

# Razvojne mogućnosti sporta kao sastavnice nacionalnoga gospodarstva u međunarodnom poslovnom okruženju

---

**Ratković, Tamara**

**Doctoral thesis / Disertacija**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zadar / Sveučilište u Zadru**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:162:980177>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-23**



**Sveučilište u Zadru**  
Universitas Studiorum  
Jadertina | 1396 | 2002 |

*Repository / Repozitorij:*

[University of Zadar Institutional Repository](#)

SVEUČILIŠTE U ZADRU

POSLIJEDIPLOMSKI SVEUČILIŠNI STUDIJ  
MEĐUNARODNI ODNOSI

**Tamara Ratković**

**RAZVOJNE MOGUĆNOSTI SPORTA KAO  
SASTAVNICE NACIONALNOGA  
GOSPODARSTVA U MEĐUNARODNOM  
POSLOVNOM OKRUŽENJU**

**Doktorski rad**

Zadar, 2019.

SVEUČILIŠTE U ZADRU

POSLIJEDIPLOMSKI SVEUČILIŠNI STUDIJ  
MEĐUNARODNI ODNOSI

**Tamara Ratković**

**RAZVOJNE MOGUĆNOSTI SPORTA KAO  
SASTAVNICE NACIONALNOGA GOSPODARSTVA U  
MEĐUNARODNOM POSLOVNOM OKRUŽENJU**

Doktorski rad

Mentor

Prof. dr. sc. Ivo Andrijanić

Zadar, 2019.

# SVEUČILIŠTE U ZADRU

## TEMELJNA DOKUMENTACIJSKA KARTICA

### I. Autor i studij

Ime i prezime: Tamara Ratković

Naziv studijskog programa: Zajednički poslijediplomski sveučilišni studij Međunarodni odnosi

Mentor: prof. emeritus dr.sc. Ivo Andrijanić

Datum obrane: 14. ožujka 2019.

Znanstveno područje i polje u kojem je postignut doktorat znanosti: Društvene znanosti, polje interdisciplinarnih društvenih znanosti.

### II. Doktorski rad

Naslov: Razvojne mogućnosti sporta kao sastavnice nacionalnoga gospodarstva u međunarodnom poslovnom okruženju

UDK oznaka: 796.062:005.44

Broj stranica: 296

Broj slika/grafičkih prikaza/tablica: 17/5/6

Broj bilježaka: 36

Broj korištenih bibliografskih jedinica i izvora: 327

Broj priloga: 0

Jezik rada: hrvatski

### III. Stručna povjerenstva

Stručno povjerenstvo za ocjenu doktorskog rada:

1. prof. dr. sc. Duško Pavlović, rektor predsjednik
2. dr. sc. Ivo Andrijanić, prof. emeritus, član
3. prof. dr. sc. Marko Kolaković, član

Stručno povjerenstvo za obranu doktorskog rada:

1. prof. dr. sc. Marko Kolaković, predsjednik
2. dr. sc. Ivo Andrijanić, prof. emeritus, član
3. prof. dr. sc. Duško Pavlović, član

**UNIVERSITY OF ZADAR**  
**BASIC DOCUMENTATION CARD**

**I. Author and study**

Name and surname: Tamara Ratković

Name of the study programme: Joint Postgraduate University Study in International Relations

Mentor: Professor Ivo Andrijanić, PhD

Date of the defence: 14 March 2019

Scientific area and field in which the PhD is obtained: Social Sciences, Field of Interdisciplinary Social Sciences.

**II. Doctoral dissertation**

Title: Development possibilities of sport as a component of the national economy in the international business environment

UDC mark: 796.062:005.44

Number of pages: 296

Number of pictures/graphical representations/tables: 17/5/6

Number of notes: 36

Number of used bibliographic units and sources: 327

Number of appendices: 0

Language of the doctoral dissertation: Croatian

**III. Expert committees**

Expert committee for the evaluation of the doctoral dissertation:

1. Professor Duško Pavlović, PhD, chair
2. Professor Ivo Andrijanić, PhD, member
3. Professor Marko Kolaković, PhD, member

Expert committee for the defence of the doctoral dissertation:

1. Professor Marko Kolaković, PhD, chair
2. Professor emeritus Ivo Andrijanić, PhD, member
3. Professor Duško Pavlović, PhD, member



## Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Tamara Ratković**, ovime izjavljujem da je moj **doktorski** rad pod naslovom **Razvojne mogućnosti sporta kao sastavnice nacionalnoga gospodarstva u međunarodnom poslovnom okruženju** rezultat mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na izvore i radove navedene u bilješkama i popisu literature. Ni jedan dio mojega rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem da ni jedan dio ovoga rada nije iskorišten u kojem drugom radu pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj, obrazovnoj ili inoj ustanovi.

Sadržaj mojega rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenoga i nakon obrane uređenoga rada.

Zadar, 14. ožujka 2019.

## **ZAHVALA**

S najdubljim poštovanjem zahvaljujem mentoru, prof. emeritusu dr.sc. Ivi Andrijaniću na povjerenju, poticaju i uloženom trudu tijekom izrade ove doktorske disertacije. Zahvaljujem mu na znanstvenom i stručnom usmjeravanju te na podršci, pomoći, sugestijama i vođenju u izradi ovog rada.

Posebno zahvaljujem mojoj obitelji na stalnoj podršci, strpljenju, razumijevanju i neizmjernoj ljubavi.

# SADRŽAJ

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. Uvod .....</b>  | <b>1</b>  |
| 1.1. Definiranje predmeta istraživanja.....                 | 2         |
| 1.2. Svrha i ciljevi istraživanja.....                      | 2         |
| 1.3. Hipoteze istraživanja.....                             | 3         |
| 1.4. Ocjena dosadašnjih istraživanja .....                  | 4         |
| 1.5. Znanstvene metode .....                                | 6         |
| 1.6. Očekivani znanstveni doprinos .....                    | 6         |
| 1.7. Struktura doktorske disertacije .....                  | 7         |
| <b>2. Temeljne odrednice fenomena sporta .....</b>          | <b>9</b>  |
| 2.1. Opće promišljanje sporta .....                         | 10        |
| 2.2. Općenito o sustavu sporta .....                        | 13        |
| 2.3. Teorijski višerazinski pristup razmatranju sporta..... | 15        |
| <b>3. Globalizacija sporta .....</b>                        | <b>22</b> |
| 3.1. Opći pristup globalizaciji tržišta.....                | 26        |
| 3.2. Globalizacija sporta .....                             | 30        |
| <b>4. Sportski menadžment .....</b>                         | <b>40</b> |
| 4.1. Teorijski pristup razmatranju menadžmenta .....        | 42        |
| 4.2. Strateška dimenzija menadžmenta.....                   | 52        |
| 4.3. Uvod u sportski menadžment .....                       | 63        |
| 4.4. Strategija upravljanja sportom.....                    | 80        |
| <b>5. Sportski marketing .....</b>                          | <b>94</b> |
| 5.1. Konceptualizacija sportskog marketinga .....           | 97        |



|   |            |
|---|------------|
| 5.2. Posebnosti sportskog marketinga .....  | 113        |
| 5.3. Strateška kontekstualizacija sportskog marketinga .....  | 129        |
| <b>6. Ekonomika sporta i sportske industrije .....</b>  | <b>148</b> |
| 6.1. Sportska industrija .....  | 149        |
| 6.2. Utjecaj inozemnih izravnih ulaganja na sportsku industriju .....                                     | 156        |
| <b>7. Povezanost sporta i ekonomije u okviru internacionalizacije nacionalnoga gospodarstva.....</b>      | <b>202</b> |
| 7.1. Analiza strukture nacionalnoga gospodarstva.....   | 204        |
| 7.2. Sport kao sastavnica nacionalnoga gospodarstva.....  | 215        |
| 7.3. Razvitak sustava sportske satelitske bilance .....   | 221        |
| <b>8. Prijedlog modela radikalne sportske inovacije u funkciji razvoja nacionalnoga gospodarstva.....</b> | <b>228</b> |
| 8.1. Paradigma promjena .....   | 229        |
| 8.2. Dizajniranje modela.....   | 235        |
| <b>9. Zaključak .....</b>   | <b>249</b> |
| <b>POPIS KORIŠTENIH IZVORA I LITERATURE .....</b>   | <b>257</b> |
| <b>SAŽETAK.....</b>   | <b>270</b> |
| <b>ABSTRACT .....</b>   | <b>271</b> |
| <b>POPIS SLIKA I TABLICA .....</b>  | <b>272</b> |
| <b>KAZALO: IMENA, POJMOVA I KRATICA .....</b>   | <b>274</b> |
| <b>ŽIVOTOPIS.....</b>   | <b>296</b> |

## **PREDGOVOR**

Ovaj znanstveni rad predstavlja cjelinu razmišljanja o nekoliko konjunktivnih razvojnih tema i to podjednako iz razloga pronalaženja teorijsko-znanstvenih spoznaja o njihovoj suštini i međusobnim odnosima, kao i zbog zbiljskog prevođenja teorijskih spoznaja u praktična kolektivna i individualna razvojna djelovanja.

U objektivnom svijetu imperfektnosti i neravnoteža te novo pridruženih proturječnosti, sportskom menadžmentu i troškova sportskog marketinga, značaj sportske industrije i odnosnih inozemnih izravnih ulaganja, najvažniji je istraživački zadatak potraga za odgovorima na pitanje kako i na koji način inovirati suvremeni sustav sporta u funkcioniranju u međunarodnom okruženju.

Aktualne svjetske problemske konstelacije, neravnoteže i disproporcije pokazuju važnost svjesnog odabiranja modela radikalne sportske inovacije u funkciji razvoja nacionalnog gospodarstva. Izbor optimalnog modela, kao i programa, mjera i politika za njihovo ostvarivanje, implicira postojanje snažno izgrađene društvene svijesti, formalno oblikovanih procesa, i učinkovitih institucionaliziranih aktera. Bez odabira optimalnog modela sportskih inovacija u suvremenom međunarodnom okruženju sva bi individualna i grupna djelovanja ostala bez smisla, svrhe i praktične korisnosti, a takvi bezkonceptijski akteri i njihovo kaotično ponašanja veoma bi se brzo našli u poslovno-razvojnoj regresiji ili pod patronatom tuđih konceptijskih interesa i strateškog djelovanja.

Rezultati ovog znanstvenog istraživanja predstavljaju podlogu boljem razumijevanju uloge suvremenog sportskog sustava kao sastavnice nacionalnog gospodarstva u međunarodnom okruženju.

## 1. Uvod

Suvremeno globalno okruženje, obilježeno dinamičnim, diskontinuiranim, nelinearnim i neizvjesnim promjenama podrazumijeva vitalnost sporta kao otvorenog socijalnog sustava isključivo s vrhunskom izvedbom i niskim troškovima svih aktivnosti. Kako je stvarnost zapravo društveno konstruirana može se reći da se ne istražuje stvaran izgled društvenog svijeta, već svaki znanstvenik promatra stvarnost onakvom kakvom ju on vidi. Upravo zbog toga, potrebno je biti refleksivan i pojasniti stajalište koje se zauzima u promatranju nekog problema ili modela koji predstavlja stvarnost. Na globalnom ekonomskom području i području međunarodnih odnosa, jednako kao i u brojnim drugim područjima, relevantno je utvrditi činjenice za koje se smatra da će značajnije utjecati na buduća kretanja, pa u tom miljeu pokušati, uz određene simulacije, proširiti horizonte, pa i ponuditi izravne i neizravne odgovore. U biti je tu i čitav niz motiva koji su utjecali na povećani interes za ovu temu, pa i uvjetovali samu strukturu istraživanja. Imajući na umu savršenu teoriju koja jednom tvrdnjom izražava sve procese bivstvovanja, nastoji se razraditi i prilagoditi svojim potrebama pojam paradigme kao „univerzalnog ključa“ za rješavanje istraživačkih problema.

Zaključno, sveobuhvatnim se pristupom nastoji odgovoriti na ključno pitanje, može li, u takvim izrazito turbulentnim uvjetima, sport kao djelatnost od društveno-gospodarskog interesa koja nužno koristi ekonomska načela i postupke na principu tržišnog gospodarstva, sa svim svojim podsustavima, racionalno i kvalitetno funkcionirati, tražeći nove načine kojima će unaprijediti svoju funkcionalnost u cijelosti i na odgovarajućem stupnju povezanosti s nacionalnim gospodarstvom u procesu internacionalizacije.

U tu svrhu predlaže se model radikalne inovacije sustava sporta u funkciji razvoja nacionalnog gospodarstva. Time bi se znanstveno odredio značaj kontinuiranog unaprjeđenja sporta na nacionalnoj razini u neprekidnim nastojanjima stvaranja konkurentskih prednosti nacionalnoga gospodarskog sustava u međunarodnom poslovnom okruženju.

## 1.1. Definiranje predmeta istraživanja

Suvremeno društvo ciljano i snažno nastoji sveukupnom razmjenom izravnati ponudu i potražnju roba i usluga u iznimno turbulentnom procesu. Također, uzima u razmatranje sve interese u svojoj praktičnoj politici i nastoji osigurati stimulatívne tržišne uvjete za ostvarivanje gospodarskog, socijalnog i vanjskotrgovinskog optimuma zemlje uključene u međunarodne odnose. Stoga je interdisciplinarno povezivanje sporta i ekonomije očekivano, i puno je različitih mogućnosti. Jer, brojne su sastavnice sporta koje sadrže i društvene funkcije poput odgojnih, zdravstvenih, kulturnih, rekreacijskih, socijalnih, psiholoških, antropoloških, političkih i drugih.

Tretiranjem djelatnosti sporta kao tržišne kategorije, strateški važna postaje primjena koncepcije upravljanja, odnosno esencijalna potreba primjene koncepcije sportskog marketinga i menadžmenta, a posebno njihovih osnovnih elemenata zbog unaprjeđenja i razvoja sporta, ali i zbog utjecaja sporta na gospodarski razvoj.

## 1.2. Svrha i ciljevi istraživanja

Pored općih načela znanstvenoistraživačkog rada, tj. širenja znanstvene spoznaje i dokazivanja postavljene hipoteze, *cilj* je ovog istraživanja stvoriti uporišne točke pomoću kojih će znanstvena spoznaja i u praktičnom smislu pridonijeti konkretnom unapređenju marketinškog upravljanja valorizacijom sportskog sustava i time intenziviranja razvoja nacionalnoga gospodarstva, generirajući konkurentske prednosti na međunarodnom tržištu.

U tom smislu postavljaju se glavni *ciljevi istraživanja*:

- istražiti postojeće znanstvene spoznaje iz područja predmetnog istraživanja,
- istražiti raspoloživu relevantnu literaturu, i
- predložiti model radikalne inovacije sustava sporta u funkciji razvoja nacionalnoga gospodarstva na međunarodnom tržištu.

### 1.3. Hipoteze istraživanja

Proces istraživanja obuhvatio je korištenje brojnih znanstveno-istraživačkih metoda. Prvo se pristupilo provođenju internog odnosno desk istraživanja. Nakon detaljne analize literature odnosno dostupnih primarnih i sekundarnih izvora podataka i njihove obrade metodama deskripcije, klasifikacije i komparacije pristupilo se sintezi utvrđenih znanstvenih spoznaja. Dedukcijom teorijskih spoznaja i provedenih istraživanja definirane su tri hipoteze čija je istinitost bila predmetom istraživanja i to kako slijedi:

#### *Glavna hipoteza*

Na temelju znanstvenih metoda moguće je dokazati da primjena sustavne analize sporta pridonosi razvoju nacionalnog gospodarstva. Znanstvene spoznaje mogu se prikazati modelom radikalne inovacije sustava sporta u funkciji razvoja nacionalnoga gospodarstva na međunarodnom tržištu.

#### *Pomoćna hipoteza 1*

Sustavnim pristupom razmatranju fenomena sporta moguće je na odgovarajući način pridonijeti valorizaciji društvenih i ekonomskih učinaka sportske industrije u procesu internacionalizacije nacionalnoga gospodarstva.

#### *Pomoćna hipoteza 2*

Povećanjem učinkovitosti i djelotvornosti sportskog sektora moguće je doprinijeti u prevladavanju makroekonomskih neravnoteža, utjecati na smanjenje neravnoteža u bilanci plaćanja te utjecati na porast investicija i razvojne potencijale nacionalnoga gospodarstva u međunarodnom poslovnom okruženju.

#### 1.4. Ocjena dosadašnjih istraživanja

Na globalnom ekonomskom području i području međunarodnih odnosa, jednako kao i u brojnim drugim područjima, relevantno je utvrditi činjenice za koje se smatra da će značajnije utjecati na buduća kretanja, pa u tom miljeu pokušati, uz određene simulacije, proširiti horizonte, pa i ponuditi izravne i neizravne odgovore. U biti je tu i čitav niz motiva koji su odredili povećani interes za ovu temu, pa i uvjetovali samu strukturu istraživanja.

Imajući na umu savršenu teoriju koja jednom tvrdnjom izražava sve procese bivstvovanja, nastoji se razraditi i prilagoditi svojim potrebama pojam paradigme kao „univerzalnog ključa“ za rješavanje istraživačkih problema. U području sporta naglašena je primjena Sparkesove koncepcije (Sparkes, 1992) u kojoj se razlikuju pozitivistička, interpretativna i konfliktna paradigma. Analizom različitih aspekata – konkretna gospodarska situacija, aplikativnost raspoložive informacijske i tehnološke infrastrukture, etnodemografske promjene te utjecaj specifične supkulture jedne znanstvene zajednice (Afrić, 1989) – pomaže u stvaranju kompletne spoznaje o učincima međudnosa različitih znanstvenih disciplina. U temeljne postavke definiranja ovog višeznačnog međudnosa treba uključiti precizno definiranje pojmova interdisciplinarnosti, transdisciplinarnosti, multidisciplinarnosti te međusobne točne razlike i sličnosti (Burwitz, L., Moor, M. P. & Wilkinson, M. D., 1994). Zalaganje za interdisciplinarnost kao način prevladavanja suprotnosti smatra se realnim budući je određeno postignućima sociologije sporta i posebnih kineziologija te anticipativnim uvidima u suvremene koncepte sporta i tjelesnog odgoja (Sparkes, 1992). Model strategijskog menadžmenta predstavlja jedan od najraširenijih modela modernog menadžmenta, koji se oslanja na adekvatne resurse organizacije i ispitivanja šansi koje organizacija može imati na osnovi saznanja iz okruženja u smislu promjena koje se događaju u njemu. Definiranjem menadžmenta prema Kreitneru (Kreitner, 2009), kao „processa rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa“, otvara se prostor za razumijevanje i sportskog menadžmenta. Menadžment u sportu, kao znanstveno područje koje se bavi poslovnom stranom sporta, predstavlja jednu od najvažnijih i ujedno najsloženijih djelatnosti, koja osigurava integralnost svih procesa i resursa koji su relevantni za upravljanje procesima i funkcijama na što racionalniji, ekonomičniji i efikasniji način.

U kontekstu svjetskih marketinških strategija (internacionalne, multinacionalne, globalne i transnacionalne) nastoji se analizirati sportski marketing u okviru ključnih dimenzija (Zou, S. & Cavusgil, S. T., 2002), standardizacije ili adaptacije marketinških programa, konfiguracije i koordinacije aktivnosti lanca vrijednosti i strateške dimenzije integracije. Svjetska marketinška strategija morala bi biti dijelom svjetske poslovne strategije (Yip, S. G. & Bink, J. M. A., 2007) i vjerojatno pogodovati globalnom pristupu marketingu stvaranjem ekonomija razmjera i obujma. U biti, transnacionalna marketinška strategija bavi se osmišljavanjem strategije koja je globalna i koja je globalno koordinirana. U novije vrijeme, zbog fenomena konvergencije, najznačajnije je usvajanje transnacionalne strategije, posebice u smislu utjecaja na marketinško strateško odlučivanje. Posljedice usvajanja generičkih strategija upućuju na procese marketinškog odlučivanja, inovacije i razvoj novih proizvoda i strategije kvalitete usluga, kao ključne strategije sportskog marketinga.

Prema Bartoluciju (Bartoluci, 2003b) tretiranjem djelatnosti sporta kao tržišne kategorije, strateški važna postaje primjena koncepcije upravljanja, odnosno esencijalna potreba primjene koncepcije sportskog marketinga i menadžmenta, a posebno njihovih osnovnih elemenata zbog unaprjeđenja i razvoja sporta, ali i zbog utjecaja sporta na gospodarski razvoj. Ekonomika sporta kao znanstvena disciplina (Bartoluci, 1997a) izučava ekonomske zakonitosti o optimalnoj alokaciji sredstava i drugih resursa u djelatnosti sporta, te valorizaciji društvenih i ekonomskih učinaka sporta. Sama potrošnja na sportskom tržištu uvjetuje širinu ekonomskog utjecaja sportske djelatnosti na nacionalno gospodarstvo (Novak, 2006). U kojoj mjeri takvi učinci sporta utječu na gospodarstvo ovisi o količini realiziranih učinaka tj. ekonomski utjecaj sporta ovisi o količini realiziranih učinaka djelatnosti sporta, a koje je kroz određene odabrane ekonomske pokazatelje moguće egzaktno utvrditi i prikazati, kao i o veličini obuhvata penetriranog (globalnog) tržišta.

Konačno, može se konstatirati da bi svemu navedenome odgovaralo ponuditi odgovarajući model radikalne inovacije sustava sporta koji bi determinirao zahtjevnije karakteristike suvremenog sporta koji kao uspješni koncept može u znatnoj mjeri doprinijeti razvoju ukupnog nacionalnoga gospodarstva na međunarodnom tržištu.

## **1.5. Znanstvene metode**

Ova doktorska disertacija podrazumijeva primjenu metodologija znanstvenog istraživanja, obrazloženje statističkih metoda, kao i obrazloženje hipoteza istraživanja i prezentacija empirijskog istraživanja prema definiranim hipotezama.

U znanstvenom istraživanju, formuliranju i prikazivanju rezultata istraživanja u okviru ove doktorske disertacije primjenjuju se brojne znanstvene metode, od kojih su najvažnije: metoda analize i sinteze, metoda indukcije i dedukcije, metode dokazivanja, metoda opovrgavanja, metoda apstrakcije, metoda konkretizacije, metoda generalizacije, metoda specijalizacije, komparativna metoda, metoda klasifikacije, deskriptivna metoda i povijesna metoda. To konkretno znači da svrhovitost realizacije ciljeva istraživanja i dokazivanja postavljenih hipoteza uvjetuje uporabu metoda za prikupljanje primarnih i sekundarnih podataka.

Znanstveno istraživanje odnosi se na prikupljanje primarnih podataka metodom promatranja i sekundarnih podataka primjenom povijesne metode. Povijesna metoda podrazumijeva analizu relevantne bibliografske građe. Slijedi primjena metode koeficijenta korelacije i regresijske metode s ciljem uočavanja intenziteta međuzavisnosti pojedinih više/manje relevantnih pojava.

U radu se nastoji koristiti literatura domaćih i stranih autora, te podaci s Interneta. Navedene su metode korištene u tretiranju i obradi tematike, uz korektno, na uobičajen način citiranjem tuđih stavova, opažanja, zaključaka, spoznaja i zakonitosti, te pozivnim bilješkama povezane s izvorima što otkriva i primjenu metoda deskripcije i komparacije.

## **1.6. Očekivani znanstveni doprinos**

Očekivani doprinos znanosti u teorijskom smislu, sastoji se u daljnjem razvoju znanstveno-stručne misli i svijesti o novom pristupu upravljanja sportskim sustavom na nacionalnoj razini s ciljem povećanja utjecaja na dugoročno održivi gospodarski razvoj u međunarodnom poslovnom okruženju.



U aplikativnom smislu, očekivani doprinos ekonomskim znanostima mogao bi se izraziti u mogućnosti unaprjeđenja uspješnosti sportskog sustava, te sveobuhvatnu primjenu predstavljenog modela radikalne inovacije sustava sporta u funkciji razvoja nacionalnoga gospodarstva s odgovarajućim potencijalom konvergencije međunarodnom tržištu.

## **1.7. Struktura doktorske disertacije**

Doktorska disertacija sastoji se od devet međusobno logički povezanih, koherentnih poglavlja.

U *Uvodu*, definira se problem istraživanja, te se određuje svrha i ciljevi istraživanja. Izložena je i opisana znanstvena hipoteza i ocjena dosadašnjih istraživanja. Opisana je i metodologija znanstvenog istraživanja i struktura doktorske disertacije.

*Temeljne odrednice fenomena sporta* naslov je drugog dijela u kojem je uz definiranje sporta izrazito naglašen multidisciplinarni pristup razmatranja predmetnog fenomena.

*Sport u svijetu globalizacije* naslov je trećeg poglavlja u kojem se uz prikaz obilježja globalnog tržišta kao i fenomenologije globalizacije ističe značaj novih perspektiva sporta.

*Sportski menadžment* naslov je četvrtog dijela doktorske disertacije. U ovom segmentu prikazana je strateška dimenzija sportskog menadžmenta. Posebni se značaj pridaje poslovnim funkcijama kroz koje se promatraju izazovi sportskog menadžmenta.

*Sportski marketing* naslov je petog dijela u kojem se razmatranjem strateške i logističke dimenzije sportskog marketinga dolazi do međunarodnog sportskog marketinga kao ključne odrednice.

Naslov šestog dijela je *Ekonomika sporta i sportske industrije* u kojem je istaknuta korelacija sporta i ekonomije, ekonomska analiza sporta i sportske industrije te posebno obrazloženje utjecaja izravnih inozemnih ulaganja na sportsku industriju.

Naslov sedmog dijela je *Povezanost sporta i ekonomije u okviru internacionalizacije nacionalnoga gospodarstva* u kojem je istaknuta analiza strukture nacionalnoga gospodarstva, analiza sportskog sektora u platnoj bilanci, te usporedba uloge i značaja sporta u svjetskoj ekonomiji i međunarodnim odnosima. Posebno se ističe potreba razvitka sustava sportske satelitske bilance.

*Prijedlog modela radikalne sportske inovacije u funkciji razvoja nacionalnoga gospodarstva* naslov je osmog dijela u kojem se izlaže dizajniran model i navode smjernice za primjenu dizajniranog modela.

Posljednji dio, *Zaključak*, kao sinteza doktorske disertacije, utemeljuje činjenice i konstatacije navedene u prethodnim poglavljima disertacije, s posebnim osvrtom na rezultate znanstvenih istraživanja, a kojima je cilj dokazati postavljene hipoteze.

## 2. Temeljne odrednice fenomena sporta

Ukoliko je djelatnost i zadatak istraživanja stvar kontingencije, utoliko se odgovor o tome daje kroz odluku za određeni zadatak i djelatnost – pitanje odnosa mišljenja i bitka, za čije razumijevanje služi pojam paradigme<sup>1</sup> u svojoj primjeni na razumijevanje *mainstream* diskursa. Ono što paradigme predstavljaju nulto su područje svakog znanstvenog istraživanja, jer ono paradigmatično se sastoji od niza pretpostavki (o prirodi problema; o prirodi znanja o tom fenomenu i metodama stjecanja tih znanja u izučavanju znanstvenog problema) koje su ujedno polazište svakog istraživanja na kojemu se nadograđuju daljnji rezultati unutar određene discipline. One su jedna nužna kvazi-dogmatska osnova unutar svakog istraživanja. Svaki od krakova (područje stvari, predodžbi i znakovlja) može preuzeti dominaciju unutar semiotičkog trokuta, gdje onda taj krak postaje paradigmatičan kao posljednje utemeljenje stvarnosti. Sukladno sveprisutnim globalizacijskim trendovima zamjetna je pojava dodatnog problema u upravljanju *sportom*<sup>2</sup> koji se sastoji u „nužnom praćenju odgovarajućih pokazatelja“ te slojevitom upravljanju sportom – na „nacionalnoj“ i „nacionalnoj“ razini. *Sport* kao vrlo složena društvena i ekonomska pojava s inherentnom odgovarajućom strukturom i zahtjevnom kompleksnom organizacijom, zadire ne samo u „sportske probleme u užem smislu“, nego i u „mnoga druga područja koja sa *sportom* imaju izravne ili neizravne veze“ (Kasper, 1991). Dosadašnja praksa sportskog razvitka u svijetu jasno pokazuje da je nemoguće osmisliti život suvremenog čovjeka samo s ekonomističkih pozicija. Multidisciplinarnim pristupom ne isključuje se dominantna signifikantnost ekonomskog aspekta razvoja sporta u odnosu na socijalni, kulturni, zdravstveni, ekološki... Narečeni stavovi ukazuju na nužno uključenje stručnjaka različitih profila u istraživanja razvoja sporta, ali i potvrđuju tezu da istraživanja ekonomskih aspekata ne mogu zaobilaziti ili zanemarivati rezultate istraživanja koja polaze s drugačijih, neekonomskih pozicija. Dosadašnji razvitak sporta u svijetu, svojom mobilnošću i ekspanzivnošću rasta, svojom raznolikošću te brzim, čestim i neočekivanim promjenama, dokazuje ispravnost nove i drukčije logike ponašanja u istraživanju ovog fenomena.

---

<sup>1</sup> *Paradigma* obuhvaća uvijek predstave predmetnog područja, tipične postavke problema i uzorna rješenja problema neke discipline, to znači kako jednu ontologiju (grč. *to ov* – biće) tako i cjelokupnu metodologiju znanosti (Schnädelbach, 2003). Paradigma tj. prevladavajuća opća teorija, nema utjecaja na svijet prirode (Drucker P. F., 2008f).

<sup>2</sup> *Sport* – „Sport je aktivnost u slobodno vrijeme, čija je dominantna fizičko jačanje kroz igru i rad istovremeno, a odvija se kroz natjecanja, obuhvaćena pravilima i specifičnim institucijama s mogućnošću preobrazbe u profesionalnu aktivnost.“ (Magnane, 1964)

## 2.1. Opće promišljanje sporta

Suvremeni se sport ne odnosi isključivo na sfere individualnih i privatnih izbora nego je to fenomen od velikoga društvenog i kulturnog značenja kojim se bavi mnoštvo ljudi. Stoga se nameće nužnost svjesnosti modernoga fenomena sporta i sposobnosti uočavanja svih pozitivnih potencijala te uz istodobno prepoznavanje odnosnih rizika. Uz pomno praćenje, analiziranje i tumačenje s pogledom svojstvenim vjeri i stručnošću društvenih i humanističkih znanosti, sport zahtijeva i odvažno sučeljavanje, kako bi mogao sve više postizati svoje autentične ciljeve pomoći i poticaja integralnoga rasta osoba i promicanja društva. Upravo takav pristup sportskoj stvarnosti omogućuje vrednovanje sposobnosti modeliranja stilova života, odgovor na nove raširene potrebe, procjenu utjecaja na osobno i kolektivno ponašanje, razlučivanje vrijednoga od nevrijednoga.

S obzirom na postojanje brojnih izazova, inherentnih humanističkim i društvenim znanostima, nameće se potreba obogaćivanja znanstveno-analitičkog i znanstveno-kritičkog pristupa, a sve s ciljem adekvatne i sveobuhvatne artikulacije fenomena sporta. Istom je diskursu poželjno i opravdano dodati širu polemičku i pripadnu ideološku platformu koja svojim potencijalom može poslužiti povećanju kvalitete teorijski osmišljene interpretacije. „Glavna *spoznajna funkcija* ideologija sastoji se u organiziranju društvene predodžbe neke skupine, što neizravno znači da se konkretnim, područno relevantnim stavovima i znanjima stječe moć nadziranja društvenih i osobnih uvjerenja, društvene prakse i diskursa temeljenog na potonjem.“ (van Dijk, 1998, str. 416.)

U suvremenom društvu sport postaje predmetom interesa raznih profila znanstvenika. Sport je „jedna od temeljnih društvenih institucija“, neodvojiv od „strukture društva i institucija obitelji, gospodarstva, medija, politike, obrazovanja i religije“, kao i sastavni dio svakodnevnoga života ljudi širom svijeta (Perasović, B. & Bartoluci, S. , 2007, str. 105.-119.) Isto tako, sport je institucionalizirana natjecateljska aktivnost jer se temelji na standardiziranim, unaprijed određenim pravilima, a uključuje snažno tjelesno naprezanje ili upotrebu relativno kompleksnih tjelesnih vještina u kojem je sudjelovanje motivirano kombinacijom osobnog zadovoljstva i vanjskih nagrada (Coakley, 2014).

Nužnim se čini podsjetiti kako je mišlju "mens sana in corpore sano", tj. zdrav duh u zdravu tijelu, rimski pjesnik Juvenal iz Akvina ukazivao da „čovjek koji je uistinu mudar ništa drugo od neba ne moli nego da ima zdrav duh u zdravu tijelu. Izvađena iz konteksta, ta je izjava s vremenom postala maksima europske civilizacije, pretežno tumačena tako da se zdravlje tijela naglašava kao preduvjet“ za zdravlje duha (Ladan, T. i sur., 1988). Na tragu pojmova igra i sport, promišljanja o sportu postala su podlogom je pokušaja određivanja njegove antropološke pozicije interpretaciji odnosa duha i tijela.

Sukladno mislima Platona, svaki čovjek izvršava njemu odgovarajući posao s određenom ljubavlju. Za najveći rod poslova, koji je ujedno i najraznolikiji, odredbena je ljubav spram novca. Svatko tko smatra da je materijalna dobit nužna za ostvarenje sreće pripadnik je tog roda. Neznatan je broj onih koji se posvećuju poslovima natjecanja. Oni ne oduzimaju vrijednost novcu, no pravu sreću traže u pobjeđivanju: život posvećuju sportskim igrama i ratovima. Za njihov je rod odredbena ljubav spram časti. A među svima se izdvajaju i oni koji sreću traže u razmatranju istine, no oni su do te mjere malobrojni da ih se gotovo niti ne može pronaći. Određeni su kao pripadnici roda ljubitelja mudrosti.

Proučavanje sporta podrazumijeva razlikovanje sporta od jednostavne igre jer je kod starih Grka *agon* označavao natjecanje, a kod Rimljana *ludus* je bio sinonim za igru. Proizlazi nužnost sinergije obuhvata ludičke i agonalne komponente sporta. S obzirom da je čovjek biće odnosa, suživota s drugima u odnosu solidarnosti i ljubavi, ne bi trebao „igrati sam ili protiv drugih da bi njima gospodario ili ih uništavao“, te unatoč želji za pobjedom, ne bi trebao igrati kako bi stekao „moć ili vlast nad drugim čovjekom“. Natjecanje je sastavni dio sporta dok ostaje u granicama utakmice, ali je naprotiv prijetnja kad postane znak „ekscentričnog i sebičnog protagonizma“. „Ako je lišen te socijalizacijske dimenzije, sport postaje fizička ekshibicija radi zarade i samodopadnog protagonizma ili pak puka sirova tehnika. Profesionalno bavljenje sportom može biti spektakl i zabaviti gledateljstvo, ali riskira da izgubi svoju sportsku dušu ako mu nedostaje mreža osobnih odnosa ljubavi i solidarnosti, što je oznaka svake uspjele ljudske djelatnosti“. (Marijanović, 1993)

Fenomen sporta izrazito je višeznačan, odnosno njime se može baviti s fizikalno-motoričkog stanovišta, ali ga se istodobno može promatrati kao širi društveni i humanistički fenomen. U tom smislu valja istaknuti jednu veliku skupinu autora koja na sport gleda uglavnom kroz prizmu tzv. kineziološke znanosti, koja svoj predmet shvaća kao umijeće i znanost čovjekova kretanja (Medicine, 2007). Prema toj definiciji sport je više ili manje ograničen na proučavanje mehaničkih aspekata čovjekova kretanja i njegove anatomije. Druga skupina znanstvenika, u pravilu ona iz područja društvenih znanosti tvrdi da je pitanja vezana uz proučavanje sporta moguće razmatrati mnogo šire – kao fenomene određene prvenstveno društvenim čimbenicima i s njima povezanim posljedicama koje proizlaze iz bavljenja sportom (Coakley, J. & Dunning, E., 2003); (Houlihan, 2003); (Tomlinson, 2007). Dodatno, za razliku od brojnih manipulativnih tehnika, nova bi fenomenologija trebala osloboditi čovjeka za *prepuštajuća iskustva tjelesnosti*. Upravo bi u tome trebao biti doprinos nove fenomenologije. Ona vraća čovjeka *zaboravljenom*, a to je spontanost življenja, prepuštanju iskustvu žive tjelesnosti.

Uz postojeće definicije valja naznačiti i neke od uobičajenih zabluda o sportu koje uključuju: (1) nužnost postojanja natjecateljske situacije, (2) ponuda mora imati standardni skup pravila, i (3) sudionici trebaju specijaliziranu opremu i objekte. To je istina o sportu, koji se jednostavno odnosi na pojedinačne, dvojne i timske sportske aktivnosti. Sport je izraz koji pokriva sve aspekte koje su iznad polja za igru, uključujući sve različite operacije koje omogućavaju da se igra dogodi (Schwarz, C. E. & Hunter, D. J., 2008). Prema Europskoj sportskoj povelji (Vijeće Europe, 1992:3, revidirano 2001): Sport su svi oblici fizičke aktivnosti koje su usmjerene, neformalnim ili organiziranim sudjelovanjem, na izražavanje ili unaprjeđivanje fizičkih sposobnosti i mentalnog boljitka, a kojima se izgrađuju društveni odnosi ili dosežu rezultati na natjecanjima svih razina.

## 2.2. Općenito o sustavu sporta

Nedostatke znanstvenog redukcionizma, fragmentacije i analitičkog pristupa, za rješavanje problema složenih sustava, Bertalanffy pojašnjava citatom poznatog mađarskog fiziologa, nobelovca Alberta Szent-Györgyja: „... *Stoga taj mali elektron zna nešto što svi učeni ljudi Princetona ne znaju, a to može biti nešto sasvim jednostavno*“ (Von Bertalanffy, 1968). Dovođenje kretanja pojava i odnosa u međudnos s nečim drugim, čime se rezultat istraživanja može pokazati točnim samo ako je stavljen u odnos s nečim drugim temelj je *teorije relativnosti*. Točno formuliranje pojave i odnosa uvijek mora biti stavljeno u kontekst okruženja i perspektivu iz koje se pojava ili odnos promatra. Promatranje pojava i zakonitosti jedna je od prvih metoda znanstvenog istraživanja. Ljudi su promatrali i bilježili pojave, njihove učestalosti i događaje i na temelju tih promatranja opisivali prirodne i društvene zakonitosti. Sve većim i većim spoznajama, ljudskim znanjem, razvojem tehnologije, znanost je dobila nova polja i razvile su se analitičke metode, usmjerene ka raščlanjivanju i istraživanju elemenata zasebno.

Zbog enormne količine podataka i informacija, te izrazite kompleksnosti pojavljuje se sve veća specijalizacija, ali i pojava sličnih problema u različitim znanostima, koji su ukazivali na potrebu za novim, transdisciplinarnim pristupom rješavanju složenih problema. „Znanost je podijeljena u bezbrojne discipline, stalno stvarajući nove niže discipline. Kao posljedica, fizičar, biolog, psiholog i znanstvenik iz društvenih znanosti, zatvoreni su u svojim vlastitim univerzumima i teško je čuti i riječ iz jedne čahure u drugu. (...) Evolucijom moderne znanosti susrećemo iznenađujući fenomen. Nezavisno jedan od drugog, u različitim poljima, razvili su se slični problemi i koncepcije“ (Von Bertalanffy, 1968, p. 30). Nužnost promatranja cjeline, a ne samo njenih dijelova, izronila je ne samo iz različitih znanstvenih disciplina, nego i na različitim krajevima svijeta, među autorima različitih političkih i socijalnih orijentacija. Kompleksan sustav po definiciji sadrži „brojne komponente i međuveze, interakcije i međuovisnosti, koje je teško opisati, razumjeti, predvidjeti, rukovoditi, dizajnirati i/ili mijenjati“ (Magee & Weck, 2004). Jednom kada su razumijevane određene pojave, više ih se ne smatra kompleksnima. Isto se odnosi i na kontrolu entropije sustava, shvaćanje njenih uzroka i uočavanje potrebe za reguliranjem kojim će se zdravlje sustava i njegova entropija zadržati u dopuštenim granicama.

Shvaćanjem svih tih složenosti shvaćamo i čimbenike koji utječu na „zdravlje organizacije“, „stanje potpunog fizičkog, mentalnog i socijalnog blagostanja, a ne samo nenazočnost bolesti i iznemoglosti“ (Žugaj, Šehanović, & Cingula, 2004). Sustavsko razmišljanje je jedan od načina rješavanja složenih, kompleksnih problema koji utječu na narušavanje zdravlja organizacije. „Sagledavajući cjeline učimo kako da promičemo zdravlje i održivost sustava. Tako Senge ističe zanimljivost da riječi „zdravlje“ (engl. *health*) i cjelina (engl. *whole*) imaju isti korijen (staroengleski *hal*), te da je „nezdravost današnjeg svijeta proporcionalna našoj nesposobnosti da ga gledamo kao cjelinu“. Sličnost postoji i u hrvatskom jeziku u istom korijenu riječi „cjelina“ i „iscijeliti“ (ozdraviti). Da bismo to učinili, sustavsko razmišljanje nudi nam jezik koji započinje preustrojtvom našeg načina razmišljanja“ (Senge, 2009). Promjena načina razmišljanja od sagledavanja pojedinačnih događaja, ka sagledavanju procesa i struktura koji su dio većeg sustava od pojedinca, ali na kojeg i pojedinac također može utjecati, te sagledavanje svojstava sustava kao cjeline, teorijska je osnovica sustavskog razmišljanja. Specifičnost sustavskog pristupa ogleda se upravo u tome da je primjenjiv na svaki sustav u društvu, u kojem nema „specifičnih“ ili „drugačijih“ podsustava. Vidjeti razliku i moći je prepoznati, prvi je korak u stvaranju znanja o predmetima i pojavama, čime onda možemo nadići i njihovu specifičnost. Jer, kad spoznamo stvari i pojave, one više ne izgledaju kompleksne, kaotične ili samo složene.

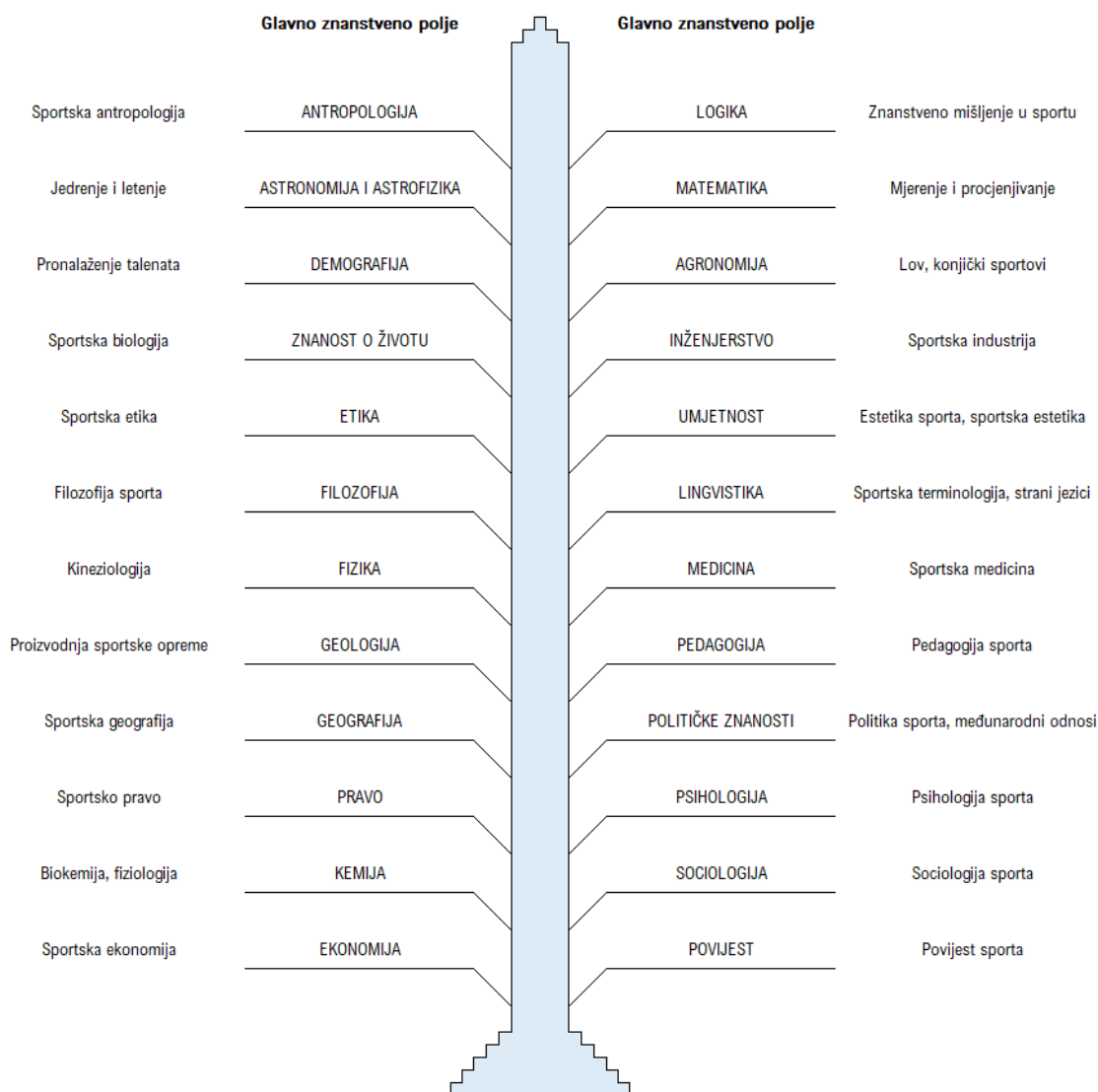
U sustavu sporta i njegovim podsustavima, također se otpor promjenama može temeljiti na njegovoj „specifičnosti“. Međutim, neke spoznaje iz menadžmenta ili znanosti o organizaciji mogu se primijeniti i u sportskom sustavu. Kao alat za promatranje fenomena sporta kao sustava, sustavski pristup je moćno oružje kojim se može odgovoriti na izazove promjena, ali ne izolirano. On mora biti kombiniran sa osobnim usavršavanjem, mogućnosti percepcije mentalnih modela sustava, zajedničkom vizijom, te organizacijom koja uči iz prošlosti, ali je okrenuta ka izazovima budućnosti. Kombinacija ovih čimbenika ujedno je i dobar predložak za daljnje istraživanje konkretne primjene u sportskom sustavu. Time se može smanjiti raskorak s najboljima i stvoriti idealnu uravnoteženost između ekonomičnosti i sigurnosti. To se ne odnosi samo na sportski sustav, nego i na cijelo društvo.



### 2.3. Teorijski višerazinski pristup razmatranju sporta

Koncem 20. stoljeća, prvi jasni motivi interdisciplinarnog povezivanja, sukladno s trendovima razvoja i praćenjem općih globalnih trendova, doživljavaju pozitivniju transformaciju s drugačije postavljenim ciljevima. Uz opću spoznaju da je pojam interdisciplinarnosti iznimno inflatoran te kako ne postoji valjana teorija interdisciplinarnosti, potrebno je ukazati i na velike rizike kao i nuspojave svakovrsnog disciplinarnog zastranjivanja. Unatoč ovoj spoznaji, neopravdano bi bilo očekivati bilo kakav deficit ili odustanak od interdisciplinarnog razmatranja otvorenih socijalnih sustava. Naprotiv, čak se u sve većoj mjeri koriste pojmovi metadisciplinarnosti i transdisciplinarnosti.

U namjeri definiranja sportske znanosti, nužno je ukazati na činjenicu da je predmet sportskih znanosti ispitivanje i razumijevanje određene skupine ljudskih aktivnosti. Sportska znanost je bitan konstituent ljudske univerzalne kulture – teorijski sustav koji predstavlja kulturu tijela pomoću dokaza utemeljenih, sustavnih i generaliziranih načela, tema, zakona i pravila, teorija i metoda. Njezin je cilj istraživanja obogatiti vrijednosti kulture društva (kao subkultura univerzalne kulture), te time podržavati individualnu i eventualnu cjelovitost društvenog razvoja. To je ispitivanje ljudi kao bioloških psiholoških i društvenih jedinica koje svjesno prakticiraju tjelesnu aktivnost (Bíroné, 2004) Znanost o sportu i tjelesnom odgoju interdisciplinarno je ujednačena, graničnim poljima koja proizlaze iz sličnih metodoloških tehnika dvaju klasičnih znanstvenih područja (prirodne i društvene znanosti), a istodobno prikazuje povezanost s nekoliko znanstvenih područja (Slika 1.). Osnovna razlika unutar znanosti odnosi se na životne prirodne znanosti (npr. biologija) i inertne prirodne znanosti (npr. fizika, kemija) i društvene znanosti (npr. sociologija, ekonomija). Prirodna znanost je široka skupina studija koja istražuju objekte žive i inertne prirode, dok društvene znanosti istražuju ljudsko biće kao društveno biće, društvo koje su stvorili ljudi, a također i odnos između njih. "Fizičko obrazovanje je jedna od najkompleksnijih znanosti, horizonta, unutar kojega nalazimo više ili manje sve aspekte prirodnih i društvenih znanosti. Sportska znanost je društvena znanost s obzirom na sadržaj i ciljeve, dok su njezine metode uglavnom izgrađene na prirodnim znanostima. Očito, razdvajanje dvaju aspekata prilično je teško, a takva razlika uglavnom služi samo pojašnjenju pojmova." (Hepp, F. & Nádori, L., 1971)



Slika 1. Odnos sportske znanosti i glavnih znanstvenih polja

Izvor: Prilagođeno prema (Zsolnai, 1996), (Vass, 2005), (Horváth, L. & Prisztóka, Gy., 2005)

Tragom spoznaje da sport<sup>3</sup> u sebi nosi „pluralistička obilježja“ temeljna je zadaća objašnjenje zadanog fenomena. Koristeći se pritom pozitivističkim procedurama koje stoje iznad i/ili izvan individualnih interesa i predispozicija, valja naglasiti neutralnost, a ne arbitrarnost ukupnog istraživačkog interesa.

<sup>3</sup> *Sport* je aktivnost koja na specifičan način generira sportsku djelatnost koja se provodi kroz područja sporta, a koja djelatnost sporta u najširem smislu polučuje društveno-ekonomske učinke bitne i vrijedne za život pojedinca i društva u cjelini. (Novak, 2006)

Nužno je naglasiti i ontološke, epistemološke i metodološke probleme te pokazati s kakvim su izborom suočeni suvremeni teoretičari sporta, složene i difuzne pojave u suvremenim (post)industrijskim društvima. Uz isticanje prijelaza iz „Staroga“ u „Novo doba“ (engl. *New Age*) neizostavno je ukazati na aktivnost određenih protuslovlja iz još egzistirajućeg „Starog doba“ koja se ogledaju kroz suprotnost (građanskog) društva i (političke) države, masovnoga i javnoga komuniciranja te osobito antagonizam između „carstva nužnosti“ i „carstva slobode“, tj. između radnog i *slobodnog* vremena. Govoriti i pisati danas o sportu, nemoguće je bez strukturalnog objašnjenja pojmova *rada* i *slobodnog vremena* te procesa *omasovljenja* kao jednog od najznačajnijih u postindustrijskom društvu. (Žugić, 2000)

Rad kao osnovna ljudska djelatnost kojom je moguće postići samoaktualizaciju i ispunjenje mijenja svoju važnost i ulogu. Fenomen slobodnog vremena nužno je promatrati unutar određenog društvenog konteksta, a njegovo definiranje ovisit će o vremenu i društvu koje se promatra. Slobodno vrijeme i njegova potrajnost (održivost) bitna je pretpostavka sporta. Suvremeno, postmoderno društvo u uvjetima sve ubrzanijeg razvoja težište stavlja na napredak tehnologije.

Tehnologizacija pak dovodi do zanemarivanja čovjekove esencijalne potrebe za kretanjem i fizičkom aktivnošću. Aktivno provođenje slobodnog vremena ima funkcionalni cilj održavanja psihofizičkog zdravlja, kao i podizanja razine kvalitete života te ga stoga smatramo bitnim doprinosom dobrobiti (engl. *well-being*) života i velikim kapitalom suvremenog društva. Proces omasovljenja te demokratizacija suvremene kulture i planetarni utjecaj sredstava javnog priopćavanja pretvaraju sport, osim ostalih strukturalnih razloga, u masovnu pojavu, „totalni društveni fenomen“ (Mauss, 1969).

Slobodno je vrijeme „prostor“ u kojemu se, „možda bolje nego u drugim prostorima, aktivnostima i segmentima društvene strukture, zrcale“ brojne mogućnosti čovjekova napretka i nazatka, smootuđenja i razotuđenja u beskonačnoj „igri“ njegovih „antropoloških karakteristika“ (Žugić, 2000). Sport, edukacija, rekreacija i kineziterapija kao sastavnice supstratne znanosti, kineziologije, podrazumijevaju povezivanje slobodnog vremena s aktivnostima jedinice kojima je svrha poboljšanja kvalitete vlastitog života.

Istraživanja vezana uz bavljenje sportom navode da se 38% stanovnika 25 članica Europske unije bavi nekom sportskom aktivnošću bar jedanput u tjednu, što znači porast u odnosu prema 2003. godini kada se u 15 zemalja članica EU 35% stanovnika bavilo nekom sportskom aktivnošću barem jedanput u tjednu (EC, 2004). S druge strane, bitni su i podaci o izdacima za rekreaciju SAD-u koji su 2002. godine iznosili 633,9 milijardi USD (US CB, 2006) odnosno 8,6% BDP-a. taj tip izdataka ima stalnu tendenciju porasta (s 42,7 milijardi USD 1970. godine na više od 600 milijardi USD 2002. godine) te se stoga može reći da odražava tendenciju suvremenog svijeta: „sport i rekreacija postaju sve veća potreba ljudi, za koju oni izdaju sve veći dio svojih prihoda“ (Bartoluci, 2003b).

Dodatno, rast industrija vezanih uz slobodno vrijeme daleko je premašio rast bruto društvenog proizvoda (BDP-a). Između 1987. i 2001. godine BDP u konstantnim dolarima je porastao za oko 50%, dok se maloprodaja sportske opreme i bicikala više nego udvostručila, odnosno rast industrija slobodnog vremena je brži nego ekonomije ukupno (Sturm, 2004).

Stalnim povećanjem fonda slobodnog vremena ono postaje predmetom istraživanja određenih znanstvenih disciplina poput sociologije, ekonomije i drugih. Težište istraživanja odnosi se na kvalitativno korištenje slobodnog vremena koje se zbiva u sferi dokolice, kao produktivne komponente slobodnog vremena. Brojni su sadržaji aktivnog odmora koji stoje na raspolaganju čovjeku, kako u domicilu tako i izvan mjesta boravka, u turizmu, poput sportsko-rekreacijskih, kulturno-umjetničkih, zabavnih, izletničkih i dr. koji čine kvalitativnu komponentu slobodnog vremena. Upravo sportsko-rekreacijske aktivnosti uvelike pridonose poboljšanju kvalitete ljudskog života, posebno za vrijeme odmora u turizmu.

Osim humanističkih vrijednosti oni imaju i određeni ekonomski utjecaj kako u razvoju turizma tako i u drugim društvenim i gospodarskim djelatnostima. O tome svjedoče određeni ekonomski pokazatelji u razvijenim zemljama. Slobodno vrijeme, aktivni odmor i turizam međuzavisne su pojave jer koliko je slobodno vrijeme prostor za razvoj brojnih aktivnosti u turizmu, turizam je ujedno sadržaj i kvalitativna komponenta slobodnog vremena. (Bartoluci, M., Čavlek, N. i sur., 2007)

Prethodnim razmatranjem, s obzirom na svu složenost shvaćanja pojma sporta, dolazi se do spoznaje o potrebi definiranja fenomena sporta. Stoga, definirati sport predstavlja značajan problem s obzirom na to da sadrži kompleksnu problematiku definiranja, zatim ključne osobine odgovorne za uspjeh u sportu i na kraju samu uspješnost. Isto tako, definiranjem pojma „sport“ sa stajališta sportskog marketinga, sama definicija će, više iz neobjektivnih razloga, pridonijeti još većoj konfuziji koja vlada kada je u pitanju definicija sporta (Novak, 2006, str. 198.).

Uzevši u obzir sve moguće aspekte, metode, istraživanja i definicije, na znanstveno utemeljenom pristupu kao uvjetu, definiranje sporta treba uvažavati specifični interdisciplinarni aspekt sporta i ekonomije. Iz tog razloga definiranje sporta s uzimanjem u obzir koncepcije sportskog marketinga stanoviti je doprinos sportskoj, ali i ekonomskoj znanosti te uz iznošenje argumenata činjenično utvrđuje odnos sporta prema sportskom marketingu.

Definiranje sporta s uvažavanjem i ekonomije u sportu od iznimne je važnosti jer se time određuje i okvir ekonomije u sportu. Bez obzira na činjenicu prema kojoj je sport dinamična kategorija, koja se kontinuirano razvija, sport bi trebao biti definiran, bar u svojoj osnovi, tako da sport može osim kao djelatnost vršiti funkciju kao „integralni dio kulturnih, edukacijskih, socijalnih i zdravstvenih razvojnih programa“ (EM, 1975), a koje je moguće valorizirati i s ekonomskog aspekta. Kako bi bilo moguće definirati sport nužno je i objasniti određene pojmove i sintagme koje imaju odlučujuću ulogu pri definiranju domene sporta. Definiranjem domene, sport je moguće razlučiti kao tjelesnu aktivnost i kao djelatnost.

S obzirom na široke mogućnosti sporta, logična je intencija za širokom definicijom sporta, koja bi obuhvatila sport kao jedinstveni pojam za sve tjelesne aktivnosti, ali i pojam koji bi obuhvatio sve djelatnosti vezane uz te tjelesne aktivnosti. (Novak, 2006, str. 198.) Sama etimologija sporta ukazuje kako pojam sport vuče korijen od starofrancuske riječi „desport“ (se desporter) koja je imala značenje zabave, provoda, razonode, i ujedno označavala skup mogućnosti ili sredstava pomoću kojih čovjek ugodno provodi vrijeme. Riječ je prihvaćena i u Engleskoj gdje zadržava svoje prvobitno značenje preko riječi „disport“ sa značenjem veseliti se i/ili zabaviti (Gummert, 2018), da bi se tijekom vremena transformirala u riječ „sport“ koja označava zabavu, igru, šalu (Drvodelić, 1970), ili rekreaciju (Weeber, 2018), a „to sport“ igrati se, uživati u zabavi.

U etimološkom smislu, suvremeni izraz sport nije ograničen isključivo na slobodno vrijeme. Sport kao dinamička kategorija u permanentnom je razvoju, i zahtijeva i nameće potrebu za kontinuiranim razvojem same definicije i shvaćanja sporta. U tom smislu čini se opravdanim ukazati na nekoliko ključnih definicija.

*Sport* je totalna društvena pojava utjelovljena u specifičnoj djelatnosti suvremenog društva, stoga je sport predmetom i drugih društvenih znanosti. Sport je tematiziran na dvojak način, kao (čista) igra i strukturirana aktivnost. Unutar socijalnog konteksta na sport se treba gledati trojako kao: (1) *oblik društvenog uključivanja* i to kroz ponašanje (primarno i sekundarno uključivanje ponašanjem), kroz spoznaju (kroz medije) i afektivno (emocionalna vezanost i reakcije); (2) *društvenu instituciju* i (3) *(socio) kulturalnu tvorbu* (Žugić, 1996)

U najširem smislu *sport* je i nevješta igra i borba savršeno pripremljenih za novac, "osobno iskustvo i institucionalizirano natjecanje, razonoda masa i specijalnost vrhunskih sportaša, proces odgoja i otuđeni spektakl, igra i mukotrpan rad, spontani izraz i proučena tehnika, tjelesna vježba i psihičko stanje, itd." (LZ Miroslav Krleža, 1999) Da sport nije nužno natjecateljski govori definicija kako je sport bilo koja aktivnost, iskustvo ili poslovno poduzetništvo usmjereno na fitness, rekreaciju, sportove (engl. *athletics*) ili slobodno vrijeme (engl. *leisure*) (Parks, B. J. & Zanger, R. K. B., 1990).

Može se zaključiti kako sport uključuje mnoge znanstvene discipline s kojima je interdisciplinarno povezan, ali se jasno povezuje i obuhvaća poslovnu djelatnost. U tom smislu sport obuhvaća osim aktivnosti i poslovno poduzetništvo, profitno i neprofitno, usmjereno na rekreaciju, kineziterapiju, natjecateljske sportove, znanost i edukaciju i na slobodno vrijeme.

Sport kao kompleksan pojam može biti shvaćen i kao *aktivnost* i kao *djelatnost*. Brojni i razni pristupi sportu, njegovo različito shvaćanje i posljedično, njegovo različito definiranje, rezultira potrebom za uvođenjem sustavne koncepcije koja bi pridonijela boljem sagledavanju (općeg) značenja, a samim tim i uloge sporta u životu pojedinaca i društva u cjelini (Novak, 2006). Cjelovito obuhvaćanje pojma sporta moguće je postići sustavnom koncepcijom značenja i uloge sporta na njegova podpodručja te pod uvjetom da se sport shvati i kao aktivnost i kao djelatnost.

Navedenim se razlozima može rasvijetliti mogućnost ustrojstva tj. skupa odnosa sustavno složenih dijelova i definiranih područja sporta. Objedinjen kroz aktivnosti i djelatnosti sport uključuje podpodručje: (1) znanosti i edukacije u sportu, (2) sportske rekreacije, kineziterapije i sport invalida, (3) natjecateljskih sportova i (4) ostalih poslovnih sportskih djelatnosti. Uvažavanjem specifičnog interdisciplinarnog aspekta sporta i ekonomije, moguće je zaključiti kako je sport aktivnost koja na specifičan način generira sportsku djelatnost koja se provodi kroz podpodručja sporta, a koja djelatnost sporta u najširem smislu polučuje društveno – ekonomske učinke bitne i vrijedne za život pojedinca i društva u cjelini (Novak, 2006, str. 210.).

### 3. Globalizacija sporta

Razvoj suvremenog otvorenog procesa reprodukcije stvorio je ogroman broj novih potreba proizvodnje i potrošnje i nametnuo svim nacionalnim, otvorenim gospodarstvima borbu za proizvodnju i promet onih roba i usluga koje su potrebne za podmirenje novonastalih potreba pored već postojećih standardnih potreba. U toj borbi sam razvoj proizvodnih snaga vezan je za raspoloživi iznos akumuliranog kapitala i novostvorenog kapitala koji se stvara realizacijom novostvorenih vrijednosti na tržištu. Međunarodno povezivanje pored razmjene dobara i usluga podrazumijeva i međunarodna kretanja faktora proizvodnje. Kretanja faktora proizvodnje obuhvaćaju migraciju radnika, transfere kapitala posredovanjem međunarodnog zaduživanja i pozajmljivanja te međunarodne veze koje se odnose na stvaranje multinacionalnih tvrtki (Krugman, R. P. & Obstfeld, M., 2009).

Rast globalizacije i liberalizacije uzrokovao je potrebu za poticanjem novih, produktivnijih aktivnosti, odnosno, javlja se potreba za proizvodnjom dobara i usluga sposobnih da izdrže konkurenciju i opstanu na tržištu. Izravna povezanost globalizacije i inozemnih ulaganja odnosi se posebice na zemlje u razvoju koje nastoje stvoriti povoljnije uvjete poslovanja koji bi trebali biti atraktivni i poticajni za inozemne izravne ulagače. Pri tome je od iznimne važnosti uloga nacionalnih vlada i pravilan odabir učinkovite strategije privlačenja inozemnih izravnih ulaganja.

U nedostatku vlastite akumulacije nacionalno gospodarstvo se obraća stranom kapitalu<sup>4</sup> i uvozom kapitala podmiruje svoje sveukupne potrebe. Ekonomska funkcija uvoza kapitala u tijesnoj je vezi s razvojem proizvodnih snaga neke zemlje i one proizvodnje i usluga za koju u zemlji postoje osnovni proizvodni faktori<sup>5</sup> i druge prednosti za razvoj proizvodnje i prometa. Ostvari li se novom proizvodnjom koja se realizira ulaganjem stranog kapitala visokoproduktivna proizvodnja koja može uspješno konkurirati na stranim tržištima tada je strani kapital uložen efikasno i rentabilno i pozitivno utječe na gospodarski razvoj i rast. (Katunarić, 1983)

---

<sup>4</sup> *Kapital* predstavlja akumulaciju dobara proizvedenih u prošlosti koji se koriste u sadašnjosti za proizvodnju novih dobara. (Mankiw, 2006)

<sup>5</sup> *Faktori proizvodnje* su ulazni elementi korišteni za proizvodnju roba i usluga. (Mankiw, 2006, str. 392.)



Razumijevanje prirode globalne industrije i dinamike globalne konkurencije u znatnoj mjeri olakšava kreiranje uspješne globalne strategije. Dobro dizajnirana globalna strategija može pomoći u stjecanju komparativnih prednosti.

Te prednosti mogu proizaći iz sljedećih izvora:

- (1) *efikasnost* — kroz pristupačnost ekonomije obujma većem broju potrošača i tržišta; na temelju eksploatacije resursa drugih država, kao što su – rad, sirovine itd.; produženjem životnog ciklusa proizvoda; i kroz fleksibilnost proizvodnje – promjena proizvodnje temeljem troškova, valutnih tečajeva i sl.;
- (2) *strateški izvor* — prvi pokretač prednosti i opskrbe tržišta proizvodima; prekogranična podrška među državama; transfer cijena;
- (3) *rizik* — promjena makroekonomskih rizika; poslovni ciklusi nisu savršeno korelirani među zemljama; promjena operacijskih rizika;
- (4) *učenje* — mogućnosti proširenog učenja zbog promjena u operativnom okruženju;
- (5) *reputacija* — prijelazi potrošača između država – reputacija i identifikacija proizvodne marke.

Važan dio globalne strategije je metoda koju će tvrtka koristiti pri ulasku na strana tržišta. To mogu biti izvoz, licenciranje (uključivo i franšizing), zajednički pothvat (engl. *Joint Venture*) i inozemna izravna ulaganja. Navedene opcije variraju u stupnju brzine, kontrole i rizika isto tako kao i tražena razina investicija i poznavanje tržišta.

Pokretačke snage procesa globalizacije su međunarodna trgovina, inozemna izravna ulaganja i strateški savezi (engl. *Strategic Alliances* – SA). Uređivanje vlastitog ekonomskog prostora postaje ključni problem za većinu država jer potrebno je imati pripremljene i prilagođene firme, funkcionalno i transparentno umrežene institucije s efikasnom ekonomskom administracijom, ali i pomirenje s odlaskom nepripremljenih uz snažnije lokalno prisutnost međunarodnih kompanija na domicilnoj razini.

Definiranje uspješnih nacionalnih konkurentskih strategija impostira nužno oslanjanje na niz elemenata kao što su:

- izgradnja stabilnog, predvidivog makroekonomskog okruženja;
- ekstrovertno orijentirani i na tržišnim principima uređeni režimi odvijanja trgovinskih i industrijskih aktivnosti – koji se oslanjaju na napuštanje uvozne carinske kontrole ili podržavanje snažnije izvozne orijentacije;
- proaktivna strategija inozemnih izravnih ulaganja;
- značajno odnosno racionalno ulaganje u ljudski kapital na svim razinama;
- najšira tehnološka podrška podizanju razine kvalitete menadžmenta i sl.;
- omogućavanje širokog pristupa izvorima financiranja industrijskih i poslovnih aktivnosti po povoljnijim kamatnim stopama;
- efikasna i relativno jeftina poslovna infrastruktura.

Globalnom strategijom poslovni entiteti na svjetskom tržištu najčešće se opredjeljuju i jasnije definiraju:

- A. politike i strategije inozemnih izravnih ulaganja;
- B. politike i strategije ne vlasničkih modaliteta poslovanja;
- C. programsko i institucionalno definiranje ulagateljske promocije;
- D. marketinško definiranje programa unapređenja izvoza i institucionalizacija izvoza;
- E. definiranje jasnih okvira za izvozne strategije subjekata malog gospodarstva.

Jasno je da na ovom planu pristup ovisi o filozofiji koju ekonomska vlast zastupa u svakoj zemlji osobno, ali esencija uspješnih rješenja se nalazi u formalnoj integraciji javnog i privatnog sektora na jedinstvenom zadatku unaprjeđivanja međunarodne orijentacije na strateškoj osnovi, a u tom kontekstu jednu od ključnih uloga ima i realno shvaćanje pojma konkurentskih prednosti.

Ekonomska globalizacija je razumijevana kao ekspanzija i difuzija trgovine i financijskih tijekova preko nacionalnih granica. Definira se jednostavno kao rapidna ekonomska integracija između zemalja. Ona je pokrenula porast liberalizacije međunarodne trgovine i inozemnih izravnih ulaganja kao i slobodnije tijekove kapitala.

Proces se manifestira uglavnom kroz intenzifikaciju aktivnosti u međunarodnoj razmjeni roba/usluga i tijekovima kapitala (inozemna izravna ulaganja i kratkoročni tijekovi), ulogom multinacionalnih korporacija, reorganizacijom proizvodnih mreža na međunarodnoj razini te usvajanjem novih tehnologija.

Rasprava o razvojnim konceptima gospodarstava u tranziciji u velikoj se mjeri svodi na rješenja razvoja kroz integracije u nadnacionalne cjeline, harmonizaciju i pridruživanje regionalnoj integraciji. Istraživanja o razvoju zemalja u tranziciji ukazuju na to da je deficit bilance plaćanja nemoguće pokriti korištenjem inozemnih kredita, već da se to može učiniti isključivo inozemnim izravnim ulaganjima (IIU). Ukazuju i na to da tranzicijska gospodarstva, u kojima se ostvaruje veći priljev inozemnog kapitala, prije svega inozemnim izravnim ulaganjima, postižu iznimno dobre rezultate u provedbi reformi i sanacija problema kriznog nacionalnog gospodarstva. Zemlje, pak u kojima se ostvaruje manji priljev inozemnog kapitala, zaostaju u svojim dostignućima u tranzicijskom razdoblju.

Interes suvremenih stručnjaka manje je okrenut i prema pitanjima inozemnog kapitala i razvoja zemalja u tranziciji ili razvoju zemalja domaćina. Njihov je interes usmjeren prema pitanjima međunarodnog kretanja kapitala između razvijenih zemalja, utjecaja inozemnih izravnih ulaganja na financijsku stabilnost pojedinih zemalja i na globalnoj razini, međunarodnog kretanja kapitala i nove svjetske podjele rada, rasta i razvoja transnacionalnih kompanija i najvećih nositelja inozemnih izravnih ulaganja te inozemnim izravnim ulaganjima i zaštiti intelektualnog vlasništva. Korištenje inozemnog kapitala, prije svega putem inozemnih izravnih ulaganja, valja se ostvarivati racionalno i koordinirano, jer, u suprotnom inozemna izravna ulaganja mogu minimalizirati pozitivne efekte i mogu postati kontraproduktivna.

### 3.1. Opći pristup globalizaciji tržišta

U temeljima globalizacije leži snažna tendencija približavanja idealu slobodne trgovine što u cijelosti odgovara slici potpune konkurencije na svjetskom tržištu. Profit može biti producirano samo kroz kontakt, dogovor, razmjenu i trgovinu. Ostvarenje svjetskog tržišta tvorilo bi određenu točku ove tendencije. Globalno tržište ne može egzistirati bez određene forme pravne regulacije, a ova pak ne može opstati bez moći koja jamči njeno provođenje. Globalna dimenzija tržišta ne predstavlja samo genuinu formu svijesti, niti samo horizont praktičke imaginacije dugog trajanja već ponajprije aktualni oblik organizacije. Štoviše, ne radi se o neformalnom obliku organiziranja, već i više od toga: o novom ustroju. U ubrzanom procesu prožimanja svih krajeva svijeta moć globalnog tržišta se koristi ekonomsko-financijskim ujedinjenjem kao instrumentom uspostavljanja imperijalnog prava, intenzivirajući kontrolu nad svim aspektima života.

Globalno tržište stvara biopolitički ustroj zato što je sama produkcija postala biopolitička. To znači da nacionalna država raspolaže dispozitivima disciplinarnog društva u organiziranju funkcioniranja moći i dinamike koncenzusa, konstruirajući istovremeno socijalnu i produktivnu integraciju kao i odgovarajuće modele državljanstva – dok globalno tržište s druge strane razvija dispozitive kontrole koji zaposjedaju sve aspekte života transformirajući ih prema modelima državljanstva i produkcije, što pak koristi totalitarnoj manipulaciji svih vrsta djelatnosti, okoliša, socijalnih i kulturalnih odnosa itd.

U onoj mjeri u kojoj prostorno decentraliziranje produkcije pridonosi društvenoj mobilnosti i fleksibilnosti, ono pojačava piramidalnu strukturu moći i globalnu kontrolu aktivacije deterritorijaliziranih društava. Proces se čini se, ireverzibilan i svugdje vrijedi: prijelaz od nacije k moćnom globalnom tržištu; premještanje produkcije iz tvornice u društvo; supstituiranje rada komunikacijom i, konačno, evolucija disciplinarnih načina vladanja u procedure kontrole. Poticanjem rasta transgraničnih odnosa i globalnih tehnoloških dostignuća, kompanijama se omogućuje porast trans-svjetskih marketinških mogućnosti razvoj bilo kojeg tržišnog položaja u bilo kojem dijelu svijeta.

Proces otvaranja i globalizacije realiziran u većini zemalja u svijetu podrazumijeva liberalizirane transakcije po kapitalnom i financijskom računu bilance plaćanja odnosno kapitalnim i financijskim transakcijama. Liberalizacija kapitalnog računa u teoriji promatra se kao bolje uključivanje zemlje u svjetske tijekove štednje, i investicija što bi u načelu moralo omogućiti bolju alokaciju oskudnih ekonomskih izvora (kapitala ili štednje). Bolje korištenje inozemne/domaće štednje u pravilu omogućava veći rast, a i razvitak (McKinnon, 1991).

Domaći ekonomski subjekti mogu intertemporalno izgaditi kretanje poslovnih ciklusa kapitalnim transakcijama s inozemstvom, a domaći i inozemni ekonomski subjekti mogu postići bolju alokaciju svog portfelja i postići više prinose prilagođene za rizik (Eichengreen, B. et al., 1998). Izostane li odgovarajući stupanj informiranosti ekonomskih subjekata neizbježna je pojava nesimetričnih informacija uz koje se ne moraju ostvariti optimalni rezultat, nego može doći i do financijskih poteškoća i kriza (Aziz, J., Caramazza, F. & Salgado, R., 2000).

Zbog nerazvijenosti financijskog sustava i oskudnosti kapitala u zemljama u razvoju koje se liberaliziraju, prinos kapitala je viši nego u razvijenim zemljama, pa investitori redovito po početku liberalizacije počinju ulagati u tu zemlju. Kako vrijeme odmiče i sve više kapitala dolazi njegov se prinos smanjuje i investitori počinju preispitivati svoje investicije i portfelje u tim zemljama, što može dovesti do "otreznjenja" i povlačenja iz neke od tih zemalja, osobito ako je u međuvremenu na vidjelo izašla neka nova informacija (poput brojke za deficit države ili deficit u bilanci plaćanja) koja može u perspektivi ugroziti prihod od investicije. Stoga se često događa da u zemljama u razvoju koje se liberaliziraju prvo dođe do velikog priljeva kapitala, a potom (obično nakon usporavanja reformi) do velikog odljeva kapitala (Razin, A. & Milesi-Ferretti, G-M., 1997).

Unatoč opasnostima povezanim s liberalizacijom ključne međunarodne institucije gorljivo zagovaraju kako transakcije po tekućem računu, tako i brzu liberalizaciju po transakcijama po kapitalnom računu. Jer, stupanj liberalizacije kapitala određuje uvelike efikasnost monetarne i fiskalne politike, i kretanja kamatnjaka, tečaja i drugih makroekonomskih varijabli.

Slobodni tijekovi međunarodnog kapitala vode do efikasnije alokacije resursa, pružaju mogućnosti za diverzifikaciju rizika te potpomažu razvoj financijskog sustava. Jer, kapital teče prema mjestima najproduktivnije uporabe, a to su mjesta gdje je odnos rizika i povrata najpovoljniji.

U definiranju globalnih odnosa na svjetskom tržištu (ne samo danas nego i kroz ekonomsku povijest) značajno mjesto imaju i ulaganja u inozemstvu – *portfolio* i *izravna*. Na putu ka globalizaciji svjetske ekonomije, ovakva ulaganja su imala značajan doprinos zbog njihovog kumuliranog djelovanja na podizanje ukupne razine međunarodne robne razmjene.

Inozemna izravna ulaganja (engl. *Foreign Direct Investment – FDI*) su ključna karika integracije proizvodne i marketinške funkcije poduzeća sa svjetskim tržištem. Sposobnost da se međunarodne poslovne aktivnosti organiziraju na integralan način između različitih država, danas je kritični čimbenik osiguranja učinkovitosti i konkurentnosti poduzeća, jer je proces globalizacije već uzeo maha, tako da u bilo kom smislu postaje parametar nacionalnog ekonomskog razvoja svake države. Odluka za inozemna izravna ulaganja (IIU) aktivnosti na razini poduzeća u biti proizlazi iz opredjeljenja za dublje, intenzivnije, odlučnije i potpunije uključivanje na globalno tržište na temelju opredjeljenja za potpuno marketinško angažiranje, tj. prihvaćanje i razvijanje međunarodnog marketinškog koncepta. Riječ je o potpunijem tržišnom opredjeljenju u razvijanju poslovnih aktivnosti poduzeća na temelju dublje ekonomske integracije s globalnim tržištem.

U tradicijskom (vanjskotrgovinskom) smislu međunarodna ekonomska integracija se često promatra kroz širenje tržišnih veza na temelju većih tijekova trgovinske i faktorske razmjene s jedne, i aktivnosti države u cilju reduciranja prepreka za ove tijekove kao glavnog stimulansa u povećanju stupnja integracije, s druge strane.

Ovaj tip tzv. *plitke integracije* zapostavlja udio u međunarodnoj podjeli rada i na razini proizvodnje. Riječ je o međunarodnoj proizvodnji, što podrazumijeva da poduzeće ima nadzor nad izvjesnom produktivnom aktivom u više nego jednoj zemlji koja se obično stvara putem inozemnih izravnih ulaganja, ali i putem različitih ne vlasničkih modaliteta angažmana.

Ovaj tip uključivanja na globalno tržište i ostvarivanje veza preko nacionalnih granica mijenja karakter i profil međunarodne ekonomske integracije poduzeća usmjeravajući ga s plitke, na dublju tržišnu integriranost. Istovremeno, *dublja integracija* se razlikuje od plitke ne samo jednostavno po obliku, odnosno kanalima angažiranja nego i po načinu, pristupu međunarodnom poslovanju i svjetskom tržištu.

Stoga se ulaganja u inozemstvu, za razliku od čiste trgovinske razmjene, ne završavaju samo inicijalnim transakcijama već imaju širi horizont jer označavaju opredjeljenje za dugoročnije veze između nositelja poslovne aktivnosti smještenih u različitim zemljama. S gledišta razvoja međunarodnog marketinga u punom smislu to znači da poslovni sustavi moraju uspješno stvarati kombinaciju integriranja međunarodne trgovinske i proizvodne funkcije u skladu sa svojim strateškim opredjeljenjem koje je usmjereno na potpunije i dugoročno uključivanje u međunarodnu podjelu rada na globalnom tržištu (u globalnu ekonomiju).

### 3.2. Globalizacija sporta

Na tragu globalne ekonomije nemoguće je izbjeći uvid u njene glavne karakteristike, one koje će obilježiti svaku ideju o širenju poslovanja preko granica domaćeg tržišta, ali i utjecati na strateška promišljanja sa svim implikacijama na poslovnu strategiju nekog poslovnog sustava. Bezgraničnost globalne ekonomije, nevidljivost njenih aktivnosti, kao i nemjerljiv potencijal kibernetičke tehnologije pobuđuju višestruko mjerene performace izraženih očekivanja o vrijednostima zarađenim iskorištavanjem budućih poslovnih prilika. Suvremeni koncept konkurentske prednosti država govori da stari pristup komparativnoj prednosti, u kojemu jeftina radna snaga predstavlja prednost, nema više onaj značaj koji je imao nekada. Suvremenim svjetskim gospodarstvom dominira koncept koji upućuje na to da svako gospodarstvo koja želi napredovati u globalnom okruženju mora raditi stvari bolje od drugih gospodarstava (Fairbanks, M. & Stace, L., 1997).

Sustav u kojemu su ekonomske aktivnosti prepuštene ljudima koji slobodno reaguju na pozitivne i negativne signale koje emitira tržište, a ne utabane vještine tradicije ili prisila nečije volje, označuje *tržišni sustav*. Tržišni je sustav istodobno i uzrokom nemira, nesigurnosti i patnje pojedinaca, ali i izvor napretka, novih mogućnosti i zadovoljstva. Stvaranje tržišnog društva otvorilo je put dubokim promjenama koje su bile preduvjet za uvođenje modernoga ekonomskoga života.

Uspješnost se postiže dodavanjem vrijednosti poslovanju svojih kupaca i dostatnošću informacija i znanja za preživljavanje na hiperubrzanom, nezamislivo složenom i beskrajno velikom globalizacijskom sustavu. U tom se kontekstu potvrđuje tržište kao „skup kupaca i prodavatelja koji putem svojih stvarnih ili potencijalnih međusobnih djelovanja određuju cijenu proizvoda ili skupine proizvoda“ (Pindyck, S. R. & Rubinfeld, L. D., 2005).

Tržišni je mehanizam tendencija koja se pojavljuje na slobodnim tržištima pri kojoj se cijena mijenja sve dok se tržište ne uravnoteži — odnosno sve dok se ne izjednače količina ponude i količina potražnje. Pri tome egzistira pretpostavka da potrošači i proizvođači imaju potpune informacije o ekonomskim vrijednostima koje su važne u njihovu procesu odlučivanja.



U tom smislu se može dodatno istaknuti zadiranje djelatnosti sporta u vrlo široki ekonomski prostor na kojemu se sučeljava ponuda i potražnja mnogobrojnih sportskih proizvoda i usluga. Upravo taj prostor koji vrši regulativne funkcije i ponude i potražnje sportskih proizvoda i usluga, moguće je determinirati kao sportsko tržište. (Novak, 2006, str. 246.)

Prostor na kojemu se provodi međunarodna razmjena je *međunarodno tržište* — područje koje obuhvaća manji ili veći broj zemalja koje međusobno održavaju stalnu razmjenu. Takvo tržište, na kojemu određeni broj zemalja obavlja razmjenu proizvoda i usluga, ovisno o zemljopisnom obuhvatu može imati raspon od regionalnog, preko multinacionalnog, interkontinentalnog pa do svjetskog tržišta i današnjega globalnog tržišta (Lazibat, T. & Kolaković, M., 2004). Međunarodno tržište danas obilježavaju brze tehnološke promjene, globalizacija, deregulacija, rušenje prepreka međunarodnim ulaganjima te temeljite promjene u načinu komunikacije i razmjene informacija (Lazibat, T. & Kolaković, M., 2004, str. 5).

Ulazak u međunarodnu podjelu rada zasnovanu na znanju za nacionalne ekonomije podrazumijeva raspolaganje minimalnom rezervom kognitivnih resursa. Sudjelovanje u međunarodnoj razmjeni također doprinosi procesu stvaranja specifičnih kompetencija i specijalizacija svakog naroda. Širenje ekonomije zasnovane na znanju označava proces globalizacije u smislu pojave nove svjetske ekonomske geografije. Kompetencije koje se mobiliziraju u okviru međunarodnoga tržišta zasnovane na znanju impliciraju nove prisile u smislu raspoloživosti minimalne rezerve kognitivnih resursa i razvoja specifičnih kompetencija kognitivnog tipa koje objašnjavaju polarizaciju trgovačkih tokova i izravnih investicija i prostornu koncentraciju aktivnosti u svijetu koji je pak, institucionalno i financijski, sve otvoreniji (Vercellone, 2007).

Međunarodno poslovanje nesporno predstavlja iznimno zanimljivo i značajno područje istraživanja. Uspjeh proteklih istraživačkih napora temelji se na fokusiranju na sljedećim istraživačkim pitanjima: (1) kako objasniti tijekove izravnih stranih ulaganja, (2) kako objasniti postojanje, strategiju i organizaciju multinacionalnih poduzeća, i (3) kako razumjeti i predvidjeti internacionalizaciju poslovanja i novog razvoja globalizacije (Buckley, 2002).

U odmaku od opasnosti koje nosi merkantilizam vjeruje se da je veliko pitanje o odrednicama performanci međunarodnog poslovanja u vjerojatnom postignuću komparativne prednosti međunarodnog poslovanja i podizanju programa istraživanja na višu razinu u godinama koje dolaze. Nameću se sljedeća istraživačka pitanja (Peng, 2004): (1) može li se objasniti slijed ulaska zemalja kao glavnih igrača u svjetsku ekonomiju; (2) zašto su različiti organizacijski oblici karakteristični za individualnu i kulturalnu pozadinu; i (3) u okviru kojih iskustvenih mjerenja se mogu identificirati trendovi globalizacije?

Fenomen globalizacije, s brojnim različitim značenjima i perspektivama, predstavlja jedan od prominentnih trendova u međunarodnom poslovanju. Slijedom prednjih premisa uz globalnu je ekonomiju vezano nekoliko karakterističnih gledišta:

- nova regionalna podjela rada između različitih dijelova svijeta gdje novoindustrijalizirane zemlje i zemlje nove tranzicijske ekonomije imaju postati novim globalnim igračima;
- uloga informacijsko komunikacijske tehnologije i utjecaj na poslovno ponašanje i internacionalizaciju važan je aspekt mijenjanja svijeta;
- u isprepletenim ekonomijama svijeta uloga kulture igra važnu ulogu u razumijevanju uspjeha u različitim kulturnim opcijama;
- povećanje rasprostranjenosti i umrežavanja malih subjekata i sustava u mnogim dijelovima svijeta.

Ovih nekoliko vrlo zamjetnih trendova nameće i problematična pitanja: kako ovi trendovi i razvoji afektiraju naše razumijevanje *internacionalizacije*? Kako suvremena teorija uzima ove aspekte u razmatranje? Koji tipovi teorija mogu najbolje shvatiti ove vrtložne trendove i mehanizme u globalnoj isprepletenoj ekonomiji? Prije svega, potrebno je proniknuti u globalizacijski koncept, zatim razmotriti novu podjelu rada, informacijsko komunikacijsku tehnologiju u i njezin utjecaj te ulogu kulture i mreža i distribucijskih sustava. Fenomen internacionalizacije označuje proces širenja poslovanja u druge zemlje, a može se realizirati na različite načine (Rahimić, Z. & Podrug, N., 2013) te ga kvalificira, možda najboljom konceptualizacijom teorije krivulje učenja, sama spoznaja da se radi o kontinuiranom procesu izbora između politika koje se možda samo marginalno razlikuju od statusa quo.

*Strateški ciljevi* odnosno *motivi* za holistički proces internacionalizacije su vrlo složeni i heterogeni, a mogu biti:

- 1) *Pristup tržištu*. Ovaj motiv internacionalizacije proizlazi iz činjenice da kada je domaće tržište saturirano, tada se rast poslovnih sustava može osigurati jedino putem prodaje u inozemstvu. U potrazi za tržištem, kao kriteriji za selekciju zemlje širenja poslovanja najčešće se uzimaju veličina tržišta, rast tržišta, postojanje privlačnih skupina potrošača, potražnja za proizvodima odnosno uslugama koji su predmetom ponude. U sektoru usluga kao motiv (poddimenzija pristupa tržištu) za internacionalizaciju, često se navodi i praćenje klijenata u njegovoj internacionalizaciji. U ovom kontekstu valja razmatrati i *industriju sporta* kao bitnu sastavnicu nacionalnog gospodarstva. Pratiti svoje klijente je, dakle, najvažniji razlog internacionalizacije poslovnih subjekata uslužnog gospodarstva (Cardone-Riportella, C., Alvarez-Gil, M. & Lado-Couste, N., 2003).
- 2) *Pristup važnim resursima*. Internacionalizacija je često motivirana pristupom važnim resursima poput prirodnih i specifičnih resursa kao što su poljoprivredno zemljište, luke i sl. (Rugman, A. & Verbeke, A., 2001) Poslovni sustavi koji posluju u primarnom sektoru i koji ovise o prirodnim resursima, bile su među prvima koje su se uključile u procese internacionalizacije, s ciljem pristupa važnim resursima. Najčešće primjenjivan kriteriji za selekciju zemlje širenja poslovanja je dostupnost važnih resursa, trošak resursa i alokacija važnih resursa u zemlji (Bartlett, C. & Ghoshal, S., 2000, str. 5.). Ali, i dodatno, intrinzičnost sporta (primarne, sekundarne i tercijarne poduzetničke aktivnosti) proširuje spektar motiva industrije sporta za internacionalizacijom, pristupom važnim resursima.
- 3) *Pristup strateškim sposobnostima*. Osim prirodnih resursa, motiv za internacionalizaciju može biti pristup lokalnim znanjima, sposobnostima, tehnologiji i inovacijama, odnosno pristup strateškim sposobnostima. (Rahimić, Z. & Podrug, N., 2013, str. 67.) Ako je pristup strateškoj imovini odnosno sposobnostima motiv za internacionalizaciju, tada se izbor zemlje širenja poslovanja temelji na inovativnosti zemlje, sofisticiranosti potražnje, raspoloživosti potpornih i povezanih industrija (i industrije sporta) te postojanje inovacijskih klastera u industriji (i industriji sporta).

- 4) *Pristup postizanju efikasnosti.* Smanjenjem troškova u procesu 'proizvodnje' najčešće se postiže efikasnost, pri čemu je cilj iskoristiti određene lokacijske prednosti za specifične aktivnosti i dizajniranje cjelokupne 'proizvodnje' kako bi se racionalizirao proces 'proizvodnje'. Postizanje efikasnosti može se ostvariti iskorištavanjem razlika u cijeni proizvodnih faktora (među različitim zemljama) ili iskorištavanjem ekonomije obujma kroz povezivanje proizvodnje sličnih zemalja. Ako je postizanje efikasnosti motiv za internacionalizaciju, tada se izbor zemlje proširenja poslovanja temelji na kriteriju troškova proizvodnje u pojedinim zemljama, udaljenosti od važnih tržišta, mogućnosti integriranja svih procesa u jedinstven prekogranični proces i dostupnosti resursa i odgovarajućih dobavljača. (Rahimić, Z. & Podrug, N., 2013, str. 68.)
- 5) *Pristup industrijskih vođa.* U kontekstu motiva za internacionalizaciju praćenjem industrijskih vođa može se naglasiti da internacionalizacija može biti oligopolistička reakcija na konkurentov ulazak na određeno tržište (Cardone-Riportella, C., Alvarez-Gil, M. & Lado-Couste, N., 2003, str. 390.), a može odražavati i tzv. razmjenu prijetnji između konkurenata (Malhotra, N., Agarwal, J. & Ulgado, F., 2004).

Sasvim je razvidno postojanje brojnih motiva za internacionalizaciju, no rijetko kada djeluju izolirano. Sudionici najčešće istovremeno nastoje ostvariti veći broj ciljeva. Ulazak na inozemno tržište zapravo nije samo motiviran širenjem poslovanja, nego je to dio sveobuhvatne strategije nacionalnog gospodarstva, ali i sportske industrije kao njene bitne sastavnice. U okviru općeg procesa internacionalizacije, prilikom odlučivanja o izlasku na međunarodno tržište potrebno je strateški odlučiti na koja tržišta izaći, kada izaći na ta tržišta, i u kojem obujmu izaći (Lazibat, T. & Kolaković, M., 2004, str. 100). Proces internacionalizacije je moguće pratiti i kroz prizmu evolucije kulturološke osjetljivosti. Kulturološka osjetljivost je sposobnost prepoznavanja specifičnih utjecaja pojedine kulture na ponašanje, način života i rada te uspješnu uporabu tih spoznaja prilikom interakcije s pripadnicima drugih kultura. (Bahtijarević-Šiber, R. & Sikavica, P. ur., 2001, str. 252) Ovaj proces predstavlja interakciju između stavova i aktualnog ponašanja. Stavovi prema vanjskim (inozemnim) aktivnostima temelj su odlučivanja o međunarodnim ulaganjima, a iskustva iz međunarodnih aktivnosti povratno utječu na te stavove.

Prvotni razvoj na domaćem tržištu slijedi internacionalizacija kao posljedica niza inkrementalnih odluka. Poslovanje unutar nacionalnih granica, najčešće ne iskazuje osjetljivost na kulturološke razlike. Zapravo je međukulturološki menadžment i globalni sustav ljudskih resursa u ovoj prvoj fazi korporativne međukulturološke evolucije irelevantan.

U drugoj fazi započinjanja prodaje i proizvodnje izvan nacionalnih granica, tj. fazi međukulturološke evolucije, osjetljivost na kulturološke razlike postaje iznimno važna. Uspješnost strategije, implicira nužnost orijentacije prema tržištima te zaseban i drugačiji način pristupa svakom pojedinom inozemnom tržištu. U ovoj fazi internacionalizacije uspješnost podrazumijeva spoznaju i razumijevanje kako lokalni kupci neće objeručke prihvaćati kulturološke neusklađenosti, nego će zahtijevati da lokalni predstavnici inozemnih poslovnih sustava prilagode ponudu proizvoda ukusima i interesima lokalnih potrošača.

Treća faza internacionalizacije u fokus stavlja cijenu, odnosno troškove proizvodnje što podrazumijeva i pad osjetljivosti na kulturološke razlike. Snažna konkurencija brojnih gotovo identičnih proizvoda i usluga negira važnost kulturoloških razlika i negira mogućnost ostvarivanja prednosti koje proizlaze iz kulturološke osjetljivosti. Strateška pretpostavka koja karakterizira drugu fazu internacionalizacije je „mnogo dobrih načina“, a strateška pretpostavka treće faze je „jedan način-način najnižih troškova“. U ovoj fazi internacionalizacije tržište je jedinstveno i globalno, a korporacije ostvaruju svoje konkurentske prednosti putem ekonomije obujma; cjenovna konkurencija značajno smanjuje utjecaj kulturoloških razlika. (Adler, 2002)

Četvrta faza internacionalizacije ponovno vraća kulturu na poziciju kritičnoga konkurentškoga faktora. U toj zadnjoj fazi internacionalizacije kvaliteta i odgovarajući odnos cijene i troškova minimalni su uvjeti koji moraju biti zadovoljeni, a konkurentska se prednost gradi na strateškom promišljanju i učenju.

Proizvodi i usluge oblikuju se za potrebe neke specifične tržišne niše, a tržišna se segmentacija prvenstveno temelji na državljanstvu i nacionalnosti. Uspješnost u zadnjoj fazi internacionalizacije implicira natjecanje u uvjetima transnacionalne dinamike, što zahtijeva dobro razumijevanje potreba potrošača bez obzira na to gdje se potrošači nalazili.

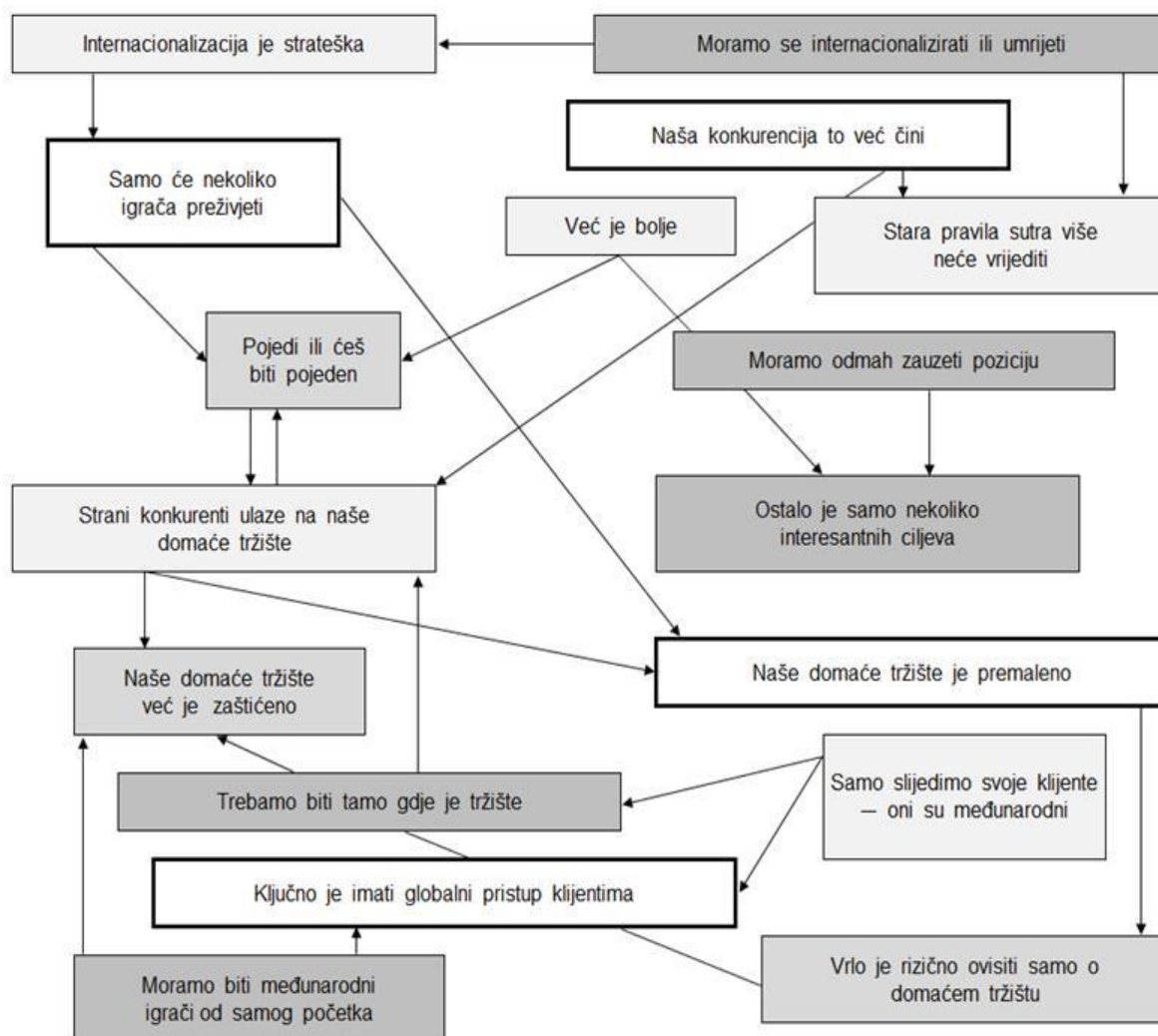
Potrebe potrošača moraju se inkorporirati u proizvode i usluge na brz i kvalitetan način, uz optimalan odnos cijene i troškova te biti dostavljeni na kulturološki prihvatljiv način. Dakle, u toj zadnjoj fazi internacionalizacije kultura je od kritične važnosti i u terminima prilagodbe proizvoda i usluga kao i u smislu upravljanja međukulturološkim interakcijama, multinacionalnim timovima i globalnim savezima koji su dio cjelokupnog uspjeha u procesu internacionalizacije. (Adler, 2002, str. 9-11.)

Tablica 1. Proces internacionalizacije i korporativna međukulturološka evolucija

|  | 1. faza                             | 2. faza                                     | 3. faza                                       | 4. faza   |
|--|-------------------------------------|---|---|---|
| <b>PROCES INTERNACIONALIZACIJE</b>             |                                     |   |   |   |
| Primarna orijentacija                          | proizvod/ usluga                    | tržište                                     | cijena  | strategija  |
| Važnost međunarodnog poslovanja                | marginalno                          | važno                                       | vrlo važno                                    | prioritetno   |
| Proizvod/ usluga                               | nov, jedinstven                     | standardizacija                             | potpuna standardizacija                       | masovna kustomizacija                                       |
| Tržište  | ograničeno tržište, nacionalno      | veće tržište, internacionalno               | veliko tržište, multinacionalno               | najveće tržište, globalno                                   |
| Konkurencija                                   | ne postoji                          | nekoliko konkurenata                        | mного konkurenata                             | iznimno jaka konkurencija (nekoliko ili više igrača)        |
| Izvoz  | ne postoji                          | rast izvoza, veliki potencijal izvoza       | veliki udio izvoza, saturacija                | uvoz i izvoz, „transport“                                   |
| <b>KORPORATIVNA MEĐUKULTUROLOŠKA EVOLUCIJA</b> |                                     |   |   |   |
| Kulturološka osjetljivost                      | nnarginalna važnost                 | velika važnost                              | mala važnost                                  | kritično velika važnost                                     |
| Usmjerenost kulturološke osjetljivosti         | ne postoji                          | kulturološka osjetljivost prema potrošačima | kulturološka osjetljivost prema zaposlenicima | kulturološka osjetljivost prema zaposlenicima i potrošačima |
| Strateška pretpostavka                         | „jedan način/ jedan najbolji način“ | „mnogo dobrih načina“, s istim ishodom      | „jedan način, način najnižih troškova“        | „mnogo dobrih načina“                                       |

Izvor: Adler, (2002, 8-9)

Značaj strateškog odlučivanja glede internacionalizacije ukupnog poslovanja isticanjem odgovarajućih slogana utječe na oblikovanje samog procesa internacionalizacije (Ghemawat, 2007).



Slika 2. Mreža slogana internacionalizacije

Izvor: Prilagođeno prema Ghemawat (2007, 67)

Proces internacionalizacije predstavlja interakciju između stavova i aktualnog ponašanja. Posljednja desetljeća obilježena su vrlo intenzivnim općim procesom internacionalizacije što je u međunarodnoj ekonomiji izazvalo brojna i različita stajališta i analogno tome objašnjenja u pogledu početka procesa internacionalizacije poslovanja.

Dodatno, oblikovano je krucijalno pitanje koje se odnosi na ovisnosti donošenja odluke o internacionalizaciji:

- (1) *elementi koji djeluju u trenutku odluke o internacionalizaciji* — rezultat su djelovanja početnih i pomoćnih snaga, kojima treba svakako dodati opsežnije racionalno razmišljanje i adekvatne informacije, pri čemu je od iznimne važnosti profesionalno rukovođenje procesom odlučivanja kao i stav uprave poslovnog sustava;
- (2) *tržišna selekcija* — najvažniji je kriterij za početak procesa internacionalizacije, jer uspješan proces internacionalizacije poslovanja može započeti sa zemljama koje imaju sličnu potražnju kao na domaćem tržištu, pri čemu se treba usmjeriti na tržišta koja nisu jako udaljena i koja su 'psihološki' bliža (isti ili slični elementi kulturnog okruženja);
- (3) *inicijalni izvozni mehanizmi* — obuhvaćaju elemente koji dolaze unutar ili izvan okruženja i izravno potiču poduzeće na internacionalizaciju poslovanja, među kojima su najvažniji učestale narudžbe iz inozemstva, poticaji sa stranih tržišta, različite konkurentske prednosti ili monopol na tržištu, ili pak višak kapaciteta u jednom ili nekoliko područja, želja za nadmetanjem, prilike na stranim tržištima i stimulacija vlade;
- (4) *kontrola poslovanja* — objašnjenje procesa internacionalizacije poslovanja temelji se na želji za kontroliranjem poslovnih sustava iste djelatnosti u više od jedne zemlje kako bi se spriječila međusobna konkurencija, na mogućnosti iskorištavanja odgovarajućih raspoloživih prednosti u odnosu na konkurente, i potrebi za diverzifikacijom djelatnosti;
- (5) *kombinirani pristup* — proces internacionalizacije jest rezultanta utjecaja top menadžmenta, položaja proizvoda u svom životnom ciklusu te stupnja znanja i kompromisa sa stranim okruženjem.

Ova različita stajališta o procesu internacionalizacije ukazuje na to da različiti sudionici u različitim situacijama mogu vlastitu stratešku odluku o početku internacionalizacije svog poslovanja donositi pod utjecajem različitih elemenata. Načini izlaska poslovnih sustava na međunarodno tržište predstavljaju dio rane faze evolucije internacionalizacije ili uspostave lančanog pristupa težeći predstaviti načine ulaska kao sekvence u neizravnom izvozu, kroz izravna strana ulaganja, ali su i predmetom istraživanja u području strateških saveza i stranih izravnih ulaganja (Buckley, 2002) kao i brojnih drugih teorija. Teorijske implikacije odlučivanja o načinu izlaska na međunarodno tržište nisu statične, već dinamično ovise o utjecajima čimbenika u istraživačkim propozicijama.



Internacionalizacija sporta mogla bi se definirati kao preliminarna faza globalizacije, pri čemu se pretežno nacionalna sportska praksa i događaji otvaraju prema vanjskom svijetu, ali s proširenjem ograničenom na samo dio svijeta i samo na određene discipline (1890-1970). Devedesetih godina prošlog stoljeća, proces intenzifikacije i akceleracije globalizacije potvrđuje se kroz dva procesa: novih informacijskih i komunikacijskih tehnologija (televizije, satelita itd.) koji uklanjaju udaljenosti i granice iz prostorne, vremenske, jezične i ideološke točke gledišta; i onog tržišta koje se u sportu utemeljilo kao univerzalna referenca, dajući svim sportskim događajima zajedničku mjeru. (Bourg, J-F. & Gouguet, J-J. , 2006)

Zaključno, sasvim je razvidno kako fenomen globalizacije podupire ideju potpune integracije gospodarstva s velikim tržištem kojim dominiraju svjetske multinacionalne kompanije (Andreff, 2003a). Svjetsko je gospodarstvo postalo područje pokretljivosti kapitala, znanja, radne snage, kulture itd. Ono je podložno sve većoj logici privatizacije kojoj države sve teže odolijevaju. U takvom je kontekstu globalizacije, tijekom posljednjih dva desetljeća sport doživio promjene svoje temeljne prirode, svojega mjesta u društvu i svojoj organizaciji. Sport postupno postaje podložan dominaciji gospodarske i financijske logike tržišta. (Bourg, J-F. & Gouguet, J-J. , 2006) Obilježja utjecaja ekonomske globalizacije na sport podrazumijevaju razmatranje sporta kao globalnog javnog dobra u okviru trenutnih slabosti upravljanja svjetskim sportom i mogućnosti predviđanja radikalnog preusmjerenja u organizaciji svjetskog sportskog sustava.

## 4. Sportski menadžment

S ciljem stvaranja što realnije slike o tome koliko menadžment može ispuniti svoju očekivanu misiju nužno je ovaj filozofsko-sociološki fenomen sagledavati kroz uvjete odnosno okruženje u kojem pojedini menadžment djeluje. U tom su smislu nova načela menadžmenta preduvjet osuvremenjivanja menadžmenta velikim idejama koje imaju moć pokrenuti dramatične promjene u procesima i praksama koji su vezani za tradiciju. Obvezno je upozoriti i na prakse menadžmenta koje se još uvijek temelje na skupini zastarjelih načela. Ono što vrijedi za druga područja ljudske aktivnosti, vrijedi i za menadžment: ne može se riješiti nove ili kronične probleme uz pomoć fosiliziranih načela. Stoga, za skok na novu S-krivulju menadžmenta, potrebna su i nova načela (Hamel, 2007).

Tablica 2. Načela suvremenog menadžmenta

| NAČELO                                       | PRIMJENA  | CILJ   |
|--|---|--|
| <b>Standardizacija</b>                       | Minimaliziranje odstupanja od standarda po pitanju ulaznih i izlaznih jedinica te metoda rada.  | Održavanje ekonomije razmjera, proizvodne učinkovitosti, pouzdanosti i kvalitete.          |
| <b>Specijalizacija (zadataka i funkcija)</b> | Grupiranje sličnih aktivnosti u modularne organizacijske jedinice.  | Smanjivanje složenosti i ubrzavanja učenja.  |
| <b>Poravnanje ciljeva</b>                    | Utvrđivanje jasnih ciljeva putem niza pomoćnih ciljeva i metrika podrške.   | Osiguravanje sukladnosti individualnih pothvata s ciljevima određenima odozgo prema dolje. |
| <b>Hijerarhija</b>                           | Stvaranje piramide autoriteta koja se temelji na ograničenom rasponu kontrole.  | Održavanje kontrole nad širokim djelokrugom operacija.                                     |
| <b>Planiranje i kontrola</b>                 | Predviđanje potražnje, planiranje izdataka za resurse i organiziranje zadataka, a potom praćenje zadataka i praćenje i ispravljanje odstupanja. | Utvrđivanje redovitosti i predvidljivosti u operacijama; djelovanje u skladu s planovima.  |

Izvor: Prilagođeno prema Hamel (2007, 151)

Nevidljivost aktivnosti bezgranične globalne ekonomije, kao i nemjerljiv potencijal kibernetičke tehnologije pobuđuju višestruko mjerene performace izraženih očekivanja o vrijednostima zarađenim iskorištavanjem budućih poslovnih prilika. Moćna je sila, koja danas vodi svijet prema jednom konvergentnom zajedništvu, sila zvana tehnologija. (Levitt, 1983c) Ona vodi sve u globalno zajedništvo i tako homogenizira tržišta posvuda. Rezultat je nova stvarnost – eksplozivna pojava globalnog tržišta za globalno standardizirane proizvode, svjetska tržišta gigantskih razmjera, prije nezamislivih magnituda. Pritom valja vidjeti strategiju kao sredstvo kojim organizacije mogu poboljšati svoje performace i pružati bolje usluge. (Boyne, N. A. & Walker, R. M., 2004) Tragom zanimanja figuracijskih sociologa ponire se u istraživačke odnose unutar kojih je neizbježno suočavanje s rezultatima znanstvenog pristupa upravljanju sustavom sporta. Povećanje stupnja svjesnosti složenog okoliša omogućuje lakše suočavanje s problemima koji očekuju istraživanje sustava sporta s naglaskom na području menadžmenta i difuznih pojava u suvremenim društvima.

Kao posebna akademska disciplina sportski je menadžment nastao i razvija se kao izraz potrebe znanstveno – stručnog kvalificiranja menadžera sportskih organizacija. Postavlja se pitanje: zašto se na menadžment gleda kao spasonosnu formulu očuvanja i razvoja sporta kao institucije, i kako se uopće pojavio u suvremenom sportu i njegovim organizacijama? Odgovor bi se mogao pronaći u trenutku kada se suvremeni sport našao u krizi zbog nemogućnosti ostvarenja dovoljnih financijskih sredstava da bi se dalje razvijao i imao onu društvenu ulogu koja se odnosi na zadovoljavanje grupnih i individualnih čovjekovih potreba. Posljednjih se godina sport sve više izučava sa stajališta menadžmenta, kao znanstveno primjenjiva disciplina, a razlog za to je velika sličnost između osnovnih zadaća sporta i menadžmenta kao znanstvene discipline, kao i sredstava kojima se sport i menadžment koriste za ostvarenje svojih ciljeva. Proces menadžerske revolucije u sportu može se naročito zapaziti u posljednjem desetljeću, kada su velike sportske organizacije počele ostvarivati zapažen uspjeh zahvaljujući kompetentnom rukovodstvu strukturiranom na načelima suvremenog menadžmenta. Menadžment suvremene sportske organizacije mora uočiti, ali i pravovremeno i ispravno reagirati na procese i nove tendencije unutar same organizacije i izvan nje, kako bi se očuvalo i unaprijedilo njeno poslovanje. Time će kroz novi ciklus sportskih procesa osigurati stvaranje novih ljudskih vrijednosti i njihove materijalne valorizacije.

#### 4.1. Teorijski pristup razmatranju menadžmenta

Znanje u umijeću *upravljanja* prirodno stvara blagost i umjerenost, upućujući ljude u prednosti humanih načela pred krutošću i strogošću, koje tjeraju podanike na pobunu i čine povratak na poslušnost neprovedivim, oduzimajući svaku nadu oprosta. Promotri li se stvar u pravom svjetlu, naći će se da *napredak u umijećima* dosta pogoduje slobodi i ima prirodnu težnju da štiti, ako ne i stvara, slobodnu vladavinu – upravljanje. Ono, kao opći pojam podrazumijeva usmjeravanje u vođenje nekog procesa ili objekta prema određenom cilju ili rezultatu. Upravljanje kao praksa je umijeće; organizirano znanje na kojem se zasniva ta praksa može se nazvati znanost (Koontz, H. & Weihrich, H., 1994). U tom se kontekstu znanost i umijeće međusobno ne isključuju, već se nadopunjuju. Znanost na kojoj se zasniva upravljanje prilično je gruba i neprecizna, jer su mnoge varijable s kojima se menadžeri suočavaju izrazito složene. I pored toga, praksu upravljanja može unaprijediti takvo znanje o menadžmentu. Rukovoditelji koji pokušavaju upravljati bez znanosti o menadžmentu moraju se pouzdati u sreću, intuiciju ili u ono što su činili u prošlosti. U upravljanju, kao i na bilo kojem drugom polju, ukoliko se praktičari ne bi prepustili učenju putem pokušaja i pogrešaka, (a rečeno je da su pogreške menadžera križ njihovih podčinjenih) jedino je mjesto gdje se mogu obratiti za smislene upute upravljanja, kao i na bilo kojem drugom polju, nakupljeno znanje koje je u osnovi njihovo područje prakse. (Koontz, H. & Weihrich, H., 1994) Pluralizmu vlasničkih odnosa u društvenim zajednicama odgovaraju i različiti oblici poduzeća poput inokosnih poduzeća, različitih oblika ortačkih društava kao i dioničkih društava te državnih odnosno javnih poduzeća. Iz navedenog proizlazi da je funkcija upravljanja funkcija vlasništva. Upravljanje se bazira na pravu vlasništva nad materijalnim čimbenicima proizvodnje. Onaj tko je vlasnik materijalnih čimbenika proizvodnje, taj je ujedno i nositelj funkcije upravljanja (Sikavica, P. & Novak, M., 1999).

Funkcija menadžmenta u jedinstvenom procesu upravljanja je kao transmisija, interpolirana između upravljanja i izvršenja i ima značajke i jedne i druge aktivnosti, zavisno od toga u odnosu na koju funkciju analiziramo rukovođenje. Funkcija upravljanja nadređena je funkcija koja opredjeljuje sve ostale podfunkcije jedinstvenog procesa upravljanja. (Sikavica, P. & Novak, M., 1999)

Brojni autori koji se bave problemima organizacije i menadžmenta, smatraju odlučivanje temeljnicom upravljanja te izjednačavaju proces odlučivanja s kompleksnom funkcijom upravljanja. U tom smislu se i termin odlučivanje (engl. *decision making*) upotrebljava kao sinonim za upravljanje. (Simon, 1977) Upravljanje se u svakom svom segmentu, u svakoj svojoj dimenziji jedino i može ostvariti kroz proces donošenja odluka odnosno kroz odlučivanje. Uz upravljačke odluke u svakom se poslovnom sustavu donose i menadžerske odluke kao i odluke izvršnih radnika pa je u tom smislu odlučivanje čak i širi pojam od upravljanja jer ono obuhvaća sve vrste odluka, a ne samo upravljačke. (Sikavica, P. et al, 1999)

Kako se misao o menadžmentu razvija kontinuirano, tako se razvija i sukladno s promjenama aktivnosti menadžmenta u raznim uvjetima i na raznim stupnjevima razvoja organiziranog sustava i njegovog svekolikog okruženja. U nastojanju da se što potpunije odredi sadržaj i značenje menadžmenta, te bolje razumiju suvremeni trendovi koji se javljaju u svezi s njime, potrebno mu je dati i povijesnu dimenziju – promatranjem etapnog procesa od *Taylorovog sustava znanstvenog menadžmenta*, preko *administrativnog menadžmenta Henri Fayola*, *teorije birokracije Maxa Webera*, *teorije međuljudskih odnosa G. Eltona Mayo* i *sustavne teorije menadžmenta*, sve do *kontingencijske teorije menadžmenta*.

Pojam menadžmenta implicira brojne probleme (dijelom semantičke prirode) pa je i razumijevanje tog izraza vrlo složeno. Za menadžment se može reći da predstavlja jednu od najvažnijih ljudskih aktivnosti, kojom se osigurava koordinacija radova pojedinaca u postizanju ciljeva koje na mogu postići pojedinci već skupine ljudi. Samom spoznajom o povećanju signifikantnosti sve većih organiziranih skupina ljudi u razvoju društva, raste i signifikantnost uloge menadžera u društvu.

Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojemu pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve (Koontz, H. & Wehrich, H., 1994). Menadžment bi se mogao definirati kao „aktivnost usmjerena na postizanje određenih unaprijed zacrtanih ciljeva“ aktivnostima drugih ljudi (Massie, 1971), te kao proces usmjeravanja ponašanja drugih prema izvršenju određenog zadatka (Certo, 1989), što upućuje na znatnu inovaciju u prirodi menadžmenta.

Menadžment se sastoji od vrlo malog broja bitnih načela (Drucker F. P., 1992b):

- a) menadžment se bavi ljudskim bićima;
- b) budući da se menadžment bavi integracijom ljudi u neki zajednički pothvat on je duboko ukorijenjen u kulturi;
- c) svaki pothvat zahtijeva angažiranost za zajedničke ciljeve i zajedničke vrijednosti;
- d) menadžment mora također omogućiti da organizacijski/poslovni sustav i svaki pojedini član raste i razvija se u skladu s potrebama i prilikama koje se mijenjaju;
- e) svako se poduzeće sastoji od ljudi različitih vještina i znanja koji obavljaju različite vrste poslova; i
- f) niti količina proizvodnje niti „gubitak i dobitak“ nisu samo po sebi odgovarajuće mjerilo uspješnosti uprave i poduzeća.

Menadžment se može definirati kao skup različitih funkcija, pa posao menadžera obuhvaća deset funkcija, grupiranih u tri osnovne skupine (Mintzberg, 1990a):

- (1) funkcije s područja međuljudskih odnosa;
- (2) funkcije s područja informacija; i
- (3) funkcije s područja donošenja odluka.

Menadžment je djelotvorno revolucionirao prirodu poslovanja zadnjih sto godina u kojem razdoblju istaknuto mjesto pripada menadžerskoj revoluciji koja je promijenila način života u cijelom svijetu, proizvela mnoštvo različitih ljudi, ideja i okolnosti. Tako se, s pravom, može reći da u teorijskom konglomeratu menadžmenta egzistira mnoštvo menadžerskih teorija.

Ishodište svih tih menadžerskih teorija, koje se kreću u rasponu od empirijskog pristupa, interpersonalnog ponašanja, skupnog ponašanja, socijalnog sustava, sociotehničkog sustava, teorije odlučivanja, sustavskog pristupa i matematičkog pristupa pa sve do situacijskog ili kontingencijskog pristupa predstavlja Henri Fayol, kojega se može smatrati pravim ocem moderne teorije menadžmenta. (Sikavica, P. & Novak, M., 1999)

Uloga je teorije na polju upravljanja da posluži klasificiranju značajnog i relevantnog znanja o menadžmentu. U području oblikovanja učinkovite organizacijske strukture, na primjer, postoji mnogo međusobno povezanih načela koja menadžerima omogućuju predviđanja. Neka načela daju smjernice kako delegirati ovlasti; ta uključuju načelo delegiranja na osnovi očekivanih rezultata, načelo jednakosti ovlasti i odgovornosti i načelo jedinstva komande.

U menadžmentu su načela osnovne istine, koje objašnjavaju odnose između dva ili više skupova varijabli, obično između neovisne i ovisne varijable. O tome u kakvom su odnosu jedna varijabla s drugom i što će se dogoditi kada te varijable međusobno djeluju, ovisi, radi li se o deskriptivnim ili prediktivnim (ne i preskriptivnim) načelima. Menadžeri koji u upravljanju primjenjuju teoriju moraju obično usuglasiti načela s realnošću. Poznavanje teorije menadžeru omogućuje izbjegavanje situacija u kojim bi moglo doći do suprotnih uputa i zbrke, kao i efikasno umanjeње nedostataka.

Na ovom se mjestu čini opravdanim podsjetiti na činjenicu kako poslovnost sustava u tržišnom gospodarstvu dolazi najviše do izražaja u stvaranju profita. Učinkovitost gospodarstva uvjetuju tri temeljna činitelja:

1. *Kapital*, čine dobra (imovina) i fondovi (novac).
2. *Rizik*, je naziv nesigurnosti poslovnog pothvata, koji se prevladava povjerenjem u sposobnost natjecanja s konkurentima i u stabilnost gospodarskog sustava.
3. *Profit*, je novčani učinak koji ostaje tvrtki pošto pokrije sve troškove i obveze svog djelovanja, sa zadatkom da pokazuje učinkovitost tvrtke i predstavlja osnovu za daljnji razvitak poslovanja. Zadatak profita nije da završi u džepu vlasnika, nego da osigurava: čuvanje za zla vremena, reinvestiranje u razvitak i naplatu poduzetnog rizika. (Steade, R. D. & Lowry, J. R., 1987)

Suvremeno gospodarstvo je u svom razvoju, napretku uvjetovano uspješnošću odvijanja poslova u tvrtkama (engl. *business firm*). Time je biznis, glavna ekonomska kategorija koja implicira sve komercijalne i industrijske aktivnosti koje pribavljaju dobra i usluge zbog održavanja i unapređivanja vrsnoće življenja. Biznisom se bave poduzeća ili trgovačka društva najrazličitijih djelatnosti.

Biznis nije aktivnost kojoj profit nije cilj. Poslovni sustav se gradi na pretpostavkama: ustavnoj demokraciji, kapitalističkom gospodarstvu i samoj instituciji biznisa u kojoj je cilj profit. Važnost poslova (biznisa) i profita čini upravljače (menadžere) odgovornima ne samo prema vlasnicima poduzeća već i prema društvu. Poslovna tvrtka opslužuje mnoge korisnike. Ona daje i uzima od potrošača, dobavljača, vladinih organa, opće javnosti, svojih djelatnika itd. U procesu te razmjene tvrtka općenito razvija reputaciju u svezi s kvalitetom i cjelovitošću svog ponašanja. (Sturdivant, 1995) U odnosima koji se stvaraju između tvrtke i njezina vanjskog okruženja, kao i unutar nje same, leži zapravo uloga menadžera, njegove zadaće i odgovornosti. Tvrtka mora udovoljiti u funkcionalnom smislu potrebama društva, ona mora biti korisna, a svojim učincima glede posla, upravo profitom osigurati napredak i blagostanje vlasnika, kolektiva i cijeloga društva. I baš upravljanjem tim potencijalom (kapitalom, resursima, djelatnicima itd.), a to je dužnost menadžera, biznisom se ostvaruju željeni rezultati. Recentne prilike prisiljavaju menadžment na obvezno odlučivanje u pogledu primjene načela fleksibilnog prilagođavanja zahtjevima okruženja kojega karakteriziraju:

- jedinstveno svjetsko tržište, velikih i jakih transfera znanja i tehnologije, integrativnih procesa svekolikih organizacijskih/poslovnih sustava bez obzira na granice itd.;
- pojava i primjenjivanje novih tehnologija;
- sve kraći životni ciklus proizvoda/usluga;
- promjena načina dodavanja nove vrijednosti;
- pojava novih oblika konkurencije koja nije samo na području plasiranja proizvoda/usluga, nego i na području menadžmenta;
- promjena motivacija zaposlenih;
- pojava ekoloških problema, itd.

Sve navedeno dovodi do spoznaje da je sposobnost prilagođavanja i sposobnost strateškog razvoja bitan za opstanak svakog organizacijskog/poslovnog sustava. Zadatak menadžmenta je da u toj turbulentnoj okolini, koja često znači kaos, stalno vitalizira poslovni sustav za stvaranje boljih strateških pozicija (Bobek, S. et al., 1991).

Menadžment se mora organizirati u tri dimenzije i to kao menadžment:

- ♦ *djelovanja* – osiguravanje profita prema predviđenom planu;
- ♦ *prilagođavanja* – zaštita sadašnje profitabilnosti i sprječavanje vanjskih smetnji;
- ♦ *razvoja* – osiguravanje profita sutra i to po mogućnosti na dulji rok.



Tako organiziran menadžment djeluje kohezivno i u skladu s vizijom, doktrinom i strategijom. Po pravilu ovo organiziranje proteže se u „hijerarhijsku dubinu“ menadžmenta, a na razini najvišeg menadžmenta preko srednjeg do razine menadžmenta operative, nameće se potreba za primjenom odgovarajućih menadžerskih tehnika i alata. Tome pridonose pitanja povećanja djelatnosti, udjela na tržištu i uspostave moderne poslovne organizacije. Upravljačku tehnologiju može definirati kao splet metoda i postupaka koji kao know – how upravljanja omogućuje svjesno utjecanje na događanje u sustavu i njegovoj okolini. Upravljačku tehnologiju treba neprestano prilagođavati karakteristikama poslovnog sustava i okoline u kojoj djeluje i u kojoj se razvija. Izbor i upotreba upravljačke tehnologije je uvjetovan karakteristikama okoline u kojoj se poslovni sustavi moraju boriti za opstanak, a s druge strane i razinom znanja i očekivanjima pripadajuće menadžerske strukture. *U postindustrijskom društvu neće više biti središnji problem kako efikasno proizvoditi, nego će bitni problem postati kako uspješno poslovno upravljati* (Simon, 1977). Upravljačku tehnologiju kojom se utječe na efikasnost, može se nazvati operativna upravljačka tehnologija, a onu kojom se utječe na uspješnost, strateška upravljačka tehnologija te ju se može razvrstati u četiri temeljne grupe (Ansoff, 1984):

- 1) *upravljanje pomoću kontrole* — rano industrijsko društvo, relativno stabilne okoline; upravljačkom tehnologijom utječe se tek na efikasnost, ali nedovoljno na uspješnost;
- 2) *upravljanje pomoću ekstrapolacije* — uključuje različite tehnike „budžetiranja“ i dugoročnog planiranja; budući razvoj prognozira se na osnovi proteklih događaja, a to je bilo moguće dok je turbulencija okoline bila još umjerena;
- 3) *upravljanje pomoću prestizanja događaja* — uključuje tehnike strateškog planiranja i mijenjanja strateške pozicije poduzeća – istovremeno s rastom turbulencije okoline, pojavilo se upravljanje pomoću prestizanja događaja, koje uključuje tehnike predviđanja događaja i tehnike prilagođavanja na njih; pogodno je samo onda kada se događaji mogu dovoljno pouzdano predviđati i kada se ima dovoljno mogućnosti reagiranja na njih;
- 4) *upravljanje pomoću brzog i fleksibilnog odziva na događaje* — uključuje tehnike odaziva na jasne izazove, odaziva na prikrivene izazove te odazive na iznenađenja — nužno je onda kada turbulencija okoline postane tako jaka da niti predviđanje niti (normalno) prilagođavanje nije više moguće; svaki organizacijski/poslovni sustav morao bi biti sposoban brzo reagirati na nepredvidive, iznenadne događaje.

Kako je menadžerima na raspolaganju izvanredno velik broj raznih tehnika menadžmenta, poželjno je pri izboru adekvatne tehnike u svom radu, držati se određenih sugestija:

- (1) *prihvatiti činjenice* koje govore da je svaka od tehnika podjednako moćna i slaba; stoga je potrebno razumijevati izravne ali i sporedne učinke svake pojedine tehnike, a nakon toga je potrebno kreativnim kombiniranjem izabrati onu pravu, na pravi način i u pravo vrijeme; pritom ne bi trebalo naivno prihvatiti hiperbole i simplificirane solucije;
- (2) *zauzeti se za održive i stalne strategije, a ne za nestalne pomodne hirove*, jer mnogi menadžeri i gurui menadžerskih tehnika ne provode u cijelosti i savršeno svoje agende; mogu potaknuti stimulirajuće diskusije, ali menadžeri moraju upravljati;
- (3) *odabrati najbolje tehnike za posao*, jer menadžeri trebaju racionalni sustav za selekciju, implementaciju, i integriranje alata i tehnika primjerenih svojim poduzećima; samo alati menadžmenta će poboljšati rezultate do razine koja:
  - (a) otkriva potrebe potrošača,
  - (b) oblikuje različite sposobnosti,
  - (c) iskorištava ranjivosti konkurenta, i
  - (d) razvija prodor strategija učinkovitim integriranjem tih sposobnosti;
- (4) *prilagoditi svoje alate svom poslovnom sustavu* (nikako obrnuto).

Tehnike menadžmenta i menadžerski alati koriste se najčešće u sljedećih pet dimenzija performanci:

- 1) postignuti *financijski rezultati*, pri čemu se pod financijskim rezultatima podrazumijeva: viši rast profita, poboljšani *cash flow* i povećanje vrijednosti dionica;
- 2) utjecaj na *vrijednost kupca*, pri čemu se pod vrijednošću kupca podrazumijeva: povećan tržišni udjel, veća lojalnost kupca i viša vrijednost kupca;
- 3) utjecaj na *sposobnost održavanja dugoročnih performanci*, što podrazumijeva: povećani rast kapaciteta, poboljšanje razvoja proizvoda, veće sposobnosti i moral zaposlenika;
- 4) utjecaj na *konkurentno pozicioniranje*, podrazumijevajući pod time: snažnije barijere ulasku konkurencije na tržištu i njihovoj ekspanziji, povoljnije osnove za konkurentnost, relativno poboljšanu ekonomiju, bolju poziciju za postizanje tržišnog vodstva;
- 5) utjecaj na *organizacijsko integriranje*, podrazumijevajući pod time: veću podjelu i učenje, bolji tim, brže i inovativnije donošenje odluka.

U svjetskom su menadžmentu najpopularnije tehnike poput strateškog planiranja (engl. *strategic planning*), izvještaja o misiji i viziji (engl. *mission and vision statements*), vrijednosne usporedbe (engl. *benchmarking*), eksternaliziranja (engl. *outsourcing*), mjerenja zadovoljstva kupaca (engl. *customer satisfaction measurement*), strategija rasta (engl. *growth strategies*), strateških saveza (engl. *strategic alliances*), plaćanje po učinku (engl. *pay-for-performance*), segmentacija kupaca (engl. *customer segmentation*) i osnovnih kompetencija (engl. *core competencies*). Vrijednost ovih tehnika mogla bi se dovesti u pitanje ukoliko bi ih se smatralo kratkoročnim rješenjima duboko ukorijenjenih problema, ili ako bi ih se smatralo trenutnim popravljanjem stanja. Njihovim integriranjem u cjelovit sustav menadžmenta s istinskom privrženošću vrsnom upravljanju, one mogu biti korisne tehnike.

U samoj biti menadžmenta leži stvarno shvaćanje važnosti ljudi, njihovih kreativnih potencijala i uloge potrošača u provođenju poslovnog uspjeha. Te naizgled jednostavne, logične i lako prihvatljive spoznaje, konačno postaju stvarne djelatne odrednice filozofije i prakse menadžmenta. Nova filozofija i teorija menadžmenta utemeljena je na generalizaciji prakse menadžmenta u svjetskim kompanijama, a ističe granice racionalnosti u razumijevanju organizacijskog ponašanja i uspjeha. Emocije i racionalno, inače strano samom konceptu organizacije, postaju važan razvojni resurs, a njihovo uzimanje u obzir označava organizacijski povratak čovjeku kao kompleksnom i jedinstvenom, emocionalnom i iracionalnom, a ne isključivo racionalnom biću. To uvjetuje i pojavu novih organizacijskih metafora kao što su „adhokracija“, „mrežanje“, „labavo povezani sustavi“, „tehnologija ludosti“, i sl. Pojedincima i organizacijama potrebni su načini činjenja stvari za koje nemaju dobar razlog. Ne uvijek. Ne uobičajeno. Ali, ponekad. Oni trebaju djelovati prije nego što misle. (March, 1980)

Peters i Waterman pledirajući za novu teoriju menadžmenta navode četiri temeljna elementa od kojih ona mora polaziti:

- 1) potrebe ljudi za smislom i značenjem;
- 2) potrebe ljudi za autonomijom i samokontrolom;
- 3) potrebe ljudi za pozitivnim poticajima i doživljajem sebe kao pobjednika;
- 4) sagledavanje utjecaja ponašanja i akcije na stavove i uvjerenja (Peters, T. J. & Waterman, R. H., 1982).

Njeno polazište je zahtjev za izvanrednošću, a teorijski okvir McKenseyev 7–S model menadžmenta koji organizacijsku uspješnost smatra rezultantom visoke interakcije i visokog stupnja interne sukladnosti sedam ključnih varijabli (Stevens, 2001):

1. **strategija** (engl. *Strategy*) — autonomija i poduzetništvo na svim razinama su mehanizam osiguravanja visoke inventivnosti i velikog broja inovacija u obliku novih i kvalitetnijih proizvoda i usluga, te stalnih promjena; naglasak na identifikaciji izvora održive prednosti pred konkurencijom i ključnim strateškim prioritetima;
2. **struktura** (engl. *Structure*) — podrazumijeva okvir u kojem se usklađuju aktivnosti članova organizacije/sustava; unatoč svojoj veličini i kompleksnosti sustavi održavaju vrlo jednostavnu i fleksibilnu strukturu; svojstvo strukture vrsnih poslovnih sustava povezano sa strukturom je činjenica da su oni istodobno, i centralizirani i decentralizirani;
3. **sustavi** (engl. *Systems*) — sustavi su u vrsnim sustavima potisnuti i zamijenjeni orijentacijom na akciju; osnovni aksiom postaje „napravi, riješi, iskušaj“; velike i detaljne analize zamjenjuje djelovanje i eksperimentiranje; timskim pristupom postiže se odmak s tradicionalnog individualnog, na kolektivni učinak;
4. **upravljanje ljudskim potencijalima** (engl. *Staffing*) — cjelovito obrazovanje zaposlenika od njihovog uključivanja u sustav sve do vođenja njihovih karijera; ljudske potencijale vrsni sustavi drže svojim najvažnijim kapitalom i imovinom te ključnim izvorom inovativnosti i organizacijskog uspjeha; prema tomu, njihova temeljna orijentacija i filozofija izražena je kroz konstataciju i svojstvo označeno kao «produktivnost kroz ljude»;
5. **vještine** (engl. *Skills*) — vještine i sposobnosti vrsnih svjetskih sustava leže u kvaliteti (znanju, sposobnostima i motivaciji) njihovih ljudi i upravljačkoj sposobnosti da ih maksimalno potiču i koriste; i to svojstvo rezimirano je u filozofiji „produktivnost kroz ljude“; stalni razvoj kroz učenje, ljudi su njihova najveća snaga, a odnos prema njima najizrazitija kvaliteta;
6. **stil** (engl. *Style*) — stil vrsnih sustava i filozofiju menadžmenta rezimira fraza «što bliže potrošačima», odnosno njihova potpuna orijentacija na tržište, zahtjeve i potrebe potrošača;
7. **zajedničke vrijednosti** (engl. *Shared value*) — svojstvo koje se usmjerava i vodi upravo pomoću vrijednosti (engl. *value driven*); vrsni sustavi razvijaju i održavaju vrlo jasan i čvrst sustav vrijednosti, odnosno jaku i koherentnu kulturu kojoj su okosnica «inovacije, usluge, pouzdanost i kvaliteta» povezana s njihovom opsesivnom orijentacijom na potrošače.

Model rezimira novi interakcijski pristup usmjeren promjenama i razvoju organizacije, te novom tipu menadžmenta koji u njihovom upravljanju teži za izvanrednošću. U osnovi modela su sljedeće premise:

- (1) mnoštvo faktora koji određuju organizacijsku sposobnost promjena i njihov pravi oblik;
- (2) međupovezanost tih faktora ukazuje na nemogućnost ostvarenja progressa u jednom području bez istodobnog progressa u drugim ili promjena bez mijenjanja svih faktora;
- (3) odsutnost hijerarhije faktora, jer oni su svi jednako važni i u danom trenutku svaki od njih može biti kritična varijabla koja inicira ili blokira promjene.

Unatoč toj (posljednjoj) polaznoj premisi o jednakoj važnosti svih faktora, sam položaj kulture, ali više od toga analize i nalazi autora pokazuju njezino posebno mjesto u kreiranju uspješnosti suvremenih organizacijskih/poslovnih sustava. Zajedničke vrijednosti predstavljaju jedan od najvažnijih elemenata kulture sustava. Jer, kultura se odnosi na skup zajedničkih vrijednosti, uvjerenja, stavova i ponašanja skupine i definira način razmišljanja (Hill L. A., 1995, str. 16). Osim toga pojavljuje se izraziti trend omekšavanja i „zatopljenja“ svih varijabli i dominacije ljudi nad strukturom, a vodstva nad menadžmentom. Taj *pristup menadžmentu* označava kraj filozofije ekonomsko-tehničke racionalnosti i dominacije tvrdih elemenata (strategija, struktura, sustavi) u postizanju uspješnosti, okretanje mekim elementima (kadrovska politika, vještine, stil i zajedničke vrijednosti), ali i vraćanje povijesnim temeljima menadžmenta zasnovanim na poduzetništvu koji omogućuju upravljanje nesigurnošću i suvremenim paradoksima. Najbolje ga ekspliciraju svojstva vrsnih (*ekselentnih*) sustava u kojima je operacionalizirana filozofija i stil (njihovog) novog menadžmenta.

## 4.2. Strateška dimenzija menadžmenta

Upotrebom tacitnih i eksplicitnih prijetnji u suvremeno doba strategija se kao generički pojam koristi u svim segmentima i područjima ljudskoga djelovanja. Taj *reziduum metafore* (Nietzsche, 2016) promjenjive i eluzivne stvarnosnosti u širokoj je upotrebi te konotira iznimnu predodređenost i snagu činjenja ili mišljenja o esencijalnim pitanjima koja dotiču gotovo svaki socijalni entitet društva u cijelosti. Poput drugih socijalnih konstrukcija, strategija jest i opstoji, ali je u određenoj mjeri opterećena promjenjivim značenjima bez jedinstvene identifikacije. Interpretira se u zamišljenu, predočenu, stvorenu i prepoznatu; ali i u dizajniranim ili uočenim obrascima i uzorcima ponašanja. Strategija može biti zamisao, mentalna reprezentacija, kognitivno označavanje i stvaranje smisla, ali i djelovanje i postupanje, tj. svojevrsna radnja i činjenje. Ona je pluralitet društvenih konstrukcija o različitim stanovištima ljudskoga bitka; nema nepromjenjive supstancije koju ona transcendiraju. Strategija je sveprisutna, široko rasprostranjena i nerijetko nezaobilazna. (Tipurić, 2014) S aspekta otvorenosti i stupnja otvorenosti (ekstrovertiranosti) sustava, nasuprot zatvorenosti (introvertiranosti) u svom okruženju (Nakić, 2014), važno je istaknuti manifestaciju strategije kao vizure cjelovitog sustava, usklađivanja sustava s okolinom, oblikovanja budućnosti, potrage za uspjehom, poduzetničke aktivnosti i konzistentnog ponašanja sustava. Dodatno, valja ukazati i na nepodudarnost smisla i sadržaja strategije u svakoj situaciji, te na ovisnost o vremenu, prostoru i području u kojem se primjenjuje.

S obzirom na iznimnu dinamičnost promjena u okruženju svakog sustava, od nemjerljivog je značaja nužnost pravovremenog djelovanja strateškog menadžmenta u pronalaženju pravih i djelotvornih odgovora koji se odnose na ispunjenje misije i ciljeva sustava. K tome, strateško upravljanje je nastalo kao posljedica internacionalizacije tržišta, oblikovanja jednog samog svjetskog tržišta, te izvanrednog skraćivanja životnih ciklusa svakog *proizvoda*, a time i životnih ciklusa stvaranja novih vrijednosti. Trebalo je osvojiti nove koncepte koji moraju dovesti sustave do spoznaje i sposobnosti da se treba proizvoditi samo ono što je tržište spremno prihvatiti. Zbog izvanrednog znanstveno-tehničkog razvoja, danas je potrebna kombinacija razvojno-tehničkog koncepta strateškog razvoja svakog sustava. Dalje, to je značilo i promjenu planiranja; prijelaz na strateško upravljanje postaje za svaki sustav nužnost.

*Strateško upravljanje* je trajan proces prilagođavanja sustava okolini, te proces njegova utjecanja na okolinu u skladu sa svrhom i ciljevima sustava (Ansoff, H. I. et al., 1976). Dakle, strateško upravljanje nije tek proces izrade strateških planova „radi potreba izrade tih planova“, nego je bilo potrebno uvesti cjelovito strateško planiranje i izvođenje, a to je *osnovna karakteristika* strateškog upravljanja. Određivanje ciljeva, oblikovanje i izvođenje te kontrola izvedbe, temeljne su sastavnice procesa strateškog upravljanja (Bobek, S. et al., 1991). Pritom se polazi od sustava kao cjeline, od okoline u širem smislu koja utječe na sustav i njegovu diobu te na strateške poslovno-profitne jedinice (engl. *Strategic Business Units – SBU*).

Definiranjem strateškog upravljanja kao trajnim procesom, uvjetovan je strategijom upravljanja, a time se nužno postiže svrhovitost te postignuće odgovarajuće platforme, dovoljno široke za obuhvat svih determinanti strateškog upravljačkog procesa. U tom se procesu oblikuju strategije i izvode akcije za postizanje strateških ciljeva. Već iz toga i ako se uzmu u obzir koncepti strateškog razvoja, organizacijsku strukturu sustava, hijerarhijsku podjelu upravljanja i rukovođenja, hijerarhiju planiranja, raznolikost okoline, moguće je ustanoviti može li se u sustavu govoriti o više strategija. Strateško upravljanje razvilo se usporedno s rastom i razvojem sustava, kao posljedica sve veće nestabilnosti i kompleksnosti okruženja u kojem sustav djeluje, internacionalizacije tržišta, skraćivanja životnog ciklusa proizvoda, a time i profitnog potencijala, i to kao pomoć i podrška najvišoj razini menedžmenta pri donošenju strateških odluka kao najznačajnijih odluka za sustav.

Koncepti strateškog upravljanja zauzimaju vodeću ulogu i značenje u okvirima suvremene poslovne ekonomije. Ovo iz razloga što se je pokazalo da sustavi koji primjenjuju instrumente strateškog upravljanja osiguravaju dugoročnu uspješnost. Strateškim se upravljanjem definiraju svrha i ciljevi sustava, strategija kao sveobuhvatni plan kojim se nastoje postići postavljeni ciljevi uključujući i cjeloviti kontrolni proces. S ciljem prilagodbe promjenjivim uvjetima poslovanja, poslovni sustav mora kritički sagledati prilike i opasnosti u okruženju i usporediti ih s vlastitim snagama i slabostima. To je ključna zadaća strateškog upravljanja. Kontinuirani proces strateškog upravljanja obuhvaća "utvrđivanje misije, postavljanje ciljeva i određivanje strategije poslovnog sustava do koje se dolazi analizom okruženja, utvrđivanjem jakih i slabih strana sustava, ispitivanjem strateških alternativa i izabiranjem strategije." (Galetić, 1996)

Razvojna se strategija u poslovnom sustavu može postaviti ako primijenimo određene postupke koji do nje dovode. Bez misije i dugoročnih strateških ciljeva apsurdno bi bilo govoriti o strategiji, jer ona odgovara na pitanje kako će se ostvariti zacrtani ciljevi. Sama je strategija, zapravo, zamisao, koncepcija, koja nadahnjuje aktivnost upravljanja sustavom. Sasvim je jasno da takva zamisao ima konstrukciju koja povezuje sve razine upravljanja funkcijama u homogenu strukturu. U tom smislu mogu uspješno djelovati strategije raznih razina strateškog upravljanja (Rocco, F. et al, 1998):

1. *korporativna strategija* — nameće se i cjelokupnome poslovnom subjektu bez obzira na njegovu veličinu i organizacijsku razvedenost, sadržaj, način i ritam poslovnog djelovanja kroz tempo i smjer rasta i razvoja, te prvenstva investicijskih ulaganja. Te poslovne odluke temelje se na mjerenjima učinaka, posebice onih u vezi s rastom i ulaganjima. Ova razina strategija vlada svojim odrednicama i obvezuje cjelokupnu strukturu poslovne organizacije da joj se podredi. Na tome se menadžeri dokazuju, potvrđuju ili padaju.
2. *poslovna strategija* — bavi se konkretnim biznisom (poslom) na način da elaborira korporativnu strategiju i pretvara ju u poslovnu zadaću. Temelji se na konkurentnim prednostima pred suparnicima na tržištu.
3. *funkcionalna strategija* — nadovezuje se na poslovnu, ona ju operacionalizira u svakoj funkciji posebno. Dakle, proizvodnja, financije, marketing, kadrovi, razvoj stvaraju uvjete, svaka funkcija unutar svojih odgovornosti, da se poslovna strategija provede na najbolji mogući način.

Suvremeno društvo i aktualna teorija i praksa uspijevaju bolje i jače zadovoljiti taj nagon, negoli se to moglo nekad. Tako je model dinamičnog sustava planiranja (engl. *Dynamic System of Planning – DSP*) model učinkovitosti sustava koji se temelji na planiranju (utvrđivanjem klasičnih ciljeva razvoja), kao i na zamisli teorije otvorenog sustava. (Hendrickson, L. U. & Parouthakis, J., 1992) Model dinamičnog sustava planiranja utvrđuje područja kojima se upravlja kako bi se osigurala financijska stabilnost, a to obuhvaća tržišnu strategiju, organizaciju rada, raspolaganje resursima, međuljudskim odnosima, uporabu (alokaciju) resursa, odnose s javnošću, tehničke sposobnosti. Svrhovitost DSP rastera (engl. *DSP Grid*) odnosno matrice sastoji se u sistematiziranju problema o kojima ovisi razvojna strategija, a temelji se na glavnoj viziji tvrtke, koja joj prethodi.



Metodologija upravljanja poslovnim sustavom u rastu predviđa šest etapa tog procesa rada:

1. *Razjasniti viziju tvrtke* — temeljna hipoteza strateškog upravljanja,
2. *Ispuniti DSP raster* — unos logično strukturiranih sustava razvojnih elemenata,
3. *Pomno odmjeriti financijske mogućnosti* — poseban pregled predmeta, bilančnog stanja,
4. *Pokrenuti akciju* — prilagodbe i revizije namjera ako su potrebne,
5. *Oprezno mijenjati plan*, osobito ako se odnosi na ljude — oprez i postupnost u odlučivanju,
6. *Stvoriti nadzornu povratnu spregu* — povratne informacije prijeko potrebno osigurati.

Ovaj je proces iterativan i zahtijeva: *Ponovo prijeći put od prve do šeste etape.*

Razvojem svjetske ekonomije neminovno dolazi i do unapređenja ekonomske teorije, a to znači i znanosti o tržištu i trženju. Strateški marketing, kao najpropulzivniji oblik poslovnog marketinga, svakim danom pojačava svoj instrumentarij. Strateške analize u tom kontekstu dobivaju sve veću ulogu i izraz su bogatog fundusa širokog asortimana mislenog marketinškog pristupa. (Rocco, F. et al, 1998) U turbulentnoj okolini postindustrijskog društva strateške analize su sve značajniji dio polazišta za oblikovanje strategija. Promjene u okolini uzrokuju sljedeće:

- (1) znanja će biti sve više i rast će sve brže;
- (2) kompleksnost događaja sve je veća i
- (3) turbulencija događaja traži vrlo brzo reagiranje na različite pritiske i šanse.

Ove karakteristike reflektirat će se u načinu upravljanja-menadžmenta koje će se više temeljiti na znanju i kao i na iskustvima i intuiciji, zatim potrebi za sve većom prilagodljivosti menadžmenta nastalim situacijama i konačno načinu stjecanja informacija za odlučivanje. Značaj strateških analiza zbog svega toga će porasti. Uvođenje strateškog programiranja razvoja, koji se temelji na znanstvenom pristupu, nije moguće zamisliti bez uvođenja konzistentne metodike strateških analiza. Sa stajališta njihove usmjerenosti, strateške se analize dijele na (Aaker, 1986):

- (1) eksterne analize (kontinuiran nadzor okoline, i ocjenjivanje izazova sa stajališta njihove važnosti i potrebe brzog reagiranja na njih);
- (2) interne analize (kontinuirano analiziranje poslovnog sustava).

Eksternim se analizama istražuje sve one parametre u okruženju koji su značajni za poslovni sustav, njegov razvoj, dobivanje strateških pozicija i djelovanje. One su zato usmjerene naročito na otkrivanje strateških pritisaka, šansi, ponašanja konkurencije itd. Svakako moraju imati jasan cilj i ne smiju biti preopsežne. Obično sadrže:

- (1) analizu kupaca;
- (2) analizu konkurencije;
- (3) analizu tržišne ili gospodarske grane (određivanje njene atraktivnosti te dinamike njenog razvoja);
- (4) analizu šire okoline;
- (5) analizu determinanti strateških alternativa, definiranje strateških problema, ocjenjivanje organizacijskih potencijala, financijskih resursa, ustanovljavanje stupnja fleksibilnosti te opredjeljenje snaga i slabosti poslovnog sustava.

Za razliku od Aakerove podjele strateških analiza, drugi autori svrstavaju strateške analize u pentagram kojega čine sljedeće vrste (Rowe A. J. et al, 1989):

1. analize za razumijevanje unutarnje okoline poslovnog sustava;
2. analize za proučavanje okoline poslovnog sustava;
3. analize proučavanja dinamike proizvoda-strateških poslovnih jedinica;
4. analize za razumijevanje konkurencije;
5. financijske analize.

Opseg analiza karakterizira visok stupanj različitosti i podređenost procesu strateškog programiranja razvoja kojeg će se organizirati i upotrebljavati. Neke analize izvodit će se po *projektom* načinu, a neke će se izvoditi *kontinuirano*. Postoji mnogo metoda za strateške analize pa neku stratešku analizu možemo izvesti upotrebom različitih metoda.

I. Boston Consulting Group Portfolio. Portfolio analiza segmentira poslove sustava u portfolio strateških poslovnih jedinica, pa ih onda proučava s aspekta njihove konkurentnosti na tržištu. Među najstarije i najpoznatije spada portfolio matrica koju je razvila Boston Consulting Group — BCG matrica. (Hedley, 1977) Temelj razvrstavanja poslova strateških poslovnih jedinica (engl. *SBU – Strategic Business Units*) jesu: rast tržišta i na osnovi relativnog tržišnog udjela ustanovljena snaga sustava na tržištu.

Matrica je na osnovi tih kriterija razdijeljena na četiri područja:

|    |  |   |
|----|--|---|
| *  | <i>zvijezde</i> (engl. <i>Stars</i> )          | SBU s velikim tržišnim udjelom na brzo rastućem tržištu;    |
| \$ | <i>krave muzare</i> (engl. <i>Cash Cows</i> )  | SBU s velikim tržišnim udjelom na sporo rastućim tržištima; |
| ☹  | <i>psi</i> (engl. <i>Dogs</i> )                | SBU s malim tržišnim udjelom na sporo rastućim tržištima;   |
| ?  | <i>upitnici</i> (engl. <i>Question Marks</i> ) | SBU s malim tržišnim udjelom na brzo rastućim tržištima.    |

- II. General Electric/McKinsey Portfolio. Ova portfolio matrica je efikasno pomagalo za suočavanje moći poslovnog sustava s mogućnostima na tržištu. Osnovni kriteriji za razvrstavanje strateških poslovnih jedinica jesu privlačnost grane i mogućnost posla da u njoj konkurira. I u ovom slučaju poslovni sustav mora najprije izabrati utjecajne faktore u danoj situaciji, a zatim posebno izvesti ocjenu svake strateške poslovne jedinice.
- III. Dinamična portfolio analiza. Portfolio matrica životnih krivulja poslova vrlo je efikasno pomagalo za traženje ravnoteže među kratkoročnim i dugoročnim portfolioom poslova poslovnog sustava. Poslovi se razvrstavaju s aspekta njihove konkurentske pozicije i s aspekta faze njihova životnog ciklusa. Određivanje ovakve strateške matrice rezultat je opsežnih strateških analiza posebno ako se matrica nadopuni potrebnim financijskim ulaganjima, očekivanim profitom itd.
- IV. Analiza strateškog položaja. Ova analiza (engl. *Strategic Position and Action Evaluation* – SPACE) omogućava određivanje karakteristika strateškog položaja poduzeća, odnosno njegovih strateških poslovnih jedinica. Pri tom određivanju proizlaze četiri dimenzije određivanja strateškog položaja, a svaka dimenzija opredijeljena je na osnovi više parametara, koje je potrebno ocijeniti i odvojeno analizirati dimenzija financijske snage poduzeća, konkurentske prednosti poduzeća, snage grane i stabilnosti okoline.
1. *Analiza konkurentskih snaga*. Analiza konkurentskih snaga mora se kako tvrdi Porter usmjeriti u ključne čimbenike konkurencije, koje Porter određuje kao potencijalni rast u grani, prijetnju dolaska početnika, intenzivnost rivala, pritisak supstituta, zavisnost od komplementarnih proizvoda/usluga, pregovaračku snagu kupaca, pregovaračku snagu dobavljača, tehnološku razvijenost grane, nivo inovativnosti u grani i sposobnosti menadžmenta.

2. *Analiza ključnih subjekata u okolini.* Analiza za poduzeće ključnih subjekata u okolini, interesnih dionika (engl. *stakeholders*), vrlo je efikasna metoda za analizu šire okoline. Tvore je određenje *ključnih subjekata* (kupci, dobavljači, konkurenti, vlasnici, tzv. regulatori); određenje *odnosa među ključnim subjektima*; analiza *mreže ključnih subjekata* s aspekta utvrđivanja šansi i pritisaka; određivanje i provjeravanje pretpostavki o *odazivima ključnih subjekata* u različitim situacijama. Ova je metoda analize okoline relativno neformalna, jer pored selekcije utjecaja iz okoline, posebno omogućuje jednoobraznost menadžera o ključnim utjecajima iz okoline.
3. *Analiza pritisaka i šansi.* Ovu metodu (engl. *Environment Treat and Opportunity Profile – ETOP*) poduzeće može povremeno upotrijebiti na sjednicama grupa koje sudjeluju u strateškom programiranju razvoja. Sudionici utvrđuju čimbenike koji utječu na pet ključnih područja kao što su *ekonomija, politika, socijalni trendovi, tehnologija i konkurencija*. Grupa utvrđuje čimbenike po označenim ključnim područjima te ih verbalno opiše. Pored toga za svako područje utvrdi utjecaj i značaj, i ocjenjuje ih između 0 i 10. Takva ocjena je osnova za izračunavanje „intenzivnosti“ pritiska okoline. Ako na osnovi opisanog računa dobijemo vrijednost veću od 50, može se zaključiti da je pritisak okoline jak (a to zahtijeva posebnu pozornost i detaljniju analizu).
4. *Analiza vrijednosnog lanca.* Vrijednosni lanac Porter definira kao sustav vrijednosnih aktivnosti u poslovnom sustavu, od kojih svaka pretvori output iz prethodne aktivnosti u input sljedeće aktivnosti. Takvom pretvorbom se u svakoj aktivnosti konačnom proizvodu/usluzi doda dio vrijednosti. Porter luči kao osnovne aktivnosti ulaznu logistiku, proizvodnju, izlaznu logistiku, marketing i prodaju, te servisiranje. Ovim se osnovnim aktivnostima dodaje još upravljanje ljudskih resursa, upravu, tehnološki razvoj i infrastrukturu kao tzv. *podržavajuće aktivnosti* koje tvore temelje osnovnim aktivnostima. (Porter, 1979a) Analiza vrijednosnog lanca obuhvaća identifikaciju osnovnih i podržavajućih aktivnosti pojedinih strateških poslovnih jedinica i njihovo definiranje, analizu utjecaja pojedinih vrijednosnih aktivnosti na strateški položaj, utvrđivanjem prednosti i slabosti pojedinih vrijednosnih aktivnosti, i analizu povezanosti (sinergije) vrijednosnih aktivnosti. Analizu vrijednosnog lanca trebalo bi povezati s analizom ključnih subjekata i utvrditi prednosti i slabosti pojedinih aktivnosti s aspekta pretpostavki o tzv. ključnim subjektima.

U svijetu brzih komunikacija, prijevoznih sredstava i financijskih tijekova, neminovno je suočavanje sa činjenicom postojanja iznimno snažne konkurencije u okruženju. Za razliku od pokušaja zaštite od vanjske konkurencije zakonodavnim mjerama, što dugoročno samo podiže troškove i štiti neučinkovite domaće tvrtke, bolji je način konkuriranja kontinuirano poboljšanje vlastitih proizvoda i širenje na strana tržišta. (Kotler, 2001a)

Naravno, svaku internacionalizaciju poslovanja obilježavaju i veliki rizici. Tu postoje mnogi izazovi, kao što su: veliki vanjski dug, nestabilne vlade, devizni problemi, ulazne dozvole stranih vlada i birokracija, pristojbe i ostale trgovinske barijere, korupcija, tehnološko gusarstvo, veliki troškovi proizvoda i prilagodba komunikaciji, i mijenjanje granica. Poslovni sustavi koji djeluju kao dio globalnog gospodarstva nemaju drugog izbora nego da se prošire na međunarodno tržište. Globalna industrija je industrija u kojoj su strateške pozicije konkurenata u važnim geografskim ili nacionalnim tržištima u osnovi pod utjecajem njihove sveopće globalne pozicije. (Porter, 1979a)

Globalna tvrtka je ona koja djeluje u više od jedne države i ima prednosti u troškovima i reputaciji, temeljeći ih na istraživanju i razvoju, proizvodnji, logistici, marketingu i financijama, a koje nisu dostupne skromnim domaćima konkurentima. Promjene što nastaju u dinamici razvoja tržišta, stvaraju s jedne strane nove mogućnosti razvoja i rasta poslovnim sustavima što ih prate, te koriste nove mogućnosti razvoja i rasta.

Suprotno tome, gubi se utrka na tržištu i udjeli plasmana na pojedinim tržišnim segmentima, pogoršavaju se dohodovni odnosi i, ne promijeni li se odnos prema razvoju, velika je vjerojatnost ispisa iz registra gospodarskih subjekata. Jedan od glavnih zadataka menadžmenta je planiranje razvoja i rasta sustava. Preduvjet opstanka i razvoja sustava, i nastupa na međunarodnom tržištu, razvoj je mnogostrukih često vrlo suptilnih veza s drugim poslovnim sustavima, poslovnim partnerima, financijskim institucijama, državom, lokalnom društvenom zajednicom i sl. Štoviše, činitelji izvan sustava postaju determinanta s presudnim utjecajem na konačnu uspješnost pa se stoga javlja suočavanje s potrebom aktivnog odnosa prema utjecajima iz okoline. To nameće obvezu ostvarivanja aktivnog odnosa s okolinom, odnosno pokušaja upravljanja događajima i zbivanjima u okolini, posebice kad je u pitanju međunarodno tržište.

Temelj uspješnog i djelotvornog strateškog planiranja jesu informacija o okolini i što je još važnije razumijevanje i pravilno tumačenje informacija o okolini odnosno međunarodnom tržištu. Polazište prikupljanja i razumijevanja informacija iz okoline i o okolini je prepoznavanje relevantne okoline, prepoznavanje granice između sustava i okoline, te prihvaćanje postojanja kontinuiranog međutjecaja poslovnog sustava i njegove okoline. Implementacija utvrđenih strateških ciljeva razvoja i rasta, i nastupa na međunarodnom tržištu, temelji se u tržišnim gospodarstvima na dugoročnijem planiranju.

Strateško planiranje razrađuje stvorenu viziju razvoja budućeg tržišta, pretvarajući je u konkretne indikatore (kvantitativno-kvalitativnih obilježja), raspoređene unutar odgovarajućih razdoblja. Spoznajom o složenosti, nesigurnosti, promjenjivosti i vrtložnosti okoline, odnosno, svijetu neslućenih mogućnosti i snažnih, ponekad i razornih prijetnji, većih i manjih kriza i iznenadnih i gdjekad fantastičnih prilika, tehnoloških i tržišnih šokova, strukturalnih društvenih promjena, novih institucionalnih i pravnih aranžmana, izmjena sociopolitičkih i ekonomskih uvjeta i mnoštvo drugih činitelja okoline, osigurava se podloga globalnim strategijama za svjetsko tržište u cjelini (Tipurić, 2014, str. 44.).

Globalni pristup koristi standardizaciju marketinškog programa tako da međunarodni poslovni sustav marketira isti proizvod s istom markom, ambalažom, cijenom i uslugom te ga prodaje putem istih ili sličnih distributivnih kanala i promovira na isti način na svjetskom tržištu. (Previšić, J. & Ozretić Došen, Đ., 1999) Standardizacija donosi neosporne prednosti i izravne koristi, koje se manifestiraju uštedom na troškovima, pojednostavljenjem većine postupaka u proizvodnji i marketingu i izgradnjom globalnog imagea.

Odabir globalne ili lokalne strategije se ne radi prema unutarnjim motivima, nego je uvjetovan snagama vanjskog okruženja. Stoga, mora se analizirati bitne čimbenike okruženja i primijeniti optimalnu strategiju, kako bi na najbolji način iskoristilo tržišne prilike i suočilo se s konkurencijom. Menadžment će koristiti standardizirani ili adaptirani marketinški program na svjetskom tržištu, na kojega utječe mnogo elemenata. Neki od njih idu u prilog standardizaciji i primjeni globalne strategije, dok drugi idu u prilog adaptaciji i primjeni lokalne strategije. (Churruca, A. N. & García-Lomas, O. L., 1995)

U namjeri da se primijeni uspješna globalna strategija poslovanja potrebno je izabrati primjerenu marketinšku strategiju koja će odrediti ponašanje ili aktivnosti poduzeća na tržištu. Zasigurno valja izabrati neku od općih strategija koje se temelje na poznatim strategijama za domaće tržište (visok tržišni udjel, diferencijacija ili fokusiranje) u slučajevima kada se konkurentska prednost uglavnom oslanja na djelotvornosti i korisnosti, snagu u usporedbi s konkurentima ili na bliskost s kupcima. Ovisno o sredstvima, usporedbi vlastite snage s glavnim konkurentima te mogućnostima i opasnostima u vanjskom okruženju, poslovni sustav može naglasiti sučeljavanje ili suradnju s konkurentima. Isto tako može kreirati strategiju temeljenu na inovacijama.

Sposobnost za konkurentsku borbu na međunarodnom tržištu stječe se i razvija na nacionalnom tržištu. Primarno treba na domaćem tržištu iskušati snagu i provjeriti vlastite slabosti pa tek onda postupno izlaziti na strana tržišta. Bez okušavanja konkurentske snage na domaćem, teško se može preživjeti ulazak na međunarodno tržište. Dominantni sustavi u svojoj djelatnosti izabrat će globalnu strategiju visokog tržišnog udjela. Za primjenu ove strategije mora se postići visoki tržišni udjel i visoki stupanj standardizacije proizvoda. Poslovanje i image moraju biti globalni. Proizvodi trebaju biti tehnološki visoko razvijeni bez obzira nedostatka statusa pionira u tehnologiji. Partnerstvo, strateški savezi i kooperacija načini su pomoću kojih se nastoji smanjiti troškove. Pomoću partnerstva može se ući na veći broj tržišta i pri tome imati bolji pristup tehnologijama.

Primjena jednoobrazne globalne strategije često je ometana tarifama, kvotama, financijskim kontrolama, zahtjevima za korištenjem lokalnih kapaciteta ili raznim oblicima vladinih poticaja domaćim poslovnim sustavima. Pri tomu opću strategiju treba tako dizajnirati da uvijek može biti modificirana prema lokalnim zahtjevima. Veliki, ali nedominantni, sustavi razvijaju lokalnu strategiju visokog tržišnog udjela kojom se izbjegava direktno suprotstavljanje na međunarodnom tržištu dominantnim globalnim konkurentima. To se postiže strategijom diferencijacije koristeći prednosti bitnih konkurentskih sposobnosti na nacionalnom tržištu. Pritom se mora računati na nacionalne barijere pri ulasku i slučajeve kada vlada potiče nabavu od nacionalnih poslovnih sustava. (Previšić, J. & Ozretić Došen, Đ., 1999)

Primjenom ove strategije računa se i na ostale prednosti kao na primjer: poznavanje uvjeta poslovanja na domaćem tržištu, sklonost domaćih kupaca i fleksibilnost u odgovorima na promjene lokalnih okruženja. Nedominantni sustavi, bilo mali ili veliki, razvijaju globalnu strategiju popunjavanja tržišnih niša, fokusiranjem na specijalistički proizvod koji je relativno neosjetljiv na cjenovnu konkurenciju. To je fokusirana strategija jer se podmiruju specifične potrebe tržišta koncentrirajući vlastita sredstva na usko područje znatne konkurentske prednosti. Strategija se može temeljiti na proizvodu, tehnologiji, poznavanju lokalnih okruženja ili pak na određenom segmentu kupaca ili tržišnoj niši.



### 4.3. Uvod u sportski menadžment

U temeljima konceptualne i praktične složenosti sporta kroz *viziju, proces društvenih promjena i razvojnu praksu*, leže odgovori na promjenjiva tumačenja i njihove implikacije na upravljanje sportom. Naravno, vizija, opis ili mjera stanja bića poželjnog društva, manifestirajući se poželjnim konačnim stanjem upućuje na izazov teoretičarima i kreatorima politika u pogledu razine identifikacije razvoja s materijalnim napretkom i poboljšanim životnim standardima. Ova naizgled sveobuhvatna težnja za boljim životom ne bi smjela prikrivati činjenicu da različite političke ideologije imaju različite vizije onoga što bi društvo trebalo slijediti. A, to mogu biti pitanja: Kako bi se mogao postići društveni i gospodarski razvoj? Hoće li se razvoj prepustiti tržištu ili bi država trebala preuzeti vodeću ulogu? Tko bi trebao biti glavnim korisnicima razvoja? Kako treba izmjeriti razvoj?... (Girginov, 2008)

Proces društvenih promjena je složen proces koji implicira progresivno kretanje i odražava unutarnju dinamiku kapitalističkog gospodarskog rasta kao pokretača razvoja i političke borbe o tome treba li se taj razvoj pojaviti u samoregulirajućem tržišnom društvu ili biti reguliran „vidljivom rukom“.

Namjera sustavnog razmatranja sportskog menadžmenta ukazuje na spoznaju o tome kako sport uz značajan doprinos u postizanju ključnih ishoda poput smanjenja dugotrajne nezaposlenosti, smanjenja kriminala, poboljšanja ukupnoga zdravlja i kvalifikacijske strukture, može znatnije pomoći i u razvijanju individualnog ponosa, zajedničkog duha i kapaciteta za odgovornosti koje omogućavaju zajednicama da same provode regeneracijske programe (DCMS, 2002). Dalje, oblikuje se i potreba identificiranja potencijalnih funkcija sporta:

- (1) socijalno-emocionalne funkcije (doprinos sporta socijalno-psihološkoj stabilnosti);
- (2) funkcije socijalizacije (doprinos sporta na jačanju kulturnih normi i načina života);
- (3) integrativne funkcije (doprinos sporta integraciji pojedinaca i skupina u društvu);
- (4) političke funkcije (uporaba sporta kao političkog alata za ideološke potrebe);
- (5) funkcije društvene mobilnosti: (potencijal sporta za povećanje društvenog poboljšanja kroz poboljšane izgleda) [ (Jarvie, 2006) (Jarvie, G. & Maguire, J., 1994) (Sugden, J. & Tomlinson, A., 2002)].

Sam fenomen sporta potrebno je razmatrati kao proces promjena, postavljajući ga unutar šireg društvenog procesa promjena, koji se tiče organizacija i pojedinaca i pritom uzeti u obzir: dinamiku političke ekonomije sektora i razina razvoja sporta (Hylton, K. & Totten, M., 2008), mnoštvo međusektorskih dionika, složene aranžmane financiranja među sektorima i mijenjanje demografskih obrazaca. Ovi doprinosi u najvećoj se mjeri odnose na ulogu sporta kao agenta društvenih i osobnih promjena, promicanjem kroz društvene institucije poput sportskih organizacija, gradova i medija te kako ih ljudi osjećaju i doživljavaju u različitim mjestima i kulturnim okruženjima. Značajne su i promjene koje uključuju politike, objekte i ljudske resurse te identificiraju menadžerske pristupe procesu planiranja i korištenja ovih veza. Na taj je način moguće steći i snažan temelj znanja iz područja poslovanja, proučavajući kako svjetovi poslovanja i sporta međusobno komuniciraju i kako se te interakcije mogu učiniti profitabilnijim i korisnijim za svaku osobu i interese koji su uključeni. U tom smislu, uspostava upravljanja sportom i razvojem sporta kao vjerodostojnom akademskom disciplinom, podrazumijeva i usvojenje jasne razvojne orijentacije i metoda istraživanja koja mogu generirati autohtone i kulturno relevantna primijenjena znanja, ali i ponovno razmatranje epistemoloških i ontoloških prostora na kojima se gradi velik dio razumijevanja upravljanja glavnim tijekovima upravljanja sportom. Stoga, upravljanje razvojem sporta moglo bi se shvatiti kao razlikovno i suprotno pojmu univerzalnih načela upravljanja ukorijenjenim u uvjerenju u snagu univerzalnosti tržišta, države i znanosti, jer variraju gotovo u svim zemljama. Isto vrijedi i za njihovu ulogu u sportu, priznavanjem sportskih modela (DCMS, 2002), koji su na tragu stvaranja egalitarne vizije razvoja sporta koja bi imala koristi svim članovima društva [ (Collins M. , 2003) (Houlihan, B. & White, A., 2002)]. Različita definiranost upravljanja na operativnoj razini dodatno daje potporu društvenoj antropologiji menadžmenta, što podrazumijeva potrebu za bliskim proučavanjem menadžmenta s posebnom osjetljivošću spram izvedenih radnji i inter-subjektivnog značenja tih akcija (Linstead, 1997). Upravljanje u razvojnom smislu implicira međusobno povezane aspekte: (1) *normativni*, koji odražava razne ideale razvoja; (2) *analitički*, koji se bavi načinom upravljanja specifičnim zadacima uključenim u različite intervencije i (3) *procesno orijentiran*, koji uz skup zadataka koje treba provesti, postavlja kontinuirani niz odnosa koji se mijenjaju i nastaju, pogođeni komunikacijom, percepcijom, problemima u ponašanju i stilovima, a moraju se trajno njegovati, razvijati ili mijenjati (Linstead, 1997).

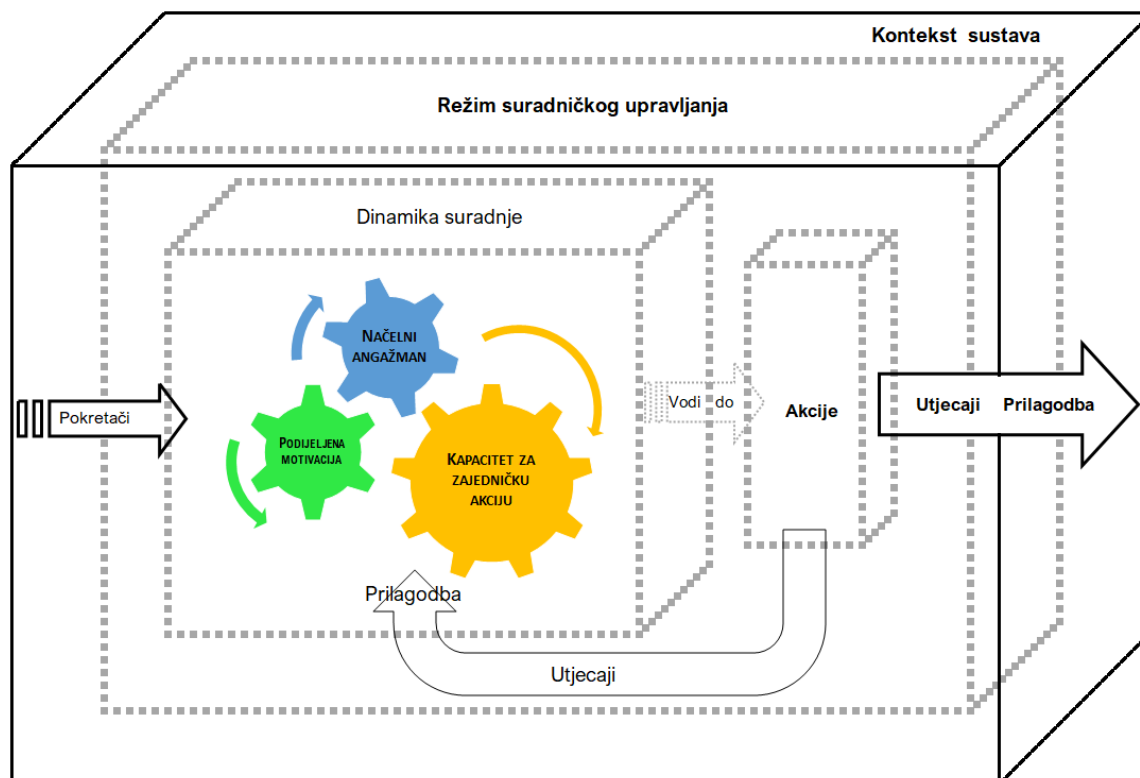
Dinamizam i neizvjesnosti povezane s brojnim promjenama u globalnom sustavu predstavljaju glavne izazove za sustav upravljanja na različitim disciplinskim poljima čime se omogućuje sveobuhvatniji uvid u prepoznavanje, i pripremanje za te izazove. Na tom tragu, istraživači sustava istražuju kako se sustavi prilagođavaju prirodi i opsegu takvih promjena i kako poboljšati otpornost sustava, osobito kada je riječ o učinkovitijem postupanju s globalnom dinamikom (Haas, M. P., Keohane, O. R. & Levy, A. M., 1993). Proizlazi značajna potreba za proučavanjem i odgovorom na pitanje kako stvoriti sustave upravljanja koji će bolje odgovoriti na složenu, međusobnu ovisnost mnogih pitanja javne politike, te reagirati i odgovoriti na širi spektar javnih i privatnih interesa (Ansell, C. & Gash, A., 2007). Na ovome mjestu valja podsjetiti da se upravljanje (engl. *governance*) kao općeniti pojam odnosi na čin upravljanja, bilo u javnom i/ili privatnom sektoru. Sukladno tome, u kontekstu kolektivne akcije, smatra se da je upravljanje dimenzija zajednički određenih normi kojima je regulirano individualno i grupno ponašanje (Ostrom, 1990). Također, upravljanje se definira kao „sredstvo usmjerenja procesa koji utječe na odluke i akcije u privatnom, javnom i građanskom sektoru“ (O’Leary, R., Bingham, L. B. & Gerard, C., 2006). U konačnici, upravljanje predstavlja "skup aktivnosti koordinacije i praćenja" koji omogućuje preživljavanje suradničkog partnerstva ili institucije (Bryson, M. J., Crosby, C. B. & Middleton Stone, M. M.).

U skladu sa zahtjevom za odgovarajućom prilagodljivom fleksibilnosti spram evidentnih nelinearnih, asimetričnih, diskontinuiranih i turbulentnih promjena, opravdanim se čini ukazati na potrebu za integrativnim okvirom za proučavanje zajedničkog, suradničkog upravljanja<sup>6</sup>, a koji bi trebao biti dovoljno općenit da se primjeni u širokom rasponu, ali dovoljno specifičan da se operativizira i omogući empirijsku istragu (Emerson, K. et al., 2009). Istaknuti integrativni okvir bi trebalo koristiti kao širi analitički konstrukt kojim se omogućuju razlike među različitim aplikacijama, razredima i mjerilima a djelomično bi odgovarao na znanstveno fokusiranje više na vrstu nego na rod upravljanja. Specificiranjem dimenzija koje obuhvaćaju veći *kontekst sustava, suradnički upravljački režim* i njezinu unutarnju *suradničku dinamiku* i *akcije* ostvaruje se mogućnost generiranja utjecaja i prilagodbi u svim sustavima (Slika 3.)

---

<sup>6</sup> *suradničko upravljanje* (engl. *collaborative governance*) predstavlja procese i strukture odlučivanja i upravljanja javnim politikama koje konstruktivno angažiraju ljude preko granica javnih agencija, razine vlasti i/ili javnih, privatnih i građanskih sfera kako bi se izvršila javna svrha koja se inače ne bi mogla ostvariti (Emerson, K., Nabatchi, T. & Balogh, S., 2012).

Osim što integrira znanja o pojedinačnim poticajima i preprekama akciji prikupljanja, suradničkom socijalnom učenju i procesima rješavanja sukoba te institucionalnim aranžmanima suradnje, svrhovitost se okvira ogleda u primjeni analiza na različitim mjerilima, područjima politike i razinama složenosti. (Emerson, K., Nabatchi, T. & Balogh, S., 2012)



Slika 3. Integrativni okvir upravljanja

Izvor: Prilagođeno prema Emerson, Nabatchi, Balogh (2012, 6)

I pri procjenjivanju učinkovitosti zajedničkog upravljanja trebalo bi uzeti u obzir faktor vremena, bilo diskontiranjem relativne izvedbe slučaja na temelju njegovog trajanja, određivanjem odgovarajućih vremenskih intervala ili projektnih prekretnica kada je procjena prikladna, ili poduzimanjem više mjera tijekom vremena u longitudinalnim studijama. Integrativni okvir omogućuje da se pobliže prouči prilagodba – konkretno, institucionalnu prilagodbu koja se javlja kao odgovor na praćene utjecaje u zajedničkim okruženjima. (Emerson, K. et al., 2009) Sve navedeno može poslužiti kao korisne referentne točke i izvori za naučene lekcije.

Razvidno je kako raste broj znanstvenika koji prepoznaju potrebu razmatranja i prihvaćanja alternativnih svjetonazora i eklektičkih metodoloških pristupa za ispitivanje pitanja o društvenom svijetu (Quatman, 2006) čime su proizvedena pitanja podignuta od strane brojnih istraživača za upravljanje sportom (Chalip, 2006), (Pitts, 2001), (Slack T. , 1996), (Slack T. S., 1998), ali su izražene i izvjesne zabrinutosti zbog nedostatka raznolikosti domene i ograničenog broja tema koje se istražuju (Pitts, 2001), (Slack T. S., 1998). Spoznaja o traganju moderne ekonomije za korijenima i organizacijom svih bića, radi njihove konačne reprezentacije u spoznajnoj matrici (epistemi) transcendentalne subjektivnosti, tj. prilagodbe spoznajnoj moći čovjeka-subjekta, upućuje na obvezu odgovora na pitanje moderniteta fenomena *upravljanja*. Zato modernitet ne karakterizira samo vjera u razvoj i napredak, nego taj svijet istodobno postaje taocem čovjekovih strasti, tj. predmetom želje ili žudnje subjekta. Procesom razvoja i napretka odjekuju anakronični edikti koji diktiraju način alociranja resursa, određivanja proračuna, raspodjeljivanja moći, nagrađivanja ljudi i donošenja odluka. Egzistiraju li i u kojoj mjeri analogni sustavi kontrole, upravljanja ljudskim resursima i planiranje te međusobno usporedive strukture odgovornosti i sustavi revidiranja? U uvjetima iznenadnih i žestokih promjena, prolaznih prednosti, tehnoloških poteškoća, provokativnih konkurenata, rascjepkanih tržišta, svemogućih potrošača, buntovnih dioničara, na velikom su iskušenju strukturne granice organizacija diljem svijeta, a na vidjelo izlaze nedostaci modela menadžmenta koji nije uspio ići u korak s vremenom. Stoga, kako ići u korak sa implikacijama *suvremenog menadžmenta* koje ukazuju na analizu varijance, kapitalno proračunavanje, upravljanje projektom, plaćanje prema učinku, strateško planiranje i slično. (Hamel, 2007) S razvojem suvremenog društva<sup>7</sup> i države<sup>8</sup>, sport je prošao kroz intenzivne transformacijske procese i pretvoren je u složenu infrastrukturnu cjelinu koja se danas razvija na temeljima sportskog upravljanja (engl. *sports management*) i sportskog tržišnog poslovanja (engl. *sports marketing*). Obje ove sastavnice, stvarni su strukturni konstituenti suvremenog sporta bez kojih je nezamislivo njegovo funkcioniranje u uvjetima tržišnog gospodarstva. Rast i profesionalizacija sporta utjecali su na promjenu potrošnje, proizvodnje i upravljanja sportskim *dogadajima* i *organizacijama* na svim razinama sporta.

---

<sup>7</sup> Društvo – (lat. *societas*), zajedništvo više pojedinaca koji vlastitim djelovanjem zajedno teže zajedničkom cilju. Društvo može biti *naravno*, ako ga zahtijeva sama narav (kao što su obitelj ili država), *slobodno*, sastavljeno od pojedinaca radi postizavanja određenih ciljeva: poput sportskih, znanstvenih i sl. (Mišić, 2000)

<sup>8</sup> Država – (lat. *civitas*; grč. *πόλις*) politički ustrojeno društvo. Pripada skupini društava koja osiguravaju općeljudske potrebe poput obitelji ili naroda. (Mišić, 2000)

Signifikantnost upravljanja u sportu kao konstituentu *tercijarnog*<sup>9</sup> i *kvartarnog*<sup>10</sup> sektora gospodarstva zahtijeva i odgovarajuću razinu odredivosti, pa tom smislu, valja naglasiti sljedeće:

- ↳ Sportski menadžment predstavlja bilo koju kombinacija vještina povezanih s planiranjem, organiziranjem, usmjeravanjem, kontroliranjem, proračunom, vođenjem i ocjenjivanjem u kontekstu organizacije ili odjela čiji primarni proizvod ili usluga vezane uz sport i/ili tjelesnu aktivnost (DeSensi, J. T., Kelley, D. R., Blanton, M. D. & Beitel, P. A. , 1990).
- ↳ Sportski menadžment predstavlja područje koje se odnosi na koordinaciju ograničenih ljudskih i materijalnih resursa, relevantnih tehnologija i situacijskih neizvjesnosti za učinkovitu proizvodnju i razmjenu sportskih usluga (Chelladurai, 1994).
- ↳ Naglašena je važnost povezivanja suvremenih pitanja upravljanja i teorija s upravljanjem sportom ne samo pojačavajući vjerodostojnost upravljanja sportom, nego i korištenjem sporta kao poligona za širu razvojnu teoriju upravljanja (Slack T. , 1996).
- ↳ Upravljanje sportom je diferencirano od opće uprave zbog uvjerenja u društvenu vrijednost sporta, a ne tek u ekskluzivnu osnovu njegove ekonomske vrijednosti (Slack T. S., 1998)
- ↳ Razlike između konvencionalnog i sportskog menadžmenta otkrivaju činjenicu da su menadžeri uglavnom uključeni u racionalnu koordinaciju svih relevantnih izvora, što može pridonijeti učinkovitosti, djelotvornosti, produktivnosti i inovativnosti organizacija, dok su sportski menadžeri dodatno uključeni u potpuno neracionalne elemente sporta, poput osjećaja sportaša, gledatelja i navijača. Ako su s jedne strane rast i dobit organizacija važni za menadžere, prioritet sportskih menadžera je postizanje pobjede u konkurenciji ili poboljšanom položaju na natjecateljskoj tablici. U poslovnom svijetu menadžeri moraju samo slijediti ograničenja u zakonodavstvu koja reguliraju tržište, dok sportski menadžeri, uz te zakonske odredbe, također moraju poštivati niz internih pravila sportskih udruga koje ograničavaju njihovo poslovanje. (Smith, A. & Stewart, B., 1999a)

---

<sup>9</sup> tercijarni (lat. *tertius*) – treći sektor gospodarstva koji obuhvaća djelatnosti poput prometa i veza, trgovine, informatike, ugostiteljstva, turizma...(sporta)...

<sup>10</sup> kvartarni (nlat. *quartarius*) – četvrti sektor gospodarstva koji obuhvaća djelatnosti poput komunalnih i stambenih usluga, socijalne skrbi, kulture, zdravstvenih usluga, odgojno-obrazovnih usluga, sporta...

- ↵ Sportski menadžment je proces, specifična disciplina i skup poslovnih aktivnosti koje su usmjerene na realizaciju zadanih ciljeva u skladu s postavljenom misijom i vizijom, temeljene na koncepciji sportskog marketinga, a upravlja i rukovodi s kapitalom, ljudima, sredstvima za rad, informacijama i raznovrsnim programima čiji je primarni i osnovni proizvod vezan uz sport, sportske aktivnosti i sportsku industriju (Novak, 2006).
- ↵ Sportski menadžment se definira kao povezujući most između dva područja i multidisciplinarno polje koje kombinira sportsku industriju i upravljanje (Houlihan, 2008).
- ↵ Za upravljanje u sportu od iznimnog je značaja činjenica da je sport jedinstvena kulturna institucija koja djeluje u komercijalnom okruženju (Hess, R., Nicholson, M., Stewart, B. & De Moore, G., 2008).
- ↵ Sportski menadžment predstavlja istraživanje i praksu svih ljudi, aktivnosti, poduzeća ili organizacija uključenih u proizvodnju, olakšavanje, promicanje ili organiziranje bilo koje vrste poslovanja ili proizvoda povezanih sa sportom (Eksteen, 2014).
- ↵ Sportski menadžment se razlikuje od ostalih oblika upravljanja, posebice u bavljenju sportskim događajima koji su ključna usluga brojnih sportskih organizacija. Određuje se vremenom, po mjestu i predviđenim trajanjem, te upravljanjem ljudskim resursima jer nema sportskih usluga bez sportskih sudionika. Stoga, specifičnost upravljanja sportom posao je koji se obavlja sportašima, trenerima, gledateljima i navijačima. Sportski menadžment ima vlastita ograničenja koja su nametnula krovni međunarodni, nacionalni i lokalni sportski organizatori unutar jedne sportske discipline. Velika je i ovisnost razine prihoda od sportske izvedbe bez obzira na troškove. Samo boljim rangiranjem u rangu natjecanja može se zabilježiti povećani prihod organizacije, bez značajnijih troškova. Sportski menadžment je osobito obilježen sezonskim prihodima i nepredvidivosti rezultata. (Beech, J. & Chadwick, S., 2014)

Čak i ako navedene definicije značajnije ne naglašavaju važnost promjene, čini se iznimno izvjesnim da će se u budućnosti uzimati kao važan aspekt upravljanja sportom. Ali, u svijetu poslovnih koncepata poput kreativnosti, inovativnosti, intrapoduzetništva<sup>11</sup> i poduzetništva, redovito se raspravlja i o promjenama.

---

<sup>11</sup> *Intrapreneurship* – korporativno ili intrapoduzetništvo; unutarnje poduzetništvo; pojam *intrapoduzetništvo* koncipiran je kao složenica riječi "intraorganizacijsko poduzetništvo" (Pinchot, 1985) čime se može zaključiti kako su termini "korporativno poduzetništvo" i "intrapoduzetništvo" zapravo sinonimi.

Intrapoduzetništvo (korporativno) kao model može se jasnije razumjeti ukoliko se promatraju sadržaj i karakteristike osam aspekata kroz koje se manifestira (Antoncic, B. & Hisrich, D. R., 2003):

- a) *Novi pothvati* (engl. *new ventures*) — ovaj aspekt predstavlja stvaranje novih poslova unutar postojeće organizacije pri čemu novi poslovni pothvati mogu dovesti do formiranja autonomnih ili poluautonomnih odjela koji se mogu nalaziti unutar postojeće organizacije ili izvan nje;
- b) *Nova poslovanja* (engl. *new businesses*) — predstavlja preoblikovanje već postojećih proizvoda ili usluga te razvijanje novih tržišta isključivo od strane već postojeće organizacijske strukture bez kreiranja novih organizacijskih entiteta;
- c) *Inovativnost proizvoda i usluga* — ovi se aspekti odnose na razvoj novih i unaprjeđenje postojećih proizvoda i usluga;
- d) *Inovativnost procesa* — predstavlja povezanost uz tehnološki razvoj procesa proizvodnje, tj. kroz razvoj novih proizvodnih metoda i procedura;
- e) *Samoobnova* (engl. *self-renewal*) — odnosi se na redefiniranje ključnih ideja, na temeljnim osnivačkim postulatima što dovodi do strateških i organizacijskih promjena preformuliranjem strategije, reorganizacijom, te sustavnim promjenama koje dovode do povećanja fleksibilnosti i adaptabilnosti organizacijskog sustava;
- f) *Skлонost riziku* (engl. *risk taking*) — predstavlja mogućnost neuspjeha i gubitka uloženi resursa vezanih uz brze i hrabre odluke ulaska u nove poslovne prilike;
- g) *Proaktivnost* — ovaj aspekt predstavlja odgovor na uočene poslovne prilike na tržištu (spremnost i orijentacija strateške razine menadžmenta za poduzimanjem inicijativa u ključnim područjima poslovanja);
- h) *Agresivnost spram konkurencije* (engl. *competitive aggressiveness*) — odnosi se na natjecateljsku sklonost, sklonost za konkuriranjem svojim konkurentima pri čemu menadžment nastoji zauzeti vodeću ulogu na tržištu i dominantan stav naspram konkurenata.

Intrapoduzetništvo se temelji na aktivnostima vezanim uz inovativnost, kreativnost, proaktivnost, sklonost preuzimanju proračunatih rizika, ustrajnost u rješavanju problema i zaobilaženju nametnutih zapreka, te timskom radu. Sve navedeno upućuje na visok stupanj moguće primjenjivosti aspekata na području poduzetničkih aktivnosti u sportu.



Argumentirano, organizacije se ne mogu osloniti samo na provođenje velikih programa organizacijskih promjena, već moraju stvoriti organizacije koje se kontinuirano poboljšavaju, obnavljaju, prilagođavaju i mijenjaju. Stoga, postoji potreba za kreativnošću i inovativnošću – ne samo za promjenom. Uz to je potrebno više poduzetničkog mentaliteta, tj. ljudi koji poduzimaju radnje i strastveno uvode nove proizvode, usluge, organizacije i tvrtke, ali i o poduzetnicima koji djeluju unutar granica ustanovljenih organizacija. Na općenitoj razini ti procesi predstavljaju važne izazove za sadašnje i buduće menadžere organizacija.

Prednjim odrednicama valja dodati još nekoliko opservacija, a sve s ciljem sveobuhvatnosti procesa razmatranja sporta i upravljanja u sportu. Poznato je da sport ima niz prepoznatljivih obilježja koji utječu na primjenu načela i strategija sportskih menadžera. Ali uključuju i ponašanje potrošača, odnose između sporta i vlasti, regulatorne režime, strategije, organizacijske strukture, upravljanje ljudskim resursima, organizacijsku kulturu, upravljanje i upravljanje učinkom ... (Hoye, R., Nicholson, M. & Smith, A., 2008).

Holizam razmatranja geneze, determinizma te razvoja sporta i menadžmenta sporta ima za cilj detaljniju strukturnu analizu različitih mogućnosti i pretpostavki u kontekstu budućeg razvoja. Iskustva i znanja koje sustav gospodarstva nosi sa sobom i njihova implementacija u menadžmentu, nedvojbeno je dobra smjernica za istraživanje različitih mogućnosti utjecaja sporta, gospodarstva i menadžmenta, na menadžmenta u sportu. Zamjetne posebnosti sportskog menadžmenta proizlaze iz evidentne bliskosti s umjetnosti, sa svojim multidisciplinarnim znanjima i zahtjevima. U razvojnem smislu, sportski menadžment permanentno traži svoje mjesto u sveukupnom sustavu menadžmenta, što može biti i otežavajuća okolnost. Posljedično, menadžment u sportu u znatnoj mjeri crpi iz neposredne sportske prakse, koja zapravo predstavlja problem zbog nedostatnog utemeljenja na teorijskim, odnosno znanstvenim spoznajama. U sportu i sportskim organizacijama nije slučaj kao i s ostalim organizacijama u gospodarstvu, gdje u najvećem broju slučajeva postoji izravna povezanost (moguće je i teorijsko objašnjenje) između različitih varijabli poput kvalitete, cijene, potreba, trendova itd., s jedne, i broja konzumenata s druge strane. Ukoliko se određeni parametar mijenja, u ovisnosti od elastičnosti veze s nekim drugim, doći će i do promjena u tim parametrima.

Upravljanje sportskim organizacijama uključuje primjenu tehnika i strategija koje se očituju u većini modernih poslovnih, vladinih i neprofitnih organizacija. U sportskoj organizaciji menadžment osigurava integralnost svih procesa i resursa koji su relevantni za upravljanje procesima i funkcijama, a prije svega da se ideje pretoče u uspješnu realizaciju ciljeva. Proces menadžmenta u sportu odvija se u okviru sustava kojeg čine organizacije u najširem smislu riječi. To su sportske organizacije koje djeluju u obliku sportskih klubova, udruga, saveza i sl.

Sportski menadžment treba razvijati razumijevanje posebnih obilježja sporta i njegovih srodnih industrija, okoliša u kojem djeluju sportske organizacije i vrste sportskih organizacija koje djeluju u javnom, neprofitnom i profesionalnom sektoru sportske industrije. Menadžment u sportu, kao znanstveno područje koje se bavi poslovnom stranom sporta, predstavlja jednu od najvažnijih i ujedno najsloženijih djelatnosti, koja osigurava integralnost svih procesa i resursa koji su relevantni za upravljanje procesima i funkcijama na što racionalniji, ekonomičniji i efikasniji način, ali i s odgovarajućim stupnjem uključivosti neracionalnih elemenata sporta (osjećaja sportaša, gledatelja i navijača).

Za proširenu zamisao dobrog organizacijskog upravljanja može se reći da je utemeljena na sedam ključnih načela za sportski menadžment, a ta su načela ujedno i kritike koje se najviše navode prilikom kritiziranja međunarodnog svijeta sporta:

1. transparentnost (engl. *Transparency*) — jasan postupak i jasno donošenje odluka, posebno u raspodjeli resursa. Organizacije koje djeluju u sportu imaju posebnu obvezu pokazati kako djeluju na pošten i dosljedan način. Isto tako i njihov unutarnji rad treba biti, što je više moguće, otvoren javnosti.
2. polaganje računa (engl. *Accountability*) — čak i kad su to većinom *osjećajna*, a ne *materijalna* ulaganja, sportske organizacije odgovorne su i onima koji ulažu u druge resurse u te organizacije – sportašima, trenerima, roditeljima, navijačima, sponzorima itd.
3. demokracija (engl. *Democracy*) — pristup donošenju odluka mora biti omogućen i onima koji čine organizacijsku „intrinzičnost“ – predstavnicima, igračima, navijačima, menadžerima i vlasnicima.
4. odgovornost (engl. *Responsibility*) — podrazumijeva održivi razvoj organizacije i njezina sporta, za upravljanje resursima i prema onima kojima zajednica služi.

5. ravnopravnost (engl. *Equality*) — prema interesnim skupinama – primjerice, u postupanju sa sportskim sudionicima i u zauzimanju pozicija u „intrinzičnosti“ organizacije, ujedno se mora uvoditi ravnopravnost prema sportskim sudionicima s invaliditetom.
6. djelotvornost (engl. *Effectiveness*) — postavljanje i promatranje mjera djelotvornosti pomoću mjerljivih i ostvarivih ciljeva.
7. učinkovitost (engl. *Efficiency*) — najučinkovitije korištenje resursa vezano za postizanje određenih ciljeva.

Uz navedena načela nužnim je naglasiti i posebna obilježja sporta s namjerom pružanja kritičkog pregleda njihova trenutnog statusa, te procjene njihove relevantnosti za suvremenu praksu sportskog menadžmenta. Jedinstvena obilježja sporta mogu pomoći u razumijevanju upravljanja sportskim organizacijama s aspekta zahtijevane primjene posebnih tehnika upravljanja (Smith, A. & Stewart, B., 2010b):

- (1) *Iracionalna strastvenost*. Jedinstveno obilježje sporta predstavlja fenomen ljudi koji razvijaju iracionalne strasti usmjerene na sportske ekipe, sportska natjecanja ili sportaše.
- (2) *Simbolička signifikantnost*. Sport ima simbolički značaj u odnosu na rezultate izvedbe, uspjeha i slave postignuća koja se ne pojavljuju u drugim područjima gospodarske i društvene aktivnosti. Sportski menadžeri moraju naučiti iskoristiti te strasti privlačenjem ljudi u želji da kupuju ulaznice za događaje, postanu članovi kluba, doniraju vrijeme za pomoć u vođenju dragovoljnog udruženja ili kupnju sportske robe. Oni također moraju naučiti primijeniti jasnu poslovnu logiku i tehnike upravljanja u održavanju tradicija i veza s nostalgичnim aspektima sportske potrošnje i angažmana.
- (3) *Ocjenjivanje uspješnosti*. Nedvojbeno postoje razlike između sportskih organizacija i drugih tvrtki u ocjenjivanju uspješnosti poslovanja. Dok privatne ili javno izlistane kompanije postoje kako bi stvarale profite i povećavale bogatstvo dioničarima ili vlasnicima, u sportu bi trebalo dati prednost ostalim imperativima kao što su osvajanje prvenstva, pružanje usluga dionicima i članovima ili ispunjavanju obveza u zajednici. Voditelji sportova trebaju biti svjesni tih višestrukih organizacijskih ishoda, a istodobno odgovorni financijski menadžeri kako bi osigurali potrebne resurse te na taj način podržali strateške ciljeve svoje organizacije.

- (4) *Konkurentska ravnoteža.* Ovo jedinstveno obilježje međuovisne prirode odnosa između sportskih organizacija koje se natječu na terenu, ali surađuju izvan terena kako bi se osigurala dugoročna održivost oba kluba i njihove lige. U većini poslovnih okruženja cilj je osigurati najveći tržišni udio, poraziti sve konkurente i osigurati monopol. U sportskim ligama klubovi i timovi trebaju opoziciju kako bi opstali u poslovanju i stoga moraju surađivati u podjeli prihoda i igračkih talenata, samoregulirati se kako bi se maksimaliziralo razinu nesigurnosti u ishodu igara između njih, te time održali navijački interesi. Na neki način takvo bi se ponašanje moglo tumačiti kao protukonkurencijsko, ali vlade podupiru takve akcije zbog jedinstvenih aspekata sporta.
- (5) *Varijabilnost kvalitete.* Sportski proizvod, u formi igre ili natjecanja, promjenjive je kvalitete. S obzirom na neizvjesnost ishoda igre, moguća je dominacija jedne momčadi koja će smanjiti atraktivnost igre. Percepcija onih koji gledaju igru može biti da je kvaliteta također smanjena kao rezultat, osobito ako je vaš tim taj koji gubi! Varijabilna kvaliteta sporta stoga će teško jamčiti kvalitetu na tržištu u odnosu na pružatelje drugih potrošačkih proizvoda kao što su mobilni telefoni, automobili ili drugi opći proizvodi za kućanstvo.
- (6) *Stupanj lojalnosti.* Sport uživa u visokom stupnju lojalnosti spram proizvoda ili marke, a navijači vjerojatno neće promijeniti momčad ili klub koji podržavaju ili promijeniti sportske kodove zbog lošeg rezultata ili standarda službenog predstavljanja. Potrošači uobičajenih tradicionalnih proizvoda (npr. kućanskih proizvoda) nedvojbeno imaju ogroman raspon za odabir i lako će prebacivati robne marke zbog cijena ili kvalitete, dok je sportsko natjecanje teško nadomjestiti. Ova je prednost s negativnim predznakom, jer sportski kodovi koji žele proširiti tržišni udio teško privlače nove obožavatelje iz drugih kodova zbog svojeg poznavanja običaja i tradicija njihove postojeće pripadnosti.
- (7) *Ponašanje.* Sport stvara jedinstveno ponašanje ljudi, poput oponašanja njihovih sportskih heroja u igri, odijevanja omiljenih igrača ili kupnje proizvoda koje sportske slavne osobe podržavaju. To prepoznavanje vještina, sposobnosti i životnih stilova sportaša mogu koristiti sportski menadžeri i srodne industrije kako bi utjecale na odluke o kupnji pojedinaca koji prate sport.

- (8) *Stupanj optimizma.* Visok stupanj optimizma zamjetan je u dva segmenta. Sportski navijači, bez obzira na lošije postignute rezultate svojega tima, inzistiraju na redovnom nastavku sveukupnog djelovanja tima, i to u vrlo kratkom vremenu. Također, vlasnici ili menadžeri sportskih franšiza svoje će nove zvijezde ili novog trenera predstavljati kao pravim putem do njihovog uspjeha u praksi.
- (9) *Tehnološka inertnost.* Sportske organizacije protive se usvajanju novih tehnologija, osim ako nisu povezane sa sportskom znanosti, s visokim stupnjem primjene u sportskoj praksi. Stoga se opravdano smatra da su sportske organizacije konzervativne i usko povezane s tradicijama i ponašanjem više od drugih organizacija.
- (10) *Ograničenje dostupnosti.* Dok druge industrijske organizacije mogu povećati proizvodnju kako bi zadovoljile potražnju, u sportu su klubovi ograničeni duljinom sezone i brojem zakazanih igara. To ograničava njihovu sposobnost da maksimiziraju prihode putem prodaje ulaznica i povezanih prihoda. Sportski menadžeri stoga moraju razumjeti prirodu svog posla, razinu potražnje za svojim proizvodima i uslugama i odgovarajuće vrijeme isporuke.

Zajedno, ove jedinstvene značajke sporta stvaraju izazove menadžerima sportskih organizacija i događaja. Važno je razumjeti učinke tih značajki na pristupima i strategijama upravljanja koje koriste sportski menadžeri što pruža potporu objašnjenju kako ove jedinstvene značajke sporta utječu na radno okruženje za sportske organizacije i njihove menadžere. Oblikovanjem izražavanja iznimno širokog opsega ljudskih aktivnosti i djelatnosti sport prima prateću (adekvatnu) uslugu povezanu s organizacijom – menadžmentom u sportu. Pritom je opravdano podsjetiti na određene temeljnice (nove) paradigme menadžmenta. Za razliku od prirodne znanosti koja se bavi ponašanjem objekta, menadžment kao društvena disciplina, bavi se ponašanjem ljudi i ljudskih institucija. Danas, u iznimno turbulentnim okolnostima, društveni je univerzum podložan promjeni koja je ujedno i najvažnija premisa. Općenito, u obvezi stvaranja svoje teorije i prakse produktivnom, svaki menadžment je konkretan – razlikovni organ po kojem se razlikuje jedno od svih drugih organizacija. Menadžment je zapravo svaka djelatnost koja u jednoj organizaciji spaja ljude različitih znanja i vještina radi ostvarivanja određenih ciljeva. (Drucker P. F., 2008f) Suvremeni menadžment postavlja nove kriterije, zahtijeva drugačije pristupe i nova znanja.

Također je razvidno da korištenjem znanstvenih metoda i kao konstitutivni elemenat teorije menadžmenta, znanost o upravljanju se može definirati kao skup znanstvenih zakonitosti, rukovodećih ideja (načela) i kriterija, koji na sveobuhvatan, jasan i precizan način dovode u vezu sve relevantne fenomene u tom području. Sa stanovišta obrazovne discipline, menadžment se izučava u obrazovnim institucijama, a u pogledu vještine, temelji se na radnim sposobnostima, znanjima, kreaciji, stvaralaštvu, intuiciji i iskustvu menadžera.

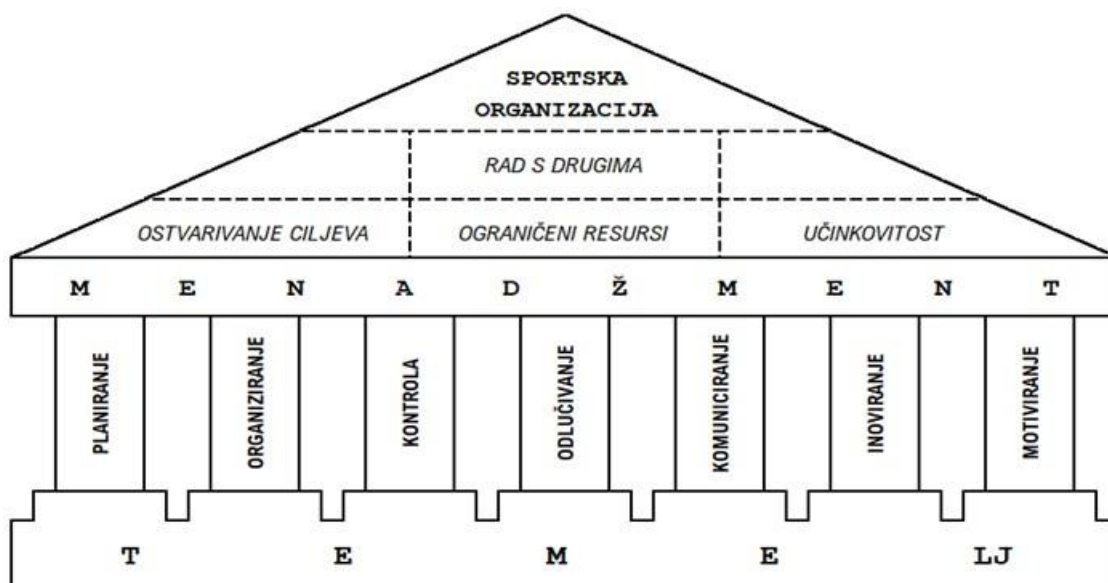
Upravljačka se djelatnost može promatrati kao proces koji predstavlja:

- (a) koordiniranje i usmjeravanje integralnih (univerzalnih) organizacijskih resursa radi ostvarivanja definiranih ciljeva;
- (b) koordiniranje resursa kroz proces planiranja, organiziranja, kontroliranja, odlučivanja, komuniciranja, inoviranja i motiviranja, kako bi se mogli ostvariti utvrđeni ciljevi;
- (c) simplifikaciju funkcija menadžmenta, koja se ostvaruje preko njihovog odnosa u strukturi i dinamici poslovanja;
- (d) svrhovitost u radu s ljudima, kako bi se na učinkovit način realizirali ciljevi organizacije putem učinkovitog korištenja ograničenih resursa u uvjetima promjenjivog okruženja i sl.

Nastavno prednjem pokušaju determinacije, menadžment se promatra najčešće kao proces, ali i aktivnost kojom se određene funkcije menadžmenta (engl. *Management Functions*), s ciljem da se na što učinkovitiji način osiguraju, rasporede i iskoriste ljudski resursi, kako bi se postigao željeni cilj. Sukladno tome, menadžment predstavlja *proces*, koji u sebi sadrži niz povezanih i kontinuiranih aktivnosti; usmjerenost aktivnosti na ostvarivanje utvrđenih ciljeva; rad s ljudima, koji korištenjem resursa ostvaruju njegovu ulogu; znanost, obrazovanje, umjetnost i vještinu, te u konačnici struku, karijeru i zanimanje.

Holistički pristup analizi menadžmenta implicira neposrednu interaktivnu ulogu procesa organiziranja, koordiniranja i upravljanja-menadžmenta. Iako predstavljaju posebne poslovne funkcije, koje imaju svoj predmet i metode istraživanja, ne može se poreći da organiziranje u sebi ne sadrži i funkciju koordiniranja, kao i da menadžment nema funkciju organiziranja, odnosno koordiniranja, s kojima, uz korištenje drugih poslovnih i sportskih funkcija, ostvaruje svoje organizacijske ciljeve.

Sport zasigurno pripada neodređenoj slobodnoj aktivnosti ljudi, odražava niz usmjerenih ljudskih potreba, izražava slobodnu volju čovjeka da donese odluke o korištenju vlastitog tijela u komercijalne svrhe i na temelju toga stječe određenu financijsku dobit. Nastavno, upravljanje u sportu je specifičan menadžment povezan s koordiniranim sportskim *aktivnostima* te organizacijski, kvalificiranim i adekvatnim upravljanjem sportskim *organizacijama*, a sve s ciljem postizanja pravno ekonomske dobiti. U sportskoj organizaciji menadžment, u širem smislu, osigurava integralnost i učinkovitost svih procesa koji su relevantni za upravljanje procesima i funkcijama, s ciljem transformacije stvorenih ideja u uspješnu operacionalizaciju ciljeva. Sportski menadžment, u užem smislu, predstavlja proces predviđanja, planiranja, organiziranja, rukovođenja, osiguranja kadrovske politike i kontrole ljudskih, materijalnih, financijskih i drugih organizacijskih resursa sportske organizacije. U tom smislu, *sportski menadžment* predviđa sportski razvoj, planira opće poslove u području sporta, organizira resurse, procese i funkcije, ostvaruje politiku razvoja ljudskih potencijala, organizira poslovnu funkciju, osigurava komunikaciju i koordinaciju, te kontrolira procese. Menadžment u sportskoj organizaciji predstavlja jednu od najvažnijih i ujedno najsloženijih djelatnosti, koja osigurava provedbu sportske i poslovne funkcije na što racionalniji, ekonomičniji i učinkovitiji način. Bez sportske organizacije, menadžment ne može osigurati svoj funkcionalni sadržaj, i obratno, bez menadžmenta sportska organizacija nema integralnu, odnosno optimalnu moć za svoje djelovanje i razvoj. Svjesnost o nepotpunosti definicije i ograničenosti na činjenice koje predstavljaju menadžment u sportu oduzetom iz konteksta svih pratećih segmenata (individualnih, psiholoških, društvenih i duhovnih), obvezuje i opravdava permanentno ukazivati na potrebu cjelovitosti obuhvata svih potrebnih i adekvatnih čimbenika koji sudjeluju na svoj način u modeliranju sporta. Na ovom je mjestu značajno podsjetiti na brojne pojedinačne funkcije menadžmenta (Belak, 2014): (1) vizioniranje (engl. *Visioning*) kao proces oblikovanja vizije; (2) prognoziranje (engl. *Forecasting*); (3) planiranje (engl. *Planning*); (4) odlučivanje (engl. *Decision making*); (5) organiziranje (engl. *Organizing*); (6) upravljanje ljudskim resursima (engl. *Human resources management or Staffing*); (7) vođenje (engl. *Leading*) ili usmjeravanje (engl. *Directing*); (8) naređivanje (engl. *Commanding*); (9) koordiniranje (engl. *Coordinating*); (10) motiviranje (engl. *Motivation*); (11) komuniciranje (engl. *Communicating*); (12) kreiranje (engl. *Creating*); (13) unaprjeđivanje (engl. *Improving*). Sportske menadžerske funkcije se danas nerijetko objedinjuju u sedam funkcija (Slika 4.).



Slika 4. Funkcije sportskog menadžmenta

Izvor: Prilagođeno prema Bartoluci (2003, 154)

Menadžment u sportu kao proces upravljanja i organiziranja sportom i sportskim organizacijama s ciljem postizanja sportskih uspjeha može djelovati na širokoj, čak globalnoj razini. Uspješno djelovanje sportskih organizacija zahtijeva od menadžmenta obavljanje svih potrebnih funkcija (Bartoluci, M. et al., 2004):

- (1) *Planiranje* – za uspješno postizanje postavljenih ciljeva mora postojati i kvalitetno izrađeni plan. Menadžeri u sportu postavljaju sportske i poslovne ciljeve u unaprijed određenim vremenskim periodima.
- (2) *Organiziranje* – organiziranje u sportu je vrlo dinamičan proces, a organiziranje sustava kojim se upravlja je temeljna funkcija menadžmenta u sportu.
- (3) *Kontrola* – obavljaju je kvalificirani menadžeri u sportskoj organizaciji.
- (4) *Odlučivanje* – odlučivanje predstavlja funkciju koju obavljaju vlasnici sportske organizacije, ali u sportu je obavljaju kvalificirani menadžeri koje postavlja vlasnik. Međutim u hrvatskom sportu su to najčešće država, županija, grad ili općina.
- (5) *Komuniciranje* – komuniciranje predstavlja vrlo bitnu funkciju u sportskom menadžmentu, i to zato što se menadžment u sportu bavi upravljanjem ljudskim resursima tj. sportašima, te se sve funkcije menadžera obavljaju raznim vrstama komuniciranja koje moraju biti na visokoj razini.

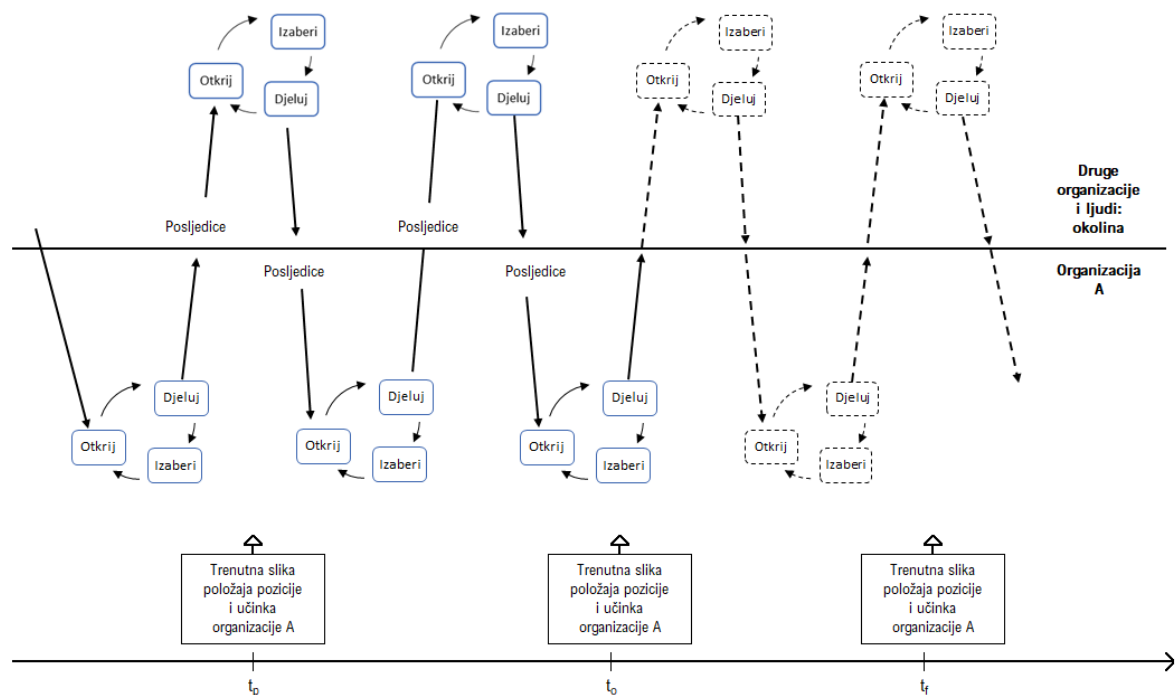


- (6) *Inoviranje* – inovacije u sportu su vrlo dinamične te se očekuje od menadžera da prati sve inovacije i razvoj u svom sportskom okruženju kako bi ih koristio u vlastitoj sportskoj organizaciji.
- (7) *Motiviranje* – motivacija u sportu može biti ključan faktor za postizanje uspješnih sportskih rezultata. Iako u sportu postoji mnogo načina motiviranja, najuspješnija se do sada pokazala materijalno – financijska motivacija.

Razumijevanje upravljanja sportom vrijedi za upravljanje u svakom kontekstu. Upravljanje je sve veća odgovornost među čelnicima radnih timova i skupina i svim osobljem uključenim u rad sportskih organizacija. Stoga, definicija upravljanja mora se proširiti tako da uključuje rastuću dimenziju dijeljene odgovornosti za izvedbu. (Covell, D., Walker, S., Siciliano, I. J. & Hess, W. P., 2007) Time se potvrđuje postizanje organizacijskih ciljeva u sportu, obavljanjem stvari pomoću ljudi i drugih resursa te realiziranjem vodstva i usmjeravanja, na učinkovit i djelotvoran način kroz temeljne funkcije sportskog menadžmenta.

#### 4.4. Strategija upravljanja sportom

S obzirom na činjenicu da se ne može dati razumno precizan, dokumentiran i provjerljiv opis strategije, opravdanim se čini ukazati kako se određenje strategije kao socijalne konstrukcije razlikuje se od discipline do discipline, od područja do područja u kojem se rabi. I nema nepobitne transpozicije pojma između različitih područja. U različitim razdobljima strategija nosi drugačija, često i suprotstavljena značenja. Značenje strategije unutar jednoga područja ljudskog djelovanja nerijetko nije istovjetno, što potvrđuje postojanje znatnih diferentnosti s većim ili manjim stupnjem preklapanja određenja. Strategija se interpretira u zamišljenu, predočenu, stvorenu i prepoznatu, ali i u dizajniranim ili uočenim obrascima i uzorcima ponašanja. Strategija može biti zamisao, mentalna reprezentacija, kognitivno označivanje i stvaranje smisla, ali i djelovanje i postupanje. Strategija je pluralitet društvenih konstrukcija o distinktivnim aspektima ljudskoga bivanja; nema nepromjenjive supstancije koju ona transcendira. Svugdje je prisutna, široko rasprostranjena i nerijetko nezaobilazna, čiji se smisao i sadržaj ne podudara u svakoj situaciji i ovisi o vremenu, prostoru i području u kojem se primjenjuje. (Tipurić, 2014) Ključno svojstvo strategije je vremenitost obilježena istodobnošću pogleda strategije i u budućnost i u prošlost. Strategija je istovremeno i svojevrsna struktura koja uspostavlja red u mrežama značenja, ali je i važna jer se čovjek susreće samo s probranim djelićima stvarnosti (Lacan, 1992), i to zbog vlastitih kognitivnih limitacija i složenosti svega što ga okružuje. Strategija popunjava nepotpunu, nekonzistentnu i okljaštrenu ljudsku zbilju važnim metaforama i daje smisao djelovanju ne samo poslije, nego i prije nego što je postalo – djelovanje. Strategija pruža glavno opravdanje socijalnom entitetu za egzistenciju u vremenitosti i postaje dio velike slike. A, kaotični odnosi nepreglednih i neobjašnjivih elemenata nedohvatljive stvarnosti onkraj sposobnosti našeg poimanja postaju nebitni u svijetu u kojem bivamo. Tvorba takva, jednostavnijeg i razumljivijega svijeta u kojemu se lakše snalazimo, bez kognitivnih napuklina i mentalnoga nereda, s nakanom suočavanja s nesigurnom budućnošću, pretpostavka je za nastanak i razvoj koncepcije strategije. (Tipurić, 2014) Strategiju organizacije moguće bi bilo uočiti obrascem prethodnih akcija i osvrtom iz sadašnjeg vremena unatrag. Samim proniknućem u budućnost do vremena  $t_f$  omogućuje se opažanje obrasca ili strategije u budućim akcijama odnosno, strategija je uočeni obrazac prošlih ili budućih akcija. Strategija je interpretacija onoga što se dogodilo ili onoga što se očekuje da će se dogoditi – kategorija u koju se svrstava određene obrasce akcije. (Stacey, 1997)



Slika 5. Koncept strategije

Izvor: Prilagođeno prema Stacey (1997, 4)

Obrazac u akciji generira se kružnom karikom između otkrića, izbora i akcije, točnije u procesu menadžmenta: strateški menadžment je karika s povratnom vezom koja povezuje otkriće, izbor i akciju. Razumijevanje strategije u okvirima vremenskih obrazaca i strateškog menadžmenta u okvirima procesa s povratnom vezom koje generiraju ti obrasci, implicira proučavanje organizacijske dinamike. Proučavanje dinamike podrazumijeva plimu i oseku u igri koju menadžeri igraju u organizaciji, a zatim, i načine ustrojavanja interaktivnog sustava, odnosno, načine međusobnog poticanja igrača na reakciju i (ne)pravilnost i (ne)predvidivost njihovih poteza. Dinamika je povezana sa stabilnošću ili nestabilnošću sustava i uvjetima koji stvaraju tu stabilnost ili nestabilnost. (Stacey, 1997) Analiza evolucije mišljenja proučavanja *strategije* pokazuje da je središnji *fenomen* proces povećanja složenosti znanja u disciplini koji je potrebno objasniti, a pomoći će da se shvati ponašanje sustava u povećano artikuliranom i složenom kontekstu; ili, jednostavnije, da objasni ponašanje sustava sučelice „složenosti i neznanju“ (Loasby, 1976). U svjetlu složene realnosti javlja se čudna kontradikcija u prvoj fazi proučavanja strategija između ekonomskog nedeterminizma i determinizma „odlučivatelja“ (finalizma).

To upućuje na interakcionizam između aktera kojega treba u potpunosti shvatiti u svim svojim implikacijama. Ishod *igre* (Mead, 1934) između različitih pojedinih aktera unutar i izvan sustava nije *a priori* određen, djelomično, jer je složenost mnogo veća nego to operatori mogu shvatiti, a djelomično, jer je sama po sebi ishod akcija različitih aktera. Evolucionarni trend u disciplini je prema većoj interpretativnoj sposobnosti koja je omogućena procesom artikulacije znanstvenog znanja. Ovo nadvladava ono što preostaje od „konstruktivističke varke“ ili „naivnog racionalizma“ (Popper, 1994) – a još se može naći u doprinosima iz rane faze proučavanja strategija, i utire put suvislijem i čvršće ukorijenjenom evolucionističkom položaju. (Buble, 1997) Za razliku od racionalnog i logičkog pristupa strategiji u znatnijoj mjeri važnija postaju, kreativna i inovativna rješenja, nove poslovne i resursne kombinacije, originalni poslovni modeli, ponovno „povlačenje crta“ u određenju djelatnosti te u konačnici prepoznavanje novih prostora na tržištima. Stoga bi strategija trebala biti diferentna, drukčija i neponovljiva, čiji bi uspjeh ponajprije bio imaginacija i proces otkrivanja, inventivnosti i inovativnosti. O nadmoćnoj strategiji sustava ne može se govoriti bez kreativnog promišljanja. U stvaranju strategija kreativnost i inventivnost ne mogu biti supstituirana logičkom dosljednosti i analitičkom intenzivnosti. Jer, kreativno se razmišljanje često temelji na kršenju postojećih pravila i normi, na prevladavanju uvriježenih predodžbi i uspostavljenih sustava rezoniranja u nekoj djelatnosti. Takvo lateralno razmišljanje (engl. *lateral thinking*) dovodi do novih spoznaja bez objektivnih dokaza i prethodnih argumenata da neka ideja, nacrt, nakana, naum ili akcija imaju „smisla“ (De Bono, 1970). Logično razmišljanje i informacije interpretirane u postojećim paradigmama ne mogu objasniti imaginativne pomake koji nerijetko donose nove poglede na stvarnost ili konstruiraju potpuno novu stvarnost. (Tipurić, 2014) Prema tomu, ako se pod strategijom smatra kako nadmudriti konkurente ili jednostavno smjestiti organizaciju u sigurnu nišu, ona je ona kreativan fenomen koji ovisi više o ponovnu povlačenju crta nego o njihovu poštivanju. (Mintzberg, 2000b) Sustavno izučavanje strategije odvija se u okviru čestih promjena, deficita jedinstvenih i suprotstavljenih paradigmi, brojnih teorijskih diskursa (veći ili manji stupanj dosljednosti), necjelovitosti postojećih načina teoretiziranja, i eklektičnog trenutnog stanja discipline. (Tipurić, 2014) Nije lako pobijati stajalište onih koji tvrde da strategija nije klasična znanstvena i stručna disciplina nego agenda *sui generis*: serija temeljnih pitanja koja se dotiču organizacija i njihova uspješnog razvoja. (Jenkins, M., Ambrosini, V. & Coolier, N., 2007)

Spoznaja o rijetkosti radikalnih odluka upućuje na adaptivni karakter strategije. U tom se smislu svaki sustav postupno prilagođava promjenama u okolini slijedeći logički inkrementalizam. Pritom valja naglasiti kako se genij sastoji od usklađene kombinacije dvaju elemenata: *hrabrosti* (najvažnije svojstvo) i *intelekta*, gdje jedno od tih svojstva može prevladavati ali nije u sukobu s ostalim svojstvima (Von Clausewitz, 1991). Svaka postava strateškog menadžmenta u središnjicu znanstvenog i praktičnog istraživanja upućuje nužno na brojna relevantna pitanja: (1) zašto sustavi postoje; (2) zašto neki uspijevaju, a drugi propadaju; (3) zašto su sustavi različiti; (4) što određuje granice sustava; (5) s kim se, kako i na koji način sustavi natječu; (6) kako održavaju konkurentsku prednost tijekom vremena, ili, jednostavnije rečeno, zašto su neki sustavi bolji od drugih; (7) što sustavi rade i kako rade to što rade; (8) koja je uloga središnje organizacijske jedinice u složenom diverzificiranom sustavu; (9) koje su odrednice uspjeha ili neuspjeha sustava u međunarodnoj konkurenciji i sl. (Barney, 1991a); (Rumelt, R. P., Schendel, D. E. & Teece, D. J., 1994); (Porter, 1994b); (Foss, N. J. & Mahnke, V., 2000)

Raznovrsnost istraživačkih praksi strateškog menadžmenta moguće je *inter alia* objasniti postojanjem triju odvojenih dimenzija strategije sustava (De Wit, B. & Meyer, R., 2010):

- A. strateški proces (engl. *strategy process*) – objašnjava se kako strategije nastaju i kako bi trebale nastajati (kako se stvaraju, analiziraju, domišljaju, oblikuju, implementiraju, mijenjaju i kontroliraju); tko je uključen u strateške procese i kada se trebaju poduzimati potrebne aktivnosti u procesu.
- B. sadržaj strategije (engl. *strategy content*) – je proizvod strateškog procesa i upućuje na odgovore na pitanja što jest i što bi trebala biti strategija određenoga sustava.
- C. strateški kontekst (engl. *strategy context*) – predstavlja skup uvjeta koji determiniraju strateški proces i sadržaj strategije; kontekst referira smještanje strategije u ambijent sustava i njegove okoline.

Skupno promatranje i promišljanje trodimenzionalnosti svakog strateškog problema (proces, sadržaj i kontekst) pruža stratezima stvarnu dubinu razumijevanja strateških pitanja. Njihov međutjecaj je lako vidljiv, primjerice, način na koji se organizira strateški proces znatno utječe na sadržaj strategije, jednako kao što i sadržaj postojeće strategije utječe na način kako će se odvijati strateški proces u budućnosti. (De Wit, B. & Meyer, R., 2010, str. 5.)

Tragom razvoja klasifikacije „teorija strategije“ u četirima generičkim perspektivama, pokušava se cjelovito obuhvatiti tradicije stvaranja znanja o strategiji sustava, u osnovi koje su dvije dimenzije (Whittington, 2001):

- (1) **proces** (engl. *Processes*) — koji mogu biti hotimični, dizajnirani od strane vrhovnog menadžmenta ili „izranjajući“ (stjecaj čitavoga niza aktivnosti koje se ne mogu jednoznačno objasniti odlučivanjem uskog upravljačkog sloja na vrhu sustava) i
- (2) **ishodi** (engl. *Outcomes*) — koji mogu biti maksimalizacija profita, kao monodimenzionalni racionalni cilj sustava ili, pluralni, tj. višestruki ishodi i ciljevi različitih interesno-utjecajnih skupina i zahtjeva koji su postavljeni posebnim kontekstualnim uvjetima.

Navedene dvije dimenzije predstavljaju temelj za identifikaciju generičkih perspektiva strateškog menadžmenta:

- I. **klasična perspektiva** (engl. *Classical Perspective*) — kombinira se vojna strategija i ekonomske znanosti, sve s ciljem profitabilnosti i racionalnog planiranja; strateg je menadžer na vrhu organizacijske piramide, *homo oeconomicus*<sup>12</sup> koji racionalno djeluje maksimalizirajući korisnost (Whittington, 2001, str. 11.).
- II. **evolucionistička perspektiva** (engl. *Evolutionary Perspective*) — pretpostavlja plauzibilnu primjenu principa evolucijske teorije na poslovni sustav; mehanizam za stvaranje novih stvari, ključni element za bilo koju evolucionističku teoriju je utemeljen na konceptima i logici varijacije, selekcije i retencije; ključni indikator poslovnog uspjeha je maksimalizacija profita, ali uz neuvjerljivu sposobnost vrhovnih menadžera za racionalno planiranje i djelovanje; novo pitanje: što je predmet selekcije u evolucijskom procesu? (Whittington, 2001, str. 16.).
- III. **procesna perspektiva** (engl. *Processual Perspective*) — organizacije i tržišta su nejasni i nesređeni fenomeni u kojima strategije izranjaju s puno konfuzije i u malim koracima; pragmatiku strateškog menadžmenta karakterizira proces, u onim okolnostima u kojima

---

<sup>12</sup> *Homo oeconomicus* (hrv. ekonomski čovjek). Ideja „ekonomskog čovjeka“ originalno potječe iz filozofije hedonizma, koja naglašava maksimalizaciju vlastitih interesa. Pojedinaac se, po takvoj koncepciji, racionalno ponaša ako nastoji (i uspijeva) postići maksimalnu razinu korisnosti u danim uvjetima odlučivanja.

linearni modeli strategije ne djeluju zadovoljavajuće; temelj ove perspektive čine kognitivna ograničenja racionalne<sup>13</sup> akcije menadžera i problem organizacijske mikropolitike; koncepcije strategije usredotočene na organizacijske i tržišne nesavršenosti shvaćaju se kao heuristika odlučivanja, simplifikacija jako složenog i kaotičnog svijeta te kao ranija „programiranost“ u ponašanju organizacije. (Whittington, 2001, str. 21.)

**IV. sistemska perspektiva** (engl. *Systemic Perspective*) — suvremene organizacije nedvojbeno svojim anticipativnim sposobnostima u odgovarajućem obuhvatu stječu i adekvatni stupanj djelotvornosti u interakciji sa svojom složenom, dinamičnom i kompleksnom okolinom; strateški ciljevi i procesi oslikavaju socijalne sisteme u kojima se strategija stvara; *ratio* strategije je jedinstven nekome posebnom sociološkom kontekstu i nije ga moguće generalizirati u vladajućim ekonomskim modelima prošloga stoljeća; ekonomsko ponašanje ljudi utkano u mrežu socijalnih relacija koja uključuje njihove obitelji, državu, profesionalne i edukacijske back-grounde, čak i religijsku i etničku pripadnost; „decentrira“ se strategija sustava kao univerzalna kategorija i smješta se u diferentne segmente ljudske zbilje na različite načine pa strategija postaje diskurs koji je izrazito ovisan o kontekstualnim varijablama koje determiniraju ambijent u kojemu sustav/organizacija opstoji; radi se uistinu o postmodernističkoj alternativni: jakom otklonu od dominantnih modela koji rati bilo koje strategije vide u njezinoj instrumentalnoj ulozi preko medijacijske uloge vrhovnog menadžmenta u ostvarivanju što većih prinosa dioničarima. (Whittington, 2001, str. 26.)

Razvoj strateškog menadžmenta zasigurno se odvija kao heterogena i disperzirana disciplina s mirijadom različitih istraživačkih tradicija. Analizira li se trenutno stanje u toj akademskoj disciplini može se primijetiti kako postoje grupiranja istraživačke prakse oko nekoliko osnovnih teorijskih okosnica.

---

<sup>13</sup> *Ograničena racionalnost* (engl. bounded rationality). Ideja Herberta A. Simona (nobelovac 1978.) je bila da racionalnost ekonomskog čovjeka (i organizacija) uskladi sa stvarnom dostupnošću informacija i stvarnim ljudskim mogućnostima proračunavanja. Ograničena racionalnost u odlučivanju je Simon okarakterizirao kao pronalaženje ne optimalnog već zadovoljavajućeg rješenja (engl. *satisficing*, od kombinacije *satisfy* = zadovoljiti i *suffice* = dostajati). Simon je ukazao na nerješive probleme klasične teorije odlučivanja zato što donositelj odluke ili donosi optimalnu odluku na osnovi pojednostavljenog modela stvarnosti, ili traži zadovoljavajuću odluku u situaciji koja je mnogo bliža stvarnosti.

U tom je smislu moguće izdvojiti „teorijske okvire“ (ovisnost o orijentaciji pristupa) koji su „relevantni i utjecajni u suvremenom strateškom menadžmentu“ (Tipurić, 2014, str. 167.):

1. STRUKTURALISTIČKI PRISTUP STRATEGIJI (engl. *Structural Approach to Strategy*).

Osnovna premisa: industrijska struktura determinira konkurenciju i poslovnu uspješnost.

Razina analize: industrija i strateške skupine.

Glavno istraživačko pitanje: na koji način poduzeće prilagođuje svoje ponašanje strukturalnim odrednicama industrije.

Ključni koncepti: model "pet konkurentskih sila", strateške skupine, generičke strategije.

Logika strategije: najbolje pozicioniranje u industriji.

Strateška prednost: može se ostvariti održiva konkurentska prednost.

Orijentacija: eksterna.

2. RESURSNA TEORIJA STRATEGIJE (engl. *The Resource-Based Theory of Strategy*).

Osnovna premisa: idiosinkratični resursi determiniraju poslovnu uspješnost.

Razina analize: poduzeće i resursi.

Glavno istraživačko pitanje: kako poduzeće rabi VRIN resurse u strategiji.

Ključni koncepti: VRIN i VRIO okvir, heterogenost i imobilnost resursa, izolacijski mehanizmi.

Logika strategije: stvaranje vrijednih rijetkih, neimitativnih i nesupstitutivnih resursa.

Strateška prednost: može se ostvariti održiva konkurentska prednost.

Orijentacija: interna.

3. MODEL DINAMIČNIH SPOSOBNOSTI (engl. *Dynamic Capabilities Model*).

Osnovna premisa: stvaranje, unapređivanje i kombiniranje s resursnom osnovicom determinira uspjeh na dinamičnim tržištima.

Razina analize: poduzeće, dinamične sposobnosti, rutine.

Glavno istraživačko pitanje: kako poduzeće oblikuje dinamične sposobnosti.

Ključni koncepti: dinamične sposobnosti, rutine.

Logika strategije: kontinuirano upravljanje resursima i sposobnostima kako bi se prilagodilo dinamičnim tržištima.

Strateška prednost: dva oprečna mišljenja o vezi dinamičnih sposobnosti i održive konkurentске prednosti.

Orijentacija: interna.



4. INSTITUCIONALISTIČKI PRISTUP STRATEGIJI (engl. *Institutionalization Approach Strategy*).  
Osnovna premisa: institucionalni pritisci oblikuju ponašanje poslovnog sustava, izravno i neizravno ga prisiljavajući na prilagodbu okolini.  
Razina analize: institucionalna okolina i poslovni sustav.  
Glavno istraživačko pitanje: kako socijalni pritisci utječu na poslovni sustav i kako dolazi do konformizma u prihvaćanju normi, pravila i praksi institucionalnoga okruženja.  
Ključni koncepti: normativna racionalnost, institucionalni izomorfizam, legitimacija.  
Logika strategije: najbolja prilagodba institucionalnoj okolini.  
Strateška prednost: fokus je na institucionalnoj prednosti.  
Orijentacija: eksterna.
5. ORGANIZACIJSKA EKOLOGIJA (engl. *Organizational Ecology-Based Strategy*).  
Osnovna premisa: promjene u populaciji poslovnog sustava rezultat su evolucionističkih procesa (varijacija, selekcija, retencija i konkurencija).  
Razina analize: populacija poslovnog sustava.  
Glavno istraživačko pitanje: kako (i zbog čega) sustava u populaciji preživljavaju i umiru.  
Ključni koncepti: izomorfizam, legitimacija, strukturalna inercija.  
Logika strategije: postoji samo u odlukama i ključnim izborima koji su načinjeni u vremenu utemeljenja poslovnog sustava.  
Strateška prednost: *ex post* vidljiva – preživljavanje.  
Orijentacija: eksterna.
6. KONKURENTSKA DINAMIKA (engl. *Competitive Dynamics*).  
Osnovna premisa: konkurencija je interaktivna i relativna: akcije i reakcije utječu na profitabilnost poslovnog sustave.  
Razina analize: poduzeće i dijada strateških akcija i reakcija.  
Glavno istraživačko pitanje: kako industrijska obilježja i konkurentska dinamika utječu na ponašanje poduzeća.  
Ključni koncepti: AMC okvir; konkurentski repertoar; timing, učestalost i raznolikost akcija.  
Logika strategije: poduzimanje akcija i odgovori na akcije izravnih konkurenata.  
Strateška prednost: temporalna, vremenski ograničena: postoji samo relativna prednost.  
Orijentacija: eksterna i interna.

7. STRATEŠKA KOGNICIJA (engl. *Strategic Cognition*).

Osnovna premisa: kognitivne strukture i procesi utječu na strategiju.

Razina analize: vrhovni menadžer, tim vrhovnih menadžera i poduzeće.

Glavno istraživačko pitanje: kako kognitivne strukture i procesi generiraju određenje poslovanja i strategije te kako vode do glavnih strateških inicijativa.

Ključni koncepti: mentalni modeli, strateški okvir, organizacijski identitet i rutine.

Logika strategije: stvaranje smisla (engl. *Sensemaking*) i davanje smisla (engl. *Sensegiving*) vodi kolektivnoj interpretaciji odluka i poduzimanju strateških akcija.

Strateška prednost: može se ostvariti održiva konkurentska prednost.

Orijentacija: interna.

8. TEORIJA GORNJIH EŠALONA (engl. *Upper Echelons Theory*).

Osnovna premisa: iskustvo, vrijednosti i osobnosti top-menadžera utječu na strategiju.

Razina analize: tim vrhovnih menadžera i poduzeće.

Glavno istraživačko pitanje: kako obilježja tima top-menadžera utječu na strategiju firme.

Ključni koncepti: menadžerska diskrecija, zahtjevnost menadžerskog posla.

Logika strategije: odluke tima vrhovnih menadžera funkcija su njihova ljudskog i socijalnoga kapitala članova tima, a putem njihovih prijašnjih iskustava koja oblikuju pojedinačnu i skupnu kogniciju.

Strateška prednost: može se ostvariti održiva konkurentska prednost.

Orijentacija: interna.

9. AGENCIJSKA TEORIJA (engl. *Agency Theory*).

Osnovna premisa: strategija ovisi o odnosima/sukobima interesa između vlasnika i menadžera.

Razina analize: odnos između principala i agenta.

Glavno istraživačko pitanje: kako dioničari (kao principali) mogu osigurati da oportunistički menadžeri (kao agenti) djeluju u njihovu interesu.

Ključni koncepti: oportunistički menadžeri, informacijska asimetrija, moralni hazard.

Logika strategije: izbor odgovarajućeg odnosa između nadzornih mehanizama i menadžerskih kompenzacijskih paketa; smanjivanje agencijskih troškova.

Strateška prednost: rješavanje i prevladavanje agencijskog problema.

Orijentacija: interna.

#### 10. EKONOMIKA TRANSAKCIJSKIH TROŠKOVA (engl. *Transaction Cost Economics*).

Osnovna premisa: strategija ovisi o odnosima transakcijskih i administrativnih troškova.

Razina analize: poduzeće i transakcijski troškovi.

Glavno istraživačko pitanje: koji transakcijski aranžmani minimiziraju transakcijske troškove.

Ključni koncepti: transakcijski troškovi, oportunitizam, relacijska specifičnost imovine.

Logika strategije: definiranje okomitih i horizontalnih granica poduzeća; izbor odgovarajućeg organizacijskog i integracijskoga oblika.

Strateška prednost: minimiziranje transakcijskih troškova.

Orijentacija: eksterna i interna.

Uvid u perspektive i teorijske okvire ukazuje na strateški menadžment kao heterogenu disciplinu bez jasno omeđene domene. Ne radi se o klasičnoj disciplini nego o skupu više ili manje koherentnih istraživačkih praksi i teorijskih pristupa usmjerenih na proučavanje raznovrsnih pitanja vezanih uz opstojnost sustava, izvore konkurentske prednosti i vrste i načine izvedbe te tržišnu pozicioniranost. Temeljni problem znanosti strateškog menadžmenta nije u mirijadi načina proučavanja zbiljnosti, nego u neodredivosti i eluzivnosti fenomena strategije, nepovezanosti s poslovnom praksom i neuspjehu dobivanja društvene priznatosti. (Tipurić, 2014, str. 218.) Sve navedeno trebalo bi poticati na razotkrivanje, doseg i stvaralačko domišljanje strategije i zbiljnosti sustava, otklon od strahovanja zbog ograničenja i uspostavljenih normi, na maštu i inovativnost, te na stvaranje i korištenje svih vrsta znanja. U suvremeno doba koncept strateškog menadžmenta najvišeg je stupnja difuzije upravljanja, adekvatnim resursima organizacije i ispitivanjem šansi koje organizacija može imati temeljem saznanja o promjenama iz okruženja. Upravljanje strategijskim planiranjem osnovni je cilj strategijskog menadžmenta, sa zadaćom dugoročnog definiranja ciljeva, strategije razvoja organizacije, kao i osiguranja potrebnih ljudskih potencijala u realizaciji. Strateški menadžment karakterizira orijentiranost na dugoročnu budućnost organizacije, naklonost vrhovnom menadžmentu u procesu odlučivanja i priznatost hijerarhijskih odnosa, što ukazuje na njegovu nedovoljnu demokratičnost (Stacey, 1997). Zbog svojih unaprijed isplaniranih programskih rješenja ostavlja malo prostora za izražavanje kreativnih sposobnosti ljudi, tako da se u sportu ovakvom upravljanju mora prići veoma oprezno.

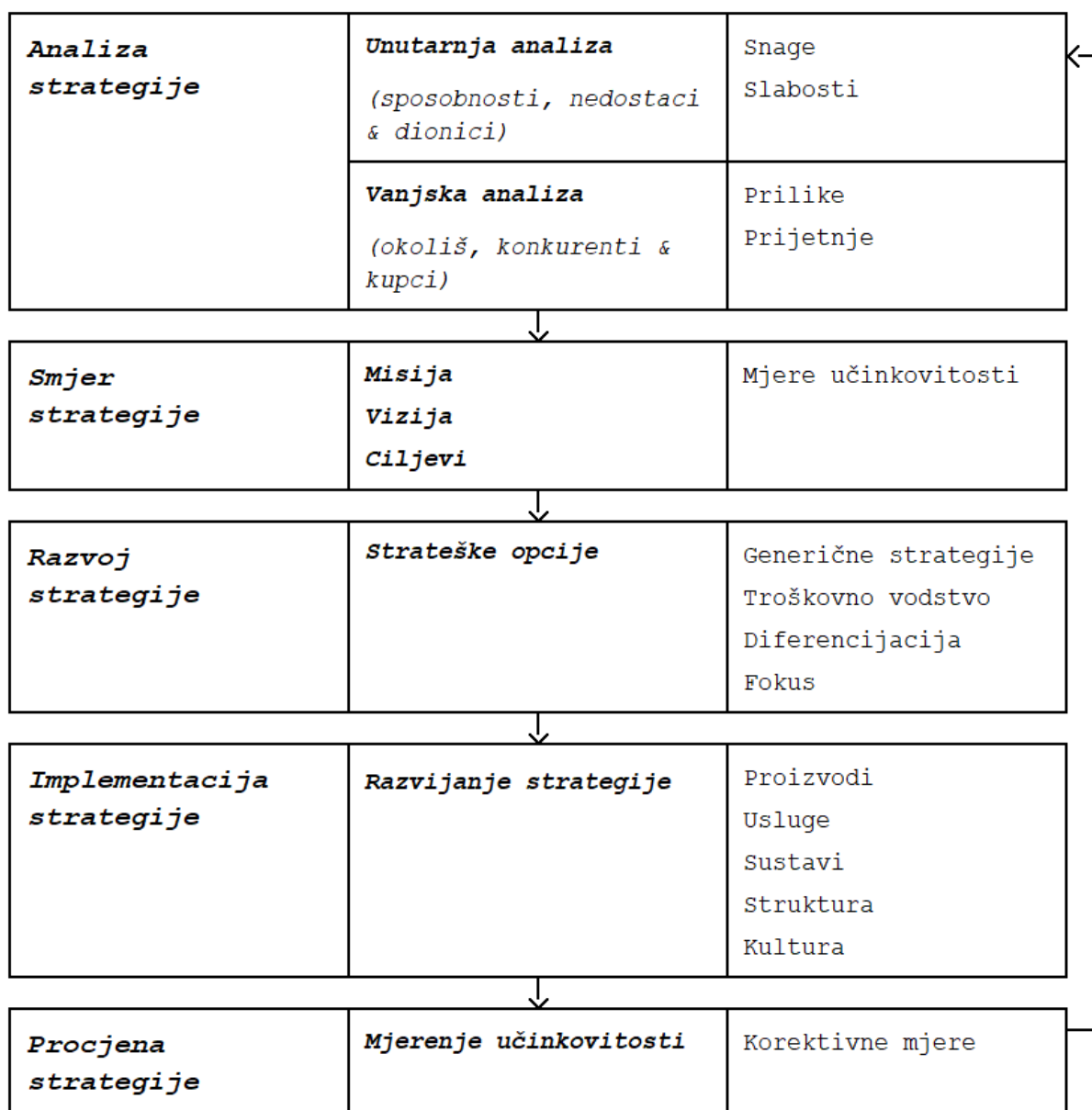
Sportski menadžment sastavni je dio kulture i predstavlja značajan dio sektora zabavnih sadržaja. Može se definirati kao "svaka kombinacija vještina povezanih s planiranjem, organiziranjem, kontroliranjem, proračunom, vođenjem i ocjenjivanjem u kontekstu organizacije čiji je primarni proizvod povezan sa sportom i/ili tjelesnom aktivnošću". Sport organizira, promovira i upravlja širokim spektrom formalnih organizacija, uključujući neprofitne dobrovoljne udruge u zajednici, pokrajinske i nacionalne organizacije, kao i privatne i komercijalne (profitne) sektore. Volonteri su bitni dio sustava sportske isporuke i ispunjavaju mnoge uloge. Menadžment u sportu osigurava funkcioniranje cjelokupnog sustava sportske organizacije, prevodeći je iz jedne niže u željenu višu poziciju, uz dominantno uvažavanje generalnih ciljeva sporta i sportske organizacije, visoko vrednujući sve humane i pozitivne tekovine, sadržane u teoriji i filozofiji sporta.

Razmatranjem strategije kao interaktivnog odnosa između organizacije, njezinog djelovanja i cjelokupnog okruženja stječe se uvid širih razmjera u proces upravljanja strategijom. Pritom se posebice ističe složena struktura i višeslojna priroda strateškog menadžmenta, osobito kroz značajke povezane sa strateškim odlučivanjem (Johnson, G. et al., 2014): (a) strategija utječe na smjer i opseg organizacijskih aktivnosti; (b) strategija uključuje podudaranost aktivnosti organizacije s okolinom; (c) strategija zahtijeva usklađivanje aktivnosti organizacije s resursima; (d) na sadržaj strategije utječu stavovi i očekivanja ključnih dionika; i (e) strateške odluke utječu na dugoročni smjer organizacije. Dodatno bi *strateška svrhovitost*, usklađivanjem između organizacije i okoline, trebala rezultirati jasnom konkurentskom prednošću koju niti jedna druga organizacija ne može jednostavno umnožiti. Proces određivanja smjera i opsega aktivnosti sportske organizacije u svjetlu svojih mogućnosti i okruženja u kojem djeluje, razlikuje *strategiju* od *planiranja* kao postupnog procesa dokumentiranja tih odluka koji ukazuju na ono što treba učiniti, kome, s kojim resursima i kada. *Razlikovnu sukladnost* potvrđuju: *strategija*, kombinacijom analize i inovacija te znanosti i vještina, i *planiranje*, sustavnim i deduktivnim identificiranjem koraka i aktivnosti koje treba poduzeti u provedbi strategije. Strategiju se može legitimno koristiti za objašnjavanje procesa višerazinskog odlučivanja, i to: (1) jasnim određivanjem temeljnih poslovnih aktivnosti sportske organizacije; (2) stvaranjem i održavanjem konkurentске prednosti; i (3) poduzimanjem redovitih aktivnosti i korištenjem odgovarajućih resursa. (Hoye, R. et al., 2015)

Upravljanje strateškim procesom naglašava važnost aktivnog oblikovanja budućnosti vlastite sportske organizacije. Proaktivni sportski menadžment pokreće dobru strategiju i na taj način pomaže smanjiti neizvjesnost koja prati kaotične i promjenjive procese u sportu, gdje performance na terenu mogu imati radikalni učinak na uspjeh sportske organizacije. Potreba za većom strateškom aktivnošću, povećanjem neizvjesnosti, zahtijeva nove načine upravljanja financijskim obvezama svake sportske organizacije, bez obzira na njihovu pozicioniranost na ljestvicama učinaka. Naravno, pritom bi bio nužan odmak od svakog oblika strateškog reakcionizma, odnosno, relativizma i pretpostavki o postojanju uvijek otvorenih i transparentnih mogućnosti. Zato se identificiranje novih prilika koje konkurenti već nisu iskoristili, rijetko dokazuje lako, te zahtijevaju temeljitu analizu i inovativno razmišljanje. Sve navedeno nije moguće postići bez ulaganja vremena i energije u razvoj strategije.

Istaknuta i zahtijevana proaktivnost sportskog menadžmenta nužno implicira važnost koordinacije. Nedostatak širokog pristupa strategijskom procesu, povećava stupanj vjerojatnosti usmjerenosti različitih dijelova organizacije sukladno vlastitom smjeru djelovanja. Rijetki resursi moraju biti raspoređeni na koordinirani i integrirani način u skladu s opsežnom strategijom, čime se potiče i osigurava novu strategiju koja donosi promjene. U prilog tome govori činjenica kako strategija u mnogim sportskim organizacijama za koje je promjena nužan uvjet za preživljavanje, predstavlja intelektualni dio upravljanja koji se može planirati. Rezultat ovog procesa trebao bi biti koordinirani pokušaj postizanja ciljeva koje su dogovorili organizacijski dionici, koji uzima u obzir ravnotežu između postizanja ciljeva i resursa potrebnih za to. Učinkovitost stiže kao važna korist od dobrog strateškog upravljanja. U sportskoj strategiji, jedno od najznačajnijih pitanja veže se uz pronalaženje ravnoteže između dvije ili više divergentnih obveza. U potrazi za vrhunskim rezultatima i poboljšanim razinama sudjelovanja, stavljanje resursa na obje divergentne obveze od strane sportskih organizacija sa strateškog gledišta može biti problematično, jer one nisu nužno kompatibilne. Vezano uz određeni sport, razvidno je kako međunarodni uspjeh može motivirati ljude na aktivno sudjelovanje. Međutim, zadržavanje novih sudionika u sportu u srednjoročnom razdoblju je relativno loše, a dugoročno je zanemarivo. Sve se čini složenijim, jer izbori pravaca koji su svojstveni sportu mogu biti zbunjujući, od nužnosti razvijanja igrača ili povećanja sudjelovanja, do pritiska na zaradu više novca ili pobjeda po svaku cijenu. (Hoye, R. et al., 2015)

Strateško upravljanje je proces osmišljen kako bi pronašao sjecište pripreme i mogućnosti. Na tržištu je važno odrediti uvjete koji nepovoljno utječu na konkurenciju u natjecanju. Jedan od ključnih načela strategije je navođenje protivnika/konkurenta u inferioran položaj na mjestu natjecanja/sukoba. Namjera da se varijable poput polja/tržišta i prilika istodobno nadvlada ili napada konkurenciju izravno i posredno, čini složenijim proces donošenja strateških odluka. Ta se načela primjenjuju i u strateškom procesu upravljanja sportom (Slika 6.).



Slika 6. Proces strateškog menadžmenta

Izvor: Prilagođeno prema Hoye et al. (2015, 92)

U *analizi strategije* sportski menadžer prije svega mora procijeniti uvjete vođenja "bitke" i to, proučavanjem sposobnosti i nedostataka vlastite organizacije, konkurentskih organizacija, skupine dionika i poslovnog okruženja ili "bojnog polja". (Hoye, R. et al., 2015, str. 92.) U svjetlu informacija dobivenih iz prve faze, sportski menadžer mora donositi odluke o budućnosti. Uobičajene odluke se odnose na: *izjavu o misiji* koja određuje svrhu organizacije, *izjavu o viziji* dugoročnih ambicija organizacije i *skup ciljeva* s mjerama za prepoznavanje bitnih postignuća na putu prema viziji. U ovoj fazi procesa strateškog upravljanja, postavljanjem *smjera strategije* određuje se samo ono što organizacija želi postići. (Hoye, R. et al., 2015, str. 93.) U sljedećem koraku, sportski menadžer mora razmotriti kako se smjer može ostvariti. Ovo je najkreativniji dio strateškog procesa upravljanja, jer sportski menadžer i njegov tim moraju surađivati kako bi zamislili najbolje metode ili strategije za organizaciju. U ovom trenutku, sportski menadžeri pokušavaju povećati stupanj podudarnosti jedinstvenih okolnosti organizacije s njenim jedinstvenim uvjetima okoline. Kada se poduzmu dobro, pronađu se mogućnosti, te se na taj način odvija *formulacija strategije*. (Hoye, R. et al., 2015, str. 93.) S jasnim pravcem i oštrom idejom kako se taj smjer može postići, zadaća sportskog menadžera postaje *implementacija strategije*. Na taj se način, proizvodi, usluge i aktivnosti s kojima se organizacija bavi te sustavi koji ih podržavaju, prilagođavaju se sukladno glavnoj strategiji koja je razvijena u prethodnom koraku. (Hoye, R. et al., 2015, str. 93.)

Konačno, strategija je rijetko savršena prvi put. Izmjene su uvijek bitne. Uglavnom to znači manje prilagodbe načinu na koji je strategija implementirana. Međutim, ponekad je potrebno ponovno razmišljati o prikladnosti same strategije. Nijedna od njih se ne može uspješno provesti bez nekih povratnih informacija o uspjehu onoga što je učinjeno. Zato je nužna posljednja faza u procesu strateškog upravljanja, *procjena strategije*. (Hoye, R. et al., 2015, str. 93.) U ovoj fazi organizacija provjerava jesu li postignuti ciljevi. Većinu vremena potrebno je poduzeti za korektivne mjere. Tipično, katalizatori tih promjena su neočekivani događaji koji utječu na okoliš u kojem sportska organizacija djeluje, što zahtijeva povratak strategijskoj analizi. U tom smislu, proces strateškog upravljanja nikada ne prestaje. Zapravo je normalno kretanje prema natrag i naprijed između faza, kako bi se razvili najbolji rezultati. Proces strategije najbolje funkcionira kada uprava uzima u obzir da nije linearna ili diskretna nego kružna i trajna aktivnost.

## 5. Sportski marketing

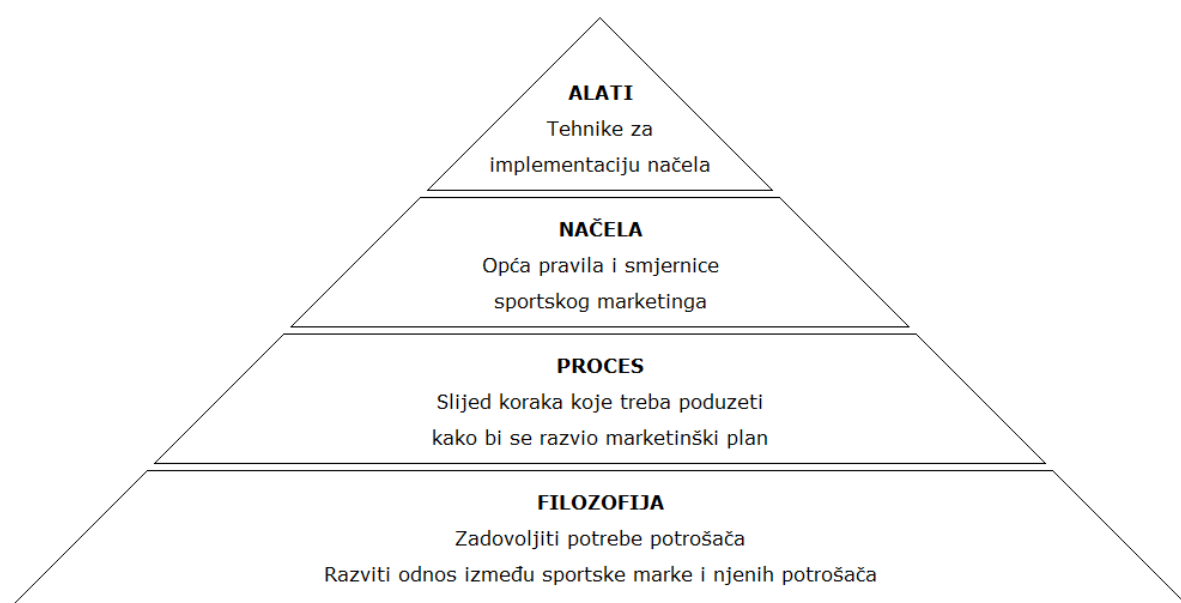
Razumijevanje suvremenoga koncepta tržišnoga društva upućuje na spoznaju da tržište nije samo puki mehanizam unutar jednoga društvenog podsustava nego je postalo zapravo sama bit društva, a društvo postaje njegov resurs, što je definirano kao proces marketizacije društva. Strategija koja se koristi znanstvenim spoznajama i primjenjuje kao operativni instrument u toj preobrazbi prema tržišnom društvu poznata je kao koncept marketinga ili tržišnoga poslovanja, u svim sferama društvenih odnosa, što u konačnici i omogućuje da tržišno društvo postane temeljni strukturalni obrazac suvremenih društava u globalnom okružju. Posebno se značenje pripisuje nekoj dodanoj, kulturom definiranoj vrijednosti robi koja potom može postati robna marka (brand), čime marka kao perceptivna tvorevina nadilazi definiciju samog proizvoda, a njen proširen sadržaj zapravo je esencija proizvoda. Tako se tradicionalni koncept robe kao materijalnoga proizvoda transformira iz ekonomske sfere društva u simbolično-značenjsku vrijednost, odnosno u sve podsustave društva, što je sociološki relevantan fenomen.

U suvremeno doba i sam koncept tržišta transformiran je zbog potpune primjene informacijske tehnologije, pa je koncept mreže preuzeo dosadašnju funkciju tržišta, a važnost vlasništva opada dok raste značenje pristupa, kojemu je cilj osigurati dugoročne tržišne odnose u svim djelatnostima. Marketinške postavke temeljene na matrici zadovoljenja potrošačevih potreba i želja, zahtijevaju interdisciplinarni pristup različitih znanstvenih disciplina. Posljedično, postupnim otvaranjem "crne kutije" nameće se holistički pristup marketinga kao aprioran (unaprijedni).

Gospodarskim rastom i razvitkom uvjetovana je i potreba za korištenjem marketinga. Činjenica da je veću prodaju moguće ostvariti tek zadovoljavanjem potrošača, kako u pogledu njihovih očekivanja, tako i njihovih stvarnih potreba, dovodi do marketinške koncepcije poslovanja. Danas ova koncepcija prerasta u koncept društveno odgovornog marketinga sa zadatkom svakog sustava za određivanjem potreba, želja i interesa ciljnog tržišta i isporučivanja željenog zadovoljstva efektivnije i efikasnije od konkurencije na način da podrži dobrobit potrošača i cjelokupnog društva sa svim njegovim sastavnicama.



Promišljanje o obuhvatu sportskog marketinga podupire korisnost shvaćanja o tome kako se radi o hijerarhijskom konceptu. Naime, nedvojbeno je postojanje razina na kojima se može razmotriti sportski marketing. Na najosnovnijoj razini, sportski marketing obuhvaća opću *filozofiju* ili skup uvjerenja o tome kako se baviti marketingom. To nisu samo marketinški menadžeri ili marketinški odjel sportske organizacije koja djeluje u marketinškim uvjetima. Marketinška filozofija se odnosi na tezu o stavljanju potreba i želja kupca u središte svih odluka. (Smith, 2008) Važno je dodati da bi sve potrebe kupaca morale biti komplementarne ciljevima poslovnog sustava (organizacija/poduzeće).



Slika 7. Struktura sportskog marketinga

*Izvor:* Prilagođeno prema Smith (2008, 7)

Dok je temeljni cilj u poslovanju ostvariti profit, u sportskim organizacijama najvažniji cilj je uobičajena pobjeda ili privlačenje pozornosti na sport ili organizaciju. Marketinška filozofija se bavi stvaranjem dvostrane pobjedničke situacije (engl. *win-win*) i za organizaciju i sportske potrošače, razvijanjem odnosa između sportske marke i njenih potrošača, ali priznaje kako nitko neće pobijediti ne zadovolje li se potrebe potrošača. Posebno valja podsjetiti na važnost razumijevanja i usmjeravanja potreba kupaca i izrada najbolje usklađenosti između ciljeva organizacije, potreba potrošača i značajki sportskog proizvoda.

Na drugoj razini sportski marketing može se smatrati procesom jer uključuje niz aktivnosti i koraka (istraživanje, analiza, planiranje, razvoj, implementacija i evaluacija). Ti su procesi zajednička svojstva sportskog marketinga i obilježavaju se kao bitna sastavnica/razina strukturnog piramidalnog okvira. Na trećoj razini sportski marketing može se sažeti kao skup načela jer donosi brojne ideje i koncepte koji pružaju specifične smjernice onima koji poduzimaju sportske marketinške aktivnosti. Na najoperativnijoj razini, načela sportskog marketinga mogu se implementirati uz pomoć alata, koji su analitički uređaji i specifične aktivnosti koje se koriste u svakodnevnoj praksi.

Zaključno, usvajanjem filozofije sportskog marketinga zadovoljavaju se potrebe potrošača kada se podudaraju s karakteristikama proizvoda ili usluge s krajnjim ciljem kultiviranja odnosa između sportske marke (branda) i potrošača. Filozofija se strukturira oko slijeda sportskih marketinških procesa unutar kojih su prezentirana načela sportskog marketinga koja pomažu upravljati provedbom sportskih marketinških procesa, dok su alati sportskog marketinga specifične aktivnosti usmjerene na ostvarivanje tih načela.

## 5.1. Konceptualizacija sportskog marketinga

Kontekstualizacija razvoja povezivanjem procesa razmjene s profitom, odnosno proizvodnje i potrošnje s ciljem prepoznavanja i ispunjavanja ljudske i društvene potrebe koje se na tržištu javljaju kao potražnja upućuje na pojam marketing. Najkraće rečeno, marketing je „profitabilno ispunjavanje potreba“ (Kotler, P. & Keller, L. K., 2016). Stoga, marketing u sebi nosi zahtjev za optimalnim profitom kao pretpostavke kontinuiranog razvoja, a time i zadovoljenja potreba u množini i kvaliteti. Evoluiranjem suvremene marketinške orijentacije potvrđuju se novi odnosi između proizvodnje (ponude) i potrošnje (potražnje). Marketing se može definirati kao organizacijska funkcija, funkcija procesa stvaranja, komuniciranja, isporuke vrijednosti klijentima te upravljanja odnosima u sveobuhvatnom procesu razmjene, zadovoljavanjem ciljeva pojedinaca i organizacija (AMA, 2004). Općenito, odnosi se na proces planiranja i provođenja aktivnosti koje su dizajnirane da zadovolje potrebe ili želje kupaca s posebnom pažnjom na razvoj proizvoda, njegovo određivanje cijena, promociju i distribuciju. Marketingom se nastoji stvoriti razmjenu, kojom se kupac ili potrošač odriče novca za proizvod ili uslugu za koju vjeruje da je jednake ili veće vrijednosti. (Hoye, R. et al., 2015) Prije određenja pojma sportskog marketinga korisnim se čini razmotriti koncept sporta. Pod sportom valja razumijevati aktivnosti, iskustva ili poslovne sustave koji se bave fizičkim aktivnostima, zdravljem i wellnessom, rekreacijom i ostalim oblicima korištenja slobodnog vremena. Neke od uobičajenih zablude o sportu uključuju:

- (1) obvezno postojanje natjecateljske situacije,
- (2) ponuda mora imati standardni skup pravila, i
- (3) sudionici trebaju posjedovati specijaliziranu opremu i sadržaje.

To vrijedi i u slučajevima, koji se jednostavno odnosi na individualne, dvojne i timske sportske aktivnosti kao što su nogomet, baseball, golf i tenis.

Sport je sveobuhvatan pojam koji pokriva sve aspekte koji nadilaze područje igranja, uključujući sve različite operacije koje čine igru. (Schwarz, C. E. & Hunter, D. J., 2008) Iako sport čine natjecateljske sastavnice, one su uključene u zadržavanje različitih platformi razmjene koje pružaju različite mogućnosti angažmana, a ipak, čine niz ishoda koji su izrazito slični. (Shank, D. M. & Lyberger, R. M. , 2015)

Uvažavajući specifični interdisciplinarni aspekt, sport se može definirati kao aktivnost koja na specifičan način generira sportsku djelatnost koja se provodi kroz podpodručja sporta, te u najširem smislu polučuje društveno-ekonomske učinke bitne i vrijedne za život pojedinca i društva u cjelini. (Novak, 2006) Osim što je sportski marketing etabliran kao poseban oblik marketinga tako je utvrđen i vlastiti predmet istraživanja. Međutim, sasvim je iznenađujuće da je priroda sportskog marketinga relativno nepoznata, kako ukazuju različite definicije sportskog tržišta. Stoga valja usmjeriti pažnju na pokušaj prikaza koncepta sportskog marketinga koji ilustrira vrlo posebnu prirodu sportskog marketinga. (Bühler, A. Nufer, G. & Rennhak, C., 2006)

Sport kao djelatnost mora se koristiti svim znanstvenim dostignućima te tako i praktičnim iskustvima općeg suvremenog marketinga. Na taj način izbjegava se samodostatnost koja bi naškodila znanosti u sportu i sportu općenito. Stoga, bitna je tvrdnja koja podupire tezu o neodvojivoj povezanosti sporta i ekonomije. Zadovoljavanje osnovnog postulata društvene koncepcije marketinga i posebnosti poslovne filozofije sporta, nužno nameću potrebu za posebnim marketingom određenog područja – sportskim marketingom. Sportski marketing zadovoljava osnovne kriterije koncepcije marketinga kroz sljedeće koncepcije (Novak, 2006):

1. *Sportski marketing kao poslovna koncepcija* – 'počiva na koncepciji potražnje za sportskim proizvodima i uslugama', koncepciji 'zadovoljenja te potražnje', koncepciji 'sportskog proizvoda', koncepciji razmjene, koncepciji sportskog tržišta, kao i koncepciji marketera tj. sudionika u procesu primjene koncepcije marketinga (Novak, 2006).
2. *Sportski marketing kao poslovna funkcija* – sadrži sustavni pristup funkciji postavljenog cilja, identifikaciju i anticipaciju (predviđanje) potražnje, anticipativna očekivanja te definiranje i zadovoljavanje potražnje za sportskim proizvodima i uslugama.
3. *Sportski marketing kao ekonomski proces* – 'povezuje proizvodnju sportskih proizvoda i usluga' s njihovom potražnjom i konzumiranjem (krajnjom potrošnjom) (Novak, 2006).
4. *Sportski marketing kao znanstvena disciplina* – izučava postupke i aktivnosti koje omogućuju najviši mogući stupanj efikasnosti primjene marketinga u danim okolnostima, uz primjenu znanstveno spoznatih i razrađenih načela i metoda, a u svrhu napretka i razvoja sportske djelatnosti – sportske industrije, znanstvenog predviđanja na temelju spoznate prošlosti kritičke ocjene sadašnjosti te povezivanje ponude i potražnja na sportskom tržištu.

Posebности koje se vezuju se uz tipične sportske obožavatelje odnose se na potrebe, ali i pogodnosti poput uzbuđenja, pripadnosti grupi, ispunjavanja slobodnog vremena, želje za zajedničkom obiteljskom i prijateljskom aktivnošću, poriva za natjecanjem, uspjeha i postignuća, zahvalnosti za sportsku hrabrost i sigurnost. Pogodnosti obuhvaćaju: ugođaj priredbe natjecanja, prijateljstvo s drugim navijačima, suparništvo protivničkih navijačkih skupina, reflektirana slava, gledanje tehničkih vještina sportaša, sadržaji sportskih objekata, permanentna strast za pobjedom suprotstavljenih grupacija/pojedinaca.

Pronalaženje pravih kupaca vrlo je važno jer se rijetko nekom sportu, ekipi ili sportašu događa da je privlačan za sve. Mnogo je sportova privlačno osobama određenog spola, poput sportova u kojima su muškarci dominantni. Ostali razlozi uključuju geografiju (navijanje za domaću momčad), demografske podatke (povezanost s društvenim klasama) ili važnost interesa. (Beech, J. & Chadwick, S., 2007b)

Isto vrijedi i za rekreativno bavljenje sportom. Pronalaženje pravih kupaca čijim će se zahtjevima maksimalno udovoljiti najvažniji je cilj i kod rekreativnog bavljenja sportom pa tako i kod fitness centara. To podrazumijeva da fitness centri trebaju prilagoditi svoju ponudu različitim dobnim skupinama, različitim željama te različitoj fizičkoj spremnosti polaznika. Nužnim je konstatirati i da se spomenute mogućnosti primjene sportskog marketinga ni u kojem slučaju ne mogu shvatiti ili identificirati samo kao mogućnost promocije.

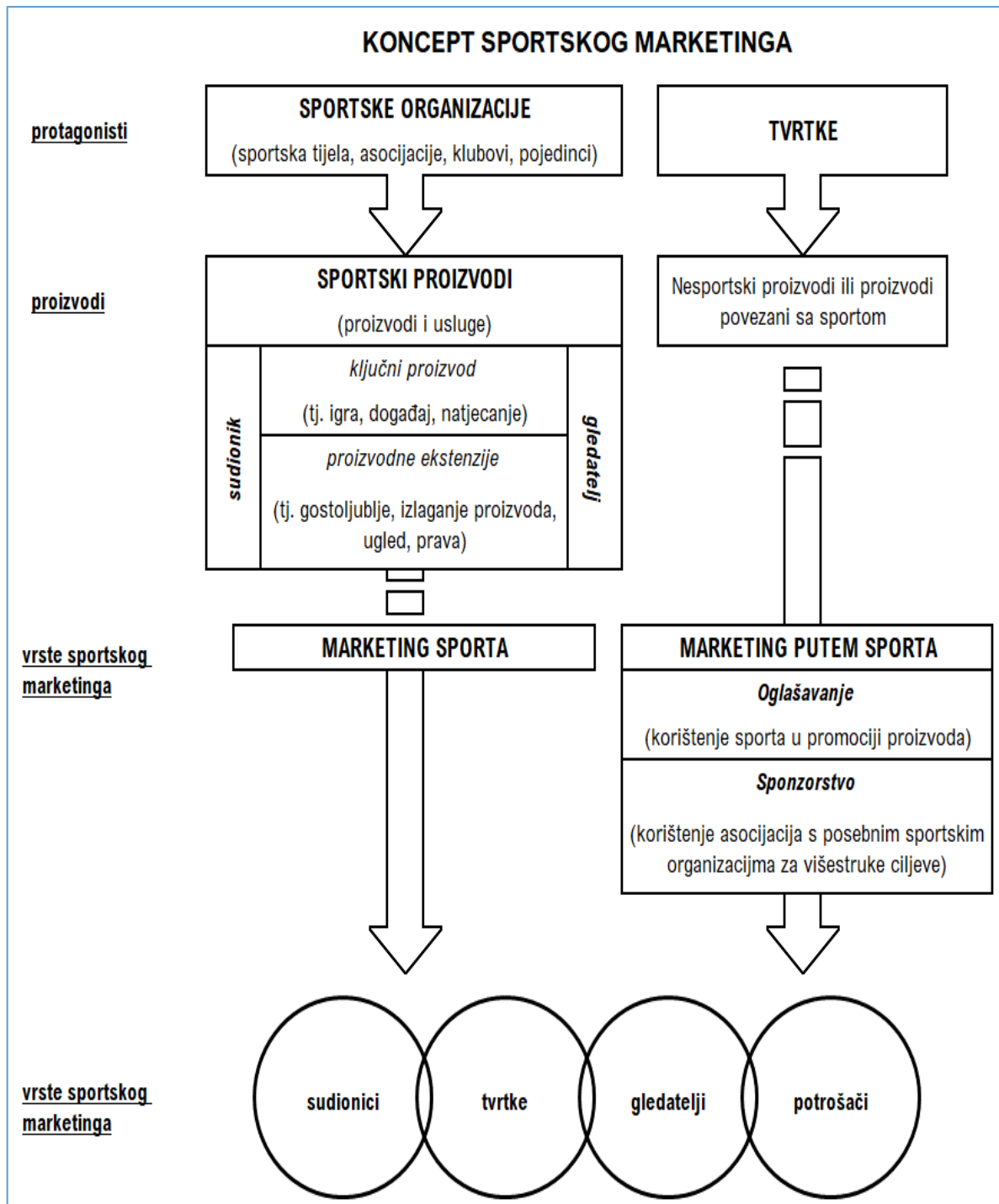
Jer, uvažavajući činjenice i mogućnosti primjene koncepcije sportskog marketinga u poduzećima, klubovima, sportskim poduzećima, agencijama za sportski marketing i dr., sa stanovišta je koncepcije društvenog marketinga nužan proces upravljanja marketingom koji sadrži analizu tržišnih mogućnosti (procjena marketinške okoline, ponašanja potrošača), istraživanje i selekcioniranje ciljnih tržišta (selekcioniranje ideja za nove sportske proizvode, testiranje tehnologije i kvalitete sportskog proizvoda i proces prihvatanja proizvoda od strane potrošača), razvoj marketinških strategija, planiranje marketinških taktika (strateško planiranje, procjena strategija za tržišta, odluke o oznaci proizvoda, cijeni, kanalima, promociji), i primjenu i kontrolu marketinških napora (Bartoluci, 1997a).

Uz sportski marketing nedvojbeno se vezuju brojne karakteristike između kojih se posebno mogu izdvojiti i istaknuti sljedeće (Beech, J. & Chadwick, S., 2007b):

- ◆ *Sport je proizvod determiniran događajima na terenu:* usredotočenost i napor marketinga na sportskom polju u velikoj mjeri ovisi o onome što se događa na njemu. To često dovodi do toga da igrači i timovi dominiraju u odlučivanju o događanjima u sportskim organizacijama, umjesto da navijači i potrošači imaju glavni utjecaj u marketingu.
- ◆ *U sportu je sve u neizvjesnosti ishoda:* ovo je temelj sporta kao proizvoda i predstavlja jedan od glavnih razloga zašto potrošači prate sport. Neizvjesnost ishoda uzrokuje odgovarajuću razinu uzbuđenja, stresa, napetosti i emocije. Jedan od ključnih izazova s kojima se suočavaju sportski marketeri je način na koji se mogu prodati neizvjesnost ishoda i s time povezano iskustvo. S tim su povezani izazovi o tome kako se sportski marketeri trebaju postaviti glede marketinga opipljivih, povećanih i potencijalnih sportskih proizvoda.
- ◆ *Sportski potrošači pomažu da se proizvede sportski proizvod:* bit sporta je za mnoge ljude atmosfera i uzbuđenje generirano od strane drugih ljudi oko njih. Jedinstvenost sportskog marketinga potvrđuje se prisutnošću drugih potrošača kao vitalnog elementa potrošnje i potrošačkog iskustva. Dakle, pojedinac je od iznimnog značaja u sportskom marketingu, istovremeno predstavljajući metu i osnovni konstitutivni element.
- ◆ *Sportski proizvodi su dio društvenih i kulturnih vrijednosti:* sport generira stupanj zanosa u odnosu na druge proizvode. Sportski marketing se suočava s problemima kao što je nepokolebljiva lojalnost koju navijači imaju prema svom klubu i timu, roditeljski i vršnjački utjecaj i uloga koju geografski identitet reproducira prema potrošačkom ponašanju. Sport se zato češće shvaća iracionalno, nego na racionalan odnosno na ekonomičan način. Logika govori da ako proizvod konstantno razočarava, ljudi će prestati isti koristiti. U sportu se ova logika rijetko događa.
- ◆ *Sportska organizacija ima ograničenu kontrolu nad svojim proizvodima:* s obzirom na to da je neizvjesnost ishoda srž sporta, fokus za sportski marketing stoga postaje kako to očuvati i razviti.

- ◆ *Sport mjeri učinak na različite načine:* u standardnim marketinškim agencijama koje rade za profit, učinak se najčešće mjeri na primjer u povećanom tržišnom udjelu ili u porastu prodaje, dok su u sportu tradicionalne mjere sekundarnog značaja. Glavni test za većinu sportskih organizacija je pitanje „Jesmo li osvojili titulu“ tako da sportske fanove ne zanima tržišni udio. Sport ima specifičnu vezu s medijima: u nekim se aspektima može reći da sportske organizacije nemaju potrebu za reklamiranjem na tržištu jer nema smisla trošiti novac na oglašavanje kada televizijski kanali, novine, časopisi i web stranice efektivno obavljaju oglašavanje. Međutim, postoji jedna lekcija koju marketinški sportski radnici trebaju naučiti a to je da ako prepuste oglašavanje medijima, tada njima ustupaju i kontrolu nad načinom na koji će njihov proizvod biti predstavljen i upakiran organizacijama koje su udaljene kilometrima. Preuzimanje veće uloge u njegovanju i upravljanju odnosa s medijima i sportskog marketinga izvan ovog odnosa predstavljaju važne zadatke koje zaposleni u sportskom marketingu trebaju ozbiljnije shvatiti.
- ◆ *Sportske organizacije podcjenjuju moć i vrijednost svojih brandova:* došlo je do rasta u prepoznavanju da su sportski brandovi vrijedni i da se u sportskim klubovima koriste za generiranje novih tokova prihoda. Balansiranje različitih interesa je važan izazov za sportski marketing. Lojalnost navijača snažno naglašava etički utjecaj u sportskom marketingu.
- ◆ *Sportske organizacije mogu često patiti od „kratkovidnosti“:* privlačnost sportskih natjecanja vjerojatno privlači ljude koji rade u sportskim organizacijama i njihove klijente, ali to često može zaslijepiti pa problem proizvoda i usluga može proći nezamijećeno.

Glavni protagonisti u kontekstu sportskog marketinga su ili sportske organizacije (uključujući sportska tijela, asocijacije, klubove ili pojedince) ili tvrtke. Tvrtke pokušavaju trgovati svojim ne-sportskim proizvodima ili proizvodima povezanim sa sportom i putem sporta, bilo oglašavanjem ili sponzoriranjem. Njihov je cilj postići ciljanu skupinu kroz udruživanje sa sportom i transformirati gledatelje i/ili sudionike sporta u nove potrošače/kupce/klijente.



Slika 8. Koncept sportskog marketinga

Izvor: Prilagođeno prema Bühler, Nufer, & Rennhak (2006, 10)



Sportske organizacije plasiraju svoje sportske proizvode, koji se mogu podijeliti u sportove sudionika (s postojećim ili potencijalnim sudionicima kao ciljnoj skupini) i sportove gledatelja (s postojećim ili potencijalnim gledateljima kao ciljnom skupinom). Marketing i promocija osnovnog proizvoda (npr. igra, natjecanje ili događaj) predstavljaju iznimno težak zadatak, jer osnovni sportski proizvod pokazuje neke jedinstvene karakteristike (npr. nepredvidivost i spontanost). Sportske organizacije također moraju ući u proces prodaje proizvodnih ekstenzija, koje se odnose na robe (npr. izlaganje proizvoda za prodaju) ili usluge (npr. gostoprimstvo, informacije, prava na komunikaciju). (Bühler, A. Nufer, G. & Rennhak, C., 2006) Iz prikazanog koncepta sportskog marketinga (Slika 8.), proizlazi kao opće prihvaćena definicija sportskog marketinga<sup>14</sup> koja uključuje oba (tradicionalni; posebni/autonomni) glavna tijeka sportskog marketinga. (van Heerden, 2001) Slijedom prednjih navoda, promatranje sportskog marketinga nije tek varijacija ili uobičajena modifikacija tradicionalnog marketinga, nego predstavlja vrlo poseban, gotovo autonomni oblik marketinga koji kombinira jedinstvene karakteristike sporta s temeljnim marketinškim tehnikama. (Bühler, A. Nufer, G. & Rennhak, C., 2006)

Nerijetko se sportski marketing promatra s položaja interesa gospodarskih organizacija ili ih se označava predmetom sportskog marketinga, koristeći se sportskom aktivnošću i njegovim fenomenom kao objektom, u cilju olakšavanja ostvarenja ili dodatnog prihoda njezine gospodarske strukture. Ali, bit praktičnog problema sportskog marketinga je u želji i ambiciji organizacija – sponzora, oglašivača i drugih investitora na ostvarenju profita zahvaljujući sportskoj predstavi, što još uvijek ne znači i dobrobit za sport, sportaše, trenere, sportske menadžere i poklonike. Zamjetna je posebnost tržišnog odnosa prodavatelja i kupca, odnosa koji odiše inherentnim obostranim interesom. Promatranje sporta na sportskom tržištu kao objekta marketinškog djelovanja organizacije, omogućuje usporedbu sa drugim, prije svega s gospodarskim, profitabilnim organizacijama i svim specifičnostima koje im donose. Najbrojniji problemi s kojima se suočavaju organizatori sportskih događaja, marketinške su prirode, a s posebnim naglaskom na vrhunskim sportovima. Sportski događaji na području vrhunskih sportova jesu događaji masovnih medija najvišeg ranga.

---

<sup>14</sup> Van Heerden je još 1998. godine formulirao tri scenarija koja kontekstualiziraju sportski marketing: marketing sportskih proizvoda i usluga (npr. opreme i objekata) koje bi mogli iskoristiti profesionalni sportaši i amaterski hakeri (*scenarij 1*); marketing organizacija putem svoje udruge (tj. sponzorstva) sa sportskim događanjima, timovima ili pojedincima (*scenarij 2*); i način na koji sportska tijela i kodovi tržišta i njihovi događaji koji su atraktivni sudionicima sponzoriranja, gledateljstvu, financiranju i korporativnoj uključenosti (*scenarij 3*).

Vrhunski sportski događaji postaju sve više način i instrument komunikacije između samih sudionika i ogromne mase navijača ili potrošača. Spoznaju da veći dio ukupno raspoloživih sredstava sportske organizacije namjenjuju marketingu, potvrđuje činjenica koja govori kako upravljanje marketinškim aktivnostima u sportskim organizacijama zahtijeva optimalnu kombinaciju elemenata poput: proizvod (sportski rezultat), cijena, distribucija (prodaja) i promocija. Navedeni bi elementi trebali biti ključni sadržaj ponude koju sportski organizatori nude profitnoj organizaciji, sportskoj javnosti i društvu u cjelini.

U uvjetima poznavanja sportske djelatnosti sa svim njenim karakteristikama i specifičnostima, uz obvezno znanje i poznavanje upravljanja marketingom, područja ponude i potražnje proizvoda i usluga, kao i znanje iz područja menadžmenta, moguće je donositi relevantne odluke. Samo stečenim dostatnim znanjem iz područja sporta, može se na odgovarajući način shvatiti rastuće zahtjeve na području sporta i pretvoriti ih u marketinške strategije, jer bez poznavanja specifičnosti sporta mogu se postići samo djelomični rezultati i rješenja. (Bartoluci, 2003b) Stoga, zadovoljavanje osnovnog postulata društvenog marketinga i posebnost poslovne filozofije određene djelatnosti nužno nameću potrebu za posebnim marketingom određenog područja. Jer, sportski marketing zadovoljava i osnovne kriterije koncepcije marketinga kao poslovne koncepcije i funkcije, ekonomskog procesa i znanstvene discipline.

Sportski marketing usmjeren je na zadovoljavanje potreba sportskih potrošača ili onih ljudi koji koriste sportske proizvode ili usluge kroz proces igranja, promatranja ili slušanja u sportu, kupnje robe, prikupljanja suvenira ili korištenja sportske opreme. Pri tome se ostvaruju dvije dimenzije sportskog marketing (Hoye, R. et al., 2015):

- (1) **marketing sporta** (engl. marketing *of* sports) — je marketing sportskih proizvoda i usluga izravno potrošačima kao što su sportska oprema, profesionalna natjecanja, sportski događaji i sadržaji te rekreativni klubovi (Ova vrsta sportskog marketinga svojstvena je uvođenju novih sportova kao što su akcijski sportovi i inovativni novi sportski proizvodi).
- (2) **marketing kroz sport** (engl. marketing *through* sports) — odnosi se na marketing ostalih, ne-sportskih proizvoda i usluga kroz sport (reklamiranje hrane ili modnih marki, sponzoriranje sportskih događaja).

Srž marketinga je zadovoljenje potreba kupaca u bilo kojem kontekstu te se taj kriterij uzima u obzir prilikom kreiranja idealnog kupca i načina kako doprijeti do idealnog kupca. Pronalaženje pravih kupaca od iznimne je važnosti jer se rijetko nekom sportu, timu ili sportašu događa univerzalna privlačnost, privlačnost za sve. Upravo se potrebe sportskih navijača najbolje zadovoljavaju sportskim proizvodima i uslugama. Pojam „proizvoda“ često se krivo koristi u smislu da obuhvaća sve što se nudi kupcima, ali bi bilo točnije uvažiti samo materijalne i nematerijalne elemente. Odgovarajuća kombinacija materijalnih (stadion, gostoljubivost, roba i programi) i nematerijalnih (doživljaj pojedinaca i iskustvo unutar arene) omogućava pogodnosti koje zadovoljavaju potrebe kupaca. (Beech, J. & Chadwick, S., 2010)

Kako bi sportska organizacija bila uspješna, to mora značiti nešto sportskim potrošačima. U praksi to zahtijeva visok stupanj svjesnosti potrošača sportske organizacije, svojeg branda i proizvoda ili usluga koje nudi i snažno reagiranje na pozitivan način. Postupak kultiviranja takvog odgovora poznat je kao *brendiranje*, a kada sportski brand iskoristi čvrsto mjesto na tržištu i potrošačevoj svijesti, onda se može zaključiti da se radi o odgovarajućoj ukupnoj pozicioniranosti.

Posljedica uspješnog markiranja i stjecanja snažnog tržišnog pozicioniranja je trajni odnos između sportskog branda i njegovih korisnika. Sportski marketing stoga se najbolje shvaća kao proces planiranja kako se postavlja sportski brand i kako se provode isporuke svojih proizvoda ili usluga kako bi se uspostavio odnos sportskog branda s potrošačima. To se može postići marketingom sportske marke ili marketingom putem sportske marke.

Marketinški razvojni proces podrazumijeva i logiku derivacije brojnih inačica ili izvedenica kao posljedice zbivanja na tržištu s ishodištem u raznovrsnim poslovnim aktivnostima. Slijedom kompleksnih odnosa i novih ideja na globalnom tržištu razvijaju se mnogobrojne poslovne aktivnosti te ih znanost prihvaća i unaprjeđuje. U razvoju novih strategija i marketinških pristupa koji su izvan standardnih tijekova novi oblici marketinga (ambush marketing, city marketing, affinity marketing i cause marketing) označavaju nove trendove kojima se nastoje otvoriti nova tržišta i stvoriti novi proizvodi i/ili usluge koje treba povezati s nositeljima proizvodnje putem novih i neuobičajenih kanala distribucije. (Novak, 2006)

**AMBUSH MARKETING**<sup>15</sup> se javlja kada neka kompanija financijski ne podupire neki sportski događaj (priredbu), klub, ligu i sl., a u javnosti ta ista kompanija, na neki zaobilazni način korištenjem marketinških tehnika, ali ne i službenog logotipa ili simbola, stvara privid marketinškog partnera tog događaja (priredbe), kluba, lige i sl. Ova se vrsta marketinga odvija planiranim naporima (kampanjom) od strane neke organizacije s ciljem samo-asocijacije, na indirektan način, na neki događaj, zbog ostvarivanja koristi primjerene službenom sponzoru (Sandler, M. D. & Shani, D., 1989). Dokazano je kako mnoge kompanije odvajaju znatna sredstva za reklamiranje svojih proizvoda kroz sport jer to smatraju najefikasnijim načinom povećanja prodaje. Zbog utjecaja brojnih faktora, ne uspijevaju realizirati zadane promotivne ciljeve putem ciljanih sportskih manifestacija, pa su prisiljene tražiti druge učinkovite putove za promociju svojih proizvoda te onda to među ostalim čine ambush marketingom.

Na razvijenim su tržištima, brojni, vrlo raznovrsni i iznimno maštoviti slučajevi ambush marketinga. Stoga, potiču na razmišljanja i dovode u dilemu marketere za koju se opciju odlučiti pri realizaciji promotivnih aktivnosti – u tržišnoj utakmici na legalno sklopljene sponzorske, licencijske i slične ugovore, ili se upustiti u avanturu ambush marketinga koji je naoko jeftinija varijanta. U zaštiti od ambushera najdjelotvornija je prevencija. Neki stručnjaci predviđaju kako nema boljeg načina da se ambush marketing zaustavi drugim legalnim sredstvima već educiranjem licencora i sponzora. Edukacija ide u smjeru preporuka kako na najbolji način iskoristiti otkupljeno pravo korištenja neke robne ili trgovačke marke. Naravno, na razvijenim se tržištima na dnevnoj razini javljaju simboli i logotipi mnogobrojnih sportskih priredbi i drugih sportskih proizvoda i usluga, što pravnu zaštitu čini još složenijom i izazovnijom. S obzirom na okolnosti djelovanja ambush marketinga, opravdanim se čini na taktičkom planu oblikovati i odgovarajuće obrambene aktivnosti (McCauley, A. & Sutton, A. W., 1999): (a) izraditi jedinstvene logotipe, zaštitne znakove ili oznake usluga za upotrebu samo među službenim sponzorima; (b) uključiti emitirane oglase u službeno sponzoriranje (ako je primjenjivo); (c) razviti reklamnu kampanju za službene sponzore; (d) osnovati odbor za zaštitu sponzora; (e) ponovno procijeniti kategorije sponzorstva; i (f) izraditi proširenja događaja za službene sponzore.

---

<sup>15</sup> *Ambush marketing* (marketing iz zasjede) je marketinška strategija koja podsjeća ili potiče pažnju ciljanog tržišta na vlastiti proizvod određenom (ne baš uvijek legalnim) marketinškim tehnikama.

**CITY MARKETING**<sup>16</sup> odnosi se na, i predstavlja način i konceptijski pristup, upravljanja urbanih vlasti, a koje razvijaju raznovrsne pristupe upravljanju na temelju strateških gradskih marketinških planova. Sportski događaji su katalizator urbanog razvoja i upravljanja. Na tom tragu, u različito vrijeme i različitom prostoru, različiti akteri i sportski događaji imaju i različite uloge. Dimenzija razdoblja kao funkcija postaje zamjetno diverzificiranija, i to u smislu postupnog prijelaza s međunarodne političke funkcije na suživot lokalne politike, regionalnih ekonomskih i društvenih kulturnih funkcija. City marketing je globalni trend u mnogim gradovima, metropolama i urbanim sredinama svih veličina. Gradski marketing je promocija grada ili njegova dijela, s ciljem poticanja određenih aktivnosti na tom području, kao što su brendiranje grada (u svijesti klijenta), a što može potaknuti dolazak turista, pozitivnu migraciju i realociranje poslovanja. Štoviše, ljudi tendiraju dodatne pozornosti posvetiti zaštitnim znakovima i robnim markama, te su stoga spremni potrošiti više na te aktivnosti. (Bayraktar, A. & Usley, C. , 2017) U suvremenom, globaliziranom i komercijaliziranom svijetu, masovna globalna publika, pozvana je, ne samo pratiti sportski događaj, nego i posjetiti grad u kojem se taj sportski događaj održava i odvija. Takvi događaji mogu pomoći gradu domaćinu promovirati grad kao turističku destinaciju i poslovnu lokaciju. (van den Berg, L., Braun, E. & Otgaar, H. J. A., 2002) Multiaspektni utjecaj sporta, kao jedinstvenog pokreta i poduzetničke suvremene sportske industrije, na život u urbanim sredinama manifestira se kroz organizacije raznovrsnih sportskih priredbi, spektakala i događanja, putem sportsko-rekreacijskih zona, putem drugih sportskih sadržaja i kapitalnih objekata poput – dvorana, bazena, klizališta, stadiona, žičara, edukacijskih i znanstvenih procesa i ustanova. Unutar gradskog marketinga mnogo je pozitivnih učinaka koje sport na taj način polučuje i dodiruje različita područja, od kojih su zanimljiva ona koja imaju implikacije u sferi ekonomije i sporta – učinaka koji podrazumijevaju stil i kvalitetu života, zabavni kontekst sporta, zdravlje građana, učinkovito upotpunjavanje slobodnog vremena, humanu, etičku i odgojnu komponentu sporta itd. (Novak, 2006) Integrirana sportska politika u gradski marketing, definirana na više operativnoj razini, stvara sinergiju između različitih elemenata sportskog marketinškog spleta i gradskog menadžmenta (uz značaj zakonodavno-pravnih i tržišnih uvjeta u dotičnom okruženju) i omogućava odgovore i pravilne poslovne odluke tom istom upravnom osoblju urbane sredine. (Novak, 2006)

---

<sup>16</sup> *City marketing* (gradski marketing) je dio svjesne ili nesvjesne, ali ipak uobičajene prakse uprava mnogih gradova i urbanih sredina diljem svijeta.

**AFFINITY MARKETING**<sup>17</sup> – pojava ove vrste marketinga vezana je uz postojanje grupa istih sklonosti. Temeljem postignuća visoke razine učinkovitosti u „industriji“ kreditnih kartica, marketing sklonosti bilježi iznimno brzi rast, s kreativnim aplikacijama u vrlo raznolikim marketinškim situacijama. U osnovi, ova tehnika je mješavina sklonosti<sup>18</sup> (privlačnosti, afiniteta) i marketinškog koncepta. Sklonost predstavlja razinu individualne kohezivnosti, socijalnog povezivanja, identifikacije i usklađenosti s normama i standardima određene referentne skupine, a marketinški se koncept usredotočuje na "očekivane benefite" za individualne potrebe i zadovoljstva potrošača. Stoga je središnje pitanje afinitetnog marketinga iskoristiti grupnu pripadnost kao sredstvo stvaranja snažnog i vjerodostojnog promotivnog programa koji je posebno prilagođen pojedincu ali, unutar konteksta grupe. I grupni i individualni poticaji nerijetko su sastavni dio afinitetnih programa. (Macchiette, B. & Roy, A., 1992b) Marketing sklonosti istinski je odmak od tradicionalnog marketinga usmjerenog na masu – umjesto usmjeravanja poruka prema nekom ciljnom tržištu (neprofiliranog do stupnja grupne preferencije), marketinške aktivnosti usmjerene su prema homogenim grupama istih sklonosti i određenih interesa.

Marketing sklonosti odnosi se i na pojedince povezane s drugima personalizacijom i spoznajom činitelja koji utječu na ponašanje potrošača putem kulturnih, društvenih, osobnih i/ili psiholoških činitelja – pojedinci se identificiraju s nekom *referentnom grupom* prema (prirodnim) sklonostima i vlastitim predispozicijama tj. predodređenostima prema nekom posebnom sadržaju, temi, uvjerenju ili stilu života itd. (Novak, 2006) Kako marketing sklonosti stječe široko priznanje među marketerima, postoji mandat za uobičajeno prihvaćenu definiciju koja će praktičarima omogućiti primjenu tehnike s osnovnim konceptualnim temeljima i jasnim razumijevanjem povezane terminologije. U prilog značajnosti marketinga sklonosti govori i činjenica kako se je do sada prilično proizvoljno koristilo njegove specifične komponente i taktike, poput: "marketinga učestalosti" (engl. *Frequency Marketing*), "marketinga odanosti" (engl. *Loyalty Marketing*), "marketinga odnosa" (engl. *Relationship Marketing*), pa čak i "marketinga na temelju baze podataka" (engl. *Database Marketing*).

---

<sup>17</sup> *Affinity marketing* (marketing sklonosti) je marketinški pristup zadovoljavanja određenih potreba i želja po nekim zadanim kriterijima homogenih grupa.

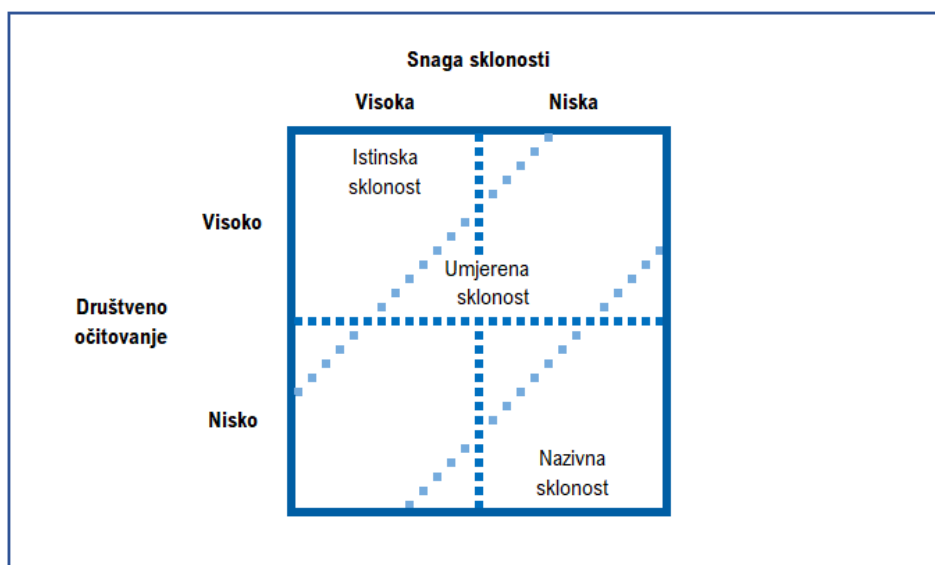
<sup>18</sup> *Sklonost* – trajno afektivno stanje, koje spontano ide za ostvarenjem nekog cilja. Sklonosti su nesvjesne i za njih se doznaje u svjesnim fenomenima u kojima se očituju.

Marketing sklonosti definira se kao strategija koju koriste dobavljači roba i usluga kako bi ponudili posebne poticaje članovima udruge u zamjenu za njihovo prihvaćanje. (Collins P. C., 1987)

Marketing sklonosti podrazumijeva jedinstveni proces razmjene, u kojem se vrijednosno izraženi proizvodi i usluge, stavljaju na tržište referentnim skupinama s kohezivnošću, zajedničkim interesima i/ili vrijednostima, obično u zamjenu za skupno prihvaćanje, kao marketinški utjecaj na pojedine članove iste skupine (Macchiette, B. & Roy, A., 1991).

Logičkim produljenjem odnosa marketinga, izgradnje tržišne marke i implementacije marketinškog koncepta, marketing sklonosti stječe ključnu promocijsku i komunikacijsku tehniku za implementaciju tih programa.

U nastojanju pojašnjenja koncepta marketinga sklonosti, potrebno je usmjeriti pažnju na dva primarna motiva za pridruživanje skupini, a to su *snaga sklonosti* i *društveno očitovanje*. Korištenjem varijabli "snage sklonosti" i "društvenog očitovanja" moguće je razmotriti tri opće razine sklonosti (Slika 9.).



Slika 9. Razine sklonosti

Izvor: Prilagođeno prema Macchiette & Roy (1992, 51)

Prva razina sklonosti: *Istinska sklonost* je kategorija koja se često odnosi na industrijski dizajnirane kreditne kartice u kojoj su prisutne sve komponente marketinga sklonosti (preporuke trećih strana, zajednički poticaji i paket za poboljšanje).

Druga razina sklonosti: *Umjerena sklonost* zastupljena je srednjim razinama društvenog očitovanja i povezivanja.

Treća razina sklonosti: *Nazivna sklonost* predstavlja suprotni kraj spektra od istinske sklonosti (programi usmjereni prema skupinama s gotovo minimalnim društvenim očitovanjem).

Kako se marketing sklonosti temelji na sklonostima određenih grupa, to je njegov uvjet postojanja potrošačeva vlastita sklonost odlučivanja na kupnju. Jer, potrošačeva želja upravljanja kupnjom i on (potrošač) je upoznat da će od tog procesa razmjene imati koristi i ta sasvim određena treća strana kojoj su sredstva namijenjena, ali naravno i on sam. (Novak, 2006)

Spoznaja o tome da se u sportu više nego u bilo kojoj drugoj aktivnosti, sklonosti pojedinaca prema nekome (klubu, sportašu, kompaniji) ili nečemu (sportskom proizvodu i/ili uslugama, području sporta i sl.) izražavaju najvišim stupnjem lojalnosti pojedinaca, otvara široke mogućnosti realizacije i temelj je primjene marketinga sklonosti u sportu.

Marketing sklonosti u sportu manifestira se na različite načine, a uspješnost mu ovisi o razini lojalnosti obožavatelja i samoidentifikacijom potencijalnog potrošača. Isto ukazuje i na razne mogućnosti primjene ove vrste marketinga u sportu, od članstva u različitim klubovima, udrugama, institucijama, *fun klubovima* (klubovi podrške sportašima i/ili sportskim momčadima, udrugama i dr.), a čiji osnivači mogu biti raznovrsne i pravne i fizičke osobe. Ključ uspjeha svakog marketinga sklonosti su dani razlog, povod ili prilika koji će ne samo privući veliki broj sudionika, nego će i ohrabrivati te članove na potrošnju. (Novak, 2006)

Sve navedeno govori u prilog činjenici kako sportski marketing zbog svojih posebnosti medija tržišne komunikacije, iznimne atraktivnosti svojega bića i medijske privlačnosti, *uključuje* i jedinstvene mogućnosti korištenja i primjene marketinga sklonosti u usporedbi s marketingom tradicionalnih proizvoda i usluga.



**CAUSE MARKETING**<sup>19</sup> – ova vrsta marketinga predstavlja holistički pristup specifičnim društvenim problemima i slučajevima s ciljem postignuća odgovarajuće razine razumijevanja, poštovanja i podrške onih ljudi koji su emotivno i odgovorno povezani s navedenim problemima i slučajevima. Marketinška strategija koja povezuje kupnju proizvoda prikupljanjem sredstava u dobrotvorne svrhe, projekt, ili uzrok, uzročno povezan marketing stvara uzajamno profitabilan ishod za poslovanje i dobrotvorne svrhe. Uzročni marketing može biti vrlo učinkovita metoda koja pridonosi izgradnji pozitivnog poslovnog ugleda, a dobrotvornoj organizaciji pomaže da dobije potrebnu vidljivost. Uzročno povezan marketing stvara odušak u korištenju snage branda u demonstriranju poslovne predanosti rješavanju aktualnih društvenih problema, stvaranjem dostupnima resurse i financiranje, a sve s ciljem ostvarenja marketinških ciljeva. Razvidno je kako uzročni marketing nije *društveni marketing* tj. korištenje od strane neprofitnih i javnih organizacija marketinških tehnika radi djelovanja na društveno ponašanje, niti je *korporacijska filantropija*<sup>20</sup> odnosno davanje dobrotvornih financijskih i robnih dotacija od poduzeća ili njihovih korporacijskih fundacija, bez očekivanja direktne korporacijske korisnosti. S obzirom na činjenicu stalnog rasta sponzorske potrošnje putem cause (uzročnog) marketinga nameće se potreba njegova sveobuhvatnijeg determiniranja, pa je u tom smislu (Novak, 2006, str. 241-242.):

- *partnerski odnos* profitne kompanije i neprofitne organizacije koja svojim društveno korisnim ciljem potiče rast prodaje kompanije i time prikuplja novac te podiže zanimanje javnosti za određenu svrhovitost;
- *skup aktivnosti* obavljenih od strane profitnog poduzeća u svrhu promocije svojih proizvoda i/ili usluga uz pomoć korištenja imena neprofitne organizacije koja zauzvrat prima neki oblik naknade od poslovanja profitnog poduzeća;
- *naziv* koji obuhvaća široki opseg marketinških aktivnosti, međutim, po definiciji ključna je ideja tržišnog partnerstva između poslovnih kuća i neprofitnih entiteta zbog uzajamnih koristi;
- *strateško pozicioniranje i marketinški alat* za povezivanje poduzeća i brandova ili robnih marki sa značajnom društveno korisnom svrhom ili pitanjem, zbog uzajamne koristi;
- *komercijalna djelatnost* putem koje poslovanje i dobrotvorni povodi ili svrhe formiraju međusobno partnerstvo radi trženja imidža proizvoda ili usluga na uzajamnu korist.

---

<sup>19</sup> *Cause marketing* (uzročni marketing) je partnerstvo između neprofitne i profitne organizacije za uzajamnu dobit.

<sup>20</sup> Misli se na stoičko načelo dobrovoljnog darivanja bez očekivanja protuusluga ili kakvih drugih koristi

Uzročni marketing je marketinška strategija koja spaja kupnju proizvoda neke kompanije s prikupljanjem sredstava u dobrotvorne svrhe koju provode neprofitne organizacije a koja se strategija temelji na ostvarivanju međusobno korisnih rezultata za poslovanje i za dobrotvornu svrhu. Ova vrsta marketinga može biti i visoko učinkovita metoda koja pridonosi kreiranju pozitivnog imidža za poslovni subjekt, posebno u vrijeme karitativnog pomaganja kada stječe potrebni publicitet i, s posebnim značajem za sustav sporta. Ali, nije uvijek moguće osigurati harmoničnu vezu između profitnih i neprofitnih organizacija. Tako, unatoč misiji o ostvarivanju zajedničkih interesa, veza između profitne i neprofitne organizacije ne funkcionira zbog raznovrsnih utjecaja okruženja tj. kontroliranog i nekontroliranog okruženja o kojim uspjeh ovisi. Ipak, u uvjetima suvremenog poslovanja iznimno je poželjno koristiti uzročni marketing, i u djelatnosti sporta, na što upućuju brojna istraživanja čiji rezultati potvrđuju razmišljanja potrošača u pogledu važnosti neizostavnog procesa doniranja za dobrotvorne svrhe od strane kompanija. (Novak, 2006)

Zaključno, iz svega navedenog proizlazi kako je suvremeni trend koji koristi koncepciju marketinga i unaprjeđuje poslovanje i imidž kompanija tzv. uzročni (engl. *cause*) marketing. Naravno, s obveznom i sveobuhvatnom primjenom u području sporta. Koncepcijski marketinški pristup koji svoju svrhu osim u unaprjeđenju poslovanja nalazi i u ostvarivanju dobrotvornih ciljeva, svojim doprinosima u novcu, robi i/ili uslugama optimalizira marketinške odnose s neprofitnim organizacijama podupirajući dobrotvorne i/ili društveno korisne akcije.

## 5.2. Posebnosti sportskog marketinga

Suvremenom marketingu očito je potreban racionalan, koherentan sustav koji može odgovarati sportskim potrošačima sa sportskim proizvodima. Sportski marketing sastoji se od svih aktivnosti oblikovanih kako bi se zadovoljile potrebe i želje potrošača sporta kroz procese razmjene. Sport marketing razvio je dva glavna poticaja: marketing sportskih proizvoda i usluga izravno potrošačima sporta, te marketing ostalih potrošačkih i industrijskih proizvoda ili usluga putem sportskih promocija. Značajno je istaknuti kako se pod pojmovima kao što su potrošači sportova i sportska potrošnja podrazumijevaju mnoge vrste sudjelovanja u sportu, uključujući igru, suđenje, gledanje, slušanje, čitanje i skupljanje. (Kotler, 2002b) Sastoji li se sportski marketing od aktivnosti usmjerenih prema željama i potrebama sportskih potrošača, tada je povijesno gledano industrija kriva za pojavu fenomena „marketinške miopije“<sup>21</sup> ili „nedostatka predviđanja u marketinškim pothvatima“. (Levitt, 1960a) Stoga je nužno navesti nekoliko ključnih standardnih simptoma sportske marketinške miopije:

- ♦ *Fokusranje na proizvodnju i prodaju robe i usluga, umjesto na identificiranje i zadovoljavanje potreba i želja potrošača i njihovih tržišta* (prodaja jest ključna komponenta tržišta, ali nije isključiva).
- ♦ *Uvjerenje da pobjeda oslobađa sve druge grijehe* (pobjeda ne jamči za porast gledanosti).
- ♦ *Zbunjenost između promocija i marketinga* (promocija je samo dio marketinške kombinacije ili strategije – mnogi ne vide razliku između promocije i marketinga).
- ♦ *Ignoriranje konkurencije unutar i izvan sporta* (nema dovoljno pametnih timova koji prepoznaju konkurentne trendove i koriste ih kao prednosti).
- ♦ *Kratkovidno usredotočenje na povećanje cijena brzog povrata ili ulaganja poput sponzorstva umjesto dugoročnih ulaganja u istraživanje i marketing odnosa* (to je osobito istinito na profesionalnim razinama, gdje su eskalirajuće plaće potaknule usredotočenje resursa na prodaju korporativnih znakova, često na račun izgradnje velike baze podataka oko malih skupina, obitelji i kupaca pojedinačnih ulaznica).

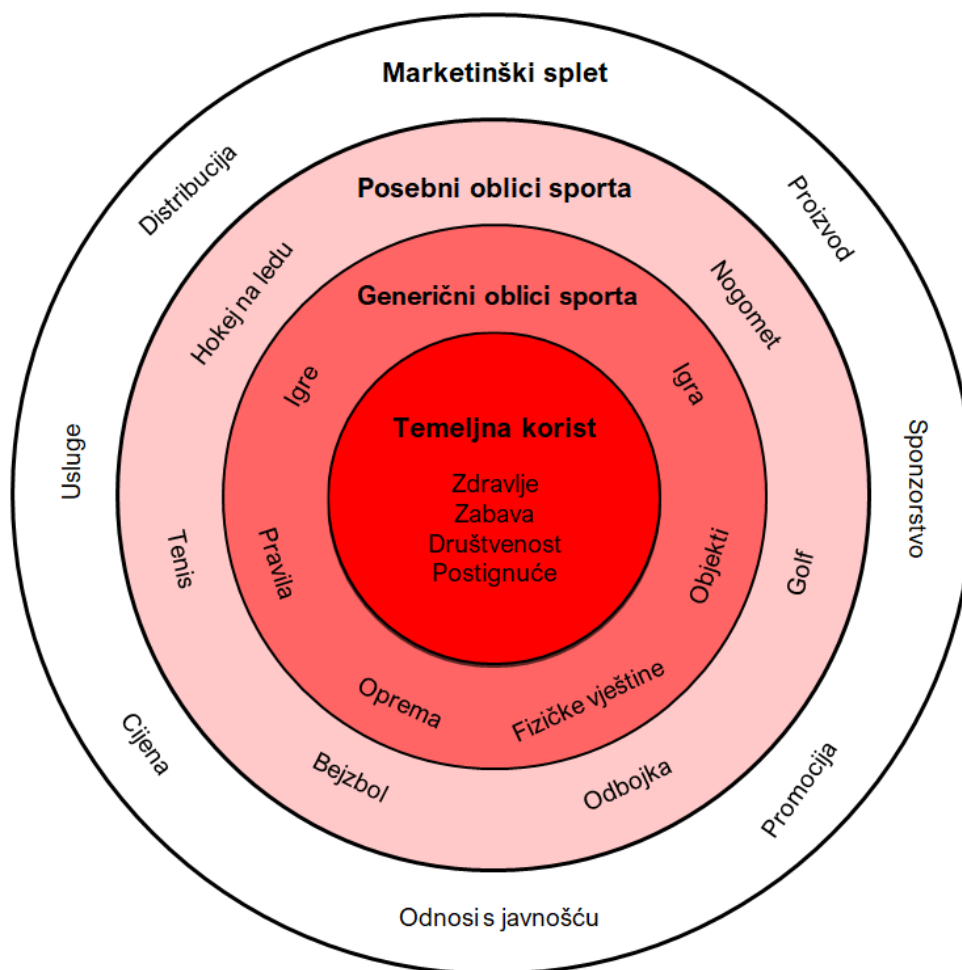
---

<sup>21</sup> *Marketinška miopija* (grč. μυωπία myopia, hrv. kratkovidnost) predstavlja kratkovidan, ograničen pogled na marketing i njegovu okolinu, koje se pod svaku cijenu mora izbjegavati. Poduzeća bi trebala biti svjesna činjenice da potrošači ne kupuju tehničke i tehnološke konstrukcije već rješenja svojih problema. Zanemarivanje takvog stajališta rezultira, na duži rok, smanjenom konkurentskom sposobnošću poduzeća i gubljenjem tržišnih udjela i pozicije.

Prevladavanje miopije sportskog marketinga zahtijeva uvažavanje ove posebne domene ljudskog iskustva, koja zapravo počiva na jednostavnoj pretpostavci: da ljudi vide sport kao "poseban" doživljaj ili imaju posebno mjesto u životu i da trgovci moraju pristupiti sportu na nekonvencionalan, poseban način. To ne znači da se stavovi ili načela ne preklapaju do određene mjere, posebno zbog sličnosti marketinških postupaka. Upoznavanje s posebnom prirodom sportskog poslovanja upućuje na posebne značajke sportske domene. Iako se u određenoj mjeri može tvrditi da marketing ostaje marketing, polje sportskog marketinga ima sasvim određene specifičnosti koje zahtijevaju i poseban, analitičan osvrt na njegove temeljne sastavnice – proizvod, tržište, financije i promociju.

**PROIZVOD** – je sve ono što se može ponuditi na tržištu radi zadovoljenja neke želje ili potrebe, uključujući materijalna dobra, usluge, iskustva, događaje, osobe, mjesta, nekretnine, organizacije, informacije i ideje. (Kotler, P. & Keller, L. K., 2008) Proizvode i usluge u sportu moguće je identificirati kao programe poduzetništva u raznim sportskim granama s realizacijom na tržištu kratkotrajne neposredne potrošnje i kao interdisciplinarnе proizvode sporta i komplementarnih djelatnosti s realizacijom na tržištu trajnih potrošnih dobara. (Novak, 2006) Proizvod se općenito može opisati kao "bilo koji skup ili kombinacija kvalitete, procesa i sposobnosti koje kupac očekuje da će mu isporučiti zadovoljstvo". Posebno oblikovanje razlika sportskog proizvoda uključuje barem sljedeće elemente (Enis, B. & Roering, K., 1981): (a) natjecanje obično u nekom obliku igre; (b) razdvajanje od "normalnog" prostora i vremena; (c) reguliranje posebnim propisima; (d) fizička snaga i tjelesna vježba; (e) posebni objekti i posebna oprema. U procesu planiranja svoje tržišne ponude, marketinški stručnjak se koristi višerazinskim (Levitt, 1980b) tretiranjem proizvoda, pri čemu svaka nova razina dodaje još više vrijednosti za klijenta, i na taj način tvori hijerarhiju vrijednosti za klijenta. Usluga ili korist koju klijent zaista kupuje čine temeljnu koristnosnu razinu. Obveznu preobrazbu temeljne koristi u osnovni proizvod slijedi pripremanje očekivanog proizvoda (engl. *expected product*), niza osobina i uvjeta koje kupci obično očekuju pri kupnji proizvoda. Potom se priprema prošireni proizvod (engl. *augmented product*) koji nadilazi očekivanja klijenta. Na konačnoj razini se nalazi potencijalni proizvod koji sadrži sve moguće dodatke i preoblikovanja koje proizvod ili ponuda mogu doživjeti u budućnosti. To je mjesto na kojemu tvrtke tragaju za novim načinima zadovoljavanja klijenata i razlikovanja svojih ponuda.

Analogno prednjim navodima potrebno je prikazati važnost isticanih posebnosti vezanih uz sportski proizvod. U svojoj jezgri, sportski proizvod nudi potrošaču neke temeljne koristi kao što su zdravlje, zabava, društvenost ili postignuće. Naravno, mnogi drugi proizvodi mogu ponuditi istu temeljnu korist. Sportski marketer mora shvatiti zašto potrošač odlučuje zadovoljiti željenu ili potrebnu želju kupnjom sportskog proizvoda, a ne nekog drugog tipa proizvoda. I pored rijetkih istraživanja o pitanju u pogledu zahtijevanja nekih ljudi za uspjehom u sportu, moguće je pretpostaviti da se sklonost djelomično odnosi na generičke komponente sporta: naglasak na fizičkoj aktivnosti koja je regulirana u posebnim oblicima igara. Može se prepoznati složena dinamika iza svake razine segmentacije. Ipak, temeljna je činjenica da je sportski proizvod jedinstven.



Slika 10. Snop obilježja sportskog proizvoda

Izvor: Prilagođeno prema Mullin, Hardy, Sutton (2007, 17)

Dodatni elementi osnovnog sportskog proizvoda čine ga neobičnim. Neki od tih elemenata odražavaju prirodu sporta kao "usluge" (Edgett, S. & Parkinson, S., 1993):

- ♦ *Nematerijalna, efemerna, iskustvena i subjektivna priroda.* Sport je izraz naše humanosti; nije moguće staviti ga u bocu poput napitka. Čak i opipljivi elementi poput opreme imaju malo značenja izvan igre ili događaja. Malo je proizvoda otvoreno takvom širokom rasponu interpretacije potrošača. Ono što svaki potrošač vidi u sportu je sasvim subjektivno, što ga čini iznimnom teškoćom za sportskog marketera u osiguravanju velike vjerojatnosti zadovoljavanja potrošača. Teško je "prodati" prednosti konzumiranja sporta (u usporedbi s tipično materijalnim dobrima) jer ih je teško odrediti ili opisati. (Stavro, 1985)
- ♦ *Snažna osobna i emocionalna identifikacija.* Evidentno je kako malo proizvoda ili usluga izaziva strasti i obveze poput sporta. Prodajom čistog sportskog proizvoda – sportskih programa, moguće je stvoriti osjećaj (životnog) zadovoljstva, a to je moguće prodati. Jer karakteristika čistog sportskog proizvoda napetost, očekivanje, uzbuđenje, sreća i veselje razočaranje i sl. sve su to snažni osjećaji koji prožimaju većinu onih koji su se odlučili konzumirati neki sportski događaj (doživljaj). Personalna identifikacija sa svojim ljubimcima gotovo da je neminovna, a idolopoklonstvo može uhvatiti i dublje korijene. Identifikacija navijača s igračima i timovima stvorila je vlastitu nomenklaturu. Ova jaka identifikacija povezana je s općim osjećajem da "to mogu učiniti samo ako imam šansu". U svijetu sporta ponekad se čini da je svatko strastveni stručnjak. Stoga, ne čudi uspjeh *fantasy* igara, radio razgovora i sportskih blogova..
- ♦ *Istodobna proizvodnja i potrošnja.* Sport je „lako kvarljiva“ roba jer, sportski događaji moraju biti unaprijed prodani, a nema zaliha. Korisnici sportova obično su i proizvođači; oni pomažu stvoriti igru ili događaj koji istodobno konzumiraju. Iako e-izvori produžuju vijek trajanja proizvoda u nekom drugom obliku, originalni događaj je kratak. Nijedan sportski marketer ne može prodati mjesto za jučerašnju priredbu. Samo prodaja na dan događaja nije dovoljna, jer vremenski uvjeti ili neki drugi faktori mogu smanjiti prodaju. Pretprodaja, osobito sezonskih programa ili godišnjih članarina, jamči minimalni prihod.
- ♦ *Ovisnost o socijalnim olakšicama.* Usamljenost sportaša u određenim specifičnim disciplinama, uobičajeno se javlja u javnom okruženju. Uživanje u sportu kao igrača ili navijača gotovo je uvijek funkcija interakcije s drugim ljudima. Stoga je na sportskom marketingu obveza prepoznavanja središnje uloge socijalnih olakšica.

- ♦ *Nedosljednost i nepredvidivost.* Nepredvidivost je jedan od mamaca sporta, ali čini posao u marketingu složenijim. Ovdje se proizvod mijenja svaki dan i morate se brzo prilagoditi promjenama." (Poe, 1985)
- ♦ *Kontrola sržnih proizvoda izvan ruku marketera.* Poznata je činjenica kako većina sportskih marketera ima malo kontrole nad njihovim osnovnim proizvodom – samom igrom. Glavni menadžeri obavljaju razmjenske aktivnosti. Iako postoje jasni slučajevi donošenja ključnih odluka vezanih uz marketing, takve odluke još uvijek uobičajeno donose treneri i administratori. Za marketere sportskih timova to znači opću prodaju, a za menadžere prodaju proizvoda povezanih s konkretnom sportskom disciplinom. Samo jedna osoba završi prva, ali svatko može imati "pobjednički" memento. (Moroney, 1996)

## SPORTSKO TRŽIŠTE

Osim primjene elemenata marketinškog spleta, proces upravljanja marketingom sadrži analizu tržišnih mogućnosti, istraživanje i selekcioniranje ciljnih tržišta, razvoj marketinških strategija, planiranje marketinških taktika i primjenu i kontrolu marketinških napora te je logično ostvarena i uočljiva veza između marketinga i tržišta. Tržište je nedjeljivi i esencijalni dio svake tržišno orijentirane koncepcije marketinga. Djelatnost sporta zadire u vrlo široki ekonomski prostor na kojemu se sučeljava ponuda i potražnja mnogobrojnih sportskih proizvoda i usluga. Upravo je taj prostor koji vrši regulativne funkcije i ponude i potražnje sportskih proizvoda i usluga, moguće determinirati kao sportsko tržište<sup>22</sup>. (Novak, 2006) Slijede neke posebne značajke sportskog tržišta (Mullin, B. J., Hardy, S. & Sutton, W. A., 2007):

- ♦ *Mnoge sportske organizacije istodobno se natječu i surađuju.* Samo nekoliko sportskih organizacija može postojati izolirano. Profesionalni, međukolegijski i interskolastički sportovi zahtijevaju druge franšize i škole kako bi imali značajnu konkurenciju. Isto vrijedi i za privatne i amaterske sportske klubove..
- ♦ *Isticanje proizvoda i snažna osobna identifikacija vode mnoge sportske potrošače da sebe smatraju stručnjacima.* Na tom su tragu provedena odgovarajuća istraživanja, rezultati kojih predstavljaju potvrdu postojanja „stručnog mentaliteta“ među sportskim potrošačima. Niti jedna druga poslovna djelatnost se tako pojednostavljeno ne razmatra s takvom osobnom identifikacijom od strane svojih potrošača. (Miller Brewing Company, 1985)

---

<sup>22</sup> *Sportsko tržište* – skup odnosa ponude i potražnje proizvoda i usluga iz domene područja sportske industrije, usmjerenih na razmjenu i determiniranih cijenom i količinom.

- ♦ *Potražnja ima tendenciju intenzivne fluktuacije.* Sasvim je razvidno kako svaki sportski oblik ima tendenciju da ima godišnji životni ciklus, a ljubitelji spektakularnih sportova posebno su skloni brzim promjenama u području zanimanja. Otvoritelji sezona donose velike nade i veliku potražnju, ali i slabosti i nedostatke u vidu ozljeda ili slabe konkurencije – slabosti koje mogu smanjiti prodaju do neslućeno niskih razina.
- ♦ *Sport ima gotovo univerzalnu privlačnost i prožima sve elemente života.* Iako u svijetu većine najpopularnijih sportova postoji jasna "zapadna" tradicija, jasan je i široki horizont svijeta sporta. Ono što se čini jednostavnim igrama, lako se povezuju s drugim aspektima naše humanosti, u boljem ili još gorem smislu. (Foer, 2004)
- ♦ *Jelo i piće.* Brojni su slučajevi u području sporta koji potvrđuju postojanje široke i sveobuhvatne asocijacije.
- ♦ *Seks.* Seksualnost u sportu oduvijek je uključivala široki spektar ljudi u sportovima. Iako spolni stereotipi i homofobija i dalje obiluju sportskim svijetom, tržište je otvorenije i složenije nego ikada prije.
- ♦ *Vjera.* Za mnoge ljude, sport otvara vrata, ne na Sybaris<sup>23</sup>, nego na spasenje. Prema sportskom filozofu Michaelu Novaku, sport ima mnoga kvazi-vjerska svojstva, kao što su ceremonije, asketizam, sveto područje i simboli. U nekim slučajevima, čini se da sport nadilazi vjerske razlike.
- ♦ *Politika.* Sport je sastavni dio politike jer su drevni grčki tirani uložili novac i imena u atletske igre (npr. Olimpijske igre) kako bi osigurali popularnost. Do 20. stoljeća bilo je važno za bilo kojega predsjedničkog kandidata pokazati da je sportaš, ili barem navijač. Možda je najzanimljiviji i najintrigantniji ulaz u politiku bila uporaba sporta za definiranje ciljane demografije.

Na sportskom, vrlo heterogenom tržištu, kao i svakom drugom tržištu, u okviru temeljne regulativne ekonomske funkcije, alociraju se gospodarski resursi kroz kratkoročno/dugoročno vremensko razdoblje (alokacijska funkcija), odabiru se gospodarski subjekti sukladno svojem karakteru (selektivna funkcija) te se raspodjeljuju ostvareni prihodi na gospodarske subjekte (distributivna funkcija).

---

<sup>23</sup> Sybaris (grč. Σύβαρις) – drevni grčki grad južne Italije na Tarantskom zaljevu. Zabilježen zbog bogatstva i luksuza, uništen je u ratovima s Crotonom u 510. god.



Strukturu tržišta sportskih proizvoda konstituira *tržište potrošnih dobara* koje se sastoji od:

- (1) tržišta trajnih potrošnih dobara
  - (a) trajna investicijska dobra (stadioni, sportske dvorane, igrališta, bazeni i drugi sportski objekti).
  - (b) trajna dobra za višestruku upotrebu (sve vrste sportske opreme i rekvizita – jedrilice, gimnastičke sprave, lopte, dresovi, skijaška oprema, sprave za fitness i dr.)
- (2) tržišta dobara kratkotrajne neposredne potrošnje – sportski proizvodi i usluge za koje ne postoji nikakva dvojba kojoj grupi proizvoda pripadaju (različiti sportski programi i priredbe u području natjecateljskog sporta, fitness programi u području sportske rekreacije, kineziterapijski tretmani u području kineziterapije i invalidskog sporta te razni znanstveni programi i nastavni planovi u području znanosti i edukacije u sportu).

Kompleksnost sportskog proizvoda s obzirom na raznolikost davatelja i primatelja sportskih proizvoda i usluga, uvjetovana je iznimnom raznovrsnošću proizvoda i usluga iz područja sporta. Sportsko tržište je nedvojbeno podložno utjecaju sveopćeg stanja u gospodarstvu. U prilog tome govori i struktura podmirjenja sportskih proizvoda i usluga (programa): uglavnom iz sredstava za osobnu potrošnju, a dijelom iz poduzetničkih programa i iz državnog proračuna. Iz tih razloga količina i dostupnost upravo tih sredstava direktno utječe na potražnju za sportskim proizvodima i uslugama. Razvoj poduzetništva zasigurno pridonosi unaprjeđenju i razvoju sporta u cjelini, a što je vidljivo putem sve većeg broja novih sportova, sportskih klubova, sportskih organizacija, proizvođača sportske opreme i rekvizita, sportskih poduzeća, sportskih kladionica i dr. Nužnost prilagodbe specijalizacije i profesionalnosti potrebama i željama potrošača na sportskom tržištu doprinosi oblikovanju sveukupnih potreba društva. Komplementarne djelatnosti u sportu u kojima mnogi ljudi ostvaruju svoju egzistenciju, vrlo su različite i sve ih je više. Izgradnja sportskih objekata, održavanja objekata i upravljanje njihovim korištenjem, organizacija sportskih aktivnosti, sportski turizam, sportsko novinarstvo, itd. samo su neke od mogućih brojnih poslovnih aktivnosti. (Novak, 2006)

S obzirom na iznimnu širinu fenomena tržišta, holističkim je pristupom potrebno pristupiti shvaćanju pojma, uloge i značaja sportskog tržišta. U tom je smislu potrebno nastaviti s daljnjim izučavanjem (segmentacija i analiza tržišta) sportskog tržišta.

## SPORTSKE FINANCIJE

Sport je prepoznat i okarakteriziran kao područje od iznimne važnosti za sva suvremena društva u cjelini, a time i gospodarstva. Prepoznavanja sporta kao djelatnosti i gospodarske grane, a s time u nekom svom dijelu i kao integralnog dijela tržišnog gospodarstva neke zemlje, nužnim je ukazati na primjenu koncepcije društvenog marketinga i društvene koncepcije marketinga. To zahtijeva razlikovanje koncepcije društvenog marketinga koja tretira sport kao kvartarnu i neprofitnu djelatnost, i društvenu koncepciju marketinga koja tretira sport kao gospodarsku uslužnu djelatnost tercijarnog sektora gospodarstva. Društvena koncepcija marketinga podrazumijeva povijesno razvojnu fazu marketinga, kao koncepcije koja zadovoljava sve zainteresirane strane u procesu razmjene, a to znači onoga tko (pro)daje proizvod/uslugu, onoga tko istu prima i društvene interese (Rocco, 1994). Sport je u velikom dijelu evoluirao u djelatnost, a u razvijenim gospodarstvima dio sporta se razvio do razine sportske industrije te je logično kako spada u pretežno tržišnu djelatnost. Analizom obilježja modela financiranja sporta nekih europskih zemalja, kao i prema relativnom udjelu pojedinih izvora financiranja, mnoge zemlje EU su na tržišnom ili pretežno tržišnom financiranju. Evidentan nerazmjer javnih izvora financiranja i samih potreba sporta implicira korištenje koncepcije suvremenog poslovnog marketinga u sferi djelatnosti sporta. Na sport je nužno gledati i kao na profitnu djelatnost, odnosno granu koja omogućuje realizaciju profitabilnih poduzetničkih ideja i programa u svrhu stabilnog financiranja, ali i ostvarivanja osobne koristi tj. profita za potencijalne ulagače. Na temelju provedenih adekvatnih istraživanja unutar stručne javnosti, ali i prakse, iskristalizirana su tri osnovna načina financiranja sporta, i to (Novak, 2006):

- (1) *Model javnog financiranja* — podrazumijeva vezu proračunskog financiranja s institucionalnim i razvojnim karakteristikama pojedine zemlje, a s obzirom na iste (karakteristike) može biti centralizirano, na razini države, i decentralizirano financiranje, na lokalnoj razini, koji podrazumijeva tzv. fondovski način financiranja (Barić, 1999).
- (2) *Poduzetnički model financiranja sporta* — kao posljedica društvenog, a time i gospodarskog razvoja, svojstven je društvima čija su gospodarstva vezana uz slobodno tržište i poduzetništvo, a kojima je ujedno određen i način poslovanja.
- (3) *Mješoviti model financiranja sporta* — simbioza je javnog i poduzetničkog modela financiranja i kao takvo najčešće se javlja u praksi. Kako je sport i javno dobro logično je kako o njegovom dijelu u kojem društvo vidi svoj interes, država sudjeluje u financiranju.

Kada je riječ o financiranju sporta u određenoj državi, postavlja se ključno pitanje kao što je to slučaj i kod drugih društvenih djelatnosti: *koliko u financiranju sudjeluje država, a koliko drugi izvori financiranja?* U tome nema posebnih pravila u pojedinim zemljama. Pa ipak razvijene države pretežno se oslanjaju na tržišne izvore financiranja, jer se sve više smanjuju fiskalni izvori financiranja sporta. Takav je slučaj u zemljama Europske unije čiji se podaci navode u nastavku (Tablica 3.). (Andreff, W. & Szymanski, S., 2006)

Tablica 3. Struktura financiranja sporta u Europi, 1999. (2000) (%)

| Države                 | Stanovništvo | Gospodarstvo | Središnje vlasti | Lokalne vlasti | Privatni sektor | Javni sektor | Ukupno financiranje/ GDP |
|------------------------|--------------|--------------|------------------|----------------|-----------------|--------------|--------------------------|
| <b>1990</b>            |              |              |                  |                |                 |              |                          |
| Češka Republika        | 74,8         | 1,8          | 6,0              | 17,4           | 76,6            | 23,4         | n.a.                     |
| Danska                 | 55,6         | 5,6          | 6,3              | 32,5           | 61,2            | 38,8         | 0,56                     |
| Finska                 | 66,2         | 4,8          | 4,3              | 24,7           | 71,0            | 29,0         | 1,13                     |
| Francuska              | 42,4         | 8,5          | 11,5             | 37,6           | 50,9            | 49,1         | 1,10                     |
| Njemačka               | 69,0         | 3,8          | 0,6              | 26,6           | 72,8            | 27,2         | 1,28                     |
| Mađarska               | 47,5         | 5,7          | 30,2             | 16,6           | 53,2            | 46,8         | 0,60                     |
| Italija                | 72,9         | 7,9          | 8,2              | 11,0           | 80,8            | 19,2         | 1,04                     |
| Portugal               | 36,5         | 42,0         | 9,9              | 11,6           | 78,5            | 21,5         | 1,77                     |
| Švedska                | 60,2         | 17,1         | 2,2              | 20,4           | 77,4            | 22,6         | 0,80                     |
| Švicarska              | 91,6         | 2,8          | 0,4              | 5,2            | 94,4            | 5,6          | 3,47                     |
| Ujedinjeno Kraljevstvo | 79,1         | 5,0          | 0,8              | 15,1           | 84,1            | 15,9         | 1,49                     |
| <b>2000</b>            |              |              |                  |                |                 |              |                          |
| Francuska              | 50,4         | 7,0          | 11,1             | 31,5           | 57,4            | 42,6         | 1,70                     |
| Ujedinjeno Kraljevstvo | 79,5         | 8,4          | n.a.             | 12,1           | 87,9            | 12,1         | 1,50                     |

Izvor: Prilagođeno prema Andreff, Szymanski (2006, 272)

Prema prikazanim podacima (Tablica 3.), fiskalni izvori u ukupnim izvorima financiranja sporta kreću se od 5,6% u Švicarskoj do 49,1% u Francuskoj. U najrazvijenijim europskim zemljama taj se postotak kreće od 15 do 28%.

Stoga, može se konstatirati da se financiranje sporta u razvijenim zemljama pretežito temelji na „vlastitim izvorima financiranja“, koji se većim dijelom ostvaruju putem tržišta. U manje razvijenim zemljama, posebno u zemljama u tranziciji, u financiranju sporta značajnu ulogu imaju proračunski izvori financiranja, iako se i tu sve više primjenjuje tzv. mješoviti model financiranja.

Opravdanim se čini istaknuti i posebne značajke koje utječu na oblikovanje i funkcioniranje sustava financiranja sporta (Mullin, B. J., Hardy, S. & Sutton, W. A., 2007):

- ♦ *Teško je odrediti cijenu pojedine sportske proizvodne jedinice prema tradicionalnom troškovnom sustavu.* Na primjer, praktički je nemoguće da sportski marketer rasporedi fiksne i operativne troškove na pojedinačnu ulaznicu ili članstvo. Kako se može objasniti "moguća" uporaba vratara, instruktora, čuvara ili domara? Nadalje, marginalni trošak pružanja dodatne jedinice proizvoda je obično mali. Stoga je određivanje cijene sportskog proizvoda često utemeljeno na marketerskom smislu za potrošačku potražnju – za određena mjesta, za određeno doba dana, za određene povlastice.
- ♦ *Cijena samog sportskog proizvoda je uvijek prilično niska u usporedbi s ukupnim troškovima potrošača.* Sasvim je razvidna temeljna obveza marketera u smislu prepoznavanja "skrivenih" troškova sporta. Trošak ulaznica za sportski natjecateljski događaj može biti samo trećina ukupnih troškova obitelji, što uključuje putovanje, parkiranje, obroke, pića i prigodnu odjeću – sve je možda pod kontrolom nekog drugog osim tima/domaćina koji organizira konkretni događaj.
- ♦ *Neizravni prihodi često su veći od izravnih prihoda iz poslovanja.* Budući da su potrošači (a trebali bi biti) osjetljivi na troškove, prihodi od navijača ili članova kluba često nisu dovoljni za pokriće ukupnih troškova, naglašeno servisiranja duga prema blistavim, visokotehnološkim objektima koje korisnici traže. U profesionalnom sportu, ovakvu vrstu povećavaju nedisciplinirani vlasnici koji povećavaju stanje dugova zbog nerazumnog i pretjeranog financiranja igrača. U praktičnom smislu, izravni jaz rashoda na prihodima usmjerio je više pozornosti na prihode iz područja medija i djelatnosti sponzoriranja. Potraga za televizijom i sustavom signage<sup>24</sup> se proteže na sve razine i segmente sportske industrije, dijelom zbog toga što je to lukrativno područje stvaranja novca.

Kako se ukupno gospodarstvo sastoji od pojedinih sektora i preko njih djelatnosti, koje su i u razvijenim gospodarstvima različito tj. više ili slabije razvijene, to je vrlo moguć i izravan i posredan utjecaj tog stupnja razvoja na procese i distribuciju unutar financijskog sustava.

---

<sup>24</sup> *Signage* je dizajn ili uporaba znakova i simbola za komuniciranje poruke određenoj skupini, obično u svrhu marketinga. Uspješni sustavi za označavanje zahtijevaju suradničke napore mnogih pojedinaca koji rade zajedno kako bi ispunili zahtjeve složenih, ali ipak potrebnih tehničkih smjernica. Uspješni sustav signage treba ponuditi i čestim i rijetkim posjetiteljima učinkovite alate koji im olakšavaju pronalaženje njihovih ciljanih odredišta.

Iako takav utjecaj, posljedično, ima upliva na poslovanje gospodarskih subjekata općenito, moguće je zaključiti kako funkcioniranje i distribucija unutar financijskog sustava ima poseban utjecaj i na subjekte u djelatnosti sporta. (Novak, 2006)

Sport kao djelatnost sadrži značajne mogućnosti generiranja različitih učinaka, kako općih (socijalnih, političkih, zdravstvenih, znanstvenih, tehničko-tehnoloških, itd.) tako i onih ekonomskih učinaka od investicijskih, poticajnih, deviznih, proizvodno-uslužnih, poreznih do općih gospodarskih učinaka. (Novak, 2006) Slijedom takvih učinaka, ali i primjenom devijantnih kriterija, sport kao djelatnost očito može vrlo negativno utjecati posebno na sam sport i djelatnost u sportu, a time u nekoj mjeri i na općegospodarsko stanje.

Iz svega navedenoga proizlazi kako poslovanje subjekata u djelatnosti sporta može i mora ovisiti o financijskom sustavu, jer isti pridonosi razvoju, ali i normalnom funkcioniranju same djelatnosti sporta temeljem distribucije novčanih sredstava nužnih za investicije i potrošnju u djelatnosti sporta. Pod normalnim funkcioniranjem financijskog sustava, na ovom mjestu zbog važnosti, podrazumijeva se i funkcioniranje izravnog i posredovanog financiranja putem financijskog tržišta.

### **SPORTSKA PROMOCIJA**

Sukladno općem značenju, promocija<sup>25</sup> i kao element sportskog marketinškog spleta predstavlja 'zbroy različitih aktivnosti i nastojanja' kojima organizacije ili 'kompanije potencijalne i stvarne potrošače' upoznaju sa svojim proizvodima koji bi trebali postati i ostati poznati, a koje putem različitih medija unaprjeđuju prodaju i osiguravaju 'konstantnu potražnju' za istim. (Novak, 2006) Promocija sportske priredbe implicira sve informacijske i persuativne sadržaje usmjerene cjelokupnoj javnosti, a ponajprije korisnicima sportske usluge, sportašima i sportskim dužnosnicima, poduzećima i ostalim subjektima koji čine „okruženje“ organizatora sportske priredbe, neposredno ili posredno utječući na njezin uspjeh. Temeljni cilj promocije leži u obavijesti i utjecaju na gledišta i ponašanje subjekata „okruženja“ na način pogodan za ostvarenje i uspjeh priredbe. (Džeba, K. & Serdarušić, M., 1995)

---

<sup>25</sup> *Promocija* (lat. *promotio*) označava promaknuće, unaprjeđenje, pomicanje naprijed, prijelaz iz nižeg u više stanje.

Značenje promocije ima važnost za sve proizvode, a posebno za sportske proizvode, s obzirom na njegove moguće pojavne oblike. U tom smislu naglašena je uloga je natjecateljskog sporta i sportskih priredbi kao oblika čistog sportskog proizvoda posebno naglašena jer, „sportski spektakl uvijek je nov, nikad viđen i neponovljiv, premijera bez reprize“. (Džeba, K. & Serdarušić, M., 1995)

Iz navedenih se razloga takva komparativna prednost sporta ističe i uvelike koristi u promotivne svrhe. Također, mnoge kompanije provode marketinške aktivnosti koje stavljaju sport ili neki njegov dio u funkciju promocije i/ili prodaje „nesportskih proizvoda“ (tj. svih mogućih vrsta proizvoda koji nisu sportski).

Ali, sport nije rezerviran samo za takve proizvode, nego se iste marketinške aktivnosti koriste i u svrhu oglašavanja i unaprjeđenja prodaje samih sportskih proizvoda i/ili usluga. Zato je „sportsku promociju moguće shvatiti i kao funkciju informiranja ili djelovanja na ljude u vezi s proizvodima sportske kompanije, angažiranja društvene zajednice ili imidža“. (Pitts, G. B. & Stotlar, K. D., 2007)

Promicanje sporta nije tako lako kao što se čini, unatoč širokoj medijskoj pozornosti, pa se čini nužnim razmisliti o sljedećem (Mullin, B. J., Hardy, S. & Sutton, W. A., 2007):

- ♦ *Široko rasprostranjena izloženost medijima je dvosjekli mač.* Za razliku od hardverske trgovine, sportski timovi dobivaju dnevno "besplatne" promocije, u novinama, na radiju i na televiziji. Na tom tragu valja istaknuti kako su 1997. godine časopisi Chicago Sun-Times i Chicago Tribune objavili 6.259 članaka o Billu Clintonu, izabranom predsjedniku i "vođi slobodnoga svijeta". Michael Jordan spomenut je u 4.173 članaka. S jedne strane, izloženost predstavlja blagoslov, osobito za financijski neizbježne programe na osnovnoj razini. Istodobno, besplatna izloženost može dovesti do lijenosti, arogancije i amnezije prema navijačima.
- ♦ *Mediji i sponzori naglašavaju "slavne osobe".* Sportski marketeri naporno rade na oblikovanju imidža organizacije. To postaje problematično s toliko sponzora i medijske pozornosti usmjerene na nekoliko poznatih osoba, čiji prošireni ego može dovesti do hiperprodukcije problema kako unutar tako i izvan svlačionice.

Velike sportske priredbe međunarodnoga, ali i one nacionalnog ili regionalnog karaktera kao nacionalna prvenstva, bez obzira o kojoj sportskoj grani je riječ, provode vlastite programe promocije i promotivne aktivnosti, koje je vrlo teško preslikati od priredbe do priredbe, a u funkciji su organizatora, kompanije, društvene zajednice i svih involviranih subjekata. Preslikavanje promotivnih aktivnosti koncepcijski je moguće, ali postoji čitav niz subjektivnih i specifičnih elemenata koji nisu isti i koji uvjetuju kreiranje zasebnih programa promocije. (Novak, 2006) Neki od tih specifičnih elemenata mogu biti ciljevi organizacije, veličina i zemljopisni položaj mjesta sportske priredbe, interesi organizatora i sponzora, broj i kvaliteta prijavljenih sportaša, novinara, fotoreportera, TV kuća i radiopostaja itd. te ih je nemoguće doslovno kopirati i uklopiti. Promocija sportskih proizvoda je stoga jedan konstantni i dinamični proces, ali ovisan o ostalim elementima sportskog marketinškog miksa jer postoji uzročno-posljedična uzajamna veza. (Novak, 2006)

Evidentno je da dugu povijesnu tradiciju primjene, imaju pojedini elementi promotivnog spleta (oglašavanje, osobnu prodaju, izravni marketing, unaprjeđenje prodaje, publicitet i odnose s javnošću), a mijenjani su pod utjecajem razvoja tehnologije, društvenih kretanja i sustava i drugih čimbenika okruženja.

Oglašavanje, osobna prodaja, izravni marketing i unaprjeđenje prodaje treba promatrati integralno jer su plaćeni oblici komunikacije i koriste se za prodaju i reklamiranje sportskih proizvoda, ideja i/ili usluga. (Novak, 2006) Publicitet i odnosi s javnošću su neplaćeni oblici stvaranja i održavanja predodžbe o kompaniji i/ili proizvodu. Odnosi s javnošću nisu tipična promocijska aktivnost zbog širih ciljeva kojima služi, ali krajnji rezultat odnosa s javnošću ipak se podudara s ciljevima ostalih elemenata promocijskog spleta.

Kako je sport u cjelini postao općepriputan medij i dostupan svima, to je i promocija putem sportskih proizvoda i usluga postala gotovo prirodna, a sport sigurno stvara predispozicije da doista jednog dana postane najbolji izvozni proizvod. (Novak, 2006) Promotivne aktivnosti, a koje provode kompanije ili institucije koje su se odlučile na realizaciju istih kroz sport, usmjerene su na potrošače koji prate sport (Novak, 2006), što je ujedno razlog zbog kojeg se koristi sport kao medij.

## MODEL SPORTSKE INDUSTRIJE

Imajući u vidu anglosaksonsko shvaćanje industrije, pojma koji je pod utjecajem razvoja i gospodarskih kretanja vezan uz pojam praktičnog unosnog poslovanja (engl. *business*), može se reći da industriju čini gospodarska djelatnost čiji osnovni proizvodi i/ili usluge imaju toliko istih atributa da se oni(e) natječu za iste kupce, i ti su proizvodi i/ili usluge bliski supstituti. Nastavno se u sukladnosti s općim značenjem, u djelatnostima koje su svojom osnovnom proizvodnjom (proizvodnom ili uslugom) vezane na sport, također se može smatrati industrijom. Općeprihvaćen pojam „sportska industrija“ podrazumijeva sport kao kompleksnu multifunkcionalnu djelatnost koju čine brojne sastavnice poput, slobodnog vremena, aktivni životni stil, tjelesne aktivnosti, natjecanja, kineziologija te proizvodnja opreme i raznovrsnih usluga. Sportska industrija je tržište na kojem su proizvodi koji se nude kupcima sport, fitness, rekreacija, ili slobodno vrijeme, a to mogu biti robe, usluge, ljudi, namještenja ili ideje. (Pitts, G. B. & Stotlar, K. D., 2007) Zbog svoje značajnosti u okviru nacionalnog gospodarstva sportska se industrija definira kao grana proizvodnje i ukupnost radnih procesa kojima je cilj stvaranje i oblikovanje istih, sličnih ili zamjenskih i komplementarnih proizvoda i usluga, ideja, radnih mjesta ili ljudskih resursa prema potrebama i željama potrošača. (Novak, 2006, str. 77.)

U sportskoj se industriji redovito nude reprezentativne vrste proizvoda (Pitts, G. B. & Stotlar, K. D., 2007):

- ❖ Sportovi su proizvodi koji mogu biti ponuđeni na tržištu kao *participativni proizvod* (npr. sudjelovanje u ženskoj rekreativnoj košarkaškoj ligi);
- ❖ Sportovi se mogu ponuditi kao *zabavni proizvod*, prvenstveno za gledanje (npr. gledanje igrališta hokeja na ledu, natjecanja u snow-boardingu ili X-Games);
- ❖ *Oprema i odjeća* su sportski proizvodi potrebni za sudjelovanje u sportskim i fitness aktivnostima (npr. softball uniforme, hokejaška oprema, bodybuilding odjeća, in-line klizaljke i biciklističke kacige);
- ❖ *Promotivna sredstva* jesu sportski proizvodi koji se koristi za promicanje sportskog poslovanja, sportske lige, sportskog događaja ili fitness aktivnosti (npr. kapice i majice s logoima, košulje ili ručnici fitness klubova, jastuci za stadion i pokrivači s logotipom tvrtke);



- ❖ *Sportski objekti* su sportski proizvodi potrebni za proizvodnju sporta (npr. izgradnja novog sportskog stadiona; ili pregradnja igrališta za odbojku; dizajn i građevinska tvrtka za pogon);
- ❖ *Uslužne djelatnosti* nude takve sportske proizvode kao što su istraživanje sportskog marketinga, vezivanje teniskih reketa ili održavanje golf igrališta;
- ❖ *Rekreativne aktivnosti* posebni su sportski proizvodi prodani kao participativni proizvodi (npr. za sudjelovanje u planinarskom bicikliranju, pješaćenju, kampiranju, jahanju, plovidbi, skijaškom trčanju, jedrenju i planinarenju);
- ❖ *Kompletne profesionalne usluge menadžmenta i marketinga* jesu sportski proizvodi koji se nude na raznim tržištima (npr. upravljanje maratonom, promocija i upravljanje sportskim turističkim paketom ili menadžment i marketing za sportaše); i
- ❖ *Sportski mediji* nude proizvode poput časopisa o specifičnim sportovima (npr. Runner's World magazin i trgovinski časopisi usmjereni na industriju kao što su The Boat Dealer). Tu su i proizvodi i tvrtke: sportska televizija, sportske radio emisije i internetske sportske tvrtke.

Svaka industrija ima raspoznatljiv oblik ili formu, definiran načinom na koji su organizacije stavljene u red. Sport u tome ne predstavlja iznimku. (Mullin, B. J., Hardy, S. & Sutton, W. A., 2007) Nerijetko se raspoznatljivi oblici ili forme u sportu tretiraju kao modeli, pri čemu je model snimka zamrznuta u vremenu. Iznimno snažna dinamičnost mijenjanja oblika svih industrija implicira model za razumijevanje oblika trenutne industrije, kao i opis konsolidacije koja stvara značajne promjene u načinu na koji se proizvodi proizvode i distribuira sportskim potrošačima.

Nekoliko vrijednih modela prikazuje različite "segmente" sportske industrije. Naravno, svaki model je u određenoj mjeri arbitraran. Stariji modeli sporta, na primjer, naglasili su razliku između profesionalnih i amaterskih organizacija. U posljednjih 20 godina, međutim, amaterizam u sportu je ozbiljno erodirao. Olimpijada, jednom bastion strogog amaterizma, sada je otvorena za profesionalce u većini sportova, ovisno o pravilima prihvatljivosti različitih međunarodnih sportskih saveza.

Dakle, stariji modeli sportske industrije – protkani duž "amaterskih profesionalnih" linija – u današnje doba sve manje ima smisla. U modelu sportske industrije segmenti odgovaraju primarnim marketinškim funkcijama organizacija.

- ♦ Pružiti "pakirane" događaje gledateljima na mjestu održavanja ili putem masovnih medija:
  - (i) Profesionalne timske sportske franšize; (ii) Profesionalne ture kao što su golf i tenis; (iii) Arene, stadioni, koloseumi; (iv) Trkališta.

Svi ti entiteti imaju zajednički, primarni cilj: stvoriti događaj kojega će ciljani potrošači kupiti, bilo izravno/uživo ili putem medija.

- ♦ Osigurati objekte, opremu i programiranje igračima koji zatim proizvode formu za igru: (i) Visoka škola ili srednja škola; (ii) Državni klubovi, odmarališta, marine; (iii) Poslovni objekti (npr. klubovi za tenis i kuglana); (iv) Korporativna, industrijska ili vojna rekreacija; (v) Kampovi (npr. košarka s pet zvjezdica); (vi) Javne i neprofitne agencije (npr. razni parkovi); (vii) Kompanije sportske opreme (Nike, Adidas); (viii) Tvrtke za igre na ploči i video igre (EA, Sega).

Iako neke od tih organizacija također organiziraju domaćinstva "pakiranim" događajima s naglaskom na prodaji spektakularnih ulaznica, njihov primarni cilj završava igračima određenog sporta. Kada te organizacije pokreću događaje za prihod publike, one često jednostavno predstavljaju upravljačko tijelo koje pokreće događaj.

- ♦ Pružiti "pakirane" igre ili događaje gledateljima, kao i sadržaje, opremu i programiranje igrača: (i) Interkolegijska atletika i (ii) Interskolastična atletika

Fakultetski i visokoškolski atletske programi i dalje se kreću između svojih "amaterskih / obrazovnih" funkcija i svojim bottom-line potrebama agresivno generiraju prihode za plaćanje svojih programa.

- ♦ Davanje opće administrativne podrške, kontrole i promidžbe drugim sportskim organizacijama i ljudima: (i) Regulatorne agencije, lige ili konferencije; (ii) Sportski mediji; (iii) Sponzori sporta; (iv) Agenti; (v) Grupe za upravljanje, istraživanje i savjetovanje.

Taj je segment zabilježio ogroman rast u posljednjem desetljeću. Nove lige i tijela vlasti narasle su s porastom prihoda od televizije i sponzora. Isto tako, nove usluge savjetovanja i istraživanja skočile su na širi horizont tržišta.

### **5.3. Strateška kontekstualizacija sportskog marketinga**

U namjeri prilagodbe definiranosti sportskog marketinga definiciji općeg marketinga, opravdanim se čini istaknuti sastavnice sportskog marketinga u smislu svih aktivnosti oblikovanih s ciljem zadovoljavanja potreba i želja potrošača sporta kroz procese razmjene. Sportski marketing razvio je marketing sportskih proizvoda i usluga izravno potrošačima sporta, te marketing ostalih potrošačkih i industrijskih proizvoda ili usluga putem sportskih promotivnih aktivnosti. Sportski marketing znači tržišno natjecanje sporta, kao i korištenje sporta kao alata za tržište ostalih proizvoda i usluga. Okosnicu svih sportskih marketinških napora moguće je oblikovati uz eksplikaciju faza i aktivnosti sportskog marketinga odgovarajućim okvirom ispunjavanjem potreba potrošača sportova te postupnim procesom planiranja i provođenja ključnih načela sportskog marketinga kroz sljedeće faze:

1. IDENTIFICIRANJE PRILIKA/MOGUĆNOSTI SPORTSKOG MARKETINGA
  - 1.1. Analiza unutarnjeg i vanjskog okruženja
  - 1.2. Analiza organizacije
  - 1.3. Analiza tržišta i potrošača
2. RAZVOJ STRATEGIJE SPORTSKOG MARKETINGA
  - 2.1. Razvoj strateškog marketinškog usmjerenja
  - 2.2. Razvoj strategije sportskog marketinga
3. PLAN SPORTSKOG MARKETINŠKOG SPLETA
  - 3.1. Proizvod
  - 3.2. Cijena
  - 3.3. Distribucija
  - 3.4. Promidžba
  - 3.5. Sponzorstvo
  - 3.6. Usluge
4. IMPLEMENTACIJA I KONTROLA STRATEGIJE SPORTSKOG MARKETINGA
  - 4.1. Implementacija strategija
  - 4.2. Kontrola procesa
  - 4.3. Etika sportskog marketinga

U potrazi za uspjehom kao stalnom misijom, na ovom je mjestu nužno podsjetiti da je ključ uspješnog marketinga u otkrivanju kakvi se tipovi kupaca žele privući, osvojiti i zadržati jer, neuspjehom u definiranju svojeg ciljnog tržišta onemogućuje definiranje vlastite ponude vrijednosti. (Kotler, P. & Kotler, M., 2013) Slijedom prethodnih postavki potrebno je pristupiti *identificiranju mogućnosti sportskog marketinga* koje je inkluzivne naravi glede analize uvjeta vanjskog tržišta, s obzirom na specifične uvjete unutar sportske industrije i ispitivanje aktivnosti konkurenata. Ova faza također uključuje proučavanje unutarnjih mogućnosti sportske organizacije identificirajući svoje ciljeve i ograničenja. Konačno, kako bi se identificirale marketinške prilike, potrebno je prikupiti informacije o tržišnim okolnostima s posebnim naglaskom na postojeće i potencijalne kupce. *Određivanjem smjera programa sportskog marketinga*, uzima se u obzir sve naučeno tijekom prvog stupnja. Važno je u ovoj fazi dokumentirati strategiju oba istaknuta cilja kao i mjere izvedbe, s ciljem održanja smjera, te u konačnici ocijeniti je li strategija bila uspješna. Nakon postavljanja smjera, specificiraju se taktičke mjere za provedbu strategije koje se odnose na distingviranje ili "diferencijaciju" brandova i proizvoda sportske organizacije na tržištu, a potom i na odlučivanje o tome kome je ciljana strategija (segmentacija) i kakav će marketinški splet (ponuda proizvoda, strategije cijena, promotivne strategije i distribucijski sustavi) biti korišten. Treća faza uključuje precizno *određivanje spleta sportskog marketinga* i način na koji će se kombinirati kako bi se postigla postavljena strategija. Konačno, potrebno je u fazi *provedbe i kontrole strategije* uključiti mjerenje ishoda i poduzimanje korektivnih mjera, tako da plan ostane glavna meta.

## **1. FAZA: IDENTIFICIRANJE MOGUĆNOSTI/PRILIKA SPORTSKOG MARKETINGA**

U samom začetku važno je prikupiti informacije i provesti istraživanja prije uvođenja sportskih marketinških aktivnosti. Bitno je znati koje mogućnosti postoje na tržištu, što rade konkurenti, što se može isporučiti i što potrošači zapravo žele. Identificiranje mogućnosti sportskog marketinga uključuje tri elementa:

**1.1. Analiziranje unutarnjeg i vanjskog okruženja.** Unutarnje okruženje odnosi se na uvjete u kojima je organizirana sportska organizacija koja poduzima marketinški proces. Vanjsko okruženje odnosi se na tržište u kojem djeluje sportska organizacija, uključujući široko nacionalno/globalno okruženje, sportsku industriju i natjecatelje sportske organizacije.

Za razliku od usredotočenja na pronalaženje privlačnih prilika u okruženju, za iskorištavanje tih prilika potrebno je imati određene sposobnosti ocjenjivanja svojih unutarnjih prednosti i slabosti. Poznavanje vlastite organizacije znači posvetiti puno pažnje "teoriji poslovanja", kao pretpostavkama o okolišu, organizacijskoj misiji i temeljnim kompetencijama potrebnim za ostvarenje misije. Menadžeri moraju biti sigurni da je "teorija" realna i široko razumljiva. (Drucker P. , 1994d) Dobar način određivanja marketinških ciljeva i strategije sportske organizacije jesu razne SWOT (jakosti, slabosti, prilike i prijetnje) analize. Prvi dio SWOT analize predstavlja unutarnju analizu sportske organizacije koja se može sažeti po svojim jakostima tj. stvarima koje organizacija čini dobro, i svojim slabostima ili stvarima koje organizacija smatra teškoćama za dobro funkcioniranje. Zajedničke jakosti mogu uključivati predanost trenerskog osoblja, čvrstu člansku bazu, dobar razvojni program, ili menadžersko osoblje s dobrim poslovnim vještinama i znanjima. Slabosti treba shvatiti kao ograničenja ili nedostatke koji će spriječiti ili otežati postizanje strateškog smjera. Uobičajene slabosti mogu uključivati loše obrazovne ustanove, neodgovarajuće sponzorstvo, smanjenje volonterske radne snage ili slab financijski položaj. Drugi dio se bavi vanjskim čimbenicima ili prilikama i prijetnjama. Dok jakosti i slabosti trebaju biti usredotočene na današnje stanje, prilike i prijetnje bi trebale biti orijentirane na budućnost. Prilike su povoljne situacije ili događaji koje organizacija može iskoristiti za svoju prednost kako bi poboljšala njegovu izvedbu. Primjerice, zajedničke prilike uključuju nove državne potpore, identifikaciju novog tržišta ili potencijalnih proizvoda ili prilika za imenovanjem novog člana menadžmenta s jedinstvenim vještinama. Prijetnje, nasuprot tome, su nepovoljne situacije koje bi u budućnosti otežale performance organizacije. Zajedničke prijetnje uključuju napuhavanje plaća igrača, potencijalne nove konkurente ili nepovoljne trendove na tržištu kao što je povećana popularnost igračih konzola. (Mihai, 2013) Analiza konkurencije usredotočuje se na vanjsko okružje otkrivajući prilike ili prijetnje povezane s drugim sportskim organizacijama na istom tržištu. Analiza konkurencije treba ispitati nekoliko vrsta konkurenata: *izravne* konkurente koji proizvode sličan proizvod ili uslugu; *sekundarne* konkurente koji prodaju zamjenske proizvode koji odgovaraju sličnim potrebama kupaca, ali na drugačiji način; i *neizravne* konkurente koji prodaju različite proizvode i usluge u cijelosti kako bi mogli zadovoljiti potrebe potrošača. (Hoye, R. et al., 2015)

Analiza konkurencije treba uzeti u obzir širok raspon varijabli, uključujući njihove strategije, prednosti, ranjivosti i resurse, kao i njihove slijedeće moguće aktivnosti. Također, moguće je provesti analizu konkurentskih sila koja se usredotočuje na pet sila (konkurenti, kupci, dobavljači, potencijalni sudionici, supstituti) koje vode natjecanje u sportskoj industriji. Analiza se koristi kako bi se utvrdilo je li industrija atraktivna za poslovanje i postoji li mogućnost za razvoj postojećih ili novih proizvoda.

**1.2. Analiziranje organizacije.** Ova komponenta uključuje razumijevanje svrhovitosti, namjera i konkretnih ciljeva sportske organizacije koja razvija plan, kao i razumijevanje potreba svojih dionika. Prva tri od tih elemenata mogu se utvrditi lociranjem (ili, ako je potrebno, razvoju) misije, vizije i ciljeva sportske organizacije. Pritom su dionici (engl. *stakeholders*) svi oni pojedinci i grupe koje imaju interes za sportskom organizacijom. Svaka sportska organizacija postoji s određenom svrhovitosti. Organizacija definira tu svrhu u svojoj izjavi o misiji, koja predstavlja temeljne vrijednosti organizacije. Sport ne postoji izolirano. Umjesto toga, različita društvena pitanja i trendovi utječu na sport. Stoga izjava misije sportske organizacije mora odražavati vrijednosti i uvjerenja koja prevladavaju u okruženju u kojem djeluje. Ako organizacija nema izjavu o misiji, ona bi trebala stvoriti jednu. Svatko u organizaciji treba biti uključen u pisanje izjave o misiji kako bi svi bili predani izvršenju misije i aktivni u djelovanju u skladu s temeljnim vrijednostima. Potrebno je izraditi plan sportskog marketinga koji je izveden i usklađen s izjavom o misiji organizacije i temeljnim vrijednostima kako bi se osiguralo da se pakiranje, promocija i isporuka sporta provodi na društveno odgovoran način. Marketinške strategije sportske organizacije moraju uravnotežiti komercijalne, društvene i ekološke ciljeve. Velika većina sportskih organizacija postaje sve više usredotočena na komercijalne ciljeve (npr. povećanje broja članova i potencijalnih prihoda). Ovaj komercijalni fokus stvara pravi problem za neprofitne, ali i profitne organizacije, jer klub ili nacionalna federacija predstavlja iznimnu teškoću za optimizaciju dohotka od svojih marketinških aktivnosti zadržavajući svoju društvenu temeljnicu. To može dovesti do sukoba između njihovih vrijednosti i "poslovne" kulture koju moraju razviti. (Mihai, 2013) Osim toga, sve vrste sportskih organizacija, bez obzira jesu li profitne ili neprofitne, stvaraju društvene marketinške programe u pokušaju ublažavanja socijalnih problema u njihovom okruženju.

To uključuje primjenu marketinških koncepata i metoda za stvaranje i provedbu programa koji će utjecati na ponašanje ciljnih skupina organizacije i koji će poboljšati dobrobit skupina koje pripadaju tim organizacijama. Na marketing strategiju snažno mogu utjecati uvjerenja, vrijednosti i očekivanja najmoćnijih dionika. Kao rezultat toga, pažljiva analiza namjera i ciljeva svakog dionika mora biti dovršena prije nego što se strateški smjer može odrediti.

**1.3. Analiziranje tržišta i potrošača.** Konačni korak u prvoj fazi je provođenje i ispitivanje tržišnog istraživanja, koje podrazumijeva prikupljanje informacija o tržištu i potrošačima. To je proces učenja o tržištu i onoga što potrošači žele, proces određivanja načina zadovoljavanja želja i potreba potrošača, te proces utvrđivanja reakcija potrošača na marketinški plan. Općenito postoji kvantitativno i kvalitativno istraživanje tržišta. Kvantitativno istraživanje okuplja statističke podatke koji su površni ali različiti. Najčešća metoda prikupljanja kvantitativnih podataka jest provođenje ankete ili upitnika. Kvalitativno istraživanje okuplja ne-numeričke podatke (kao što su riječi iz intervjua osobe). Kvalitativne informacije su detaljne i obično se prikupljaju iz uskog i relativno malog uzorka ljudi. Uobičajene vrste kvalitativnih istraživanja u sportu uključuju fokus grupe, kutije prijedloga i analize prigovora. Te su informacije ključne u odlučivanju o vrstama proizvoda i usluga koje bi se trebale ponuditi sportskim potrošačima. U ovoj važnoj fazi je potrebno donositi odluke u svezi s marketinškim misijama i ciljevima koji se temelje na razumijevanju tržišta. Istraživanjem tržišta u sportskim organizacijama nastoji se odgovoriti na pitanja o potrošačima i njihovoj potrošnji. Sportske organizacije moraju znati *tko* su njihovi potrošači, *zašto* oni odabiru određeni sportski proizvod i *kada* i *gdje* se ta potrošnja odvija, što to potrošnja podrazumijeva u pogledu aktivnosti prije i poslije događaja, te kako se proizvod upotrebljava. Navedena su pitanja kritična u smislu uspostave cjelovitog profila potrošača. Za valjano odlučivanje organizacije trebaju izgradnju informacijskog sustava upravljanja (MIS) kojim se informacije integriraju, analiziraju i koriste za određivanje smjera organizacije. Sportski marketer će trebati informacije dobivene istraživanjem kako bi se formulirale odluke i strategije koje se odnose na svaki aspekt tvrtke i njezina marketinškog plana. Marketing istraživanje obično usredotočuje na jedan problem. Istodobno se mogu uspostaviti i održavati široke baze podataka o specifičnim aspektima tvrtke ili tržišta potrošača i konkurenata.

## 2. FAZA: RAZVITI STRATEGIJU SPORTSKOG MARKETINGA

Druga faza okvira sportskog marketinga (engl. *Sport Marketing Framework*) uključuje dvije komponente: 1) razviti strateško usmjerenje tržišta; i 2) razviti strategiju sportskog marketinga. S fazom okupljanja informacija može se odrediti i dokumentirati smjer strategije sportskog marketinga u obliku ciljeva i mjera izvedbe. Oni djeluju kao vodič kroz sve naredne faze Sport Marketing okvira. Dalje, stvarna strategija sportskog marketinga može se odlučiti u obliku pristupa pozicioniranja koji razlikuje brandove i ponude proizvoda sportskih organizacija od konkurenata i segmentira tržište u ciljne skupine.

**2.1. Razviti strateški smjer marketinga.** Provedbom SWOT analize otvara se prostr eventualne potrebe prilagodbe organizacijske strategije i upravljanja u manjoj mjeri ili drastično izmijenjenim smjerom. No, organizacija mora uvijek biti oprezna da ne odstupa od svoje osnovne vizije. U kontekstu trajnosti oblikovane strategije, menadžment bi trebao: (1) razviti nove sustave usklađivanja kako bi se očuvala jezgra i potaknuo napredak, i (2) ukloniti neusklađenosti – one koje tjeraju tvrtku daleko od jezgre ideologije i onih koje unaprjeđuju napredak prema predviđenoj budućnosti. (Collins, C. J. & Porras, I. J., 2002) Naravno, sportske organizacije moraju stalno procjenjivati realizam svoje „teorije poslovanja“ koja uključuje pretpostavke o okruženju, organizacijskoj misiji i temeljnim kompetencijama potrebnima za ostvarenje misije. (Hedden, 1996) Marketinški izvedeni cilj (engl. *objective*<sup>26</sup>) je temeljni cilj (engl. *goal*<sup>27</sup>) koji se realno može ostvariti kao rezultat marketinške strategije. Može se izraziti kao premisa koja izražava što će se dogoditi kao posljedica marketinških aktivnosti. U osnovi postoje četiri različite vrste marketinških ciljeva koje sportski organizatori žele slijediti: (1) više razine sudjelovanja ili uključenost; (2) učinkovitost izvedbe na terenu; (3) promociju poruka o sportu ili njegovim prednostima; i (4) profit. Za svaki skup ciljeva važno je dodati mjeru izvedbe, što znači način objektivnog procjenjivanja, računanja ili procjene stupnja postignuća cilja. Obično uključuje pronalaženje načina kvantificiranja ili određivanja broja cilju.

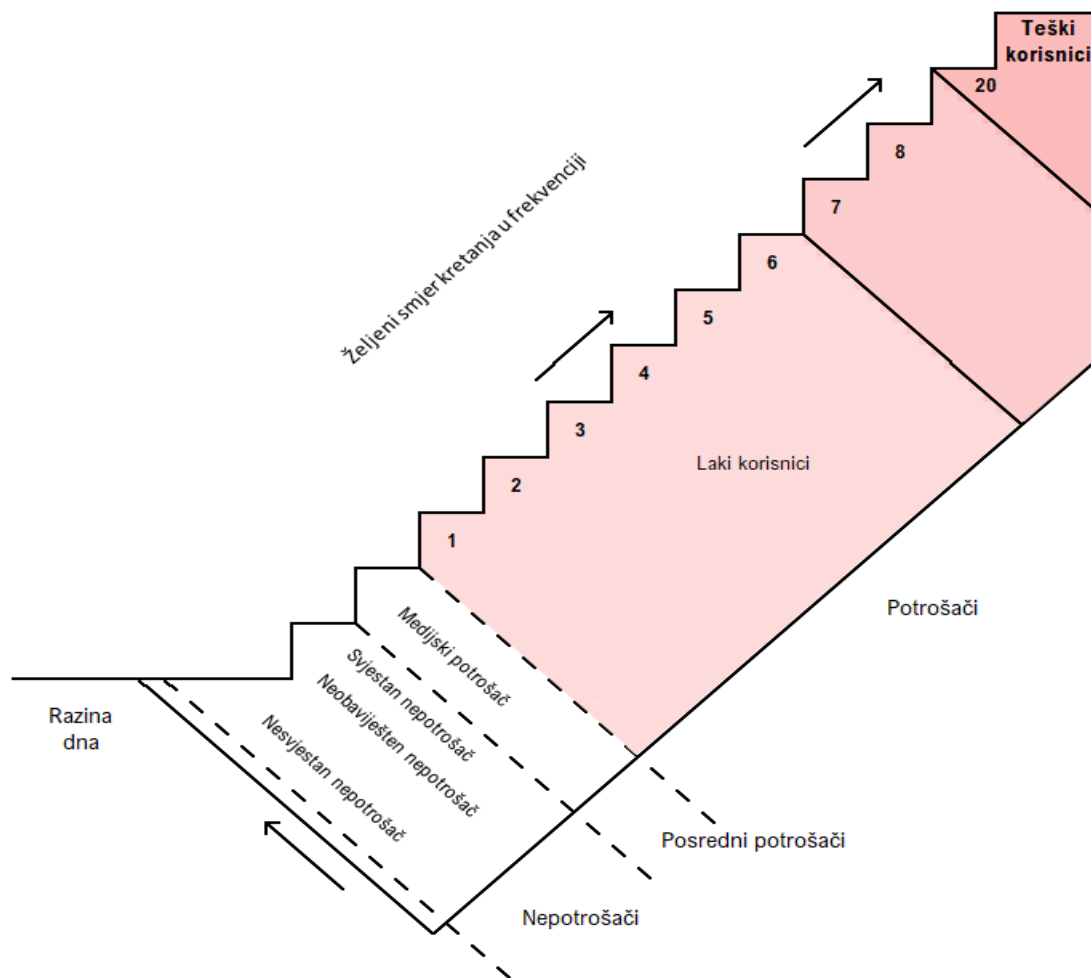
---

<sup>26</sup> *Objective* – Izvedeni cilj (pod-cilj) je iskaz važnog učinka potrebnog da bi se ostvario temeljni cilj tvrtke.

<sup>27</sup> *Goal* – Temeljni cilj tvrtke je prevladavajući ili primarni cilj, dovoljno značajan da bi se smatrao ciljem organizacije u cjelini i ključnim čimbenikom njezine misije.



**Razviti strategiju sportskog marketinga.** Pod pretpostavkom da su postavljeni ciljevi sportskog marketinga i mjere izvedbe, moguće je pristupiti provedbi razvijanja stvarne strategije sportskog marketinga. Proces razvoja strategije sportskog marketinga zahtijeva četiri koraka. Koraci jedan i dva su povezani s segmentacijom tržišta, treći korak je izbor strategije pozicioniranja na tržištu, a korak četvrti uključuje određivanje marketinškog miksa. (Hoye, R. et al., 2015) Uz misiju i ciljeve, marketer mora razviti plan i na širokoj (strateškoj) i specifičnoj (taktičkoj) razini. To zahtijeva povratak u bazu podataka kako bi se identificirali ciljani segmenti potrošača. Jedan od najvažnijih načina da sportski marketeri segmentiraju potrošače je njihov položaj na eskalatoru uključivanja. S obzirom na činjenicu da marketinški stručnjaci rijetko mogu na tržištu zadovoljiti svakoga, dijele ga na segmente. Segmentacija tržišta opisuje proces grupiranja skupine potrošača, na temelju njihovih sličnih potreba ili želja. Tržište je ukupnost skupina potencijalnih potrošača i uključuje trgovce, tvrtke, vladine organizacije, medije i pojedince. Segmentacija tržišta je proces razbijanja ove sveukupne skupine u manje skupine na temelju karakteristika koje korisnici imaju a odnose se na određene kriterije kao što su dob, spol, sportski interesi ili razine posjećivanja. Nakon određenog posebnog segmenta ili segmenata tržišta, moguće je prilagoditi proizvod i marketinške strategije kako bi se zadovoljilo specifične potrebe sportskog tržišta. Proces segmentacije tržišta uključuje dva koraka. U prvom koraku, tržište mora biti podijeljeno na podskupine temeljene na zajedničkoj osobini ili višestrukim značajkama. To se može učiniti uz pomoć istraživanja tržišta. Pregledom demografskih, psihografskih, društveno-ekonomskih, geografskih i bihevioralnih razlika među kupcima, oni identificiraju i profiliraju različite grupe kupaca koji su skloni ili zahtijevaju slične proizvodne i uslužne spletove. Marketinški stručnjak tada odlučuje koji segmenti predstavljaju najveću priliku, odnosno, koja su njihova *ciljna tržišta*. (Kotler, P. & Keller, L. K., 2008). Postoje tri pristupa segmentaciji: fokusirana segmentacija, višestruka segmentacija i nediferencirana segmentacija. Fokusirana segmentacija događa se kada je odabran samo jedan segment i za njega je prilagođena jedna marketinška kombinacija. Višestruka segmentacija uključuje odabir više od jednog segmenta, a zatim razvoj jednog marketinškog spleta za svaki segment. Konačno, nediferencirana segmentacija uopće nema nikakvog izbora, gdje se cijelo tržište smatra legitimnim i vrijednim ciljem. (Hoye, R. et al., 2015)



Slika 11. Skaliranje frekvencije posjećivanja i sudjelovanja u sportu

Izvor: Prilagođeno prema Mullin, Hardy, Sutton (2007, 43)

U sportskom biznisu od posebnog su značaja segmenti korisnika, jer predstavljaju „eskalator“ (pokretne stepenice) sportskih potrošača (engl. *Consumer Escalator*) (Slika 11.). Eskalator je grafički prikaz kretanja potrošača na višu razinu sudjelovanja u sportu, kao igrača ili navijača. Koncept eskalatora sugerira da bi sportske organizacije trebale više ulagati u njegovanje postojećih potrošača nego pokušavati stvoriti nove. Iako su kampanje za privlačenje novih navijača vrlo važne, ne mogu se podudarati s mogućnošću utjecaja na strategiju koja potiče trenutne potrošače nekoliko koraka do stepenice uključivanja i predanosti.

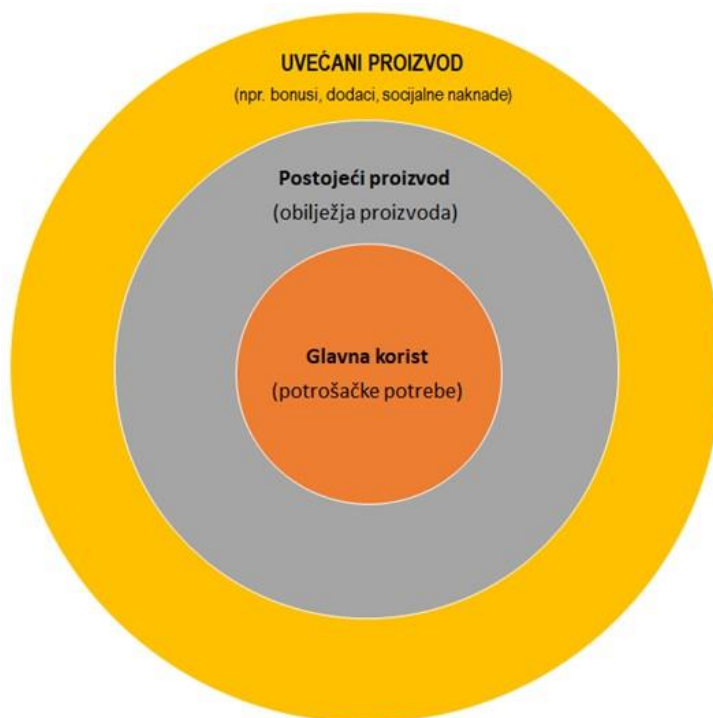
Koncept eskalatora podržan je istraživanjem potrošača među sudionicima i gledateljima. Za marketere timskih sportova, eskalator je presudan, dijelom zato što ankete navijača pokazuju jasne namjere za kretanje pokretnim stepenicama. Ključ je stvaranje marketinškog plana – s nizom elemenata i taktika – koji mogu zadovoljiti potrebe raznih potrošačkih klastera i time premjestiti korisničke skupine na višu razinu pokretnih stepenica. Istodobno, čak i usputni navijač zna da veliki broj potrošača može pasti sa bilo koje razine pokretnih stepenica u bilo kojem trenutku. Jedan od načina kretanja potrošača pomičnim stepenicama je dizajniranje, redizajniranje i promocija proizvoda za hvatanje posebnog "prostora" u ciljanim potrošačima. (Mullin, B. J., Hardy, S. & Sutton, W. A., 2007) Nakon donošenja odluka o segmentaciji tržišta, sljedeći je korak odabrati strategiju pozicioniranja tržišta za svaki identificirani segment. Pozicioniranje na tržištu odnosi se na način na koji bi sportska organizacija htjela da potrošači misle i osjete o svojoj robnoj marki i ponudi proizvoda u usporedbi s konkurencijom. Postoje mnoge različite strategije pozicioniranja koje se mogu odabrati da odgovaraju segmentu koji se cilja. Važno je da strategija pozicioniranja odražava oblik diferencijacije, što znači da mora priopćiti svakom ciljnom segmentu o posebnosti i različitosti ponude brandova i proizvoda sportskih organizacija od ostalih tržištu dostupnih proizvoda.

### **3. FAZA: PLANIRATI SPORTSKI MARKETINŠKI SPLET**

S idejom integriranog marketinga marketinški stručnjak stječe i zadatak osmišljavanja marketinške aktivnosti i prikupljanja u potpunosti integrirane marketinške programe, sve s ciljem stvaranja, prijenosa i dostave vrijednosti za potrošače. Odlučivanjem o upotrebi više oblika raznih marketinških aktivnosti kojima se povećava vrijednost, omogućuje se kreiranje marketinškog programa. U tom je smislu bitno istaknuti marketinški splet s pripadajućim marketinškim instrumentarijem za postignuće organizacijskih marketinških ciljeva (Borden, 1964). Marketinški splet je skup strategija koje pokrivaju proizvod (engl. *Product*), cijenu (engl. *Price*), distribuciju (engl. *Place or Product Distribution*) i promidžbu (engl. *Promotion*), a obično se naziva i "četiri P" (McCarthy, 1996). Zajedno su identificirani kao "splet" (engl. *mix*), jer se trebaju kombinirati i koordinirati zajedno kako bi se implementirala strategija pozicioniranja na tržištu. Tradicionalnim 4P potrebno je dodati još dva elementa marketinškog spleta: sponzorstvo (engl. *Sponsorship*) i usluge (engl. *Services*).

Oba elementa su već dio marketinškog spleta; sponzorstvo je dio "promocija" a usluge se razmatraju kroz "proizvod". Međutim, oba su od središnje važnosti za sportski marketing i stoga im pripada povišeni status.

**PROIZVOD.** Proizvod kao konstituent marketinškog spleta predstavlja opipljivu ponudu tržištu, koja uključuje kvalitetu proizvoda, dizajn, svojstva, ime marke i ambalažu. (Kotler, 2001a) Sportski proizvod može se definirati kao kompletan paket pogodnosti koje sportska organizacija predstavlja sportskim potrošačima nudeći robu, usluge i/ili ideje. Sportska roba su fizičke stvari koje su materijalne prirode-opipljive – postoje kao fizički objekti. Sportska roba obično ima visok stupanj pouzdanosti, što znači da se njihova kvaliteta ne mijenja mnogo od jednog do drugog proizvoda. Sportski proizvod može se sastojati od mješavine robe i usluga. Jedan od važnih načela u sportskom marketingu je pokušati dizajnirati proizvode koji imaju mješavinu materijalnih i nematerijalnih elemenata kako bi se pomoglo da se razlikuje od proizvoda konkurenata. Da bi se to učinilo, sportski marketeri misle o sportskom proizvodu koji ima tri važne varijable: (1) ključna korist; (2) aktualni proizvod; i (3) povećani proizvod.



Slika 12. Obilježja sportskih proizvoda

Izvor: Prilagođeno prema Hoye et al. (2015, 254)

Slika 12. pokazuje da je osnovna korist glavna prednost koju potrošači dobivaju od kupnje proizvoda. Stvarni postojeći proizvod odnosi se na značajke samog proizvoda. Sve dok potrošači žele temeljnu korist proizvoda, razvijanje pravih značajki može pomoći da savršeno odgovara njihovim potrebama. Uvećani proizvod odnosi se na sve dodatke ili proširenja koja se dodaju značajkama proizvoda. To mogu biti dodatne pogodnosti, dodatni bonus ili čak slika proizvoda i kako ga ljudi vide. (Hoye, R. et al., 2015)

Sportski marketeri mogu razmotriti mogućnost razvoja novog proizvoda kroz proces inovacije. Razvijanje novog proizvoda može biti skupo i rizično. Svake godine na tržištu dolazi do širenja novih sportskih proizvoda, ali samo mali dio njih je uspješan. Ako je novi proizvod neuspješan, sportska organizacija izgubila je vrijeme i novac, a možda čak i dio svog ugleda. Ali što znači razviti novi proizvod? Novi proizvod ne mora značiti potpuno novi proizvod. U sportskom marketingu novi proizvod može podnijeti mnoge oblike, kao što je poboljšana izvedba postojećeg proizvoda, nove funkcije dodane postojećem proizvodu, novi način korištenja postojećeg proizvoda, kombiniranje postojećih proizvoda ili novi izgled ili dizajn za proizvod. Bez obzira na oblik novog ili revidiranog proizvoda, nastaje uspješan proces inovacije. Iz perspektive sportskog proizvoda, inovacija se odnosi na prevođenje nove ideje u materijalnu isporuku putem tehnologije, fizičkog proizvoda ili usluge temeljene na procesu. Za razliku od izuma ili otkrića, inovacija zapravo zauzima mjesto na stvarnoj pozornici, bilo kao novo rješenje postojećeg problema potrošača, poboljšanje doživljaja potrošača ili čak potpuno novu ponudu potrošaču. (Hoye, R. et al., 2015)

U sportu se inovacije proizvoda mogu naći u nekoliko oblika. Prvo, mobilna tehnologija mijenja način na koji se potrošači i sudionici povezuju sa sportom. Sudionici, a osobito elitni sportaši, mogu sakupljati, pohranjivati i analizirati veliku količinu podataka o vježbanju i izvedbi koji nude vitalne podloge za naknadno poboljšanje. Drugo, inovacije sportskih proizvoda učinile su ozbiljan utjecaj na sustave podrške za sportske performace, kao što su sportska medicina, rehabilitacija, lijekovi, prehrana i dodaci. Također, sportski menadžeri i marketeri mogu, naravno, imati koristi od novih inovacija koje povećavaju veličinu publike, gledateljsko iskustvo potrošača, pokrivenost emitiranja i kvalitetu, medijske kanale, regulaciju, primjenjivanje i provođenje pravila te opću sigurnost i udobnost gledatelja.

Kao rezultat velikih mogućnosti koje proizlaze iz primjene inovacija, bilo bi opravdano savjetovati sportske marketere da se upoznaju s procesima koji okružuju inovativnost. Ali to ne znači da sportski marketingu mora čekati razvoj novih tehnologija. Umjesto toga, agresivno se mogu pokrenuti inovacije novih proizvoda primjenom raspoloživih ideja i alata na nove načine. (Hoye, R. et al., 2015) Mnogi sportovi su utemeljili modificirane verzije svojih igara kako bi se privuklo novu publiku, uključujući formate posebno dizajnirane za djecu i one koje su isključivo zamišljeni za maksimalnu zabavu. U tu svrhu inovacija se odnosi na ishode proizvoda koji su privlačniji za ciljanu publiku. Inovacija može biti inkrementalna jer prebacuje postojeći proizvod na skromne ali važne načine ili radikalno, gdje se proizvod može potpuno preoblikovati ili čak zamijeniti nečim što potrošači nisu očekivali.

*Brendiranje* je jedna od ključnih strategija koje sportski marketingu koriste za povećanje svojih proizvoda povezujući ih s određenim idejama. Dodana vrijednost koju proizvod ima zbog svojeg branda naziva se oznakom tržišne vrijednosti marke. Brendiranje je mnogo više od odabira dobrog imena ili dobrog logotipa; okreće se oko izgradnje robne marke. Kad potencijalni potrošači budu svjesni sportskog branda, važno im je pomoći povezati određene ideje o tome što on označava i što odražava željenu strategiju pozicioniranja. Sportski marketeri to postižu manipuliranjem slike robne marke koja obuhvaća sve simbole i ideje koji utječu na sliku robne marke kao što su naziv, logotip, značajke proizvoda, kvaliteta proizvoda / izvedba, pakiranje, cijena, oglašavanje, promocija, usluga korisnicima i kanali distribucije. Krajnji cilj brendiranja je lojalnost potrošača. Odnos robne marke poboljšava se kroz visoku razinu kvalitete proizvoda, praktičnost distribucije, održavanje redovitog kontakta s korisnicima i programe lojalnosti kupaca. *Licenciranje*, vezano uz ideju o brendiranju, a odvija se kada sportska organizacija dopušta drugoj organizaciji korištenje svoje marke ili logotipa uz odgovarajuću naknadu. Tvrtka koja kupuje pravo korištenja robne marke (stjecatelj licence) tada će proizvoditi dobro, uslugu ili promociju i dat će postotak novca kojeg vraća stvarnom vlasniku marke (davatelj licence). Licenciranje je uobičajena strategija proizvoda u sportu, a svake godine ostvaruje milijarde dolara u prodaji na međunarodnoj razini. Posebno je popularno kod *merchandisinga* (igračke, igre, školska pomagala, video, DVD i časopisi) i odjeće. Sportski klubovi i lige nemaju resurse za izradu svih proizvoda samostalno. Umjesto toga, mogu se dogovoriti s drugom tvrtkom kako bi im se prodala roba i pristali dijeliti postotak profita.

**CIJENA.** Način na koji je sportskom proizvodu određena cijena ne samo da utječe na financijski rezultat, nego također ima snažan utjecaj na način na koji ga potrošači percipiraju. Cijena sportskog proizvoda predstavlja ono što potrošač daje u zamjenu za upotrebu ili posjedovanje. Cijena se obično promišlja u financijskom smislu, ali može uključivati i druge stvari kojima se korisnik mora predati kako bi dobio proizvod, kao što je vrijeme ili socijalni troškovi. U razmišljanju o odlukama u određivanju cijena korisno je razmotriti ih u smislu vrijednosti. U sportskom marketingu vrijednost proizvoda predstavlja čimbenik načina na koji se njegova cijena odnosi na prednosti za koje potrošači vjeruju da će primiti u zamjenu. Vrijednost sportskog proizvoda je odnos između cijene i pogodnosti koje potrošač vjeruje da će dobiti zauzvat. Postoji šest glavnih koraka u postavljanju prave cijene za sportski proizvod (Hoye, R. et al., 2015):

- (1) *Postavljanje cilja određivanja cijene.* Važno je utvrditi koji se ishod traži, a koji bi trebao biti specificiran u obliku ciljeva određivanja cijena. To može biti u rasponu od onih usmjerenih na povećanje profita do onih dizajniranih za pružanje proizvoda ili usluga što većem broju različitih sportskih potrošača.
- (2) *Određivanje osjetljivosti cijena.* Nužno je utvrditi koliko su osjetljivi potrošači na promjene cijena. Potrošači su osjetljivi na cijenu ako ne kupuju proizvod kada je cijena visoka ili ako ga više kupuju kada se cijena smanji. Što su osjetljiviji, to će više mijenjati svoje kupovne navike promjenom cijena.
- (3) *Provođenje analize točke pokrića.* Potrebno je provesti analizu točke pokrića kako bi se utvrdilo koliko je prodaja potrebna kako za nadoknadu troškova proizvodnje.
- (4) *Procjena varijabli određivanja cijena.* Treba razmotriti druge varijable od utjecaja na cijenu, uključujući strategije određivanja cijena konkurenata, zakonska ili regulatorna ograničenja koja mogu biti relevantna te utjecaj ostalih varijabli marketinškog spleta.
- (5) *Odabir cjenovnih taktika.* Treba odabrati strategiju cijena koja naglašava cjelokupnu strategiju pozicioniranja na tržištu. Postoje i strategije određivanja cijena koje sportske organizacije mogu koristiti, uključujući dizajnirane za maksimiziranje profita: slijedeći konkurente, postavljajući nisku uvodnu cijenu, dodajući proporcionalnu maržu na troškove, upotrebom potražnje na tržištu kao vodilje i cijenom prema segmentu ciljanih potrošača.
- (6) *Postavljanje cjenovne točke.* Odabrana je točka cijena. Važno je shvatiti da cijena mora biti stalno razmatrana i uvijek treba biti u skladu sa strategijom pozicioniranja na tržištu.

**PROMIDŽBA.** Promidžba se odnosi na komunikaciju s potrošačima, pružajući im informacije o ponudi proizvoda i pokušavajući ih uvjeriti da ih kupuju. U konačnici, promidžba je ključna u oblikovanju i kultiviranju marke proizvoda. Promidžba sportova može se definirati kao način da sportski marketeri komuniciraju s potencijalnim potrošačima glede informiranja, uvjere i podsjetite na ponudu svojih proizvoda. Postoje četiri glavne promotivne aktivnosti poznate zajedno kao promidžbeni splet jer se obično koriste sukladno stvaranju integrirane promotivne strategije. Elementi promidžbenog spleta jesu (Hoye, R. et al., 2015):

1. *Oglašavanje.* Oglašavanje je oblik jednosmjerne komunikacije gdje sportski marketeer plaća nekoga da se identificira njihov proizvod ili tvrtka. Uobičajeni primjeri uključuju televizijske reklame, časopise i novinske oglase, radijske spotove, internetske pop-upove, plakate, plakate i reklame na javnom prijevozu.
2. *Osobna prodaja.* Osobna prodaja uključuje individualnu komunikaciju između potrošača i prodavatelja, kao što je razgovor s kupcem telefonom, razgovor licem u lice, pa čak i telemarketing. Priznanja i sponzorstva su dva oblika osobne prodaje koja su uobičajena u sportskoj industriji.
3. *Unaprjeđenje prodaje.* Promidžba prodaje su kratkoročni programi koji imaju za cilj poticanje povećanja prodaje. Daju potrošačima poticaj (ili bonus) za korištenje sportskog proizvoda. Uobičajeni primjeri uključuju ponude "dva-za-jedan", nagradne igre, natjecanja i besplatna ispitivanja ili uzorke.
4. *Odnosi s javnošću.* Programi za odnose s javnošću nastoje stvoriti povoljnu sliku za sportsku organizaciju, vlastitu ponudu proizvoda i proizvoda u zajednici. Sportska organizacija ne plaća, a obično uključuje javnost u medijima u obliku vijesti.

**DISTRIBUCIJA/MJESTO (PLACE).** Distribucija se odnosi na mjesto gdje se isporučuje sportski proizvod ili usluga, ili na način distribucije proizvoda. Kao rezultat toga, pojmovi "mjesto" i "distribucija" su međusobno zamjenjivi. Oba opisuju kako sportski proizvod ili usluga dolazi od proizvođača do krajnjeg potrošača. Proces distribucije može se objasniti konceptom kanala sportske distribucije, koji uključuje niz organizacija ili pojedinaca kroz koje sportski proizvod mora proći. Postoje i izravni i neizravni kanali distribucije. Izravni kanal distribucije je kratak kada proizvođač prodaje proizvod izravno potrošaču. Primjeri uključuju internetsku prodaju sportske robe i sportske usluge poput utakmice uživo i treninga.



Neizravni kanal distribucije je duži kada postoji niz organizacija ili ljudi (posrednika) koji su uključeni na tom putu. Primjeri uključuju sportske proizvode poput atletskih cipela i opreme. Prodaja ulaznica jedan je od najvažnijih izvora prihoda za sportske organizacije koje vode natjecanja ili događaje. Distribucija ulaznica je stoga izuzetno važno pitanje za sportske marketere koje se odnosi na element "mjesta" sportskog marketinga. Kada potrošači kontaktiraju distributera ulaznica za kupnju karte za sportski događaj, oni često traže više od samo jedne karte. Žele udobnost, brzu i prijateljsku uslugu, odgovore na pitanja i razumnu cijenu. Ako potrošači postaju nezadovoljni uslugom ili cijenom koju dobivaju od distributera ulaznica, oni se mogu osjećati nezadovoljni i sportskim događajem ili klubom. Bitno je da sportske organizacije pomno kontroliraju svoje ugovore s distributerima ulaznica. Sportski objekt možda je najvažniji distributivni kanal u sportskoj industriji. (Hoye, R. et al., 2015) Brojni su sadržaji sportskih sadržaja koji utječu na njihov uspjeh kao distribucijsko vozilo za sportske proizvode. Važna obilježja sportskog objekta čine mjesto i dostupnost, dizajn i izgled, objekti i korisnička usluga.

Sportski marketeri nemaju uvijek kontrolu nad značajkama sportskih objekata i možda neće moći učiniti ništa da bi mijenjali bez značajnih resursa. Zbog toga je važno da sportski marketer pokuša podupirati distribuciju sporta upravljanjem nizom drugih aspekata mjesta održavanja. Selekcija sjedenja utječe na iskustvo potrošača sporta i može se koristiti za poboljšanje udobnosti gledanja, kao i na marketinške poruke kojima su izloženi. Tablice rezultata i oznaka ključna su metoda komuniciranja marketinških poruka bez obzira na veličinu prostora i mogu poboljšati iskustvo potrošača sportova na događaju. Rasvjetni i zvučni sustavi mogu se koristiti za privlačenje sportskih potrošača u odgovarajuće vrijeme i mogu također poboljšati atmosferu mjesta i događaja. Prijevoz može biti korišten za pomoć potrošačima sportova u pristupu objektu i može se prodavati kao posebna služba za korisnike. Medijski objekti mogu poticati emitiranje i opći interes medija u događajima koji se događaju u sportskom objektu. Pružanje ustanova za skrb o djeci može biti važno za privlačenje sportskih potrošača tijekom razdoblja ne-vrhunca ili na posebne događaje. Prodaja robe u sportskim objektima snažan je marketinški alat jer pruža sportskim potrošačima praktičan način trošenja novca na stavke koje naglašavaju imidž sportskog proizvoda. (Hoye, R. et al., 2015) Konačno, opskrba hranom i pićima jedna je od najprofitabilnijih usluga koje se mogu ponuditi u sportskom objektu.

**SPONZORSTVO.** Iako su sponzorstva i priznanja dio promidžbenog spleta, oni su toliko važni za sport da zaslužuju poseban tretman. Sportsko sponzorstvo je poslovni ugovor u kojem organizacija ili pojedinac pružaju financijsku ili pomoć u naravi sportskom vlasništvu (sportskoj organizaciji ili osobi koja se sponzorira kao što je sportaš, tim, događaj, udruga ili natjecanje) u zamjenu za pravo na pridruživanje sportskom vlasništvu. Sponzorstvo je primjer marketinga *kroz* sport. Ciljevi sponzorstva mogu se značajno varirati, ovisno o veličini partnera, vrsti sponzorstva i vrsti sportske imovine koja se podržava. Neki zajednički ciljevi sponzora su promicanje javnog imidža svoje organizacije, povećanje svijesti kupaca, upravljanje imidžom robne marke i izgradnja poslovnih odnosa. (Hoye, R. et al., 2015) Sponzorstvo pomaže pri stvaranju goodwilla među potrošačima, čiji iznos može varirati ovisno o vrsti sportske imovine koja se sponzorira, o stupnju uključenosti koju potrošači imaju u sportskom vlasništvu, vremenu kada sponzor sudjeluje i kada/kako sponzor prestaje sa sponzorstvom.

Sponzorstvo djeluje prijenosom imidža/ugleda od sporta do sponzora. Ovaj prijenos imidža najbolje funkcionira kada postoji jak afinitet sponzorstva, ili dobro uklapanje ili podudaranje između sponzora i sportske imovine. Dvije su stvari osobito važne kako bi se osiguralo dobro podudaranje: prvo, preklapanje ciljanih tržišta i, drugo, preklapanje strategija pozicioniranja marke. Kao rezultat toga, sponzorstvo najbolje djeluje kada su dva partnera povezana s istom skupinom potrošača i imaju sličnu vrstu poruke. Većina sponzora podupire svoje programe sponzorstva sportašima pomoću njihovih dodatnih marketinških aktivnosti. Da bi sponzor iskoristio sponzorstvo, obično je potrebno poduzeti druge promotivne aktivnosti koje privlače pozornost na njega. (Hoye, R. et al., 2015)

Ponekad poticanje sponzorstva može koštati nekoliko puta veći iznos koji se troši na samo sponzorstvo. Sponzori također moraju biti pažljivi kada se radi o tzv. ambush marketingu (asocijativni marketing) – gdje druga tvrtka (osim službenog sponzora, a često i konkurencija službenom sponzoru) stvara marketinške komunikacije koje daju dojam da su povezane sa sportskom imovinom. (Hoye, R. et al., 2015) Dok evaluacija sponzorstva može biti teška, važno je da se provodi pažljiva strategija evaluacije. Biti u stanju dokazati da sponzorstvo ima pozitivan ishod za korporacije najbolji je način da se legitimira kao marketinška tehnika i da privuče i zadrži sponzore.

**USLUGE.** Sportske usluge ne mogu se vidjeti, osjetiti ili kušati. One su nematerijalne jer postoje samo kao iskustvo, nedosljedne u smislu kvalitete i pokvarljive jer mogu biti ponuđene i iskustvene jednom u bilo kojem trenutku. Sportske usluge su neodvojive jer se istodobno konzumiraju dok se proizvode. Sportske organizacije pružaju usluge gdje njihovo osoblje, tim ili sportaši pružaju iskustvo potrošačima. Na primjer, usluge se nude kroz fitness centre, sudjelovanje u lokalnom natjecanju, profesionalnim sportskim utakmicama i uslugama podrške kao što su sportski fizioterapeuti. (Hoye, R. et al., 2015)

Kada je riječ o marketingu usluge, opravdano je postojanje 3P koje bi trebalo dodati standardu 4P. To su sudionici, fizički dokazi i procesi. *Sudionici* su oni pojedinci koji su uključeni u isporuku i primanje usluge. Odgovorni su za isporuku događaja i glavni su čimbenik razlikovanja kvalitete u procesu potrošnje *Fizički dokazi* se odnose na opipljive ili vizualne elemente usluge kao što je sportski objekt. *Proces* se bavi koracima koji su uključeni u pružanje usluge i predstavlja konvergenciju marketinških i poslovnih funkcija te time utječe na usluge i realnost u realnom vremenu. Sva tri P odnose se na kvalitetu usluge i zadovoljstvo kupaca. Potrošači sportova imaju veću vjerojatnost da budu lojalni korisnici usluge ako to smatraju visokokvalitetnim, uz dosljednu razinu isporuke, što dovodi do zadovoljstva.

Kvaliteta usluge može se promatrati kao stupanj do kojega usluga zadovoljava potrebe i očekivanja kupaca. Na primjer, ako klijent očekuje da je razina usluge veća od onoga za što osjećaju da ih zapravo poimaju, vjerojatno vjeruju da je usluga niže kvalitete i da će biti nezadovoljni. Jedna od ključnih metoda usredotočivanja na kvalitetu usluga je naporno raditi na tome da se osigura pet aspekata isporuke. Ovih pet područja su pouzdanost, sigurnost, empatija, odaziv i materijalnost. (Hoye, R. et al., 2015) *Pouzdanost* se odnosi na mogućnost pružanja usluge na dosljedan i pouzdan način. *Osiguranje* se odnosi na razinu povjerenja i vjerovanja koje korisnik ima u uslugu. *Empatija* se odnosi na sposobnost upoznavanja kupaca i njihovih potreba kao i pružanja personalizirane usluge. *Odgovornost* se odnosi na spremnost da se pomogne korisnicima i da im se pruža uslugu na vrijeme. *Materijalnost* se odnosi na fizičke značajke usluge kao što su informativne knjižice, oprema, izgled osoblja, sadržaji i karakteristike sportskog mjesta. Ako su ovi aspekti kvalitete usluge naglašeni, tada će zadovoljstvo kupaca vjerojatno biti maksimalizirano.

#### **4. FAZA: IMPLEMENTACIJA I KONTROLA STRATEGIJE SPORTSKOG MARKETINGA**

Završna faza u okviru sportskog marketinga odnosi se na provođenje i kontroliranje strategije sportskog marketinga. Provedba strategije sportskog marketinga znači planiranje djelovanja. Mnoge sportske organizacije otkrivaju da je teže provesti marketinšku strategiju nego što to u stvarnosti jest. Postoje, međutim, dvije važne akcije koje sportski marketeri mogu obavljati kako bi im pomogli da učinkovitije provode marketinšku strategiju. To je korištenje strategija implementacije i korištenje kontrolnog procesa. (Hoye, R. et al., 2015) Plan sportskog marketinga vjerojatno će biti uspješniji ako postoji jasan čelnik ili skupina čelnika koji preuzimaju odgovornost za njegovu provedbu. Osim toga, važno je da svi članovi tima za sportski marketing dobro razumiju marketinški plan i, gdje je to moguće, da su svi dali doprinos prema svojim jedinstvenim vještinama i znanjima. To zahtijeva tim koji uključuje kombinaciju osoblja i volontera koji imaju pravo na kombinaciju vještina, iskustva i stavova na prvom mjestu. (Hoye, R. et al., 2015) Hoće li implementacija marketinške strategije biti uspješna ovisi o individualnim i timskim naporima osoblja i volontera. Završni dio provedbe marketinške strategije jest redovito pregledavanje i vrednovanje svojih rezultata. Vrlo je važno pratiti koliko dobro se ostvaruje plan, i napraviti promjene ako stvari ako ne idu prema namjeravanom tj. ako se evidentiraju odstupanja. Kontrolni proces pruža strukturi povratne informacije (engl. *feedback*). (Hoye, R. et al., 2015)

Proces kontrole sportskog marketinga ima pet glavnih koraka. Prvi korak uključuje postavljanje mjera izvedbe. Drugi je korak aktivirati mjeru izvedbe ocjenjivanjem izvedbe prije i poslije implementacije marketinške strategije, što dovodi do trećeg koraka, usporedbe rezultata kako bi se utvrdili praznine, manjak i uspješnost izvedbe. S obzirom na podatke koji se vide u usporedbi, četvrti korak je utvrditi je li varijanta povoljna ili nije, i je li potrebna intervencija. Posljednji korak je napraviti korektne izmjene marketinške strategije i pomiješati ih, kako bi se sve vratilo u sklad s marketinškim ciljevima. (Hoye, R. et al., 2015)

Provedbu plana sportskog marketinga trebalo bi uskladiti s ciljevima sportske organizacije, s ciljem uklapanja u šire granice etičkog ponašanja. Etika u sportskom marketingu obično se odnosi na to jesu li tradicionalna četvrti P marketinškog spleta raspoređeni unutar moralnog i profesionalnog koda.

Uglavnom, to uključuje probleme povezane s nesigurnim ili lošim proizvodima, prijevarom ili grabežljivim cijenama, obmanjujućim ili nepoštenim promocijama te eksploatacijskom ili tajnom distribucijom. U sportskom svijetu, ostala važna marketinška pitanja odnose se na objavljivanje privatnih života sportaša, iskorištavajući strastvene fanove i djecu koja idoliziraju sportske zvijezde putem potpora sportaša komercijalnim proizvodima, uporabom prostora s nesigurnim objektima, nerealnim obećanjima povezanim sa zdravljem, kondicijom i proizvoda za mršavljenje, korištenje lijekova za poboljšanje performanci, i prekomjerne cijene visokih profila i posebnih sportskih događaja. (Hoye, R. et al., 2015) Ukratko, informirane, autonomne odluke potrošača temeljene na vjerodostojnom predstavljanju značajki proizvoda i njihovoj cijeni leže u središtu odgovornog i etičkog sportskog marketinga.

Zaključno, okvirom sportskog marketinga obuhvaća se identificiranje prilika sportskog marketinga, što podrazumijeva poduzimanje unutarnjeg i vanjskog okruženja, organizacijske analiza i analize tržišta i potrošača. Istima se omogućuje sportskim marketerima da bolje razumiju tržišne okolnosti, preferencije potrošača, sportsku industriju, aktivnosti konkurencije i kontekst interne organizacije. Razvojem strategije sportskog marketinga, odlukama o smjeru marketinškog programa, koji se naknadno dokumentira pomoću marketinških ciljeva i mjera izvedbe, uključuje se i odlučivanje o osnovnoj temi marketinške strategije. U tu se svrhu zahtijeva segmentaciju, strategiju pozicioniranja (diferencijacije) i sastav marketinškog spleta za implementaciju strategije. Naravno, pritom se zahtijeva detaljno planiranje spleta sportskog marketinga, te se određuju odluke o četiri P tradicionalnog marketinškog spleta, uz naglašene specifične pristupe sponzorstvu i upravljanju sportskim uslugama. U konačnici se obvezno provodi i kontrolira plan. Planovi se stavljaju u akciju, olakšani provedbenim strategijama. Također je nužno voditi plan na putu korištenjem kontrolnog procesa koji naglašava usporedbu rezultata iz marketinških aktivnosti s pokazateljima učinka i postavljenim ciljevima.

Sportski marketing se bazira na pretpostavci zadovoljenja potreba sportskih potrošača, čime se njeguje odnos s njima, što dovodi do snažne lojalnosti marke. Sportski marketing leži na raskrižju strategije, gdje se sportske organizacije usredotočuju na ono u čemu su dobre, i na tržišne prilike, gdje se nudi potrošačima ono što žele. Najbolji način pronalaženja ovog raskrižja je korištenje sustavnog pristupa temeljnim sastavnicama u okviru sportskog marketinga.

## 6. Ekonomika sporta i sportske industrije

Procesom evolucije sport se uzdiže do razine respektabilne gospodarske grane i stječe status integralnog konstituenta mnogih razvijenih gospodarstava svijeta. Tomu pridonosi i spoznaja o značajnoj kontribuciji suvremenog sporta općem i gospodarskom razvoju temeljenom na principima slobodnog tržišta i primjeni ekonomskih načela tržišnog gospodarstva u djelatnosti sporta. Razvoj i gospodarstva i sporta nezamisliv je bez regulativne uloge tržišta, što djelatnosti sporta daje težinu tržišne kategorije.

Suvremene tendencije sugeriraju kako sport valja sagledavati kao industriju, jer su se s procesom razvoja djelatnosti sporta razvijale i pripadajuće joj znanstvene aktivnosti. Zamjetna je razvojna tranzitivnost sportske industrije u gospodarsku snagu s iznimnim porastom i snažnim utjecajem na niz područja djelovanja unutar društva, a s posebnim naglaskom na makro i mikro razini. I pored djelomične nemjerljivosti i pripadajuće subjektivnosti, područja utjecaja su različita, a obuhvaćaju ekonomske, socijalne, kulturne, zdravstvene, odgojno-obrazovne, znanstvene, tehničko-tehnološke, zakonodavno-pravne i političke aspekte društvene zajednice.

U znanstveno istraživačkom procesnom razvoju, *marketing* kao dio ekonomske znanosti, kao i *ekonomika* i *menadžment* sporta, ispred drugih ekonomskih disciplina primjenjivih u djelatnosti sporta. Društvena koncepcija modernog marketinga zagovara zadovoljavanje potreba i želja svih sudionika u procesu razmjene. Stoga je zadovoljavanje potreba i želja za konzumiranjem sporta suvremenog čovjeka, bilo aktivno ili pasivno, na liniji upravo takve koncepcije.

Ubrzani razvoj sveukupne znanosti, ali i sve viši stupanj obrazovanja, snažno utječe na ljudsko znanje čijim se udvostručavanjem utječe i na samo blagostanje čovječanstva, a koje omogućava značajno skraćivanje radnog vremena i otvaranje velikog prostora slobodnog vremena. Stoga, interdisciplinarno povezivanje sporta i ekonomije očekivano je i puno različitih mogućnosti. Sportska društveno-gospodarski značajna djelatnost, nužno koristi ekonomska načela i postupke na principu tržišnog gospodarstva te na taj način oblikuje industriju sporta.

## 6.1. Sportska industrija

S obzirom na značaj sportske industrije korisnim se čini ukazati i na njezinu strukturu tj. njezin unutarnji raspored sastavnih dijelova, a koja obuhvaća sve sportske djelatnosti – sve sportske aktivnosti usmjerene k tržištu, tržišnom poslovanju i zadovoljavanju potreba i želja potrošača. Kakve sve poslovne aktivnosti obuhvaća sportska industrija moguće je sagledati jedino kroz sustavno svrstavanje tih svih djelatnosti, izvedeno po određenom logičkom ključu. Zbog različitog definiranja strukture sportske industrije dolazi i do različitih procjena o veličini iste. Sportska industrija svojom strukturom može varirati u različitim oblicima i modelima. Ta struktura ne varira samo zbog različitih pristupa i različitog shvaćanja što je to sportska industrija, već i zbog *dinamičnosti sportske industrije* koja se očituje u o vremenskoj dimenziji o prostornoj dimenziji o razvojnoj dimenziji o ekonomskoj dimenziji. Strukturiranost sportske industrije implicira primjenu objektivnih i subjektivnih faktora. Realnost poslovnih događaja na nacionalnom tržištu, realnost poslovnih događaja na stranim tržištima tj. globalnom tržištu, različiti pristupi definiranju strukture sportske industrije kod različitih autora i istraživača te suvremeni trendovi koji vladaju razvojnim pravcima i kretanjem u vremenu i prostoru sportske industrije, predstavljaju objektivne faktore koji utječu na strukturu sportske industrije. S druge strane subjektivne faktore čine: (a) želja za uređenim sportskim tržištem u Hrvatskoj i svim atributima koje ono (tržište) nosi i (b) nemogućnost pravodobnog praćenja suvremenih trendova koji se očituju kroz ponudu i potražnju sportskih proizvoda i usluga. Sagledavajući sve objektivne i subjektivne faktore koji utječu na odabir strukture sportske industrije moguće je strukturirati sportsku industriju kroz četiri sastavnice (Novak, 2006, str. 79-80.):

- 1) *Sport kao medij i suvremeno sredstvo tržišne komunikacije* — uključeni i faktori financijskih odnosa sporta i drugih medija.
- 2) *Poduzetništvo u sportu* — manifestira se na primarnoj, sekundarnoj i tercijarnoj razini.
- 3) *Sport kao poduzetnička djelatnost* — uključuje područje natjecateljskih sportova, sportsko-rekreacijskih aktivnosti, znanosti i edukacije u sportu, kineziterapije i sporta invalida, ostale poslovne sportske djelatnosti, prateće djelatnosti sporta, ulaganja u sportsku djelatnost, proizvodnu djelatnost u sportu, te određena "nesvrstana" područja sporta.
- 4) *Sportski menadžment* — obuhvaća sportski menadžment tvrtki i agencija, poslovne usluge poduzećima, poslovne usluge sportašima i Team building (proces uspostavljanja i razvoja većeg osjećaja za suradnju i međusobno povjerenje).

Povezivanje ekonomije i sporta ostvaruje se i kroz slobodno vrijeme kao ekonomske kategorije, jer je slobodno vrijeme i način njegova korištenja dio standarda ljudi, a time ostvaruje i svoju ekonomsku funkciju. Ima li se pritom za cilj stvaranje i oblikovanje istih, sličnih ili zamjenskih, kao i komplementarnih, proizvoda i usluga prema potrebama i željama potrošača, rasvjetljava se pojam industrije<sup>28</sup>. Uz sport kao vrlo kompleksnu i multifunkcionalnu djelatnost isprepletenu slobodnim vremenom, aktivnim životnim stilom, tjelesnim aktivnostima, natjecanjima, kineziologijom, proizvodnjom opreme i raznovrsnim uslugama, opravdano je prihvaćanje pojma "sportska industrija"<sup>29</sup>, koji nije moguć bez primjene osnovnih pretpostavki i načela ekonomije (Novak, 2006, str. 66.).

Suvremeno i šire shvaćanje industrije podrazumijeva ponudu bliskih zamjenskih proizvoda ili 'bliskih supstituta' (engl. *substitute products*) od strane skupine poslovnih sustava. Bliski supstituti su proizvodi koji imaju visoku križnu elastičnost potražnje; ako potražnja za nekim proizvodom poraste kao rezultat povećanja cijene drugog proizvoda, ta dva proizvoda su bliski supstituti. (Kotler, 2001a, str. 230.) Industriju čini i "grupa tvrtki čiji proizvodi imaju toliko istih atributa da se oni natječu za iste kupce". (Thompson, A. A. Jr. & Strickland, A. J. III, 2001, str. 44.) Upravo shvaćanje pojma industrije kao biznisa usmjerava na sagledavanje istog pojma kao na granu proizvodnje ili trgovine. Zapravo se radi o grani proizvodnje ili trgovine koja po svojoj definiciji sadrži sve potrebne attribute kao što su: tržište i njegove osnovne funkcije, poslovni subjekti koji podrazumijevaju i poslovne aktivnosti, konkurenciju, kupce, dobavljače, javnost i mnoge druge. Proizlazi kako takva grana proizvodnje ostvaruje određen i nezanemariv utjecaj na neku nacionalnu ekonomiju te se i iz tog razloga naziva industrija. Stoga, "industriju" čini područje proizvodnje, tj. gospodarska djelatnost čiji osnovni proizvodi i/ili usluge imaju toliko istih atributa da se oni(e) natječu za iste kupce, i ti su proizvodi i/ili usluge bliski supstituti. U odnosu na spoznaju da svaka industrija ima raspoznatljiv oblik ili formu, definiran načinom na koji su organizacije stavljene u red, sport se ne izuzima (Mullin, B. J., Hardy, S. & Sutton, W. A., 2007).

---

<sup>28</sup> Anglosaksonsko shvaćanje pojma „industrije“ ne označava neku tešku ili laku industriju, nego pojam koji je pod utjecajem razvoja i gospodarskih kretanja sve više vezan uz shvaćanje tog izraza kao "biznisa" (engl. *business*) praktičnog unosnog posla.

<sup>29</sup> *Sportska industrija* je grana proizvodnje i ukupnost radnih procesa kojima je cilj stvaranje i oblikovanje istih, sličnih ili zamjenskih i komplementarnih proizvoda i usluga, ideja, radnih mjesta ili ljudskih resursa prema potrebama i željama potrošača i time čini gospodarsku granu.



Sportska industrija je tržište na kojem su proizvodi koji se nude kupcima sport, fitness, rekreacija, ili slobodno vrijeme, a to mogu biti robe, usluge, ljudi, namještenja ili ideje (Pitts, G. B. & Stotlar, K. D., 2007). Sportska industrija je takav segment društva i gospodarstva koji svojim indeksom industrijskog rasta pokazuje da raste brže i više od mnogih drugih indeksa i pokazatelja drugih industrija. Na taj način sport kao grana proizvodnje ostvaruje određen i nezanemariv utjecaj na neku nacionalnu ekonomiju, i s pravom nosi epitet "sportska industrija". Pojedini autori koriste pojam sportska industrija gdje pod riječi "sport" obuhvaćaju "ukupnu industriju aktivnog životnog stila" (Brooks, 1994).

Tijekom vremena i razvoja tržišta proces poduzetništva nužno je kroz marketinški pristup, ugrađen i u sport. Marketinškim pristupom sport će se staviti u tržišne tokove i omogućiti mu funkciju ukupnog razvitka društva. Na poduzetništvo u sportu može se gledati kao na „ulaganje resursa u određeni poslovni program, radi ostvarivanja određenih učinaka. Za razliku od drugih društvenih djelatnosti, i ukoliko se provodi uz pomoć marketinga, veliki je dio sporta neposredno ili posredno profitabilan, a profitabilnost sporta je osnovni motiv poduzetništva u sportu. Poduzetništvo je ulaganje kapitala u određenu poslovnu aktivnost s ciljem ostvarivanja profita koji, što je veći to je isplativije ulaganje. Profitabilnost je pokretač i motiv poduzetništva u svim djelatnostima, pa tako i u sportu. Iz tog razloga nema nikakve sumnje kako poduzeća iz mnogih i različitih djelatnosti i svih sektora nacionalnog gospodarstva pronalaze interes u povezivanju sa sportom. (Novak, 2006, str. 100.)

Razlikovanjem sporta kao *poduzetničke djelatnosti* (vezane uz sport i sportsko tržište) i *poduzetništva u sportu* (aktivnosti usmjerene k realizaciji poduzetničkog programa) moguće je definirati poduzetništvo u sportu kao „ukupnost poslovnih aktivnosti u djelatnostima koje koriste sport kao sredstvo za realizaciju određene ideje s konačnim ciljem ostvarivanja profita ili neke druge koristi“. (Novak, 2006, str. 101.) S obzirom na svoju društvenu i gospodarsku ulogu i svoj veliki publicitet, sport je iznimno pogodan za gospodarske aktivnosti. Stoga, poduzetništvo u sportu ima široke mogućnosti primjene zbog mogućnosti animiranja, širokih masa ljudi na različite načine. Razvoj niza djelatnosti, koje su na bilo koji način vezane uz sport ili su u sportu, kao i poboljšanje uvjeta i načina života ljudi, pogodovalo je značajnijem aktivnom i/ili pasivnom sudioništvu u sportskim aktivnostima.

Na taj način stvoreno je tržište kao prvi uvjet bilo kakvog profitabilnog poduzetništva. Iz tog razloga se poduzetništvo u sportu jače razvija od trenutka stvaranja tržišta i mogućnosti ostvarivanja profita uz pomoć sporta na neizravan način. Efikasnost poduzetništva u sportu ovisi o načinu i količini primjene koncepcije sportskog marketinga. O primjeni koncepcije sportskog marketinga ovisi efikasnost investicija tj. ulaganja u sportu sa svrhom ostvarivanja određenih koristi, ne nužno financijskih. Poduzetništvo je svojim razvojem nosilo i sve više novih oblika tog istog poduzetništva u sportu. Na taj način nameće se i moguća klasifikacija samog poduzetništva u sportu. Tako se sportski menadžment koji predvodi poduzetništvo u sportu logično povezuje s organizacijama ili odjelima čiji je *primarni* proizvod ili usluga vezana uz sport i/ili tjelesnu aktivnost. (Parks, B. J., Zanger, R. K. B. & Quarterman, J., 1998a, str. 3.) Osim natjecanja kao središnjeg sadržaja sportskih priredbi, pojavljuju se i druge prateće ili *sekundarne* usluge i proizvodi koji upotpunjuju ponudu i zadovoljavaju „mnogostruke potrebe“ potrošača i posjetitelja sportskih priredbi (Džeba, K. & Serdarušić, M., 1995) s ciljem ostvarivanja profita. Kako u navedene oblike poduzetništva nije moguće uvrstiti i ostvarivanje ciljeva i koristi neprofitnih ili „treće djelatnosti“, to se nameće logično klasificiranje nove skupine aktivnosti vezanih uz sport i sportsku industriju kao *tercijarne* aktivnosti. Poduzetništvo u sportu moguće je klasificirati kroz primarno, sekundarno i tercijarno poduzetništvo u području sporta. Sport kao medij tržišne komunikacije, poduzetništvo u sportu, sport kao poduzetnička djelatnost i usluge sportskog menadžmenta zajedno čine ukupnost sportske industrije i njene ponude. (Novak, 2006, str. 103.)

*Primarno poduzetništvo* definirano je kao poduzimanje poduzetničkih aktivnosti za koje se kapital osigurava iz prihoda ostvarenog u sportu i od sporta, a čiji se kapital usmjerava u druge djelatnosti. (Novak, 2006, str. 104.) U komplementarne djelatnosti sporta spadaju sve one djelatnosti koje nisu obuhvaćene u djelatnosti sporta, a u svom poslovanju samo dijelom opslužuju i sportsko tržište. *Sekundarno poduzetništvo* ili poduzetništvo komplementarnih djelatnosti u domeni sporta definirano je kroz poduzetničke programe komplementarnih djelatnosti koji svoju realizaciju nalaze na tržištu vezanom uz sport. Komplementarnim djelatnostima pripadali bi sportsko-industrijski proizvod i integrirani sportski proizvod, iz čega proizlazi podjela na sekundarno tržište u industriji i u uslužnim djelatnostima. (Novak, 2006, str. 111.)

*Tercijarno poduzetništvo* ili poduzetništvo trećih djelatnosti u domeni sporta definirano je kroz primjenu marketinških aktivnosti vezanih uz sport u svrhu unaprjeđenja i/ili ostvarivanja parcijalnih neprofitnih ciljeva ili neizravnih drugih koristi „trećih djelatnosti“ na „trećim tržištima“. (Novak, 2006, str. 111.) Pod „trećim djelatnostima“ se podrazumijevaju sve one neprofitne djelatnosti koje koriste sport kao medij tržišne komunikacije ili kao sredstvo u ostvarivanju nekih drugih viših ciljeva. Pod „trećim tržištima“ se podrazumijevaju ciljna tržišta, odnosno, ponuda na tim tržištima, koja nudi i konzumira proizvode i usluge koji nisu vezani na sport.

Sportska industrija je zamjetno sve većim dijelom prisutna u međunarodnoj razmjeni roba, usluga, znanja, ideja, sportaša itd. Rastom tog udjela, sve je nužnija, važnija i prisutnija i proporcionalna primjena koncepcije sportskog marketinga, kao i korištenje osnova i načela međunarodnog marketinga zbog djelovanja na internacionalnom prostoru. Slijedom te činjenice raste i značaj sporta i u društveno-ekonomskom smislu.

Mogućnosti uloge sportske djelatnosti u platnoj bilanci neke zemlje temelje se na nekoliko uvjeta iz kojih iste proizlaze (Novak, 2006, str. 398.-399.):

1. Prvi od temeljnih uvjeta koji proizlazi iz kauzalne povezanosti primjene temeljnih načela međunarodnog marketinga u sportskom marketingu (uspostavlja odnose između rezidenata više država) i međunarodne ekonomije (izučava razmjenske odnose između više država).
2. Drugi temeljni uvjet uloge sportske djelatnosti u platnoj bilanci neke zemlje, proizlaze i iz mogućnosti ponude neke nacionalne sportske industrije. Što je sustav sporta i sportske industrije zakonski, administrativno i strateški bolje postavljen i osmišljen, uz funkcioniranje "pravne države", to se mogu očekivati i bolji rezultati, jer se kreativna energija ne gubi na nepotrebno rješavanje problema na mikrorazini, a koji bi trebali biti riješeni na makrorazini. Dakle, o ponudi proizvoda i usluga sportske industrije na međunarodnom tržištu ovisi uspješnost i uloga sportske djelatnosti u platnoj bilanci neke zemlje.
3. Treći temeljni uvjet je stupanj razvoja na kojem se nalazi sportska industrija. Sportska poduzetnička djelatnost, koja proizvodi sportske usluge, kao što su ugostiteljstvo, turizam, proizvodnja i prodaja prehrambenih artikala, i razne druge uslužne djelatnosti koje konzumira velika masa ljudi, pružaju mogućnost ostvarivanja deviznih učinaka kroz izvoz.

Stupanj razvoja sportske industrije svakako je uvjetovan i općim stanjem nekog gospodarstva. Međutim, uloga sportske industrije može biti i poticajna tj. stimulirajuća za razvoj ukupnog gospodarstva i njegove međunarodne razmjene, jer uvažavajući ukupne mogućnosti učinaka i utjecaja sportske industrije i sportskog marketinga, sasvim su realne procjene poticajnih mogućnosti kako u nacionalnim okvirima, tako i u međunarodnoj razmjeni. (Novak, 2006, str. 399.)

Mogućnosti uloge sportske djelatnosti u platnoj bilanci potrebno je sagledavati i iz perspektive same strukture sporta tj. kroz natjecateljski sport, sport invalida, kineziterapiju i sportsku medicinu, sportsku rekreaciju, znanost i edukaciju u sportu. Mogu li se značajnije aktivirati svi resursi i potencijalne mogućnosti, ovisi prije svega o općim prilikama tj. ukupnom marketinškom okruženju, kao i o općedruštvenom sagledavanju strateškog značaja primjene marketinške koncepcije bez obzira o kojoj djelatnosti se radilo.

Opravdano je podržati činjenicu da na neko gospodarstvo i njegove tokove utječu samo ostvareni ekonomski, ali i neekonomski, učinci sporta. Iz takvog pristupa proizlazi čitav niz mogućih ekonomskih utjecaja sportske industrije na neko gospodarstvo, bez obzira na izraženu vremensku distancu između ulaganja i koristi. Kada se bazira na *učincima, ekonomski utjecaj sporta na gospodarstvo* moguće je klasificirati s obzirom na (Novak, 2006, str. 495.): (1) neposrednost djelovanja na: (a) izravan i (b) posredan utjecaj; (2) mjerljivost utjecaja na: (a) mjerljivi i (b) nemjerljivi utjecaj; i (3) razinu djelovanja na: (a) mikroutjecaje i (b) makroutjecaje. Jer, sport se nalazi u marketing okruženju i ostvaruje mnoge različite veze i utjecaje unutar sustava nekog gospodarstva, kao i na globalnoj razini. Ekonomski utjecaji sporta gledani iz kuta *strukture*, mogu biti: općegospodarski učinci na lokalnoj, regionalnoj, nacionalnoj ili međunarodnoj razini, devizni učinci, učinci zapošljavanja, proizvodno-uslužni učinci, porezni učinci, učinci na društveni standard, poticajni učinci, investicijski i multiplikativni učinci i ostali mogući utjecaji.

Ekonomski utjecaj sporta ostvariv je jedino putem proizvoda i usluga realiziranih na tržištu, bilo nacionalnom, bilo međunarodnom. Kako je proizvode i usluge u sportu moguće identificirati kao čiste sportske proizvode, sportsko-industrijske proizvode i integrirane sportske proizvode, jasno je kako svaka od vrsta navedenih proizvoda doprinosi ekonomskom utjecaju u svom segmentu ovisno o njihovoj realizaciji na tržištu. (Novak, 2006, str. 495.)

Sportski programi, kao čisti proizvod sporta, povezani s 'komplementarnim djelatnostima', kao što su ugostiteljstvo, turizam, proizvodnja i prodaja 'sportske opreme', odjeće, obuće i prehrambenih artikala, i raznim drugim vrstama proizvodnje i uslužnim djelatnostima, ipak tvore jedinstvene proizvode sporta koji su oslonjeni pretežno na 'sportsko tržište'. Konzumiranje takvih proizvoda od strane veće mase ljudi, pruža mogućnost razvoja dotične industrije, ali i ostvaruje značajne ekonomske učinke. Proizvodi realizirani na tržištu na neposredan način imaju utjecaj na gospodarstvo. (Novak, 2006, str. 495.-496.)

Iz toga proizlazi kako sama potrošnja na sportskom tržištu uvjetuje širinu ekonomskog utjecaja sportske djelatnosti na nacionalno gospodarstvo. U kojoj mjeri takvi učinci sporta utječu na gospodarstvo ovisi o količini realiziranih učinaka tj. ekonomski utjecaj sporta ovisi o količini realiziranih učinaka djelatnosti sporta, a koje je kroz određene odabrane ekonomske pokazatelje moguće egzaktno utvrditi i prikazati, kao i o veličini obuhvata penetriranoga globalnog tržišta. (Novak, 2006, str. 496.)

Prema svemu navedenom, odnosno iz načelno utvrđenog ekonomskog utjecaja sportske djelatnosti na gospodarstvo proizlazi zaključak kako sport utječe na nacionalno gospodarstvo, uz uvjet (specifičnih) ograničenja i posebnosti nacionalnoga gospodarstva. (Novak, 2006, str. 497.) Stoga je opravdano očekivati i povećanje obuhvata penetriranog tržišnog segmenta i posljedično sudjelovanja većeg broja ljudi u svim mogućim sportskim aktivnostima, čime se posredno i neposredno utječe na povećanu potrošnju svih vrsta proizvoda i usluga u djelatnosti sporta, a time i ekonomski utjecaj sportske djelatnosti na gospodarstvo u cjelini.

Dodatno, za očekivati je i prihvaćanje marketing pristupa na globalnom tržištu. Time bi se ostvarilo povećanje obuhvata penetriranog tržišta ali na razini cijelog svijeta, od čega bi koristili imali kako poduzetnici tako i država kroz povećanje pozitivnih izvoznih stavki u međunarodnoj robnoj razmjeni. Pridoda li se navedenom i sama struktura potrošnje koju moguće generira sport putem različitih djelatnosti, jasno je kako sport utječe na gospodarstva različitih zemalja širom svijeta. Sportska djelatnost ovakvim pristupom postaje jedan od važnih čimbenika nacionalnoga gospodarstva, posebice i naglašeno u procesu internacionalizacije.

## 6.2. Utjecaj inozemnih izravnih ulaganja na sportsku industriju

Procesom otvaranja i globalizacije ekonomije razvidno je kako nositelji ekonomske politike imaju na raspolaganju monetarnu, fiskalnu i deviznu politiku preko kojih utječu na ekonomski tijek u interakciji s međunarodnim okruženjem. Nepotpunu predvidivost učinaka tih politika u ekonomiji, izričito potvrđuje utjecaj na agregatnu potražnju. Otvaranjem ekonomije ukidaju se ograničenja na tržištu rada, roba i kapitala, a novac i monetarna politika u tom širem smislu otkrivaju da se smisao novca i suvremenih monetarnih surogata ne iscrpljuju u ekonomskoj razmjeni (Simel, 2004); (Benston, 1998). Sve to upućuje na potrebu različitih znanja o transmisijskom tijeku i nužnost jednostavnosti, stabilnosti, ali i fleksibilnosti pravila monetarne politike koja moraju biti jasna regulatorima i tijelima koja brinu o zakonitoj primjeni pravila, ali i dovoljno stabilna, i istodobno fleksibilna da bi se otklonili mogući različiti šokovi.

Reakcija na novonastale uvjete na međunarodnim deviznim i financijskim tržištima zahtijeva strateško promišljanje u pogledu postupne liberalizacije kapitalnih tijekova nacionalnog gospodarstva s inozemstvom. Naglasak je na optimalizaciji strategije selektivne liberalizacije kapitalnog računa, s različitim redoslijedom i brzinama liberalizacije individualnih komponenti međunarodnih tijekova kapitala, kao obveznim sastavnim dijelom strategije liberalizacije financijskoga sektora i nacionalne ekonomije (Radošević, 2010). Strategija liberalizacije kapitalnoga računa morala bi biti usmjerena na stabiliziranje kapitalnih tijekova zbog rizika cikličke volatilnosti međunarodnih kapitalnih tijekova, ključni aspekt upravljanja vrlo volatilnim kapitalnim tijekovima, što ključni je aspekt upravljanja kapitalnim tijekovima u uvjetima financijske globalizacije (Rodrik, 1998); (Williamson, 2005). U kontekstu financijske liberalizacije i otvaranja računa kapitalnih transakcija važan je stupanj otvorenosti ekonomija za međunarodno kretanje kapitala, posebice dugoročnog kapitala u formi inozemnih izravnih ulaganja. Liberalizacija kapitalnih transakcija s inozemstvom, prije svega, kod zemalja u tranziciji morala bi se provoditi: (1) liberalizacijom tijekova kapitala/kapitalnih transakcija povezanih s izravnim ulaganjima; (2) otklanjanjem restrikcija za kapitalne transakcije koje se odnose na kreditno zaduživanje po osnovi komercijalnih/financijskih transakcija (robni i financijski krediti); (3) liberalizacijom kapitalnih transakcija koje se odnose na *portfolio* investicije. (Radošević, 2010)

Slobodni tijekovi međunarodnog kapitala vode do efikasnije alokacije resursa, pružaju mogućnosti za diverzifikaciju rizika te potpomažu razvoj financijskog sustava. Jer, kapital teče prema mjestima najproduktivnije uporabe, a to su mjesta gdje je odnos rizika i povrata najpovoljniji.

Otvaranjem tržišta kapitala postiže se porast efikasnosti, povećana mogućnost diverzificiranja portfelja te financijski razvoj. Pozitivna veza između financijskog razvoja i ekonomskog razvoja, poželjnom čini svaku politiku koja utječe na razvoj financijskog sustava.

Međunarodna mobilnost kapitala predstavlja važnu značajku međunarodnoga gospodarskog okruženja. Ponekad može nadomjestiti trgovinu tako da nije iznenađujuće da je međunarodna migracija rada slična u svojim posljedicama i učincima međunarodne trgovine koji nastaju zbog razlika u količini resursa. U slučaju međunarodne mobilnosti rada, očito se radi o fizičkom preseljenju radnika iz jednu zemlje u drugu, odnosno, rad se kreće iz zemalja gdje ga ima u izobilju u zemlje u kojima je oskudan. To kretanje povećava ukupnu svjetsku proizvodnju, ali i stvara snažne učinke na raspodjelu dohotka, tako da je nekim skupinama ljudi blagostanje smanjeno. (Krugman, R. P. & Obstfeld, M., 2009) Međunarodna mobilnost kapitala nije tako jednostavna. Tijekovi kapitala iz jedne zemlje u drugu zemlju, ne impliciraju doslovno fizičko preseljenje, nego financijske transakcije. Znatno dio međunarodne mobilnosti kapitala odnosi se na oblik transakcije, na *inozemna izravna ulaganja* (IIG). Ona podrazumijevaju međunarodne tijekove kapitala u kojima poduzeće jedne države stvara ili proširuje podružnicu u drugoj. Bitna značajka izravnih stranih ulaganja odnosi se na činjenicu da ona ne obuhvaćaju samo transfer resursa, nego i preuzimanje upravljačkog nadzora (Krugman, R. P. & Obstfeld, M., 2009, str. 163.).

Diferencijacija inozemnih sredstava koja su otkupili rezidenti neke zemlje i domaćih sredstava koje su kupili strani državljani determinira neto odljeve kapitala. Varijable koje utječu na neto odljeve kapitala uključuju realne kamatne stope na strana i domaća sredstva, ekonomski i politički rizik posjedovanja sredstava u inozemstvu te državnu politiku koja utječe na strano vlasništvo nad domaćim sredstvima.

Odvojeno promatranje pojedine kategorije u kontekstu međunarodnih tijekova kapitala, omogućuje pristup postojećoj teorijskoj i empirijskoj literaturi, na temu inozemnih izravnih ulaganja, a učinci priljeva portfolio inozemnih ulaganja i ostalih inozemnih ulaganja znatno su manje proučavani. (Pertot, V. i Sabolović, D., 1998) Svim je tim teorijama ishodište u činjenici da u samom karakteru faktora proizvodnje, kada je riječ o međunarodnim kretanjima, leži njihova smanjena mobilnost.

U prirodi faktora proizvodnje, kada je riječ o međunarodnim kretanjima leži njihova smanjena mobilnost. Temeljna razlika u stupnjevima mobilnosti kapitala, rezultata odricanja od opće ili investicijske potrošnje, u prometu je u nagrađivanju (engl. *remuneration*) za korištenje kapitala. U međunarodnom prometu oblikuje se drukčije nego u unutarnjem prometu. Za upotrebljavani inozemni kapital mora se računati s višim i nižim remuneracijama od onih koje bi normalno proizlazile iz stopa koje bi odgovarale odnosu profitnih stopa određenih djelatnosti prema prosječnoj nacionalnoj stopi dobiti. Polazni uvjeti za domaće i inozemno investiranje ne mogu biti jednaki. Jer, inozemna investicija, uz sve rizike na koje domaća investicija mora računati, dodatno mora snositi i povećane rizike, koji ne moraju uvijek biti istoga predznaka kao i domaći, ali koji uvijek u pravilu moraju odstupati od domaćih premija rizika. Osobine međunarodnog kretanja kapitala sa svim elementima prirodnih prepreka koje međunarodna razmjena mora svladati da bi uopće povezala inozemna tržišta, utječu na povećanje razlika među uvjetima nacionalnog i međunarodnog kretanja prelijevanja kapitala. (Pertot, V. i Sabolović, D., 1998, str. 38.)

Pod uravnoteženim robno-uslužnim odnosima s inozemstvom, unutarnja struktura gospodarstva i njezinog tempa razvoja determiniraju odnos potrošnje i investicija. Manjak robno-uslužnog izvoza nad uvozom znači da je gospodarstvo u promatranom razdoblju za iznos uvoznog viška povećalo svoj nacionalni dohodak – primanjem dodanih vrijednosti koje su proizvedene u drugim gospodarstvima. Primivši tako uvoznim robno-uslužnim viškom tuđi kapital, takvo je gospodarstvo slobodno da ga upotrijebi onako kako želi, da ga investira, ili da njime poveća tekuću potrošnju. Kako je najčešće uvoz kapitala izvršen na osnovi obveze kasnijeg vraćanja, otplate tako uvezenog kapitala moći će se o dospijeću nesmetano obaviti samo ako su u međuvremenu stvoreni odgovarajući izvozni robno-uslužni viškovi.



Do tih viškova doći će se samo pravodobnim povećavanjem proizvodnje, ili smanjenjem uvoza, ili pak smanjenjem domaće potrošnje. Zato je isključena svaka indiferentnost spram načina neposredne upotrebe uvezenog kapitala: u investicijske svrhe, radi povećavanja buduće proizvodnje, ili u potrošne svrhe. (Pertot, V. i Sabolović, D., 1998, str. 409.)

Proces internacionalizacije i globalizacije ekonomskih odnosa ogleda se u sve većoj mobilnosti kapitala. Do jače liberalizacije i integracije međunarodnih financijskih tržišta dolazi zbog razvoja novih financijskih instrumenata i napretka u razvoju informatičke i komunikacijske tehnologije koja omogućuje integraciju financijskog tržišta neke zemlje s onima u drugim zemljama. Glavne koristi od liberalizacije ne dolaze od pristupa vanjskom kapitalu nego primarno zbog činjenice da proces otvaranja vodi smanjivanju domaćih distorzija. Financijska liberalizacija dovodi do poboljšanja alokacije resursa.

Bilansom kapitalnih i financijskih transakcija obuhvaćeni su financijski tijekovi između zemlje i inozemstva. Odljev kapitala iz zemlje u inozemstvo može biti u obliku zajmova danih inozemstvu, depozita u inozemnim bankama ili kupnje vrijednosnih papira od stranaca. Kapital koji se odlio iz zemlje u inozemstvo vraća se u zemlju u obliku otplate zajmova inozemaca, povlačenja depozita iz inozemnih banaka ili otkupa vrijednosnog papira od stranaca.

Priljev kapitala u zemlju iz inozemstva ostvaruje se putem zajmova iz inozemstva, inozemnih depozita u domaćim bankama ili prodaje vrijednosnih papira inozemstvu. Tako pritekli kapital vraća se inozemstvu nakon stanovitog vremena u obliku: otplate zajmova inozemstvu, povlačenjem inozemnih depozita iz domaćih banaka i otkupom vrijednosnih papira od stranaca. Kretanje kapitala uvjetovano je razlikama u stopi dobiti od kapitala u zemlji i inozemstvu. Ta je stopa uvjetovana razlikama u privrednoj strukturi, ali i u kamatnjacima u zemlji i u inozemstvu. (Babić, 2004)

Pristup rastućim tržištima, osiguranje pristupa sirovinama, zaobilaznje carina i necarinskih ograničenja vanjskoj trgovini, korištenje jeftinog rada, prevencija gubitka tržišnog udjela, diverzifikacija rizika te veća efikasnost multinacionalnih kompanija od domaćih ponuđača, najvažniji su razlozi i motivi međunarodnog kretanja kapitala.

Osim internacionalizacije proizvodnje, sve je izraženija i financijska liberalizacija i integracija što uključuje međunarodnu mobilnost izravnih investicija, liberalizaciju tržišta vrijednosnih papira i domaćeg financijskog sustava. (Grgić, M. i Bilas, V., 2008) Mobilnost kapitala može se definirati kao razlika između nacionalne štednje i investicija pa se kapital smatra mobilnim ukoliko se neto strana imovina određene zemlje mijenja u određenom razdoblju.

Smjer tih promjena neto tijekova kapitala je određen razlikama u stopama povrata između zemalja. Kapital se također može smatrati mobilnim ako strani kapital doprinosi mnogo financiranju domaćih investicija i obratno. Ako bi se ova mjera primijenila, onda bi se kao indikator međunarodne mobilnosti kapitala uzeli tijekovi kapitala relativno prema domaćim investicijama. (Bilas, V. & Franc, S., 2009) Neka su inozemna izravna ulaganja zasigurno motivirana primarno željom da se zaobiđu trgovinske barijere, dok su druga motivirana stranim investitorima koji žele eksploatirati tržišta faktora i outputa lociranih u inozemstvu u aktivnostima za koje je otvaranje strane podružnice najefikasniji način djelovanja.

U uvjetima ubrzanog uključivanja u međunarodne financijske tijekove i snažnog priljeva kapitala u zemlje tranzicije, središnje banke obično su provodile sterilizacijsku politiku, oslanjajući se pritom na instrument obvezne pričuve, blagajničke zapise ili povlačenje likvidnosti iz sustava. Središnje banke steriliziraju devizne intervencije – kompenziraju promjenu svoje neto inozemne s promjenom domaće aktive, zbog upravljanja primarnim novcem, a okružje reagira na povlačenje likvidnosti koje provodi središnja banka. Sterilizacija smanjuje ponudu novca i može rezultirati višim kamatnim stopama u zemlji, što bi moglo privući nove priljeve kapitala iz inozemstva.

Dodatni priljev znači nove aprecijacijske pritiske i potrebu za novim intervencijama, što može otežati upravljanje ponudom novca i autonomno djelovanje središnje banke, koja se može naći u krugu u kojem mora odabrati u kojoj će mjeri provoditi sterilizacijsku politiku s obzirom na posljedice koje bi ona mogla imati za buduća kretanja. U tom kontekstu analiza ovisnosti između sterilizacijskog djelovanja središnje banke i tijekova kapitala iz inozemstva ima veliku ulogu pri ocjeni učinaka i djelotvornosti monetarne politike. (Ljubaj, I., Martinis, A. & Mrkalj, M., 2010)

Stoga, što je *mobilnost kapitala* veća te što su inozemna i domaća imovina bolji supstituti, manji je stupanj kontrole koji središnja banka ima nad ukupnom ponudom novca, a time je manja i djelotvornost monetarne politike (ofset koeficijent<sup>30</sup> je bliži vrijednosti od  $-1$ ). S druge strane, mala (apsolutna) vrijednost ofset koeficijenta i velika (apsolutna) vrijednost koeficijenta sterilizacije<sup>31</sup> obično upućuju na to da monetarna politika ima relativno veliku autonomnost i učinkovitost (Ouyang, Y. A., Rajan, R. S. & Willett, T. D., 2007). Rast inozemnih izravnih ulaganja uvjetovan je porastom broja i dubine regionalnih integracijskih sporazuma neovisno o stupnju razvijenosti sudionika u ovome globalnom procesu. Teško je procijeniti točno ulogu regionalnih integracijskih sporazuma na izravna strana ulaganja jer je mnogo kanala putem kojih ovi sporazumi mogu imati utjecaja na lokaciju inozemnih izravnih ulaganja.

U svijetu savršeno mobilnog kapitala domaća štednja traži najveće povrate na štednju na svjetskom tržištu kapitala, neovisno o lokalnoj potražnji za investicijama (Feldstein, M. & Horioka, C., 1980). Istim se mehanizmom svjetsko tržište kapitala služi kao izvorom financiranja potreba za domaće investicije. Ako su tržišta kapitala integrirana, udjel investicija u bruto društvenom proizvodu trebao bi biti neovisan o udjelu štednje u bruto društvenom proizvodu. Što je veći stupanj korelacije između investicija i štednje, to je stupanj mobilnosti kapitala manji. Međutim, ostaje problem definiranja što je visok, a što nizak stupanj mobilnosti. Unatoč korelaciji štednje i investicija, moguće je da ipak postoji mobilnost kapitala. Različiti su faktori koji mogu utjecati na to da se dugoročni prosjeci ovih dviju varijabli kreću skupa. To mogu biti demografski faktori ili uslijed djelovanja kamatnih stopa. Jer, viši rast radne snage može utjecati na rast nacionalne štednje povećavanjem udjela mladih štediša nad starijim ljudima koji ne štede. U isto vrijeme viši rast utječe i na rast investicija koje su potrebne da se očuva kapitalna opremljenost rada (Obstfeld, 1996). Čak i ako je kapital savršeno mobilan i stoji uvjet nepokrivenog kamatnog pariteta, nacionalne realne kamatne stope ne moraju biti iste. Zbog rasta nacionalne štednje, opada lokalna realna kamatna stopa, potiču se investicije i time se inducira statistička korelacija između stopa štednje i investicija.

---

<sup>30</sup> *Ofset koeficijent* (engl. offset coefficient) – izračun obuhvaća procjenu koliko tako vođena politika potiče dodatne priljeve kapitala iz inozemstva.

<sup>31</sup> *Koeficijent sterilizacije* (engl. sterilization coefficient) – istražuje koliki je intenzitet ili stupanj sterilizacije, odnosno koliki dio novca kreiranog deviznim intervencijama središnja banka neutralizira drugim mjerama monetarne politike.

Osim što predstavljaju najveći stupanj uključenosti na međunarodna tržišta, inozemna izravna ulaganja su i najsloženija strategija nastupa na stranim tržištima. U kategoriju inozemnih izravnih ulaganja spadaju zajednička ulaganja i/ili osnivanje vlastitih tvrtki u inozemstvu. Izbor strategije načina ulaska na međunarodno tržište ovisi o raspoloživim sredstvima, stupnju kontrole koji tvrtka želi imati nad aktivnostima na stranom tržištu te o stupnju tehnoloških i drugih rizika koje je spremna prihvatiti. Iz toga proizlazi kako su inozemna izravna ulaganja najviša razina i najkompleksniji oblik međunarodne gospodarske suradnje, jer u zemlju primateljicu unose znatno više i od trgovine i licence: suvremenu tehnologiju, upravljačka znanja, edukaciju radnika, pristup drugim tržištima, modernizaciju i rast nacionalnoga gospodarstva, itd. (Matić, 2004, str. 221). Na suvremenom je globalnom tržištu iznimno snažno kretanje kapitala između različitih zemalja u odnosu na kretanje roba što upućuje na progresivnost procesa financijske globalizacije. U raščlambi ukupnog priljeva u neku zemlju ističu se (IMF, 1993); (OECD, 1996):

1. *Portfolio ulaganja* — ulaganja fizičkih i pravnih stranih osoba u inozemne vrijednosne papire, dionice, investicijske certifikate tako da im je udio manji od 10% ukupne vrijednosti tvrtke u koju ulažu. Ta ulaganja ne podrazumijevaju preuzimanje upravljanja i kontrolu nad inozemnim tvrtkama, a motivirana su prvenstveno profitom u obliku dividendi, kamata ili tečajnih razlika. Investitori su prvenstveno zainteresirani za zaradu pri čemu ne žele imati kontrolu nad poslovanjem tvrtke niti je imaju. Za njih je karakteristična česta promjena mjesta ulaganja, tj. mobilnost ovisna o očekivanju zarade.
2. *Inozemna izravna ulaganja (IIU)* — prema definiciji WTO-a radi se o ulaganjima pri kojima ulagač (nerezident) iz jedne zemlje (engl. *Home Country*) stječe imovinu 10% ili više vlasničkog udjela gospodarskog subjekta (rezidenta) u drugoj zemlji (engl. *Host Country*) s namjerom da njome upravlja. Prema UNCTAD-u, to je ulaganje koje uključuje dugoročni odnos i održava trajni interes i kontrolu rezidenta jedne zemlje nad poduzećem rezidentom zemlje koja nije zemlja stranog ulagača. Smatra se da se inozemna izravna ulaganja razlikuju od drugih oblika priljeva privatnog inozemnog kapitala po trajnom interesu u ciljnom poduzeću i aktivnom sudjelovanju inozemnih ulagatelja u procesu upravljanja poduzećem. Inozemna izravna ulaganja uglavnom se mogu podijeliti u dvije vrste. Inozemna izravna ulaganja koja se plasiraju u novu proizvodnu imovinu, nazivaju se „investicije u ledinu“ ili „greenfield investicije“. Ulaganja koja se odnose na kupnju postojećih postrojenja i poduzeća i preuzimanje kontrole u njima s ciljem efikasnijeg

upravljanja nazivaju se „brownfield investicije“, a poznate su još i pod nazivima „mergers/acquisitions investicije“ ili „take over investicije“. U *brownfield* investicije također spadaju i inozemna izravna ulaganja nastala privatizacijom. Iz ove definicije brownfield ulaganja vidimo da su inozemna izravna ulaganja na prostoru tranzicijskih zemalja Srednje i Istočne Europe zapravo rezultat privatizacijskog procesa kao logičnog slijeda stvari u procesu prelaska s planiranog na tržišno gospodarstvo. (Dvorski, 2010)

3. *Ostala inozemna ulaganja* — obuhvaćaju kreditne aranžmane između dviju ili više država, međunarodnih organizacija, kao i sva ostala ulaganja koje se ne ubrajaju u izravna i portfolio inozemna ulaganja. Tu se, uglavnom, radi o javnom kapitalu za razliku od izravnih i portfolio ulaganja od kojih dominantnu ulogu ima privatni kapital.

Uvid u temelje IIU podrazumijeva nekoliko ključnih modela među kojima su najznačajniji:

- (1) *komparativni model* – usporedno razmatranje međunarodnih tijekova kapitala kao arbitražne kamatne stope ali i kao posljedice postojanja razlika u graničnim prinosima između zemalja [ (Frenkel, M., Funke, K. & Stadtmann, G., 2004) (Hosseini, H., 2005)].
- (2) *Helpmanov model* – uzorak trgovine u ovome je modelu određen razlikama u relativnoj faktorskoj raspoloživosti i relativnoj veličini zemlje (Helpman, 1984).
- (3) *Helpman-Krugmanov model* – osim intra- i inter-industrijske trgovine, i uz standardne modelske pretpostavke i razlike u relativnoj faktorskoj raspoloživosti, ovaj model uvodi trgovinu unutar poduzeća (engl. *intra-firm trade*) znanjem-intenzivnim upravljačkim uslugama (engl. *knowledge-intensive headquarters services*). Kombinirajući princip faktorskih proporcija s razlikovanjem proizvoda i ekonomijom obujma, model objašnjava IIU kao oblik okomitog poslovnog povezivanja koje je posljedica razlika u relativnim faktorskim proporcijama između zemalja (Helpman, E. & Krugman, P. R., 1986).
- (4) *Brainardov model* – pretpostavlja (a) identične faktorske proporcije između zemalja, što zahvaljujući poslovnim aktivnostima međunarodnih poduzeća rezultira u vodoravnim IIU; (b) postojanje sektora s homogenim proizvodima uz konstantne prinose na obujam i s diferenciranim proizvodima i rastućim prinosima na obujam na razini poduzeća; (c) postojanje ekonomije obujma na razini proizvodnog pogona, (d) postojanje trgovinskih barijera i transportnih troškova; (e) monopolističku konkurenciju Chamberlinovog tipa u sektoru diferenciranih proizvoda (Brainard, 1993).

Zbog transportnih i transakcijskih troškova i ekonomije obujma, glavni razlog lociranja podružnice međunarodnih poduzeća treba tražiti u izboru između dodatnog troška izvoza i troška pokretanja proizvodnje u inozemstvu (engl. *proximity-concentration trade off*). Ako varijabilni trošak izvoza premašuje trošak pokretanja posla u inozemstvu (bliže ciljanom tržištu), tada će se pojaviti vodoravna inozemna izravna ulaganja. Brainardov model može rezultirati čistom multinacionalnom, čistom trgovinskom i miješanom ravnotežom. (Brainard, 1997)

- (5) *Markusenov model* – model kapitala i znanja (engl. *knowledge-capital model*) sastoji se od dvije zemlje, dva homogena proizvoda i dva proizvodna faktora (kvalificirani i nekvalificirani rad). Model pretpostavlja mogućnost geografskog diferenciranja poslovnih aktivnosti tako da svaka firma ima proizvodni pogon u inozemstvu. Model predviđa postojanje transportnih troškova i segmentirana nacionalna tržišta, kao i nemobilnost proizvodnih faktora između zemalja (Markusen, J. R. & Maskus, K. E., 2002) (Carr, D. L., Markusen, J. R. & Maskus, K. E., 1998). Model pretpostavlja postojanje ekonomije obujma na razini poduzeća u cjelini, ali i pojedinih proizvodnih pogona, kao i mogućnost prostornog razdvajanja usluga upravljanja i aktivnosti neposredno vezanih uz proizvodnju, prema njihovoj faktorskoj intenzivnosti i relativnoj raspoloživosti proizvodnih faktora po zemljama. Ako su fiksni troškovi na razini poduzeća dovoljno visoki da učine ekonomiju obujma na razini poduzeća važnijom od one na razini pojedine proizvodnje, tada će se pojaviti međunarodna poduzeća kroz proizvodnju koju realiziraju podružnice u inozemstvu, i ponudu usluga upravljanja koja dolazi iz zemlje porijekla međunarodnih poduzeća (Carr, D. L., Markusen, J. R. & Maskus, K. E., 1998). Usluge upravljanja intenzivne kvalificiranim radom, koje zauzimaju središnje mjesto u konkretnom modelu, mogu se bez većih problema odvojiti od proizvodnje, transferirati u dislociranu proizvodnju i dijeliti između različitih proizvodnih kapaciteta (Markusen, 2002). Okomita ili vodoravna međunarodna poduzeća potiču, putem karaktera tipa svojih prekograničnih poslovnih aktivnosti, okomitih ili vodoravnih inozemnih izravnih ulaganja. Pritom, okomita inozemna izravna ulaganja nastupaju kao posljedica zemljopisnog razdvajanja poslovnih aktivnosti, prema fazama poslovnog procesa, dok vodoravna inozemna izravna ulaganja predviđaju ekspanziju iste proizvodnje između različitih zemalja.

Simultano objašnjenje obaju tipova IIU, kao najveća prednost ovoga modela, moguće je zahvaljujući simultanom uključivanju troškova trgovine i razlika u faktorskoj intenzivnosti u isti analitički model. Obilježja zemlje i industrije imaju značajni utjecaj na aktivnosti MNP-a, a time i na tip FDI. Vodoravna IIU pojavljuju se kad postoje sličnosti u veličini tržišta i relativnoj raspoloživosti proizvodnih faktora (troškovi proizvodnih faktora) između zemlje porijekla i zemlje odredišta IIU, te kad postoje visoki transportni troškovi (Markusen, J. R. & Venables, A. J., 1998). Okomita IIU javljaju se kod zemalja različitih veličina i s proizvodnim jedinicama smještenim u zemlji s velikim domaćim tržištem što im omogućava da ostvare značajnu ekonomiju obujma na razini proizvodnje, te kad se upravljačke usluge pružaju iz zemlje relativno obilne kvalificiranim radom. Unaprjeđenje ovoga modela ponudili su (Bergstrand, J. H. & Egger, P., 2007) dokazavši postojanje komplementarnosti između inozemnih izravnih ulaganja i trgovine, čak i između identičnih zemalja, te su utvrdili da trgovina, inozemna izravna ulaganja i prodaja inozemnih podružnica mogu rasti (agregatno) s rastom BDP-a i dviju zemalja.

Konačno, globalna je financijska kriza (2008/09.) u velikoj mjeri smanjila međunarodne tijekomove kapitala i skoro prepolovila ukupna svjetska inozemna izravna ulaganja (IIU), pri čemu je najveći pad ostvaren u razvijenim zemljama, uključujući i EU (za 40-60%), a nakon čega je uslijedio tek blagi oporavak i rast od 16% u 2011. Najveća opasnost za daljnji pozitivni razvoj događaja dolazi iz još uvijek nestabilnog poslovnog okruženja i problema makroekonomskog upravljanja u uvjetima dužničke krize i problema u financijskom sektoru. Zahtjevi za daljnjom internacionalizacijom poslovanja prisiljavaju međunarodna poduzeća na poslovno restrukturiranje, što im je u proteklom razdoblju i pomoglo da unaprijede poslovne performance i pritom generiraju nova ulaganja na globalnoj razini (UNCTAD, 2015); (UNCTAD, 2014). Prema međunarodno priznatoj metodologiji, izravna ulaganja definiraju se kao ulaganje rezidenata jednog gospodarstva u poduzeće rezidenta drugog gospodarstva u kojem ulagač stječe minimalno 10% dionica ili vlasničkih udjela s pravom glasa. U definiciji se posebno naglašava da strani ulagač treba steći trajni interes u poduzeću primatelju stranog ulaganja. (IMF, 1993); (OECD, 1996)

Postojanje trajnog interesa implicira dugoročni poslovni odnos između izravnog ulagača i primatelja ulaganja kao i značajan stupanj utjecaja na menadžment i poslovanje poduzeća primatelja izravnog ulaganja. IIU se dakle formalno definiraju s 10% ili više vlasničkog udjela zbog toga što pojam trajnog interesa nije jednoznačan. Osim toga, neki inozemni ulagač može zadovoljiti uvjet 10% udjela, ali ne mora imati trajni interes ili utjecaj na upravljanje poduzećem u inozemstvu, stoga bi prije mogao potpasti pod kategoriju portfolio ulaganja. Ovisno o postotku udjela inozemnog vlasnika, poduzeća primatelji ulaganja se različito nazivaju: a) ogranak (engl. *Branch*), ako je u potpunom vlasništvu, b) podružnica (engl. *Subsidiary*) s više od 50% vlasništva i c) povezano poduzeće (engl. *Associate*) s udjelom 10-50% izravnog ili neizravnog vlasništva u inozemstvu. Treba napomenuti da je u današnje vrijeme teško precizno odrediti razliku između pojedinih oblika izravnih ulaganja, pogotovo zbog isprepletenosti novih organizacijskih i poslovnih oblika. Kada se govori o komponentama izravnih ulaganja, nije ih moguće svesti samo na vlasnička ulaganja jer ih čini i reinvestirana dobit na osnovi vlasničkog udjela kao i dužnički odnosi između matičnog poduzeća i ogranaka, podružnica ili povezanih poduzeća.

Uz vanjsku trgovinu, IIU predstavljaju drugu središnju polugu internacionalizacije, što potvrđuju podaci iskazani u milijunima američkih dolara i to: od 987.598 u 1985. godini preko 7.450.022 u 2000. godini do 20.438.199 u 2011. godini. Tragom brojnih relevantnih podataka može se zaključiti da je svjetski društveni proizvod od 1950. godine prosječno godišnje rastao 4,3%, svjetska trgovina se je godišnje povećavala prosječno 7,1%, a plasman IIU zabilježio je 1982. godine porast veći od svjetske trgovine, a od tada su inozemna izravna ulaganja prosječno godišnje rasla 13,7%. (UNCTAD, 2007); (UNCTAD, 2009). Prema relevantnim predviđanjima i u neposrednoj budućnosti dominantni primatelji i davatelji inozemnih ulaganja ostat će SAD, UK, Njemačka, Francuska i Kina. Valja podsjetiti da IIU predstavljaju alternativni način financiranja strane podružnice međunarodnom pozajmljivanju, što i nadalje ostavlja otvoreno pitanje zašto se baš inozemna izravna ulaganja odabiru kao način financiranja, a ne neki drugi oblik transfera novčanih sredstava. Postojanje multinacionalnih tvrtki ne odražava nužno neto tijekom kapitala iz jedne zemlje u drugu, nego ponekad one dolaze do novčanih sredstava za poslovno širenje svojih podružnica u zemljama u kojima podružnice posluju, a ne u njihovoj matičnoj zemlji. (Krugman, R. P. & Obstfeld, M., 2009)



Dok multinacionalne tvrtke katkad pridonose međunarodnim tijekovima kapitala, nije ispravno primarno smatrati inozemna izravna ulaganja alternativnim načinom na koji se zemlje mogu zaduživati i pozajmljivati jer ona omogućuju stvaranje multinacionalnih tvrtki, odnosno širenje upravljačkog nadzora je osnovna uloga inozemnih izravnih ulaganja. (Krugman, R. P. & Obstfeld, M., 2009)

Također, čini se nužnim ukazati na događaje koji su stvorili nove izazove multinacionalnim poduzećima spram kolaborativnih sporazuma s domaćim tvrtkama u slabije razvijenim zemljama. To su sljedeći događaji: (a) političke promjene, posebno procesi deregulacije, stvaranja političkih, ekonomskih i financijskih integracija te ubrzavanje procesa liberalizacije trgovinskih politika zemalja; (b) promjene u odnosima između razvijenih i manje razvijenih zemalja; (c) stalno povećanje sredstava potrebnih za ulaganja u istraživanje i razvoj što postaje ključni čimbenik održavanja međunarodne konkurentnosti tvrtki; (d) društvene promjene, posebno promjene koje uključuju tendencije održivom razvoju i povećanju brige za okoliš; (e) istodobno povećanje međusobne konkurencije i međusobne suradnje poduzeća. (Buckley, 1991)

Inozemna izravna ulaganja najčešće su privučena vrlo mjerljivim vlastitim interesom; ili velikim domaćim tržištem, ili nižim troškovima proizvodnje i ukupnog poslovanja, koji pružaju prednost nad konkurentima i omogućuju izvozno orijentiranu proizvodnju (Bilas, V. & Franc, S., 2006). Za privlačenje inozemnih izravnih ulaganja valja uključiti u razmatranje sljedeća područja:

- a) sveukupnu konkurentnost;
- b) slobodno i otvoreno tržište (zbog svojih poremećaja i svojevrsne anarhičnosti nije dovoljno);
- c) jeftinu radnu snagu (njena važnost opada, jer sama po sebi nije dovoljna niti za osiguravanje održivog rasta, niti za privlačenje stranih investicija);
- d) prirodna bogatstva (značaj također opada).

Značajnost inozemnih izravnih ulaganja za razvitak i otvorena oštra konkurencija u privlačenju inozemnih izravnih ulagača, prisiljava mnoge države na kreiranje posebnih pogodnosti kojima nastoje utjecati na odluke o odabiru odredišta inozemnih ulaganja.

Pri tome su pojedine države manje ili više uspješne od svojih izravnih konkurenata, no sve prije toga moraju ispuniti određene preduvjete bez kojih nema inozemnih izravnih ulaganja ili barem nema onih čija je orijentacija dugoročna. Da bi zemlja uopće mogla razmišljati o privlačenju inozemnih izravnih ulaganja, odnosno sa da bi se mogla upustiti u natjecanje s konkurentima, potrebno je udovoljiti nekim kriterijima koji su osnovni preduvjeti privlačenja inozemnih izravnih ulaganja (Bilas, V. & Franc, S., 2006):

- (1) *Politička stabilnost* — dugoročno orijentirani kapital, odnosno ulaganje koje pozitivno može djelovati i na razvitak zemlje domaćina, nikad ne dolazi u nestabilna i politički turbulentna područja. Politička nestabilnost najčešće privlači spekulativni i «prljavi» kapital koji, zbog povećanog rizika, očekuje visoke zarade u kratkom roku.
- (2) *Stabilnost nacionalne ekonomije* — nestabilno gospodarstvo, socijalni nemiri, nestabilna nacionalna valuta, nekonzistentna monetarna i fiskalna politika, visoka inflacija i općenito promjenjivi i nestabilni uvjeti privređivanja, definitivno nisu okruženje koje će stimulatивно djelovati na strane investitore.
- (3) *Povoljno poslovno okruženje* — bez povoljnog okruženja koje pruža uvjete za profitabilno poslovanje zasigurno nema inozemnih izravnih ulaganja. Za uspješan program promocije inozemnih izravnih ulaganja neophodno je osigurati nesmetano odvijanje aktivnosti poduzećima, bez pretjeranog i kompliciranog administriranja i nepotrebnih i suvišnih troškova.
- (4) *Infrastrukturalna izgrađenost* — otvoreno, liberalizirano tržište s izgrađenim tržišnim institucijama koje osiguravaju slobodnu tržišnu utakmicu; razvijena pravna infrastruktura s dobrim zakonom o poduzećima, stimulativnim zakonom o zapošljavanju, antikorupcijskim zakonom itd. Izgrađena prometna i telekomunikacijska infrastruktura, svakako su elementi koji bitno pospješuju vladine napore da privuku strane investicije. Jednaka je važnost educirane radne snage, mobilne i adaptivne za nove tehnologije i nove tehnološke i organizacijske procese.
- (5) *Kredibilitet vladine politike* — vjerodostojna vlada također je preduvjet za značajniji dolazak stranog kapitala. Ulagači koji dolaze na dugi rok svakako žele biti sigurni da mogu vjerovati politici vlade i da s povjerenjem mogu očekivati njezine buduće poteze. Transparentnost i predvidivost vladine politike, odnosno predvidivost razvoja cjelokupnog društveno-političkog sustava od iznimne su važnosti.

U suvremeno doba, inozemna izravna ulaganja imaju sve veći utjecaj na razvitak zemalja u razvoju, a to znači da je i natjecanje, odnosno borba za privlačenjem inozemnih izravnih ulaganja između tih zemalja sve jača i teža. Pred vlade zemalja u razvoju postavlja se težak zadatak da pored poboljšanja osnovnih ekonomskih uvjeta u zemlji, osmisle i dodatne poticaje kojima bi potakli inozemne izravne ulagače na ulaganje upravo u njihovu zemlju. Najšire je prihvaćen princip poslovanja i razmjene zapravo princip nacionalnog tretmana i ravnopravnog odnosa stranih i domaćih ulagača. (Bilas, V. & Franc, S., 2006)

Dodatni poticaji su ne samo važan stimulans u privlačenju IIU, nego su istovremeno i sredstvo kojim vlade vrlo učinkovito mogu usmjeravati ta ulaganja u određene sektore, uže djelatnosti ili regije. Odabir poticaja ovisi prvenstveno o ciljevima koje uz razvitak nacionalnog gospodarstva vlada želi ostvariti na užem planu. Dodatni poticaji najčešće se sastoje u oslobođanju od određenih fiskalnih davanja na određeno vrijeme. U mnogim slučajevima vlade postavljaju različite uvjete i zahtjeve vezane uz ostvarenje poticaja kako bi osigurale očekivane pozitivne učinke inozemnih izravnih ulaganja. Neki od tih zahtjeva mogu biti: postavljanje minimuma iznosa investicija, zahtjev za participacijom domaćeg sektora, zahtjevi vezani uz zapošljavanje, zahtjevi vezani uz transfer tehnologije i sl. (Bilas, V. & Franc, S., 2006) Pored fiskalnih olakšica, ulagačima koji postavljaju određene uvjete mogu se pružiti i druge vrste financijskih i ostalih poticaja, kao što su na primjer besplatna dodjela zemljišta na korištenje, osiguranje potrebne infrastrukture, oslobođenje od carinskih davanja na uvoz opreme i slično. Olakšice je naravno moguće gradirati od manjih ka većima, ovisno o gradaciji ispunjenja postavljenih uvjeta, odnosno o gradaciji zacrtanih ciljeva. (Bilas, V. & Franc, S., 2006)

Poticaji inozemnim izravnim ulaganjima mogu biti (Sass, 2003):

- (1) *Fiskalni poticaji*. Svrhovitost se odnosi na smanjenje poreznog opterećenja ulagača. Smanjivanje poreza na dobit za pothvate inozemnih izravnih ulaganja; odgoda plaćanja poreza na dobit; donošenje sporazuma o izbjegavanju dvostrukog oporezivanja; omogućavanje ubrzane amortizacije; omogućavanje odbitaka od porezne osnovice vezanih uz broj zaposlenih lokalnih radnika; omogućavanje odbitaka od porezne osnovice za udio domaćih sirovina u proizvodnji; izuzeće od plaćanja uvoznih carina na kapitalnu opremu i strojeve; izuzeće od plaćanja izvoznih carina; povrat uvoznih carina.

- (2) *Financijski poticaji*. Svrhovitost se odnosi na pružanje izravne financijske pomoći. Ova vrsta poticaja uključuje odobravanje sredstava izravno poduzećima, najčešće putem državnih dotacija, subvencioniranih kredita i državnog udjela u financiranju ulaganja koja uključuju visoke komercijalne rizike.
- (3) *Druge vrste poticaja*. Svrhovitost se odnosi na povećanje profitabilnosti/smanjenja troškova investicija kroz nefinancijska sredstva. U druge vrste poticaja pripadaju poticaji poput subvencioniranja dijela potrebne infrastrukture za investiciju – zemlje, zgrada, tvornica, telekomunikacija, transporta, struje, vode i si. po cijenama nižim od komercijalnih ili subvencioniranje potrebnih usluga – implementacija i održavanje projekta, izrada studija, davanje informacija o tržištima, dostupnosti sirovina i ponudi infrastrukture, savjeti o proizvodnim procesima i marketinškim tehnikama i si. Također u tu skupinu poticaja ulaze i razne tržišne preferencije – preferencijalni državni sporazumi, zatvaranje tržišta za daljnji ulazak, zaštita od uvozne konkurencije i sl.

Poticaji ulaganjima mogu se dodjeljivati uvjetno ili bezuvjetno (Grgić, M. & Bilas, V., 2008). Uvjetno dodjeljivanje poticaja može se vezati s poslovnim uspjehom poduzeća. Poticaje mogu dodjeljivati razne razine vlasti: od supranacionalne, nacionalne do lokalne razine. U razvijenim zemljama raširenija je uporaba financijskih poticaja od fiskalnih (Gergely, 2003). Razlog tomu su manje fleksibilni fiskalni poticaji i njihova uključenost složenih procedura za uvođenje.

Suprotno je u slabije razvijenim zemljama gdje se više primjenjuju fiskalni poticaji od financijskih zbog nedostataka sredstava potrebnih da bi se osigurali financijski poticaji. Brojni financijski poticaji imaju trenutni utjecaj na novčani tijek i likvidnost poduzeća kojemu se dodjeljuju, a ako se dodjeljuju bezuvjetno, tada ne ovise o budućoj uspješnosti poslovanja. Većina fiskalnih poticaja donosi koristi samo ako investitor ostvaruje profit. Ponekad je jeftinije provesti strukturnu reformu kao način privlačenja investitora. Jednom kad je odluka o uporabi poticaja ulaganjima donesena, valja utvrditi okvire za dizajn i implementaciju politike poticaja, prikladnost strategije i instrumenata za njezino ostvarivanje, dizajn i vođenje programa poticaja kao i omogućiti transparentnost i evaluaciju primjene poticaja. (Christiansen, H., Oman, C. & Charlton, A., 2003)

U suvremeno doba je sasvim razvidno da među zemljama vlada konkurencija za privlačenje inozemnih izravnih ulaganja. Pritom međusobno konkuriraju i razvijene i nerazvijene zemlje. U konkurenciju se osim državne razine uključuju i niže razine vlasti koje na taj način pridonose i unutarnacionalnoj i međunarodnoj konkurenciji. Ta konkurencija u mnogim slučajevima determinira obujam i prirodu poticaja ulaganjima i može imati i pozitivne i negativne efekte na domaće i međunarodno blagostanje. (Charlton, 2003)

Negativan ishod nastaje kad vlade nude atraktivne pakete poticaja koji nose veće troškove nego što je korist za domaću ekonomiju ili kad se države oslone na primjenu neefikasnih instrumenata poticaja. Također, predlaže se povećana transparentnost koja bi znatno smanjila mogućnosti negativnih ishoda. Osiguralo bi se da trošak bude u skladu s postavljenim ciljevima, smanjile mogućnosti korupcije i poboljšala efikasnost.

Glavni načini kojima zemlje mogu privući inozemna izravna ulaganja jesu (Gergely, 2003):

1. smanjivanje prepreka inozemnim ulaganjima
2. tretman stranih investitora
3. zaštita stranih investitora
4. promocija.

Prepreke inozemnim ulaganjima smanjuju se uklanjanjem ograničenja na osnivanje i djelovanje stranih podružnica. Bolji tretman inozemnih ulaganja postiže se nediskriminacijskim pristupom prema stranim investitorima, odnosno pružanjem jednakog tretmana i stranim i domaćim investitorima. Struktura poticaja inozemnih izravnih ulaganja treba pratiti strategiju ekonomskog razvoja neke zemlje. Stabilno makroekonomsko i poslovno okruženje ostvaruje se adekvatnom ekonomskom politikom. Bitno je da poticaji svojom strukturom i usmjerenošću prate ekonomsku politiku, dakle da se potiču područja i djelatnosti u skladu s ciljevima ekonomske politike. (Grgić, M. & Bilas, V., 2008) Kada poticaji uzrokuju promjene prostorne distribucije investicija i resursa, utječu i na međunarodno blagostanje. Ako konkurencija vodi optimalnoj distribuciji, odnosno ako se investicije alociraju na lokacijama gdje su najprofitabilnije, tada je međunarodno blagostanje povećano.

Suprotno, dolazi do smanjenja blagostanja. Koristeći se tom međunarodnom i domaćom dimenzijom, mogući efekti na blagostanje proizašli iz konkurentske borbe za ulaganjima putem poticaja, pri čemu su moguća četiri ishoda upotrebe poticaja ulaganjima. *Prvi ishod* nastaje kada poticaji djeluju da bi potakli efikasnost domaće ekonomije, ali imaju negativne efekte na globalnu efikasnost. *Drugi ishod* pretpostavlja zdravu konkurenciju koja označuje takozvani *win-win* scenarij; poticaji utječu pozitivno na domaću efikasnost u smislu da povećavaju priljev investicijskih projekata. Konkurencija za ulaganja također pruža međunarodnu efikasnost osiguravajući da se investicijski projekti lociraju tamo gdje je njihova vrijednost najveća. Instrumenti poticanja pažljivo se izabiru tako da uzrokuju minimalne distorzije i njihov obujam proizvodi maksimalnu korist za ukupno blagostanje. *Treći ishod* je potencijalno najsretniji ishod borbe među zemljama za ulaganja. U ovom slučaju nastaju negativni efekti i na domaću i na međunarodno blagostanje. Domaća neefikasnost može biti rezultat loše politike poticaja, problema implementacije ili pogrešaka u procjeni potencijalnih koristi od investicijskog projekta. *Četvrti ishod* uključuje međunarodnu efikasnost, ali domaću neefikasnost. Čak i da je proces nadmetanja za investicije međunarodno efikasan, u smislu da je projekt dobila lokacija na kojoj je njegova vrijednost najveća, ipak zemlja može izgubiti ako je platila previše za investiciju. (Grgić, M. & Bilas, V., 2008)

Stvarni neto rezultat upotrebe nekoga poticajnog instrumenta ovisi o ekonomskom kontekstu, vrsti poticaja i okolnostima upotrebe — novčani iznos poticaja za izravno strano ulaganje treba biti upravo jednak razlici između društvenih koristi zemlje primatelja ulaganja i privatnih koristi ulagača, koje se izračunavaju na temelju analize društvenih koristi i troškova. Tako gledajući, konkurencija za investicijama nema ni apsolutno pozitivne ni apsolutno negativne efekte na globalno blagostanje. Najčešće spominjani pozitivni efekti poticajne konkurencije su efikasna alokacija investicija i efikasnija geografska distribucija kapitala.

Negativna je posljedica primjene poticaja konkurencija zemalja u razvoju za inozemnim izravnim ulaganjima, jer se zbog nje poticaji povećavaju i premašuju razlike između društvenih i privatnih koristi. Kao negativni efekt poticajne konkurencije spominje se smanjena državna potrošnja poradi davanja za poticaje koja može dovesti do većih negativnih efekata nego što su pozitivni nastali poradi privlačenja investicija.

Konkurencija poticajima može prouzrokovati da države plate previše kako bi privukle određene investicijske projekte u svoju zemlju, odnosno da više daju nego što su koristi od samog investicijskog projekta. Razmjer do kojega su tekući paketi poticaja pod utjecajem konkurencije teško je procijeniti s obzirom na to da motivacija nositelja politike nije lako uočljiva. Pitanje je nose li poticaji investicijama koristi barem jednake kao što su troškovi. Trebalo bi raditi na smanjenju negativnih efekata nadmetanja pri čemu bi transparentnost poticaja mogla imati veliku ulogu. Na nacionalnoj razini pravilno upravljanje poticajima i davanjima poticaja trebalo bi osigurati vladama da su troškovi za poticaje proporcionalni koristima projekata čijem privlačenju su namijenjeni. (Grgić, M. & Bilas, V., 2008)

Sukladno tvrdnji kako priljev investicija pridonosi ekonomskom rastu, moglo bi se zaključiti kako postoje znatne potencijalne koristi od inozemnih izravnih ulaganja putem efekata prelijevanja, ali jednako tako u literaturi ima dokaza da prelijevanja ne nastaju automatski. Mogućnosti i motivacija lokalnih poduzeća da apsorbiraju strano znanje i vještine u biti određuje hoće li potencijalna prelijevanja biti realizirana ili ne. Valja upozoriti i na činjenicu da poticaji ulaganjima koji se fokusiraju isključivo na strana poduzeća nisu efikasan način podizanja nacionalnog blagostanja jer glavni razlozi poticanja ulaganja – prelijevanja strane tehnologije i vještina u lokalnu industriju – ne nastupaju kao automatska posljedica inozemnih investicija (Blomstrom, M. & Kokko, A., 2003). Isto tako, nedvojbenim se čini i ukazivanje na problem troškova izlaska s tržišta koji se u literaturi manje spominje za razliku od pitanja poticaja ulaganjima (Görg, 2002).

Multinacionalne kompanije moraju uzimati u obzir i potencijalne troškove izlaska s tržišta kad odluče napustiti neku zemlju. To su ponajprije troškovi vezani za zaštitu zaposlenika, ograničenja otpuštanja, otpremnine i drugi slični troškovi. Kada bi se znalo točno vrijeme izlaska ti bi troškovi mogli biti samo jedan od fiksnih ili varijabilnih troškova koji se mogu ukalkulirati sa sigurnošću kad se računa očekivana neto sadašnja vrijednost investicije, međutim, s obzirom na to da se ne zna točno vrijeme izlaska s tržišta jer izlazak ovisi o velikom broju faktora, kalkulacija tih troškova postaje nepouzdana. Moglo bi se reći da postoji *trade off* između poticaja ulaganjima i troškova izlaska pri odluci o lociranju inozemnih izravnih ulaganja.

Empirijsko istraživanje utjecaja troškova izlaska na lociranje inozemnih izravnih ulaganja provedeno u SAD-u u 33 zemlje (Görg, 2002) pokazuje da ako zemlje žele privući inozemna izravna ulaganja, posebno u industriji, možda neće biti dostatno osigurati poticaje ulaganjima. Također je važno da razina troškova izlaska bude atraktivna zainteresiranim multinacionalnim kompanijama. U analizi konkurencije među zemljama glede privlačenja ulaganja valja uzeti u obzir i sveprisutni trend regionalnog integriranja. Istodobno s porastom broja i dubine regionalnih integracijskih sporazuma dolazi i do porasta inozemnih izravnih ulaganja u svijetu. Uloga regionalnih integracijskih sporazuma za zemlje u razvoju porasla je s obzirom na to da regionalni sporazumi mogu determinirati inozemna izravna ulaganja. Ako se radi o vodoravnim ulaganjima, s motivom izbjegavanja odnosno neplaćanja carina, smanjenje trgovinskih barijera poradi integriranja vjerojatno će voditi smanjenju inozemnih ulaganja jer su trgovina i inozemna ulaganja alternativni načini opsluživanja domaćeg tržišta. Ako su inozemna izravna ulaganja okomita, s različitim fazama proizvodnje, regionalni integracijski sporazumi vjerojatno će ih povećati jer se smanjuju transakcijski troškovi povezani s okomitom integracijom. Osim utjecaja regionalnih integracijskih sporazuma na ukupni iznos inozemnih izravnih ulaganja, oni mogu imati i utjecaj na promjenu kompozicije s vodoravnih na okomita inozemna izravna ulaganja. (Grgić, M. & Bilas, V., 2008) Zbog regionalnog integriranja pojavljuje se i efekt proširenog tržišta. Ulaskom u integraciju zemlja može postati atraktivniji primatelj inozemnih izravnih ulaganja zbog ekonomije obujma, posebno ako se radi o vodoravnom tipu. To također može ohrabriti i okomita inozemna izravna ulaganja jer se proširenjem tržišta ulaskom zemlje u integraciju smanjuju troškovi lociranja različitih faza proizvodnje u različitim zemljama unutar regije. Neovisno o motivu inozemnih izravnih ulaganja, taj bi efekt trebao rezultirati porastom ulaganja za cijelu integraciju općenito. (Grgić, M. & Bilas, V., 2008) Bez obzira na porast iznosa inozemnih izravnih ulaganja za cijelu uniju, unutar unije mogu postojati distribucijski efekti. Ako postoji nesigurnost vezana za budućnost integracije, poduzeća ne žele ostati u manjim zemljama. Najveći gubitnici mogu biti zemlje srednje veličine s obzirom na to da je u manjim zemljama manje izgledno da bude vodoravnih ulaganja i bez regionalnoga integracijskog sporazuma i s takvim sporazumom. Osim veličine tržišta, zemlje koje nude povoljnije ukupne pakete stranim ulagačima vjerojatnije će biti dobitnice te distribucijske igre. Pod paketom usluga misli se na kvalitetu institucija, kvalitetu radne snage, razvoj infrastrukture, porezni tretman i sl.



Pravilo izjednačene ponude i potražnje kako bi se došlo do ravnotežne količine i cijene, temeljno je pravilo tržišne ekonomije. Primjena tog pravila i kad se radi o inozemnim izravnim ulaganjima, podrazumijeva konkretan interes za takva ulaganja kupca i prodavača, odnosno primatelja i davatelja inozemnih izravnih ulaganja. S obzirom na činjenicu da se oko 90% inozemnih izravnih ulaganja u svijetu ostvaruje aktivnošću transnacionalnih kompanija, čini se opravdanim istaknuti aspekte promatranja inozemnih izravnih ulaganja:

- (1) *motiv ulaganja* – upravljanje ulaganjem;
- (2) *vremenski horizont ulaganja* – neograničen;
- (3) *tip ulagača* – ulagači su kompanije koje ulažu u biznis koji poznaju i kojim upravljaju spremni prihvatiti visoke rizike i privremene gubitke koje priroda biznisa diktira.

Ovisno o motivima za ulaganja moguće je razlikovati vodoravna i okomita izravna ulaganja. Vodoravna izravna ulaganja tvrtka poduzima radi širenja svoje osnovne djelatnosti, tj. osvajanja inozemnog tržišta. Okomita su izravna ulaganja motivirana nižim troškovima proizvodnje u zemlji ulaganja, dakle tu je riječ o ulaganjima u nove djelatnosti koje dopunjuju i zaokružuju osnovnu djelatnost izravnog ulagača (Hill C. W., 2015).

Unutar okomitih izravnih ulaganja valja distingvirati ulaganja tvrtke u industrije ili djelatnosti koje joj osiguravaju repromaterijal za njezinu vlastitu djelatnost (prema unazad) od ulaganja u industrije ili djelatnosti koje prodaju proizvod izravnog investitora (prema unaprijed). Različiti motivi za IIU zahtijevaju specifične lokacijske prednosti zemlje primateljice (Dunning, 1993a) (Dunning, 1997b) te je ovisno o motivima ulagača, moguće razlikovati:

- a) *inozemna izravna ulaganja radi iskorištavanja prirodnih resursa* – jedan su od najstarijih, ali motiva koji sve više gubi svoje značenje;
- b) *inozemna izravna ulaganja zbog tržišta* (engl. *market-seeking FDI*) – nastala su zbog potrage za novim tržištima i bila su dominantan motiv za ulaganja u proizvodni sektor zemalja u razvoju 1960-ih i 1970-ih godina; osnovni razlog bila je zatvorenost tih tržišta uvozu gotovih proizvoda, znatni transportni troškovi te različiti ukusi potrošača i potreba prilagodbe proizvoda lokalnim uvjetima; danas su razlozi ove vrste ulaganja u činjenici da je mnoge suvremene usluge, npr. bankarske, telekomunikacijske, komunalne, i sl., na inozemna tržišta jedino moguće isporučiti putem izravnog ulaganja.

Traženje tržišta (engl. *market-seeking*), kao motiv za IIU, primarno je usmjereno na ostvarivanje stabilnih i rastućih tržišnih udjela i to ulaženjem na nova tržišta, ponekad i s ciljem izbjegavanja postojećih trgovinskih barijera (Bergstrand, J. H. & Egger, P., 2007); (Clausing, K. A. & Dorobantu, C. L., 2005); (Girma, S., Greenaway, D. & Wakelin, K., 2002). Ulaganja s ovim motivom usredotočena su na opskrbu lokalnog i/ili susjednih tržišta, povezivanje s dobavljačima i tržištem potrošača, odnosno prilagođavanje roba i usluga lokalnim ukusima i preferencijama potrošača (Lefilleur, J. & Maurel, M., 2010); (Borrmann, C., Jungnickel, R. & Keller, D., 2005). Najvažnija lokacijska prednost za ovaj tip IIU je domaće tržište sa snažnim rastom i povoljnom ulagačkom klimom.

- c) *inozemna izravna ulaganja zbog poboljšanja učinkovitosti* (engl. *resource-seeking FDI*) — motivirana su težnjom da se smanje troškovi proizvodnje; najstariji oblik takvih ulaganja nastao je zbog želje da se smanje troškovi radne snage pa bi zbog porasta nadnica u vlastitim zemljama, velike svjetske kompanije radno intenzivne proizvodnje selile u zemlje u razvoju, podižući na taj način vlastitu učinkovitost poslovanja i konkurentnost; krajnji i najsloženiji oblik ulaganja ove vrste je tzv. "component outsourcing", odnosno proizvodnja komponenata, cijelih sklopova pa i gotovih proizvoda; taj oblik pruža najveće neizravne koristi zemlji domaćinu; od transfera tehnologije i „know-how" do unaprjeđenja menadžmenta i izlaska na razvijena tržišta. Traženje resursa zahtijeva dostupnost korisnih resursa kojima se može opravdati premještanje proizvodnje u drugu zemlju. IIU koje primarno imaju ovaj motiv, ostvaruju rast u vrijednosti ulaganja i broju projekata, jer su uglavnom usredotočene na preradu nafte, te poljoprivredu i industriju hrane.
- d) *inozemna izravna ulaganja traženjem efikasnosti* (engl. *efficiency-seeking FDI*) — najvažniji cilj je težnja za unaprjeđenjem efikasnosti u proizvodnji putem diferencijacije i geografske separacije faza proizvodnje, odnosno poslovnih aktivnosti, a u skladu s usporednim prednostima zemlje domaćina. Stvaranje jednog ovakvog lanca dodane vrijednost omogućava velikom broju poduzeća iz različitih zemalja sudjelovanje u internacionalizaciji poslovanja i dolaženju u kontakt s novim tehnologijama i znanjima. Isto tako, pruža priliku manje naprednim zemljama za sudjelovanje u međunarodnoj proizvodnji i ostvarivanje konkurentnosti u užim tržišnim nišama, uz uvjet provođenja politike otvorenog tržišta i razvijanja apsorpcijskih kapaciteta u terminima ljudskog kapitala i stvaranja te prihvaćanja novih znanja.

Uvjeti lokalnog tržišta redovito trebaju uključivati i ljudski kapital kao najznačajniji faktor privlačenja IIU u dugom roku (Wang, Z. Q. & Swain, N. J., 1995); (Barrel, R. & Pain, N., 1999). Tehnološki napredak, internalizacija vlasničkih prednosti MNC, kao i deregulacija tržišta, stavljaju danas sve veći naglasak na stvaranje znanja, zbog čega su zemlje s niskim nadnicama osuđene na privlačenje radno-intenzivne proizvodnje standardne tehnologije i stagnirajuće tržišne potražnje.

- e) *inozemna izravna ulaganja zbog strateških postignuća* (engl. *asset-seeking FDI*) — ulaganja kojima je cilj ostvarenje strateških ciljeva i prednosti. Događaju se u zrelijoj fazi djelovanja multinacionalnih kompanija, a osnovni su im ciljevi stjecanje novih znanja i osposobljavanje u najmodernijim tehnologijama. IIU motivirana strateškim razlozima za cilj povećanje i diverzifikaciju imovine međunarodnih poduzeća, što također uključuje i strateško pozicioniranje na monopolskim, odnosno oligopolskim tržištima. Poduzeća s ovim motivom obično imaju dulji vremenski horizont ulaganja, te se uključuju u velike privatizacijske projekte.

Motivi zemalja primateljica IIU su društvene koristi koje će se u njima ostvariti, a ogledaju se u transferu tehnologije, znanja i vještina i njihovu prelijevanju te u njihovu pozitivnom utjecaju na gospodarski rast, zaposlenost, vanjsku trgovinu, investicije i zaštitu okoliša.

U najširem smislu, inozemna ulaganja podrazumijevaju sve vrste ulaganja stranih pravnih i fizičkih osoba u gospodarske djelatnosti neke zemlje. Neprekinuti proces globalizacije rezultirao je promjenom stava mnogih zemalja o važnosti izravnih stranih ulaganja (engl. *foreign direct investment – FDI*). Zemlje u razvoju u svojim gospodarstvima nastoje stvoriti povoljne uvjete poslovanja koji će biti atraktivni i poticajni za strane ulagače. Uloga nacionalnih vlada i pravilan odabir učinkovite strategije privlačenja inozemnih izravnih ulaganja stoga su od izuzetne važnosti. (Bilas, V. & Franc, S., 2006) Opća liberalizacija režima inozemnih izravnih ulaganja dramatično je izmijenila gospodarsko-političku sliku svijeta, donijela je drastično smanjenje, gotovo nestanak pojave nacionalizacije, opće prihvaćen trend privatizacije, reviziju dosadašnjih režima zaštite intelektualnog vlasništva, usvajanja općih pravila zaštite slobodne konkurencije, itd.

Snažne promjene u režimima inozemnih izravnih ulaganja danas su samo dio šire reforme gospodarstava zemalja u razvoju, uključujući sve veću deregulaciju, snažnije otvaranje ekonomije vanjskoj trgovini, veći naglasak na razvojnu strategiju i dostizanje međunarodne konkurentnosti. Otklanjanjem izvora neravnoteža iz javnog sektora, liberalizacija cijena i vanjske trgovine mora omogućiti da informacijski mehanizam cijena i robnih tokova omogući poboljšanje efikasnosti realnog sektora. Uspješnim reformiranjem realnog sektora u smislu poboljšanja efikasnosti, kada je poslovanje realnog sektora konsolidirano omogućuje se pristup liberaliziranju domaćeg financijskog sustava kojem također treba poboljšati efikasnost u prikupljanju i plasiranju štednje. Tako osposobljen i efikasan domaći financijski sustav, i realna ekonomija, sposobni su potom za “međunarodnu utakmicu”. Pritom se neke kapitalne transakcije mogu liberalizirati prije drugih. Izravna strana ulaganja predstavljaju trajni poslovni interes stranog investitora u poslovni sustav koji ga je primio i stoga je malo vjerojatno da će takva ulaganja biti jako volatilna i štetna za makroekonomska kretanja. Inozemna izravna ulaganja se ne ubrajaju u vanjski dug, pa ne mogu uzrokovati ni dužničku krizu ili krizu u bilanci plaćanja ili širu sustavnu financijsku krizu.

U okviru međunarodne mobilnosti kapitala, uz međunarodno zaduživanje i pozajmljivanje, te razmjerno jednostavne transakcije u kojoj zajmodavatelj od zajmoprimatelja traži samo povrata zajma, znatan se dio odnosi na drukčiji oblik transakcije, na inozemna izravna ulaganja. Ulaganje rezidenta neke zemlje svojih sredstava u drugu zemlju predstavlja međunarodni tijek kapitala. Ulaganja mogu biti u obliku odobrenoga zajma rezidentu druge zemlje, kupnje vrijednosnih papira poduzeća ili države ili stjecanja vlasničkoga udjela u nerezidentnom poduzeću. Prema metodologiji Međunarodnog monetarnog fonda strana se ulaganja dijele na *izravna*, *portfolio* i *ostala* inozemna ulaganja. (IMF, 1993) *Inozemna izravna ulaganja* kategorija je međunarodnih ulaganja kojim rezidentna jedinica neke zemlje stječe 10% ili više vlasničkog udjela u nekom nerezidentnom poduzeću. Stječe li manje od 10% vlasničkog udjela ili dužničke vrijednosne papire (obveznice ili druge vrijednosnice koje su izdale monetarne vlasti, sektor opće države, banke, poduzeća ili drugi sektori gospodarstva) riječ je o *portfolio ulaganjima*. Kategorija *ostalih inozemnih ulaganja* obuhvaća sve transakcije koje nisu obuhvaćene u prethodne dvije, a uglavnom se klasificiraju financijski i trgovački krediti između rezidenata dviju ili više zemalja.

Ulaganje se može provoditi trima različitim oblicima (Pavlović, 2008):

- 1) *Dionički kapital* – investicija u kupnju dionica postojećeg poduzeća ili u osnivanje novoga;
- 2) *Reinvestirana dobit* – umjesto raspodjele dobiti putem dividende i njezina transfera u centralu, ona ostaje u inozemnom poduzeću – afilijaciji;
- 3) *Unutarkompanijski krediti*.

Prema vrsti (Julius, 1991), inozemna izravna ulaganja se dijele na:

- a) *greenfield* ulaganja – generiraju najveće koristi za zemlju primatelja investicija jer se investirani kapital akumulira u novu proizvodnju koja stvara dodanu vrijednost i predstavlja potencijalni izvoz zemlje;
- b) *brownfield* ulaganja sličnog su karaktera i nastaju privatizacijom već postojećeg poduzeća;
- c) *spajanja i preuzimanja* (engl. *mergers and acquisitions* – *M&A*) špekulativnog su karaktera i najčešći motiv koji stoji iza njih je optimiziranje portfelja, iskorištavanje prednosti zemlje u koju se ulaže (veličina tržišta, lokacija, prirodni izvori, razvijena infrastruktura, jeftinija radna snaga, dostupnost tehnologije i sl.).

Pod novim osnivanjima (tzv. *greenfield* ulaganja) podrazumijevaju se pravno samostalne jedinice u inozemstvu koje su izgrađene „na zelenoj livadi“, počevši od kupnje zemljišta i izgradnje objekata.

Dakle, radi se o izgradnji i otvaranju potpuno novog posla koji do tada nije postojao na konkretnom, ciljnom tržištu. kao prednosti novih osnivanja mogu se navesti:

- (a) interni rast se po pravilu drži manje problematičnim od eksternog rasta;
- (b) vlastite mogućnosti organiziranja i dizajniranja posla;
- (c) sveobuhvatne mogućnosti utjecaja i kontrole;
- (d) samostalna prisutnost na ciljnom tržištu; i
- (e) prednosti imidža prema dobavljačima, kupcima i konkurenciji. (Büter, 2010)

Portfolio<sup>32</sup> ulaganja se uglavnom pojavljuju kao ulaganja u obveznice i druge vrijednosne papire što ih izdaje strana država (tradicionalni oblici) i ulaganja u strana poduzeća koja ne daju ulagaču pravo upravljanja i kontrole (netradicionalni oblici). U tradicionalnom obliku portfolio ulaganja radi se o ulaganjima u obveznice, bonove i ostale vrijednosne papire koje izdaju inozemne vlade, njeni organi ili druge institucije, pa čak i strana poduzeća, radi prikupljanja financijskih sredstava na nekom međunarodnom tržištu kapitala.

Netradicionalni oblik portfolio ulaganja podrazumijeva ulaganja koja se vrše u strana poduzeća bez prava upravljanja i kontrole. Motiv ulaganja u oba slučaja jest sudjelovanje u dobiti koja ovisi od poslovnog uspjeha poduzeća. Međutim, za razliku od izravnih ulaganja ovdje nedostaje mogućnost i želja da se preko uloga osigura utjecaj na poslovanje stranog poduzeća. Osnovna razlika između tradicionalnih i netradicionalnih portfolio ulaganja jest u načinu donošenja odluke o ulaganju. Naime, kod klasičnih portfolio ulaganja ulagač donosi odluku u dvije faze: u prvoj fazi primatelj kapitala odlučuje o načinima, oblicima i primanju kapitala, dok u drugoj fazi ulagač donosi odluku na osnovi obznanjenih uvjeta primatelja kapitala uz upoznavanje s ostalim važnim čimbenicima (likvidnost i bonitet efekta, porezi, dobit itd.).

Kod netradicionalnih oblika portfolio ulaganja donošenje odluka je jedinstveno, tj. samim činom donošenja odluke ulagač pokreće mehanizam ulaganja i kretanja kapitala. Zbog toga se portfolio ulaganja nazivaju i rentijerska ulaganja, jer motiv ulagača nije ništa drukčiji od motiva običnog štediša (Mrkušić, 1980).

Portfolio ulagači imaju mnogo uže ciljeve od ciljeva kod izravnih ulaganja i koriste tradicionalne poslovne kanale vezane uz navike i povjerenje publike koja obuhvaća mnogo širi krug interesenata od izravnih ulaganja, ali interesenata koji imaju manje poslovnih spoznaja i sposobnosti i koji više polažu na sigurnost uloga i stabilnost prihoda (ne idu dalje od “rezanja kupona”) nego na poslovne rizike. Stoga je jedno od važnih obilježja portfolio ulaganja upravo tradicionalizam, radi čega ova ulaganja i dolaze do izražaja na tradicionalnim tržištima za takva ulaganja.

---

<sup>32</sup> Izraz *portfolio* (engl.) dolazi od francuske riječi *portefeuille* (*porte* – nosi, *feuille* – list) koja u užem smislu označava lisnicu (novčanik), a u širem smislu ukupne vrijednosne papire u posjedu neke pravne ili fizičke osobe.

Za razliku od portfolio (neizravnih) ulaganja, izravna ulaganja imaju za cilj stvaranje stalnog aktivnog ekonomskog interesa koji sadrži težnju ulagača do kroz kontrolu i upravljanje ostvaruje profit na uloženi kapital u bilo kojem obliku. Izravna ulaganja zapravo su poduzetnička ulaganja, a ne rentijerska kao portfolio ulaganja.

Obilježje je izravnih ulaganja u činjenici da strani ulagač svojim ulogom stječe pravo vlasništva, mogućnost upravljanja i pravo kontrole poslovanja. (Previšić, 1986) Bit izravnih ulaganja u inozemstvu jesu kontrola i upravljanje. Time se ova ulaganja razgraničuju od ostalih oblika dugoročnog i kratkoročnog kretanja kapitala na međunarodnom tržištu, a prije svega od portfolio ulaganja. Glavni elementi izravnih ulaganja jesu:

- (a) neposredan utjecaj na poslovnu aktivnost poduzeća u inozemstvu;
- (b) poduzetnička djelatnost u inozemstvu;
- (c) sudjelovanje u upravljanju poduzeća u inozemstvu;
- (d) pravo kontrole poslovanja poduzeća u inozemstvu; i
- (e) postojanost udjela i poslovnog interesa.

Izravna ulaganja u inozemstvu pojavljuju se kao samostalna ulaganja u *vlastita poduzeća* i kao *zajednička ulaganja* s lokalnim ili stranim partnerima. *Vlastita poduzeća* u inozemstvu su ona poduzeća koja su u potpunom vlasništvu nerezidenata zemlje u kojoj se poduzeće nalazi, a osnivaju se otkupom već postojećeg poduzeća ili izgradnjom novog poduzeća. Zemlje u razvoju, nerijetko uvjetuju izravna strana ulaganja zajedništvom s lokalnim poduzetnicima, a ponekad ograničavaju vrijednost stranog uloga na maksimalno 49% (manjinsko vlasništvo). *Zajednička ulaganja* rezultat su izravnog ulaganja partnera iz dvije ili više zemalja radi zajedničke: proizvodnje, rizika, dobiti, strategije i taktike i zajedničke politike razvoja. Suvlasnici u zajedničkom poduzeću mogu biti više inozemnih ili domaćih pravnih i fizičkih osoba. Ukoliko su vlasnici poduzeća iz dvije zemlje radi se o bilateralnom zajedničkom ulaganju, a ako su vlasnici iz tri i više zemalja, radi se o multilateralnom zajedničkom ulaganju. Ulozi partnera mogu biti novčani, prirodni (oprema, objekti, zemljište, know-how itd.) ili kombinirani (kapital, know-how, oprema i dr.). Zajedničko ulaganje nastaje nakon proširenja već postojeće suradnje partnera utemeljene na nekoj od strategija nastupa na inozemnim tržištima (licenca, kooperacija i sl.).

Inozemna izravna ulaganja, uz mnoge druge posljedice, potiču gospodarstva zemalja u koje se kapital ulaže. Ovi poticaji posebice se očituju kroz sljedeće pojave (Previšić, J. & Ozretić Došen, Đ., 1999):

- pomoću inozemnih ulaganja ubrzava se diverzifikacija jednostavne proizvodne strukture;
- inozemni ulagači donose s ulaganjem u domaće poduzeće suvremene tehnologije i know-how;
- kroz inozemno ulaganje osposobljava se domaće osoblje za uspješno vođenje poslovne i istraživačke djelatnosti;
- osiguravaju se potrebna sredstva za financiranje investicijskih projekata;
- uz inozemne ulagače umanjuju se rizici u poslovanju;
- skraćuje se vrijeme za izvođenje investicijskog projekta;
- smanjuje se uvozna ovisnost zemlje domaćina zbog supstitucije uvoznih proizvoda;
- povećava se izvoz što povoljnije utječe na platnu bilancu zemlje domaćina, itd.

Zemlje u razvoju imaju velikih problema s uključivanjem svojih gospodarstava u međunarodne tokove roba, znanja i kapitala. Uz ove se probleme nameće i problem s deficitom platne bilance i otplatom iskorištenih inozemnih zajmova (bilo javnog ili privatnog karaktera).

Zbog akutne nestašice domaće akumulacije, ove zemlje navedene probleme mogu rješavati

- (1) uzimanjem novih kredita na međunarodnom financijskom tržištu i
- (2) uključivanjem inozemne akumulacije kroz inozemna izravna ulaganja.

Zemlje nedovoljne razvijenosti i s nedovoljno otvorenim gospodarstvom obilato su uzimale kredite na međunarodnim financijskim tržištima te ih trošile prema vlastitom nahođenju u domaće investicijske projekte, te na taj način izazvale visoki stupanj zaduženosti prema inozemstvu. Zemlje nedovoljne razvijenosti s otvorenim gospodarstvom punom su se suradnjom s međunarodnim poduzećima brzim tempom približavale željenom cilju: razvijenoj grupi zemalja u svijetu. Ove različite koncepcije razvoja nerazvijenih zemalja, iskazale su se mnoge prednosti strategije izravnih ulaganja u odnosu na inozemne kredite.



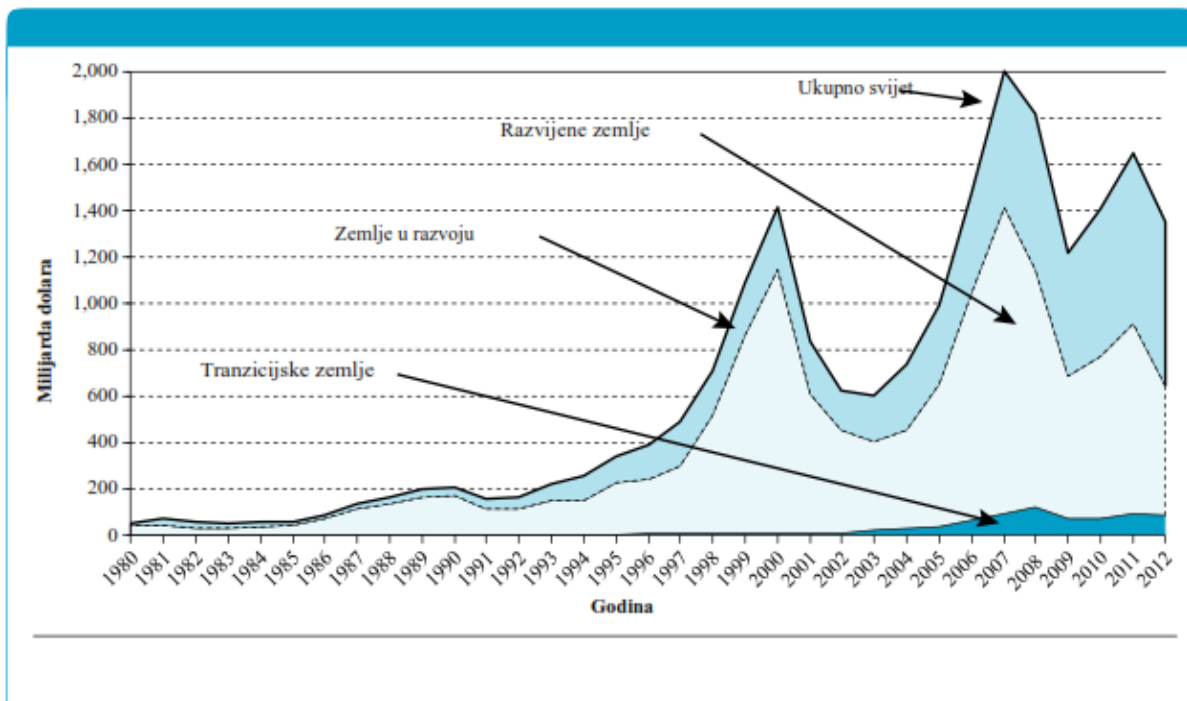
To se najviše ogleda u području deviznih platno bilančnih učinaka (Previšić, J. & Ozretić Došen, Đ., 1999):

- 1) kamate i manipulativni troškovi su kod kredita visoki, dok ih kod inozemnih ulaganja nema;
- 2) neprekidno zaduživanje putem inokredita smanjuje kreditnu sposobnost zemlje i mogućnost za dobivanje novih kredit, dok strani kapital u obliku izravnih ulaganja u neku zemlju ne iskazuje se kao zaduženost zemlje, nego joj čak povećava rejting na međunarodnom tržištu kapitala te stvara devizni priljev izvozom proizvoda onih poduzeća u koja je uložen inozemni kapital;
- 3) tragom mogućnosti reinvestiranja dobiti ostvarene u poduzeću u stranom vlasništvu, kod kredita se pojavljuju obveze po anuitetima, a kod izravnih ulaganja, kroz reinvestiranje, povećava se akumulativna sposobnost zemlje domaćina bez pritisaka na bilancu plaćanja.

Potpri prednjem razmatranju doprinosi prikaz rasta privatnih inozemnih izravnih ulaganja u svijetu u razvoju bio je iznimno brz premda volatilan u posljednjih nekoliko desetljeća.

Ključni dio globalizacije, rast inozemnih izravnih ulaganja dolazi u valovima (Slika 13.) Porastao je s godišnje stope od 2,4 milijarde \$ u 1962. godine, na 35 milijardi \$ u 1990., prije nego što je skočio na 565 milijarde \$ u 2007. (kada su ukupna svjetska ISU dosegla rekord od preko 2 trilijuna \$).

U razdoblju nakon globalne krize, inozemna izravna ulaganja su znatno pala, a u 2012. godini, ukupno su bila nekih 1,35 trilijuna \$, jedva dvije trećine njihove razine od prije pet godina, s očekivanim postupnim globalnim povećanjem. (Todaro, P. M. & Smith, C. S., 2015)

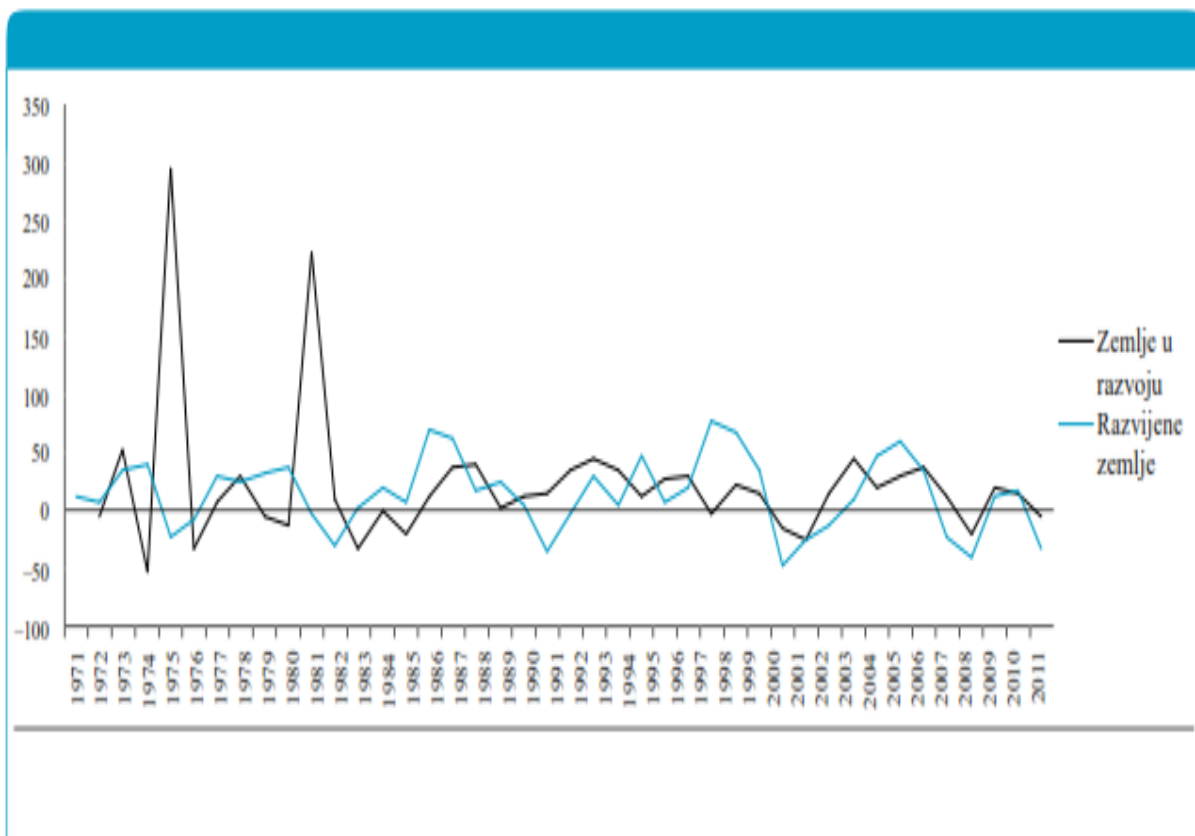


Slika 13. Tijekovi FDI, globalni i po grupama zemalja, 1980-2012 (u mlrd USD)

Izvor: UNCTAD, World Investment Report, (2013)

Globalni trend inozemnih izravnih ulaganja ukazuje na iznimno važnu i zaista sve veću ulogu u razvoju svijeta u 2012. godini, jer je priljev u zemlje u razvoju bio oko 700 milijardi \$, što ukazuje na izniman protok sredstava. Doista, 2012. godina je bila nova prekretnica. Po prvi put u povijesti, zemlje u razvoju dobile su više od polovice svih globalnih tijekova inozemnih izravnih ulaganja. Do 2012. godine, zemlje u razvoju izvor su gotovo jedne trećine globalnih odljeva FDI. Iako je to nastavak općih trendova koji su započeli sredinom 1980-ih, sada dosežu visok udio daleko brže očekivanog. Sve se to događa u razdoblju oštrog pada odljeva iz razvijenih zemalja u 2009. godini, i to u svjetlu financijske krize. Oporavak je uslijedio za par godina, ali je 2012.-2013. ponovo pao, na razinu iz 2009. U isto vrijeme, ta sredstva su podrijetlom iz malog broja relativno uspješnih zemalja u razvoju srednjeg dohotka. To u određenoj mjeri odražava razvojni jaz među zemljama u razvoju koji je postao veći nego ikada. Prema procjenama UNCTAD-a, 2012., malo više od dvije trećine prihoda od inozemnih izravnih ulaganja u zemljama u razvoju vraćeno je zemljama investitora. S druge strane, ostatak je zadržan, te je najveći dio toga ponovno uloženo.

Nestabilnost rasta tijekom inozemnih izravnih ulaganja kroz vrijeme u razvijenim zemljama i zemljama u razvoju može se vidjeti na Slika 14. Zanimljivo je, barem od kasnih 1990-ih, volatilnost investicija u razvijenim zemljama je zapravo bila veća od onih u zemljama u razvoju.

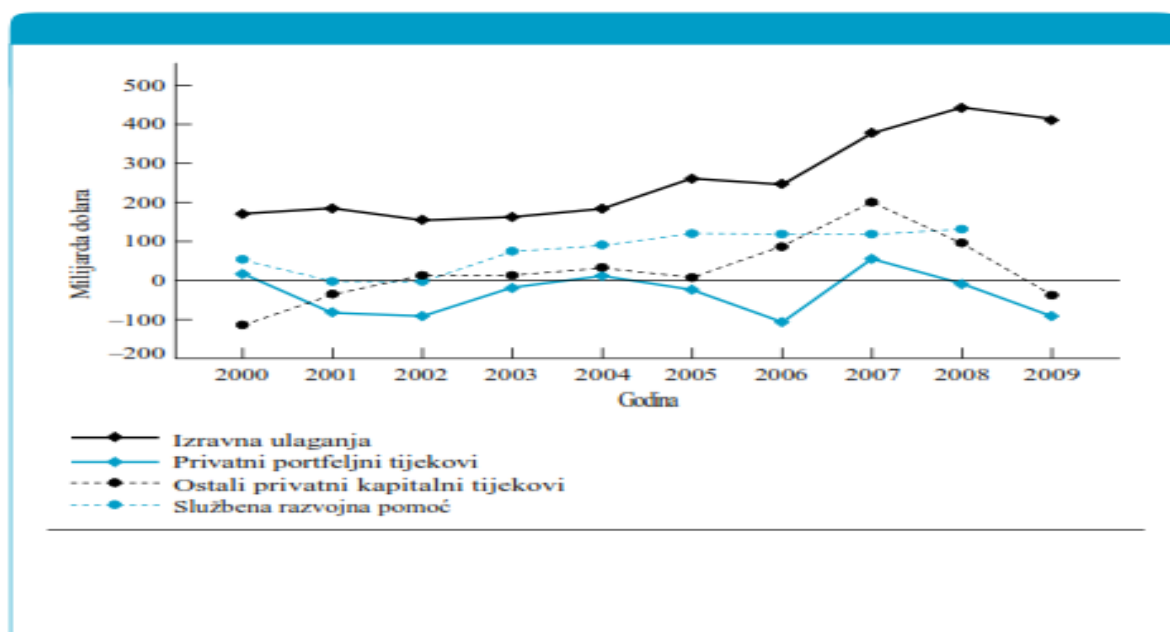


Slika 14. Neto kapitalni tijekovi u zemlje u razvoju, 2000-2009 (postoci)

Izvor: UNCTAD, World Investment Report (2013, 71)

Tijekove inozemnih izravnih ulaganja treba shvatiti u odgovarajućem kontekstu. Unatoč izvanrednom rastu, priljevi inozemnih izravnih ulaganja u zemlje u razvoju ostala su tek manjim dijelom ukupnih ulaganja tih zemalja, od kojih većina otpada na domaće izvore. Pritom valja imati na umu da strana ulaganja mogu biti kvalitativno drugačija od domaćih ulaganja, a mogu imati blagotvorno interakcijske efekte u nekim slučajevima, što zauzvrat može ovisiti o politici. Ipak, u posljednjih nekoliko godina, inozemna izravna ulaganja postala su najveći izvor inozemnih sredstava financiranja u zemljama u razvoju (Slika 15.).

Multinacionalne kompanije zapošljavaju oko 80 milijuna radnika u zemljama izvan svoje matične zemlje. Ipak, u većini zemalja u razvoju one zapošljavaju relativno mali dio radne snage, ali zato poslovi imaju tendenciju koncentracije u modernom urbanom sektoru. Osim toga, inozemna izravna ulaganja uključuju mnogo više od jednostavnog prijenosa kapitala ili uspostave lokalne tvornice u zemlji u razvoju. Dva središnja obilježja multinacionalnih korporacija jesu njihova velika površina i činjenica da njihove globalne operacije i aktivnosti imaju tendenciju da se centralno kontroliraju od strane društva majke. One su glavna snaga brzoj globalizaciji svjetske trgovine. Gotovo, preko 100 najvećih nefinancijskih, multinacionalnih korporacija sada čine više od \$ 8 milijardi prodaje. Zapravo su postale globalne tvornice u potrazi za prilikama bilo gdje u svijetu. Mnoge od njih imaju volumen godišnje prodaje veći od BDP-a zemlje u razvoju u kojima djeluju.



Slika 15. Neto kapitalni tijekovi u zemlje u razvoju, 2000-2009 (u mlrd dolara)

Izvor: UNCTAD, *World Investment Report* (2009, 5)

Zaključno, politika vlade i stalan nadzor omogućavaju svakoj zemlji koja prima strani kapital da usmjerava aktivnosti inozemnih poduzeća na način koji osigurava obostranu korist. Međutim, istovremeno vlada mora održavati dovoljno atraktivnu ulagačku klimu radi stalnog privlačenja inozemnog kapitala.

Nedostatak financijskih sredstava značajan je problem društva i konstanta kroz duže vremensko razdoblje, a odraz svjetske krize samo je ubrzala konačno prihvaćanje takve stvarnosti. Brojne su i uzročno-posljedične negativnosti koje imaju i svoj negativan utjecaj na poduzetništvo u sportu. Nedostatna financijska sredstva, nedovoljno izražen javni interes i percepcija javnosti, nedostatak razvojne koncepcije te kvalitetno educiranih i sposobnih kadrova glede sportske djelatnosti ograničavajući su elementi poduzetništva u sportu.

Uvažavajući sve elemente kod donošenja odluke o ulaganju u sportsku infrastrukturu, neophodnu za društvenu zajednicu, kao i sve veće potrebe za njezinim korištenjem, bez obzira na opravdanost ulaganja, na žalost, ne garantiraju poduzetniku uspješnost u postizanju pozitivnih rezultata izvršenog ulaganja. Kada se govori o profitabilnosti sporta, najčešće se povezuje s ostvarivanjem profitabilnosti gledano iz perspektive društvenih koristi i to povezivanja sportskih programa s određenim komplementarnim djelatnostima kao što su turizam i ugostiteljstvo, trgovine sportske opreme, sportska industrija, proizvodnja zdrave hrane itd. (Bartoluci, M. & Škorić, S., 2009, str. 156.), a ne s aspekta ostvarivanja profitabilnosti poduzetnika. Za utvrđivanje isplativosti ulaganja moguće je primijeniti neku od poznatih metoda ocjene ekonomskih investicijskih i poduzetničkih projekata u sportu koja bi trebala doprinijeti donošenju pozitivne odluke o određenom ulaganju (Bartoluci, 2003b, str. 163.-169.). Iako su sve pripadajuće analize u svakom slučaju nužne i gledano s ekonomskog stajališta opravdane, te daju određenu sliku u odnosu uloženo-dobiveno, niti jedna od njih u sebi ne uključuje jedan od veoma bitnih elemenata za donošenje odluke, *element rizičnosti ulaganja*.

Poslovni sustavi nacionalnog gospodarstva svoje poslovne aktivnosti odnosno poslovanje financiraju iz vlastitih tekućih prihoda tj. interno, ali i iz vanjskih – tuđih, eksternih izvora financiranja. Pribavljanje vanjskih izvora financiranja odvija se djelovanjem više ili manje složenog mehanizma – *financijskog sustava* (Leko, 1999). Financijski sustav predstavlja ukupnost nositelja ponude i potražnje novčanih sredstava, financijskih oblika – instrumenata u kojima su utjelovljena novčana potraživanja raznolikih financijskih institucija i tijekom kolanja novčanih sredstava koji, integrirani pravnim normama i regulacijom, omogućavaju trgovanje novcem i novčanim viškovima, određujući pri tom cijene financijskim proizvodima – u prvom redu kamatne stope i očekivanja u budućnosti (Rose, 1994).

Prva je zadaća financijskog sustava *mobilizirati* sva novčana sredstva koja mogu poslužiti kao zajam i *prenijeti* ih tj. *transferirati* od štediša onima koji ih trebaju za potrošnju ili investiranje. Mobilizirajući novčanu štednju ili samo trenutno slobodne viškove, financijski sustav omogućava formiranje i koncentraciju produktivnog kapitala i potiče rast i napredak nacionalnog gospodarstva.

Druga osnovna zadaća financijskog sustava jest *funkcija usmjeravanja* ili *alokativna funkcija*. Financijski sustav usmjerava raspoloživi novčani kapital u one pothvate koji su profitabilni i ekonomski opravdani. Načelo alokativne učinkovitosti nalaže da financijski sektor usmjerava ograničeni novčani kapital u projekte sa najvišim povratom ili u projekte s najmanjim rizikom (ako se radi o jednakom povratu). Financijski sustav funkcionira preko financijskih tržišta koje čine pravne i fizičke osobe, financijski instrumenti, tijekovi i tehnike, koji na posebnim mjestima ili u uređenim sustavima trgovanja omogućavaju razmjenu novčanih viškova i manjkova, tj. novca, kapitala i deviza i određuju cijene po kojima se ta razmjena obavlja (Leko, 1999, str. 72.). Efikasnost i funkcioniranje financijskog sustava, odnosno učinkovita primjena osnovnih zadataka financijskog sustava u praksi ovisi o razvijenosti gospodarstva, a time i financijskog tržišta. Ukupno se gospodarstvo sastoji od pojedinih sektora i preko njih više ili slabije razvijenim djelatnostima utječe na stupanj razvoja te na procese i distribuciju unutar financijskog sustava. Iako takav utjecaj, posljedično, ima upliva na poslovanje gospodarskih subjekata općenito, moguće je zaključiti kako funkcioniranje i distribucija unutar financijskog sustava ima poseban utjecaj i na subjekte u *djelatnosti sporta* (Novak, 2006, str. 483.). Naime, primjena bilo kakvih drugih kriterija, a koji nisu zasnovani na tržišnim načelima i zakonitostima financijskog sustava, kao što su: politička podobnost i pritisci, socijalni kriteriji, interesne grupe i slično, vode k administrativnoj distribuciji novčanog kapitala i njegovom neekonomskom usmjeravanju, s brojnim negativnim posljedicama. (Leko, 1999, str. 2.)

Sport kao djelatnost sadrži značajne mogućnosti generiranja različitih učinaka, kako općih tako i onih ekonomskih učinaka od investicijskih, poticajnih, deviznih, proizvodno-uslužnih, poreznih do općih gospodarskih učinaka. Slijedom takvih učinaka, ali i primjenom devijantnih kriterija, sport kao djelatnost očito može vrlo negativno utjecati posebno na sam sport i djelatnost u sportu, a time u nekoj mjeri i na općegospodarsko stanje.

Stoga, poslovanje subjekata u djelatnosti sporta može i mora ovisiti o financijskom sustavu, jer isti pridonosi razvoju, ali i normalnom funkcioniranju same djelatnosti sporta temeljem distribucije novčanih sredstava nužnih za investicije i potrošnju u djelatnosti sporta. Normalno funkcioniranje financijskog sustava, zbog iznimne važnosti, podrazumijeva i funkcioniranje izravnog i posredovanog financiranja putem financijskog tržišta. (Novak, 2006, str. 483.)

Potreba za izravnim ili direktnim financiranjem (uostalom kao i posredovanim) u sportu proizlazi iz konkretnih namjera mnogih sportskih organizacija, poduzeća i poduzetnika, ali i vrhunskih sportaša i organizatora sportskih priredbi, koji vide potencijalne mogućnosti poduzetništva usmjerenog u sport kao djelatnost. U takvim slučajevima i pozajmljivači i uzajmljivači vide sport kao djelatnost s poduzetničkim potencijalom, jer prvi ne bi ulagali, a drugi ne bi tražili financijska sredstva kada to ne bi bio slučaj.

*Izravno financiranje* je financiranje kada novčano deficitarne jedinice same nude svoja obećanja (vrijednosnice) na financijskim tržištima, a novčano suficitarne jedinice ih otkupljuju. Kupujući vrijednosnice, ulagači na financijskom tržištu ustupaju svoj novac izdavateljima vrijednosnica postajući tako njihovi kreditori (zadužnice) ili sudjeluju u vlasništvu (vlasničke vrijednosnice). Novčano suficitarne jedinice stječu novčana potraživanja koja dospijevaju u budućnosti, te stanovite prinose u određenim vremenskim razdobljima ili o dospijeću. Potraživanja te vrste nazivaju se i primarna potraživanja.

Takav prijenos novčanih sredstava odvija se brzo i uz niže troškove tehnikom privatnog plasmana (manjem broju pouzdanih investitora) ili javnim upisom (širokoj javnosti) uz pomoć investicijskih banaka, brokera i dealera. Investicijske banke, brokери i dealeri u ovom slučaju samo posreduju u plasmanu vrijednosnica ne mijenjajući ih u drugi oblik potraživanja. Razmjena između investitora i emitenta ostaje u onom obliku u kojem je ponuđena, bez promjene iznosa koji se potražuje, stupnja rizičnosti, dospijeća, kamatnjaka i sl. Jednom kreirana obveza ostaje ista i po obliku i po sadržaju do dospijeća (ako je riječ o zadužnici) ili dok poduzeće posluje (ako je riječ o vlasničkoj vrijednosnici). One se mogu prodavati na sekundarnim tržištima, ali uvjeti moraju ostati isti, znači mijenja se samo vjerovnik ili vlasnik, no to je uvijek izravna obveza između krajnjeg uzajmljivača, prema krajnjem pozajmljivaču.

Međutim, takav način financiranja ima puno ograničenja (teško je udovoljiti zahtjevima investitora), pa zbog toga nema šire primjene (na razvijenim financijskim tržištima iznosi svega 5-30%, dok u nerazvijenim ne postoji). Vrijednosnice određenog oblika i karakteristika koje na financijskom tržištu nudi pozajmljivač (ali i uvjetni dužnik), osnova su za formiranje poslovnog odnosa potencijalnog investitora donositelja novčanog kapitala i onoga koji taj kapital potražuje. Kako pak, potencijalne mogućnosti ne garantiraju i sigurne prihode, u takvoj je situaciji najbolje i često rješenje izvedba investicijske studije koju naručuje onaj koji novčani kapital potražuje. Naime, za dobivanje novčanog kapitala potencijalni investitor potražuje i stanovitu sigurnost za svoja sredstva.

Dakle, vrlo često tek na temelju provjere boniteta, investicijskih studija ili čak cost-benefit analiza (npr. za velika sportska natjecanja ili kapitalna ulaganja u sportske objekte) uzajmljivači ili organizacije financijskog posredovanja otvaraju mogućnosti i/ili prihvaćaju obećanja plaćanja ili vlasničke udjele u zamjenu za financijska sredstva koja na financijskom tržištu moraju nuditi deficitarne jedinice. Poseban su problem kod izravnog financiranja izvjesna ograničenja koje isto (izravno financiranje) sadrži. (Leko, 1999, str. 10.)

Jedno od tih ograničenja je prikupljanje financijskih sredstava primarnom emisijom vrijednosnica koje su u stanju emitirati samo kompanije, i u domeni natjecateljskog sporta – klubovi vrlo visokog poslovnog rejtinga s kvalitetnim bonitetom, a što im osigurava i relativnu sigurnost u plasmanu primarne emisije. Naime, nitko ne ulaže novčani kapital u vrlo neizvjesne poslovne projekte. Osim navedenog, ograničenja mogu biti i potraživanja koja bi trebala potencijalnim investitorima odgovarati po iznosu, prinosu, poreznom tretmanu, riziku koji nose, stupnju likvidnosti i vrsti i obliku vrijednosnica i sl.

Mnogim je potencijalnim investitorima, na slabo ili nerazvijenim financijskim tržištima, izravno financiranje nije dostupno zbog ograničenja u pristupu izravnom tržištu, kako zbog veleprodajnog karaktera, tako i zbog neophodnih informacija o primarnim emisijama, o vrstama i oblicima vrijednosnica, kao i poslovnim informacijama o samim kompanijama i/ili klubovima koje potražuju novčani kapital.



Međutim, mnogi europski i svjetski sportski klubovi i kompanije u domeni sporta postale su dostupne potencijalnim ulagačima na razvijenim financijskim tržištima. Dionice sportskih klubova, proizvođača sportske opreme, pružatelja usluga u sferi slobodnog vremena i sportske rekreacije i drugih organizacija iz sportske industrije koje kotiraju na burzama širom svijeta, podložne su utjecajima na cijene i volumen trgovanja istima u istoj mjeri kao i sve druge dionice. Treba u konačnici istaknuti kako dionice sportskih klubova i kompanija ne bi kotirale na svjetskim burzama kada iste, kao dio općeprihvaćene sportske industrije, ne bi pružale mogućnost profita, što ne isključuje i eventualnu mogućnost preuzimanja i vlasničkih udjela u zamjenu za novac.

Slijedom prethodnog teksta jasno je kako se kod svake poduzetničke ideje javlja problem financiranja pri realizaciji iste. U većini slučajeva, na takve ideje dolaze uglavnom poduzetnici koji imaju novac i zatvorenu financijsku konstrukciju ili samostalno ili kroz neki oblik udruživanja. Međutim, za pretpostaviti je da će se gospodarske prilike stabilizirati i znatnije popraviti te omogućiti stabilnije financiranje sporta i sportske djelatnosti. (Novak, 2006, str. 489.)

Mobilizirajući štednju i trenutne novčane viškove pojedinaca ili sektora, financijski sustav omogućava oblikovanje i koncentraciju produktivnog kapitala i potiče rast i razvoj nacionalnog gospodarstva. (Leko, 1999, str. 1.) Kako efikasnost financijskog sustava ovisi o njegovoj razvijenosti to i posredovano financiranje doprinosi snazi i veličini tog istog sustava. *Financijsko posredovanje* način je prijenosa novčanih sredstava od krajnjih pozajmljivača krajnjim uzajmljivačima, kada se između njih pojavljuje financijski posrednik ili intermedijar. To je proces ustupanja novčanih sredstava od strane novčano suficitarnih jedinica, novčano deficitarnim jedinicama, na način da se jedan oblik financijskog potraživanja preoblikuje u druge oblike financijskog potraživanja pomoću financijskih posrednika.

Financijski posrednik kupuje direktna financijska potraživanja jednih karakteristika i pretvara ih u indirektna potraživanja drugih karakteristika. Proces transformacije potraživanja naziva se financijsko posredovanje, a institucije koje se time bave financijski posrednici.

Prednosti neizravnog financiranja:

1. omogućuje se kreiranje financijskih potraživanja raznolikih denominacija (npr. veliki krediti na bazi malih štednih uloga);
2. lakša disperzija rizika – financijski posrednici preuzimaju najveći dio rizika;
3. usklađivanje dospijeća – moguća ročna transformacija sredstava (usmjeravanje kratkoročnih izvora u dugoročne plasmane);
4. velika likvidnost sekundarnih obveza financijskih posrednika – lako se pretvaraju u novac ili druga manje likvidna sredstva koja su potrebna investitorima;
5. informacijska intermedijacija – investitori ne moraju analizirati svaki projekt, niti bonitet novčano deficitarnih jedinica.

*Neizravno financiranje* je prijenos novčanih sredstava od krajnjih pozajmljivača do krajnjih uzajmljivača uz posredovanje različitih specijaliziranih financijskih posrednika, koji su kupili direktna potraživanja jednih osobina te ih promjenom u indirektna potraživanja drugih osobina plasiraju na financijskom tržištu. Najčešći oblik indirektnih potraživanja koji dominiraju financijskim tržištem su depoziti i krediti. Financijski posrednici na razvijenim financijskim tržištima mogu biti banke, štedne depozitne institucije, osiguravatelji života i imovine, mirovinski i investicijski fondovi, fondovi zajedničkog investiranja, stambena društva, financijske kompanije, državne financijske institucije i slično, dok su na slabo razvijenom financijskom tržištu to uglavnom samo banke. Sportske banke već posluju na razvijenim financijskim tržištima, i pretežito pripadaju posredovanom financiranju. Što je razvijenost gospodarstva slabija, a time i financijsko tržište lošije razvijeno, to je uloga banaka kao financijskih posrednika sve veća i dominantnija, uz klasično bankarstvo primanje depozita i odobravanje kredita. Tako su svi potencijalni sudionici razmjene na kvazifinancijskom tržištu nužno oslonjeni na banke. (Novak, 2006, str. 489.-490.)

Posljednjim desetljećem prošlog stoljeća, izravna strana ulaganja postala su vrlo značajna posebice za oporavak i razvoj tranzicijskih zemalja, kako su one postajale sve otvorenije za međunarodnu suradnju i poslovanje. Mnogobrojni su utjecaji inozemnih izravnih ulaganja i multinacionalnih kompanija na zemlje primatelje.

Razvidno, multinacionalne kompanije posjeduju brojne resurse koji pomažu rastu i razvitku određene zemlje. Neki od tih resursa su tehnologija, menadžment, know-how, kvalificirana radna snaga, međunarodne proizvodne mreže, pristup tržištima i poznatim brandovima. Multinacionalne kompanije pospješuju razvitak i s tradicionalnog gledišta, povećavajući razinu investicija i zalihe kapitala u zemlji poduzeća. One mogu imati i negativan učinak na razvoj zemlje domaćina. Ulazak velikih igrača s efikasnim internim tržištima i znatnom tržišnom moći, može unazaditi napredak zemlje u razvoju ili može biti skuplje od alternativnih načina usvajanja sredstava koje one mogu pružiti.

Izravna strana ulaganja mogu imati učinke na investicije, zaposlenost, vanjsku trgovinu, ali i na gospodarski rast i konkurentnost, odnosno na tehnologiju i inovacije. Transferi tehnologije i ekonomska prelijevanja su vrlo važni pri inozemnim izravnim ulaganjima za promoviranje rast, ali su iznimno teško mjerljiva. Njihova važnost ovisi o ponudi superiorne tehnologije i know howa od strane multinacionalnih kompanija i samom apsorpcijskom kapacitetu zemalja u koje se investira, tj. o njihovoj mogućnosti apsorpcije superiorne tehnologije. S obzirom na to, povoljni efekti inozemnih izravnih ulaganja na rast ne mogu se uzeti olako, jer se siromašne zemlje mogu naći u zamci iz koje je teško pronaći izlaz.

Transferi tehnologije i prelijevanja mogu biti potrebni lokalnoj ekonomiji kako bi se smanjio jaz prema razvijenijim zemljama i povećala produktivnost. Međutim ponuda superiorne tehnologije siromašnim zemljama od strane multinacionalnih kompanija može biti ograničena vrstom izravnih stranih ulaganja koje te zemlje privlače. Lokalna poduzeća također mogu znatno zaostajati u tehnološkom i menadžerskom razvoju tako da jednostavno nisu u stanju imitirati tehnologiju koju primjenjuju strani investitori. Nedvojbeno je iznimna važnost kako apsorpcijski kapacitet zemalja u koje se investira. Ulaganje u ljudski kapital, institucionalna izgradnja i razvoj lokalnog poduzetništva mogu pomoći podizanju stope apsorpcije tehnoloških i menadžerskih inovacija dostupnih diljem svijeta. (Grgić, M. i Bilas, V., 2008)

Iako je teško očekivati potpuni koncenzus oko povezanosti izravnih stranih ulaganja i gospodarskog rasta, posljednjih se godina razvija sve više studija koje govore o pozitivnoj korelaciji inozemnih izravnih ulaganja i gospodarskog rasta.

Novija empirijska istraživanja usredotočila su se na potencijal inozemnih izravnih ulaganja da ubrzaju tehnološku konvergenciju i pozitivno utječu na izgled gospodarskog rasta. Na osnovi istraživanja provedenih krajem 1980-ih i početkom 1990-ih i utemeljenih na ocjenama tzv. *Barrovih regresijskih jednadžbi* rasta za velik broj zemalja, može se zaključiti da je brzi rast, između ostalog, povezan s visokom štednjom i investicijama u ljudski i fizički kapital, dobro obrazovanom radnom snagom, a zbog toga i s mogućnošću premošćivanja tehnološkog jaza prema zemljama koje su što se toga tiče u prednosti (Barro, 1991).

Izravna strana ulaganja nisu samo puki međunarodni transfer financijskoga kapitala već mogu uključivati i transfer moderne tehnologije i druge neopipljive imovine. Tako inozemne tvrtke mogu znatno utjecati na rast produktivnosti i dugoročni gospodarski rast u zemljama primateljima. Pretpostavka da su inozemna izravna ulaganja pozitivna za razvoj koja se temelji na ideji da ona mogu generirati pozitivna prelijevanja na ostatak ekonomije, putem raznih kanala, zapravo je u podlozi pitanja generiraju li doista inozemna izravna ulaganja pozitivne efekte u zemljama primateljicama. Pozitivna prelijevanja mogu nastati: (1) ako je strano poduzeće tehnološki naprednije od većine domaćih poduzeća, međudjelovanje stranih tehničara, inženjera i menadžera s domaćim poduzećima može rezultirati prelijevanjem znanja; i (2) ako strano poduzeće uvježbava radnike koji će jednom možda biti i zaposlenici domaćih poduzeća; (3) novi inputi razvojem postaju dostupni i domaćim proizvođačima. I to sve nosi koristi ako zemlja ima kapacitet da bi apsorbirala takva pozitivna prelijevanja. (Bilas, 2006)

Inozemna izravna ulaganja mogu generirati i negativna prelijevanja: (1) domaćim poduzećima mogu narasti troškovi faktora proizvodnje; (2) strana poduzeća mogu pokušavati uvesti sve veći udjel svojih inputa što može generirati probleme u platnoj bilanci; (3) domaći dobavljači intermedijarnih dobara mogu biti pogođeni padom potrošnje i sl. Ipak, više koristi mogu donositi: (1) ako ciljaju naprednije industrije pa su potencijalna tehnološka prelijevanja veća; (2) ako uspostavljaju snažne veze s domaćim poduzećima koja na takav način mogu apsorbirati prelijevanja; (3) ako se izvozi dio proizvodnje što pozitivno djeluje na platnu bilancu i motivira domaća poduzeća da ih u tome slijede; i (4) ako domaća poduzeća imaju kapacitete za apsorpciju prelijevanja i podizanje konkurentnosti. (Grgić, M. i Bilas, V., 2008)

Stoga se inozemna izravna ulaganja multinacionalnih kompanija smatraju jednim od osnovnih kanala kojim zemlje u razvoju dobivaju pristup najmodernijim tehnologijama čija difuzija ima važnu ulogu u objašnjavanju gospodarskog rasta. Ipak, uzrokuje li priljev izravnih stranih ulaganja povećanje ukupnih investicija u zemlji ili njihovo smanjivanje. Ako izravna strana ulaganja ulaze u sektore u kojima već postoji konkurencija domaćih poduzeća, moguća je konkurentna borba čije su posljedice smanjivanje zaliha i odgoda investicija te izlazak nekih tvrtki iz sektora. To može smanjiti ukupne investicije u tom sektoru, pa tako i u cijelom gospodarstvu. Ako, međutim, izravna strana ulaganja ulaze u novi sektor, postoji velika mogućnost da se ukupne investicije povećaju.

Utjecaj inozemnih ulaznih investicija na vanjsku trgovinu i zaposlenost ovisi o tome prevladava li komplementarnost ili supstitutivnost inozemnih izravnih ulaganja i izvoza, odnosno prevladava li supstitutivnost ili komplementarnost izravnih stranih ulaganja i uvoza:

- (a) Prevladava li komplementarnost inozemnih izravnih ulaganja i izvoza, povećat će se izvoz, što će povećati i domaću zaposlenost i to je povoljna situacija za vanjskotrgovinsku bilancu i za zaposlenost.
- (b) Prevladava li pak, supstitutivnost inozemnih izravnih ulaganja i izvoza, zaposlenost će u izvoznom sektoru ustupiti mjesto zaposlenosti u sektoru gospodarstva primatelju inozemnih izravnih ulaganja.
- (c) Prevladava li supstitutivnost inozemnih izravnih ulaganja i uvoza, također se može povećati zaposlenost jer poduzeće nastalo stranom investicijom može opskrbiti domaće tržište proizvodima koji su se prije uvozili

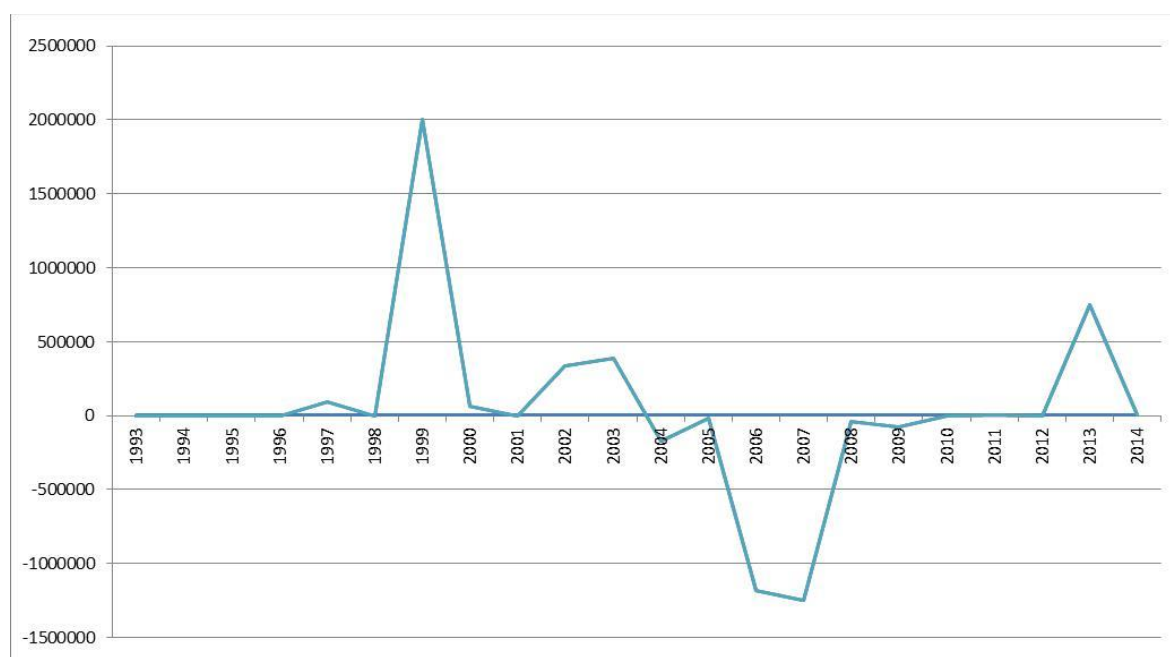
Utjecaji inozemnih izravnih ulaganja, odnosno ulaska multinacionalnih kompanija mogu biti višestruki. Na zemljama primateljicama ostaje da procijene potencijalne koristi i troškove koje će s njima ostvariti. S obzirom na činjenicu da tranzicijske zemlje nemaju dovoljno kapitala potrebnog za ostvarenje i poticanje vlastitog tehnološkog napretka, a time i gospodarskog rasta i razvitka, u najvećem broju slučajeva oslonit će se na strane kompanije da im pomognu u toj misiji.

Ulaganja u sportsku djelatnost zahtijeva isticanje značaja i uloge investicija i investicijske politike za razvitak neke zemlje. Ulaganje u poslovne aktivnosti uopće, pa tako i sportsku djelatnost zahtijeva i jasna pravila i uvjete pod kojima bi se ta aktivnost provodila. Suprotno, bila bi to tek poslovna avantura bez mogućnosti sagledavanja potencijalnih posljedica i neizvjesnog poslovnog rezultata. Svrhovitost se investicija kao pretvaranja financijskih sredstava u elemente radnog kapitala (Baletić, 1995) sastoji u mijenjanju veličine bogatstva, prvenstveno ulagača, a posredno i veličine nacionalnog bogatstva. Uloga investicija je dvojaka, bar na razini određivanja nacionalnog dohotka. Na strani ponude, povećanje investicija predstavlja povećanje kapitalne opremljenosti rada što direktno utječe na kvalitativno i/ili kvantitativno povećanje proizvodnje i time nacionalnog dohotka *per capita*. S druge strane, investicijska potrošnja je važna komponenta agregatne potrošnje, čija primjena procesom multiplikatora utječe na promjenu nacionalnog dohotka. (Baletić, 1995, str. 334.)

Međutim, investicije uglavnom ne dolaze same od sebe, već je nužno stvoriti takve gospodarske uvjete koji će privući investitore i njihov kapital, a to je jedino moguće putem postojane, principijelne i razvojne investicijske politike – skupa administrativnih i gospodarskih mjera, zahvata i instrumenata kojima državna tijela potiču investicijsku djelatnost, održavaju potrebnu razinu investicija i usmjeravaju investicijska ulaganja radi ostvarivanja određenih gospodarskih i drugih društvenih interesa. (Baletić, 1995, str. 335.)

Svrha investicijske politike je smišljeno utjecati na investitorov izbor djelatnosti i sektora gospodarstva tj. usmjeravanja investicija, a time i gospodarskog razvoja zemlje u željenim pravcima. To se čini mjerama i instrumentima koji potiču izbor projekata, djelatnosti i sektora kojima država daje prednost. Stoga je na ulogu investicijske politike moguće gledati, kroz dane mjere i instrumente, kroz smanjivanje gospodarske, tehničko-tehnološke i svake druge razlike između raznih nacionalnih gospodarstava. Značaj investicijske politike, između ostalog, ogleda se i kroz, međunarodno gledano, privlačnost zemlje za kapitalna ulaganja. Kapitalna izgradnja je izgradnja gospodarskih objekata radi proširene reprodukcije, a obuhvaća investicije u nove objekte, proširenje i rekonstrukciju starih objekata, u svim proizvodnim djelatnostima. (Novak, 2006, str. 155.-156.)

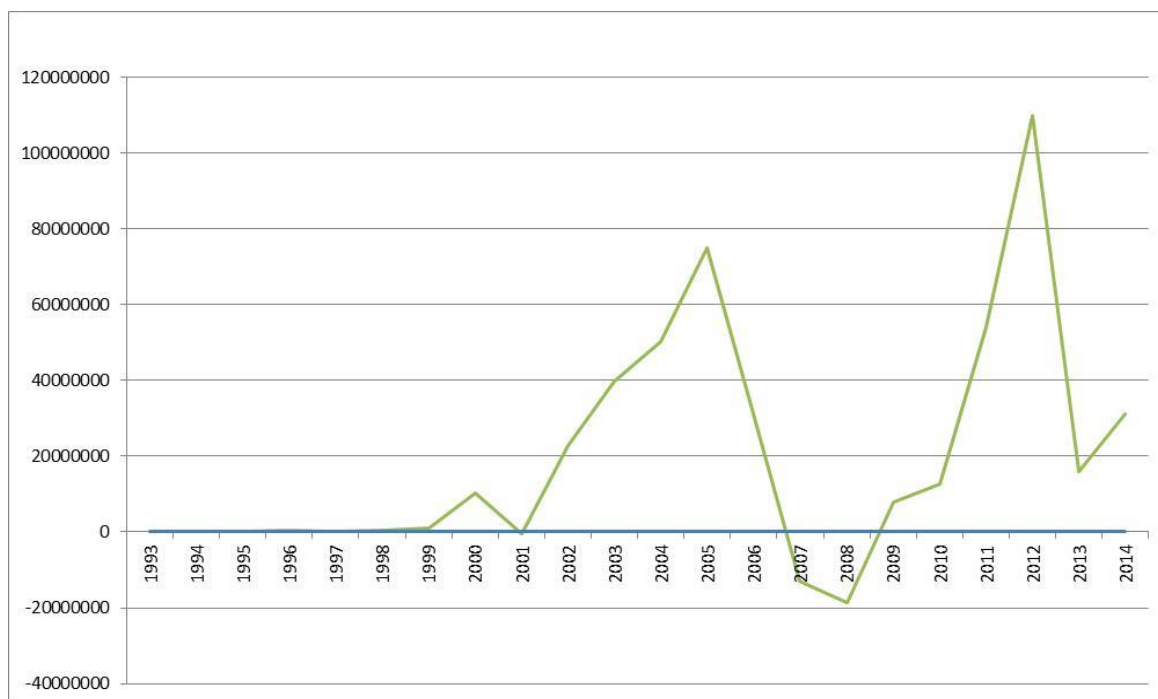
Sagledavanjem sporta kao integralnog dijela gospodarstva, investicije u kapitalnu izgradnju dobile bi svoj pravi značaj, i ne bi se više mogle tretirati samo kao izgradnja društvenog standarda. A upravo tako se sasvim jednostrano, bez pravih argumenata, sport tretira u Hrvatskoj, a i u nekim drugim zemljama. Nije upitno je li sport u jednom svom dijelu javno dobro.<sup>33</sup> To je logično iz samog konteksta značenja i uloge sporta u nekom društvu i načina njegovog financiranja. Međutim, očito je sporno koliko je sport gospodarska djelatnost, ima li sport u nekom svom dijelu elemente proizvodne djelatnosti, koliko sport kao djelatnost doprinosi gospodarstvu i sl. Ipak, sasvim je razvidna integriranost sporta u nekom gospodarstvu i postojanje sportske industrije u pravom smislu tih riječi. U namjeri prikaza kretanja izravnih stranih ulaganja (sastavnici bilance plaćanja) u hrvatskoj sportskoj industriji potrebno je ukazati na izravna ulaganja u imovinu (Grafikon 1.), te obveze (Grafikon 2.) rekreacijske, kulturne i sportske djelatnosti kroz razdoblje od 1993 – 2014. g.



Grafikon 1. Izravna ulaganja, imovina rekreacijske, kulturne i sportske djelatnosti, 1993-2014

Izvor: HNB; obrada autorice

<sup>33</sup> *Javno dobro* je dobro koje ima svojstva neumanjivosti i neisključivosti, a što podrazumijeva da je dobro dostupno u neograničenim količinama svima i nemoguće je isključiti druge. Iz nakane potrošnje. Sport promatran kao aktivnost sadrži obje karakteristike, ako se upražnjava na javnim objektima u vlasništvu države sa namjenom za slobodno i neograničeno korištenje, bez naknade.



Grafikon 2. Izravna ulaganja, obveze rekreacijske, kulturne i sportske djelatnosti, 1993-2014

Izvor: HNB; obrada autorice

Sportska djelatnost kao i druge djelatnosti podrazumijeva različita ulaganja, od ulaganja u infrastrukturu (bruto investicije), ulaganja u ljudske potencijale, stvaranje škola za sportaše i/ili rekreativce, znanje, ideje i drugo. Međutim, ulaganja odnosno investicije u sportsku infrastrukturu tj. u novu dugotrajnu imovinu namijenjenu sportskoj djelatnosti, bila bi najbolji pokazatelj koliko se doista ulaže u ozbiljne, dugoročne projekte u djelatnosti sporta, jer je ona osnova za bilo kakvu sportsku djelatnost. Iz Nacionalne klasifikacije djelatnosti (NKD) razvidno je da se sportska djelatnost prožima kroz brojne razrede te je gotovo nemoguće ekstrahirati ulaganja namijenjena sportu, osim kada bi se to činilo po svakom registriranom subjektu pojedinačno. U tom smislu je ipak moguće, a prema podacima Državnog zavoda za statistiku (DZS, 1999), ekstrahirati šest šifri djelatnosti koje bi mogle biti reprezentativni uzorak sportske djelatnosti za ukupno ostvarene investicije u novu dugotrajnu imovinu. U tu svrhu prema Novaku, ističu se podaci usporedno za fiskalnu 1997. godinu (Tablica 4.) i fiskalnu 2002. godinu (Tablica 5.). (Novak, 2006)



Tablica 4. Ostvarene investicije u novu dugotrajnu imovinu prema tehničkoj strukturi i namjeni investicija po NKD-u u 1997.

u 000 kn

| NAMJENA INVESTICIJA  | OSTVARENE INVESTICIJE | Građevinski radovi | Oprema     | Ostalo   |
|--|-----------------------|--------------------|------------|----------|
| <b>Ukupno</b>  | <b>24.612.085</b>     | 13.066.339         | 10.667.139 | 878.607  |
| <b>35</b> Proizvodnja ostalih prijevoznih sredstava  | 97.867                | 35.258             | 61.061     | 1.548    |
| <b>35.12</b> Gradnja i popravak čamaca za razonodu i sportskih čamaca  | ?                     | ?                  | ?          | ?        |
| <b>36</b> Proizvodnja namještaja, ostala prerađivačka industrija d.n.  | 87.155                | 31.288             | 54.848     | 1.019    |
| <b>36.4</b> Proizvodnja sportske opreme  | ?                     | ?                  | ?          | ?        |
| <b>45</b> Građevinarstvo   | 2.896.684             | 2.429.635          | 462.383    | 4.666    |
| <b>45.23.2</b> Izgradnja sportskih objekata  | ?                     | ?                  | ?          | ?        |
| <b>52</b> Trgovina na malo   | 619.597               | 306.697            | 304.511    | 8.389    |
| <b>52.48.3</b> Trgovina na malo sportskom opremom  | ?                     | ?                  | ?          | ?        |
| <b>75</b> Javna uprava   | 1.441.269             | 724.696            | 656.412    | 60.161   |
| <b>75.12.0</b> Javno upravljanje programima namijenjenima za povećanje osobne dobrobiti: zdravlje, obrazovanje, kultura, sport, rekreacija, itd. | ?                     | ?                  | ?          | ?        |
| <b>92</b> Rekreacijske, kulturne i sportske djelatnosti  | 439.845               | 207.461            | 227.067    | 5.317    |
| <b>92.6</b> Sportske djelatnosti   | ?                     | ?                  | ?          | ?        |
| <b>93</b> Ostale uslužne djelatnosti   | 35.377                | 23.953             | 9.007      | 2.417    |
| <b>93.04</b> Djelatnost za njegu i održavanje tijela   | ?                     | ?                  | ?          | ?        |
| <b>UKUPNO</b> odjeljci 35, 36, 45, 52, 92 i 93   | <b>5.617.794</b>      | 3.758.988          | 1.775.289  | 83.517   |
| <b>Sportske djelatnosti ukupno</b>   | <b>?</b>              | <b>?</b>           | <b>?</b>   | <b>?</b> |

Izvor: Prilagođeno prema DZS (1999, 195-197)

Zamjetni deficit podataka (prazne rubrike) moguće bi bilo eliminirati pod uvjetom prikupljanja podataka za svaki registrirani subjekt pojedinačno. U promatranoj 1997. godini u hrvatskom tranzicijskom društvu su ukupna ulaganja u novu dugotrajnu imovinu bila tek nešto više od 24,6 mlrd kuna. Ekstrahiranih šest (6) odjeljaka i to 35, 36, 45, 52, 75, 92 i 93 u toj masi čini oko 5,6 mlrd kuna ili 22,7 %. Ti su isti odjeljci od ukupnih investicija (36,6 mlrd kuna) u novu dugotrajnu imovinu u 2002. godini iznosili skoro 10,6 mlrd kuna ili 29%, što je 6,3 % više nego pet godina ranije. (Novak, 2006, str. 157.)

Tablica 5. Ostvarene investicije u novu dugotrajnu imovinu prema tehničkoj strukturi i namjeni investicija po NKD-u u 2002.

u 000 kn

| NAMJENA INVESTICIJA  | OSTVARENE INVESTICIJE | Građevinski radovi | Oprema     | Ostalo    |
|--|-----------------------|--------------------|------------|-----------|
| <b>Ukupno</b>  | <b>36.672.021</b>     | 18.793.743         | 15.997.051 | 1.881.227 |
| <b>35</b> Proizvodnja ostalih prijevoznih sredstava  | 404.485               | 142.592            | 253.625    | 8.268     |
| <b>35.12</b> Gradnja i popravak čamaca za razonodu i sportskih čamaca  | ?                     | ?                  | ?          | ?         |
| <b>36</b> Proizvodnja namještaja, ostala prerađivačka industrija d.n.  | 123.986               | 29.874             | 91.325     | 2.787     |
| <b>36.4</b> Proizvodnja sportske opreme  | ?                     | ?                  | ?          | ?         |
| <b>45</b> Građevinarstvo   | 6.318.659             | 5.383.261          | 889.880    | 45.518    |
| <b>45.23.2</b> Izgradnja sportskih objekata  | ?                     | ?                  | ?          | ?         |
| <b>52</b> Trgovina na malo   | 2.299.689             | 1.560.314          | 671.937    | 67.438    |
| <b>52.48.3</b> Trgovina na malo sportskom opremom  | ?                     | ?                  | ?          | ?         |
| <b>75</b> Javna uprava   | 705.570               | 205.493            | 405.640    | 94.437    |
| <b>75.12.0</b> Javno upravljanje programima namijenjenima za povećanje osobne dobrobiti: zdravlje, obrazovanje, kultura, sport, rekreacija, itd. | ?                     | ?                  | ?          | ?         |
| <b>92</b> Rekreacijske, kulturne i sportske djelatnosti  | 651.386               | 386.275            | 243.914    | 21.197    |
| <b>92.6</b> Sportske djelatnosti   | ?                     | ?                  | 7          | ?         |
| <b>93</b> Ostale uslužne djelatnosti   | 72.037                | 57.699             | 13.220     | 1.118     |
| <b>93.04</b> Djelatnost za njegu i održavanje tijela   | ?                     | ?                  | ?          | ?         |
| <b>UKUPNO</b> odjeljci 35, 36, 45, 52, 92 i 93   | <b>10.575.812</b>     | 7.765.508          | 2.569.541  | 240.763   |
| <b>Sportske djelatnosti ukupno</b>   | <b>?</b>              | <b>?</b>           | <b>?</b>   | <b>?</b>  |

Izvor: Prilagođeno prema DZS (1999, 195-197)

Unutar navedenih i ekstrahiranih odjeljaka *djelatnost sporta* nosi neki određeni, ali *ipak manji dio*. Takav zaključak moguće je izvesti na dva načina (Novak, 2006, str. 158.):

1. način podrazumijeva logiku, a koja se oslanja na činjenicu kako su unutar odabranih odjeljaka 35, 36, 45, 52, 75, 92 i 93 ekstrahirane šifre djelatnosti za sportske poslovne aktivnosti 35.12, 36.4, 45.23.2, 52.48.3, 75.12.0, 92.6 i 93.04 samo manji dio od ukupnog broja šifri djelatnosti tih odjeljaka.
2. način podrazumijeva empirijski pristup, a koji govori o nedostatku većeg broja sportskih dvorana, kao i nedostatku javnih sportsko-rekreacijskih sadržaja iz razloga manjka financijskih sredstava i novih investicija u tom segmentu.

Zaključno, evidentna je nedostatnost postojanja pravih indikatora o tome je li se investiralo u djelatnost sporta ili u neku drugu djelatnost, nego tek spoznaja o nedostatnom iznosu koji su investirali subjekti registrirani pod djelatnostima sporta. Ukupna ulaganja u sport čine svi pravni subjekti bez obzira kojom se djelatnosti bavili. Kako se u biti radi o velikom broju obuhvaćenih registriranih subjekata koji ostvaruju investicije u novu dugotrajnu imovinu, čini se kako su sredstva koja se ulažu više nego nedovoljna za značaj i ulogu sporta, a koji obuhvaća područja poslovne djelatnosti sporta, edukacije, sportske rekreacije, kineziterapije, sport invalida i natjecateljski sport, i koji bi trebao ujedno biti i jedan od značajnih motiva selektivnog (sportskog) turizma i pridonijeti većem turističkom priljevu.

Dodatno, bez više konkretnih statističkih podataka o investicijama u sportsku djelatnost i od sportske djelatnosti, teško je ne uvidjeti očigledan nedostatak investicija u sportu. Nedostatak takvih podataka je gotovo nenadoknativ za razvoj sporta i kao djelatnosti i kao javnog dobra, a koji bi trebao biti baziran na koncepciji marketinga. Koncepcija bi trebala biti promišljena na bazi egzaktnih podataka, a koji su uvjet bez kojega isti taj razvoj nije konzistentan, transparentan i – vrlo je neizvjestan.

## 7. Povezanost sporta i ekonomije u okviru internacionalizacije nacionalnoga gospodarstva

Moderno društvo nastoji sveukupnom razmjenom izravnati ponudu i potražnju roba i usluga u neprekinutom procesu. U stvarnome svijetu savršeno konkurentna tržišta ne postoje. Savršena konkurentnost ne služi prvenstveno tome da opiše stvarnost, nego djeluje kao orijentir pri uređivanju tržišta na poželjan način. (Baumol, 1982) U stvarnom svijetu ne postoji granica između *trgovinskih* (uključuje monetarne transakcije) i *monetarnih* (monetarni događaji imaju važne posljedice na trgovinu) pitanja. Što je društvo bolje i modernije organizirano, to će moći uzeti u razmatranje sve interese u svojoj praktičnoj politici i osigurati stimulativne tržišne uvjete za ostvarivanje gospodarskog, socijalnog i vanjskotrgovinskog optimuma zemlje uključene u međunarodne odnose.

Danas, tehnologija kao moćna sila vodi svijet prema jednom konvergentnom zajedništvu, sve vodi u globalno zajedništvo i tako homogenizira tržišta posvuda. Rezultat je eksplozivna pojava globalnog tržišta za globalno standardizirane proizvode i usluge, svjetska tržišta gigantskih razmjera, prije nezamislivih magnituda. Nasuprot teoremu „nevidljive ruke“, značajnim je podsjetiti na postojanje i djelotvornost „vidljive ruke“ ili drugim riječima, unatoč općem opredjeljenju svjetske zajednice za slobodnu trgovinu, sve zemlje svijeta raznim gospodarskim mjerama modificiraju i reguliraju tržište u funkciji svojega razvojnog i socijalnog optimuma. Ktomu je zamjetna i iznimno visoka integriranost svjetskog tržišta, čemu je pridonio brzi rast međunarodne razmjene.

Slijedom prethodne opservacije, u nacionalnom outputu zamjetno su porasli udjeli izvoza i uvoza robe, dok su se međunarodne investicije i zajmovi povećavali brže i od svjetske trgovine. Naravno, i sve jača tržišna liberalizacija na regionalnoj i globalnoj razini pridonijela je integraciji svjetskog tržišta smanjenjem ograničenja na trgovinu i investicije, integracijom svjetskih financijskih tržišta, razvojem prometne, informacijske i komunikacijske tehnologije, transnacionalnom proizvodnjom i širenjem multinacionalnih kompanija te zaključivanjem regionalnih trgovinskih sporazuma i stvaranjem ekonomskih blokova.

Međunarodna ekonomija izučava proizvodnju, raspodjelu, razmjenu i potrošnju robe, usluga i kapitala na razini svijeta kao i nacionalne ekonomske i neekonomske barijere međunarodnoj razmjeni i različite ekonomske politike za ostvarenje nacionalnih i zajedničkih ciljeva. (Grgić, M. i Bilas, V., 2008)

Poslagivanje sektora prema gospodarskoj aktivnosti u visokoj je korelaciji s razinom razvijenosti društva. Manji bruto društveni proizvod po glavi stanovnika, veći udjel primarnog i sekundarnog sektora. Veći bruto društveni proizvod po glavi stanovnika, veći udjel tercijarnog, kvartarnog i kvintarnog sektora. Suvremeni sport značajno pridonosi općem i gospodarskom razvoju temeljenom na principima slobodnog tržišta i primjeni ekonomskih načela tržišnog gospodarstva u djelatnosti sporta. Stoga je interdisciplinarno povezivanje sporta i ekonomije očekivano, i puno je različitih mogućnosti. Jer, brojne su sastavnice sporta koje sadrže i društvene funkcije poput odgojnih, zdravstvenih, kulturnih, rekreacijskih, socijalnih, psiholoških, antropoloških, političkih i drugih. Tretiranjem djelatnosti sporta kao tržišne kategorije, strateški važna postaje primjena koncepcije upravljanja, odnosno esencijalna potreba primjene koncepcije sportskog marketinga i menadžmenta, a posebno njihovih osnovnih elemenata zbog unaprjeđenja i razvoja sporta, ali i zbog utjecaja sporta na gospodarski razvoj. (Bartoluci, 2003b) Zaključno, *industriju sporta* potvrđuje činjenica da je sport djelatnost od društveno-gospodarskog interesa i nužno koristi ekonomska načela i postupke na principu tržišnog gospodarstva.

## 7.1. Analiza strukture nacionalnoga gospodarstva

Ekonomija kao znanstvena disciplina izučava kako društva koriste svoje oskudne resurse da bi proizvela vrijedne robe i usluge i iste podijelila različitim pojedincima. Ona omogućava kvalitativnu i kvantitativnu analizu ekonomskih pojava i upotrebu njenih rezultata u praksi. Po analogiji s ostalim područjima društvene proizvodnje i samo područje sporta izražava se kao sastavni dio proizvodnih odnosa u suvremenom društvu i u skladu s njima odgovarajuće društvene podjele rada. U ekonomiji sporta ne mogu se očekivati ekonomski problemi i pojave slični onima u drugim ekonomskim prostorima, jer ovdje djeluju različiti faktori koji uvjetuju određene specifičnosti. Analizirajući složenost uloge profesionalnog sporta u suvremenom društvu, u ovom području mogu se detektirati različiti problemi. Ipak jedno je sigurno, ekonomska dimenzija profesionalnog sporta je iznimno značajna i predstavlja jednu od najznačajnijih komponenti za razumijevanje same društvene prirode sporta, u njenoj cjelovitosti.

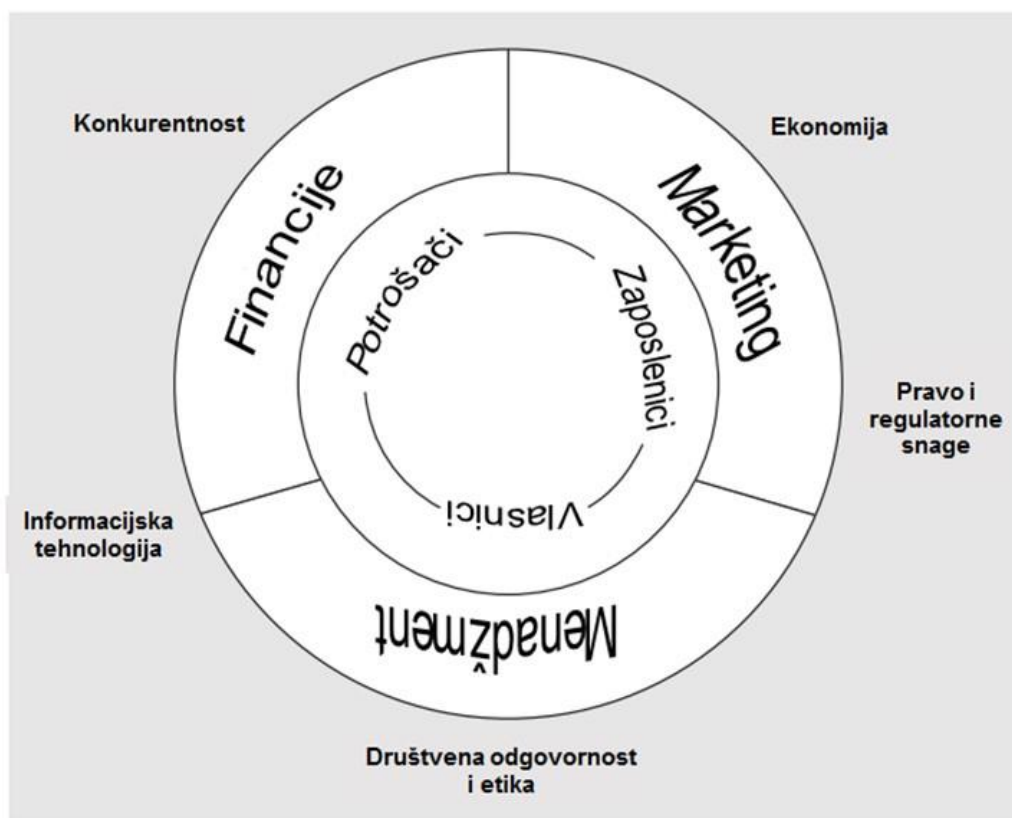
S ekonomskog aspekta, promatrano kroz zakonitosti procesa proizvodnje, razmjene, raspodjele i potrošnje u strukturno-funkcijskom smislu, sport predstavlja područje plasmana kapitala, njegove relativno brze reprodukcije i oplodnje, prostor biznisa i visokih zarada.

Sukladno ekonomskom razvoju društva, javljaju se nove i različite potrebe, kao i potrebe za korištenjem sportskih proizvoda te se otvara veoma širok ekonomski manevarski prostor za stvaranje profita i njegovu akumulaciju.

U suvremenom društvu, sport je postao jedna od najznačajnijih društvenih djelatnosti, motivirana ekonomskim razlozima i mogućnostima brze oplodnje i uvećanja kapitala. Motivirane zaradom i profitom, gotovo sve proizvodne grane i poduzeća grade mostove suradnje i kooperacije s područjem sporta.

Definira li se posao (engl. *business*) nastojanjima pojedinca ili organizacija za zaradom pružanjem proizvoda i usluga kojima zadovoljavaju potrebe i želje potrošača, istodobne se potvrđuje i činjenica kako poslovni svijet pokriva različite aspekte (Slika 16.).

Interni faktori uključuju primarne poslovne aktivnosti upravljanja, marketinga i financija, koje su usredotočene na vlasnike tvrtki, zaposlenika i kupaca. Vanjski faktori uključuju konkurentnost, ekonomiju, informacijske tehnologije, pravne i regulatorne snage te društvenu odgovornost i etiku.



Slika 16. Prikaz poslovnog svijeta

Izvor: Prilagođeno prema Ferell & Hirt (2003, 5)

Definicija poslova te unutarnjih i vanjskih čimbenika u poslovnom svijetu ogleda se i u profesionalnom sportskom menadžmentu i administraciji. S obzirom na to odgovara li više sportska administracija ili sportski menadžment, čini se da programi poput *biznisa* koriste više termin upravljanje nego li administraciju. Međutim, ne postoji značajna razlika između značenja dva pojma kada je riječ o području sporta. Jedina razlika nastoji biti temelj kurikula koji će varirati od ustanove do ustanove.

Stoga, kada se gleda na ovo polje, uglavnom sportski menadžment, a u nekim slučajevima sportska administracija, veći je interes za posao odgajatelja. Ovo je obranjeno sljedećim definicijama sportskog menadžmenta: stjecanje vještine vezane uz planiranje, organiziranje, usmjeravanje, kontroling, budžetiranje, vođenje, i procjena organizacije čiji se primarni proizvod ili usluga odnosi na sport i njegove funkcije (Ferrell, O. C. & G. Hirt, G., 2003).

Pod tržištem se danas podrazumijeva ekonomski prostor na kojemu se sučeljavaju najrazličitija ponuda i potražnja svih mogućih roba, usluga i ideja, tj. općenito razmjena kao dio ekonomskog procesa. Sportsko tržište moguće je označiti kao prostor koji obavlja regulativne funkcije i ponude i potražnje sportskih proizvoda i usluga. Sportsko tržište obuhvaća tržište potrošnih dobara: (1) Tržište trajnih potrošnih dobara: trajna investicijska dobra i trajna dobra višestruke uporabe (stadioni, sportske dvorane, bazeni, igrališta); i (2) Tržište dobara kratkotrajne neposredne potrošnje (različiti sportski programi i priredbe, fitnes programi). Sportsko tržište zapravo predstavlja skup ponude i potražnje proizvoda i usluga iz područja sporta usmjerenih na razmjenu, a determiniranih cijenom i količinom. (Bartoluci, M. & Novak, I., 2001) S obzirom na sve prisutniju izrazitu komercijalizaciju suvremenog sporta odluke o sportu, o pravilima igre donose ekonomske organizacije, a korporativni interes je toliko velik da određuju važnost i značenje samog sporta. Sport se sada ocjenjuje putem prihoda, prodaje roba, naknada od licenci, ugovora medijskih prava. Sportski događaji se procjenjuju na temelju medijskih kriterija poput tržišnog udjela i troškova reklamnog prostora. Sportaši imaju svoju zabavljačku vrijednost, ali i fizičke sposobnosti zbog kojih su prepoznati. Korporacije određuju raspored utakmica, medijski prijenos, obilježja dresa pojedinih ekipa te su i vlasnici sportskih ekipa koje pružaju zabavu milijunima ljudi (Coakley, 2014). Prosperitet komercijalnog sporta temelji se na sljedećim društveno-ekonomskim uvjetima:

- (1) prisutan je u tržišnim ekonomijama s visoko-vrednovanim materijalnim nagradama;
- (2) prisutan je u jako naseljenim gradovima s brojnijim potencijalnim gledateljima;
- (3) standard života mora biti dovoljno velik da ljudi imaju vremena i resursa za sport i gledanje sportskih natjecanja (rijetko je prisutan u siromašnijim društvima);
- (4) potreban je velik kapital za izgradnju sportskih arena (taj kapital može doći iz javnog ili privatnog sektora); i
- (5) komercijalan sport najviše raste u društvu usmjerenom na potrošnju i materijalni status.



Sasvim je razvidno da sportaši, vlasnici, menadžeri, navijači, sponzori i mediji u sportskim organizacijama imaju različit status ili ugled unutar tih organizacija. Riječ je o društvenoj diferencijaciji, odnosno o razvoju različitih statusa unutar organizacije. Vlasnici kontroliraju resurse ekipe, sportaši ostvaruju visoke zarade (ali nemaju kontrolu nad resursima ekipe), sponzori osiguravaju resurse, a navijači osiguravaju prihode. Riječ je o društvenoj stratifikaciji, gdje postoji hijerarhijski dogovor unutar organizacije, prema različitom pristupu resursima i moći.

U kontekstu komercijalizacije sporta valja naglasiti na pojam stvaranja novca unutar sporta kroz zlatni trokut (engl. *Golden triangle*) kojega čine sport, mediji i sponzori (korporacije). Jer, pobjede i porazi predstavljaju osnovu za različito nagrađivanje unutar zlatnog trokuta, a sve to ovisi o veličini medija i potrošačkog tržišta u kojem su prisutne sportske ekipe. Ekonomski faktor u stratifikaciji je ono na što su ljudi najviše usmjereni, a sastoji od *variable prihoda* koji se odnose na količinu novaca koju osoba dobije tokom određenog vremenskog razdoblja, u pravilu kalendarska godina i *variable bogatstva* koje se odnosi se na ukupnu vrijednost svega što osoba posjeduje, umanjeno za sve dugove. U europskim zemljama permanentno se bilježi rast ekonomskog značaja sporta i sa sportom povezanih gospodarskih aktivnosti, poput sportske industrije. Činjenica je da je sport djelatnost koja omogućuje ostvarivanje profita, a samim time i razvoj poduzetništva koje je zasigurno pokretač gospodarskoga razvitka. Iako s podcijenjenim makro-ekonomskim učinkom, sport kao dinamičan i brzorastući sektor može doprinijeti lisabonskim ciljevima rasta i stvaranja radnih mjesta, te kao vrlo moćan doprinositelj razvitku lokalne, regionalne, urbane i ruralne razine. Sport s turizmom ostvaruje značajne sinergijske učinke te na taj način otvara široko područje djelovanja u smislu iznimno snažnih potpora financiranju i osuvremenjivanju infrastrukturnih kapaciteta i sportsko-rekreacijskih sadržaja (CEC, 2007, str. 10-11.). Zamjetan je nedostatak pouzdanih i usporedivih podataka o ekonomskoj važnosti sporta, čiju važnost potvrđuju istraživanja i analize nacionalnih izvještaja, ekonomija velikih sportskih događaja kao i troškovi tjelesne neaktivnosti čak i za starije stanovništvo. Ipak, studijom predstavljenom za vrijeme austrijskog predsjedavanja Europskom unijom još 2006. godine, izravni i neizravni učinci sporta, potvrđeni su podacima o dodanoj vrijednosti od 407 mlrd eura 2003. godine ili 4,58% BDP-a i povećanju zaposlenosti od 15 mil ljudi ili 7,9% ukupne radne snage (EU-25). (Dimitrov, D. et al., 2006, str. 13. i 17.)

Taj doprinos sporta treba istaknuti i promovirati u politici EU-a. U jednoj američkoj studiji Colditz je procijenio da su stalni troškovi povezani s tjelesnom neaktivnošću iznosili 24 milijarde dolara godišnje (ili 2,4% ukupnih troškova zdravstva), a izravni troškovi zbog pretilosti, neovisno o nedostatku tjelesne aktivnosti, bili 70 milijardi dolara (ili 9,4% ukupnih troškova zdravstva) za 1995. godinu. (Colditz, 1999)

Također je izračunano da bi se troškovi liječenja oboljenja srca smanjili za 5,6 milijarda dolara godišnje ako bi se samo 10% odraslih američkih građana redovito bavilo športom (duge šetnje) (Jones, T. F. & Eaton, C. B., 1994). Na temelju nekoliko istraživanja procijenjeno je da se troškovi liječenja od posljedica tjelesne neaktivnosti kreću između 150 i 300 eura po stanovniku godišnje (Cavill, N. et al., 2010).

Važno je istaknuti da je rastući dio ekonomske vrijednosti sportova vezan i uz prava intelektualnog vlasništva, koja se odnose na autorska prava, reklamna priopćenja, zaštitne znakove, te medijska i prava lika. U pojačano globaliziranom i dinamičnom sektoru, učinkovito provođenje prava intelektualnog vlasništva diljem svijeta postaje važan dio zdravlja sportske ekonomije.

Usprkos cjelokupnoj gospodarskoj važnosti sporta, najveći dio sportskih aktivnosti odvija se u neprofitnim strukturama od kojih mnoge ovise o javnoj potpori da pruže svim građanima mogućnost pristupa sportskim aktivnostima. Sukladno svojim generičkim ciljevima i društvenim funkcijama sport zacijelo predstavlja javno dobro, odnosno određeni se segmenti sporta mogu smatrati, i smatraju se, javnim dobrom. Korištenje tih dobara ili usluga doprinosi blagostanju pojedinaca, ali i čitave zajednice, a ulaganja u takva dobra nije moguće u cijelosti prepustiti privatnoj inicijativi.

Dodatno, kada su u pitanju izvori financiranja sporta, općenito ih je moguće klasificirati u dva temeljna izvora (NVŠ, 2011): (1) proračunska (javna) sredstva; i (2) neproračunska (zasebna) sredstva. Kao neproračunska sredstva pojavljuju se: sredstva sponzora, donatora, medijska prava, gospodarska djelatnost, članarine i druga sredstva.

S druge pak strane javna se potpora sportu javlja u mnogim oblicima, i to kroz (CEC, 2007): direktne subvencije iz javnoga budžeta, subvencije od kladionica i lutrija, posebne porezne stope, zajmove s nižim kamatnim stopama, jamstva s nižim naknadama, javno financiranje sportskih objekata, nabavu javnih gradskih objekata od strane privatnih klubova ili institucija po nižim cijenama, iznajmljivanje sportskih objekata javnim subjektima po nižim cijenama, snošenje troškova konstrukcije ili obnove sportskih objekata od strane lokalne zajednice, javni radovi u privatnim sportskim objektima, javna nabava prostora za oglašavanje u/na sportskim objektima, prodaja zemljišta ili donacije ili zamjena zemljišta za sportske objekte. Još od davne 1990. godine i ponovljeno 2000. godine, prema provedenom istraživanju u okviru Vijeća Europe, javni su se izvori financiranja kretali od 5,6% u Švicarskoj do 42% u Francuskoj, pri čemu je u svakoj zemlji (osim Mađarskoj) udio financiranja lokalne vlasti bio višestruko veći nego onaj centralne vlasti, odnosno državnoga proračuna (Andreff, 2006b).

Posljednji pokazatelji iz 2005. godine govore o tome da se struktura izvora financiranja sporta u 132 zemlje EU nije puno promijenila u odnosu na 1990. godinu. Potrošnja kućanstava i dalje predstavlja najvažniji izvor financiranja i obuhvaća skoro polovinu cjelokupnih financija u športu, na lokalne vlasti otpada 24%, poduzeća 14%, a vlade 12% (Andreff, W., Dutoya, J. & Montel, J., 2009), a isti je trend bez značajnijih odstupanja nastavljen u kontinuitetu i u drugom desetljeću 21. stoljeća. O važnosti i ulozi sporta u suvremenom društvu proširenoj na ekonomsku dimenziju, možda najbolje svjedoči činjenica da je značajan broj zemalja izradio i usvojio nacionalne strategije i/ili programe razvoja sporta.

Ekonomski faktori koji utječu na sportske organizacije može se opisati kao makroekonomske ili mikroekonomske elemente. Ekonomska aktivnost je protok roba i usluga između proizvođača i potrošača. Veličina ovoga toka i glavna mjera svih gospodarskih aktivnosti je bruto nacionalni proizvod (BNP) kao agregatni pokazatelj finalnih proizvoda i usluga građana i poduzeća jedne nacionalne ekonomije u razdoblju od jedne godine. (Shank, D. M. & Lyberger, R. M., 2015) Poslovni ciklusi u gospodarstvu sveprisutna su kolebanja u ukupnoj nacionalnoj proizvodnji, dohotku i zaposlenosti, koja obično traju od dvije do deset godina, a obilježava ih široka ekspanzija ili kontrakcija u većini gospodarskih sektora (Samuelson, A. P. & Nordhaus, D. W., 2010).

Poslovni ciklus, koji usko prati BNP, i jedan od najširih makroekonomskih elemenata protječe kroz sljedeće četiri faze poslovnog ciklusa:

- *Prosperitet* – faza u kojoj gospodarstvo djeluje na razini ili blizu pune zaposlenosti, a potrošnja i poslovni rezultati su visoki.
- *Recesija* – silazna faza, u kojoj se potrošnja, poslovni rezultat, i zaposlenost smanjuju.
- *Depresija* – faza pada poslovnog ciklusa, u kojoj je nezaposlenost najviša, potrošnja je niska, a poslovni rezultati su drastično pali.
- *Oporavak* – faza rasta kada su zaposlenost, potrošnja i poslovni rezultati u porastu.

Svaka ciklična faza utječe na ekonomske varijable, kao što su nezaposlenost, inflacija i spremnost potrošača na potrošnju. Zapravo, odluke o strateškom procesu sportskog marketinga pogođene su ovim promjenama u gospodarstvu. (Shank, D. M. & Lyberger, R. M., 2015) Primjer koji to potvrđuje leži u mogućnosti eksplozije prodaje ulaznica u vrijeme gospodarskog rasta. Osim toga, u razdoblju rasta može imati još veći utjecaj na korporativnu potražnju za luksuznim ložama i sezonskim ulaznicama. Ako je zemlja u recesiji ili u depresiji, potrošači mogu biti neskloni kupnji esencijalnih roba i usluga, kao što su sportska oprema ili ulaznice za sportske događaje. Pogrešno, jer se ponekad čini kako sportska industrija radi sukladno filozofiji "neznanje je blaženstvo" kada je u pitanju gospodarstvo.

Kao što je Steve Wilstein ističe, "plaće sportaša zadržavaju rast, TV ponude su porasle, a cijene ulaznica su u spirali stalno prema gore, kao da liga živi u vlastitom svijetu fantazija, imuna na ekonomske cikluse." (Wilstein, 2003) Wilstein vjeruje da uz periferne sportove koji su najteže pogođeni od strane gospodarstva i nalaze se na rubu opstanka, u iznimnim teškoćama nalaze se čak i glavni sportovi koji su teško pogođeni lošim gospodarstvom. Iako će odnos između kupnje sportske opreme i ulaznica za sportske događaje vjerojatno biti povezan s dobrim gospodarskim vremenima, to ne mora uvijek biti slučaj.

Tijekom recesije ili depresije, sporta i rekreacije mogu poslužiti kao točka okupljanja za ljude. Potrošači se još uvijek mogu osjećati dobro o svojim timovima, čak i u vrijeme ekonomskih teškoća. Ovo je jedan od važnih, ali ponekad zanemarenih, društvenih uloga sporta. (Shank, D. M. & Lyberger, R. M., 2015)

Dok makroekonomski elementi ispituju cijelu sliku, ili nacionalni dohodak, mikroekonomski elementi su oni manji elementi koji čine veliku sliku. Mikroekonomija kao ekonomska grana bavi se ponašanjem individualnih entiteta poput tržišta, poduzeća i domaćinstava, ali je danas otišla i korak dalje te sada uključuje i izučavanje monopola, uloge međunarodne trgovine, financija i mnoge druge vitalne teme. Jedan od mikroelemenata koji se tiču sportskog marketinga je razina dohotka potrošača. Kao što ekonomist Paul Samuelson ističe: "Samo nekoliko milijardi dolara bi bilo besmisleno ukoliko ne odgovaraju tisuću i jednom korisnom dobru i usluzi koje ljudi zaista trebaju i žele." (Samuelson, A. P. & Nordhaus, D. W., 2010) Isto tako, posjedovanje sportskih proizvoda bilo bi besmisleno, ako si ih potrošači ne mogu priuštiti kupiti. Dakle, razina dohotka je primarna odrednica sposobnosti potrošača na kupnju. Razine dohotka potrošača su navedene u smislu bruto prihoda, raspoloživog dohotka ili diskrecijskog dohotka. Od ove vrste prihoda, diskrecijski je dohodak od najvećeg interesa za sportski marketing. Ovo je dio prihoda koji je potrošač zadržava nakon plaćanja poreza i kupnje potrepština. Sportske se kupnje ne smatraju nužnima i, prema tome, odnose se na obiteljski diskrecijski dohodak potrošača. U prilog prednjoj tvrdnji govori i analiza koja ističe kako gotovo 73 milijuna američkih kućanstava ima neki od diskrecijskih dohodaka na raspolaganju što je znatno povećanje u odnosu na 57 milijuna iz 2002. godine. Distribucija diskrecijskog dohotka dohodak koji mogu potrošiti na nenužne stvari. (Li, A. & Lynn, F., 2007) Osim toga, očekuje se da će broj obitelji s diskrecijskim dohotkom rasti nešto više u sljedećem desetljeću. Zagovornici sporta tvrde da novi stadij i potrošnja u sportu podržava lokalni ekonomski rast. Lokalne ekonomske koristi od glavnih profesionalnih sportskih momčadi u pravilu se izvode iz četiri glavna izvora potrošnje: (1) *posjećenost* (ulaznice i parking); (2) *koncesije* (predmeti prodaje); (3) *potrošnje* (prije i poslije događaja); i (4) *plaćeni porezi* (na potrošnju za prethodne tri kategorije). Drugi tvrde da je potrošnja u sportu ima mali utjecaj i da je profesionalni sport zapravo ekonomski odvod. Sljedeći citat sažima ovaj pojam. Ljudi imaju ograničeni diskrecijski dohodak. Mogu ga koristiti na sudjelovanje na događajima profesionalnog sporta. (Shank, D. M. & Lyberger, R. M., 2015) U nedostatku profesionalnog sporta, oni će potrošiti novac na drugim mjestima – niže razine sportskih događaja, filmovima, itd. Isto vrijedi i za velike korporacije. Ako ne kupuju najviše lože, zabavit će se sa svojim klijentima negdje drugdje (tj. restorani). Sportski objekti stvaraju vrlo malo radnih mjesta. Skromnija tvornica ili manji istraživački objekt ima daleko više utjecaja glede zapošljavanja. (Reich, 2001)

Vanjske nepredvidivosti iznimno su dinamične pa se sportski marketing mora zadržati na istoj razini u odnosu na utjecaj stalnih promjena. Sustavna analizu tih vanjskih faktora prvi je korak kojega poduzimaju sportski marketeri koristeći se kontingencijskim okvirom. Osim toga, kako sportska industrija postaje konkurentnija, jedan od ključeva uspjeha bit će identificiranje novih tržišnih prilika i smjera procjenjivanja vanjskih nepredviđenosti, pri čemu se najčešće koristi metodom skeniranja okruženja (engl. *environmental scanning*). Skeniranje okruženja je pokušaj tvrtki stalnog stjecanja informacija o događajima izvan organizacije, kako bi mogle prepoznati i interpretirati potencijalne trendove. (Shank, D. M. & Snyder, A. R., 1995)

Gledajući na vanjske i unutarnje kontingencije, a u namjeri provedbe strateškog sportskog marketinga, nužno je provoditi SWOT analizu (analizu snaga, slabosti, prilika i prijetnji). Prednosti i slabosti su kontrolabilni čimbenici unutar organizacije. Drugim riječima, tvrtka mora procijeniti svoje prednosti i nedostatke na temelju internih kontingencija. Prilike i prijetnje ocjenjuju se kao rezultat vanjskih kontingencija u marketinškom okruženju. Ovi elementi mogu biti izvan kontrole sportske organizacije. Proces strateškog sportskog marketinga prvo mora ispitati vlastite interne kontingencije. Te unutarnje snage i slabosti uključuju ljudske resurse, financijska sredstva, te pitanje mogu li se mješovitim marketingom (engl. *marketing mix*) zadovoljiti organizacijski i marketinški ciljevi. Proizvodi i usluge, promotivni naponi, struktura cijene i metode distribucije također se karakteriziraju kao snage ili slabosti. (Shank, D. M. & Lyberger, R. M., 2015) Nakon procjene organizacijskih prednosti i slabosti, tvrtka identificira vanjske prilike i prijetnje koje se nalaze u marketinškom okruženju. Menadžeri sportskog marketinga moraju pratiti konkurenciju; demografske promjene; ekonomiju; politička, pravna i regulatorna pitanja; i tehnološki napredak. Svaki od tih vanjskih faktora može utjecati na smjer procesa strateškog marketinga. Namjera provedbe SWOT analize je da pomogne sportskom marketingu prepoznati ili razviti područja snage sposobnosti iskorištavanja prilika iz okruženja. Kada sportski marketeri opserviraju prilike koje se podudaraju s određenom snagom, strateški je prozor otvoren. Više formalno, strateški prozori (engl. *strategic windows*) predstavljaju privremeno razdoblje poravnanja između konkurentnih sposobnosti organizacije i ključnih zahtjeva postojećih ili novih tržišta namjeravanog natjecanja. (Prahalad, K. C. & Hamel, G., 1990) Osim toga, u kapitaliziranju prednosti, sportski marketeri razvijaju strategije koje eliminiraju ili smanjuju organizacijske slabosti.

U ovoj fazi, trebalo bi imati široko razumijevanje o tome kako svaka od vanjskih kontingencija mogu utjecati na marketinški plan. Tablica 6. pruža uvid u zajedničku listu pitanja koje treba razmotriti prilikom razvijanja prilika i prijetnji kao dijela SWOT analize.

Tablica 6. Procjenjivanje vanjskih kontingencija

|   |
|---|
| <p>1. <i>Socijalna pitanja</i> – Koji su glavni socijalni trendovi i trendovi životnog stila koji će imati utjecaj na sportske sudionike ili gledatelje? Koje akcije bi organizacija trebala poduzeti kao odgovor na ove trendove?</p>  |
| <p>2. <i>Demografska pitanja</i> – Kakav će utjecaj na organizaciju predvidjeti trendovi u pogledu veličine, dobi, profila i distribucije populacije? Kako će mijenjanje prirode obitelji, povećanje udjela žena u radnoj snazi, te promjene etničkog sastava stanovništva utjecati na organizaciju? Koje akcije tvrtka treba poduzeti kao odgovor na ove razvoje i trendove? Je li tvrtka ponovno procijenila svoje tradicionalne sportske proizvode i proširila paletu specijaliziranih ponuda u reagiranju na te promjene?</p> |
| <p>3. <i>Ekonomska pitanja</i> – Koji će glavni trendovi u oporezivanju i izvorima prihoda imati utjecaj na tvrtku? Koje je akcije tvrtka poduzela kao odgovor na ove trendove?</p>   |
| <p>4. <i>Politička, pravna i regulatorna pitanja</i> – Koji su zakoni predloženi na državnim i lokalnim razinama koji bi mogli utjecati na proces strateškog marketinga? Koje nedavne promjene u propisima i sudskim odlukama su utjecale na sportsku industriju? Koje akcije tvrtka treba poduzeti kao odgovor na ove pravne i političke promjene?</p>   |
| <p>5. <i>Kompetitivna pitanja</i> – Koje organizacije koje se natječu s nama izravno nude sličan proizvod? Koje su organizacije natječu s nama posrednim osiguranjem naših klijenata s obzirom na vrijeme, novac, energiju, ili obvezu? Za koje se nove konkurentne trendovi čini vjerojatnim da će se pojaviti? U kojoj je mjeri učinkovita konkurencija? Koje prednosti nude naši konkurenti a da mi to ne znamo?</p>   |
| <p>6. <i>Tehnološka pitanja</i> – Koje se velike tehnološke promjene događaju koje utječu na sportske organizacije i sportsku industriju?</p>   |

Izvor: Prilagođeno prema Shank & Lyberger (2015, 85)

Zaključno, svrha provođenja SWOT analize je da pomogne sportskom marketingu prepoznati kako se prednosti njihove organizacije može povezati s mogućnostima koje postoje u marketinškom okruženju. S druge strane, organizacija može provesti SWOT analizu i identificirati slabosti u odnosu na konkurente

Što predstavlja pravu veličina za određenu zadaću ili za određeni organizacijski sustav? Opsežnije djelovanje u mehaničkom sustavu postiže se proširenjem (veća snaga znači veći rezultat; veće je bolje), a u biološkim sustavima (u središtu je percepcija) veličina slijedi funkciju. U suvremenom društvu će najmanja efikasna veličina biti najbolja — „veće“ će biti „bolje“ samo ako se zadaća drugačije ne može obaviti. Pomak s mehaničkog na biološki svijet s vremenom će zahtijevati novu filozofsku sintezu (Drucker F. P., 1992b).



## 7.2. Sport kao sastavnica nacionalnoga gospodarstva

U potrazi za sintetiziranim promišljanjem o mogućem doprinosu *sporta* razvoju društva potrebno je danas potvrditi kako se ne radi o sučeljavanju dviju koncepcija u aktualnim sporenjima o utjecaju sporta na razvitak društva, od kojih jedna fokusira isključivo ekonomske aspekte razvitka, a druga se zalaže za multidisciplinarni pristup. Jer, *sport* nije jednostavni skup djelatnosti, već je to ljudska aktivnost koja obuhvaća čovjekovo ponašanje, upotrebu resursa i njihovu interakciju s drugim ljudima, gospodarstvima i okolišem (Bull, 1991). Isto tako, *sport* može biti viđen kao institucija s milijunima interakcija, institucija sa svojom poviješću, sa znanstvenom osnovicom, sastavljenom od milijuna ljudi koji se osjećaju dijelom te institucije (Lundberg, D. E., Krishnamoorthy, M. & Stavenga, M. H, 1995).

Ukoliko se želi sagledavati strukturne promjene u određenim vremenskim intervalima, onda je potrebno pristupiti analizi preko šire definicije sektora, kao primarni, sekundarni, tercijarni, kvartarni i kvintarni sektor. Oblikovanje sektora temelji se na određenim kriterijima, pa tako npr., tercijarni sektor uključuje razne vrste usluga kao što su promet, trgovina, ugostiteljstvo, turizam, *sport*, ali i osiguranje, bankarstvo i financije. Strukturiranje nacionalnoga gospodarstva nije statično niti striktno determinirano, pa se otvaraju mogućnosti grupiranja proizvoda i usluga u pojedine sektore ovisno o praćenju nacionalnih statistika i analitičkih potreba. Podjela tercijarnog sektora ukazuje na uži dio koji bi obuhvatio aktivnosti prometa, trgovine, turizma, *sporta* i ugostiteljstva. Kada se govori o strukturnim promjenama onda se obično misli na promjene koje se događaju u relativnim veličinama sektora nevezano kako su definirani.

S obzirom na egzaktnost pojedinih društvenih računa koji oslikavaju tokove i stanja nacionalne ekonomije uobičajeno je sagledavanje odnosa sintetički, odnosa u bruto nacionalnom proizvodu tj. outputu kojeg stvaraju ili upotrijebljenim inputima s posebnim naglaskom na kapital i rad.

Primjetna rastuća ovisnost ekonomija o uslužnom sektoru jedna je od značajnih strukturnih promjena koja za sobom povlači i ekspanziju novih oblika „meke“ trgovine, prije svega trgovine uslugama. Tako je u razdoblju 2006-2012 stopa rasta izvoza robe u svijetu iznosila 5,33%, dok je stopa rasta prihoda po osnovi izvoza usluga iznosila 7,90% (JETRO, 2013).

Rast nevidljivih transakcija, koje se u širem smislu mogu smatrati trgovinom uslugama, implicira i brži rast nevidljive trgovine u odnosu na trgovinu robom (sukladno konceptu platne bilance). S obzirom na rastući udjel u svjetskoj trgovini, suvremeni sport zasigurno zaslužuje posebnu pažnju.

Iako su pozitivni doprinosi sporta brojni, čini se da još uvijek ne postoji potpuno egzaktna metoda utvrđivanja veličine svakog pojedinog od njih. Doprinosi *sporta* razvitku društva u cjelini trebalo bi biti moguće promatrati sa aspekta utjecaja sporta na rast BDP-a, korištenja faktora proizvodnje, te utjecaja sporta na platnu bilancu. Utjecaj na platnu bilancu implicira istraživanje problema vezanih uz određivanje veličine tog utjecaja. Jer, izgradnjom i primjenom međunarodno prihvaćenog postupka za prikupljanje i registriranje statistike međunarodnog sporta, ne bi se dobio samo vrijedan analitički instrument već bi se olakšalo vođenje sportske politike i opće politike u odnosu na ovaj sektor.

Međusektorska analiza ekonomskih utjecaja sportske potrošnje na razini je vrlo grube i ni približne procjene stvarnog utjecaja, čemu bi najviše odgovarala primjena satelitske bilance (engl. *satellite account*). Raščlambom strukture BDP-a, a s ciljem dobivanja pouzdanog pokazatelja ukupnih ekonomskih učinaka sporta, potrebno je: (1) izdvojiti one gospodarske djelatnosti koje ostvaruju bilo kakav prihod od sporta; (2) razlučiti što sve od tih učinaka strukturno pripada sportu; i (3) zbrojiti sve prednje narečene fragmenta u agregatnu vrijednost učinaka na temelju kojih je moguće izračunati udio sporta u BDP-u.

U sportu leži skriveni potencijal za ostvarivanje dodatnih, odnosno sinergijskih ekonomskih učinaka, koji u nacionalnim računima ne će biti prikazani eksplicitno kao učinak sporta, ali će u realnosti ipak pripadati snazi koju u gospodarskom smislu sporta posjeduje. Ekonomske aktivnosti zemlje s drugim valutnim područjima obilježavaju brojne transakcije značajne za ukupni društveno-ekonomski život. Klasificiranje i iskazivanje ukupnih aktivnosti obavlja se u bilanci međunarodnih plaćanja. Sistematski vrijednosni iskaz svih ekonomskih transakcija rezidenta jedne zemlje s inozemstvom tijekom jedne godine naziva se bilanca međunarodnih plaćanja — *platna bilanca*.

Prema pozitivnoj definiciji platne bilance (IMF, 1977) „platna bilanca je statistički prikaz koji pokriva određeno razdoblje, a pokazuje a) transakcije robom, uslugama i dohotkom između privrede i ostalog svijeta, b) promjene vlasništva i ostale promjene u monetarnom zlatu te privrede, specijalnim pravima vučenja i potraživanjima i obvezama zemlje prema svijetu, te c) jednostrane transfere i potrebne protustavke za uravnoteženje, u računovodstvenom smislu bilo koje stavke za dane transakcije i promjene koje se međusobno ne izravnavaju“.

Ovako definirana platna bilanca u biti odražava suvremeni koncept platne bilance koja se unatoč nazivu ne bavi praćenjem međunarodnih plaćanja u uobičajenom smislu riječi, već prvenstveno praćenjem realnih tokova međunarodne razmjene (robe i usluga). Upotreba ovog statističkog popisa ekonomskih transakcija zemlje sa svijetom ne svodi se samo na analitički instrument ocjene efekata tih transakcija na domaće gospodarstvo. Ona se može i mora koristiti kao instrument za upravljanje i reguliranje privrede odnosno za određivanje instrumenata ekonomske politike na specifičnim područjima koja se na osnovi platne bilance mogu izdvojiti kao prioritetna.

Platna bilanca se dijeli na tekući i kapitalni račun pri čemu ovaj potonji sadrži sve one transakcije koje su čisto financijske prirode. Tekući račun se sastoji od bilance robe i usluga i tzv. jednostranih transfera. U bilanci robe i usluga obuhvaćaju se sve transakcije izvoza i uvoza robe i usluga koje se mogu pojedinačno identificirati. Ali, kod nekih zemalja javlja se i pojam tzv. nevidljivih transakcija pod čime se obuhvaćaju one transakcije koje nisu ni robne, ni financijske i stoga se često nevidljive transakcije nekorektno identificiraju s bilancom usluga.

Prema Međunarodnom monetarnom fondu, u bilancu usluga mogu se uključiti samo tzv. nefaktorske usluge i to (Mikić, 1987):

- (1) usluge koje fizički prelaze nacionalnu granicu, i
- (2) usluge koje konzumira nerezident u zemlji rezidenta, odnosno usluge koje domaći rezidenti konzumiraju u inozemstvu. Pružanje usluge ove vrste nije vezano uz fizički prijelaz nacionalne granice, ali se obavlja između rezidenta i nerezidenta.

Otvoreno gospodarstvo povezano je s gospodarstvom inozemstva kroz tri skupa veza:

- (1) kroz međunarodnu razmjenu robe i usluga;
- (2) kroz međunarodnu mobilnost kapitala i
- (3) kroz međunarodnu razmjenu nacionalnih valuta. (Babić, 2004)

Dodatno, na veličinu makroekonomskih agregata otvorenoga gospodarstva može se utjecati mjerama monetarne politike (financijsko tržište), mjerama fiskalne politike (prihodi i rashodi države) i mjerama politike vanjske trgovine. Spoznaja o tome da sve transakcije idu preko tržišta, omogućuje definiranje četiri vrste ekonomskih politika, dakle skupove mjera ekonomskih politika. Mjere koje su na raspolaganju za upravljanje sveukupnom gospodarskom aktivnošću jesu politika cijena (tržišta), monetarna politika, fiskalna politika i politika ekonomskih odnosa s inozemstvom. Sve to, moguće je ilustrirati kako slijedi (Shema 1.):

|             |           | Proizvodnja | Potrošnja |           | Akumulacija | INO        |
|-------------|-----------|-------------|-----------|-----------|-------------|------------|
|             |           |             | Osobna    | Budžetska |             |            |
| Proizvodnja |           | –           | $C^d$     | $G^d$     | $I^d$       | E          |
| Potrošnja   | Osobna    | W           | –         | TR        | –           | TRI        |
|             | Budžetska | $T_{ind}$   | $T_{dir}$ | –         | –           | TRG        |
| Akumulacija |           | O           | S         | B         | –           | $\Delta L$ |
| INO         |           | M           | $C^u$     | $G^u$     | $I^u$       | –          |

Shema 1. Proces reprodukcije otvorenoga gospodarstva

Izvor: Prilagođeno prema Babić (2004, 141)

Robe i usluge namijenjene finalnoj uporabi označeno je superskriptom  $d$ , odnosno  $u$  kako bi se označilo njihovo domaće ili uvozno podrijetlo. Komponente finalne uporabe bez ikakvog superskripta označavaju ukupnu količinu roba i usluga namijenjenu dotičnoj kategoriji finalne uporabe. Tako  $C^d$  znači osobnu potrošnju domaćih proizvoda,  $C^u$  osobnu potrošnju uvoznih dobara, a  $C$  ukupnu osobnu potrošnju. Kod nekih zemalja nerobni izvoz čini najveću stavku u deviznim prihodima, kojima pokrivaju svoje potrebe za uvozom robe i druge potrebe društva.

Sukladno prednjem, platna bilanca predstavlja sistematičan prikaz vrijednosti ekonomskih transakcija tuzemnih rezidenata s inozemstvom u određenom razdoblju. Sastavlja se u skladu s metodologijom koju je preporučio Međunarodni monetarni fond (IMF, 1993):

| <b>I. Tekuća bilanca</b>                           | Kredit | Debit | <b>II. Kapitalna bilanca</b>  | Kredit | Debit |
|--|--------|-------|---|--------|-------|
| 1. Bilanca robne razmjene                          |        |       | 7. Direktne investicije   |        |       |
| a) Izvoz f.o.b.                                    | ×      |       | a) Priljev  | ×      |       |
| b) Uvoz c.i.f.                                     |        | ×     | b) Odljev   |        | ×     |
| 2. Bilanca usluga                                  |        |       | 8. Portfolio investicije  |        |       |
| a) Pružene usluge inozemstvu                       | ×      |       | a) Priljev  | ×      |       |
| b) Primljene usluge inozemstva                     |        | ×     | b) Odljev   |        | ×     |
| 3. Putovanja                                       |        |       | 9. Kretanja drugoga dugoročnoga kapitala  |        |       |
| a) Priljev   | ×      |       | a) Priljev  | ×      |       |
| b) Odljev  |        | ×     | b) Odljev   |        | ×     |
| 4. Dohodak od investicija                          |        |       | 10. Kretanje drugoga kratkoročnoga kapitala   |        |       |
| a) Prihodi od investicija u inozemstvu             | ×      |       | a) Priljev  | ×      |       |
| b) Rashodi za strane investicije u zemlji          |        | ×     | b) Odljev   |        | ×     |
| 5. Druga dobra, usluge i dohodak državn i privatni |        |       | 11. Kretanje monetarnih rezervi   |        |       |
| a) Priljev   | ×      |       | a) Priljev (povećanje) deviznih i zlatnih rezervi; Specijalna prava vučenja (SDR) i povećanje rezervne pozicije u Međunarodnom monetarnom fondu (MMF) | ×      |       |
| b) Odljev  |        | ×     | b) Odljev (smanjenje) deviznih i zlatnih rezervi, SDR i smanjenje rezervne pozicije u MMF   |        | ×     |
| 6. Unilateralni transferi                          |        |       | 7. Direktne investicije   |        |       |
| a) Unilateralna davanja                            | ×      |       | a) Priljev  | ×      |       |
| b) Unilateralna primanja                           |        | ×     | b) Odljev   |        | ×     |

Shema 2. Shema platne bilance

Izvor: Prilagođeno prema IMF (1993)

Platno-bilančna transakcija implicira transakcije koje se odvijaju između rezidenta i nerezidenta te većinom obuhvaćaju deviznu transakciju. Računi nacionalnog dohotka (Sustav nacionalnih računa–SNA) i računi bilance plaćanja su najvažniji alati za izučavanje makroekonomije otvorenih i međuzavisnih gospodarstava, pri čemu sustav nacionalnih računa bilježi sve izdatke koji doprinose dohotku i proizvodnju nacionalnoga gospodarstva, dok računi bilance plaćanja bilježe promjene u dugovanju gospodarstva strancima kao i “uspješnost” u izvoznim i uvoznosupstitutivnim aktivnostima, te se pokazuje i veza između inozemnih transakcija i nacionalne ponude novca. Sustav nacionalnih računa (engl. *System of National Accounts – SNA*) ima zadaću dati kvantitativne podatke o cjelokupnoj ekonomskoj aktivnosti određenog društva u tijeku jedne godine i poslužiti kao podloga za analitičku pripremu mjera ekonomske politike. Na taj način, nacionalni računi neke zemlje daju kvantitativnu sliku procesa gospodarske djelatnosti i gospodarskog sustava te zemlje u određenom razdoblju. Iz tog se razloga nacionalno računovodstvo svake zemlje temelji na ekonomskoj teoriji na kojoj se temelji i gospodarski i politički sustav te zemlje. Razlike u društveno-ekonomskim sustavima osnovni su razlog razlika u sustavima nacionalnih računa (SNR). (Babić, 2004) Ali, u okviru istih društveno-ekonomskih sustava postoje razlike među sustavima nacionalnih računa koje su uvjetovane razlikama u stupnju gospodarskog razvoja pojedinih zemalja, specifičnostima privrednih struktura itd. *Dezagregiranjem* proizvodnje prema proizvodnim sektorima i proizvodima na input-output račune, *rašćlanjivanjem* tijekom „neto davanja ili uzimanja zajma“ na transakcije financijskom aktivom i pasivom pojedinih institucionalnih sektora i podsektora gospodarstva, *rašćlanjivanjem* agregatnih računa tekućih prihoda i rashoda i računa kapitala na odgovarajuće institucionalne sektore i podsektore, obuhvaćanjem dodatnih klasifikacija s obzirom na aktivnosti vlade i privatnih neprofitnih institucija i transfera dohotka te integriranjem podataka o ponudi i potrošnji robe i usluga u stalnim cijenama u sustav društvenih računa, 1968. godine nastao je „Novi SNR“ (*A System of National Accounts*). Novi SNR dan je u obliku tri skupine standardnih računa i 26 standardnih tablica. Ipak, UN nisu prestale s revizijama i dopunama. Posljednja revizija učinjena je 1992. godine pa je objavljen novi SNR 1993. godine, koji će koristiti kod koncipiranja sustava nacionalnih računa članica Ujedinjenih Naroda. Obuhvaća i rezultate harmonizacije SNR i drugih međunarodnih statističkih standarda potpunije nego u prošlosti, pa je rezultat toga najočigledniji u slučaju bilance plaćanja zato što je radeći na reviziji SNR, Međunarodni monetarni fond također revidirao Priručnik za bilancu plaćanja. (Babić, 2004)

### 7.3. Razvitak sustava sportske satelitske bilance

Upitne je znanstvene svrhovitosti tek raspolaganje podacima i činjenicama izostane li kvalitetna sveobuhvatna analiza podatkovnih osnova u procesu rješavanja određenog problema. Kompleksnost djelatnosti u području sporta, kao i sve izražajnije potreba i nužnost za aktualnim podacima i informacijama, kako statističkim, tako i svih drugih vrsta, nameću nužnost kvalitetnog neprekinutog statističkog praćenja djelatnosti sporta. Brojni su razlozi zbog kojih je bitno razumijevanje potrebe statističkog praćenja sporta i posljedično primjena takvih metodoloških osnova koje su prilagođene suvremenim kretanjima sporta. S obzirom da je sport u funkciji ekonomskih učinaka, onda je moguće zaključiti kako rezultat ima nekakav učinak – učinci se ogledaju kroz funkciju, a funkcije sporta su humanističke i ekonomske.

Propulzivnost sporta kao djelatnosti potvrđuje se kao djelatnost koja se traži, koja napreduje i koja djeluje pokretački i na druge djelatnosti, što rezultira i određenim (ograničenim) utjecajem i na ukupno gospodarstvo. S obzirom na svu složenost sportske djelatnosti logična je posljedica kompleksnost problema same valorizacije ekonomskih učinaka na mikro i makrorazini. Sport je podijeljen na podpodručja koja omogućavaju stanovitu kompaktnost elemenata standardizacije i vrednovanja unutar svakog od tih područja. Korištenje elemenata standardizacije i vrjednovanja relativno olakšava sam proces vrjednovanja ekonomskih učinaka sporta, ali na mikro razini.

Pretpostavka statističkog praćenja obuhvaća prikupljanje i obradu podataka i na makrorazini, uz sasvim određenu metodologiju koja je kompatibilna i obračunava se prema sustavu nacionalnih računa. Problem ekonomske valorizacije sporta svodi se samo na one koristi koje je moguće egzaktno izmjeriti, dok sve druge koristi koje proizvodi sportska djelatnost na indirektan ili neposredan način, a koje nije moguće egzaktno mjeriti, nužno moraju biti ispuštene u samoj valorizaciji, a bilo bi poželjno i potrebno posebno ih identificirati i naglasiti o koji je efektima riječ. Jedan od najvećih problema predstavljaju tzv. posredni ili neizravni učinci koje generira sport jer se kod tih koristi pojavljuje i dvojba kojoj djelatnosti pripisati neki učinak.

Problem primjene obračuna sustava nacionalnih računa nameće potrebu osiguranja kompatibilnosti nacionalnih klasifikacija djelatnosti prema NACE, Rev.1.1. (franc. *Nomenclature statistique des Activités économiques dans la Communauté Européenne*), ISIC-a, Rev.3. (engl. *International Standard Classification of All Economic Activities*) i NAICS (engl. *North American Industry Classification System*).

Naravno, ovome treba dodati i nacionalnu klasifikaciju djelatnosti (NKD) uz napomenu djelomičnih usklađenosti među svim navedenim klasifikacijama. Evidentno je da ne postoji egzaktna način za proračun ukupne sportske potrošnje, pa se do konačnog iznosa dolazi različitim metodama, koje se najvećim dijelom baziraju na procjenama.

Sportska satelitska bilanca (engl. *Sport Satellite Account – SSA*), kao sastavni dio sustava nacionalnih računa (engl. *System of National Accounts – SNA*), jest sustav koncepata, klasifikacija, definicija, tablica i agregata koji, odražavajući odnos koji postoji unutar gospodarstva između sportom generirane potražnje za proizvodima i uslugama te njihove ponude, omogućava mjerenje ekonomskih učinaka sporta (UNWTO, OECD i Eurostat, 2001).

Posebnost mjerenja utjecaja sporta karakterizira determiniranost sportske aktivnosti potrošačkom pozicijom, kao i delimitiranost njegove potrošnje proizvodima i uslugama određenog skupa djelatnosti. Tragom krajnje pojednostavljene i reducirane razvojne i gospodarske matrice te izostanka cjelovitog i sustavnog statističkog praćenja i analize sporta i njegovih učinaka, dolazi se do koncepta sportske satelitske bilance (SSB) kao posebno razvijene i primijenjene metodološke osnove procjene učinaka sporta na gospodarstvo. Pritom ostaje činjenica da je za potrebe izrade satelitske bilance potrebno, prije svega,:

- (1) utvrditi potražnju za proizvodima i uslugama koji su povezani sa sportom;
- (2) analizirati ponudu tih proizvoda u gospodarstvu; te
- (3) utvrditi odnos ponude i ostalih ekonomskih aktivnosti.

Razvoj sportske satelitske bilance omogućit će ispravno mjerenje:

- (1) makroekonomskih agregata koji opisuju veličinu i ekonomski utjecaj sporta;
- (2) potrošnje posjetitelja kao i odnosa potrošnje posjetitelja i ponude; te
- (3) odnosa monetarnih i nemonetarnih podataka o sportu.



Cilj izgradnje sportske satelitske bilance (SSB) je odrediti niz važnih sportskih ekonomskih pokazatelja, kao što su bruto domaći proizvod sporta (sportski BDP), konačni izdaci sporta, sportski uvoz, sportski izvoz i sportski pokazatelji rada, kao što su broj radnih mjesta, broj zaposlenih osoba s punim radnim vremenom. Definicije i metodologija navedenih ekonomskih pokazatelja temelje se na sustavu nacionalnih računa iz 1993. godine (SNR'93). To je recentni glavni okvir za sustav nacionalnih računa.

Unutar Europske unije (EU) postoji rastuća potražnja za značajne i međunarodno usporedive ekonomske statistike o sportu. Tijekom proteklih desetljeća napravljeno je nekoliko pokušaja uspostave sportskih satelitskih bilanci (SSB) na nacionalnoj i europskoj razini.

Wladimir Andreff (2006) podsjeća da je prva sportska satelitska bilanca izgrađena u Francuskoj za 1971. godinu (Malenfant-Dauriac, 1977). Drugi rani primjer sportske satelitske bilance objavljena je u Njemačkoj (Weber, W. i sur., 1995). Prve procjene ekonomske važnosti sporta na europskoj razini provedeni su od strane Vijeća Europe u 1989. godine (Jones, 1989). Međutim, definicija sporta i metodologija korištena u ovim istraživanjima procjene svojih gospodarskih utjecaja variraju od zemlje do zemlje. To je značilo da rezultati nisu bili pogodni za smislenu međunarodnu usporedbu (SIRC, 2004)<sup>34</sup>.

S nadnacionalnog aspekta promatrano, još od 2006. godine značajna je uspostava radne skupine EU o sportu i ekonomiji od strane Europske komisije. Općenito zadatak te Radne skupine (engl. *Working Group – WG*) je bio razviti zajednički europski pristup za mjerenje ekonomske važnosti sporta. U budućnosti ti naponi mogu sazrijeti u europskoj sportskoj satelitskoj bilanci (European Commission, 2007). Od 2006. godine sklopljeni su prvi koraci prema razvoju usklađenog okvira za SSB. Jedan od EU-WG najvažnijih rezultata dosad je sporazum o 'Vilnius definiciji sporta', koji se trenutno koristi od strane svih članova Radne skupine EU. Za sada su samo Austrija (Helmenstein, 2009), Cipar, Poljska i Velika Britanija objavili vlastitu nacionalnu sportsku satelitsku bilancu prema naputcima Radne skupine u Europskoj uniji.

---

<sup>34</sup> Od 2011. godine nadalje Stručna skupina za sportsku statistiku preuzela je koordinacijsku ulogu EU WG. U svom radnom rasporedu za naredne godine stručna skupina je pokazala da i dalje promovira prikupljanje podataka za mjerenje ekonomskog utjecaja EU sportskog sektora u skladu s Vilnius definicijom. (Vidi zapisnik o prvom sastanku Stručne skupine o sportskoj statistici: <http://ec.europa.eu/sport/library/documents/b24/xg-stat-201110-final-rpt.pdf>.)

U tom kontekstu, cilj izgradnje sportske satelitske bilance je pružiti visoko kvalitetne makroekonomske statistike o ekonomiji sporta, u skladu s nacionalnim računima, s jedne strane, te u skladu s preporukama Radne skupine EU s druge strane.

Nakon ovog sveukupnog cilja, *prvi cilj* je uskladiti konceptualni okvir sportske satelitske bilance s onim nacionalnim računima. To osigurava da se sportski ekonomski pokazatelji izvedeni iz sportske satelitske bilance, kao što su dodana vrijednost sporta ili sportski rashodi, mogu usporediti s njihovim ekvivalentima za gospodarstvo u cjelini. *Drugi je cilj* maksimalizirati statističke koordinacije s preporukama i definicijama koje koriste Radne skupine u Europskoj uniji. Ono što je najvažnije, definicija sporta treba biti koordinirana s onom Radne skupine Europske unije (EU-WG). Treći cilj je izgraditi sportsku satelitsku bilancu na takav način da kvalitetne makro-ekonomske statistike mogu biti izvedene iz nje. Zato je poželjno konstruirati sportsku satelitsku bilancu na najdetaljnijoj mogućoj razini, koristeći dostupnu većinu detaljnih podataka. Strogi uvjet je da su ukupni iznosi sportske satelitske bilance u skladu s onima iz nacionalnih računa. Naravno sportske satelitske bilance mogu koristiti alternativne klasifikacije ili otići na višu razinu detalja. Takav satelit je proširenje podataka nacionalnih računa.

Kako europska metodologija za izgradnju sportskih satelitskih bilanci podrazumijeva viši stupanj harmonizacije i koordinacije to je za takve potreba izrađen i odgovarajući provedbeni Priručnik. On daje detaljan prikaz poduzetih koraka i razmatranja koja su provedena u procesu izgradnje prve nizozemske sportske satelitske bilance. Kao takav, Priručnik ima za cilj poticati raspravu na međunarodnoj razini o metodologiji sportske satelitske bilance. Priručnik je rezultat istraživanja provedenog u razdoblju od studenog 2010. do srpnja 2012. godine od strane Statistike Nizozemske i HAN Sveučilišta primijenjenih znanosti, a naručen je od nizozemskog Ministarstva zdravstva, socijalne skrbi i sporta.

Europska komisije je usvajanjem Bijele knjige o sportu (CEC, 2007) najavila kako će se kroz blisku suradnju država članica, zahtijevati razvijanje europske statističke metode za mjerenje gospodarskog utjecaja sporta kao baze za nacionalne statističke račune za sport, što bi u konačnici moglo dovesti do europskog satelitskog računa za sport.

Prednost ove nove definicije jest da ona otvara rascjep između federalne (SAD) koncepcije sporta (nema sporta bez natjecanja) i priznaje razvoj sporta u suvremenim društvima nakon 1970-ih kada su se pojavili kalifornijski sportovi, a koji su neko vrijeme nosili razna imena (alternativni sportovi, novi sportovi, ekstremni sportovi, itd.) da bi se na kraju uvrstili pod termin „slide“ sportovi (na dasci) (Melo, R. & Sobry, C., 2016).

Bez osporavanja ideje o natjecanju u sportu, ova nova definicija podrazumijeva druge strane sporta koje uključuju sve nove aspekte koji se povezuju sa slobodnim vremenom, rekreacijom i turizmom. Ova definicija je u skladu s idejama nekih autora koji tvrde da široka definicija sporta povećava značaj veza između sporta i turizma (Standeven, J. & De Knop, P., 1999) kao i veze sa slobodnim vremenom (Melo, R. & Sobry, C., 2016). Definicija sporta iz Villnusa je tipologija svih ekonomskih djelatnosti povezanih sa sportom.

Popis sektora prema velikim poglavljima omogućuje podjelu tih aktivnosti na tri razine:

- (1) *ekonomski sektori* koji su izravno povezani s bavljenjem sportom, sportskim objektima, klubovima, savezima, profesionalnim sportskim objektima;
- (2) *djelatnosti* poput graditeljstva, trgovine, industrijske proizvodnje, poljoprivrede, zdravstva, iznajmljivanja, itd.;
- (3) *posljedične djelatnosti* poput prava prijenosa, sportskog klađenja, itd. sa shvaćanjem sporta kao proizvoda za koji su potrebni inputi, a koji proizvodi outpute.

Takav pristup omogućuje stvaranje sportskog satelitskog računa. Ideja satelitskog računa prvo se koristila za mjerenje ekonomskog učinka sporta krajem 1970-ih (Malenfant-Dauriac, 1977). Sustav satelitske bilance cilja konkretno na subjekte, teme ili sektore ekonomije koji se ne mogu promatrati kroz tradicionalne sustave nacionalnih računa, jer ne odgovaraju specifičnoj opisanoj ekonomskoj djelatnosti. Drugim riječima, sustav satelitskog računa je snažan okvir za mjerenje ekonomske važnosti neke industrije u nacionalnom gospodarstvu, a obrazovanje, zdravlje, okoliš i sport su primjeri. Kada je potpuno shvatila kako sport može stvoriti blagostanje, Američka nacionalna asocijacija sportskih komisija počela je razvijati takve alate, ali najviše na mikro razini za pojedina događanja ili objekte. Korištenje mikro i makro pristupa je potrebno, ali sport još uvijek ne posjeduje svoje vlastite alate za mjerenje.

Sportska satelitska bilanca (SSB) filtrira nacionalne račune sportskih aktivnosti u izdvajanju dodane vrijednosti svih sportskih aktivnosti održavanjem strukture nacionalnih računa. Sportske satelitske bilance dopuštaju sve sportu odnosne gospodarske aktivnosti koje se javljaju eksplicitno, prije nego li njihovo držanje skrivenim u duboko disagregiranim (niska-razina) klasifikacijama nacionalnih računa. Sve ekonomski široko agregirane vrijednosti su sačuvane.

Svrhovitost se sportskih satelitskih bilanci potvrđuje tako što one: (1) predstavljaju okosnicu gospodarskog istraživanja, poticanja metodološke strogosti i strukturalne koherentnosti; (2) pomažu donositeljima odluka na svim razinama analitičkim okvirom za razvoj sporta i investicijskih odluka; (3) predstavljaju analitičku referentnu točku na tržištu rada; (4) ističu sportu odnosne obrasce specijalizacije i povezanosti (niše) tržišta s natprosječnim potencijalom rasta; (5) služe kao "reality check" (provjera stvarnosti) za tvrdnje koje izražavaju različite skupine; (6) stvaranjem SSB-a širom EU kao harmoniziranog usklađenog načina kojim se pridonosi postizanju ciljeva 'strategije Europa 2020' (EC, 2010).

U ekonomskom smislu sport definiran temeljem postignutog sporazuma iz 2007. godine o Definiciji sporta iz Vilniusa s ciljem definiranja sporta na statistički i ekonomski smislen način (u međuvremenu je ažurirana klasifikacija djelatnosti NACE Rev. 2) čine definicije:

- *Statistička definicija*: NACE 93.1 Rev. 2; ("sportske aktivnosti", samo su dio sportskog sektora imajući vlastitu NACE kategoriju);
- *Uska definicija*: Aktivnosti koje su inputi sporta (robe i usluge potrebne za bavljenjem sportom) plus statistička definicija.
- *Široka definicija*: Aktivnosti u svezi sa sportom kao input (robe i usluge koje se odnose na sport bez potrebe za bavljenjem sportom) plus uska definicija.

Evidentno je da usporedive i pouzdane informacije o ekonomskoj važnosti sporta u EU i o makroekonomskom potencijalu sektora u znatnoj mjeri doprinose širim političkim ciljevima, kao što su strategije Europe 2020. U kontekstu EU razine suradnje u sportu u skladu s člankom 165. Ugovora o funkcioniranju Europske unije, bilježi se sve više zahtjeva prema Europskoj komisiji od kreatora politike, stručnjaka i sportskih dionika u pogledu osiguranja više pouzdanih i usporedivih podataka.

Sa *Definicijom sporta iz Vilniusa* jasno je propisano koje se proizvodne aktivnosti u klasifikaciji ekonomskih statistika može kategorizirati da su povezane sa sportom. U vrlo sveobuhvatnom pristupu, identificirano je više od 400 kategorija proizvoda koji su važni za sport. Definicija sporta iz Vilniusa postala je osnova za prikupljanje i stvaranje podataka na nacionalnoj razini, te predstavlja usklađeni okvir za kreiranje sportskih satelitskih bilanci (SSB). Te bilance daju uvid u makroekonomsku statistiku sportske ekonomije. Daljnji napredak mogao bi služiti poboljšanju baze podataka o ekonomskoj važnosti sektora i njegovog potencijala u kontekstu pridonosa ciljevima šire orijentiranih politika, poput strategije Europa 2020. Potaknute komunikacijom o sportu iz 2011., Planom rada, Zaključcima Vijeća o jačanju baze podataka za kreiranje politika u sportu (EC, 2012a) i nakon rezultata intenzivne suradnje sa *Stručnom skupinom* za sportsku statistiku (XG STAT), šest država članica (Austrija, Cipar, Danska, Nizozemska, Poljska i Ujedinjeno kraljevstvo) i Švicarska kreiralo je nacionalne sportske satelitske bilance, kojima su se pridružile i ostale države članice.

Materijali *Stručne skupine*, poput priručnika za kreiranje satelitskih računa, bili su u ovom kontekstu od presudne važnosti. U razdoblju 2011/2012 (EC, 2012b) provedena je studija o doprinosu sporta ekonomskom rastu i zaposlenosti na području EU-a, koja ukazuje da je 1.76% bruto dodane vrijednosti na razini EU-a te 2.12% radnih mjesta povezano sa sportom<sup>35</sup>. Vijeće je u svojim zaključcima o nezaposlenosti mladih iz 2013. (Council of the European Union, 2013) naglasilo kako je rast u sportskom sektoru povezan s povećanjem radnih mjesta te stoga sport može potencijalno doprinijeti borbi protiv nezaposlenosti. Skupina XG STAT izložila je i prijedloge budućih prioriteta, temeljenih između ostalog na studiji o potencijalnoj budućoj ulozi praćenja sporta u EU-u iz 2013 (Mulier Institute, 2013). Ove brojke se temelje na «širokoj definiciji», tj. samo izravnim učincima, ali ne i višestrukim efektima od dobavljača repromaterijala. Utvrđeno je da su glavni kontribuenti "rekreacija, kultura i sportske usluge", "obrazovanje", "hoteli i restorani", "zdravlje i socijalni rad" i "trgovina na malo, osim trgovine motornim vozilima i motociklima». Skupni podaci, kao i strukture, međutim, znatno se razlikuju od zemlje do zemlje. Udjel sporta ima tendenciju povećanja u zemljama s višim bruto društvenim proizvodom (BDP-om).

---

<sup>35</sup> Brojke su temeljene na „općenitim”, tj. isključivo izravnim utjecajima, bez multiplikativnih učinaka dobavljača posredne robe. Agregatni iznos, kao i strukture, u velikoj se mjeri razlikuju ovisno o državi članici.

## 8. Prijedlog modela radikalne sportske inovacije u funkciji razvoja nacionalnoga gospodarstva

Zasićenje potražnje, jačanje konkurencije i globalizacija tržišta, obilježja su novog konteksta koji implicira nove fleksibilnije oblike organizacije s najvišim mogućim stupnjem reagibilnosti. To široki je proces pokušaja i pogrešaka usmjeren kroz tehničku promjenu, intrinzičnu organizaciju rada i odnose među poslovnim sustavima. Tek dubljom introspekcijom omogućuje se odgovarajući uvid u načine alociranja resursa, determiniranje proračuna, raspodjeljivanje moći, sustavno nagrađivanje ljudskih potencijala i u konačnici donošenje odluka. Zakonitosti menadžmenta egzistiraju pod nepredvidivim naponom tereta iznenadnih i žestokih promjena, prolaznih prednosti, tehnoloških teškoća, provokativnih konkurenata, rascjepkanih tržišta, svemogućih potrošača, buntovnih dioničara i drugih izazova koji obilježavaju 21. stoljeće. Ograničavanje izvrsnosti organizacije/sustava nije operativnog ili poslovnog karaktera, nego izvrsnost ostvaruje izvrsnošću upravljačkih kapaciteta, potencijalima ključnim za zadovoljavanje ljudske svrhe.

Poslovni procesi diljem globalnog tržišta predstavljaju kvalitetnu temeljnicu razumijevanju *složenosti* međunarodnog okruženja, kao i svih specifičnosti koje proizlaze iz *različitosti* ekonomskih, političkih i društveno-kulturalnih sustava. Hofstedeov model kulturnih dimenzija (distanca moći, izbjegavanje neizvjesnosti, individualizam/kolektivizam, muškost/ženskost i dugoročna/kratkoročna orijentacija) determinira utjecajni potencijal oblikovanja organizacijske kulture, koncepcije i stila menadžmenta, koordiniranja aktivnosti te ponašanja i izgradnje interkulturalnih odnosa na globalnom tržištu. (Hofstede, 1996) U navedenom modelu utjecaj svake dimenzije na upravljanje sustavom, implicira i utjecaj na sustav sporta kao bitne sastavnice makrosustava.

## 8.1. Paradigma promjena

Suvremenost i iznimna brojnost nedovoljno poznatih ili zanemarenih procesa koji se zbivaju u dubini makrosustava, te svojom veličinom, brzinom kretanja i mnoštvom diverzificiranih oblika, uzrokom su silovitih transakcijskih aktivnosti. U tom su vrtloženju procesi prožimanja onih vidljivih kvantitativnih veličina s procesima koji se pod utjecajem raznovrsnih motiva zbivaju u nekom ambijentu, ili s procesima koji su naknadno provedeni s ciljem korekcije tokova ili pak konkurentske supremacije, pa i nacionalne dominacije na međunarodnom planu, pri čemu dolazi do pojave novih oblika. U recentnim prilikama, svjesnost o nepostojanju područja društvenog života koje nije važno, dovodi do nužnog oslona na znanost i usmjerenost prema beskrajnom potencijalu međupovezanosti. Ipak, potrebno je podsjetiti kako je izrazita nesklonost ljudi promjenama, a sklonost prema poznatom okružju u kojem osjećaju sigurnost od neizvjesnosti koju donosi promjena, potvrđena zakonima fizike koji jasno dokazuju kako tijelo u mirovanju ili pokretu nastoji zadržati to svoje stanje. Nedostaje kretanje. Nedostaje *pokret!* Ali, što pokret jest? Koje je njegovo značenje? Koji je njegov gibajući karakter? Odgovori su vezani uz Gottfrieda Wilhelma Leibniza koji je temeljem infinitezimalnog računa potvrdio mogućnost matematičkog izračuna pokreta rastavljanjem pokreta na beskonačan niz stacionarnih stanja. U tu je svrhu i s namjerom da se ne izgubi gibajući karakter pokreta, uveo pojam „conatus“<sup>36</sup>, pojam nečega poput tendencije ili impulsa koji znači da je svako pokrenuto tijelo u svakom trenutku definirano anticipacijom budućega stanja. (Spaemann, 2008) To je posebno izraženo u slučajevima kad očekivane blagodati od promjene nisu odmah i jasno vidljive. Može se reći da je to urođeni ljudski nagon za preživljavanjem koji iz razloga straha od nepoznatog, nedostatnih informacija, ne osjećanja potrebe za promjenom, nesigurnosti, neimanja interesa ili jednostavno krivog trenutka, ljudima priječi lako prihvaćanje promjena.

Gledano sa stajališta mogućnosti *promjene odnosa* i zauzimanja položaja u okruženju, postoje različiti sustavi, a mogućnost izbora ishoda i *promjene položaja* imaju samo sustavi čija *svrhovitost* obuhvaća sposobnosti iskazivanja namjere i sposobnosti ostvarivanja namjere oblikovanja strukture i procesa.

---

<sup>36</sup> *conatus* – (lat. = pokus, pokušaj; nagon) označuje snagu *unutarnjeg kretanja* u ljudskom tijelu koje prethodi vidljivom djelovanju; predstavlja pozitivnu *tendenciju* prema djelovanju koja se ostvaruje ako nije onespoban.

Moć sustava se i prepoznaje po sposobnosti izazivanja različitih stanja i zauzimanja različitih položaja, odnosno prepoznaje se po sposobnosti izvođenja *promjena*. Promjene su bit dinamike i za njih je potrebno razdoblje određene duljine. Ovisno o naravi sustava, dinamika podrazumijeva *promjene* svih ili samo nekih postojećih obilježja pa obuhvaćaju *promjene* unutar sustava i, sukladno principu otvorenosti, *promjene* odnosa sustava i okruženje; kod nekih sustava obuhvaćaju i promjenu položaja. Sustavi s razine socijalnih organizacija su sposobni za mijenjanje kako svojih unutarnjih sposobnosti i obilježja tako i svojih odnosa s okruženjem. Pri tome je bitno da *socijalni sustavi* mogu birati između promjena cjeline i mijenjanja samo nekih obilježja. Socijalni sustavi mogu mijenjati svoj morfološki sastav ili/i svoju strukturu pri čemu mogu i ne moraju mijenjati svoju funkcionalnost i položaj. To znači da promjene, odnosno dinamika socijalnih sustava, mogu biti kompleksne. Zato se razumijevanje, i još više usmjeravanje dinamike sustava, susreće s različitim problemima i za njihovo uvažavanje potrebni su odgovori na adekvatna pitanja o tim problemima. Ovdje se naznačuju četiri problema i njima pripadajuća pitanja (Tintor, 2010):

1. problem *poimanja* iz kojeg slijedi pitanje: *što se podrazumijeva pod dinamikom?*
2. problem *razumijevanja* iz kojeg slijedi pitanje: *zašto promjene nastaju i kako se oblikuje dinamika?*
3. problem je problem *kompleksnosti* iz čega slijedi pitanje: *kako nastaje i kakvo je obilježje dinamike sustava u cjelini?*
4. problem *metodološke* naravi i iskazuje se kao pitanje: *kako i zašto spoznavati dinamiku realnog sustava?*

Prva tri pitanja odnose se na bit odnosno značenje pojma te na razumijevanje uzroka pojave dinamike u različitim oblicima ili, drukčije rečeno, prva tri pitanja odnose se na dinamiku kao bitno obilježje i načelo postojanja sustava, odnosno na načelo dinamike sustava. Posljednje se odnosi na svrhu i način spoznavanja u realnom okruženju ili na načelo spoznavanja. Tako se i razmatraju. Sasvim je izvjesno da iznimno uspješne organizacije znaju kako prevladati i kontrolirati antitijela koja se protive svemu što je novo. Također, znaju kako ugrabiti mogućnosti i izbjeći opasnosti, shvaćaju da je veće poboljšanje i boljitak, povezano s većom pobjedom na kraju i u konačnici shvaćaju da postupno ali stalno poboljšanje, samo po sebi, više nije dovoljno. (Kotter, 2002)



Ovome valja dodati kako poslovni sustavi egzistiraju u konkurentskom okruženju koje je obilježeno sljedećim promjenama (Prahalad, 1997):

1. prijelaz iz poznatog i „ugodnog“ u konkurentsko okruženje;
2. prijelaz s lokalnog na globalni aspekt funkcioniranja;
3. od pristupa „sustav poput našeg“, prema pristupu „sustavi drukčiji od našeg“;
4. gubljenje jasnih granskih granica;
5. prijelaz iz stabilnog u promjenjivo poslovno okruženje;
6. preusmjeravanje od posrednika u razmjeni prema izravnom pristupu potrošačima;
7. usmjeravanje od okomite integracije prema specijalistima u poslovanju; i
8. preorijentacija sa specijaliziranog na stjecanje širokog znanja.

Danas se za procese, sve bržih, dramatičnijih, kompleksnijih i nepredvidivih promjena, koje sve značajnije utječu na ponašanje, poslovanje i upravljanje u organizacijama/sustavima, upotrebljavaju izrazi: *hiperpromjene* (hyperchange), *hiperkonkurencija* (hypercompetition) i *hiperturbulentnost* (hypertubulens). Tomu valja pridodati i činjenicu da je fenomen *zgrušavanja* prostora, vremena, pa i materije, sve više na djelu, i bit je u *sažimanju* 10-godišnje vrijednosti promjene, po standardima od jučer, u jednu godinu, ako ne u nekoliko mjeseci (Peters, 1994, str. 271). U takvim uvjetima uspješnost funkcioniranja sustava ovisi obveznoj ugradnji u svoju strukturu upravljanje promjenama, organizirano napuštanje svega što radi, ali i sposobnost da kreira novo. Naravno, kreiranje novoga, zahtijeva ugradnju u tkivo organizacije tri sistematske prakse, što znači da svaka organizacija/sustav (Drucker F. P., 1993c, str. 63-64):

- ◆ zahtijeva stalno unaprjeđenje svega što radi;
- ◆ mora naučiti koristiti, tj. razrađivati nove primjene iz vlastitog uspjeha;
- ◆ mora naučiti da se inovacija može i treba organizirati kao sistemski proces.

Odgovor na ubrzanje promjena, u sredini u kojoj poslovni sustavi obavljaju svoju poslovnu i širu društvenu misiju, koje imaju sve više diskontinuirani karakter, traže od upravljačkih struktura da budu transformacijska vodstva, tj., da imaju sposobnost kreiranja vizije, misije, ciljeva, politike i strategija te njihove implementacije, postižući pritom značajno veću opću vrijednost za korisnike/potrošače i krupne transformacijske zaokrete u kratkom roku.

U uvjetima diskontinuiteta funkcionalnost sustava zahtijeva preispitivanje dosadašnje teorije poslovanja, i to s aspekta pretpostavke o sredini poslovnog sustava (društvo i njegova struktura, tržište, potrošači/korisnici i tehnologija), pretpostavke o specifičnoj misiji organizacije i pretpostavke o jezgri kompetentnosti potrebne za ostvarivanje misija. (Drucker F. P., 1998e)

Prednje razmatranje u velikoj mjeri pridonosi općem suglasju o teoriji i praksi menadžmenta i izvorištu esencijalnog pitanja menadžmenta: Kako upravljati promjenama i koje metode evolutivnih i/ili revolucionarnih promjena primjenjivati? Već je prvim uvidom u teoriji menadžmenta moguće razlikovati modele promjena s evolutivnog, revolucionarnog aspekta te aspekta prekinute ravnoteže. (Mašić, 2001)

MODEL EVOLUCIJSKIH PROMJENA temelji se na prilagodbi strategijskim promjenama organizacije/sustava inkrementalnim promjenama niskog intenziteta („alfa promjene“). To su promjene inkrementalnog karaktera postojećeg modela strategije i organizacije sustava, čije se korijene naziva i *logičnim inkrementalizmom* (Quinn B. J., 1982). Fatalni nedostatak ove vrste promjena je u tome što je rijetko dovoljno brza ili dovoljno sveobuhvatna da osigura prednost u svijetu koji se stalno mijenja (Stevens, 2001).

MODEL PREKINUTE RAVNOTEŽE temelji se na pretpostavci nadilaženja promjenama u okruženju po svojoj učestalosti, obujmu i razini turbulencije, okvira koji se može popuniti prilagodbom stalnim inkrementalnim promjenama. Zamjenom dugih razdoblja inkrementalnih s kratkim razdobljima radikalnih – revolucionarnih promjena, postiže se adaptivnost organizacije/sustava promjenama iz okruženja. Ovaj model podrazumijeva osim promjena prvog reda (alfa promjena) i promjene drugog reda (beta i gama promjene), koje zbog svoje diskontinuiranosti zahtijevaju i postojanje kratkih razdoblja u kojem organizacije poduzimaju radikalne promjene strategije i ostalih komponenti McKinsey »7-S« modela, koje međusobno moraju biti usklađene. To su promjene kojima se razbija postojeći stari okvir rada (engl. *frame breaking strategic change*) razmišljanja ponašanja i stvara novi. Organizacije u razdoblju evolutivnih promjena kroz promjene prvog reda osciliraju samo oko svog ravnotežnog modela, dok u razdoblju revolucijskih promjena one doživljavaju radikalne promjene, izlaze iz postojećeg modela ravnoteže i zato se takav model i označava kao model prekida ravnoteže. (Gersick, 1991)

Razmatranje prethodne paradigme u okviru opće dinamike sustava može pridonijeti i razumijevanju dinamike sporta kao društvenog sustava i to s aspekta strukture (dubinska organizacijska struktura) i ravnotežnog vremenskog horizonta (od harmonije sustava i okruženja do transformacije sustava). Kada je riječ o socijalnom sustavu, kakav je sport, čini se opravdanim naglasiti da paradigma prekinute ravnoteže uključuje pretpostavku o konfliktu i kontradikciji te insuficijentnosti determinizma u dinamici i progresu sustava. I, dok se radikalnom promjenom stvara konfliktna situacija, njeno rješenje zahtijeva radikalnu promjenu sustava. S obzirom na činjenicu isključive determiniranosti inkrementalne primjene u slučaju dubinske strukture sustava, istu je potrebno promijeniti, odnosno izazvati transformaciju sustava. Međutim, u okolnostima dramatičnih i diskontinuiranih promjena, strategijski problemi svaki sustav dovode do stanja neravnoteže i narušavanja razmjene sustava i okruženja.

MODEL REVOLUCIONARNIH PROMJENA se temelji na radikalnim promjenama ili promjenama drugog reda koje uključuju tzv. beta i gama promjene. Promjene revolucionarnog karaktera podrazumijevaju situacije u kojima uspjeh ovisi o vremenskom tempiranju akcija. Zahtjev za trajnošću konkurentnosti organizacije uvjetuje naglu promjenu nasilnog karaktera koja implicira visok ulog kratkog roka za reagiranje. Radikalna promjena uobičajeno je dramatična a nerijetko može biti komercijalna i/ili strukturalna. (Dujanić, 2004) Potpuno je razvidno kako za organizacije/sustave ne postoji nikakva aktivnost koja predstavlja trajnu konkurentsku prednost. Zbog toga je potrebno kako bi se ostvarila održiva konkurentna prednost kontinuirano strategijsko inoviranje i revolucioniziranje načina kreiranja strategije. Promjene u ovom modelu su kvantne, kvalitativne, kreativne i inovativne.

Područje sporta je područje snažnih izazova u pogledu promjena, naglašeno na području Europske unije. To potvrđuje spoznaja o izvanrednoj koncentraciji svjetskih sportskih događaja unutar EU, a koji zadiru u područje obrazovanja, javnog zdravstva, društvenih, kulturnih i rekreativnih djelatnosti. Također, i spoznaja o značajnom utjecaju ukupnoga gospodarskog i društvenog napretka na razvoj sporta u Europi, kojega se može smatrati snagom svjetskog sporta. U ekonomskom smislu, sport je brzo rastuće područje, s preko tri posto svjetske trgovine i jedan je od sektora s visokim potencijalom generiranja novog zapošljavanja.

I samo područje organizacije sporta u širokom rasponu od osnovne (klub) do vrhovne (država) hijerarhijske razine, predstavlja i veliki izazov u smislu potencijala prilagodbe turbulentnom okruženju. O postojanju jaza između stvarnog svijeta sporta i njegovog regulatornog okvira, govori i činjenica djelovanja sekundarnog zakonodavstva, politika i raznih odluka vezanih uz sport koje imaju sve veći utjecaj na sportske prakse i aktivnosti. Stoga je sustav sporta od iznimne važnosti za daljnja razmatranja.

Zaključno, osiguranje uspjeha sustava sporta u budućnosti navodi na obvezno promišljanje o promjenama, u naravi kojih je moguće prepoznati odgovarajući stupanj radikalizacije s posebnim naglaskom na inovativnosti. Nužnost takve vrste promjena upućuje na potrebu sustava za refokusiranjem, repozicioniranjem, obnavljanjem, reorganiziranjem i osmišljavanjem poslovnog djelovanja i razvoja.

## 8.2. Dizajniranje modela

Završetkom prošloga stoljeća znanost je stigla do kraja, otključavanjem tajne atoma, razotkrivanjem molekule života i stvaranjem elektroničkog računala. S tim otkrićima koja su potaknuta kvantnom, biomolekularnom i računalnom revolucijom, osnovni zakoni materije, života i računanja bili su, uglavnom, konačno riješeni. Doba otkrića u znanosti dolazi do kraja, otvarajući doba nadmoći. (Kaku, 1998) Nova otkrića po običaju imaju spori početak, zbog izazova koji stvaraju puno poteškoća. Svladavanjem početnih prepreka, ubrzava se tijek napredovanja, objedinjuje se znanje i ubrzo čitava skupina inovacija mijenja definiciju mogućega. Pritom treba ukazati na nemogućnost izbjegavanja zakona smanjenja povrata – u jednom trenutku omjer napretka i uloženog truda počinje opadati. Suočeni s fizičkim ograničenjima, postaje sve teže ostvariti neka značajna postignuća. (Hamel, 2007) Pobjednici će biti oni koji u potpunosti shvaćaju vitalnu važnost ove tri znanstvene revolucije i stavljaju premiju na znanje i vještine koje mogu pružiti konkurentnu prednost na svjetskom tržištu.

Odmak od projekta postavljanja izričitih pravila za dobru znanost omogućuje nam ubrzano približavanje razumijevanju kako razvija znanstvena disciplina. Omogućuje nam i usredotočenje i naglašenost diskurzivnosti i pluralnosti spoznaja i stoga potencijalnu „neusporedivost“ takvih različitih spoznaja – kao i s njima povezane osjećaje fragmentarnoga, diskontinuiranoga, neodlučivoga, kontekstualnoga i decentrirajućega. (Amariglio, J. & Ruccio, D. F., 1995) Spoznaju o tome kako se jezik i značenje smatraju potpuno međuovisnim i neizbježno ovisnim o kontekstu, prati i činjenica kako smo uvijek uhvaćeni u neki kontekst, iz kojega nikada ne možemo iskoračiti kako bismo dobili objektivnu osnovu za naše mišljenje i naše *modele*. (Rossetti, 1990)

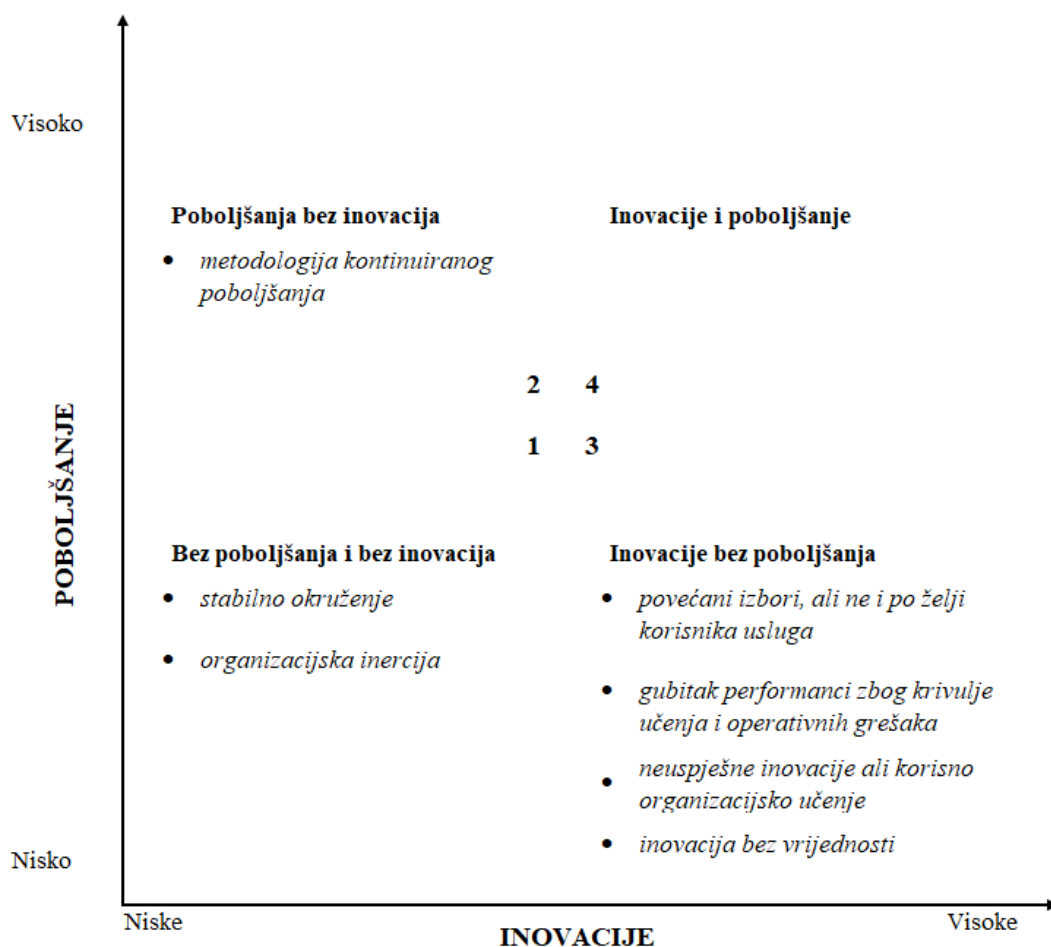
Znanost se bavi svim pojavama dostupnima iskustvu jer nema jasno ograničeno područje djelovanja, a kako je po strukturi spoznaje pokušaj pojednostavljenja, aproksimacije realnosti svijeta oko nas, stoga teži izgradnji operativnih *modela* svijeta koji nas okružuje. Kao misaoni eksperiment može se shvatiti modele čiste teorije jer su sredstva izoliranja određenih obilježja teorije za pomnije proučavanje. Apstrakcija je jedan oblik izoliranja koji uključuje stvaranje apstraktnog ili „idealnog“ tipa za proučavanje.

No, i uz druge oblike izoliranja poput izostavljanja iz razmatranja niza čimbenika koji bi bili prisutni u situaciji iz stvarnog života, kada je u pitanju sustav sporta oslanjamo se na teoretsku izolaciju kojom provodimo zamišljen eksperiment. Naravno, pritom valja slijediti misao (Lucas, 1980): Jedna je od funkcija teorijske ekonomije pobrinuti se za posve artikulirane, umjetne gospodarske sustave koji mogu služiti kao laboratoriji u kojima se uz mnogo manji trošak mogu provjeravati politike s kojima bi bilo previše skupo eksperimentirati u stvarnim gospodarstvima.

Sve navedeno dovodi do pitanja trebamo li uopće novi model u području sporta, i ako da, tada je nužno naučiti: Kako uskladiti napore tisuća ljudi bez stvaranja tegobne hijerarhije njihovih nadređenih? Može li rešetka, umjesto tzv. „fasade autoritarne hijerarhije“ spretno odgovoriti na tržište koje se ubrzano mijenja? Kako držati troškove pod kontrolom, a da se istovremeno ne uguši ljudska inovativnost? i Kako stvarati organizacije u kojima disciplina ne isključuje slobodu i obrnuto? Na tragu prednjih obveza neizbježno je nadilaženje kompromisa, svladavanje novih izazova, suočavanje s biomolekularnom ograničenosti i u konačnici susret s revolucijskim imperativom. Kreiranje inovacija mora se suočiti s izazovima (Hamel, 2007): (a) ubrzanim ritmom promjena sustavi su sve više pozicionirani na pogrešnoj strani krivulje promjene; (b) deregulacija značajno uklanja ulazne prepreke sustava; (c) smanjenje opsega kontrole nad vlastitom sudbinom (devertikalizacijom, disintermedijacijom i outsourcingom, te povećanjem broja projekata za suradnju – engl. *codevelopment projects*); (d) prijetnja neprilagodbe digitalizaciji odnosno svijetu u kojem informacije i ideje „žele biti slobodne“; (e) Internetski osviješteni potrošači sve brže definiraju marže (prebacivanjem moći cjenkanja s proizvođača na potrošače); (f) smanjenje životnih ciklusa strategija; (g) radikalna izmjena cjenovne strukture (cijene komunikacije i globalizacije otvaraju vrata novim konkurentima).

Dosadašnji napredak ograničila je tzv. menadžerska paradigma koja se vrti oko učinkovitosti (rad na zagonetkama Taylorovog tipa) i temelji na birokraciji (život u organizacijama Weberovog tipa). Stvarni napredak zahtijeva revoluciju, nikako ne skok najvišeg rizika ili, skok bez znanja o mjestu doskoka/slijetanja – ali, gotovo *kvantni skok* se mora napraviti. Jer, istinske se inovacije moraju izdignuti iznad razine održavanja *status quo*, i mora se snivati o onome što bi moglo biti – prvo valja zamisliti a zatim i osmisliti budućnost.

U radikalno promijenjenim uvjetima nužna je inovacija temeljnog koncepta dane socioekonomske prakse, ne samo proizvoda i procesa, jer se kriza ne može prevladati mentalitetom, metodama i odlukama kojima je izazvana kriza. S obzirom na široku problematiku, inovacija se ne smije svesti na invencijsko-inovacijske-difuzijske procese (engl. *Invention-Innovation-Diffusion Processes – IIDP*) proizvoda i usluga, nego mora pokriti iznimno široko područje upravljanja s naglaskom na međupovezanosti i međuuvjetovanosti inovacija i poboljšanja (Slika 17.).

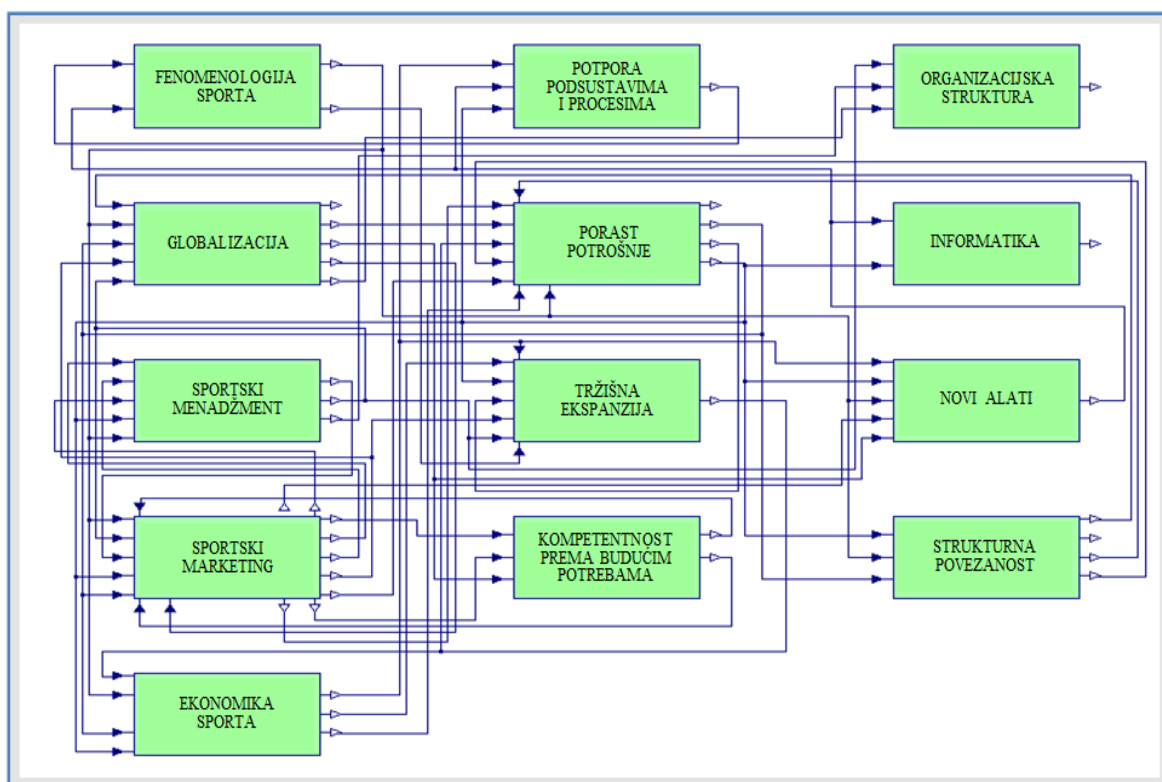


Slika 17. Inovacije i poboljšanja

Izvor: Obrada autorice

Slika 17. prikazuje da je četvrti kvadrant ciljani izbor optimalnog odnosa inovacija i poboljšanja što bi trebalo predstavljati podlogu sportskom menadžmentu za kvalitetne strateške odluke.

U odabiru intervencija koje potiču kreativnost, svaki bi sportski sustav u strateški okvir trebao ugraditi opstojnost i djelovanje pojedinca, grupe ili tima (Mumford, 2000); (Gumusluoglu, L. & Ilsev, A., 2009). U tom smislu valja istaknuti činjenicu kako sveukupni uspjeh sportske organizacije ovisi o trajnoj inovaciji proizvoda i usluga te odgovarajućoj stimulaciji inovativnih procesa. Pritom su ključne poveznice između procesa *inovacija* i: (1) dostupnosti potencijalnih ideja i problemskih rješenja; (2) strukturalnog menadžerskog okvira za stimuliranje; (3) umrežene kreativnosti. „Umrežena kreativnost pretpostavlja mogućnost sportske organizacije da kontinuirano inovira svoje proizvode/usluge i cjeloviti sustav sporta radi uspjeha i/ili opstanka u budućnosti“ (Brennan, A. & Dooley, L., 2005). Radikalne su promjene prodrone, intenzivne i višedimenzionalne akcije ciljno orijentirane na usredotočeni sustav ili objekt promjena. Kako radikalne promjene podrazumijevaju promjene bazičnih elemenata sustava sporta, potrebno je otkloniti i svaku misao o njihovom parcijalnom karakteru, jer, one imaju izniman utjecaj na promjene ostalih elemenata sustava.



Shema 3. Povezanost elemenata sustava sporta

Izvor: Obrada autorice



Izgraditi kvalitetnu podlogu na temelju koje bi se moglo ponuditi odgovarajući model, izazov je dosadašnjeg istraživačkog napora. Pritom se je pokušalo, držeći se načela multidimenzionalnosti, vjerojatno jednog od najmoćnijih načela sustavskog razmišljanja, uvažavati interaktivni suživot suprotnih tendencija i oblikovanje njihova komplementarnog odnosa, te izbjeći ključne elemente nereda sustava. Učinkovitost predmetnog modela implicira odgovarajuće prikazivanje kritičnih aspekata promatrane situacije, mogućnost korištenja za namjeravanu svrhu i prihvatljiv omjer između dobivenog i uloženog. Susret sa svrhom sustavske metodologije u smislu suočavanja s dilemama sustava gdje cjelina postaje sve više međuovisna, dok dijelovi pokazuju izbor i ponašaju se neovisno, naravno, uz imperativ međuovisnosti i kompleksnosti modela, ali i pitanja svrhovitog ponašanja višerazumnih sustavskih modela, osposobljava za pogled kroz kaos i razumijevanje kompleksnosti holizmom interakcije i dizajna. Put do spoznaje utemeljenosti učinkovite metodologije sustavskog modela na interakciji između holističkog i operativnog razmišljanja, samoorganizacije i interaktivnog dizajna, osvjetljen je potrebom komprehenzivnog iskustva shvaćanja cjelovitosti i eksperimentiranja u stvarnom životu na različitim sustavima različitih razina. I stjecanje pozicije kreiranja kompetentne metodologije koja se dobro nosi s izranjajućim izazovima naizgled složenog i kaotičnog sustavskog modela uvjetovano je interaktivnim dizajnom i iteracijom strukture, funkcijom i procesom, u kombinaciji sa snagom operativnog razmišljanja te razumijevanja implikacija samoorganizirajućeg ponašanja. U pokušaju da se teoriju učini sukladnom promatranju, imperativno se prihvaća realistički pristup koji zahtijeva da apstrakcija bude u obliku simplifikacije, a ne idealizacije jer se zasigurno ne bi moglo povući vezu između teorije i onoga što se promatra, odnosno postala bi upitna pozicija modela, između teorije i podataka, teorije i dokaza.

Usredotočenjem na tradiciju sustavne dinamike moguće je osnažiti priziv načela koja vrijede za složene socijalne (ljudske) sustave i u tom smislu sustav sporta:

- (1) Složeni sustav sporta često proizvodi neočekivane i protuintuitivne rezultate.
- (2) U sportu kao složenom sustavu nelinearnih veza s pozitivnom i negativnom povratnom vezom postoji razdvojenost veza između uzroka i posljedica u vremenu i prostoru.
- (3) Složeni sustav sporta je visoko osjetljiv na neke promjene, ali iznenađujuće neosjetljiv na mnoge druge.

Struktura složenog sustava sporta onemogućuje planiranje specifične dugoročne budućnosti, što zahtijeva neprekidno djelovanje unutar sustava, temeljeno na općim obrascima koje pokazuju složeni sustavi. Jednom kad se prepozna velika vjerojatnost da će složeni sustav sporta protudjelovati na ispravke i proizvesti nenamjeravane posljedice postaje iznimno važno analizirati i razumjeti povratnu vezu u sustavu, odnosno razumjeti sustav kao cjelinu. Razumijevanje dinamike sustava sporta ima vitalno značenje za efikasnu intervenciju u ponašanje sustava.

Kreiranje budućnosti implicira: Što u budućnosti poduzeti prvo? Na široj razini to zahtijeva:

- (1) razumijevanje različitosti konkurencije u budućnosti;
- (2) proces pronalaženja i stjecanja uvida u prilike sutrašnjice;
- (3) sposobnost energeniziranja sustava od vrha do dna na možebitnom dugom i mukotrpnom putu prema budućnosti i
- (4) kapacitet za prestići konkurente i postići prvi budućnost, bez preuzimanja nepotrebnih rizika...ono što je potrebno je *strateška arhitektura* koja osigurava nacрте za izgradnju kompetencija potrebnih za dominaciju budućih tržišta.

U osmišljavanju izazova koji prethode planiranoj izradi prijedloga modela radikalne sportske inovacije u funkciji razvoja nacionalnog gospodarstva, nametnula se je i potreba isticanja nekoliko ključnih pitanja s ciljem pomoći ograničavanja potrage (Hamel, 2007): (a) Koje nove izazove budućnost priprema za sustav sporta kao područja sveukupnog istraživanja? Koji će se diskontinuiteti pojaviti i razvući do krajnje granice procese i prakse upravljanja sportskom organizacijom? Koji je to „problem sutrašnjice“ na kojem se mora početi odmah raditi? (b) Koja su to teška djela za postizanje ravnoteže koja kako se čini, nisu dobro obavljena? Postoji li neki jako važan kompromis kod kojeg se čini da jedna strana uvijek profitira na račun one druge? Koji je to frustrirajući „ili/ili“ za koje postoji snažan interes pretvorbe u „i“? (c) Koji su najveći raskoraci između retorike i stvarnosti u sustavu sporta? Koje su vrijednosti u skladu s kojima je najteže funkcionirati ili koje je najteže institucionalizirati? Za koju prihvaćenu ideju postoji htijenje pretvorbe u integriranu sposobnost? (d) Zbog čega postoji srditost? Koje su to frustrirajuće nesposobnosti koje narušavaju sustav sporta i one slične njemu? U kojem slučaju postoji snažni interes za pretvorbom „to je nemoguće“ u „to je moguće“?

Stoga, prednje spoznaje impliciraju i zahtjevan pristup u oblikovanju modela radikalne sportske inovacije u funkciji razvoja nacionalnoga gospodarstva. Iz svega navedenog proizlazi kako su *glavni konstituenti modela* koji se predlaže, sljedeće nužne karakteristike:

- A. ORGANIZACIJA SPORTA — inovacijom postići da duboke promjene budu više nego autonomni proces – izgraditi sportske organizacije koje su sposobne za neprekidnu i pravovremenu samoobnovu bez ikakve krize.**
- B. EKONOMSKA DIMENZIJA SPORTA — sveobuhvatna prilagodljivost nacionalnih gospodarstava i sustava sporta kao njihove bitne sastavnice, u velikoj mjeri ovise o postojanju tržišta koja dobro funkcioniraju – inovativnim usmjeravanjem resursa s upotreba niske vrijednosti prema upotrebama visoke vrijednosti.**
- C. INOVATIVNOST STRATEŠKOG SPORTSKOG MENADŽMENTA — strast sportskog menadžmenta za rješavanje neobičnih problema koje stvara potencijal za neobična postignuća u djelovanju na suvremenom međunarodnom tržištu.**
- D. SOCIJALIZACIJA SPORTA — razbijanjem socijalnih barijera inovirati postignuće socijalne kohezije te poboljšavanjem zapošljivosti stanovništva utjecajem na obrazovanje i osposobljavanje pridonositi političkoj stabilnosti društva.**

**Ad A.** Uspješnost sportske organizacije obilježena je održavanjem dinamičke ravnoteže sa svojom okolinom. Iznenađna i dramatična promjena okoline, uspješnoj sportskoj organizaciji daje obvezu napuštanja logičkog inkrementalizma (Quinn J. B., 1980) i mijenjanja na revolucionaran način, ali daje i maha strateškom pomaku. Kad ta struja odnese sportsku organizaciju predaleko od njezine okoline, tada je nužna iznenađna revolucionarna prilagodba. To neizbježno uključuje razaranje starih okvira unutar kojih je sportska organizacija poslovala i utvrđivanje novih. Kako bi se sportska organizacija inovirala i prešla u višu fazu razvoja, nužno mora proći proces krize rastom kroz kreativnost, usmjeravanje, delegiranje, koordinaciju i suradnju. Mentalni model daleko od ravnoteže pretpostavlja da su uspješne organizacije u sportu složeni sustavi koji čine dio još većih i složenijih sustava (nacionalnog gospodarstva) i koji pokazuju neprekidnu nestabilnost u obliku suprotnosti i napetosti, isto kao i u obliku razvojnih mogućnosti. Takva nestabilnost izaziva neprekidno ispitivanje i učenje iz kojeg, bez ičije specifične nakane, mogu proizaći strategije. Ono što nastaje može biti paradigmom zaodjenuta revolucionarna strategija. (Stacey, D. R. & Mowles, C., 2016) Tragom inovacijskih potencijala nužno je ukazati kako je izvrsnost upravljanja u sportu uvjet autonomnosti i samoregulacije sportskih organizacija. I premda nije moguće definirati jedinstveni model upravljanja u europskom sportu u različitim disciplinama i s obzirom na različite nacionalne razlike, smatra se da postoje međusobno povezana načela koja podupiru upravljanje sportom na europskoj razini, kao što je autonomija unutar granica zakona, demokracije, transparentnosti i odgovornosti u donošenju odluka i uključenosti u zastupljenost zainteresiranih dionika. (EC, 2011) Izvrsnost sportskog menadžmenta uvjet je za rješavanje izazova vezanih za sport i pravni okvir EU s naglaskom sveobuhvatne primjene u zemljama u tranziciji.

**Ad B.** Spoznaja o tome kako je većina suvremenih pozitivnih i negativnih procesa, fenomena i problema nepovratno globalizirano, generira temeljno pitanje: Što se događa na stvarnom tržištu? Ključni procesi koji se odvijaju na tržištu ukazuju na nedostatan stupanj ekonomske učinkovitosti, razvojnu neuravnoteženost i neodrživost, nizak stupanj socijalne pravde i u konačnici na ekološku neuravnoteženost. Za povećanje stupnja konvergencije, potrebna je interaktivnost slobodnog tržišta, privatnog poduzetništva i usmjeravajuće, regulatorne i korektivne uloge države, čija kombinacija varira ovisno o stupnju razvitka i o specifičnim okolnostima pojedinih nerazvijenih i tranzicijskih zemalja.

Tržište sporta je kompleksan sustav te kao takav ima vrlo kompleksnu dinamiku. Tu dolazimo do jednog od temeljnih pitanja u znanosti općenito, kako opisati vremensku evoluciju kompleksnih sustava na općenit, ali još uvijek koristan način? U tome leži i ključna motivacija, tj. istražiti i predložiti adekvatnu metodologiju za opisivanje kompleksnih sustava. Proučavanje sporta i tržišta sportskih proizvoda značajno je porastao posljednjih godina jer odražava brojne recentne događaje: povećano gospodarsko značenje sporta; povećanu učestalost sporova (engl. *litigation*) u pitanjima koja se odnose na organizaciju sportskih događaja i potrebu za ekonomskom analizom određenih specifičnih pravila i propisa; povećanu potražnju za poučavanjem sportske ekonomije na sveučilištima, te prepoznavanje da sportska tržišta pružaju niz prirodnih pokusa u teorijama poticaja i ponašanja na tržištu rada. Sport predstavlja veliki i brzo rastući sektor gospodarstva i čini važan doprinos rastu i zapošljavanju, s dodanom vrijednosti i učincima zapošljavanja koji prelaze prosječne stope rasta. Preko 2% globalnog BDP-a generira sportski sektor. Veliki sportski događaji i natjecanja pružaju snažan potencijal za veći razvoj turističkog sektora. Sport stoga pridonosi općoj strategiji Europa 2020. Usporedni podaci su potrebni kao osnova za izradu politike utemeljene na dokazima. Bez obzira na sveukupnu gospodarsku važnost sporta, velika većina sportskih aktivnosti odvija se u neprofitnim strukturama na temelju volonterske aktivnosti. Održivost financiranja takvih struktura može biti uzrok zabrinutosti, a financijska solidarnost između profesionalnog i lokalnog sporta trebala bi biti ojačana. Izrada politika za primjenu odredbi o sportu u Lisabonskom ugovoru zahtijeva dobru bazu podataka, uključujući usporedive podatke o društvenim i gospodarskim aspektima sporta diljem EU. Komisija olakšava suradnju na razini EU kako bi izmjerila gospodarsku važnost sporta putem *sportske satelitske bilance*.

U namjeri da se provede analiza modela financiranja sporta (uključivo komercijalni i nekomercijalni) moguće je doći do spoznaje kako su mnoge zemlje EU na tržišnom ili pretežno tržišnom financiranju. U tom je smislu važno istaknuti *izvore* financiranja sporta: (1) proračunski izvori putem države i (2) lokalnih vlasti, (3) poduzetništvom, (4) putem medija (kroz televizijska prava prijenosa) i (5) kroz potrošnju kućanstva. Uz navedene izvore financiranja sporta povezane su i *destinacije* tog financiranja: (1) vrhunski sport, (2) sportske federacije, (3) sportski klubovi i asocijacije, (4) sportski objekti i (5) sportski događaji tj. priredbe.

Sport značajno utječe na gospodarstvo kroz *sektore*: (1) središnji proračun, (2) lokalni proračuni, (3) komercijalni sport, (4) komercijalni ne-sport, (5) sektor potrošača, (6) dobrovoljni klubovi (vjerojatno udruge građana) i (7) vladina tijela tj. nacionalne sportske federacije i prekomorski (interkontinentalni) sektor ( (Jones, 1989)).

Izvore i destinacije i sektore sporta kojima se utječe na gospodarstvo, moguće je načelno prihvatiti kao osnovu koju treba dalje razvijati i nadopunjavati. Financiranje sporta zahtijeva transparentnost zbog svoje prirode parcijalnog javnog dobra od kojeg društvo u cjelini ima koristi. Želi li se generirati bilo kakvi učinci i rezultati, mora se i investirati, jer samo ulaganjem se izlučuju i određeni pripadajući učinci. Isto tako, zbog prednosti mješovitog načina financiranja sporta, treba jasno odrediti – što je to „sport“ i što treba prepustiti tržišnom financiranju, a što poticati financiranjem iz proračuna te gdje smjestiti oba načina financiranja. (Novak, 2006)

Iskorištavanje prava intelektualnog vlasništva u području sporta, kao što su licenciranje ponovne transmisije sportskih događaja ili *merchandisinga*, predstavljaju važne izvore prihoda za profesionalni sport. Prihodi koji se dobivaju iz tih izvora često su dijelom preraspodijeljeni na niže razine sportskog lanca i u skladu su s pravom tržišnog natjecanja EU i pravilima unutarnjeg tržišta. Učinkovita zaštita tih izvora prihoda važna je za jamstvo neovisnog financiranja sportskih aktivnosti u Europi. Licenciranje prava sportskih medija trebalo bi odgovarati različitim tržišnim zahtjevima i kulturnim preferencijama, uz istovremeno poštivanje unutarnjeg tržišta i prava tržišnog natjecanja.

Kolektivna prodaja medijskih prava dobar je primjer financijske solidarnosti i mehanizama preraspodjele u sportu. Kolektivna prodaja prava medija inherentno ograničava tržišno natjecanje. Međutim, kolektivna prodaja može donijeti prednosti koje mogu nadmašiti negativne učinke. Stoga se preporučuje sportskim udruženjima da uspostave mehanizme za kolektivnu prodaju medijskih prava kako bi se osigurala odgovarajuća preraspodjela prihoda, u potpunom skladu s pravom EU o zaštiti tržišnog natjecanja, uz zadržavanje prava javnosti na informacije.

Aktivnosti kockanja (uključujući sportska klađenja i igre na sreću) koje vode privatni operatori ili država izravno ili neizravno pridonose financiranju sporta u svim državama članicama EU. Doprinosi mogu uključivati financijske veze između državnih igara na sreću i sportskog kretanja, fiskalnih doprinosa koji osiguravaju financiranje sporta, eksploatacije određenih prava i sponzorstva. Zainteresirani za sport uočavaju izazove s obzirom na nastavak prihoda od aktivnosti kockanja u sportu. Treba uzeti u obzir pozive za osiguranje održivog financiranja sporta iz privatnih i javnih izvora te financijske stabilnosti sportskog sektora kada se dodatno bavi pružanjem usluga za kockanje na unutarnjem tržištu. Regulatorni pristupi variraju među državama članicama u područjima koja se odnose na prava intelektualnog vlasništva i kockarnice, posebice u pogledu opsega vlasničkih prava organizatora sportskih natjecanja u odnosu na događaje koje organiziraju, kao i pitanja prava na imidž u sportu. Također bi trebalo pokazati i stvarnu važnost različitih izvora financiranja za tzv. *grassroots* sport, poput javnih subvencija (državnih, regionalnih i lokalnih vlasti), doprinosa kućanstava i doprinosa dobrovoljne djelatnosti, sponzorstva, prihoda od medija i prihoda od organizacije kockanja.

Zaključno, potrebno je osigurati nove, perspektivne, obrazovane kadrove koji sa sobom donose radikalne, ali ipak postupne, promjene u sustav sporta, bilo da je riječ o vođenju sportskih klubova i saveza, institucija za održavanje sportskih objekata ili organizaciju sportskih manifestacija.

**Ad C.** I pored postojanja određenog stupnja višeglasja, neodređenosti i eluzivnosti fenomena strategije, nepovezanosti s poslovnom praksom i neuspjehu dobivanja društvene priznatosti, u disciplini strateškog menadžmenta, nema nesumjernih teorija ni nepomirljivih diskursa; sve je moguće i sve je poželjno; transdisciplinarnost izrasta kao pravilo, a interdisciplinarnost je odavna ukorijenjena i vrelo je za stvaranje novih uvida i spoznaja. Stoga je potrebna inovacija i to u smislu razotkrivanja, dosizanja i stvaralačkog domišljanja strategije i zbilje sustava sporta. Pri tome nije potrebno strahovati zbog ograničenja i uspostavljenih normi, nego je potrebno poticati maštu i inovativnost, stvarati i koristiti se svim vrstama znanja; ne bježati od jezičnih igara i upotrebe tropa; ne zaboraviti kako u postmodernoj znanost jedino pravilo koje vrijedi jest (Feyerabend, 1978): *Anything Goes*.

Uspjeh sportskog menadžmenta na međunarodnoj razini ovisi o nekoliko ključnih determinanti:

- (1) sveobuhvatno i sverazinsko razumijevanje vlastitog sustava i njegovih procesa;
- (2) uloga menadžmenta u stvaranju nove dodane vrijednosti;
- (3) na znanju temeljen uspjeh menadžera u postizanju mjerljivih ciljeva sustava;
- (4) uloga menadžera u poboljšanju učinkovite kontribucije svih elemenata sustava sporta u realizaciji sveobuhvatne vizije, misije i ciljeva.

U okviru inovacija u području strateškog sportskog menadžmenta nameće se potreba za isticanjem nekoliko ključnih karakteristika koje valja dostići:

- (a) *orijentiranost sportskog menadžmenta* – artikulirana orijentacija na rezultate i kreativnost ukupne mjerljivosti sustava;
- (b) *sustavnost procesa planiranja* – sveobuhvatna i multidimenzionalna priprema je kritična determinanta procesa planiranja učinkovitosti sustava u djelovanju na međunarodnom tržištu;
- (c) *odgovornost sportskog menadžera* – menadžer ima složenu ulogu u kvalitetnoj primjeni postupaka kojima doprinosi rastu učinkovitosti na individualnoj i grupnoj razini;
- (d) *uravnoteženost sportskog menadžera* – cjelovita uravnoteženost implicira sposobnost postavljanja ciljeva, planiranja, mudrog korištenja resursa, donošenja dobrih odluka i discipliniranost;
- (e) *djelotvornost/učinkovitost sportskog menadžmenta* – proaktivno poboljšavanje procesa i učinkovitosti; postupak konstruktivnog procjenjivanja s ciljem razvoja ljudi; odgovornost menadžera za vlastiti razvoj.

**Ad D.** Opća uloga sporta prepoznaje se i u formalnom i neformalnom obrazovanju kroz jačanje ljudskog kapitala u smislu poticanja osobnog razvoja, motivacije, znanja i osobnog angažmana. Društvena uloga sporta očituje se i u sprečavanju nasilja, rasizma i bilo kojeg drugog oblika nasilja, ali i poticanje volontiranja, aktivnog građanstva, promicanju svijesti o važnosti ekološki održivog gospodarenja. Društvena se uloga sporta potvrđuje spoznajom o snažnom kontribucijskom potencijalu pametnom, održivom i inkluzivnom rastu i novim poslovima kroz svoje pozitivne učinke na socijalno uključivanje, obrazovanje i osposobljavanje te javno zdravlje.



Stoga je nužno sustav odlučivanja dignuti na višu razinu potpore odgovarajućim podsustavima u smislu ograničavanja rasta troškova socijalne sigurnosti i zdravlja, permanentnim poboljšanjem zdravlja i produktivnosti stanovništva te osiguravanjem veće kvalitete života kroz starost. Također, potrebno je inovirati postignuće *socijalne kohezije* razbijanjem socijalnih barijera te *političke stabilnosti* poboljšavanjem zapošljivosti stanovništva utjecajem na obrazovanje i osposobljavanje.

Dobrovoljna aktivnost u sportu može doprinijeti zapošljivosti, socijalnoj uključenosti, kao i većem sudjelovanju građana, osobito među mladima. S druge strane, sport se suočava s brojnim prijetnjama od kojih se sportaši, osobito mladi sportaši i građani moraju zaštititi, poput dopinga, nasilja i netrpeljivosti.

Dodatno se u promišljanju socijalizacije sporta čini relevantnim uvažavati nekoliko ključnih činjenica i na odgovarajući način pristupiti inoviranju temeljnih stajališta i stavova, *pro futuro*. U tom je smislu potrebno prihvatiti činjenicu da će potrošnja padati i pokušati povećati blagostanje na drukčije načine. Očigledna je činjenica da se život ne svodi samo na povećanu potrošnju (jednom kad se prijeđe minimalni prag koji je prosječan građanin bogatog svijeta prešao prije jedne generacije). Kad bi se svi udružili i kolektivno priznali da je blagostanje, a ne materijalna dobrobit, primjeren cilj, tada bi se takav cilj prihvatio. Naravno, veći prihodi često unapređuju blagostanje, u svim kategorijama prihoda, i povećanje prihoda jedino je što je bitno ljudima s niskim prihodima. Ali na razini prosječnih prihoda u bogatom svijetu apsolutno je moguće započeti novi proces povećavanja subjektivnog blagostanja, unutar ograničenja stabilne potrošnje, umjesto nastavljanja jednodimenzionalne borbe za većim plaćama. Stoga je nužno ubrzati globalne napore za iskorjenjivanje siromaštva i stvoriti nove ciljeve društvenog razvoja, a time i bolju budućnost. Za to je potrebno (Randers, 2012): usmjerenje na zadovoljstvo, a ne isključivo na prihode; razvijanje sklonosti prema stvarima sukladnim budućnosti; prepoznavanje elemenata neodrživosti koji ugrožavaju kvalitetu života; nevjerovanje da je svaki rast dobra stvar; kreiranje više od traženoga da se izbjegne grižnja savjesti u budućnosti; u poslovanju ne miješati rast proizvodnih kapaciteta s rastom profita; upozorenje s aspekta politike, na dominiranje fizičkih ograničenja u budućnosti, te na viši stupanj važnosti jednakog pristupa ograničenim resursima od slobode govora.

Predloženi model jasno ukazuje na strukturnu signifikantnost influentnih faktora suvremene sportske djelatnosti, kao i determinante budućeg trenda u međunarodnom okruženju. Istim proizlazi potreba kontinuiranog poboljšanja afirmirane mreže influentnih elemenata. Također, treba nastaviti s definiranjem svega što se u procesu internacionalizacije može poboljšati, te sve pronađeno grupirati u elemente **modela radikalne sportske inovacije u funkciji razvoja nacionalnoga gospodarstva** ovisno o elementu pomoću kojeg se *poboljšanje može provesti: izgradnjom sportskih organizacija koje su sposobne za neprekidnu i pravovremenu samoobnovu bez ikakve krize, inovativnim usmjeravanjem resursa s upotreba niske vrijednosti prema upotrebama visoke vrijednosti, stvaranjem potencijala za neobična postignuća u djelovanju na suvremenom međunarodnom tržištu, osiguravanjem visoke zaposlenosti aktivnoga stanovništva i podnošljive dohodovne razlike.*

To znači, ako su eventualno ustanovljene izvjesne zapreke, anomalije ili odstupanja, trebalo bi se razmatrati što se sve može učiniti da bi se ukupni procesi poboljšavali primjenom elemenata modela i na taj način povećali utjecaj na razvoj sporta kao sastavnice nacionalnoga gospodarstva u suvremenom međunarodnom okruženju.

Prezentirani model bi se mogao primijeniti i direktno nakon definiranja postojećeg stanja, kad su uočene sve anomalije i slaba mjesta s ciljem da ih riješi, no svrha modela nije takve prirode, jer bi tad došlo do trenutnog poboljšanja koje nije dugoročno niti kvalitetno. Tako se stvaraju čvrsti temelji za dugoročno postizanje poboljšanja.

## 9. Zaključak

U potrazi za mogućnostima uspostave dijalektike borba/razvoj, nameće se potreba za usmjeravanjem pažnje na promijenjenu prirodu odnosa između logike akumulacije znanja (kao ukupne društvene baštine) i logike akumulacije kapitala (kao forme vrijednosti kapitala). Antecedente ekonomske promjene obilježene promjenama potrošačkih normi, žestokim jačanjem međunarodne konkurencije s mondijalizacijom ekonomija, jačanjem napora u stvaranju inovacija, utjecajem širenja informacijskih tehnologija na svaki element vrijednosnog lanca, značajnim promjenama u načinima širenja multinacionalnih poslovnih sustava u inozemstvu i financijskom globalizacijom te porastom dioničarske logike u strategiji poslovnih sustava, čine čvrstu podlogu za daljnja razmatranja razvojnih potencijala makrosustava.

Procesi poput klimatskih promjena, tehnoloških inovacija, širenja pandemijskih bolesti i brzih fluktuacija na svjetskim tržištima izazivaju linearan, bezskaliran i statičan pogled na svijet kojim su vođeni veliki dijelovi znanstvenih studija društva i politike. Takvi procesi također imaju ogroman utjecaj na sadašnje i buduće razine ljudskog blagostanja, političke stabilnosti i demokratske vitalnosti. Akceleracijom interakcija i multiplikacijom veza između elemenata u biofizičkim, tehničkim i ljudskim sustavima na brojnim prostornim mjerilima stvara se globalna "vremensko-prostorna" kompresija.

Turbulentni procesi globalizacije i virtualizacije gospodarstva otvaraju neslućene mogućnosti u poslovanju kako na globalnoj tako i na razini pojedinih inherentnih sustava gdje su evidentni radikalni pomaci prema brzini i fleksibilnosti operacija, naglašavanju intelektualnog kapitala i integriranju tehnologije u sve oblike poslovanja. Globalizacijski procesi i odnosne zakonitosti determiniraju ponašanje svih sudionika na globalnom tržištu, a u tom se kontekstu valja promatrati sportski mega-sustav i njegov kontribucijski potencijal. Rezultati provedenih istraživanja trebali bi dati odgovore na postavljena pitanja iz problematike primjene, uloge i značenja suvremenog sustava sporta u djelovanju na međunarodnom tržištu u okruženju iznimno neizvjesnih uvjeta poslovanja na međunarodnom tržištu koje sa sobom donosi globalizacija.

U jedinstvenom procesu upravljanja funkcija menadžmenta je kao transmisija, interpolirana između upravljanja i izvršenja i ima značajke i jedne i druge aktivnosti, zavisno od toga u odnosu na koju funkciju analiziramo rukovođenje. Funkcija upravljanja nadređena je funkcija koja opredjeljuje sve ostale podfunkcije jedinstvenog procesa upravljanja. Menadžerske se teorije kreću u rasponu od empirijskog pristupa, interpersonalnog ponašanja, skupnog ponašanja, socijalnog sustava, sociotehničkog sustava, teorije odlučivanja, sustavskog pristupa i matematičkog pristupa pa sve do situacijskog ili kontingencijskog pristupa.

Nove teorije menadžmenta etabliraju principe i pravila djelovanja menadžmenta novog doba i zahtijevaju radikalne promjene stavova i filozofije menadžmenta kako bi se osiguralo njegovo proaktivno djelovanje u promijenjenom svijetu. Najznačajnije promjene stavova se moraju dogoditi u pravcu premještanje interesa i orijentacije menadžmenta od unutra prema okolini; potrebe okretanja organizacijske hijerarhije odozgo prema dolje i razvoja horizontalnog, a ne hijerarhijskog menadžmenta; te u pravcu pretvaranja strogog, racionalnog i analitičkog menadžmenta u vodstvo i menadžment „lutanjem naokolo“ (engl. *Management by Wandering Around – MBWA*)

Sveobuhvatan pristup analizi menadžmenta implicira neposrednu interaktivnu ulogu procesa organiziranja, koordiniranja i upravljanja. Iako predstavljaju posebne poslovne funkcije, koje imaju svoj predmet i metode istraživanja, ne može se poreći da organiziranje u sebi ne sadrži i funkciju koordiniranja, kao i da menadžment nema funkciju organiziranja, odnosno koordiniranja, s kojima, uz korištenje drugih poslovnih i sportskih funkcija, ostvaruje svoje organizacijske ciljeve.

Upravljanje u sportu je specifičan menadžment povezan s koordiniranim sportskim aktivnostima te organizacijski, kvalificiranim i adekvatnim upravljanjem sportskim organizacijama, a sve s ciljem postizanja pravno ekonomske dobiti. Razvidno je da *sportski menadžment* predviđa sportski razvoj, planira opće poslove u području sporta, organizira resurse, procese i funkcije, ostvaruje politiku razvoja ljudskih potencijala, organizira poslovnu funkciju, osigurava komunikaciju i koordinaciju, te kontrolira procese.

U suvremeno doba koncept strateškog menadžmenta najvišeg je stupnja difuzije upravljanja, adekvatnim resursima organizacije i ispitivanjem šansi koje organizacija može imati temeljem saznanja o promjenama iz okruženja. Upravljanje strategijskim planiranjem osnovni je cilj strategijskog menadžmenta, sa zadaćom dugoročnog definiranja ciljeva, strategije razvoja organizacije, kao i osiguranja potrebnih ljudskih potencijala u realizaciji. Upravljanje strateškim procesom naglašava važnost aktivnog oblikovanja budućnosti vlastite sportske organizacije.

Proaktivni sportski menadžment pokreće dobru strategiju i na taj način pomaže smanjiti neizvjesnost koja prati kaotične i promjenjive procese u sportu, gdje performance na terenu mogu imati radikalni učinak na uspjeh sportske organizacije. Potreba za većom strateškom aktivnošću, povećanjem neizvjesnosti, zahtijeva nove načine upravljanja financijskim obvezama svake sportske organizacije, bez obzira na njihovu pozicioniranost na ljestvicama učinaka. U procesu strateškog upravljanja, postavljanjem smjera strategije određuje se samo ono što organizacija želi postići. Stoga, sportski menadžer mora razmotriti kako se smjer može ostvariti, te u ovom najkreativnijem dijelu strateškog procesa upravljanja, sportski menadžer i njegov tim moraju surađivati kako bi zamislili najbolje metode ili strategije za organizaciju. Također, u tom trenutku, sportski menadžeri pokušavaju povećati stupanj podudarnosti jedinstvenih okolnosti organizacije s njenim jedinstvenim uvjetima okoline.

Suvremeni koncept tržišta transformiran je zbog potpune primjene informacijske tehnologije, pa je koncept mreže preuzeo dosadašnju funkciju tržišta, a važnost vlasništva opada dok raste značenje pristupa, kojemu je cilj osigurati dugoročne tržišne odnose u svim djelatnostima. Marketinške postavke temeljene na matrici zadovoljenja potrošačevih potreba i želja, zahtijevaju interdisciplinarni pristup različitih znanstvenih disciplina. Filozofija sportskog marketinga se strukturira oko slijeda sportskih marketinških procesa unutar kojih su prezentirana načela sportskog marketinga koja pomažu upravljati provedbom sportskih marketinških procesa, dok su alati sportskog marketinga specifične aktivnosti usmjerene na ostvarivanje tih načela. Sport kao djelatnost mora se koristiti svim znanstvenim dostignućima te tako i praktičnim iskustvima općeg suvremenog marketinga. Na taj način izbjegava se samodostatnost koja bi naškodila znanosti u sportu i sportu općenito.

Stoga, bitna je tvrdnja koja podupire tezu o neodvojivoj povezanosti sporta i ekonomije. Zadovoljavanje osnovnog postulata društvene koncepcije marketinga i posebnosti poslovne filozofije sporta, nužno nameću potrebu za posebnim marketingom određenog područja – sportskim marketingom. Prevladavanje miopije sportskog marketinga zahtijeva uvažavanje ove posebne domene ljudskog iskustva, koja zapravo počiva na jednostavnoj pretpostavci: da ljudi vide sport kao "poseban" doživljaj ili imaju posebno mjesto u životu i da trgovci moraju pristupiti sportu na nekonvencionalan, poseban način. To ne znači da se stavovi ili načela ne preklapaju do određene mjere, posebno zbog sličnosti marketinških postupaka. Upoznavanje s posebnom prirodom sportskog poslovanja upućuje na posebne značajke sportske domene. Iako se u određenoj mjeri može tvrditi da marketing ostaje marketing, polje sportskog marketinga ima sasvim određene specifičnosti koje zahtijevaju i poseban, analitičan osvrt na njegove temeljne sastavnice – proizvod, tržište, financije i promociju.

Razvojem strategije sportskog marketinga, odlukama o smjeru marketinškog programa, koji se naknadno dokumentira pomoću marketinških ciljeva i mjera izvedbe, uključuje se i odlučivanje o osnovnoj temi marketinške strategije. U tu se svrhu zahtijeva segmentaciju, strategiju pozicioniranja i sastav marketinškog spleta za implementaciju strategije. Sportski marketing leži na raskrižju strategije, gdje se sportske organizacije usredotočuju na ono u čemu su dobre, i na tržišne prilike, gdje se nudi potrošačima ono što žele. Najbolji način pronalaženja ovog raskrižja je sustavno pristupanje temeljnim sastavnicama u okviru sportskog marketinga.

Diskontinuirani i nelinearni razvoj sveukupne znanosti, ali i sve viši stupanj obrazovanja, snažno utječe na ljudsko znanje čijim se udvostručavanjem utječe i na samo blagostanje čovječanstva, a koje omogućava značajno skraćivanje radnog vremena i otvaranje velikog prostora slobodnog vremena. Stoga, interdisciplinarno povezivanje sporta i ekonomije očekivano je i puno različitih mogućnosti. Sportska društveno-gospodarski značajna djelatnost, nužno koristi ekonomska načela i postupke na principu tržišnog gospodarstva te na taj način oblikuje industriju sporta. Industriju sporta potvrđuje činjenica da je sport djelatnost od društveno-gospodarskog interesa i nužno koristi ekonomska načela i postupke na principu tržišnoga gospodarstva.

Sportska industrija je zamjetno sve većim dijelom prisutna u međunarodnoj razmjeni roba, usluga, znanja, ideja, sportaša itd. Rastom tog udjela, sve je nužnija, važnija i prisutnija i proporcionalna primjena koncepcije sportskog marketinga, kao i korištenje osnova i načela međunarodnog marketinga zbog djelovanja na internacionalnom prostoru. Sportski programi, kao čisti proizvod sporta, povezani s brojnim komplementarnim proizvodno-uslužnim djelatnostima, ipak tvore jedinstvene proizvode sporta koji su oslonjeni pretežno na sportsko tržište. Proizvodi realizirani na tržištu na neposredan način imaju utjecaj na gospodarstvo. Iz toga proizlazi kako sama potrošnja na sportskom tržištu uvjetuje širinu ekonomskog utjecaja sportske djelatnosti na nacionalno gospodarstvo. U kojoj mjeri takvi učinci sporta utječu na gospodarstvo ovisi o količini realiziranih učinaka tj. ekonomski utjecaj sporta ovisi o količini realiziranih učinaka djelatnosti sporta, a koje je kroz određene odabrane ekonomske pokazatelje moguće egzaktno utvrditi i prikazati, kao i o veličini obuhvata penetriranoga globalnog tržišta.

Proces internacionalizacije i globalizacije ekonomskih odnosa ogleda se u sve većoj mobilnosti kapitala. Do jače liberalizacije i integracije međunarodnih financijskih tržišta dolazi zbog razvoja novih financijskih instrumenata i napretka u razvoju informatičke i komunikacijske tehnologije koja omogućuje integraciju financijskog tržišta neke zemlje s onima u drugim zemljama. Glavne koristi od liberalizacije ne dolaze od pristupa vanjskom kapitalu nego primarno zbog činjenice da proces otvaranja vodi smanjivanju domaćih distorzija. Financijska liberalizacija dovodi do poboljšanja alokacije resursa.

Osim što predstavljaju najveći stupanj uključenosti na međunarodna tržišta, inozemna izravna ulaganja su i najsloženija strategija nastupa na stranim tržištima. U kategoriju inozemnih izravnih ulaganja spadaju zajednička ulaganja i/ili osnivanje vlastitih tvrtki u inozemstvu. Izbor strategije načina ulaska na međunarodno tržište ovisi o raspoloživim sredstvima, stupnju kontrole koji tvrtka želi imati nad aktivnostima na stranom tržištu te o stupnju tehnoloških i drugih rizika koje je spremna prihvatiti. Iz toga proizlazi kako su inozemna izravna ulaganja najviša razina i najkompleksniji oblik međunarodne gospodarske suradnje, jer u zemlju primateljicu unose znatno više i od trgovine i licence: suvremenu tehnologiju, upravljačka znanja, edukaciju radnika, pristup drugim tržištima, modernizaciju i rast nacionalnoga gospodarstva, itd.

Sportska djelatnost kao i druge djelatnosti podrazumijeva različita ulaganja, od ulaganja u infrastrukturu (bruto investicije), ulaganja u ljudske potencijale, stvaranje škola za sportaše i/ili rekreativce, znanje, ideje i drugo. Međutim, ulaganja odnosno investicije u sportsku infrastrukturu tj. u novu dugotrajnu imovinu namijenjenu sportskoj djelatnosti, bila bi najbolji pokazatelj koliko se doista ulaže u ozbiljne, dugoročne projekte u djelatnosti sporta, jer je ona osnova za bilo kakvu sportsku djelatnost.

U europskim zemljama permanentno se bilježi rast ekonomskog značaja sporta i sa sportom povezanih gospodarskih aktivnosti, poput sportske industrije. Činjenica je da je sport djelatnost koja omogućuje ostvarivanje profita, a samim time i razvoj poduzetništva koje je zasigurno pokretač gospodarskoga razvitka. Iako s podcijenjenim makro-ekonomskim učinkom, sport kao dinamičan i brzorastući sektor može doprinijeti lisabonskim ciljevima rasta i stvaranju radnih mjesta, te u znatnijoj mjeri može pridonositi razvoju kako na lokalnoj i regionalnoj, tako i na urbanoj ili ruralnoj razini. Sport već ostvaruje sinergiju s turizmom i može potaknuti unaprjeđivanje infrastrukture te pojavu novih partnerstava za financiranje sportsko-rekreacijskih sadržaja.

Sukladno svojim generičkim ciljevima i društvenim funkcijama sport zacijelo predstavlja javno dobro, odnosno određeni se segmenti sporta mogu smatrati, i smatraju se, javnim dobrom. Korištenje tih dobara ili usluga doprinosi blagostanju pojedinaca, ali i čitave zajednice, a ulaganja u takva dobra nije moguće u cijelosti prepustiti privatnoj inicijativi. Iako su pozitivni doprinosi sporta brojni, čini se da još uvijek ne postoji potpuno egzaktna metoda utvrđivanja veličine svakog pojedinog od njih. Doprinosi *sporta* razvitku društva u cjelini trebalo bi biti moguće promatrati sa aspekta utjecaja sporta na rast BDP-a, korištenja faktora proizvodnje, te utjecaja sporta na platnu bilancu. Utjecaj na platnu bilancu implicira istraživanje problema vezanih uz određivanje veličine tog utjecaja. Jer, izgradnjom i primjenom međunarodno prihvaćenog postupka za prikupljanje i registriranje statistike međunarodnog sporta, ne bi se dobio samo vrijedan analitički instrument već bi se olakšalo vođenje sportske politike i opće politike u odnosu na ovaj sektor.



Trajna spoznaja o približnim procjenama stvarnog utjecaja sportske potrošnje u međusektorskoj analizi ekonomskih utjecaja nedvojbeno upućuje na širu primjenu satelitske bilance. *Sportska satelitska bilanca* filtrira nacionalne račune sportskih aktivnosti u izdvajanju dodane vrijednosti svih sportskih aktivnosti održavanjem strukture nacionalnih računa. Sportske satelitske bilance dopuštaju sve sportu odnosne gospodarske aktivnosti koje se javljaju eksplicitno, prije nego li njihovo držanje skrivenim u duboko disagregiranim (niska-razina) klasifikacijama nacionalnih računa.

Odgovor na ubrzanje promjena, u sredini u kojoj poslovni sustavi obavljaju svoju poslovnu i širu društvenu misiju, koje imaju sve više diskontinuirani karakter, traže od upravljačkih struktura da budu transformacijska vodstva, tj., da imaju sposobnost kreiranja vizije, misije, ciljeva, politike i strategija te njihove implementacije, postižući pritom značajno veću opću vrijednost za korisnike/potrošače i krupne transformacijske zaokrete u kratkom roku. Područje sporta je područje snažnih izazova u pogledu promjena, naglašeno na području Europske unije. To potvrđuje spoznaja o izvanrednoj koncentraciji svjetskih sportskih događaja unutar EU, a koji zadiru u područje obrazovanja, javnog zdravstva, društvenih, kulturnih i rekreativnih djelatnosti.

Na osnovi provedene analize odnosa između uloge i značaja suvremenog sustava sporta, kao bitne sastavnice nacionalnoga gospodarstva s jedne strane, i dugoročno održivog poslovnog uspjeha nacionalnoga gospodarstva u neosporno neizvjesnom i rizičnom ambijentu u globalnim procesima na svjetskom tržištu s druge strane, potvrđena je u cijelosti *glavna hipoteza*.

Kako su provedena istraživanja pružila odgovore na postavljena pitanja iz problematike kontribucije valorizaciji društvenih i ekonomskih učinaka sportske industrije u procesu internacionalizacije nacionalnoga gospodarstva, time je potvrđena i *pomoćna hipoteza 1*.

*Pomoćna hipoteza 2* potvrđena je rezultatima istraživanja statističke građe koja je potvrdila visok stupanj izvjesnosti kako je povećanjem učinkovitosti i djelotvornosti sportskog sektora moguće doprinijeti prevladavanju makroekonomskih neravnoteža, utjecati na smanjenje neravnoteža u bilanci plaćanja te utjecati na porast investicija i razvojne potencijale nacionalnoga gospodarstva u međunarodnom poslovnom okruženju.

Zbog fenomena konvergencije, najznačajnije je usvajanje transnacionalne strategije, posebice u smislu utjecaja na marketinško strateško odlučivanje. Posljedice usvajanja generičkih strategija upućuju na procese marketinškog odlučivanja, inovacije i razvoj novih proizvoda i strategije kvalitete usluga, kao ključne strategije sportskog marketinga. Tretiranjem djelatnosti sporta kao tržišne kategorije, strateški važna postaje primjena koncepcije upravljanja, odnosno esencijalna potreba primjene koncepcije sportskog marketinga i menadžmenta, a posebno njihovih osnovnih elemenata zbog unaprjeđenja i razvoja sporta, ali i zbog utjecaja sporta na gospodarski razvoj. Ekonomika sporta kao znanstvena disciplina izučava ekonomske zakonitosti o optimalnoj alokaciji sredstava i drugih resursa u djelatnosti sporta, te valorizaciji društvenih i ekonomskih učinaka sporta. Sama potrošnja na sportskom tržištu uvjetuje širinu ekonomskog utjecaja sportske djelatnosti na nacionalno gospodarstvo. U kojoj mjeri takvi učinci sporta utječu na gospodarstvo ovisi o količini realiziranih učinaka tj. ekonomski utjecaj sporta ovisi o količini realiziranih učinaka djelatnosti sporta, a koje je kroz određene odabrane ekonomske pokazatelje moguće egzaktno utvrditi i prikazati, kao i o veličini obuhvata penetriranoga svjetskog tržišta. Stoga, može se konstatirati da bi svemu navedenome odgovaralo ponuditi odgovarajući model radikalne inovacije sustava sporta koji bi determinirao zahtjevnije karakteristike suvremenog sporta koji kao uspješni koncept može u znatnoj mjeri doprinijeti razvoju ukupnog nacionalnoga gospodarstva na međunarodnom tržištu.

## POPIS KORIŠTENIH IZVORA I LITERATURE

- Aaker, D. A. (1986). *Developing Business Strategies*. New York: John Wiley and Sons.
- Adler, N. J. (2002). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Cincinnati, Ohio : South-Western College Publishing.
- Afrić, V. (1989). *Struktura sociološke teorije*. Zagreb: Naprijed.
- AMA. (2004). *American Marketing Association*. Dohvaćeno iz <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>, (15.02.2018.)
- Amariglio, J. & Ruccio, D. F. (1995). Keynes, Postmodernism, Uncertainty. U :Dow, S. C. & Hillard, J., *Keynes, Knowledge and Uncertainty* (str. 334-56). Cheltenham: Elgar.
- Andreff, W. & Szymanski, S. (2006). *Handbook on the economics of sport*. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing Limited.
- Andreff, W. (2003a). Les multinationales globales. U J.-F. &.-J. : Bourg, *Économie du sport*. Paris: La Découverte.
- Andreff, W. (2006b). "Sport and financing". U : Anderr, W. & Szymanski, S., *Handbook on the economics of sport* (str. 271-281). Cheltenham: Edward Elgar Publishing, Inc.
- Andreff, W., Dutoya, J. & Montel, J. (2009). Preuzeto 15. 10 2016 iz A European model of sports financing: under threat?: [[http://www.playthegame.org/index.php?id=14&type=123&tx\\_ttnews\[tt\\_news\]=4364&cHash=6670707d68&filename=News%20Article.pdf](http://www.playthegame.org/index.php?id=14&type=123&tx_ttnews[tt_news]=4364&cHash=6670707d68&filename=News%20Article.pdf)]
- Ansell, C. & Gash, A. (2007). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*.
- Ansoff, H. I. (1984). *Implanting Strategic Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Ansoff, H. I. et al. (1976). *Strategie Management*. London: John Wiley & Sons.
- Antončić, B. & Hisrich, D. R.: (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 1, str. 7-24.
- Aziz, J., Caramazza, F. & Salgado, R. (2000). Currency Crises: in Search of Common Elements. *World Economic Outlook Supporting Studies, IMF*, str. 86-128.
- Babić, M. (2004). *Makroekonomija*. Zagreb: Mate d.o.o.
- Babić, M. (2004). *Makroekonomija*. Zagreb: Mate.
- Bahtijarević-Šiber, R. & Sikavica, P. ur. (2001). *Leksikon menedžmenta*. Zagreb: Masmedia.
- Baletić, Z. (1995). *Ekonomski leksikon*. Zagreb: LZ "M. Krleža" i Masmedia.
- Barić, V. (1999). Sport u sustavu društvenih djelatnosti. *Ekonomski aspekti sporta i turizma, Međunarodna znanstvena konferencija u Dubrovniku 22-26.09.1999* (str. 29-30). Dubrovnik: Zbornik radova, pod pokroviteljstvom UNESCO i HAZU, FFK, Zagreb,.
- Barney, J. B. (1991a). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), str. 99-120.
- Barrel, R. & Pain, N. (1999). Domestic institutions, agglomerations and foreign direct investment in Europe. *European Economic Review*, 43(4-6), str. 925-934.
- Barro, J. R. (1991). Economic Growth in a Cross Section of Countries. *The Quarterly Journal of Economics*, 106(2), str. 407-443.
- Bartlett, C. & Ghoshal, S. (2000). *Transnational Management - Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management*. Boston: McGraw-Hill.
- Bartoluci, M. & Novak, I. (2001). The role of marketing in the development of sport and economics. *Proceedings of Rijeka, Faculty of Economics*, 1.

- Bartoluci, M. & Škorić, S. (2009). *Menadžment u sportu*. Zagreb: Odjel za izobrazbu trenera Društvenog veleučilišta u Zagrebu; Kineziološki fakultet.
- Bartoluci, M. (1997a). *Ekonomika i menadžment sporta*. Zagreb: HAZU, Fakultet za fizičku kulturu.
- Bartoluci, M. (2003b). *Ekonomika i menadžment sporta*. Zagreb: HAZU/FFK.
- Bartoluci, M. et al. (2004). *Menadžment u sportu i turizmu*. Zagreb: Kineziološki fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
- Bartoluci, M., Čavlek, N. i sur. (2007). *Turizam i sport - Razvojni aspekti*. Zagreb: Školska knjiga.
- Baumol, J. W. (1982). Consistable Markets: An Uprising in the Theory of Industrial Structure. *American Economic Review*, 72, str. 1-15.
- Bayraktar, A. & Uslay, C. . (2017). *Global Place Branding Campaigns across Cities, Regions, and Nations*. Hershey, PA: IGI Global.
- Beech, J. & Chadwick, S. (2007b). *The Marketing of Sport*. London: Pearson Education Limited.
- Beech, J. & Chadwick, S. (2010). *Sportski menadžment* (1 izd.). Zagreb: MATE d.o.o.
- Beech, J. & Chadwick, S. (2014). *The Business of Sport Management*. Coventry: Coventry University, Centre for the International Business of Sport Coventry University Business School .
- Belak, V. (2014). *Menadžment u teoriji i praksi*. Zagreb: Belak excellens d.o.o.
- Benston, J. G. (1998). *Regulating Financial Markets: A Critique and Some Proposals*. London: The Institute of Economic Affairs.
- Bergstrand, J. H. & Egger, P. (2007). A knowledge-and-physical-capital model of international trade flows, foreign direct investment and multinational enterprises. *Journal of International Economics*, 73(2), str. 278-308.
- Bilas, V. & Franc, S. (2006). Uloga inozemnih izravnih ulaganja i načini poticaja. *EFZG - Serija članaka u nastajanju*, 06(13), str. 1-16.
- Bilas, V. & Franc, S. (2006). Uloga inozemnih izravnih ulaganja i načini poticaja. *EFZG - Serija članaka u nastajanju*, 06-13, str. 2-16.
- Bilas, V. & Franc, S. (2009). Intraregionalna trgovina te mobilnost kapitala i rada u regionalnoj integraciji ASEAN. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 7(2).
- Bilas, V. (2006). Poticanje inozemnih izravnih ulaganja i konkurencija među zemljama. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, str. 87.-101.
- Bíróné, N. E. (2004). *Sportpedagógia*. Budapest- Pécs: Dialóg Campus Kiadó.
- Blomstrom, M. & Kokko, A. (2003). The Economics of Foreign Direct Investment Incentives. *National Bureau of Economic Research, Working Paper*, 9489.
- Bobek, S. et al. (1991). *Strateški management i projekti*. Zagreb: Informator.
- Borden, H. N. (1964). The Concept of the Marketing Mix. *Journal fo Advertising Research*, 4, str. 2-7.
- Borrmann, C., Jungnickel, R. & Keller, D. (2005). What gravity models can tell us about the position of German FDI in Central and Eastern Europe. *Hamburg Institute of International Economics, Discussion Paper*, 328.
- Bourg, J-F. & Gouguet, J-J. . (2006). Sport and Globalisation: Sport as a Global Public Good. U W. & . : Andreff, *Handbook on the Economics of Sport*. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, Inc.
- Boyne, N. A. & Walker, R. M. (2004). Strategy Content and Public Service Organizations. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 14, str. 231-352.

- Brainard, L. (1993). A simple theory of multinational corporations and trade with a trade-off between proximity and concentration. *National Bureau of Economic Research, Working Paper*, 4269.
- Brainard, L. (1997). An empirical assessment of the proximity-concentration trade-off between multinational sales and trade. *American Economic Review*, 87(4), str. 520-544.
- Brennan, A. & Dooley, L. (2005). Networked Creativity: A Structured Management Framework for Stimulating Innovation. *Technovation*, 25, str. 1388-1399.
- Brooks, M. C. (1994). *Sports Marketing, Competitive Business Strategies for Sport*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Bryson, M. J., Crosby, C. B. & Middleton Stone, M. M. (n.d.). The design and implementation of cross-sector collaborations: Propositions from the literature. *Public Administration Review*, 66, str. 44-55.
- Buble, M. (1997). *Strategijski management*. Split: Ekonomski fakultet.
- Buckley, J. P. (1991). Developments in International Business Theory in the 1990's. *Journal of Marketing Management*, 7, str. 15-24.
- Buckley, J. P. (2002). Is the international business research agenda running out of steam? *Journal of International Business Studies*, 33 (5), str. 365-373.
- Bühler, A. Nufer, G. & Rennhak, C. (2006). The nature of sports marketing. *Reutlinger Diskussionsbeiträge zu Marketing & Management*, 2006\_06.
- Bull, A. (1991). *The Economics of Travel and Tourism*. New York: John Wiley & Sons.
- Burwitz, L., Moor, M. P. & Wilkinson, M. D. (1994). Future directions for performance-related sports science research: An Interdisciplinary approach. *Jornal of Sport Sciences*, 12, str. 93-109.
- Büter, C. (2010). *Internationale Unternehmensführung, Entscheidungsorientierte Einführung*. München: Oldenbourg Verlag.
- Cardone-Riportella, C., Alvarez-Gil, M. & Lado-Couste, N. (2003). The Relative Effects of Client-following and Market-seeking Strategies in the Internationalisation Process of Financial-services Companies: A Comparison of Spanish and Finnish Entities. *International Journal of Management*, 20(3), str. 384-394.
- Carr, D. L., Markusen, J. R. & Maskus, K. E. (1998). Estimating the knowledge-capital model of the multinational Enterprise. *National Bureau of Economic Research, Working Paper*, 6773.
- Cavill, N. et al. (2010). "Health in all policies" in practice: guidance and tools to quantifying the health effects of cycling and walking. *J Phys Act Health.*, 7(1), 120-5.
- CEC. (2007). *'White paper on sport'*. Brussels: Commission of the European Communities.
- Certo, C. S. (1989). *Principles of modern Management: Functions and Systems* (4th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Chalip, L. (2006). Toward a distinctive sport management discipline. *Journal of Sport Management*, 20, str. 1-21.
- Charlton, A. (2003). Incentive Bidding for Mobile Investment: Economic Consequences and Potential Responses. *OECD Development Centre, Working Paper*, 203.
- Chelladurai, P. (1994). Sport Management. Defining the Field. *European Journal for Sport Management*, 1, str. 7-21.
- Christiansen, H., Oman, C. & Charlton, A. (2003). Incentives-based Competition for Foreign Direct Investment: The Case of Brazil. *OECD Directorate for Financial, Fiscal and Enterprise Affairs, Working Papers on International Investment*, 1.
- Churruca, A. N. & García-Lomas, O. L. (1995). *Marketing Internacional*. Madrid: Ediciones Pirámide, S.A.

- Clausing, K. A. & Dorobantu, C. L. (2005). Re-entering Europe: Does European Union candidacy boost foreign direct investment? *Economics of Transition*, 13(1), str. 77-103.
- Coakley, J. & Dunning, E. (2003). *Hand- book of Sports Studies*. London: Sage.
- Coakley, J. (2014). *Sport in Society: Issues and Controversies*. New York: McGraw-Hill Education.
- Colditz, A. G. (1999). Economic Costs of Obesity and Inactivity. *Medicine and Science in Sport and Exercise*, 31(11), 663-667.
- Collins, C. J. & Porras, I. J. (2002). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York, NY: HarperCollins Publishers Inc.
- Collins, M. (2003). *Sport and Social Exclusion*. London: Routledge.
- Collins, P. C. (1987). Affinity Marketing - It's Hot! *Association Management*, 39(8), str. 122-124.
- Council of the European Union. (2013). Preuzeto 20. 10 2016 iz Council conclusions on the contribution of sport to the EU economy, and in particular to addressing youth unemployment and social inclusion: [http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms\\_data/docs/pressdata/en/educ/139733.pdf](http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/en/educ/139733.pdf)
- Covell, D., Walker, S., Siciliano, I. J. & Hess, W. P. (2007). *Managing Sports Organizations: Responsibility for Performance*. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann.
- DCMS. (2002). *Game Plan*. London: DCMS.: Department of Culture, Media Sport.
- De Bono, E. (1970). *Lateral Thinking: A Textbook of Creativity*. New York, NY: Penguin Books.
- De Wit, B. & Meyer, R. (2010). *Strategy: Process, Content, Context*. Andover: South-Western Cengage Learning.
- DeSensi, J. T., Kelley, D. R., Blanton, M. D. & Beitel, P. A. . (1990). Sport management curricular evaluation and needs assessment: A multifaceted approach. *Journal of Sport Management*, 4, str. 31-58.
- Dimitrov, D. et al. (2006). *Die makroökonomischen Effekte des Sports in Europa*. Wien: SpEA SportsEconAustria.
- Drucker, F. P. (1992b). *Nova zbilja*. Zagreb: Novi Liber.
- Drucker, F. P. (1993c). *Post – capitalist Society*. New York, NY: Butterworth-Heinemann.
- Drucker, F. P. (1998e). *Managing in a Time of Great change*. New York: Truman Talley Books/Plume.
- Drucker, P. (1994d). The Theory of the Business. *Harvard Business Review*, 72, str. 95-104.
- Drucker, P. F. (2008f). *The essential Drucker: The best of sixty years of Peter Drucker's essential writings on management*. New York: Collins Business Essentials.
- Drvodelić, M. (1970). *Englesko-hrvatski rječnik*. Zagreb: Školska knjiga.
- Dujanić, M. (2004). Upravljanje promjenama u poduzeću. *Zbornik radova, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet*, 22(1), str. 39-51.
- Dunning, J. H. (1993a). *International enterprises and the global economy*. Workingham: Addison-Wesley.
- Dunning, J. H. (1997b). The European Internal market programme and inbound foreign direct investment. *Journal of Common Market Studies*, 35(2), str. 189-223.
- Dvorski, K. (2010). *FDI - Inozemna izravna ulaganja i konkurentnost Hrvatskog gospodarstva*. Zagreb: Financijski klub.
- Džeba, K. & Serdarušić, M. (1995). *Sport i novac*. Zagreb: Reta.
- DZS. (1999). *Statistički ljetopis Republike Hrvatske*. Zagreb: Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske.

- EC. (2004). *Citizens of the European Union and sport. Special Eurobarometer 213*. Retrieved August 2018, from European Commission: [http://www.fifa.eu.int/comm/public\\_opinion/archives/ebs/ebs\\_213\\_report\\_en.pdf](http://www.fifa.eu.int/comm/public_opinion/archives/ebs/ebs_213_report_en.pdf)
- EC. (2010). *EUROPE 2020*. Brussels: EUROPEAN COMMISSION.
- EC. (2011). *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions — Developing the European Dimension in Sport*. Preuzeto September 2018 iz European Commission: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM:ef0025>
- EC. (2012a). Preuzeto 20. 10 2016 iz Official Journal of the European Union: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2012:393:0020:0021:EN:PDF>
- EC. (2012b). Preuzeto 20. 10 2016 iz Završno izvješće: <http://ec.europa.eu/sport/library/documents/f-studies/study-contribution-spors-economic-growth-final-rpt.pdf>
- Edgett, S. & Parkinson, S. (1993). Marketing for Service Industries. *Service Industries Journal*, 13(3), str. 19-39.
- Eichengreen, B. et al. (1998). Capital Account Liberalization: Theoretical and Practical Aspects. *IMF, Occasional Paper*(172).
- Eksteen, E. (2014). *Sport Management: Manual for Sport Management*. : E. Eksteen & bookboon.com. .
- EM. (1975). Conferences of European Ministers Responsible for Sport. 15. *Informal Meeting of European Sports Ministers, Nicosia, 14-15. May 1998., Appendix C, Background papers* (str. 83). Brusseles: European Ministers Responsible for Sport.
- Emerson, K. et al. (2009). A Framework to Assess Collaborative Governance: A New Look at Four Water Resource Management Cases. *Amsterdam Conference on the Human Dimensions of Global Environmental Change, 2-4 December 2009.*, (str. 1-41). Amsterdam. Dohvaćeno iz <http://www.earthssystemgovernance.org/ac2009/papers/AC2009-0441.pdf>
- Emerson, K., Nabatchi, T. & Balogh, S. (2012). An Integrativne Framework for Collaborative Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), str. 1-29.
- Enis, B. & Roering, K. (1981). Services Marketing: Different Products, Similar Strategy. U : Donnelly, J. & George, W., & J. H. Donnelly (Ur.), *Marketing of Services* (str. 1-15). Chicago: American Marketing Association.
- Fairbanks, M. & Stace, L. (1997). *Plowing the Sea: Nurturing the Hidden Sources of Growth in the Developing World*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Feldstein, M. & Horioka, C. (1980). Domestic Saving and International Capital Flows. *The Economic Journal*, 90(358), str. 314-329.
- Ferrell, O. C. & G. Hirt, G. (2003). *Business: A Changing World*. New York: McGraw-Hill.
- Feyerabend, P. K. (1978). *Against Method*. London - New York: Verso.
- Foer, F. (2004). *How Soccer Explains the World: An Unlikely Theory of Globalization*. New York: HarperCollins.
- Foss, N. J. & Mahnke, V. (2000). *Competence, Governance, and Entrepreneurship: Advances in Economic Strategy Research*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Frenkel, M., Funke, K. & Stadtmann, G. (2004). A Panel Analysis of Bilateral FDI Flows to Emerging Economics. *Economic Systems*, 28, str. 281–300.
- Galetić, L. (1996). Strateško upravljanje. *Ekonomski pregled*(I-2/96).
- Gergely, J. (2003). Trends in Foreign Direct Investment Incentives. *The European Communities Studies Association, Working Paper*, 05.

- Gersick, J. G. (1991). Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm. *The Academy of Management Review*, 16(1), str. 10-36.
- Ghemawat, P. (2007). *Redefining global strategy: crossing borders in a world where differences still matter*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Girginov, V. (2008). *Management of Sport Development*. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann.
- Girma, S., Greenaway, D. & Wakelin, K. (2002). Does antidumping stimulate FDI? Evidence from Japanese Firms in the UK. *Weltwirtschaftliches Archiv*, 138(3), str. 414-436.
- Görg, H. (2002). Fancy a Stay at the „Hotel California“? Foreign Direct Investment, Taxation and Firing Costs. *The Institute for the Study of Labor, Discussion Paper*, 665.
- Grgić, M. & Bilas, V. (2008). *Međunarodna ekonomija*. Zagreb: Lares plus d.o.o.
- Grgić, M. i Bilas, V. (2008). *Međunarodna ekonomija*. Zagreb: Lares plus d.o.o.
- Gummert, P. (2018). Sport. U : Gentry, G. F., *Brill's New Pauly*. Dohvaćeno iz [http://dx.doi.org/10.1163/1574-9347\\_bnp\\_e15301940](http://dx.doi.org/10.1163/1574-9347_bnp_e15301940) (15.05.2018.)
- Gumusluoglu, L. & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership and Organizational Innovation: the Roles of Internal and External support for Innovation. *Journal of Business Research*, 62, str. 461-473.
- Haas, M. P., Keohane, O. R. & Levy, A. M. (1993). *Institutions for the Earth: Sources of Effective International Environmental Protection*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Hamel, G. (2007). *The Future of Management*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hedden, C. (1996). Build a Better Image. *Marketing Tools*, 3(3), str. 68.
- Hedley, B. (1977). Strategy and the „business portfolio“. *Long Range Planning*, 10(1), pp. 9-15.
- Helmenstein, C. K. (2009). How to Create a Sport Satellite Account. *Methodology paper for the EU Working Group Sport and Economics, SportsEconAustria*.
- Helpman, E. & Krugman, P. R. (1986). *Market Structure and Foreign Trade: Increasing Returns, Imperfect Competition and the International Economy*. Cambridge: MIT Press.
- Helpman, E. (1984). A simple theory of international trade with multinational corporations. *Journal of Political Economy*, 92(3), str. 451-471.
- Hendrickson, L. U. & Parouthakis, J. (1992). *Managing the Growing Firm*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Hepp, F. & Nádori, L. (1971). *Bevezetés a Tudományos Kutatásba*. Budapest: Tankönyvkiadó.
- Hess, R., Nicholson, M., Stewart, B. & De Moore, G. (2008). *A National Game: A History of Australian Rules Football*. Camberwell: Viking Penguin.
- Hill, C. W. (2015). *International Business: Competing in the Global Marketplace*. New York: McGraw-Hill Education.
- Hill, L. A. (1995). "A Note for Analyzing Work Groups," *Harvard Business School No. 9-496-026*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hofstede, G. (1996). *"Cultures and Organizations: Software of the Mind" Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. New York: McGraw-Hill.
- Horváth, L. & Prisztóka, Gy. (2005). *A sportpedagógia és sportpszichológia alapkérdései (főiskolai tankönyv)*. Nyíregyháza: Bessenyei György Könyvkiadó.
- Hosseini, H. (2005). An economic theory of FDI: A behavioural economics and historical approach. *Journal of Socio-Economics*, 34(4), str. 528-541.
- Houlihan, B. & White, A. (2002). *The Politics of Sports Development: Development of Sport or Development Through Sport?* London: Routledge.
- Houlihan, B. (2003). *Sport and Society*. London, New York: Routledge.



- Houlihan, B. (2008). *Sport and Society*. London: SAGE Publications.
- Hoye, R. et al. (2015). *Sport Management: Principles and applications*. New York, NY: Routledge.
- Hoye, R., Nicholson, M. & Smith, A. (2008). Unique aspects of managing sport organizations. U : C. Wankle (Ed.), *Sage handbook of 21st century management* (str. 501-509). London: Sage publications.
- Hylton, K. & Totten, M. (2008). Community Sports Development. U : Hylton, K. & Bramham, P. (eds), *Sports Development: Policy, Process and Practice*. London and New York: Routledge.
- IMF. (1977). *Balance of Payments Manual* (4th ed.). Washington, DC: International Monetary Fund.
- IMF. (1993). *Balance of Payments Manual* (5th ed.). Washington: International Monetary Fund.
- Jarvie, G. & Maguire, J. (1994). *Sport and Leisure in Social Thought*. London: Routledge.
- Jarvie, G. (2006). *Sport, Culture and Society: An Introduction*. London: Routledge.
- Jenkins, M., Ambrosini, V. & Coolier, N. (2007). *Advanced Strategic Management: A Multi-Perspective Approach*. Columbia, MD: Palgrave Macmillan.
- JETRO. (2013). *JETRO White Paper and JETRO Global Trade and Investment Report*. Tokyo: Japan External Trade Organization(JETRO).
- Johnson, G. et al. (2014). *Exploring Corporate Strategy*. London: Prentice-Hall.
- Jones, H. G. (1989). *The Economic Impact and Importance of Sport: An European Study*. Strasbourg, France: Council of Europe.
- Jones, T. F. & Eaton, C. B. (1994). Cost-benefit analysis of walking to prevent coronary heart disease. *Arch Fam Med.*, 3(8), 703-710.
- Julius, D. (1991). Foreign Direct Investment: The Neglected Twin of Trade. *Group of Thirty, Occasional Papers*, 33.
- Kaku, M. (1998). *Visions: How Science Will Revolutionize the 21st Century*. New York: Random House, Inc.
- Kasper, C. (1991). *Die Fremdenverkehrslehre im Grundriß*. Bern, Stuttgart: Verlag Paul Haupt.
- Katunarić, A. (1983). *Vanjska trgovina: principi i praksa*. Zagreb: Izdavačko instruktivni biro.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (1994). *Menedžment*. Zagreb: Mate d.o.o.
- Kotler, P. & Keller, L. K. (2008). *Upravljanje marketingom*. Zagreb: Mate d.o.o.
- Kotler, P. & Keller, L. K. (2016). *A Framework for Marketing Management*. New York: Pearson Education Limited.
- Kotler, P. & Kotler, M. (2013). *Market Your Way to Growth - 8 Ways to Win*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Kotler, P. (2001a). *Upravljanje marketingom: analiza, planiranje, primjena i kontrola*. Zagreb: Mate d.o.o.
- Kotler, P. (2002b). *Marketing Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kotter, P. J. (2002). *The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- Kreitner, R. (2009). *Management*. Boston, MA: Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company.
- Krugman, R. P. & Obstfeld, M. (2009). *International Economics: Theory and Policy* (7. izd.). Boston, MA: Pearson Education, Inc.
- Krugman, R. P. & Obstfeld, M. (2009). *Međunarodna ekonomija: Teorija i ekonomska politika*. Zagreb: Mate d.o.o.

- Kuhn, T. (1977). *The Essential Tension: Selected Studies in Scientific Tradition and Change*. Chicago: University of Chicago Press.
- Lacan, J. (1992). *The Ethics of Psychoanalysis, 1959–1960: The Seminar of Jacques Lacan: Book VII*. London, UK: Routledge.
- Ladan, T. i sur. (1988). *Tijelo, sport i teologija, zbornik radova*. Zagreb: Franjevački samostan u Zagrebu.
- Lazibat, T. & Kolaković, M. (2004). *Međunarodno poslovanje u uvjetima globalizacije*. Zagreb: Sinergija.
- Lefilleur, J. & Maurel, M. (2010). Inter- and intra-industry linkages as determinant of FDI in Central and Eastern Europe. *Economic Systems*, 34(3), str. 309-330.
- Leko, V. (1999). *Financijske institucije i tržište*. Zagreb: Ekonomski fakultet.
- Levitt, T. (1960a). Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, str. 45-56.
- Levitt, T. (1980b). Marketing Success Through Differentiation: Of Anything. *Harvard Business Review*, 58, str. 83-91.
- Levitt, T. (1983c). The globalization of markets. *Harvard Business Review (May–June)*.
- Li, A. & Lynn, F. (2007). "A Marketer's Guide to Discretionary Income". *4. Annual Discretionary Income is the average for all households with discretionary income in each indicated income range*. New York, NY: The Conference Board Inc.
- Linstead, S. (1997). The social anthropology of management. *British Journal of Management*, 8, str. 85-98.
- Ljubaj, I., Martinis, A. & Mrkalj, M. (2010). Priljev kapitala i učinkovitost sterilizacije – ocjena koeficijenta sterilizacije i ofset koeficijenta. *Hrvatska narodna banka, Istraživanja, 1-26*, str. 1-55.
- Loasby, B. J. (1976). *Choice, Complexity and Ignorance*. Cambridge: University Press.
- Lucas, R. E. (1980). Methods and Problems in Business Cycle Theory. *Journal of Money Credit and Banking*, 12, str. 696-715.
- Lundberg, D. E., Krishnamoorthy, M. & Stavenga, M. H. (1995). *Tourism Economics*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- LZ Miroslav Krleža. (1999). *Hrvatska enciklopedija*. Zagreb: Leksikografski zavod Miroslav Krleža.
- Macchiette, B. & Roy, A. (1991). Direct Marketing to the Credit Card Industry - Utilizing the Concept of Affinity. *Journal of Direct Marketing*, 5(2), str. 34-43.
- Macchiette, B. & Roy, A. (1992b). Affinity Marketing: What Is It and How Does It Work? *The Journal of Services Marketing*, 6(3), str. 47-57.
- Magee, C. L., & Weck, O. L. (2004). *Complex System Classification*. Massachusetts Institute of Technology, Engineering Systems Division, Cambridge.
- Magnane, G. (1964). *Sociologie du sport : situation du loisir sportif dans la culture contemporaine*. Paris: Gallimard.
- Malenfant-Dauriac, C. (1977). *L'économie du sport en France. Un compte satellite du sport*. Paris: Cujas.
- Malhotra, N., Agarwal, J. & Ulgado, F. (2004). Internationalization and Entry Modes: A Multitheoretical Framework and Research Propositions. *Journal of International Marketing*, 11(4), str. 1-31.
- Mankiw, N. G. (2006). *Osnove ekonomije*. Zagreb: Mate d.o.o.
- March, J. G. (1980). The technology of foolishness. In e. a. Leavitt, *Readings in managerial psychology* (3rd ed., p. 576). Chicago: University of Chicago Press.
- Marijanović, I. (1993). *Odgajati sportom*. Zagreb: Kršćanska sadašnjost.

- Markusen, J. R. & Markus, K. E. (2002). Discriminating among alternative theories of the multinational enterprise. *Review of International Economics*, 10(4), str. 694-707.
- Markusen, J. R. & Venables, A. J. (1998). Multinational firms and the new trade theory. *Journal of International Economics*, 46(2), str. 183-203.
- Markusen, J. R. (2002). *Multinational firms and the theory of international trade*. Cambridge: MIT Press.
- Mašić, B. (2001). *Strategijski menadžment*. Beograd: Univerzitet „Braća Karić“.
- Massie, L. J. (1971). *Essentials of Management* (2nd ed.). New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Matić, B. (2004). *Međunarodno poslovanje*. Zagreb: Sinergija.
- Mauss, M. (1969). *Cohésion sociale et divisions de la sociologie*. Paris: Les édition de minuit.
- McCarthy, E. J. (1996). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Homewood, IL: Irwin.
- McCauley, A. & Sutton, A. W. (1999). In search of a new defender: The threat of ambush marketing in the global sport arena. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 1(1), str. 64-86.
- McKinnon, R. I. (1991). *The Order of Economic Liberalization: Financial Control in the Transition to a Market Economy*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Mead, H. G. (1934). *Mind, Self, and Society*. Chicago: University of Chicago Press.
- Medicine, T. e. (2007). *Kinesiology*. Oxford: The Oxford University Press.
- Melo, R. & Sobry, C. (2016). *Sport Tourism: New Challenges In a Globalized World*. Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing.
- Mihai, L. A. (2013). The Strategic Sport Marketing Planning Process. *Change and Leadership*, 17, str. 230-236.
- Mikić, M. (1987). Tretman turizma u platnoj bilanci. *Zbornik radova s međunarodne konferencije „Turizam u međunarodnoj razmjeni“* (str. 21-37). Zagreb: Ekonomski fakultet.
- Miller Brewing Company. (1985). *The Miller Lite Report on American Attitudes Toward Sports*. Milwaukee, WI: Miller Brewing Co.
- Mintzberg, H. (1990a). The Managers Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review*.
- Mintzberg, H. (2000b). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Pearson Education Limited.
- Mišić, A. (2000). *Rječnik filozofskih pojmova*. Split: Verbum.
- Moroney, T. (1996). Hopkinton Finds Itself in the Winner's Circle. *Boston Globe*, 1.
- Mrkušić, Ž. (1980). *Međunarodne financije*. Zagreb: Informator.
- Mulier Institute. (2013). Preuzeto 20. 10 2016 iz Study on a possible future sport monitoring function in the EU: <http://ec.europa.eu/sport/library/documents/f-studies/final-rpt-may2013-study-monitoring-function.pdf>
- Mullin, B. J., Hardy, S. & Sutton, W. A. (2007). *Sport marketing*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Mumford, M. D. (2000). Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation. *Human Resources Management Review*, 10(3), str. 313-351.
- Nakić, S. (2014). *Strateški menadžment*. Međugorje: Fakultet društvenih znanosti dr. M. Brkića.
- Nietzsche, W. F. (2016). *Über Wahrheit und Lüge im außermoralischen Sinne*. Berlin: Walter de Gruyter GmbH.
- Novak, I. (2006). *Sportski marketing i industrija sporta*. Zagreb: Maling d.o.o.
- NVŠ. (2011). *Temeljna načela i smjernice razvoja športa u Republici Hrvatskoj*. Zagreb: Nacionalno vijeće za šport - Radna skupina.

- O'Leary, R., Bingham, L. B. & Gerard, C. (2006). Introduction to the Symposium on Collaborative. *Public Administration Review*, 66, str. 6-9.
- Obstfeld, M. (1996). International Capital Mobility in the 1990s. *National Bureau of Economic Research, Working Paper 4534*.
- OECD. (1996). *Benchmark definition of foreign direct investment* (3rd ed.). Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge: Cambridge Univ. Press.
- Ouyang, Y. A., Rajan, R. S. & Willett, T. D. (2007). China as a Reserve Sink: The Evidence from Offset and Sterilization Coefficients. *Hong Kong Institute for Monetary Research*, 10.
- Parks, B. J. & Zanger, R. K. B. (1990). *Sport & Fitness Management: Career Strategies and Professional Content*. Champaign, IL: Human Kinetics Publishers.
- Parks, B. J., Zanger, R. K. B. & Quarterman, J. (1998a). *Contemporary sport management*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Pavlović, D. (2008). *Inozemne direktne investicije u međunarodnoj trgovini*. Zagreb: Golden marketing-Tehnička knjiga.
- Peng, W. M. (2004). Identifying the big question in international business research. *Journal of International Business Studies*, 35, str. 99-108.
- Perasović, B. & Bartoluci, S. . (2007). Sociologija sporta u hrvatskom kontekstu. *Sociologija i prostor*, 175(1), str. 105.-119.
- Pertot, V. i Sabolović, D. (1998). *Međunarodna trgovinska politika*. Zagreb: Informator.
- Peters, T. (1994). *The Tom Peters Seminar*. London: Vintage Books.
- Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper & Row.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. New York, NY: Harper and Row.
- Pindyck, S. R. & Rubinfeld, L. D. (2005). *Mikroekonomija*. Zagreb: Mate.
- Pitts, G. B. & Stotlar, K. D. (2007). *Fundamentals of sport marketing*. Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Pitts, G. B. & Stotlar, K. D. (2007). *Fundamentals of Sport Marketing*. Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Pitts, G. B. (2001). Sport management at the millennium: a defining moment. *Journal of Sport Management*, 15, str. 1-9.
- Poe, R. (1985). The MBAs of Summer. *Across the Board*, str. 18-25.
- Popper, R. K. (1994). *The Myth of the Framework: In Defence of Science and Rationality*. London: Routledge.
- Porter, M. E. (1979a). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), pp. 137-145.
- Porter, M. E. (1994b). Toward a Dynamic Theory of Strategy. U R. P. : Rumelt, *Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Prahalad, C. K. (1997). The Work of New Age, Managers in the Emerging Competitive Landscape. U : Hesselbein, F., *The Organization of the Future* (str. 160-164). San Francisco: Josey-Bass Publishers.
- Prahalad, K. C. & Hamel, G. (1990). "The Core Competence of the Corporation". *Harvard Business Review*, str. 79-91.
- Previšić, J. & Ozretić Došen, Đ. (1999). *Međunarodni marketing*. Zagreb: Masmedia.
- Previšić, J. (1986). *Kako ulagati u inozemstvo*. Samobor: IP Zagreb.

- Quatman, C. (2006). The Social Construction of Knowledge in the Field of Sport Management: A Social Network Perspective. *Unpublished doctoral dissertation*. Columbus, Ohio, USA: The Ohio State University, Columbus.
- Quinn, B. J. (1982). Strategies for Change: Logical Incrementalism. *The Academy of Management Review*, 7(2), str. 324-325.
- Quinn, J. B. (1980). *Strategies for Change - Logical Incrementalism*. Georgetown, Ontario: R. D. Irwin.
- Radošević, D. (2010). Strategija liberalizacije kapitalnih tokova Hrvatske s inozemstvom. *Ekonomski pregled*, 61(12), str. 725-768.
- Rahimić, Z. & Podrug, N. (2013). *Međunarodni menadžment*. Sarajevo: Ekonomski fakultet.
- Randers, J. (2012). *2052: A Global Forecast for the Next Forty Years*. White River Junction, VT : Chelsea Green Publishing.
- Razin, A. & Milesi-Ferretti, G-M. (1997). Sharp Reductions in Current Account Deficits: An Empirical Analysis. *NBER WP*(6310).
- Reich, B. (2001). Preuzeto 15. 10 2016 iz "Baseball and the American City": <http://www.stadiummouse.com/stadium/economic.html>
- Rocco, F. (1994). *Marketinško upravljanje*. Zagreb: Školska knjiga/CEMA.
- Rocco, F. et al. (1998). *Poslovni marketing: Business to Business*. Zagreb: Školska knjiga.
- Rodrik, D. (1998). Who Needs Capital Account Convertibility. *Harvard University, February 1998*.
- Rose, P. S. (1994). *Money and Capital Markets* (5. izd.). Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin.
- Rossetti, J. (1990). Deconstructing Robert Lucas. U : Samuels, J. W., *Economics as Discourse: An Analysis of the Language of Economics* (str. 225-43). Boston: Kluwer.
- Rowe A. J. et al. (1989). *Strategic Management, A Methodological Approach*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Rugman, A. & Verbeke, A. (2001). Location, Competitiveness, and the Multinational Enterprise. U : Rugman, A. & Brewer, T., ur., *Oxford Handbook of International Business* (str. 150-177). Oxford: Oxford University Press.
- Rumelt, R. P., Schendel, D. E. & Teece, D. J. (1994). *Fundamental Issues in Strategy*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Samuelson, A. P. & Nordhaus, D. W. (2010). *Economics*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Sandler, M. D. & Shani, D. (1989). Olympic sponsorship vs. ambush marketing: Who get's the gold? *Journal of Advertising Research*, 29(4), str. 9-14.
- Sass, M. (2003). Versenyképesség és a közvetlen külföldi működőtőke-befektetésekkel kapcsolatos gazdaságpolitikák. *PM Kutatási Füzetek*, 3. Dohvaćeno iz in: PM Kutatási Füzetek Nr. 3. September. .
- Schnädelbach, H. (2003). Philosophie. U E. & . : Martens, *Philosophie. Ein Grundkurs, sv. 1*, (str. 37-76). Hamburg: Rowohlt.
- Schwarz, C. E. & Hunter, D. J. (2008). *Advanced Theory and Practice in Sport Marketing*. San Diego, CA: Butterworth-Heinemann is an imprint of Elsevier.
- Schwarz, C. E. & Hunter, D. J. (2008). *Advanced Theory and Practice in Sport Marketing*. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann.
- Senge, P. M. (2009). *Peta disciplina: principi i praksa učeće organizacije* (3. izdanje izd.). (G. Vujasinović, Prev.) Zagreb: Mozaik knjiga.
- Shank, D. M. & Lyberger, R. M. . (2015). *Sports Marketing: A Strategic Perspective*. New York, NY: Routledge.

- Shank, D. M. & Lyberger, R. M. (2015). *Sports Marketing: A Strategic Perspective*. New York, NY: Routledge.
- Shank, D. M. & Snyder, A. R. (1995). "Temporary Solutions: Uncovering New Market Opportunities in the Temporary Employment Industry". *Journal of Professional Services Marketing*, 12(1), str. 5-17.
- Sikavica, P. & Novak, M. (1999). *Poslovna organizacija* (III izd.). Zagreb: Informator.
- Sikavica, P. et al. (1999). *Poslovno odlučivanje*. Zagreb: Informator.
- Simel, G. (2004). *The Philosophy of Money*. London: Routledge.
- Simon, A. H. (1977). *The new Sciences of Management Decisions* (3 ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- SIRC. (2004). Sport Satellite Account for the UK. *Sport Industry Research Centre*.
- Slack, T. (1996). From the locker room to the boardroom: Changing the domain of sport management. *Journal of Sport Management*, 10, str. 97-105.
- Slack, T. S. (1998). Is there anything unique about sport management? *European Journal for Sport Management*, 5, str. 21-29.
- Smith, A. & Stewart, B. (1999a). *Sports Management: a Guide to Professional Practice*. St. Leonards: Allen & Unwin.
- Smith, A. & Stewart, B. (2010b). The special features of sport revisited. *Sport Management Review*, 10(1), str. 1-11.
- Smith, C. T. (2008). *Introduction to Sport Marketing*. Oxford, OX: Butterworth-Heinemann.
- Spaemann, R. (2008). Common Descent and Intelligent Design. U : Horn, O. S. & Wiedenhofer, S., *Creation and Evolution: A Conference with Pope Benedict XVI in Castel Gandolfo* (str. 61-68). San Francisco: Ignatius Press.
- Sparkes, A. C. (1992). The Paradigms Debate: An extended review and a celebration of difference. U A. C. Sparkes, *Research in Physical Education and Sport: Exploring Alternative Visions. Chapter 1* (str. 9-60). London, Washington, D. C.: The Palmer Press.
- Stacey, D. R. & Mowles, C. (2016). *Strategic Management and Organisational Dynamics: The Challenge of Complexity to Ways of Thinking about Organisations*. Harlow, UK: Pearson Education Limited.
- Stacey, D. R. (1997). *Strateški menadžment i organizacijska dinamika*. Zagreb: Mate.
- Standeven, J. & De Knop, P. (1999). *Sport tourism*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Stavro, B. (1985). It's a classic turnaround situation. *Forbes*, 70.
- Stead, R. D. & Lowry, J. R. (1987). *Business, An Introduction*. Cincinnati: South Western Publishing Co.
- Stevens, M. (2001). *Vrhunski menadžment: Što se predaje u sklopu Programa višeg menadžmenta na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta Harvard*. Zagreb: Naklada Zadro.
- Sturdivant, D. F. (1995). *Business and Society: A Managerial Approach*. Homewood, III: R. D. Irwin.
- Sturm, R. (2004). The economics of physical activity. Societal trends and rationales for intervention. *American Journal of Preventive Medicine*, 27(3S), str. 126-135.
- Sugden, J. & Tomlinson, A. (2002). *Power Games: A Critical Sociology of Sport*. London: Routledge.
- Thompson, A. A. Jr. & Strickland, A. J. III . (2001). *Strategic Management (Concepts and Cases)*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Tintor, J. (2010). *Poslovna analiza*. Zagreb: Masmedia.
- Tipurić, D. (2014). *Iluzija strategije: Razotkrivanje socijalno konstruirane zbilje poduzeća*. Zagreb: Sinergija.

- Todaro, P. M. & Smith, C. S. (2015). *Economic Development*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Tomlinson, A. (2007). *The Sport Studies Reader*. London, New York: Routledge.
- UNCTAD. (2007). *World Investment Report 2007*. New York: UN.
- UNCTAD. (2009). *World Investment Report 2009*. New York: UN.
- UNCTAD. (2014). *World Investment Report 2011: Non-equity modes of international production and development*. New York and Geneva: United Nations Conference on Trade and Development.
- UNCTAD. (2015). *World Investment Prospects Survey 2010-2012*. New York and Geneva: United Nations Conference on Trade and Development.
- US CB. (2006). Retrieved September 2005, from US Census Bureau, 2004 - 2005: <http://www.census.gov/prod/2004pubs/04statab/arts.pdf>
- van den Berg, L., Braun, E. & Otgaar, H. J. A. (2002). *Sports and City Marketing in European Cities*. Aldershot: Ashgate.
- van Dijk, A. T. (1998). *Ideology: A Multidisciplinary Approach*. London: SAGE Publications Ltd.
- van Heerden, C. H. (2001). Factors affecting decision-making in South African sport sponsorships. *Doctoral thesis*. Pretoria, Republic of South Africa: University of Pretoria.
- Vass, M. (2005). Nevelés a sportban: kompetenciák c. *Habilitációs nyilvános előadás*. Veszprém: Veszprémi Egyetem Interdiszciplináris Bölcsészeti- és Társadalomtudományok (nyelvtudomány; neveléstudomány) Doktor Iskola.
- Vercellone, C. (2007). *Kognitivni kapitalizam*. Zagreb: Politička kultura.
- Von Bertalanffy, L. (1968). *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. New York: George Braziller, Inc.
- Von Clausewitz, C. (1991). *Vom Kriege*. Bonn: Dümmler.
- Wang, Z. Q. & Swain, N. J. (1995). The determinants of foreign direct investment in transforming economies: Empirical evidence from Hungary and China. *Weltwirtschaftliches Archiv*, 131(2), str. 359-382.
- Weber, W. i sur. (1995). *Die wirtschaftliche Bedeutung des Sports*. Schorndorf: Hofmann.
- Weeber, K.-W. (2018). Recreation. U : Gentry, G. F., *Brill's New Pauly*. Dohvaćeno iz [http://dx.doi.org/10.1163/1574-9347\\_bnp\\_e414900](http://dx.doi.org/10.1163/1574-9347_bnp_e414900) (15.05.2018.)
- Whittington, R. (2001). *What Is Strategy And Does It Matter?* London, UK: Routledge.
- Williamson, J. (2005). *Curbing the Boom – Bust Cycle: Stabilizing Capital Flows to Emerging Markets*. Washington, D.C.: Institute for International Economics.
- Wilstein, S. (2003). "Think the NBA Can't Go Belly Up? Think Again". *Associated Press*.
- Yip, S. G. & Bink, J. M. A. (2007). *Managing global customers: an integrated approach*. New York: Oxford University Press Inc.
- Zou, S. & Cavusgil, S. T. (2002). The GMS: A Broad Conceptualization of Global Marketing Strategy and Its Effect on Firm Performance. *Journal of Marketing*, 66, str. 40-56.
- Zsolnai, J. (1996). *A pedagógia új rendszere címszavakban*. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó.
- Žugaj, M., Šehanović, J., & Cingula, M. (2004). *Organizacija - Drugo dopunjeno i izmijenjeno izdanje*. (M. Žugaj, Ur.) Varaždin: TIVA Tiskara Varaždin i Fakultet organizacije i informatike.
- Žugić, Z. (1996). *Uvod u sociologiju sporta*. Zagreb: Fakultet za fizičku kulturu.
- Žugić, Z. (2000). *Sociologija sporta*. Zagreb: Fakultet za fizičku kulturu Sveučilišta u Zagrebu.

# RAZVOJNE MOGUĆNOSTI SPORTA KAO SASTAVNICE NACIONALNOGA GOSPODARSTVA U MEĐUNARODNOM POSLOVNOM OKRUŽENJU

## SAŽETAK

Ukupni globalni procesi na međunarodnom tržištu s osvrtom na fenomen globalizacije sa svim karakteristikama i implikacijama na svjetsku ekonomiju, obilježavaju suvremeno svjetsko gospodarstvo, i analogno tome zorno ukazuje na ostale procese u svjetskom okruženju. Menadžment u sportu, kao znanstveno područje koje se bavi poslovnom stranom sporta, predstavlja jednu od najvažnijih i ujedno najsloženijih djelatnosti, koja osigurava integralnost svih procesa i resursa koji su relevantni za upravljanje procesima i funkcijama na što racionalniji, ekonomičniji i efikasniji način. Fenomen konvergencije implicira usvajanje transnacionalne strategije, posebice u smislu utjecaja na marketinško strateško odlučivanje. Posljedice usvajanja generičkih strategija upućuju na procese marketinškog odlučivanja, inovacije i razvoj novih proizvoda i strategije kvalitete usluga, kao ključne strategije sportskog marketinga. Tretiranjem djelatnosti sporta kao tržišne kategorije, strateški važna postaje primjena koncepcije upravljanja, odnosno esencijalna potreba primjene koncepcije sportskog marketinga i menadžmenta, a posebno njihovih osnovnih elemenata zbog unaprjeđenja i razvoja sporta, ali i zbog utjecaja sporta na gospodarski razvoj. Ulaganja u sportsku infrastrukturu tj. u novu dugotrajnu imovinu namijenjenu sportskoj djelatnosti, najbolji je pokazatelj koliko se doista ulaže u ozbiljne, dugoročne projekte u djelatnosti sporta. Sport omogućuje ostvarivanje profita, a time i razvoj poduzetništva koje je zasigurno pokretač gospodarskoga razvitka. Prijedlogom odgovarajućeg modela radikalne inovacije sustava sporta nastoji se determinirati zahtjevnije karakteristike suvremenog sporta koji kao uspješni koncept može u znatnoj mjeri doprinijeti razvoju ukupnog nacionalnoga gospodarstva na međunarodnom tržištu.

**Ključne riječi:** sportski menadžment; sportski marketing; sportska industrija; ekonomika sporta; inozemna izravna ulaganja; nacionalno gospodarstvo, paradigma promjena i inovacije;



# **DEVELOPMENT POSSIBILITIES OF SPORT AS A COMPONENT OF THE NATIONAL ECONOMY IN THE INTERNATIONAL BUSINESS ENVIRONMENT**

## **ABSTRACT**

Total global processes in the international market, reflecting on the phenomenon of globalization with all the characteristics and implications of the world economy, are characterized by the modern world economy and, similarly, it clearly points to other processes in the world environment. Sport management as a scientific field of business sports is one of the most important and at the same time the most complex of activities, which ensures the integrity of all processes and resources that are relevant to managing processes and functions in a more rational, economical and efficient way. The convergence phenomenon implies the adoption of a transnational strategy, particularly in terms of impact on marketing strategic decision-making. The consequences of adopting generic strategies point to the processes of marketing decision-making, innovation and the development of new products and service quality strategies as the key sport marketing strategy. By treating the activity of sport as a market category, the management concept, i.e. the essential necessity of applying the concept of sports marketing and management, and their essential elements for the promotion and development of sports, but also because of the influence of sport on economic development, is becoming strategically important. Investing in sports infrastructure, i.e. new long-term assets intended for sporting activities, is the best indicator of how much it really invests in serious, long-term projects in sports. Sport enables the realization of profits, and hence the development of entrepreneurship, which is certainly a driver of economic development. With the proposal of the appropriate model of radical sports innovation system, it tries to determine the more demanding characteristics of modern sport which as a successful concept can significantly contribute to the development of the overall national economy on the international market.

**Key words:** sports management; sports marketing; sports industry; sports economics; foreign direct investment; national economy; paradigm of changes and innovation;

## POPIS SLIKA I TABLICA

### Slike

|  |     |
|--|-----|
| Slika 1. Odnos sportske znanosti i glavnih znanstvenih polja .....                   | 16  |
| Slika 2. Mreža slogana internacionalizacije .....                                    | 37  |
| Slika 3. Integrativni okvir upravljanja .....  | 66  |
| Slika 4. Funkcije sportskog menadžmenta .....  | 78  |
| Slika 5. Koncept strategije.....   | 81  |
| Slika 6. Proces strateškog menadžmenta .....   | 92  |
| Slika 7. Struktura sportskog marketinga .....  | 95  |
| Slika 8. Koncept sportskog marketinga .....  | 102 |
| Slika 9. Razine sklonosti .....  | 109 |
| Slika 10. Snop obilježja sportskog proizvoda .....                                   | 115 |
| Slika 11. Skaliranje frekvencije posjećivanja i sudjelovanja u sportu.....           | 136 |
| Slika 12. Obilježja sportskih proizvoda .....  | 138 |
| Slika 13. Tijekovi FDI, globalni i po grupama zemalja, 1980-2012 (u mlrd USD).....   | 184 |
| Slika 14. Neto kapitalni tijekovi u zemlje u razvoju, 2000-2009 (postoci) .....      | 185 |
| Slika 15. Neto kapitalni tijekovi u zemlje u razvoju, 2000-2009 (u mlrd dolara)..... | 186 |
| Slika 16. Prikaz poslovnog svijeta.....  | 205 |
| Slika 17. Inovacije i poboljšanja.....   | 237 |

### Tablice

|   |     |
|---|-----|
| Tablica 1. Proces internacionalizacije i korporativna međukulturološka evolucija .....  | 36  |
| Tablica 2. Načela suvremenog menadžmenta .....  | 40  |
| Tablica 3. Struktura financiranja sporta u Europi, 1999. (2000) (%) .....   | 121 |
| Tablica 4. Ostvarene investicije u novu dugotrajnu imovinu prema tehničkoj strukturi i namjeni investicija po NKD-u u 1997..... | 199 |
| Tablica 5. Ostvarene investicije u novu dugotrajnu imovinu prema tehničkoj strukturi i namjeni investicija po NKD-u u 2002..... | 200 |
| Tablica 6. Procjenjivanje vanjskih kontingencija .....  | 213 |

## **Grafikoni**

|   |     |
|---|-----|
| Grafikon 1. Izravna ulaganja, imovina rekreacijske, kulturne i sportske djelatnosti, 1993-2014<br>..... | 197 |
| Grafikon 2. Izravna ulaganja, obveze rekreacijske, kulturne i sportske djelatnosti, 1993-2014<br>.....  | 198 |

## **Sheme**

|  |     |
|--|-----|
| Shema 1. Proces reprodukcije otvorenoga gospodarstva ..... | 218 |
| Shema 2. Shema platne bilance .....                        | 219 |
| Shema 3. Povezanost elemenata sustava sporta .....         | 238 |

## KAZALO: IMENA, POJMOVA I KRATICA

### *Imena*

#### **A**

Aaker, D. A., 55,  
Adler, N. J., 35-6,  
Afrić, V., 4,  
Agarwal, J., 34,  
Alvarez-Gil, M., 33-4,  
AMA, 97,  
Amariglio, J. 235,  
Ambrosini, V., 82,  
Andreff, W., 39, 121, 209,  
Ansell, C., 65,  
Ansoff, H. I., 47, 53,  
Antoncic, B., 70,  
Aziz, J., 27,

#### **B**

Babić, M., 159, 218, 220,  
Bahtijarević-Šiber, R., 34,  
Baletić, Z., 196,  
Balogh, S., 65-6,  
Barić, V., 120,  
Barlett, C., 33,  
Barney, J. B., 83,  
Barrel, R., 177,  
Barro, J. R., 194,  
Bartoluci, M., 5, 10, 18, 78, 99, 104, 187, 203, 206,  
Bartoluci, S., 10,  
Baumol, J. W., 202,  
Bayraktar, A., 107,  
Beech, J., 69, 99-100, 105,

Beitel, P. A., 68,  
Belak, V., 77,  
Benston, J. G., 156,  
Bergstrand, J. H., 165, 176,  
Bilas, V., 160, 167-174, 177, 193-4, 203,  
Bingham, L. B., 65,  
Bink, J. M. A., 5,  
Bíroné, N. E., 15,  
Blanton, M. D., 68,  
Blomstrom, M., 173,  
Bobek, S., 46, 53,  
Borden, H. N., 137,  
Borrmann, C., 176,  
Bourg, J-F., 39,  
Boyne, N. A., 41,  
Brainard, L., 163-4,  
Braun, E., 107,  
Brennan, A., 238,  
Brooks, M. C., 151,  
Bryson, M. J., 65,  
Buble, M., 82,  
Buckley, J. P., 31, 38, 167,  
Bull, A., 215,  
Burwitz, L., 4,  
Bühler, A., 98, 102-3,  
Büter, C., 179,

## C

Caramazza, F., 27,  
Cardone-Riportella, C., 33-4,  
Carr, D. L., 164,  
Cavill, N., 208,  
Cavusgil, S. T., 5,

CEC, 207, 209, 224,  
Certo, C. S., 43,  
Chadwick, S., 69, 99-100, 105,  
Chalip, L., 67,  
Charlton, A., 170-1,  
Chelladurai, P., 68,  
Christiansen, H., 170,  
Churruca, A. N., 60,  
Cingula, M., 14,  
Clausing, K. A., 176,  
Coakley, J., 10, 12, 206,  
Colditz, A. G., 208,  
Collins, C. J., 134,  
Collins, M., 64,  
Collins, P. C., 109,  
Coolier, N., 82,  
Council of the EU, 227,  
Covell, D., 79,  
Crosby, C. B., 65,

## Č

Čavlek, N., 18,

## D

DCMS, 63-4,  
De Bono, E., 82,  
DeKnop, P., 225,  
De Moore, G., 69,  
DeSensi, J. T., 68,  
De Wit, B., 83,  
Dimitrov, D., 207,  
Dooley, L., 238,  
Dorobantu, C. L., 176,  
Drvodelić, M., 19,

Drucker, F. P., 9, 44, 75, 131, 214, 231-2,  
Dujanić, M., 233,  
Dunning, E., 12, 76,  
Dunning, J. H., 175,  
Dutoya, J., 209,  
Dvorski, K., 163,  
DZS, 198-200,

## **DŽ**

Džeba, K., 123-124, 152,

## **E**

Eaton, C. B., 208,  
EC, 18, 226-7, 242,  
Edgett, S., 116,  
Egger, P., 165, 176,  
Eichengreen, B., 27,  
Eksteen, H., 69,  
EM, 17, 19,  
Emerson, K., 65-6,  
Enis, B., 114,

## **F**

Fairbanks, M., 30,  
Feldstein, M., 161,  
Ferrell, O. C., 205-6,  
Feyerabend, P., 245,  
Foer, F., 118,  
Foss, N. J., 83,  
Franc, S., 160, 168-170, 177,  
Frenkel, M., 163,  
Funke, K., 163,

## **G**

Galetić, L., 53,

García-Lomas, O. L., 60,  
Gash, A., 65,  
Gerard, C., 65,  
Gergely, J., 170-1,  
Gersick, J. G. C., 232,  
Ghemawat, P., 37,  
Ghoshal, S., 33,  
Girginov, V., 63,  
Girma, S., 176,  
Gouguet, J-J., 39,  
Görg, H., 173-174,  
Greenway, D., 176,  
Grgić, M., 160, 167-174, 193-4, 203,  
Gummert, P., 19,  
Gumusluoglu, L., 238,

## **H**

Haas, M. P., 65,  
Hamel, G., 40, 67, 212, 235-6,  
Hardy, S., 115, 117, 122, 124, 127, 136-137, 150,  
Hedden, C., 134,  
Hedley, B., 56,  
Helmenstein, C., 223  
Helpman, E., 163,  
Hendrickson, L. U., 54,  
Hepp, F., 15,  
Hess, R., 69,  
Hess, W. P., 79,  
Hill, C. W., 175,  
Hill, L. A., 51,  
Hirt, G., 205-206,  
Hisrich, D. R., 70,  
HNB, 197-8,



Hofstede, G., 228,  
Horioka, C., 161,  
Horváth, L., 16,  
Hosseini, H., 163,  
Houlihan, B., 12, 64, 69,  
Hoye, R., 71, 90-93, 97, 104, 131, 135, 138-147,  
Hunter, D. J., 12, 97,  
Hylton, K., 64,

## **I**

Ilsev, A., 238,  
IMF, 162, 165, 178, 217, 219,

## **J**

Jarvie, G., 63,  
Jenkins, M., 82,  
JETRO, 215,  
Johnson, G., 90,  
Jones, H. G., 223, 244,  
Jones, T. F. 208,  
Julius, D., 179,  
Jungnickel, R., 176,

## **K**

Kaku, M., 235,  
Kasper, C., 9,  
Katunarić, A., 22,  
Keller, D., 176,  
Keller, L. K., 97, 114, 135,  
Kelley, D. R., 68,  
Keohane, O. R. 65,  
Kolaković, M., 31, 34,  
Koontz, H., 42-43,  
Kokko, A., 173,

Kotler, M., 130,  
Kotler, P., 59, 97, 113-4, 130, 135, 138, 151,  
Kotter, P. J., 230,  
Kreitner, R., 4,  
Krishnamoorthy, M., 215,  
Krugman, R. P., 22, 157, 163, 166-7,

## **L**

Lacan, J., 80,  
Ladan, T., 11,  
Lado-Couste, N., 33-34,  
Lazibat, T., 31, 34,  
Lefilleur, J., 176,  
Leko, V., 187-8, 190-1,  
Levitt, T., 41, 113-4,  
Levy, A. M., 65,  
Li, A., 211,  
Linstead, S., 64,  
Loasby, B. J., 81,  
Lowry, J. R., 45,  
Lucas, R. E. Jr, 236,  
Lundberg, D. E., 215,  
Lyberger, R. M., 97, 209-213,  
Lynn, F., 211,  
LZ Miroslav Krleža, 20,

## **LJ**

Ljubaj, I., 160,

## **M**

Macchiette, B., 108-9,  
Magee, C. L., 13,  
Magnane, G., 9,  
Maguire, J., 63,

Mahnke, V., 83,  
Malenfant-Dauriac, C., 223, 225,  
Malhotra, N., 34,  
March, J. G., 49,  
Mankiw, N. G., 22,  
Marijanović, I., 11,  
Markusen, J. R., 164-5,  
Martinis, A., 160,  
Maskus, K. E., 164,  
Massie, L. J., 43,  
Mašić, B., 232,  
Matić, B., 162,  
Maurel, M., 176,  
Mauss, M., 17,  
McCarthy, E. J., 137,  
McCauley, A., 106,  
McKinnon, R. I., 27,  
Mead, H. G., 82,  
Medicine, 12,  
Melo, R., 225,  
Meyer, R., 83,  
Middleton Stone, M. M., 65,  
Mihai, L. A., 131-2,  
Mikić, M., 217,  
Milesi-Ferretti, G-M., 27,  
Miller Brewing Company, 117,  
Mintzberg, H., 44, 82,  
Mišić, A., 67,  
Montel, J., 209,  
Moor, M. P., 4,  
Moroney, T., 117,  
Mowles, C., 242,

Mrkalj, M., 160,  
Mrkušić, Ž., 180,  
Mulier Institute, 227,  
Mullin, B. J., 115, 117, 122, 124, 127, 136-7, 150,  
Mumford, M. D., 238,

## **N**

Nabatchi, T., 65-6,  
Nádori, L., 15,  
Na infinitezimalnog računa kić, S., 52,  
Nicholson, M., 69, 71,  
Nietzsche, W. F., 52,  
Nordhaus, D. W., 209, 211  
Novak, I., 5, 16, 19-21, 31, 69, 98, 105, 107-8, 110-112, 114, 117, 119-120, 123, 125-126, 149-155, 188-9, 191-2, 196, 198-9, 201, 206, 244,  
Novak, M., 42, 44,  
Nufer, G., 98, 102-3,  
NVŠ, 208,

## **O**

Obstfeld, M., 22, 157, 161, 166-7,  
OECD, 162, 165,  
O'Leary, R., 65,  
Oman, C., 170,  
Ostrom, E., 65,  
Footgear, H., 107,  
Ouyang, Y. A., 161,  
Ozretić Došen, Đ., 60-1, 182-3,

## **P**

Pain, N., 177,  
Parkinson, S., 116,  
Parks, B. J., 20, 152,  
Parouthakis, J., 54,

Pavlović, D., 179,  
Peng, W. M., 32,  
Perasović, B., 10,  
Pertot, V., 158-9,  
Peters, T. J., 49, 231,  
Pinchot, G., 69,  
Pindyck, S. R., 30,  
Pitts, G. B., 67, 124, 126, 151,  
Prodrugs, N., 32-4,  
Poe, R., 117,  
Popper, R. K., 82,  
Porras, I. J., 134,  
Porter, M. E., 59, 83,  
Prahalad, C. K., 212, 231,  
Previšić, J., 60-1, 181-3,  
Prisztóka, Gy., 16,

## **Q**

Quatman, C., 67,  
Quateman, J., 152,  
Quinn, J. B., 232, 242,  
Quyung, Y., 162,

## **R**

Radošević, D., 156,  
Rahimić, Z., 32-4,  
Rajan, R. S., 161,  
Randers, J., 247,  
Razin, A., 27,  
Reich, B., 211,  
Rennhak, C., 98, 102-3,  
Rocco, F., 54-55, 120,  
Rodrik, D., 156,  
Roering, K., 114,

Rose, P. S., 187,  
Rossetti, J., 235,  
Rowe, A. J., 56,  
Roy, A., 108-9,  
Rubinfeld, L. D., 30,  
Ruccio, D. F., 235,  
Rugman, A., 33,  
Rumelt, R. P., 83,

## S

Sabolović, D., 158-9,  
Salgado, R., 27,  
Samuelson, A. P., 209, 211,  
Sandler, M. D., 106,  
Sass, M., 169,  
Schendel, D. E., 83,  
Schnädelbach, H., 9,  
Schwarz, C. E., 12, 97,  
Senge, P. M., 14,  
Serdarušić, M., 123-124, 152,  
Shani, D., 106,  
Shank, D. M., 97, 209-213,  
Siciliano, I. J., 79,  
Sikavica, P., 34, 42-4,  
Simel, G., 156,  
Simon, A. H., 43, 47,  
SIRC, 223,  
Slack, T., 67-8,  
Slack, T. S., 67-8,  
Smith, A., 68, 71, 73,  
Smith, C. S., 183,  
Smith, C. T. A., 95,  
Snyder, A. R., 212,

Sobry, C., 225,  
Spaemann, R., 229  
Sparkes, A. C., 4,  
Stace, L., 30,  
Stacey, D. R., 80-81, 89, 242,  
Stadtman, G., 163,  
Standeven, J., 225,  
Stavenga, M. H., 215,  
Stavro, B., 116,  
Stead, R. D., 45,  
Stevens, M., 50, 232,  
Stewart, B., 68, 73,  
Stotlar, K. D., 124, 126, 151,  
Strickland, A. J. III., 150,  
Sturdivant, D. F., 46.  
Sturm, R., 18,  
Sugden, J., 63,  
Sutton, A. W., 106, 115, 117, 122, 124, 127, 136-7, 150,  
Swain, N. J., 177,  
Szymanski, S., 121,

## Š

Šehanović, J., 14,  
Škorić, S., 187,

## T

Teece, D. J., 83,  
Thompson, A. A. Jr., 150,  
Tintor, J., 230,  
Tipurić, D., 52, 60, 79-80, 82, 86, 89,  
Todaro, P. M., 183,  
Tomlinson, A., 12, 63,  
Totten, M., 64,

## U

Ulgado infinitezimalnog računa, F., 34,  
UNCTAD, 165-6, 184-6,  
US CB, 18,  
Uslay, C., 107,

## V

van den Berg, L., 107,  
van Heerden, C. H., 103,  
Van Dijk, T., 10,  
Vass, M., 16,  
Venables, A. J., 165,  
Verbeke, A., 33,  
Vercellone, C., 31,  
Von Bertalanffy, L., 13,  
Von Clausewitz, C., 83,

## W

Wakelin, K., 176,  
Walker, R. M., 41,  
Walker, S., 79,  
Wang, Z. Q., 177,  
Waterman, R. H., 49,  
Weber, W., 223,  
Weck, O. L., 13,  
Weeber, K-W., 19,  
Weihrich, H., 42-3,  
White, A., 64,  
Whittington, R., 84-5,  
Wikinson, M. D., 4,  
Willett, T. D., 161,  
Williamson, J., 156,  
Wilstein, S., 210,



## **Y**

Yip, S. G., 5,

## **Z**

Zanger, R. K. B., 20, 152,

Zou, S., 5,

Zsolnai, J., 16,

## **Ž**

Žugaj, M., 14,

Žugić, Z., 17, 20,

## Pojmovi

### B

*Brendiranje* — stvaranje marki proizvoda (usluga) radi postizanja veće privlačnosti lakšom prepoznatljivošću

*Bruto domaći proizvod* — je makroekonomski indikator koji pokazuje vrijednost finalnih dobara i usluga proizvedenih u zemlji tijekom dane godine, izraženo u novčanim jedinicama. Izražava se kao tijek proizvodnje ( $BDP = C + I + G + X$ , gdje je  $C$  = osobna potrošnja,  $I$  = investicije,  $G$  = državna potrošnja i  $X$  = razlika izvoza i uvoza) ili kao tijek prihoda odnosno troškova ( $BDP = w + i + R + Pf + Dp + T$ , gdje je  $w$  = najamnine,  $i$  = kamate,  $R$  = renta,  $Pf$  = Profit,  $Dp$  = Amortizacija,  $T$  = indirektni porezi). Neovisno o primijenjenom pristupu uvijek se dobije isti BDP. BDP ne obuhvaća vrijednost intermedijarnih dobara (dobra koja se koriste kao sirovine ili poluproizvodi za proizvodnju drugih dobara) kao ni transferna plaćanja (npr. socijalna pomoć).

*Bruto nacionalni proizvod* — razlikuje se od BDP-a po tome što uzima u obzir vrijednost finalnih dobara i usluga koje su proizveli svi državljani neke države, bez obzira na mjesto stvaranja tih dobara i usluga. Danas se koristi manje od bruto domaćeg proizvoda.

### E

*Ekonomika sporta* — znanstvena disciplina koja izučava ekonomske zakonitosti o optimalnoj alokaciji sredstava i drugih resursa u djelatnosti sporta te utvrđuje metodologiju za valorizaciju društvenih i ekonomskih učinaka sporta.

*Entropija* — stanje smanjivanja energije, obratno od proizvodnosti ili napredovanja, stanje u kome je što zahvaćeno negativnim procesom (o društvu, gospodarstvu i sl.). *Entropija* — mjera za gubitak informacije, posebno prilikom prijenosa. *Entropija* — termodinamička funkcija stanja (simbol  $S$ ); na mikroskopskoj razini, entropija je mjera nereda sustava i zato drugi zakon termodinamike kaže da svaki sustav koji ne interagira s okolinom može prelaziti iz stanja manjeg nereda u stanje višeg nereda, ali nikako ne obratno.

*Know-how* – (u kontekstu franšize) znači skup ne-patentirane praktične informacije koja je rezultat iskustva;

## **F**

*First mover advantages* — (prednosti prvog pokretača) ponekad nepremostivu prednost stječe prva značajna tvrtka izlaskom na novo tržište; ponekad firma koja je učinila prvi potez nije sposobna kapitalizirati svoju prednost, čime prepušta priliku drugoj firmi da stekne prednost drugog poteza.

## **G**

*Goal* — Temeljni cilj tvrtke je prevladavajući ili primarni cilj, dovoljno značajan da bi se smatrao ciljem organizacije u cjelini i ključnim čimbenikom njezine misije. Ovi ciljevi moraju biti realni – trebaju proizaći iz analize prilika i snaga poslovne jedinice, a ne iz zavaravanja i pustih želja. Ovi su ciljevi tvrtke, dugoročni ciljevi, oni koji su u funkciji provedbe vizije i misije, prvi ciljevi na razini tvrtke.

*Goodwill* — razlika između vrijednosti neke tvrtke na tržištu dionica u određenom vremenu i njezine računovodstveno utvrđene neto imovine. To je premija koju kupac nekog poduzeća mora platiti iznad neto imovine poduzeća zbog njegove reputacije na tržištu, marke, stručnosti menadžmenta i zaposlenika, te općeg know-how. Riječ je o “neopipljivoj”, dugoročnoj imovini poduzeća koja mu omogućuje da ostvaruje veći profit od normalnog ili klasične stope profita što ga ostvaruju druga poduzeća sličnog tipa. Iako je vrijednost goodwilla izuzetno teško utvrditi pa se obično ne nalazi u bilanci poduzeća, ona se obično utvrđuje u cijeni prodaje poduzeća postupkom poznatim pod imenom kapitalizacija superprofita, kojom se određuje razlika između očekivanog i normalnog profita u određenom razdoblju. Razlika između profita u odnosu na normalni (tj. superprofit) smatra se doprinosom kapitalne vrijednosti goodwilla.

*Grassroots aktivnosti* — imaju za cilj razvoj zajednice, kroz stvaranje skupina istomišljenika koje se formiraju oko zajedničkog interesa, ili rješavanja zajedničkog problema. Grassroots skupine se najčešće formiraju na lokalnoj razini i obično nisu pod kontrolom bilo koje političke stranke. Pokret čine građani – volonteri, koji izdvajaju svoje vrijeme i resurse za rješavanje problema oko kojeg su se okupili.

## **H**

*Home country* — Etnocentrična orijentacija (matična odnosno domicilna država) je pristup međunarodnom upravljanju, gdje rukovoditelji pretpostavljaju prakse koje se odvijaju u matičnoj zemlji (domovini) moraju se nužno odvijati negdje drugdje.

*Host country* — Policentrična orijentacija (država domaćin) je pristup međunarodnom upravljanju, gdje rukovoditelji vjeruju da bi dijelovi organizacije koji se nalaze u zemlji određenog domaćina trebali biti popunjeni što je moguće više domaćim pojedincima. Mještani su vidjeli da poznate njihovu kulturu, jezik, zakone i tržišta najbolje. Podružnice su prilično neovisne, ali povezane s matičnim društvom financijske kontrole.

## **I**

*Internacionalizacija* — proces i stanje zbližavanja i suradnje između država, naroda i pojedinaca iz tih naroda kao sredstvo u globalizaciji svijeta. To je postupak dviju strana da sporna pitanja rješavaju u dogovoru ili po napatku trećih strana. To je miješanje vanjskih sila u neki spor kada on ugrozi šire interese. U normalnim prilikama, jednakosti i ravnopravnosti svih zemalja, internacionalizacija je koristan proces zbližavanja i suradnje između naroda i država, olakšava promet i komunikacije, ubrzava opći razvoj i postaje važno sredstvo globalizacije i ujedinjavanja svijeta.

*Internalizacija* — utjelovljenje (priznavanje ili uključivanje) eksternalija u proces tržišnog odlučivanja određivanjem cijene (naknade) ili reguliranom intervencijom. Internalizacija je primjena instrumenata državne intervencije koji bi doveli do optimalnog ponašanja gospodarskih subjekata. To je proces kod kojeg se vrši alokacija društvenih troškova i koristi na pojedinačne mikroekonomske subjekte, tj. transformacija tzv. eksternih efekata u interne. U užem smislu, internalizacija se primjenjuje opterećenjem onečišćivača troškovima šteta od onečišćenja koja su uzrokovali određujući te troškove po načelu „onečišćivač plaća“.

## **J**

*Joint venture* — zajednički poslovni pothvat sa skupnim ulaganjem i rizikom; temeljem toga moglo bi se razlikovati: financijski, ulagački, proizvodni, razvojni itd., „joint venture“.

## **L**

*Logični inkrementalizam* (engl. logical incrementalism) — opisuje suočavanje menadžera s lošim strukturnim događajem ili problemom i upravljaju vremenom, radnom snagom i informacijama kako bi postigli adekvatnu informiranost, visoki konsenzusni smjer djelovanja.

## M

*Marketer* (engl. Marketer) — osoba koja traži jednog ili više potencijalnih kupaca koji bi se mogli uključiti u razmjenu vrijednosti.

*Marketing odanosti* (engl. Loyalty Marketing) — pristup marketingu koji se temelji na strateškom upravljanju, u kojem se tvrtka usredotočuje na rast i zadržavanje postojećih kupaca kroz poticaje. Brendiranje, marketing proizvoda i marketing lojalnosti sve su dio prijedloga kupaca – subjektivna procjena kupca o tome hoće li kupiti marku ili ne, na temelju integrirane kombinacije vrijednosti koju dobivaju iz svake od tih marketinških disciplina.

*Marketing odnosa* (engl. Relationship Marketing) — filozofija poslovanja, strategijska orijentacija, koja se prije usmjerava na zadržavanje i poboljšanje postojećih kupaca nego na stjecanje novih kupaca. Ova filozofija pretpostavlja da kupci više vole imati kontinuirani odnos s jednom organizacijom nego da stalno prelaze od jedne do druge firme u svom traganju za vrijednošću. Marketing odnosa ima za cilj izgradnju međusobno zadovoljavajućih dugoročnih odnosa s ključnim partnerima – klijentima, dobavljačima, distributerima i drugim marketinškim partnerima – kako bi zaradili i održali svoje poslove.

*Marketing učestalosti* (engl. Frequency Marketing) — marketinška strategija koja se koristi za privlačenje i zadržavanje kupaca na duži rok. Učestalost marketinga uključuje događaje poput oglašavanja u čestim intervalima, davanje popusta lojalnim kupcima, organiziranje događaja itd. Kao što riječ sugerira, ova vrsta marketinške strategije mora se provoditi u čestim vremenskim razmacima kako bi zadržala svoje klijente.

*Merchandising* — izlaganje proizvoda (aranžmanska prezentacija, prilagođavanje prodaji); aplikacije su usmjerene na optimiranje prodajnog prostora promocijskih akcija i propagandnih aktivnosti, i unaprjeđenje komunikacije s kupcima. Engleska imenica merchandising označuje roba koja se može kupiti ili prodati te aktivnosti na prodajnome mjestu koje potiču potrošača da donese odluku o kupnji određenoga proizvoda, u prvome redu načinom njegova izlaganja. U hrvatskome standardnome jeziku bolje odgovara hrvatski naziv *izlaganje proizvoda*.

## N

*Nesumjerljivost* — (engl. *incommensurability*), pojam koji se koristi (Kuhn, T. i Feyerabend, P.) za isticanje gledišta kako nema zajedničkog mjerila u obliku opažajnih sudova koji bi bili neovisni o teoriji, a koji bi služili za to da se objektivno prosudi vrijednost znanstvenih teorija.

*Newtonov zakon inercije* — tijelo ostaje u stanju mirovanja sve dok ga neka vanjska sila ne prisili na to stanje promijeni.

## **O**

*Objective* — Ovaj izvedeni (temeljni) cilj (pod-cilj) je iskaz važnog učinka potrebnog da bi se ostvario temeljni cilj tvrtke. Ovi ciljevi moraju biti hijerarhijski organizirani, od najvažnijeg do najmanje važnog. Moraju se definirati kvantitativno kada je god to moguće, te moraju biti konzistentni. Sukladno tome, misli se na važne ciljeve na srednjim i višim razinama organizacije, bliže po vremenu dostizanja, tj. one koji su u funkciji provedbe dugoročnih ciljeva. Njih obično preuzimaju pojedine poslovne funkcije, ali o njima također brine glavno vodstvo tvrtke. najviše rukovodstvo ne brine o kratkoročnim ciljevima na najnižim razinama.

## **P**

*Paradigma* — (grč. *παράδειγμα* = *model, primjer*), ima isto značenje kao i arhetip, tj. platoničke ideje koje su izvorni modeli osjetnih stvari. Kuhn pod paradigmom uglavnom razumijeva cjelinu uvjerenja, vrijednosti i istraživačkih tehnika koju dijele članovi neke znanstvene zajednice, vrijednosti i istraživačkih tehnika koju dijele članovi neke znanstvene zajednice.

*Portfolio ulaganja* — Ovu vrstu ulaganja ne treba poistovjećivati s portfolio teorijom koja se bavi diverzificiranju uloga u različite vrijednosne papire radi umanjenja ulagačkog rizika prema pravilu: „Ne stavljajte sva jaja u jednu košaricu“. Jer, raspoređivanjem uloga na različite obveznice, dionice i realnu aktivu postiže se stabilan prihod uz izbjegavanje visokih rizika. Ova ulaganja treba razlikovati od portfolio analiza (tehnika analize portfelja) koje se koriste za usporedbu izvoznih tržišta.

## **R**

*Referentna grupa* — društvena skupina koja neposredno ili posredno utječe na stavove i ponašanje pojedine osobe ili društvene skupine, a u marketingu da bi se objasnilo ponašanje potrošača.

*Revolucionarne promjene* — do revolucionarnih promjena dolazi tek kad pripadnicima određene znanstvene zajednice postane jasno da se priroda ne da utjerati u njihovu teoriju; tek nakon što neuklonjive anomalije izazovu krizu. Revolucija nastupa u trenutku pokolebanosti, nesigurnosti i sumnje. Krize nerijetko vode proliferaciji potencijalnih kandidata za novu

paradigmu, a sâm čin revolucije zbiva se kao “prebacivanje *gestalta*”, *gestalt-switch*, nakon kojeg se čitava priroda otvara na nov način. Pojavljuje se potpuno nov horizont i prostor za novu normalnu znanost. Revolucija je prijelaz iz jednog svijeta u drugi i zato Kuhn odbacuje mogućnost kumulativne rekonstrukcije znanstvenog napretka, pa čak i racionalnu rekonstrukciju prijelaza s jedne paradigme na drugu (Kuhn, 1977).

## S

*Stakeholder* — dionik; nositelj udjela/interesa.

*Sportska satelitska bilanca* — Satelitski račun je statistički okvir za mjerenje ekonomske važnosti određene industrije (u ovom slučaju, sportskom sektoru) u nacionalnom gospodarstvu. Sportski satelitski račun filtrira nacionalne račune za aktivnosti vezane za sport, kako bi se izveli sve sportske dodane vrijednosti.

## ***Kratice***

A.....: Apsorpcija (*potrošnja*)

BDP.....: Bruto domaći proizvod

CEEC .....: Central Eastern European Countries (*zemlje središnje i istočne Europe*)

EU .....: European Union (*Europska unija*)

FDI.....: Foreign Direct Investment (*Strana izravna ulaganja*)

FIEs.....: Foreign Investment Enterprises (*poduzeća s udjelom stranog vlasništva*)

GDP.....: Gross domestic product (*Bruto domaći proizvod*)

GLI.....: Globalization, Liberalisation, Information (*globalizacija, liberalizacija, informatizacija*)

GNP.....: Gross national product (*Bruto nacionalni proizvod*)

ICT.....: Information and Communication Technologies (*Informatičko – komunikacijske tehnologije*)

IIU.....: Inozemna izravna ulaganja

ILO.....: International Labour Organisation (*Međunarodna organizacija rada*)

IMF .....: International Monetary Fund (*Međunarodni monetarni fond*)

KM.....: Knowledge Management (*Upravljanje znanjem*)

MIS .....: Marketing Information System (*marketinški informacijski sustav*)

MNC.....: Multi-National Company (*multinacionalna kompanija*)



- NGOs .....: Non-Governmental Organizations (*Nevladine organizacije*)
- OEEC .....: Organization for European Economic Co-Operation (*Organizacija za europsku ekonomsku suradnju*)
- OSCE .....: Organization for Security and Co-Operation in Europe (*Organizacija za europsku sigurnost i suradnju*)
- PI.....: Portfolio Investment (*Portfolio investicije*)
- R&D .....: Research & Development (*Istraživanje i razvoj*)
- ROI.....: Return on Investment (*povrat na investirano; rentabilnost ulaganja*)
- SA .....: Strategic Alliances (*Strateški savezi*)
- SSA .....: Sport Satellite Account (*Sportska satelitska bilanca*)
- VRIN.....: Valuable, Rare, Imperfectly Imitable, Non-substitutable (*vrijednost, rijetkost, neimitativnost i nenadomjestivost, tj. nesupstitabilnost*)
- VRIO.....: Valuable, Rareness, Imitability, Organization (*vrijednost, rijetkost, imitiranje, organizacija*)
- WB .....: World Bank (*Svjetska banka*)
- WTO.....: World Trade Organisation (*Svjetska trgovinska organizacija*)

## ŽIVOTOPIS

Tamara Ratković je rođena 1. lipnja 1972. godine u Zagrebu, gdje je završila osnovnu školu i srednju medicinsku školu. Kineziološki fakultet, Sveučilišta u Zagrebu upisala je 1991. godine te je na istom diplomirala 1996. godine, smjer Fitness i rekreacija grupnih programa te stekla naslovno zvanje profesor kineziologije sporta. Po završetku fakulteta upisuje master studije i radi kao vanjski suradnik na istom fakultetu na katedri prof. dr. sc D. Metikoša, i završava internacionalnu akademiju za shiatcu i homeopatiju.

Osnivanjem fitness kluba (1992.) aktivno radi i obrazuje studente za rad u grupnim fitness programima. Istodobno se obavljajući fitness djelatnost aktivno uključuje u područje osiguranja u statusu pripravnika, a nakon nekoliko godina preuzima funkciju direktora direkcije. Od 2004. godine prelaskom u Beograd, otvara prvi fitness klub namijenjen isključivo ženama, a nekoliko godina kasnije pilates i bodyART edukacijski centar. Kontinuirano radi kao profesor suradnik na Fakultetu za fizičku kulturu i menadžment u sportu, Univerziteta Singidunum. Menadžer je u fitness klubovima i internacionalni pilates-edukator u Sloveniji, BiH, Crnoj Gori, Hrvatskoj, Mađarskoj, Španjolskoj, Engleskoj, Bugarskoj, Iranu i Italiji.

Godine 2015. upisuje Zajednički poslijediplomski sveučilišni studij Međunarodni odnosi, Sveučilišta u Zadru. Redovno sudjeluje u međunarodnim znanstveno-stručnim konferencijama i znanstvenim radionicama. Objavila je više članaka u znanstveno-stručnim časopisima na temu menadžmenta u sportu, sporta i turizma, primjene informatičke tehnologije u sportu i razvoja sportske satelitske bilance, te je autor dva CD-a o pilatesu i knjiga o pilatesu za žene u posebnim uvjetima (2016. i 2018.).