

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU
SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ MENADŽMENT
TURIZMA I SPORTA

MARGARETA POFUK

SPORTSKI MENADŽERI I NJIHOVA ULOGA U SPORTU

ZAVRŠNI RAD

ČAKOVEC, 2017.

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU
SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ MENADŽMENT
TURIZMA I SPORTA

MARGARETA POFUK

SPORTSKI MENADŽERI I NJIHOVA ULOGA U SPORTU
SPORTS MANAGERS AND THEIR ROLE IN SPORT

ZAVRŠNI RAD

Mentor:

Ksenija Pletenac, mag. paed. soc.

ČAKOVEC, 2017.

Zahvala

Završni rad izradila sam samostalno, služeći se znanjem stečenim tijekom studija te literaturom i izvorima navedenima na kraju rada.

Zahvaljujem mentorici prof. Kseniji Pletenac na stručnoj pomoći tijekom izrade završnog rada.

Posebno zahvaljujem svojoj obitelji i prijateljima koji su me podržavali tijekom studiranja i uz čiju sam pomoć uspješno završila svoje petogodišnje obrazovanje na Međimurskom veleučilištu u Čakovcu.

Margareta Pofuk

SAŽETAK

Sport je prerastao u ozbiljan posao koji prate stotine milijuna gledatelja u svim krajevima svijeta i u kojem se na godišnjoj razini posluje ogromnim novčanim iznosima. Samim razvojem sporta došlo je do uvođenja sportskog menadžmenta u sport i sportske organizacije. Pojavom sportskog menadžmenta došlo je do pojave sportskog menadžera. U takvom okruženju i organizaciji menadžeri i njihove karakteristike iznimno su važni. Mnogo je karakteristika i nemoguće je reći koja je od njih najvažnija, međutim, navedeni primjeri ukazuju da, osim potrebne želje i vjere u uspjeh te spremnosti na rizik, menadžeri u sportu moraju biti sposobni motivirati svoje suradnike, trenere i igrače. Navedeni veliki i uspješni sportski menadžeri i treneri bili su poznati kao veliki motivatori koji su znali, htjeli i mogli sa svojim timovima prolaziti kroz najuspješnija razdoblja i, što je još važnije, ona najteža. Općenito, karakteristike koje se ne stječu edukacijom ili iskustvom, već su urođene, pokazuju se kao one najvažnije. Nesebičnost te sposobnost educiranja i pomaganja drugima važne su odlike koje ne krase mnogo ljudi, pa tako ni sportskih menadžera. Kada želja za pomaganjem drugima i uspjehom tima prevlada nad željom za individualnim uspjehom, tada menadžer može očekivati velike stvari jer je upravo njegov tim taj koji mu donosi rezultate.

U radu će biti definirani pojmovi sportskog menadžmenta i sportskog menadžera. Nadalje, bit će definirana uloga i posao sportskog menadžera te će biti prikazano na koje se načine postaje uspješan sportski menadžer.

Ključne riječi: *sportski menadžer, sportski menadžment, sportska organizacija, karakteristike sportskih menadžera, razine menadžmenta*

Sadržaj

SAŽETAK

1. UVOD	5
2. POJAM I ULOGA SPORTSKOG MENADŽERA	7
2. 1. Tko je sportski menadžer	7
2. 2. Karakteristike sportskog menadžera	9
2. 3. Znanja i vještine sportskog menadžera	13
2. 4. Sposobnosti sportskih menadžera	13
3. POSAO I ODGOVORNOSTI SPORTSKIH MENADŽERA	16
4. ULOGA SPORTSKOG MENADŽERA U DANAŠNJEM SVIJETU	18
4. 1. Kako se stvaraju uspješni menadžeri?	19
5. ORGANIZACIJSKA PODJELA SPORTSKIH MENADŽERA	20
5. 1. Top menadžeri	21
5. 2. Menadžeri srednje razine	22
5. 3. Menadžeri najniže razine	23
6. SPORTSKI MENADŽERI U SVIJETU	24
6. 1. Jorge Mendes	24
6. 2. Mino Raiola	25
7. SPORTSKI MENADŽERI U HRVATSKOJ	26
7. 1. Sekundarno istraživanje na temelju intervjua nogometnog menadžera	28
8. ZAKLJUČAK	30
9. POPIS LITERATURE	32

1. UVOD

Menadžment u sportu ili sportski menadžment pojavljuje se u novije vrijeme, točnije u posljednjih dvadesetak godina. Postojao je on i prije, ali nije se sustavno pojavljivao niti u teoriji, niti u praksi. U teorijskom smislu, sportski se menadžment pojavljivao u okviru općeg menadžmenta, a u praksi je najčešće označavao trenere i druge stručnjake u upravljanju sportskim klubovima ili organizaciji velikih sportskih događanja.

Stoga dolazimo do vrlo bitnog pitanja: zbog čega se pojavio pojam sportskog menadžmenta i raširio se po cijelom svijetu? Autori udžbenika *Športni menadžment* razloge vide u sljedećem: „Sportska javnost danas je razvijena na više razina (međunarodna, državna, klupska i sl.) pa sportski menadžment povezuje i usklađuje različita područja (proces treniranja, marketinga, psihologije, sportskih objekata, sportskih organizacija i dr.)“ (Šugman, Bednarik i Kolarič, 2002:145). Osim toga, svaka djelatnost zahtijeva dobru organizaciju i način efikasnog provođenja aktivnosti što je primjenjivo i na menadžment u sportu.

Osnovna zadaća sportskog menadžmenta je analizirati probleme u sportu, utvrditi uzroke stanja, odabrati razine te ponuditi alternativna rješenja kako bi se što uspješnije ostvarili određeni ciljevi. Ciljevi kod menadžmenta u sportu su vrlo specifični, a možemo ih svrstati u dvije kategorije:

1. ostvarivanje sportskih ciljeva u određenom vremenu i
2. ostvarivanje poslovnih ciljeva sportske organizacije.

Svi postavljeni ciljevi unutar sportske organizacije međusobno su povezani jer ostvarivanje dobrih sportskih rezultata nije moguće bez ostvarivanja poslovnih ciljeva (organizacijskih, materijalnih i financijskih). Istovremeno, sportski rezultati izravno utječu na ostvarivanje poslovnih ciljeva kao što su prihodi kluba, materijalni troškovi, plaće, porezi i slično.

Može se reći da je temeljna funkcija sportskog menadžmenta vezana uz ostvarivanje ciljeva sportskih organizacija. U teoriji i praksi se također isprepliću pojmovi sportskog menadžmenta i menadžmenta u sportu pa se postavlja pitanje jesu li to isti pojmovi. U pravilu jesu jer se radi o istovrsnim pojmovima i bez obzira koristimo li pojam menadžment u sportu ili sportski menadžment, oni su uvijek dio tzv. općeg

menadžmenta. To znači da se funkcije, ciljevi i metodologija iz područja općeg menadžmenta primjenjuju na svim područjima sporta s naglaskom na specifičnost sporta. Dakle, nije bitan pojam, već primjena funkcija općeg menadžmenta u djelatnostima sporta i sportskih organizacija.

Dolazi se do zaključka da se sportski menadžment kao dio općeg menadžmenta bavi specifičnim problemima organizacije i upravljanju u sportu ili u određenoj sportskoj organizaciji uz racionalno korištenje ograničenih resursa, te je sportski menadžer osoba koja je zadužena za rješavanje svih tih problema.

2. POJAM I ULOGA SPORTSKOG MENADŽERA

Da bi se mogao objasniti pojam sportskog menadžera, za početak je potrebno razjasniti definiciju menadžera. Menadžer (*eng. manager*), kao međunarodni pojam, prevodi se kao upravitelj, posrednik, organizator, priređivač (osobito sportskih priredaba), poduzetnik, ravnatelj, direktor, rukovoditelj i sl. (Klaić, 1983:868). Posao je menadžera vrlo složen i odgovoran. Neovisno o vrsti djelatnosti u kojoj menadžer djeluje, njegov posao obuhvaća sljedeće funkcije (Sikavica, 1994:120):

- a) funkcije s područja međuljudskih odnosa kao što su, primjerice, zastupanje interesa poduzeća ili neke druge organizacije u javnosti, uspostavljanje veza i odnosa s poslovnim partnerima i sl.;
- b) funkcije s područja informacija kao što su kontrolna funkcija, funkcija prijenosa informacija i funkcija posrednika;
- c) funkcije s područja donošenja odluka gdje se menadžer pojavljuje u različitim odnosima prema zaposlenom osoblju, poslovnim partnerima, prema tehnološkom procesu, tržištu i sl.

Iz ovako složenih funkcija uočljivo je da menadžer mora biti osoba koja posjeduje izuzetno znanje, organizacijske sposobnosti, umijeće donošenja odluka i osjećaj za odgovornost.

2. 1. Tko je sportski menadžer

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

Menadžer u sportu u Hrvatskoj definiran je i Zakonom o sportu i to kao: „Osoba koja je prema pravilima nacionalnog saveza ovlaštena obavljati poslove posredovanja prelaska športaša iz jednoga sportskog kluba u drugi sportski klub.“ (NN, 71/06). Time nisu definirane sve funkcije i odgovornost menadžera u sportu jer su one mnogo šire.

Osnovne su zadaće sportskih menadžera ostvarivanje određenih sportskih ciljeva tj. rezultata i odgovornost za ostvarivanje poslovnih ciljeva kao što su ostvarivanje poslovnih prihoda, pokrivenost svih troškova i investicija, dovođenje igrača, trenera i dr. Bez ostvarivanja poslovnih ciljeva nije moguće ostvariti ni sportske ciljeve. Primjerice, ako se ne ostvari planirani prihod, nije moguće podmiriti troškove igrača i trenera pa će najvjerojatnije izostati i sportski rezultati.

S obzirom na širinu sporta kao djelatnosti, menadžeri u sportu mogu biti vrlo različitih profila, a najčešće se pojavljuju kao:

- glavni menadžer – direktor
- sportski direktor
- direktor različitih sektora sportske organizacije
- direktor reprezentacije
- direktor sportske škole
- tajnik
- poslovni tajnik
- trener – menadžer
- javni djelatnici u sportu (Bartoluci i Škorić, 2009:78).

O veličini i snazi sportsko – poslovne organizacije ovisi broj i struktura menadžera. Primjerice, u jednom velikom profesionalnom sportskom klubu moguće je susresti sve vrste menadžera, a u manjem klubu istoga ranga natjecanja sve poslove obavlja samo jedan ili nekoliko menadžera. U hrvatskom sportu u velikom broju klubova vrlo često trener ima i ulogu menadžera. Stoga se postavlja pitanje može li trener – menadžer uspješno obavljati brojne druge funkcije uz funkciju trenera. Praksa je pokazala da je to moguće, ali uz izuzetno znanje i napor.

Specifičnost sportskih menadžera je što moraju vladati znanjima ključnim za provođenje svih funkcija, a uz to moraju vrlo dobro poznavati karakteristike sporta kojim se bave. Njihove se svakodnevne aktivnosti, ovisno o poziciji (vrhovni, srednji i najniži menadžment), mogu svrstati u „opće zadatke sportskog menadžmenta, informacijski i organizacijski menadžment te znanost o sportu“ (Parks, Zanger i Quartterman, 1998:4).

2. 2. Karakteristike sportskog menadžera

Prema istraživanju provedenom u 50 hrvatskih poduzeća, pet najvažnijih, odnosno najpoželjnijih osobina koje mora posjedovati menadžer, a prema ocjeni analiziranih menadžera su:

1. odlučnost,
2. poštenje,
3. poslovnost,
4. objektivnost i
5. samostalnost (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004:267).

Da bi se mogle opisati poželjne karakteristike suvremenih menadžera u hrvatskom sportu, moguće ih je povezati s teorijom općeg menadžmenta kao i nekim primjerima iz prakse sportskog menadžmenta razvijenih europskih zemalja. Dakle, menadžeri u sportu, bez obzira na razinu organizacije i upravljanja sportom, trebali bi posjedovati sljedeće karakteristike¹:

1. Menadžer mora biti etičan i moralan.

Razlog tome je taj što se suvremeni sport sastoji od različitih sportskih i poslovnih aktivnosti koje često nisu u skladu s etičkim i moralnim načelima. U praksi, i to ne samo u sportu, djeluju tipovi menadžera koji se nazivaju „svinja-lisica“ (Srića, 2004:28). Za njih je karakteristično što su spremni potpisati ugovor, a nakon toga izbjeci izvršavanje ugovornih obveza u cijelosti. Uz njih se veže izreka: „Budi čovjek pa me shvati, a ako ne možeš, onda me tuži.“ (Srića, 2004:28). Vrlo često se menadžeri u sportu ovako odnose prema igračima, trenerima, zaposlenicima, državnim institucijama i sl. Takvo ponašanje, iako nije poželjno, kratkoročno može dati željene rezultate, no dugoročno će imati negativne posljedice.

2. Menadžer mora biti samouvjeren.

Menadžer, da bi bio uspješan, treba vjerovati u sebe i svoj tim, no ne smije biti nerealan u postavljanju ciljeva. Specifičnost sporta je njegov natjecateljski karakter pa uspješnost ne ovisi samo o timu, već i o protivniku. Samouvjerenost se temelji na

¹ U ovom poglavlju korišteni su podaci iz Bartoluci, M., Škorić S. (2009.). Menadžment u sportu.

objektivnim mogućnostima svih resursa kao što su kadrovski, materijalni i financijski, ali bitan je i faktor sreće. No, najbitnije je da menadžer vjeruje u sebe i svoj uspjeh.

3. Menadžer mora biti uporan i strpljiv.

Upornost se smatra jednom od najvrjednijih ljudskih osobina u težnji prema ostvarenju uspjeha. Tri stava po kojima se vrhunski sportaši razlikuju od ostalih su nezadovoljstvo vlastitim rezultatom i težnja da se stalno bude bolji, sposobnost postizanja top forme za velika natjecanja te sposobnost pojedinca da se ne boji protivnika, već da se osjeća pobjednikom (Srića, 2004:28). Ciljevi se ne mogu ostvariti preko noći, već treba biti strpljiv jer se u sportu uspjesi grade dugotrajno, uporno i strpljivo. Zbog toga jedna izgubljena utakmica ili lošiji rezultat ne znači uvijek i izgubljeno prvenstvo, a toga bi trebali biti svjesni menadžeri, treneri, igrači i svi sudionici sporta.

4. Menadžer mora racionalno gospodariti vremenom.

Ovu konstataciju izrekao je i Kulo još davne 1983. godine u svojoj knjizi *Ekonomici slobodnog vremena*. Vrijeme je ograničeni resurs i toga moraju biti svjesni i menadžeri u sportu. Treba utvrditi prioritete i usmjeriti energiju na ono što je bitno. „Pobjednici su oni koji znaju kada se valja boriti, a kada ne.“ (Srića, 2004:35). Stoga menadžeri moraju racionalno koristiti svoje vrijeme za sve aktivnosti, a ne samo za posao.

5. Menadžer u sportu mora naučiti živjeti sa stresom.

Stres je reakcija čovjeka prema poslu, okolini i samome sebi. „Stres je stanje dugotrajne napetosti, izazvane odgovornošću i složenošću situacija u kojima se čovjek nalazi.“ (Srića, 2004.). Svi sudionici sportskih aktivnosti (natjecatelji, treneri, menadžeri, publika) uvijek se nalaze pod utjecajem stresa s obzirom na to da je smisao sporta vezan uz natjecanje. Zbog toga bi svi subjekti u sportu trebali naučiti „boriti se sa stresom“ jer u natjecanju uvijek netko gubi, a netko pobjeđuje. Menadžeri bi trebali biti svjesni te činjenice i promicati takvu sportsku kulturu.

6. Menadžer u sportu mora biti vizionar („delfin“).

U sportu, kao i u ostalim djelatnostima, postoje različiti tipovi menadžera. Primjerice, menadžer „morski pas“ je nasilan te su mu svi načini poslovanja dopušteni, čak i ako krši etičke, moralne i društvene norme. Zatim postoji menadžer „svinja-lisica“ koji je istodobno lukav i pokvaren, a ciljeve često postiže prijevarama, podmićivanjem, vrijeđanjem protivnika i slično. S druge strane imamo menadžere „delfine“ koji su inteligentne osobe s vizijom, vole pobjeđivati, ali bez ponižavanja protivnika te su timski igrači. No, nažalost, u sportu je najmanje menadžera tog tipa.

7. „Menadžer može i bolje“ geslo je suvremenog menadžera u sportu.

Menadžer koji je mudar trebao bi priznati da je sve što je prije njega učinjeno dobro, ali će on isto tako nastojati raditi još bolje. Također, ako dođe do loših rezultata, neće za to optuživati ostale, već će promijeniti ono što nije dobro. Tako će izbjeći nepotrebne konflikte i neće se opterećivati prošlošću. No, nažalost, ne samo u sportu već i u drugim djelatnostima, ako menadžeri ne uspiju u ostvarenju svojih ciljeva, krivi su im prethodnici i takvo ponašanje spada u područje menadžerske kulture.

8. Menadžer želi učiti i prenositi znanje.

Pod pretpostavkom da je učenje temeljni uvjet stjecanja znanja, prenošenje znanja je prvenstveno rezultat znanja menadžera. No, to ne znači da, ako je menadžer u sportu dobar demonstrator određenih sportskih vještina, on može uspješno prenositi te vještine i znanja drugima. Prema nekim spoznajama, prosječan američki menadžer provede oko 15% vremena učeći, zapadnoeuropski menadžer oko 10% vremena, dok japanski vođe provode i do trećine vremena u raznim oblicima učenja i vlastitog razvoja. Iako nema pouzdanih podataka za hrvatske menadžere, moguće je pretpostaviti da je njihovo prosječno vrijeme učenja nešto kraće, osobito kada je riječ o menadžerima u sportu.

9. Menadžer mora sagledati cjelinu kroz zajedničke ciljeve.

Sportski menadžer mora uvijek gledati cjelinu, tj. sportsku organizaciju u cjelini, a ne samo neke njezine dijelove. Samo na taj način može se zalagati za zajedničko postizanje ciljeva i ostvarivanje rezultata.

10. Menadžer treba znati govoriti, ali i slušati.

Praksa pokazuje kako većina ljudi najviše voli slušati same sebe, a nemaju dovoljno strpljenja ni naviku slušati svoje sugovornike. Kao što je na sportskom terenu korisno ponekad igrati defanzivno, tako je i u komunikaciji često važno komentirati i zaključivati na kraju, nakon drugih. Osim verbalne komunikacije, važni su i oblici neverbalnoga komuniciranja (boja glasa, geste, govor tijela, siguran nastup, pogled i sl.). Komunicirati se može na tri načina: obzirno, agresivno i asertivno. Obzirno komuniciranje uobičajen je način komuniciranja podređenih prema šefovima i provodi se najčešće po načelu „što bi šef htio čuti“, a ne govori se prava istina. Agresivno komuniciranje pak uobičajeno podrazumijeva način komunikacije nadređenih prema podređenima, tj. prema onima niže na hijerarhijskoj ljestvici, a zapravo je nekorektan način komunikacije (povišenim tonom, prigovaranjem, vrijeđanjem i sl.). Asertivno komuniciranje temelji se na geslu „govori ono što misliš“ i podrazumijeva iskren i otvoren način komunikacije jednak prema svima, bez obzira gdje se nalazili na hijerarhijskoj ljestvici. Naravno, posljednji način komuniciranja je najprihvatljiviji i za sportske menadžere.

11. Menadžer u sportu mora biti vizionar da bi bio pobjednik.

U menadžmentu postoji izreka: „Vođi treba dalekozor, a ne retrovizor.“ To bi značilo da se ne treba previše opterećivati rezultatima iz prošlosti, već se treba okrenuti budućnosti i usmjeriti se na buduće ciljeve. Za stvaranje budućih rezultata treba uvijek postojati nova vizija, a iz prošlosti treba koristiti sve ono što je dobro i što daje rezultate. U sportskom menadžmentu to znači da treba zadržati dobrog trenera, igrače, suradnike, ali uvijek treba težiti boljim i uspješnijim rezultatima.

Ovdje su nabrojene samo neke osobine modernih sportskih menadžera koje su potrebne kako bi bili pripremljeni za zahtjeve što ih postavlja suvremeni sportski menadžment.

2. 3. Znanja i vještine sportskog menadžera

Istraživanja i sama praksa pokazuju da se u svakoj struci, svakom poslu, pa tako i vođenju, uspjeh pojedinca temelji na ravnoteži triju bitnih komponenata. To su znanje, vještina i talent. (Srića, 2004:11).

Znanje se stječe dugotrajnim učenjem, studiranjem, usmenom predajom znanja i iskustva s osobe na osobu. Ono se crpi iz knjiga, časopisa, baza podataka i drugih izvora informacija. Znanje je svuda oko nas, potrebno ga je pronaći i koristiti u svakoj struci, u menadžmentu sporta također.

Vještine upućuju na praktična iskustva i vježbanje praktičnih sposobnosti za obavljanje određenog posla. Primjerice, to mogu biti vještine u bavljenju određenim sportskim aktivnostima: plivanju, skijanju, tenisu, atletici, košarci, rukometu, nogometu i sl. One se mogu vježbati određenim sportskim aktivnostima u čemu posebnu ulogu imaju treneri, instruktori i učitelji. „Vještine se stječu i razvijaju kroz praksu pa predstavljaju rezultat akumuliranog iskustva“ (Srića, 2004:11). S obzirom na to da se mogu prenositi s osobe na osobu, mogu se koristiti i kod menadžera u sportu.

Talenti su osobine pojedinca po kojima se on razlikuje od drugih osoba. „Za razliku od znanja i vještina, talente ne možemo učiti od drugih niti su prenosivi s osobe na osobu. S talentima smo se rodili ili smo ih naslijedili od okoline tijekom odrastanja.“ (Srića, 2004:12). Talenti osobito dolaze do izražaja u sportu. Vrhunski sportaši rađaju se s talentom, a učenjem i vještinama ga dodatno izgrađuju i pretvaraju u vrhunske sportske rezultate. Slično pravilo vrijedi i za menadžere u sportu.

2. 4. Sposobnosti sportskih menadžera

Menadžerske sposobnosti prvenstveno su usmjerene na znanja iz područja upravljanja svim funkcijama menadžmenta kao što su predviđanje, planiranje, organiziranje, rukovodstvo, koordinacija i kontrola. Također, menadžerske sposobnosti odnose se i na međuljudske odnose, odnosno na sposobnosti koje omogućuju posredovanje među ljudima, komunikaciju, razumijevanje i motivaciju pojedinaca i grupa u organizaciji i izvan nje.

Većina autora slaže se da se sposobnosti sportskih menadžera mogu podijeliti u tri grupe i to:

1. tehničke sposobnosti,
2. menadžerske sposobnosti i
3. konceptualne sposobnosti.

Međutim, mnogi autori smatraju da postoji i čitav niz drugih, različitih menadžerskih sposobnosti, a samo neke od njih su:

- a) dijagnostičke sposobnosti pomoću kojih se raspoznaju situacije, uzroci i posljedice,
- b) komunikacijske sposobnosti, gledane izvan sposobnosti koje se tiču međuljudskih odnosa i koje podrazumijevaju primanje informacija i ideja od drugih i njihovog efikasnog prenošenja, odnosno predavanja vlastitih ideja i informacija drugima,
- c) sposobnosti donošenja odluka koje se odnose na prepoznavanje i definiranje problema kao i na izbor odgovarajućih odluka i akcija kojima se postižu postavljeni organizacijski ciljevi,
- d) sposobnosti upravljanja vremenom koje se odnose na određivanje prioriteta i postavljanje autoriteta, odnosno raspodjelu odgovornosti na niže razine menadžmenta.

Prema Ichaku Adizesu², sportski menadžer treba biti obrazovan, kreativan i logičan, orijentiran na postizanje rezultata, na ljude i organizaciju, intuitivan, ali ipak racionalan, pun razumijevanja za ljudske potrebe i potrebe same organizacije.

Sposobnost kreiranja vizija, misija, ciljeva i strategije kao i njihova provedba u djelovanju organizacije, upravljanje promjenama, komunikacija, sposobnost svakodnevnog učenja, intuicija, samouvjerenost, kreiranje novih vrijednosti itd. samo su neke od osobina suvremenog sportskog menadžera koje zahtijevaju nova tehnologija, novi način poslovanja i suvremeni način života. Svojim vještinama i znanjem sportski menadžeri trebaju poticati i motivirati svoje suradnike i rješavati eventualne nesporazume i poteškoće u poslovanju.

²Dr. Ichak Adizes pripada grupi vodećih svjetskih stručnjaka u području menadžmenta. Poznat je po svom jedinstvenom pristupu upravljanju organizacijskim promjenama zasnovanom na procesu kojim se izgrađuje uzajamno poštovanje i povjerenje. Zbog svog velikog doprinosa razvoju kako teorije, tako i prakse menadžmenta, dobitnik je deset počasnih doktorata i dva počasna državljanstva.

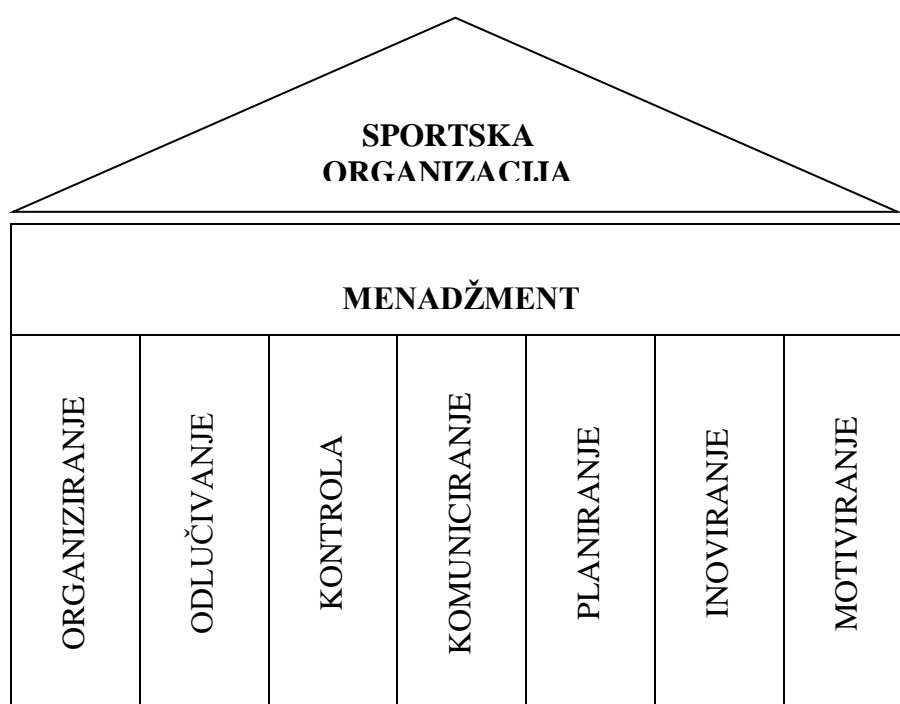
Sportski menadžer treba biti spreman na česte susrete s ljudima pa samim time treba biti društvena i komunikativna osoba, pristojnog i ugodnog izgleda, uvijek ljubazna i puna entuzijazma. Uz to treba posjedovati radni elan i biti spreman na rad bez fiksnog radnog vremena.

Na osnovu svega navedenog može se zaključiti da sportski menadžeri moraju posjedovati osnovna stručno – tehnička znanja iz područja sporta, a pored toga moraju znati predviđati, planirati, organizirati, rukovoditi i kontrolirati, tj. poznavati osnovne menadžerske funkcije i procese sportske organizacije.

3. POSAO I ODGOVORNOSTI SPORTSKIH MENADŽERA

Posao sportskog menadžera izrazito je dinamičan te sadrži niz aktivnosti koje su usmjerene na ostvarivanje ciljeva sportske organizacije. Aktivnosti se vežu uz osnovne funkcije menadžmenta, stoga se i u sportskom menadžmentu primjenjuju opće funkcije menadžmenta. One se mogu prikazati u obliku menadžerske kuće.

Graf 1. Menadžerska kuća



Izvor: Autorova vlastita izrada prema Bartoluci, Škorić, 2009.

Menadžment je krovni dio svake sportske organizacije, sportskog kluba, sportskog saveza i sl. Temeljna funkcija mu je organiziranje.

Organiziranje je dinamičan proces pomoću kojeg se određuju uloge koje će pojedini članovi organizacije obavljati jer ljudi najbolje rade zajedno ako znaju koja im je uloga i koje poslove trebaju obavljati.

Odlučivanje je funkcija koja pripada vlasnicima klubova i sportskih organizacija te nju obavljaju tzv. top menadžeri, tj. menadžment najviše razine.

Kontrola se može definirati kao nadzor nad djelovanjem organizacije sa svrhom zadržavanja poduzeća na pravom putu radi ostvarivanja ciljeva sportske organizacije.

Komunikaciju menadžeri ostvaruju svakodnevno, sa svim zaposlenima u organizaciji i s ljudima izvan organizacije pri čemu moraju imati dobre komunikacijske vještine.

Planiranje uključuje izbor misije i ciljeva te načina na koji će se oni ostvariti, tj. planiranjem se organizacija usmjerava prema budućnosti. Mogu se razlikovati kratkoročni i dugoročni ciljevi, a obje su vrste ciljeva značajne za rast i razvoj sportske organizacije.

Inoviranje u samom smislu riječi podrazumijeva praćenje novosti i inovacija koje su u sportu veoma dinamične te njihovo korištenje u organizaciji.

Motiviranje, kao zadnja funkcija u menadžerskoj kući, vrlo je važno jer se u menadžmentu prvenstveno radi s ljudima. Motivacija je najvažniji pokretač svih subjekata, osobito trenera i igrača. Pokazalo se da su u sportu učinkovita sredstva motivacije materijalno – financijska sredstva, no postoje i drugi načini motivacije.

Poslovi sportskog menadžera mogu se sagledati kroz sedam kategorija:

1. definiranje ciljeva;
2. izbor načina, pristupa i aktivnosti pomoću kojih će se cilj ostvariti;
3. dodjeljivanje određenih poslova ljudima u organizaciji;
4. motivacija i usmjeravanje ljudi prema ostvarenju određenog cilja;
5. koordinacija njihovih aktivnosti;
6. vrednovanje pojedinačnog i sveukupnog učinka u organizaciji;
7. poduzimanje mogućih korekcijskih mjera u slučaju potrebe (Kastratović, 2004).

Iz navedenog zaključujemo da posao sportskog menadžera obuhvaća raznovrsne aktivnosti kojima se omogućuje daljnji napredak i razvoj organizacije, a među kojima su definiranje strategije organizacije, donošenje odluka, koordinacija i kontrola poslova, vođenje kadrovske politike, upravljanje ljudskim i materijalnim resursima, kontroliranje i evaluacija ostvarenih ciljeva. Menadžeri obavljaju značajne poslove u organiziranju radnih timova, koordinaciji rada članova tima te osim toga nastoje stvoriti uvjete koji će njihovim suradnicima osigurati ostanak na liniji ostvarivanja zajedničkog cilja na razini cijele organizacije.

4. ULOGA SPORTSKOG MENADŽERA U DANAŠNJEM SVIJETU

Sportski menadžeri u današnjem svijetu sve više razvijaju strategije i ostvaruju uspjeh cijele sportske organizacije. Pogrešno je razmišljati o njima kao o sportskim poslovnim ljudima jer oni se u isto vrijeme, a da bi postigli određene ciljeve, bave i svim ostalim problemima sportske organizacije.

Svaka njihova aktivnost orijentirana je na mnogo vidljivih i nevidljivih međuljudskih odnosa i konflikata. Međutim, menadžeri svojim djelovanjem moraju doprinositi razvoju sporta što je i njihov osnovni cilj. Oni upravljaju svim segmentima sportskih djelatnosti i neposredno rukovode trenerima i sportašima te upravljaju natjecanjima.

Menadžment sve više postaje vladajuća filozofija upravljanja u sportu. Krajem 20. stoljeća svijet je bio suočen sa sve više menadžera svih oblika, nivoa i značaja, pa tako i sportskih menadžera. Smatra se da su to ljudi koji najviše zarađuju i imaju najveću vlast u organizaciji te se menadžerstvo smatra jednim od najcjenjenijih i najunosnijih poslova širom svijeta, a vrlo je malo ljudi upućeno u stvarni menadžerski posao.

Menadžerstvo nije samo posao ili struka. Menadžeri ne “proizvode” samo menadžment, oni imaju svoj svijet i svoju psihologiju. Stvarni pojam menadžera nije ni sličan njegovoj definiciji u enciklopedijama i rječnicima. Različita znanja i sposobnosti koje menadžeri posjeduju svrstavaju ih također na odgovarajuće razine u organizaciji te se time određuje i njihova odgovornost i uloga u sportskoj organizaciji.

Nadalje, treba odgovoriti na pitanje kako se menadžeri biraju, educiraju i razvijaju. To zapravo znači da još uvijek ne postoji precizna definicija jer još uvijek ne postoje potpuno određeni odgovori na sva pitanja u vezi samih menadžera.

U profesionalnom sportu sigurno je da se već danas, a pogotovo u budućnosti, bez menadžera ne mogu usmjeriti ni osmisliti bitni procesi jer oni imaju odlučujuću ulogu u svim segmentima sportskog menadžmenta i sportskih organizacija.

4. 1. Kako se stvaraju uspješni menadžeri?

Menadžeri u hrvatski sport najčešće dolaze iz drugih područja kao što su politika i gospodarstvo. Ponekad ulogu menadžera u hrvatskom sportu imaju predsjednici klubova, saveza, direktori klubova, predsjednici upravnih odbora i dr. Njihov posao i uloga je upravljanje sportskim organizacijama, pribavljanje financijskih sredstava, financijske transakcije kluba, kupoprodaja igrača, trenera i sl. U financiranju ne sudjeluju svojim kapitalom, tj. nisu dioničari te im je ponekad najveća mana nedostatak stručnog znanja o sportu kojim upravljaju.

Vrlo se često u sportu javlja pitanje kako se postaje uspješan menadžer, tj. rađa li se čovjek kao menadžer ili ga se može stvoriti, odnosno obrazovati.

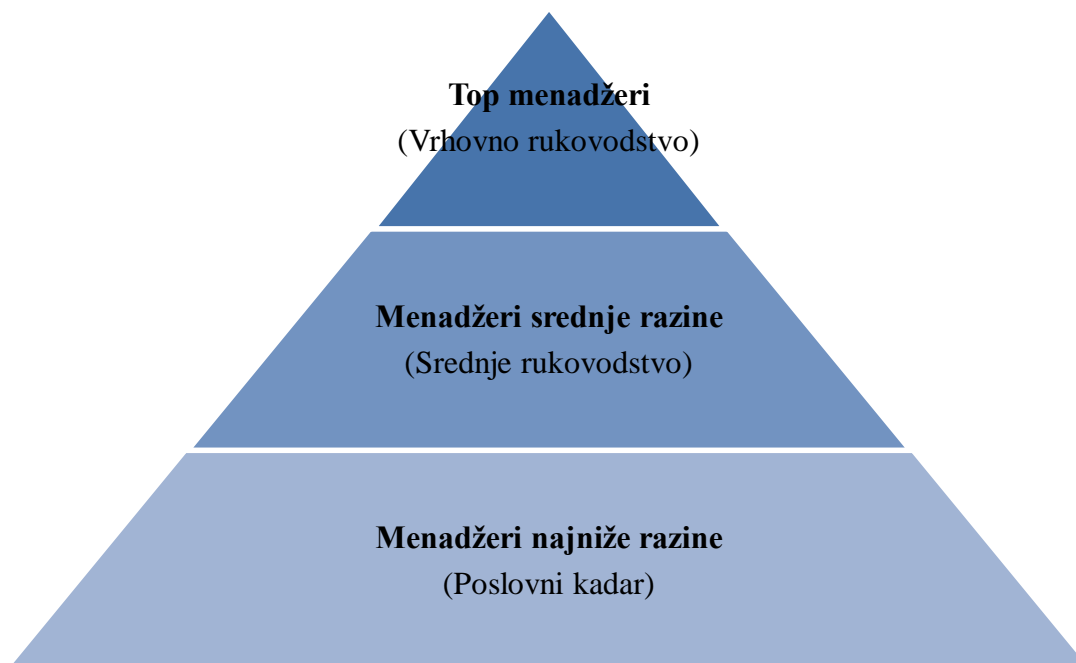
Uspješni menadžeri u sportu se odgajaju, poučavaju i obrazuju, ali za vrhunske rezultate u sportu menadžeru je potrebno i nešto više. Uspješni menadžeri imaju nešto što se naziva karizma. To je moć menadžera da očara, pridobije i uvjeri, da motivira, pokrene i vodi, jednom riječju, da uspijeva biti vođom (liderom) kojega će suradnici slijediti i sa zadovoljstvom realizirati njegove odluke (Bartoluci, 2003:157, prema Srića, 1992).

Iskustva razvijenih zapadnoeuropskih zemalja pokazala su da kvalitetan sport mogu voditi samo školovani, stručni menadžeri. Zbog toga treba podržavati fakultete i visoke škole za sport koji u suradnji s ekonomskim fakultetima obavljaju baš tu zadaću. Na primjer, program modula Menadžment u sportu uključen je u program sveučilišnog studija za magistre kineziologije na Kineziološkom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu u suradnji s Ekonomskim fakultetom Sveučilišta u Zagrebu. Primjer je i naše, Međimursko veleučilište u Čakovcu, smjer Menadžment turizma i sporta, gdje se stječu znanja i sposobnosti koje se u nastavku karijere mogu usmjeriti baš ka sportskom menadžmentu i jednog dana profesiji sportskog menadžera.

5. ORGANIZACIJSKA PODJELA SPORTSKIH MENADŽERA

Menadžeri zauzimaju različite razine u organizaciji. O razini na kojoj se nalazi ovisi i stupanj odgovornosti svakog menadžera. Kao što se uloge i poslovi sportskih menadžera razlikuju, tako se i na različitim razinama menadžmenta javljaju i različite razine odgovornosti.

Graf 2. Klasična podjela menadžmenta



Izvor: Autorova vlastita izrada

Kao što je vidljivo iz Grafa 2., osnovne kategorije menadžmenta mogu se svesti na top menadžere, menadžere srednje razine i menadžere najniže razine. S obzirom da je sport sam po sebi specifičan, kao i sportski procesi, najvažnije odluke donose top menadžeri koji također imaju i pravo donositi konačne odluke koje ponekad mogu biti vrlo značajne za cjelokupnu sportsku organizaciju.

Menadžeri na različitim razinama razlikuju se i po vremenu koje troše za obavljanje pojedinih menadžerskih funkcija te po ciljevima koje utvrđuju na pojedinim razinama menadžmenta. Tako je npr. vrhovni menadžment zadužen za donošenje

korporacijskih ciljeva, menadžment srednje razine za utvrđivanje ciljeva pojedinih poslovnih funkcija, a najniža razina menadžmenta zadužena je za utvrđivanje ciljeva i zadataka pojedinih radnih grupa.

5. 1. Top menadžeri

Osnovna uloga top menadžera u sportu je usklađivati rad, procese i funkcije na razini cijele organizacije. Oni moraju sagledavati sve procese u sportskoj i poslovnoj funkciji, analizirati ih i donositi odgovarajuće odluke. Na izravan način prisustvuju planiranju cjelokupne organizacije, razvoju ljudskih resursa te kontroli dostignutih ciljeva. Bave se ciljevima, ali i strategijama za ostvarivanje ciljeva. No, treba napomenuti kako su top menadžeri više okrenuti vanjskom, a malo manje unutrašnjem okruženju sportske organizacije. Iz vanjskog okruženja dobivaju neophodne informacije značajne za sportsku djelatnost jer tako dobivaju predodžbu o događanjima u sportu, a isto tako dolaze do saznanja o prednostima i slabostima svojih konkurenata. Sve se te informacije nadalje komunikacijskim kanalima prenose do sportske organizacije. Koliko su god menadžeri sposobni, oni ne mogu sami predvidjeti, organizirati i voditi sve poslove, već se trebaju opredijeliti za jedno od dva rješenja:

1. uspostaviti dvojni hijerarhiju ili
2. formirati menadžment tim.

Na oba načina menadžer će moći organizirati djelovanje sportskih organizacija. Kod uspostavljanja dvojne hijerarhije dolazi do podjele u kojoj jedan top menadžer posjeduje znanja i sposobnosti izrazito vezane uz sport, dok drugi, unatoč tome što pripada top menadžerima, ostaje ograničen te okrenut organizaciji i financijama.

Kao primjer navodim poznate slučajeve britanskih menadžera u sportu čije ovlasti sežu do toga da odabiru tim, određuju taktiku igre, postavljaju trenera, a također odlučuju i o financijama i administrativnim poslovima. Ukoliko se menadžer u nekom od tih poslova ne snalazi najbolje, on će odabrati pomoćnike koji će mu pomoći u obavljanju zadataka. Svakako, postoje i primjeri u kojima je top menadžer orijentiran na financije i administrativne poslove, a za područje sporta angažira se sportski direktor. Dakle, dvojni hijerarhija podijelila je posao na dva dijela, s posebnim naglaskom na

jednog top menadžera koji snosi cijelu odgovornost. Obje varijante poslovanja mogu biti uspješne, a to najbolje dokazuju sportski rezultati i stabilnost sportskih organizacija s dvojnomo hijerarhijom. Posao sportskog direktora kao top menadžera je vrlo specifičan. Da bi ga obavljao, mora posjedovati kreativne, upravljačke i tehničke sposobnosti vezane uz područje menadžmenta. On mora biti planer koji će organizirati sportsko – tehnički rad i voditi trenere i sportaše te sportsku ekipu. Brine o konceptu daljnjeg razvoja sportske funkcije, razvoju sportske igre (kod ekipnih sportova) te o kratkoročnom i dugoročnom planiranju selekcije sportaša i dr. S druge strane, brine i o operativnim zadacima kao što su treninzi i natjecanja. Dakle, top menadžer je i sportski direktor i rukovoditelj i kontrolor. Nadređen je menadžerima nižeg nivoa – trenerima koji također imaju različite pozicije.

Krajem 20. i početkom 21. stoljeća predsjednici klubova ili predsjednici upravnih odbora sve češće dobivaju pozicije top menadžera te oni vode poslove i čak upravljaju sportskim organizacijama.

5. 2. Menadžeri srednje razine

Zbog sve veće decentralizacije pojedinih funkcija i poslova u sportskim organizacijama menadžeri srednje razine dobivaju mogućnost odlučivanja i samostalnije vode poslove za koje su zaduženi. Njihovi poslovi podijeljeni su prema određenim područjima ili funkcijama sportske organizacije. Neke od tih funkcija su računovodstvo i financije, administracija, marketing i sl. Ovakvih je funkcija sve više u svim sportskim organizacijama, tj. gotovo ne postoji ozbiljnija sportska organizacija koja nema bar tri osobe koje upravljaju pojedinim područjima, a to mogu biti voditelj marketinga, voditelj financija itd. Menadžeri srednje razine naročito su se razvili krajem 20. stoljeća kada je došlo do decentralizacije organizacijske strukture menadžmenta.

Razvoj sportskih organizacija i ostvarivanje sportskih ciljeva danas je nezamislivo bez ozbiljne podjele pojedinih funkcija i dobrog upravljanja tim funkcijama. Tako menadžeri srednje razine dobivaju sve veći značaj jer moraju početi i sami riskirati i odlučivati, a ne samo provoditi i izvršavati naredbe i odluke drugih.

5. 3. Menadžeri najniže razine

Menadžeri najniže razine, tzv. poslovni kadar, imaju najmanju odgovornost i najbrojniji su u svakoj sportskoj organizaciji. Može se reći da su, pored sportaša, sportski stručnjaci tj. treneri vrlo bitan čimbenik sportske organizacije. Sportski menadžment bez trenera nepotpuni je proces upravljanja jednom sportskom organizacijom. Sportski trener treba biti aktivan sudionik svih funkcija menadžmenta i treba preuzeti dio odgovornosti u upravljanju sportskom organizacijom. Dakle, treneri u svom poslu moraju predviđati razvoj sportskih grana, pratiti konkurenciju i planirati razvoj sportske djelatnosti, sportaša ili sportskih ekipa, sportskog treninga i natjecanja. To sve ne mogu postići ako organizacija nije na potrebnoj razini. Oni, u pravom smislu te riječi, rukovode ljudskim resursima, tj. vode sportaše i sportske ekipe koji su najznačajniji faktor u sportskoj organizaciji. Moraju se znati služiti alatima, sredstvima, metodama, postupcima i procedurama, isto kao i svi drugi menadžeri, i to u najvažnijoj funkciji sportske organizacije – sportskoj funkciji. Sve što se odnosi na sportske menadžere bitno je i za sportske trenere. Na primjer, bavi li se menadžer zadužen za upravljanje ljudskim resursima računovodstvom i financijama? Naravno da se ne bavi, ali nitko mu neće uskratiti poziciju menadžera koju on zauzima u sportskoj organizaciji.

Stoga su i sportski treneri menadžeri na svojoj razini i također obavljaju sve funkcije menadžmenta: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontrolu, koristeći se pritom svojim upravljačkim sposobnostima. Da bi sportska organizacija bila uspješna, potrebni su joj sportski profesionalci, stručnjaci, treneri i svi ostali koji su svjesni važnosti postojanja sporta i koji shvaćaju njegovu bit.

6. SPORTSKI MENADŽERI U SVIJETU

Nazivaju ih menadžerima, agentima ili zastupnicima. Riječ je o ljudima koji upravljaju karijerama uspješnih sportaša i koji često presuđuju tko će igrati u kojem klubu te tako neposredno odlučuju tko će osvajati trofeje. Danas se svijet ne može zamisliti bez nogometnih menadžera. Oni već godinama imaju jako važnu ulogu u nogometnom svijetu. Dva najmoćnija menadžera današnjice u nogometnom svijetu su Jorge Mendes i Mino Raiola.

6. 1. Jorge Mendes

Jorge Mendes, rođen 7. siječnja 1966. godine u Portugalu, nogometni je menadžer i već se dugo smatra najmoćnijim menadžerom na svijetu. Šest puta zaredom osvojio je prestižnu nagradu za najboljeg agenta na svijetu, od 2010. do 2015. godine. Pravi je vlasnik portugalskog nogometa te je oblikovao Monaco, Manchester United, Chelsea i Real Madrid kakvima ih danas poznajemo. Svoju tvrtku Gestifute registrirao je 1996. godine, ima licence najjačih nogometnih organizacija i impresivnu listu klijenata na kojoj su, između ostalih, Cristiano Ronaldo, José Mourinho, Luiz Felipe Scolari, Carlos Queiroz, Simão Sabrosa, Anderson, Fábio Coentrão, Pepe, Ángel Di María i mnogi drugi. Valja napomenuti da se stalno nalazi u sukobu interesa te je postao kontroverzna osoba jer je nekoliko puta bio optužen da je kršio FIFA-ine regulative i vršio pritiske na klubove, posebno u Portugalu. Uza sve to, pripisuju mu se i nove korupcijske afere te se nalazi u sukobima interesa zbog transfera igrača. Opisuju ga kao čovjeka koji se uvijek zna naći na pravom mjestu i predvidjeti potez ili dva unaprijed. Zbog toga ga nazivaju "super-agentom" te najmoćnijom i najbogatijom nogometnom ličnosti današnjice. Njegovo bogatstvo procjenjuje se na više od 100 milijuna dolara.



Slika 1. Jorge Mendes

Izvor: <https://www.thesun.co.uk/sport/football/1560240/mino-raiola-v-jorge-mendes-cristiano-ronaldo-zlatan-ibrahimovic-gianluigi-donnarumma/> (15. 09. 2017.)

6. 2. Mino Raiola

Mino Raiola rođen je u Italiji 4. studenog 1967. godine. U mladosti se bavio nogometom, no ubrzo je shvatio kako neće izgraditi veliku karijeru pa je nakon završetka školovanja za pravnika otvorio menadžersku agenciju i počeo se baviti zastupanjem nogometaša. Svojim znanjima i sposobnostima uspio je izgraditi status jednog od dvojice najuspješnijih nogometnih menadžera na svijetu. Njegovo bogatstvo procjenjuje se na 36 milijuna dolara. Neki od poznatijih klijenata na njegovu popisu su Paul Pogba, Zlatan Ibrahimovic, Henrikh Mkhitaryan, Mario Balotelli, Romelu Lukaku.



Slika 2. Mino Raiola

Izvor: <http://www.squawka.com/news/wp-content/uploads/2016/07/Mino-Raiola-e1469190168346.jpg> (15. 09. 2017.)

7. SPORTSKI MENADŽERI U HRVATSKOJ

Fifa posjeduje popis licenciranih menadžera koji se bave transferima igrača i na njemu su 43 agenta koji su dobili licencije u Hrvatskoj. Po tome se ističu Marko Naletilić, Danko Đikić, Slađan Ašanin, Miroslav Bičanić, Domagoj Bilić, Ivan Cvjetković i drugi. Među najpoznatijima su Marko Naletilić i Danko Đikić.

Marko Naletilić rođen je 1973. godine u Zagrebu te je naslijedio posao od oca Predraga koji je bio među prvim ljudima iz naših krajeva koji je ušao u menadžerski posao. Časopis World Soccer ga je 2004. proglasio jednim od 50 najboljih svjetskih menadžera. Kako je njegov otac Predrag radio u Italiji, tako je i sin krenuo njegovim stopama te je danas naš najjači menadžer na talijanskom nogometnom tržištu i sve manje radi s hrvatskim nogometašima. On sam za posao sportskog menadžera kaže: „Ovo je skup posao. Telefonom možeš uspostaviti kontakt i razmijeniti poneku informaciju, ali ako želiš opstati u prvoj ligi, moraš biti spreman stalno se nalaziti na putu, obilaziti razne gradove i države. Osim toga, ovo definitivno nije posao za čovjeka koji traži sigurnost jer troškovi su veliki, a nitko ne jamči sigurnu zaradu.“



Slika 3. Marko Naletilić

Izvor: <http://arhiva.nacional.hr/clanak/47099/marko-naletilic-europski-maher-nogometnih-transfera> (16. 09. 2017.)

Danko Đikić, također sportski menadžer u nogometu, započeo je svoju karijeru u Njemačkoj, ali ga je životni i profesionalni put prije svega vezao uz Portugal i portugalske igrače s kojima i danas najviše surađuje. Poznat je po tome što je bio aktivan u dovođenju igrača u Dinamo, radio je na dolasku Tonela, Soudanija, Pinta, Lime, Sarea. No, on je i prije toga bio poznat po transferima Ivica Olića, Igora Biščana, Nikice Jelavića. U posljednje vrijeme postao je najaktivniji menadžer na našem nogometnom području. On također govori o tome kako je biti sportski menadžer vrlo težak i naporan posao: „Po svim pravilnicima UEFA-e sve je poznato; predstavnik igrača ima pravo na 10% iznosa njegove plaće, dok se odštete određuju samo između klubova. To mnogima zvuče kao basnoslovni iznosi, ali probiti se u našem svijetu izuzetno je teško, kao i dobro poslovati. Troškovi ovog života nisu nimalo mali, a često se previđa koliko je potrebno znanja i truda da bi se uspjelo. Riječ je o stalnom praćenju događanja te pomoći igračima, kako bi na temelju naših projekata izgradili prave karijere. Agenata je stvarno mnogo, uspijeva ih malo.“



Slika 4. Danko Đikić

Izvor: <https://www.tportal.hr/sport/clanak/iz-prve-ruke-kako-je-dinamo-doveo-velike-zvijezde-20140731>

7. 1. Sekundarno istraživanje na temelju intervjua nogometnog menadžera

Na temelju sekundarnog istraživanja³ napravljena je kratka analiza jednog hrvatskog nogometnog trenera. Intervju kojeg je proveo novinar Večernjeg lista 2017. godine sa nogometnim menadžerom Mirasdom Kerićem želi se predložiti široj publici kako on vidi posao nogometnog menadžera. Cijeli intervju može se pročitati na web stranici: <https://www.vecernji.hr/sport/mirsad-keric-nogometni-menadzer-glamur-posao-nogomet-1177405>.

Mirsad Kerić dolazi iz Osijeka, a trenutno prebivalište mu je u Nürnbergu. Nekada je bio nogometaš, no od 1999. godine on je menadžer sa Fifinom licencom. Kod intervjua je davao dogovore i primjere na različita pitanja. Za početak je objasnio kako on zapravo radi za proviziju klubova. Naime, pojasnio je kako on nije agent koji potpisuje ugovore o zastupanju s igračima, već surađuje s klubovima koji cijene njegovo znanje i koji ga žele angažirati.

Nadalje mu je bilo postavljeno pitanje da li se bavi stresnim poslom. Na što je on odgovorio: „Nosi taj posao dosta stresa jer, sve dok igrač ne stavi potpis na ugovor s klubom, ne možete biti sigurni da je posao završen. A dug je put do toga. Imao je u karijeri nekoliko primjera kada su transferi padali u vodu u “sudačkoj nadoknadi”. Zatim je dao dva primjera iz vlastite menadžerske karijere kada su mu transferi propali. Jedan od primjera bio je kada je nogometašu iz Nigerije sredio ugovor sa njemačkim nogometnim klubom druge lige na pozamašnu svotu novaca. Kada su čekali potpisivanje ugovora u sportskom klubu, nogometašu je zazvonio mobitel, ispričao se i otišao na zahod, a njega je u međuvremenu sportski direktor pozvao u ured gdje je sve bilo spremno za potpis ugovora. No, nogometaš je jednostavno nestao i nije se više javio, govori Mirsad Kirić.

Na pitanje da li je posao sportskog menadžera glamurozan odgovorio je: „Vjerujte mi da 90 posto agenata preuveličava svoju važnost i da većina njih nikada nije dulje od dva dana provela u hotelu od pet zvjezdica o svom trošku.“ Također mu je bilo postavljeno pitanje kako izgleda njegov posao za vrijeme prijelaznog rok. Objasnio je kako njegov posao nema definirani plan i da uvijek mora biti spreman na to da je jedan

³ Sekundarno istraživanje, tj. sekundarni podaci – podaci prikupljeni i zabilježeni prije, u nekom drugom istraživanju, i za neku drugu svrhu. S gledišta istraživača koji sada provodi istraživanje i služi se sekundarnim podacima, to su povijesni podaci i za sadašnjeg istraživača ne zahtijevaju kontakt s ispitanicima ili subjektima istraživanja.

dan na jednom mjestu, a drugi dan već možda u Londonu. Kazao je kako mora uvijek biti pripremljen na sve ishode jer ako mu u posljednji trenutak propadne transfer na kojem je mjesecima radio ili ako klub iznenada otpusti njegovog igrača, mora odmah pronaći novo rješenje.

Na zadnje intervju: „Jesu li nogometaši, kako se često kaže, pokvarljiva roba?“ odgovorio je kako svatko traži sebi sličnog te da je on sam uvijek nastojao izabrati igrača čvrstog karaktera, koji je pritom korektan i lojalan te da je uglavnom i uspijeva.



Slika 5. Mirsad Kirić

Izvor: <http://radio.hrt.hr/radio-osijek/clanak/mirsad-keric-novi-trener-nk-osijeka-bit-ce-veliko-iznenaenje/94075/> (18. 09. 2017.)

Iz istraživanja se može zaključiti kako je posao sportskog menadžera u prvu ruku veoma nepredvidljiv i rizičan posao. Menadžer mora biti veoma sposoban i snalažljiv da bi opstao u svijetu sportskih menadžera, te mora uvijek biti jedan korak unaprijed u slučaju nepredvidive situacije, npr. ako propadne transfer igrača.

8. ZAKLJUČAK

Iz svega navedenog može se zaključiti kako je najvažniji faktor za razvoj sportske organizacije ili sportskog kluba dobar i uspješan menadžer. Bez uspješnih menadžera ne bi bilo ni uspješnih sportskih organizacija, a bez njih ne bi bilo ni uspješnih sportaša. Svaka osoba koja želi postati menadžer prije svega mora posjedovati želju za upravljanjem i vođenjem ljudi (suradnika) s kojima će ostvariti dobru suradnju, izgraditi dobre međuljudske odnose i moći ih organizirati i voditi prema naprijed. Postoji izreka: „Tko ne voli ljude, ne može biti menadžer“.

Zajedničkim ciljevima, s cijelim timom suradnika i uložnim naporom mogu se ostvariti zadani ciljevi sportske organizacije. Niz sposobnosti kao što su upravljačke, organizacijske, sposobnost donošenja odluka i sposobnost pravilne raspodjele vremena predstavljaju glavni preduvjet za formiranje dobrog i uspješnog menadžera.

Sportski menadžeri u današnjim sportskim organizacijama trebaju biti svjesni da se svakim danom razvijaju nove ideje, mijenjaju mišljenja te ih to treba potaknuti na svakodnevno učenje i osvješćivanje potrebe za razvijanjem i otkrivanjem onoga što će najbolje funkcionirati u njihovom okruženju. Suvremeni sportski menadžeri moraju razvijati i usavršavati određene specifične karakteristike tako da ih se kasnije može rasporediti na različite funkcije u sportskoj organizaciji (npr. marketinški menadžer, menadžer sportskih događanja, menadžer za odnose s javnošću itd.). Danas je sport svjetski fenomen koji ima svoje društvene, ekonomske, organizacijske, psihološke, sociološke i mnoge druge aspekte. Ovako brojni aspekti pokazuju da uvijek ima mjesta za različite razine sportskih menadžera.

Biti menadžer vrlo je težak posao jer svaki uspješan menadžer mora uvijek biti jedan korak ispred svih, pažljivo pratiti konkurenciju i pokušati ju nadmašiti u svakom pogledu. Također, u ovom je poslu vrlo teško uvijek poslovati u skladu s etikom i moralom jer svi „igraju prljavo.“

Budući da suvremeni teoretičari posebnu pažnju stavljaju na čovjeka, odnosno na međuljudske odnose u organizaciji, menadžeri koji žele izgraditi organizaciju koja će preživjeti više generacija moraju obratiti pažnju na razvoj zaposlenih. Stoga sportski

menadžeri moraju svaki dan pridonositi svom razvoju i razvoju svojih suradnika jer će samo tako moći doći do razvoja sportske organizacije koju vode.

9. POPIS LITERATURE

1. Bartoluci, M. (2003.). *Ekonomika i menadžment sporta*. Zagreb: Informator.
2. Bartoluci, M., Škorić S. (2009.). *Menadžment u sportu*. Zagreb, Odjel za izobrazbu trenera Društvenog veleučilišta u Zagrebu, Kineziološki fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
3. Klaić, B. (1983.). *Rječnik stranih riječi*. Zagreb, Nakladni zavod Matice hrvatske.
4. Parks J.B., Zanger B.R.K. and Quarterman J. (1998.). *Contemporary Sport Management*. Human Kinetics, USA.
5. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. (2004.). *Menadžment, teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*. Zagreb, Masmedia.
6. Srića V., (2004.). *Inventivni menadžer u 100 lekcija: kako postati i ostati pobjednik*. Zagreb, Delfin.
7. Srića V., (1992.). *Principi modernog managementa*. Zagreb, Zagrebačka poslovna škola.
8. Šugman R., Bedenik J., Kolarić B., Topić M., Rauter M., Tušak M., (2002.). *Športski menadžment*. Ljubljana, Fakultet za šport, Institut za šport.
9. *Zakon o športu*, NN 71/06, čl. 12.

URL IZVORI:

1. Kastratović, E. (2004.). Savremeni sportski menadžer. <http://savremenisport.com/teorija-sporta/sportski-menadzment/10/304/savremenisportski-menadzer> (15. 9. 2017.)
2. http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2006_06_71_1704.html (15. 9. 2017.)
3. <http://www.poslovnih.hr/u-hrvatsku-dolazi-dr-ichak-adizes-127893> (15. 9. 2017.)
4. <https://www.vecernji.hr/premium/nogometni-menadzeri-kraljevi-balkana-925644> (12. 9. 2017.)
5. <http://arhiva.nacional.hr/clanak/47099/marko-naletilic-europski-maher-nogometnih-transfera> (10. 9. 2017.)
6. <http://uk.businessinsider.com/who-is-football-super-agent-mino-raiola-2017-5> (10. 9. 2017.)
7. <http://www.slobodnadalmacija.hr/sport/domaci-nogomet/clanak/id/248600/jorge-mendes-drzi-cijeli-nogometni-svijet-u-saci> (10. 9. 2017.)
8. <http://www.narodni-list.hr/posts/452003> (10. 9. 2017.)
9. <http://www.socioeconomica.info/jspui/bitstream/11171/75/1/Vojkan%20Bizic.pdf> (10. 9. 2017.)

POPIS GRAFOVA I SLIKA**Popis grafova**

Graf 1. Menadžerska kuća	16
Graf 2. Klasična podjela menadžmenta.....	20

Popis slika

Slika 1. Jorge Mendes.....	25
Slika 2. Mino Raiola.....	25
Slika 3. Marko Naletilić.....	26
Slika 4. Danko Đikić.....	27