

# Menadžment i organizacija sportskog događaja

---

**Martinko, Lea**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2019**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:251:949149>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-17**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the Academy of Arts and Culture in Osijek](#)



SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU  
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU  
ODSJEK ZA KULTURU, MEDIJE I MENADŽMENT  
SVEUČILIŠNI DIPLOMSKI STUDIJ – KULTURALNI MENADŽMENT

Lea Martinko

**Menadžment i organizacija sportskog događaja**

DIPLOMSKI RAD

MENTOR:

Doc. dr. sc. Marta Borić Cvenić

Osijek, 2019.

## **Sažetak**

Menadžment je proces koji poduzima određene aktivnosti, raspoložive resurse i ljudski potencijal kako bi se ostvarili zadani ciljevi organizacije. Organiziranje se odnosi na određivanje poslova i zadataka. Sportski događaji okupljaju zaljubljenike u sport i sportske atrakcije. Sportski događaji omogućuju promociju sporta, sportskog turizma, ekonomije i slično. Za organizaciju sportskog događaja potrebno je uložiti puno truda i vremena, zahtijeva određeno znanje i iskustvo, stoga takve zadatke obavljaju osobe čija je struka sportskog menadžmenta. U posljednjih nekoliko godina ova struka se poprilično razvila i postala je tražena, no posao sportskog menadžera je poprilično kompleksan.

Za izradu diplomskog rada korišteno je više različitih metoda za istraživanje kao što su: analitička metoda, sintetička metoda, induktivna metoda, deskriptivna metoda, komparativna metoda, statistička metoda, deduktivna metoda, metoda dokazivanja, metoda opovrgavanja, metoda klasifikacije, a dok se intervju proveo sa tajnikom KK Vrijednosnice Osijek Lukom Čutukom.

### **Ključne riječi:**

Događaj, menadžment, organiziranje, sport

## **Abstract**

Management is a process that takes specific activities, available resources and human potential to achieve the set goals of the organization. Organizing is about positioning business and tasks. Sporting events bring together lovers of sports and sports attractions. Sporting events allow the promotion of sports, sports tourism, the economy and similar. It takes a lot of efforts and time to organize a sporting event, it requires a certain amount of knowledge and experience, therefore, such tasks are performed by persons whose profession is sports management. In the last few years this profession has developed intensely a bit and after that it has been sought after, than job of sports managers is quite complex.

A number of different research methods were used to produce the master's thesis, such as: analytical method, synthetic method, inductive method, descriptive method, comparative method, statistical method, deductive method, method of proof, method of refutation, classification method, interview method was conducted with the secretary of BC Vrijednosnice Osijek Luka Ćutuk.

## **Key words:**

Event, management, organizing, sport

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU  
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU U OSIJEKU

**IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

kojom ja Lea Martinko potvrđujem da je moj diplomski rad  
pod naslovom Menadžment i organizacija sportskog  
dogovaranja  
te mentorstvom doc. dr. sc. Marta Boric Cvenic

rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima i oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio diplomskog rada nije napisan na nedopušten način, odnosno da nije prepisan iz necitiranog rada, pa tako ne krši ničija autorska prava. Također izjavljujem da nijedan dio ovoga završnog/diplomskog rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanove.

U Osijeku, 18.9.2019.

Potpis

Lea Martinko

## Sadržaj:

1. Uvod.....	1
2. Pojam menadžmenta .....	3
2.1. Razine menadžmenta .....	4
2.2. Vizija i misija.....	6
2.3. Ciljevi organizacije rada.....	8
2.3.1. SMART .....	9
2.4. Temeljne funkcije menadžmenta.....	9
2.4.1. Planiranje.....	10
2.4.2. Organiziranje .....	11
2.4.3. Vođenje .....	13
2.4.4. Upravljanje ljudskim potencijalima .....	16
2.4.5. Kontrola (provjera).....	16
3. Organizacija u kontekstu menadžmenta .....	18
3.1. Organizacija i menadžment u sportu .....	19
3.2. Razvoj sporta kao poslovanja .....	21
3.3. Sportski menadžeri .....	23
3.4. Komunikacija.....	25
4. Događaj .....	27
4.1. Marketing događaja .....	27
4.2. Menadžment sportskih događaja .....	29
4.3. Upravljanje sportskim događajima .....	31
5. Poslovni slučaj: Organizacija kvalifikacijske utakmice za Svjetsko .....	34
5.1. Određenje problema istraživanja .....	34
5.1.1. Problem i cilj istraživanja.....	34
5.2. Metodologija istraživanja .....	35
5.3. Organizacija sportskog događaja .....	35

5.3.1. Utvrđivanje ciljeva.....	36
5.3.2. Prikupljanje potrebne dokumentacije.....	36
5.3.3. Prijava događaja u policijskoj upravi.....	36
5.3.4. Sigurnost .....	39
5.3.5. Financiranje i budžetiranje.....	39
5.3.6. Prikupljanje sponzora.....	41
5.3.7. Ljudski resursi.....	43
5.3.8. Suci i zapisnik, spiker, animator .....	47
5.3.9. Marketing .....	48
5.3.10. Press konferencija za novinare i njena organizacija .....	50
5.3.11. Ulaznice .....	51
5.3.12. SWOT analiza.....	52
6.Zaključak .....	55
Literatura .....	57
Prilozi .....	61

## 1. Uvod

U ovom diplomskom radu istraženi su i opisani elementi koji su usko vezani uz organizaciju, menadžment, sportski menadžment te marketing. Predmet ovog diplomskog rada je menadžment i organizacija sportskog događaja, na primjeru organizacije jedne košarkaške utakmice u kojoj je autorica sudjelovala. Svrha, odnosno cilj diplomskog rada je prikazati važnost i ulogu menadžmenta u organizaciji sportskog događaja, što je najbolje prikazano u zadnjem dijelu rada na primjeru iz prakse. Diplomski rad podijeljen je u tri dijela.

U prvom dijelu rada prikazuje se općeniti teorijski dio menadžmenta, potom razine menadžmenta koliku koja ima odgovornost, tko ima kakvu ulogu, kako su im postavljeni ciljevi i slično. Nakon toga slijede temeljne funkcije menadžmenta što uključuje planiranje, organiziranje, vođenje, upravljanje ljudskim potencijalima i kontrolu. Za menadžere uporaba navedenih funkcija je izuzetno bitna jer se koriste za svakodnevne situacije, bez njihovog korištenja menadžeri ne bi mogli dobro obavljati svoje zadatke. Menadžeri sami ili uz pomoć drugih postavljaju viziju i misiju poduzeća pomoću njih se pretpostavlja budućnost poslovanja tvrtke. Nakon vizije i misije potrebno je odrediti ciljeve organizacije koji su povezani sa planiranjem. Opći cilj organizacije rada je ustrojiti najbolje moguće stanje, odnosno optimalnu organizaciju. Prikazane su podjele kako se ciljevi mogu odrediti. Potom su prikazani stilovi vodstva koji najviše ovise o karakteru vođa. Stilovi se razlikuju po tome donosi li vođa sam odluke ili uključuje i druge u taj proces, kao i u ovlasti.

Drugi dio rada orijentiran je na organizaciju u kontekstu menadžmenta i događaj. Prikazan je teorijski dio organizacije, razvoj sporta kao poslovanja, a poseban naglasak stavljen je na ulogu menadžmenta u sportu i sportskih menadžera. Potom su prikazane karakteristike događaja, marketing događaja, menadžment sportskih događaja kao i upravljanje sportskim događajima. Cilj svakog događaja je imati što veći broj ljudi, a u tome uvelike može pomoći marketing, jer upravo on može povećati broj posjetitelja. Kanali marketinga biraju se s obzirom na primarnu populaciju događaja. Marketing u sportu je sve popularniji i



zastupljeniji, sve veći broj sportskih klubova i organizacija prepoznaje njegovu važnost, stoga zapošljavaju marketing stručnjake kako bi bili prepoznati na tržištu.

Treći dio rada, ujedno i zadnji dio predstaviti će poslovni slučaj na primjeru organizacije kvalifikacijske utakmice za Svjetsko košarkaško prvenstvo u Kini 2019. godine, utakmica Hrvatska – Litva u Osijeku. U ovome dijelu prikazat će se sve faze organizacije sportskog događaja kroz koji prolaze sportski menadžeri.

Na kraju rada izložen je zaključak do kojeg se došlo pri pisanju i istraživanju ovog diplomskog rada na temu Menadžment i organizacija sportskog događaja.

## 2. Pojam menadžmenta

Menadžment je proces koji poduzima određene aktivnosti, raspoložive resurse i ljudski potencijal kako bi se ostvarili zadani ciljevi organizacije. Riječ menadžment podrazumijeva znanstvenu disciplinu, proces, profesiju, vještinu i funkciju u organizaciji. Menadžment kao znanstvena disciplina se izučava diljem svijeta. Pojavio se naglo, u manje od 150 godina značajno se razvio. Menadžment je fenomen 20.stoljeća, njegova praksa je od davnina poznata no nije bila definirana kao znanstvena disciplina.

„Sve do početka 20. stoljeća menadžment se nije izdvajao kao samostalno područje izučavanja. Smatra se da je F.W.Taylor imao najveće zasluge za menadžersko mišljenje na prijelazu u 20. stoljeće, zbog čega se on često naziva ocem znanstvenog menadžmenta.” (Sikavica, Bahtijarević – Šiber, Pološki Vokić, 2008: 5)

Menadžment je proces, odnosno procesni pristup menadžmentu, shvaćanje menadžmenta kao procesa.

Menadžment kao profesija podrazumijeva ljude, točnije menadžere koji se profesionalno bave tim poslom, to je njihovo zanimanje, struka koju svakodnevno izvršavaju.

Menadžment kao vještina označava moć da se uspješno obave sve zadaće menadžmenta. Da bi osoba imala uspješne menadžerske vještine potrebno je određeno vrijeme, iskustvo, no prije svega znanje, a nekima je to jednostavno urođeno.

Procesni aspekt koji se najviše ističe definira menadžment kao „proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa.“ (Buble, 2006:3)



Slika 1- Ključni aspekti management procesa (Kreitner, 1989.)

Izvor: Preuzeto u cijelosti (Buble, 2003:2)

Slika broj 1 prikazuje prethodno navedenu definiciju procesnog aspekta menadžmenta. Aspekti menadžment procesa govore da je menadžment proces koji podrazumijeva rad s drugima i uz njihovu pomoć, orijentiran je na ostvarivanje ciljeva poduzeća uz ravnotežu efektivnosti i efikasnosti kao i ograničene resurse u promjenjivoj okolini.

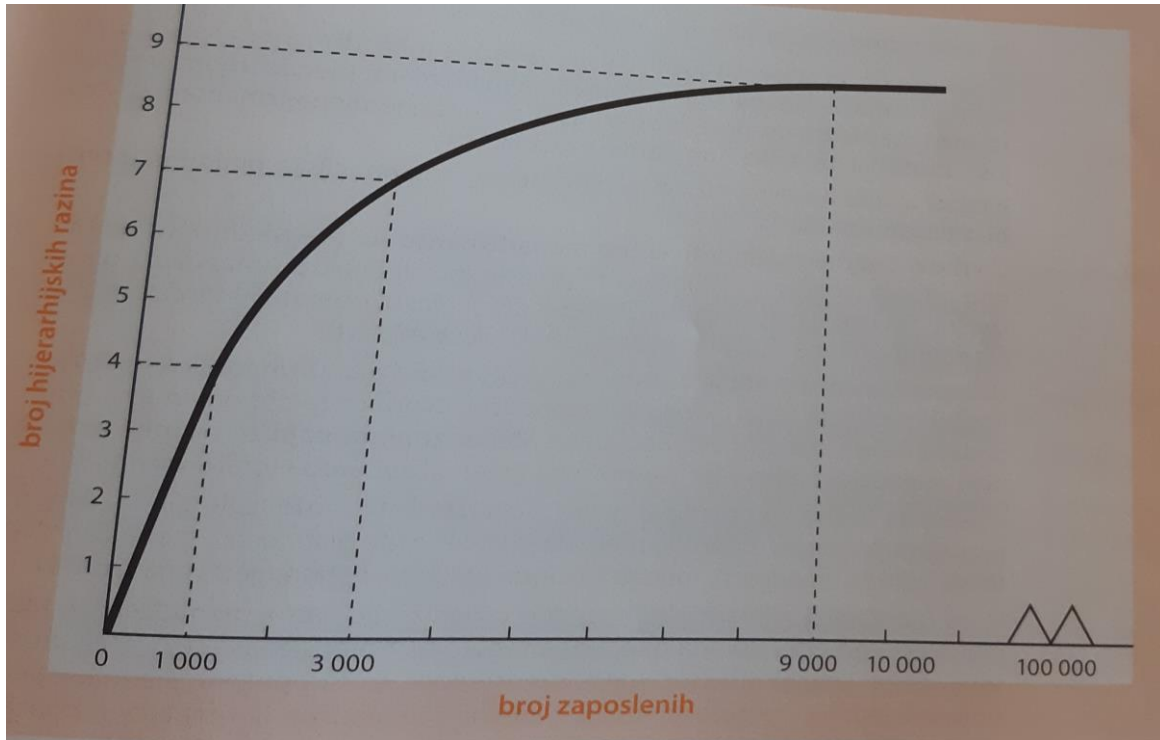
Postoji neograničen broj definicija menadžmenta, sve se one međusobno razlikuju, no ključna polazišta su im jednaka. Temeljna zadaća svakog menadžmenta je osposobiti ljude kako bi zajedničkim snagama, vrijednostima i ciljem izvršili određeni, postavljeni zadatak „Svim ovim navedenim definicijama zajedničko je to da je menadžment proces u kojem se koordiniraju aktivnosti drugih ljudi pomoću kojih se ostvaruju ciljevi organizacije uz efikasnu i efektivnu uporabu svih raspoloživih resursa organizacije.” (Sikavica, Bahtijarević – Šiber, Pološki Vokić, 2008: 9)

## 2.1. Razine menadžmenta

U svakom poslovanju postoji više razina strukture menadžmenta. Razine menadžmenta razlikuju se od organizacije do organizacije, broj razine menadžmenta ovisi o više različitih faktora, kao što su: vrsta organizacijske strukture, učinak centralizacije i decentralizacije, najvažniji čimbenik je raspon kontrole. „Struktura svake organizacije se sastoji u određenim nivoima, a oni ovise najviše o rasponu kontrole unutar organizacije.” (Garača, Kadlec: 119)

Kada je riječ o širem rasponu kontrole tada se smanjuje broj razina menadžmenta, a kada je riječ o užem rasponu kontrole tada se povećava broj razina menadžmenta.

Odnos između veličine organizacije i broja hijerarhijskih razina je kao na sljedećem prikazu:



Slika 2 – Odnos između veličine organizacije i broja razina menadžmenta

Izvor: Preuzeto u cijelosti (Sikavica, 2008:37)

Slika broj 2 prikazuje odnos između veličine organizacije i broja razina menadžmenta. Što je veći broj zaposlenih sukladno tome veći je i broj hijerarhijskih razina. Organizacije koje imaju veći broj hijerarhijskih razina imaju manji raspon kontrole.

Razlikuju se tri osnovne razine menadžmenta: visoki menadžment, srednji menadžment i niža razina menadžmenta.

1) Top menadžment ili vrhovni menadžment (top management)

Vrhovni menadžment podrazumjeva menadžere najviše razine, njega čine članovi upravnog odbora, glavni izvršni direktor ili predsjednik i viši menadžeri. Ispod njega nalaze se menadžment srednje i niže razine. Top menadžment postavlja korporacijske ciljeve i strategiju organizacije. Također određuju misiju i viziju poslovanja. Visoki menadžment je orijentiran na budućnost, strateški planiraju i odlučuju na razdoblje

dulje od 5 godina. Imaju najveću odgovornost te preuzimaju najveći rizik u odnosu na druge razine menadžmenta, no zbog toga su i najviše plaćeni.

2) Menadžment srednje razine (middle management )

Menadžment srednje razine se sastoji se od direktora sektora, voditelja odjela, voditelja službi i slično. Iznad njega nalazi se visoki menadžment a ispod njega menadžment najniže razine. Njihova zadaća je pomaganje višim menadžerima, koordiniranje i usmjeravanje, u određenim situacijama zamjena viših menadžera. Imaju srednju odgovornost, odgovorni su za veće odjele i prema njima se odnose kao nadređeni. Orijentirani su na bližu budućnost, postavljaju taktičke ciljeve i planove, razdoblje do pet godina.

3) Niža razina menadžmenta (lower ili first-line menadžment)

Menadžment najniže razine čine nadzornici kao što su poslovođe, voditelji odjela, supervizori<sup>1</sup> i slično. Iznad njih nalazi se menadžment srednje razine te top menadžment. „Menadžeri najniže razine menadžmenta koordiniraju posao zaposlenih koji nisu menadžeri, nego operativni radnici u proizvodnji proizvoda ili usluge ili u nekoj drugoj poslovnoj funkciji, ali su izravno odgovorni za rezultate svoje organizacijske jedinice.” (Sikavica, Bahtijarević – Šiber, Pološki Vokić, 2008:45)

Menadžment najniže razine ima i najmanju odgovornost, on je odgovoran za koordiniranje i upravljanje djelatnika. Menadžment niže razine preuzima najmanju razinu rizika. Usmjereni su na sadašnjost, realizaciju svakodnevnih ciljeva i zadataka, postavljaju operativne ciljeve i planove, razdoblje do godinu dana.

## 2.2. Vizija i misija

Termin vizija može se definirati kao jasna predodžba događaja u budućnosti, ona je također slika koja pretpostavlja idealnu budućnost poslovanja poduzeća. Vizija poduzeću daje odgovor na pitanje – što poduzeće želi postati? Menadžeri definiraju viziju sami ili uz pomoć drugih, ona mora biti jasno definirana. Najprije je potrebno postaviti viziju da bi se moglo postaviti misiju jer je vizija temelj za razvoj izjave o misiji.

---

<sup>1</sup> Supervizor je osoba koja upravlja radom prodajnih predstavnika - <https://hr.puntomarinero.com/supervisor-who-is-it-what/> (3.7.2019.)

„Viziju pak bismo mogli opisati kao zvijezdu vodilju tvrtke određuje njen smjer kretanja u sljedećih 3-5 godina – ona definira potrebe potrošača koje će tvrtka zadovoljavati u budućnosti. Viziju ne bismo trebali postaviti preusko da nam ne sputava razvoj, ali ni preširoko kako ne bismo izgubili smjer.” (<https://plaviured.hr/misija-i-vizija-tvrtke-bitni-su-za-razvoj-marketinskog-plana/>)

Misija je jedan od razloga prema kojima se organizacije međusobno razlikuju. „Misija je trenutna pozicija kompanije. Može se reći da je misija kompanije njen razlog postojanja. Misija ocrta i primarne ciljeve kompanije. Time jasno komunicirana misija postaje nacrt strategije kompanije. Definiiraju je sljedeći faktori: povijest kompanije, posebne zasluge ili tržišna pozicija, proizvod/usluga koja vas ističe, organizacijska kultura, organizacija upravljanja, ključne osobe organizacije...” (<http://www.poslovnih.hr/vijesti/vizija-i-misija-kompanije-na-kojim-razinama-ih-trebate-promisljati-193961>)

Vizija i misija nisu sinonimi. Vizija i misija razlikuju se po tome što vizija označava što organizacija želi biti, dok misija označava ono gdje organizacija je. Kao što je i ranije spomenuto, misija proizlazi iz vizije. Kao još neke razlike između vizije i misije navodi se to da je misija temeljitija, točnija i konkretnija.

Na sljedećoj slici prikazat će se razlika između vizije i misije s obzirom na vremensku dimenziju:



Slika 3 - Razlika između vizije i misije s obzirom na vremensku dimenziju

Izvor: Preuzeto u cijelosti (Sikavica, 2008:151)

Slika broj 3 prikazuje razliku između vizije i misije s obzirom na vremensku dimenziju. Misija je trenutno stanje organizacije, ono što organizacija jest, dok je vizija orijentirana na budućnost, ono što organizacija želi biti.

### 2.3. Ciljevi organizacije rada

Kako većina osoba, tako i organizacije rada imaju svoje ciljeve koje nastoji i ostvariti. Glavna karakteristika svake organizacije su ciljevi, bez njih nije moguće uspješno poslovati. Opći cilj organizacije rada je ustrojiti najbolje moguće stanje, odnosno optimalnu organizaciju. Cilj je završna postavka do koje se želi doći a određena je planiranjem.

„Ciljevi organizacije rada usko su povezani s ciljevima privređivanja poduzeća. Opći cilj organizacije rada je povećanje proizvodnosti rada i opće povećanje djelotvornosti poslovanja poduzeća usklađivanjem svih čimbenika proizvodnje.” (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004:87)

Neovisno o tome koliko je poduzeće uspješno ili ne, svako poduzeće ima jedan ili više ciljeva koje želi ostvariti. Ciljevi u organizacijama su proporcionalni s visinom razine organizacije. Kada je organizacija na većoj razini to su ciljevi jasniji i precizniji, kada je organizacija na manjoj razini tada su i ciljevi manje jasni i precizni. Što su ciljevi jasnije i preciznije određeni, jednostavnije je izabrati sredstva pomoću kojih će se oni ispuniti. „Dobro postavljene ciljeve moraju biti: konkretni, realni, mjerljivi, vremenski određeni, usklađeni, razumljivi i postavljene za sva relevantna područja.” (Mošić, 2016:18)

Važno je da su ciljevi utvrđeni na vrijeme. Ciljem se utvrđuje u kojem pravcu organizacija želi ići. Definiranje početne točke, utvrđivanje konačne točke i definiranje vremena u kojem se konačna točka treba ostvariti su tri glavna segmenta cilja.

Kada je riječ o organizacijskim ciljevima postoje različite vrste koje organizacije definiraju. Ciljevi prema:

- 1) vremenskoj dimenziji: -kratkoročni ciljevi
  - srednjoročni ciljevi
  - dugoročni ciljevi
- 2) hijerarhijskoj razini: -strategijski ciljevi
  - taktički ciljevi
  - operativni ciljevi

3) područja za koja su postavljeni

Prije određivanja ciljeva treba utvrditi jasnu viziju i misiju, izraditi SWOT<sup>2</sup> analizu organizacije. Ciljevi su povezani sa planiranjem, odnosno ciljevi značajno utječu na planiranje. Ukoliko su ciljevi jasno definirani i planiranje će biti jednostavnije.

### **2.3.1. SMART**

Jedna od tehnika koja se koristi kod postavljanja ciljeva zaposlenicima je SMART metoda, koja se pokazala kao vrlo uspješna metoda. Ona služi kao oblik provjere, točnije je li postavljeni cilj zapravo vrijedan našeg truda.

SMART je skraćenica koja označava:

„S – specific, simple, significant (određen, jednostavan, značajan)

M – measurable, meaningful, motivational (mjerljiv, smislen, motivacijski)

A – agreed upon, achievable, acceptable, action-oriented (dogovoren, ostvariv, prihvatljiv, orijentiran na djelovanje)

R – realistic, relevant, reasonable, results-oriented (realan, relevantna, razuman, orijentiran na rezultate)

T – time-bound, tangible (vremenski određen, opipljiv)” (<https://www.womeninadria.com/s-m-a-r-t-ciljevi-odreduju-uspjeh/>)

Sam naziv SMART što u engleskom jeziku znači pametan, govori nam da se radi o pametnom pristupu. SMART omogućuje da se krajnji cilj ostvari na jednostavniji način, brže uz organizaciju vremena, povećavaju se naponi zaposlenika iz razloga što ova metoda uzima u obzir razvoj zaposlenika.

## **2.4. Temeljne funkcije menadžmenta**

Glavne, temeljne funkcije menadžmenta su planiranje, organiziranje, vođenje, upravljanje ljudskim potencijalima, kontrola, često se u temeljne funkcije uvrštava i kadrovanje. Osnovne funkcije menadžmenta mogu se implementirati u uobičajene svakodnevne situacije.

---

<sup>2</sup> SWOT analiza predstavlja metodu pomoću koje se ocjenjuje strategija poduzeća i uključuje četiri ključna faktora: snage (strengths), slabosti (weakness), šanse (opportunities) i prijetnje (threats). - <http://hcpm.agr.hr/biznis/mplan-swot.php> - 9.7.2019.



Na sljedećoj tablici prikazat će se u postocima koliko ukupnog vremena menadžeri troše na pojedine funkcije i procese u Hrvatskoj:

Tablica 1 – Vrijeme koje menadžeri odvajaju na menadžerske funkcije u Hrvatskoj privredi

Menadžerske funkcije	% ukupnog vremena
Planiranje	13
Organiziranje	14
Upravljanje ljudskim potencijalima	11
Vođenje	13
Kontroliranje	12
<b>Mediativni procesi</b>	
Odlučivanje	11
Komuniciranje	15
Utjecanje	11
	100

Izvor: Modificirano prema: Sikavica 2004.

U prikazanoj tablici moglo se primijetiti da najveći postotak vremena ima proces komuniciranja, što ukazuje da bez komunikacije menadžment ne može funkcionirati. Važnost komuniciranja u menadžmentu te u poslovanju općenito, pokazat će se detaljnije u drugim poglavljima rada.

### 2.4.1. Planiranje

Kao i kod većine situacija u životu, tako i proces menadžmenta počinje upravo planiranjem. Proces menadžmenta treba započeti fazom planiranja jer ostale faze proizlaze upravo iz planiranja.

„Planiranje je proces donošenja poduzetničkih odluka. Ono je usmjereno na odlučivanje o tome što, na koji način nešto učiniti za poslovni uspjeh. Osim toga planiranje uključuje i ciljeve i akciju za njihovo ostvarenje. Planiranje u postupku odlučivanja zahtjeva izbor između mogućih pothvata.” (Proklin, 2007: 107)

Planiranjem se treba odgovoriti na tri ključna pitanja, a to su:

- gdje se organizacija trenutno nalazi?
- gdje se organizacija želi nalaziti?
- kako, na koji način postići da dođe do željenog?

Planiranje je metoda kojom se prevladava gdje se organizacija sada trenutno nalazi i gdje želi biti u budućnosti. Planiranje na neki način „tjera“ organizacije da gledaju na budućnost. Planiranje omogućava organizacijama ostvariti zadane ciljeve, što je i temeljni razlog planiranja svih organizacija. Ukoliko je planiranje kvalitetno zasigurno će se postići uspjeh u organizaciji. Postoje različite metode planiranja, no unatoč njihovom postojanju izuzetno je teško točno predvidjeti budućnost poslovanja jer je planiranje složen proces.

„Planiranje poduzeću treba osigurati:

- da zna zašto egzistira i što je njegovo glavno područje djelovanja,
- da zna koje su njegove dobre i loše strane,
- da zna koje povoljne prilike i prijetnje postavlja njegova eksterna okolina,
- da može identificirati i uspostaviti odgovarajuće standarde performansi,
- da ima set pravila ponašanja (politika) koje će slijediti zaposlenici u ispunjavanju ciljeva poduzeća” (Buble, 2006: 86)

## **2.4.2. Organiziranje**

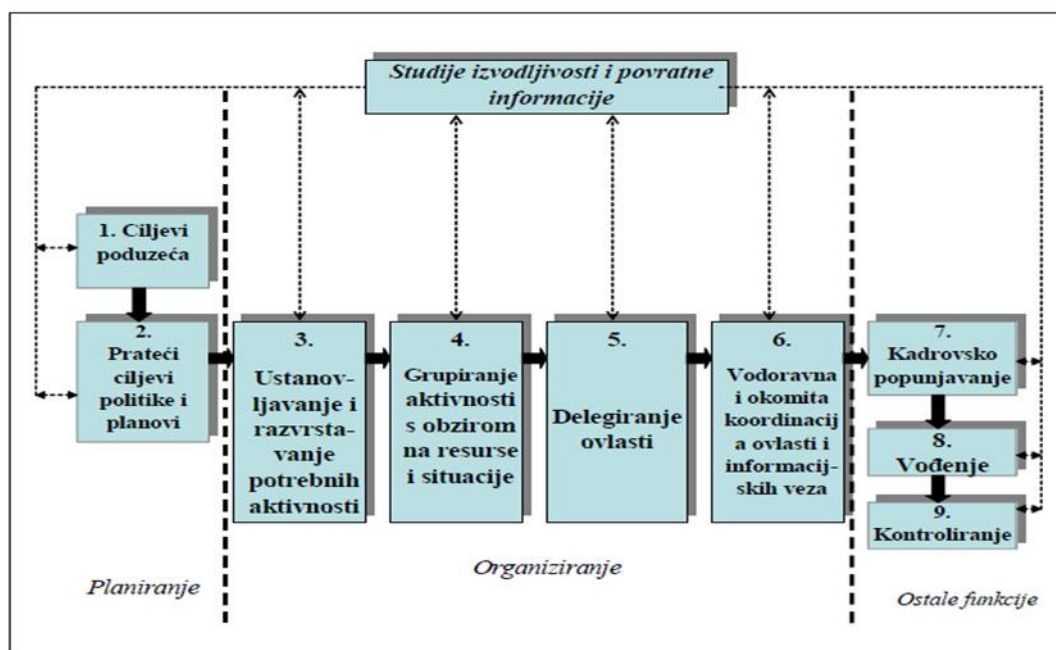
Organiziranje započinje nakon planiranja, iznimno je važna menadžerska funkcija. „Najvažniji zadatak funkcije organiziranja je određivanje poslova zaposlenicima koji rade zajedno. Zaposlenici će najbolje izvršavati svoje poslove i radne zadatke ako točno znaju koji je njihov zadatak u obavljanju određenog posla u zajedničkom radu, a u tome im pomaže funkcija organiziranja.” (Pavia, 2006:133)

„Organizacijska struktura može se definirati kao sveukupnost veza i odnosa među čimbenicima organizacijskog sustava. Organizacijska struktura nije samo skup

međusobno povezanih dijelova poduzeća već osnovni element organizacije koji u fokus stavlja način povezanosti dijelova poduzeća, a ne njih same.” (Mošić, 2016:19)

Menadžeri da bi ostvarili ciljeve i najbolju moguću suradnju, najprije moraju kreirati radnu strukturu odnosa među zaposlenicima, a to se ostvaruje organiziranjem. Hijerarhijska struktura odnosi se na to da menadžer formira timove ovisno o postavljenim ciljevima, gdje svaki član tima obavlja svoje zadatke. Organizacijska struktura omogućuje motiviranje i upravljanje članova tima za obavljanje svojih zadataka i ispunjenje zajedničkih ciljeva. Dobro organiziranje je više od pola posla jer ukoliko se unaprijed sve dobro organizira ciljevi će se u zadanom roku ispuniti. Menadžeri koji imaju dobre organizacijske vještine jednostavnije se snalaze u novim, nepoznatim situacijama.

Na sljedećoj slici prikazat će se proces organiziranja, kao i elementi iz prethodnih i sljedećih funkcija menadžmenta:



Slika 4 – Proces organiziranja

Izvor: Preuzeto u cijelosti (Weihirch, 1994:258.)

Na slici 4 mogu se vidjeti funkcije menadžmenta, prije organiziranja ide planiranje a nakon njega kadrovsko popunjavanje, vođenje i kontroliranje. Organiziranje podrazumijeva ustanovljavanje i razvrstavanje potrebnih aktivnosti, grupiranje aktivnosti s obzirom na

resurse i situacije, delegiranje ovlasti, vodoravnu i okomitu koordinaciju ovlasti i informacijskih veza.

### **2.4.3. Vođenje**

Vođenje se ubraja među četiri glavne, osnovne funkcije menadžmenta te se često upravo ona smatra najvažnijom funkcijom. Vođenje čine četiri glavne aktivnosti, a to su: vodstvo, komuniciranje, motiviranje zaposlenih da ostvare zajedničke ciljeve, interpersonalni, odnosno psihološki procesi. Slijedenje je cilj vođenja, ovisi o motiviranosti i dobroj volji ljudi da slijede svoga vođu. Kako je i rečeno, vođenje je menadžerska funkcija, dok je vodstvo proces vođenja.

„Vodstvo je proces u kojem pojedinac utječe na grupu u svrhu postizanja zajedničkog cilja. Prema ovoj definiciji vodstvo je transakcijski događaj između vođe i sljedbenika, interakcijski odnos – vođa utječe i pod utjecajem je sljedbenika.” (Gotal, 2013:405)

Uspješni vođe ili lideri su one vođe koje imaju sposobnost vodstva, motiviranja ljudi da ga slijede, mogu utjecati na ponašanje pojedinaca grupe, ljudi im vjeruju. Vođe i menadžeri imaju jednake osobine, no ne mora se podrazumijevati da je svaki menadžer vođa, razlikuju se po svojim kvalitetama, ulogama i poslovima koje izvode. Glavne osobine vođe su samopouzdanje, odlučnost, društvenost, intelektualne sposobnosti te snalažljivost. Zadatak menadžera je realiziranje vizije, s druge strane, zadatak vođa je stvaranje vizije. Vođe su usmjerene na budućnost, dok menadžeri prate sadašnjost. Da bi organizacije bile uspješne potrebno je kvalitetno vodstvo, motiviranost i doprinos ljudi kako bi se ostvarili zajednički ciljevi organizacije. Vođenje i menadžment se uzajamno nadograđuju, no ne podrazumijeva se da je svaki menadžer i vođa, no može postati.

### 2.4.3.1. Stilovi vodstva

Vođenje ili vodstvo iznimno je važna funkcija menadžmenta, kako je i spomenuto često se ona smatra najvažnijom funkcijom. Vodstvo se tiče ljudskih potencijala, stoga je izuzetno važna komunikacija sa zaposlenicima. Izbor stila vodstva ponajviše ovisi o osobinama vođe.

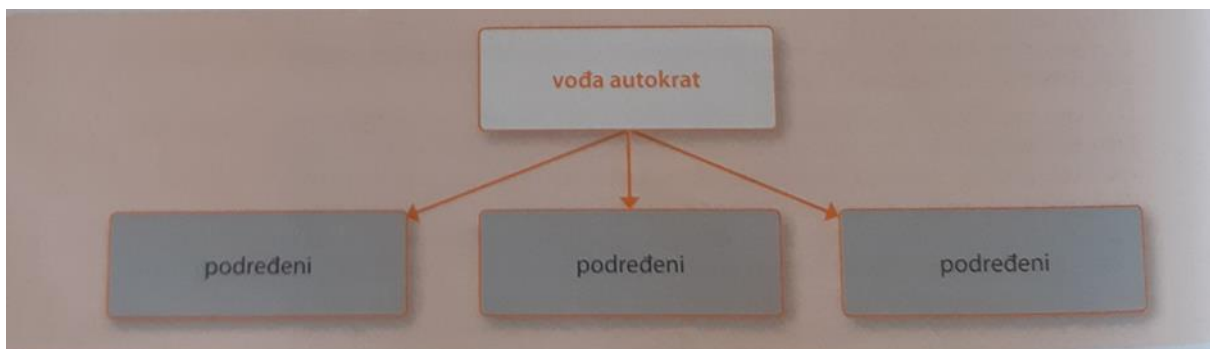
„Stil vodstva može se definirati kao poseban način ponašanja menadžera u radnom procesu koji utječe na rezultate rada u određenoj organizaciji. Nemoguće je definirati koji je stil vodstva najbolji, jer u praksi uvijek postoji kombinacija nekoliko stilova vodstva.” (Dulčić, 2007: 711)

Postoje različite vrste stilova vodstva, tri su klasična stila vodstva:

1. autokratski stil vodstva,
2. demokratski stil vodstva,
3. laissez-faire stil vodstva

Stilovi vodstva međusobno se razlikuju po tome na koji način vođa koristi svoje ovlasti. U organizacijama najčešće se istovremeno koristi više stilova vodstva, odnosno njihova kombinacija.

Autokratski stil vodstva je vrsta vodstva u kojoj vođa ima apsolutnu ovlast i odgovornost. On sam donosi odluke i ignorira odluke članova grupe, naređuje podređenima, raspoređuje ljude po jedinicama za obavljanje zadatka, komunikacija je jednosmjerna, odozgo prema dolje što se najbolje može prikazati na sljedećoj slici:

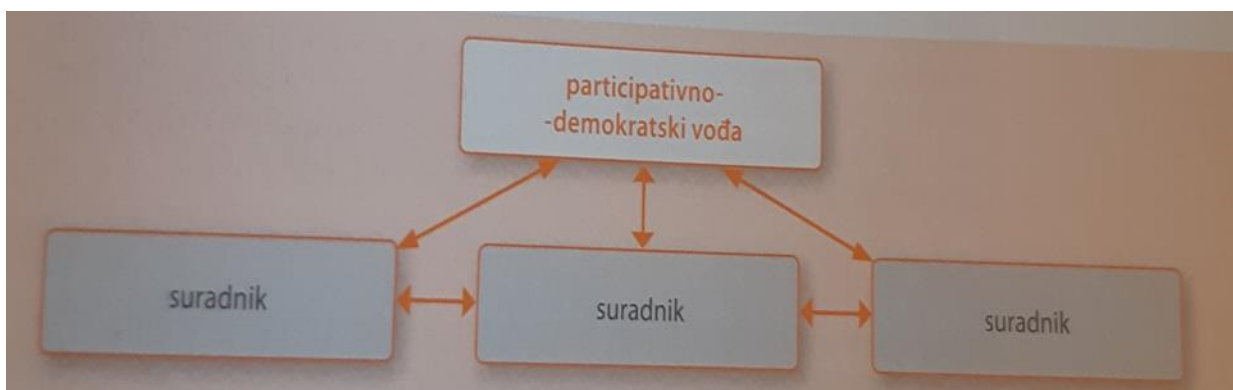


Slika 5 – Autokratski stil vodstva

Izvor: Preuzeto u cijelosti (Sikavica, 2008:484)

Slika broj 5 prikazuje autokratski stil vodstva, gdje se može primijetiti da je vođa na čelu, komunikacija sa podređenima je jednosmjerna, sam donosi odluke i ne uključuje podređene.

Demokratski stil vodstva naziva se još i demokratsko – participativan stil vodstva iz razloga što za razliku od autokratskog u donošenju odluka uključuje i svoje podređene. Odgovornost i moć je podijeljena na vođu i podređene, odnosno na njegove suradnike, konačna odgovornost pripada vođi. Tijek komunikacije je dvosmjernan. Odnos vođe i njegovih suradnika mogli bi se prikazati kao na slici:



Slika 6 – Demokratski stil vodstva

Izvor: Preuzeto u cijelosti (Sikavica, 2008:485)

Na primjeru slike broj 6 vidi se dvosmjerna komunikacija, vođa uključuje suradnike u donošenje odluka, odgovornost zajedno dijele iako glavna odgovornost pripada vođi.

Laissez-faire stil vodstva je stil koji dopušta suradnicima najviše slobode. „Vođe ograničavaju svoju interakciju sa suradnicima samo na odgovaranje na pitanja i osiguranje potrebnih sredstava za rad. Ovaj stil vodstva ignorira doprinos vođe, jednako kao što autoritaran stil ignorira doprinos grupe.” (Mošić, 2016: 31)

Pretpostavlja se da je najbolja opcija kombinacija sva tri navedena stila vodstva. Stil vodstva veoma ovisi i o poslovnoj situaciji, ponekad vođa treba sam donijeti odluke a ponekad mu je potrebno uključiti i ostale članove, sve ovisi o situaciji. Ustanovilo se da danas najviše tvrtki koristi upravo spomenutu kombinaciju stilova vodstva.

#### **2.4.4. Upravljanje ljudskim potencijalima**

Upravljanje ljudskim potencijalima je funkcija koja podrazumijeva aktivnosti i poslove koje se odnose na ljude, njihov odabir i pribavljanje, edukaciju i obrazovanje, nagrađivanje i slično. Ljudski resursi su ključan faktor svake organizacije te opstanak nije moguć bez njih. Ljudski potencijali su skup znanja, vještina, kreativnosti i maštovitosti, sposobnosti koje čine jedno poduzeće.

„U upravljanju ljudskim potencijalima, organizacije u privatnom (poslovnom) sektoru moraju voditi brigu o:

- Zadovoljavanju potreba zaposlenika,
- Poboľšanju socijalnog i ekonomskog položaja,
- Osiguranju prihvatljivih uvjeta rada i kvalitete radnog života,
- Osiguravanju povoljne radne atmosfere i dobrih međuljudskih odnosa, koji utječu, na zadovoljstvo zaposlenika, a time potiču osobni angažman i razvoj te
- Brizi za zdravlje zaposlenika” (Pržulj, 2002:12)

Kada je riječ o ljudskih potencijalima značajnu ulogu imaju menadžeri, oni upravljaju ljudskim potencijalima, motiviraju ih i nagrađuju, pružaju mogućnost usavršavanja i napredovanja, autoritet su, učestalo komuniciraju itd. Menadžeri se razlikuju po tome imaju li interes za ljude, odnosno za članove svog poduzeća ili nemaju interes i nisu podređeni ljudima.

#### **2.4.5. Kontrola (provjera)**

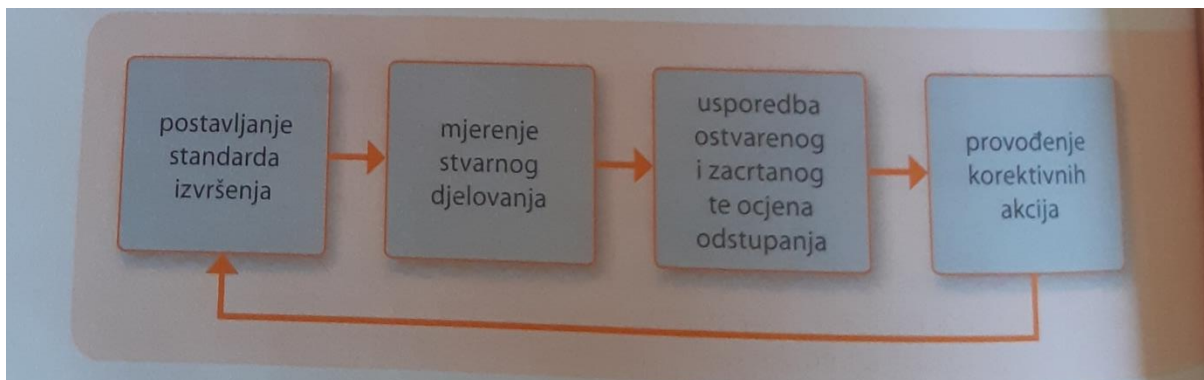
Kontrola se ubraja među temeljne funkcije menadžmenta, ona je završna, posljednja faza procesa upravljanja. „Kontroliranje je sustavni proces putem kojeg menadžeri reguliraju aktivnosti unutar organizacije kako bi one bile u skladu s očekivanjima postavljenima kroz organizacijsku misiju, ciljeve, planove i standarde izvršenja..” (Sikavica, Bahtijarević – Šiber, Pološki Vokić, 2008: 756)

Kontrola ili provjera je proces koji se bavi nadgledanjem aktivnosti, održavanjem, ispravljanjem eventualnih korekcija i prati jesu li ostvareni postavljeni ciljevi. Kontrolom se utvrđuje podudara li se zacrtano i ostvareno, odnosno idu li događaji po planu. Ona se provodi u svim razinama organizacije. Menadžeru kontrola omogućuje da utvrdi koliko su uspješne ili neuspješne pojedine organizacijske jedinice ili organizacija u cjelini.

Četiri su temeljna koraka u procesu kontrole:

- 1) Postavljanje standarda izvršenja
- 2) Mjerenje stvarnog djelovanja
- 3) Usporedba ostvarenog i zacrtanog te ocjena odstupanja
- 4) Provođenje korektivnih akcija (Vitezić, 1993:143)

Na sljedećoj slici prikazat će se potrebni koraci za efektivan proces kontrole:



Slika 7 – Proces kontrole

Izvor: Preuzeto u cijelosti (Sikavica, 2008:758)

Slika broj 7 prikazuje korake za efektivan proces kontrole što podrazumijeva postavljanje standarda izvršenja, mjerenje stvarnog djelovanja, usporedba ostvarenog i zacrtanog te ocjena odstupanja kao i provođenje korektivnih akcija.

Da bi menadžment bio cjelovit potrebno je znati kojoj razini menadžmenta organizacija pripada, korištenje temeljnih funkcija menadžmenta, odrediti viziju i misiju organizacije, odrediti ciljeve koji se žele ostvariti, stil vodstva ili njihovu kombinaciju.



### 3. Organizacija u kontekstu menadžmenta

„Pojam organizacijska struktura označava sastav, građu organizacije (od latinskog *struere*= graditi). Struktura je relativno trajno obilježje organizacije. Struktura daje organizaciji obličje, odnosno predodređuje specifičan način njenog funkcioniranja, te je prema tome struktura organizacije, u mjeri u kojoj se svjesno oblikuje, i temeljni mehanizam upravljanja djelovanjem organizacija.”  
([https://eu.pravo.hr/\\_download/repository/02\\_-\\_Organizacijska\\_struktura.pdf](https://eu.pravo.hr/_download/repository/02_-_Organizacijska_struktura.pdf) - 8.7.2019)

Kreiranje organizacijske strukture je proces koji obuhvaća tri ključna zadatka a to jesu kreiranje organizacijskih jedinica, strukturiranje kompletnog zadatka tvrtke i uspostava mehanizma koordinacije. Za određivanje organizacijske strukture treba obratiti pažnju na ciljeve organizacije, strategiju, kao i vanjske i unutarnje čimbenike. Domet kontrole je bitan faktor pri strukturiranju. Postoje formalne i neformalne organizacijske strukture. Karakteristike formalne i neformalne organizacijske strukture su kompleksnost, stupanj formalizacije i centralizacije, veličina i slično.

Podrijetlo riječi organizacija proizlazi iz grčke izvedenice „organon“, ona je podrazumijevala alat, sprave, oruđe, kao i formiranje organizacije. Prema Aristotelu riječ „organon“ predstavljala je unutarnju povezanost. Organizacije su oduvijek postojale, krenule su pojavom čovjeka i ljudskog okruženja. Čovjek se tijekom cijelog svog postojanja nalazi u različitim organizacijama, ovisno u kojem je životnom razdoblju, on pripada u organizacije. Temeljni elementi organizacije proizlaze iz organizacijske strukture, a to su: socijalne skupine, odnosi među zaposlenicima, radni zadaci i mjesta itd. Organizacije je potrebna oduvijek, uvijek, svuda i svima. Organizacija omogućuje ostvarivanje raznih ciljeva, koje čovjek ne bi mogao sam realizirati.

„Organizacija, i kao institucija i kao aktivnost, i kao nešto treće, toliko je danas prisutna u društvu i važna za njegov daljnji razvoj da je praktički nemoguće uspješno rješavati probleme bez odgovarajućih znanstvenih istraživanja njihove organizacijske komponente, što organizaciji daje znanstveni karakter.” (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004:85)

### 3.1. Organizacija i menadžment u sportu

Iako menadžment u sportu postoji još od dalekih godina on se nije proučavao niti sustavno tretirao u praksi ili teoriji, te se može reći da se on kao takav pojavljuje tek u posljednjih dvadesetak godina. Kao ključni razlog pojavljivanja sportskog menadžmenta koji se u teoriji pojavljuje u okviru općeg menadžmenta navodi se povezivanje i usklađivanje različitih područja odnosno procesa psihologije, marketinga, treniranja i slično.

„Zadaća je sportskog menadžmenta da analizira probleme u sportu, utvrđuje uzroke stanja, odabire razna, alternativna rješenja kako bi se što uspješnije ostvarili ciljevi." (Bartoluci, Škorić, 2009:71)

Primarni cilj sportskog menadžmenta je usko vezan uz sportske rezultate a ti ciljevi su specifični i mogu se podijeliti na ostvarivanje sportskih ciljeva u određenom vremenu te na ostvarivanje poslovnih ciljeva same sportske organizacije. Postoje različite definicije sportskog menadžmenta u kojima se on promatra sa različitih gledišta (kao business, kao proces itd.), no svaka od njih ima zajedničke crte u kojima se podudara te stoga „menadžment u sportu možemo definirati kao proces organiziranja i upravljanja sportom ili sportskom organizacijom radi ostvarivanja sportskih i drugih ciljeva uz racionalno korištenje ograničenih resursa." (Bartoluci, 2003:155)

Prema ovoj definiciji može se zaključiti kako se menadžment ostvaruje na globalnoj razini sporta, odnosno na razini županije, države, grada ili na mikrorazini, odnosno unutar društva ili određenog kluba.

Tablica 2 - Funkcije sportskog menadžmenta

<b>MENADŽMENT</b>						
<b>Organiziranje</b>	<b>Odlučivanje</b>	<b>Kontrola</b>	<b>Komuniciranje</b>	<b>Planiranje</b>	<b>Inoviranje</b>	<b>Motiviranje</b>

Izvor: Preuzeto u cijelosti (Bartoluci,2009:76)

U tablici 2 prikazane su funkcije sportskog menadžmenta, neke od njih spadaju u temeljne funkcije menadžmenta kao što su organiziranje, kontrola, planiranje dok ostale spadaju u mediativne procese, to su odlučivanje, komuniciranje, inoviranje i motiviranje.

Prema Novak (2006) menadžment u sportu zbog specifičnosti svake uloge i aktivnosti koje menadžeri obavljaju obuhvaća raznovrsna područja primjene unutar poslovnih sportskih djelatnosti, a neki od njih su:

-menadžment sportskih agencija

-upravljanje sportskim objektima

-menadžment sportskih događaja

-održivi sportski menadžment

-sponzorstva

-upravljanje sportskim karijerama

-analiza poslovanja u sportu

-načini i izvori financiranja.

Osnovna je funkcija svakog menadžmenta, pa tako i sportskog menadžmenta, organiziranje određenog poslovnog sustava, u ovom slučaju govorit će se o organizaciji sportskog događaja. Zadaća menadžmenta je u taj dinamični proces unijeti novine i neprestano ga unaprjeđivati i poboljšavati. Organiziranje je iznimno važna funkcija u sportskom menadžmentu, ona podrazumijeva dobro snalaženje u novim, nepoznatim situacijama, što je u ovoj vrsti menadžmenta vrlo čest slučaj.

Iako je odlučivanje funkcija koja u pravilu pripada vlasnicima, u sportu tu funkciju obavljaju menadžeri najviše razine koje postavlja vlasnik, iako u nekim državama to odlučuje država kao na primjer u Hrvatskoj.

Kontrolu ne obavljaju sami menadžeri već ih u tome nadgledaju i poreznici, revizija i drugo. Jedna od ključnih vještina koje svaki menadžer mora imati su komunikacijske vještine koje u ovom slučaju također dolazi do velikog izražaja jer su oni u konstantnom odnosu s ljudima i tu komunikaciju obavljaju na različite načine. U funkciji planiranja menadžeri moraju

postaviti različite ciljeve i zadaće a „u sportu je to postavljanje sportskih i poslovnih ciljeva u kraćem ili dužem periodu koji su međusobno komplementarni." (Bartoluci, Škorić, 2009:76)

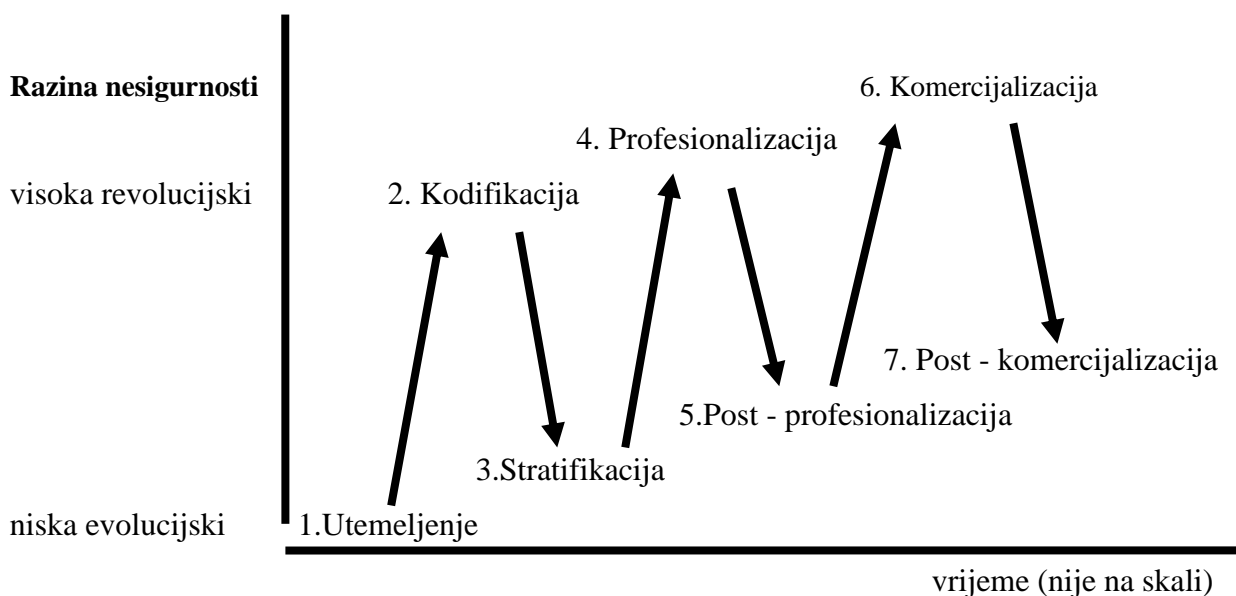
Kako se već spomenulo, sport je dinamičan i potrebno je pratiti promjene i nove trendove koji se događaju iz dana u dana i koristiti ih u svojoj sportskoj organizaciji. Također vrlo je bitno da menadžeri unose vlastite inovacije, stoga moraju biti i kreativni.

Iako je zadnja funkcija, motiviranje nije manje zastupljeno jer je motivacija u sportu jedan od najvažnijih pokretača igrača, trenera i svih ostalih sudionika u sportskoj organizaciji. Ona se postiže raznim sredstvima a najčešći i najučinkovitiji način je financijskim sredstvima. Svaki menadžer mora biti dobar u motiviranju, posebice sportski menadžer jer kako se već spomenulo motiviranje je ključan pokretač u bilo kojem sportu.

### 3.2. Razvoj sporta kao poslovanja

Postoje određeni razvojni stadiji koji su slijedili sportovi koji su se razvili kao "veliki posao". Ti razvojni stadiji su podijeljeni u dvije faze: evolucijsko razdoblje u kojemu je promjena sportova bila stupnjevita, postepena i odvijala se relativno sporo, te revolucijsko razdoblje u kojemu su se promjene odvijale naglo ali iz tog razloga postoji i povećana nesigurnost koje u evolucijskom razdoblju nije bilo.

Sljedeća slika prikazuje model razvoja sporta kao poslovanja:



Slika 8 - Model razvoja sporta kao poslovanja  
Izvor: Preuzeto u cijelosti (Beech,2010:5)

Slika broj 8 je prikaz modela razvoja sporta kao poslovanja s obzirom na razinu (ne)sigurnosti i na vrijeme. Utemeljenje, stratifikacija, post – profesionalizacija pripadaju u evolucijsko razdoblje dok kodifikacija, profesionalizacija i komercijalizacija pripadaju u revolucijsko razdoblje. Post – komercijalizacija može pripadati i u evolucijsko i u revolucijsko razdoblje.

Prvo evolucijsko razdoblje je utemeljenje koje se ovdje svrstava iz razloga što se sport razvio iz starog narodnog nasljeđa te su se promjene događale vrlo sporo a u nekim slučajevima potpuno neprimjetno.

Kao iduće razdoblje navodi se kodifikacije koja se može odvijati „kao formalizacija same aktivnosti (kao, primjerice, u slučaju kriketa), kao rezultat organizacijskog prodora (npr. Ragbijaška liga), ili pak kroz potrebu da se sama igra definira u vrijeme izuma (kao u slučaju snookera).“ ( Beech, Chadwick, 2010: 5)

U razdoblju stratifikacije pojavljuju se lige sa pravilima napredovanja u viši nivo natjecanja te ispadanjem iz više lige. Ovdje se uočava rast ali on je ipak spor jer je sport još uvijek amaterski te se ovo razdoblje ipak svrstava u evolucijsko razdoblje.

Pojavom ulagača koji su voljni ulagati novčana sredstva u klubove i natjecanja, financiranjem sportaša i plaćanjem praćenja sportskih događanja dolazi do profesionalizacije sporta te se određeni sportaši počinju baviti sportom kao profesijom od koje mogu živjeti, to postaje njihov posao.

U petom stadiju razvoja sporta, post - profesionalizaciji, „postoji seniorski sport koji je profesionalan te je uz bok juniorskom, koji je amaterski.“ ( Beech, Chadwick, 2010:6)

Tijekom razvijanja sporta kao poslovnog subjekta, vanjske organizacije vide priliku u oglašavanju i brojnim drugim aktivnostima u kojima će doći do vlastitih ciljeva te to dovodi do velike komercijalizacije sporta. U ovoj fazi dolazi do sve češćeg oblika sponzorstva u sportu.

Post - komercijalizacija, posljednji stadij razvoja sporta, svrstava se u evolucijsko a i u revolucijsko razdoblje iz razloga što se nakon komercijalizacije događa neprekidan rast ali također postoji veliki rizik od naglih i drastičnih promjena koje su karakteristične za revolucijsko razdoblje.

### 3.3. Sportski menadžeri

„ Menadžera u sportu možemo definirati kao organizatora, upravljača nekom sportsko - poslovnom organizacijom kojoj je cilj ostvarenje određenih sportskih i poslovnih rezultata." (Bartoluci, 2003:155)

Zadaća sportskog menadžera je organizirati i koordinirati u svim dijelovima sportskog događaja, on je velikim dijelom odgovoran za uspjeh odnosno neuspjeh događaja kao i za upravljanje cijelom organizacijom. Menadžer osim što nadzire osnovne menadžerske funkcije kao što su planiranje, organiziranje, vođenje i kontrola, zadužen je i za brojne druge aktivnosti, na primjer upravljanje financijama i prikupljanje sponzora, administracija, marketing i oglašavanje, komunikacija među timovima te slično. Posao sportskog menadžera nije niti malo jednostavan, on je vrlo izazovan te ponekad delikatan. Ukoliko menadžer ima zadovoljavajuće vještine, autoritet, dobru komunikaciju, motivira svoje „podređene“, dobro se snalazi u novim situacijama, dobro upravlja rizikom tada ovo zanimanje može biti izuzetno zanimljivo. Jedinstvenost sportskog menadžera u odnosu na menadžere iz drugih sektora, razlikuje se u tome što on osim obavljanja svojih uobičajenih poslova i funkcija mora poznavati sve specifičnosti sporta koji vodi.

S obzirom na to da su sportski ciljevi usko vezani sa ostvarivanjem poslovnih ciljeva organizacije, nije ih moguće ostvariti jedne bez ostvarivanja drugih. Gledajući na to da je sport široko područje u kojemu se pronalaze različiti kadrovi, menadžeri se mogu nalaziti u ulozi direktora, direktora reprezentacije, tajnika, trenera - menadžera, direktora sportske škole itd.

Karakteristike koje bi trebali posjedovati sportski menadžeri:

a) Etičnost i moral - u sportu često dolazi do neetičnog ponašanja koje nije u skladu s pravilima i zakonima. U praksi postoje tipovi menadžeri koji se nazivaju svinja - lisica a „karakterizira ih činjenica da su spremni potpisati ugovor, a potom izbjeci izvršiti u cijelosti ugovorne obveze." (Bartoluci, Škorić, 2009:79.)

b) Samouvjerenost - treba se temeljiti na objektivnim mogućnostima koje se mogu postići sa raspoloživim sredstvima iako i element sreće u sportu ima značajan utjecaj.

c) Upornost i strpljivost - Niti jedan sportaš nije došao preko noći, potrebne su godine i godine truda i rada kao i odricanja kako bi se došlo do željenih rezultata. Isto vrijedi i za menadžere koji svoje uspjehe grade strpljivo, postepeno i dugotrajno.

d) Racionalno gospodarenje vremenom - Premda je ostvarivanje poslovnih ciljeva osnovna zadaća menadžmenta, menadžeri moraju imati vremena i u privatnom životu kako bi djelotvornije radili. Vrijeme je ograničeni resurs i treba ga se dobro znati rasporediti i utvrditi prioritete te usmjeriti energiju u ono što nam je u tom trenutku najvažnije.

e) Vizionar - „delfin” - „Menadžer „DELFIN” je inteligentna osoba s vizijom, voli pobjeđivati, ali ne ponižava protivnika, timski je igrač.” (Bartoluci, Škorić, 2009:81)

f) Dobar govornik i slušatelj - najbolji način komuniciranja je asertivno komuniciranje pod kojim se podrazumijeva otvoren i iskren način komuniciranja bez obzira na visinu funkcije na kojoj se sugovornik nalazi. Dobra komunikacija smatra se odgovornom za uspjeh menadžera.

„Ako uloga športskog menadžera obuhvaća planiranje, organiziranje, vođenje i procjenjivanje (Chelladurai, 2001), prije svega trebamo znati koje kompetencije za uspješno obavljanje te uloge športski menadžer mora imati.” (Papić, 2010:148) U knjizi *Managing Olympic Sport Organisations*, Međunarodni olimpijski odbor je pokušao odgovoriti na ovo pitanje te je uz pomoć 100 sportskih organizacija i 150 priznatih stručnjaka sa ovog područja nadležnost sportskih menadžera podijelio u šest osnovnih područja:

1. Ustrojavanje sportske organizacije u skladu sa njenim okruženjem , utvrđivanje uloga i nadležnosti unutar same organizacije te upravljanje promjenama,
2. Strateško upravljanje organizacijom u kojemu je najvažnija izrada i provedba strateškog plana te ostvarivanje strateških ciljeva,
3. Upravljanje ljudskim resursima, primjena propisa, izrada i primjena strategije za ljudske resurse te razvijanje vlastitih vještina,
4. Financijska odgovornost dobivena upravljanjem financija i izradom financijskog plana koji je u skladu sa pripremljenom strategijom,

5. Provođenje i održavanje kvalitetne komunikacije, unapređivanje kvalitete usluga, upravljanje marketingom organizacije,
6. Organizacija sportskih događaja i priredbi.

Vrlo je bitno da osoba koja obavlja ovu vrstu djelatnosti bude školovana upravo za struku menadžera jer to nije niti malo jednostavan posao. Sportski menadžer trebao bi imati znanje iz svih šest navedenih područja kako bi u potpunosti uspješno obavljao svoje zadatke. Da bi menadžer dobro obavljao svoj posao iz već spomenutih područja potrebno je imati određeno iskustvo.

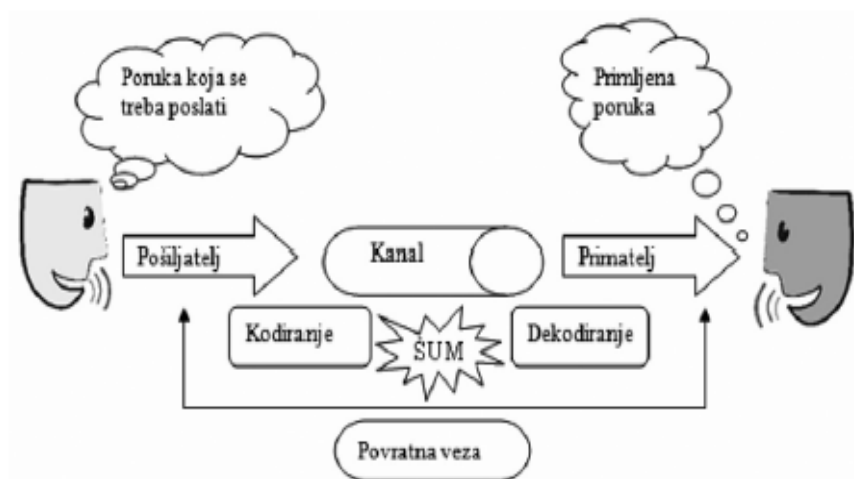
### **3.4. Komunikacija**

Ključan faktor svih funkcija menadžmenta je dobra komunikacija. Menadžment se može ostvariti putem komunikacije jer on sam po sebi i je komunikacija. „Komunikacija je proces dijeljenja informacija između dvije ili više osoba, preko izabranog kanala prijenosa i mora biti shvaćena od strane primatelja.” (Garača, Kadlec, 119)

Komunikacija je za menadžment neophodna, bez nje menadžment može vrlo teško opstati, no tada se govori o poprilično lošem menadžmentu. Ona mora biti dvosmjerna i prisutna na svim razinama menadžmenta. Komunikacija je nužna za definiranje i ostvarivanje ciljeva, realiziranje planova kako bi se ti ciljevi ostvarili, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i motiviranje članova tima te za kontrolu ostvarenja.

Svaki menadžer mora imati sposobnost za dobre komunikacijske vještine, netko je rođen s njima, no mogu se i naučiti. Ističe se da je komunikacija najodgovornija za uspjeh ili neuspjeh menadžera. Kako bi komunikacija bila uspješna, mora sadržavati sljedeće elemente procesa:





Slika 9 – Elementi komunikacijskog procesa

Izvor: Jurković prema Robbins P, 2009:370.

Slika broj 9 prikazuje proces komunikacije. Pošiljalac je osoba koja pokreće proces komunikacije, on prenosi poruku primatelju. Primalac sudjeluje u komunikaciji na način da prima poruku. Poruka se može sastojati od ideja, osjećaja i misli, mora biti reducirana u kod koji će biti jasan i razumljiv i pošiljatelju i primatelju. Kanal označava sredstvo kojim se poruka prenosi. Povratna informacija ili feedback je odgovor koji primalac daje na dobivenu poruku. U komunikacijskom kanalu često dolazi do smetnji kao na primjer buke, što otežava proces komunikacije

## **4. Događaj**

Kada se govori o događajima, postoje mnoge definicije koje su različito definirane. Rječnik hrvatskog jezika termin događaj definira da je to „čin, djelo, činjenica koja se dogodila u javnom ili privatnom životu; velika novost, senzacija“ (Leksikografski zavod Miroslava Krlež, 2000:194)

Postoje različite kategorije događaja, sve se one međusobno razlikuju, no one ključne karakteristike su im jednake. Mogu se podijeliti prema veličini događanja, a to su: mega događanja, regionalna događanja, značajna događanja i manja događanja. Kada je riječ o vrsti događaja mogu se kategorizirati kao: sportska događanja, zabava, umjetnost i kultura, komercijalna marketinška i promidžbena događanja, skupovi i izložbe, festivali, obiteljska okupljanja, prikupljanje sredstava u dobrotvorne svrhe te ostale vrste događanja.

Svaki događaj ima svoja obilježja koja ga razlikuju u odnosu na druge događaje. Organiziranje događaja uključuje uspostavljanje organizacijske strukture, planiranje, razvijanje radnih odnosa te metode pomoću kojih se ostvaruju željeni ciljevi. Većini događaja glavni cilj je ostvariti što veći profit, no postoje i događaji kojima to nije primaran cilj. Kod svakog događaja vrlo bitan čimbenik je mjesto održavanja, ono mora biti lako dostupno ljudima, odnosno na dobroj i frekventnoj lokaciji, također mora zadovoljavati sve tehničke i infrastrukturne uvjete.

„Prilikom razvoja koncepta potrebno je razmotriti mnoge elemente. Među najvažnijim elementima su svrha događanja, tema događanja, mjesto, publika, dostupni resursi, vrijeme održavanja događanja i sposobnost organizacijskog tima.“ (Wagen i R. Carlos, 2008:22)

### **4.1. Marketing događaja**

Na većini događaja glavni cilj je popunjenost prostora, odnosno što veći broj posjetitelja, što je više posjetitelja sukladno tome je i uspješnost događaja veća. Iznimno je koristan marketing događaja jer upravo on može povećati broj posjetitelja nekog događaja. Marketing događaja je sve popularniji i zastupljeniji, posebice online marketing. Kanali marketinga se određuju prema ciljanoj skupini događaja. Ukoliko je ciljana skupina mladež dobar marketing kanal su društvene mreže čija popularnost kod mladih iz dana u dan sve više raste, stoga velik broj ljudi može vidjeti najavu događaja. Ukoliko je ciljana skupina događaja starija populacija preporučuju se ostali mediji poput radija, novina, televizora i slično. Sponzorstva su jedan od

najčešćih oblika financiranja događaja, posebno sportskih. Sponzor organizatorima pomaže financijski, u obliku proizvoda ili usluga, logistički i slično. Organizatori za uzvrat za vrijeme događaja reklamiraju njihovu tvrtku, proizvode, usluge gdje sponzor na taj način postaje prepoznat na tržištu, stvara se boji imidž tvrtke a može pomoći i u prodaji.

Prema autorima Wagen i R. Carlos (2008:67), proces marketinga događanja sažet je na sedam ključnih točki:

1. definiranje značajki proizvoda
2. identificiranje kupaca
3. plan za zadovoljenje potrebe publike
4. analiza procesa donošenja odluka kod kupaca
5. određivanje cijene i distribucije ulaznica
6. promidžba događanja
7. ocjena marketinških aktivnosti.

Na sljedećoj slici prikazat će se marketinški splet koji je vrlo bitan u organizaciji događaja. Marketinški splet sastoji se od četiri funkcije, a to su: proizvod, mjesto, cijena i promidžba. Da bi događaj bio uspješan potrebno je sve navedene funkcije dobro uskladiti kako bi se zadovoljile želje i potrebe potrošača i ostvarili ciljevi poduzeća.



Slika 10 - Marketinški splet za marketing događanja

Izvor: Preuzeto u cijelosti (Wagen, 2008:73)

Slika broj 10 prikazuje marketinški splot za marketing događanja što obuhvaća proizvod ili uslugu, mjesto, cijenu i promidžbu. Vrlo je bitno dobro uskladiti sve aktivnosti marketinškog spleta kako bi događaj bio uspješan.

Kada je riječ o sportskim događajima, marketing je od izuzetne važnosti. Marketing je potreban prije, za vrijeme i nakon sportskog događaja. Kada se sazna vrijeme održavanja odmah treba ljude o tome obavijestiti, a kako se događaj približava marketing treba biti sve jači, potrebno je konstantno biti aktivan. Marketing uvelike pomaže kod posjećenosti sportskog događaja, posebice danas zahvaljujući društvenim mrežama na kojima su ljudi poprilično aktivni, pa zato marketinške kampanje uspijevaju. Sve je veći broj sportskih klubova, zajednica i organizacija koje angažiraju marketing stručnjake kako bi bili prepoznatljivi na tržištu.

## **4.2. Menadžment sportskih događaja**

Zahvaljujući velikim rastom i napretkom tehnologije, globalizacije gospodarstva i trendovi menadžmenta se sve više usavršavaju, no i uvjeti su kompleksniji. Upravo zbog navedenih faktora sve je veća konkurencija na tržištu što dodatno otežava poslovanje menadžera, radi toga su pod većim pritiskom i posao je vrlo često stresan. Konkurencija je prisutna na tržištu rada gdje se pojavljuje velik broj menadžera, svaki od njih se mora izboriti za svoje mjesto, po nečemu mora biti jedinstven u odnosu na druge. Podrazumijeva se da menadžeri trebaju imati određenu razinu profesionalnosti, znanja i vještine, no za uspješnost u odnosu na konkurenciju, potrebno je imati nešto više. „Konkurentnost između menadžera je sve veća, te uz znanje i vještine koje se usvoje iz praktičnih iskustava i vježba praktičnih sposobnosti za obavljanje posla, talent i karizma odvajaju uspješne od neuspješnih menadžera.” (Zrinušić, 2016:12)

Sportska industrija ubrzano se razvija, postala je jedna od najuspješnijih industrijskih grana, kao razvijena gospodarska djelatnost najbrže se razvila u Velikoj Britaniji, Francuskoj, Italiji, Njemačkoj a potom u ostalim zemljama. Ljudi su se oduvijek bavili sportom, no u posljednjih desetak godina sport i zdrav način života postao je trend i svakodnevnica. Za razvoj sporta veliku ulogu imaju razni sportski događaji kao što su konferencije, festivali, edukacije i seminari, turniri na lokalnoj, regionalnoj ili međunarodnoj razini kao i mnoga druga događaja iz područja sporta. Konkurencija je prisutna i u području sportskih događaja. Da bi se privukli ljudi i ostvarili postavljeni ciljevi treba biti po nečemu drugačiji u odnosu na konkurenciju,

odnosno biti prepoznatljivi na tržištu. Kada se govori o sportskim događajima, uloga menadžmenta ključna je u svim fazama događaja, prije, tijekom i nakon sportskog događaja.

Prema Novak (2006) menadžment u sportu zbog specifičnosti svake uloge i aktivnosti koje menadžeri obavljaju obuhvaća raznovrsna područja primjene unutar poslovnih sportskih djelatnosti, a neki od njih su:

- menadžment sportskih agencija
- upravljanje sportskim objektima
- menadžment sportskih događaja
- održivi sportski menadžment
- sponzorstva
- upravljanje sportskim karijerama
- analiza poslovanja u sportu
- načini i izvori financiranja

„Suvremeni sportski događaji zahtijevaju određene stilove i metode menadžmenta, oni zahtijevaju dobro planiranje, organiziranje, kadroviranje, koordinaciju, preciznost, rokove i brzo odlučivanje. Samim tim suvremeni sportski događaji „prisiljavaju,, organizatore da unaprijede programe i osobne sposobnosti izvedbe.” (Marić, 2015:11)

Za uspješnu organizaciju bilo koje vrste događaja potrebno je imati kvalitetan menadžment, pa tako i kada se govori u sportskim događajima. Menadžment treba na vrijeme krenuti sa organizacijom kako ne bi nešto promaklo, te ukoliko dođe do nepredviđenih situacija da se stigne sve na vrijeme riješiti. Ukoliko se organizira "u zadnji tren" tada dolazi do velikog rizika i stresa u kojem se događaju pogreške. Menadžment sportskih događaja treba biti raspoređen po nekoliko kategorija kao što su: administracija, financiranje, troškovi,

sponzorstva, marketing, ljudski resursi. Menadžment treba dobro savladati sve kategorije kako bi sportski događaj bio na visokoj razini.

### **4.3. Upravljanje sportskim događajima**

Kada se govori o nekoj vrsti posebnog događaja, za njegovu uspješnost potrebno je pomno planirati mjesecima unaprijed, u nekim slučajevima i godinama prije održavanja tog događaja. Budući da su sportski događaji u posljednjih nekoliko desetaka godina postali sve popularniji, na taj način su i postali veliko tržište sportaša, sponzorstva, reklamiranja i medijskih nadmetanja. Oni mogu varirati od mega događaja poput Olimpijskih igara ili Svjetskog nogometnog prvenstva do malih prvenstava unutar jedne lige koje iako je malo ipak ima veliki utjecaj u toj sredini. Sam termin posebnog događaja definira se kao: „zasebni rituali, predstavljanje, predstave ili slavlja koja su svjesno planirana i stvorena kako bi označavali posebne prigode ili ostvarili pojedini društveni, kulturalni ili zajednički cilj ili ishod." (Allen, J., O'Toole, W., McDonnell, I. i Harris, R., 2002:11)

Prva etapa u realizaciji događaja je procjenjivanje situacije u kojoj se trenutno nalazi organizacija, također i situacije u kojoj želi biti nakon sportskog događaja te načini kako će se doći do ostvarenja postavljenih ciljeva. Učinkovito i djelotvorno planiranje su ključ uspjeha provedbe događaja a često se slijedi mišljenje „da se proces planiranja može podijeliti na dva procesa - strateško i operativno (izvedbeno) planiranje." (Beech, Chadwick, 2010:324)

Strateški plan bi morao obuhvaćati četiri ključna elementa:

1. Vizija i misija - „Dobra izjava o misiji obično sadrži prijedlog većeg broja ljudi i sjajno je sredstvo za usmjeravanje organizatora događaja." (Beech, Chadwick, 2010: 324)
2. Ciljevi - od odlučujućeg su značaja, a svaki postavljeni cilj mora biti specifičan, mjerljiv, ostvariv, relevantan i vremenski određen (SMART)
3. SWOT analiza – SWOT analiza podrazumijeva snage, slabosti, prilike i prijetnje. Organizatori događaja moraju prikupiti koje su jakosti a koje slabosti u unutarnjem okruženju te sagledati prilike i prijetnje iz izvanjskog okruženja koji mogu imati utjecaj na događaj.

4. Odabir strategije - na osnovu rezultata dobivenih provedbom SWOT analize, odabire se strategija koja će moći odgovoriti na moguće prijetnje iz okruženja te umanjiti slabosti u unutarnjem okruženju. Odabrane strategije mogu uključivati: strategiju rasta, konsolidacije, sužavanja ili strategiju kombiniranja.

Operativni plan nastaje nakon određivanja strateških ciljeva te on može biti u obliku jednokratnog plana (za aktivnosti koje se ne ponavljaju) ili stalni plan (za aktivnosti koje se ponavljaju). Jedan od ključnih jednokratnih planova je proračun koji „bi trebao predvidjeti svaku potrošnju prihoda, a može poslužiti i kao kontrolni mehanizam kad se događaj održi i vrednuje." (Beech, Chadwick, 2010:325)

Za stalni plan specifična su tri elementa: politike (označavaju prostor u kojima je moguće donositi odluke), pravila te standardne procedure koje služe kao vodič menadžerima.

Nakon razvijanja i prihvaćanja planova slijede ljudski resursi. Organizator određuje koliko je ljudi potrebno za uspješnu provedbu događaja, raspoređuje ih u timove te određuje njihove zadatke i ovlasti. Osoblje bi trebalo biti odabrano prema razrađenim kriterijima, adekvatno osposobljeno, treba ih upoznati s načinom rada i njihovim zadacima koje će izvršavati te ih je potrebno motivirati na najbolji mogući način. Entuzijizam osoblja će opasti ukoliko nisu dovoljno motivirani, samim time se i smanjuje mogućnost za ostvarivanje željenih ciljeva. Ključnu ulogu u motivaciji timova imaju menadžeri. Bez volontera gotovo niti jedan događaj ne bi bio uspješan, oni imaju veliku ulogu u organizaciji svakog događaja, uvelike pomažu svojom prisutnošću te olakšavaju radnicima obavljajući manje "važne" poslove što dokazuje i činjenica da je na Olimpijskim igrama održanima u Sydneyu 2000.godine sudjelovalo preko 55.000 volontera. Prema volonterima se treba odnositi jednako kao i prema svim zaposlenicima. Kako se približava održavanje događaja tako i raste broj volontera.

U upravljanju događajima iznimno su bitna i razrađena financijska i tržišna pitanja te su sposobnosti koje menadžeri trebaju pokazati u ovom dijelu organizacije:

- a) Pravilno financijsko planiranje u kojemu je moguće što više smanjiti troškove i ostvariti dodatnu dobit,
- b) Osiguravanje sponzora koji su u događajima trenutno najveći suorganizatori,

c) „Ako je događaj profesionalno promoviran i plasiran na tržište, izvođenje posebnih događaja može postati profitabilna aktivnost, i to u smislu novca, svijesti i zabave.“  
(Beech, Chadwick, 2010:328)

Upravljanje sportskim događajima nije ostvarivo bez ljudskih resursa. Važno je da svaki član tima koji sudjeluje u organizaciji zna koji je njegov zadatak i koje su mu ovlasti. Ukoliko se radi o velikom broju ljudi koji sudjeluju u organizaciji sportskog događaja komunikacija između njih je iznimno važna. Menadžer je zadužen da brine da li sve ide po planu, ukoliko uvidi eventualne probleme treba sugerirati na njihov ispravak. Menadžer je odgovoran za upravljanjem događaja, iako uspješnost događaja ne ovisi samo o njemu.



## **5. Poslovni slučaj: Organizacija kvalifikacijske utakmice za Svjetsko košarkaško prvenstvo u Kini 2019. godine, utakmica Hrvatska - Litva**

### **5.1. Određenje problema istraživanja**

Prije nego što se krene sa istraživačkim dijelom rada, najprije će se prikazati što je problem i ciljevi istraživanja ovog diplomskog rada. Nakon toga će se prikazati hipoteza koja se postavila na osnovu problema i cilja istraživanja. Potom slijedi metodologija istraživanja, točnije koje su se sve metode koristile za izradu rada.

#### **5.1.1. Problem i cilj istraživanja**

##### Problem istraživanja

Problem istraživanja jest utvrditi kompleksnost organizacije sportskog događaja, kao i prikaz cijelog procesa organizacije. Problem će se prikazati na primjeru organizacije košarkaške utakmice.

##### Cilj istraživanja

Ciljevi istraživanja proizlaze iz postavljenog problema istraživanja. Prvotni cilj istraživanja jest prikazati veliki značaj menadžmenta pri organizaciji sportskog događaja. Potom slijedi cilj koji prikazuje glavne probleme u organizaciji sportskog događaja. Također, prikazati će se neophodnost primjene marketinga u sportu i sportskim događajima te rezultati koje može postići. Jedan od ciljeva je i prikazati dobro upravljanje ljudskim potencijalima kao jednom od temeljnih menadžerskih funkcija. Istraživanje je provedeno u svrhu diplomskog rada.

### **5.1.2. Hipoteze istraživanja**

Na osnovu postavljenih problema i cilja istraživanja postavila se ključna hipoteza istraživanja:

*1. Za organizaciju sportskog događaja uloga i važnost menadžmenta i sportskog menadžera su ključne.*

Na osnovu istraživanja teme rada: Menadžment i organizacija sportskog događaja, postavljena hipoteza se potvrđuje. Menadžment je izuzetno važan za bilo koju vrstu organizacije, posebice kada je riječ o sportskom događaju. Sportske događaje potrebno je na vrijeme početi planirati kako bi se svi poslovi stigli izvršiti na vrijeme. Hoće li se događaj uspješno provesti ponajviše ovisi o sportskom menadžeru, on je odgovoran za cijelu organizaciju događaja. Menadžment za ovu kategoriju događaja obuhvaća velik broj pothvata kao što su planiranje, prikupljanje potrebne dokumentacije, budžet i financiranje, sigurnosne mjere, marketing, prikupljanje sponzora, upravljanje ljudskim resursima, vođenje i kontrola te brojni drugi. Organizacija sportskog događaja je vrlo kompleksan, stresan i naporan posao, stoga nije jednostavno biti sportski menadžer. Sportski menadžeri posjeduju određena znanja, vještine i iskustvo koji su prijeko potrebni pri organizaciji sportskih događaja, stoga je njihova uloga u organizaciji ključna.

### **5.2. Metodologija istraživanja**

Korištene metode za ovo istraživanje su analitička metoda, sintetička metoda, induktivna metoda, deskriptivna metoda, komparativna metoda, statistička metoda, deduktivna metoda, metoda dokazivanja, metoda opovrgavanja, metoda klasifikacije, metoda intervjua proveda se sa tajnikom KK Vrijednosnice Osijek Lukom Čutukom.

### **5.3. Organizacija sportskog događaja**

Na temelju prikazanog teorijskog dijela na temu *Menadžment i organizacija sportskog događaja* prikazat će se i konkretan praktični primjer. Za primjer će se koristiti organizacija kvalifikacijske utakmice za Svjetsko košarkaško prvenstvo 2019. godine u Kini, utakmica Hrvatska – Litva u Osijeku 14.9.2018. Organizator ove utakmice je Hrvatski košarkaški savez zajedno sa KK Vrijednosnice Osijek kojemu je dodijeljena uloga domaćina. U ovome poslovnom slučaju prikazat će se kompletna organizacija utakmica, od početne do završne

faze, tko je sve sudjelovao u organizaciji, financijski dio, sponzorstvo, marketing te će se ukazati na važnost sportskog menadžmenta kroz cijelu organizaciju.

### **5.3.1. Utvrđivanje ciljeva**

Svaka životna pojava trebala bi imati neki cilj, pa tako i organizacija sportskog događaja. Neki od ciljeva ove košarkaške utakmice su: popunjenost dvorane, širenje svijesti o sportu, privlačenje djece za bavljenje košarkom, stvaranje pobjedničkog i timskog duha, privlačenje medija i eventualnih sponzora, povećanje zastupljenosti i promidžba košarke u ovom dijelu Hrvatske, dobivanje medijske pozornosti.

### **5.3.2. Prikupljanje potrebne dokumentacije**

Da bi se pojedini događaj održao potrebno je prikupiti dokumentaciju, ovisno o kojoj vrsti događaja se radi. Za organizaciju ove utakmice, bilo je potrebno prikupiti dozvolu koja odobrava igranje u toj dvorani i tome terminu od Športskih objekata što uključuje grad Osijek i sportsku dvoranu Gradski vrt, kao i dozvola za treninge hrvatske i litvanske reprezentacije. Događaj se ne smije održati bez dozvole Ministarstva unutarnjih poslova za održavanje javnog okupljanja. S obzirom da se u dvorani prodavala hrana i piće, bila je potrebna dozvola za prodaju hrane i pića u dvorani od Hrvatskog košarkaškog saveza i od Športskih objekata. Dva dana prije početka utakmice delegat utakmice (predstavnik krovne košarkaške organizacije FIBA) je pregledao dvoranu u kojoj je dao dozvolu da dvorana zadovoljava sve potrebne uvjete za održavanje utakmice.

### **5.3.3. Prijava događaja u policijskoj upravi**

Organizator je bio dužan javno okupljanje u ovom slučaju sportsku utakmicu, prijaviti u nadležnu policijsku upravu. Rok za podnošenje prijave javnog okupljanja je najkasnije sedam dana prije početka održavanja događaja. U prijavi javnog okupljanja bilo je potrebno navesti naziv organizatora i njegove osobne podatke, svrhu okupljanja, točno mjesto i vrijeme održavanja javnog okupljanja, podaci odgovorne osobe ispred organizatora, ime voditelja

javnog okupljanja i njegove osobne podatke, ustroj redarske službe i broj redara, prosudba o broju sudionika.

Mjesto ovog javnog okupljanja: sportska dvorana Gradski vrt u Osijeku

Vrijeme: 14.9.2018. u 20:15h

Voditelj javnog okupljanja: Dario Žepina, djelatnik HKS-a zadužen za sigurnost.

Voditelj javnog okupljanja bio je odgovoran da tijekom cijelog događaja bude osiguran red i mir, potrebno je angažirati određeni broj redara i policije proporcionalan sa brojem gledatelja kako bi sve prošlo u redu bez incidenata. Budući da se u ovome slučaju znalo da dolazi određena skupina gostujućih navijača za njih se moralo osigurati posebno mjesto u dvorani na tribinama iz sigurnosnih razloga.

Na sljedećem prikazu može se vidjeti obrazac koji je organizator dužan ispuniti za prijavu javnog okupljanja, najkasnije sedam dana prije početka javnog okupljanja:

\_\_\_\_\_  
(naziv organizatora)  
\_\_\_\_\_  
(adresa/sjedište organizatora)

**MINISTARSTVO UNUTARNJIH POSLOVA  
POLICIJSKA UPRAVA OSJEČKO – BARANJSKA**

\_\_\_\_\_  
(naziv policijske postaje)

PREDMET: Prijava javnog okupljanja

Oblik javnog okupljanja:

- a) mirno okupljanje i javni prosvjed    b) javna priredba    c) drugi oblik okupljanja

1. Svrha okupljanja \_\_\_\_\_
2. Mjesto okupljanja \_\_\_\_\_
3. Datum i vrijeme održavanja \_\_\_\_\_
4. Podaci o organizatoru ili njegovom zastupniku (ime i prezime, JMBG, adresa/sjedište organizatora, broj telefona) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
5. Osobni podaci odgovorne osobe ispred organizatora (ime i prezime, JMBG, adresa, broj telefona) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
6. Osobni podaci voditelja okupljanja \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
7. Ustroj redarske službe (broj redara, zaštitarska tvrtka i/ili vlastiti redari) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
8. Prosudba o broju sudionika \_\_\_\_\_
9. Ostalo \_\_\_\_\_  
(ostale mjere sigurnosti: vatrogasci, HMP i sl.)

Napomena:

Popunjeni obrazac prijave javnog okupljanja potrebno je dostaviti u nadležnu policijsku postaju na čijem se području namjerava održati okupljanje.

U \_\_\_\_\_  
(mjesto i datum prijave javnog okupljanja)

M. P. \_\_\_\_\_  
(potpis organizatora/prijavitelja)

\*Uputa o popunjavanju prijave javnog okupljanja može se pronaći na internetskoj stranici PU osječko-baranjske: [www.osjecko-baranjska.policija.hr/dokumenti/uputa...](http://www.osjecko-baranjska.policija.hr/dokumenti/uputa...)

Slika 11 – Obrazac za prijavu javnog okupljanja

Izvor: Preuzeto u cijelosti – Središnji državni portal

Slika broj 11 prikazuje kako izgleda obrazac za prijavu javnog okupljanja kojeg je potrebno ispuniti i predati najkasnije sedam dana prije početka javnog okupljanja u policijskoj upravi.

### **5.3.4. Sigurnost**

Za sigurnost je bila zadužena zaštitarska služba, policija, hitna služba, vatrogasci te psi za detektiranje eksplozivnih naprava. Nije bilo potrebno tražiti ponude od zaštitarskih službi budući da Hrvatski košarkaški savez ima ugovor sa tvrtkom Klemm Security stoga su oni brinuli za red prije, tijekom i nakon utakmice. Na osnovu predviđenog broja ljudi koji će posjetiti utakmicu uzima se proporcionalan broj zaštitara koji pokrivaju dvoranu i parking. Ispred dvorane nalazio se VIP parking, njega je mogao koristiti limitiran broj ljudi, te se on posebno čuvao. Za ovaj događaj angažirano je oko 80 zaštitara. U dvorani se nalazio službeni ulaz u koji su smjeli ući određeni ljudi na primjer članovi FIBA, članovi hrvatskog i litvanskog košarkaškog saveza i suci. Novinarima i ostaloj publici ovdje je strogo zabranjen pristup. Bio je potreban poseban pristup za hitnu službu i vatrogasna kola.

Hitnu službu se obavijestilo mjesec dana unaprijed za održavanje događaja, za ovaj nivo natjecanja bilo je potrebno dva vozila hitna pomoći sa kompletnim osobljem. Iako obje reprezentacije imaju svoje doktore i fizioterapeute hitna služba je morala biti i na treninzima od obje reprezentacije u slučaju eventualnih ozljeda.

Organizator je također i vatrogasce obavijestio unaprijed za održavanje utakmice, kako bi si znali organizirati raspored.

Na dan utakmice, dva do tri sata ranije, cijelu dvoranu su obišli psi koji su osposobljeni za detektiranje eksplozivnih naprava.

### **5.3.5. Financiranje i budžetiranje**

Ova košarkaška utakmica financirana je planiranim budžetom HKS-a, od prodaje ulaznica, prodaja hrane i pića, te od prodaje reklamnih paketa.

Menadžment je vodio brigu a pravilnom financijskom planiraju, odnosno o maksimalnom smanjenju troškova. Na sljedećem prikazu vidjet će se popis troškova i prihoda ove utakmice:

Tablica 3 – Troškovi i prihodi

Troškovi	Prihodi
Ručak s predstavnicima FIBA	Prodane ulaznice
Montaža tribina	Prodaja reklamnih paketa
Smještaj Hrvatski košarkaški savez	Prodaja pića i hrane
Smještaj FIBA	
Smještaj VOX	
Policija	
Hitna služba	
Zaštitarska služba	
Suci i pomoćni suci (zapisnički stol)	
Plesačice	
Catering	
Tiskanje reklama po dvorani	
Najam montažnih tribina	
Najam led reklama	

Izvor: Izradio autor na temelju sudjelovanja u organizaciji

Tablica broj 3 prikazuje sve troškove i prihode koji su se pojavljivali u tijeku organizacije sportskog okupljanja. Menadžment je pokušao što više smanjiti troškove, iako se u tablici može primijetiti da ih je svejedno bilo poprilično.

Prije nego što se krenulo u ovaj proces radila se analiza opravdanosti. U analizi opravdanosti ističu se svi fiksni i varijabilni troškovi koji su potrebni za organizaciju kao i prihodi od krajnjeg proizvoda u ovom slučaju je to utakmica. Potrebno je dobro se informirati te sve "staviti na papir". Na temelju analize utvrđuje se (ne)opravdanost prihoda i rashoda.

### 5.3.6. Prikupljanje sponzora

Sportski događaji su najpopularniji ciljevi sponzorstva. Sponzorstva mogu povećati prihode te vidljivost na tržištu, promoviraju proizvode i usluge.

Sponzori hrvatskog košarkaškog saveza su Hrvatska elektroprivreda (HEP) kao generalni sponzor, Janaf, Pivovara Laško, Triglav osiguranje, Hrvatska turistička zajednica, DC Travel, American express, Santa voda, Wilson, Bauerfreund, Poliklinika Aviva, T-com. Sponzori su se reklamirali u TV spotovima pri najavi utakmice, na svjetlećim Led displayima, na običnim i jumbo plakatima po gradu.

Košarkaški klub Vrijednosnice Osijek kao suorganizator je također imao pravo na reklamiranje te su prodali reklamno pravo tvrtkama: Vrijednosnice Osijek, Osječko pivo te Pevec. Sponzori za VIP dio dvorane u obliku hrane tvrtka Belje d.d., za piće Jamnica, Osječko pivo, Vinarija Belje, Pepsi, Badel 1862.

Poslano je 30-tak zahtjeva za sponzorstvo u obliku novca, usluge, hrane, pića pri čemu su mnogi zahtjevi odbijeni. Sponzori su bili reklamirani na ulaznicama, plakatima, jumbo plakatima, na panou za tiskovnu konferenciju, na frontalnom banneru u dvorani, reklamiranje sponzora na poluvremenu utakmice Hrvatska – Litva kroz nagradnu igru, sa poklon-bonom sponzora, na web-u, na terenu parketa dvorane, na svjetlećim led displejima oko samog terena.

Na sljedećem primjeru prikazat će se kako je izgledao jedan od zahtjeva za sponzorstvo:



U Osijeku 23. kolovoza 2018. godine

## PONUĐA ZA POSLOVNO - MARKETINŠKU SURADNJU

Poštovani,

KK "Vrijednosnice Osijek" mlada je i perspektivna košarkaška ekipa, te stabilan prvoligaški Klub, koji nastavlja sa prošlosezonskim uspješnim nastupima, gdje je u natjecanju HT Premijer Hrvatske košarkaške lige osvojio plasman u doigravanje i osmo mjesto. U natjecanju "Kup Krešimira Čosića" ušli smo u četvrtfinale, među osam najboljih ekipa u Hrvatskoj. Već treću godinu KK Vrijednosnice Osijek član je međunarodne košarkaške lige "Helios Alpe Adria Cup", u kojoj se natječe 16 ekipa iz Poljske, Mađarske, Austrije, Slovenije, Slovačke, Češke i Hrvatske. Natječemo se još i u konkurenciji juniora, kadeta, mlađih kadeta i početnika. Juniorska i Kadetska ekipa su u prošloj sezoni na diobi 5. i 6. mjesta na Državnim natjecanjima. Natječemo se i u međunarodnoj "Regional Youth Basketball Games" ligi za mlađe kategorije, u kojoj uz nas sudjeluju ekipe iz Mađarske, Srbije i Bosne i Hercegovine.

Sudjelujemo na međunarodnim košarkaškim turnirima, kampovima, prijateljskim utakmicama i raznim prvenstvima u Bosni i Hercegovini, Mađarskoj, Srbiji, Rumunjskoj, Austriji, Poljskoj, Češkoj, Slovačkoj, Sloveniji i Hrvatskoj, kako bi što bolje promovirali košarkaški sport, naše cijenjene sponzore te Slavoniju i Baranju kao regiju.

Izuzetno nam je aktivna škola košarke kroz koju animiranjem velikog broja djece u sedam Osnovnih Škola u Osijeku, te u Školama u Dardi, B. Manastiru i Bilju, populariziramo košarku i širimo igračku bazu. Isto tako, klub je aktivan na dizanju kvalitete stručnog rada školovanjem novih mladih trenera za rad sa djecom. Cilj nam je da klub u što kraćem vremenskom roku stvori kvalitetan prvoligaški igrački i trenerski kadar iz naše regije.

Veliki broj medija prati rad našeg kluba, a od sezone koja je pred nama naše utakmice će biti prenošene u direktnim TV prijenosima na HTV 2 i Arena Sport Televiziji (u prošlom Prvenstvu Hrvatske bili smo u 9 direktnih TV prijenosa na HTV2 i Arena Sport 1). Također nas prate Televizija Slavonije i Baranje (STV), Osječka Televizija (OSTV), Hrvatski Radio 2, Radio Osijek, Slavonski Radio, Radio Baranja, Gradski Radio, Radio Plus, tiskovine: Sportske Novosti i Glas Slavonije, oglašavamo se na Osječkim gradskim Jumbo plakatima i City Light reklamama, a prate nas i mnogobrojni Internet portali.

KK Vrijednosnice Osijek domaćin je i suorganizator kvalifikacijske utakmice Hrvatske Reprezentacije za Svjetsko prvenstvo 2019. godine u Kini, protiv Reprezentacije Litve u Osijeku 14. rujna 2018. godine. Utakmicu će prenositi HTV2 i Litvanska nacionalna televizija, a live-stream prijenos će biti na službenim stranicama FIBA. Obje Reprezentacije imaju čak 14 NBA igrača, te je za utakmicu akreditacije rezerviralo 50 novinara, te mnogi NBA skauti, agenti i generalni menadžeri timova. U ovom sponzorskom paketu nudimo Vam i reklamiranje na terenu parketa dvorane (dvije reklame 3x2 metra), te na svjetlećim led displejima oko samog terena na utakmici Hrvatska - Litva.

Slika 12 – Primjer zahtjeva za sponzorstvo

Izvor: Preuzeto u cijelosti: KK Vrijednosnice Osijek

Pozivam Vas da nam osigurate termin za prezentaciju marketinških potencijala našeg kluba, preko dresova, reklamnih **banera** u dvorani i na parketu, klupskih vozila, panoa za medijske konferencije, plakata, ulaznica, web-a i ostalog, koji mogu Vašoj kompaniji osigurati reklamiranje na visokom nivou.

U nadi da ćete prepoznati naš klub kao sportsko-marketinškog partnera, unaprijed Vam se zahvaljujemo.

S poštovanjem!

Renato Martinko, sportski direktor.

Slika 13 – Primjer zahtjeva za sponzorstvo

Izvor: Preuzeto u cijelosti: KK Vrijednosnice Osijek

Slike 12 i 13 su jedan od primjera kako je izgledao zahtjev za sponzorstvo koji je organizator slao različitim tvrtkama. Zahvaljujući sponzorstvima neki od troškova su se smanjili.

### 5.3.7. Ljudski resursi

Ljudski resursi sastojali su se od organizacijskog i izvršnog tima. Logistika podrazumijeva organizaciju, planiranje, provedbu i kontrolu. Ljudi zaduženi za logistiku i tehničku podršku bavili su se: postavljanjem i rastavljanjem opreme, planom kretanja ljudi, zvuk, rasvjeta, sanitarni čvorovi dvorane, prostor za kamermane, organizacija parkinga za VIP goste, organizacija zona za određene goste u dvorani, logistika je organizirala sve uvjete u dvorani za trening, saune i bazene s hladnom vodom nakon treninga, organizacija policije, hitne i vatrogasaca, organizacija hrane i pića, organizacija smještaja sudaca, igrača, predstavnika FIBA.

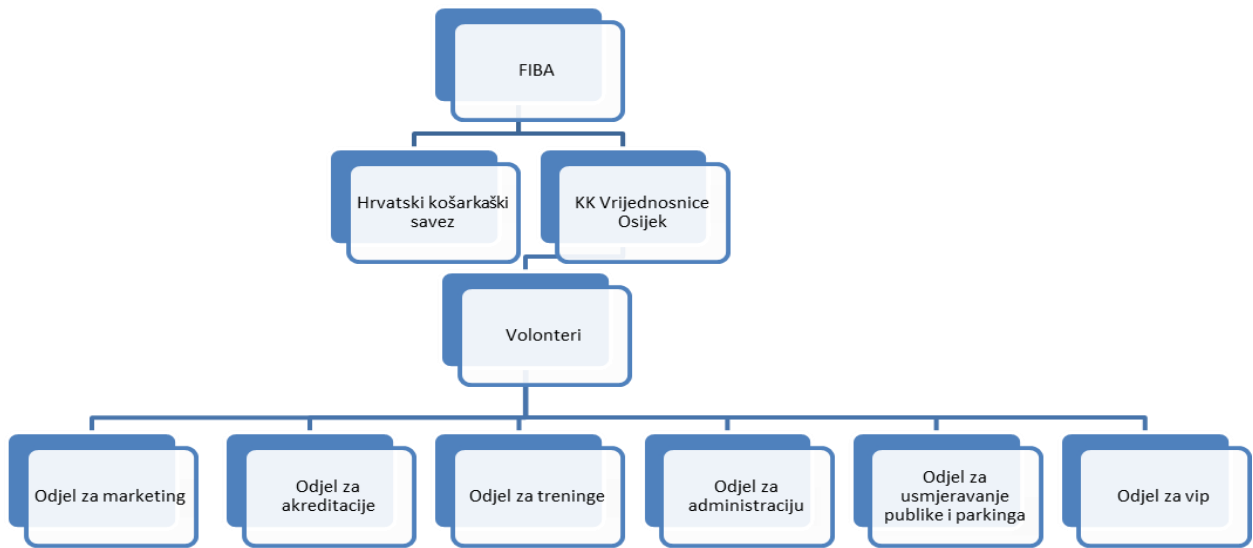
Poznato je da su volonteri ljudski resurs bez kojeg veći događaj ne opstaje stoga su i u organizaciju ovog događaja svakako bili uključeni. U početnoj fazi bilo je svega nekoliko volontera, no kako se približavao dan događaja tako se i povećava broj članova tima koje je okupljao voditelj. Ukupno je bilo oko 50 volontera kojima su bili dodijeljeni razni zadaci.

Pomagali su u organizaciji utakmice na više načina, odnosno za poslove za koje su imali ovlasti. Otprilike pet dana prije utakmice pet volontera je pomagalo oko administrativnih poslova. Volonteri su izrađivali akreditacije za gledatelje, postojale su akreditacije za volontere, organizatore, VIP te akreditacije za VIP parking. Oni su također postavljali upute, odnosno lijepili pokazivače smjerova za različite zone u dvorani i na parkingu. Pojedini volonteri bili su domaćini reprezentacija, dočekali su reprezentacije, išli su s njima do hotela i od hotela do dvorane kako bi znali put, ispraćali su ih do aerodroma, stalno su bili u kontaktu u slučaju nesnalaženja u gradu ili nekih drugih stvari, bilo je potrebno poznavanje engleskog jezika. Volonteri su morali biti svaki dan na svakom treningu i od jedne i od druge reprezentacije, nosili su vodu, lopte i ostale rekvizite. Na dan utakmice su preusmjeravali publiku u sektore za koji je kupljena ulaznica. Jedan od zadataka bio je i sastavljanje improvizirane press zone koja je bila u dvorani za stolni tenis, koja se nalazi odmah kraj terena. Za vrijeme utakmice, točnije na poluvremenu, publici su dijelili poklone u okviru nagradne igre, glavna nagrada je bila televizor. Volonteri su pripremali VIP salu, tamo su posluživali hranu i piće prije utakmice, na poluvremenu i nakon utakmice, pristup VIP sali bio je moguć samo za osobe koje imaju VIP kartu. Za organizaciju cateringa bio je zadužen voditelj događaja. Nakon utakmice volonteri su raspremali VIP salu i sve ostalo što je bilo potrebno. Voditelj događaja je brinuo o podjeli zadataka i odgovornosti. Hrvatski košarkaški savez izradio je majice za volontere i organizatore te su svi bili jednoobrazni.

Komunikacija je ključna za svaku uspješnu organizaciju bilo koje vrste događaja. Znalo je biti poteškoća u komunikaciji no ništa nije bilo zabrinjavajuće. Što je tim veći to je i komunikacija među članovima teže održiva. U dvorani su organizatori imali tri prostorije u kojima se odvijala sva komunikacija, u njima su se održavali svi sastanci i analize, te su u njima bili smješteni svi koji su sudjelovali u organizaciji.

Na sljedećem grafičkom prikazu može se vidjeti hijerarhija ljudskih potencijala za već spomenutu sportsku utakmicu:

Grafički prikaz 1: Hijerarhija ljudskih potencijala:



Izvor: Izradio autor na temelju sudjelovanja u organizaciji

Na ovome prikazu može se vidjeti kako su raspoređeni ljudski resursi. Na čelu se nalazi međunarodna košarkaška organizacija koja daje upute i zahtjeve koji se moraju ispuniti. Potom slijedi Hrvatski košarkaški savez i KK Vrijednosnice Osijek kao organizatori, dužni su udovoljiti zahtjevima od nadređenog. Nakon njih slijede volonteri koji su zajedno sa organizatorima raspoređeni po različitim odjelima, točno se zna tko je zadužen za koji zadatak i kakve su mu ovlasti.



Slika 14 - Vip dio dvorane

Izvor: Osobna galerija autora

Slika 15 - Vip dio dvorane

Izvor: Osobna galerija autora

U VIP dijelu dvorane nalazio se šank sa pićem, stolovima i foteljama, u drugoj prostoriji bila je hrana. Na tv ekranima bile su reklame sponzora te se prikazivala utakmica. Za dobar primjer marketinga poslužio je banner pokraj kojeg su se posjetitelji fotografirali i objavljivali te fotografije na društvenim mrežama, to je bila dobra reklama za organizatore.



Slika 16 - Akreditacije za utakmicu

Izvor: Osobna galerija autora

Kao što je i na slici broj 16 vidljivo, postojale su akreditacije za organizatore, volontere te za VIP parking.



Slika 17 – Pripremni trening Hrvatske košarkaške reprezentacije

Izvor: Osobna galerija autora

Slika 18 – Fotografiranje sa igračima hrvatske reprezentacije

Izvor: Osobna galerija autora

Kako je i ranije rečeno volonteri su sa organizatorima bili i na pripremnim treninzima obje reprezentacije, no ulaz je bio slobodan i za ostale posjetitelje. Nakon treninga tko je želio mogao se slikati sa reprezentativcima.

### **5.3.8. Suci i zapisnik, spiker, animator**

Košarkaške suce delegirala je FIBA - krovna svjetska košarkaška organizacija. Pomoćne suce, odnosno zapisnički stol što uključuje delegata, zapisničara, statističara i pomoćnika statističara, mjeritelja vremena i mjeritelja 24 sekunde delegira Udruga hrvatskih košarkaških sudaca. Spiker je najavljuvao ekipe i vodio je program, dok je animator vodio nagradnu igru na poluvremenu te je bio zadužen za dobru navijačku atmosferu u dvorani. Tijekom cijele utakmice se navijalo što je bilo pohvaljeno od strane igrača, trenera i medija.

### 5.3.9. Marketing

Marketing je bio zastupljen prije, nakon i tijekom održavanja utakmice. Marketing se provodio putem društvenih mreža suorganizatora (Facebook i Instagram), različitih web stranica i portala, nagradne igre na Facebook-u i u dvorani za vrijeme utakmice, odnosno poluvremena, obični i jumbo plakati, radio, novine, Tv. Zahvaljujući dobrom oglašavanju velik broj ljudi je znao za održavanje utakmice u Osijeku što je dovelo do apsolutne popunjenosti dvorane, tražilo se mjesto više. Kapacitet dvorane je 3500 ljudi, za ovu utakmicu postavile su se još i pomoćne tribine te je broj posjetitelja iznosio 4500 ljudi.

Na sljedećih nekoliko fotografija prikazat će se na primjerima primjena marketinga na društvenim mrežama (Facebook i Instagram), web stranicama i portalima:



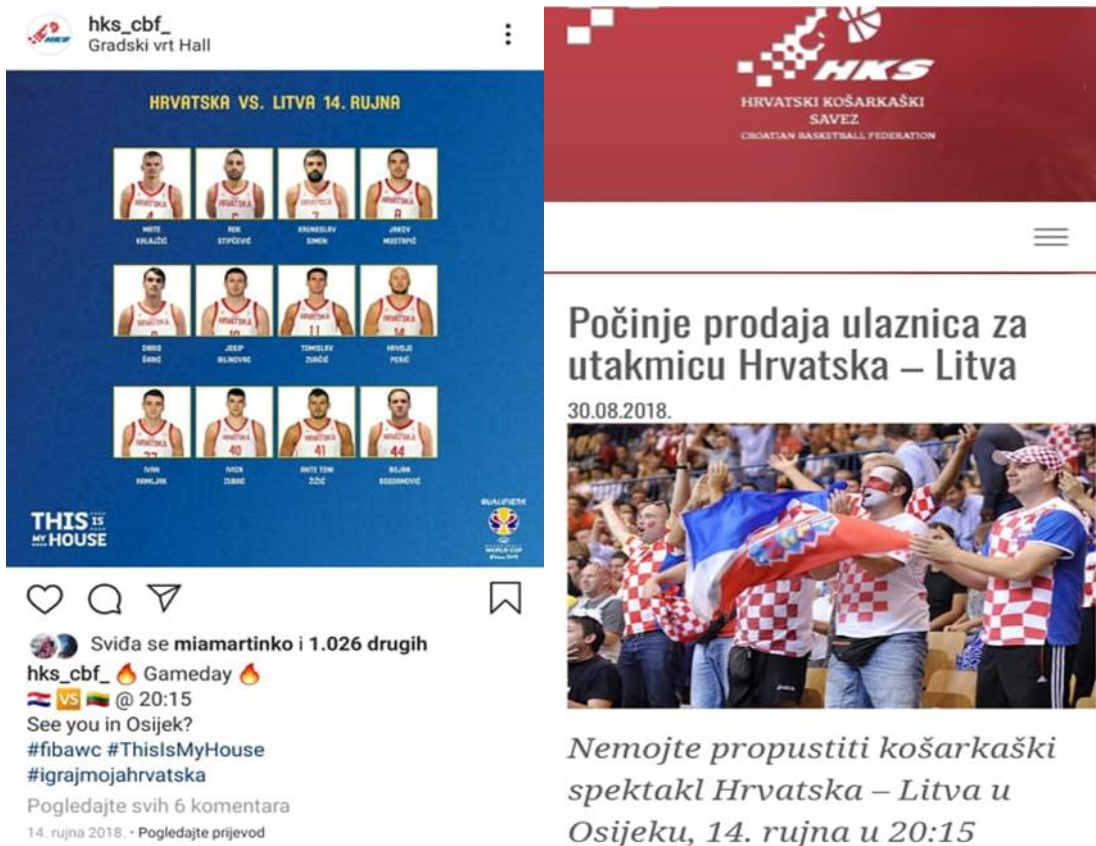
Slika 19 – Najava za prodaju ulaznica na Facebook-u

Izvor: Facebook – KK Vrijednosnice Osijek

Slika 20 – Statistika sa objave na Facebook-u

Izvor: Facebook – KK Vrijednosnice Osijek

Na slici 19 može se vidjeti da je marketing krenuo prije samog događaja, na njoj se najavljuje da je krenula prodaja ulaznica putem dijeljenja poveznice. Na slici 20 može se vidjeti statistika objave sa prethodne slike. Ukupan doseg objave je dosta manji nego ostale objave sa ovoga profila, budući da je samo podijeljena poveznica za kupnju ulaznica, inače se na fotografijama ostvaruje puno veći doseg. Doseg označava ljude koji su vidjeli objavu, reagirali na nju, podijelili ju, komentirali te koliko je ljudi kliknulo na poveznicu. Prodaja ulaznica bila je najavljena na više Facebook i Instagram profila, kao i na web stranicama.



Slika 21 – Najava utakmice na Instagramu

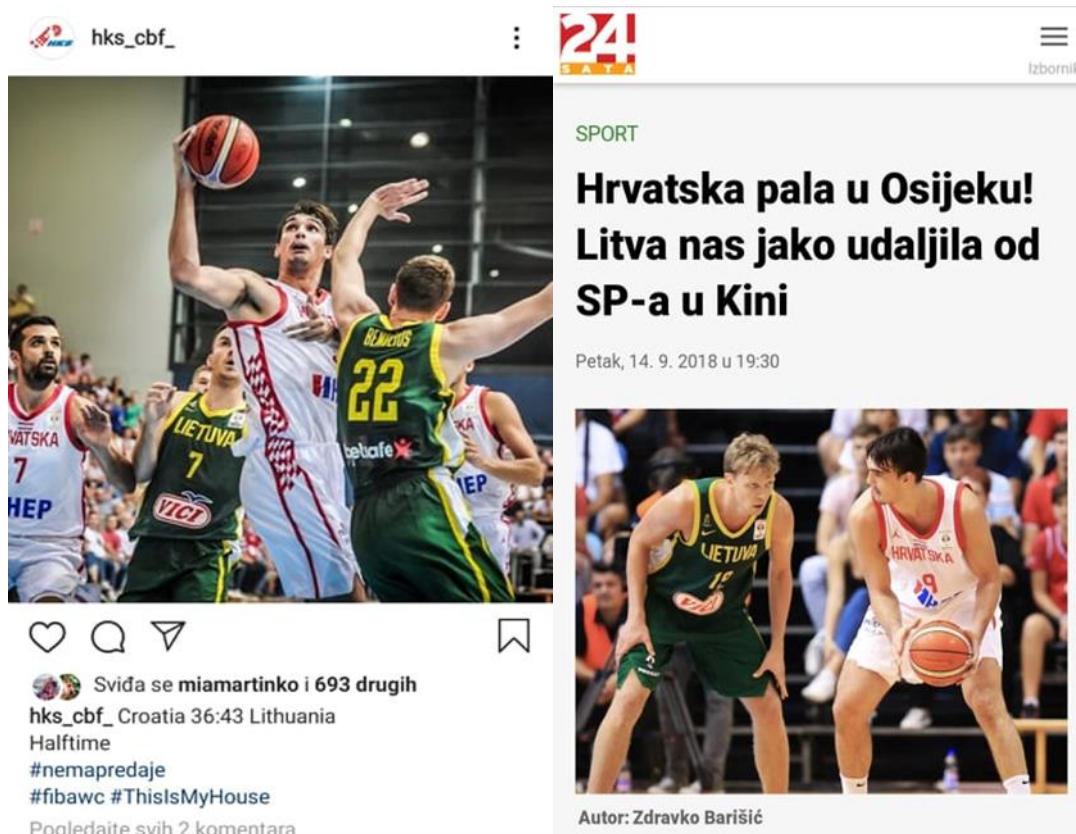
Izvor: Instagram Hrvatskog košarkaškog saveza

Slika 22 - Najava za prodaju ulaznica na web stranici

Izvor: Web stranica Hrvatskog košarkaškog saveza

Slika 21 prikazuje najavu utakmice putem Instagram na dan samog održavanja. Slika 22 prikazuje najavu za kupnju ulaznica na web stranici.





Slika 23 – Poluvrijeme utakmice

Izvor: Instagram Hrvatskog košarkaškog saveza

Slika 24 – Izvještaj sa utakmice

Izvor: 24 sata - <https://www.24sata.hr/sport/hrvatska-predvo-ena-babom-u-osijeku-docekuje-strasnu-litvu-590416>

Slika 23 prikazuje da je marketing bio zastupljen i tijekom samog događaja. Osim fotografija sa poluvremena, na Instagramu i Facebook-u objavljivale su se i slike i video zapisi uživo sa utakmice. Slika 24 prikazuje da je marketing bio zastupljen i nakon utakmice, izvještaj sa utakmice bio je prikazan u različitim oblicima medija.

### 5.3.10. Press konferencija za novinare i njena organizacija

Dan prije utakmice u VIP sali dvorane održana je press konferencija za novinare. Pozivnice za konferenciju poslana su pet dana prije događaja kako bi novinari mogli unaprijed isplanirati svoje obaveze. Cilj press konferencije bio je prenijeti poruku širem broju medija, odnosno najaviti utakmicu. Na njoj su bili treneri hrvatske i litvanske košarkaške reprezentacije,

kapetani reprezentacija, voditelj press konferencije i naravno novinari kao gosti. Press konferenciju je organizirao hrvatski košarkaški savez. Volonteri su pomagali u organizaciji na način što su pripremili salu, provjerili su da li je tehnička podrška ispravna, postavili su reklamne bannere, upućivali su novinare i ostale posjetitelje gdje se održava konferencija.



Slika 25 - Press konferencija

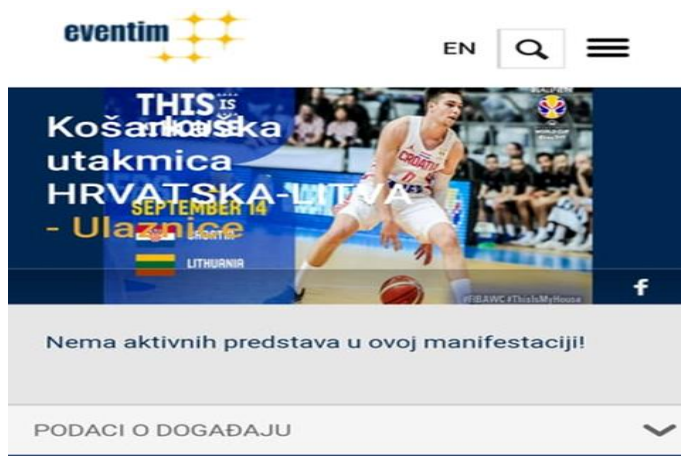
Izvor: Osobna galerija autora

Slika broj 25 pokazuje kako je izgledala press konferencija za novinare. Kako je i prethodno navedeno u organizaciji sudjelovali organizatori utakmice te volonteri.

### 5.3.11. Ulaznice

Ulaznice su se mogle kupiti na web stranici Eventima i prodajnim mjestima u sustavu Eventima kao što su Tisak, Exclusive change mjenjačnice, Petrol benzinske postaje, Aquarius, Croatia records i ostala ovlaštena prodajna mjesta. Ulaznice su se mogle kupiti po cijeni od 70,00kn i od 100,00kn ovisno o željenom mjestu sjedenja.

Na sljedećoj slici prikazat će se kako je izgledala ulaznica za utakmicu:



Slika 26 - Ulaznica utakmice

Izvor: eventim.hr

Slika broj 26 prikazuje kako je izgledala ulaznica za utakmicu Hrvatska – Litva na stranici Eventim.hr.

### 5.3.12. SWOT analiza

SWOT analiza pomaže menadžeru u kreiranju strategije kako bi na najbolji način ostvario postavljene ciljeve. SWOT analiza se sastoji od četiri čimbenika a to su snage, slabosti, prilike i prijetnje. Na sljedećem prikazu može se vidjeti SWOT analiza događaja, odnosno košarkaške utakmice:

Tablica 4 – SWOT analiza događaja

Snaga	Slabosti	Prilike	Prijetnje
<ul style="list-style-type: none"> <li>•entuzijastični ljudi u organizaciji i velik broj volontera</li> <li>•vrhunska organizacija</li> <li>•reklamiranje košarke kao sporta</li> <li>•podizanje ugleda grada</li> <li>•utjecaj na turizam i ugostiteljstvo</li> <li>•pružanje jedinstvenog iskustva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•bolji bi doživljaj bio da je Hrvatska pobjedila utakmicu (sportski rizik)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•maksimalna popunjenost dvorane - 4500 ljudi</li> <li>•odlična atmosfera tijekom cijele utakmice</li> <li>•promocija na visokom nivou u gradu Osijeku i županiji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•zainteresiranost drugih gradova za domaćinstvo utakmice</li> <li>•neiskustvo u organizaciji na takvoj razini od strane domaćina</li> <li>•strah od incidenta</li> </ul>

Izvor: Izradio autor na temelju sudjelovanja u organizaciji

Autor je ovu SWOT analizu izradio nakon održavanja događaja, kako bi se uvidjelo što je bilo dobro, a što ne, te što se u budućnosti može još popraviti. Na temelju ove SWOT analize može se primijetiti da je bilo više snaga i prilika od slabosti i prijetnja što je u konačnici i rezultiralo uspješnom organizacijom.



Slika 27 – Popunjenost dvorane

Izvor: KK Vrijednosnice Osijek



Slika 28 – Navijačka atmosfera s utakmice

Izvor: Instagram Hrvatskog košarkaškog saveza

Marketing je poprilično utjecao na apsolutnu popunjenost dvorane što se može vidjeti na slikama 27 i 28, kao i dobre navijačke atmosfere koja je pohvaljena od strane posjetitelja i brojnih medija.

## 6. Zaključak

Svaki dio čovjekova života povezan je sa organizacijom, tako je organizacija prisutna i u području sporta. Menadžment i organizacija prijeko su potrebni za organizaciju jednog sportskog okupljanja. Sportske događaje posjećuju zaljubljenici u sport i sportske atrakcije, sportski događaji pomažu u promidžbi sporta i zdravog načina života, povećavaju turizam mjesta u kojem se događaj održava, poboljšavaju ugled mjesta, donose ekonomsku prednost. Industrija sportskih događaja u posljednjih nekoliko godina poprilično se razvila pa je i sportski menadžment sukladno tome postao traženiji. Za organizaciju sportskog okupljanja menadžment treba biti prisutan kroz sve faze provedbe kako bi u konačnici sve prošlo kako je u početnoj fazi određeno. Za upravljanjem sportskog okupljanja koriste se temeljne menadžerske funkcije a to su planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima i kontrola.

Hoće li se događaj uspješno provesti ponajviše ovisi o sportskom menadžeru, on je odgovoran za cijelu organizaciju događaja. Odgovoran je za planiranje i organiziranje, prikupljanje i raspoređivanje članova u organizacijske timove, prikupljanje potrebne dokumentacije, budžet i financije, prikupljanje sponzora, marketing, sigurnost, odaziv na događaj, vremensku ograničenost i mnoge druge aktivnosti. Organizacija sportskog događaja je vrlo kompleksan, stresan i naporan posao, stoga nije jednostavno biti sportski menadžer. Budući da je sport vrlo dinamičan, menadžeri mu se trebaju neprestano prilagođavati i pratiti trendove. Menadžeri trebaju biti autoritet, poticati i motivirati ljude na rad. Bez dobre komunikacije ne mogu uspješno ostvariti ciljeve. Iako je rizik i stres u organizaciji događaja uvijek prisutan, menadžment se treba znati nositi u takvim situacijama.

U poslovnom slučaju ovog rada na temu *Organizacija kvalifikacijske utakmice za Svjetsko košarkaško prvenstvo u Kini 2019. godine, utakmica Hrvatska – Litva* prikazan je dobar primjer menadžmenta i organizacije sportskog događaja, točnije košarkaške utakmice. Budući da je događaj bio svjetske razine organizacija nije bila niti malo jednostavna, zahtijevala je puno truda i vremena. Organizacijski tim se okupio na vrijeme te se krenulo sa planiranjem i definiranjem ciljeva koji su bili ispunjeni u vremenskim okvirima, a upravo to dovodi do uspješne izvedbe događaja. Ključnu ulogu imao je menadžment koji je odlično upravljao svim fazama, vodio je brigu o ljudskim resursima, motivirao ih je te održavao dobru komunikaciju.

Ukoliko je menadžment uočio problem odmah je pronalazio način za njegovo rješenje. Pozorno je pratio svaki korak kako nešto ne bi pošlo po krivu.

U poslovnom slučaju moglo se primijetiti da je veliku ulogu imao i marketing. S marketingom se krenulo na vrijeme, bio je cijelo vrijeme prisutan i aktivan. Događaj je od početka bio prihvaćen kod javnosti što se moglo primijetiti velikom odazivu novinara na press konferenciji za najavu utakmice. Dobar marketing je imao veliku ulogu u apsolutnoj popunjenosti dvorane.

Unatoč neiskustvu domaćina za organizaciju sportskog događaja na ovako visokoj razini, utakmica je organizirana na vrhunskom nivou što je bilo prepoznato kod igrača, trenera, publike i medija.

Može se zaključiti da sportski menadžment ima izuzetno veliku ulogu u organizaciji sportskog događaja, odnosno bez njega uspješna organizacija ne bi bila moguća. Sportski menadžer ne može se postati "preko noći", s razlogom je potrebno školovati se za to zanimanje i imati interese prema sportu što se moglo primijetiti u ovome diplomskom radu.

## Literatura

1. Allen, J., O'Toole, W., McDonnel, I. i Harris, R. (2002.) Festival and Special Event Managment, John Wiley and Sons, Sidney, Australija.
2. Bartoluci, M. (2003.) Ekonomika i menadžment sporta. Zagreb: Informator.
3. Bartoluci, Škorić. (2009.) Menadžment u sportu. Zagreb: Odjel za izobrazbu trenera Društvenog veleučilišta u Zagrebu, Kineziološki fakultet Sveučilišta u Zagrebu
4. Beech, Chadwick. (2010.) Sportski menadžment. Zagreb: Mate d.o.o
5. Belak, V. (2014). Menadžment u teoriji i praksi. Zagreb: Belak excellens
6. Bladen, Charles. Kennel. James i dr. (2012.) Events Management –an introduction. Routledge. New York.
7. Buble, M (2006.) Osnove menadžmenta, Split: Ekonomski fakultet u Splitu.
8. Dulčić Ž, Vrdoljak Raguž I.(2007.) Stilovi vodstva hotelskih menadžera dubrovačko – neretvanske županije – empirijsko istraživanje.
9. Garača N, Kadlec Ž. Komunikacija u procesu menadžmenta. Virovitica: Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici; Šibenik: Specijalistički diplomski stručni studij menadžmenta Veleučilišta u Šibeniku.
10. Gotal M. (2013.) Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama.
11. 12. Hybels, S.,Wearver II, R.L. (2001): Communicating Effectively
12. Kotler, P., Keller, K. L. (2007) Upravljanje marketingom. 12. izd. Zagreb, MATEd.o.o.
13. Marić Ž. (2015.) Menadžment i organizacija sportskih mega događanja, Čakovec.
14. Mošić T. (2016.) Funkcije menadžmenta u poduzeću Adams d.o.o. Split.
15. Novak, I. (2006). Sportski marketing i industrija sporta. Zagreb: Maling d.o.o.
16. Papić A..(2010.) „Upravljanje športskim organizacijama" , Hrvatski znanstveno stručni skup o menadžmentu u turizmu i sportu: zbornik radova. Vol.1, No.1 Hrvatski olimpijski odbor
17. Pavia N. (2006.) Organiziranje u hotelijerstvu kao funkcija menadžmenta, Rijeka.
18. Proklin P, Proklin M. (2007.) Planiranje i kontrola novčanih potreba poduzetnika. Ekonomski vjesnik br.1 i 2 (20) ; 107-116.
19. Pržulj Ž. (2002.) Menadžment ljudskih resursa, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd.



20. Sikavica P. (2011.) „Organizacija“, Određenje organizacije Zagreb, Školska knjiga.
21. Sikavica P, Bahtijarević – Šiber F, Pološki Vokić N. (2008.) Temelji menadžmenta. Zagreb, Školska knjiga
22. Sikavica P, Hunjak T, Begičević Ređep N, Hernaus N. (2014.) Poslovno odlučivanje. Zagreb, Školska knjiga
23. Van Der Wagen, Lynn. Carlos, Brenda. 2008. Event Management –Upravljanje događanjima. Zagreb, Mate d.o.o.
24. Vitezić, N. 1993, Interna kontrola i revizija u funkciji managmenta, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Rijeka, God. 11-supplement, Rijeka
25. Zrnušić I. (2016.) Uloga sportskog menadžera u organizaciji globalnog sportskog događaja – Wing for life world run., Zagreb.
26. Žugaj M, Šehanović J, Cingula M. (2004.) Organizacija, Varaždin: TIVA Tiskara Varaždin.
27. Weihrich Heinz, Koontz. Harold (1994.) Management : a global perspective. New York ; Singapore : McGraw-Hill.

## Internetski izvori:

1. Dnevnik.hr: <https://dnevnik.hr/vijesti/gospodarstvo/kako-je-sport-postao-unosan-biznis---442736.html> (pristup: 22.7.2019.)
2. Docsity: <https://www.docsity.com/sr/menadzrske-razine-u-poslovnoj-organizaciji/2247238/> (pristup: 24.7.2019.)
3. Ekonomski fakultet u Osijeku: [http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Interna\\_skripta\\_Menadzment\\_1.pdf](http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Interna_skripta_Menadzment_1.pdf) (pristup: 10.7.2019.)
4. Eventim.hr: <https://www.eventim.hr/hr/ulaznice/kosarkaska-utakmica-hrvatska-litva-osijek-dvorana-gradski-vrt-501542/event.html> (pristup:27.8.2019.)
5. Hrvatska enciklopedija: <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=40070> (pristup: 5.7.2019.)
6. Hrvatski centar za poljoprivredni marketing: <http://hcpm.agr.hr/biznis/mplan-swot.php> (pristup: 9.7.2019.)
7. Hrvatski košarkaški savez: <https://www.hks-cbf.hr/> (pristup: 27.8.2019.)
8. Instagram: [https://www.instagram.com/hks\\_cbf\\_/?hl=en](https://www.instagram.com/hks_cbf_/?hl=en) (pristup:27.8.2019.)
9. Košarkaški klub Vrijednosnice Osijek: <https://kkvrijednosniceosijek.hr/> (pristup: 20.8.2019.)
10. Leksikografski zavod Miroslav Krleža: <http://www.lzmk.hr/studiaLexicographica.aspx?id=6> (pristup: 14.7.2019.)
11. Manager.hr: <http://www.manager.hr/naslovnica/item/projektni-menedzment-stigao-do-hrvata-goran-tudor> (pristup: 7.7.2019.)
12. Marketing Odjel: <https://www.marketing-odjel.com/event> (pristup: 21.7.2019.)
13. Menadžersko vođenje i ponašanje ljudi: [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_17.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_17.pdf) (pristup: 4.7.2019.)
14. Organizacijska struktura: [https://eu.pravo.hr/\\_download/repository/02\\_-\\_Organizacijska\\_struktura.pdf](https://eu.pravo.hr/_download/repository/02_-_Organizacijska_struktura.pdf) (pristup: 8.7.2019.)
15. Poslovni dnevnik: <http://www.poslovni.hr/vijesti/vizija-i-misija-kompanije-na-kojim-razinama-ih-trebate-promisljati-193961> (pristup: 10.7.2019.)
16. Poslovni dnevnik: <http://www.poslovni.hr/vijesti/vizija-i-misija-kompanije-na-kojim-razinama-ih-trebate-promisljati-193961> (pristup: 12.7.2019.)
17. Poslovni dnevnik: <http://www.poslovni.hr/poduzetnik/kljucne-4-vjestine-menadzera>

- koje-im-omogucuju-izvrsnost-u-onome-sto-rade-327157 (pristup: 18.7.2019.)
18. Poslovni puls: <https://poslovnipuls.com/2019/03/01/vodic-organizirajte-uspjesan-poslovni-dogadaj/> (pristup: 15.7.2019.)
  19. Proprium: <https://proprium.hr/kako-postaviti-ciljeve-organizacije/> (pristup: 9.7.2019. )
  20. Središnji državni portal: <https://gov.hr/> (pristup:25.8.2019.)
  21. Suvremeni sport: <http://savremenisport.com/teorija-sporta/osnove-sporta/1/45/sportski-dogadjaj> (pristup: 22.7.2019.)
  22. Supervisor: <https://hr.puntomarinero.com/supervisor-who-is-it-what/> (pristup: 3.7.2019. )
  23. Zagrebački inovacijski centar: <https://plaviured.hr/misija-i-vizija-tvrtke-bitni-su-za-razvoj-marketinskog-plana/> (pristup: 10.7.2019.)
  24. Projekat poslovna informatika: <https://dajananatasable.wordpress.com/komunikacija/> (pristup: 24.7.2019.)
  25. Women in Adria : <https://www.womeninadria.com/s-m-a-r-t-ciljevi-odreduju-uspjeh/> (pristup: 27.8.2019.)
  26. 24 sata: <https://www.24sata.hr/sport/hrvatska-predvo-ena-babom-u-osijeku-docekuje-strasnu-litvu-590416> (pristup: 28.8.2019.)

## **Prilozi**

Popis slika:

Slika 1. Ključni aspekti management procesa

Slika 2 – Odnos između veličine organizacije i broja razina menadžmenta

Slika 3 - Razlika između vizije i misije s obzirom na vremensku dimenziju

Slika 4 – Proces organiziranja

Slika 5 – Autokratski stil vodstva

Slika 6 – Demokratski stil vodstva

Slika 7 - Proces kontrole

Slika 8 - Model razvoja sporta kao poslovanja

Slika 9 – Elementi komunikacijskog procesa

Slika 10 - Marketinški splet za marketing događanja

Slika 11 – Obrazac za prijavu javnog okupljanja

Slika 12 – Primjer zahtjeva za sponzorstvo

Slika 13 – Primjer zahtjeva za sponzorstvo

Slika 14 - Vip dio dvorane

Slika 15 - Vip dio dvorane

Slika 16 - Akreditacije za utakmicu

Slika 17 – Pripremni trening Hrvatske košarkaške reprezentacije

Slika 18 – Fotografiranje sa igračima hrvatske reprezentacije

Slika 19 – Najava za prodaju ulaznica na Facebook-u

Slika 20 – Statistika sa objave na Facebook-u

Slika 21 – Najava utakmice na Instagramu

Slika 22 - Najava za prodaju ulaznica na web stranici

Slika 23 – Poluvrijeme utakmice

Slika 24 – Izvještaj sa utakmice

Slika 25 - Press konferencija

Slika 26 - Ulaznica utakmice

Slika 27 – Popunjenost dvorane

Slika 28 – Navijačka atmosfera s utakmice

Popis tablica:

Tablica 1 – Vrijeme koje menadžeri odvajaju na menadžerske funkcije u Hrvatskoj privredi

Tablica 2 - Funkcije sportskog menadžmenta

Tablica 3 – Troškovi i prihodi

Tablica 4 – SWOT analiza događaja

Grafički prikaz:

Grafički prikaz 1 - Hijerarhija ljudskih potencijala