



SPECIFIČNOSTI MENADŽMENTA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

dr. sc. Zlatko Hodak

ZNAČAJKE SUVREMENOG MENADŽMENTA

- Pojava ***suvremenog menadžmenta vezana je uz tehničko - tehnološki razvoj*** koji je doveo do podjele rada, a posebice do tehničke podjele rada u proizvodnom procesu. Razvojem ***tržišta***, te razvojem ***poduzeća*** kao pokretača poduzetničkih i gospodarskih aktivnosti, postepeno dolazi do ***razdvajanja funkcije upravljanja od funkcije menadžmenta***.



ZNAČAJKE SUVREMENOG MENADŽMENTA

- Dok se upravljanje temelji na pravu vlasništva nad faktorima proizvodnje, ***menadžment predstavlja izvršnu aktivnost upravljanja. Menadžment postaje nužnost i potreba*** kada dolazi do podjele rada na ***izvršne i upravljačke poslove***.



ZNAČAJKE SUVREMENOG MENADŽMENTA

- Razvojem tržišta, modernizacijom industrijske proizvodnje te razvojem poduzeća koje postaje nositeljem razvoja gospodarskih aktivnosti, dolazi do procesa razdvajanja **funkcija upravljanja od funkcije vlasništva**, te do **razdvajanja funkcije menadžmenta od funkcije upravljanja**.
- **Menadžement** tako postaje aktivnost kojom se bave određene skupine ljudi - **menadžeri**.



ZNAČAJKE SUVREMENOG MENADŽMENTA

- U suvremenim poduzećima **vlasnici** prenose **funkciju upravljanja** birajući **članove nadzornih odbora**, a oni za **izvršne funkcije** odabiru **menadžment** koji ima određena prava i dužnosti te prema utvrđenim pravilima snosi **odgovornost** za donošenje i provedbu odluka.
- Englesku riječ **managament** teško je prevesti na hrvatski jezik, a najbliži pojam za prijevod je **rukovođenje**.



ZNAČAJKE SUVREMENOG MENADŽMENTA

- **Pojam menadžmenta** može se promatrati kao: *proces, nositelja određenih funkcija, vještinu, znanstvenu disciplinu, profesiju*, a ponekad i kao funkciju u poduzeću. Najveći broj autora o menadžmentu prihvatio je **procesni aspekt** u definiranju menadžmenta.
- Pod menadžmentom kao **nositeljem određenih funkcija** smatraju se nositelji i realizatori menadžerskih funkcija u organizaciji. Menadžment kao **vještina** podrazumjeva sposobnost menadžera za obavljanje funkcija menadžmenta.



ZNAČAJKE SUVREMENOG MENADŽMENTA

- **Menadžment**, kao **znanstvena disciplina** s tradicijom preko sto godina, proučava znanja i praksu iz menadžmenta.
- **Menadžment** kao **profesija** označava posebno zanimanje, odnosno posao menadžera kojima je to osnovni posao.
- **Menadžer je onaj tko usmjerava poslove drugih ljudi kako bi se ostvarili utvrđeni ciljevi organizacije**



ZNAČAJKE SUVREMENOG MENADŽMENTA

- Menadžment kao ***funkcija posljedica je položaja*** u procesu rada.
- Menadžment kao ***funkciju*** treba razlikovati od ***poslovnih funkcija*** u organizaciji, jer je on imanentan svakoj poslovnoj funkciji te se kao aktivnost ostvaruje u prodaji, proizvodnji, nabavi, te u ostalim poslovnim funkcijama.



ZNAČAJKE SUVREMENOG MENADŽMENTA

- **R. Kreitner** definira menadžment „***kao proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarivanju ciljeva organizacije u promjenjivoj okolini, uz efikasnu i efektivnu uporabu ograničenih resursa.***“



ZNAČAJKE SUVREMENOG MENADŽMENTA

- **menadžment je potreban i drugim organizacijama** iz raznih područja života i rada. Zbog svoje univerzalnosti menadžment može koristiti kako **profitnim tako i neprofitnim organizacijama**, odnosno svugdje gdje je došlo do **podjele poslova** i gdje na nekom **zajedničkom poslu** radi veća skupina ljudi.
- Sve ove brze promjene traže od **menadžmenta** odgovarajuću prilagodbu te stalno inoviranje poslovnih i drugih procesa kako bi se zadovoljili **zahtjevi tržišta i interesnih skupina** vezanih uz neku organizaciju.

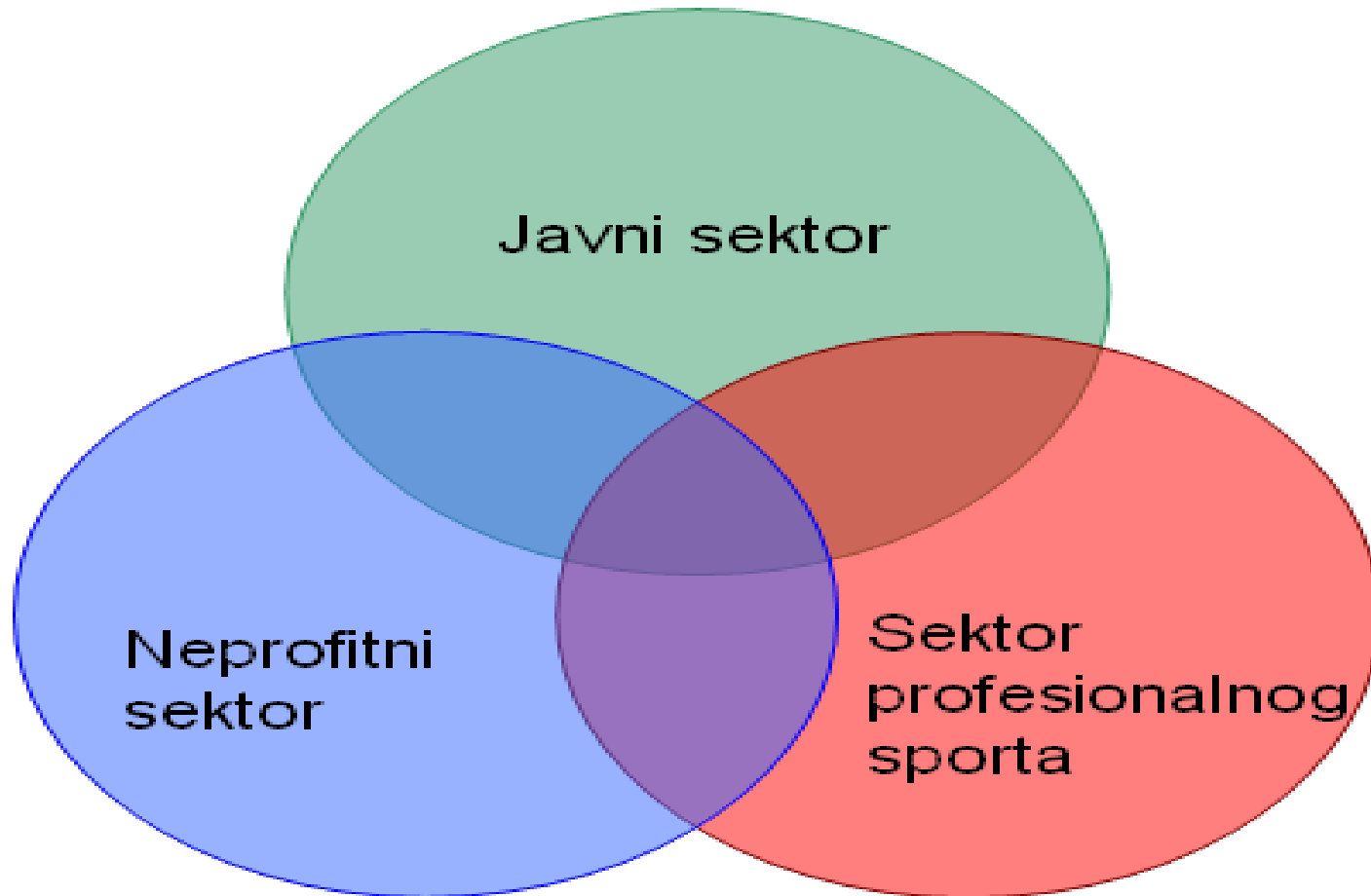


SPECIFIČNOSTI MENADŽMENTA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

- *Sport* kao igru sve više zamjenjuje *sport kao natjecanje* prema točno utvrđenim pravilima u koje se uključuju, osim sportaša, treneri, liječnici, pedagozi, političari i dr. Prema tome, *sport postaje aktivnost u koju su uključeni razni dijelovi društva*. Može se prikazati kao aktivnost koja djeluje kroz tri različita ali međusobno povezana sektora:
 1. Državni ili javni sektor
 2. Neprofitni ili dragovoljni sektor
 3. Sektor profesionalnih ili komercijalnih organizacija



TRI MODELA SPORTA



SPECIFIČNOSTI MENADŽMENTA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

- **Državni ili javni sektor** uključuje državnu, regionalnu i lokalnu samoupravu, agencije za razvoj sporta te ustanove koje kontroliraju sport i sportske organizacije.
- **Neprofitni ili dragovoljni sektor** obuhvaća amaterske klubove, asocijacije i razna upravljačka tijela koja organiziraju sportske priredbe.
- **Profesionalni sektor** uključuje profesionalne ili komercijalne sportske organizacije, profesionalne lige i njihove članove, medijske tvrtke, tvrtke za upravljanje sportskim događajima i sl.



SPECIFIČNOSTI MENADŽMENTA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

- **Specifičnosti *sportskog menadžmenta*** u odnosu na opći treba ***tražiti u jedinstvenim obilježjima sporta*** kao fenomena suvremenog društva. Ova obilježja pomažu u razumijevanju zašto menadžment sportskih organizacija zahtijeva primjenu posebnih tehnika menadžmenta.
- ***Ljudski potencijali*** ključni su za uspjeh sportskih organizacija, stoga ovoj funkciji menadžmenta treba posvetiti posebnu pozornost. Stvaranje uspješnih sportskih timova ***dugoročan je proces*** koji traži od menadžera u sportu odgovarajuća znanja i vještine.



SPECIFIČNOSTI MENADŽMENTA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

- Pojava **menadžmenta u sportu** usko je vezana za **razvoj sporta i sportske industrije**. Veliku ulogu u razvoju sporta ima razvoj sportskih klubova, liga u kojima se klubovi natječu, te organizacija raznih turnirskih natjecanja.
- **Povećanje broja klubova, natjecatelja te organizacija sportskih turnira** zahtijevali su i odgovarajući **menadžment** koji bi na primjeren način organizirao sport i sportska natjecanja.



SPECIFIČNOSTI MENADŽMENTA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

- Iako se *menadžment u sportu* primjenjuje dugi niz godina kroz primjenu općeg menadžmenta, pojava menadžmenta kao znanstvene discipline veže se uz imena Jamesa G. Masona (predavač tjelesnog odgoja) na Fakultetu Maimi u Floridi i Waltera O'Malleya iz Los Angelesa koji su prvo kroz ideju (1957.), a kasnije i kroz praksu prvi kreirali *program sportskog menadžmenta* koji je utemeljen na Ohio Sveučilištu u SAD-u, 1966. godine.



SPECIFIČNOSTI MENADŽMENTA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

- *Razlikovanje sportskog menadžmenta* u odnosu na opći treba tražiti u **jedinstvenim obilježjima sporta kao fenomena suvremenog društva**. Ova obilježja pomažu u razumijevanju zašto menadžment sportskih organizacija zahtijeva primjenu posebnih tehnika menadžmenta. Potrebno je izdvojiti sljedeća jedinstvena obilježja sporta:
 - **1. sport** kao fenomen razvija kod ljudi **iracionalne emocije** za sportske klubove, sportaše ili natjecanja



SPECIFIČNOSTI MENADŽMENTA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

- **2.sport ima simboličko značenje** koje je vezano za izvedbene rezultate, uspjehe i slavne dosege koji se ne javljaju u drugim područjima društvenih i ekonomskih aktivnosti. **Sportski menadžeri** moraju naučiti kako tu **strast ljudi za sportom** usmjeriti na želju za kupovinom karata za sportska događanja ili kako da takvi ljubitelji sporta postanu članovi kluba.



SPECIFIČNOSTI MENADŽMENTA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

- **3.postoje razlike između sportskih i poslovnih organizacija u vrjednovanju izvedbe provedenih aktivnosti.** Poslovne kompanije (javne ili privatne) postoje kako bi stvarale profit i povećavale bogatstvo interesnih skupina ili vlasnika.
- Međutim, u sportu postoje i drugi zahtjevi i ciljevi, kao što su npr. **pobjeda u ligi, usluge interesnim skupinama ili članovima kluba.** Sportski menadžeri moraju spoznati takve zahtjeve i ciljeve, dok u isto vrijeme moraju biti i **odgovorni financijski menadžeri.**



SPECIFIČNOSTI MENADŽMENTA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

- ***4.konkurentska ravnoteža je drugačija kod sportskih organizacija*** u odnosu na poslovne. Naime, sportski klubovi se natječu na sportskom terenu i nastoje pobijediti protivnika, ali istovremeno ***surađuju izvan sportskog terena*** kako bi osigurali ***dugoročno postojanje klubova i liga*** u kojima se natječu.



SPECIFIČNOSTI MENADŽMENTA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

- U ***tržišnom natjecanju poslovnih organizacija*** cilj je osigurati ***najveći tržišni udio***. U sportu klubovi i ***sportske ekipe trebaju konkurenciju*** kako bi ostali u poslu, dakle moraju surađivati u podjeli prihoda i igračkih talenata. ***Mora postojati nesigurnost rezultata kako bi se održavao interes navijača.*** Na neki način takvo se ponašanje može smatrati antikonkurentskim.



SPECIFIČNOSTI MENADŽMENTA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

- **5. sportski proizvod koji se realizira kao igra ili natjecanje je promjenjive kvalitete.** Dok su rezultati igre općenito nepoznati, postoje situacije kada jedan tim može biti dominantan što će umanjiti atraktivnost igre. Prema tome, u odnosu na poslovne organizacije koje tržištu moraju nuditi **proizvod određene kvalitete kontinuirano**, u sportu je kvaliteta sportskog proizvoda **nepredvidiva i promjenjiva.**



SPECIFIČNOSTI MENADŽMENTA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

- **6. *sport***, također „uživa“ visok stupanj ***lojalnosti proizvoda ili branda*** kod svojih navijača. Naime, dok potrošači ostalih proizvoda, uslijed promjene kvalitete ili cijene mogu promptno reagirati i promijeniti proizvođača i nabaviti novi brand, ***sportski navijači neće mijenjati klub zbog loše odigranih utakmica***. Isto tako sportski klub teško će pridobiti ***nove sljedbenike***, pogotovo ne iz redova onih ljubitelja sporta koji već duže vrijeme iskazuju naklonost nekom sportskom klubu.



SPECIFIČNOSTI MENADŽMENTA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

- **7. sport** stvara jedinstveno ponašanje među ljudima, kao što je **oponašanje njihovih sportskih idola**, heroja u igri, nošenje dresova njihovih najdražih igrača ili kupovina proizvoda koje potpisuju slavni sportaši.

Takva **ponašanja ljudi koji se identificiraju s pojedinim sportašima**, mogu iskoristiti sportski menadžeri kako bi utjecali na **odluke o kupnji** pojedinaca koji prate sport.



SPECIFIČNOSTI MENADŽMENTA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

- **8.sportski fanovi** pokazuju **visok stupanj optimizma** i kad se njihov klub nalazi u razdoblju loših rezultata. Taj optimizam može biti putokaz za vlasnike i menadžere da **osiguraju nove igrače i trenera** koji će im ponovno osigurati put ka uspjehu.



SPECIFIČNOSTI MENADŽMENTA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

9. sportske organizacije su relativno **nesklone prilagodbi novim tehnologijama** osim kod **sportske znanosti** koja omogućava poboljšanja i **bolju izvedbu u sportu**. U tom pogledu sportske organizacije mogu se smatrati **konzervativnima** i **povezane s tradicijom** više nego druge organizacije.

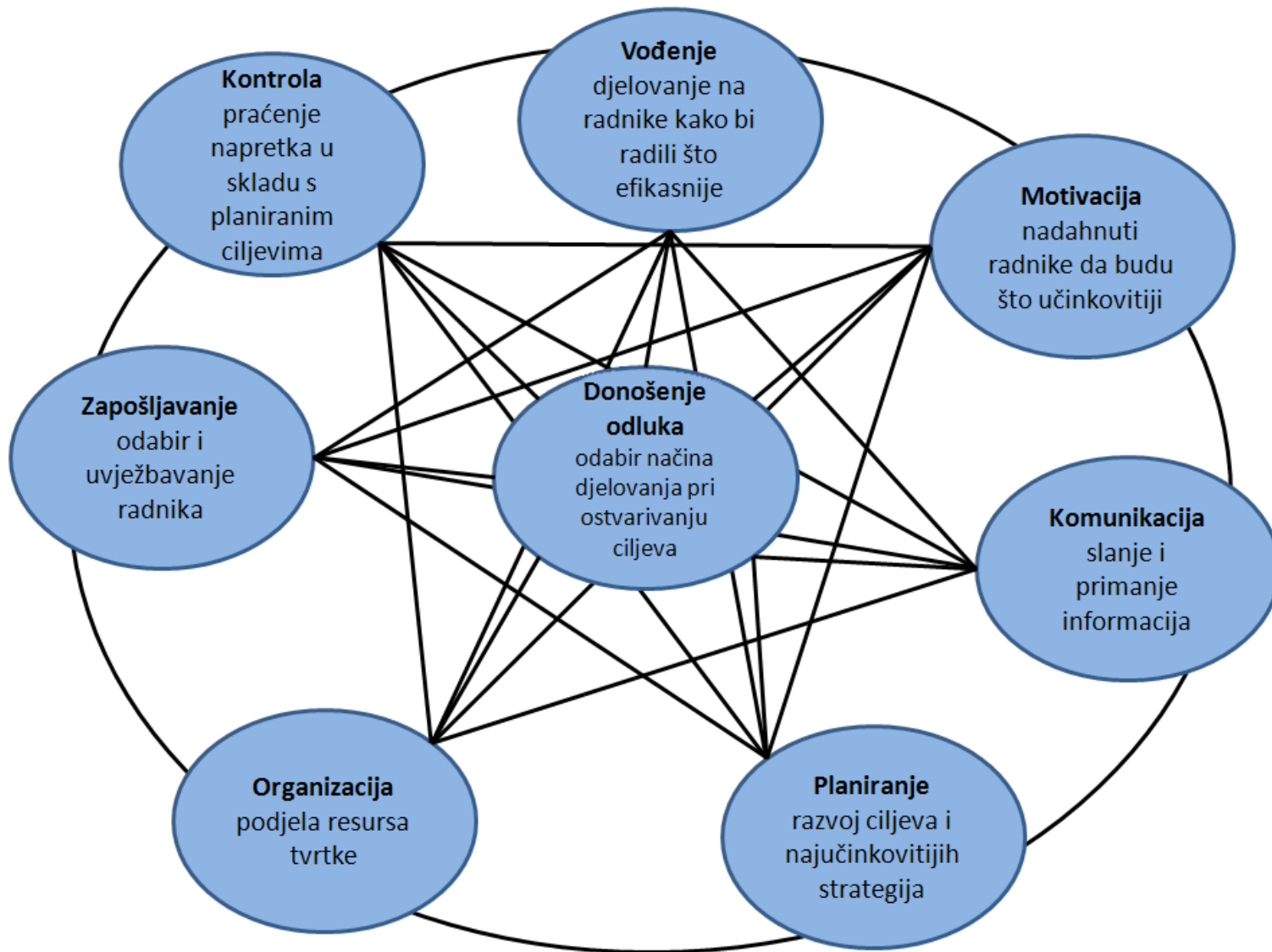


SPECIFIČNOSTI MENADŽMENTA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

- 10. jedinstveni aspekt sporta je i njegova ***ograničena raspoloživost***. U ostalim industrijama organizacije mogu povećati proizvodnju kako bi zadovoljile potražnju, ali u ***sportu klubovi su ograničeni dužinom sezone i brojem raspoloživih utakmica***. To ujedno ograničava ***visinu njihovih prihoda*** kroz prodaju karata. Sportski menadžeri moraju uzeti u obzir ovakve uvjete kako bi što kvalitetnije planirali svoje poslovanje.



PROCES SPORTSKOG MENADŽMENTA



POJMOVNO ODREĐENJE MENADŽMENTA U SPORTU

- Pristup menadžmentu kao **procesu** podrazumijeva da menadžeri, tijekom svog rada u sportskoj industriji, koriste niz neprekidnih interaktivnih aktivnosti, poznatijih pod nazivom temeljni menadžmentski procesi, kako bi postigli ciljeve svoje organizacije, odjela ili radne jedinice.



POJMOVNO ODREĐENJE MENADŽMENTA U SPORTU

- Temeljne značajke menadžmentskog procesa su da **proces u principu počinje planiranjem i završava kontrolom ili ocjenjivanjem**, nema logičnog slijeda prema kojem zaposleni menadžeri koriste aktivnosti i menadžeri mogu obavljati istovremeno nekoliko aktivnosti tijekom ispunjavanja odgovornosti svog posla.



POJMOVNO ODREĐENJE MENADŽMENTA U SPORTU

- **Menadžment u sportu** i sportskim organizacijama je „proces rada kojim se, uz pomoć pojedinaca ili grupe ljudi te s drugim resursima (oprema, kapital, tehnologija), ostvaruju organizacijski ciljevi.“
- „**Sportski menadžment** podrazumijeva specifični menadžment povezan sportskim aktivnostima čija je temeljna zadaća koordinacija sportskih aktivnosti.“



POJMOVNO ODREĐENJE MENADŽMENTA U SPORTU

- Prema navedenom može se zaključiti da se u definiranju menadžmenta u sportu nalaze slični pojmovi kao i u definiranju općeg menadžmenta, pri čemu upravo *jedinstvena obilježja sporta čine menadžment u sportu specifičnim.*
- To pak zahtijeva menadžere koji će imati *potrebna specifična znanja iz područja sporta* kako bi osigurali opstanak i razvoj sportskih organizacija.



POJMOVNO ODREĐENJE MENADŽMENTA U SPORTU

- Pri tome je nužna *koordinacija i sinhronizacija* poslovnih aktivnosti između svih razina menadžmenta u sportskoj organizaciji.
- Kvalitetni *ljudski potencijali* ključni su za uspjeh sportskih organizacija, stoga ovoj funkciji menadžmenta treba posvetiti posebnu pozornost.

