

# Strateški menadžment krovnih sportskih organizacija

---

**Vidmar, Filip**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:191:823249>

*Rights / Prava:* [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-18**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



**SVEUČILIŠTE U RIJECI**

**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija**

**Diplomski sveučilišni studij**

**FILIP VIDMAR**

**Strateški menadžment krovnih sportskih organizacija –  
povezanost sporta i turizma**

**Strategic management of umbrella sports organizations –  
connection between sports and tourism**

Diplomski rad

Opatija, 2023.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**

**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija**

**Diplomski sveučilišni studij**

Studijski smjer: Poslovna ekonomija, menadžment u hotelijerstvu

**Strateški menadžment krovnih sportskih organizacija –  
povezanost sporta i turizma**

**Strategic management of umbrella sports organizations –  
connection between sports and tourism**

Diplomski rad

Kolegij: **Strateški menadžment u hotelijerstvu**

Student: **Filip VIDMAR**

Mentor: **Prof. dr. sc. Marko PERIĆ**

Matični broj: **ds3379/20**

Opatija, rujan 2023.



SVEUČILIŠTE U RIJECI UNIVERSITY OF RIJEKA  
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU  
FACULTY OF TOURISM AND HOSPITALITY MANAGEMENT  
OPATIJA, HRVATSKA CROATIA

## IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG DIPLOMSKOG RADA

**Filip Vidmar**

(ime i prezime studenta)

**ds3379**

(matični broj studenta)

**Strateški menadžment krovnih sportskih organizacija – povezanost sporta i turizma**

(naslov rada)

Izjavljujem da sam ovaj rad samostalno izradila/o, te da su svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima, bilo da su u pitanju knjige, znanstveni ili stručni članci, Internet stranice, zakoni i sl. u radu jasno označeni kao takvi, te navedeni u popisu literature.

Izjavljujem da kao student–autor diplomskog rada, dozvoljavam Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci da ga trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim javnosti u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci.

U svrhu podržavanja otvorenog pristupa diplomskim radovima trajno objavljenim u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, ovom izjavom dajem neisključivo imovinsko pravo iskorištavanja bez sadržajnog, vremenskog i prostornog mog diplomskog rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

U Opatiji, 11.09.2023.

\_\_\_\_\_  
Potpis studenta

## **Predgovor**

Kao dugogodišnji sportaš, veliki ljubitelj i pratitelj raznih sportova, smatram kako imam dovoljno znanja, informacija, upućenosti, želje, ljubavi i strasti za istraživanjem teme pod nazivom „Strateški menadžment krovnih sportskih organizacija – povezanost sporta i turizma“. Interesantno je promatrati koliko je sport povezan s turizmom, te koliko je međuovisnosti prisutno između dva fenomena. Jedan utječe na drugi prema mnogim faktorima i parametrima. Studirajući poslovnu ekonomiju – menadžment u hotelijerstvu, na Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji, Sveučilišta u Rijeci, prikupio sam potrebna znanja i informacije koje mi pomažu u izradi ovoga rada navedene teme. Budući me u strahovitoj mjeri interesira sport i prilično dobro sam upoznat sa sportom i ekonomijom, u ovom radu obrađujem povezanost sporta i turizma, povezujem utjecaje sporta i ekonomije na turizam, odnosno utjecaj turizma na sport i ekonomiju. Kroz rad protežu se pitanja investiranja u sport, sporta kao djelatnosti, sportskih događaja kao magneta za turiste i tome slično, te koliko korist izvlače te grane jedna iz druge.

Zahvaljujem svom mentoru prof. dr. sc. Periću koji je pratio cijeli proces nastajanja diplomskog rada te mi svojim savjetima, prijedlozima, idejama, usmjerenjima i smjernicama pomogao pri izradi i strukturi rada, te svladavanju poteškoća na koje bi, eventualno, nailazio.

## Sažetak

U radu se nastoji prikazati i objasniti poveznica sporta i turizma, njihova međusobna ovisnost, utjecaj jedne grane na drugu te ukupne rezultate njihove sinergije i odraz na druge grane i branše. Povezanost se jasno vidi pri promatranju jednog pojedinca, posjetitelja sportskih događaja, ujedno je i turist u destinaciji, a može biti i turist koji je posjetitelji sportskih događaja. Utjecaj sporta odražava se i na globalnoj ekonomiji kroz proizvodnju, ponudu, potrošnju, zapošljavanje, infrastrukturu i tome slično. Rad koristi primjere vezane uz Republiku Hrvatsku i njen turistički razvoj promoviran sportom. Navedeno je prikazano i objašnjeno kroz najpopularniji sport – nogomet i najpraćenije prvenstvo – Svjetsko nogometno prvenstvo, budući je Hrvatska na posljednja dva prvenstva ostvarila svoje najveće uspjehe. Te kroz novi sportski događaj na prostorima Republike Hrvatske koji spada u velike događaje – Croatia Rally. Oba događaja drastično su utjecala na prikaz Republike Hrvatske na svjetskoj mapi, odjednom je postala poznata i kroz sport se zapravo promovirala cijela zemlja, time i njezine prirodne ljepote i znamenitosti kojima je bogata, posljedično se budi veliki interes i zanimanje globalne javnosti, a rezultat je onda povećana turistička potražnja receptivnog turističkog tržišta emitivne turističke ponude Republike Hrvatske. Jasno je kako je sport veliki promotor i oglašivač, te se kroz sport izvrsno reklamira turizam, što ovaj rad nastoji objasniti.

# Sadržaj

Uvod.....	1
<b>1. STRATEŠKI MENADŽMENT .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1. Pojam strateškog menadžmenta.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2. Proces strateškog menadžmenta .....</b>	<b>6</b>
1.2.1. Analiza okoline .....	6
1.2.2. Postavljanje usmjerenja organizacije .....	7
1.2.3. Formuliranje strategije .....	8
1.2.4. Implementacija strategije .....	8
1.2.5. Kontrola i evaluacija strategije.....	9
1.2.6. Povratna veza .....	9
<b>2. SPECIFIČNOSTI STRATEŠKOG MENADŽMENTA SPORTSKIH ORGANIZACIJA.....</b>	<b>12</b>
<b>2.1. Ekonomske implikacije .....</b>	<b>12</b>
<b>2.2. Menadžment i poduzetništvo u sportu.....</b>	<b>16</b>
<b>2.3. Rad u sportu.....</b>	<b>20</b>
<b>2.4. Troškovi u sportu.....</b>	<b>21</b>
<b>2.5. Sportske organizacije .....</b>	<b>23</b>
<b>2.6. Sportski objekti.....</b>	<b>24</b>
<b>2.7. Sportski događaji.....</b>	<b>26</b>
<b>3. PRIMJERI POVEZANOSTI KROVNIH SPORTSKIH ORGANIZACIJA I TURIZMA.....</b>	<b>35</b>
<b>3.1. Sportske krovne organizacije .....</b>	<b>35</b>
3.1.1. FIFA .....	35
3.1.2. UEFA .....	37
3.1.3. Lige petice .....	38
3.1.4. HNL.....	39
3.1.5. FIA .....	42
<b>3.2. FIFA World Cup – Svjetsko nogometno prvenstvo .....</b>	<b>43</b>
3.2.1. Sponzorstvo na svjetskom nogometnom prvenstvu .....	46
3.2.2. Medijsko oglašavanje svjetskog nogometnog prvenstva .....	49
3.2.3. Učinci nastupa Hrvatske nogometne reprezentacije na Svjetskom prvenstvu u Rusiji 2018. godine .....	52
<b>3.3. FIA WRC – Svjetsko reli prvenstvo .....</b>	<b>58</b>
<b>Croatia Rally.....</b>	<b>59</b>

<b>Zaključak</b> .....	63
<b>Popis literature</b> .....	65
<i>Bibliografija</i> .....	65
<i>Internet izvori</i> .....	66
<b>Popis ilustracija</b> .....	67
<i>Popis tablica</i> .....	67
<i>Popis slika</i> .....	67
<i>Popis grafikona</i> .....	67



## Uvod

Sport je globalni fenomen. Fenomen koji objedinjuje mega tvornice proizvodnje, planiranja, poslovanja, marketinga, ekonomije, financija, komercijalizma, itd. Zbog toga je u grani sporta i okolnim srodnim i nesrodnim granama poduzetništva prisutno mnogo ulagača i investitora. Na taj način sport i turizam izuzetno su usko povezani, što je tema ovog rada. U suprotnosti tradicionalnom turizmu iz prošlosti suvremene turističke dolaske i turističku potrošnju ne potiče samo običan odmor koji uključuje puko odmaranje (izležavanje, ljenčarenje) i konzumiranje usluga smještaja i prehrane uživajući, pritom, u moru i suncu, već se turizam danas temelji na aktivnom odmoru. Kako bi turist maksimalno iskoristio benefite svoga posjeta destinaciji i istu doživio, turist mora biti spreman uložiti svoja dva glavna resursa: vrijeme i novac. Potrebna su oba faktora, bez jednoga turist neće biti u stanju doživjeti odmor niti destinaciju jer turist sa novcem bez vremena nema vremena za uživanje koje si može priuštiti, a turist s ogromnom količinom vremena nema novaca kako bi si mogao priuštiti pravi odmor. Dakle, turist mora posjedovati i vrijeme i novac kako bi bio turist koji je u stanju bezbrižno putovati i uživati u destinaciji. Tehnološkim napretkom i suvremenim dostignućima omogućen je turizam koji obuhvaća sljedeće pozitivne karakteristike: brz, jednostavan, financijski prihvatljiv, ugodan, učestal i masovan. Shodno tome i turistička ponuda se prilagođava potražnji te se u destinaciji turistima nude mnoge nove stvari za isprobati i doživjeti. Iz svega toga proizlazi sport kao vrlo važan faktor turističke ponude, a i potražnje.

Dakle, sport je izrazito bitan faktor za razvoj turizma i obrnuto, turizam je bitan za razvoj sporta. Najbolji primjer je upravo Republika Hrvatska, koja svoj sport promiče kroz turizam i turizam promiče sportom. Mnogi turisti su, ili tek čuli, ili su se jednostavno odlučili posjetiti Hrvatsku tijekom turističke sezone upravo nakon što je Hrvatska nogometna reprezentacija osvojila srebrnu medalju i drugo mjesto na Svjetskom nogometnom prvenstvu 2018. godine u Rusiji i brončanu medalju trećim mjestom 2022. godine u Katru. Tim uspjesima na Svjetskim prvenstvima RH uspješno reklamira svoju zemlju i time mnogostruko povećava interes javnosti ostatka svijeta, budući je nogomet najpopularniji i najpraćeniji sport. Također, inspirativan je bio doček Vatrenih nogometaša Hrvatske nogometne reprezentacije diljem cijele Republike nakon oba prvenstva. Pogotovo je upečatljiv doček Vatrenih na Trgu bana Josipa Jelačića u glavnom gradu Zagrebu gdje je srebrne nogometaše dočekalo 500.000 ljudi, kao da su osvojili

zlato! Uz ostalo, upravo takvi događaji promoviraju i reklamiraju Republiku Hrvatsku kao turističku destinaciju.

Slično tome, prepoznatljivost najjačih liga najpopularnijih svjetskih sportova u svijetu je nevjerojatno velika. Primjer finala NFL lige, 'Superbowl', čija je posjećenost i gledanost ogromna, te su TV prava izrazito skupa i cijenjena, govori kako je američki nogomet, iako je „samo američki“ sport, popularan i atraktivan ljubiteljima sporta u cijelome svijetu. To je shvatljivo, jer osoba koja voli nadmetanje, konkurentnost, kompetentnost, suparništvo, rivalstvo, itd., a razumije sport, njegova pravila i regulative, može, itekako, uživati u raznim oblicima sporta, sportskih liga i natjecanja, upravo zato što „razbije dosadu“ promjenom uobičajenog sporta kojeg prati kroz dugi period. Mnogi ljubitelji sporta su svestrani, te istovremeno prate i uživaju u više sportova. Najbolji dokaz navedenog jest SAD u kojem dominiraju većina najjačih svjetskih liga u američkom nogometu (NFL), bejzbolu (MLB), hokeju (NHL) i košarci (NBA). Tu je i nogometna liga (MLS), koja je, opravdano, u sjeni europskog nogometa. Europski nogomet posjeduje najjače nogometne lige, svrstane u takozvanu „Ligu petice“, koja obuhvaća nacionalne nogometne lige Engleske (Premier League), Španjolske (La Liga Santander), Italije (Serie A), Njemačke (Bundesliga) i Francuske (Ligue 1). Važno je naglasiti kako nisu popularne samo prve nogometne lige, nego štoviše, i druga i treća nacionalna liga pojedinih država izrazito su posjećene i praćene (Bundesliga 2 i 3, English Championship, League One and Two, Serie B, La Liga 2, Ligue 2, itd.). Osim spomenutih atraktivnih sportova turiste, poduzetnike i ekonomiste privlače i drugi važni i popularni sportovi poput: tenisa, auto-moto sporta (formule 1, relija), golfa, borilačkih sportova, atletike, vodenih sportova, zimskih sportova, gimnastike i drugih olimpijskih i neolimpijskih sportova. Neki su važni samo u pojedinim dijelovima svijeta ili nacija, poput: snookera, ragbija, pola, kriketa, itd.

Svrha istraživanja naslovne teme je znatiželja i interes za utjecajem sporta na globalnu ekonomiju kroz turizam, te budući prosperitet naslovne teme. Rad je obrađen metodološkim pristupom pri kojem se nastoji utvrditi koliko su sport i turizam sinergični, samim time koliko sport utječe na razvoj turizma, turističku ponudu, potražnju i na kraju turističku potrošnju. Rad objašnjava načine manifestacije sporta kroz turizam i turističke posjetitelje, investitore i povezanost sporta i turizma s drugim granama ekonomije, zatim utjecaj sporta na politiku, gospodarstvo, trgovinu, proizvodnju i mnoge druge ekonomske i neekonomske sfere. Globalna

popularnost, atraktivnost, prepoznatljivost, izrazita ekonomska i investicijska utjecajnost, uzornost sportaša mladima i mnogi drugi epiteti pridodaju se i objašnjavaju u ovome radu. Također, rad razrađuje poveznicu sporta i turizma, uzajamno povezanu i ovisnu potrošnju u sportu i turizmu, obuhvaća i primjere kako se određeni veliki sportski događaji interferiraju i manifestiraju kroz turizam i na kraju kako i koliko utječu na ukupnu ekonomiju, a i na „reklamu“ određene destinacije gdje se održavaju takvi događaji. Na kraju rada zaključuje se uzročno-posljedična veza i manifestacije te se pridodaje važnost poveznice sporta i turizma na ukupnu ekonomiju.

# 1. STRATEŠKI MENADŽMENT

## 1.1. Pojam strateškog menadžmenta

Kako bi se unaprijedilo poslovanje i postigla konkurentna prednost na tržištu poduzeća i njihov menadžment koriste strategiju. Zbog globalizacije prisutna je velika konkurencija. Fokus poslovanja vodećih ekonomija i uspješnih gospodarskih subjekata jesu poduzetničke strategije. U suvremenim uvjetima turbulentnog tržišta koji uzrokuju nedostatak dosljednosti i konstante prihoda i sigurnosti vrlo važnu ulogu u uspjehu i opstanku poduzeća ima strategija koja se treba definirati unutar poduzeća prema vlastitoj viziji mogućnostima.<sup>1</sup> Strategija je sredstvo za postizanje ciljeva, definira kako postići ciljeve te postavlja usmjerenje organizacije/poduzeća.

Mintzberg (1987.) „5P“<sup>2</sup>:

- *Plan* – dokument i u ulozi vodiča
- *Umijeće/manevar* – kratkoročna strategija i taktičke akcije
- *Obrazac ponašanja* – nesvjesno, posljedica dosljednog ponašanja
- *Položaj* – smještanje organizacije u okolinu u odnosu na konkurente i potrošače
- *Perspektiva* – koncept kao pogled kojeg dijele članovi organizacije (organizacijska kultura)

Pojam „strateški menadžment“ prvenstveno se odnosi na strategiju i menadžment, te na njihovu sinergiju. Strategija predstavlja kulturu organizacije, njen imidž, odnose unutar i izvan poduzeća, kvalitetu proizvoda i poslovnu etiku. „Strategija nekog poduzeća s jedne je strane vođena menadžerskom analizom i izborom, a s druge strane prilagodbama i učenjem kroz rad.“<sup>3</sup> Željom da se upravlja strategijom na ispravan način, a posljedično utjecaju eksterne okoline (20.st.) na poslovanje poduzeća nastaje strateški menadžment. Zbog toga što je okolina postajala sve dinamičnija, kompleksnija, neizvjesnija i heterogenija. Stoga se poduzeće moralo fokusirati na eksternu okolinu jednako kao i na internu.

---

<sup>1</sup> Duspara, L., Knežević, S. Strateški menadžment, Veleučilište u Slavanskom Brodu, Slavonski Brod, 2017., prvo izdanje, str. 11.

<sup>2</sup> Perić, M. Proces strateškog menadžmenta, nastavni materijal kolegija „Strateški menadžment u hotelijerstvu“, 2020.

<sup>3</sup> Ibid.

„Strateški menadžment je kompleksan pojam koji se odnosi na grupu ljudi u poduzeću, menadžerski proces i znanstvenu disciplinu.

- Strateški menadžment *kao grupa ljudi* u poduzeću podrazumijeva one menadžere koji su u poduzeću odgovorni za izbor, definiranje, implementaciju i kontrolu strateških odluka.
- Strateški menadžment *kao proces* podrazumijeva kontinuirani, iterativni proces usmjeren na stvaranje spremnosti poduzeća na prilagodbu u promjenjivoj okolini. U tom smislu odnosi se na strateško planiranje, implementaciju planova i stratešku kontrolu.
- Strateški menadžment *kao znanstvena disciplina* podrazumijeva set organiziranog znanja koje se odnosi na analizu okoline, postavljanje organizacijskog usmjerenja, formuliranje i implementaciju organizacijske strategije te provedbu strateške kontrole i evaluaciju.“<sup>4</sup>

Strateški menadžment je kontinuiran i iterativan proces u kojemu su menadžeri posebno angažirani konstantnim donošenjem važnih odluka i poduzimanjem akcija. Strateški menadžment zbog svega opisanog posebna je organizacija poduzeća. Sve navedeno karakteristike su strateškog menadžmenta. Prema Johnsonu i Scholesu iz 1993. godine, strateški menadžment čine tri glavna elementa: strateška analiza, strateški izbor i implementacija strategije.<sup>5</sup> Skupom odluka i planova, koji prethode odlukama, strategija se formulira i implementira. Ostvarenje svojih ciljeva, od kojih je jedan zadržavanje konkurentne prednosti poduzeće će pokušati ostvariti strategijom. Strateški menadžment neprekidan je i ponavljajući proces, što mu je temeljna karakteristika. Proces strateškog menadžmenta nakon zadnje etape reciklirano kreće ponovno iz početka s prvom etapom. Tri su važna strateška pitanja na koja strateški menadžment odgovara: gdje se poduzeće nalazi u pojedinom trenutku? U kojem smjeru želi napraviti pomak? Kako postići zadane ciljeve? Izrada misije, ciljeva, vizije i strategije funkcija je odbora direktora, implementirajući strategiju u proces poslovanja glavne odluke donosi top menadžment.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Buble, M. Strateški menadžment, Sinergija, 2005., str. 1.

<sup>5</sup> Perić, M. op. cit.

<sup>6</sup> Duspara, L., Knežević, S. op. cit., str. 12.

Temeljni zadaci strateškog menadžmenta su sljedeći<sup>7</sup>:

- Utvrđivanje misije
- Formuliranje filozofije poduzeća
- Utvrđivanje politika
- Postavljanje ciljeva
- Razvoj strategije
- Planiranje organizacijske strukture
- Osiguranje osoblja
- Utvrđivanje procedura

## **1.2. Proces strateškog menadžmenta**

Proces STRATEŠKOG MENADŽMENTA proteže se kroz 5 etapa<sup>8</sup>:

1. etapa: Analiza okoline
2. etapa: Postavljanje usmjerenja organizacije
3. etapa: Formuliranje strategije
4. etapa: Implementacija strategije
5. etapa: Kontrola i evaluacija strategije te povratna veza

### **1.2.1. Analiza okoline**

Vrlo važan zadatak strateškog menadžmenta kojim se determinira daljnje donošenje odluka, postavljanje ciljeva i očekivanja je prvi korak kojim menadžment analizira okolinu. Analiza okoline se sastoji od skeniranja, monitoringa, evaluiranja i diseminacije informacija iz eksterne i interne okoline prezentirane ključnim ljudima u poduzeću.

---

<sup>7</sup> Ibid., str. 13.

<sup>8</sup> Perić, M. op. cit.

Skeniranje je prvi korak analize okoline u kojem se vrši identifikacija strateških faktora – eksterni i interni elementi koji određuju budućnost poduzeća.<sup>9</sup> Proces analize moguće je napraviti pomoću SWOT analize kojom se detektiraju snage i slabosti unutarnje okoline, te prilike i prijetnje prisutne u vanjskoj okolini.

*Eksternu okolinu* čine varijable, elementi i faktori na koje poduzeće nema nikakav utjecaj, već se stalnom prilagodbom pokušava dovesti u situaciju da što bolje, što točnije i preciznije predviđa promjenjive mogućnosti koje su mu dane eksternom okolinom. Osim predviđanja poduzeće se mora što brži kvalitetnije prilagoditi eksternim uvjetima. U SWOT analizi poimaju se pod prilike i prijetnje jer to jesu.

*Interna okolina* predstavlja varijable, elemente i faktore koji se nalaze unutar poduzeća. To su snage i slabosti poduzeća na koje menadžment ima potpuni utjecaj. U internu okolinu spadaju: organizacijska struktura, kultura i resursi.<sup>10</sup>

### 1.2.2. Postavljanje usmjerenja organizacije

Drugi korak predstavlja određenje pravca kretanja organizacije/poduzeća u poslovnom smislu, u smislu organizacijske kulture i strukture, a navedeno prikazuju tri glavna indikatora.

*Vizija* – predodžba, projiciranje zamisli budućih stanja ili događaja na realan, vjerodostojan i privlačan način.

*Misija* – predstavlja svrhu postojanja poduzeća. Govori što poduzeće predstavlja društvu i uključuje filozofiju poduzeća o načinu izvođenja biznisa i tretiranju svojih zaposlenika. Iskaz misije označava što je i kakvo je poduzeće u tom trenutku – „sada“.

---

<sup>9</sup> Buble, M. op. cit., str. 9.

<sup>10</sup> Ibid.

*Ciljevi* – predstavljaju kvantificirane pokazatelje ostvarenja planiranih rezultata aktivnosti čijom se realizacijom ostvaruje zacrtana misija poduzeća.<sup>11</sup>

### 1.2.3. Formuliranje strategije

Faza formuliranja strategije zahtijeva razvoj dugoročnih planova kojima će se učinkovito upravljati SWOT analizom. Strategijom poduzeća formira se plan kojem je cilj ostvariti zadanu misiju, viziju i ciljeve poduzeća.

Ovisno o razinama odgovornosti i obuhvata strategija se razmatra na tri tipa: - korporacijska – odnosi se na cjelokupno usmjerenje poduzeća, poslovna – zadužena za područje proizvoda i konkurentnosti i funkcijska – zahvaća područje ostvarivosti ciljeva poduzeća i poslovnih jedinica. Poduzeće po svim organizacijskim razinama istovremeno koristi sva tri tipa strategija. Strategije proizlaze iz usvojenih politika poduzeća kojima su unaprijed precizirani stavovi, načela, principi ili kriteriji. Iz toga proizlazi usmjeravanje odluka i potrebnih akcija.<sup>12</sup>

### 1.2.4. Implementacija strategije

Osmišljene strategije provode se u djelo implementacijom. Strategija se implementira kroz razvojne programe, kroz budžet, kroz razne procedure i pravila. Prilikom implementacije strategije menadžment mora dobiti odgovore na sljedeća pitanja:

- ✓ koliko su promjene neophodne unutar organizacije nakon implementacije
- ✓ kako najbolje i najbrže postići nesmetano implementiranje strategije
- ✓ kakav je odnos različitih tipova organizacijske strukture i implementacije strategije
- ✓ koji su različiti pristupi implementacije

---

<sup>11</sup> Buble, M. op. cit., str. 9-10.

<sup>12</sup> Ibid., str. 10-11.



✓ koje sve vještine mora posjedovati menadžer kako bi strategija bila uspješno implementirana

Implementacija strategije proces je koji provodi srednja i niža razina menadžmenta i zahtjeva promjene unutar cijeloga poduzeća. Operativnim planiranjem odlučuje se o alokaciji resursa na dnevnoj bazi.<sup>13</sup>

### 1.2.5. Kontrola i evaluacija strategije

Monitoring osigurava potpunu funkcionalnost i daljnje unapređenje procesa strateškog menadžmenta. Strategija se mora kontrolirati i evaluirati kako bi se na vrijeme prepoznala i otkrila bilo kakva odstupanja i njihovi uzroci, te kako bi se poduzele potrebne radnje i mjere za konfrontaciju i otklanjanje nastalih devijacija. Nadgledaju se aktualne performanse te se kompariraju i uspoređuju s unaprijed utvrđenim standardima. Kako bi menadžeri uspješno poduzimali korektivne akcije i riješili novonastale probleme moraju uvažavati proces strateške kontrole, evaluacije i strateške revizije. Potrebno je razumijevanje menadžerskog informacijskog sustava. Kontrola i evaluacija pruža mogućnost određivanja potencijalnih slabosti nastalih u prethodnim fazama što omogućava njihovo otklanjanje što je vrlo važno za daljnji razvoj poduzeća i ostvarivanje zadanih ciljeva pomoću strategije.<sup>14</sup>

### 1.2.6. Povratna veza

Povratna veza je informacija koja se dobiva nakon izvršene kontrole prethodnih etapa u procesu strateškog menadžmenta. Njome se uspoređuje usklađenost planiranih i izvršenih aktivnosti. Dobivena informacija na raspolaganju je menadžmentu kako bi evaluirali proces i poduzeli korektivne akcije. U provođenju strategije konstantno dolazi do različitih nepredvidivih situacija koje primoravaju menadžment poduzeća na revidiranje ili korigiranje prije donesenih odluka.

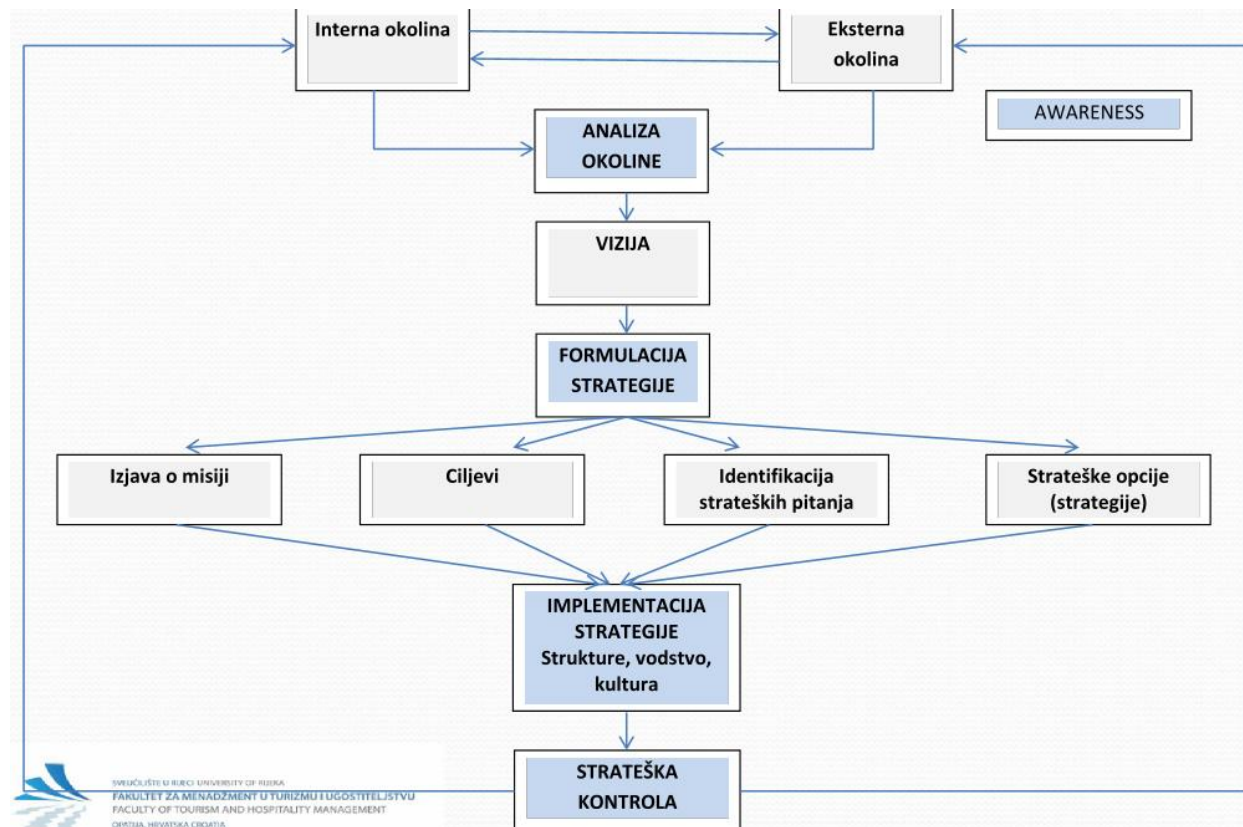
---

<sup>13</sup> Buble, M. op. cit., str. 12.

<sup>14</sup> Ibid.

Povratna veza signal je menadžmentu u kojem će se smjeru razvijati poduzeće i hoće li ostvariti svoje ciljeve, a pritom pratiti svoju politiku. Npr. niska stopa povrata može indicirati da nešto nije dobro izvedeno ili procijenjeno. U procesu skeniranja okoline uvijek postoji mogućnost pogrešne procjene konkurencije što dovodi do pogrešnog planiranja prodaje i cijena, a time i ostvarenja prihoda koji mogu biti znatno niži od predviđenih. Takva spoznaja osnova je za poduzimanje odgovarajućih mjera kako se ovakva neugodna iznenađenja za poduzeće ne bi često događala. Valja zaključiti kako je povratna veza vrlo važna faza procesa strateškog menadžmenta jer se u tijeku realizacije mogu poduzimati korektivne mjere.<sup>15</sup> Sljedećim slikama prikazan je dinamičan model strateškog menadžmenta te njegovo djelovanje u čemu je prisutna međusobna zavisnost i utjecaj pojedinih faktora jedne na druge.

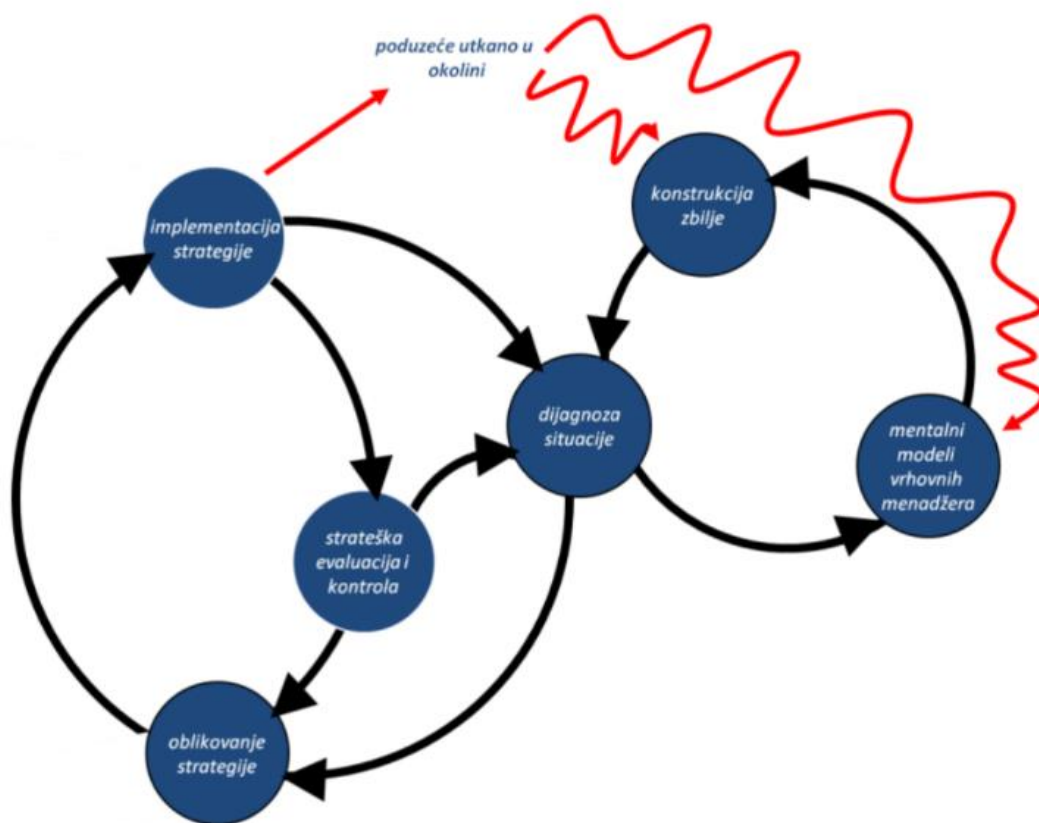
*Slika 1. Dinamičan model strateškog menadžmenta*



Izvor: Perić, M. „Proces strateškog menadžmenta“, nastavni materijal kolegija „Strateški menadžment u hotelijerstvu“, 2020

<sup>15</sup> Ibid., str. 12-13.

Slika 2. Djelovanje strateškog menadžmenta



Izvor: Tipurić, D. (2014.)<sup>16</sup>

<sup>16</sup> Situacijska analiza – analiza makro okoline i analiza korporativnoga upravljanja. Ekonomski fakultet Zagreb. Dostupno na: <https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/dhruska/2014-2-%20Situacijska%20analiza%20-%20okolina%20i%20SWOT.pdf> , pristupljeno 27.08.2022.

## 2. SPECIFIČNOSTI STRATEŠKOG MENADŽMENTA SPORTSKIH ORGANIZACIJA

### 2.1. Ekonomske implikacije

Sport je odavno nadišao granice samo sporta i rekreacije. Postao je vrlo profitabilna gospodarska grana u koju se intenzivno ulaže kako privatni tako i društveni kapital. Uz marketing i sponzorstva kao dodatne načine zarade ova nova gospodarska grana ostvaruje sve veće mikro i makroekonomske učinke.

Stoga, iz dana u dan sport zahtijeva sve veću pažnju i smišljeno strateško upravljanje.

*Tablica 1. Ekonomski učinci sporta*

Ekonomski učinci sporta	
<b>Makroekonomski učinci:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- u industriji sportskih proizvoda</li><li>- u trgovini sportske robe</li><li>- u graditeljstvu sportskih objekata</li><li>- u turizmu</li><li>- povećanje proizvodnosti rada</li><li>- smanjenje troškova bolovanja</li><li>- produženje radnog i životnog vijeka</li></ul>	<b>Mikroekonomski učinci:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- u sportskim organizacijama</li><li>- u sportskim poduzećima</li><li>- kod velikih sportskih priredbi</li></ul>

Izvor: Bartoluci, M.: „Ekonomika i menadžment sporta“, Informator, Zagreb, 2. izd., 2003. str. 52.

#### *Makroekonomski učinci*

Prihodi od proizvodnje i prodaje sportskih proizvoda konstantno se povećavaju pa je sportska industrija na samom vrhu svjetske industrije. Trgovina sportskom opremom i proizvodima je produžena ruka sporta i sportske industrije. Osim toga, visoke ekonomske učinke polučuje i građevinski sektor izgradnjom sportskih objekata i pratećih sadržaja. Organizacija velikih

sportskih priredbi, prvenstava i turnira omogućuje zemlji domaćinu dodatna ulaganja ne samo kroz građevinski sektor već i kroz druge tercijarne djelatnosti kao što su turizam, ugostiteljstvo i sl. Navedena tema bit će detaljnije obrađena kasnije u radu.

### *Mikroekonomski učinci*

Na mikro razini ekonomski učinci sporta vidljivi su na razini sportskih organizacija (sportske udruge, sportski klubovi) koje najčešće djeluju kao neprofitni subjekti. Sportska poduzeća djeluju kao trgovačka društva pa mogu ostvarivati dobitak. Prihodi sportskih poduzeća ne evidentiraju se u okviru djelatnosti sporta, ali su u neposrednoj vezi sa sportom jer ostvaruju značajne ekonomske učinke u sportu proizvodeći različitu sportsku opremu, rekvizite, itd., Veliki sportski događaji organiziraju se samofinanciranjem putem tržišta. Na taj način posebno poduzeće, korporacija i sl. vode organizaciju sportskog događaja. Olimpijske igre su primjer, koje se organizirane samofinanciranjem velikog udjela privatnog kapitala.<sup>17</sup>

Sport ima ogromni utjecaje na ekonomiju. On se manifestira u različitim granama gospodarstva koje direktno i indirektno profitiraju od sportskih aktivnosti. Poglavitito se to odnosi na proizvodnju sportske opreme, proizvodnju prehrambenih proizvoda, uslužnih djelatnosti poput ugostiteljstva i prijevoza, turizma zbog reklame destinacije koja se generira putem sporta. Mediji zahvaljujući sportu imaju mnogo posla - fotoreporter, sportske vijesti, intervjui, sportski novinari, TV prava raznih prijenosa, komentatori, i sl. ostvaruju zarade. Model organizacije sporta organiziran je na način da ostvaruje profit te se kroz sustav modela organizacije okreće puno novaca.<sup>18</sup>

Organizatori sportskog događaja svojom organizacijom i popratnim radnjama dakako profitiraju. Sponzori, poduzeća i tvrtke koje sponzoriraju klub i/ili ligu, TV program i sl. te time reklamiraju svoje proizvode, a iste proizvode konzumiraju uspješni sportaši koji time ostvaruju veliki utjecaj na motive potrošnje kupaca. Također, sportskim događajem profitiraju i grane poput proizvodnje sportske opreme, proizvodnje prehrambenih proizvoda, uslužnih djelatnosti poput ugostiteljstva i prijevoza, i turizam zbog reklame destinacije koja se generira putem

---

<sup>17</sup> Buble, M. op. cit., str. 54-55.

<sup>18</sup> Tomić, I., Madžar, T., Mihalčić, L. i ostali. Strategic Management of Sports Communication, Synopsis, Zagreb, 2019., str. 21-22

sporta. Mediji zahvaljujući sportu imaju mnogo posla - fotoreporteri, sportske vijesti, intervjui, sportski novinari, TV prava raznih prijenosa, komentatori, i sl. ostvaruju zarade. Model organizacije sporta organiziran je na način da ostvaruje profit te se kroz sustav modela organizacije okreće puno novaca.<sup>19</sup>

Na koji način sport utječe na globalnu ekonomiju? Najveći dio profita ostvaruju sportski klubovi i igrači istih, te organizatori liga kao glavni akteri sporta i sportskih natjecanja. Organizacijom sportskih događaja i sustava natjecanja profitirali su svi sudionici - direktni i indirektni. Povećanom potrošnjom stanovništva povećava se ukupni BDP pojedine zemlje. Obzirom da su svi stanovnici pojedine zemlje porezni obveznici, kao što su to i sportske organizacije, sportaši, poduzeća koja sudjeluju u organizaciji i ponudi, a i potražnji za sportskim oblicima zabave, rekreacije, udruženja, liga i sustava natjecanja, klubova i sl., novac se vrti u krug i na taj način raste potrošnja, raste BDP zemlje, i svi su nekako dobili što su htjeli i tražili.

Profesionalni sportaš pri potpisu ugovora ostvaruje svoju plaću, klub tu plaću isplaćuje ali je istovremeno prodao mnogo dresova tog igrača i na neki način vratio uloženo. Klub je vratio uloženo i kroz sportske rezultate koje postiže plaćajući takvog igrača. Sportaš kao stanovnik neke zemlje plaća porez, stoga i država ima koristi. Isti sportaš pod ugovorom je sa tvrtkom koja se bavi proizvodnjom sportske opreme, a ugovor nalaže da će taj sportaš nositi isključivo njihov brend, tvrtka plaća igraču, a igrač reklamira tvrtku te će mnogi inspirirani fanovi nositi i kupovati odjeću i opremu upravo tog brenda. Na isti način velike tvrtke proizvodnje sportske opreme su pod ugovorom i sa ligaškim organizacijama, primjerice NFL je pod ugovorom sa tvrtkom „Nike“, time sva oprema svih NFL momčadi dolazi upravo od Nike-a. To je, ujedno, i reklama koja na neki način „tjera“ fanove NFL momčadi koji žele kupiti njihove dresove i opremu da kupuju upravo Nike-ovu opremu. A, dakako, kako tvrtka postaje poznatija i popularnija, uspijeva prodavati i drugu opremu osim one vezane za NFL momčadi. Natrag na igrača, igrač će pod takvim ugovorom biti i sa modnim agencijama i nekim modnim brendovima. Također, igrač će i sudjelovati u reklamama prehrambenih proizvodima zdrave, čak i nezdrave prehrane. Takvi primjeri su čips „Lays“ ili „Pepsi“ kola. Igrač će sa puno novaca primjerice moći kupiti bijesni skupocjeni automobil, jahtu ili vilu i dr. materijalna skupocjena

---

<sup>19</sup> Tomić, I., Madžar, T., Mihalčić, L. i ostali. Strategic Management of Sports Communication, Synopsis, Zagreb, 2019., str. 21-22

dobra koja je netko proizveo. Prilikom održavanja sportskog natjecanja vidljive su mnoge reklame. Reklame automobila i automobilske opreme, jer se tvorcima reklama fokusiraju na mušku populaciju koja gleda sportski događaj očekujući veći interes muške populacije za automobilima ili opremom i sl. Tvornice tehnoloških proizvoda, poput Sony-a koji reklamira svoje tehnološke proizvode kao npr. TV, mobitele, igraće konzole. Primjer za to nalazi se u nogometnoj Ligi Prvaka, gdje je PlayStation jedan od sponzora, kao što je to i ranije spomenuta tvornica automobila Nissan. Igraće konzole, poput Sony-evog PlayStationa ili Microsoft-ovog Xbox-a, zahvaljujući razvitku sporta proizvode video igre simulacije sportova, čime se bavi kompanija EA Sports. Tako proizvode velike globalne naslove video igara poput: Madden NFL, NBA2k, NHL, FIFA, MLB The Show, F1, itd. Što mnoge igraće video igara nagna na kupovinu novih godišnjih naslova, koji izlaze svake godine u isto vrijeme. Kreatori igara su ugovorom vezani za licence koje imaju proizvođači igre. Dakle, EA Sports je ugovorom vezan za licencu koju ima za proizvodnju video igre FIFA, u kojoj su klubovi dali svoje dopuštenje da budu licencirani i fizički napravljeni u igri. Sve je to krug koji se povlači oko sporta. Što je sport popularniji ili lokacija njegova odvijanja atraktivnija to ima veći utjecaj na potencijalne dolaske turista upravo iz sportskih motiva. Navedeno ima svoj naziv – ekonomska propaganda i publicitet. Primjer za spomenuto je upravo američki model organizacije sporta. Upravo zato što su sportovi poput američkog nogometa i bejzbola unikatni i karakteristični za SAD. Zainteresiranim ljubiteljima tih sportova zasigurno će neki od prioriteta dolaska u SAD biti sudjelovanje na utakmicama NFL-a i MLB-a. Dakle, sport je i turistička reklama destinacije. Turist koji želi posjetiti SAD primjerice, htjeti će vidjeti kulturne znamenitosti i uživati u novoj mu destinaciji, ali dakako, uz popularnost koju posjeduje „velika četvorka“ američkog sporta turisti imaju veliki motiv posjećivanja tih sadržaja i utakmica iz znatiželje. Naravno, turist kojem je sport prvi motiv dolaska običi će sve sportove i kupovati po dućanima suvenire, sportsku opremu i sl. Tako da popularnost sporta utječe na turističke dolaske, a i potrošnju. Jednom kad je posjetitelj na stadionu, tamo mu se nudi opet velika količina izvora potrošnje, od hrane i pića, do suvenira i sportske opreme i sl. Sport je veliki generator potrošnje, a od ukupne potrošnje imaju koristi mnoge gospodarske grane, korporacije, ulagači, udruge i klubovi, razne organizacije, sportaši, treneri, novinari, liječnici, proizvođači i pružatelji raznih usluga, a također i pojedinci potrošači koji su za uloženi novac dobili iskustvo, zabavu, rekreaciju, a gdje i nešto više.

## 2.2. Menadžment i poduzetništvo u sportu

Posljednjih 30-ak godina svijet zna za sportski menadžment koji je relativno nova grana sporta, a time i ekonomije. Razlozi tomu su: rast i popularizacija sporta unutar okvira globalizacije, sportski „konzumerizam“, komercijalizacija i profesionalizacija sporta. Sve navedeno doprinosi razvoju sporta kao velike poslovne (biznis) industrije. Sport kao djelatnost ostvaruje sportske i poslovne rezultate u skladu sa mogućnostima i očekivanjima. Sportski menadžment je koordinacija različitih aktivnosti, tehnologija i procesa. „Sportski menadžment je kombinacija vještina planiranja, organiziranja, upravljanja, kontrole, financiranja, vođenja i vrednovanja unutar konteksta organizacije ili odjeljenja čiji su primarni proizvod ili usluga vezani uz sport i/ili fizičku aktivnost.“<sup>20</sup>

Funkcije sportskog menadžmenta su:

- Planiranje
- Organiziranje
- Kadrovanje
- Vođenje
- Kontroliranje

Planiranje je od iznimne važnosti jer je prva početna faza u kojoj se promišlja o viziji, misiji, ciljevima, strategijama u budućnosti sportske organizacije u odnosu na njezinu sadašnjost. Aspekti kojima se funkcija planiranja bavi su: obuhvat (koje aktivnosti?), vrijeme (kada?), tehnologija (na koji način?), trošak (koji resursi, ljudski, materijalni, financijski, informacijski?), rizici, komunikacija, kvaliteta.

Strateški sportski menadžment sastoji se od pet etapa kroz koje se ostvaruju zadani ciljevi:

- Analiza okoline (SWOT analiza)
- Postavljanje usmjerenja organizacije (vizija, misija, ciljevi)
- Formuliranje strategije (odabir strategije, troškovno vodstvo, diferencijacija, fokusiranje)

---

<sup>20</sup> DeSensi, Kelley, Blanton, Beitel. 1990.



- Implementacija strategije (proizvodi i usluge, struktura, kultura i resursi)
- Kontrola i evaluacija strategije (prevencija, korektivne aktivnosti)

Organizacijska struktura najvažniji je dio svake organizacije i svakog poduzeća, pa tako i sportskih organizacija. Postoji više primjera, načina, vrsta i tipova organizacijskih struktura. Opisana struktura je osnovni element u primjeni strategije, omogućuje menadžerima da podijele radne zadatke i resurse.

Podjela radnih zadataka ovisi o odabiru ljudi, odnosno kadrova koji odrađuju dodijeljene zadatke. Menadžer mora biti u stanju odabrati stručni kadar i mora biti u mogućnosti pravilno voditi taj kadar. Vođenje je najsloženija funkcija menadžmenta. Vođenje zahtijeva vještine (moći) utjecaja na ljude kako bi ih se motiviralo za spremno i veselo odrađivanje zadanih zadataka kojima doprinose i ostvarenju poslovnog cilja poduzeća, tj. sportske organizacije. Preduvjet uspjeha su kvalitetni i dobri međuljudski odnosi. Uspješnost vođenja ovisi o liderskim sposobnostima menadžera. Menadžerove odluke mogu biti strateške, taktičke ili operativne. Menadžer više vodi strateški, a manje operativno. Odluke donose, u pravilu, kvalificirani menadžeri ili vlasnici. Motivacija je važan faktor u pokretanju svih subjekata, osobito igrača i trenera kada je riječ o sportskoj organizaciji, zbog psihološkog utjecaja. Motiv je razlog određenog ponašanja. Na menadžeru je da prepozna motive i predstavi adekvatne motivatore kako bi motivi bili ostvareni: novac, slava, sigurno zaposlenje, participiranje u odlučivanju, kakvoća radne sredine i dr. potiču pojedinca na djelovanje. Kako bi menadžer lakše vodio, i znao odabrati prave ljude za određene zadatke i ciljeve, vrlo je važno znati u kakvoj se organizacijskoj kulturi nalazi, odnosno kakva je organizacijska kultura sportske organizacije ili poduzeća.

Nakon vođenja, menadžer je dužan nadzirati, kontrolirati i prevenirati određeno organizacijsko djelovanje. Ujedno, u fazi kontroliranja, mjeri se uspješnost obavljenih zadataka s obzirom na ranije određene ciljeve i planove. Kontrola ima smisao prevencije također, kako ne bi dolazilo do potrebnih ispravaka i sl.

Uobičajeno, proces kontrole ima 4 koraka:

- Utvrđivanje standarda
- Mjerenje ostvarenih rezultata
- Usporedba sa standardima (pozitivno ili negativno odstupanje)
- Otklanjanje odstupanja od standarda i plan

Pravilno organizirati i upravljati različitim resursima znači jako dobro poznavanje istoga, te vrlo sposobnu mogućnost prilagodbe na moguće promjene, koje mogu biti pozitivne i negativne. To su sposobnosti i obilježja osobe koja bi trebala rukovoditi poslovnim procesima u sportu, radno mjesto takve osobe je menadžer sporta, ili menadžer u sportu. Menadžer je osoba kojoj su povjereni zadaci planiranja, organiziranja, kadroviranja, vođenja i kontroliranja sportske organizacije kroz sve faze njena životnog ciklusa nastojeći ispuniti sportske i poslovne ciljeve sa zadanim ograničenim resursima u zadanom vremenu uz sveprisutni rizik. Menadžer je ovlašten od strane vlasnika i odgovoran je za uspjeh ili neuspjeh organizacije. Organizacija i upravljanje su glavne karakteristike menadžera u sportu, on upravlja i organizira sportsku - poslovnu organizaciju koja teži ka ostvarenju sportskih i poslovnih rezultata.<sup>21</sup> Dakako, menadžeri su danas jako dobro plaćeni, i imaju zadovoljavajući dio od transfera igrača. Jer upravo njihovim angažmanom i djelovanjem igrač se otkriva i kvalitetno nudi sportskom tržištu. Ovih dana potpisan je najveći sportski ugovor u povijesti u vrijednosti od 450 mil.\$ u trajanju od 10 godina. Potpisao ga je mladi talent američkog nogometa, quarterback Patrick Mahomes, za Kansas City Chiefse, franšizu koja je pod njegovim vodstvom ove godine, nakon 50 godina osvojila Superbowl LIV (54).

---

<sup>21</sup> Bartoluci, M. op. cit., str. 157-158.

Znanje, vještina, talent i karizma najjače su odlike i karakteristike uspješnog menadžera koji je u jednu ruku lider. Menadžer u sportu može biti:

- Glavni menadžer (direktor)
- Sportski direktor
- Direktor različitih sektora sportske organizacije
- Direktor reprezentacije
- Direktor sportske škole
- Tajnik
- Poslovni tajnik
- Trener – menadžer
- Javni djelatnik u sportu

Poduzetništvo u sportu zapravo je ulaganja resursa u sportsku aktivnost ili aktivnosti vezane uz sport radi ostvarenja dobiti. Podrazumijeva kreaciju, novu kombinaciju činilaca proizvodnje, nove ideje, nove informacije, novi posao, nove proizvode, koji zajedno dovode do profita, naravno. Poduzetnici su, dakle, osobe koje, uz odgovornost i rizik, osnivaju novo poduzeće, donose nešto novo, odnosno novu kombinaciju činitelja, novi proizvod, uslugu i slično, a cilj im je ostvariti što veću dobit i maksimalnu zaradu od te poduzetničke aktivnosti. U suvremenom poduzetništvu vlasnik kapitala ne mora biti ujedno i poduzetnik, već se u ulozi poduzetnika mogu naći profesionalni menadžeri koji ostvaruju poduzetničku dobit, ovisno o uspješnosti obavljanja svoje funkcije.<sup>22</sup>

Temeljna pitanja poduzetništva u sportu su: kako proces poduzetništva ugraditi u sport te koje je oblike poduzetništva moguće razvijati pomoću sporta? Što se tiče poduzetništva najznačajnije područje sporta je natjecateljski sport svih vrsta i kategorija. Natjecateljski sport je najrazvijeniji i najatraktivniji dio sportske djelatnosti pa je kao takav glavni motiv i pokretač razvitka svih drugih segmenata sporta. Poduzetnički malo atraktivan ali zato najmasovniji dio sporta u cijelome svijetu je sportska rekreacija.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Bartoluci, M. op. cit., str. 159.

<sup>23</sup> Ibid, str. 160.

U razvijenim zemljama veliki je dio sporta neposredno ili posredno profitabilan, a realizira se putem tržišta. Profitabilnost sporta osobito dolazi do izražaja kada se sportski programi povežu s određenim komplementarnim djelatnostima, kao što su sportska industrija, turizam i ugostiteljstvo, trgovina sportske opreme i odjeće, proizvodnja zdrave hrane, razne uslužne djelatnosti i sl. u poduzetničkim projektima utemeljenim na navedenim programima. Tako sport postaje „motorna snaga poslovanja“ i poticaj poslovnom uspjehu. Stoga se zaključuje da je sport u suvremenom svijetu djelatnost u kojoj se pomoću poduzetništva grade uspješni i veliki poslovni pothvati, a dalje u radu će se točno objasniti primjer i princip spomenutog na primjeru Američkog i Europskog modela organizacije sporta.<sup>24</sup>

### **2.3. Rad u sportu**

Sudionici u današnjem sportu najčešće profesionalno obavljaju svoju ulogu unatoč tome što je veći dio sportske djelatnosti organiziran i koncipiran na razini amaterizma i volontiranja. A kako suvremeni sport više nije samo u ulozi razonode i zabave, rad ima veliku važnost.

Subjekti sportskih aktivnosti su:

- sportaši,
- treneri, učitelji, pedagozi,
- menadžeri,
- administrativno-tehnički djelatnici,
- društveni djelatnici i dr. (npr. novinari)

Sportaši, kao temeljni subjekti sportske djelatnosti, imaju svakodnevne obveze od 4 do 8 sati, što uključuje treninge, pripreme, natjecanja, itd. time zadovoljavaju font od 36 sati tjedno što ulazi u opis punog radnog vremena. Na temelju ugovora sportaši ostvaruju prava na zdravstveno osiguranje, mirovinsko osiguranje, plaću i druga prava iz radnog odnosa. Sličan status uživaju pedagozi, treneri i učitelji. Menadžeri i administrativno-tehnički djelatnici također ostvaruju svoja prava na temelju radnog odnosa. Društveni djelatnici u sportu najčešće su članovi upravljačkih struktura, klubova i saveza. To su djelatnici iz gospodarstva, politike, novinarstva

---

<sup>24</sup> Ibid

i drugih djelatnosti, koji imaju zadaću upravljanja klubovima i sportskim organizacijama i poduzećima, pribavljanje financijskih sredstava, investicija, itd.<sup>25</sup> Plaćanje rada u svakoj poslovnoj organizaciji jedan je od najsloženijih ekonomsko-socijalnih problema. Svaka poslovna organizacija mora utvrditi politiku upravljanja plaćama, koja mora biti jasno formulirana što daje sustavu plaća vjerodostojnost među zaposlenima. Neki od načina i oblika plaćanja u djelatnosti sporta su: plaće po vremenu, plaće po učinku, premijske plaće, nagrađivanje i bonusi u formi pokrića određenih troškova i sl.<sup>26</sup>

## 2.4. Troškovi u sportu

Maksimizacija dobitka može se postići na nekoliko načina:

- povećanjem prihoda na temelju povećanja prodajnih cijena proizvoda i usluga na tržištu
- smanjenjem poreza i doprinosa
- smanjenjem troškova elemenata procesa poslovanja itd.

Najveće mogućnosti za povećanje neto ekonomskih učinaka (dobitka) pruža smanjenje troškova proizvoda i usluga, što dovodi do veće razlike između ostvarenih prihoda i troškova. Jer je povećanje prihoda na tržištu ograničeno uslijed djelovanja konkurencije na tržištu, a smanjenje poreza i doprinosa teško se ostvaruje obzirom da su oni osnovica namirenja proračuna svake države.<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> Bartoluci, M. op. cit., str. 102-104.

<sup>26</sup> Ibid, str. 105-106.

<sup>27</sup> M. Bartoluci. op. cit, str. 108-109.

**Tablica 2. Vrste troškova**

Vrste troškova			
Prema porijeklu	Prema mjestima i učincima	Prema iskorištenosti kapaciteta	Prema količini učinaka
<ul style="list-style-type: none"> <li>- predmeta rada</li> <li>- sredstava za rad</li> <li>- radne snage</li> <li>- usluga</li> <li>- poreza i doprinosa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- neposredni (direktni)</li> <li>- opći (režijski)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- fiksni (stalni)</li> <li>- varijabilni (promjenjivi)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ukupni</li> <li>- pojedinačni</li> <li>- granični</li> </ul>

Izvor: Bartoluci, M.: „Ekonomika i menadžment sporta“, Informator, Zagreb, 2. izd., 2003. str. 109.

Kalkulacija je računsko-tehnički postupak raspodjele troškova na učinke kao njihove nositelje, a služi i za izračunavanje cijene, prodajne cijene i drugih oblika cijena. Struktura kalkulacije sastoji se od više elemenata.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Ibid, str. 118.

Obično su to sljedeći elementi<sup>29</sup>:

- 1) materijalni troškovi
- 2) amortizacija
- 3) neposredni troškovi rada (plaće)
- 4) drugi neposredni troškovi

#### UKUPNO DIREKTNI ILI NEPOSREDNI TROŠKOVI

- 5) opći troškovi stvaranja učinaka (proces proizvodnje)
- 6) opći troškovi uprave i prodaje

#### CIJENA KOŠTANJA

- 7) dobitak ili % marže
- 8) porez

#### PRODAJNA CIJENA

Kao u svakoj poslovnoj organizaciji, tako i u sportskim klubovima, udrugama i organizacijama, cilj je ostvariti što veću dobit (zaradu) smanjujući troškove koliko je to moguće, te također cijenu ulaznice ili sportske opreme dovesti na što veću razinu a da to ne utječe na potražnju za istima. Isto tako, proizvoditi više, više proizvoda prodati, više ulaznica prodavati jedan je od važnijih ciljeva što se tiče prodaje sportskih proizvoda i usluga. Uz to tu je i činjenica stvaranja brenda i reklame uz pomoć vrhunskih sportskih ikona, i sl.

## **2.5. Sportske organizacije**

Uloga sportskih organizacija je omogućiti sportašima bavljenje sportskim aktivnostima na organiziran i uređen način pa su zadaci sportskih organizacija sljedeći: - osiguravanje fizičke infrastrukture (sportski objekti), privlačenje publike, organizacija timova, praćenje i razvoj sportaša i sl.

Kao potpora ostvarenju navedenih zadataka sportskih organizacija razvila se sportska industrija koja obuhvaća različite oblike sportskih aktivnosti i rekreacije. Vrlo je važno da sportske organizacije idu u korak s promjenama koje nastaju u sportskoj industriji kako bi svojom

---

<sup>29</sup> Ibid.

pravovremenom prilagodbom ostvarili pozitivan utjecaj na sve segmente sporta povećavajući time i svoju efikasnost. Stoga su sportske organizacije dužne pratiti globalne promjene te se neprestano prilagođavati, obnavljati i razvijati kroz nove i kreativne ideje kako bi stvorili moderne uvjete u kojima napornim radom sportaši ostvaruju izvrsne rezultate ostvarujući pritom puni potencijal. Financiranje sportskih organizacija vrši se sredstvima iz proračuna (lokalnim, regionalnim i državnim), odnosno građanskim porezima. Što se tiče inovacija, sportske organizacije primjenjuju različite strategije. Inovacijama se stvaraju konkurentske prednosti važne za opstanak sportske organizacije, odnosno poduzeća koja se bave sportom i sportskom djelatnošću. Na ovaj način se ističe međusobna povezanost strategije i inovacija sa sportom. Profit i vizija – dvije su ključne motivacijske činjenice bez kojih sportska organizacija ne može postojati. Kako se natjecateljsko okruženje neprestano mijenja menadžerski tim mora imati odgovore na pitanja poput: Što treba učiniti? Kada i gdje to treba učiniti? Kako i za koga to treba učiniti? Koje resurse, pritom, treba koristiti?

Predviđanje promjena i prilagodba na ekonomski, politički, tehnološki i konkurencijski način predstavljaju rješenje pri pokušaju ostvarenja organizacijskih ciljeva. Upravljanje ciljevima jedan je od sustava planiranja i kontrole. Potrebno je postaviti ciljeve (npr. sportski rezultat: plasman, medalja na Svjetskom prvenstvu), planiranje na koji način bi se postigli navedeni ciljevi (trenažni proces, programi treninga, prehrambeni program, itd.), samokontrolni proces (grafikoni rada) i revizija sustava praćenja periodičnom ocjenom rada.

## **2.6. Sportski objekti**

Sportski objekti predstavljaju fizičku infrastrukturu čiji je osnovni zadatak omogućavanje odvijanja sportskih događaja i aktivnosti kao što su: priprema za sportska natjecanja, prostor za publiku, prostor za smještaj sportaša – svlačionice, prostor za vodstvo kluba. Razvojem čovječanstva i civilizacije razvija se i sport. Antički Rim razvio je poznato geslo „kruha i igara“ istovremeno gradeći velebne i grandiozne sportske objekte - arene - koje su služile prezentiranju Rimskoga carstva u svom raskošju snage i moći, ali i odvratanju pažnje siromašnih građana od njihovih egzistencijalnih problema. Sportski objekti potrebni su radi promoviranja sporta i



zabave građanstva i narodnih masa. Važni čimbenici u zadovoljenju sadašnjih i budućih potreba sportskog objekta<sup>30</sup>:

- *Pitanja i trendovi planiranja objekta* – objekti se moraju planirati multifunkcionalno uz što rentabilniju investiciju.
- *Proces planiranja i projektiranja objekata* – mora se vršiti istodobno kako bi plan upravljanja objektom ispunio njegove stvarne funkcije i mogućnosti.
- *Priprema dokumentacija za planiranje* – svi potencijalni korisnici budućeg objekta moraju biti pravodobno uključeni u pripremu dokumentacije kroz proces savjetovanja
- *Sažetci projekta* – upute projektantima o projektnim očekivanjima.
- *Projektiranje objekta* – važne je kalkulirati sljedećim komponentama: funkcionalnim (npr. vrsta prostora i broj korisnika), tehničkim (npr. izbor prirodnog ili umjetnog svjetla) i estetskim (npr. vizura i vanjski trodimenzionalni efekt).
- *Gradnja objekta* - troškovi, energija i kvaliteta su kontrolna područja.
- *Proces gradnje* - vrijeme, uvjeti rada, opskrba materijalima i druge varijable utječu na proces gradnje koji kod većih objekata najčešće traje 12 mjeseci.
- *Modifikacija objekta* – promjenjivost namjene objekta zbog budućih potreba.
- *Zajednička upotreba objekta* – mogućnost dogradnje novih objekata uz postojeće.
- *Upravljanje* – planovi i upravljačke opcije moraju biti provedeni prije odluke o izgradnji objekta.
- *Opcije upravljanja* – leasingom, ugovornim upravljanjem, upravni odborom ili samoupravljanjem.
- *Obvezno raspisivanje natječaja* – nadzor, transparentnost i djelotvornost vlasti u provedbi i nadgledanju konkurentnosti privatnog sektora.
- *Zapošljavanje osoblja u objektu* – regrutiranje, obučavanje i nadgledanje zaposlenika.
- *Kultura zapošljavanja osoblja* – objekt može biti neuspješan ukoliko je prisutan nedostatak vještina ili potrebne karakteristike osobnosti zaposlenika u ispunjavanju ili nadmašivanju očekivanja.

---

<sup>30</sup> Medak, H. Sportski menadžment kroz studiju slučaja Real Madrida (Doctoral dissertation, Polytechnic of Međimurje in Čakovec. Management of tourism and sport.), 2015.

Sportski objekti poprimaju različite oblike. Zahtijevaju velika ulaganja za koje sportski klubovi često nemaju dovoljno novaca. Taj problem sportski klubovi pokušavaju riješiti traženjem pomoći od strane javnih ustanova i privatnih investitora. Sportski objekti, uz sportske sadržaje i sportsku opremu, te popularne „fan shopove“, postaju mjesta koja nude i ostale sadržaje koji nisu direktno sportski vezana, poput restorana, muzeja, sportskih škola, itd.

## **2.7.Sportski događaji**

Sportski događaji može biti namijenjen za rekreaciju ili natjecanje. Ukoliko je riječ o tradicionalnom događaju, takav događaj sadrži dvije glavne karakteristike: prva je nadzorno tijelo događaja, dok je druga višegodišnja prepoznatljivost i cijenjenost. Nadzorno tijelo događaja odgovorno je za utvrđivanje i provođenje standardiziranih pravila i regulativa koje se moraju slijediti od svih prisutnih strana događaja, te potencijalno sankcioniranje u slučaju nepridržavanja. Također, ima za ulogu i utvrđivanje svih elemenata potrebnih za održavanje događaja kao npr. pravila, vrijeme i mjesto održavanja, dres kod, broj sudionika, način, oblik i sustav natjecanja i sl. Nadzorno tijelo može biti strukturirano bilo kao organizacija, asocijacija ili federacija.<sup>31</sup> Kao rezultat ovih procesa, načela upravljanja kao što su planiranje, marketing, upravljanje ljudskim resursima, financijama, rizikom i vrednovanjem, primjenjivani su u razvoju industrije događaja.<sup>32</sup> Događaj utječe na mnogo različitih aspekata. Ti utjecaji su na:

- društveni i kulturalni aspekt (izgradnja građanskog ponosa ili pojačano korištenje narkotika za povećanje sportskih rezultata)
- fizički aspekt i okolina (infrastrukturno naslijeđe i gubitak okoliša)
- politički aspekt (poboljšanje vještina administriranja i podbacivanje događaja)
- turistički i gospodarski aspekt (stvaranje radnih mjesta i povećanje cijena)

---

<sup>31</sup> Mallen, C., Adams, Lorne J. Event Management in Sport, Recreation and Tourism, Routledge, 2013., London and New York, str. 1.

<sup>32</sup> Beech, J., Chadwick, S. op. cit., str. 321.

Gospodarski rast najčešći je rezultat odvijanja posebnih događaja. Ostvareni novac koji se potroši kao rezultat nekoga posebnog događaja dijeli se na tri velika područja:

- izravna potrošnja – npr. posjetitelj događaja kupuje hranu i piće na događaju
- neizravna potrošnja – npr. hranu i piće dobavlja posrednik ili treća osoba
- inducirana potrošnja – npr. organizator događaja zapošljava osobu koja će posluživati hranu i piće

Organizatori događaja često koriste studije utjecaja kao osnovu za promociju događaja. U nekim slučajevima studije se čak koriste da bi se lokalne vlasti, lobističke skupine i slične organizacije uvjerilo da sudjeluju u organizaciji pojedinog događaja. Vrlo je važno da procjene gospodarskog utjecaja budu točne. Postoje mnoge metode za procjenjivanje ekonomskih učinaka, ali kad god to prilike dopuštaju, procjenu bi trebalo obaviti neovisno tijelo kako bi se izbjegla svaka mogućnost stvarnog ili percipiranog sukoba interesa.<sup>33</sup>

Stupanj važnosti događaja određuje značaj i obim sportskog događaja. Naime, popularni sportski događaji privlače veći broj posjetitelja, donose veći profit i zaradu, te podižu popularnost igrača i kluba, lokalna potrošnja akumulira veće prihode kroz poreze, ugostiteljstvo i hotelijerstvo ostvaruju porast broja dolazaka i noćenja i sl. Grad i država se promoviraju reklamirajući sportski događaj koji se održava na njihovu prostoru ili u blizini. Ujedno, sportski događaji u ulozu su uspostave i jačanja veze između sportskih organizacija i ciljanih tržišta, te klijenata. Sportski događaji mogu biti od tzv. „mega događaji“ kao što su primjerice Svjetska prvenstva u nogometu, NFL Superbowl, Olimpijske igre.. do malih događaja koji imaju značajan utjecaj na lokalnu zajednicu u kojoj se odvijaju, npr. ligaške utakmice NBA lige, NFL lige, nogometne utakmice liga petice u Europi, teniski turniri (ATP i WTA, Grand Slamovi), utrke Formule 1 i WRC utrke i mnogi drugi.

Jedan od najpoznatijih svjetskih sportskih događaja je FIFA-in svjetski nogometni kup, međunarodno nogometno natjecanje. U natjecanju sudjeluju seniorske muške nogometne reprezentacije, koje su članice 'Federation Internationale de Football Association' (FIFA). Najgledaniji događaj cijeli svijet prati gotovo mjesec dana, svake četvrte godine. Turnir se prvi

---

<sup>33</sup> Ibid. str. 322.-323.

puta održao 1930. godine, a izuzetno nije održan 1942. i 1946. godine zbog Drugog svjetskog rata. Kvalifikacijska faza prethodi glavnom turniru kako bi se odredilo koja reprezentacija „zaslužuje“ ući u top 32 reprezentacije Svijeta i time prisustvovala Svjetskom prvenstvu razigravajući za Svjetskoga prvaka. Do sada je 8 reprezentacija osvojilo 21 turnir Svjetskog kupa. Vodeća reprezentacija po broju osvojenih naslova Svjetskih prvaka je Brazil koji je pet puta osvojio prvenstvo, Njemačka i Italija učinile su isto po četiri puta, Argentina, Francuska i Urugvaj po dva puta, a Engleska i Španjolska jedan put. Svjetski nogometno prvenstvo najprestižniji je, ne samo nogometni nego i sportski, turnir na svijetu, a gledanost ovog turnira obično premašuje čak i Olimpijske igre.

Najpopularniji svjetski sportski događaji su sljedeći:

➤ *Olimpijske igre*

Na vrhu popisa mega sportskih događaja su Olimpijske igre na kojima u raznim natjecanjima sudjeluje najveći broj sportaša iz cijelog svijeta. Duhom igre i sporta Olimpijske igre su događaj koji ujedinjuje cijeli svijet. Na Olimpijskim igrama sudjeluje više od 200 zemalja, a održavaju se svake četvrte godine. Svake dvije godine se održavaju Olimpijske igre podijeljene na ljetne i zimske. Svake četiri godine održavaju se ljetne i svake četvrte godine zimske Olimpijske igre. Osim Olimpijskih igara postoje paraolimpijske igre, Olimpijske igre mladih, pet kontinentalnih igara i sl. Nastanak Olimpijskih igara polazi od ljudi u Olimpiji, u Grčkoj, od 8. stoljeća prije Krista do 4. stoljeća poslije Krista. Međunarodni olimpijski odbor (MOO) je upravljačko tijelo olimpijskih igara, a Olimpijska povelja definira njegovu strukturu i autoritet. Nužna je prilagodba MOO-a ekonomskom, političkom i tehnološkom napretku koji je osiguravao sudjelovanje, profesionalnost i komercijalizaciju igara. 1916., 1940. i 1944. godine Olimpijske igre nisu održane zbog svjetskih ratova. Također, veliki bojkoti tijekom hladnog rata ograničili su sudjelovanje u igrama 1980. i 1984. godine.

➤ *FIFA World Cup*

Svjetsko nogometno prvenstvo najpopularnije je natjecanje nogometnih reprezentacija, a akumulira fanove i posjetitelje diljem cijeloga svijeta. Prvenstveno zato što se, prethodno, igraju kontinentalne kvalifikacije za plasman na prvenstvo. Svaki kontinent dolazi na prvenstvo sa svojim predvodnicima. Dakako, zemlja domaćin se svaki put održavanja mijenja, te se prvenstvo igra po cijelome svijetu, svaki puta u drugoj zemlji, najčešće i na drugom kontinentu. Prvenstvo se igra svake 4 godine, sadrži 32 reprezentacije podijeljene u 8 skupina. Skupine se prvo razigravaju svaki sa svakim kako bi se utvrdile dvije ekipe koje prolaze skupinu, prve dvije ekipe svake skupine prolaze dalje u eliminacijsku fazu natjecanja, te je u tom trenutku 16 ekipa (1/8 finala) u natjecanju. Sistemom eliminacije natjecanje dolazi do samoga finala što je izrazito popularan događaj diljem cijeloga svijeta. Utjecaj Svjetskog nogometnog prvenstva na ekonomiju i turizam detaljno je obrađen u zasebnom poglavlju u nastavku rada.

➤ *UEFA Liga Prvaka*

Unija europskih nogometnih udruga (UEFA) organizira najelitnije klupsko nogometno natjecanje: UEFA-inu Ligu Prvaka. Na ovom godišnjem / sezonskom natjecanju najbolji prvoligaški klubovi europskih nogometnih liga natječu se za titulu najbolje europske momčadi. Prvaci državne lige i jedan ili više viceprvaka sudjeluju u natjecanju i time ga čine jednim od najprestižnijih i najpraćenijih sportskih događaja na svijetu. Liga Prvaka nastala je 1955. godine kao Kup europskih klubova prvaka. Tada je bio poznat kao 'Europski kup'. 1992. godine, natjecanje uzima današnji naziv i usvaja grupnu fazu natjecanja. U natjecanju može sudjelovati više sudionika iz određenih zemalja. Ligaške utakmice obično počinju u srpnju i sadrže pretkola te play-off rundu. Nakon odigranih pretkola i kvalifikacija za plasman u samo natjecanje 32 ekipe tvore osam skupina s po četiri ekipe u svakoj skupini. Klubovi igraju međusobno u dvostrukom kružnom sustavu, što znači da igraju dva puta jedni protiv drugih – doma i u gostima. Pobjednik Lige Prvaka automatski se kvalificira za Ligu Prvaka sljedeće godine, UEFA-in Super kup i FIFA-ino Svjetsko klupsko prvenstvo. Važnost UEFA Lige Prvaka očitava se i prema činjenici da mnogi igrači koji imaju priliku pri potpisivanju ugovora i/ili prelaska, tj. transfera „biraju“ klubove koji su se plasirali i imaju pravo nastupa u Ligi Prvaka. Gledajući utjecaj Lige Prvaka na Hrvatsku, ogromnu razinu popularnosti, priljev novaca i mnoge druge pozitivne faktore te mega sportske scene na taj način osigurava i GNK Dinamo.

GNK Dinamo, plasirajući se u Ligu Prvaka, ne samo da sebi osigurava veliki financijski prihod nego i popularnost koja dovodi nogometni svijet u Hrvatsku. Hrvatsku, za koju netko negdje još možda nije ni čuo, Hrvatsku koja je popularna turistička destinacija na taj način reklamira upravo sport, točnije Dinamo kroz nastupe u najjačem klupskom nogometnom natjecanju. Liga Prvaka prati se i gledana je diljem svijeta, istovremeno GNK Dinamo prisutan je u videoigri „FIFA“. Tako je sportski uspjeh prava reklama za zemlju. Posljedično gledajući ekonomske efekte na plasman GNK Dinamo u Ligu Prvaka, generiraju se mnogi dodatni poslovi, radna mjesta, mnoge pozicije, motivi opreme, tv prava i prijenosi. Dakako da će nogometni fanovi susjednih zemalja dolaziti na utakmice Lige Prvaka koje igra GNK Dinamo i time će biti turistički potrošači za vrijeme svoga boravka isprovocirani motivom utakmica Lige Prvaka jer je Liga Prvaka ispunjena atraktivnim i jakim te svjetski poznatim i popularnim protivnicima iz najjačih europskih nogometnih liga koje čine talentirani, skupocjeni i vrijedni te najbolji nogometaši koji su uzori mladima i djeci.

Važno je spomenuti kako postoje kvalitativno druga i treća razina (rang) europskog nogometa u kojima sudjeluju ekipe koje se nisu uspjele plasirati u najbolji i najjači rang – Ligu Prvaka, riječ je o UEFA Europskoj ligi i UEFA Konferencijskoj ligi. U njima sudjeluje drugi, odnosno treći rang europskog nogometa, a o plasmanu ovise odigrani susreti pretkola kvalifikacija determiniran ligaškim / nacionalnim koeficijentom kojega brane momčadi nacionalnih liga, ovisno o uspješnosti nacionalnih klubova rangira se liga, odnosno nacionalni ligaški koeficijent.

➤ *Kriket Svjetski Kup*

Jedan je od najtraženijih sportskih događaja u svijetu sporta. Međunarodno vijeće za kriket - ICC je upravljačko tijelo koje provodi ovaj svečani događaj svake četiri godine. Turnir je jedan od najgledanijih, najprestižnijih događaja.

➤ *NFL Super Bowl*

Super Bowl je godišnja finalna prvenstvena utakmica Nacionalne nogometne lige američkog nogometa. Prvak Nacionalne konferencije američkog nogometa i Američke konferencije američkog nogometa sukobljavaju se na ovom godišnjem srazu kako bi utvrdili sezonskog prvaka NFL. Super Bowl identificiraju rimski brojevi. 15. siječnja 1967. odigran je Super Bowl I. Slično tome, Super Bowl LI igran je 2017. godine. Jedna iznimka u imenovanju je Super Bowl

50, koji nije dobio rimski broj. Igra je bila rezultat sporazuma o spajanju između NFL-a i AFL-a. Prema sporazumu, dvije lige odlučile su igrati utakmicu svjetskog prvenstva AFL-NFL dok spajanje ne započne službeno 1970. Nakon spajanja, lige su postale Nacionalna nogometna konferencija (NFC) i Konferencija američkog nogometa (AFC). Na sam dan događaja Super Bowl potrošnja hrane u SAD-u naglo raste. Nakon Dana zahvalnosti, prema potrošenoj količini i konzumaciji hrane to je drugi najveći dan u SAD-u. Super Bowl je najgledaniji prijenos u povijesti američke televizije. Vrijednost emitiranja Super Bowla postaje najskuplja, a kako bi ju tvrtke iskoristile razvijaju skupe reklame za ovo emitiranje. Ekonomski učinci objašnjeni su detaljnije kasnije u radu.

➤ *Wimbledon Tennis*

Najprestižnije tenisko prvenstvo – Wimbledon, najstariji je teniski turnir na svijetu. Od 1877. godine odigravaju se teniski mečevi u 'All England Clubu', u Wimbledonu. Događaj obično započinje krajem lipnja i završava početkom srpnja. No, s nedavnim promjenama u kalendaru Wimbledon, događaj započinje početkom srpnja. Wimbledon provodi stroge propise o odijevanju za natjecatelje i kraljevsko pokroviteljstvo, a ljudi tijekom turnira karakteristično konzumiraju jagode i vrhnje. Wimbledon je jedini Grand Slam koji se igra na travi, nakon što je Australian Open 1988. godine prešao na tvrdu podlogu. Jedinstvenost oko ovog prestižnog sportskog događaja je odsutnost sponzorskog oglašavanja oko terena. Jedina iznimka je Rolex koji pruža tehnologiju mjerenja vremena tijekom mečeva. Rolex je ujedno i glavni sponzor turnira. Wimbledon predstavlja prestiž unutar svjetske slike sportova, također insinuira kako je Wimbledon publiku prestižno probrana te se na taj način turnir svrstava pod „Royalty“ sugerirajući kako „nije za svakoga“.

➤ *Formula 1*

Formula One, Formula 1 ili F1 jedan je od najpopularnijih i najpraćenijih sportskih događaja. F1 sastoji se od niza utrka koje se voze po cijelom svijetu i time tvore F1 Prvenstvo ('Championship'). Utrke se nazivaju 'Grand Prix'. Odvija se na trkaćim stazama, koje su tijekom godina utrivanja i odvijanja Prvenstva poprimile ogroman značaj i postale simbol, ne samo F1 sporta, nego i destinacija na kojima se odvijaju. FIA je organizacija i upravljačko tijelo odgovorno za provođenje i odvijanje Prvenstva Formule 1, kao i za definiranje i provođenje

pravila i regulativa. Sama FIA bit će obrađena u zasebnom poglavlju. FIA, uz mnoge druge dužnosti i ovlasti, ocjenjuje rezultate prema utvrđenom bodovnom sistemu kako bi odredila godišnje Svjetsko prvenstvo za vozače i konstruktore. Većina događaja odvija se na ruralnim mjestima na namjenski izgrađenim stazama, ali neki se događaji odvijaju i na gradskim ulicama. Europa je osnova za trkački događaj. No, prvenstvo djeluje na 11 od 21 utrke, koje se sada događaju izvan Europe. Održavanje momčadi Formule 1 zahtijeva ogroman novac pa tako Formula 1 otvara nova radna mjesta i ekonomski učinak. Također, visoki profil i popularnost vezani uz utrke pogoduju velikim ulaganjima sponzora i proračuna. 'Grand Prix' utrke Formule 1 traju cijeli vikend i bogate su programima koji uključuju treninge, sprinteve, kvalifikacije i samu utrku kao krunu cijeloga vikenda. Lako je zaključiti kako je upravo takav format samog sportskog događaja magnet za promatrače, fanove, strastvene ljubitelje i obožavatelje, ali i za zainteresirane turiste koji se nađu u blizini. Mnogi strastveni fanatici, obožavatelji i ljubitelji putuju kako bi svjedočili utrkama, putujući postaju i jesu turisti i turistički potrošači, stoga se ponovno vrlo lako povezuje sport sa turizmom i utjecajem na ukupnu ekonomiju.

#### ➤ WRC

Svjetsko Prvenstvo u reliju sezonski prati preko 800 milijuna gledatelja i „fanova“ koji prate svoje omiljene jurilice kroz prašinu, bilo preko ekrana bilo uz samu cestu. Jedna reli sezona sadrži 12-13 utrka u raznim zemljama diljem svijeta, a većinom u Europi. Prvenstvo se proteže kroz 4 kategorije koje razlikuje broj i kvaliteta vozača i momčadi te jačina i snaga auta koje voze. WRC 1 razred broji 12 vozača koji predvode svoje momčadi. Tri su momčadi u tom razredu: „Toyota Gazoo Racing“, „Hyundai Shell Mobis“ i „M Sport Ford“. Svaka momčadi ima po dvije ili tri vozačke posade. Uz vozača, za uspjeh momčadi krucijalan je i suvozač obzirom da je njegova uloga iščitavanje rute etapa i navigiranje vozača u smislu predviđanja smjera i oštine zavoja te možebitnih vanjskih utjecaja koji bi mogli utjecati na vožnju i vozača. Postoji još kategorija WRC 2 razreda, te WRC 3 razreda i Junior WRC razreda. Kategorije se međusobno razlikuju prema broju vozača koji se natječu u pojedinoj kategoriji, razlikuju se prema kvaliteti vozača, prema jačini i snazi automobila koje voze. Primjerice, auti razreda WRC 1 posjeduju snagu od 380 konjskih snaga, dok su auti WRC 2 i WRC 3 razreda jačine od 290 konjskih snaga, a u kategoriji Junior WRC-a auti su snage 190 konjskih snaga, samim time



razlikuje se performans i rezultati. Utjecaj WRC-a na ekonomiju i turizam detaljno je obrađen u zasebnom poglavlju u nastavku rada.

#### ➤ *NBA*

Najpopularnija i najjača košarkaška profesionalna liga je NBA ('National Basketball Association'). NBA se sastoji od 30 momčadi, a među njima je 29 iz Sjedinjenih Država i jedna iz Kanade. Globalno poznati sportski događaj i brend, praćen diljem svijeta. NBA je nastao 6. lipnja 1946. u New Yorku, a povijest nastanka slična je NFL-u: na samom početku udruženje se zvalo 'Američko košarkaško udruženje' (BAA). Nakon spajanja s konkurentom 'Nacionalnom košarkaškom ligom' (NBL) 3. kolovoza 1949., promijenio je ime u 'Nacionalni košarkaški savez'. Trajanje NBA sezone u kalendaru je od listopada do svibnja. U regularnom dijelu natjecanja svaka momčad igra 82 utakmice, nakon čega slijedi doigravanje ('playoff') – što je glavna karakteristika i temeljno obilježje Američkog sporta (NFL, NBA, MLB, NHL) – doigravanje se proteže do mjeseca lipnja. NBA igrači dobivaju najbolje plaće u košarkaškom svijetu, štoviše, oni su sportaši koji najbolje zarađuju prema prosječnoj godišnjoj plaći po igraču. NBA je aktivni član američke košarke (USAB).

Pet koristi koje se najčešće spominju kod ulaganja u velika sportska natjecanja<sup>34</sup>:

- ❖ Koristi za turizam i poboljšavanje dojma
- ❖ Šire ekonomske koristi
- ❖ Korist obnove gradova
- ❖ Korist sportske ostavštine
- ❖ Društvene i kulturne koristi

Ugošćivanje velikih natjecanja može povećati prihod od turizma i učiniti grad-domaćin međunarodno poznatim – posebno ako prije nije bio svjetski poznat. Međutim, budući da na turizam utječu i brojni drugi čimbenici, dugoročna korist i nije tako očita. Primjerice, broj turista koji su posjećivali Sydney smanjio se nakon Olimpijskih igara 2000., no to se prvenstveno može pripisati utjecaju terorističkih napada 11. rujna.<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> Ibid. str. 56.

<sup>35</sup> Ibid.

Potencijalno negativne strane prijave za i/ili organizaciju velikih važnih natjecanja su<sup>36</sup>:

- ❖ Povećani troškovi prijave za natjecanje
- ❖ Negativni efekt koji slijedi ako ta prijava ne uspije (primjerice engleska ponuda za organizaciju Svjetskog nogometnog kupa 2006.)
- ❖ Negativna slika koja se stvara ukoliko natjecanje i nije najuspješnije
- ❖ Potencijalni financijski gubitak ukoliko se događajem loše upravljalo ili ako je neuspješan

Velike sportske priredbe odigravaju se u unaprijed određenim terminima te imaju predviđenu duljinu trajanja. Njihove značajke su:

- Točan vremenski okvir početka i kraja događaja
- Nepromjenjivi krajnji rokovi
- Jednokratna organizacija uobičajeno nametnuta na ostale aktivnosti
- Visoka rizičnost
- Mnoštvo mogućnosti

Uz značajke treba nadodati da se radi o vrhunskim sportskim događajima na svjetskoj ili europskoj razini na kojima se ostvaruju vrhunski rezultati, te mnoštvo sudionika – kako sportaša, tako i trenera, menadžera, publike i medija. Organizacija neke sportske priredbe podrazumijeva koordinaciju niza sudionika (od prometa, preko sustava informiranja do smještaja i sl.) stoga, predstavlja višeznačan i složen proces. Kako bi se sportska priredba održala, zemlja, odnosno grad koji se kandidira za organizaciju neke sportske priredbe od međunarodnog odbora pojedinih sportova dobiva niz uvjeta i zahtjeva koji se moraju ispuniti.

---

<sup>36</sup> Ibid.

### **3. PRIMJERI POVEZANOSTI KROVNIH SPORTSKIH ORGANIZACIJA I TURIZMA**

#### **3.1.Sportske krovne organizacije**

Za organizaciju i razvoj sporta pojedinih sportskih disciplina (kroz sve slojeve od najnižih do najviših razina odgovorne su neprofitne organizacije - Nacionalni sportski savezi. Budući su rukovodeća tijela nacionalni sportski savezi služe kao primjer drugim sportskim organizacijama, tj. klubovima. Za istaknuti je činjenica kako sportske saveze čini ogromna baza korisnika kojom isti savezi upravljaju, a u svrhu ostvarenja svojih strateških i organizacijskih planova vrlo je važan dobar proces planiranja kako bi, pritom, zadovoljili sve potrebe korisnika.

##### **3.1.1. FIFA**

Titulu i odgovornost krovne nogometne organizacije nosi FIFA (Federation Internationale de Football Association), sa sjedištem u Zurichu, Švicarska. Trenutni predsjednik FIFA-e je Gianni Infantino. Utemeljena je 1904. godine u Parizu. FIFA postoji kako bi upravljala nogometom i razvijala igru diljem svijeta. Od 2016. organizacija se brzo razvija u tijelo koje može učinkovitije služiti našoj igri za dobrobit cijelog svijeta. Nova FIFA modernizira nogomet kako bi bio globalan, pristupačan i uključiv u svim aspektima. Ne samo na jednom ili dva kontinenta, nego posvuda. Pod FIFA-inom vizijom stoji da nogomet želi učiniti uistinu globalnim, na način da pomogne u razvoju nogometa posvuda tako da postoji najmanje 50 nacionalnih timova i 50 klubova sa svih kontinenata koji se mogu natjecati na vrhunskoj natjecateljskoj razini.

Zanimljivosti radi sljedeća slika prikazuje rang listu nacionalnih nogometnih reprezentacija formiranu prema ostvarenim rezultatima na velikim natjecanjima poput europskih i svjetskih prvenstava te Lige nacija (formirane od strane UEFA-e). zanimljivo je kako se na listi 20 najboljih svjetskih nogometnih reprezentacija nalaze „male“ zemlje poput: Hrvatske, Belgije, Walesa, Švicarske, Danske ; te time dokazuju kako veličina zemlje i bolji uvjeti, kvalitetniji rad, veći bazen igrača ne utječe na sportsku izvedbu i kvalitetu, već to čini talent, rad, upornost, ljubav. Dobar plasman i „jakost“ u sportu dobra je reklama za interesne skupine i razvoj

popularnosti i interesa, te se time povezuje pozitivan utjecaj sportskog uspjeha s turizmom i ekonomijom.

*Slika 3. Rang lista nacionalnih reprezentacija, top 20*

1		Brazil	11		Germany
2		Belgium	12		Mexico
3		Argentina	13		Uruguay
4		France	14		USA
5		England	15		Croatia
6		Spain	16		Switzerland
7		Italy	17		Colombia
8		Netherlands	18		Senegal
9		Portugal	19		Wales
10		Denmark	20		Sweden

Izvor: <https://www.fifa.com/fifa-world-ranking/men?dateId=id13687> , 11.07.2022.

FIFA je krovna nogometna institucija odgovorna za organizaciju nogometnih međunarodnih natjecanja. Klupsko nogometno prvenstvo i Svjetsko nogometno prvenstvo za žene, ali daleko najpoznatije je FIFA Svjetsko nogometno prvenstvo, koje se održava svake četiri godine, a prvo je održano 1930. godine.

Okuplja 209 punopravnih nacionalnih saveza raspoređenih u šest konfederacija, obuhvaća kontinentalne nogometne federacije:

- UEFA (Europa);
- AFC (Azija);
- OFC (Oceanija);
- CAF (Afrika);
- CONCACAF (Sjeverna Amerika, Središnja Amerika);
- CONMEBOL (Južna Amerika).

### 3.1.2. UEFA

UEFA (Union of European Football Associations) je najviše izvršno tijelo u Europi zaduženo za nogomet, sa sjedištem u Nyonu, Švicarska. Trenutni predsjednik UEFA-e je Slovenac Aleksander Čeferin. UEFA je upravno tijelo europskog nogometa i krovna organizacija za 55 nacionalnih saveza. UEFA organizira mnoga natjecanja: internacionalna reprezentativna (europska) prvenstva svake četiri godine i klupska natjecanja svake godine. Klupska natjecanja odigravaju se u isto vrijeme kad i pojedinačna nacionalna prvenstva, tako da su u okviru klupskih sezona.

Najpoznatija natjecanja UEFA-e su:

- UEFA Champions League (Liga Prvaka)
- UEFA Europa League (Europska Liga)
- UEFA Conference League (Konferencijska Liga)
- UEFA Europsko nogometno prvenstvo
- UEFA Kvalifikacije za europsko nogometno prvenstvo
- UEFA Liga nacija
- UEFA SuperCup (Europski Superkup)
- UEFA Youth Champions League (Liga Prvaka mladih, U-18)
- UEFA Women's Champions League (Liga Prvaka za žene)

### 3.1.3. Lige petice

Kako je ranije navedeno, UEFA-inoj organizaciji pripadaju nacionalni savezi mnogih europskih zemalja, uključujući neke ne-europske zemlje poput Turske, Rusije, Kazahstana i sl. Najjače europske, a samim time i svjetske, nogometne lige su tzv. „lige petice“:

- FA Premier League (Engleska)
- La Liga Santander (Španjolska)
- Serie A (Italija)
- Bundesliga (Njemačka)
- Ligue 1 Conforama (Francuska)

Naravno, uz navede su jake i mnoge druge europske lige, kao npr.: Eredivisie (Nizozemska liga), Liga Zon Sagres (Portugalska liga), Belgijska liga, Ruska liga, Grčka liga, Turska liga, Austrijska Bundesliga, Ukrajinska liga, Švicarska liga, Škotska liga, Poljska liga, Češka liga i dr. Hrvatska nogometna liga (SuperSport Prva HNL) trenutno je na 19. mjestu europskih nogometnih liga. Sve lige imaju organizirana zasebna natjecanja u ligaškom sustavu. Uz lige momčadi igraju nacionalne i ligaške kupove, tako većina momčadi ima 2 ili 3 natjecanja u kojima sudjeluje sezonski simultano. Uz nacionalne ligaške i utakmice kupa, momčadi koje su izborile pravo sudjeluju u europskim klupskim natjecanjima (npr. Liga Prvaka, Europa Liga i Konferencijska Liga). Tako većina igrača igra na tri fronta u toku jedne sezone, a onim najboljim igračima dodaje se i četvrti front – internacionalna reprezentativna natjecanja i kvalifikacije za ista. Najbolji igrači izabrani su u nacionalnu reprezentativnu selekciju – reprezentaciju, tako da imaju, uz klupske, i reprezentativne obveze. A ljubiteljima nogometa i navijačima je to veselje u okviru još jednog natjecanja koje će pratiti. Sljedeća tablica prikazuje rang-listu nogometnih nacionalnih liga. Rang-lista temelji se na koeficijentima koje ostvaruju ekipe pojedinih liga svojim rezultatima, uspješnošću, popularnošću, vrijednošću i sl.

*Slika 4. Rang lista europskih nogometnih liga*

1 =  England	11 =  Serbia
2 =  Spain	12 =  Ukraine
3 =  Italy	13 =  Belgium
4 =  Germany	14 =  Switzerland
5 =  France	15 =  Greece
6 =  Portugal	16 =  Czech Republic
7 =  Netherlands	17 =  Norway
8 =  Austria	18 =  Denmark
9 =  Scotland	19 =  Croatia
10 =  Russia*	20 =  Türkiye

Izvor: <https://www.uefa.com/nationalassociations/uefarankings/country/#/yr/2022> , 01.07.2023.

### 3.1.4. HNL

Hrvatska nogometna liga (HNL) na dan pisanja (03.07.2023.) ovog rada pozicionirana je na 19. mjestu prema UEFA-inom rangu koeficijenta, što znači da je Hrvatska nogometna liga druga najkvalitetnija liga u regiji, jer je od susjednih zemalja samo Srbija ispred Hrvatske. Koeficijent ovisi o uspješnosti nacionalnih klubova u europskim natjecanjima (UEFA Champions League, UEFA Europa League, UEFA Conference League).

HNL je mnogo napredovao te je liga izrazito kvalitetna i konkurentna. O kvaliteti HNL-a govori i podatak koliko je Hrvatskih reprezentativaca poniklo iz HNL-a, koliko ih danas igra u najvećim svjetskim klubovima i ligama, koliko ti isti igrači vrijede na 'transfer Marktu' te koliko ih se cijeni u cijelome svijetu. Nema tko nije čuo za Luku Modrića! Odličan primjer za kvalitetno poslovanje i vođenje kluba upravo je hrvatski višestruki prvak GNK Dinamo. Dinamo sjajno vodi politiku dovođenja i prodaje igrača, a istovremeno zadržava konstantu kvalitete jer je dugogodišnji kontinuirani prvak Hrvatske. Dinamo prepoznaje talentiranog igrača, ulaže u

njegov razvoj i napredak te ga prodaje po visokoj cijeni da bi ovaj kasnije napredovao do najviših nogometnih razina. Primjer su senatori Hrvatske nogometne reprezentacije, važne karike i nositelji igre u svojim klubovima: Luka Modrić (Real Madrid), Mateo Kovačić (Chelsea), Marcelo Brozović (Inter), Joško Gvardiol (RB Leipzig), Andrej Kramarić (Hoffenheim), Lovro Majer (Rennes) i dr. Valja spomenuti da su važni „asevi“ reprezentacije i trenutni dugogodišnji igrači HNL-a: Dominik Livaković (Dinamo), Bruno Petković (Dinamo), Luka Ivanušec (Dinamo), Mislav Oršić (Dinamo), Marko Livaja (Hajduk), Ivica Ivušić (Osijek) i dr.

Što se tiče strateškog menadžmenta i upravljanja klubom – vođenje nogometnog kluba jednako je kao vođenje bilo kojeg poslovnog subjekta, samo je bitno njegovo uređenje i specifičnosti gospodarske poduzetničke grane kojom se poslovni subjekt bavi. Strategija je vrlo važna u svakom poslovnom subjektu, stoga su strateški menadžment i njegovi menadžeri vrlo važni u vođenju poslovanja poslovnog subjekta.

Posebnu viziju strateški menadžment izgrađuje sa suradnicima i time zasniva proces strateškog upravljanja. Kreativnost menadžera isprovocirana je vrlo dinamičnim okruženjem u kojem se traži predviđanje budućih smjerova i kontinuirano djelovanje. Menadžer mora biti dobar psiholog te dobro poznavati jednu od glavnih karakteristika: vođenje. Ljudi koje je menadžer odabrao pomažu mu u ostvarenju strateških i operativnih ciljeva. Odabirom ljudi on se oslanja na kvalitete i vještine koje je prepoznao kod dotičnih ljudi te im postavlja zadatke i razne uloge što sve pomaže svakoj pojedinoj osobi u vlastitom rastu, napretku i time se dokazuju sami sebi te organizaciji za koju rade. Obzirom na jednu od glavnih i najneugodnijih karakteristika okoline – njenu nepredvidivost, od strateških menadžera se traži brza i fleksibilna prilagodba podložna mnogim promjenama u realizaciji ciljeva koji su pred njima. Menadžer i menadžment ne smiju podleći pritiscima i odvracati pažnju od glavne svrhe organizacije i strateških ciljeva.

Iz perspektive strateškog upravljanja, postoje određeni alati koji omogućavaju dubinsko poznavanje tržišta i okolnog okruženja, a najpoznatiji su PEST i SWOT analiza. PEST analiza detaljan je prikaz okoliša u kojem se nalazi poduzeće. Glavna stavka je utvrđivanje specifičnih trendova na tržištu iz makroekonomske perspektive. Suprotno tome, SWOT analiza je analiza unutarnjeg okruženja tvrtke. Tablica u nastavku prikazuje SWOT analizu na primjeru sportske organizacije – nogometnog kluba GNK Dinamo Zagreb.



*Tablica 3. SWOT analiza na primjeru GNK Dinamo Zagreb*

<p><b>SNAGE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Postojana i duga tradicija</li> <li>▪ Vlastita infrastruktura (stadion i drugi objekti)</li> <li>▪ Sportski rezultat</li> <li>▪ Kontinuirana najbolja pozicioniranost na nacionalnoj razini</li> <li>▪ Visoki prihodi od prodaje igrača</li> <li>▪ Razne Udruge osnovane u svrhu udruživanja ljubitelja i „fanova“ GNK Dinamo („Klub navijača Dinama“, „Bad Blue Boys“)</li> <li>▪ Sponzori</li> <li>▪ Omladinski pogon i mladi igrači</li> <li>▪ Snaga brenda i „fan shop“</li> </ul>	<p><b>SLABOSTI:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Financijska netransparentnost</li> <li>▪ Financijska nestabilnost uslijed netransparentnog upravljanja financijama</li> <li>▪ Zastarjela i neadekvatna infrastruktura</li> <li>▪ Loš imidž u javnosti zbog vodstva GNK Dinamo</li> <li>▪ Sumnjivi transferi igrača i povlačenje vodstva GNK Dinamo po sudovima i sudskim postupcima i procesima te loš odnos s navijačima</li> <li>▪ Usmjerenost prosperitetu jedne obitelji nauštrb nogometne i lokalne zajednice</li> <li>▪ Nepostojanje kritične mase koja traži promjene</li> <li>▪ Oslanjanje na lokalnu upravu po pitanju izgradnje novog stadiona odnosno renovacije</li> <li>▪ Zanemarivanje glasa navijača i javnosti po pitanju rukovođenja klubom</li> </ul>
<p><b>PRILIKE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Geografska pozicioniranost kluba – klub se nalazi u glavnom i najvećem gradu RH što rezultira većim tržištem (brojem fanova/posjetitelja i mladih igrača koji upisuju školu nogometa)</li> <li>▪ Veliki broj volontera</li> </ul>	<p><b>PRIJETNJE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Otpor navijača prema vodstvu</li> <li>▪ Korona kriza (otežano dovođenje igrača iz standardnog bazena zemalja Brazila, Argentine, Urugvaja i ostalih južnoameričkih, nogometno talentiranih, zemalja; nemogućnost održavanja utakmica pred gledateljima što anulira prihode od</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Novi Zakon o sportu koji bi mogao dovesti GNK Dinamo u transparentniju poziciju</li> <li>▪ Približavanje kluba javnosti kroz digitalizaciju aktivnosti</li> <li>▪ Privlačenje mladih igrača i mladih talenata diljem cijele Hrvatske, te igrača hrvatskog podrijetla iz cijeloga svijeta</li> </ul>	<p>prodaje ulaznica, neodržavanje nacionalnih, europskih i svjetskih liga)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Medijski pritisak</li> <li>▪ Reflektiranje osobnih situacija na klub u cjelini</li> <li>▪ Gubitak pozicije u nacionalnoj ligi uslijed jačanja Hajduka i drugih konkurentnih klubova</li> </ul>
--	--

Izvor: Izrada autora

### 3.1.5. FIA

(Federation Internationale del Automobile) krovna je organizacija zadužena za auto-moto sport. Sačinjena je od većine svjetskih autoklubova, sa sjedištem u Parizu. Predsjednik je Mohammed bin Sulayem. Osnovana 1904. g., FIA-in početni cilj bio je donijeti koherentno upravljanje i sigurnost u automobilistički sport. Kroz stečenu stručnost, FIA je izrasla u globalnu organizaciju koja, ne samo da promovira auto-moto sport, već i sigurnu, održivu i dostupnu mobilnost za sve sudionike u prometu diljem svijeta. Kao takva, federacija djeluje na tri ključna međusobno povezana područja djelovanja – sport, kampanja i mobilnost. U području mobilnosti, FIA ima za cilj osigurati da sigurni, pristupačni i čisti sustavi prijevoza budu dostupni svima.

Uključenost FIA-e u auto-moto sport stara je gotovo koliko i sam automobil. Kako su utrke od grada do grada postale popularne početkom 20. stoljeća, ali bez pravila koja reguliraju sigurnost ili pošteno natjecanje, Automobile Club de France udružio se s 12 klubova iz cijelog svijeta kako bi osnovao 'Association Internationale des Automobile Clubs Reconnus', izravni prethodnik FIA-e. Godine 1950. federacija je inaugurirala Svjetsko prvenstvo Formule 1 i tako započela evoluciju FIA-e u globalnu silu auto-moto sporta.

Od Formule 1 (F1) do Svjetskog prvenstva u reliju (WRC) i od utrka izdržljivosti (WEC) do potpuno nove arene prvenstva u alternativnoj energiji (Formula E), FIA-ina strast prema auto-moto sportu i njezina predanost osiguravanju poštenu igru i sigurnost za sve natjecatelje. Nekoliko natjecateljskih pothvata nudi adrenalinsko uzbuđenje auto-moto sporta. Od uzbudljive

mješavine visoke tehnologije i visokog glamura Formule 1 do moćne mješavine ultimativne kontrole automobila i ekstremnih okruženja Svjetskog prvenstva u reliju, auto-moto sport na vrhunskoj razini ima sposobnost zapaliti najjače strasti i kod natjecatelja i kod gledatelja. Ali sirove emocije moraju biti potkrijepljene smirenom kontrolom i ovdje djeluje FIA, regulirajući i presuđujući na stotinama događaja u velikom izboru serija svake godine. Od pružanja regulatorne ekspertize i nepristranog sportskog pravosudnog sustava do nedavnog prihvaćanja kodeksa Svjetske anti-dopinške agencije od strane saveza za borbu protiv uporabe droga u sportu, FIA je svjetski arbitar za auto-moto sport.

Uvidjevši da je auto-moto sport sam po sebi opasan, FIA je kroz svoju povijest neprekidno radila na poboljšanju sigurnosti na svim razinama natjecanja. U 1960-ima, jedna od svakih osam utrka Formule 1 rezultirala je pogibijom vozača. No, 50 godina kasnije, FIA je iznimno ponosna na činjenicu da se broj nesreća na prvenstvima koja organizira osjetno smanjio. Međutim, nema mjesta samozadovoljstvu. Dok F1 ima zavidnu sigurnosnu evidenciju, u drugim kategorijama i dalje dolazi do ozljeda i smrtnih slučajeva, a FIA je predana iskorjenjivanju smrti i ozbiljnih ozljeda u svim oblicima auto-moto sporta. Kao takav, 2004. godine, FIA Institut je osnovan kako bi pospješio brzi razvoj novih i poboljšanih sigurnosnih tehnologija, omogućio više standarde obrazovanja i obuke, te podigao svijest o pitanjima sigurnosti i održivosti. FIA-ina poruka je jednostavna: 'U sigurnim ste rukama'.<sup>37</sup> Detaljnije funkcioniranje i opis FIA-e i natjecanja za koja je zadužena obrađeno je kasnije u radu pod poglavljem: „Sportski događaji i njihov utjecaj na turizam i ekonomiju“.

### **3.2. FIFA World Cup – Svjetsko nogometno prvenstvo**

U rang najvećih svjetskih sportskih događaja spada Svjetsko nogometno prvenstvo. Pripada kategoriji mega sportskih događaja. Samim time, jasno je da privlači pažnju mnogih „fanova“, tj. navijača i zainteresiranih „promatrača“, generalno rečeno: širok spektar publike.

FIFA svjetsko nogometno prvenstvo je međunarodno nogometno natjecanje u kojemu se natječu nacionalne nogometne reprezentacije. Prvenstvo se prvi puta održalo 1930. godine u Urugvaju. Otada se održava svake četvrte godine izuzevši 1942. i 1946. kada se nije igralo zbog Drugog

---

<sup>37</sup> <https://www.fia.com/organisation> , 11.07.2022.

Svjetskog rata. Trenutačni svjetski prvak je Argentina, koja je osvojila posljednje prvenstvo održano u Katru 2022. godine, gdje je u finalu pobijedila Francusku.

Reprezentacijama se potrebno plasirati u samo natjecanje. Navedeno će učiniti kroz prethodne kvalifikacije koje se održavaju kontinentalno kako bi se razabralo koje reprezentacije „zaslužuju“ pravo nastupiti na svjetskom nogometnom prvenstvu. Finale Svjetskog prvenstva u Njemačkoj 2006. godine pratilo je oko 715 milijuna ljudi. Konceptija sustava natjecanja uključuje 32 kvalificirane reprezentacije koje se natječu kroz približno mjesec dana trajanja natjecanja na unaprijed određenim stadionima u državi – zemlji domaćinu ili maksimalno dvije do tri države u slučaju zajedničkih domaćinstava. 21 turnir je odigran do sad, a samo je osam različitih prvaka Svijeta: Brazil pet puta, Italija i Njemačka po četiri naslova prvaka, Urugvaj, Argentina i Francuska prvaci svijeta bili su dva puta, dok Svjetsko prvenstvo jedan put osvojili Španjolska i Engleska. Posljednje Svjetsko prvenstvo održano je u Katru 2022. godine na kojem je prvak bila reprezentacija Argentine i time upisala svoj treći naslov svjetskog prvaka.

Veliki sportski događaji uvijek potiču potrošnju, neovisno o rezultatu natjecanja. Osim zbog samog sporta Svjetsko nogometno prvenstvo na jednakoj je razini važno i zbog ekonomskih i poslovnih implikacija. Jasno je kako je to događaj od iznimne važnosti te se za isti vrši priprema na mnogo razina i to mjesecima i godinama unaprijed. Svjetsko nogometno prvenstvo rezultira povećanom proizvodnjom, specijaliziranom proizvodnjom prigodnih proizvoda, prigodnih pakiranja proizvoda, navijačkih rekvizita, ulaganjima u marketing, raznim nagradnim igrama, prigodnim reklamama i oglašavanjem proizvoda koji su u sinergiji sa praćenjem sporta (npr. pivo, meso za roštilj, televizori i tome slično), turističkom potrošnjom itd.

Turizam uvelike ovisi o ovakvim sportskim događajima pa je Svjetsko prvenstvo predstavljalo veliku šansu i ujedno glavni događaj godine. Prema predviđanjima smatralo se da će zemlju posjetiti do milijun turista, a posjetilo ju je više od pet milijuna turista, od čega 2,9 milijuna stranih državljana. Najveći broj turista boravio je u Moskvi, čak više od 2,7 milijuna, u Sankt Petersburgu cca 600 000, a u Sočiju više od 500 000 turista. Samim time, broj stranih posjetitelja u srpnju - rujnu premašio je brojku za srpanj – rujan 2017. godine i to za više od 19% iako prosječna posjećenost po utakmici nije premašila brojke tijekom FIFA–inih Svjetskih prvenstava koji su se održali u drugim zemljama. Procjene zarade od organizacije događaja

iznosile su oko 13.2 milijarde dolara, a po završetku prvenstva zarada je iznosila 14, 5 milijardi dolara, što predstavlja čak 10% više od planiranog i ekvivalent od 1% ruskog nacionalnog BDP-a.

*Grafikon 1. Potrošnja stranih turista za vrijeme trajanja svjetskog nogometnog prvenstva*



Izvor: Statista, <https://www.statista.com/statistics/884506/international-visitor-spending-habits-during-russian-worldcup>, 01.09.22.

Prikazani statistički podaci označavaju područja potrošnje posjetitelja za vrijeme trajanja prvenstva. Oko 554,4 milijuna USD potrošili su strani turisti u zemlji domaćinu Svjetskog nogometnog prvenstva 2018. godine - Rusiji. Hoteli predvode ukupnom potrošnjom od oko 69, 5 milijuna USD.

Domaćinstvom Rusija stječe snažan publicitet, međutim, tome je doprinijela odluka ruskog predsjednika o produljenju bezviznog ulaska u zemlju s putovnicom „Fan – ID“ potaknuta brojnim turističkim dolascima. Suveniri koji su se najviše prodavali za vrijeme prvenstva bili su: ruske valenki čizme, službena Adidas lopta Telstar, ruski džemovi i čokolade, ruske kape ušanke, tradicionalno pokrivalo za glavu kokošnik, drvene lutke babuške, medvjedići službene maskote prvenstva Zabivake.<sup>38</sup>

<sup>38</sup> <https://www.insidesport.in/fifa-world-cup-2018-generates-5-million-tourists-for-russia/>, 01.09.22.

### 3.2.1. Sponzorstvo na svjetskom nogometnom prvenstvu

Svjetsko nogometno prvenstvo promovira sportski marketing na sljedeća tri načina: sport kao proizvod, proizvod za sport i na sve vrste proizvoda i usluge unutar sporta. Privlačenje mnogih sponzora na Svjetskim nogometnim prvenstvima ostvaruje se primjenom sporta kao proizvoda. Neki od glavnih sponzora su: Coca-Cola, McDonalds te Adidas koji je službeni sponzor lopti za prvenstva. Još neki od standardnih sponzora su Hyundai, Kia, Qatar Airways, Visa i mnogi drugi. Ispreplitanjem čistog sportskog proizvoda i sportsko-industrijskog proizvoda primjenjuje se sportski marketing. Ugovorene strane najčešće su proizvođač sportske opreme i vrhunski sportaš. Najbolji primjer toga nama je svakako Luka Modrić koji je proglašen najboljim igračem Svjetskog prvenstva u Rusiji, a kao najbolji nogometaš na svijetu za 2018. godinu osvajač je i Zlatne lopte. Za svoje uspjehe i rezultate nagrađen je s 800.000 eura od sponzora Nike te matičnog nogometnog kluba Real Madrida i Hrvatske nogometne reprezentacije pa je tako zarada našeg kapetana više od pet milijuna eura samo od sponzorstva. Iz navedenog je za zaključiti kako su sponzorski ugovori glavni izvori financiranja Svjetskog prvenstva ili bilo kakvog drugog događaja. Uobičajeni sponzori Svjetskih prvenstava su:

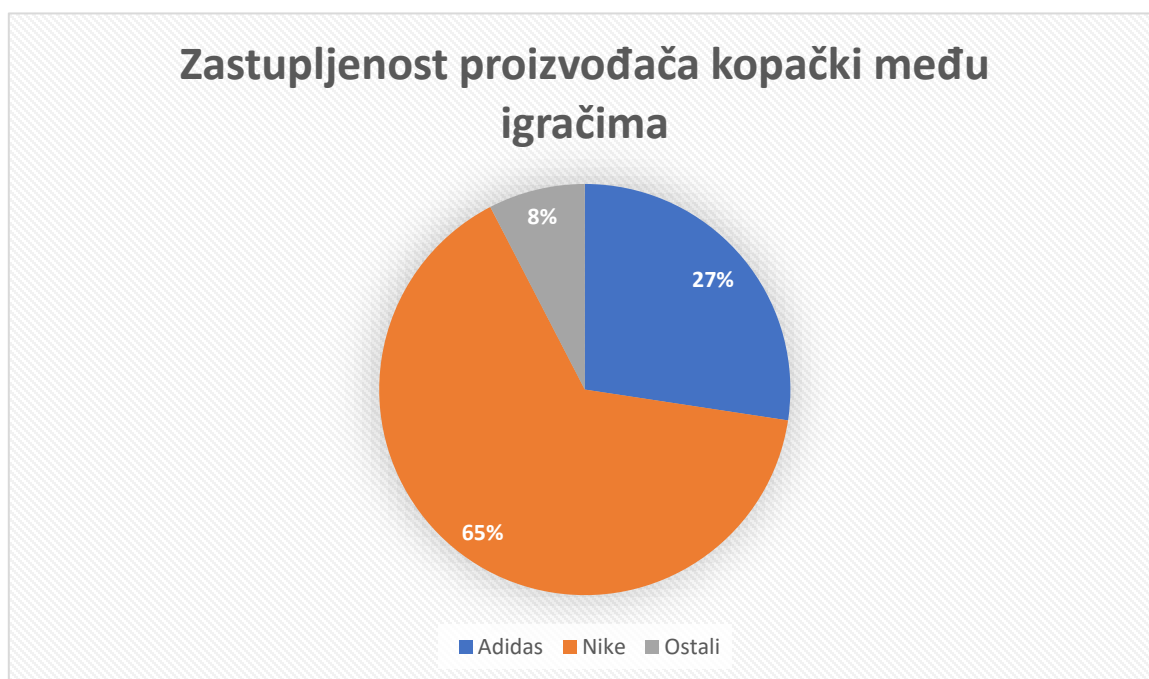
- Adidas
- Visa
- Coca-Cola
- Gazprom
- Hyundai-Kia Motors
- Qatar Airways
- Wanda Group

Na SP u Rusiji jedni od glavnih sponzora bili su Budweiser – proizvođač piva, McDonald's – proizvođač brze hrane te tri kineske tvrtke - Hisense (treći svjetski proizvođač televizora), Vivo (pametni telefoni) i Mengniu (mliječna industrija).

Iako su sponzorski Ugovori s FIFA-om tajni, ipak se vjeruje kako premašuju iznos od milijadu eura. Svjetska prvenstva su prigode i za konkurentsku borbu među proizvođačima sportske opreme pa se tako može reći da je na SP u Rusiji „pobjedu“ odnio Nike nad glavnim rivalom i službenim

sponzorom FIFA-e – Adidasom - jer su u završnicu natjecanja ušle 4 reprezentacije koje je opremio i sponzorirao Nike (Hrvatska, Brazil, Engleska i Francuska) u odnosu na Adidasove 3 reprezentacije (Švedska, Belgija i Rusije). Usprkos tome što Nike nije službeni sponzor natjecanja treba istaknuti da čak 65% igrača nosi kopačke Nike što uvelike doprinosi vidljivosti tvrtke dok 27,4% nosi kopačke Adidas, a ostali proizvođači sudjeluju sa 7,6%. To je velika pobjeda Nikea u odnosu na Adidas.

**Grafikon 2.** Zastupljenost proizvođača kopački na Svjetskom nogometnom prvenstvu u Rusiji



Izvor: Izrada autora

Kakav je utjecaj zastupljenosti proizvođača opreme? Ogroman. Primjerice, djeca, čiji idoli nose „Nike“ također žele nositi Nike-ovu opremu jer im uzori i idoli nose „Nike“ pa moraju i oni, jer se ne smiju razlikovati. Dakako da navedeno ne utječe samo na djecu. Zbog toga su izrazito važni ugovori između proizvođača opreme i igrača (superzvijezda) jer se time reklamira i potiče upravo ta oprema koju nose sportske zvijezde – uzori i idoli mnogim naraštajima. Uz FIFA-ine glavne sponzore manje isticani, ali ipak bitni i stalni su i ostali sponzori Svjetskih nogometnih prvenstava. Sljedeća slika prikazuje FIFA-ine partnere i sponzore Svjetskih nogometnih prvenstava u razdoblju od 1982. do 2014. godine. Vidljivo je kako su mnogi od navedenih stalni i nepromjenjivi – vjerni sponzori. Zbog čega je to tako? Zbog obostrane koristi zainteresiranih strana.

Slika 5. FIFA-ina partneri i sponzori Svjetskih nogometnih prvenstava od 1982. do 2014. godine

## FACT Sheet



### The Official FIFA World Cup™ Partners & Sponsors since 1982

	2014*	2010*	2006	2002	1998	1994	1990	1986	1982
<b>adidas</b>	x	x	x	x	x				
<b>Coca-Cola</b>	x	x	x	x	x	x	x	x	x
<b>Emirates</b>	x	x	x						
<b>Hyundai-Kia Motors (2002-2006: Hyundai)</b>	x	x	x	x					
<b>Sony</b>	x	x							
<b>Visa</b>	x	x							
Alfa Romeo							x		
Anheuser-Busch (Budweiser)	(x)	(x)	x	x	x		x	x	
Avaya			x	x					
Bata								x	
Canon					x	x	x	x	x
Castrol	(x)	(x)							
Cinzano								x	
Continental	(x)	(x)	x						
Deutsche Telekom			x						
Energizer						x			
Fuji Xerox				x					
Fujifilm			x	x	x	x	x	x	x
Gillette			x	x	x	x	x	x	x
Iveco									x
Johnson & Johnson	(x)								
JVC				x	x	x	x	x	x
Korea Telekom/NTT				x					
MasterCard			x	x	x	x			
McDonald's	(x)	(x)	x	x	x	x			
Metaxa									x
MTN		(x)							
Oi	(x)								
Opel (1994: General Motors)					x	x		x	
Philips			x	x	x	x	x	x	
R.J. Reynolds (1986: Camel/1982: Winston)								x	x
Satyam		(x)							
Seara	(x)								
Seiko								x	x
Snickers (1990: Mars/m&m's)					x	x	x		
Toshiba			x	x					
Vini d'Italia							x		
Yahoo!			x	x					
Yingli Solar	(x)								
<b>TOTAL</b>	<b>6 (+8)</b>	<b>6 (+6)</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>9</b>

\*FIFA's commercial hierarchy now comprises six FIFA Partners (shown in bold), eight FIFA World Cup Sponsors (previously six) and six National Supporters

Izvor: <https://digitalhub.fifa.com/m/75b4899d627e9834/original/pe2xosdys58tlyzajyb7-pdf.pdf> , 30.08.22.



### 3.2.2. Medijsko oglašavanje svjetskog nogometnog prvenstva

Svako SP popraćeno je ogromnim zanimanjem i praćenjem mnogih medijskih kuća kako modernih elektroničkih i digitalnih tako i konzervativnih – TV, radio, novine i sl. Prvo SP koje je bilo praćeno TV prijenosom bilo je Svjetsko prvenstvo 1954., kada je gledanost nadmašila Olimpijske igre. Održavanje SP tako ima direktan utjecaj na industriju proizvodnje televizijskih prijemnika jer se tijekom prvenstva prodaja TV prijemnika povećava za cca 20%. Događaje SP u Rusiji pratilo je preko 3,5 milijarde ljudi.

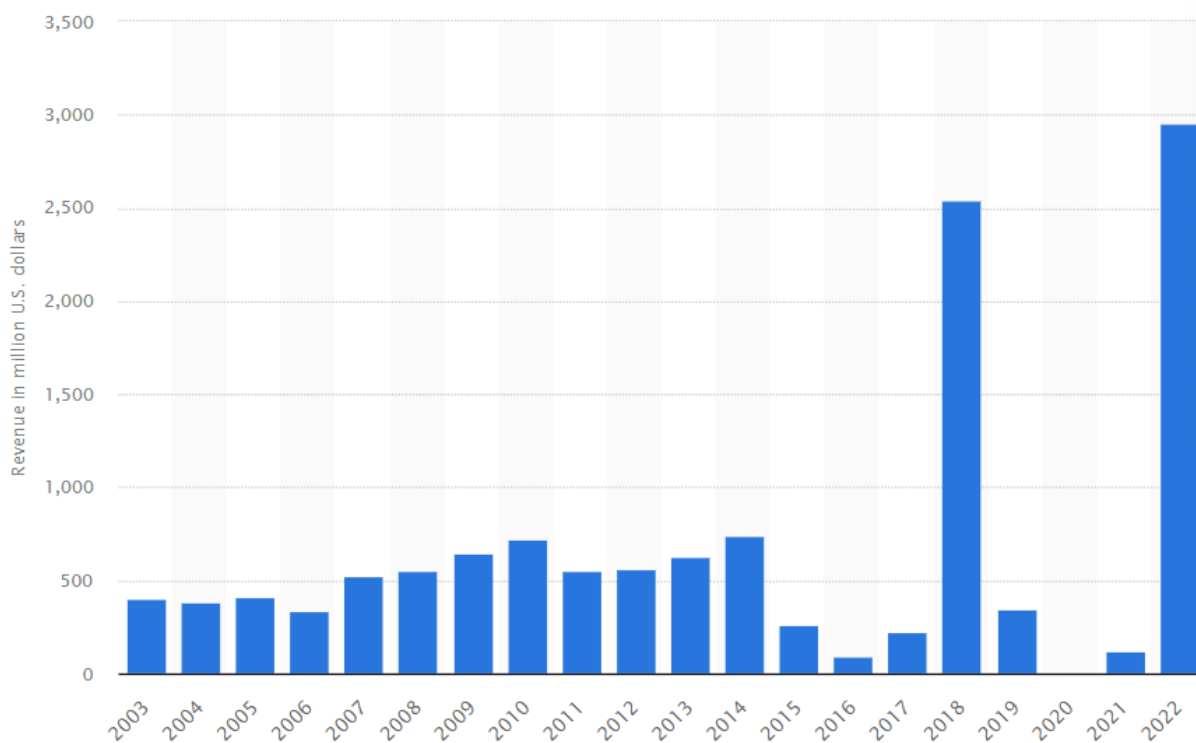
Za vrijeme trajanja SP u Rusiji FIFA je od prodaje TV prava zaradila oko 3 milijarde dolara. U Brazilu je ta brojka iznosila oko 2,5 milijardi dolara.

**Tablica 4.** Vrijednost TV prava na FIFA Svjetskim nogometnim prvenstvima od 1982. do 2006.

Godina prvenstva	Mjesto održavanja prvenstva	Cijena prava na prijenos (u milijunima USD)	Broj reprezentacija na prvenstvu
1982.	Španjolska	23	24
1986.	Meksiko	29	24
1990.	Italija	57	24
1994.	SAD	67	24
1998.	Francuska	97	32
2002.	Koreja & Japan	789	32
2006.	Njemačka	910	32

Izvor: Beech, J., Chadwick, S. Sportski menadžment, MATE d.o.o., Zagreb, 2010. , str. 370.

**Grafikon 3.** Vrijednost TV prava na FIFA Svjetskim nogometnim prvenstvima u razdoblju od 20 godina (od 2003. do 2023.)



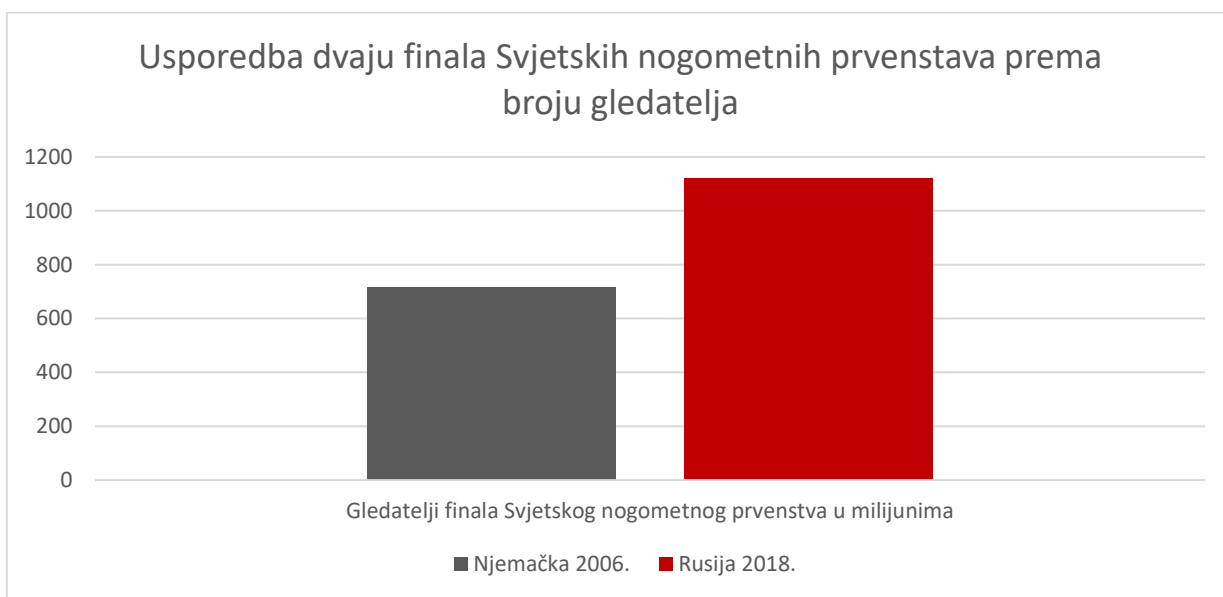
Izvor: <https://www.statista.com/statistics/268833/revenue-from-television-broadcasting-rights-of-fifa/>, pristupljeno: 31.08.2023.

Razvoj tehnologije i informatike te dostupnost tehnoloških uređaja široj javnosti i postojanost TV uređaja diljem kućanstava cijeloga svijeta vidljiv je u prikazu ove tablice. Vidljivo je kako se sport ekonomski širi, ekspanzira, zahvaća svjetsku ekonomiju kroz podatke o vrijednostima TV prava dostupnima u razdoblju od 1982. do 2006. godine. U razdoblju od samo 8 godina (1982. – 1990.) udvostručila se cijena prava na prijenos, a u narednih 12 godina (1994. – 2006.) vrijednost TV prava na prijenos na Svjetskim nogometnim prvenstvima uvećana je za čak 14 puta, te 2006. godine u Njemačkoj iznosi vrtoglavih 910 milijuna USD. Zbog nemogućnosti pristupa podacima u godinama bližima sadašnjosti možemo samo pretpostavljati u kojim su danas monstruoznim razmjerima.

Za vrijeme odigravanja utakmice gotovo svi uz sebe imaju pametne telefone. Kako bi zabilježili trenutke i objavljivali sadržaj gdje su, s kim su i što rade, ljudi koriste društvene mreže koje su u drastičnom skoku napretka, razvitka i utjecaja na globalno čovječanstvo. FIFA-ina aplikacija

(10 milijuna skidanja) i web od početka natjecanja imaju 130 milijuna posjetitelja. Hashtag #WorldCup je u prva 2 tjedna imao 1.5 milijuna objava na Instagramu i 25 milijuna impresija na Twitteru. Messijsva objava pred početak Svjetskog prvenstva na Instagramu imala je 5 milijuna lajkova, a Ronaldova 10 milijuna lajkova.

**Grafikon 4.** Usporedba dvaju finala Svjetskih nogometnih prvenstava prema broju gledatelja



Izvor: Izrada autora

Prikazani grafikoni demonstriraju veliki rast popularnosti nogometa u vidu pokazatelja gledanosti finala Svjetskog nogometnog prvenstva. U razdoblju od 2006. do 2018. godine zabilježen je rast gledanosti finala za 1,6 puta, što je skoro udvostručena brojka za samo 12 godina. To znači da sve što se događa na, oko i u samom sportskom događaju – finalu Svjetskog nogometnog prvenstva – ima dalekosežniji utjecaj, što se tiče ostalih ekonomskih aktivnosti i industrija usko ili široko povezanih sa sportom, konkretno s velikim mega sportskim događajem – Svjetskim nogometnim prvenstvom. Dakako da posljedice sežu u dubine ekonomije i time se još jednom potvrđuje velika povezanost i međuzavisnost sporta, turizma i ekonomije.

### 3.2.3. Učinci nastupa Hrvatske nogometne reprezentacije na Svjetskom prvenstvu u Rusiji 2018. godine

#### *Stanje hrvatskog sporta*

Hrvatska je država koja pridaje pozornost sportu i sportskim aktivnostima. Uključenost u razne sportske aktivnosti datira još od početka prošlog stoljeća. Hrvatski sport treba opisati kao izrazito uspješan, obzirom na gospodarsku razvijenost zemlje i njenu infrastrukturu hrvatski sportaši svojim uspješnim, često i nevjerojatnim, rezultatima plasiraju se uz bok najvećim sportskim i ekonomskim velesilama koje, osim broja stanovnika – koji im omogućava puno veći bazen sportaša i talenata, imaju veću, jaču i bolju infrastrukturu, gospodarske predispozicije, investitore i mnoge druge elemente. No, hrvatske sportaše, uz veliki talent, pogoni težak i naporan rad, puno strasti i ljubavi prema sportu kojim se bave i to se sve manifestira na sportskim rezultatima postignutima na sportskim terenima.

Preko sporta i turizma Hrvatska je prepoznata u svijetu i na „dobrom je glasu“. I sport i turizam pod velikim su utjecajem globalizacije. Mega industrije sporta i turizma značajno utječu i impliciraju nacionalnu ekonomiju, politiku, kulturu, sociologiju i tehničku granu gospodarstva.<sup>39</sup> Obzirom na raširenost sportske djelatnosti u Hrvatskoj, prema podacima iz 2006. godine, sport u Hrvatskoj broji<sup>40</sup>:

- 11.070 sportskih djelatnika od čega
- 88,6% volontera
- 7,6% profesionalaca s punim radnim vremenom
- 3,8% profesionalaca s kraćim od punog radnog vremena

---

<sup>39</sup> Vučetić, M., & Balaško, M. (2013). Globalizacija sporta i nova ekonomija. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 4(2), 135-139.

<sup>40</sup> Bartoluci, M., & Škorić, S. (2009). Karakteristike menadžera u upravljanju sportskim organizacijama. Metodički organizacijski oblici rada u područjima edukacije, sporta, sportske rekreacije i kineziterapije/Neljak, Boris (ur.).-Zagreb: Hrvatski kineziološki savez, 358-363.

**Grafikon 5.** Sportski djelatnici u Hrvatskim sportskim udrugama 2006. godine prema načinu obavljanja djelatnosti



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

#### *Učinci nastupa Hrvatske nogometne reprezentacije na Svjetskom prvenstvu 2018. god. u Rusiji*

Brončana medalja sa Svjetskog nogometnog prvenstva u Francuskoj iz 1998. godine bila je najbolji rezultat Hrvatske nogometne reprezentacije do, 20 godina kasnije, nedavno održanog Svjetskog prvenstva u Rusiji 2018. godine gdje je Hrvatska nogometna reprezentacija nadmašila taj rezultat i osvojila srebrenu medalju izgubivši u finalu protiv Francuske (2:4). Odlični sportski rezultati, a posebice nogometni budući je nogomet najpopularniji i najpraćeniji sport na kugli zemaljskoj, pogotovo kad je u pitanju Svjetsko nogometno prvenstvo, značajno doprinose promociji same zemlje na globalnoj karti sportskih i turističkih destinacija. Tako je Hrvatska, igrajući finale Svjetskog nogometnog prvenstva 2018. godine u Rusiji, zaslužila fokus kompletne svjetske javnosti i probudila interes za zemljom. Koristeći „besplatne“ minute turističkih reklama, zahvaljujući sportskom rezultatu, Hrvatska turistička zajednica izradila je spot u kojem se pojavljuju najbolji hrvatski sportaši promovirajući Hrvatsku kao zemlju i

destinaciju, pritom prikazujući i prezentirajući na globalnoj pozornici sve što Hrvatska može ponuditi potencijalnim turistima.

Pozitivni promotivni efekti u slučaju Hrvatske su sljedeći<sup>41</sup>:

- Porast broja posjeta od 250% na stranicama Hrvatske turističke zajednice
- Porast turističkog prometa iz Francuske za 10% u odnosu na 2017. godinu
- Porast turističkog prometa iz Rusije za 20% u odnosu na 2017. godinu
- Porast dolaska turista iz SAD-a za 25% nakon prvenstva
- Potrošnja od 9.277.224.291,92 kn za vrijeme prvenstva
- Ukupna potrošnja je porasla za 10%
- Fiskalizirano je 3% više nego u istom razdoblju godine prije (2017.)
- 7000-12.000 hektolitara piva popijeno za vrijeme odigravanja utakmica Hrvatske nogometne reprezentacije
- PIK je prodao preko 10 mil. ćevapa
- Pojedeno je više od 2,2 mil. pakiranja mesnih narezaka i više od 2 mil. kobasica tijekom prvenstva
- Pojelo se 3 puta više kobasica nego za vrijeme Zagrebačkog Adventa
- PIK je prodao 30% više narezaka nego inače (najviše čajne i zimske salame)
- Mesa se sveukupno pojelo 10% više

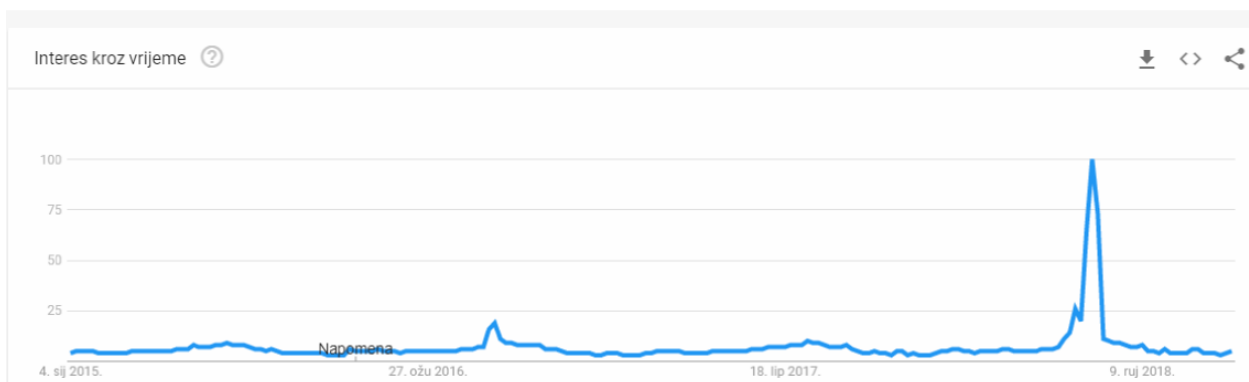
---

<sup>41</sup> Ravlić, 2018.

Najviše je porasla prodaja televizora, grickalica, piva, mesa za roštilj, navijačkih rekvizita, putovanja, odnosno čarter letova koji su prevozili navijače u Rusiju. Potrošnja u trgovini na malo u odnosu na 2017. godinu bila je osobito veća dan prije utakmice i na dan utakmice i to od 11 do 15 posto. Rekordni postotak su imali ugostitelji za vrijeme utakmice s Engleskom kada su imali 17 posto veći promet, a za vrijeme finala potrošnja je bila za 13 posto veća. Već pred polufinale linije turističkih agencija gotovo da su izgorjele jer se tražila karta više. Navijači iz cijele Hrvatske su htjeli ići za Rusiju, a navala je bila takva da su neke od manjih agencija naprosto ugasile ponude za Rusiju jer je upita bilo previše.

S obzirom da je Hrvatsku u finalu gledalo 1,12 milijardi ljudi ove brojke su zadivljujuće i odličan su pokazatelj mogućeg napretka Hrvatske jer je ovim skrenula dodatnu pažnju na zemlju i njezina bogatstva te turističku ponudu i sadržaje što će sve pridonijeti da sve više ljudi u bliskoj budućnosti biraju upravo Hrvatsku kao svoju turističku destinaciju. Hrvatska je na putu do finala pobijedila i domaćina Rusiju što je itekako utjecalo na primijećenost zemlje. Strani mediji su spomenuli Hrvatsku 118 487 puta na dan održavanja utakmice sa Rusijom. Također, riječ „Hrvatska“ je na svjetskim web stranicama korištena 3 puta više nego tijekom prethodne tri godine.<sup>42</sup>

**Slika 6.** Pretraživanje Hrvatske na Google-u u razdoblju odigravanja Svjetskog nogometnog prvenstva u Rusiji 2018.



Izvor: <https://trends.google.com/trends/explore?date=2015-01-01%202018-12-31&q=%2Fm%2F01pj7> , 26.08.22.

Nakon najvećeg uspjeha Hrvatske nogometne reprezentacije nastala je neopisiva euforija i još će neko vrijeme ostati plodno tlo za trgovačke lance. Ukupna potrošnja vezana uz velika

<sup>42</sup> <https://trends.google.com/trends/explore?date=2015-01-01%202018-12-31&q=%2Fm%2F01pj7> , 26.08.22.

sportska natjecanja raste oko 10 posto i to najviše u kategorijama audio–vizualne tehnike, sportske opreme, putnih aranžmana i u kategoriji hrane i pića; prije svega grickalice, mesa i mesnih narezaka, piva i ostalih alkoholnih pića. Što se tiče ugostiteljske gospodarske grane postignut je rekord na dan utakmice s Engleskom u polufinalu prvenstva kada je promet bio veći za 17%, dok je za vrijeme finala porast iznosio 13%. Nakon ulaska u finale i uoči utakmice protiv Francuske originalne dresove hrvatske nogometne reprezentacije bilo je nemoguće pronaći u Zagrebu, a ludo su se prodavale navijačke majice, šilterice, šalovi, dresovi, nogometne lopte, navijačke navlake i zastavice za auto. Prema podacima HGK, u Hrvatskoj je za vrijeme Svjetskog nogometnog prvenstva u Rusiji potrošeno oko 2 milijardi kuna više nego u istom razdoblju prošle godine. Konzum bilježi najveći rast u kategoriji pića i to s 25 posto više u odnosu na mjesec prije Svjetskog nogometnog prvenstva, dok je u kategoriji grickalica količinski prodano 58 posto više, da bi na kraju u kategoriji bijele tehnike bilo prodano deset puta više televizora nego uobičajeno. Za vrijeme trajanja Svjetskog nogometnog prvenstva, zabilježili su rekordno prodanih 317.000 komada piva u jednom danu, 165 posto više prodanih kokica, 94 posto više grickalica, 77 posto više prodanih vrećica čipsa i čak 12.900 navijačkih zastavica za auto. Prodaja majoneze, umaka i kiselog povrća u lipnju u prosjeku je bila devet posto viša nego lani, dok su prodajni rezultati prve polovice sedmog mjeseca, ovisno o kategoriji, od 20 do 80 posto bolji u Zvijezdi, članici koncerna Agrokor. U periodu trajanja Svjetskog nogometnog prvenstva prodano je više od dva milijuna komada majoneze pa je tako svaki drugi Hrvat kupio Zvijezdinu majonezu. Iz PIK-a Vrbovec poručuju kako je kompanija u ovom razdoblju zabilježila rast u količini prodanih proizvoda veći od 10 posto<sup>43</sup>. Važan je faktor i korištenje navijačkih motiva na pakiranjima i vrećicama proizvoda, te su se sve marketinške i oglašivačke fore svele na poveznicu sa nogometom i navijanjem. Navijački motivi potiču potrošače na povećanu kupnju onih grickalica koje redovno ni ne konzumiraju, ali budući je prvenstvo i vidjeli su zanimljivu reklamu sa igračima drugačije gledaju na taj proizvod, štoviše kupuju i više nego li im treba, okuplja se društvo za ekipno gledanje utakmica i to je jedan period totalnog ludila i euforije, što proizvođači u prehrambenoj industriji, industriji elektrouređaja i sl., kao i oglašivači, višestruko koriste.

---

<sup>43</sup> Ravlić, 2018.



Slika 7. Primjer navijačkih motiva na pakiranjima prehrambenih proizvoda – grickalica



Izvor: <https://jatrgovac.com/navijacko-izdanje-cipi-cipsa/> , 10.09.23.

Izvršni odbor Hrvatskog nogometnog saveza donio je odluku o odabiru partnera za televizijska te za medijska prava za natjecanja pod okriljem HNS-a za naredne četiri natjecateljske godine. Nakon raskida ugovora s tvrtkom Endorphin Magine, rukovodstvo HNS-a održalo je sastanke s tvrtkama zainteresiranim za kupnju TV i medijskih prava, nakon kojih su stigle tri službene ponude za kupnju TV prava - tvrtke A1 Hrvatska, Hrvatskog Telekoma te Sportkluba i AB SportConsultinga. Istodobno, stigla je ponuda SuperSporta za medijska prava. Izvršni odbor HNS-a odabrao je ponudu Hrvatskog Telekoma koja je s iznosom od devet milijuna eura po godini bila najizdašnija. Tako će u četiri godine, koliko je predviđeno trajanje ugovora, Hrvatski Telekom za pripadajuća TV prava uplatiti HNS-u 36 milijuna eura. Također, prihvaćena je ponuda SuperSporta za medijska prava u iznosu od 1.5 milijuna eura po natjecateljskoj godini za sponzorska prava te 500.000 eura po natjecateljskoj godini za prava kladenja.

Ukupno, HNS je za televizijska i medijska prava osigurao 44 milijuna eura u naredne četiri godine. "Kao što smo najavili prošloga tjedna, brzo smo pronašli najbolje rješenje za hrvatske klubove i cjelokupni hrvatski nogomet. Pregovori sa zainteresiranim tvrtkama pokazali su veliko zanimanje koje postoji za hrvatskim klupskim nogometom, a prihvaćene ponude HT-a i SuperSporta najbolje potvrđuju tu veliku vrijednost. Drago nam je što nastavljamo suradnju s Hrvatskim Telekomom koji je već niz godina sjajan partner hrvatskog nogometa, pa stoga ne dvojimo da će i ova suradnja biti vrlo uspješna. Ovo je izniman iskorak za Savez i naše klubove te sam uvjeren da će ovih 44 milijuna eura osigurati daljnji napredak Prve lige i svih ostalih natjecanja", izjavio je predsjednik HNS-a Marijan Kustić. Također, dogovoren je sporazum između Hrvatskog Telekoma i HRT-a prema kojem će jedna utakmica svakog kola biti emitirana na nacionalnoj televiziji.<sup>44</sup>

### **3.3. FIA WRC – Svjetsko reli prvenstvo**

Jedna sezona Svjetskog reli prvenstva sadržava 12-13 utrka relija koje se voze po različitim zemljama svijeta, od kojih se u posljednje dvije godine jedna takva održava na našim prostorima – u Republici Hrvatskoj – „Croatia Rally“. WRC prati preko 800 milijuna gledatelja i pratitelja („fanova“) tog iznimno popularnog sporta. Takve brojke, neminovno, akumuliraju i veliku turističku potrošnju. Primjerice, događaj poput „Croatia Rally“-a akumulira mnoge posjetitelje, od kojih mnoge strane zaljubljenike. Ti strani zaljubljenici dolaze prvenstveno zbog relija – sportskog događaja, stoga im je primarni motiv dolaska sport, odnosno sportski događaj koji prate. Koriste asortiman turističke ponude svojim dolaskom i boravkom čime podižu turističke pokazatelje. A sport se još jednom pokazuje kao dobar motiv za privlačenje turističkih posjetitelja. Sportske mega manifestacije idealno su sredstvo za izgradnju nacionalnog identiteta, stvaranje prepoznatljivog imidža i promociju turističkih destinacija.

---

<sup>44</sup> <https://hns-cff.hr/news/23764/hns-osigurao-44-milijuna-eura-za-tv-i-medijska-prava/>, pristupljeno: 31.08.2023.

## Croatia Rally

Reli Hrvatska ili Croatia Rally najveći je sportski događaj u regiji koji je definiran opsegom i prirodom brojki obrađenih kasnije u tekstu. Organizacija tako velikog sportskog događaja zahtijeva vrhunsku pripremu, poštivanje pravila, regulativa i rokova, te puno strasti na rukovodećim funkcijama kako bi se takav događaj prije svega doveo na pozornicu, a potom i organizirao na način da prođe u najboljem mogućem svijetlu, te da ostvari planirano – zadovoljstvo, vrhunsku zabavu inspiriranu profesionalizmom, emocijom i strašću svih sudionika na svim razinama, potom profit, reklamu i obilježje destinacije u kojoj se održava – Hrvatske. Veliki plus je što takav događaj akumulira ponudu i potražnju na mnogim razinama i sferama i izvan samog automobilističkog sporta. Potiče izravna i neizravna zapošljavanja, stvara nova radna mjesta, potiče aktivizam i volonterstvo, a sve samo kako bi se takav događaj obistinio i održao u najboljem mogućem svijetlu.

Organizatori WRC Croatia Rallyja, koji se održava u mjesecu travnju na 20 atraktivnih brzinskih ispita (brzinaca) kroz pet hrvatskih županija – Zagrebačku, Karlovačku, Krapinsko-zagorsku, Primorsko-goransku i Varaždinsku, predstavili su studiju o socio-ekonomskom utjecaju WRC-a (World Rally Championshipa) na države organizatore. Rezultate Studije utjecaja WRC Vodafone Portugal Rally 2019 koju su proveli znanstvenici Centra za istraživanja, razvoj i inovacije u turizmu, Sveučilišta Algarve, predstavili su znanstvenici Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu. Studija je potvrdila kako mega manifestacije višestruko pozitivno utječu na prepoznavanje nacionalnog identiteta, njegovu promidžbu i imidž te promociju prezentiranih mjesta kao turističkih odredišta.

Medijski interes za WRC događanja je izrazito velik pa su samim time ova događanja i vrlo utjecajna posebice gledano s aspekta socio-ekonomskih učinaka. Prvenstveno se tu prepoznaje značajan dotok novca u obliku izravne potrošnje sudionika i investicija od strane organizatora i domaćina, zatim značajne indirektno ekonomske koristi koje se ogledaju u novo kreiranim radnim mjestima, izdašnim medijskim pravima.... U društvenom kontekstu sportske mega manifestacije su prije svega sredstvo zabave i druženja među ljudima, ali i izvor ponosa lokalnih zajednica koje su u stanju biti domaćini tako velikim natjecanjima. Izrazito se veselimo provedbi istraživanja i izradi studije o procjeni utjecaja WRC Croatia Rally na prostor Središnje Hrvatske.

Očekujemo dobar odaziv svih predviđenih ciljnih skupina, zanimljive podatke i kvalitetnu osnovu za donošenje zaključaka. Vjerujemo da ćemo uspjeti postaviti kvalitetan sustav kontinuiranog praćenja učinaka ove vrijedne manifestacije”, ističe Oliver Kesar, redoviti profesor na Katedri za turizam Ekonomskog fakulteta u Zagrebu.<sup>45</sup>

Posjećenost WRC Croatia Rally -a iznenađujuće je visoka. U posebnim fan zonama i uz stazu natjecanje je pratilo više od 350.000 inozemnih gostiju. Svoju prezentaciju doživjela je i revolucionarna nova generacija hibridnih Rally1 vozila, prvi put predstavljenih početkom sezone. Medijska popraćenost ovog najpopularnijeg automobilističkog događaja u svijetu uz F1 je izrazito visoka. Čak 250 TV postaja i oko 836 milijuna ljudi u cijelom svijetu prati WRC. Organizatori i domaćini WRC Croatia Rally-a pohvaljeni su od strane mnogih sudionika vozača, auto timova i gledatelja.

WRC Croatia Rally, najveće je i najgledanije sportsko događanje u Hrvatskoj. U drugom izdanju Croatia Rally-a (2022. godine) sudjelovalo je ukupno 63 posade iz 24 zemlje koje su vožnjama u dužini od cca 1600 km na 20 brzinskih ispita kroz Zagrebačku, Karlovačku, Krapinsko-zagorsku, Primorsko-goransku i Varaždinsku županiju odaslali prekrasne turističke razglednice Hrvatske u cijeli svijet. WRC Croatia Rally jedno je od top 20 najgledanijih sportskih događanja u svijetu, najveći sportski spektakl te spada među najatraktivnije sportske manifestacije u Hrvatskoj. Za vrijeme održavanja WRC Croatia Rally u Zagrebu je boravilo oko 2000 sudionika natjecanja – vozača i pratećeg osoblja, a brojka posjećenosti uz trkaće staze iznosila je više od 400.000 gledatelja. Događaj je uživo pratilo više od 200 novinara i snimateljskih ekipa. WRC Croatia Rally se iz Hrvatske uživo prenosio u više od 250 zemalja. Uz adrenalin vezan uz taj sport i dramatičnu završnicu, u kojoj je pobijedio Finac Kalle Rovanner, WRC Croatia Rally bio je i prilika da se gledatelji uvjere u ljepote Hrvatske pa je događaj imao i neprocjenjiv promidžbeni učinak za pozicioniranje Hrvatske na karti svijeta obožavatelja auto-moto sporta

Analize pokazuju da je samo vrijednost globalne medijske vidljivosti za Hrvatsku od Croatia Rallyja preko 40 milijuna eura. Tako je „sport još jednom u funkciji ambasadora brendiranja hrvatskog turizma, jer je to izvrstan neizravan način da se privuče pažnja svjetske javnosti i

---

<sup>45</sup> <https://www.wrc.com/en/wrcplus/all-live/> , pristupljeno tijekom prijenosa WRC Croatia Rally 2021. i 2022. godine

kreira zanimanje za Hrvatsku. Globalni publicitet sa snažnim medijskim dosegom koji dobivamo sudjelovanjem u WRC-u ima snažniji učinak na potencijalne potrošače u turizmu u odnosu na plaćeno oglašavanje turizma, te tako predstavlja vrlo efikasan sastavni dio integrirane marketinške komunikacije Hrvatske kao turističke destinacije”, naglašava Sanja Čižmar, konzultantica u hotelijerstvu i direktorica tvrtke 505 savjetovanje.

Kao primjer zemlje koja je vrlo dobro iskoristila potencijal Svjetskog prvenstva u reliju često se ističe Portugal čija je direktna potrošnja za vrijeme Relija Portugal 2019. premašila 73 milijuna eura. Mnogi nas uspoređuju upravo s Portugalom, a naši analitičari smatraju kako Hrvatska može nadmašiti rezultate Portugala te ostvariti dodatne izravne ekonomske koristi od organizacije WRC-a u domeni prijevoza, smještaja, ugostiteljstva i dr. događaja. Uz turističku promociju ljepota Hrvatskih krajolika prezentirat će se i etno gastro ponuda baštinjena kroz stoljeća povijesne i kulturne tradicije regija i lokalnih zajednica. I definitivno imamo što pokazati.

Za rezime WRC-a poslužit će riječi Danijela Šaškina , direktora:

„WRC Croatia Rally mnogo je više od sportskog natjecanja. Svi koji sudjelujemo u njegovoj organizaciji, vođeni strašću, predani smo idejama i ciljevima koji prerastaju samu popularizaciju auto-sporta. Želimo usmjeriti pažnju na Hrvatsku. Stvoriti nove kontakte i partnerstva, omogućiti predstavljanje Hrvatske svijetu u najljepšem svijetlu, koje naša predivna zemlja zaslužuje. Naravno, tu je i direktan socio-ekonomski benefit kojeg ćemo u partnerstvu s Ekonomskim fakultetom Sveučilišta u Zagrebu prikazati i dokazati. Konačno, ne i manje bitno, želja nam je privući pažnju mladih i usmjeriti ih na odgovorno ponašanje u prometu i prema zaštiti okoliša. Za sve to potrebna nam je pomoć i uska suradnja s medijima, s kojima bi voljeli eksploatirati WRC i auto-sport kroz više segmenata, uključujući STEM, IT, turizam, sigurnost, odgovornost i promociju.“<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> <https://visitzagorje.hr/2022/03/21/32906/> , 26.08.22.

Predstavljeni rezultati Studije WRC Vodafone Portugal Rally 2019<sup>47</sup>:

- prosječna duljina boravka: 2,9 noći
- 27,9% inozemnih turista boravi duže od 3 noći
- prosječna dnevna potrošnja nerezidenata: 100 €
- prosječna dnevna potrošnja lokalnog stanovništva: 40 €
- više od 60% ispitanika Studije na utrku je došlo s 2, 3 ili 4 suputnika
- procijenjeni ukupni ekonomski učinci premašili su 141.000.000 €

---

<sup>47</sup> Ibid.

## Zaključak

Globalni stil življenja uzrok je i posljedica rastućeg broja odmora vezanih uz sport. Kombiniranjem sporta i turizma aktualna su putovanja prouzročena sportskim događajima i manifestacijama. Dodatni važan magnet za turiste jesu tzv. mega sportski događaji. Oni bilježe povećan interes putovanja uzrokovanih time posjetitelji budu dio spektakla, da dožive atmosferu događaja ili su fanovi određenog sporta. Posjetitelji velikih sportskih događaja tvore raznovrsnu turističku potrošnju i time uvelike determiniraju turističku ponudu. Samim time, osoba koja putuje zbog sportskog događaja postaje turist i turistički je potrošač na mjestu odvijanja sportskog događaja. Rastuća je važnost sportskih aktivnosti u procesu donošenja odluke turista gdje provesti odmor, kao i ekonomski utjecaj potrošnje zbog sporta koji ulazi u turističko tržište. Opisano je dokaz sinergije, u kojoj je turizam iskustveno orijentiran, a sport izvedbeno orijentiran i stoga se razvijaju ruku pod ruku. Obje aktivnosti se danas smatraju industrijama, uglavnom zbog znatnog ekonomskog utjecaja koje imaju na nacionalne ekonomije. Iako je gotovo nemoguće identificirati veličinu turističkih putovanja u svijetu povezanih uz sport, postoje mnogi praktični primjeri koji pokazuju važnost tog segmenta tržišta potražnje. Na koje sve načine sport utječe na turizam? Društvenim, ekološkim i ekonomskim učincima proširuje turističku ponudu izvan sezone, osigurava turistička kretanja i potrošnju koju povećava te time jača turistički imidž destinacije.

Za vrijeme Svjetskog nogometnog prvenstva u Rusiji 2018. godine, Rusiju je posjetilo čak više od pet milijuna turista. Budući je nogomet najpopularniji sport na svijetu i samo prvenstvo na najbolji mogući način promovira zemlju domaćina. Republika Hrvatska najbolji je pokazatelj navedenog. Zahvaljujući neočekivanom izvrsnom sportskom rezultatu Hrvatske nogometne reprezentacije u Rusiji porasla je popularnost Republike Hrvatske kao zemlje i na koncu kao turističke destinacije. Medijska praćenost, društvene mreže i nogometna popularnost praćenje i interes čine globalno neizbježnim s javnog aspekta. Stoga se još jednom veliki sportski događaj ispostavio kao sjajna odskočna daska za mnoge druge branše i grane gospodarstva, naravno i turizam. Sport se ovime pokazuje kao izvrsna promocija države te kao „besplatna“ reklama zemlje kao turističke destinacije. Mnogi strani gosti posjetili su Hrvatsku nakon tog velikog sportskog postignuća. Time se potvrđuje kako su sport i turizam u objašnjenjima sinergiji te kako

se mnogo toga samo odvija, odnosno malim pomacima na jednoj grani čine se veliki pomaci na drugoj.

Reli Hrvatska (Rally Croatia) dokazao se kao još jedan izvor turističkog marketinga potaknut sportom. Reli Hrvatska svojim debijem i drugom manifestacijom, WRC programom i medijskom propagandom oglosio je Republiku Hrvatsku diljem svijeta. Sport još jednom pokazuje kako zaslužen posjeduje titulu ambasadora, brendiranja, reklame i oglašavanja turističke destinacije. Sport privlači pažnju svjetske javnosti na neizravan način i pokreće lavinu interesa za pojedinu zemlju u kojoj se održava popularan i visoko praćen sportski događaj. Takav je upravo Croatia Rally. Sudjelujući u WRC prvenstvu Hrvatska dobiva veliku besplatnu reklamu koja odjekuje diljem svijeta budući Svjetsko reli prvenstvo prati i do 800 milijuna ljudi tijekom sezone. Takve „reklame“ su jasno vidljive u programu prijenosa WRC-a gdje se pri prijenosu geografski, kulturološki i povijesno prikazuje destinacija na kojoj se reli odvija. Dolazak mnogih fanova diljem Europe i Svijeta, ali najvećim dijelom iz susjednih zemalja, pozitivno se odražava na turizam i turističku potrošnju, jer su posjetitelji turisti koji traže ono što traže svi regularni turisti – smještaj i prehranu, čime doprinose turističkoj potrošnji jer su uistinu turisti motivirani sportom. Inspirirani sportskim događajem „prisiljeni“ su upoznati se s lokacijom i destinacijom. Zasiurno destinacija privlačna poput Hrvatske ostavi trag nakon što je jednom pratitelji sporta upoznaju te se vrata drugom prilikom.

Zahvaljujući sportskim događajima, osim turističke reklame za zemlju, generira se opći uzlet u vidu povećanja radnih mjesta i turističke ponude, atmosfere, ambijenta, natjecateljskog duha, ulaganja u postojeću infrastrukturu te izgradnja nove infrastrukture, općenitog psihičkog zdravlja ljudi, ukupnog zadovoljstva ljudi, poticanja mladih na sport i rekreaciju, itd. Sportski događaji mogu uvelike okoristiti organizatora, državu i lokalnu zajednicu. Stoga se može zaključiti kako su sportske manifestacije autori, motivatori i pokretači velikih napredaka, prilika za ostvarenje ekonomskog potencijala, suakteri turističke potrošnje, itd.



## Popis literature

### *Bibliografija*

- Bartoluci, M., & Škorić, S. (2009). Karakteristike menadžera u upravljanju sportskim organizacijama. Metodčki organizacijski oblici rada u područjima edukacije, sporta, sportske rekreacije i kineziterapije/Neljak, Boris (ur.).-Zagreb: Hrvatski kineziološki savez
- Bartoluci, M.: „Ekonomika i menadžment sporta“, Informator, Zagreb, 2. izd., 2003.
- Beech, J., Chadwick, S.: „Sportski menadžment“, MATE d.o.o., Zagreb, 2010.
- Bošković, B., Petrović, B. Izazovi privatizacije sportskih objekata, 2014., Stručni članak. 39.
- Buble, M. Strateški menadžment, Sinergija, 2005.
- DeSensi, Kelley, Blanton, Beitel. 1990.
- Duspara, L., Knežević, S. Strateški menadžment, Veleučilište u Slavonskom Brodu, Slavonski Brod, 2017., prvo izdanje
- Freyer, W.: „Handbuch des Sport Marketings“, Vorkel Verlag, Wiesbaden, 1991.
- Janet B. Parks, Beverly R.K. Zanger: „Sport & Fitness Management“, Champaign, Illinois, 1990.
- Mallen, C., Adams, Lorne J. Event Management in Sport, Recreation and Tourism, Routledge, 2013., London and New York
- Medak, H. Sportski menadžment kroz studiju slučaja Real Madrida (Doctoral dissertation, Polytechnic of Međimurje in Čakovec. Management of tourism and sport.), 2015.
- Perić, M. Proces strateškog menadžmenta, nastavni materijal kolegija „Strateški menadžment u hotelijerstvu“, 2020.
- Ravlić, 2018.
- Tipurić, D. Situacijska analiza – analiza makro okoline i analiza korporativnoga upravljanja. Ekonomski fakultet Zagreb, 2014.
- Tomić, I., Madžar, T., Mihalčić, L. i ostali. Strategic Management of Sports Communication, Synopsis, Zagreb, 2019.
- Trstenjak i Balenović, 2018.
- Vučetić, M., & Balaško, M. (2013). Globalizacija sporta i nova ekonomija. Zbornik radova Međimorskog veleučilišta u Čakovcu

## *Internet izvori*

- <https://digitalhub.fifa.com>
- <https://jatrgovac.com/navijacko-izdanje-cipi-cipsa/>
- <https://trends.google.com/trends>
- <https://visitzagorje.hr>
- <https://www.efzg.unizg.hr>
- <https://www.enciklopedija.hr>
- <https://www.fia.com>
- <https://www.fifa.com>
- <https://www.insidesport.in>
- <https://www.statista.com>
- <https://www.statista.com/statistics/268833/revenue-from-television-broadcasting-rights-of-fifa/>
- <https://www.uefa.com>
- <https://www.wrc.com>

## Popis ilustracija

### *Popis tablica*

<b>Tablica 1.</b> Ekonomski učinci sporta .....	12
<b>Tablica 2.</b> Vrste troškova.....	22
<b>Tablica 3.</b> SWOT analiza na primjeru GNK Dinamo Zagreb .....	41
<b>Tablica 4.</b> Vrijednost TV prava na FIFA Svjetskim nogometnim prvenstvima od 1982. do 2006. .....	49

### *Popis slika*

<b>Slika 1.</b> Dinamičan model strateškog menadžmenta .....	10
<b>Slika 2.</b> Djelovanje strateškog menadžmenta .....	11
<b>Slika 3.</b> Rang lista nacionalnih reprezentacija, top 20 .....	36
<b>Slika 4.</b> Rang lista europskih nogometnih liga .....	39
<b>Slika 5.</b> FIFA-ini partneri i sponzori Svjetskih nogometnih prvenstava od 1982. do 2014. godine .....	48
<b>Slika 6.</b> Pretraživanje Hrvatske na Google-u u razdoblju odigravanja Svjetskog nogometnog prvenstva u Rusiji 2018.....	55
<b>Slika 7.</b> Primjer navijačkih motiva na pakiranjima prehrambenih proizvoda – grickalica.....	57

### *Popis grafikona*

<b>Grafikon 1.</b> Potrošnja stranih turista za vrijeme trajanja svjetskog nogometnog prvenstva.....	45
<b>Grafikon 2.</b> Zastupljenost proizvođača kopački na Svjetskom nogometnom prvenstvu u Rusiji	47
<b>Grafikon 3.</b> Vrijednost TV prava na FIFA Svjetskim nogometnim prvenstvima u razdoblju od 20 godina (od 2003. do 2023.) .....	50
<b>Grafikon 4.</b> Usporedba dvaju finala Svjetskih nogometnih prvenstava prema broju gledatelja ..	51
<b>Grafikon 5.</b> Sportski djelatnici u Hrvatskim sportskim udrugama 2006. godine prema načinu obavljanja djelatnosti.....	53