

# MENADŽMENT SPORTA I NJEGOVA PRIMJENA NA OLIMPIJSKE IGRE

---

Šotiček, Ana Marija

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Karlovac University of Applied Sciences / Veleučilište u Karlovcu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:128:576480>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-23**



**VELEUČILIŠTE U KARLOVCU**  
Karlovac University of Applied Sciences

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Karlovac University of Applied Sciences - Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU  
POSLOVNI ODJEL  
STRUČNI STUDIJ UGOSTITELJSTVA

Ana Marija Šotiček

**MENĐŽMENT SPORTA I NJEGOVA PRIMJENA  
NA OLIMPIJSKE IGRE**

ZAVRŠNI RAD

Karlovac, 2018.

Ana Marija Šotiček

**MENĐMENT SPORTA I NJEGOVA PRIMJENA  
NA OLIMPIJSKE IGRE**

ZAVRŠNI RAD

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU  
POSLOVNI ODJEL  
STRUČNI STUDIJ UGOSTITELJSTVA

Kolegij: Turizam i sport

Mentor: dr. sc. Mateja Petračić

Matični broj studenta: 0621612060

Karlovac, lipanj 2018.

## SAŽETAK

Poduzeća egzistiraju pod utjecajem mnogih čimbenika, bilo internih ili eksternih. Upravo zbog toga, od menadžmenta se očekuje konstantno prilagođavanje promjenama u okolini. Pojava ovih potreba utjecala je da se menadžment danas javlja u različitim značenjima, zbog toga se u radu pristupa iznošenju definicije i funkcija menadžmenta. S obzirom da je menadžment prisutan u svakom poduzeću i u svakoj djelatnosti, menadžment se pronalazi i u djelatnosti sporta, gdje ima veliku ulogu. U radu se definira sport, te se prolazi kroz povijesni razvoj sporta. Detaljno su analizirane temeljne značajke sporta kao što je financiranje sporta i sport kao javno dobro. Bitan dio ovog završnog rada je organizacija Olimpijskih igara te uloga koju menadžment prilikom toga ima. Također se objašnjava način na koji se Olimpijske igre financiraju kao vrlo važan čimbenik održavanja igara uopće. Ovim se rado želi proučiti i definirati pojmove koji su vezani uz menadžment i organizaciju Olimpijskih igara.

U radu su korištene znanstvene metode analize, sinteze, kompilacije i metoda istraživanja za stolom

**Ključne riječi:** *menadžment, menadžment u sportu, financiranje sporta, Olimpijske igre*

## SUMMARY

Enterprises exist under the influence of many factors, whether internal or external. Precisely because of this, management is expected to constantly adapt to changes in the environment. The emergence of this needs has influenced management today in different meanings, because of that the definition and management functions are used in the paper. Considering that management is present in every company and in every business, management is also found in sports activities, where he has a big function. The sport is defined in paper, and is passing through the historical developments of sports. The fundamental features of sports have been analyzed in detail, such as the financing of sports and sports as a public good. An essential part of this final work is organization of the Olympic Games and the function that management had on that occasion. It also explains how the Olympic Games funded as a very important game maintenance factor at all. With this paper, I want to analyze define concepts related to management and organization Olympic Games.

Scientific method of analysis, synthesis, compilation and table research methods have been used in this paper

**Keywords:** *management, management in sport, financing of sports, Olympic*

*Games*

# SADŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet i cilj rada.....	1
1.2. Izvori podataka i metode istraživanja .....	1
1.3. Struktura rada.....	2
2. POJMOVNO ODREĐENJE MENADŽMENTA .....	3
2.1. Definicija menadžmenta .....	3
2.1.1. Pet funkcija menadžmenta .....	4
2.1.2. Menadžer kao organizator i upravitelj .....	5
3. RAZVOJ MENADŽMENTA U SPORTU.....	7
3.1. Menadžment sportskih organizacija i poduzeća .....	7
3.2. Funkcije menadžmenta u sportu .....	8
3.3. Menadžeri u sportu.....	10
4. POJMOVNO ODREĐENJE SPORTA .....	12
4.1. Definiiranje pojma sporta .....	12
4.2. Sport kroz povijest.....	14
4.2.1. Povijesni razvoj sporta na području Hrvatske .....	15
4.3. Razvoj sporta u Hrvatskoj.....	16
4.4. Financiranje sporta u Hrvatskoj .....	20
4.5. Javna dobra u sportu.....	23
5. OLIMPIJSKE IGRE.....	25
5.1. Olimpijske igre.....	25
5.1.1. Ljetne Olimpijske igre .....	28
5.1.2. Zimske Olimpijske igre .....	30
5.1.3. Paraolimpijske igre.....	31
5.2. Olimpijske igre kroz povijest .....	33
6. ULOGA MENADŽMENTA U ORGANIZACIJI OLIMPIJSKIH IGRA.....	35
6.1. Uloga menadžmenta u organizaciji Olimpijskih igara .....	35
6.2. Sustavi i metode financiranja Olimpijskih igara .....	36
6.2.1. Prihodi od prodaje televizijskih prava .....	38
6.2.2. Prihodi od prodaje ulaznica na Olimpijskim igrama.....	40

6.3. Olimpijske igre kao javno dobro .....	42
7. SMJERNICE BUDUĆEG RAZVOJA OLIMPIJSKIH IGARA .....	47
8. ZAKLJUČAK.....	48
POPIS LITERATURE .....	49
POPIS TABLICA.....	51
POPIS ILUSTRACIJA.....	52

# 1. UVOD

## 1.1. Predmet i cilj rada

Predmet ovog diplomskog rada je menadžmenta sporta. Zbog sve većeg razvoja sporta i sportskih organizacija, u posljednjih dvadesetak godina javila se je potreba za uvođenjem menadžmenta u djelatnost sporta. Položaj i uloga menadžmenta u sportu razlikuje se od zemlje do zemlje. Menadžment u sportu predstavlja disciplinu jer se koriste mnogobrojne metode prilikom donošenja odluka. Danas menadžment odnosno menadžeri upravljaju sa svim segmentima sporta. Shodno tome u radu se analizira položaj i uloga koju menadžment ima u sportu.

Cilj rada je analizirati utjecaj menadžmenta na organizaciju Olimpijskih igara. Menadžment u organizaciji Olimpijskih igara ima veliku ulogu. Menadžment se sastoji od niza projekata koji se prilikom organizacije moraju realizirati, stvarno, prostorno i vremenski te u konačnici moraju biti financijski usklađeni. Organizacija Olimpijskih igara zbog svoje složenosti i mnogobrojnih investicija zahtijeva veliko znanje onih koji ih organiziraju i planiraju, zahtijeva širok spektar različitih aktivnosti. Uspješno organizirane Igre su dokaz ekonomske ali i gospodarske snage grada domaćina, ali i cijele regije.

## 1.2. Izvori podataka i metode istraživanja

Podaci izneseni u završnom radu prikupljeni su proučavanjem i analizom različitih knjiga, članaka i internetskih stranica područja sporta i turizma te menadžmenta. Podaci su analizirani iz postojeće literature prikupljanjem, obradom i međusobnom usporedbom tih podataka. Korištene su knjige iz područja menadžmenta i sporta, te Zakon o sportu iz 2017. godine. Metode koje su korištene prilikom izrade rada su metoda analize i sinteze, komparativna metoda, metoda kompilacije, metoda klasifikacije kod podataka i metoda istraživanja za stolom. Tijekom rada korištenjem metoda nastojalo se obrađivati što novije podatke kako bi rad bio što potpuniji.



### 1.3. Struktura rada

Završni rad je strukturiran u osam poglavlja. Prvo poglavlje čini uvod gdje se pojašnjavaju predmet i cilj rada, izvori podataka i metode prikupljanja podataka te struktura završnog rada. U drugom poglavlju definira se menadžment, menadžer te se prolazi kroz pet funkcija menadžmenta. U trećem poglavlju detaljno se pojašnjava menadžment u sportu i menadžer u sportu te se prolazi kroz temeljne funkcije menadžmenta u sportu. U četvrtom poglavlju definira se pojam sporta, njegov povijesni razvoj u svijetu i na prostoru današnje Hrvatske, objašnjava se sustav financiranja sporta te sport kao javno dobro. U petom poglavlju se obrađuju Olimpijske igre i njihov povijesni razvoj. Šesto poglavlje odnosi se na ulogu menadžmenta u organizaciji Olimpijskih igara. Tu se pojašnjavaju uloga menadžmenta tijekom organizacije Olimpijskih igara. U sedmom poglavlju istražuju se smjernice budućeg razvoja Olimpijskih igara. Osmo poglavlje je zaključak u kojem se ukratko iznose rezultati do kojih se je došlo prilikom pisanja, te se iznosi stav o istraženju temi.

## 2. POJMOVNO ODREĐENJE MENADŽMENTA

U ovom poglavlju definira se menadžment i prolazi se kroz pet funkcija menadžmenta, preko kojih menadžeri postižu unaprijed postavljene ciljeve. Menadžment je kompleksan pojam, te ovisno o stajalištu s kojeg se menadžment promatra postoji velik broj definicija. Shodno tome, u ovom poglavlju iznose se definicije menadžmenta, definira se menadžment kao sustav osoba, odnosno menadžer, te se prolazi kroz funkcije menadžmenta preko kojih menadžeri upravljaju, rukovode i ostvaruju zadane ciljeve.

### 2.1. Definicija menadžmenta

Menadžment je postao nezamjenjiva karika koja okružuje moderno društvo gotovo sa svih strana. To upućuje na složenost menadžmenta koji se obavlja za cijelo vrijeme postojanja neke organizacije. Menadžment kao pojam može se definirati kao proces usmjeravanja ponašanja drugih prema izvršenju određenog zadatka, aktivnost usmjeravanja na postizanje određenih (unaprijed zacrtanih) ciljeva te proces koordinacije faktora proizvodnje, odnosno poslovanja u svrhu postizanja određenih ciljeva, pri čemu u faktore proizvodnje ubrajamo resurse kao što su ljudi, strojevi, sirovine, informacije, vještine i financijski kapital.<sup>1</sup> Međutim, menadžment je višeznačan pojam kojeg je moguće sagledavati s više aspekata, jer označava procese i njegove nosioce i realizatore, a pojavljuje se i kao specifična disciplina.<sup>2</sup> Kao proces menadžment označava ranije spomenuto koordiniranje, djelotvorno i kombinirano korištenje različitih materijala i ljudskih resursa radi postizanja određenih ciljeva. Bez obzira iz kojega kuta se promatra menadžment, on se primjenjuje u gotovo svim poduzećima, gospodarskim granama u svakoj ljudskoj djelatnosti, bez obzira na njihov organizacijski oblik. Menadžment se pojavljuje u gotovo svim profitnim i neprofitnim organizacijama.

---

<sup>1</sup> Škrtić, M., Osnove poduzetništva i menadžmenta, Veleučilište u Karlovcu, 2. izdanje, 2008., str. 153.

<sup>2</sup> Novak, I., Sportski marketing i industrija sporta, MALING d.o.o., Maksimirska 132, Zagreb 2006., str. 56.

### 2.1.1. Pet funkcija menadžmenta

Funkcije menadžmenta predstavljaju sustav preko kojeg menadžeri postižu unaprijed postavljene ciljeve, te funkcije su planiranje, organiziranje, vođenje i kontrola. Ove četiri funkcije menadžmenta su temeljne funkcije menadžmenta kojima se pridodaje funkcija upravljanje ljudskim potencijalima kao peta funkcija menadžmenta. Planiranje je prva i osnovna funkcija menadžmenta. Proces menadžmenta započinje upravo planiranjem gdje se definiraju ciljevi organizacije u budućnosti, definiraju se zadaci i odlučuje se o tome koji će resursi biti potrebni kako bi se ostvarili ti postavljeni ciljevi. Planiranje obuhvaća fazu u kojoj se neko poduzeće trenutno nalazi i fazu u kojoj se želi naći u nadolazećoj budućnosti. Organiziranje podrazumijeva stalnu aktivnost menadžmenta radi organiziranja ljudskih i materijalnih resursa u svrhu ostvarivanja postavljenih planova. Osim organizacije ljudskih i materijalnih resursa, organiziranje uključuje dodjeljivanje i grupiranje zadataka te postavljanje autoriteta koji omogućavaju ljudima da rade zajedno. Organizacija pruža veće, šire i kvalitetnije prilike za realizaciju pojedinačnih a i grupnih ciljeva. Vođenje kao jedna od funkcija menadžmenta obuhvaća širok spektar aktivnosti usmjerenih na interakciju između menadžera i suradnika. Osnovni zadatak vođe, odnosno menadžera je poticanje pojedinaca i grupa za zajednički rad te sposobnost menadžera za motivaciju i koordiniranje aktivnosti. Vođenje se bavi međuljudskim odnosima i aspektima menadžmenta pa zbog toga uključuje motiviranje, stilove vođenja i komuniciranje. Kontroliranje predstavlja nadzor nad poslovnim aktivnostima organizacije gdje se kontrolom uspoređuju postavljeni s ostvarenim ciljevima. Ovdje treba istaknuti međuodnos između funkcije planiranja i kontroliranja jer bez postavljenih ciljeva poduzeća ne bi se mogla provesti usporedbu ostvarenih rezultata koja su ranije postavljena kao ciljevi u obliku planova. Važno je napomenuti da ova funkcija uključuje i samoprocjenu menadžera u izvršavanju vlastitih funkcija i zadataka, odnosno funkcija menadžmenta. Svrha kontrole je plansko ostvarivanje zacrtanih ciljeva. Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima danas se izdvaja kao peta funkcija menadžmenta, a odnosi se na popunjavanje i održavanje radnih mjesta, obrazovanje, usavršavanje i trening zaposlenika. Upravo je ova funkcija najvažniji čimbenik uspješnosti poslovanja na svih razinama poslovanja, jedino sa kvalitetnim, motiviranim i obrazovanim zaposlenicima organizacije mogu ostvariti ciljeve.

## 2.1.2. Menadžer kao organizator i upravitelj

Menadžer se najčešće definira kao osoba koja je odgovorna za nadgledanje korištenja organizacijskih resursa kako bi se postigli organizacijski ciljevi.<sup>3</sup> Prema razinama odgovornosti razlikuju se tri razine menadžera:

- Menadžeri prvog stupnja, odnosno supervizori. Oni su direktno odgovorni za proizvodnju dobara i usluga. Menadžeri prvog stupnja rukovode zaposlenicima te se zaduženi za njihovo svakodnevno motiviranje. Najčešće su menadžeri ove razine orijentirani za ostvarivanje ciljeva na dnevnoj bazi.
- Menadžer srednje razine nalaze se između menadžera prve razine i top razine. Menadžeri srednje razine nadgledaju menadžere prve razine te su odgovorni za pojedine odjele i sektore. Također, odgovorni su za provođenje strategije i politike postavljene od strane top menadžera.
- Top menadžeri u organizaciji snose najveći stupanj odgovornosti tj. zaduženi su za funkcioniranje cijele organizacije. Njihova temeljna uloga je postavljanje ciljeva te donošenje strateških i drugih odluka važnih za budućnost organizacije. Top menadžment je prije svega zaslužan za organiziranje i planiranje.

Menadžeri svakodnevno obavljaju sve potrebne zadaće koristeći se funkcijama menadžmenta. Iz funkcija menadžmenta proizlaze osnovni zadaci i planovi svakog menadžera, drugim riječima svaki menadžer mora planirati, organizirati, voditi, kontrolirati i što je najvažnije upravljati ljudskim potencijalima. Svi menadžeri bez obzira na kojoj se funkciji nalaze obavljaju sve funkcije menadžmenta, a razlikuju se po tome koliko vremena utroše u pojedinoj funkciji menadžmenta. Menadžeri najnižeg stupnja najviše vremena troše u vođenju nemenadžerskih zaposlenika radi ostvarivanja postavljenih ciljeva, dok menadžeri srednje razine najviše vremena utroše na planiranju i vođenju. Vrijeme top menadžera najviše se bazira na kontroliranje i planiranje. Na kontroliranje se na svim razinama menadžmenta troši najmanje vremena jer su izgrađeni sustavi kontrole na svim razinama menadžmenta (menadžeri srednje razine nadgledaju rad menadžera prvog stupnja dok top

---

<sup>3</sup> Škrtić, M.,: op.cit. str. 159.

menadžeri nadgledaju rad menadžera srednje razine), dok se istovremeno najviše vremena troši na svim razinama menadžmenta na funkciju vođenja. Ono što je karakteristično za sve razine menadžmenta je da se gotovo na svim razinama utroši ista količina vremena na organiziranje.

### 3. RAZVOJ MENADŽMENTA U SPORTU

U ovom poglavlju pristupa se definiranju menadžmenta u sportu, prolazi se kroz funkcije sportskog menadžmenta koje uspješno obavlja menadžer u sportu. Menadžment je prisutan u svakoj poslovnoj organizaciji u svakom poduzeću, pa tako i u sportu. S obzirom da je menadžment pronašao svoje mjesto u djelatnosti sporta, u ovom poglavlju posebna pažnja pridaje se analizi položaja i uloge koju menadžment ima u sportu.

#### 3.1. Menadžment sportskih organizacija i poduzeća

Osnovna svrha postojanja menadžmenta je vođenje i upravljanje kako bi se došlo do željenih rezultata. Iz istih tih razloga menadžment se je počeo primjenjivati u djelatnosti sporta. U teorijskom smislu sportski se menadžment pojavljivao u okviru općeg menadžmenta, dok se u praksi najčešće svodi na ulogu trenera i drugih stručnjaka kod upravljanja sportskim klubovima ili u organizaciji velikih sportskih priredbi.<sup>4</sup> Sport pripada neprofitnoj društvenoj djelatnosti, no međutim vrhunski sport danas se sve više organizira kao profitna djelatnost. Također, sport kao specifična društvena djelatnost zahtijeva specifičan oblik sportskog menadžmenta. Osnovom svega iznesenog sportski menadžment je proces, specifična disciplina i skup poslovnih aktivnosti koje su usmjerene na realizaciju zadanih ciljeva u skladu s postavljenom misijom i vizijom, temeljene na koncepciji sportskog marketinga, a upravlja i rukovodi s kapitalom, ljudima, sredstvima za rad, informacijama i raznovrsnim programima čiji je primarni i osnovni proizvod vezan za sport, sportske aktivnosti i sportsku industriju.<sup>5</sup> Sportski menadžment povezuje različita područja kao što su proces treniranja, marketinga, psihologije, sportskih objekata te sportskih organizacija, osim toga svaka djelatnost u području sporta zahtijeva dobru organizaciju i efikasno provođenje aktivnosti što je vidljivo i u menadžmentu za djelatnost sporta. Zadaća je sportskog menadžmenta da analizira probleme u sportu,

---

<sup>4</sup> Bartoluci, M., Škorić, S., Menadžment sportskog i nautičkog turizma, Veleučilište u Karlovcu, 2009., 41. st.

<sup>5</sup> Novak, I., op.cit. str. 175.

utvrđuje uzroke stanja, odabire, razna alternativna rješenja kako bi se što uspješnije ostvarili ciljevi.<sup>6</sup> Ciljevi menadžmenta u sportu mogu se klasificirati kao:

1. ostvarivanje sportskih ciljeva u određenom vremenu,
2. organiziranje poslovnih ciljeva sportske organizacije.<sup>7</sup>

Iz navedenog se zaključuje kako ciljevi ovise jedan o drugom te kako nije moguće ostvariti sportski rezultat bez poslovnog rezultata (prihodi od kluba, plaće i porezi). Ne čudi stoga da velike kompanije i organizacije, zaklade izvan sporta, ali i neprofitne organizacije, biraju upravo sport za promoviranje vlastitog branda kako bi ostvarili postavljene ciljeve. Te ciljeve ne mogu ostvariti bez menadžmenta, bez sportskog menadžmenta koji tu ima glavnu i izvršnu ulogu. Sportski menadžment mora biti aktivan, kreativan i efikasan uz konstantan razvoj ljudskih, materijalnih i financijskih resursa.

### 3.2. Funkcije menadžmenta u sportu

Osnovne funkcije menadžmenta potrebne su za uspješno vođenje bilo kojeg posla a primjenjive su u politici, vojsci i slično. Na isti takav način primjenjive su i u sportu. Sadržaj menadžmenta i njegovih temeljnih funkcija u sportu razvija se sukladno razvoju sportske djelatnosti ili organizacije pod utjecajem mnogih čimbenika iz okoline. Po uzoru na inventivni menadžment, te su funkcije prikazane u obliku menadžerske kuće.<sup>8</sup> U tom nacrtu menadžment je krovni dio te kuće. Organiziranje, odlučivanje, kontrola, komuniciranje, planiranje, inoviranje i motiviranje su osnovne funkcije menadžmenta u sportu. Da bi sportsko poduzeće funkcioniralo kao skladna i koordinirana cjelina i na taj način se ostvarivali sportski ciljevi (planovi), u sportskom poduzeću treba postojati primjerena organizacijska struktura. Njihovo postavljanje i oblikovanje smatra se toliko važnom zadaćom, da je funkcija organiziranja i u sportskom menadžmentu jedna od najvažnijih funkcija. Pri tome je funkcija organiziranja prva i temeljna funkcija u menadžment kući. Organiziranje u sportu je stalna aktivnost jer jednom postavljena organizacija nije trajna, nego je ona zbog

---

<sup>6</sup> Bartoluci, M., Škorić S., op.cit. str. 41.

<sup>7</sup> Ibidem

<sup>8</sup> Bartoluci, M., Škorić S., op.cit. str. 46.

utjecaja mnogih čimbenika sklona promjenama. Najvažniji zadatak ove funkcije je odrediti uloge svih ljudi. Samo kvalitetna i dobra organizacija može osigurati da se na najbolji mogući način iskoriste resursi u sportu, kako materijalni tako i ljudski potencijal. Organiziranje kao funkcija u sportu nikako nije samostalna, organiziranju prethodi odlučivanje. Odlučivanje je sljedeća funkcija menadžmenta u sportu, odlučivanje igra glavnu ulogu gotovo svim sportskim aktivnostima. Najčešće upravo odlučivanje vodi ka uspjehu ili neuspjehu u sportu. Funkciju odlučivanja u hrvatskom sportu provode kvalificirani menadžeri, te donose mnogobrojne financijske i organizacijske odluke. S obzirom da je sportsko "tržište" tržište koje se brzo mijenja potrebno je stalno pratiti situaciju i na taj način formirati svoju odluku. U sportskim organizacijama upravo ta odluka donosi se na temelju promatranja i proučavanju svih menadžerskih funkcija. Sljedeća funkcija je funkcija kontrole. Funkciju kontrole obavljaju kvalificirani menadžeri u sportskoj organizaciji kao i eksterni organi kontrole (poreznici, revizija i dr.)<sup>9</sup>Kontrola je funkcija kojom menadžment u sportu nadzire i vrednuje rezultate, sukladno postavljenim planovima i ciljevima. Svrha kontrole u sportu je da se planski ostvaruju unaprijed postavljeni ciljevi. A ti postavljeni ciljevi ne bi se mogli ostvariti bez komunikacije. Komuniciranje kao funkcija u sportskom menadžmentu predstavlja proces dijeljenja informacija. Za realizaciju bilo kojeg poslovanja pa tako i sportskog mora se provoditi uspješna komunikacija, ukoliko nema komunikacije, menadžment je loš ili ga čak i nema. Dalje, kada se govori o funkciji planiranja u sportskom menadžmentu, planiranje se opisuje kao proces u kojem se postavljaju sportski i poslovni ciljevi na kraći ili duži vremenski period. Planiranje u sportu obuhvaća predviđanje budućih događaja te postavljanje ciljeva i zadaća na temelju predviđanja. S obzirom da je sportsko je "tržište" tržište koje se neprestano mijenja, u funkciji planiranja se od menadžera zahtijeva stalno praćenje inovacija u sportu. Motiviranje je posljednja funkcija u menadžerskoj kući. S obzirom da je menadžeru najvažniji posao raditi s ljudima, menadžer mora pronaći odgovarajuće načine motiviranja igrača, trenera, zaposlenika i slično. Dosada se u sportu pokazalo kako je motiviranje materijalno-financijskim sredstvima najučinkovitiji način motiviranja. Kao što je ranije u radu spomenuto, sve navedene funkcije obavljaju stručni menadžeri, zato se u sljedećem poglavlju objašnjava termin menadžera u sportu.

---

<sup>9</sup> Bartoluci, M., Škorić S., op.cit. str. 47.



### 3.3. Menadžeri u sportu

Jedna od najznačajnijih funkcija sportske organizacije je menadžment, odnosno pravilno i uspješno upravljanje njenim funkcijama, procesima i planovima. Menadžeri u sportu su osobe koje obavljaju aktivnosti menadžmenta i koje su odgovorne za usmjeravanje napora radi ostvarivanja postavljenih ciljeva. Menadžer je osoba koja upravlja ljudima i cjelokupnim poslovanjem i u svemu tome ima i određeni autoritet koji ovisi o funkciji koju menadžer obavlja. Menadžera u sportu može se definirati kao organizatora, upravljača nekom sportsko-poslovnom organizacijom kojoj je cilj ostvarenje određenih sportskih i poslovnih rezultata.<sup>10</sup> Prema Zakonu o športu menadžer u sportu definiran je kao osoba koja je prema pravilima nacionalnog saveza ovlaštena obavljati poslove posredovanja prelaska sportaša iz jednog sportskog kluba u drugi sportski klub. Ovaj zakon odnosi se na sve pravne i fizičke osobe koje imaju sklopljeni ugovor o ulaganju u sportaše, trenere u sustavu sporta na temelju kojih imaju pravo na dio prihoda koji proizlaze iz obavljanja njihove djelatnosti, a koji po svome sadržaju odgovaraju poslovima menadžera u sportu. Menadžeri u sportu najčešće se pojavljuju kao:

- glavni menadžer-direktor
- sportski direktor
- direktor različitih sektora sportske organizacije
- direktor organizacije
- direktor sportske škole
- tajnik
- poslovni tajnik
- trener-menadžer
- javni djelatnici u sportu.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Bartoluci, M., Škorić S., op.cit. str. 78.

<sup>11</sup> Bartoluci, M., Škorić S., op.cit. str. 48.

U Hrvatskoj, za razliku od europskih zemalja, ulogu menadžera najčešće ima trener. Razlog tome leži u činjenici da u Hrvatskoj nedostaje adekvatan sustav školovanja menadžera u sportu. Pa zbog toga treneri osim što obavljaju funkciju treniranja, obavljaju poslove upravljaju sportskom organizacijom, prikupljaju i brinu o financijskim sredstvima organizacije, obavljaju posao prelaska igrača iz jednog kluba u drugi i slično.

## 4. POJMOVNO ODREĐENJE SPORTA

U ovom poglavlju definira se sport, prolazi se kroz povijesni razvoj sporta u svijetu ali i na području Hrvatske. Prolazi se kroz sustav financiranja sporta u Hrvatskoj. S obzirom da je sport djelatnost koja omogućuje ostvarivanje profita, posebna se pažnja u ovom poglavlju pridaje sustavu i metodama financiranja sporta u Hrvatskoj, te se analiziraju javna dobra u sportu kao bitan kriterij kvalitete rada svakog sportaša.

### 4.1. Definiranje pojma sporta

Tradicija bavljenja sportom relativno je duga, vezana je uz sami razvoj ljudske civilizacije. Upravo iz tog razloga, sport je danas sastavni dio života svakog pojedinca, a istovremeno i najzdraviji oblik zabave i razonode za sve uzraste. Sport je moguće definirati na više načina, ovisno o tome što se u tom trenutku podrazumijeva pod sport. Jedna od opće prihvaćenih definicija sporta je definicija francuskog sociologa Magnanea prema kojem je "sport aktivnost u slobodno vrijeme, čija je dominantna fizičko jačanje igrom i radom istovremeno, a odvija se kroz natjecanja, obuhvaćena pravilima i specifičnim institucijama s mogućnošću preobrazbe u profesionalnu aktivnost." Istražujući sport, potrebno je prije svega definirati pojmove usko vezane uz sport, a to su fizička kultura, tjelesna kultura, tjelesni odgoj te kineziologija.<sup>12</sup> Ti nazivi označavaju područje djelovanja sporta u određenim društvenim i gospodarskim segmentima. Fizička kultura kao područje djelovanja u sportu shvaća se kao oblik fizičkog treniranja ili vježbanja, a označava splet različitih sustavnih, mnogostranih tjelesnih aktivnosti sa ciljem ostvarivanja sportskih rezultata.<sup>13</sup> To je prije svega društvena djelatnost koja vodi brigu o fizičkim sposobnostima čovjeka, njeguje fizičku aktivnost radi ostvarivanja i održavanja zdravlja ljudi. Na osnovi iznesenog, zaključuje se da je fizička kultura prihvatljiva za sve ljude, da je ona dio opće kulture, dok je sport svaka tjelesna aktivnost čiji je cilj isključivo natjecanje sa samim sobom ili drugima. Dalje, često se fizička kultura poistovjećuje sa tjelesnom kulturom, no ta dva pojma bitno se razlikuju. Fizička kulturapredstavlja sportsku aktivnost na određenom području, odnosno njezino

---

<sup>12</sup> Bartoluci, M., Škorić S., op.cit. str. 15.

<sup>13</sup> Ibidem

područje djelovanja svedeno je na određeno područje. Dok tjelesna kultura osposobljava učenike i studente za primjenu teorijskih i motoričkih znanja. Tjelesna kultura sastoji se od tjelesnog odgoja. Tjelesni odgoj u hrvatskim odgojno-obrazovanim institucijama nosi naziv tjelesna i zdravstvena kultura. Kada se govori o kineziologiji, riječ kineziologija označava nauku o kretanju. Kineziologija je terapija koja radi na svakom aspektu zdravlja (fizičkom, psihičkom, emocionalnom, nutricionističkom i duhovnom) kako bi se identificirao i opustio stres koji može sprečavati pojedinca u postizanju odličnog zdravlja.

Može se zaključiti kako je sport kompleksan fenomen, čija se korisnost i svrhovitost ogleda unutar samih sportskih aktivnosti putem zdravstvenih, rekreativnih, edukacijskih i društvenih djelatnosti. Sport danas zauzima važnu ulogu u svim porama suvremenog ljudskog života, nema zemlje gdje on nije prisutan na bilo koji način. Sport kao takav preporučuju i pedagozi kao bi se osiguralo oblikovanje karakternih osobina kod djece, upravo taj postupak primjenjuju vlasti za odgajanje energičnosti ili za buđenje borbenog duha. Sport ima dugu povijesnu tradiciju, još su se u staroj Grčkoj, Rimu, Indiji i Kini održavale razne sportske priredbe, koje su bile početak današnjih Olimpijskih igara. Sport u današnjem poimanju počeo se razvijati tek u 20. stoljeću, kada se milijuni ljudi počinju uključivati u različite sportske aktivnosti. U današnjem suvremenom društvu sport je poprimio masovne oblike rekreacije, a rekreacija podrazumijeva primjenu aktivnosti tjelovježbe i sportskih aktivnosti radi održavanja i unapređenja zdravlja, psihološka rasterećenja i otklanjanja negativnih posljedica suvremenog načina rada i življenja.<sup>14</sup> To posredno ili neposredno utječe na razvoj niza djelatnosti u samom sportu ili djelatnosti koje su usko povezane sa sportom kao što su primjerice turizam, obrt, ugostiteljstvo, sportska industrija. Također, sport je posredno ili neposredno profitabilan, naročito ako se određeni sportski programi povežu sa djelatnostima kao što su turizam, ugostiteljstvo, proizvodnja i prodaja sportske opreme i odjeće. Sport je danas djelatnost u kojoj poduzetnici i menadžeri mogu ostvariti velike poslovne ciljeve. Najveće mogućnosti pružaju nogomet, košarka, tenis, rukomet, odbojka, konjički sport te golf, odnosno profesionalni sportovi, dok se najviše ističe nogomet. Mnogobrojna djeca i mladež sportom se bave i izvan školskih aktivnosti te na taj način

---

<sup>14</sup> Hrvatska enciklopedija, Izvor: <http://www.enciklopedija.hr>, (2018-10-01)

sport iz rekreativnog oblika postaje način života. Sport je ujedno i moćno oruđe propagande koja se na sve moguće načine bori kako bi upravo preko njega ostvarila postavljene ciljeve.

#### 4.2. Sport kroz povijest

Sport da bi se razvio do današnjeg oblika i današnje veličine morao je u svojoj povijesti proći kroz brojne razvojne faze. Još od najranijih početaka čovjeka je njegov instinkt vukao ka igri. Današnje poimanje igre bitno se razlikuje od poimanja sporta. Logičnim zaključkom, sasvim je prirodno da su čovjeku njegove prvobitne igre pogodovale razvoju fizičke snage. Upravo mu je ta snaga omogućavala da sebi i svojoj tada zajednici pribavlja hranu i da savladava životinje i svoje protivnike. Borba čovjeka za opstanak prisilila ga je da od davnih vremena počinje razvijati svoje tjelesne sposobnosti. Čovjek je tada bio lovac i sakupljač plodova, okružen brojnim neprijateljima te mnogobrojnim prirodnim opasnostima, a protiv toga se mogao boriti jedino svojom fizičkom snagom, svojim fizičkim sposobnostima, brzinom, spretnošću i izdržljivošću. Pred jačim životinjama, prirodnim nepogodama i ljudima je bježao a slabije od sebe lovio i progonio. Upravo zbog tih "problema" čovjek je morao usavršavati svoje sposobnosti u trčanju, penjanju, skokovima i bacanju jer mu je upravo zbog tih sposobnosti često ovisio život. Od sakupljanja plodova i borbe sa zvijerima čovjek je sve više prelazio i na borbu s ljudima, bilo zbog plijena bilo zbog pljačke. Te borbe uvjetovale su daljnji razvoj tjelesnih sposobnosti, a također i razvoj oruđa i oružja. Tako na primjer složene kretnje kao što su brzina i vještina u rukovanju oružjem, naročito u točnom i dalekom bacanju mogle su se postići isključivo vježbanjem i to ne samo tijekom lova već i u slobodno vrijeme. Najstariji tragovi ljudskog bavljenja sportom stari su čak šest tisuća godina. Još oko 4000. godine prije Krista stari Kinezi su se bavili gimnastikom i tjelovježbom. Pa tako Šoše Elisee Reclus<sup>15</sup> u svom dijelu Čovjek i zemlja smatra da je čovjek od najstarijih vremena pokazivao instinktivnusklonost koja ga vuče ka igri i da je upravo igra nakon hranjenja bila najstariji oblik ljudske aktivnosti. Sportske igre su dugo vremena bile usko povezane sa vjerskim obredima, sve dok kršćanstvo donoseći sa sobom nove

---

<sup>15</sup>Šoše Elisee Reclus bio je poznati francuski geograf, pisac i anarhist

vrijednosti nije odbacilo fizičku snagu kao dio svog obreda. Polako tada čovjek počinje spajati snagu, izdržljivost, vještinu i maštu s pokretima tijela te nastaje ples. Sport se dugo se borio da bude prihvaćen sa svim svojim granama. Riječ sport nastala je od pojma disport (latinske riječi desportare), što znači zabava i razonoda. Suvremena obilježja sport je počeo dobivati u Engleskoj, gdje zbog klasnog kompromisa nastaju novi društveni odnosi. Rezultat tog kompromisa u tadašnjoj fizičkoj kulturi bila je pojava sporta, u kojem su se povezivali neki oblici tjelesnih vježbanja i igara omiljenih u engleskom plemstvu (lov, jahanje, mačevanje) s nekim narodnim formama (trčanje, veslanje). Tijekom povezivanja tjelesnih oblika vježbanja i igara pojavljuju se tri perioda. Prvi period naziva se patronizirajući sport, kada su plemići samo blagonaklono gledali i pomagali narodne oblike natjecanja svojih slugu koji su nastojali oponašati svoje gospodare. Drugi period je džentlmenski sport ili pedestrijanizam. Tada se kvaliteta, brzina, jačina i izdržljivost nastoje stimulirati klađenjem, a članovi feudalne klase počinju sudjelovati u konjičkim utrckama, u trčanju na duge staze i u bacanju čekića. Treći period stupa na snagu kada se protiv volje školskih rukovodilaca uvode tjelesni odgoj i sport u odgojne ustanove, koledže i sveučilišta. To daje sportu novu snagu jer se on povezuje sa najširim slojevima. Pedagozi su dosta dugo davali otpor sportu i općenito tjelesnom odgoju u obrazovanim ustanovama, no zbog njegove popularnosti i posebice utjecaja na omladinu a i na odrasle, shvaćanja su se u potpunosti izmijenila, pa je sport polako ulazio u redovne školske planove i programe. Zahvaljujući prihvaćanju tjelesnog programa, mlade generacije bave se sportom i nakon završavanja obrazovanja. Pa se tako počinju osnivati posebna društva i mnogobrojni klubovi gdje se okupljaju simpatizeri pojedinih sportskih grana i nastavljaju sportska natjecanja.

#### 4.2.1. Povijesni razvoj sporta na području Hrvatske

Područje današnje Hrvatske bilo je naseljeno vrlo rano i to ne samo uz obalu Jadranskog mora nego i u unutrašnjosti. O tome svjedoče mnogobojna arheološka nalazišta te mnogobrojni ostaci kamenih i koštati oruđa diljem Hrvatske, što dokazuje kako su tadašnji stanovnici i na ovim prostorima prolazili isti razvojni put kao i stanovnici ostalih geografskih područja. Hrvati su prostor današnje Hrvatske naselili u sedmom stoljeću. Prije dolaska Hrvata, prostor današnje Hrvatske bio je naseljen Ilirskim plemenima. Nakon što su Ilirska plemena potpala pod vlast Rima, u

unutrašnjosti i na obali grade se gradovi prema Rimskom-urbanističkom arhitektonskom stilu. Unutar tih gradova izgrađeni su objekti namijenjeni rekreaciji i rehabilitaciji kao što su primjerice amfiteatar u Puli, Zadru, Solinu, termalno lječilište u Varaždinu i sl. U doba Ilirskih plemena zabilježena su različita sportska nadmetanja, no dolaskom Hrvata u 7. stoljeću tih sportskih nadmetanja bilo je puno više. U to doba naročito se je cijenila tjelesna snaga, okretnost, brzina, vještina jahanja i baratanja oružjem, a viteški turniri bili su sve češći oblik natjecanja. Nakon jačanja građanskog staleža viteški turniri se mijenjaju te mete više nisu natjecatelji, nego je cilj dugačkim kopljem pogoditi metu na konju u trku. Kao najpoznatiji primjer i do sada očuvana kao folklorni običaj je Sinjska alka u Sinju.

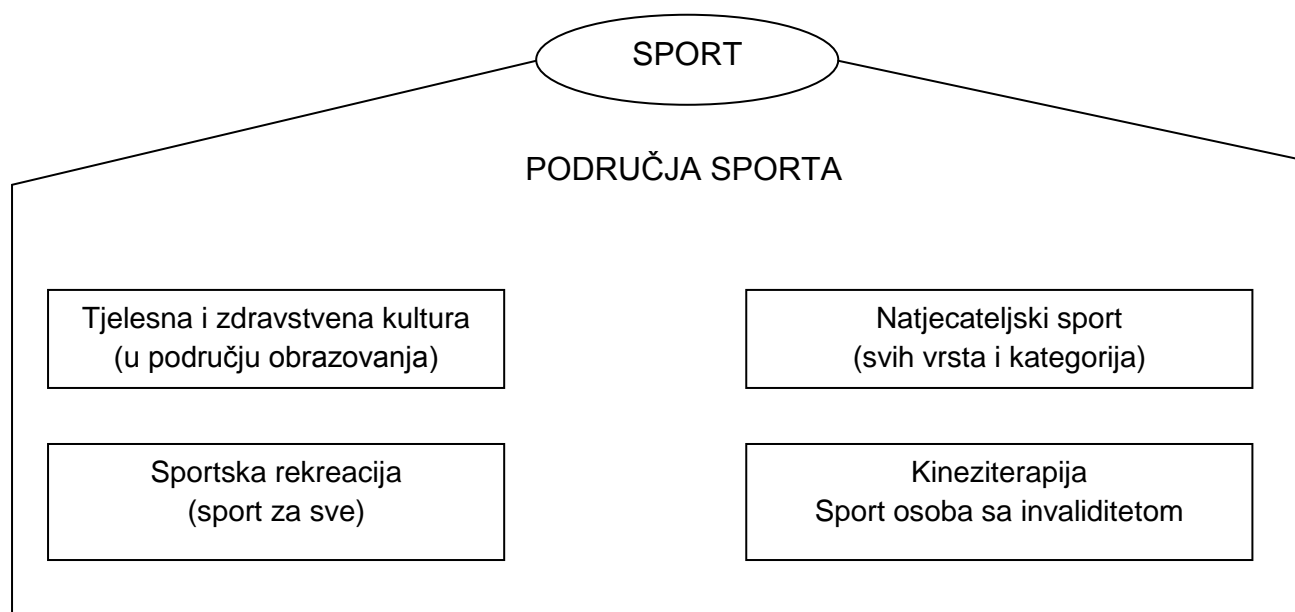
U drugoj polovici 19. stoljeća osnivaju se prva sportska društva, te se počinju organizirati sportovi. U Hrvatskoj kao i u svim europskim zemljama, prvi organizirani sport bilo je streljaštvo. Godine 1874. osnovan je Hrvatski sokol koji je u razvoju sporta imao veliku ulogu. Hrvatski sokol je poticao gimnastiku, biciklizam, mačevanje, jahanje, atletiku i klizanje. Značajniji razvoj sporta u Hrvatskoj započinje u drugoj polovici 19. stoljeća i početkom 20. stoljeća kada se sve više građana počinje baviti sportom, a hrvatski sportaši počinju ostvarivati i prve značajnije sportske rezultate kroz natjecanja. Sport je oduvijek bio važan čimbenik hrvatskog naroda, a ostvareni sportski rezultati hrvatskih sportaša na brojnim natjecanjima dobar su poticaj državi, da nesmetano skrbi o uvjetima za njegov danji razvoj, poštujući pri tome povijest i tradiciju hrvatskog sporta.

#### 4.3. Razvoj sporta u Hrvatskoj

Franjo Bučar najviše je zaslužan za razvoj suvremenog sporta u Hrvatskoj. Franjo Bučar bio je istaknuti povjesničar i sportski djelatnik, zaslužan za razvoj mnogih sportskih klubova, Hrvatskog sportskog saveza i tada Jugoslavenskog sportskog odbora. Bio je predsjednik hrvatskog sportskog saveza od 1914. do 1919. godine, predsjednik Jugoslavenskog olimpijskog odbora od 1919. sve do 1946. godine. Zaslužan je za poboljšanje uvjeta rada nastavnika tjelesnog odgoja, gradnju i uređenje mnogih dvorana i igrališta, a osnovao je i prvo Društvo učitelja gimnastike. Upravo njegovom zaslugom tjelesni odgoj obavlja se pod stručnim vodstvom. Franjo Bučar bio je zaslužan za širenje mnogih sportova: skijanje, klizanje, mačevanje,

tenis, hokej na ledu, hokej na travi te nogomet. Najveći doprinos Franje Bučara bila je organizacija tečaja u trajanju od dvije godine za učitelje gimnastike za srednju školu, a to je istodobno bila i prva "Viša škola" za gimnastiku u ovom dijelu Europe. Također njegov utjecaj je vidljiv u Hrvatskom sokolu i Hrvatskom sokolskom savezu, bio je i delegat u Međunarodnoj gimnastičkoj federaciji. Zbog svog izuzetnog doprinosa bio je nagrađen mnogobrojnim domaćim i stranim priznanjima, zahvalama, diplomama, medaljama i odličjima. Daljnji razvoj hrvatskog sporta i njegova bogata povijest vezani su za olimpijski pokret koji je također organizirao Franjo Bučar, započevši 1896. godine cjelokupnu borbu za hrvatsku sportsku neovisnost. Prema zakonu o sportu utvrđeno je da djelatnost i područje sporta obuhvaća nastavu tjelesne i zdravstvene kulture, natjecateljski sport, sportsku rekreaciju te kineziterapiju i sport osoba sa invaliditetom.<sup>16</sup>

Slika broj 1. Područja sporta



*Izvor: Izrada autora prema: Bartoluci, M., Škorić S., Menadžment sportskog i nautičkog turizma, str. 18.*

Tjelesna i zdravstvena kultura kao što samo ime kaže predstavlja tjelesni i duhovni razvoj pojedinca, djece i mladeži, a provodi se u svim odgojno-obrazovanim

<sup>16</sup> Bartoluci, M., Škorić S., op.cit. str.18.



institucijama, bilo da se radi o predškolskim, školskim ili visoko obrazovanim ustanovama. Tjelesna i zdravstvena kultura predstavlja aktivnost sporta u području obrazovanja, odnosno u sustavu školovanja i to kroz programe tjelesne i zdravstvene kulture u okviru nastavnih i izvan nastavnih aktivnosti.<sup>17</sup> Bavljenje nekom sportskom aktivnošću može imati veliku intirizičnu vrijednost, što drugim riječima znači da bavljenje nekom aktivnošću može biti dobro zbog nečeg drugog ili nje same. Zdravstvena i tjelesna kultura je na direktan ili indirektan način vezana za očuvanje zdravlja, odnos prema zdravlju i načinu života svakog pojedinca, kao i na faktore koji negativno utječu na zdravlje. Koristi tjelesne i zdravstvene kulture su ogromne, to je najjači ili istodobno vrlo jaki razlog za bavljenje rekreacijom i sportom unutar nastave tjelesne i zdravstvene kulture u vrtićima, školama i fakultetima. Postizanje upravo te tjelesne aktivnosti trebao bi biti prioritet za rukovodstvo države ili lokalne zajednice koje mogu različitim mjerama poticati mnogobrojne sportske aktivnosti. S druge strane, nedostatak tjelesne aktivnosti ima za rezultat na prvom mjestu negativni utjecaj na zdravlje, iz toga proizlazi zaključak kako je značaj tjelesnog odgoja kao institucionalne djelatnosti ogroman. Tjelesnim vježbanjem postiže se i održava zdravlje. Unapređenje shvaćanja i znanja o vlastitoj osobnosti te djelovanje na zdravlje prvenstveno na stvaranje svijesti o potrebi svakodnevne tjelesne aktivnosti, stvaranje navike fizički aktivnog življenja glavni su ciljevi tjelesne i zdravstvene kulture.<sup>18</sup> Za realizaciju ovih ciljeva odgovorni su posebno osposobljeni stručnjaci različitih profila obrazovanja, odgajatelji predškolskog odgoja, učitelji razredne nastave, profesori tjelesne i zdravstvene kulture ili kineziologije, sportski pedagozi, učitelji te treneri.<sup>19</sup> To znači da se tjelesno vježbanje vrednuje kao sredstvo za postizanje zadanog cilja.

Nadalje, natjecateljski sport čine aktivnosti pripreme sportaša, treninga i naravno aktivnost natjecanja.<sup>20</sup> Natjecateljski sport je tijekom godina postao sve atraktivniji i popularniji dio sporta. Najznačajnija aktivnost natjecateljskog sporta je upravo natjecanje, koje obuhvaća kompleksnu ljudsku aktivnost koja je uvjetovana mnogim komponentama presudnim za uspjeh. Značajno mjesto zauzimaju individualne motoričke sposobnosti, motiv te faktor inteligencije (kognitivne

---

<sup>17</sup> Bartoluci, M., Škorić S., op.cit. str. 18.

<sup>18</sup> Ibidem

<sup>19</sup> Ibidem

<sup>20</sup> Bartoluci, M., Škorić S., op.cit. str. 19.

sposobnosti) ili sustav za integraciju relativnih funkcija pri postizanju uspjeha.<sup>21</sup> Poznato je da se kroz natjecateljski sport može ostvarivati i određeni profit, kao i da natjecateljski sport predstavlja razonodu i zabavu, ne samo za sudionike već i za promatrače ili televizijske gledatelje. Sve to zajedno daje jasan zaključak kao je natjecateljski sport najmasovniji oblik sporta. Natjecateljski sport čine vrhunski sportaši koji da bi postali vrhunski morali su podnijeti mnoga odricanja. Vrhunski sport je multiplikator i generator mnogih oblika sportskih aktivnosti, promotor svih oblika masovnog sporta, sredstvo razvoja sportske industrije, sredstvo dokazivanja sportskih rezultata nacionalnog identiteta.<sup>22</sup> Samo trud i odricanje sportaša nisu dovoljni za ostvarivanje vrhunskih rezultata, potrebna je i određena pomoć države ili privatni izvori financiranja, kako bi se sportašu osigurali kvalitetni uvjeti treniranja i pripreme za natjecanje, također u cijelosti ili djelomično financirali putni troškovi, ali i svi ostali materijalni troškovi, kao što su primjerice troškovi odjeće i obuće.

Sportska rekreacija je svaka aktivnost unutar slobodnog vremena koja se izabire za osobne potrebe u cilju odmora, zabave ili razonode. Rekreacijom se prije svega nadoknađuju one potrebe koje se zbog svakodnevnih obveza ne uspijevaju ispuniti. Pod sportsku rekreaciju ne spada natjecanje, niti bilo kakvo ostvarivanje sportskog rezultata kroz natjecanja. Tijekom bavljenja sportskom rekreacijom koristi se sport i tjelesna aktivnost ali u svrhu zadovoljavanja potreba u slobodno vrijeme. Sportska rekreacija podrazumijeva vrlo široku kategoriju stanovništva, odnosno nehomogena kategorija po uzrastu, spolu, zdravstvenim, psihofizičkim, sociološkim i psihološkim karakteristikama, čije se potrebe mogu samo zadovoljiti primjenom sportske rekreacije. Ako sesportska rekreacija promatra u cjelini tada se može vidjeti da se ona integrirala u područjima kulturnog, ekonomskog i turističkog razvoja te da je postala značajan faktor slobodnog, ali i radnog vremena, obrazovanja i zdravlja.

Kineziterapija predstavlja terapiju tjelesnim vježbanjem, kojom se poboljšava funkcioniranje nekog dijela ili cjelokupnog organizma. Metode kineziterapije su danas vrlo učinkovite. Cilj je kineziterapije utvrđivanje kinezioloških zadataka temeljem kojih se narušeno zdravlje što je moguće više poboljšava, odnosno zadatak je kineziterapije pronalaženje najboljeg mogućeg puta do potpunog ili djelomičnog

---

<sup>21</sup> Bartoluci, M. Škorić S., op.cit. str. 19.

<sup>22</sup> Ibidem

ozdravljenja oslabjelih ili bolesnih funkcija organizama.<sup>23</sup> Kineziterapija je usmjerena na poboljšanje, gibljivost, izdržljivost, brzinu te koordinaciju pokreta. Kineziterapija se često primjenjuje u kombinaciji s drugim oblicima liječenja.

Sport osoba sa invaliditetom ima značajnu važnost u Hrvatskom sportu zbog ratnih zbivanja na području Hrvatske, a pritom se zbog tragičnih posljedica može spomenuti Domovinski rat. Sport je jedan od načina na koji se osobe sa invaliditetom mogu aktivirati svoje talente, te se na taj način mogu uključiti u svakodnevni život. Sport razvija zabavu i zajedništvo, a kod osoba sa invaliditetom utječe na opći tjelesni razvoj. Sport osoba sa invaliditetom može se podijeliti na vrhunski (natjecateljski) te na rekreativnu aktivnost. Kod vrhunskog sporta princip je isti kao i kod standardnog vrhunskog sporta, a kod rekreativne aktivnosti sportska se aktivnost odvija prema vlastitom nahođenju, željama i potrebama.

#### 4.4. Financiranje sporta u Hrvatskoj

Financiranje sporta za svaku zemlju ima veliku važnost, jer upravo financiranje uvjetuje kvalitetu, određuje masovnost koju će pojedini sport imati, aktivnost i raznovrsnost programa, dostupnost sportske infrastrukture, obrazovanje stručnog kadra (tu se misli na trenere, nastavnike i sl.). Financiranje sporta utječe na rezultate sportaša kao najboljih hrvatskih ambasadora, što se je i mnoga puta potvrdilo. Problem financiranja sporta postoji u svim zemljama bez obzira na stupanj razvijenosti zemlje. Mnoge zemlje koje su ekonomski siromašnije ulažu velika novčana sredstva upravo u sport kako bi se promovirale u svijetu. Također postoji problem financiranja uz određenu vrstu sporta. Pa tako danas postoje oni "skuplji" i oni "jeftiniji" sportovi. Sportovi koji zahtijevaju visoka ulaganja u sportske objekte, opremu, igrače i trenere sutenis, nogomet, golf, skijanje, rukomet te se ubrajaju u skupinu ranije spomenutih "skupljih" sportova. Ti "skuplji" sportovi zbog svoje popularnosti, pogodni su za različite oblike poduzetništva preko kojih se dolazi do vlastitih izvora financiranja, odnosno samostalnog ostvarivanja profita. Izdvajanjem više financijskih sredstava primjerice za nogomet zbog njegove popularnosti može

---

<sup>23</sup> Bartoluci, M., Škorić S. op. cit. str. 20.

dovesti do disproporcije ekonomskih mogućnosti zemlje. Dok istovremeno sportovi koji zahtijevaju financijski niža ulaganja su borilački sportovi, stolni tenis, biciklizam, i skijaško trčanje. Jasno je da ti sportovi čine skupinu "jeftinijih" sportova te da oni logički, više zastupljeniji u zemljama koje su ekonomski manje razvijene. Bez obzira bila ulaganja u neke sportove veća ili manja, ljepota sporta je upravo u tome što on pokazuje da bogatstvo nije presudno u postizanju sportskih dostignuća, da se ekonomsko siromaštvo pojedine zemlje može nadoknaditi bogatstvom duha sportaša, snagom karaktera i motivom koji svaki sportaš nosi u sebi, a to se ni na koji način materijalno ne može kupiti.

Kada se govori o sustavu financiranja sporta u svijetu, sredstva za financiranje sporta u Hrvatskoj kao i u ostatku Europe osiguravaju se iz; proračunskih ili javnih sredstava i neproračunskih ili zasebnih sredstava.

Pod proračunskim sredstvima podrazumijeva se:

- sredstva državnog proračuna
- sredstva lokalnih zajednica
- sredstva sportskih fondacija i od igara na sreću.<sup>24</sup>

Neproračunska (zasebna) sredstva obuhvaćaju:

- sredstva sponzora
- sredstva donatora
- sredstva od gospodarskih djelatnosti
- darovi i članarine
- druga sredstva (tombole, srećke, suvenire i sl.).<sup>25</sup>

Razvoj sporta u mnogim razvijenim zemljama je vezan za vlastite izvore financiranja, a samo se određeni sportski programi financiraju iz proračuna. Uloga proračunskih sredstava je da se financiraju sportske djelatnosti i to na način da se utvrde i osiguraju financijska sredstva. Korisnici tih proračunskih sredstava su brojne sportske udruge, sportaši, ustanove koje su zadužene za upravljanje sportskom

---

<sup>24</sup> Bartoluci, M., Škorić S., op.cit. str.24.

<sup>25</sup> Ibidem

infrastrukturuom. Kod financiranja posebnih sportskih programa i projekata, provode se razni natječaji preko ministarstva, nacionalnih olimpijskih odbora i lokalnih zajednica.

Sustav financiranja sporta u Hrvatskoj je sličan europskom sustavu financiranja, to jest zasniva se na mješovitom modelu, a taj model je reguliran i Zakonom o sportu i to na sljedeći način:

- Osnovu financiranja sporta čine prihodi koje pravne i fizičke osobe koje obavljaju sportsku djelatnost ostvare obavljanjem sportske djelatnosti, članarine koje ostvaruju sportske udruge, dio prihoda od priređivanja igara na sreću i sredstva kojima jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave i Grad Zagreb i država pomažu obavljanje sportske djelatnosti.
- Republika Hrvatska, jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave i Grad Zagreb utvrđuju javne potrebe u sportu i za njihovo ostvarivanje osiguravaju financijska sredstva svojih proračuna u skladu s ovim Zakonom.
- Financiranje profesionalnog sporta od strane Republike Hrvatske, jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave i Grad Zagreb, sukladno odredbama ovog Zakona, ako ima učinak na trgovinu između Republike Hrvatske i drugih država članica Europske unije, moguće je ako je sukladno propisima o državnim potporama (članak 107. Ugovora o funkcioniranju Europske unije).<sup>26</sup>

Iz sustava financiranja sporta može se vidjeti, kako se iz proračunskih izvora financiraju samo određene potrebe kao što je vrhunski sport, priprema sportaša, ranije spomenuti programi tjelesne i zdravstvene kulture djece i mladeži te programi kineziterapije za djecu i mladež s oštećenim zdravljem. Značajka ovog modela je da se što više smanjuju fiskalni izvori ili drugim riječima da se iz državnog proračuna izdvaja što manje sredstava za financiranje sporta. S obzirom na sadašnju gospodarsku situaciju Republike Hrvatske, tržišni izvori su oskudni i takav način financiranja sporta je nedjelotvoran, te može imati negativne posljedice za razvoj sporta u Hrvatskoj. Poseban problem u osiguranju financijskih sredstava iz

---

<sup>26</sup> Zakon o sportu, Narodne novine 94/13., čl. 74

proračun predstavljaju kriteriji na temelju kojih se dodjeljuju financijska sredstva pojedinim sportovima ili sportskih udrugama. S obzirom da zakonske regulative takvih odluka ne postoje, kriterije donosi svaki grad, općina ili županija sama za sebe.

Nadalje, financiranje sportskih objekata uvelike ovisi dali su oni u vlasništvu države, lokalne ili regionalne samouprave. Sportski objekti su uređene površine i prostori u kojima se provode sportske djelatnosti. Sportski objekti mogu biti u vlasništvu države ili u vlasništvu lokalne i regionalne samouprave. Veći dio sportskih objekata financira se iz proračuna gradova i općina. Tu spadaju sportski objekti kao što su osnovne škole, srednje škole, fakulteti i objekti vrhunskog sporta. Istovremeno iz proračuna Republike Hrvatske se financiraju potrebe vrhunskog sporta, primjerice gradski stadioni, sportske dvorane i slično.

Jedino zakonski dobro postavljen i reguliran sustav financiranja sporta može pozitivno utjecati na razvoj sporta u Hrvatskoj. Sport djece, mladih, studenata, sport osoba s invaliditetom, sportska rekreacija, mogu se dalje razvijati jedino uz financijski pomoć države. Hrvatski sustav financiranja i promoviranja vrhunskog sporta sasvim sigurno nije savršen, no on postoji i funkcionira. Naravno da bi mogao biti veći i izdašniji no to ovisi o kriterijima i prioritetima koji se primjenjuju za financiranje sporta.

#### 4.5. Javna dobra u sportu

Bitni kriteriji kvalitete rada svakog sportaša naročiti vrhunskog sportaša su sportske građevine kao što su sportske dvorane, bazeni, atletski i nogometni stadioni i slično. Te sportske građevine ili objekti spadaju u određeni segment sporta koji se smatra javnim dobrom. Sportski objekt je prostor ili površina nastala ljudskom djelatnošću, a prema zakonu o sportu, sportski objekti mogu biti zatvoreni ili otvoreni objekti te prirodne uređene površine koje su u javnoj uporabi. Ti sportski objekti služe velikom broju građana te se smatraju materijalnim dobrima kao što su i prometnice, zdravstvene ustanove, sportski objekti gdje uključivanje novog korisnika ne smanjuje zadovoljstvo postojećih i njihov dotadašnji stupanj korištenja. Prilikom izgradnje i projektiranja bilo kojeg sportskog objekta treba napraviti detaljne planove o urbanističkom, građevinskom standardu, ali i o ekonomskoj isplativosti samog sportskog objekta. Kada se govori o Hrvatskih sportskih objektima, dolazi se do

podataka kako ne postoje ili nisu dostupni relevantni podaci na temelju kojim bi se mogla napraviti analiza dobra u ovom segmentu. Naime, postoje primjeri gdje su sportski objekti uklanjali i prenamijenili za namjene koje nažalost nisu ni na koji način vezane za sport. Sve to jasno ukazuje na nedostatak planiranja u ovom području. Dalje, ako se govori o megapriredbama i njihovom učinku na sportske objekte, može se iznijeti podatak kako se u posljednjih dvadesetak godina sve više država natječe za organizaciju sportskih megapriredba. Dobar primjer ovdje su Olimpijske igre koje se održavaju svake četiri godine, a njihovom se organizacijom pozitivno utječe na društvene, gospodarske, a posebice infrastrukturne i sportske učinke. Pod sportskim učincima se mislim na izgradnju sportskih objekata bez kojih se one u konačnici ne bi mogle ni održati. I u Hrvatskoj su se održale megapriredbe za čije potrebe je bilo potrebno izgraditi sportske objekte.

Vrhunski sport određenog grada ili zemlje također ima karakteristike javnog dobra, argumenti za tu tvrdnju proizlaze iz učinaka sporta:

- multiplikator i generator mnogih oblika vrhunskog sportskog stvaralaštva
- promocijske aktivnosti sporta (države)
- sredstvo poticanja razvoja sportske industrije
- sredstvo dokazivanja i afirmacije sportskih i drugih djelatnika u sportu.<sup>27</sup>

Osnovni uvjet za bavljenje sportom i sportskih aktivnostima je postojanje dovoljnog broja sportskih objekata. Osim dovoljnog broja sportskih objekata, važno je da ti objekti zadovoljavaju i određene standarde (veličina, opremljenost, sanitarni standardi i sl.). Ne postojanje adekvatnih sportskih objekata uvelike umanjuje mogućnost za bavljenje sportom svih dobnih skupina, kao i mogućnost za razvoj vrhunskog sporta. Drugim riječima, bez odgovarajućih sportskih objekata ne postoji mogućnost razvoja sporta.

---

<sup>27</sup> Bartoluci, M., Škorić S., op.cit. str. 22.

## 5. OLIMPIJSKE IGRE

U ovom poglavlju obrađuju se Olimpijske igre, te se prolazi kroz njihov povijesni razvoj. Olimpijske igre danas slove kao najpoznatiji sportski događaj, koji iz godine u godinu privlači sve veći broj posjetitelja. Zbog toga se u ovom poglavlju pristupa analiziranju tri olimpijska programa koji se održavaju u različito vrijeme.

### 5.1. Olimpijske igre

Olimpijske igre nose epitet najvećeg sportskog natjecanja, koji se održava svake četiri godine u drugom gradu. Igre se održavaju od 1891. godine, te ih je do sada bilo održano 28. Zbog ratnih zbivanja Olimpijske igre u Berlinu 1916., Helsinkiju 1940. i Londonu 1944. godine nisu se održale. Olimpijske igre zbog svoje važnosti i veličine slove kao veličanstveno više sportsko natjecanje na kojem se takmiče samo najbolji atletičari i sportaši iz cijeloga svijeta. Sportaši su odraz izvrsnosti svoga doba, njih je izabrala država i upravo oni u svojoj državi slove kao najbolji. Važno je kod ovog epiteta istaknuti kako i hrvatski olimpijci slove kao jedni od najboljih u svijetu, naša atletičarka Blanka Vlašić u skoku u vis definitivno može stati uz bok sa ostalim vrhunskim svjetskim sportašima. Olimpijske igre su natjecanja između sportaša u pojedinačnim i ekipnim disciplinama, ne između zemalja. Na igre svaka država članica smije poslati samo jednu ekipu koja će se natjecati u ekipnim disciplinama, a sudjelovati smiju samo sportaši koje su imenovali njihovi Olimpijski odbori, čije je prethodne prijave morao odobriti Međunarodni Olimpijski odbor. Ovo je izrazito važno jer se sportaši bez obzira koliko bili dobri ni u kojem slučaju ne mogu samostalno prijaviti na Olimpijske igre, jer naravno tada bi broj sportaša bio puno veći. Nadalje, u organizaciju Olimpijskih igara uključen je velik broj organizacija, one sve zajedno čine Olimpijski pokret. Unutar Olimpijskog pokreta djeluje 35. međunarodnih sportskih federacija. Pravila po kojem funkcionira i djeluje Olimpijski pokret propisala su Olimpijskom poveljom. Olimpijska povelja je kodifikacija temeljnih načela, pravila i propisa koje je usvojio Međunarodni olimpijski odbor na Zasjedanjima.<sup>28</sup> Ona je temelj organizacije i djelovanja Olimpijskog pokreta i utvrđuje uvjete za proslavu

---

<sup>28</sup> Hrvatski olimpijski odbor, [www.hoo.hr](http://www.hoo.hr) (2018-10-02)



Olimpijskih igara.<sup>29</sup> Na čelu Olimpijskog pokreta je Međunarodni olimpijski odbor čiji je predsjednik Thomas Bach, podrijetlom iz Njemačke. Godine 2013. Bach je zamijenio Belgijanca Jacques-a Rogge-ra koji je bio predsjednik Međunarodnog olimpijskog odbora dvanaest godina. Međunarodni olimpijski odbor bio je prva sportska organizacija osnovana s namjerom da obuhvati sportski pokret diljem svijeta te da svim sportašima omogući da se potpuno ravnopravno natječu bez obzira na nacionalnost, klasu, rasu i vjeru.<sup>30</sup> Temeljna zadaća Međunarodnog olimpijskog odbora je da donosi odluke o izboru grada domaćina Olimpijskih igara i programa igara. Unutar Međunarodnog olimpijskog odbora nalazi se 202. nacionalna odbora, a svaki Olimpijski odbor u svojoj zemlji zastupa Olimpijski pokret i provodi njegova pravila. U Hrvatskoj on djeluje pod nazivom Hrvatski olimpijski odbor.

Olimpijski pokret koristi mnoga znamenja i simbole od koji je najpoznatiji simbol Olimpijskih krugova. Olimpijski krugovi sastoje se od pet međusobno povezanih krugova različitih boja. Krugovi predstavljaju zajedništvo pet kontinenata, Afrike, Amerika, Australije, Azije i Europe, a boje tih krugova predstavljaju boje koje svaka država ima na svojoj nacionalnoj zastavi, pritom se misli na barem jednu zastupljenu boju. S lijeva na desno su to plava, žuta, crna, zelena i crvena. Simbol krugova se prvi puta pojavio nakon Olimpijskih igara u Stocklomu 1912. godine, kada je najveći zaslužnih za razvoj suvremenog sporta i modernih Olimpijskih igara Pierre de Coubertin simbol krugova nacrtao na vrhu pisma. Simbol krugova koristio se prilikom proslave dvadesete godišnjice osnivanja Međunarodnog olimpijskog odbora 1914. godine, tek 1945. godine krugovi su postali simbolom Olimpijskih igara. Prvi puta su se na Olimpijskim igrama pojavili 1920. godine, jer su Olimpijske igre 1916. godine bile odgođene zbog ratnih zbivanja u Prvom svjetskom ratu. Olimpijski krugovi se nalaze na bijeloj pozadini sa kojom čine Olimpijsku zastavu. Olimpijska zastava se podiže tijekom otvaranja igara, a spušta prilikom zatvaranja igara. Postoji procedura koje se treba pridržavati prilikom podizanja i spuštanje Olimpijske zastave. Prilikom otvaranja Olimpijskih igara zastava se unosi vodoravno, nosi ju osmero sportaša zemlje domaćina. Prilikom njezina podizanja svira se Olimpijska himna. Na svečanosti zatvaranja igara spušta se Olimpijska zastava, a na stadion ulaze

---

<sup>29</sup> Hrvatski olimpijski odbor, [www.hoo.hr](http://www.hoo.hr) (2018-10-02)

<sup>30</sup> JurkinLugović R., Janjević Z., Drpić A. Na putu Olimpizma, Hrvatski Olimpijski odbor 10 000 Zagreb, Trg Krešimira Čošića 11. 2006., str. 40.

gradonačelnik grada domaćina igara i gradonačelnik domaćin sljedećih igara. Gradonačelnik domaćin igara predaje zastavu predsjedniku Međunarodnog olimpijskog odbora, a onda je on predaje gradonačelniku domaćinu sljedećih igara. Nakon predaje zastave gasi se olimpijski plamen i završavaju Olimpijske igre. Osim Olimpijskih krugova koji su najpoznatiji simbol, ne smije se zaboraviti Olimpijski plamen koji se na Olimpijskih igrama pojavio davne 1936. godine i to na igrama u Amsterdamu. Godine 1936. sportaši su Olimpijski plamen prenijeli štafetno od Grčke pa do Beča trčeći. Danas se plamen pali u Grčkoj Olimpiji pod nadležnošću Međunarodnog olimpijskog odbora i to sunčevom svjetlošću uz pomoć konkavnog zrcala. Zatim tako nastali plamen na Olimpijskoj baklji<sup>31</sup> štafetno tisuće trkača prenose preko svih kontinenata do grada u kojem se održavaju Olimpijske igre, plamen gori na Olimpijskom stadionu za čitavo vrijeme održavanja igara. Uz olimpijske krugove i olimpijski plamen ne smije se zaboraviti olimpijsko geslo koje izražava direktnu težnju Međunarodnog olimpijskog odbora, a glasi "brže, više, jače", zatim olimpijska himna, glazbeno djelo pod nazivom "Olimpijska himna" čiji je skladatelj Spiros Samara.

Olimpijske igre se sastoje od triju olimpijskih programa koji se održavaju u različito vrijeme:

1. Ljetnih olimpijskih igara,
2. Zimskih olimpijskih igara,
3. Paraolimpijskih igara.

Organizacijom Olimpijskih igara, najveće sportske priredbe, svaka zemlja, regija i grad domaćin skreću svu medijsku pozornost na sebe te nastoji tu okolnost iskoristiti na najbolji mogući način. S obzirom da se Olimpijske igre održavaju svake četiri godine, sportaši, ali i svi pasivni promatrači ih posebno cijene. Mnogi sportaši ulažu velike napore kako bi "zasjali" na Olimpijskim igrama, mnogo više nego li na svjetskim prvenstvima ili mnogobrojnim turnirima, koji se redovito održavaju.

---

<sup>31</sup> Baklja je zapaljeni drveni štap premazan lako gorivim tvarima (vosak, smola, mast i sl.), tradicionalno je simbol svjetla. Kod starih Grka i Rimljana baklja je bila simbol života.

### 5.1.1. Ljetne Olimpijske igre

Danas su Ljetne olimpijske igre najpopularnije i najveće sportsko natjecanje na svijetu, dovoljno je spomenuti da je na Olimpijskim igrama u Londonu 2012. godine sudjelovale 204. države, što nije mala brojka. Moderne Ljetne olimpijske igre održavaju se od 1896. godine. Te godine održane su Olimpijske igre u Atlanti, one su okupile 14. zemalja a sudjelovalo je 241. sportaš. Zadnje Ljetne olimpijske igre održane su 2016. godine u Rio de Janeiru, bile su to 31. Olimpijske igre, održane u vremenskom razdoblju od 05. do 21. kolovoza. Na igrama je nastupilo 11.544 sportaša iz 205. zemalja, a natjecalo se je u 33 sportske discipline,<sup>32</sup> od kojih i dvije nove, ragbi i golf koje je 2009. godine dodao Međunarodni olimpijski odbor. Hrvatska je na Olimpijske igre u Rio de Janeiro poslala 88. hrvatskih sportaša od kojih su 19. bile sportašice, a natjecali su se u 18. sportova, atletici, biciklizmu, boksu, gimnastici, dizanju utega, hrvanju, jedrenju, judu, košarci, plivanju, rukometu, skokovima u vodu, stolnom tenisu, streljaštvu, taekwondou, tenisu, vaterpolu i veslanju.<sup>33</sup> Na igrama je nastupilo 87. sportaša od njih 88. jer Hrvatska rukometna reprezentacija nije koristila mogućnost zamjene igrača.<sup>34</sup> Sljedeće Ljetne olimpijske igre održat će se u japanskom glavnom gradu Tokiju od 25. srpnja do 09. kolovoza 2020. godine. Bit će to drugi puta nakon 1964. godine da se Olimpijske igre održavaju u Tokiju. Tokio je izabran domaćinom 07.09.2013. godine u Buenos Airesu. Na programu Ljetnih olimpijskih igara u Tokiju je 38. sportova, a među njima i pet novih koji su uvršteni na prijedlog Organizacijskog odbora Tokio, karate, skateboarding, sportsko penjanje, basketbal i softball.<sup>35</sup> Ovih pet novih sportova uvršteni su na program Olimpijskih igara za 2020. godinu zahvaljujući pravilniku koji je donesen 2014. godine, koji omogućava da svaki domaćin Olimpijskih igara, odnosno Organizacijski odbor predloži nove sportove koji imaju veću popularnost u gradu ili državi koja je domaćin, ali ti isti sportovi neće ostati u programu za iduće igre, već se moraju ponovno izabrati. Ovaj pravilnik je koristan i učiniti će Olimpijske igre zanimljivijima, kako sportašima tako i gledateljima, sponzorima, medijima.

---

<sup>32</sup> Hrvatski olimpijski odbor, URL: <http://www.hoo.hr/> (2018-19-02)

<sup>33</sup> Ibidem (2018-19-02)

<sup>34</sup> Ibidem (2018-19-02)

<sup>35</sup> Ibidem (2018-19-02)

Sljedeća tablica prikazuje broj sportaša i broj zemalja sudionika na Ljetnim olimpijskim igrama u vremenskom razdoblju od 1948. do 2016. godine. Iz tablice se može vidjeti kako se broj sportaša i broj zemalja sudionika mijenja i raste svakim novim održavanjem igara. Na zadnjim Ljetnim olimpijskim igrama koje su se održale u Rio de Janeiru broj sportaša i broj zemalja sudionika dosegao je najvišu brojku u odnosu na sve prethodne Ljetne olimpijske igre.

Tablica 1. Broj sportaša i zemalja sudionika na Ljetnim olimpijskim igrama od 1948. do 2016. godine

Organizator	Broj sportaša	Broj zemalja
Velika Britanija, London 1948.	4 099	49
Finska, Helsinki 1952.	4 925	69
Australija, Melbourne 1956.	3 148	67
Italija, Rim 1960.	5 348	83
Japan, Tokio 1964.	5 140	93
Meksiko, Mexico City 1968.	5 530	172
Njemačka, München 1972.	7 123	121
Kanada, Montreal 1976.	6 028	92
SSSR, Moskva 1980.	5 217	80
SAD, Los Angeles 1984.	6 797	140
Južna Koreja, Seoul 1988.	8 465	159
Španjolska, Barcelona 1992.	9 956	169
SAD, Atlanta 1996.	10 320	197
Australija, Sydney 2000.	10 651	199
Grčka, Atena 2004.	11 099	202
Kina, Peking 2008.	11 187	204
Velika Britanija, London 2012.	10 768	204 <sup>36</sup>
Brazil, Rio de Janeiro 2016.	11 544	205 <sup>37</sup>

Izvor: izrada autora prema: Škaro D.: *Management Olimpijskih igara*, str. 86.

<sup>36</sup> Obradio autor, Olimpijske igre, URL: <http://www.olimpijske-igre.com/> (2018-20-02)

<sup>37</sup> Obradio autor, Hrvatski olimpijski odbor, URL: <http://www.hoo.hr/> (2018-20-02)

Ljetne Olimpijske igre zbog svog značaja i prepoznatljivost koju uživaju postaju sve veći društveni, ali i ekonomski fenomen koji direktno utječe na razvoj sporta, društva i pratećih djelatnosti. S obzirom da svakim novim održavanjem Ljetnih olimpijskih igara raste broj sportaša i broj zemalja sudionica, nesumnjivo je kako setaj trend neće i dalje nastaviti.

### 5.1.2. Zimske Olimpijske igre

Prve Zimske olimpijske igre održane su u Francuskoj u Chamonixu u podnožju planine Mont Blanc 1924. godine. Na početku je to bilo zamišljeno kao natjecanje u zimskim sportovima u sklopu Ljetnih olimpijskih igara, a tek je naknadno to natjecanje proglašeno i službeno prvim Zimskim Olimpijskim igrama. Na igrama je sudjelovalo 258 sportaša iz 16 zemalja, a za medalje su se natjecali u devet sportova.<sup>38</sup> Sve do 1992. godine Ljetne i Zimske olimpijske igre održavale su se iste godine, nakon toga uvodi se razmak, pa se Zimske olimpijske igre održavaju dvije godine nakon ljetnih. Zadnje održane Zimske olimpijske igre, održane su u Rusiji u gradu Soči. Igre su trajale od 07. do 27. veljače 2014. godine, a natjecalo se je 2873 sportaša iz 88 zemalja. Hrvatska Olimpijska delegacija na igrama je sudjelovala sa 11 sportaša.<sup>39</sup> Srebrnu medalju osvojio je Ivica Kostelić, jedan od najboljih skijaša Hrvatske u disciplini Super kombinacija. Trenutno se održavaju 23. Zimske olimpijske igre u južnokorejskom gradu Pyeongchangu, započele su 09. a završavaju 25. veljače. Na igrama se za medalju bori i 19. hrvatskih sportaša

Sljedeća tablica prikazuje broj sportaša i broj zemalja na Zimskim olimpijskim igrama od 1952. do 2014. godine. Tijekom godina broj sportaša i broj zemalja je konstantno varirao, rastao, pa sljedeće godine padao. Stalni rast zabilježen je u vremenskom razdoblju od 1998. pa do 2006. godine. Na igrama u Sočiju sudjelovao je najveći broj sportaša i zemalja od kada se Zimske olimpijske igre održavaju. Usporedbom Ljetnih i Zimskih olimpijskih igara jasno se vidi se vidi na Ljetnim igrama sudjeluje deset puta više sportaša nego li na Zimskim olimpijskim igrama.

---

<sup>38</sup> Škaro, D. MATE d.o.o. 2012., str. 89.

<sup>39</sup> Ibidem

Tablica 2. Broj sportaša i zemalja sudionica na Zimskim olimpijskim igrama od 1952. do 2014. godine

Organizator	Broj sportaša	Broj zemalja
Norveška, Oslo 1952.	694	30
Italija, Cortina d'Ampezzo 1956.	821	32
SAD, SquawValley 1960.	665	30
Austrija, Innsbruck 1964.	1091	36
Francuska, Grenoble 1968.	1 158	37
Japan, Sapporo 1972.	1 006	35
Austrija, Innsbruck 1976.	1 123	37
SAD, Lake Placid 1980.	1 072	37
BIH, Sarajevo 1984.	1 272	49
Kanada, Calgary 1988.	1 423	57
Francuska, Albertville 1992.	1 801	64
Norveška, Lillehammer 1994.	1 737	67
Japan, Nagano 1998.	2 176	72
SAD, Salt Lake City 2002.	2 329	79
Italija, Torino 2006.	2 663	85
Kanada, Vancouver 2010.	2 566	82
Rusija, Soči 2014.	2 873	88

*Izvor: Izrada autora prema podacima:Škaro. D: Management Olimpijskih igara, str. 90. i 91, pretraživanje na adresi: [www.olimpijske-igre.com](http://www.olimpijske-igre.com), Olimpijske igre*

Zimske olimpijske igre od samih početaka njihova održavanja imaju manju popularnost nego li Ljetne Olimpijske igre. No, bez obzira na njihovu manju medijsku praćenost, one i dalje bilježe sve veći zanimanje sportaša koji svi teže ka istom cilju.

### 5.1.3. Paraolimpijske igre

Paraolimpijske igre su više sportsko međunarodno natjecanje sportaša s fizičkim, intelektualnim i drugim poteškoćama. Paraolimpijske igre su od velike važnosti za sportaše sa invaliditetom koji se trude živjeti normalno i pri tome stvarati sportskih duh. Igre se održavaju nakon završetka Ljetnih i nakon završetka Zimskih olimpijskih igara na istim borilištima i u istim smještajnim kapacitetima. Zbog sve veće

kvalitete i zanimljivosti, Paraolimpijske igre dosežu sve veću važnosti i interes medija, ali i sve veće zanimanje posjetitelja i gledatelja. Paraolimpijske igre počinju ostvarivati sve veće ekonomske učinke prodajom ulaznica i zanimanjem medija i na taj način postaju jedan od najvećih sportskih događaja u svijetu. Prve Paraolimpijske igre održane su u Rimu 1960. godine, tada je nastupilo svega 400 sportaša iz 23 zemlje.<sup>40</sup> Zadnje Paraolimpijske igre održane su u Rio de Janeiru 2016. godine, sudjelovalo je 4350 sportaša iz 176 zemalja, Hrvatsku je u Rio de Janeiru predstavljalo 19 sportaša koji su osvojili pet medalja.<sup>41</sup>

Iz sljedeće tablice vidljivo je kako se broj sportaša a istovremeno i broj zemalja na Paraolimpijskim igrama svakim održavanjem igara raste. Broj sportaša od 1960., pa do 2008. godine povećao se za deset puta. To sve dokazuje da su Paraolimpijske igre važan sportski događaj.

Tablica 3. Broj sportaša i zemalja sudionika na Paraolimpijskim igrama od 1960. do 2008. godine.

Organizator	Broj sportaša	Broj zemalja
Italija, Rim 1960.	400	23
Japan, Tokio 1964.	370	22
Izrael, Tel Aviv 1968.	750	29
Njemačka, Heidelberg 1972.	1000	44
Kanada, Toronto 1976.	1600	42
Nizozemska, Arnhem 1980.	2000	42
SAD, New York 1984.	1700	41
UK, Stoke Mandeville 1984.	2300	45
Južna Koreja, Seoul 1988.	3053	62
Španjolska, Barcelona 1992.	3020	83
SAD, Atlanta 1996.	3310	103
Australija, Sydney 2000.	3824	122
Grčka, Atena 2004.	3806	136
Kina, Peking 2008.	3951	146

Izvor: Izrada autora prema: Škaro D.: *Management Olimpijskih igara*, str. 93.

<sup>40</sup> Škaro, D. op.cit str. 93.

<sup>41</sup> Hrvatski paraolimpijski odbor, www.hpo.hr (2018-23-02)

Paraolimpijske igre su tijekom godina postale jedan od najvećih internacionalnih sportskih događaja. Iz godine u godinu broj država i broj sportaša se povećava. To dokazuje kako je sportašima sa fizičkim oštećenjima cilj ostvarivanje sportskih rezultata, a ne invalidnost.

## 5.2. Olimpijske igre kroz povijest

Olimpijske igre održavale su se svake četiri godine u čast Boga Zeusa u Grčkom svetištu Olimpiji u državi Eldi. Olimpijske igre datiraju u 776. pr.n.e. kada se počinje voditi lista pobjednika na Olimpijskim igrama. No međutim, Igre su se održavale i puno prije. Na samim počecima igre su trajale samo jedan dan, a sudjelovali su samo muškarci. Suci i natjecatelji su prije natjecanja morali položiti svečanu zakletvu, natjecatelji da se boriti pravedno, a suci da će pravedno suditi.<sup>42</sup> Postupno se tijekom godina program Olimpijskih igara počeo proširivati, uvedena je utrka na duge staze, zatim petoboj sastavljen od skoka u dalj, bacanja diska, koplja i hrvanja. Kako se proširivao program igara tako istovremeno proširilo i razdoblje održavanja igara. Pa su u petom i šestom stoljeću igre trajale pet dana. U tih pet dana održavala su se sportska natjecanja tri dana, a razni Olimpijski obredi dva dana. Zahvaljujući proširenju programa igara, rastao je interes posjetitelja pa se u Olimpiji počinju graditi brojni, hramovi i riznice. Olimpijske igre ukinuo je Rimski car Tedozijske, jer je Igre smatrao poganskim običajem. Treba naglasiti kako su Olimpijske igre imale veliko ekonomsko i političko značenje za stare Grke. Tijekom održavanja igara održavali su se brojni sajmovi, potpisivali su se i državni dogovori ali i donosili bogati darovi susjednih Grčkih gradova.

Nakon antičkih igara, Olimpijske igre počele su se ponovno održavati 1896. godine zahvaljujući najvećem zaslužniku suvremenog sporta, Francuskom barunu Pierru de Coubertinu. Na njegov prijedlog osnovan je Međunarodni Olimpijski odbor 23. lipnja 1894, što je uvelike pridonijelo razvoju Olimpijskih igara. Prve "moderne" Olimpijske igre održale su se u Ateni 1896. godine, trajale su deset dana, a natjecalo se je u devet sportova i 43. sportske discipline a sudjelovalo je 285 sportaša iz 13

---

<sup>42</sup> Radan, Ž.: Pregled historije tjelesnog vježbanja i sporta, školska knjiga Zagreb, Zagreb, 1981., str. 42.



država,<sup>43</sup> bilo je to tada najveće sportsko natjecanje ikad održano, jer naime na starim antičkim Olimpijskim igrama natjecali su se samo Grci. Četiri godine poslije održale su se Olimpijske igre u Parizu, trajale su svega osam dana, njihova organizacija bila je loša, a rezultati sportaša su se morali prepravljati. Dugo je bilo potrebno da se Olimpijske igre počinju bolje organizirati, pa su tako Olimpijske igre u St. Louisu trajale pet mjeseci, a one u Londonu 1908. godine čak šest mjeseci. Tek je trajanje Olimpijskih igara u Los Angelese 1932. godine svedeno na nekoliko tjedana. Na taj su način natjecanja zbog pravog vremenskog razdoblja trajanja mogla biti u centru pozornosti od početka do kraja trajanja. Godine 1924. na Olimpijske igrama pojavila se je prvi puta prateća manifestacija pod nazivom "Međunarodni tjedan zimskih sportova", a kasnije je manifestacija od strane Međunarodnog olimpijskog odbora dobila nazivl. Zimske olimpijske igre.Olimpijske igre su bez ikakve sumnje najznačajnija pojava u povijesti antičke Grčke, imale su veliki utjecaj na sveukupni razvoj, bilo na tjelesnom području ili pak na području religije, kulture, politike, ali ponajviše društvenog života.

---

<sup>43</sup> Škaro, D. op.cit. str.134.

## 6. ULOGA MENADŽMENTA U ORGANIZACIJI OLIMPIJSKIH IGRA

U ovom poglavlju obrađuje se uloga menadžmenta u organizaciji Olimpijskih igara, prikazuju se sustavi i metode financiranja Olimpijskih igara kao bitan preduvjet održavanja igara. Također, u ovom poglavlju obrađuju se Olimpijske igre kao javno dobro. Zbog uloge koju financiranje ima u organizaciji Olimpijskih igara ima, posebna pažnja pridaje se analiziranju sustava i metoda koje se primjenjuju tijekom organizacije, ali i tijekom održavanja igara.

### 6.1. Uloga menadžmenta u organizaciji Olimpijskih igara

Organizacija bilo kojeg sportskog događaja nije nimalo lak pothvat. Sportski ili bilo koji drugi događaji privlače određen broj posjetitelja što zahtijeva od menadžmenta pažljivo upravljanje kako ne bi te manifestacije imale ili ostavile negativne posljedice u gradu ili destinaciji u kojoj se održavaju. Menadžment mora osmisliti i stvoriti preduvjete za "suživot" tih mega događaja sa stanovnicima grada u kojem se taj mega događaj održava. Svi ti mega događaji, pa tako i Olimpijske igre su privremeni i planirani događaji koji se održavaju u unaprijed određenom vremenskom razdoblju, što znači da se zna njihov početak održavanja i njihov završetak. Karakteristike mega događaja moguće je i prikazati na sljedeći način;

- imaju jasno definiran početak i kraj;
- prisutni su fiksni i apsolutni krajnji rokovi;
- jednokratna je organizacija uobičajeno nametnuta na ostale aktivnosti nekog subjekta;
- veliki su rizici;
- mnoge su prilike.<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> Bartoluci, M., Škorić S., op.cit. str. 135.

Da bi se sportski događaj uspješno organizirao, svaki dio menadžmenta mora dobro funkcionirati. Svaki sportski događaj, pa tako i Olimpijske igre, specifični su za organizirati. Uspješna organizacija Olimpijskih igara zahtijeva velike menadžerske sposobnosti organizatora. Danas postoje posebne agencije i timovi stručnjaka za organizaciju najzahtjevnijih sportskih događaja. Olimpijske igre su sportski događaj u određenom vremenskom razdoblju, koje privlače velik broj posjetitelja i imaju svjetski doseg. Troškovi organizacije takvog događaja su veliki i imaju dugotrajne posljedice za gradove domaćine i njene stanovnike. Menadžment se prilikom organizacije Olimpijskih igara često susreće sa nesrazmjerom između očekivane i dobivene koristi, krivo se procjenjuju troškovi te oni na kraju znaju biti puno veći nego li se predviđalo na početku. To predstavlja veliki rizik jer menadžment mora preuzeti urbanističke ciljeve grada domaćina igara zbog izgradnje potrebne infrastrukture. Također, menadžment je odgovoran da se sve organizira u određenom vremenskom razdoblju i da je sve u skladu sa postavljenim ciljevima. Menadžment je taj koji je odgovoran za nadziranje financija, on mora nadgledati raspodjelu novčanih sredstava na svim fazama, nadzire marketing, administraciju, zadužen je za planiranje, organizaciju, vođenje i kontrolu svih segmenata. Olimpijske igre imaju utjecaj na stanovništvo, grad, obrtnike i slično, postižu se veliki financijski uspjesi uz velika ulaganja sponzora te paralelno na taj način privlače pozornost sudionika, gledatelja, ali i medija. Broj olimpijskih sportova se konstantno povećava, stoga rastu potrebe, želje i očekivanja kako sportaša tako i gledatelja od strane menadžmenta.

## 6.2. Sustavi i metode financiranja Olimpijskih igara

Jedan od osnovnih zadataka financijske funkcije kako u sportu tako i u ostalim organizacijama je osiguravanje novčanih sredstava za normalno poslovanje i razvoj. Postoje tri modela financiranja sportskih priredbi. Prvi model je model državnog ili javnog financiranja. Sustav državnog proračuna podrazumijeva financiranje sportskih priredbi iz državnog proračuna. Drugi ili poduzetnički model koristi se u državama čija su gospodarstva vezana uz slobodno tržište. Mješoviti model financiranja je treći model. On predstavlja kombinaciju javnog i poduzetničkog modela financiranja. Mješoviti model financiranja danas koristi se kod financiranja Olimpijskih igara. Ovaj

način financiranja prvi je puta bio primijenjen 1972. godine na Olimpijskim igrama u Münchenu, te se pokazao kao vrlo dobar način financiranja. Olimpijske igre su složena mrežna organizacija, čiji je model financiranja odgovoran za razvoj i upravljanje Igrama do samoga kraja. Trošak domaćinstva Ljetnih i Zimskih igara svakim novim održavanjem igara premašuje prethodne. Gradovi često nakon održanih igara provode godine kako bi otplatili dug koji je nastao financiranjem igara. Razlog leži u činjenici da troškovi u mješovitom financiranju daleko nadilaze poduzetnička sredstva, pa je potrebna ravnoteža državnim poreznim sredstvima. Velik dio novčanih sredstva gradovi domaćini ubiru od poreznih obveznika koji godinama prije održavanja igara uplaćuju velike količine novčanih sredstava u državne proračune. Iz državnog proračuna se zatim izdvajaju novčana sredstva za Organizacijski odbor Olimpijskih igara koji osniva tim stručnjaka čiji je cilj upravljati proračunom igara. U troškove prilikom organizacije Olimpijskih igara ne spadaju troškovi Međunarodnog olimpijskog odbora i organizacija unutar Olimpijskog pokreta jer se oni financiraju samostalno. Nadalje, gradovi domaćini se prilikom kandidature i prilikom iznošenja financijskog elaborata oslanjaju na sredstva tzv. Top sponzorstva kao što su Coca-Cola, McDonald's i slično jer oni čine 10%<sup>45</sup> prihoda Olimpijskih igara. Pored očekivanih financijskih prihoda koji se predviđaju da će se organizacijom igara ostvariti, gradovi domaćini svoja planiranja temelje i na očekivanjima kao što je veći turizam. Tu se pritom misli na posjete Olimpijskih atrakcija, odnosno mjesta na kojima su natjecanja održana, Olimpijskog sela i slično. Pretpostavlja se također da će infrastrukturni projekti donijeti brojne koristi gradu domaćinu i ponajprije njenim stanovnicima. Olimpijske igre raspolažu širokim rasponom mogućnosti financiranja, a vladina potpora kao i potpora lokalnih i nacionalnih proračuna, od vitalnog su značenja za gradove kandidate. Kao što je ranije u radu spomenuto, sve veću ulogu u financiranju Olimpijskih igara imaju prihodi od sponzorstava zatim prodaje televizijskih prava, prihodi od prodaje ulaznica te prihodi od prodaje trgovačke robe. Ovi prihodi se svake godine sve više povećavaju i na taj način postaju sve značajniji u financiranju Olimpijskih igara. Olimpijske igre će koristiti gradu domaćinu samo ako igre stvaraju koristi i utječu na napredovanje društva u cjelini. Temeljna i osnovna uloga vlade je da etički raspolaže financijskim sredstvima, te da uložena financijska sredstva kasnije društvu donesu određenu korist.

---

<sup>45</sup> Olympic games, <https://www.olympic.org> (2018-06-05)

### 6.2.1. Prihodi od prodaje televizijskih prava

Mediji su bili prisutni od samih početaka Olimpijskih igara kroz razne novinarske članke, izvještaje, fotografije, a kasnije sa razvojem radija i radio prijenosima. Danjim razvojem tehnologije, milijunima ljudi širom svijeta omogućeno je praćenje Olimpijskih igara putem televizijskih ekrana. Što je dovelo do toga da se sve više medijskih kuća nadmeće za otkup televizijskih prava, a pri tome nude sve više novca. Upravo zahvaljujući nadmetanju televizijskih kuća za prijenos Olimpijskih igara, prihodi od prodaje televizijskih prava rastu i postaju jedan od glavnih izvora financiranja Igara. Na Olimpijskim igrama u Münchenu televizijski prihodi činili su 3,7% sveukupnog prihoda Olimpijskih igara u Seolu već 27,2%, da bi u Ateni dosegli 39,8%.<sup>46</sup> Na Olimpijskim igrama u Rio de Janeiru 2012. godine televizijske kuće potrošile su više od četiri milijarde dolara da uživo prenose događaje sa Igara, samo je američka mreža NBC<sup>47</sup> platila 1,23 milijarde dolara<sup>48</sup>. Iznosi od prodaje televizijskih prava na počecima Olimpijskih igara bili su veći za ljetne Olimpijske igre negoli za zimske Olimpijske igre. Razlog toga je bila veća popularnost sportaša, veći broj sportova na ljetnim igrama, ali i veće zanimanje gledatelja za ljetne negoli zimske Olimpijske igre. Kako je tijekom godina rastao broj sportaša i broj sportova na Zimskim olimpijskim igrama rasla je i prodaja televizijskih prava.

Kao što je ranije u radu spomenuto, razvoj tehnologije, a osobito razvoj satelitske televizije omogućio je velikom broju ljudi praćenje mega događaja kao što su Olimpijske igre. Od 1960. godine sve se veći broj televizijskih kuća natječe za kupnju prijenosa Olimpijskih igara, to je jasno vidljivo iz tablice broj 2. Kao primjer mogu se navesti ljetne Olimpijske igre u Seolu-u 1988. godine, na kojima je televizijska kuća NBC pravo emitiranja Igara platila 300. milijuna dolara. Na Olimpijskim igrama u Penkingu 2008. godine NBC je platio 894. milijuna dolara, što je skoro dvostruko više negoli 1988. godine. Ljetne Olimpijske igre u Londonu 2012. godine dosegle su milijardu samo od strane NBC-a. No i ta brojka je premašena na Olimpijskim igrama u Rio de Janeiru, gdje je NBC platio 1.23 milijarde dolara. Razlog ovakvog rasta leži u činjenici da televizijske kuće dobivaju novac najčešće od

---

<sup>46</sup> Škaro, D. op. cit. str. 161.

<sup>47</sup> NBC- Nacional Broadcasting Company

<sup>48</sup> Olympicgames, <https://www.olympic.org> (2018-08-02)

sponzora Olimpijskih igara za emitiranje promidžbenih poruka. A tim sponzorima su potrebne televizijske kuće za prijenos poruka do potrošača. Stoga, Međunarodni olimpijski odbor zbog te povezanosti, prilikom određivanja cijene koju televizijske kuće moraju platiti za prava prijenosa, uzima u obzir prihode od sponzorstva, ali i prihode od gledatelja (prihode od televizijske pretplate). Što su prihodi televizijskih kuća veći, to će one biti spremne više platiti za televizijska prava Međunarodnom olimpijskom odboru. Dalje, kada se govori o zimskim Olimpijskim igrama, one su dosta dugo bile u "sjeni" ljetnih Olimpijskih igara kako zbog popularnosti, tako i u financijskom smislu. Zbog toga su prihodi od televizijskih prava uvijek bili dosta niži u odnosu na ljetne Olimpijske igre. Od Olimpijskih igara u Lake Placidu 1980. godine pa do Olimpijskih igara u Vancouveru 2010. godine, prihodi od televizijskih prava bilježe konstantan rast. Prilikom istraživanja ove tematike, podaci koji su bili dostupni nisu bili dovoljno dostatni i relevantni da bi se provelo opsežnije istraživanje i veće usporedbe.

Tablica 4. Troškovi prava prijenosa Ljetnih i Zimskih Olimpijskih igara izraženi u milijunima dolara za pojedine televizijske mreže

Year	<i>Summer Games</i>			<i>Winter Games</i>		
	<i>Place</i>	<i>Network</i>	<i>Amount</i>	<i>Place</i>	<i>Network</i>	<i>Amount</i>
1960	Rome	CBS	0.39	Squaw Valley	CBS	0.05
1964	Tokyo	NBC	1.5	Innsbruck	ABC	0.59
1968	Mexico City	ABC	4.5	Grenoble	ABC	2.5
1972	Munich	ABC	7.5	Sapporo	NBC	6.4
1976	Montreal	ABC	25.0	Innsbruck	ABC	10.0
1980	Moscow	NBC	72.0	Lake Placid	ABC	15.5
1984	Los Angeles	ABC	225.0	Sarajevo	ABC	91.5
1988	Seoul	NBC	300.0	Calgary	ABC	309.0
1992	Barcelona	NBC	401.0	Albertville	CBS	243.0
1994				Lillehammer	CBS	295.0*
1996	Atlanta	NBC	456.0			
1998				Nagano	CBS	375.0
2000	Sydney	NBC	705			
2002				Salt Lake City	NBC	545.0
2004	Athens	NBC	793§			
2006				Turin	NBC	614
2008	Beijing	NBC	894			
2010				Vancouver	NBC	820**
2012	London	NBC	1.181 bn			

*Izvor: Izrada autora prema: Horne, J., Manzenreiter, W.: An introduction to the sociology of sports mega-events, <http://www.coris.uniroma1.it> str. 4.*

Prihodi od prodaje televizijskih prava predstavljaju bitan element na koji se gradovi domaćini oslanjaju prilikom kandidature i iznošenju financijskog elaborata. Olimpijske igre zaokupljuju pozornost javnosti diljem svijeta, te na taj način pružaju priliku za globalni marketing. Bez prihoda od televizijskih prava, Olimpijski pokret kakvog danas znamo ne bi mogao postojati.

#### 6.2.2. Prihodi od prodaje ulaznica na Olimpijskim igrama

Novac od prodaje ulaznica je osnovni prihod svake sportske organizacije, pa tako u ovom kontekstu i Olimpijskih igara. Program prodaje, ali i izdavanja ulaznica za Olimpijske igre vezan je za Organizacijski odbor olimpijskih igara, uz odobrenje Međunarodnog olimpijskog odbora. Postoje dva cilja navedenog programa, prvi cilj je omogućiti što većem broju ljudi da dožive ceremoniju natjecanja na Olimpijskim igrama, a drugi, ostvariti prihode potrebne za postavljanje i održavanje Olimpijskih igara.<sup>49</sup> Organizacijskom odboru olimpijskih igara pripada pravo upravljanja s 95% prihoda ostvarenih prodajom ulaznica, dok samo 5% pripada Međunarodnom olimpijskom odboru.

Tablica broj 5. Prodaja ulaznica za Ljetne olimpijske igre od 1984. do 2004. godine

Olimpijske igre	OOOI	Broj prodanih ulaznica (u milijunima)	Vrijednost prodanih ulaznica (u milijunima USD)	Prosječna cijena ulaznice (u USD)
1984.	Los Angeles	5,7	156	27
1988.	Seoul	3,3	36	11
1992.	Barcelona	3	79	26
1996.	Atlanta	8,3	425	51
2000.	Sydney	6,7	551	82
2004.	Atena	3,8	228	60

*Izvor: izrada autora prema: Škaro D. Management Olimpijskih igara, str. 183.*

<sup>49</sup>Škaro, D., op.cit. str. 183.

Iz prikazane tablice može se vidjeti da Olimpijske igre u Atlanti i Sydneyu bilježe veliki rast u broju prodanih ulaznica u odnosu na prethodne Olimpijske igre. No, takav rast je djelomično vezan uz prosječnu cijenu ulaznice koja je višestruko porasla, a njen pad kao i pad prodanih ulaznica su zabilježeni na Olimpijskim igrama u Ateni.

Na Ljetnim olimpijskim igrama koje su bile održane u Pekingu 2008. godine prodano je svih 6,8 milijuna ulaznica koje su puštene u promet.<sup>50</sup> Razlog leži u činjenici da su se ulaznice prodavale po niskim i većini pristupačnim cijenama kako bi se privuklo što više gledatelja. Pa je tako najniža cijena iznosila svega 13 dolara, a najviša 128 dolara po ulaznici.<sup>51</sup> Londonske ljetne Olimpijske igre održane su četiri godine poslije, te je u opticaj bilo pušteno 8,8 milijuna ulaznica<sup>52</sup> što je u povijesti najveći broj ulaznica. Također u Londonu je srušen rekord najskuplje ulaznice, pa je tako 2012 funtibila cijena za najbolja sjedala na ceremoniji otvaranja.<sup>53</sup> Zadnje održane Olimpijske igre su one u Rio de Janeiru 2016. godine. U opticaj je bilo pušteno 7,5 milijuna ulaznica, a vrijednost prodanih ulaznica iznosila je 406 milijuna dolara.<sup>54</sup> Prilikom istraživanja ove tematike, podaci koji su bili dostupni nisu bili dovoljno relevantni da bi se provelo opsežnije istraživanje.

Prodaja ulaznica jedan je od velikih izvora prihoda Olimpijskih igara. Kod prodaje ulaznica veliku ulogu imaju marketinške aktivnosti odnosno promoviranje igara. Što će organizatori više truda ulagati u oglašavanje i promoviranje igara, veći će broj ljudi željeti biti dio tih igara. Primjeri dobrog marketinškog promoviranja igara su Igre u Los Angelesu 1984., Igre u Atlanti 1996. i Igre u Sydneyu 2000. godine. Ovo su visoko razvijene zemlje gdje je uz dobro marketinško promoviranje bilo moguće i realizirati visoke cijene ulaznica jer je platežna moć stanovništva to i dopuštala. Kada se govori o prodaji ulaznica, one se mogu prodavati na više načina, za ukupni program pojedinog sporta koji se odvija na jednom mjestu, za pojedini dan programa na sportskom stadionu (dvorani), ili za pojedinu utakmicu.<sup>55</sup> Prilikom određivanja cijene ulaznica u obzir se mogu uzeti pojedini kriteriji, i to vrijeme (što je

---

<sup>50</sup> Index, <http://www.index.hr> (2018-13-02)

<sup>51</sup> ibidem

<sup>52</sup> Hrvatski olimpijski odbor, <https://www.hoo.hr> (2018-13-02)

<sup>53</sup> ibidem

<sup>54</sup> Monitor, <http://www.monitor.hr> (2018-13-02)

<sup>55</sup> Škaro, D., op.cit. str. 185.



bliže početak ili finalna završnica Olimpijskih igara to će potražnja i interes za ulaznicama rasti), lokacija (udaljenost sportsko objekta od olimpijskog centra i kvaliteta sjedećih mjesta na stadionu), zatim popularnost pojedinog sporta (nemaju svi sportovi jednaku popularnost kod domicilnog stanovništva, pa to utječe na njihovu povećanu ili smanjenu posjećenost) te naposljetku socijalni aspekti (na cijenu ulaznica na Olimpijskim igrama utječe standard ili prihod domaćeg stanovništva).

### 6.3. Olimpijske igre kao javno dobro

Sportski mega događaj Olimpijske igre od samih su početaka više od sporta, od natjecanja samih Grka pa do borbe izvrsnih profesionalaca iz cijeloga svijeta koji svi teže ka istome cilju, biti najbolji. Ovaj mega događaj povezuje sport sa kulturom i obrazovanjem, a predstavlja životnu filozofiju koja spaja tijelo i um sportaša. U realizaciji Olimpijskih igara na put ne bi smjele stati nikakve prepreke bilo financijske, organizacijske ili one najvažnije ljudske. Preuzimanje domaćinstva i organizacije Olimpijskih igara nije nimalo lak zadatak za bilo koju državu, a ponajviše grad, ispred stanovništva stavlja se obveza iseljavanja ako žive na području gdje će se graditi sportska infrastruktura, vojna snaga države mora biti u stanju pripravnosti, tu su još i brojna druga odricanja. S druge strane organizacijom Olimpijskih igara ostvaruju se značajni gospodarski učinci, pa tako Olimpijske igre imaju svoje manifestacijsko, društveno, političko i ekonomsko značenje za užu ili širu zajednicu. Potrebno je prije svega spomenuti kako je to ekonomsko značenje odnosno ekonomski interes u ovom kontekstu ujedno i najvažniji motiv kandidature svake države za organizaciju Olimpijskih igara. Nadalje, Olimpijske igre kao i sve druge mega priredbe prilikom svoje organizacije prolaze kroz faze ekonomske aktivnosti, odnosno faze životnog ciklusa, zahvaljujući tome moguće ih je strukturirati u pet faza:

1. faza: ideja i izvedivosti
2. faza: natjecanje za prihvrat projekta
3. faza: izgradnja i pripreme za igre
4. faza: održavanje Olimpijskih igara

## 5. faza: zatvaranje igara i korištenje olimpijskog nasljeđa.<sup>56</sup>

U fazi ideja i izvedivost kao što samo ime kaže realizira se ideja, a analiziraju se financijske mogućnosti države i koristi koje će se organizacijom Olimpijskih igara ostvariti. Analizu provodi Nacionalni olimpijski odbor. Svaka ideja, svaka inicijativa od strane nacionalnog olimpijskog odbora treba se odobriti i podržati od strane grada domaćina. Također u ovoj fazi sastavlja se pismo namjere, odnosno definira se poslovna odluka. Faza ideje i izvedivosti traje dvije godine. Drugu fazu čine dvije podfaze. Faza prijave gradova i faza grada kandidata. Faza prijave grada zahtijeva od grada kandidata ispunjavanje upitnika Međunarodnog olimpijskog odbora. Na temelju ispunjenog upitnika, Međunarodni olimpijski odbor odlučuje koje će gradove prihvatiti kao kandidate za nastavljanje danje procedure. Također, Međunarodni olimpijski odbor analizira potencijale svakog grada kandidata, pa se procjenjuje niz tehničkih kriterija, infrastruktura, sigurnost grada i mjesta održavanja igara, postojeći kapaciteti za smještaj i slično. U ovoj fazi gradovi izrađuju elaborat kojim se definira projektni zadatak. Ova faza traje deset mjeseci. Druga podfaza je faza grada kandidata. U toj fazi se od grada kandidata očekuje izrada "kandidacijskog dokumenta" prema naputcima Međunarodnog olimpijskog odbora. Nakon što Međunarodni olimpijski odbor analizira svaki potrebn dokument, komisija izrađuje izvještaj te izvršni odbor Međunarodnog olimpijskog odbora donosi konačnu listu gradova kandidata. Ti kandidati, odnosno gradovi se mogu kandidirati za organizaciju Olimpijskih igara. Razlozi zbog kojih Međunarodni olimpijski odbor organizaciju Olimpijskih igara može dodijeliti nekom gradu su nepredvidivi. Razlozi mogu biti politički, ekonomski ili isključivo sportski, vođeni pretpostavkom da će igre pridonijeti razvoju sporta u tom gradu, državi ili dijelu svijeta. Također, u ovoj fazi potrebno je osigurati dostatnu količinu financijskih sredstava jer su troškovi veliki, a ova faza može potrajati jako dugo. Ne smije se ni isključiti u ovoj fazi zanimanje javnosti za Olimpijske igre. Važno je informirati o svim novostima, objasniti razloge kandidature grada, a posebice koristi koje bi se organizacijom Igara mogle ostvariti. Faza izgradnje i pripreme za igre je treća faza životnog ciklusa Olimpijskih igara. Nakon što je Međunarodni olimpijski odbor dodijelio organizaciju Igara jednom gradu, do tada kandidatu, osniva se Organizacijski odbor Olimpijskih igara. Organizacijski odbor i grad domaćin su sustavi koji ulaze u olimpijski pokret privremeno jer se lokacija

---

<sup>56</sup> Škaro D. op.cit. str.97.

Olimpijskih igara mijenja. Zadaća Organizacijskog odbora usmjerena je na organiziranje i obavljanje svih aktivnosti potrebnih za uspješno održavanje igara. Zadaća mu nikako nije usmjerena na ostvarivanje profita. Organizacijski odbor se raspušta nakon završetka održavanja igara, odnosno kada se iznesu svi izvještaji o rezultatima. U ovoj fazi potrebno je definirati organizaciju budućih igara, i to:

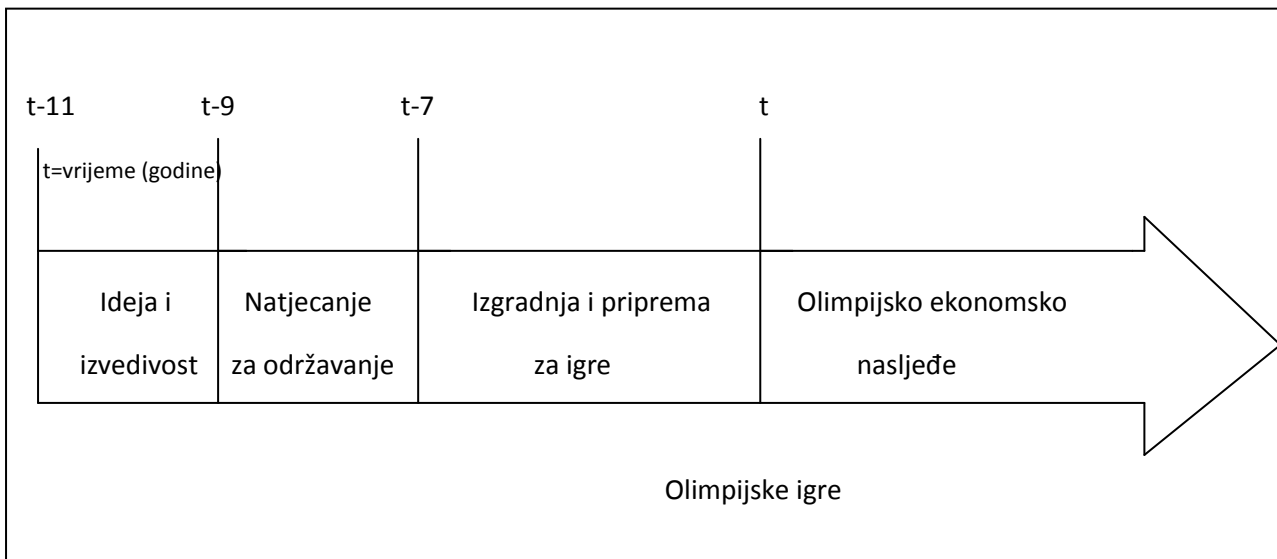
- organizaciju i provođenje investicijskih aktivnosti vezanih uz same igre, odnosno njezin sportski dio,
- organizaciju i funkcioniranje marketing priredbe te svih poslova koji se odnose na marketing,
- stvaranje informacijskog sustava igara
- pripremu za organizaciju sportskog programa,
- pripremu za organizaciju prijema, smještaja te organizacije života za različite subjekte koji se nalaze na igrama,
- organizaciju transporta,
- pripremu za organizaciju protokola, akreditacije i odnosa s javnošću.<sup>57</sup>

Ovakva vrsta organizacije primjenjuje se kod svih sportskih priredba ili mega događaja, a također se i organizacijski odbor osniva za organizaciju ostalih mega događaja, ne samo za Olimpijske igre. Faza održavanja igara je pretposljednja faza u životnog ciklusu Olimpijskih igara. U ovoj fazi se pokazuje ispravnost ranije postavljenih programa te dolazi do realizacije svih elemenata koje su domaćini igara ranije postavili. Ova faza traje koliko traju i same Olimpijske igre, točnije oko mjesec dana. Faza zatvaranja igara je posljednja, ali ne i manje važna faza cijelog ciklusa Olimpijskih igara. Ova faza završava odlaskom posljednjeg sportaša ili posljednjeg posjetitelja igara. U ovoj fazi se zaključuje financijsko poslovanje, naplaćuju sva potraživanja i dugovanja, izrađuje se bilanca, podnosi se dio izvještaja Međunarodnom olimpijskom odboru te se raspušta Organizacijski odbor Olimpijskih igara. Gradu domaćinu nakon završetka Olimpijskih igara ostaje olimpijsko nasljeđe koje kasnije koriste građani ili nasljeđe služi u turističke i sportske svrhe.

---

<sup>57</sup> Škaro, D. op. cit. str. 101.

Slika 2. Faze organizacije Olimpijskih igara



*Izvor: izrada autora prema: D. Škaro, Management Olimpijskih igara, str. 97.*

Kada se govori o olimpijskom nasljeđu treba se zapitati što se ustvari događa sa svim tim sportskim objektima nakon što se gledališta isprazne, nakon što i posljednji sportaš napusti Olimpijske igre, nakon što se Olimpijske igre zatvore. Svake četiri godine grade se brojni sportski objekti, odmarališta, smještajni objekti, neke države organizacijom igara žele pokazati svoju financijsku moć, no kako se one kasnije ophode prema olimpijskom nasljeđu. Zadnje Olimpijske igre održane su u Rio de Janeiru 2016. godine. U Rio de Janeiru većina sportskih objekata se nalazila u dijelu grada koji se zove Barra de Tijuca. U tom dijelu grada bilo je smješteno olimpijsko selo, dok su ostali objekti bili raspoređeni u tri zone. Za potrebe Olimpijskih igara bilo je izgrađeno devet novih građevina te privremeno podignuto sedam montažnih objekata. Ti privremeno podignuti montažni objekti su nakon igara bili uklonjeni. Na Olimpijskim igrama u Rio de Janeiru prvi je puta bila korištena "nomadska arhitektura" koja je omogućila da se neke građevine koje su služile tijekom igara rastave a njihov materijal se poslije može ponovno koristiti za gradnju drugih objekata. Ostali objekti bili su prenamijenjeni u škole i domove te stavljeni na raspolaganje javnosti i sportašima. Olimpijske igre u Rio de Janeiru su pozitivan primjer kako bi se nakon igara trebalo ophoditi prema sportskim objektima, naseljima i slično koja su izgrađena za potrebe Olimpijskih igara. No postoje primjeri gdje ogromna zdanja sportskih terena, hotela, odmarališta i pomoćne opreme vrlo često

ostaju napuštena i zapuštena nakon Olimpijskih igara. Kao primjeri mogu se navesti sportska zdanja diljem svijeta poput bob staza u Sarajevu koja se svake godine sve više urušava, Olimpijskog kompleksa u Grčkoj iz 2004. godine koji je sačinjavao stadion i bazen, no nažalost je napušten i prepušten urušavanju, a primjerinapuštanja nalaze se i u Kini, Atlanti, Rusiji, Berlinu, Francuskoj, primjeri su to koji predstavljaju lošu stranu neodgovornog ophođenja prema olimpijskim nasljeđima.<sup>58</sup>

---

<sup>58</sup> Jutarnji list, <https://www.jutarnji.hr> (2018-20-02)

## 7. SMJERNICE BUDUĆEG RAZVOJA OLIMPIJSKIH IGARA

Olimpijske igre slove kao najvažniji sportski događaj na svijetu, sudjelovanje na Igrama želja je svakog profesionalnog sportaša. Olimpijski pokret svakim novim održavanjem postaje sve veća i skuplja organizacija. Razlozi su mnogobrojni, gradnja velikih infrastrukturnih objekata ili modernizacija postojećih samo su neki od primjera. Olimpijske igre nerijetko nekim zemljama služe kao sredstvo iskazivanja političke nadmoći, što ni u kojem smislu ne predstavlja sportski duh. Svijet je svakim danom sve sofisticiraniji, pa je prilagodba novim tehnologijama i globalizaciji je neminovna za budući razvoj Olimpijskih igara.

Zbog sve veće složenosti, veličine, cijene, broja sudionika vrlo je teško predvidjeti budućnost Olimpijskih igara. Potrebno je napraviti cjelovite analize i provesti dugoročne studije kako bi se procijenila isplativost i trošak organizacije Olimpijskih igara, kako gradovi domaćini desetljećima nakon Igara ne bi proveli u pokrivanju duga koji je nastao organizacijom Olimpijskih igara. No, međutim i nakon dugogodišnjih procjena i studija rizik će postojati. Rizik koji se povezuje sa milijunima ljudi koji će sudjelovati u dvotjednom događaju, događaju na kojeg su potrošene milijarde kako bi sve funkcioniralo besprijekorno. Veliki problem za gradove domaćine predstavlja infrastruktura koja je nužna za održavanje Igara. Naime, diljem svijeta postoje primjeri gdje su veliki infrastrukturni projekti prepušteni propadanju i urušavanju, zbog nemogućnosti njihova održavanja. Upravo iz tog razloga, gradovi pri primanju Igara i tijekom godina u pripremi ponude za domaćinstvo Igara moraju pažljivo razmotriti što za njih predstavlja organizacija događaja svjetske klase kao što su Olimpijske igre.

Olimpijske igre su događaj koji mnogi sportaši željno iščekuju, ali kako bi se Olimpijske igre nastavile održavati uspješno, izvorna svrha Igara se ne smije zaboravit. Olimpijske igre se temelje na Olimpijskom duhu, te omogućavaju ljudima da se uključe u Olimpijski pokret, a organizatori i sponzori Igara da se što više orijentiraju na isticanje pravih vrijednosti Olimpijskih igara.

## 8. ZAKLJUČAK

Tradicija bavljenja sportom u Hrvatskoj duža je od dva stoljeća. Ljudi se sportom bave u svakoj životnoj dobi, na različite načine i s različitim ciljevima. Sport kao sredstvo dokazivanja zanimljiv je mnogim pojedincima, skupinama i društvima. Tome pridonose rezultati Hrvatskih sportaša na brojnim natjecanjima, ali istovremeno ti rezultati uvelike pridonose promociji, pozicioniranju te prepoznavanju Hrvatske u svjetskim okvirima. Stoga, sport treba pozicionirati kao jedan od prioriteta u stvaranju i održavanju imidža Hrvatske, te hrvatski vladajući moraju stvoriti uvjete za nastavak ostvarivanja sportskih rezultata. Također, sudjelovanje u sportu ili bilo kojom aktivnošću povezano je s nizom pozitivnih učinaka na zdravlje. Stoga temeljna uloga vlade je postaviti odgovarajući sustav financiranja sporta, kako bi se obuhvatile sve djelatnosti sporta te osigurala financijska sredstva za podmirivanje svih potreba u sportu.

Zahvaljujući dobrim upravljanjem sportskim organizacijama, klubovima, udrugama, povezuju se različita područja sporta kao što je proces treniranja, psihologije, sportskih objekata pa tako i proces sportskih događaja. Sportski događaj zaslužan je za afirmaciju sportskih vrijednosti, zdravog načina života, zaslužan je za promoviranje sporta jedne države ili određenog geografskog područja. Iz godine u godinu raste broj sportskih događaja, posjetitelja, sudionika, pa je paralelno tome organiziranje sportskih događaja postalo sve složenije.

Organizacija Olimpijskih igara je veliki događaj koji postiže velike ekonomske i društvene učinke, doprinoseći na taj način društvenom i gospodarskom razvoju zemlje. Tijekom godina Igre su se postupno razvijale u događaj koji gradu domaćinu svake četiri godine nudi mogućnost da bude u centru pozornosti cijeloga svijeta. Treba spomenuti kako je ekonomski interes jedan od vodećih motiva kandidature gradova za organizaciju Olimpijskih igara. Organizacija igara je više godišnji proces koji zahtijeva koordinaciju različitih aktivnosti iz djelatnosti prometa, turizma, industrije, građevine i slično. Jedino dobrom koordinacijom Olimpijske igre će biti uspješno organizirane. Olimpijske igre imaju kratak životni vijek pa grad domaćin mora što bolje iskoristiti pozitivne učinke koji se organizacijom igara mogu postići.

## POPIS LITERATURE

### STRUČNE KNJIGE:

1. Bartoluci, M.: **Ekonomika i menadžment sporta**, Hrvatska akademija znanosti i umjetnosti, Zagreb, 1997.
2. Bartoluci, M., Škorić, S. **Menadžment sportskog i nautičkog turizma**, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2009.
3. Beech, J., Chadwick, S., **Sportski menadžment**, MATE d.o.o., Zagreb, 2011.
4. Boršić, M.: **Olimpijski plamen**, Naklada Zadra, Zagreb, 2000.
5. Gillet, B.: **Povijest sporta**, Matica Hrvatska, Zagreb, 1970.
6. Jajčević, Z.: **Antičke olimpijske igre**, LiberaEdition d.o.o. Zagreb, lipanj 2008.
7. Jajčević, Z.: **Olimpizam u Hrvatskoj**, LiberaEdition d.o.o. Zagreb, lipanj 2007.
8. Jajčević, Z.: **Povijest športa i tjelovježbe**, Veleučilište u Zagrebu, Zagreb, 2010.
9. Jajčević, Z.: **225 godina športa u Hrvatskoj**, Seljački savez Osječko-baranjske županije, Osijek, 2010.
10. Lugović, R.: **Na putu Olimpizma**, Hrvatski Olimpijski odbor 10 000 Zagreb, 2008.
11. Novak, I.: **Sportski marketing i industrija sporta**, Maling d.o.o., Maksimirska 132, Zagreb, 2006.
12. Radan, Ž.: **Pregled historije tjelesnog vježbanja i sporta**, Školska knjiga Zagreb, Zagreb, 1981.
13. Susić, Ž.: **Knjiga o sportu I**. Izdavačko knjižničarsko poduzeće, Mladost; Zagreb 1971.
14. Škaro, D.: **Management Olimpijskih igara**, MATE d.o.o., Zagreb, 2012.



15. Škrtić, M.: **Osnove poduzetništva i menadžmenta**, Veleučilište u Karlovcu, 2. izdanje, Karlovac, 2008.
16. Zekić, Z.: **Menadžment**, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2007.
17. Wilson, N.: **Blago Olimpijskih igara**, Znanje d.d., Mandićeva 2, Zagreb, 2008.

#### ČASPOPISI:

1. Horne, J., Manzenreiter, W., <http://www.coris.uniroma1.it> (09.02. 2018)

#### INTERNESTKE STRANICE:

1. Hrvatski olimpijski odbor, [www.hoo.hr](http://www.hoo.hr) (08.02. 2018)
2. Hrvatski paraolimpijski odbor, [www.hpo.hr](http://www.hpo.hr) (23.02. 2018)
3. Hrvatska enciklopedija, [www.enciklopedija.hr](http://www.enciklopedija.hr) (10.02. 2018)
4. Index, [www.index.hr](http://www.index.hr) (13.02. 2018)
5. Olimpijske igre, [www.olimpijske-igre.com](http://www.olimpijske-igre.com) (20.02. 2018)
6. Zakon o sportu, [www.zakon.hr](http://www.zakon.hr) (02.02. 2018)
7. Olympicgames, [www.olympic.org](http://www.olympic.org) (08.02. 2018)
8. Monitor, [www.monitor.hr](http://www.monitor.hr) (13.02. 2018)
9. Jutarnji list, [www.jutarnji.hr](http://www.jutarnji.hr) (20.02. 2018)

## POPIS TABLICA

Tablica	Stranica
I. Broj sportaša i zemalja sudionika na Ljetnim olimpijskim igrama od 1984. do 2016.	29
II. Broj sportaša i zemalja sudionika na Zimskim olimpijskim igrama od 1952. do 2014.	31
III. Broj sportaša i zemalja sudionika na Paraolimpijskim igrama od 1960. do 2008.	32
IV. Troškovi prava prijenosa Ljetnih i Zimskih olimpijskih igara izraženi u milijunima dolara za pojedine televizijske mreže	39
V. Prodaja ulaznica za Ljetne olimpijske igre od 1984. do 2000. godine.	40

## POPIS ILUSTRACIJA

Popis slika

Slika	Stranica
I. Područja sporta	17
II. Faze organizacije Olimpijskih igara	45