolazi do konstantnog priljeva stranih igrača, od kojih se većim dijelom u Hajduku rješavaju jako brzo.

Prihodi od transfera Dinama i Hajduka gotovo su 200% viši kod Dinama, što uistinu govori o tome koliko je zapravo Dinamo strateški ispravno orijentiran (Bajo i Primorac, 2016).

Nogometni klubovi u Hrvatskoj posluju kao neprofitne organizacije ili kao dionička društva. U HNL I su u jednakoj mjeri zastupljena oba pravna oblika. Klubovi HNL II uglavnom su ustrojeni kao neprofitne organizacije (Bajo i Primorac, 2016).

Klubovi koji teže razvoju sportske infrastrukture, mladih sportaša i lokalne zajednice, stvaraju pozitivne vanjske učinke (eksternalije) promoviranjem sportskih vrijednosti u društvu i trebaju biti ustrojeni kao neprofitne organizacije. Logično je da se takvi uglavnom amaterski klubovi u većoj mjeri financiraju javnim sredstvima.

Međutim, profesionalni klubovi usmjereni na stjecanje prihoda (koje ne koriste nužno na razvoj vlastitih igrača već na kupnju kvalitetnijih sportaša), ne bi trebali uživati status neprofitnih organizacija.

Samo usporedbe radi ukupni prihodi klubova prve lige u 2014. bili su deset puta veći od klubova druge lige.

Najveće prihode imao je Dinamo, dok je tada drugoplasirani Hajduk ostvario gotovo upola manje. Rashodi promatranih klubova uglavnom su znatno veći od prihoda, pa su klubovi prve lige ostvarili kumulativni gubitak od gotovo 122 mil. kuna, a klubovi druge lige oko 4 mil. Kuna (Bajo i Primorac, 2016).

Pozitivan poslovni rezultat u HNL I ostvarili su Zagreb, Lokomotiva i Istra 1961 u sezoni 2014. Najveći gubitak (preko 90 mil. kuna) ostvario je Dinamo, koji ostvaruje gotovo trećinu ukupnih prihoda nogometnih klubova HNL I i HNL II zajedno (Tablica 6).

Tablica 6. Rezultati poslovanja nogometnih klubova u sezoni 2014. (u tis. Kn)

<b>Broj</b>	<b>Klub</b>	<b>Vrsta</b>	<b>Prihodi</b>	<b>Rashodi</b>	<b>Dobit/gubitak</b>
1.	Dinamo	npo	120925	211373	-90.448,00
2.	Zagreb	npo	16830	14438	2.392,00
3.	Lokomotiva	npo	33680	33044	636,00
4.	Slaven Belupo	npo	14881	16208	-1.327,00
5.	Hajduk	d.d.	69385	75329	-5.944,00
6.	Rijeka	d.d.	67431	81799	-14.368,00
7.	Split	d.d.	30839	36920	-6.081,00
8.	Osijek	d.d.	9439	14002	-4.563,00
9.	Istra 1961	d.d.	17390	17353	37,00
10.	Inter Zaprešić	npo	6513	8351	-1.838,00
Ukupno			387313	508817	-121.504,00

Izvor: izrada autora prema Bajo i Primorac (2016:6)

Uočava se da Dinamo ostvaruje gotovo dupli iznos prihoda, ali i gotovo tri puta veći volumen rashoda, što ukazuje na puno veći obujam poslovnih aktivnosti koje taj klub provodi.

Od prethodno promatranih prihoda uočavaju se tri vrste prihoda, kao što su prema računovodstvenom zakonu, poslovni, financijski i izvanredni.

Obzirom na klubove u HNL I ligi tablica prihoda prikazana je u nastavku (tablica 7).

Tablica 7. Struktura prihoda klubova u HNL I

<b>Broj</b>	<b>Klub</b>	<b>Vrsta</b>	<b>Prihodi</b>	<b>Poslovni</b>	<b>Financijski</b>	<b>Izvanredni</b>
1.	Dinamo	npo	120.924,00	57.808,00	597,00	62.519,00
2.	Zagreb	npo	16.830,00	7.655,00	73,00	9.102,00
3.	Lokomotiva	npo	33.680,00	5.208,00	52,00	28.420,00
4.	Slaven Belupo	npo	14.882,00	7.953,00	138,00	6.791,00
5.	Hajduk	d.d.	69.385,00	62.475,00	1.696,00	5.214,00
6.	Rijeka	d.d.	67.431,00	67.251,00	180,00	0,00
7.	Split	d.d.	30.839,00	30.511,00	328,00	0,00
8.	Osijek	d.d.	9.439,00	9.439,00	0,00	0,00
9.	Istra 1961	d.d.	17.390,00	17.390,00	0,00	0,00
10.	Inter Zaprešić	npo	6.513,00	6.513,00	0,00	0,00
Ukupno			387.313,00	272.203,00	3.064,00	112.046,00

Izvor: izrada autora prema Bajo i Primorac (2016:7)

Iz tablice je moguće vidjeti da se struktura prihoda u većini klubova kreće od najdominantnijih poslovnih prihoda pa potom izvanrednih i financijskih, osim u Dinamu, gdje je najzastupljenija vrsta prihoda onih izvanrednih.

Hajduk ostvaruje manje prihode generalno, ali više poslovne prihode.

Tablica 8. Pokazatelji obrta, imovine, ekonomičnosti i profitabilnosti nogometnih klubova u 2014.

Broj	Klub	Vrsta	Broj zaposlenih	KOI	Ekonomičnost	Neto profitna marža
1.	Dinamo	npo	86,00	0,38	0,57	-0,75
2.	Zagreb	npo	16,00	6,08	1,17	0,14
3.	Lokomotiva	npo	32,00	1,80	1,02	0,02
4.	Slaven Belupo	npo	17,00	3,02	0,92	-0,09
5.	Hajduk	d.d.	66,00	0,32	0,92	-0,09
6.	Rijeka	d.d.	17,00	1,11	0,82	-0,21
7.	Split	d.d.	30,00	0,73	0,84	-0,20
8.	Osijek	d.d.	18,00	0,23	0,67	-0,48
9.	Istra 1961	d.d.	19,00	0,83	1,00	0,00
10.	Inter Zaprešić	npo	8,00	5,21	0,78	-0,28
Ukupno			309,00	1,97	0,87	-0,19

Izvor: izrada autora prema Bajo i Primorac (2016:8)

Ukupna imovina klubova druge lige je tek malo veća od 42 mil. kuna, dok je imovina klubova HNL I čak 17 puta veća i iznosi 731 mil. kuna (tablica 8).

Dinamo i Hajduk zajedno imaju preko 538 mil. kuna imovine. Financijskom dominacijom ističe se i Rijeka. Zbog neujednačenog računovodstvenog okvira i kod analize strukture imovine i obveza trebalo je obaviti određene prilagodbe stavki iz financijskih izvještaja klubova koji posluju kao neprofitne organizacije (Bajo i Primorac, 2016).

Naime, imovina neprofitnih organizacija ne klasificira se u izvješćima samo kao dugotrajna i kratkotrajna, već se dijeli na proizvedenu i neproizvedenu dugotrajnu imovinu, sitni inventar, nefinancijsku imovinu u pripremi, proizvedenu kratkotrajnu imovinu i financijsku imovinu (bez podjele na dugotrajnu i kratkotrajnu) (Bajo i Primorac, 2016).

Imajući u vidu nedostatke takve klasifikacije i specifičnosti poslovanja nogometnih klubova u Hrvatskoj (koji u načelu ne bi trebali raspolagati većim iznosima dugotrajne financijske imovine), njihova je financijska imovina u cijelosti klasificirana kao kratkotrajna imovina, isto kao i sitni inventar, nefinancijska imovina u pripremi i proizvedena kratkotrajna imovina. Ostale stavke imovine su klasificirane kao dugotrajna imovina (Bajo i Primorac, 2016).

Tablica 9. Odabrani pokazatelji likvidnosti i zaduženosti nogometnih klubova u 2014.

Broj	Klub	Likvidnost		Koeficijent zaduženosti	Struktura kapitala
		Tekuća	Trenutna		
1.	Dinamo	1,36	0,01	0,94	5,82
2.	Zagreb	0,54	0,00	5,52	-1,22
3.	Lokomotiva	0,94	0,04	0,70	2,37
4.	Slaven Belupo	0,69	0,20	1,07	5,33
5.	Hajduk	0,5	0,02	0,37	0,60
6.	Rijeka	0,87	0,59	0,83	4,75
7.	Split	0,61	0,00	1,72	-2,39
8.	Osijek	0,11	0,01	1,83	-2,24
9.	Istra 1961	0,14	0,02	0,81	4,16
10.	Inter Zaprešić	0,83	0,00	2,12	-1,89
Ukupno			0,89	1,59	1,53

Izvor: izrada autora prema Bajo i Primorac (2006:11)

Prilično nepovoljnu financijsku poziciju nogometnih klubova potvrđuju i pokazatelji likvidnosti i zaduženosti. Likvidnost je svojstvo imovine da se pretvori u novac potreban za podmirivanje preuzetih obveza. Drugim riječima, likvidnost klubova otkriva sposobnost pravovremenog podmirivanja obveza. *Koeficijent tekuće likvidnosti* izračunava se kao omjer kratkotrajne imovine i kratkoročnih obveza te u odnos dovodi pokriće i potrebe za novcem u roku od jedne godine. Vrijednost pokazatelja veća od jedan znači da se dio kratkotrajne imovine financira iz dugoročnih izvora, što je karakteristika razboritog financijskog upravljanja. Tekuća likvidnost klubova prve lige iznosi 0,89 (tablica 9). Dakle, klubovi prve lige kratkotrajnom imovinom (u prosjeku) mogu pokriti oko 89% kratkoročnih obveza (Bajo i Primorac, 2016).

Iako većina nogometnih klubova ima vrijednosti pokazatelja daleko niže od jedan, postoji nekoliko klubova (Dinamo, Zadar, Gorica i Rudeš) kojima je pokazatelj tekuće likvidnosti veći od jedan. Taj nalaz treba tumačiti s oprezom jer se radi uglavnom o neprofitnim organizacijama kod kojih je za

potrebe analize i omogućavanje usporedbe cjelokupna financijska imovina okarakterizirana kao kratkotrajna, čime je njena vrijednost vjerojatno precijenjena.

Ta sumnja najbolje se može provjeriti promatranjem pokazatelja trenutne likvidnosti (omjera novca i kratkoročnih obveza) koji otkriva koliki se dio kratkoročnih obveza može odmah pokriti najlikvidnijom imovinom, dakle novcem.

Hajduk je po ovim pokazateljima ipak, ako se uzme u obzir računovodstvena strana priče uspješniji od Dinama, obzirom na vrstu organizacije (Bajo i Primorac, 2016).



## 5. ZAKLJUČAK

Cilj sportskog menadžmenta je osigurati uspjeh sportske organizacije, te dotok proizvoda i usluga od proizvođača do krajnjeg potrošača. S razvojem sporta, te promocije sporta i eksploatacije sportskih događaja pojavila se potreba za upravljanjem sportskih organizacija, te uspostavljanje organizacijske strukture, kao i marketinških aktivnosti u sportu, posebice u nogometu.

Tu su priliku velike tvrtke prepoznale kao potencijalni izvor prihoda pa je tako sponzoriranje velikih klubova, reprezentacija, sportaša, sportskih priredbi i natjecanja postalo unosan posao. Sponzorstvo je najpopularnija aktivnost i najveća veza između sporta i gospodarstva jer su obje strane zadovoljene. Situacija u nogometnim klubovima je takva da što je skuplji sponzorski ugovor između kluba i tvrtke (proizvođač opreme ili korporativni sponzor), to je lakše poslovati i dovesti skupe igrače u svoj tim.

Uspješno upravljanje poslovnim aspektima, kao i sportskim aspektima odlika je kvalitetnog menadžmenta jedne sportske organizacije. Sport se intenzivno razvija u svim njegovim segmentima, posebice u ekonomskom. Sukladno razvojem sporta razvijaju se zahtjevi, odnosno specifičnosti njegovog upravljanja.

Sport je danas kao samostalna industrija usvojio sve poslovne karakteristike ostalih industrija. Današnjim sportom mogu upravljati samo menadžeri koji posjeduju specifična znanja iz područja sporta i menadžmenta. Upravo iz tih razloga zapadno-europske zemlje i SAD imaju razvijeni sustav edukacije u području sportskog menadžmenta, što je manje slučaj s Hrvatskom. U Hrvatskoj su programi edukacije definirani na nekim visokim školama, poput Kineziološkog fakulteta u Zagrebu, te nekim privatnim školama u drugim gradovima. S obzirom na raskorak koji postoji između rezultata postizanih u hrvatskom sportu i broja, te kvalitete sportskih menadžera, u njihovu edukaciju je nužno uložiti još puno više truda i sredstava.

Zaključak ovoga rada je da je razvoj modernog sporta, jednako u Engleskoj, kao i u drugim zemljama, pa i u Hrvatskoj, nerazdvojiv od razvoja specifičnog sportskog menadžmenta. Specifičnosti sportskog menadžmenta su sadržane u menadžmentskim strukturama koje su imale funkciju organiziranja sporta, kao i u sposobnostima, znanjima i kompetencijama koje sportski menadžeri moraju posjedovati kako bi uspješno upravljali određenom sportskom organizacijom. Postojeće stanje sportskog menadžmenta u Hrvatskoj također pokazuje da je potrebno ojačati i

poboljšati edukaciju kako bi se dobili traženi profili ljudi koji imaju ulogu sportskog menadžera u Hrvatskoj.

Hrvatskoj nedostaje dovoljno kompetentnog kadra koji bi upravljao hrvatskim sportom, te isto tako nedostaje sustavno osmišljenih programa obuke i edukacije iz sportskog menadžmenta. Iz navedenih razloga budućnost hrvatskog sporta se nalazi pod velikim upitnikom.

## LITERATURA

1. Adcroft, A. P. (2012). Strategy and environmental analysis in sport.
2. Bajo, A., i Primorac, M. (2016). Croatian Football Market Structure. *Fiscus: razborito i odgovorno upravljanje financijama javnog sektora*, 3(8), 1-18.
3. Baković, J. F. (2015). Razvoj i specifičnosti menadžmenta u sportu u Hrvatskoj (Doctoral dissertation, University of Zagreb. Faculty of Kinesiology.).
4. Bartoluci, M., & Škorić, S. (2009). Karakteristike menadžera u upravljanju sportskim organizacijama. *Metodički organizacijski oblici rada u područjima edukacije, sporta, sportfiske rekreacije i kineziterapije/Neljak, Boris (ur.)*.-Zagreb: Hrvatski kineziološki savez, 358-363.
5. Bartoluci, M., & Škorić, S. (2009). Management in Sport.
6. Beech, J. G., Beech, J., & Chadwick, S. (Eds.). (2004). The business of sport management. Pearson Education.
7. Bertapelle, R. (2014). Sport i globalizacija-Uloga menadžmenta (Doctoral dissertation, Polytechnic of Međimurje in Čakovec. Management of tourism and sport.).
8. Domijan, A. (2018). Modeli upravljanja nogometnim klubovima (Doctoral dissertation, Polytechnic of Međimurje in Čakovec.).
9. Edwards, A., Skinner, J. i Gilbert, K. (2004). Sport management: varying directions towards the narrative. *Kinesiology*, 36 (2), 220-232. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/4201>
10. Haršić, I. (2018). MARKETING U SPORTU–HNK HAJDUK: Završni rad (Doctoral dissertation, University of Split. Faculty of economics Split.).
11. Jerkunica, A. (2010). Obrazovanje sportskih menadžera. *Hrvatski znanstveno stručni skup o menadžmentu u turizmu i sportu*, 1 (1), 159-163. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/54663>
12. Kralj, M. (2014). Organizacija prodaje u sportskim klubovima Hrvatske (Doctoral dissertation, Polytechnic of Međimurje in Čakovec. Management of tourism and sport.).
13. Malacko, J. (2008). MODELOVANJE STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA U SPORTU. *Sport Science*, 1(1).
14. Malacko, J. (2011). Preventive management in sport–A challenge of new ideas. *Sport Science*, 4(1), 55-59.
15. Milanović, D. "Teorija treninga." Zagreb: Kineziološki fakultet sveučilišta u Zagrebu (2013).
16. Plumley, D. (2017). Towards a model for measuring holistic performance of professional Football clubs. *Soccer & Society*, 18(1), 16-29.
17. Pofuk, M. (2017). Sportski menedžeri i njihova uloga u sportu (Doctoral dissertation, Polytechnic of Međimurje in Čakovec.).

18. Pregl, J. (2018). Vrednovanje brenda u sportu (Doctoral dissertation, University of Rijeka. Faculty of Tourism and Hospitality Management.).
19. Šantek, G. P. (2017). We are Dinamo! Anthropological studies of Dinamo Zagreb and its fans.
20. Šipić, Z., Zegnal, M., & Breslauer Mesarić, Ž. (2010). Značaj menadžmenta u sportu i turizmu Hrvatske. Hrvatski znanstveno stručni skup o menadžmentu u turizmu i sportu, 1(1), 301-306.
21. Škorić, S. i Hodak, Z. (2011). The system of sports financing and management in the Republic of Croatia. Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci, 29 (2), 443-464. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/75215>