Menadžerski izazovi u sportskim udrugama

Primorac, Dora

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:415712

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Preddiplomski studij (Marketing)

Dora Primorac

MENADŽERSKI IZAZOVI U SPORTSKIM UDRUGAMA

Završni rad

Osijek, 2020.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Preddiplomski studij (Marketing)

Dora Primorac

MENADŽERSKI IZAZOVI U SPORTSKIM UDRUGAMA

Završni rad

Kolegij : Menadžment

JMBAG : 0111132487

e-mail : doraprimorac@efos.hr

Mentor : prof. dr. sc. Sanja Pfeifer

Osijek, 2020.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek
Faculty of Economics in Osijek
Undergraduate Study (Marketing)

Dora Primorac

MANAGERIAL CHALLENGES IN SPORTS ASSOCIATIONS

Final paper

Osijek, 2020.

IZJAVA

O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrdujem da je __završni rad__ (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska.* (cc) BY-NC-SA
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Dora Primorac

JMBAG: 0111132487

OIB: 25813566882

e-mail za kontakt: doraprimorac@gmail.com

Naziv studija: Preddiplomski sveučilišni studij, smjer marketing

Naslov rada: Menadžerski izazovi u sportskim udrugama

Mentor/mentorica diplomskog rada: prof. dr. sc. Sanja Pfeifer

U Osijeku, 2020. godine

Potpis Dora Primorac

Menadžerski izazovi u sportskim udrugama

SAŽETAK

Menadžeri se u svom radu susreću sa mnoštvom izazova. Važnost se menadžera najbolje vidi u velikim i složenim organizacijama u kojima menadžeri čine mali dio svih zaposlenika. Međutim, menadžment je veoma važan i za poslovanje bilo kojeg tipa organizacije (od malih do velikih poduzeća ili udruga) u bilo kojem kontekstu poslovanja (od profitnog do neprofitnog). U današnje se vrijeme odgovornost za rezultate očekuje od svih zaposlenih te je stoga granica između menadžera i nemenadžera vrlo fluidna i nejasna. S aspekta menadžmenta kao teorijskog okvira važno je koliko su menadžeri efikasni i efektivni u obavljanju svog posla. Relativno je neistraženo kako opća menadžment teorija funkcionira u neprofitnom sektoru općenito ili u kontekstu upravljanja sportskim udrugama i amaterskim sportskim klubovima. Cilj je ovog završnog rada kritički analizirati ulogu i specifičnosti ključnih menadžerskih funkcija u segmentu sportskih udruga. Predmet istraživanja u ovom završnom radu je amaterski košarkaški klub Vinkovci koji je bio polazište za promišljanje i uopćavanje menadžerskih izazova karakterističnih za ovaj oblik organizacija. Na temelju informacija prikupljenih intervjuiranjem predsjednika i dopredsjednika košarkaškog kluba Vinkovci protumačene su temeljne zadaće, upravljačka i organizacijska shema amaterskog sporta. Kvalitativnom analizom prikupljenih podataka ukazano je kako se raznim menadžerskim pitanjima i vođenjem kluba bave osobe čije primarno zanimanje nije iz područja menadžmenta a često niti iz područja ekonomije te kako je dominantni menadžerski izazov u kontekstu amaterskog sporta privlačenje talentiranih trenera i igrača, osiguranje njihove motivacije kao i privlačenje i zadržavanje kvalitetnih sponzora i ostalih dionika kako bi se osiguralo stabilno financiranje sportskih klubova.

Ključne riječi : menadžeri, sport, upravljanje sportskim udrugama, upravljanje amaterskim košarkaškim klubom

Managerial challenges in sports associations

ABSTRACT

Managers face many challenges in their work. The importance of managers is best seen in large and complex organizations, in which managers make up a small proportion of all employees. However, management is also essential for the business of any type of organization (from small to large companies or associations) in any business context (from for-profit to non-profit). At the same time, nowadays, responsibility for results is expected from all employees, and therefore the boundary between managers and non-managers is very fluid and unclear. From the aspect of management as a theoretical framework, it is essential how efficient and effective managers are in doing their job. However, it is relatively unexplored how general management theory works in the non-profit sector in public or in the context of managing sports associations and amateur sports clubs. This final paper aims to critically analyze the role and specifics of essential managerial functions in the segment of sports associations. The research subject in this final paper is the amateur basketball club Vinkovci, which was the starting point for reflection and generalization of managerial challenges characteristic of this form of organization. Based on the information gathered by interviewing the president and vice president of the Vinkovci basketball club, the basic tasks, management and organizational scheme of amateur sports were interpreted. Qualitative analysis of the collected data indicates that various management issues and club management are dealt with by persons whose primary occupation is not in the field of management or even economics, and that the dominant managerial challenge in the context of amateur sports is attracting talented coaches and players and retaining quality sponsors and other stakeholders to ensure stable funding for sports clubs.

Keywords : managers, sports, management of sports associations, management of amateur basketball club

SADRŽAJ

1. Uvod 1

2. Ciljevi i informacijska osnova rada 3

3. Metodologija rada 4

4. Teorijska podloga i prethodna istraživanja 5

4.1. Menadžerski izazovi u poslovanju 5

4.1.1. Pojam i temeljna obilježja menadžmenta i menadžera 6

4.1.2. Razvoj i funkcije menadžmenta 9

4.2. Menadžment u sportu 11

4.2.1. Pojam i vrste sportova 11

4.2.2. Pojam i značaj menadžmenta i menadžera u sportu 13

4.2.3. Menadžment u sportu u Republici Hrvatskoj 15

4.2.4. Menadžment u košarci 18

4.2.5. Košarka u Vinkovcima 22

4.3. Menadžerski izazovi u sportskom menadžmentu 23

4.3.1. Regulatorni okvir sportskog menadžmenta 23

4.3.2. Organizacija sportskih događanja 24

4.3.3. Marketing u sportu i važnost sponzorstva 25

4.3.4. Financiranje sportskih organizacija 26

4.3.5. Upravljanje ljudskim resursima u sportu 28

5. Opis istraživanja 30

5.1. Slučaj Košarkaškog kluba Vinkovci 30

5.1.1. Pravni status 30

5.1.2. Povijest i najveća postignuća Kluba 31

5.1.3. Organizacijska struktura i broj zaposlenih 33

6. Analiza slučaja 36

6.1. Planiranje u Košarkaškom klubu Vinkovci 36

6.2. Organizacija Košarkaškog kluba Vinkovci 37

6.3. Upravljanje ljudskim potencijalima u Košarkaškom klubu Vinkovci 38

6.4. Vođenje u Košarkaškom klubu Vinkovci 39

6.5. Komuniciranje u Košarkaškom klubu Vinkovci 39

6.6. Odlučivanje u Košarkaškom klubu Vinkovci 39

6.7. Motiviranje u Košarkaškom klubu Vinkovci 40

6.8. Kontroliranje u Košarkaškom klubu Vinkovci 40
7. Rasprava 41
8. Zaključak 43
Literatura 44
Popis slika 45
Prilozi 46

1. Uvod

U ovom radu detaljnije će se istražiti i obraditi tema „Menadžerski izazovi u sportskim udrugama“ te će se ponajviše obratiti pozornost na utjecaj menadžerskih uloga, funkcija i principa na upravljanje sportskim udrugama kako u teoriji tako i praktično na primjeru Košarkaškog kluba Vinkovci.

S obzirom da živimo u užurbanom svijetu ljudi danas najviše slobodnog vremena pokušavaju iskoristiti na fizički aktivan način. Za neke to predstavlja jedan oblik zabave i igre dok za druge to predstavlja zanimanje odnosno nešto čime se bave i čime osiguravaju svoju egzistenciju. U tom slučaju govorimo o profesionalnim sportašima, trenerima, menadžerima, itd.

„Menadžment u sportu kao dio općeg menadžmenta bavi se specifičnim problemima organizacije i upravljanja u sportu ili u određenoj sportskoj organizaciji uz racionalno korištenje ograničenih resursa.“ (Bartoluci, Škorić, 2009:72). Sportske udruge djeluju u sklopu kategorije menadžmenta u sportu koji se naziva „Natjecateljski sport“. S obzirom da se sportske udruge razlikuju od sporta do sporta tako se i menadžment unutar njih također razlikuje.

Na primjeru Košarkaškog kluba Vinkovci prikazat će se kako je organiziran sustav upravljanja udruge iz područja amaterske košarke. S obzirom da je riječ o neprofitnoj i relativno maloj udruzi ona ne raspolaže s velikim brojem menadžera i košarkaških stručnjaka. Međutim, to ne umanjuje značaj ili potrebu za osmišljavanjem i primjenom menadžerskih principa i funkcija. U takvim organizacijama jednako je važno prilagoditi način upravljanja ostvarivanju njezinih ciljeva kao i prepoznavanju i rješavanju problema koji se mogu pojaviti u poslovanju.

Ovaj rad je podijeljen u 8 poglavlja. U uvodnim poglavljima navode se ciljevi i predmet ovog rada nakon čega slijedi opisivanje metodologije korištene prilikom izrade rada. U četvrtom poglavlju na temelju informacija prikupljenih iz stručne literature započinje pojmovno određivanje i opisivanje najvažnijih pojmova vezanih uz sportski menadžment kao i menadžment u cjelini. Na samom kraju četvrtog poglavlja definirani su izazovi s kojima se menadžeri susreću u sportskim udrugama.

Nakon prikupljanja najvažnijih informacija o prethodno navedenim pojmovima, oni su analizirani, a rezultati kvalitativne analize predstavljeni su u šestom poglavlju.

U sedmom poglavlju, na temelju rezultata dobivenih kvalitativnom analizom, raspravlja se o ulozi menadžmenta i menadžera u sportskim udrugama, ukazuje na neke specifičnosti te naglašava njihova važnost i potreba.

Na temelju svega prethodno navedenog u radu donosi se zaključak. Ondje se iznose najvažnije spoznaje do kojih je došlo izradom ovog rada. Na samom kraju nalazi se popis literature, slika i prilog.

2. Ciljevi i informacijska osnova rada

Prilikom izrade ovog rada bilo je nužno usmjeriti se predmet, ciljeve i svrhu rada.

Predmet ovog rada su menadžerski izazovi u sportskim udrugama na primjeru Košarkaškog kluba Vinkovci. Košarkaški klub Vinkovci raspolaže sa velikim brojem osoba koje su zadužene za vođenje, upravljanje i organizaciju kluba. Bez obzira na to što nisu svi po svojoj struci menadžeri, oni doista kroz svoje znanje i iskustvo na području košarke mogu na još bolji način pridonijeti poslovanju sportske udruge. Kako bi sportska udruga mogla funkcionirati na pravi način bitno je da menadžeri usredotoče svoja znanja, vještine, talente i napore u samu organizaciju.

Cilj rada je identificirati i usporediti specifičnosti menadžmenta u sportskim udrugama koje se bave sportskom podukom, sportskom pripremom, organiziranjem, vođenjem i sudjelovanjem u sportskom natjecanju i sl. aktivnostima. S obzirom da je menadžment u sportskim udrugama danas još uvijek relativno neistraženo područje bitno je upoznati ljude koji će se u budućnosti možda naći na takvim pozicijama sa izazovima koje ovaj posao nosi sa sobom.

Završni rad je nastao na temelju kritičke analize stručne literature iz područja menadžmenta i menadžmenta u sportu što je obuhvatilo znanstvene članke, znanstvene knjige i monografije. Osim navedenih sekundarnih izvora informacija u radu su korišteni i interni podatci košarkaškog kluba Vinkovci dobiveni iz internih dokumenata kluba i kroz intervju s predsjednikom i dopredsjednikom Kluba koji ujedno obnašaju funkcije menadžera.

3. Metodologija rada

Prilikom izrade završnog rada koristile su razne metode istraživanja.

Prvo je korištena metoda kritičke analize ključnih pojmova važnih u ovoj temi pri čemu su raščlanjivanjem složenih pojmova na njihove jednostavnije sastavne dijelove, predstavljeni teorijski okviri za analizu konkretnog slučaja – KK Vinkovci.

Za objašnjavanja raznih situacija korištena je metoda sinteze. Metoda sinteze je postupak istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem sjedinjavanja jednostavnih sudova u složenije. Na taj način je putem ekonomske analize ustanovljena kakva je uspješnost poslovanja KK Vinkovaca u konkretnom rangu natjecanja.

Metodom ekonomske analize utvrđene su stvari vezane za efikasnost, rentabilnost, profitabilnost i ekonomičnost poslovanja.

U analizi slučaja korištena je metoda deskripcije. Ona podrazumijeva postupak jednostavnog opisivanja činjenica i predmeta u prirodi i društvu te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa. Ovdje ne dolazi do znanstvenog tumačenja i objašnjavanja.

Metodom indukcije na temelju pojedinačnih činjenica došlo se do zaključaka o ukupnom poslovanju Kluba.

Na samom kraju rada, u zaključku, korištena je metoda generalizacije. Na temelju pojedinačnih opažanja došlo se do konkretnog zaključka vezanog uz temu ovog rada.

Uz pomoć navedenih metoda bilo je moguće doći do rezultata istraživanja koji su u konačnici doveli do izrade završnog rada.

4. Teorijska podloga i prethodna istraživanja

4.1. Menadžerski izazovi u poslovanju

U današnje vrijeme menadžeri se susreću sa raznim izazovima koji dolaze iz okoline, a koji zaista u velikoj mjeri mogu imati utjecaja na poslovanje poduzeća. Temeljni je menadžerski izazov osigurati prilagodbu poslovnog sustava u promjenjivim uvjetima okoline. Stoga je zadatak menadžera u poduzeću da sagleda sve eksterne prilike i prijetnje s kojima se poduzeće susreće i na što efikasniji način dođe do pravih informacija i rješenja. To je moguće tzv. proaktivnim strategijama. Tu je riječ o brojnim akcijama koje bi menadžer trebao poduzeti kada shvati svoju poslovnu okolinu. Na izazove u okolini ima mogućnost odgovoriti kroz provođenje jedne od ovih triju strategija, a to su „Neovisna strategija" na način da može promijeniti svoju okolinu ili potrebe. U slučaju primjene „Kooperativne strategije", menadžer može poslovanje poduzeća kooperirati s drugim elementima u okolini te na taj način reducirati svoj trošak i rizik. Ili pak, može izabrati „Strategiju manevriranja". Ovisno o domišljatosti menadžera, ovom strategijom poduzeće ulaže napor u mijenjanje granice svoje poslovne okoline (Buble, 2006.).

Kada govorimo o izazovima koji dolaze iz okoline poduzeća možemo vidjeti da se oni razlikuju s obzirom na razlike u okolinama. Postoje izazovi koji utječu na poslovanje poduzeća, a koji dolaze iz poslovne ili makro/opće okoline poduzeća (Buble, 2006.). Ako u obzir uzmemo menadžerske izazove u sportskim udrugama onda su od veće važnosti izazovi koji dolaze iz poslovne okoline. Tu je riječ o vanjskim ili eksternim čimbenicima. U vanjske čimbenike spadaju sindikati, konkurenti, vlada, dobavljači, mediji, potrošači i sl. Konkurencija je jedan od glavnih izazova koji proizlaze iz poslovne okoline, prvenstveno zbog natjecanja za iste resurse i vrlo često ista tržišta i kupce. Praćenjem konkurencije poduzeće može lakše spoznati svoje prednosti, snage, šanse i prijetnje (Pfeifer, 2012.)

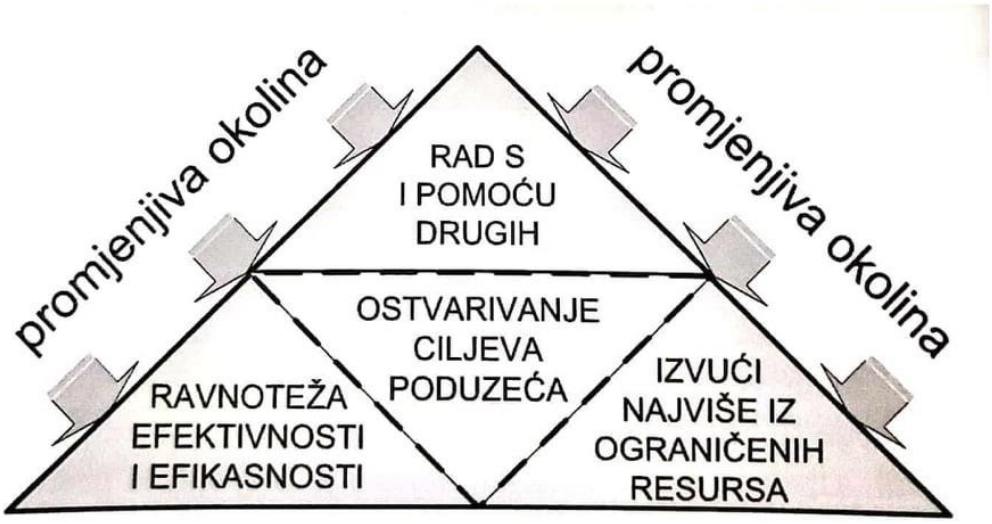
Osim s vanjskim izazovima menadžeri se danas susreću i s primarno internim upravljačkim izazovima koji se tiču organizacije i pribavljanja adekvatnih resursa te umrežavanja procesa, ljudi, opreme, financijskih sredstava u primjerene strategije koje će osigurati kontinuitet ili prosperitet u poslovanju. U interne čimbenike spadaju zaposlenici, nadzorni te upravni odbori.

4.1.1. Pojam i temeljna obilježja menadžmenta i menadžera

U stručnoj literaturi pojmovi menadžment, administracija i organizacija često se poistovjećuju. Menadžment predstavlja zaista kompleksan pojam kojega je često teško definirati. Stoga su i definicije menadžmenta danas veoma različite. Koontz i Weihrich (1988:4) menadžment definiraju kao „proces oblikovanja i održavanja okoline u kojoj pojedinci, radeći zajedno u grupama, efikasno ostvaruju izabrane ciljeve“

Postoji još veliki broj različitih definicija menadžmenta, ali iz svih njih možemo uvidjeti karakteristike koje se ponavljaju kod svih definicija (vidi sliku 1), a to su:

- Rad s drugima i pomoću drugih
- Ciljevi poduzeća
- Efikasnost nasuprot efektivnosti
- Ograničeni resursi
- Promjenjiva okolina



Slika 1. Ključni aspekti menadžerskog procesa

Izvor: prevedeno prema Kreitner, R. (1989: str.10)

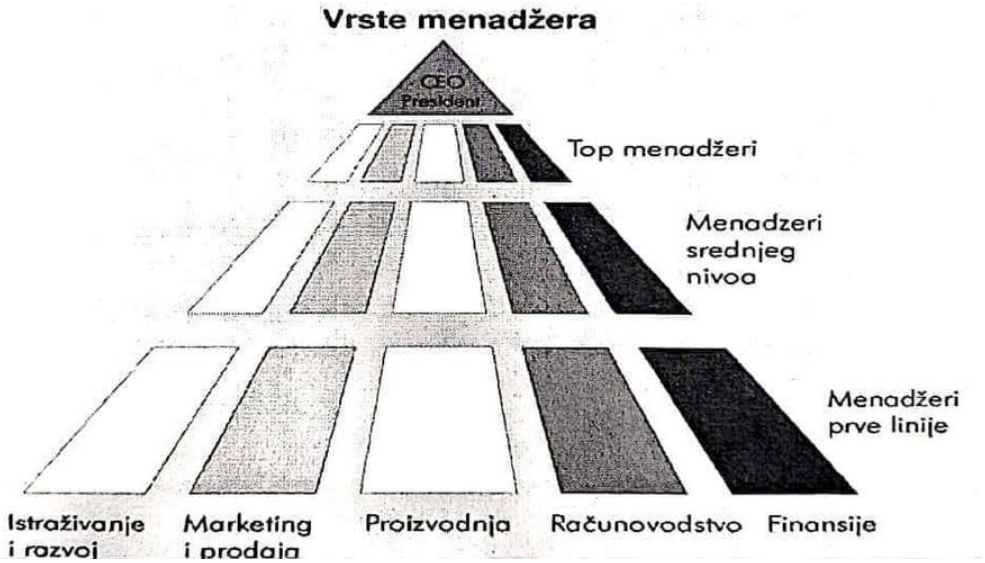
Pojam menadžera je također širok pojam jer može uključivati menadžera malog poduzeća, ali i osobu koja je CEO multinacionalne kompanije. „Prema nekim definicijama menadžer je osoba koja ostvaruje zadaće radeći uz pomoć drugih ljudi, i to onih nad kojima ima direktnu kompetenciju (njegovi podređeni) i onih nad kojima nema direktnu kompetenciju (npr. štabni specijalisti)“ (Buble, 2006:6).

„Menadžeri se služe različitim vještinama da bi obavili svoje temeljne funkcije, i to u svim vrstama poduzeća bez razlike (velikim – malim, proizvodnim – uslužnim, profitnim – neprofitnim)“ (Buble, 2006:9). U ovom radu najveća pozornost će biti usmjerena prema menadžerskim vještinama u neprofitnim udrugama.

Prema Buble (2006.), postoje dvije podjele tipova menadžera.

(1) S aspekta hijerarhijskih razina (vidi sliku 2.)

- Top Management
- Middle Management
- Lower ili First-line Management



Slika 2. Struktura organizacijske razine

Izvor : prevedeno prema Mašala, A. (2008: str. 16)

(2) S aspekta djelokruga odgovornosti

- Funkcijski menadžeri
- Linijski menadžeri
- Generalni menadžeri
- Projektni menadžeri

Menadžeri su osobe odgovorne za rezultate poslovanja a njihova se uspješnost vrednuje na temelju dva kriterija – efektivnosti i efikasnosti. „Smatra se da je efektivan menadžer aktivan vođa koji kreira pozitivnu radnu okolinu u kojoj poduzeće i njegovi zaposlenici imaju mogućnost i poticaj za ostvarenje visoke razine performansi“ (Buble, 2006:7). To znači da je on usmjeren na izbor pravih ciljeva poslovanja. S druge strane, pojam efikasnog menadžera podrazumijeva obavljanje zadataka na pravi način (Pfeifer, 2012.).

Prema Buble (2006:7) ključne komponente efektivnog menadžera kako slijedi :

- Menadžer kao aktivni vođa
- Pozitivna radna okolina
- Mogućnost ostvarenja visokih performansi
- Poticaj za ostvarivanje visokih performansi

4.1.2. Razvoj i funkcije menadžmenta

Razvojni put menadžmenta imao je za posljedicu mijenjanje funkcija menadžmenta. "Taj put je išao od naglaska na funkciju zapovijedanja prema naglasku na funkciju motiviranja." (Buble, 2006:12)

Razlikuju se dvije koncepcije menadžmenta:

(1) „Funkcije menadžmenta prema H.Fayolu:
   1. Planiranje
   2. Organiziranje
   3. Naređivanje
   4. Koordiniranje
   5. Kontroliranje" (Buble, 2006:12)

(2) „Funkcije menadžmenta prema P.Druckeru
   1. Postavljanje ciljeva
   2. Organiziranje
   3. Motiviranje i komuniciranje
   4. Mjerenje i ocjenjivanje postignutih rezultata
   5. Razvoj kadrova" (Buble, 2006:12)

Razlika između dvaju prethodno navedenih koncepcija vidljiva je u tome što se Drucker puno više bavi unutarnjim odnosima u poduzeću uključujući u funkcije menadžmenta i „razvoj kadrova" te naglašava „kvantitativni" aspekt menadžmenta. S druge strane, Fayol funkcije menadžmenta oblikuje sukladno aktivnostima koje menadžeri svakodnevno obnašaju (Buble, 2006.).

Većina autora smatra da se menadžment sastoji od 5 funkcija:

1. Planiranje
2. Organiziranje
3. Kadroviranje
4. Vođenje
5. Kontroliranje

Planiranje je funkcija menadžmenta koja „sadrži dijagnozu poslovnog položaja poduzeća, određivanje pravca djelovanja, ciljeve koje na tom putu treba ostvariti, strategiju koju treba izabrati za ostvarivanje tih ciljeva te menadžersko odlučivanje u svim tim fazama. Planiranje se pojavljuje kao metoda premošćivanja jaza između onoga gdje se poduzeće nalazi i onoga gdje se u budućnosti želi naći“ (Buble, 2006:13).

Organiziranje je produžetak planiranja. Ono se odnosi na „specificiranje načina i sredstava za obavljanje svakog planiranog posla.“ (Pfeifer, 2012:7). Tu je riječ o izboru adekvatne organizacije poduzeća pomoću koje se ostvaruju planirani ciljevi. Organizaciju poduzeća potrebno je stalno unaprjeđivati (Buble, 2006.).

Kadroviranje je funkcija menadžmenta bez čije bi realizacije planovi i organizacija ostali samo projekti. „Budući da su organizacijom određene uloge, zadaća je kadroviranja dodijeliti te uloge konkretnim ljudima koji će ih najbolje obavljati. To se ostvaruje identifikacijom raspoloživih kadrova, regrutiranjem novih kadrova, selekcijom i profesionalnom orijentacijom, promocijom i sl“ (Buble, 2006:14).

Vođenje podrazumijeva „stimuliranje djelatnika na ostvarenje očekivanih rezultata“ (Pfeifer, 2012:7). U ovoj fazi potrebno je da se svi akteri radnog procesa usmjere prema cilju. Ljude treba inspirirati i uvjeriti da provode željene akcije, a to zahtjeva stvaranje vođa u menadžmentu.

Kontroliranje označuje „postupak mjerenja ostvarenja izabranih ciljeva i poduzimanje korektivnih akcija da se ti ciljevi ostvare. Mjerenje ostvarenja ciljeva provodi se na osnovi praćenja odstupanja od planova. Temeljne funkcije efikasnog kontroliranja obično se svode na postavljanje standarda performansi, mjerenje aktualnih performansi u odnosu prema standardima i poduzimanje korektivnih mjera kad je to potrebno“ (Buble, 2006:15).

4.2. Menadžment u sportu

4.2.1. Pojam i vrste sportova

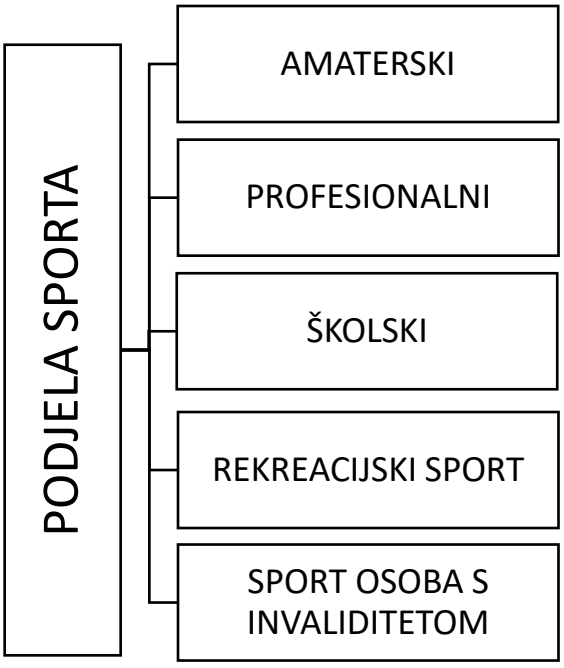
„Sport je aktivnost u slobodno vrijeme, čija je dominanta fizičko jačanje igrom i radom istovremeno, a odvija se kroz natjecanja, obuhvaćena pravilima i specifičnim institucijama s mogućnošću preobrazbe u profesionalnu aktivnost“ (Magnane, 1964:5).

Postoje razni zapisi koji opisuju povijesni razvoj sporta i tjelesnog odgoja u svijetu. Prvi zapisi govore o tome kako se počeci sporta zasnivaju na ljudskim aktivnostima poput lova i borbe s prirodom i okolinom kao oblikom preživljavanja.

Naravno, tijekom vremena su ciljevi borba i natjecanja poprimili humaniji i drugačiji oblik.

Moderni sport kakvog ga danas poznajemo svoju najveću popularnost doživljava obnovom antičkih Olimpijskih igara u Ateni 1896.godine.

Razvojem modernog sporta u svijetu nastaju različite vrste sporta (vidi sliku 3.)



Slika 3. Vrste sporta

Izvor : Vlastita izrada

Profesionalni sport „obuhvaća takve sportske aktivnosti kod kojih su sudionici (sportaši, treneri, učitelji, menadžeri i dr.) u profesionalnom odnosu sa sportskim klubom, savezom ili nekom drugom sportskom organizacijom. Iz ugovornog odnosa sudionici ostvaruju prava iz radnog odnosa, socijalna, zdravstvena i mirovinska prava te plaću za svoj rad“ (Bartoluci, Škorić, 2009:22).

Amaterski sport „se odvija u okviru sportskih organizacija koje najčešće imaju status udruge građana, a ne profesionalnog poduzeća. Svoje prihode ostvaruju iz više izvora, u čemu prevladavaju proračunski izvori financiranja, ali i razne tržišne transakcije (sponzorstvo, ulaznice, prodaja igrača i dr.). Amaterski sport ne znači amaterizam u smislu njegove kvalitete, nego u načinu organizacije i financiranja. U amaterskom, kao i profesionalnim sportu vodeću ulogu ima vrhunski sport“ (Bartoluci, Škorić, 2009:22).

Razlika između ova dva prethodno navedena pojma je u tome što amaterski sport, u odnosu na profesionalni, ne podrazumijeva djelatnost kojom se stječu sredstva potrebna za egzistenciju, nego u motivaciji čovjeka da se izražava u samoizabranim aktivnostima tj. sportu.

Školski sport „je sport s dobro razrađenim sustavom selekcije, sa sustavom treninga mlađih dobnih kategorija te s natjecateljskim sustavom koji omogućava svakom nadarenom sportašu da u cijelosti aktualizira svoju sportsku nadarenost u okviru školskog ili fakultetskog kluba“ (Milanović, 2009:28).

Rekreacijski sport „je vrsta sporta u kojem pojedinac ukoliko želi provoditi programe vježbanja, društvo mu osigurava odgovarajuće rekreacijske sadržaje i objekte. Sudionici programa sudjeluju u troškovima programa vježbanja“ (Jambrović, 2016:6).

Sport osoba s invaliditetom omogućava osobama s invaliditetom da se lakše uključe u društveni život. Danas postoji veliki broj natjecanja na kojima mogu sudjelovati osobe s invaliditetom. Bavljenje sportom im omogućava da poboljšaju svoje mentalno i tjelesno zdravlje.

4.2.2. Pojam i značaj menadžmenta i menadžera u sportu

Autori R.Šugman, J. Bednarik i B. Kolarić (2002: 145) navode sljedeće: „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).“

Prema Chelladurai (1994:7-21.), „jedna od definicija sportskog menadžmenta zasniva se na koordinaciji različitih aktivnosti, tehnologija i procesa usmjerenih u pravcu učinkovitog stvaranja sportskih rezultata i stvaralaštva“

Šugman, Bednarik i Kolarič (2002:19) kažu da „Sportski menadžment podrazumijeva specifičan menadžment povezan sa sportskim aktivnostima čija je temeljna zadaća koordinacija sportskih aktivnosti.“

Prema Bertoluci i Škorić (2009:71), „zadaća sportskog menadžmenta je da analizira probleme u sportu, utvrđuje uzroke stanja, odabire razna, alternativna rješenja kako bi se što uspješnije ostvarili ciljevi. Ciljevi menadžmenta u sportu su specifični, a mogu se klasificirati kao:

- ostvarivanje sportskih ciljeva u određenom vremenu
- ostvarivanje poslovnih ciljeva sportske organizacije“

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

„Iz složenosti prethodno navedenih ciljeva proizlazi specifičnost menadžera u sportu. Prema tome, njihova osnovna zadaća je ostvarivanje određenih sportskih ciljeva (rezultata), ali istodobno oni su odgovorni za ostvarivanje poslovnih ciljeva (ostvarivanje prihoda, pokrića svih troškova, investicija, nabavka igrača, trenera i dr.)“ (Bartoluci, 2003:155)

Neki autori (Srića, 2004; Bartoluci, Škorić, 2009) naglašavaju kako se tijekom vremena iskristalizirala percepcija uzoritih menadžera, te kako je uzorite menadžere u sportu potrebno uspoređivati prema sljedećim značajkama „novih“ menadžera u sportu:

1) *„Menadžer mora biti etičan i moralan* – osobito zato što je suvremeni sport bremenit različitim sportskim i poslovnim aktivnostima koje često nisu u skladu s moralnim, etičnim, ali ni pravnim načelima.
2) *Menadžer treba biti samouvjeren* – ali ne smije biti nerealan u postavljanju ciljeva.

3) *Menadžer mora biti uporan i strpljiv* – jer je upornost jedna od najvrjednijih ljudskih osobina i težnji za ostvarenjem uspjeha.
4) *Menadžer mora racionalno gospodariti uspjehom* – jer je vrijeme ograničeni resurs. Menadžer treba utvrditi prioritete i energiju usmjeriti na ono što je bitno i što je pod njegovom kontrolom.
5) *Menadžer u sportu mora naučiti živjeti sa stresom* – jer je stres reakcija u čovjeku prema poslu, okolini i prema samome sebi. Borba protiv stresa je u biti borba sa samim sobom. Upravo se u sportu najbolje uči gubiti i pobjeđivati.
6) *„Menadžer može i bolje" geslo je suvremenog menadžera u sportu* – Mudar menadžer priznat će sve što je prije njega učinjeno dobro, ali će nastojati učiniti još bolje.
7) *Menadžer želi učiti i prenositi znanje* – Stara je spoznaja da ukoliko želimo poučavati druge, moramo najprije naučiti sebe.
8) *Menadžer mora sagledati cjelinu kroz zajedničke ciljeve* – Optimum cjeline je suboptimum njezinih dijelova" (Srića, 2004:50)
9) *Menadžer treba znati govoriti, ali i slušati* – Većina menadžera najviše voli slušati same sebe, a nemaju dovoljno strpljenja niti naviku slušati sugovornike. Međutim, moć slušanja je veća nego govora.
10) *Menadžer u sportu mora biti vizionar da bi bio pobjednik* – „Vođa treba dalekozor, a ne retrovizor" (Srića, 2004: 72). Iz prošlosti treba koristiti sve što je dobro i što daje rezultate, ali za stvaranje budućnosti nam treba nova vizija" (Bartoluci, Škorić, 2009:79).

Osim *menadžera u sportu* koji koriste posebne sposobnosti, znanja, vještine, i ujedno imaju formalnu moć u dizajniranju, organiziranju i upravljanju aktivnostima drugih zaposlenika, u sportskim organizacijama sudjeluju i tehnički specijalisti. (Mašala, 2008.)

Tehnički specijalisti su „zaposlenici koji koriste posebne tehničke ili druge sposobnosti, znanja i vještine kako bi proizveli dobra ili usluge. Oni čine većinu zaposlenih i oni nisu direktno odgovorni za rad drugih radnika. Ovi zaposleni nisu imenovani kao menadžeri, ali koriste menadžment principe i znanja kako bi uspješno obavili potrebne zadatke. To su najčešće kondicijski treneri, konzultanti, stručni suradnici, pomoćni treneri, voditelji mlađih selekcija, sportski novinari, fizioterapeuti,…)" (Mašala, 2008: 15).

4.2.3. Menadžment u sportu u Republici Hrvatskoj

„Kako bi se objasnila uloga menadžmenta u hrvatskom sportu, potrebno je prethodno objasniti organizaciju hrvatskog sporta. Sport je složena djelatnost, koja u Hrvatskoj obuhvaća:

- Tjelesnu i zdravstvenu kulturu djece i mladeži,
- Natjecateljski sport (trening i natjecanja sportaša svih vrsta i kategorija)
- Sportsku rekreaciju građana
- Kineziterapiju i sport osoba s invaliditetom“ (Bartoluci, Škorić, 2009:72)

Tjelesna i zdravstvena kultura djece i mladeži „obuhvaća, osim nastavnim planom i programom obaveznu nastavu toga predmeta i izvannastavne i izvanškolske sportsko-rekreacijske aktivnosti djece predškolskog uzrasta, osnovnoškolskog, srednjoškolskog uzrasta te studenata. U ulozi menadžera pojavljuju se ravnatelji, nastavnici i profesori tjelesne i društvene kulture te, u određenim slučajevima, i treneri“ (Bartoluci, Škorić, 2009:72).

Natjecateljski sport „je najsloženiji sustav sportske djelatnosti. Najviše nacionalno sportsko tijelo je Hrvatski olimpijski odboru, u koji se udružuju nacionalni sportski savezi, zajednice sportskih udruga i saveza županija, kao i druge organizacije i udruženja čija je djelatnost značajna za promicanje sporta“ (Bartoluci, Škorić, 2009:73).

U Hrvatskoj je sport organiziran prema sljedećoj shemi (vidi sliku 4):



Slika 4. Shematski prikaz organizacije sporta u Hrvatskoj

Izvor: Obrada autora prema Bartoluci, M. (2003.: str.152)

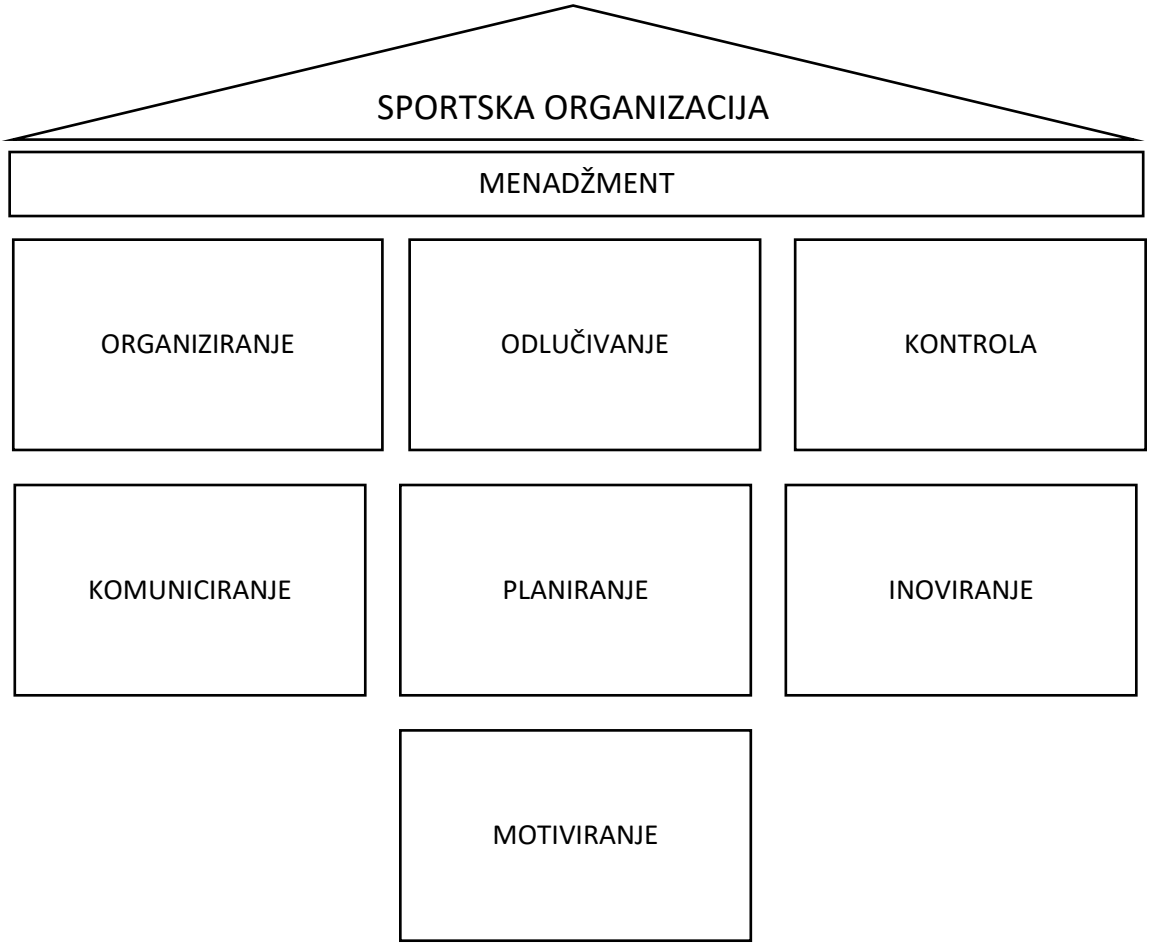
„Kada je riječ o menadžmentu u natjecateljskom sportu, može se reći da je natjecateljski sport specifičan u pojedinim vrstama sporta, sportskih saveza, udruga te klubova i reguliran je statutima. Samim time specifičan je i menadžment potreban za upravljanje. Upravno tijelo koje je prisutno gotovo u svim sportskim organizacijama je *skupština*. Čine je izabrani predstavnici na čelu s predsjednikom. Osim skupštine, savezi, klubovi i društva imaju svoje organe upravljanja, kao što su: *upravni odbor, nadzorni odbor, izvršni odbor* i dr. Upravljanje klubovima uglavnom je povjereno upravi u kojoj se uglavnom nalaze predsjednici, direktori (izvršni, tehnički, direktor marketinga), zatim odjel odnosa s javnošću, ured za karte i sl., te *stručnoj službi* koja obuhvaća glavne, pomoćne i kondicijske trenere, fizioterapeute, liječnike i sportske direktore“ (Bartoluci, Škorić, 2009:73).

Sportska rekreacija i kineziterapija sa sportom osoba s invaliditetom „imaju sličnu organizacijsku strukturu kao i natjecateljski sport. Organizirani su na nacionalnoj, županijskoj, gradskoj i općinskoj razini. Programi se provode u savezima, udrugama i društvima na određenim razinama“ (Bartoluci, Škorić, 2009:73). Ovdje se pojavljuju predsjednik, skupština, upravni odbor i dr. kao predstavnici upravljačkih struktura.

Prema Bartoluci i Škorić (2009:78), „s obzirom na širinu sporta kao djelatnosti, menadžeri u sportu mogu biti vrlo različiti, 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“

Polazeći od funkcija i karakteristika općeg menadžmenta i u menadžmentu u sportu se mogu primijeniti opće funkcije menadžmenta i menadžera. Prema uzoru na tzv. inventivni menadžment, u nastavku su prikazane funkcije u obliku menadžerske kuće (vidi sliku 5).



Slika 5. Funkcije menadžmenta u obliku menadžerske kuće

Izvor : Obrada autora prema Bartoluci, M. (2003:str.154.)

„Menadžment je krovni dio svake kuće, u ovom slučaju menadžment Olimpijskog odbora, sportskog saveza, sportskog kluba i sl., i on obavlja sve potrebne funkcije“ (Bartoluci, 2003: 154).

Temeljna mu je funkcija *organiziranje* sustava. Funkcija koja pripada vlasnicima je *odlučivanje,* ali je u sportu obavljaju kvalificirani menadžeri. Funkciju *kontrole* također obavljaju kvalificirani menadžeri u sportskoj udruzi te eksterni organi kontrole (revizija, poreznici i dr.). (Bartoluci, Škorić, 2009.)

„Funkcije u sportu menadžeri obavljaju *komuniciranjem* na različite načine, jer oni rade prvenstveno s ljudima. *Planiranjem* menadžeri postavljaju ciljeve i zadaće. U sportu je to postavljenje sportskih i poslovnih ciljeva u kraćem ili dužem vremenskom periodu koji su međusobno komplementarni“ (Bartoluci, Škorić, 2009:76).

Također je važna i funkcija motiviranja jer je motivacija najvažniji pokretač svih subjekata u sportskom menadžmentu, posebno igrača i trenera.

4.2.4. Menadžment u košarci

Povijest košarke započinje 1891. godine kada je nastavnik tjelesnog odgoja James A. Naismith osmislio potpuno novu dvoransku igru koja se ubrzo proširila po cijelom SAD-u, a kasnije i u svijetu. U Republici Hrvatskoj košarka je nakon 2. svjetskog rata popularizirana osnivanjem jakih košarkaških klubova u Splitu, Zadru, Zagrebu i Rijeci. S vremenom su ligaška natjecanja postajala sve bolja i neizvjesnija na svim razinama i u ostalim hrvatskim regijama.

„Organizacija koja upravlja svijetom košarke poznatija je pod nazivom FIBA. To je udruženje svih nacionalnih udruga za košarku koje je osnovano 1932. godine u Ženevi. Udruženje je osnovalo osam nacionalnih udruga, dok ih danas ima 213 koje su podijeljene u pet zona (FIBA Afrika, FIBA Amerika, FIBA Azija, FIBA Europa i FIBA Oceanija). To je nezavisna i neprofitna organizacija čija je misija promovirati košarku u svijetu te voditi košarku na način kako ga je priznao Međunarodni olimpijski odbor“ (Bartoluci, Škorić, 2009:89).

„Vrhovno tijelo predstavlja *Kongres* u čijem radu sudjeluju predstavnici svih članica FIBA-e. Predsjednik se bira na četiri godine, ali je određeno iz koje zone u kojem razdoblju. *Glavni odbor* nadgleda košarku u cijelom svijetu te predlaže odluke o većini pitanja koje zatim odobrava Kongres. Sastoji se od 20 članova od kojih je 17 predstavnika zona. U radu *Glavnog tajništva* sudjeluju glavni tajnik, zamjenik glavnog tajnika te ostalo osoblje, dok je glavni tajnik jedini pravni predstavnik FIBA-e. Statusom je propisano da se prihodi udruženja sastoje od članarina koje uplaćuju članice (nacionalne udruge), propisanih kazna, licenca (marketinška i prava prijenosa), donacija te subvencija“ (Bartoluci, Škorić, 2009:90).

U Republici Hrvatskoj najviša košarkaška organizacija je Hrvatski košarkaški savez. Hrvatski košarkaški savez je od 19. siječnja 1992. dio prethodno navedene organizacije FIBA Europa. On upravlja hrvatskom košarkaškom reprezentacijom, A1 muškom ligom te natjecanjima poput Kupa Krešimira Ćorića i Kupa Ružice Maglaj- Rimac.

Tijela Hrvatskog košarkaškog saveza su Predsjednik, Glavni tajnik, Sabor HKS-a, članovi Upravnog odbora HKS-a, članovi Nadzornog odbora HKS-a, Stegovni sud HKS-a te Arbitražni sud HKS-a. Trenutno funkciju Predsjednika HKS-a obavlja Stojko Vranković, a funkciju Glavnog tajnika Josip Jerko Vranković (Službena web stranica Hrvatskog košarkaškog saveza).

Košarkaški klubovi koji su uključeni u A-1 mušku ligu, danas poznatiju pod nazivom HT Premijer liga, smatraju se profesionalnim košarkaškim klubovima dok svi ostali spadaju u amaterske košarkaške klubove.

„Pod pojmom profesionalni košarkaški klub razumijeva se samo onaj klub HT Premijer lige koji je upisan u Registar profesionalnih sportskih klubova pri ministarstvu nadležnom za poslove sporta, neovisno o pravnom obliku kluba (sportska udruga za natjecanje ili sportsko dioničko društvo) i koji ima zaključene ugovore o profesionalnom igranju s više od polovice licenciranih igrača u seniorskoj momčadi s pravom nastupa za tekuću natjecateljsku sezonu“ (Registracijski pravilnik Hrvatskog košarkaškog saveza, 2020: 3).

Klubovi koji se trenutno nalaze u HT Premijer ligi su:

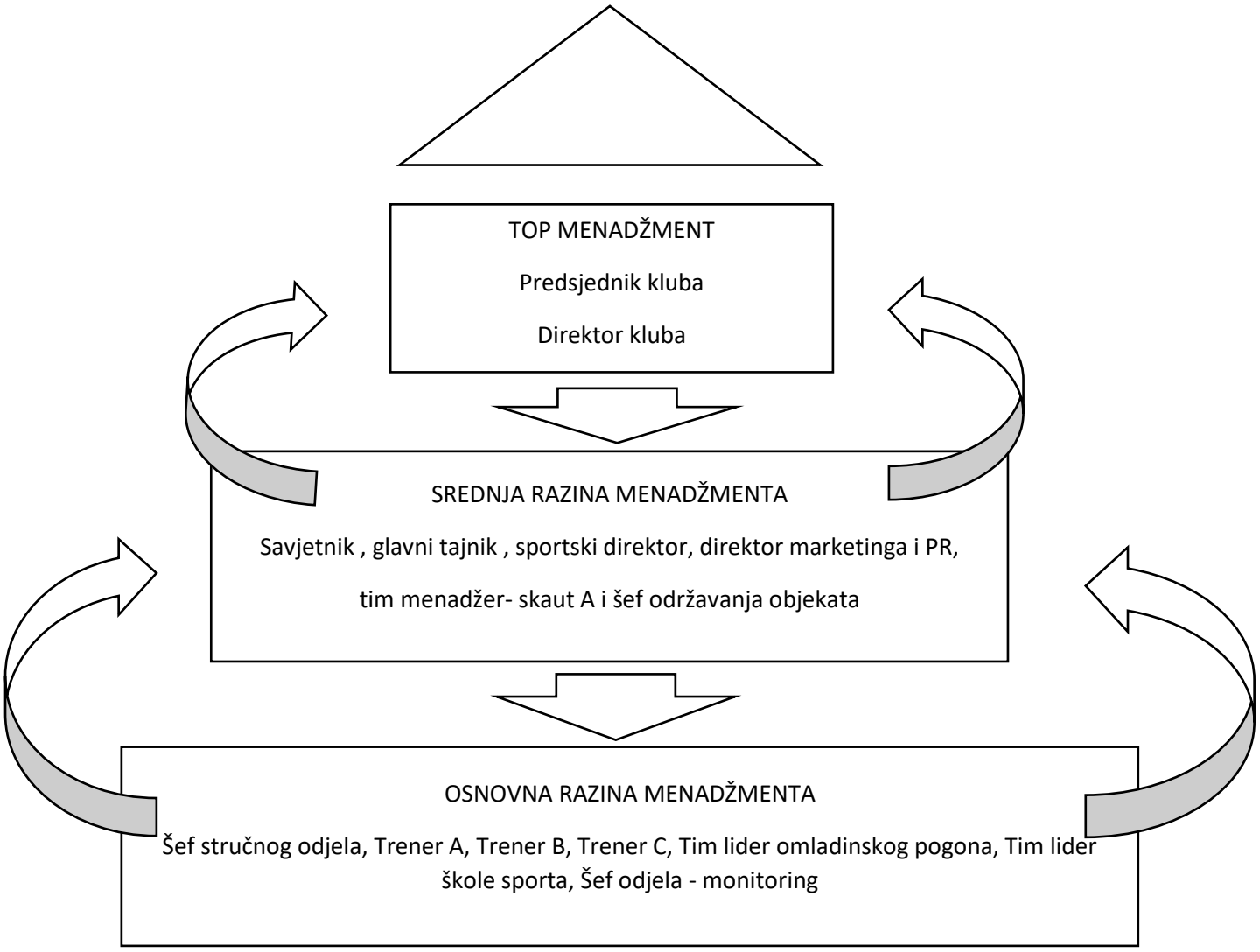
- KK Adria Oil Škrljevo
- KK Alkar
- KK Cibona
- KK Dubrava Furnir
- KK Gorica
- KK Hermes Analitica
- KK Sonik Puntamika
- KK Split
- GKK Šibenka
- KK Vrijednosnice Osijek
- KK Zabok
- KK Zadar (Službena web stranica Hrvatskog košarkaškog saveza)

Sabor HKS-a čine predstavnici košarkaških saveza svih županije u Republici Hrvatskoj.

„Menadžer u košarci je osoba ovlaštena obavljati poslove posredovanja pri prijelazu košarkaša iz jednog u drugi košarkaški klub.“ (Registracijski pravilnik Hrvatskog košarkaškog saveza, 2019:28). On mora ima imati licencu – dozvolu za posredovanje koju ishodi od Hrvatskog košarkaškog saveza.

Primjerice, u jednom velikom profesionalnom košarkaškom klubu moguće je susresti sve vrste menadžera, dok u nekom manjem klubu istog ranga natjecanja sve poslovne obavlja jedan ili nekolicina menadžera.

Organizacijska struktura menadžmenta u košarci profesionalnih sportskih organizacija najčešće izgleda kako je predstavljeno slikom 6.



Slika 6. Hijerarhijska struktura menadžmenta u košarci profesionalnih sportskih organizacija

Izvor: Prevedeno prema A. Mašala (2008: str. 68)

Svi klubovi koji nisu prethodno navedeni te ne ispunjavaju neke od uvjeta koji su propisani Registracijskim pravilnikom Hrvatskog košarkaškog saveza, spadaju u amaterske košarkaške klubove. (Registracijski pravilnik Hrvatskog košarkaškog saveza, 2019.)

Jedan od takvih klubova je i Košarkaški klub Vinkovci o kojemu će biti rečeno nešto više u nastavku.

U nastavku su prikazini logotipi dvaju najvećih košarkaških institucija u Europi – FIBA (vidi sliku 7.) i Hrvatskoj – HKS (vidi sliku 8.)



Slika 7. Logo FIBA Europe

Izvor: https://www.pinterest.com/pin/314829830170628798/ (preuzeto 22. kolovoza 2020.)



Slika 8. Logo HKS-a

Izvor: https://www.hks-cbf.hr/ (preuzeto 22. kolovoza 2020.)

4.2.5. Košarka u Vinkovcima

Košarka u Vinkovcima službeno se počela igrati 1963. godine kada je osnovan košarkaški klub. Osim muške momčadi, košarkaški klub Vinkovci od sezone 2008./09. ima predstavnike i u ženskoj B1 ligi. Tijekom godina kroz klub su prošli razni igrači koji su kasnije ostvarili impresivnu inozemnu karijeru. Najveće uspjehe klub je bilježio 90.-ih godina 20.stoljeća sudjelujući na natjecanjima poput Kupa Krešimira Ćosića te igrajući s raznim inozemnim klubovima poput Teu Ceramice, danas poznatije pod nazivom Laboral Kutxa, koja već godinama bilježi impresivne rezultate u španjolskoj ligi i Euroligi. Klub je slavio 50.godinu svoga postojanja 2013.godine, a iste godine krovna međunarodna košarkaška federacija FIBA je dodijelila Hrvatskom košarkaškom savezu organizaciju ženskog Europskog prvenstva do 18-e godine koje se održalo u Vinkovcima i Vukovaru. Za jedan mali košarkaški klub poput KK Vinkovaca i za mali grad, organizacija jednog takvog prvenstva bila je velika počast i uspjeh. Klub je kroz svoju povijest postojanja prolazio kroz razne uspone i padove, no zahvaljujući trudu i upornosti trenera, menadžera, tajnika, direktora i igrača, uspio se održati na životu i do danas.

U nastavku je prikazan logo Košarkaškog kluba Vinkovci (vidi sliku 9.)

Slika 9. Logo Košarkaškog kluba Vinkovci

Izvor: https://soundcloud.com/info-kk-vinkovci (preuzeto 22.kolovoza 2020.)

4.3. Menadžerski izazovi u sportskom menadžmentu

Sportske aktivnosti u značajnoj su određene različitim upravljačkim, ekonomskim i pravnim aspektima poslovima kao što su npr. regulatorni okvir, organizacija, marketing, upravljanje kompenzacijama, rizicima i sl. (Mašala, 2008.).

U nastavku su predstavljeni neki od izazova s kojima se najčešće susreću menadžeri u sportskim udrugama.

4.3.1. Regulatorni okvir sportskog menadžmenta

Promjene u tehnologiji, pomaci u praksama menadžmenta u sportu i razvoj prava svakodnevno utječu na poslovanje u sportu.

Woodhouse (1996:14) tvrdi da „Ne postoji nešto što bi se nazvalo sportskim pravom. Umjesto toga, primjenjuju se discipline poput ugovornog prava, administrativnog prava (disciplinski procesi), natjecateljska prava, prava na intelektualno vlasništvo, klevete i prava zaposlenja."

Također postoji i neugovorno pravo. „Nemar pokriva neugovorno pravo koje nameće dužnost nekoj osobi da se brine o tome da ne povrijedi drugu osobu. Ono uključuje dužnost brige od strane sportskih sudionika, sudačkog/upravljačkog tijela ili gledatelja. Prije nego što se može ustanoviti odgovornost za nemar, mora se dokazati dužnost brige. Tri su glavna elementa za parničnu odgovornost : ponašanje, prekršaj i šteta" (Beech, Chadwick, 2010: 294-298).

Što se tiče ugovora u sportu, „profesionalni sportski igrači imaju ista uobičajena strukturna prava kao i drugi zaposlenici, a u skladu sa zakonom o zaposlenju. Njihovi ugovori često se nazivaju „standardnim ugovorima" kojima se određuju razne dužnosti i prava obiju strana" (Beech, Chadwick, 2010:306).

Prava intelektualnog vlasništva (IPRs) „zakonski su provediva prava koja daju stvaratelju stupanj ekskluzivnosti u smislu upotrebe i korištenja vlastitog djela" (Lewis,Taylor, 2003: broj). Podržavajući proizvode ili usluge, igrači mogu povećati svoju zaradu. „Danas se više vremena potroši na zaštitu i iskorištavanje IPR-a kako bi se maksimalizirale komercijalne vrijednosti. To se čini uz pomoć prodaje, sponzorstva, prava na prijenos i upotrebe zaštićenih

marki, dizajna i prava kopiranja materijala kako bi se osnažila raznolikost“ (Beech, Chadwick, 2010: 308).

4.3.2. Organizacija sportskih događanja

„Događaji u smislu sportskih natjecanja mogu varirati od „megadogađaja“ kao što su Olimpijske igre, svjetska nogometna prvenstva, do manjih događaja koji, iako su usporedno manji, imaju veliki utjecaj na zajednice u kojima se odvijaju. Negdje u sredini nalazi se mnoštvo organiziranih događaja koji čine jedan od važnijih aspekata sportske industrije“ (Beech, Chadwick, 2010: 322).

Prema Beech J .i Chadwick S. (2010: 322) „postoji veliki broj utjecaja koje događaj, izravno ili neizravno, može imati. Iako se utjecaji razlikuju s obzirom na tip, trajanje, važnost i popularnost, organizator događaja mora uzeti u obzir sve moguće utjecaje koje događanje može imati. Utjecaji, koji mogu biti pozitivni, negativni ili njihova kombinacija, mogu uključivati:

- Društvene i kulturne aspekte (izgradnja građanskog ponosa ili pojačano korištenje narkotika za povećanje sportskih rezultata)
- Fizičke aspekte i okolinu (infrastrukturalno nasljeđe i gubitak okoliša)
- Političke aspekte (poboljšanje vještina administriranja)
- Turističke i gospodarske aspekte (stvaranje radnih mjesta i povećanje cijena)“

„Jedna od koristi posebnih događaja je gospodarski rast domaćina kao rezultat odvijanja posebnih događaja. Općenito, novac koji se potroši kao rezultat nekog posebnog događaja dijeli se na tri velika područja:

1) Izravna potrošnja – npr. osoba kupuje pivo na događaju
2) Neizravna potrošnja – npr. pivo dobavlja posrednik ili treća osoba
3) Inducirana potrošnja – npr. organizatori događaja zapošljavaju osobu koja će pivo posluživati“ (Beech, Chadwick, 2010:322).

Smith i Stewart (1999: 250) kategorično su utvrdili: „sportski događaj valjan je koliko i njegovo planiranje“. Iz toga je vidljivo da se događaji ne događaju sami od sebe, oni su rezultat prethodno složenog planiranja i istraživanja.

„Planiranje bilo kojeg posebnog događaja zahtjeva procjenu trenutne pozicije organizacije, kao i određivanje željene pozicije organizacije nakon događaja“ (Beech, Chadwick, 2010: 324).

4.3.3. Marketing u sportu i važnost sponzorstva

Danas postoji veliki broj definicija sportskog marketinga. Ono što je zajedničko svim definicijama je to da u središte pozornosti stavljaju potrošače te njihove želje i potrebe. Da bi potrošači zadovoljili svoje potrebe i nabavili ono što žele, potrebno je da postoji proces razmjene. (Bartoluci, Škorić, 2009.)

Kako bi nastao proces razmjene, bitno je da budu ispunjeni sljedeći uvjeti:

1. Postoje minimalno dvije strane

2. Svaka strana posjeduje nešto što druga strana smatra vrijednim.

3. Svaka strana je sposobna dostavljati i komunicirati

4. Svaka strana je slobodna odbiti ili prihvatiti ponuđenu razmjenu

5. Svaka strana vjeruje da je poželjno poslovati s drugom stranom.

Što se tiče sportskih tržišta, ono predstavlja prostor gdje se obavljaju funkcije ponude i potražnje sportskih proizvoda i usluga. (Bartoluci, Škorić 2009.). To tržište je vrlo heterogeno i sastoji se od tržišta potrošnih dobara koje se dijeli na tržište trajnih potrošnih dobara (stadioni, sportske dvorane te sportska oprema i rekviziti poput koševa, lopti i dresova) i tržište dobara kratkotrajne neposredne potrošnje (različite sportske prigode i razni edukacijski programi u sportu).

Elementi marketinškog miksa u sportu su:

- Sportski proizvod
- Cijena sportskih proizvoda
- Distribucija sportskih proizvoda
- Promocija sportskih proizvoda

Sponzorstvo je jedno od najvažnijih predmeta sportskog marketinga. „Sponzoriranjem određenog sportskog događaja, sportskog kluba, sportaša i sl. u novčanom ili drugom obliku, pomaže se ostvarenju određenih sportskih rezultata. S druge strane, putem sportskog događaja, kluba ili sportaša, sponzor najbolje promovira svoj proizvod ili usluge na tržištu“ (Bartoluci, Škorić, 2009:241).

4.3.4. Financiranje sportskih organizacija

„Pravne osobe koje obavljaju sportsku djelatnost sudjelovanja u sportskim natjecanjima (sportski klubovi) mogu biti sportske udruge za natjecanje ili sportska dionička društva. Sportske udruge ubrajaju se u neprofitne organizacije. Ipak, njihovo je financijsko poslovanje slično kao i u svakom poduzeću“ (Bartoluci, Škorić 2009: 142).

Klubovi koji su osnovani ili preoblikovani u dionička društva podliježu propisima Zakona o trgovačkim društvima. To podrazumijeva da su sva sportska dionička društva obavezna jednom godišnje Povjerenstvu podnijeti račun dobiti i gubitka, izvješće o registriranim sportašima seniorske momčadi, plan poslovanja u idućoj poslovnoj godini, godišnje financijsko poslovanje te revizorsko izvješće. (Bartoluci,Škorić, 2009.)

„Prema Zakonu o športu osnovu financiranja sporta čine prihodi koje pravne i fizičke osobe koje obavljaju športsku djelatnost ostvare obavljanjem sportske djelatnosti, članarine koju ostvaruju sportske udruge, dio prihoda od priređivanja igara na sreću i sredstava kojima lokalne i područne samouprave i država pomažu obavljanje sportskih djelatnosti. Općenito možemo reći kako sportske organizacije ostvaruju prihode iz proračuna, ali i na tržištu“(Bartoluci, Škorić 2009: 143).

Bartoluci i Škorić (2009:143) u literaturi navode sljedeću definiciju: „Ostvareni ukupni prihod nekog sportskog kluba, udruge ili druge organizacije čini financijski izraz vrijednosti poslovanja u određenom vremenskom razdoblju.“

Sportski klubovi ostvaruju prihod iz ovih izvora:

- Iz proračuna
- Od članarina i pristojbi
- Od ulaznica
- Od naknada za korištenje sportskih objekata
- Od reklama i sponzorstva
- Od prodaje TV i drugih prava
- Od gospodarske djelatnosti
- Od kamata i sl.

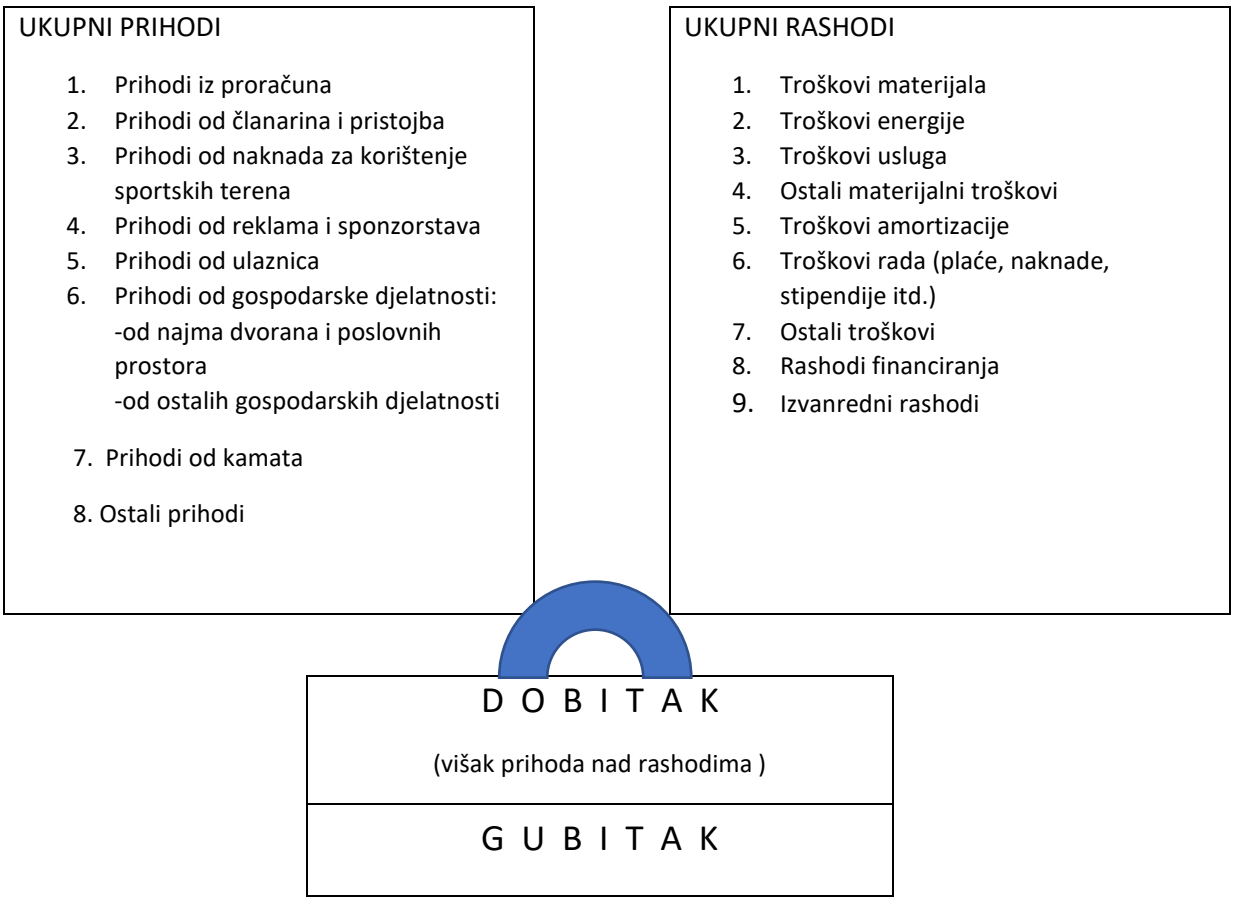
„Prihode iz proračuna sportske organizacije ostvaruju prema utvrđenim kriterijima financiranja. Svi ostali prihodi najčešće se ostvaruju prema tržišnim kriterijima“ (Bartoluci, Škorić 2009:143).

„Poslovni rashodi nastaju temeljem materijalne i nematerijalne dugotrajne i kratkotrajne imovine, rada, korištenjem financijskih sredstava i sl. Rashodi koji nastaju sa svrhom i ciljem poslovanja nazivaju se troškovi“ (Bartoluci, Škorić 2009:144).

Najčešći troškovi u sportskim organizacijama su:

- Troškovi energije
- Troškovi amortizacije
- Troškovi materijala
- Troškovi usluga
- Troškovi rada
- Troškova financiranja (kamata)

U nastavku je prikazano financiranje i raspodjela sredstava sportskih organizacija



Slika 10. Financiranje i raspodjela sredstava sportskih organizacija

Izvor: obrada autora prema Bartoluci, M. i Škorić S. (2009: str.144.)

4.3.5. Upravljanje ljudskim resursima u sportu

Rad je jedan od najvažnijih čimbenika svakog poslovnog procesa. U ekonomiji se pod pojmom rada podrazumijeva djelatnost kojom se privređuju dobra i usluge koja služe za podmirenje potreba zajednice. Prema složenosti, razlikuju se:

- Tjelesni rad
- Umni rad
- Individualni rad
- Društveni rad
- Pojedinačni rad
- Kolektivni rad
- Jednostavni rad
- Složeni rad
- „Minulni rad i sl.“ (Jelavić, Ravlić, Starčević, Šamanović, 1993:371)

U sportu rad također ima posebnu ulogu. Suvremeni sport više nije samo razonoda, zabava ili samo natjecanje. Najveći dio sportske djelatnosti organiziran je na amaterskoj ili volonterskoj osnovi.

„U hrvatskom sportu sudjeluju različiti djelatnici:

- Sportaši – koji su u nekom radnom statusu u klubovima, koji je reguliran ugovorom o radu ili nekim drugim aktom.
- Učitelji, treneri i pedagozi
- Menadžeri i administrativno – tehnički djelatnici – to su obično profesionalci u klubovima. Kao menadžeri se najčešće pojavljuju direktori klubova, predsjednici, tajnici i dr. U administrativne djelatnike najčešće se ubrajaju djelatnici u računovodstvu, administraciji, na održavanju objekata i sl.
- Društveni djelatnici – to su članovi upravljačkih struktura, klubova i saveza“ (Bartoluci, Škorić 2009:120).

„Dragovoljni (volonterski) rad u sportu može se smatrati posebnim oblikom rada. Volonterski rad u sportu temelji se na dragovoljnom radu u kojem se ne ostvaruju prava iz radnog odnosa već samo pokriće materijalnih troškova, putnih troškova, opreme i sl“ (Bartoluci, Škorić 2009:121).

„Upravljanje ljudskim resursima u sportskim organizacijama natjecateljskog tipa usmjereno je na dvije različite vrste zaposlenih: prema sportašima i ostalim zaposlenicima u sportskim organizacijama“ (Covell, Walker, Siciliano, i Hess, 2003:309-311).

U sportskoj djelatnosti prisutni su različiti oblici i načini plaćanja rada. Neki od njih su :

- plaća po vremenu,
- plaća po učinku,
- premijska plaća,
- nagrađivanje u formi pokrića određenih troškova,
- kolektivni ugovori
- vrhunske plaće i zarade (Bartoluci, Škorić, 2009.)

5. Opis istraživanja

Istraživanje provedeno u ovom radu temelji se na opisivanju i objašnjavanju važnosti i značaja menadžerskih funkcija na praktičnom primjeru.

Košarkaški klub Vinkovci je amaterska sportska udruga na temelju koje će se vršiti istraživanje. Istraživanje je provedeno intervjuiranjem trenutnog i bivšeg predsjednika Kluba te pojašnjenjem primjene menadžerskih funkcija u organizaciji.

Na temelju prethodno pripremljenog obrasca s pitanjima menadžeri su odgovarali na postavljena pitanja uspoređujući poslovanje unutar Kluba sa općenitim poslovanjem u sportu.

Dana 7.9.2020. godine u prostorijama Košarkaškog kluba Vinkovci proveden je intervju sa osobama zaduženima za realizaciju djelatnosti kluba, i to sa:

- Trenutnim predsjednikom Kluba Ivanom Vujevom
- Bivšim predsjednikom i trenutnim dopredsjednikom Kluba Daliborom Šandrkom

Intervjuiranjem svakog od njih, u trajanju od sat vremena, prikupljene su najvažnije informacije o radu Kluba. Prijepis tih intervjua nalazi se na kraju ovog rada. Osim intervjua, u svrhu istraživanja korišteni su i ostali interni dokumenti poput Statuta Košarkaškog kluba Vinkovci i Registracijskog pravilnika Hrvatskog košarkaškog saveza.

5.1. Slučaj Košarkaškog kluba Vinkovci

5.1.1. Pravni status

„Klub je sportska udruga građana i ima svojstvo pravne osobe, koja se upisuje u Registar udruga građana kao i u Registar sportskih djelatnosti kod zakonom određenog organa državne uprave, odnosno lokalne samouprave. Kao pravna osoba, Klub je nositelj svih prava i obveza glede imovine koju ima u vlasništvu ili se njome koristi.“ (Statut Košarkaškog kluba Vinkovci, 2018: 3)

„Klub može osnivati podružnice u mjestima na području Republike Hrvatske gdje se za to ukaže potreba. Odluku o osnivanju podružnice donosi Upravni odbor Kluba. Podružnice nemaju pravnu osobnost.“ (Statut Košarkaškog kluba Vinkovci, 2018: 3)

„Klub je neprofitna organizacija, a novčana sredstva pribavlja iz članarina, donacija i poklona. Upravlja sredstvima koja su u njegovom Vlasništvu ili su mu dana na korištenje.“ (Statut Košarkaškog kluba Vinkovci, 2018: 16)

5.1.2. Povijest i najveća postignuća Kluba

Košarkaški klub Vinkovci osnovan je 1963. godine zahvaljujući pojedinim zaljubljenicima u sport i sportskim vizionarima. Jačanjem razvoja poduzeća, nastala je praksa da su pojedina poduzeća izdvajala novac za pomoć sportskim organizacijama. Za osnivanje kluba najviše je bio zaslužan Tomislav Kovač koji je također bio prvi koji je predsjedao Osnivačkom skupštinom Košarkaškog kluba Vinkovci. Neki od glavnih ciljeva koji su se htjeli postići bili su veće okupljanje mladih, poduzimanje aktivnosti na učlanjivanju u Klub što većeg broja ljubitelja košarke, sudjelovanje u košarkaškim natjecanjima na kojima je klub obavezan sudjelovati, stvaranje kvalitetne ekipe za natjecanje i vođenje računa o disciplini i ugledu Kluba. Tada su po prvi puta izabrani članovi Upravnog i Nadzornog odbora te Disciplinska komisija.

Prvi i osnovni zadatak osnivača Kluba bio je od igrača rekreativaca stvoriti košarkaše za natjecanja. To su uglavnom bili učenici osnovnih i srednjih škola te u manjem broju studenti. Nakon dvije godine postojanja i mukotrpnog nastojanja da se za Klub osiguraju potrebna financijska sredstva, došlo je do organizacijskih promjena 1965. kada je osnovano Sportsko društvo Dinamo koje je osim nogometnog kluba trebalo financirati i ostale sportove u Vinkovcima. Zbog toga klub mijenja naziv u KK Dinamo Vinkovci. No, taj potez nije ispunio očekivanja. (Ćirić, 2019)

„Dinamova košarkaška škola desetljećima je stvarala nove generacije košarkašica i košarkaša za seniorsku momčad, tako da odlasci igrača na školovanje i studij u veće gradove, koji su bili neminovni, nisu ugrožavali opstanak kluba, pa čak i natjecateljski rezultate“. (Ćirić, V. 2019: 58)

Rukovodstvo kluba se mijenjalo zaista jako puno puta tijekom cijelog životnog vijeka Košarkaškog kluba Vinkovci. 90.ih godina prošlog stoljeća kada je klub bilježio nabolje rezultate, došlo je do velikih pozitivnih, kako organizacijskih, financijskih, tako i rezultatskih promjena. Predsjedništvo kluba s predsjednikom Marijanom Mandićem u tom razdoblju učinilo je mnogo na financijskoj stabilizaciji, a većinu potrebnih sredstava osiguravala je samostalna marketinška služba. Uređene su prostorije, tereni, ojačan je i stručni kadar.

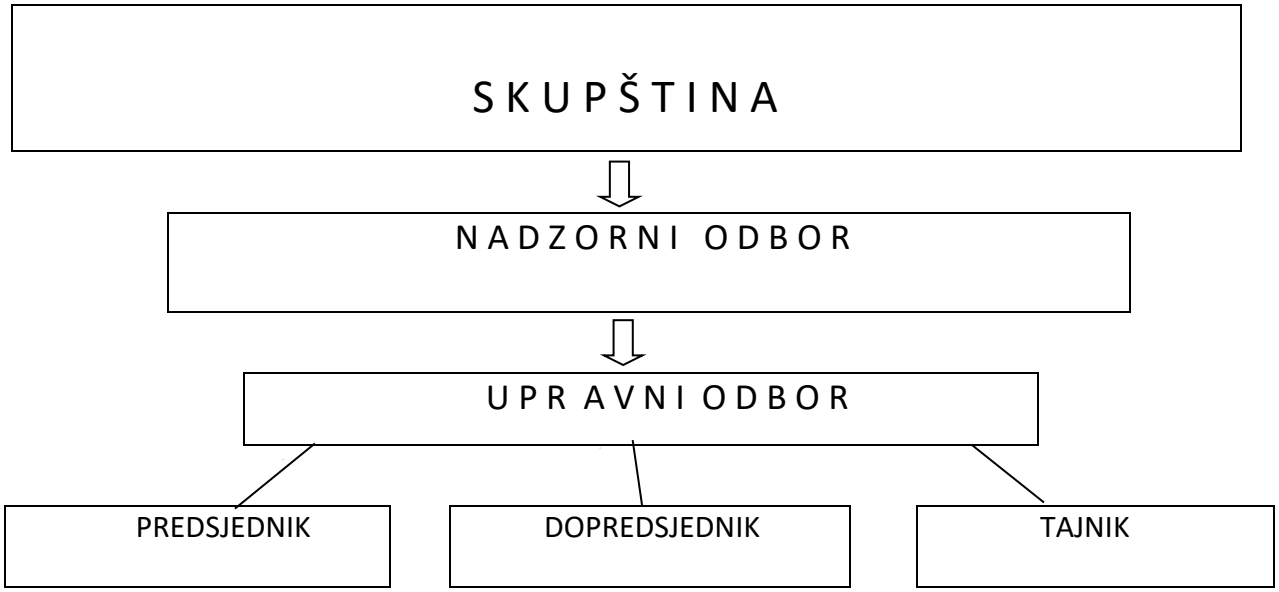
Najvećim uspjehom u povijesti vinkovačkog kluba smatra se dan kad se Dinamo prvi puta plasirao u Prvu A-1 ligu Hrvatske 1995. godine. Godinu dana kasnije Dinamo mijenja naziv u Telecomp. Do toga je došlo jer je potpisan ugovor o sponzoriranju s tadašnjim vinkovačkom tvrtkom Telecomp.

Dana 18. lipnja 1999. godine, zbog brojnih nedaća i sve većih financijskih problema, na Izvanrednoj skupštini KK Telecompa donesena je odluka prema kojoj Klub istupa iz A-1 hrvatske lige te preskače i drugi stupanj, odnosno A-2 ligu. Na Skupštini je prihvaćena odluka da se ne produži sponzorski ugovor s tvrtkom Telecomp. Od toga dana je završeno jedno razdoblje u povijesnom razvitku kluba u kojem se došlo do zvjezdanih visina. Od toga dana ponovno je počeo postojati Košarkaški klub Vinkovci. (Ćirić, 2009.)

Nakon ponovnog osamostaljenja, Klub je bilježio još nekoliko zaista dobrih rezultata, no nikad više nije vratio sjaj kakav je imao 90.-ih godina 20.stoljeća. Klub je kasnije egzistirao na amaterskim principa zahvaljujući potpori grada Vinkovaca i Vukovarsko – srijemske županije te od raznih pomoći i donacija. Po tom principu egzistira i dan danas.

5.1.3. Organizacijska struktura i broj zaposlenih

Organizacijska struktura košarkaškog kluba Vinkovci 2020. g predstavljena je slikom 11.

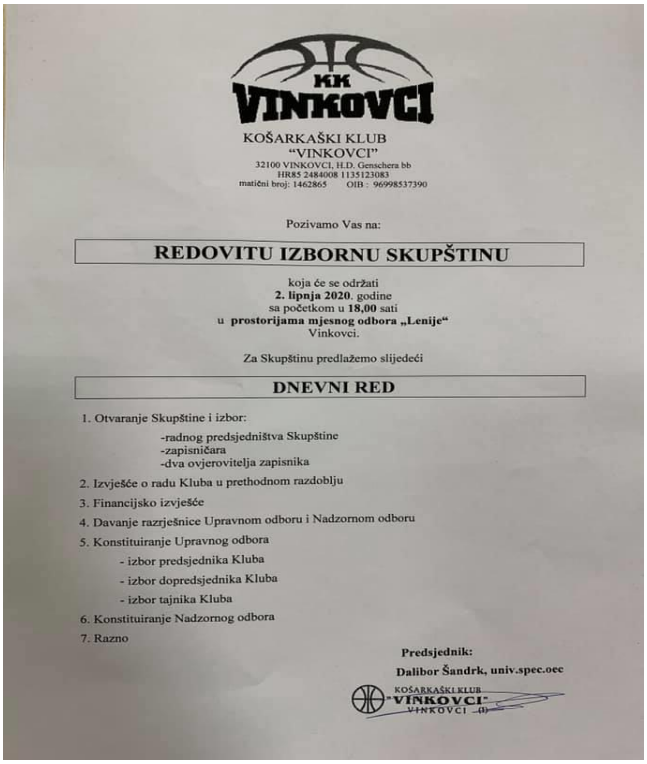


Slika 11. Organizacijska struktura unutar Košarkaškog kluba Vinkovci

Izvor : obrada autora

Prethodno navedena organizacijska struktura KK Vinkovaca sastoji se od Skupštine koja upravlja košarkaškim savezom grada Vinkovaca zajedno sa izabranim predstavnicima te Upravnog i Nadzornog odbora koji su regulirani posebnim normativnim aktima. Upravu kluba čine predsjednik Ivan Vujeva, dopredsjednik Dalibor Šandrk i tajnik Ivan Ostović. U sezoni 2013./2014. u Klubu je postojala i funkcija sportskog direktora koja je ukinuta nakon što se Klub nije uspio plasirati u A1-ligu.

Posljednja Skupština košarkaškog kluba Vinkovci održana je u lipnju 2020. godine (vidi sliku 12.). Osim predsjednika, tajnika i dopredsjednika u Upravni odbor izabrano je još 6 članova koji su već dugo vremena aktivni članovi Kluba te 3 člana Nadzornog odbora. Svi članovi izabrani su na razdoblje od 4 godine. Na toj Skupštini najviše se raspravljalo o organizaciji ljetnog košarkaškog turnira koji se trebao održati sredinom srpnja.



KK VINKOVCI

KOŠARKAŠKI KLUB
"VINKOVCI"
32100 VINKOVCI, H.D. Genschera bb
HR85 2484008 1135123083
matični broj: 1462865 OIB : 96998537390

Pozivamo Vas na:

REDOVITU IZBORNU SKUPŠTINU

koja će se održati
2. lipnja 2020. godine
sa početkom u **18,00** sati
u **prostorijama mjesnog odbora „Lenije"**
Vinkovci.

Za Skupštinu predlažemo slijedeći

DNEVNI RED

1. Otvaranje Skupštine i izbor:
   -radnog predsjedništva Skupštine
   -zapisničara
   -dva ovjerovitelja zapisnika
2. Izvješće o radu Kluba u prethodnom razdoblju
3. Financijsko izvješće
4. Davanje razrješnice Upravnom odboru i Nadzornom odboru
5. Konstituiranje Upravnog odbora
   - izbor predsjednika Kluba
   - izbor dopredsjednika Kluba
   - izbor tajnika Kluba
6. Konstituiranje Nadzornog odbora
7. Razno

Predsjednik:
Dalibor Šandrk, univ.spec.oec

KOŠARKAŠKI KLUB "VINKOVCI" VINKOVCI

Slika 12. Primjer pozivnice za Skupštinu KK Vinkovaca

Izvor : Facebook stranica Košarkaškog kluba Vinkovci (preuzeto 22.kolovoza 2020.)

Osim Upravljačke organizacije Kluba postoji i Stručna organizacija. Nju čine treneri svih kategorija. Trenutno u Košarkaškom klubu Vinkovci djeluju 3 trenera. Razlog ovako malog broja trenera je u tome što jedan trener ujedno obavlja funkciju trenera više kategorija.

Sve prethodno navedene funkcije su volonterske.

Selekcije igrača i igračica koje trenutno postoje u klubu su :

MUŠKI

- Škola košarke
- Početnici
- Mlađi kadeti
- Kadeti
- Juniori
- Seniori (vidi sliku 13.)

ŽENSKI

- Škola košarke
- Početnice



Slika 13. Seniorska momčad KK Vinkovaca, sezona 2019./20.

Izvor : Facebook profil Košarkaškog kluba Vinkovci (preuzeto 22.kolovoza 2020.)

6. Analiza slučaja

Nakon provedenog intervjua i detaljnom analizom poslovanja utvrđeno je tko i na koji način obavlja najvažnije funkcije menadžmenta u Klubu. Informacije su sistematizirane i razčlanjene korištenjem deduktivne logike. U nastavku su temeljne menadžerske funkcije opisane u sukladno teorijsko okviru sportskog menadžmenta te konkretizirane na primjeru košarkaškog kluba Vinkovci.

6.1. Planiranje u Košarkaškom klubu Vinkovci

Misija – Promicanje, razvoj i popularizacija košarkaškog sporta u Vinkovcima. Omogućiti bavljenje košarkom svim članovima kluba te odgoj članova u sportskom duhu, a tu se prvenstveno misli da djecu i mladež. Uz sve to, usmjeriti se na postizanje što boljih rezultata u natjecanjima.

Vizija – Provođenje redovnih treninga članova radi kvalitetne pripreme za natjecanja i ostvarivanje što boljih rezultata u budućnosti. Uz to, poduzet će se sve mjere za unapređivanje stručnog rada u košarci. Na taj način će se promovirati mladi, novi košarkaški treneri iz redova bivših košarkaša. Usmjerit će se i na održavanje sportskih objekata kao i na promicanje imena grada Vinkovaca na svim natjecanjima unutar Republike Hrvatske i u inozemstvu.

Ciljevi – Neki od najvažnijih ciljeva Kluba su :

1. Sudjelovanje na sportskim natjecanjima svih dobnih skupina
2. Sportska priprema, poduka i rekreacija
3. Organiziranje i vođenje sportskih natjecanja i kampova
4. Upravljanje i održavanje sportskih objekata.

Za identificiranje misija, vizija i ciljeva u ovom slučaju zaduženi su predsjednik i dopredsjednik Kluba. Nakon toga na red dolazi Nadzorni odbor koji daje svoje mišljenje i ocjenjuje planove. Vizija, misija i ciljevi su od velikog značenja za dugoročni razvitak i opstanak Kluba.

Kako bi potaknuli djecu i mladež da se učlane u Klub, predstavnici Kluba u dogovoru s trenerima organiziraju razne košarkaške kampove na moru kao i odlaske u Zagreb na utakmice KK Cedevite i KK Cibone. Time žele na uzbudljiv način stvoriti kod djece ljubav prema košarci.

6.2. Organizacija Košarkaškog kluba Vinkovci

Organizacijska shema Košarkaškog kluba Vinkovci sastoji se od administrativnog (upravljačkog) sektora i stručnog (natjecateljskog) sektora.

Administrativni (upravljački) sektor čine :

1. Skupština Kluba
2. Predsjednik i dopredsjenik Kluba
3. Upravni odbor
4. Nadzorni odbor
5. Tajnik

Stručni (natjecateljski) sektor čine:

1. Treneri

2. Stručne komisije

Sve upravljačke funkcije u Klubu su isključivo volonterske, a rad Kluba zasnovan je na amaterskim načelima. U Statutu Košarkaškog kluba Vinkovci detaljno se nalaze opisi poslova koje obavlja svaki od članova Upravljačkog sektora.

Stručne komisije su osnovane u svrhu obavljanja stručnih poslova u Klubu. Tako postoji stručna funkcija *Koordinator odnosa roditelji – Klub.* Ta funkcija je nastala u cilju ostvarenja kvalitetnije suradnje između roditelja igrača i Kluba. Ova funkcija je uvelike olakšala menadžerima organizaciju odlazaka na gostujuća natjecanja. Roditelji se uključuju u rad Kluba na način da dobrovoljno obavljaju prijevoz igrača na gostujuće utakmice. Osim toga, dobrovoljno daju određena novčana sredstva kako bi pomogli pri kupovini dresova u kojima djeca igraju.

Iako u brojnim košarkaškim klubovima postoji zasebna funkcija likvidatora, ovdje je to predsjednik Kluba.

Računovodstvo Kluba vodi knjigovodstveni servis Marić d.o.o.. U Klubu trenutno ne postoji funkcija marketinga. U slučaju organiziranja nekog turnira ili posebnog sportskog događaja, predstavnici Kluba odlaze kod predstavnika poznatih vinkovačkih poduzeća koja su voljna sponzorirati taj događaj. Primjer takvog jednog turnira je Božićni košarkaški turnir koji se svake

godine održava u Vinkovcima. U funkciji generalnih sponzora najčešće se pojavljuju firme poput GRAD – EXPORT d.o.o i SOKOL d.o.o.

6.3. Upravljanje ljudskim potencijalima u Košarkaškom klubu Vinkovci

U skladu sa Statutom, Upravni odbor imenuje trenere, zamjenike trenera te ostale stručne djelatnike. On donosi odluku o zasnivanju radnog odnosa i odluku o učlanjenu u Klub i kategoriji članstva.

Najveću ulogu u izboru upravljačkog sektora ima Skupština. Klub raspolaže djelomično osiguranim ljudskim resursima organizacije.

Upravljačku i stručnu strukturu Kluba uglavnom čine bivši proslavljeni igrači koji na temelju svog iskustva i znanja u području košarke čine potencijal Kluba. Stoga se organizacijske sposobnosti i potencijal Kluba bazira na ljudskim resursima.

Kada je riječ o amaterskim i volonterskim udrugama, teško je pronaći osobe koje će biti spremne izdvojiti svoje vrijeme i napor u rad udruge. Većina tih osoba sudjeluje u tome jedino ako je istinski ljubitelj sporta kojim se ta udruga bavi. To predstavlja također jedan od izazova s kojim se menadžeri susreću.

Klub ne raspolaže s profesionalnim košarkašima jer igrači nemaju potpisane ugovore o profesionalnom igranju. Stoga se svi igrači smatraju amaterskim igračima.

Aktivni sportaši u Klubu su redovni članovi Kluba. Uz redovne članove, postoje i podupirući i počasni članovi. Redovni i podupirući članovi plaćaju mjesečnu članarinu i imaju pravo glasa u Skupštini. Počasnim članom postaje osoba koja je u velikoj mjeri pridonijela ostvarivanju ciljeva Kluba te nema pravo glasa u Skupštini.

Jedini trener koji prima plaću je trener muške juniorske i seniorske selekcije. Treneri ostalih kategorija su ujedno članovi Upravnog ili Nadzornog odbora te iz tog razloga ne primaju plaću za svoj rad.

6.4. Vođenje u Košarkaškom klubu Vinkovci

Cilj sportskih udruga je ostvarivanje dobrih sportskih rezultata. Menadžer u ovakvim klubovima mora voditi računa o tome da na što bolji način dođe do igrača i trenera koji će osigurati klubu uspješne sportske rezultate, a da pri tome ne mora izdvajati puno novaca.

Na taj način menadžer nastoji zadržati i motivirati postojeći stručni i upravljački kadar. To je vidljivo iz toga što Klub pokušava na što bolji način skrbiti o stručnom obrazovanju djelatnika i o redovitom školovanju članova.

Kako bi na što bolji način realizirali ciljeve Kluba menadžeri surađuju s nadležnim gradskim i državnim tijelima.

6.5. Komuniciranje u Košarkaškom klubu Vinkovci

Komuniciranje u Klubu odvija se putem sastanaka u klupskim prostorijama, putem telefona, a najčešće preko društvenih mreža. Facebook stranica Kluba je najčešće sredstvo komunikacije između članova Kluba i javnosti. Tamo se najčešće objavljuju rezultati natjecanja i najvažnija događanja u Klubu. Rezultati utakmica tjedno se objavljuju i u lokalnim novinama (Vinkovački list).

6.6. Odlučivanje u Košarkaškom klubu Vinkovci

S obzirom da je funkcija odlučivanja u sportu povjerena kvalificiranim menadžerima, u slučaju KK Vinkovaca ta funkcija pripada Predsjedniku Upravnog odbora Kluba. Odluke se donose u skladu sa Statutom Košarkaškog kluba Vinkovci i Pravilnikom Hrvatskog košarkaškog saveza. Neke od najvažnijih odluka Upravnog odbora vezane su uz raspodjelu sredstava, imenovanje trenera i ostalog stručnog kadra, provedbu financijskog plana, odlučivanje o stegovnim postupcima protiv članova te ostalim pitanjima poslovanja i rada Kluba u skladu s općim aktima Kluba i Statutom.

6.7. Motiviranje u Košarkaškom klubu Vinkovci

Kao najučinkovitije sredstvo motivacije u sportu pokazala su se materijalno-financijska sredstva. Tim pitanjima se bavi Upravni odbor kluba. On odlučuje i o stipendijama, naknadama, školarinama i drugim izdacima u svezi sa igračima te stručnim i ostalim djelatnicima Kluba. Uz to, predlaže nagrade i priznanja djelatnicima i sportašima članovima Kluba.

6.8. Kontroliranje u Košarkaškom klubu Vinkovci

Za kontrolu zakonitosti rada i financije zadužen je Nadzorni odbor. U KK Vinkovcima on se sastoji od 3 člana čiji mandat traje četiri godine.

Svi zaposleni i tijela Kluba moraju omogućiti Nadzornom odboru uvid u isprave koje se tiču poslovanja Kluba.

Rad trenera prate predsjednik i tajnik Kluba.

S obzirom da je riječ o neprofitnoj organizaciji, sukladno Statutu, Klub ne smije obavljati djelatnosti radi stjecanja dobiti za članove ili treće osobe. Ako se utvrdi višak prihoda, on se mora iskoristiti za unapređenje i obavljanje planiranih ciljeva.

Analiza podataka prikupljenih intervjuiranjem predstavnika upravljačkih pozicija u Košarkaškom klubu Vinkovci omogućila je identificiranje aktivnosti u planiranju, organiziranju, upravljanju ljudskim resursima, komuniciranju, kontroli, odlučivanju i motiviranju u kontekstu amaterskog košarkaškog kluba. Sumarno, moguće je potvrditi postojanje manjeg obujma poslova koje je moguće razvrstati u teorijske menadžerske funkcije.

7. Rasprava

Na temelju prethodno provedenog istraživanja i rezultata dobivenih tim istraživanjem može se zaključiti da Košarkaški klub Vinkovci bez obzira na to što se klasificira kao amaterska sportska udruga, ima neka obilježja profesionalnog kluba odnosno u Klubu dolazi to preklapanja profesionalizma i amaterizma.

Ono što razlikuje amaterski klub poput KK Vinkovaca od nekog profesionalnog kluba je to što KK Vinkovci nemaju svoje predstavnike u prvoj HT Premijer ligi, nemaju igrače sa profesionalnim ugovorima ili ne ispunjavaju jednu od stavki propisanih u članku 1. Registracijskog pravilnika Hrvatskog košarkaškog saveza.

Intervjuiranjem predstavnika Košarkaškog kluba Vinkovci dolazi se do spoznaje da bez obzira što je riječ o relativnoj maloj sportskoj udruzi, menadžeri se susreću s mnoštvom izazova u obnašanju menadžerskih funkcija. Kao najveći izazov menadžera u Klubu ističu se privlačenje što većeg broja igrača svih dobnih uzrasta te privlačenje pravog stručnog kadra. Tim se može zaključiti da su menadžeri u Klubu prvenstveno fokusirani na efikasan način rada Kluba. Klubu je bitnije da raspolaže sa pravom radnom snagom, da zainteresira što veći broj ljudi za košarku i potakne ljude na bavljenje sportom.

Činjenica je da je košarka u Hrvatskoj slabije zastupljena u odnosu na sportove poput nogometa i rukometa. Stoga djeci u osnovnim školama ona gotovo nikada nije prvi izbor, a u svrhu stvaranja profesionalnih igrača potrebno je da se djeca što u ranijoj dobi počnu baviti određenim sportom. Taj problem pokušavaju riješiti sve češćim odlascima u škole, prezentirajući djeci koje su prednosti košarke kao sporta i zašto bi se oni trebali odlučiti baš za taj sport.

Ostvarivanje dobrih natjecateljskih rezultata je svakako poželjno. Klub ih najčešće ostvaruje u nižim kategorijama i to kadetskim i juniorskim. Nakon završne srednje škole, većina igrača napušta Vinkovce i odlazi na studij u veće gradove gdje nastavljaju svoju košarkašku karijeru u tamošnjima klubovima. To je također jedan razlog zbog kojeg Klub već godinama ne može ostvariti uspjehe na seniorskoj razini.

Prilikom organizacije raznih turnira i ostalih sportskih događaja, menadžeri moraju veliki trud uložiti u razna područja i aktivnosti koje su povezane sa sportom. Tu se misli na različita financijske, marketinške i organizacijske aktivnosti. Svrha poduzimanja tih aktivnosti je prodaja sportskog proizvoda, a osnovni sportski proizvod jest postizanje sportskog uspjeha.

Visoki troškovi vezani uz održavanje dvorana i osoblja nešto je s čime menadžeri u malim klubovima oduvijek imaju problemi. Zahvaljujući novčanim sredstvima Grada Vinkovaca i županije Vukovarsko-srijemske prema utvrđenim kriterijima financiranja, Klub uspije u konačnici pokriti te troškove. Po tom pitanju situacija vezana sa pandemijom COVID-19 omogućila je Klubu da uštedi na najmu prostora. Infrastruktura Kluba je pitanje top menadžmenta, u ovom slučaju predsjednika i dopredsjednika Kluba. Uz to, Klub je uštedio na organizaciji prijevoza, smještaja i turnira zbog otkazivanja svih natjecanja.

S obzirom da je poslovanje unutar sportskih udruga danas relativno neistraženo područje, većina tih udruga samostalno osmišljava način svog poslovanja tražeći inspiraciju u menadžmentu većih organizacija. Kako bi osigurali normalno poslovanje udruge, menadžeri u takvim organizacijama istovremeno obavljaju više funkcija. Ujedno mogu biti i treneri, menadžeri i tajnici.

Kao što je gospodin Vujeva u intevjuu napomenuo, slaba medijska i marketinška popraćenost košarkaških zbivanja u Hrvatskoj izaziva nezainteresiranost mladih za košarku. Posljedica toga je vidljiva na praznim tribinama regionalnih košarkaških utakmica pogotovo na utakmicama mlađih kategorija. Stoga je najveći zadatak ovakvih udruga privući mlade koji će jednog dana nastaviti vođenje Kluba.

8. Zaključak

U Republici Hrvatskoj postoji veliki broj amaterskih sportskih udruga. Amaterski sport omogućuje ljudima koji vole sportske aktivnosti i sudjelovanje u natjecanjima bavljenje sportom i članstvo u nekoj sportskoj organizaciji, a da pri tome ne moraju biti vrhunski profesionalni sportaši ili menadžeri. Međutim, posljednjih je desetljeća primjetno kako i profesionalni i amaterski sport trebaju profesionalizirati pristup upravljanju ili ekonomske aspekte svog poslovanja. Stoga su razlike između amaterskog i profesionalnog sporta sve su manje, posebno u pogledu upravljačkih izazova i funkcija.

U ovom završnom radu analizirani su menadžerski izazovi odnosno menadžerski aspekti sporta, sportskih organizacija i klubova. Posebna je pozornost posvećena vrednovanju košarke kao timskog sporta odnosno amaterske košarke.

Neovisno o obliku sportske organizacije, menadžment mora omogućiti organizaciji i svakom njenom članu rast i razvitak sukladno potrebama i prilikama te omogućiti konstantno obrazovanje članova bez obzira na položaj člana u organizaciji. U svrhu ostvarenja takvih ciljeva i amaterski sportski klubovi

Rezultati analize slučaja – malog košarkaškog kluba, koji je tipičan predstavnik većine amaterskih košarkaških klubova – indiciraju kako su sportske amaterske udruge organizirane, te u kojoj je mjeri njihovo poslovanje planirano, vođeno, kontrolirano na način koji sugerira teorijski okvir menadžmenta.

Ovaj rad temeljen je isključivo na jednom slučaju te se rezultati ne mogu generalizirati, ali mogu poslužiti kao indikacija važnosti i specifičnosti menadžmenta i u amaterskim košarkaškim klubovima i u ostalim sportskim organizacijama.

Literatura

1. Bartoluci, M. (2003). *Ekonomika i menadžment sporta*. Zagreb: Informator Zagreb
2. Bartoluci, M. i Škorić, S. (2009). *Menadžment u sportu*. Zagreb: Odjel za izobrazbu trenera Društvenog veleučilišta u Zagrebu. Kineziološki fakultet u Zagrebu.
3. Beech, J. i Chadwick S. (2010). *Sportski menadžment*. Zagreb: MATE.d.o.o.
4. Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija
5. Chelladurai, P. (1994). *Sport Management*. Defining the Field. European Journal for Sport Management.
6. Covell, D., Walker, S., Siciliano, J. i Hess, P.W. (2003). *Managing Sports Organizations: Responsibility for Performance.* Mason, Ohio: Thomson – South-Western
7. Ćirić, V. (2019). *55 godina košarke u Vinkovcima*. Vinkovci: Košarkaški klub Vinkovci
8. Haywood, L., Francis, K., Bramham, P., Spink, J., Caperhurst, J. i Henry, I. (1995). *Understanding Leisure*, Nelson Thomas, *Cheltenham.Investing in our Sporting Future:* Sport England Lottery Fund Strategy 1999-2009, Sport England Publications.
9. Jambrović, R. (2016). *Usporedba sustava amaterskog i profesionalnog sporta* (Završni rad). Čakovec: Međimursko veleučilište u Čakovcu, Menadžment turizma i sporta
10. Jelavić, A., Ravlić, P., Starčević, A. i Šimunović, J. (1993). *Ekonomika poduzeća: 4 izdanje*. Zagreb: Ekonomski fakultet
11. Koontz, H. i Weihrich, H. (1988). *Management (Ninth Ed.)*. New York: McGraw-Hill Book Company
12. Lewis, A. i Taylor, J. (2003). *Sport: Law and Practice.* London: LexisNexis Butterworths Tolley
13. Magnane, G. (1964). *Sociologie du Sport*. Pariz: Galimard
14. Mašala, A. (2008). *Modeli menadžmenta sportskih organizacija održivog razvoja* (Doktorska dizertacija). Sarajevo: Sveučilište u Sarajevu
15. Milanović, D. (2009). *Teorija i metodika treninga*. Zagreb: Grafički zavod Hrvatske.
16. Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. i Wright, P.M. (2005). *Menadžment ljudskih potencijala: postizanje konkurentskih prednosti, 3 izdanje*. Zagreb: MATE

17. Pfeifer, S. (2012). *Interna skripta iz kolegija Menadžement*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
18. Smith, A. i Stewart, B. (1999). *Sports Management. A Guide to Professional Practise*. Sydney: Allen and Unwin
19. Srića, V. (2004). *Biblija modernog vođe, Harmony-based leadership*. Zagreb: Znanje
20. Šugman, R., Bednarik, J. i Kolarič, B. (2002). *Športni menadžment*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
21. Woodhouse, C. (1996). *The lawyer in sport: some reflections*. Sport and Law Journal.

Interni dokumenti:

1. Registracijski pravilnik Hrvatskog košarkaškog saveza

2. Statut Košarkaškog kluba Vinkovci

3. Službena web stranica Hrvatskog košarkaškog saveza

Popis slika

Slika 1. Ključni aspekti menadžerskog procesa **6**

Slika 2. Struktura organizacijske razine **7**

Slika 3. Vrste sporta **11**

Slika 4. Shematski prikaz organizacije sporta u Hrvatskoj **15**

Slika 5. Funkcije menadžmenta u obliku menadžerske kuće **17**

Slika 6. Hijerarhijska struktura menadžmenta u košarci profesionalnih sportskih organizacija **20**

Slika 7. Logo FIBA Europe **21**

Slika 8. Logo HKS-a **21**

Slika 9. Logo Košarkaškog kluba Vinkovci **22**

Slika 10. Financiranje i raspodjela sredstava sportskih organizacija **27**

Slika 11. Organizacijska struktura unutar Košarkaškog kluba Vinkovci **33**

Slika 12. Primjer pozivnice za Skupštinu KK Vinkovaca **34**

Slika 13. Seniorska momčad KK Vinkovaca, sezona 2019./20. ..... **35**

Prilozi

Prilog 1 - **Intervju s predsjednikom Košarkaškog kluba Vinkovci**

Tema : Menadžerski izazovi u Košarkaškom klubu Vinkovci

Kratki opis: gosp. Ivan Vujeva, predsjednik je Košarkaškog kluba Vinkovci od lipnja 2020. godine. Trenutno uz funkciju predsjednika obnaša i funkciju trenera mlađih muških kategorija te jedne ženske kategorije. Uz to, dugi niz godina bio je i član Upravnog odbora Kluba gdje je stekao znanje o vođenju kluba na primjeru prijašnjih predsjednika. Po struci je ekonomist te je dugi niz godina bio igrač Košarkaškog kluba Vinkovci. Gosp. Ivan Vujeva ujedno obnaša i ulogu menadžera u Klubu primjenjujući svoje znanje iz područja košarke i ekonomije.

PITANJA :

1. S kojim se izazovima Vi kao predsjednik KK Vinkovaca susrećete prilikom vođenja kluba?

Najveći izazov prvenstvo predstavlja privlačenje što većeg broja članova. To se ne odnosi isključivo na igrače i igračice nego i na održavanje organizacije kluba sa stručnim i zainteresiranim osobama. Jako veliki problem predstavlja to što ljudi nisu zainteresirani da se uključe u rad kluba jer su sve funkcije isključivo volonterske i dobrovoljne. Stoga je za većinu stvari vezanih uz organizaciju kluba zaduženo tek par ljudi. Ti ljudi obavljaju više funkcija istovremeno. Istovremeno mogu biti i treneri, igrači, tajnici i menadžeri. Još jedna stvara koja nam najčešće predstavlja problem je i organizacija treninga. Treninzi se odvijaju u dvoranama nekih vinkovačkih srednjih i osnovnih škola. S obzirom da te dvorane iznajmljuju i drugi klubovi često zbog toga dolazi do problema oko utvrđivanja termina za treninge. Ponekad dvorana bude podijeljena u više dijelova kako bi se u isto vrijeme mogli održati treninzi iz više sportova. Zbog toga košarkaški klub ne može iskoristiti cijeli teren koji mu je potreban za treniranje. Na kraju, treba spomenuti kako slaba medijska i marketinška popraćenost košarkaških zbivanja u Hrvatskoj općenito izaziva nezainteresiranost mladih za košarku.

2. Na koji način se Klub financira i koliko godišnje Grad izdvaja za klub?

Klub se prvenstvo financira iz članarina koje članovi kluba uplaćuju na mjesečnoj bazi. Ipak, najveću ulogu u financiranju kluba ima Zajednica športskih udruga grada Vinkovaca. Zajednica športskih udruga grada Vinkovaca financira klub putem Programa javnih potreba u sportu grada

Vinkovaca. Zajednica na samom početku vrši rangiranje sportskih udruga na razrede s obzirom na njihov interes u gradu. Tako košarkaški klub spada u 1.razred skupine B i na taj način od Zajednice dobiva godišnje 16.382,00 kn. Uz to dobiva i novčana sredstva potrebna za zakup prostora, financiranje stručnog kadra, financiranje škole sporta i sl. Klub financijski potpomaže i košarkaški savez Vukovarsko – srijemske županije.

3. Na koje aktivnosti Klub troši najviše novčanih sredstava?

Većina troškova kluba otpada na sljedeće aktivnosti:

- Organizacija odlazaka na gostovanja svih selekcija klubova (prijevoz, smještaj,…)
- Financiranje osoblja zaduženog za održavanje dvorane
- Najam dvorane
- Organizacija domaćih seniorskih utakmica
- Kotizacija za lige

4. Koje selekcije u Klubu postoje i na koji način ste uspjeli organizirati treninge za vrijeme epidemije COVID-19?

U Klubu trenutno postoji 6 muških selekcija (škola košarke, početnici, mlađi kadeti, kadeti, juniori i seniori) te 2 ženske selekcije (škola košarke i početnice). U samim počecima epidemije naši su treneri vodili online treninge, a od kraja lipnja treninzi su se ponovno počeli održavati uživo. Međutim, oni se ne održavaju u dvoranama već na vanjskim terenima. Riječ je uglavnom o individualnim treninzima ili u skupinama od par igrača. Vježbe se održavaju na distanci i svatko dijete ima svoju loptu. Većina turnira planirana za ovu sezonu su otkazana do daljnjega.

5. Koji su Vam daljnji planovi za budućnost?

Planovi za budućnost su nam privući što veći broj djece i stručnog kadara te na taj način omogućiti stvaranje većeg broja selekcija i nenatjecateljske kategorije mlađih selekcija. Pod tim mislim na to da omogućimo stvaranje 2. kategorije koja želi trenirati, ali nije zainteresirana za natjecateljske aktivnosti. Na taj način ćemo potaknuti djecu da se više uključe u sport, a da pri tome nemaju obavezu igranja važnih i natjecateljskih utakmica. Plan nam je i povećati broj gostovanja i odlazaka na pripreme. Što se tiče seniorske momčadi, plan nam je razvoj mladih

igrača kroz seniorsku selekciju te pomoć u afirmaciji igrača KK Vinkovaca prilikom odlaska na daljnje školovanje.

Prilog 2 - **Intervju s dopredsjednikom Košarkaškog kluba Vinkovci**

Kratki opis: gosp. Dalibor Šandrk je dopredsjednik i član Upravnog odbora Košarkaškog kluba Vinkovci. Donedavno je obavljao funkciju predsjednika dok ga na toj funkciji nije naslijedio gospodin Vujeva u lipnju 2020.godine. Gospodin Šandrk bio je predsjednik od 2015. godine i u tom razdoblju Klub je bilježio vidna poboljšanja u pogledu privlačenja većeg broja članova, osnivanja novih natjecateljskih kategorija, a utjecao je i na značajno poboljšanje financijskog stanja Kluba. Svojim znanjem i iskustvom pomaže u radu novoizabranog Upravnog odbora te služi kao savjetnik trenutnom predsjedniku Kluba. Ovim intervjuem gosp. Šandrk je potvrdio stavove koje je iznijeo gospodin Vujeva u svom intervju te je neke dijelove samo proširio i jasnije objasnio.

PITANJA :

1.Koja je uloga dopredsjednika u Klubu?

Prvenstveno funkcija dopredsjednika postoji u Klubu iz razloga da pomaže predsjedniku pri vođenju i upravljanju Klubom te da ga savjetuje prilikom donošenja odluka vezanih za Klub. U slučaju odsutnosti predsjednika, dužnost dopredsjednika je da ga zamijeni u toj situaciji i umjesto njega predstavlja Klub. Kao dopredsjednik, član sam Upravnog odbora koje je izvršno tijelo Kluba te zajedno sa ostalim članovima sudjelujem u aktivnostima poput pripreme nacrta Statuta, sazivanja sjednice Skupštine, odlučivanja o raspodjeli sredstava, odlučivanja o načinu provedbe financijskog plana i ostalim pitanjima koji su propisani Statutom i drugim aktima Kluba.

2. Vašim dolaskom na čelnu funkciju Kluba 2015. godine, Klub je značajno povećao broj članova pogotovo djece i mladeži. Na koji način ste uspjeli potaknuti mlade da se uključe u košarku?

Prvi plan nam je bio obići osnovne škole s obzirom da smo se najviše usmjerili na privlačenje najmlađih. Djeca u toj dobi tek počinju razmišljati o tome koji će sport trenirati stoga smo ih što prije htjeli upoznati s čarima koji ovaj sport pruža. Obilazak škola obavljali su treneri mlađih

kategorija. Kako bi dodatno motivirali djecu obećali smo im odlazak u Zagreb na utakmice poznatih hrvatskih košarkaških klubova poput Cibone i Cedevite. Obećali smo im i odlazak u Ljetni kamp koji najčešće bude na obali. Međutim, prošle godine kamp je održan u Zagrebu te smo u sklopu puta obišli i Dom Dražena Petrovića. Djeca su bila zaista oduševljena putovanjem te su svoja iskustva nastavili dalje prenositi na druge prijatelje potičući i njih da se uključe u Klub. I dalje su nam planovi raditi na privlačenju što većeg broja djece i mladih, ali i potaknuti sve zainteresirane da se na bilo koji način uključe u rad Kluba.

3. Tko čini stručni kadar Kluba?

Stručni kadar u Klubu čine treneri. Budući da je riječ o malom klubu, smatramo da je dodatni stručni kadar u ovom slučaju nepotreban. Trenutno u Klubu djeluju 3 trenera. Trener seniorske i juniorske momčadi je jedini plaćeni trener u Klubu. Ostali su članovi Upravnog ili Nadzornog odbora te su njihove funkcije volonterske. U sezoni 2013./2014. u Klubu smo imali funkcije kondicijskih trenera, fizioterapeuta i sportskog direktora. Te godine Klub se nije uspio kvalificirati u prvu A-1 mušku ligu stoga su te funkcije ukinute. Kako sam prethodno spomenuo, zasad nam je u cilju najviše se fokusirati na privlačenje mladih u Klub pa iz tog razloga od 2018. godine u Klubu postoji funkcija Stručne komisije. Riječ je o funkciji koordinatora odnosa roditelj – Klub. Ta funkcija postoji radi ostvarenja kvalitetnije suradnje između Kluba i roditelja igrača.

4. Na koji način uspijevate financirati natjecanja i turnire?

U najvećoj mjeri su zaslužen Grad Vinkovci i Vukovarsko – srijemska županija. Htio bih svakako napomenuti da nam u ovom slučaju u susret idu i neka poznata vinkovačka poduzeća koja su svake godine voljna sponzorirati naš tradicionalni Božićni turnir. Na prošlom turniru sudjelovali su klubovi iz Italije i BIH. Klubovima smo plaćali samo noćenje dok su ostale stvari obavljali u svom trošku. Roditelji ovdje imaju također veliku ulogu. Oni često znaju dobrovoljno izdvajati svoja novčana sredstva za financiranje kupnje dresova, a većina njih obavlja i prijevoz igrača na gostujuća natjecanja. Zahvaljujući roditeljima Klub uspije u konačnici smanjiti troškove vezane uz prijevoz.