

# Sportski menadžment

---

**Kadija, Ivan**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2024**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:109587>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-10-06**

*Repository / Repozitorij:*

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



VELEUČILIŠTE S PRAVOM JAVNOSTI  
BALTAZAR ADAM KRČELIĆ, ZAPREŠIĆ

Sportski menadžment  
Završni rad

Zaprešić, 2024.

VELEUČILIŠTE S PRAVOM JAVNOSTI  
BALTAZAR ADAM KRČELIĆ, ZAPREŠIĆ

Sportski menadžment  
Završni rad

Kolegij: Mikroekonomija

Mentor: Prof. Pavao Ivić

Moru

Student: Ivan Kadija

JMBAG: 0234063278

Status: Izvanredni, Biograd na

Zaprešić, lipanj 2024.

# SADRŽAJ

|  |    |
|--|----|
| UVOD .....   | 1  |
| 1. DEFINICIJA I POJAM SPORTA.....  | 2  |
| 1.1. Sportske organizacije .....   | 2  |
| 1.2. Sportski događaji.....  | 3  |
| 1.3. Sportski objekti.....   | 4  |
| 2. POJAM SPORTSKOG MENADŽMENTA .....                                       | 6  |
| 2.1. Povijest sportskog menadžmenta .....                                  | 8  |
| 2.2. Funkcije i područja sportskog menadžmenta .....                       | 9  |
| 2.2.1. <i>Funkcije sportskog menadžmenta</i> .....                         | 9  |
| 2.2.2. <i>Područja sportskog menadžmenta</i> .....                         | 10 |
| 2.3. Izazovi u sportskom menadžmentu .....                                 | 11 |
| 3. MENADŽERI U SPORTU .....  | 13 |
| 3.1. Razine menadžmenta u sportu.....                                      | 15 |
| 3.2. Sposobnosti i znanja sportskih menadžera .....                        | 18 |
| 3.3. Utjecaj sportskog menadžmenta na poslovanje klubova .....             | 20 |
| 3.4. Ključni pokazatelji uspješnosti menadžmenta u timskim sportovima..... | 21 |
| 4. MARKETING MENADŽMENT U SPORTU .....                                     | 21 |
| 5. BUDUĆI TRENDVI U SPORTSKOM MENADŽMENTU .....                            | 23 |
| ZAKLJUČAK .....  | 26 |
| LITERATURA .....   | 27 |
| POPIS FIGURA .....   | 29 |

## UVOD

Sportski menadžment je područje menadžmenta koje se bavi planiranjem, organizacijom, vođenjem i kontrolom sportskih organizacija i događaja. U posljednjih nekoliko desetljeća, sportska industrija doživjela je značajan rast, što je rezultiralo sve većim interesom za profesionalno upravljanje sportom. Ova disciplina obuhvaća različite aspekte, uključujući financije, marketing, ljudske resurse, pravne poslove i strategiju, te se bavi vođenjem sportskih klubova, organizacijom sportskih događaja, izgradnjom i upravljanjem sportskim objektima, kao i razvojem sporta u zajednici.

Razvoj sportskog menadžmenta može se pripisati rastućem ekonomskom potencijalu sporta. Globalno, sportska industrija generira milijarde dolara godišnje kroz različite kanale, uključujući prodaju ulaznica, sponzorstva, prava prijenosa i merchandising. Sportske organizacije sve više prepoznaju potrebu za profesionalnim menadžmentom kako bi se nosile s izazovima koje donosi rast industrije, kao što su povećana konkurencija, veći zahtjevi publike i potreba za inovacijama. Sportski menadžment također igra ključnu ulogu u društvenom kontekstu. Sport ima sposobnost okupljanja ljudi i promoviranja vrijednosti kao što su timski rad, disciplina i poštovanje. Kroz profesionalno upravljanje, sportski menadžeri mogu maksimizirati pozitivan utjecaj sporta na zajednicu, podržavajući inicijative koje promiču zdrav način života, socijalnu inkluziju i obrazovanje. Pored toga, tehnološki napredak unosi nove dimenzije u sportski menadžment. Korištenje analitike podataka, video tehnologije i softverskih rješenja omogućava bolje donošenje odluka, poboljšanje performansi i povećanje angažmana publike. Inovacije u sportskom marketingu, kao što su društveni mediji i digitalne platforme, omogućuju sportskim organizacijama da dosegnu širu publiku i izgrade jače odnose s navijačima.

Kroz ovaj rad, istražiti će se osnovni pojmovi i povijest sportskog menadžmenta, podjele unutar ove discipline, funkcije koje menadžment ima u sportu te ključne karakteristike i kompetencije sportskih menadžera. Također će se razmotriti budući trendovi u sportskom menadžmentu, koji će oblikovati ovu industriju u narednim godinama. Svrha i cilj ovog rada su pružiti sveobuhvatan pregled sportskog menadžmenta, naglašavajući važnost strateškog pristupa i inovacija u vođenju sportskih organizacija. Istraživanjem različitih aspekata sportskog menadžmenta, od povijesti do budućih trendova, rad će omogućiti bolje razumijevanje ključnih čimbenika koji utječu na uspjeh sportskih organizacija.

# 1. DEFINICIJA I POJAM SPORTA

Sport je složeni fenomen koji se može promatrati iz različitih perspektiva, uključujući fizičku aktivnost, natjecanje, zabavu, identitet, kulturu i gospodarstvo. U svojoj osnovi, sport se može definirati kao sustav organiziranih aktivnosti koje uključuju fizički napor, pravila i ciljeve te obično rezultiraju natjecanjem ili igrom.<sup>1</sup> Ključni elementi sporta uključuju fizičku aktivnost koja zahtijeva kretanje tijela i upotrebu mišića, što doprinosi održavanju zdravlja i kondicije. Natjecanje je također bitna karakteristika sporta, budući da sportske aktivnosti često uključuju uspoređivanje sposobnosti, vještina i rezultata među pojedincima ili timovima.<sup>2</sup> Pravila definiraju strukturu i ograničenja igre, osiguravajući fair play i jednake uvjete za sve sudionike.

Sport također ima socijalnu i kulturnu dimenziju, jer može služiti kao sredstvo društvene integracije, izgradnje identiteta i zajedništva. Mnogi ljudi identificiraju se s određenim sportskim klubovima ili timovima te sudjeluju u navijanju kao dio svoje kulturne pripadnosti i tradicije.

U današnjem svijetu, sport je također važan ekonomski sektor koji generira značajne prihode kroz prodaju ulaznica, televizijska prava, sponzorstva, oglašavanje i prodaju suvenira. Sportska industrija zapošljava veliki broj ljudi u različitim sektorima, uključujući sportaše, trenere, menadžere, marketinške stručnjake, novinare i osoblje sportskih objekata.

Ukratko, sport je kompleksan fenomen koji obuhvaća fizičku aktivnost, natjecanje, zabavu, identitet, kulturu i gospodarstvo. Definicija sporta može varirati ovisno o kontekstu i perspektivi, ali zajednički elementi uključuju fizičku aktivnost, natjecanje, pravila i društvenu važnost.

## 1.1. Sportske organizacije

Sportske organizacije predstavljaju ključne aktere u sportskom svijetu, obuhvaćajući različite entitete poput sportskih klubova, nacionalnih sportskih saveza, međunarodnih sportskih

---

<sup>1</sup> Bartoluci, M. (2003). *Ekonomika i menadžment sporta*. Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.

<sup>2</sup> Tomić, M. (2007). *Sportski menadžment*. Beograd: Data status.

federacija i olimpijskih odbora. Ove organizacije imaju važnu ulogu u organiziranju, promicanju i razvoju sportskih aktivnosti na lokalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini.

Primjeri svjetski poznatih sportskih organizacija uključuju:<sup>3</sup>

- FIFA (Fédération Internationale de Football Association) - FIFA je međunarodna nogometna federacija koja nadzire organizaciju i upravljanje nogometnim natjecanjima diljem svijeta, uključujući Svjetsko prvenstvo u nogometu.
- IOC (International Olympic Committee) - IOC je organizacija koja nadgleda Olimpijske igre i promiče olimpijski pokret diljem svijeta, potičući suradnju među nacionalnim olimpijskim odborima.
- UEFA (Union of European Football Associations) - UEFA je europska nogometna asocijacija koja organizira europska nogometna natjecanja, poput Lige prvaka i Europskog prvenstva.
- NBA (National Basketball Association) - NBA je profesionalna košarkaška liga u Sjevernoj Americi koja okuplja najbolje košarkaše iz Sjeverne Amerike i drugih dijelova svijeta.
- IAAF (International Association of Athletics Federations) - IAAF je međunarodna atletska federacija koja nadzire organizaciju atletskih natjecanja diljem svijeta, uključujući Svjetsko atletske prvenstvo.

Sportske organizacije igraju ključnu ulogu u razvoju sporta, promicanju sportskih vrijednosti te osiguranju integriteta i fer natjecanja u svijetu sporta.

## 1.2. Sportski događaji

Sportski događaji predstavljaju važan dio sportske industrije, privlačeći milijune gledatelja diljem svijeta i generirajući značajne prihode kroz prodaju ulaznica, sponzorstva i televizijska prava.<sup>4</sup> Ovi događaji obuhvaćaju širok spektar sportskih disciplina, od velikih međunarodnih natjecanja do lokalnih turnira i utakmica.

---

<sup>3</sup> Top 20 Governing Bodies - The Most Attractive Employers in Sport 2023, iWorkinSport, dostupno na: <https://www.linkedin.com/pulse/top-20-governing-bodies-most-attractive-employers-sport/>, pristupljeno: 21.05.2024.

<sup>4</sup> Bartoluci, M. (2003). Ekonomika i menadžment sporta. Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.

Neki od najpoznatijih sportskih događaja uključuju:<sup>5</sup>

- Olimpijske igre - Olimpijske igre predstavljaju najveći međunarodni sportski događaj na svijetu, okupljajući sportaše iz cijelog svijeta u natjecanjima u različitim sportskim disciplinama.
- FIFA Svjetsko prvenstvo u nogometu - FIFA Svjetsko prvenstvo u nogometu je jedno od najvećih sportskih događaja na svijetu, privlačeći pažnju milijardi gledatelja širom svijeta.
- Super Bowl - Super Bowl je finalna utakmica američkog nogometa u Nacionalnoj nogometnoj ligi (NFL), koja privlači ogroman broj gledatelja i sponzora.
- Wimbledon - Wimbledon je najstariji teniski Grand Slam turnir na svijetu, održava se u Londonu i privlači najbolje tenisače iz cijelog svijeta.
- Tour de France - Tour de France je najpoznatija i najprestižnija biciklistička utrka na svijetu, koja se održava svake godine u Francuskoj.<sup>6</sup>

Ovi događaji imaju širok društveni i ekonomski utjecaj te predstavljaju vrhunce sportskih sezona diljem svijeta.

### 1.3. Sportski objekti

Sportski objekti su ključni infrastrukturni elementi koji omogućavaju održavanje sportskih aktivnosti, treninga i natjecanja. Ovi objekti variraju u veličini, obliku i namjeni te se prilagođavaju potrebama različitih sportskih disciplina i događaja. Neki od najpoznatijih sportskih objekata diljem svijeta služe kao ikonične lokacije za sportska natjecanja i okupljaju ljubitelje sporta iz cijelog svijeta.

Primjeri svjetski poznatih sportskih objekata uključuju:<sup>7</sup>

- Wembley Stadium (London, Ujedinjeno Kraljevstvo) - Wembley Stadium je jedan od najpoznatijih stadiona na svijetu, domaćin brojnih nogometnih utakmica, uključujući finale FA kupa i engleske reprezentacije.

---

<sup>5</sup> 10 najgledanijih sportskih događaja na svetu, dostupno na: <https://faktlista.com/10-najgledanijih-sportskih-dogadjaja/>, pristupljeno: 04.06.2024.

<sup>6</sup> 10 najgledanijih sportskih događaja na svetu, dostupno na: <https://faktlista.com/10-najgledanijih-sportskih-dogadjaja/>, pristupljeno: 04.06.2024.

<sup>7</sup> Tomić, M. (2007). Sportski menadžment. Beograd: Data status.



- Madison Square Garden (New York, Sjedinjene Američke Države) - Madison Square Garden je legendarna arena koja domaći mnogim sportskim događajima, koncertima i drugim kulturnim manifestacijama.
- Maracanã (Rio de Janeiro, Brazil) - Maracanã je jedan od najvećih stadiona na svijetu, poznat po tome što je domaćin brojnih nogometnih utakmica, uključujući finale Svjetskog prvenstva u nogometu 2014.
- Camp Nou (Barcelona, Španjolska) - Camp Nou je domaći stadion FC Barcelone i jedan od najvećih stadiona na svijetu, poznat po svojoj karakterističnoj atmosferi tijekom nogometnih utakmica.
- Tokyo Olympic Stadium (Tokio, Japan) - Tokyo Olympic Stadium bio je glavna lokacija za Olimpijske igre u Tokiju 2020. godine, a sada je simbol sportskog događaja i modernog dizajna.

Ovi sportski objekti ne samo da pružaju mjesto za sportska natjecanja, već često postaju i turističke atrakcije koje privlače ljude iz cijelog svijeta. Njihova arhitektura, povijest i atmosfera često su neodvojivi dio sportske kulture određenog grada ili regije.

## 2. POJAM SPORTSKOG MENADŽMENTA

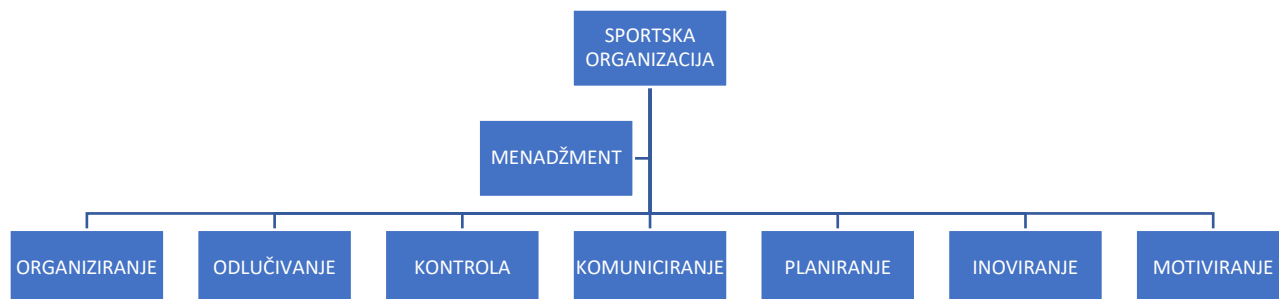
Sportski menadžment je interdisciplinarno područje koje obuhvaća različite aspekte upravljanja sportskim organizacijama, timovima, događajima i objektima. To je područje koje zahtijeva kombinaciju znanja iz područja poslovnog menadžmenta, ekonomije, marketinga, prava, psihologije i sociologije kako bi se učinkovito upravljalo sportskom industrijom.<sup>8</sup> Sportski menadžment uključuje planiranje, organizaciju, vođenje i kontrolu svih aktivnosti vezanih uz sport, s ciljem postizanja maksimalne efikasnosti i uspjeha.<sup>9</sup> Ova disciplina se bavi različitim funkcijama unutar sportskih organizacija, uključujući financijsko upravljanje, ljudske resurse, marketing, pravne aspekte i operativno vođenje. Sportski menadžeri rade na razvijanju strategija koje pomažu organizacijama da postignu svoje ciljeve, povećaju prihod, optimiziraju troškove, te privuku i zadrže talente. Oni također igraju ključnu ulogu u organizaciji sportskih događaja, od lokalnih turnira do međunarodnih natjecanja, osiguravajući da svi aspekti događaja teku glatko i da su ispunjena očekivanja svih dionika.

*Figure 1. Funkcije menadžmenta sportske organizacije*

---

<sup>8</sup> Tomić, M. (2007). Sportski menadžment. Beograd: Data status.

<sup>9</sup> Bartoluci, M. (2003). Ekonomika i menadžment sporta. Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.



Izvor: Izrada autora prema Bartoluci, M. (2003) *Ekonomika i menadžment sporta*. Zagreb, Informator : Kineziološki fakultet, str. 154

Učinkovito upravljanje sportskim objektima, kao što su stadioni, dvorane i tereni, također je ključni aspekt sportskog menadžmenta. To uključuje osiguravanje sigurnosti, održavanje objekata, te pružanje optimalnih uvjeta za sportaše i gledatelje. Uz to, sportski menadžment ima važnu ulogu u promociji sporta i zdravog načina života u zajednici, organizirajući programe koji potiču sudjelovanje u sportu i fizičkoj aktivnosti. Značaj sportskog menadžmenta dodatno je naglašen u kontekstu rastuće sportske industrije, koja generira milijarde dolara godišnje kroz prodaju ulaznica, sponzorstva, prava prijenosa i prodaju proizvoda.<sup>10</sup> Menadžeri moraju biti vješti u pregovaranju sponzorstava, licenciranju proizvoda i upravljanju odnosima s medijima kako bi maksimizirali prihode i povećali vidljivost svojih organizacija.

S obzirom na sve navedeno, sportski menadžment je dinamično i izazovno područje koje zahtijeva širok spektar vještina i znanja. Usmjerenost na kontinuirano poboljšanje, inovacije i prilagodbu promjenjivim uvjetima na tržištu ključna je za uspjeh u ovom sektoru. Stoga, sportski menadžment nije samo upravljanje sportom, već i strateško vođenje organizacija prema postizanju dugoročnih ciljeva i održivog rasta.

<sup>10</sup> 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.

## 2.1. Povijest sportskog menadžmenta

Razvoj sportskog menadžmenta može se pratiti unazad nekoliko desetljeća, iako su sportske aktivnosti prisutne od davnina. Prve naznake organiziranog sportskog menadžmenta mogu se vidjeti u antičkoj Grčkoj i Rimu, gdje su se održavale sportske igre poput Olimpijskih igara. U tim razdobljima, upravljanje sportskim događajima uključivalo je organizaciju igara, upravljanje sudionicima i osiguranje potrebnih resursa. Ipak, moderni sportski menadžment počinje se razvijati tek u 19. i 20. stoljeću, s pojavom profesionalnog sporta i sportskih liga.<sup>11</sup>

Industrijalizacija i urbanizacija u 19. stoljeću značajno su doprinijele povećanju popularnosti sporta kao oblika zabave i natjecanja. Rast gradova i porast slobodnog vremena omogućili su većem broju ljudi sudjelovanje u sportu, bilo kao natjecatelji ili gledatelji. Osnivanje sportskih klubova i liga postalo je uobičajeno, a potreba za učinkovitim upravljanjem tim organizacijama postajala je sve očitija.<sup>12</sup>

Razvojem medija, posebno radija i televizije u 20. stoljeću, sport je postao globalni fenomen, privlačeći veliki broj gledatelja i sponzora. Prijenosi sportskih događaja omogućili su milijunima ljudi diljem svijeta praćenje omiljenih timova i sportaša, čime je sport postao važan dio popularne kulture. Ovo je dodatno povećalo potrebu za profesionalnim upravljanjem sportskim organizacijama kako bi se osigurao njihov uspjeh i održivost.

Početak profesionalnog sporta obilježen je i porastom komercijalizacije, što je uključivalo prodaju ulaznica, sponzorske ugovore i medijska prava. Sportski menadžeri morali su razviti nove vještine i strategije kako bi upravljali ovim aspektima poslovanja, osiguravajući financijsku stabilnost i rast svojih organizacija.<sup>13</sup> Osim toga, razvoj sportskih znanosti i tehnologije doveo je do napretka u treninzima, opremi i metodama upravljanja sportskim resursima.

U kasnom 20. i ranom 21. stoljeću, sportski menadžment se dodatno profesionalizirao kroz akademske programe i istraživanja, što je dovelo do razvoja novih teorija i praksi u ovoj oblasti. Sve veća važnost upravljanja sportskim događajima, poput Olimpijskih igara i Svjetskih prvenstava, zahtijevala je sofisticirane pristupe planiranju, organizaciji i vođenju.

---

<sup>11</sup> Jajčević, Z. (2010). Povijest športa i tjelovježbe. Zagreb: Kineziološki fakultet Sveučilišta u Zagrebu

<sup>12</sup> Bartoluci, M. (2003). Ekonomika i menadžment sporta. Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.

<sup>13</sup> Milanović, D. "Teorija treninga." Zagreb: Kineziološki fakultet sveučilišta u Zagrebu (2013).

Danas, sportski menadžment je složeno i dinamično područje koje zahtijeva kombinaciju znanja iz poslovnog menadžmenta, ekonomije, marketinga, prava, psihologije i sociologije. Sportski menadžeri suočavaju se s brojnim izazovima, uključujući upravljanje financijama, privlačenje sponzora, vođenje sportskih timova, organizaciju događaja i osiguravanje usklađenosti s pravnim i etičkim standardima.<sup>14</sup> Globalizacija sporta i ubrzani tehnološki napredak dodatno oblikuju budućnost sportskog menadžmenta, čineći ga ključnim za uspjeh i održivost sportskih organizacija u sve konkurentnijem okruženju.

## 2.2. Funkcije i područja sportskog menadžmenta

Sportski menadžment može se definirati kao primjena poslovnih principa na sportske organizacije i aktivnosti. To uključuje upravljanje resursima, planiranje i provedbu strategija, organizaciju događaja, vođenje timova i pojedinaca, te kontrolu i evaluaciju rezultata. Glavni cilj sportskog menadžmenta je postizanje uspjeha sportskih organizacija kroz učinkovito upravljanje i optimalno korištenje resursa.<sup>15</sup>

### 2.2.1. Funkcije sportskog menadžmenta

Funkcije sportskog menadžmenta mogu se podijeliti na nekoliko ključnih područja:<sup>16</sup>

1. Planiranje: Planiranje je ključna funkcija u sportskom menadžmentu, koja uključuje postavljanje ciljeva, razvoj strategija i definiranje akcijskih planova za postizanje tih ciljeva. U sportu, planiranje može uključivati razvoj sezonskih rasporeda, planiranje treninga, postavljanje financijskih ciljeva i planiranje marketinških kampanja.

2. Organizacija: Organizacija uključuje uspostavljanje strukture sportskih organizacija i dodjelu resursa kako bi se postigli ciljevi. To može uključivati formiranje timova, delegiranje zadataka, upravljanje sportskim objektima i koordinaciju aktivnosti među različitim dijelovima organizacije.

3. Vođenje: Vođenje ili liderstvo u sportskom menadžmentu podrazumijeva motiviranje i usmjeravanje članova organizacije prema postizanju ciljeva. To uključuje razvoj liderstva,

---

<sup>14</sup> Papić, A. (2010). Upravljanje sportskim organizacijama : zbornik radova stručni kadrovi u turizmu i sportu, 18. - 20. ožujka 2010. Čakovec. Međimursko veleučilište u Čakovcu.

<sup>15</sup> Tomić, M. (2007). Sportski menadžment. Beograd: Data status.

<sup>16</sup> Beech, J. & Chadwick, S. (2010). Sportski menadžment. Zagreb: MATE d.o.o.

komunikaciju, motivaciju i donošenje odluka. Vođe u sportu često igraju ključnu ulogu u uspjehu timova i organizacija.

4. Kontrola: Kontrola je funkcija koja se bavi praćenjem i evaluacijom aktivnosti kako bi se osiguralo postizanje ciljeva. U sportskom menadžmentu, kontrola može uključivati praćenje financijskih rezultata, analizu performansi timova i pojedinaca, te evaluaciju učinkovitosti marketinških kampanja.

### 2.2.2. Područja sportskog menadžmenta

Sportski menadžment obuhvaća različita područja koja zahtijevaju specifična znanja i vještine, a to su:<sup>17</sup>

- **Financijski menadžment:** Upravljanje financijama sportskih organizacija uključuje budžetiranje, računovodstvo, kontrolu troškova, upravljanje prihodima i investicijama. Financijski menadžment je ključan za osiguranje održivosti i uspjeha sportskih organizacija.
- **Marketing i promocija:** Marketing u sportu uključuje razvoj strategija za privlačenje navijača, sponzora i medijske pažnje. To može uključivati oglašavanje, prodaju ulaznica, razvoj brenda i organizaciju promotivnih događaja. U modernom sportu, digitalni marketing i društveni mediji igraju sve važniju ulogu.
- **Upravljanje ljudskim resursima:** Upravljanje ljudskim resursima u sportu uključuje regrutaciju, selekciju, obuku i razvoj sportskih stručnjaka, trenera i osoblja. To također uključuje upravljanje odnosima s igračima i drugim zaposlenicima, kao i osiguravanje njihove motivacije i zadovoljstva.
- **Pravni menadžment:** Pravni aspekti sportskog menadžmenta uključuju upravljanje pravnim pitanjima kao što su ugovori, prava intelektualne svojine, pitanja dopinga, sigurnost i zdravlje sportaša, te usklađenost s zakonima i regulativama.
- **Upravljanje sportskim objektima:** Upravljanje sportskim objektima uključuje planiranje, izgradnju, održavanje i upravljanje sportskim dvoranama, stadionima i drugim objektima. To uključuje osiguranje sigurnosti i udobnosti za sportaše i gledatelje, kao i učinkovito upravljanje resursima.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Jerkunica, A. (2010). *Obrazovanje sportskih menadžera : zbornik radova stručni kadrovi u turizmu i sportu*, 18. - 20. ožujka 2010. Čakovec. Međimursko veleučilište u Čakovcu

<sup>18</sup> Malacko, J. (2011). Preventive management in sport—A challenge of new ideas. *Sport Science*, 4(1), 55-59

- Organizacija sportskih događaja: Organizacija sportskih događaja uključuje planiranje, organizaciju i provedbu sportskih natjecanja, turnira i drugih događaja. To može uključivati koordinaciju sponzora, medija, volontera i drugih sudionika, kao i osiguranje logističke podrške i sigurnosti.

### 2.3. Izazovi u sportskom menadžmentu

Sportski menadžment suočava se s različitim izazovima koji mogu značajno utjecati na uspjeh sportskih organizacija. Jedan od najvažnijih izazova je osiguranje financijske održivosti. Sportske organizacije često se suočavaju s izazovima u osiguravanju stabilnih prihoda iz različitih izvora, uključujući prodaju ulaznica, sponzorstva, televizijska prava i prodaju proizvoda. Upravljanje financijama, planiranje budžeta, kontrola troškova i diversifikacija prihoda ključni su za dugoročni uspjeh. Osiguranje stabilnih i raznolikih izvora prihoda može biti izazovno, posebno u uvjetima ekonomske nestabilnosti ili promjena u preferencijama potrošača.<sup>19</sup> Sportski menadžeri moraju razviti strategije za privlačenje i zadržavanje sponzora, povećanje prodaje i upravljanje financijskim rizicima kako bi osigurali dugoročnu održivost svojih organizacija.

Sportska industrija je vrlo konkurentna, s brojnim organizacijama koje se natječu za pažnju navijača, sponzora i medija. U takvom okruženju, razvoj diferencijacijskih strategija i inovacija ključni su za stjecanje konkurentske prednosti. Organizacije se moraju istaknuti kroz jedinstvene ponude, vrhunske performanse i inovativne marketinške kampanje. Sportski menadžeri moraju biti u stalnoj potrazi za novim načinima privlačenja i zadržavanja publike, te stvaranja lojalnosti među navijačima. To uključuje razvoj snažnih brendova, korištenje društvenih medija i drugih digitalnih platformi, te stvaranje nezaboravnih iskustava za navijače. Brzi tehnološki napredak donosi nove mogućnosti, ali i izazove za sportske menadžere. Praćenje i implementacija novih tehnologija, kao što su analitika podataka, video tehnologija i digitalne platforme, ključni su za ostanak u korak s konkurencijom. Analitika podataka omogućava organizacijama da bolje razumiju performanse svojih sportaša, optimiziraju treninge i razvijaju strategije za poboljšanje rezultata. Digitalne platforme i društveni mediji

---

<sup>19</sup> Tomić, M. (2007). Sportski menadžment. Beograd: Data status.

pružaju nove kanale za angažiranje publike, promociju događaja i interakciju s navijačima.<sup>20</sup> Međutim, implementacija ovih tehnologija zahtijeva značajna ulaganja i vještine, te može predstavljati izazov za manje organizacije s ograničenim resursima.

Etika i integritet ključni su za povjerenje javnosti u sportske organizacije. Sportski menadžeri moraju osigurati da njihove organizacije djeluju u skladu s etičkim standardima i propisima, te da promiču fair play i transparentnost. To uključuje borbu protiv dopinga, osiguravanje poštenih natjecanja i zaštitu prava svih sudionika. Etika također igra ulogu u donošenju odluka koje utječu na zaposlenike, sportaše i zajednice. Sportski menadžeri moraju biti svjesni potencijalnih etičkih dilema i razviti politike i prakse koje podržavaju integritet i odgovornost u svim aspektima poslovanja. Sportske organizacije imaju značajan društveni utjecaj, uključujući promociju zdravog načina života, socijalnu inkluziju i obrazovanje. Sportski menadžeri moraju biti svjesni ovog utjecaja i raditi na maksimiziranju pozitivnih društvenih učinaka sporta. To može uključivati organizaciju sportskih programa za djecu i mlade, podršku zajedničkim inicijativama i poticanje volontiranja i društvene odgovornosti među sportašima i navijačima.<sup>21</sup> Sportski menadžment također igra ulogu u promicanju jednakosti i raznolikosti unutar sportskih organizacija i natjecanja, osiguravajući da svi sudionici imaju jednake mogućnosti i pristup sportu.

Upravljanje talentima ključan je aspekt sportskog menadžmenta, uključujući regrutaciju, razvoj i zadržavanje vrhunskih sportaša i stručnjaka. Sportski menadžeri moraju razviti strategije za prepoznavanje i privlačenje talenata, pružanje podrške za njihov razvoj i osiguranje da imaju potrebne resurse i uvjete za postizanje svojih potencijala.<sup>22</sup> To uključuje osiguravanje vrhunskih trenerskih programa, pristupa najboljoj opremi i medicinskoj podršci, te stvaranje pozitivnog i motivirajućeg okruženja.

Globalizacija sporta donosi nove prilike, ali i izazove za sportske menadžere. Proširenje tržišta, internacionalizacija sportskih događaja i rast globalne publike zahtijevaju prilagodbu strategija i operacija kako bi se uspješno natjecalo na međunarodnoj razini. To uključuje razumijevanje različitih kulturnih konteksta, prilagodbu marketinških kampanja za globalno tržište i usklađivanje s međunarodnim standardima i propisima. Održivi razvoj postaje sve važniji u

---

<sup>20</sup> Bertapelle, R. (2014). Sport i globalizacija-Uloga menadžmenta (Doctoral dissertation, Polytechnic of Međimurje in Čakovec. Management of tourism and sport.).

<sup>21</sup> Jerkunica, A. (2010). Obrazovanje sportskih menadžera : zbornik radova stručni kadrovi u turizmu i sportu, 18. - 20. ožujka 2010. Čakovec. Međimursko veleučilište u Čakovcu

<sup>22</sup> Papić, A. (2010). Upravljanje sportskim organizacijama : zbornik radova stručni kadrovi u turizmu i sportu, 18. - 20. ožujka 2010. Čakovec. Međimursko veleučilište u Čakovcu.



sportskom menadžmentu, s fokusom na ekološku, društvenu i ekonomsku održivost. Sportski menadžeri moraju razviti strategije za smanjenje negativnog utjecaja svojih aktivnosti na okoliš, promicanje društvene odgovornosti i osiguranje dugoročne ekonomske održivosti. To može uključivati korištenje obnovljivih izvora energije, smanjenje otpada, podršku lokalnim zajednicama i promicanje održivih praksi među navijačima i partnerima.

U konačnici, sportski menadžment suočava se s raznim izazovima koji zahtijevaju inovativne pristupe, strateško razmišljanje i stalnu prilagodbu promjenjivim uvjetima. Rješavanje ovih izazova ključno je za osiguranje uspjeha i održivosti sportskih organizacija u dinamičnom i konkurentnom okruženju.

### 3. MENADŽERI U SPORTU

Menadžeri u sportu igraju ključnu ulogu u uspjehu sportskih organizacija, timova i sportaša. Oni su odgovorni za širok spektar zadataka koji uključuju strateško planiranje, organizaciju, vođenje i kontrolu sportskih aktivnosti i operacija. Njihova uloga je izuzetno složena i zahtijeva kombinaciju različitih vještina, znanja i iskustava kako bi se uspješno nosili s izazovima koje donosi sportska industrija.

Prvo, menadžeri u sportu odgovorni su za strateško planiranje i postavljanje ciljeva organizacije. To uključuje razvoj dugoročnih i kratkoročnih planova koji će omogućiti organizaciji da ostvari svoje ciljeve i ostane konkurentna na tržištu. Strateško planiranje uključuje analizu tržišta, prepoznavanje prilika i prijetnji, te definiranje vizije i misije organizacije.<sup>23</sup> Menadžeri moraju biti sposobni predvidjeti buduće trendove i prilagoditi svoje strategije kako bi iskoristili nove prilike ili se suočili s potencijalnim izazovima.

Drugo, menadžeri u sportu igraju ključnu ulogu u organizaciji i koordinaciji svih aktivnosti unutar organizacije. To uključuje upravljanje ljudskim resursima, financijama, logistikom i infrastrukturom. Menadžeri moraju osigurati da svi dijelovi organizacije rade zajedno kako bi postigli zajedničke ciljeve. Ovo zahtijeva učinkovitu komunikaciju, koordinaciju i suradnju

---

<sup>23</sup> Papić, A. (2010). Upravljanje sportskim organizacijama : zbornik radova stručni kadrovi u turizmu i sportu, 18. - 20. ožujka 2010. Čakovec. Međimursko veleučilište u Čakovcu.

među različitim odjelima i timovima unutar organizacije. Menadžeri također moraju osigurati da organizacija ima potrebne resurse i infrastrukturu za obavljanje svojih aktivnosti, uključujući sportske objekte, opremu i tehnologiju.

Treće, vođenje je jedan od najvažnijih aspekata uloga sportskih menadžera. Vođenje uključuje motiviranje, inspiriranje i usmjeravanje zaposlenika i sportaša prema postizanju zajedničkih ciljeva. Menadžeri moraju biti sposobni razviti snažne i pozitivne odnose sa svojim timovima, te ih poticati na postizanje izvrsnosti. To uključuje razvoj i implementaciju programa obuke i razvoja za zaposlenike i sportaše, te pružanje podrške i povratnih informacija kako bi se poboljšale njihove performanse.<sup>24</sup> Menadžeri također moraju biti sposobni nositi se s konfliktima i problemima unutar tima, te ih rješavati na konstruktivan i produktivan način.

Četvrto, kontrola je ključna funkcija sportskih menadžera. To uključuje praćenje i evaluaciju performansi organizacije, timova i sportaša kako bi se osiguralo da se ciljevi postižu i da organizacija napreduje u skladu s planovima. Menadžeri moraju razviti sustave za praćenje i mjerenje performansi, te koristiti podatke i analitiku za donošenje informiranih odluka. Kontrola također uključuje upravljanje rizicima i osiguravanje da organizacija djeluje u skladu s relevantnim propisima, standardima i etičkim normama.

Menadžeri u sportu moraju posjedovati širok spektar vještina i znanja kako bi bili uspješni u svom poslu. To uključuje znanja iz područja poslovnog menadžmenta, ekonomije, marketinga, prava, psihologije i sociologije. Sportski menadžeri moraju biti sposobni primijeniti ova znanja u kontekstu sporta i prilagoditi svoje strategije i pristupe specifičnim potrebama i izazovima sportske industrije. Osim toga, menadžeri moraju imati snažne interpersonalne vještine, uključujući komunikaciju, pregovaranje, vođenje i timski rad. Sportski menadžeri također igraju ključnu ulogu u razvoju i promociji sporta na lokalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini. Oni su odgovorni za razvoj i implementaciju programa i inicijativa koje promiču sudjelovanje u sportu, podržavaju razvoj mladih talenata i potiču zdrav i aktivan način života. Menadžeri moraju surađivati s različitim dionicima, uključujući sportske saveze, vlade, sponzore i zajednice, kako bi osigurali podršku i resurse za svoje programe.<sup>25</sup> Uloga menadžera u sportu neprestano se razvija i prilagođava promjenjivim uvjetima u sportskoj industriji. Novi trendovi, kao što su digitalizacija, globalizacija i održivost, donose nove izazove i prilike za

---

<sup>24</sup> Tomić, M. (2007). Sportski menadžment. Beograd: Data status.

<sup>25</sup> Jerkunica, A. (2010). Obrazovanje sportskih menadžera : zbornik radova stručni kadrovi u turizmu i sportu, 18. - 20. ožujka 2010. Čakovec. Međimursko veleučilište u Čakovcu

sportske menadžere. Oni moraju biti spremni prilagoditi svoje strategije i pristupe kako bi iskoristili nove tehnologije, proširili svoja tržišta i osigurali održivi razvoj svojih organizacija.

I zato, menadžeri u sportu igraju ključnu ulogu u uspjehu sportskih organizacija. Njihova uloga je složena i zahtijeva širok spektar vještina, znanja i iskustava. Kroz učinkovito strateško planiranje, organizaciju, vođenje i kontrolu, sportski menadžeri mogu osigurati dugoročni uspjeh i održivost svojih organizacija. U dinamičnom i konkurentnom okruženju sportske industrije, menadžeri moraju biti spremni suočiti se s izazovima i prilagoditi se promjenjivim uvjetima kako bi osigurali uspjeh svojih organizacija i sportaša.

### 3.1. Razine menadžmenta u sportu

Menadžment u sportu obuhvaća različite razine, od vrhunskog menadžmenta na najvišim pozicijama unutar sportskih organizacija, preko srednje razine menadžmenta, do operativne razine koja se bavi svakodnevnim aktivnostima i operacijama. Svaka od ovih razina ima svoje specifične odgovornosti, zadatke i izazove, a uspješno funkcioniranje sportskih organizacija ovisi o učinkovitoj koordinaciji i suradnji među njima.<sup>26</sup>

*Figure 2. Razine sportskog menadžmenta*

---

<sup>26</sup> Tomić, M. (2007). Sportski menadžment. Beograd: Data status.



Izvor: Izrada autora prema Papić, A. (2010). Upravljanje sportskim organizacijama : zbornik radova stručni kadrovi u turizmu i sportu, 18. - 20. ožujka 2010. Čakovec. Međimursko veleučilište u Čakovcu.

U sportskim organizacijama postoje različite razine menadžmenta, od operativnog do strateškog:<sup>27</sup>

- Operativni menadžment: Menadžeri na ovoj razini su odgovorni za svakodnevne aktivnosti organizacije. Njihove dužnosti uključuju vođenje timova, organizaciju treninga i koordinaciju događaja.
- Srednji menadžment: Ovi menadžeri nadziru operativne menadžere i osiguravaju da se strateški ciljevi organizacije provode na terenu. Oni se bave taktičkim planiranjem i koordinacijom različitih odjela.
- Strateški menadžment: Najviša razina menadžmenta, koja uključuje izvršne direktore i ostale visoke dužnosnike. Oni su odgovorni za definiranje dugoročnih ciljeva i strategija organizacije, donošenje ključnih odluka i upravljanje resursima na najvišoj razini.

<sup>27</sup> Papić, A. (2010). Upravljanje sportskim organizacijama : zbornik radova stručni kadrovi u turizmu i sportu, 18. - 20. ožujka 2010. Čakovec. Međimursko veleučilište u Čakovcu.

Na vrhunskoj razini menadžmenta, nalaze se izvršni direktori (CEO), predsjednici klubova, generalni menadžeri i drugi visoki dužnosnici. Ovi menadžeri odgovorni su za donošenje ključnih strateških odluka koje oblikuju dugoročni smjer i ciljeve organizacije. Njihove odgovornosti uključuju razvoj i implementaciju vizije i misije organizacije, strateško planiranje, upravljanje resursima, osiguravanje financijske održivosti i uspostavljanje partnerstva s ključnim dionicima. Vrhunski menadžeri također igraju ključnu ulogu u donošenju odluka o važnim pitanjima kao što su zapošljavanje vrhunskih trenera i sportaša, pregovaranje o sponzorstvima i televizijskim pravima, te upravljanje kriznim situacijama.

Srednja razina menadžmenta uključuje menadžere odjela, direktore marketinga, financijske direktore, menadžere ljudskih resursa i druge srednje menadžerske pozicije. Ovi menadžeri djeluju kao poveznica između vrhunskog menadžmenta i operativne razine, osiguravajući da se strateške odluke i planovi učinkovito provode u praksi. Njihove odgovornosti uključuju koordinaciju aktivnosti unutar svojih odjela, upravljanje timovima, praćenje i evaluaciju performansi, te izvještavanje vrhunskog menadžmenta o postignutim rezultatima. Srednji menadžeri također igraju ključnu ulogu u razvoju i implementaciji operativnih planova, upravljanju budžetima, te osiguravanju da organizacija djeluje u skladu s relevantnim propisima i standardima.<sup>28</sup>

Operativna razina menadžmenta uključuje menadžere timova, supervizore, koordinate i druge pozicije koje se bave svakodnevnim aktivnostima i operacijama. Ovi menadžeri odgovorni su za izvršavanje konkretnih zadataka, organizaciju sportskih događaja, upravljanje sportskim objektima, koordinaciju treninga i natjecanja, te osiguravanje da sve aktivnosti teku glatko i u skladu s planovima. Operativni menadžeri također igraju ključnu ulogu u izravnom radu sa sportašima, trenerima i osobljem, pružajući podršku, rješavajući probleme i osiguravajući da se sve aktivnosti provode u skladu s visokim standardima kvalitete i sigurnosti.

Učinkovita komunikacija i koordinacija među različitim razinama menadžmenta ključne su za uspjeh sportskih organizacija. Vrhunski menadžeri moraju osigurati da srednji menadžeri razumiju i podržavaju strateške ciljeve organizacije, te da imaju potrebne resurse i podršku za njihovu provedbu. Srednji menadžeri moraju osigurati da operativni menadžeri imaju jasne smjernice i alate za učinkovito obavljanje svojih zadataka, te da sve aktivnosti teku glatko i u skladu s planovima.<sup>29</sup> Operativni menadžeri moraju biti sposobni komunicirati probleme i

---

<sup>28</sup> Papić, A. (2010). Upravljanje sportskim organizacijama : zbornik radova stručni kadrovi u turizmu i sportu, 18. - 20. ožujka 2010. Čakovec. Međimursko veleučilište u Čakovcu.

<sup>29</sup> Malacko, J. (2011). Preventive management in sport—A challenge of new ideas. *Sport Science*, 4(1), 55-59

izazove s kojima se suočavaju, te tražiti podršku i rješenja od srednjih menadžera. Svaka razina menadžmenta ima svoje specifične vještine i znanja koja su ključna za uspješno obavljanje njihovih odgovornosti. Vrhunski menadžeri moraju posjedovati snažne strateške vještine, sposobnost donošenja odluka pod pritiskom, te vještine pregovaranja i izgradnje partnerstava. Srednji menadžeri moraju biti vješti u upravljanju timovima, planiranju i organizaciji, te analizi i izvještavanju. Operativni menadžeri moraju posjedovati snažne organizacijske vještine, sposobnost rješavanja problema, te sposobnost učinkovite komunikacije i koordinacije.

Različite razine menadžmenta u sportu također se suočavaju s različitim izazovima. Vrhunski menadžeri često se suočavaju s pritiscima donošenja teških odluka koje mogu imati dugoročne posljedice za organizaciju. Srednji menadžeri moraju balansirati između strateških ciljeva i operativnih zadataka, te osigurati da njihovi timovi rade učinkovito i produktivno. Operativni menadžeri moraju se nositi s izazovima svakodnevnih operacija, uključujući organizaciju događaja, rješavanje logističkih problema i upravljanje osobljem.

U konačnici, uspjeh sportskih organizacija ovisi o učinkovitoj suradnji i koordinaciji svih razina menadžmenta. Svaka razina ima svoje specifične odgovornosti i izazove, ali svi dijele zajednički cilj postizanja uspjeha i održivosti organizacije. Kroz učinkovitu komunikaciju, jasno definirane ciljeve i strategije, te kontinuirano usavršavanje i razvoj vještina, menadžeri na svim razinama mogu pridonijeti dugoročnom uspjehu sportskih organizacija.

### 3.2. Sposobnosti i znanja sportskih menadžera

Sportski menadžeri trebaju posjedovati razne vještine i znanja kako bi uspješno upravljali sportskim organizacijama. Ključna među njima su leaderske vještine, koje uključuju sposobnost inspiriranja i motiviranja tima prema postizanju ciljeva. Efikasna komunikacija je također od presudne važnosti, jer menadžeri moraju učinkovito komunicirati sa zaposlenicima, sportašima, sponzorima i javnošću. Strateško razmišljanje omogućava sportskim menadžerima dugoročno planiranje i donošenje odluka koje će osigurati uspjeh organizacije. Uz to, znanja iz financijskog upravljanja su neophodna za upravljanje proračunom, kontrolu troškova i financijsko planiranje, čime se osigurava financijska stabilnost organizacije.

Poznavanje marketinških strategija i alata omogućava menadžerima učinkovitu promociju sportskih događaja i timova, što doprinosi povećanju prihoda i popularnosti. Pravne vještine su također ključne, jer menadžeri moraju razumjeti pravne aspekte sporta, uključujući ugovore,

prava intelektualne svojine i pravne regulative kako bi zaštitili interese organizacije i sportaša. Kombinacija ovih vještina i znanja omogućava sportskim menadžerima da se suoče s izazovima sportske industrije, upravljaju timovima i organizacijama na učinkovit način, te osiguraju njihov dugoročni uspjeh i održivost.

Uz osnovne vještine, sportski menadžeri trebaju razviti specifične kompetencije kako bi bili uspješni u svojoj ulozi. Prva među njima je adaptabilnost, koja podrazumijeva sposobnost prilagodbe promjenama u industriji i okolini. Sportska industrija je dinamična i često se mijenja, stoga menadžeri moraju biti spremni brzo reagirati na nove trendove, tehnologije i promjene u tržišnim uvjetima. Analitičke vještine su također ključne za sportske menadžere. Sposobnost analize podataka i donošenja informiranih odluka omogućava im da bolje razumiju performanse tima, tržišne trendove i potrebe navijača, te da na temelju tih informacija razvijaju strategije koje će osigurati uspjeh organizacije.<sup>30</sup> Tehnološke kompetencije postaju sve važnije u modernom sportskom menadžmentu. Poznavanje novih tehnologija i njihovih primjena u sportu, poput analitike podataka, video analize i digitalnih platformi, pomaže menadžerima da poboljšaju performanse tima, povećaju angažman navijača i optimiziraju operativne procese.<sup>31</sup>

Etika i integritet su temeljne kompetencije koje sportski menadžeri moraju posjedovati. Vođenje organizacije na način koji je pošten, transparentan i u skladu s etičkim normama ključno je za izgradnju povjerenja među sportašima, zaposlenicima, navijačima i sponzorima. Menadžeri moraju promicati fair play, boriti se protiv dopinga i osigurati da sve aktivnosti organizacije budu u skladu s visokim etičkim standardima. Također, timski rad je neizostavna kompetencija za sportske menadžere. Sposobnost suradnje s različitim dionicima, uključujući sportaše, trenere, sponzore, medije i lokalne zajednice, te rad u timu ključni su za postizanje zajedničkih ciljeva. Uspješni menadžeri znaju kako motivirati i koordinirati timove, rješavati konflikte i osigurati da svi članovi organizacije rade zajedno na postizanju uspjeha.

Razvijanje ovih kompetencija omogućava sportskim menadžerima da učinkovito upravljaju sportskim organizacijama, suoče se s izazovima i prilagode se promjenama, te osiguraju dugoročni uspjeh i održivost u dinamičnoj sportskoj industriji.

---

<sup>30</sup> Jajčević, Z. (2010). Povijest športa i tjelovježbe. Zagreb: Kineziološki fakultet Sveučilišta u Zagrebu

<sup>31</sup> Jerkunica, A. (2010). Obrazovanje sportskih menadžera : zbornik radova stručni kadrovi u turizmu i sportu, 18. - 20. ožujka 2010. Čakovec. Međimursko veleučilište u Čakovcu

### 3.3. Utjecaj sportskog menadžmenta na poslovanje klubova

Sportski menadžment ima ključan utjecaj na poslovanje sportskih klubova, obuhvaćajući širok spektar aktivnosti koje doprinose uspjehu i održivosti organizacija. Prvi i najvažniji aspekt je financijsko upravljanje. Učinkoviti sportski menadžeri osiguravaju da klubovi imaju stabilne i raznolike izvore prihoda, upravljaju proračunom te kontroliraju troškove. Prihodi od sponzorstava, prodaje karata, televizijskih prava i drugih komercijalnih aktivnosti moraju biti pažljivo planirani i optimizirani kako bi se osigurala financijska održivost kluba. Menadžeri također trebaju razvijati dugoročne financijske strategije koje uključuju investiranje u infrastrukturu, razvoj mladih talenata i druge ključne aspekte poslovanja.

Marketing i promocija su još jedan kritični aspekt sportskog menadžmenta koji izravno utječe na poslovanje klubova. Učinkoviti marketinški menadžeri koriste različite strategije i alate kako bi povećali prepoznatljivost kluba, privukli navijače i sponzore te povećali prodaju proizvoda i usluga. Korištenje društvenih medija, izravni marketing, organizacija događaja i promocija brenda kluba doprinose stvaranju snažnog identiteta i lojalnosti navijača, što rezultira povećanjem prihoda od ulaznica, prodaje suvenira i drugih proizvoda te privlačenjem novih sponzorskih ugovora. Strateško vođenje sportskih klubova ključno je za dugoročni uspjeh i konkurentnost na tržištu. Menadžeri trebaju donositi informirane odluke o regrutaciji igrača, trenera i drugih ključnih članova osoblja, razvijati sportske strategije i taktike te upravljati operativnim aspektima svakodnevnog poslovanja. Kvalitetno vođenje klubova omogućuje postizanje sportskih rezultata, što dalje utječe na percepciju kluba u javnosti, popularnost među navijačima i potencijalne sponzore te posljedično na financijski uspjeh.<sup>32</sup> Društveni i ekonomski utjecaj sportskih klubova na lokalnu zajednicu također je važan aspekt. Klubovi imaju mogućnost da pozitivno utječu na zajednicu kroz promicanje zdravih stilova života, podršku obrazovanju i socijalnoj inkluziji te organizaciju humanitarnih događaja i akcija. Osim toga, sportski klubovi često imaju značajan gospodarski utjecaj na lokalnu ekonomiju kroz generiranje prihoda od turizma, zapošljavanje lokalnog stanovništva i privlačenje investicija.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> Jerkunica, A. (2010). Obrazovanje sportskih menadžera : zbornik radova stručni kadrovi u turizmu i sportu, 18. - 20. ožujka 2010. Čakovec. Međimursko veleučilište u Čakovcu

<sup>33</sup> Bertapelle, R. (2014). Sport i globalizacija-Uloga menadžmenta (Doctoral dissertation, Polytechnic of Međimurje in Čakovec. Management of tourism and sport.).



Ukratko, sportski menadžment ima dubok i sveobuhvatan utjecaj na poslovanje sportskih klubova, obuhvaćajući financijsko upravljanje, marketing i promociju, strateško vođenje, društvenu odgovornost te ekonomski doprinos lokalnoj zajednici. Kvalitetan sportski menadžment ključan je za postizanje dugoročnog uspjeha, stabilnosti i održivosti sportskih organizacija.

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

U timskim sportovima, uspješnost menadžmenta mjeri se kroz nekoliko ključnih pokazatelja koji odražavaju performanse tima, financijsku stabilnost, angažman navijača i društveni utjecaj. Prvi i najvažniji pokazatelj je sportski uspjeh tima, koji se može izražavati kroz postignute rezultate u natjecanjima, osvojene titule i trofeje, te rangiranje u ligama ili turnirima. Osim toga, financijski pokazatelji kao što su prihodi od ulaznica, sponzorstva i prodaje suvenira također su važni za ocjenu uspješnosti menadžmenta.<sup>34</sup> Visoki prihodi omogućavaju klubu ulaganje u infrastrukturu, plaće igrača i trenera te razvoj mladih talenata, što dugoročno pridonosi sportskom uspjehu. Angažman navijača također je bitan pokazatelj uspješnosti menadžmenta, jer lojalna i aktivna navijačka baza stvara pozitivnu atmosferu na stadionu, povećava prodaju ulaznica i suvenira te privlači nove sponzore. Konačno, društveni utjecaj kluba, izražen kroz aktivnosti u lokalnoj zajednici, podršku humanitarnim akcijama i promicanje zdravog načina života, također je važan pokazatelj uspješnosti menadžmenta u timskim sportovima.<sup>35</sup> Klubovi koji aktivno sudjeluju u društvenim inicijativama često imaju veću podršku javnosti i bolje poslovne rezultate. Sve navedene dimenzije uspješnosti zajedno čine cjelovitu sliku o kvaliteti menadžmenta u timskim sportovima i omogućavaju donošenje informiranih odluka za daljnji razvoj kluba.

## 4. MARKETING MENADŽMENT U SPORTU

Marketing menadžment u sportu obuhvaća planiranje, implementaciju i kontrolu marketinških aktivnosti sportskih organizacija kako bi se zadovoljile potrebe i želje navijača, povećala prepoznatljivost brenda te ostvarili ciljevi organizacije. Ovo područje marketinga ima svoje specifičnosti i izazove zbog posebnih karakteristika sportske industrije. Sportski marketing se

---

<sup>34</sup> Adcroft, A. P. (2012). Strategy and environmental analysis in sport

<sup>35</sup> Domijan, A. (2018). Modeli upravljanja nogometnim klubovima (Doctoral dissertation, Polytechnic of Međimurje in Čakovec.).

oslanja na stvaranje emocionalnih veza između navijača i sportskog kluba ili događaja, koristeći se sentimentom, identitetom i pripadnošću kao ključnim elementima. Naglasak je na stvaranju autentičnog iskustva za navijače kako bi se ojačala njihova lojalnost prema klubu i potaknula aktivna podrška.

Ključne karakteristike sportskog marketinga uključuju:<sup>36</sup>

- Emocionalni angažman: Sportski marketing koristi emocije kao sredstvo komunikacije s navijačima, stvarajući duboke veze i lojalnost prema brendu.
- Diferencijacija i identitet: Sportski klubovi nastoje se diferencirati od konkurencije kroz svoj identitet, povijest, vrijednosti i kulturu, što je ključno za stvaranje prepoznatljivog brenda.
- Interaktivnost: Interaktivni marketing sve više postaje bitan u sportskom marketingu, omogućavajući navijačima da sudjeluju u kreiranju sadržaja, glasanju ili davanju povratnih informacija.
- Globalna prisutnost: Sportski događaji i klubovi imaju globalni doseg, što zahtijeva prilagođene marketinške strategije koje uzimaju u obzir raznolikost kultura, jezika i preferencija navijača.
- Sponzorstva i partnerstva: Sponzorstva su važan izvor prihoda za sportske organizacije, ali i ključan element marketinške strategije brenda, omogućavajući kompanijama da se povežu s ciljanom publikom putem sportskih događaja i klubova.

Marketing menadžment u sportu zahtijeva kombinaciju tradicionalnih marketinških principa s specifičnostima sportske industrije kako bi se postigao uspjeh u promociji i komercijalizaciji sportskih događaja i klubova.

Navijači predstavljaju srce i dušu sportske industrije te su ključni akteri u sportskom marketingu. Oni su emocionalno povezani s klubom ili timom, često izgrađujući identitet i zajednicu oko zajedničke strasti prema sportu. Zbog toga navijači imaju ključnu ulogu u kreiranju i implementaciji marketinških strategija sportskih organizacija.<sup>37</sup>

Jedinstvena karakteristika navijača je njihova strast i lojalnost prema klubu ili timu, što ih čini idealnom ciljnom skupinom za marketinške aktivnosti.

---

<sup>36</sup> 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>, pristupljeno: 07.06.2024.

<sup>37</sup> Adcroft, A. P. (2012). Strategy and environmental analysis in sport

Sportski marketing menadžeri koriste različite tehnike i alate kako bi održali i produbili odnos s navijačima, uključujući:<sup>38</sup>

- Kreiranje autentičnih iskustava: Organizacija posebnih događaja, susreta s igračima ili ekskluzivnih sadržaja za navijače kako bi se ojačala njihova veza s klubom.
- Korištenje društvenih medija: Aktivno angažiranje na društvenim mrežama radi direktnog komuniciranja s navijačima, dijeljenja ekskluzivnih sadržaja i poticanja interakcije.
- Personalizirani pristup: Prilagođavanje marketinških poruka i ponuda prema preferencijama i interesima navijača kako bi se povećala uključenost i angažman.
- Korištenje navijačkih grupa: Suradnja s navijačkim grupama i organizacijama radi zajedničkih promotivnih aktivnosti, stvaranja zajedničkog identiteta i podrške klubu.

Kroz pažljivo planiranje i implementaciju marketinških strategija usmjerenih na navijače, sportski klubovi mogu izgraditi snažnu i lojalnu bazu navijača, povećati prodaju ulaznica, suvenira i drugih proizvoda te ostvariti dugoročni uspjeh i stabilnost.

## 5. BUDUĆI TRENDOVI U SPORTSKOM MENADŽMENTU

Sport se neprestano mijenja i prilagođava novim tehnologijama, društvenim trendovima i ekonomskim utjecajima. U ovom brzom okruženju, sportski menadžeri moraju biti svjesni budućih trendova kako bi se uspješno prilagodili i ostali konkurentni.

---

<sup>38</sup> 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.

Evo detaljnijeg pregleda ključnih trendova koji oblikuju budućnost sportskog menadžmenta:<sup>39</sup>

1. Digitalizacija sportskog iskustva: Digitalne tehnologije transformiraju način na koji se sport promatra, sudjeluje i konzumira. Streaming platforme, društvene mreže i mobilne aplikacije omogućavaju gledateljima pristup sportskim događajima i sadržaju u bilo kojem trenutku i na bilo kojem uređaju. Sportske organizacije sve više koriste digitalne platforme za angažiranje navijača, pružajući interaktivne sadržaje, virtualne iskustva i personalizirane ponude.

2. Personalizacija sportskog iskustva: Analitika podataka omogućava sportskim organizacijama da bolje razumiju svoje navijače i prilagode im sadržaj prema njihovim interesima i preferencijama. Kroz praćenje navika gledanja, kupovine ulaznica i interakcije na društvenim mrežama, klubovi mogu stvoriti personalizirane ponude, prilagođeni sadržaj i posebna iskustva koja povećavaju angažman i lojalnost navijača.

3. Održivost i društvena odgovornost: Sve veća svijest o ekološkim pitanjima i društvenoj odgovornosti potiče sportske organizacije da preuzmu aktivnu ulogu u održivom razvoju i društvenim inicijativama. Očekuje se da će sportske organizacije sve više integrirati održivost u svoje operacije, od upravljanja sportskim objektima do organizacije događaja. Osim toga, sportske organizacije imaju priliku koristiti svoj društveni utjecaj kako bi promicale važne društvene teme poput inkluzije, jednakosti i obrazovanja.

4. E-sportovi i virtualna stvarnost: E-sportovi su u stalnom porastu i postaju sve značajniji dio sportske industrije. Milijuni ljudi širom svijeta gledaju e-sportska natjecanja i sudjeluju u online igrama. Uz to, virtualna stvarnost (VR) sve više ulazi u svijet sporta, pružajući gledateljima mogućnost da dožive sportske događaje kao da su prisutni na licu mjesta. Očekuje se daljnji razvoj e-sportova i integracija VR tehnologije u sportsko iskustvo.

5. Globalizacija sportskog tržišta: Sportske organizacije sve više se usmjeravaju prema globalnom tržištu, tražeći nove prilike za rast i širenje svojih brendova. Međunarodni transferi igrača, globalni sponzorstva i međunarodne lige postaju sve češći, dok sportski događaji poput Olimpijskih igara i Svjetskih prvenstava privlače pažnju i gledatelje diljem svijeta. Očekuje se da će sportske organizacije sve više prilagođavati svoje strategije kako bi privukle globalnu publiku i ostvarile međunarodni uspjeh.

---

<sup>39</sup> Pofuk, M. (2017). Sportski menadžeri i njihova uloga u sportu (Doctoral dissertation, Polytechnic of Međimurje in Čakovec.).

6. Inovacije u infrastrukturi: Razvoj novih tehnologija i materijala omogućuje inovacije u izgradnji sportskih objekata, što rezultira modernijim, održivijim i multifunkcionalnijim infrastrukturnim rješenjima. Očekuje se da će sportski objekti postati sve prilagođeniji potrebama različitih sportskih disciplina i događaja, te da će postati sve važniji čimbenik u privlačenju gledatelja i događaja.<sup>40</sup>

Ukupno gledano, budući trendovi u sportskom menadžmentu obuhvaćaju širok raspon inovacija i promjena koje će oblikovati budućnost sporta. Sportske organizacije koje su otvorene za nove tehnologije, društvene trendove i globalne prilike bit će spremne za uspjeh u sve kompleksnijem sportskom okruženju. Ključno je da sportski menadžeri budu proaktivni u prepoznavanju i adaptaciji na ove trendove kako bi osigurali konkurentsku prednost i dugoročni uspjeh svojih organizacija.

Digitalizacija sportskog iskustva otvara nove mogućnosti za interakciju s navijačima i generiranje prihoda kroz digitalne platforme. Personalizacija sadržaja omogućava sportskim organizacijama da stvore dublje veze s navijačima i povećaju njihovu lojalnost. Održivost postaje ključna tema, kako za očuvanje okoliša tako i za stvaranje pozitivnog društvenog utjecaja. Razvoj e-sportova i integracija virtualne stvarnosti mijenjaju način na koji se sport doživljava i konzumira, otvarajući vrata novim vrstama natjecanja i zabave. Globalizacija sportskog tržišta pruža prilike za rast i širenje brendova širom svijeta, ali istovremeno postavlja izazove u smislu upravljanja različitim kulturama, jezicima i zakonodavstvom. Inovacije u infrastrukturi omogućavaju sportskim organizacijama da stvore modernije i atraktivnije objekte, koji su prilagođeni za različite vrste događanja i koji pružaju bolje iskustvo gledateljima i sudionicima.<sup>41</sup>

Stoga, budući trendovi u sportskom menadžmentu zahtijevaju fleksibilnost, inovativnost i strategijsko razmišljanje od sportskih menadžera. Oni koji uspiju prepoznati i iskoristiti ove trendove imat će prednost u sve zahtjevnijem i konkurentnijem sportskom okruženju.

---

<sup>40</sup> Pofuk, M. (2017). Sportski menadžeri i njihova uloga u sportu (Doctoral dissertation, Polytechnic of Međimurje in Čakovec.).

<sup>41</sup> Bertapelle, R. (2014). Sport i globalizacija-Uloga menadžmenta (Doctoral dissertation, Polytechnic of Međimurje in Čakovec. Management of tourism and sport.)

## ZAKLJUČAK

Zaključno, sportski menadžment je dinamično područje koje se neprestano mijenja pod utjecajem različitih faktora kao što su tehnološke inovacije, društveni trendovi, ekonomska kretanja i promjene u preferencijama publike. Kroz ovaj rad, istražili smo širok spektar tema vezanih uz sportski menadžment, počevši od definicije i svrhe sportskog menadžmenta, preko povijesti i razvoja, pa sve do ključnih izazova, trendova i implikacija za budućnost.

Uočili smo da sportski menadžment zahtijeva širok spektar vještina i znanja, uključujući liderske sposobnosti, analitičke vještine, tehnološku pismenost, kao i razumijevanje pravnih i etičkih pitanja. Također smo prepoznali da sportski menadžeri moraju biti sposobni prilagoditi se promjenama u industriji i okolini te da su društvena odgovornost i održivost postali sve važniji aspekti poslovanja.

Budući trendovi u sportskom menadžmentu obuhvaćaju digitalizaciju sportskog iskustva, personalizaciju sadržaja, razvoj e-sportova i virtualne stvarnosti, globalizaciju sportskog tržišta te inovacije u infrastrukturi. Sportski menadžeri koji su spremni prepoznati ove trendove i prilagoditi se novim izazovima imat će konkurentnu prednost i ostvarit će uspjeh u sve kompleksnijem sportskom okruženju.

U konačnici, sportski menadžment nije samo o vođenju sportskih organizacija ili timova, već je i o stvaranju pozitivnog društvenog utjecaja, promicanju vrijednosti fair playa i održavanju sportskog duha. Kroz sve aspekte sportskog menadžmenta, nastoji se postići ravnoteža između uspjeha na terenu i zadovoljstva navijača, stvarajući tako bogato i inspirativno sportsko iskustvo za sve uključene strane.

## LITERATURA

### Knjige

1. Bartoluci, M. (2003). *Ekonomika i menadžment sporta*. Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
2. Beech, J. & Chadwick, S. (2010). *Sportski menadžment*. Zagreb: MATE d.o.o.
3. Jajčević, Z. (2010). *Povijest sporta i tjelovježbe*. Zagreb: Kineziološki fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
4. Milanović, D. (2013). *Teorija treninga*. Zagreb: Kineziološki fakultet sveučilišta u Zagrebu.
5. Tomić, M. (2007). *Sportski menadžment*. Beograd: Data status.

### Članci

1. Adcroft, A. P. (2012). Strategy and environmental analysis in sport.
2. Bartoluci, M., & Škorić, S. (2009). Karakteristike menadžera u upravljanju sportskim organizacijama. Metodčki organizacijski oblici rada u područjima edukacije, sporta, sportfiske rekreacije i kineziterapije/Neljak, Boris (ur.). Zagreb: Hrvatski kineziološki savez, 358-363.
3. Edwards, A., Skinner, J., & Gilbert, K. (2004). Sport management: varying directions towards the narrative. *Kinesiology*, 36(2), 220-232. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/4201>, pristupljeno: 07.06.2024.
4. Malacko, J. (2011). Preventive management in sport – A challenge of new ideas. *Sport Science*, 4(1), 55-59.
5. Papić, A. (2010). Upravljanje sportskim organizacijama: zbornik radova stručni kadrovi u turizmu i sportu, 18.-20. ožujka 2010. Čakovec. Međimursko veleučilište u Čakovcu.
6. 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.

### Doktorski radovi

1. Bertapelle, R. (2014). Sport i globalizacija – Uloga menadžmenta (Doctoral dissertation, Polytechnic of Međimurje in Čakovec. Management of tourism and sport).
2. Domijan, A. (2018). Modeli upravljanja nogometnim klubovima (Doctoral dissertation, Polytechnic of Međimurje in Čakovec).
3. Pofuk, M. (2017). Sportski menadžeri i njihova uloga u sportu (Doctoral dissertation, Polytechnic of Međimurje in Čakovec).

### Internetski izvori

1. 10 najgledanijih sportskih događaja na svetu. Dostupno na: <https://faktlista.com/10-najgledanijih-sportskih-dogadjaja/> , pristupljeno: 04.06.2024.
2. Top 20 Governing Bodies - The Most Attractive Employers in Sport 2023, iWorkinSport. Dostupno na: <https://www.linkedin.com/pulse/top-20-governing-bodies-most-attractive-employers-sport/> , pristupljeno: 21.05.2024.



## POPIS FIGURA

|  |    |
|--|----|
| Figure 1. Funkcije menadžmenta sportske organizacije ..... | 6  |
| Figure 2. Razine sportskog menadžmenta.....                | 15 |