

# STRATEGIJA KREIRANJA I UPRAVLJANJA MARKOM U SPORTU NA PRIMJERU VRHUNSKIH SPORTAŠA

---

**Maja, Bakotin Zelić**

**Doctoral thesis / Doktorski rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:426933>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-03**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



UNIVERSITY OF SPLIT

The logo for 'dabar', featuring a stylized red and black graphic above the word 'dabar' in a lowercase, sans-serif font.

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

**SVEUČILIŠTE U SPLITU**

**EKONOMSKI FAKULTET**

**Poslijediplomski specijalistički studij**

**Poslovna ekonomija**

**SPECIJALISTIČKI RAD**

**STRATEGIJA KREIRANJA I UPRAVLJANJA  
MARKOM U SPORTU NA PRIMJERU  
VRHUNSKIH SPORTAŠA**

**Mentor:**

**Prof. dr. sc. Želimir Dulčić**

**Studentica:**

**Maja Bakotin Zelić, mag. oec**

**Split, lipanj 2023.**

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD.....</b>	<b>6</b>
1.1. Predmet istraživanja.....	6
1.2. Ciljevi istraživanja.....	7
1.3. Istraživačka pitanja.....	8
1.4. Metodologija istraživanja.....	9
1.5. Struktura rada.....	10
<b>2. TEMELJNE ODREDNICE VRHUNSKOG SPORTA U HRVATSKOJ I SVIJETU .....</b>	<b>11</b>
2.1. Pojam i definicija vrhunskog sporta.....	11
2.2. Organizacijski sustav vrhunskog sporta u svijetu.....	11
2.3. Društveni i ekonomski učinci vrhunskog sporta u Hrvatskoj i svijetu.....	12
2.3.1. Uloga vrhunskog sportaša i sportskih događaja za brend države.....	13
2.3.2. Položaj atletike u Hrvatskoj i svijetu.....	15
2.3.3. Kratki osvrt na povijesni razvoj atletike.....	16
2.3.4. Značaj vrhunskog atletskog sporta u Hrvatskoj.....	17
2.4. Temeljne odrednice strategije najboljih sportaša / sportskih klubova u svijetu.....	17
2.5. Strategija u hrvatskim sportskim klubovima.....	18
2.6. Menadžeri / treneri u sportskim organizacijama i njihova uloga u sportu.....	19
2.7. Financiranje sporta.....	21
2.7.1. Financijsko planiranje.....	21
2.7.2. Utjecaj Vlade na sportsko tržište .....	21
<b>3. OSNOVNI ELEMENTI STRATEGIJE I STRATEŠKOG UPRAVLJANJA.....</b>	<b>22</b>
3.1. Definiranje strategije.....	22
3.1.1. Povijesni razvoj pojma strategije.....	22
3.1.2. Strateške teorije.....	23
3.2. Strateški menadžment.....	24

3.2.1. Postavljanje vizije, misije i ciljeva.....	25
3.2.2. Vizija.....	25
3.2.3. Misija poduzeća.....	26
3.2.4. Kratkoročni i dugoročni ciljevi.....	26
3.2.5. Utjecaj interesnih skupina na postavljanje ciljeva.....	26
3.2.6. Analiza okoline.....	27
3.2.6.1. Eksterna analiza okoline - PEST Analiza.....	27
3.2.6.2. Interna analiza okoline - SWOT analiza u sportskim organizacijama.....	28
3.2.7. Planiranje strategije.....	30
3.2.7.1. Strategija plavog oceana.....	31
3.2.7.2. Strategija pripreme.....	31
3.3. Formuliranje strategije.....	32
3.4. Implementacija strategije.....	33
3.4.1. Ključni činitelji procesa implementacije strategije.....	34
3.4.2. Osnovni problemi u implementaciji strategije.....	34
3.4.3. Okvir za uspješnu implementaciju strategije.....	35
3.4.4. Oblikovanje i implementacija strategije kroz različite životne cikluse.....	36
3.4.5. Implementacija strategije.....	38
3.4.5.1. Implementacija strategije pomoću funkcijskih strategija.....	38
3.4.5.2. Implementacija strategije putem strukture.....	41
3.4.5.3. Implementacija strategije putem kulture.....	41
4. MARKETING U SPORTU.....	42
4.1. Pojam i definicija marketinga.....	42
4.2. Pojmovno određenje sportskog marketinga.....	43
4.3. Obilježja međunarodnog marketinga.....	43
4.4. Međunarodni sportski marketing.....	44
4.5. Komuniciranje s publikom.....	44
4.5.1. Odnosi s javnošću.....	46
4.5.2. Tehnike odnosa s javnošću.....	47

4.5.3. Sponzorstvo.....	48
4.5.4. Krizno komuniciranje u sportu.....	49
4.5.5. Marketing kroz društvene medije.....	49
4.5.5.1. Internet i digitalni marketing.....	50
4.5.5.2. Influencer marketing.....	51
4.5.5.3. Razvoj influencer marketinga poslije covid globalne situacije.....	51
4.6. Oblikovanje imidža.....	51
4.7. Brending.....	52
4.8. Blanka Vlašić kao brend.....	53
<b>5. BLANKA VLAŠIĆ – VRHUNSKI SPORTAŠ.....</b>	<b>55</b>
5.1. Karijera - početak i razvoj.....	55
5.2. Organizacijski tim Blanke Vlašić.....	56
5.2.1. Joško Vlašić.....	56
5.2.2. Bojan Marinović.....	56
5.2.3. Marketinški / menadžerski tim.....	57
5.2.3.1. Menadžer.....	57
5.2.3.2. Sponzorstvo i odnosi s javnošću.....	57
5.2.4. Međuljudski odnosi – Obiteljsko / profesionalni.....	58
<b>6. REZULTATI ISTRAŽIVANJA: STRATEGIJA KREIRANJA I UPRAVLJANJA MARKOM U SPORTU NA PRIMJERU VRHUNSKIH SPORTAŠA.....</b>	<b>59</b>
6.1. Istraživačka pitanja.....	59
6.2. Instrumenti i metode istraživanja.....	60
6.3. Način prikupljanja i obrade podataka.....	60
6.4. Rezultati istraživanja.....	61
<b>7. PRIKAZ STUDIJE SLUČAJA NA PRIMJERU BLANKE VLAŠIĆ.....</b>	<b>90</b>
7.1. Planiranje strategije razvoja sportaša.....	90
7.1.1. Vizija.....	90
7.1.2. Ciljevi.....	90

7.1.3. Strategija treninga i natjecanja.....	91
7.1.4. Analiza prednosti i mana za bavljenjem skokom u vis.....	92
7.2. Ciklusi razvoja.....	92
7.2.1. Prvi ciklus uvođenja u sport – sportski početci.....	92
7.2.2. Ciklus prvih nastupa i sudjelovanja na sportskom „tržištu“ – Svjetsko prvenstvo za mlade i Olimpijske igre.....	93
7.2.3. Ciklus rasta.....	94
7.2.4. Ciklus zrelosti i osvajanja – Pobjednički niz od 2007.-2011. Godine.....	94
7.2.5. Važnost 2010. godine nagrada za Blankin budući razvoj.....	95
7.2.6. 2012. / 2013. godina—ciklus stangiranja, godina posvećena zdravlju.....	95
7.2.7. Ciklus povratka.....	95
7.3. Uspješne sportske strategije.....	96
7.3.1. Bela Kayoli – atletika.....	96
7.3.2. Sir Alex Ferguson.....	97
7.3.4. Medveščak – hokejaški klub.....	100
7.3.5. Boca Juniors – argentinski nogometni klub.....	101
7.4. Strategija upravljanja rizikom tj. ozljedom.....	103
7.5. Strategija prehrane.....	104
7.6. Motivacija.....	106
7.7. Planiranje investicija.....	106
7.8. Emocionalna inteligencija i motivacija u procesu strateškog menadžmenta....	107
8. ZAKLJUČAK.....	108
POPIS LITERATURE.....	111
INTERNETSKI IZVORI.....	114
POPIS SLIKA.....	115
POPIS TABLICA.....	115
POPIS GRAFIKONA.....	118
PRILOG: ANKETNI UPITNIK.....	119
SAŽETAK.....	138
SUMMARY.....	139

# 1. UVOD

## 1.1. Predmet istraživanja

Istraživanja su pokazala da je sport jedna od najzastupljenijih svakodnevnih tema u društvu. Vrhunski sportaši zauzimaju važno mjesto u današnjem svijetu, od medijske eksponiranosti do važnog utjecaja na ekonomiju današnjice.

Oni pune novinske stupce, reklamne panoe i police u šoping centrima. Svjesno i nesvjesno utječu na kupovne odluke društva i često su tema žustrih rasprava društvenih okupljanja. Koliko je teško biti vrhunski sportaš i koliko ga je teško voditi, koja su to važna obilježja upravljanja strategijom vrhunskog sportaša samo su neka pitanja na koja ću kroz rad pokušati odgovoriti.

Biti najbolji. Kako to uspijevaju? Postoje li jedinstvena obilježja vrhunskog sportaša poput načina života, stila vođenja, itd. koja mogu odrediti uspjeh. Svi su jednoglasni u tome da je za pobjedu potrebna strategija.

Svi sportaši sanjaju da budu vrhunski, a malo ih je onih koji i uspiju. Od malih nogu nesvjesno veliku pozornost poklanjaju strategiji, a u kasnijim danima se ona detaljno izučava i piše za „okruglim stolom“ kao i kod uspješnih poduzeća. Poveznice postoje, ali mogu li se strategije koje se primjenjuju u poduzeću primijeniti i na vrhunskog sportaša i obrnuto. Strategija se u poduzećima mijenja za okruglim stolom, a u vrhunskom sportu je to nekad potrebno napraviti na terenu. Rezultati su ogledalo stvarnosti. Nema vremena za zatvaranja očiju javnosti kada su brojke transparente.

Svaki sportaš je drukčiji i ima različite potrebe za psihičkom, taktičkom i drugim pripremama, ali postavlja se pitanje je li moguće definirati model uspješne implementacije strategije tj. model za uspješno vođenje sportaša. Vrhunske karijere se ne događaju preko noći, na njima se radi dugoročno. Postavlja se pitanje je li strategija upravljanja razvojem vrhunskog sportaša temeljni čimbenik uspješnosti?

Uvjeti rada su se promijenili. Svaki sportaš treba tim oko sebe koji će ga voditi. Kakav je sustav organizacije tima vrhunskog sportaša i kakva je politika ljudskih odnosa u timu vrhunskog sportaša utječe na postavljanje ciljeva, sukladno tome i izbor strategije koja će ih voditi za ostvarivanje istih.

Polazeći od predmeta istraživanja u ovom se radu uz spomenuta pitanja žele istražiti sljedeća pitanja:

- Je li strategija upravljanja temeljni čimbenik povećanja konkurentnosti ili temeljni čimbenik uspješnosti, tj. postoji li povezanost između strategije i efikasnosti vrhunskog sportaša ?
- Mogu li se strategije koje se primjenjuju u poduzeću primijeniti i na primjeru vrhunskog sportaša?

- Ima li implementacija strategije dominantan utjecaj na realizaciju postavljenih ciljeva, tj. je li proces implementacije strategije kritičan faktor koji uspješno razdvaja uspješne od neuspješnih sportaša?
- Je li moguće definirati strategiju za uspješno vođenje sportaša, tj. kako razviti strategiju upravljanja razvojnim ciklusom vrhunskog sportaša ?

Budući da se strategija ne može promatrati samo kroz sportsku sferu rezultata jer o njoj ovise razne odluke i sustavi organizacije koje se ne tiču direktno sportskog terena pa će se sukladno tome uz glavne probleme istraživanja kroz rad pokušati dati odgovor i na sljedeća pitanja:

- Koji sve čimbenici utječu na razvoj vrhunskog sportaša?
- Kakav je sustav organizacije tima vrhunskog sportaša?
- Koje su najznačajnije razlike između strategije uspješnog poduzeća i vrhunskog sportaša?
- Utječu li strategije motivacije na uspješnost izvođenja?
- Koja su obilježja sportskih menadžera-vođa vrhunskih sportaša?
- Koji su kriteriji kojima se utvrđuje uspješnost strategije vrhunskog sportaša?
- Kako osigurati dugoročan razvoj vrhunskog sportaša?
- Politika ljudskih odnosa u timu vrhunskog sportaša?
- Koja su važna obilježja upravljanja strategijom razvoja vrhunskog sportaša?
- Na čemu se temelji izbor, razvoj i primjena strategije?
- Putem kojih smjernica i kojom metodologijom je moguće ostvariti veći stupanj razvijenosti strategije upravljanja razvojnim ciklusom vrhunskog sportaša ?

## **1.2. Ciljevi istraživanja**

Osnovni cilj ovog rada je istražiti i utvrditi ulogu strategije u kreiranju i upravljanju markom u sportu na primjeru vrhunskih sportaša.

Polazeći od definiranja problema moguće je izdvojiti dvije vrste ciljeva. Dok se u prvom dijelu rada više fokusira na ciljeve teoretskog aspekta istraživanja, u drugom dijelu rada istraženi su ciljevi koji su vezani uz konkretne rezultate istraživanja, kao i mogućnost njihove primjene.

Specifični ciljevi ovog rada su:

- Definirati specifičnost strategije razvoja vrhunskog sportaša.
- Prezentirati proces nastajanja same strategije kroz životne cikluse.



- Istražiti sve bitne značajke o izboru strategije.
- Analizirati i ocijeniti uspješnost izabrane strategije u određenim životnim fazama.
- Identificirati značaj strategije u pojedinim fazama razvoja vrhunskog sportaša.
- Utvrditi povezanost između strategije i uspješnosti razvoja vrhunskog sportaša.
- Identificirati ključne elemente procesa kako bi implementacija strategije ostvarila strateške ciljeve.
- Dati odgovor na pitanje ima li implementacija strategije dominantan utjecaj na realizaciju strateških ciljeva razvoja vrhunskog sportaša.

### 1.3. Istraživačka pitanja

Namjera je doći do spoznaja o bitnim činjenicama.

U ovom istraživanju će se ispitati sljedeća pitanja, a prvo je ujedno i temeljno pitanje ovog rada.

***a) Što je temeljni čimbenik u kreiranju i upravljanju strategijom marke u sportu ?***

Vrhunskim sportašem se ne postaje preko noći. Razna su razmišljanja o tome koliko je potrebno vremena i resursa da bi se stvorio vrhunski sportaš. Postavlja se pitanje je li strategija temeljni čimbenik razvojnog ciklusa vrhunskog sportaša ili nešto drugo ?

***b) Koje su ključne strategije u kreiranju i upravljanju razvojem marke ( vrhunskog sportaša ) u sportu ?***

Brojne publikacije naglašavaju da se u razvoju vrhunskog sportaša primjenjuju sljedeće ključne strategije koje su određene u skladu sa glavnom strategijom i ciljem:

- strategija prehrane
- strategija motivacije ( vrste motivacije prije, za vrijeme i nakon natjecanja )
- strategija treninga (strategija tehnike i taktike u pripremnom i natjecateljskom razdoblju )
- marketinška strategija.

Kroz rad će se pokušati prikazati kako vrhunski sportaši, u ovom radu konkretno Blanka Vlašić, primjenom navedenih strategija grade svoju karijeru i ostvaruju vrhunske rezultate. Također, koja strategija u kojim životnim fazama ima veću ulogu i postoji li ona strategija koja je presudna za uspjeh.

***c ) Koji su ključni čimbenici uspješne strategije upravljanja markom u sportu ?***

U teoriji se često naglašava da su jasna vizija, ciljevi i motivacija ključni čimbenici u upravljanju poduzeća. Poznata je izreka da ni jedan brod neće napustiti luku bez da zna gdje ide. Istraživanja su pokazala da 90 % uspješnosti strategije ovisi o motivaciji.

Istraživanjem kroz rad cilj je doći do odgovora jesu li i u sportu to ključni čimbenici tj. ako nisi koji su.

***d ) Koje su najvažnije osobine trenera koje utječu na rezultate ?***

Postavljanjem ovog pitanje želi se istražiti koliko su vještine vođenja imale utjecaj na pojedine cikluse vrhunskog sportaša.

***e ) Koja je najvažnija osobina tima za ostvarenje vrhunskih rezultata ?***

Ostvaruju li sportaši koji imaju formalno ustrojenu organizaciju za provođenje strategije bolje rezultate od onih koji nemaju jasne definirane obveze, smjernice i odgovornosti?

Ovim radom želi se pružiti odgovor ovisi li uspjeh sportaša o formalnoj definiranoj organizaciji u kojoj se znaju obveze pojedinaca i timova te njihovi rokovi za izvršenje.

## **1.4. Metodologija istraživanja**

Rad je koncipiran u dva dijela. Teorijski i empirijski. Uz već prisutne spoznaje, stavove i teorije, problem, ciljevi i pitanja istraživanja su definirani na rezultatima prikupljenih podataka različitim metodama.

Induktivnom metodom, kao jednom od značajnih metoda znanstvenih istraživanja, pokušalo se doći do novih spoznaja na temelju pojedinačnih činjenica i saznanja. Ona sama nebi bila uspješna, a njeni rezultati ne bi bili pouzdani da se uz nju ne koristi i deduktivna metoda, koja je i ovdje našla svoju primjenu.

Metodom apstrakcije naglašeni su bitni elementi određene pojave.

Osim navedenih metoda primjenjene su i metoda konkretizacije, metoda generalizacije, metoda klasifikacije, metoda deskripcije te komparativna metoda. Do podataka se dolazilo korištenjem stručne literature (domaće i inozemne), razne publikacije, časopisi, dnevne tiskovine, stručni članci, stručni časopisi, razne on-line baze podataka te podatci s interneta.

U drugom, empirijskom dijelu rada najviše podataka je prikupljeno intervjuiranjem ključnih osoba u timu vrhunške sportašice Blanke Vlašić. Također se za definiranje i analizu početnog stanja koristila SWOT i PEST matica.

Da bi se dobila što jasnija slika temeljnih čimbenika u razvojnom ciklus vrhunskog sportaša na kraju je provedena anketa među 42 vrhunška igrača.

## 1.5. Struktura rada

Rad je podijeljen u osam poglavlja koja su podijeljena u odjeljke.

U *prvom poglavlju* se definira predmet, ciljevi i istraživačka pitanja. Sukladno tome navedena je metodologija istraživanja i struktura samog rada.

U *drugom dijelu* pokazuje se položaj vrhunskog sporta u Hrvatskoj i svijetu. Naglašen je položaj atletike u svijetu sporta kao i ekonomski doprinos vrhunskog sporta globalnoj i državnoj ekonomiji. Posebna pažnja je usmjerena na generičke strategije ponajboljih sportaša na svijetu, kao i razvitak i implementacija strategija u hrvatskom sportu.

*Treće poglavlje* obrađuje teoretske specifičnosti strategije, važnosti postavljanja ciljeva i misija za ostvarenje i efikasnu implementaciju strategije. Kratak osvrt se daje važnom aspektu emocionalne inteligencije i motivacije u procesu strateškog menadžmenta. Budući da dobra strategija obuhvaća sva polja poslovanja i vođenja nekog tima, naglašene su bitne crtice vođenja kao i bitni čimbenici na koje se mora obratiti pažnja u definiranju marketinške strategije.

U *četvrtom dijelu* definirana je specifičnost marketinga u sportu. Nakon što smo kroz treće poglavlje obradili općenitu marketinšku strategiju, kroz ovo poglavlje se detaljniji analizira marketing u sportu. Također se analiziraju potrebna znanja i vještine potrebne za uspješnu realizaciju marketinške strategije kao dio generičke strategije.

U *petom dijelu* dan je osvrt na hrvatsku vrhunsku sportašicu Blanku Vlašić, kao i njen organizacijski tim bez kojeg uspjeh ne bi bio moguć.

U *šestom poglavlju* obrađuju se polazna pitanja, instrumenti i metode istraživanja te način prikupljanja i obrade podataka.

U *sedmom poglavlju* daje se prikaz razvoja strategije kreiranja i upravljanja. Obraduju se strategije u različitim razvojnim ciklusima sportaša, načini provođenja te razlozi donošenja određenih odluka.

Na kraju rada je iznesen zaključak cijelog rada kao i literatura koja se koristila u pisanju istog.

Također je na kraju rada priložen popis tablica i slika.

## **2. TEMELJNE ODREDNICE VRHUNSKOG SPORTA U HRVATSKOJ I SVIJETU**

### **2. 1. Pojam i definicija vrhunskog sporta**

Sport je skupni pojam za tjelovježbene aktivnosti u kojima dominira natjecateljski duh; njegovanje tjelesnih svojstava i sposobnosti, njihovo provjeravanje i unapređivanje putem igre, borbe i natjecanja ( enciklopedija.hr).

Svaki sport ima definirano što za njega znače vrhunski rezultati. Svaki sportaš koji se bavi sportom, a postiže nadprosječne rezultate naziva se vrhunskim sportašom. Osnovna karakteristika vrhunskog sporta je specijalizacija. Postoji tek nekoliko primjera sportaša koji su bili vrhunski u nekoliko sportova ili pak grana. Većinom se predanim radom sportaši specijaliziraju za jednu sportsku disciplinu.

Svi vrhunski sportaši imaju zajedničku karakteristiku a to je disciplina, no da bi se uspjele potrebno je uložiti cijelog sebe uz veliku potporu obitelji.

Vrhunski sport ima vrlo veliku društvenu popularnost. Njegova popularnost u pojedinoj državi zavisi o kulturi nacije i rezultatima u pojedinom sportu. Još od daleke prošlosti sport je tema i pokretačka snaga svih društava. Uspješni klubovi uveseljavaju svoje navijače, a kada se govori o nacionalnim selekcijama, jača se nacionalni identitet i sve bitno naspram sporta postaje nebitno.

Kao i svaka djelatnost, i u vrhunskom sportu mogu se naći pozitivne i negativne karakteristike.

### **2.2. Organizacijski sustav vrhunskog sporta u Hrvatskoj**

Vrhunski sportaš postaje se nakon mnogo godina rada, a sama organizacija vrhunskog sporta mora biti povezana od samog početka sportskog puta koji u većini slučajeva počinje od malih nogu. Svaki bi sport trebao imati razvojni plan, koji je u stranoj literaturi poznat pod nazivom LTAD ( *long term athlete development* ) koji obuhvaća svaku stepenicu razvoja sportaša, kao i osobe i organizaciju koja ga potiče u tome. Takvu praksu su u Hrvatskoj uveli pojedinačni klubovi, a nije čest slučaj da se zbog manjka financija i samog nedostatka nedefiniranih odgovornih osoba za pojedinačnu fazu dolazi do odstupanja od samih programa.

Hrvatska ima odlične rezultate pojedinačnih vrhunskih sportaša i ekipa, ali u većini slučajeva rezultati su bili produkt organizirane skupine entuzijasta i trenera, a ne same organizacije koja bi bila za sve „univerzalna“ kad bi se slijedio univerzalni organizacijski plan.

U Hrvatskoj su jasno definirani savezi na nacionalnoj, županijskoj i gradskoj razini i odgovornosti među njima, ali često zbog nedostatka komunikacije i financija dolazi do odstupanja od istih.

Kao i u svijetu, tako je i u nas najvažnije tijelo Olimpijski odbor. U Hrvatskoj je najvažnija krovna institucija atletike Hrvatski atletski savez, utemeljen 1912. godine u Zagrebu, a članovi smo Međunarodnog atletskog saveza od 1992.godine.

### 2.3. Organizacijski sustav vrhunskoga sporta u Hrvatskoj i svijetu

Je li rezultat jedini čimbenik po kojemu bi mogli reći da je organizacija vrhunskog sporta uspješna?! Po teoretskom i praktičnom učenju najbolja organizacija je ona gdje svatko zna svoje zadatke, rokove i razinu odgovornosti, i kao takva daje odlične rezultate na sportskim natjecanjima i zadovoljne korisnike ( u ovom slučaju sportaše ) iste.

Kada se organiziraju velika sportskog događanja u nekoj zemlji (europska i svjetska prvenstva, itd. ) formiraju se nova poduzeća, udruge ili podsektori, zavisno o pravnoj strukturi i mogućnostima u samoj državi. Osnivaju se s ciljem potpore, promocije i razvoja samog projekta uključujući planiranje, organizaciju i financiranje istog.

Jedna od najznačajnijih sustava je Međunarodni olimpijski odbor ( IOC- International Olympic Committee). Njegovo sjedište je u Švicarskoj, a idejno je osnovano s ciljem oživljavanja sportskog natjecanja u Grčkoj koje je bilo međunarodnog karaktera za sportaše s najvišim sportskim rangom. Sukladno tome simbolično je određeno da Atena bude domaćin prvih Olimpijskih igara, koje su se održale 1896. godine.

Udruženje nacionalnih olimpijskih odbora (ANOC) sastavljeno je od 205 Nacionalnih olimpijskih odbora podijeljenih u 5 kontinentalnih udruženja.

AFRIKA : ANOCA ( Association of National Olympic Committees of Africa )

AMERIKA : PASO ( Pan American Sport Organisation )

AZIJA: OCA ( Olympic Council of Asia )

EUROPA: EOC ( European Olympic Committees )

OCEANIJA: ONOC ( Oceanic National Olympic Committees )

Svaki sport ima svoju sportsku međunarodnu federaciju, a jedna od najvećih i najekspoziranijih je međunarodna nogometna organizacija ( FIFA ; Federation Internationale de Football Association ), sa sjedištem u Zurichu. Osnovana je 1904. godine, a jedino nije djelovala tijekom Prvog svjetskog rata jer je većina mladića bila poslana u rat.

Kada govorimo o organizacijskom sustavu sporta u Europi, on je tradicionalno organiziran kroz nacionalne saveze koji su povezani u europske i međunarodne saveze.

Jedno od najvećih sportskih terena je američko tržište. Profesionalne lige su najveća profesionalna natjecanja u timskim sportovima u tim zemljama. Najveće lige su objedinili u naziv „ Big Four“ (Velika četvorka). U Veliku četvorku spadaju MLB- Nacionalna bejzbol liga, NBA-Nacionalna košarkaška liga, NFL-Nacionalna nogometna liga, NHL-Nacionalna hokejaška liga. Sve četiri lige imaju veliki broj obožavatelja, a svaka liga sačinjava 30-ak ekipa.

Krovna atletska organizacija je Međunarodni atletski savez, IAAF – International Association of Athletics Federations, osnovan 1912. godine u Stockholmu. Njegov je zadatak

kontrolirati rad atletskih saveza te upravljati svjetskim atletskim prvenstvima, svjetskim atletskim kupovima, Dijamantnom ligom, itd. Danas je sjedište u Monaku, a aktualni predsjednik je Britanac Sebastian Coe. Zanimljivost u atletskom prvenstvu je da se isprva Olimpijada smatrala kao svjetsko atletsko prvenstvo te je 1976. godine IAAF odlučio da se ipak uspostavi zasebno Svjetsko atletsko prvenstvo. Prvo je bilo održano 1983. godine u Helsinkiju s atletičarima iz 153 države.

Vrhunski sport donosi i vrhunske sportske događaje, tj. događaje koji su u sportskom svijetu najviše rangirani. Grad i država domaćin od svih tih događaja ima ekonomske koristi koje se očituju kroz jačanje turizma i poticanje ulaganja. 2017. godine Hrvatska je bila domaćin Europskog studentskog prvenstva u svim sportovima, a samo natjecanje se odvijalo u nekoliko gradova Hrvatske. Za korištenje igara je napravljeno nekoliko sportskih terena i studentskih domova, a cijeli projekt je osim potpora županije, gradova i države, velikim dijelom financiran i iz europskih fondova i europskih studentskih federacija.

Ekonomski učinci vrhunskih sportaša najviše se očituju kroz TV prava i zarade. U svijetu su rezultati daleko veći nego u Hrvatskoj. Real Madrid je 2006. godine prodao prava do 2016. godine Grupi Mediapro za čak 1.5 milijuna dolara. Veliki sportski događaji su prilika za gradnju ljudskog kapitala, za uključivanje volontera s čime se povećava osjećaj građanskog ponosa. Razne igre mogu biti katalizator ulaganja u dio grada koji je neiskorišten ili zapušten. Izgrađeni objekti nakon određenog sportskog događaja mogu biti razvijeni u „modele održive zajednice“ s kućama, parkovima, tržnicama ili u sportske objekte.

Društveni učinak se ponajviše očituje na uključenost ljudi u prigodne popratne događaje i samo treniranje.

Očekivani ekonomski rezultati velikih vrhunskih sportskih događaja za vladu svake države su povrat ulaganja u obliku dohotka i poreza skupljenih od strane povećane gospodarske aktivnosti povezanih sa samim događajem.

### **2.3.1. Uloga vrhunskog sportaša i sportskih događaja za brend države**

Riječ *brend* ima raznih definicija i teorija. Američka marketinška udruga ga definira kao ime, termin, znak, simbol, s namjerom identifikacije proizvoda što će ih razlikovati od konkurencije. Malo širu definiciju daje Vranešević još 2007. godine: „Brendovi imaju snažnu ulogu u naglašavanju posebnih značajki proizvoda te u smanjenju rizika pri procjeni proizvoda ili usluga označenih brendom. „ (Skoko, 2016).

„Sport ima golemu kulturnu i gospodarsku važnost, te kao takav, ima značajno političko značenje. Sport igra ulogu u stvaranju nacionalnih identiteta i označavanja granica, koje služe da bi se neke ljude uključilo a druge isključilo. „ (Skoko, 2016).

„Svijest o moći imidža države postoji odavno. Svima nam je poznato kako ugled pojedinog grada ili države može utjecati na postizanje političkih, društvenih, ekonomskih i kulturnih ciljeva.“- tvrdi Simon Anholt, jedan od najpoznatijih teoretičara upravljanja nacionalnim identitetom i imidžem. U svijetu postoji više od 200 država, a u ovom životu globalizacije punom informacija često ne istražujemo sadržaj. „Kada nemate vremena pročitati knjigu

prosudite je prema omotu.“ (Anholt, 2007). Razne su definicije imidža ali najpojednostavnije to je „slika“, predodžba o nečemu. Prema Kotleru identitet je ono po kojem poduzeće, država, osoba pokušava sebe pozicionirati, a imidž je način na koji javnost to percipira. U slučaju države Kotler imidž države definira kao skup uvjerenja i dojmova koji neki ljudi imaju o određenoj državi. On je rezultat geografskog položaja države, povijesti, glazbe, itd.

Predsjednici država imaju vrlo veliku ulogu u predstavljanju imidža države. John Kennedy zbog karizme, izgleda, ponašanja još uvijek predstavlja simbol moderne Amerike. Eva Peron je simbol Argentine, dok je Nelson Mandela kao politički brend itekako puno pridonio stvaranju imidža svoje zemlje. Vrhunski sportaši kao i predsjednici mogu imati sličnu ulogu u međunarodnim odnosima i stvaranju imidža svoje zemlje.

Stereotip o pojedinim državama otežava prodaju i proizvodnju određenih proizvoda. Budući da je Hrvatska primorska zemlja, logično je da neka druga planinska zemlja poput Slovenije, Austrije, Italije proizvodi skije. Ali, Janica Kostelić i njeni svjetski uspjesi pridonijeli su drugačijoj percepciji Hrvatske kao skijaške velesile pa ne sumnjamo da bi danas brend hrvatskih skija bio spremno dočekan.

Izbor destinacija za odmor također je pokazatelj životnog stila. Današnja prisutnost na društvenim mrežama učinila je nikad povezanijim vrhunske sportaše sa svojim navijačima. Danas publika ima direktan uvid čak i o privatnim putovanjima i izborima vrhunskih sportaša. Obiteljska videa svjetskog pozantog nogometaša Luke Modrca s mora u Zadru popraćena su mnogim komentarima, upitima o mjestu, „shranjima“ na uglednim stranicama časopisa.

Svaka država, kao i proizvod, trebala bi znati svoje vrijednosti, ono po čemu je proznatljiva; po ljudima, proizvodima, kulturi, povijesti, ambicijama, hrani i to spojiti u jednu kvalitetnu cjelinu. Imidž države također pomaže u dobivanju organizacije sportskih događaja. Da bi se uspješno postavili na tržištu potrebno je koristiti sve moderne resurse koje mogu pomoći u stvaranju brenda.

Kreiranje strategije brendiranja istraživački je posao jer sadržaje koje želimo predstaviti moramo naći u našoj povijesti, načinu života, itd.

Vrlo je važno prepoznati važnost sportaša za određeni grad. U vrijeme kada je Goran Ivanišević osvojio Wimbledon, to je bila odlična prilika da se Split plasira kroz razne makretinške akcije na tržištu Velike Britanije, ali nije. Zaljubljenici u nogomet još se sjećaju Davora Šukera i njegove generacije.

Primjer dobre prakse nalazimo u časopisu „The Observer“ gdje je u članku „50 sporting things you must do before you die“ navedeno i gledanje utakmice između Boca i River Plate. Taj događaj je naveden kao utakmica puna energije.

Da bi grad bio „sportski grad“ i imao sportski brend, mora uložiti u sportsku strategiju i osigurati što više događanja za građane. Strateški bi se trebali fokusirati na događaje koji će imati garantiran ekonomski povrat. Nismo grad poput Manchestera, koji je 2008. godine dobio nagradu u kategoriji za najbolji sportski grad (Sport City Award Category), na osnovu

čega može tražiti vrhunska međunarodna sponzorstva, ali možemo raditi vlastite događaje/evente i na njima graditi i brend i profit.

Da bi određen sportski događaj bio privlačan sportašima, oni moraju imati u njega povjerenje, a s dobrim igračima i programom se privlači publika. Najveći sportski događaj u svijetu koji ima najači emotivni potpis su Olimpijske igre. Igrači sanjaju o njima i drže ih kao nešto posebno.

Mnoge zemlje su kroz organizaciju sportskih događaja uspješno gradili svoj destinacijski brend poput Engleske i „Wimbledona“, Monte Carla i „Formule 1“ itd. U tom vremenu države ostvaraju jake prihode kroz direktne i indirektne kanale. Ostale zemlje ako žele napraviti sportski događaj i na taj način privući publiku i medije, moraju biti kreativne u osmišljavanju istih. U tome je najpoznatiji Dubai koji je za razne sportske događaje izgradio dosta sportskih igrališta i luksuznih centara.

S druge pak strane, ako ulažemo u neki sportski događaj, poput izgradnje sportskih centara bez dugoročnog plana, korištenje istih je neisplativo unatoč tome što će za vrijeme održavanja igara imati medijsku priliku. Puno je primjera u svijetu gdje države i gradovi nisu iskoristili na pravi način benefite koje im je samo natjecanje moglo donijeti.

Vrhunski sport je rezultat ulaganja i razvoja od samih sportskih početaka. Na kojoj je razini sport u državi zavisi i o stupnju razvoja gospodarstva. U Indiji je sport u jednom trenutku bio u rapidnom rastu zbog rasta gospodarstva i rapidnog rasta srednje klase s viškom novca i slobodnog vremena. Ovakvo stanje je otvorilo mogućnost potencijalnog rasta svijesti o sportu i ljubavi spram njemu.

### **2.3.2. Položaj atletike u Hrvatskoj i svijetu**

Položaj atletike se razlikuje od države do države. U naprednijim zemljama postoji sustav koji se bavi s talentom od početka do kraja, a u Hrvatskoj su većinom uspješne vrhunske sportske priče velikim dijelom produkt obitelji. Briga o vrhunskom sportašu traje 24 sata dnevno što u nas može biti ostvarivo jedino uz podršku obitelji. Takav primjer vrhunskih sportaša koji su produkt velikih odricanja i želje nalazimo u atletici i skijanju na primjerima trenera/oca obitelji Kostelić i Vlašić, koji su stvarali uvjete za trening u nerealnim uvjetima.

Bilo bi lijepo kada bi postao sustav koji bi se okupio oko talenta i omogućio im uvjete, a ne da oni veliku energiju i vrijeme troše na stvarajući iste. Blanki je trening bio najvažniji, trening se ne propušta, to je donijela od kuće jer je vidjela koliko je njenom ocu trening bio važan i koliko je truda uloženo da se stvore uvjeti neovisno gdje si. Sportska struktura je u Blanku počela ulagati tek kada je ispunila normu za Olimpijske igre.

U Hrvatskoj od atletike mogu živjeti vrhunski sportaši. U zemljama s velikim brojem stanovništva vrhunski atletičar, ako je aktivan u marketinškim kampanjama, može zaraditi dobru svotu novca jer veliki broj stanovništva generira takav povrat. Blanka je bila 13 godina lice Studene na nivou od 4 milijuna ljudi. Da je bila u Poljskoj gdje ima 40 milijuna ljudi za isti nivo bi dobila 10 puta više novca. Prihod sportaša od marketinških aktivnosti u zemlji ovisi o broju ljudi u samoj državi, ali postoje i manje države koje su bogate naftom, a koje



sponzoriraju svoje sportašes velikim iznosima. U Rusiji na državnom nivou vrhunski sportaši dobiju stan ili auto. U Hrvatskoj nije na taj način posložen sportski sustav, koji vrhunskim sportašima nudi takve beneficije. Takav sustav je bio aktivan u vrijeme Jugoslavije kada su internacionalni sportaši dobivali stanove za doprinos svom gradu i državi.

Sportski sustav financiranja u Hrvatskoj osigurava novac za klubove i određene trenere, ali takav sustav još uvijek je nedostatan za osiguravanje adekvatnih uvjeta za rad klubova na visokom nivou. Amerika je svoj sustav digla na zavidnu razinu kroz sustav koledža koji imaju sjajne uvjete u okviru koledža.

### **2.3.3. Kratki osvrt na povijesni razvoj atletike**

„Atletika sačinjava sportsku granu koja obuhvaća najosnovnije oblike ljudskog kretanja, a to su hodanje, trčanje, skokovi i bacanje. U početku su atlete bili uglavnom robovlasnici. Pojavom profesionalnih atleta, većinom robova, pojam atleta dobio je negativno, upravo ponižavajuće značenje.“ (Šnajder, Milanović, 1991).

U dijelu Homerove Ilijade nalazimo na dijelove gdje se spominju natjecanja starih Grka u disciplinama poput bacanja, trčanja, itd. Natjecati su se mogli samo Grci, a ženama i robovima bilo je zabranjeno.

U 8. stoljeću započinju prve panhelenske svečanosti koje se održavale u Olimpiji na trgovima, a prva disciplina bila je trčanje. Ubrzo nakon toga je uvedena i pentatlon disciplina koja je sadržavala nekoliko atletske osnovnih disciplina. Prve antičke Olimpijske igre održane su 776. godine prije Krista.

U doba humanizma i renesanse kada su ljudi postajali svjesniji ljepote svoga tijela dolazi do primjene poznate uzrečice, „*Mens sana in corpore sano*“, što znači „*Zdrav duh u zdravom tijelu*“ (Šnajder, Milanović, 1991).

U startu se nisu održavale posebne pripreme za samo natjecanje nego bi se natjecatelji oslanjali na svoje prirodne sposobnosti, a suci su bili ujedno i natjecatelji.

Atletika, u modernom smislu rijeci, krenula je iz Engleske 1866. godine iz škola i nacionalnih prvenstava. Na razvoj atletske sportova veliki utjecaj su imale moderne Olimpijske igre koje su organizirane po ugledu na antičke igre i prvi put su održane u Ateni 1896. godine.

Atletika u Hrvatskoj počela se razvijati 1874. godine, prvom tjelovježbenom organizacijom pod nazivom „Hrvatski sokol“. Osnivač sokolskog pokreta bio je Miroslav Tyrš (1832–1884) u Pragu (1862), a cilj pokreta bio je „tjelesni, moralni i intelektualni odgoj naroda“.

1903. godine u Zagrebu je osnovan Hrvatski akademski športski klub (HAŠK). Utemeljitelji HAŠK-a bili su zagrebački sveučilištarci. Cilj je bio razvoj sustavno organiziranog sporta u Hrvatskoj.

Danas je Svjetsko prvenstvo u atletici treće po veličini nakon Olimpijskih igara i Svjetskog nogometnog prvenstva.

#### **2.3.4. Značaj vrhunskog atletskog sporta u Hrvatskoj**

Vrhunski sportaši su uvijek bili oni koji su najbrže širili interes javnosti. U vrijeme kada je Ivanišević osvojio Wimbledon, naslovnicu velikih svjetskih novina je krasio njegov lik i djelo što je potaklo veliku većinu ljudi da istraže odakle dolazi i koja je njegova priča.

Na vrhuncu Blankine karijere televizijska kuća CNN i druge svjetske kuće su dolazile u Hrvatsku da bi s Blankom napravile intervju u Splitu, što je činilo besplatnu reklamu za grad.

#### **2.4. Temeljne odrednice strategije najboljih sportaša / sportskih klubova u svijetu**

„Upoznaj neprijatelja, upoznaj sebe, ni pobjeda neće biti dvojbena ni u tisuću bitaka“ Sun Tzu, Umijeće ratovanja.

Postoje sportovi gdje smo sami sebi najveći „neprijatelji“. Gdje smo sami na terenu i naša pobjeda ponajviše ovisi o našem rezultatu, a ne o zadnjim minutama, ne o obrani i napadu. Takva je atletika i skok u vis. Neovisno kojim se sportom bavili, mnoge se pobjede i rezultati dobivaju u pripremi.

Veliki klubovi kao i poduzeća pišu razvojne strategije na duža razdoblja, većinom od 4-5 godina. U planu su definirani glavni ciljevi nakon čega se pristupa formiranju tima za postizanje istih. Primjer ciljeva jedne strategije nogometnog kluba, Paris Saint Germana su: (Vicente, D. M., Elberse, A., 2020., Paris Saint-Germain: Building One of the World's Top Sports Brands, 521006-PDF-ENG, <https://store.hbr.org/product/paris-saint-germain-building-one-of-the-world-s-top-sports-brands/521006> ).

- 1) Stvoriti sportski tim koji će biti vodeći natjecatelj u francuskoj nogometnoj ligi i redoviti natjecatelj u Champion league.
- 2) Uspostavljanje vrlog PSG brenda u Francuskoj i inozemstvu.
- 3) Povećanje baze fanova.
- 4) Postići rast u prihodima, više od 450 milijuna € do sezone 2016./2017.
- 5) Investiranje u dugotrajnu vrijednu imovinu.

Vrhunski sport pruža brojne koristi za zajednicu u kojoj je podržan. Čest je slučaj da su se nakon postizanja vrhunskih rezultata u nekom sportu dogodile i pozitivne promjene u društvu u cilju javnog interesa, poput građenja novih dvorana, itd.

Svi veliki klubovi u svijetu imaju plan i razvoj igrača. Već spomenuti klub Boca Juniors ima skaute koji konstantno po cijeloj državi traže talente u amaterskim klubovima i učlanjuju ih u njihovu akademiju – „La Canteru“. Akademija daje mogućnost učenja i igranja nogometa u sklopu 10 mjesečnog programa. Ne primaju plaću, ali klub plaća edukaciju, boravak i jednomjesečnu kartu za povratak kući.

Svoj fokus u strategiji ravoja stavljaju na edukaciji. Psihološki balans je kritički važan za igrače koji žele biti međunarodne zvijezde. Žele ih pripremiti za presing na koji će naići kada im karijera krene, upravo edukacija tu igra ključnu ulogu jer širi perspektivu, mogućnosti i pogled.

Takav sistematizirani način je Paris Saint Germain učinio od 2011. godine najvećim rastućim nogometnim klubom u Europi.

2012. godine na Olimpijskim igrama u Londonu nogometno finale su igrali Brazil i Mexico. Očekivani pobjednik je bila ekipa Brazila koja je na papiru bila najbolji tim. Mexico je ušao u utakmicu bez očekivanja, bez presinga i dobili su. Na ovom primjeru se vidi koliko veliki utjecaj ima stres i očekivanje na sami tijek utakmice.

Svi vrhunski sportaši su motivirani i fokusirani na cilj, uče tehnike na koji način da se nose sa stresom, samopozdanje jačaju kroz iskustvo i povratne informacije od trenera. Svima je zajedničko da imaju rutine kojih se drže, također vrlo dobro poznaju svoj sport iznutra i izvana. Svi se opuštaju prije utakmica i natjecanja na njima najbolji način.

Zajedničko svim vrhunskim sportašima je vizualizacija. Blanka je za jedno natjecanje zbog ozljede svoje nove korake zaleta vježbala u glavi, koristeći tehniku vizualizacije, a tek je na samom natjecanju prvi put nastupila s novim koracima i osvojila medalju.

## **2.5. Strategija u hrvatskim sportskim klubovima**

Samo nekolicina velikih hrvatskih klubova se može pohvaliti s razvojnom strategijom i primjenom iste. Kvalitetni sportaši se stvaraju iz dobre baze djece / igrača. Za provedbu takve razvojne strategije u Hrvatskoj nedostaje vrlo puno komponenata. Mogo klubova nemaju adekvatnu infrastrukturu a većini trenera je treniranje drugi posao jer nisu adekvatno plaćeni. Ukoliko klub nema financija za platiti trenera, tada oni koji su kvalitetni nastavljaju karijeru u druge države ili sportove, i ostaje kadar koji nije vrhunski a talenti idu tamo gdje ima više šanse da uspiju.

Što se tiče atletike, stanje je drugačije od grada do grada u Hrvatskoj. Grad Zagreb treba gledati kao zasebnu cjelinu. U Zagrebu se treneri plaćaju iz gradske blagajne i imaju bolju infrastrukturu, a sukladno tome i osnovu za provedbu razvojne strategije. Grad Split nema atletsku dvoranu.

## 2.6. Menadžeri /treneri u sportskim organizacijama i njihova uloga u sportu

Broj organizacijske strukture zavisi o veličini kluba i u kojem je razvojnom stadiju određena organizacija. Praksa je pokazala da se u klubovima stvara „univerzalni model“ u kojem u samom startu karijere ulogu menadžera preuzima ili netko iz obitelji ili sam trener zbog smanjivanja troškova.

Mintzberg (1973) definira ulogu kao skup očekivanih ponašanja koja se povezuju sa menadžerskom pozicijom.

Nogometni klub Real Madrid primjer je kluba koji se sa implementacijom novog modela menadžmenta transformirao iz tradicionalnog u moderan klub. Mijenjajući pogled na klub kao brend, njihov profit od marketinga se vrlo povećao. Često se uspoređuju modeli upravljanja u poduzeću i sportskim organizacijama, gdje se navijači tretiraju kao kupci.

Rijetko kad neki komercijalni brend ima vrlo emotivnu i povijesnu povezanost kupca, dok je u sportu to puno naglašenije, gdje se neke odluke navijača mogu jedino opravdati sa emotivnom privrženošću klubu. Mnogi su klubovi nastali na neprofitnim ciljevima i kao takvi ostali. Upravo zbog toga mnogi sportski modeli upravljanja se razlikuju od modela upravljanja unutar samih tvrtki. Neovisno o ciljevima sportkih organizacija, svima je zajednička primjena osnovnih funkcija menadžmenta, a to su planiranje, organizacija i vođenje i kontrola. Sportske organizacije koje nisu vođene profitnim ciljem imaju vrlo veliki izazov ove tri funkcije realizirati na adekvatan način.

Cijela vizija uspjeha Real Madrida je fokusirana na dva bitna cilja, ekonomski i sportski uspjeh. Sportski uspjeh je obilježen s dvije odrednice, a to su potpisivanje ugovora s novim igračima koji imaju jak medijski utjecaj i promocija njihovog kluba za mlade igrače. Real Madrid smatra da je brend najveća imovina kluba. Marketinške strategije su se s vremenom promijenile, a tome su najviše pridonijele nove tehnologije. Društveni marketing ima najviše utjecaja, osim što je otvorio poduzeća prema kupcima, on je također alat za prodaju fokusiran na prodaju ideja, stavova i ponašanja. Zbog toga je Real Madrid i odlučio svoju strategiju kupnje novih igrača bazirati na onima koji maju jak medijski utjecaj.

Jedan od najtrofejnijih trenera je Sir Alex Ferguson koji je proveo 26 sezona kao menadžer Manchester Uniteda. On nije bio samo trener nego i glavna karika cijelog kluba. 2012. godine profesorica s Harvarda, Anita Elberse je istraživala i napisala studiju o A.Fergusonu sa naglaskom na tome mogu li se identificirati neke posebne navike, metode, i koja su obilježja takvog uspjeha. Svoje istraživanje je svela na nekoliko bitnih činjenica formiranih kao Formula Fergusonovog uspjeha.

Njegova vizija kluba je sadržavala dvije strategije razvoja, fokus na razvoj mlađih uzrasta i na razvoj prve ekipe. Osnovavši kamp za mlade uzraste osigurao je klubu budućnost s vlastitim igračkim pogonom kao i profitni centar. Razvijajući tim temeljen na visokim standardima, jak igrački kamp za mlade uzraste je postao i plodan teren za skaute i menadžere.

Menadžeri također mogu imati i veliki društveni utjecaj. Današnji predsjednik Argentine Mauricio Marci, a tadašnji predsjednik nogometnog kluba Boca Juniors, smatrao je da svi

članovi moraju stati na stadion zbog čega je uveo modifikacije na stadionu i kraj samog stadiona dao izgraditi zdravstveni centar koji daje usluge svojim članovima, kao i stanovnicima Boce ako je potrebno. Također, za lokalnu djecu je dao izgraditi prehrambeni centar. Strategije razvoja u velikim klubovima se ne donose stihijski. Navedeni poduhvati su rezultat provedenog istraživanja kroz 2 godine, nakon 100 dubinskih intervjua, 20 fokus grupa i 500 intervjua sa polu-strukturiranim upitnicima koji su bili primjenjeni na fanovima, članovima, novinarima, predstavnicima korporacija, itd.

U velikim klubovima menadžeri i treneri sudjeluju u donošenju i financijskih odluka u ovom slučaju o fondu igrača. Klub na osnovu procjene potrebnih godina i financija za razvoj igrača donosi odluku na koji način će raspolagati sa novcem i razvojem igrača. Da li mogu razvijati seniorsku ekipu ili će razvijati vrhunske talente, imati prosječnu seniorsku ekipu ili će zarađivati na burzi igrača. Sve su ove odluke promjenjive i zavisne o trenutačnim situacijama.

Osim financijske uloge menadžeri i vrhunski sportaši također imaju veliki doprinos marketingu u sportu. Oni se očituju kroz sponzorstva i prihode licenci. U današnje vrijeme razvijeno licencirano poslovanje (slatkiši, odjeća, auta, putovanja, itd.) donosi velike prihode za klubove i same sportaše pojedinačno.

Cilj nogometnog kluba Paris Saint Germain je biti među tri najveća sportska brenda u svijetu. S obzirom na taj cilj treneri i menadžeri rade i na imidžu kluba i njihove odluke i akcije moraju biti u skladu s ciljem kluba. Da bi postigli strateški zadane ciljeve sportski klubovi često prepuštaju menadžerima cijelo vodstvo kluba. Menadžeri se fokusiraju na sve segmente od vođenje osoblja do nadziranja transfera te praćenja razvoja sportaša i tima. U velikim klubovima poput Paris Saint German veće odluke, poput investiranja i transfera, donose se u dogovoru s upravnim odborom dok manje odluke menadžer donosi svakodnevno uz svoj tim.

## **2.7. Financiranje sporta**

Financijska izvješća su bitna jer daju rezultate određenog kluba, poduzeća, itd., kroz određeni period. Sportski menadžeri moraju znati kako analizirati financijska izvješća da bi kasnije mogli raditi prognoze i analize.

### **2.7.1. Financijsko planiranje**

Financijsko planiranje pomaže u ostvarenju raznih poslovnih problema kao kod razvoja novih proizvoda, izdavanja komercijalnih papira, ulaganje novca u istraživanje i razvoj, itd.

U sportskoj nutricionističkoj proizvodnji, da se uvede neki novi proizvod, potrebno je određeno vrijeme kroz koje proizvod mora proći FDA proces prije nego uđe u prodaju (FDA-food and drug administration proces). Za vrijeme cijelog tog procesa kompanija mora plaćati račune, plaće, itd., a uz to nema još prihoda od novog proizvoda. Da bi se na kraju ostvario financijski rezultat potrebno je na vrijeme planirati svoje financijske izdatke i primitke.

O važnosti financijskog planiranja govori primjer iz 2000. god., koji se dogodio američkoj baseball ekipi Texas Rangers. Klub je potpisao ugovor na 10 godina u iznosu od 252 milijuna dolara s najboljim igračem lige Alexom Rodriguezom. Takva odluka je uvjetovala podizanje cijene karata, uz očekivano povećanje posjećenosti utakmica. Uprava kluba se nadala da će prisutnost najboljeg igrača zainteresirati publiku i da su zbog toga spremni platiti veću cijenu. Rezultat je bio taj da je njegova prisutnost donijela kratkoročno povećanje broja gledatelja, a na dugi rok je ona ovisila o rezultatima cjelokupne ekipe. Kroz ovaj slučaj može se naglasiti da je važno planirati jer u njihovom slučaju nije došlo do očekivanog povećanja prihoda, a uloženi su milijuni. Postavlja se pitanje je li se to moglo izbjeći na način da se provedo financijsko planiranje jer isti rezultat bi se mogao ostvariti s par stotina dolara, a ne milijuna, koji su mogli biti potrošeni na različite marketinške strategije.

Samo financijsko planiranje zahtjeva dvije najvažnije aktivnosti, a to su: planiranje potencijalnih prihoda i budžetiranje za buduće troškove. U većini slučajeva financijsko planiranje se oslanja na prijašnjem iskustvu, uvjetovanom navikama i pogreškama. Planirati se može na dugi i kratki rok.

### **2.7.2. Utjecaj vlade (države) na sportsko tržište**

Kakvu korist može imati neko sportsko društvo ili klub od vlade? U&M je američko privatno sveučilište s dugom uspješnom tradicijom u atletskim rezultatima. Kao takvo nema pomoć od Vlade SAD-a, ali takvo sveučilište može dobiti povlaštenije takse ili čak ponekad Vlada može subvencionirati korištenje određene infrastrukture ako se pokaže da je ona od javne koristi.

Securities and Exchange Commission (SEC) je federalna regulativna agencija koja je formirana nakon sloma burzovnog tržišta 1929. godine, a počela je s radom 1934. godine. Cilj joj je osigurati jednaki pristup investitorima i informacijama o tvrtki. U njezinoj nadležnosti je i kontrola tzv. „insider trading-a”, tj. zloupotreba povlaštenih informacija. Ta situacija se

događala u velikim sportskim klubovima gdje je bilo slučajeva da bi direktor naćuo da ih napušta glavni sponzor, koji je predstavljao više od 15 % timskog prihoda, a njihov gubitak bi imao velike utjecaje na klub. Budući da je posjedovao takvu informaciju koju nitko drugi iz kluba nije znao, on je prodao sve svoje dionice. Ovakvih primjera ima mnogo u poslovnom svijetu, a jedna od najvećih je slučaj firme Enron, koja je došla do sloma jer Vladina regulativna tijela nisu djelovala na vrijeme.

### **3. OSNOVNI ELEMENTI STRATEGIJE I STRATEŠKOG UPRAVLJANJA**

#### **3.1. Definiranje strategije**

Strategija je vrsta komunikacije koja ljudima omogućava da dijele i postižu zajedničke ciljeve. Strategija nam osigurava da ovi ciljevi budu postignuti optimalnim korištenjem resursa (Sondhi,1999:12).

Osim tkz. poslovnih odrednica dobre strategije, u sportskom vođenju još je više naglašena strast, hrabrost, kreativnost i prilagodljivost.

##### **3.1.1. Povijesni razvoj pojma strategije**

Strategija do lazi od grćke rijeći strategos, što je doslovno znaćilo vođenje vojske. Rijeć strategija se pojavila još u davnoj prošlosti a ponajviše se koristila u ratovima. Prema Sondhiu (1997:7) "Strategija se može izraziti u smislu vizija, zadataka, ciljeva i taktika. Strateška svrha je pobijediti. Mintzberg razlikuje "svjesne" od "hitne" strategije, naglašavajući da hitne strategije proizlaze iz originalnih svjesnih strategija.

Pojam strategije se prvo počeo koristiti u ratne svrhe. Razni se pojmovi iz ratne strategije mogu primijeniti i u sportu gdje se sportaši bore za opstanak, za imidž, za prvo mjesto. U sportu, kao i u ratu moraju se neprestano promatrati promjene, okolnosti i izabrati najbolji položaji. Strategija daje odgovor na pitanje KAKO.

Strategija se prvo spominje u vojnim spisima, a njezin izraz datira još iz Atene ( 508.-507. godine prije Krista ). Prvi pisci poput Perikla i Ksenofonta su još u to vrijeme navodili poželjne karakteristike vođa sukladno njihovom pojmu ratnog vođenja. Jedna od najprevođenijih knjiga na svijetu, i meni najdomljivija knjiga, *Umijeće ratovanja* Sun Tzua smatra da je bit strategije nadmudriti neprijatelja prije same borbe.

„ Strategija obuhvaća određivanje osnovnih dugoroćnih ciljeva poduzeća te usvajanje smjera akcije i alokacije resursa potrebnih za ostvarenje tih ciljeva (Chandeler,1962).“

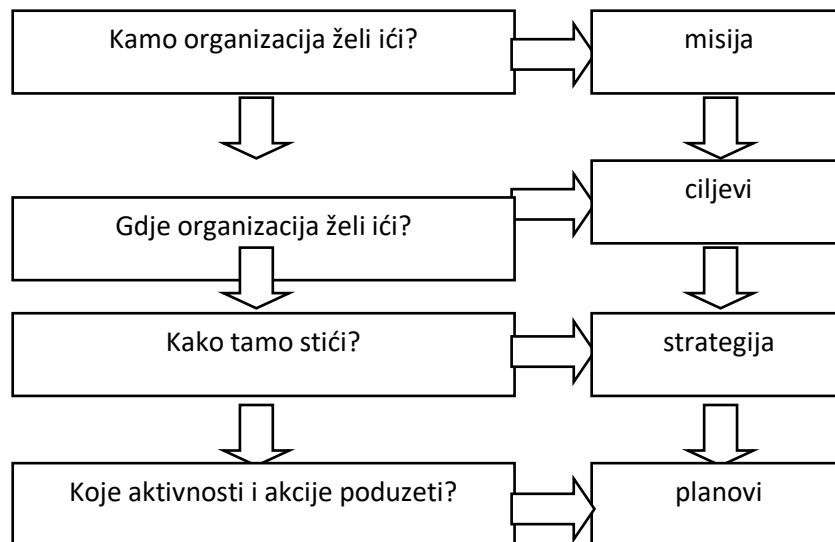
Uz pojam strategije često se vezivao i pojam taktike, iako je strategija usmjerena na cilj, a taktika predstavlja način za postizanje cilja.

Strategija je potraga za povoljnom konkurentskom pozicijom u industriji, temeljnim mjestom gdje se događa konkurentska utakmica (Porter, 1996).

Razni su modeli dizajniranja strategije, a s različitim teorijskim pravcima su se mijenjali i oni.

Strategija se s vremenom počela koristiti za sve akcije planiranja i razvoja gradova i društva. Kroz povijest su nastale razne mudre izjave o strategiji i njenom adekvatnom korištenju, stoga su njenu važnost uvidjela i brojna veća poduzeća. General Motors je poduzeće koje je među prvima počelo naglašavati potrebu za strateškim planiranjem unutar tvrtke.

Jednu od prvih definicija strategije je dao Alfred Chandler, koji je u svom radu utvrdio da se „strategija može definirati kao određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća i usvajanje pravca akcija i alokacija resursa potrebnih za ostvarenje tih ciljeva (Buble, M., Cingula, M., Dujančić, M., Dulčić, Ž., Gonan, M., Galetić, L., Ljubić, F., Pfeifer, S., Tipurić, 2005).



Slika 1. Temeljna pitanja u procesu formuliranja strategije

Izvor: P.Sikavica, F.Bahtijarević-Šiber, N.Pološki-Vokić, Temelji menadžmenta, Školska knji-ga, Zagreb, 2008., str. 193.

### 3.1.2. Strateške teorije

Na osnovu raznih razmatranja razvijene su razne strateške teorije od kojih je najpoznatija teorija igara, prema kojoj je svaki poduzetnički plan igra. Igru je moguće voditi na dva načina: protiv prirode ili protiv inteligentnog protivnika. U skladu s tim pretpostavkama su razvijeni matematički postupci znanstvenog predviđanja najoptimalnijih vlastitih i protivničkih poteza.

Da bi se predvidjeli koraci protivnika, potrebno je „predvidjeti igru“ na osnovu informacija koje imamo do tada. Inačica ovog pristupa se koristi i u sportu.



### 3.2. Strateški menadžment

„Gledam na borbu kao na partiju šaha ili matematički problem- moram razraditi svoju strategiju i taktiku. Moram odvagnuti svoje prednosti u odnosu na njegove i smisliti kako će moje jače strane napasti njegove slabosti. Dok god imam dobru strategiju, neće me moći pobijediti. „, Lennox Lewis, svjetski boksački prvak u teškoj kategoriji (Gorman, 1997: 152).

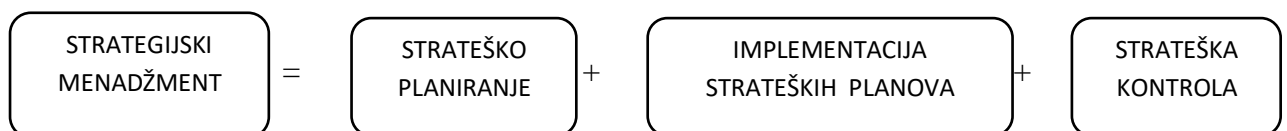
Spominjanje strateškog menadžmenta pojavilo se u 20. stoljeću. Sun Tzu i njegovo djelo „Umijeće ratovanja“ koje je napisano četiri godine prije Krista, smatra se osnovom strateškog menadžmenta. Nakon Drugog svjetskog rata menadžeri su počeli tražiti ideje i načine kako uspješno voditi velika poduzeća, a inspiraciju su našli iz vojnih doktrina.

Strateški menadžment je u funkcionalnom smislu proces stvaranja vizije, misije, postavljanja ciljeva, strategije, implementacije i vrednovanja (Pavlek, 2008).

Strateški menadžment se odvija u ciklusima i taj proces neprestano traje. Implementacija procesa je zahtjevan proces a sama implementacija obuhvaća niz zadataka.

Strateški menadžment možemo podijeliti na tri procesa: oblikovanje ili formuliranje strategije, implementaciju i kontrolu. Strateški menadžment je područje koje objedinjuje još mnoge discipline poput statistike, matematike, psihologije, računovodstvo, itd. Mnogi se slažu da dobro definirana strategija je najvažnije oruđe u ostvarenju ciljeva, pa se zbog tih razloga velika pažnja i novac poklanjaju upravo definiranju strategija, ali da bi se dobro definirana strategija materijalizirala, istraživanja su pokazala da je potrebno posvetiti veliku pažnju i implementaciji iste. Zaključak je da implementacija strategije ima odlučujuću ulogu u realizaciji strateških ciljeva.

Jednostavna formula strategijskog menadžmenta:



Slika 2 . Strategijski menadžment

Izvor: M. Buble: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, 2006., str. 163

### 3.2.1. Postavljanje vizije, misije i ciljeva

Kada se oblikuje strategija oblikuje se dugoročna strategija, a pri samom provođenju se određuju kratkoročni ciljevi, alokacija resursa, itd. Budući da su ciljevi izvor motivacije oni moraju biti jasni, prihvatljivi i mjerljivi.

Pri pokretanju bilo kojeg poduzeća svi savjetuju prvo definirati viziju, misije i ciljeve. Vizija nastaje mnogo prije nego poduzeće, a prenošenjem ideja na papir ona dobiva svoju formalnu vrijednost. Svi autori naglašavaju njezinu važnost, ali najvažnije je nju prebaciti na papir, makar to bilo nekoliko nabacanih riječi s vremenom će se formirati, a ciljevi će se sukladno njoj odrediti. U izazovnim trenucima najvažniji je fokus na cilj. Zamisliti se na cilju, metoda je koju primjenjuju uspješni sportaši, menadžeri čak i mi nesvjesno u svom svakidašnjem životu.

### 3.2.2. Vizija

Vizija je budućnost i realnost koju vide samo vođe. S vizijom se definira budućnost, put i smjer. Vizije moraju biti kratke i jasne. I upravo je vizija Applea, 1985. godine bila takva, koja je glasila: Računalo kao telefon.

Starbucksova vizija je također bila jasna 1999.godine; "Postići da budemo najprepoznatljivija i respektabilna marka u svijetu", a već su poslije par godina bili po nekim stručnim časopisima na četvrtom mjestu iznad Googlea, Applea i Coca Cole. Kao što sam već navela, najvažnije je viziju prenijeti na papir, a nakon par njenih verzija najvažnije je težiti kratkoći, jasnoći i jednostavnosti. Zavisno o tome što postavljamo kao viziju, najviše odjeka imaju one koje uspiju biti izazovne i motivirajuće kako za organizacijski kadar tako i za publiku koja će postati naš najlojalniji navijač ili potrošač. Nakon što se napiše vizija, trebaju se definirati jasni ciljevi i koraci da bi se ona postigla.

Pišući rad nametnulo mi se pitanje, kako nastaje vizija sportaša i poduzeća ?

Razne su priče pojedinaca i timova, ali čitajući mnoge, većina ih je nastala gledajući televiziju i zamišljajući sebe s peharom, za obiteljskim stolovima a neke najveće poslovne vizije su nastale na neformalnim druženjima. Iz vizije proizlazi cilj, a cilj dječaka Novaka Đokovića je bio biti najbolji tenisač svih vremena.

„Vizije moraju biti racionalne, ali moraju biti i emocionalne. One su često daleko. One vas moraju angažirati i plašiti. Moraju biti velike. Vođe ekipa koje imaju potencijal postati među najboljima na svijetu često traže ogromne žrtve. Mora postojati razlog za to. Jedino vizija može ujediniti i pobuđivati na višoj razini.“ (David Krik, bivši kapetan ragbijaškog tima New Zeland All Blacks ( citirano u Sondhi, 1999: 9 ).

### **3.2.3. Misija poduzeća**

Misija je dugoročno stajalište o svrsi kompanije kojom se identificiraju područja i domašaj njezinih djelatnosti u smislu proizvoda i tržišta a koja održava vrijednosti i prioritete poduzeća. Misija treba biti usmjerena prema ljudima ne prema tržištu. Misija Nikea nije prodaja cipela nego pružanje iskustva ljudima da osjete emocije, da pobjede konkurenciju. Amazon ne prodaje knjige nego predstavlja on line mjesto gdje se može pronaći sve što vas zanima.

Pojam identiteta marke je nešto novo što se pojavljuje u marketingu. Identitet znači biti svoj, motiviran osobnim ciljevima i obilježjima koji ga čini različitim od drugih (Hrvatska enciklopedija,2021).

Identitet se nadovezuje na misiju kao temelj.

„Mi ne kreiramo sjajne automobile, mi pokušavamo stvoriti doživljaj“ –J. Mays kreator „bube“.

### **3.2.4. Kratkoročni i dugoročni ciljevi**

Sustav postavljanja ciljeva omogućava strategiji praćenje stanja samog poduzeća. Ciljevi se definiraju na osnovu misije i vizije poduzeća.

Prema Weihrichu, neke od glavnih osobina ciljeva su da moraju biti jasni, vremenski određeni, izazovni ali i razumni, postavljeni prema prioritetima, kratkoročni moraju biti usklađeni s dugoročnim i priloženi svima koji su uključeni u sam proces.

Kratkoročni ciljevi su ciljevi čije se ostvaranje odvija u sadašnjem vremenu ili u brzom vremenskom roku dok se dugoročni većinom donose na godišnjoj ili višegodišnjoj bazi. U sportu su kratkoročni ciljevi većinom vezani za određeni trening ili mikrociklus. Kratkoročni ciljevi u sportu omogućavaju da se stavi fokus na izvedbu određenih zadataka u svakom momentu. Kratkoročni ciljevi često se mogu mijenjati kroz sezonu u cilju prilagodbe dugoročnom cilju.

### **3.2.5. Utjecaj interesnih skupina na postavljanje ciljeva**

„ Pojam interesna skupina obuhvaća različite skupine koje se organiziraju kako bi zaštitile svoje materijane ili koje druge posebne interese: socijalne, ekonomske, vjerske, sportske, itd.(Hrvatska enciklopedija, 2021),,

Interesne skupine čine zaposlenici, dobavljači, kupci, članovi zajednice i sve one koji na neki način ovise o poduzeću ili dolaze s njim u kontakt. Informacije koje posjeduju interesne skupine mogu imati veliki benefit na razvoj samog poduzeća. One imaju veliki utjecaj na postavljanje ciljeva ako se uvaži i prihvati njihovo mišljenje, osigura kvalitetna komunikacija i uključi ih se u proces planiranja i osigura da svi znaju koji je strateški plan i koje je njihovu mjesto u njima.

Uvriježeno je mišljenje da što su interesne skupine involviranije u proces planiranja i razvoj poduzeća, bolji je rezultat koji se ostvaruje. Sve ove skupine imaju drugačiju percepciju sa svog stajališta. Svaka interesna skupina ima drugačiji cilj za koji smatra da je bitan da se ostvari da bi poduzeće moglo napredovati i razvijati se. Dok zaposlenici imaju najbolji uvid o slabostima i snagama poduzeća, vanjske interesne skupine poput dobavljača i kupaca im mogu dati drugačiji pogled u njihov posao i na koji ih način percipira vanjska okolina.

U sportu interesne skupine čine svi oni koji su angažirani oko rada kluba ili sportaša. Njih čine treneri, sportski savezi, igrači, zdravstvene ustanove koje brine o sportašima, državne ustanove koje financiraju sport, sponzori, fanovi, itd. Klubovi i sportaši rade svoje planove i ciljeve prema unaprijed definiranim planovima natjecanja saveza, zdravstvenim pregledima (često borilački sportaši u tom periodu postavljaju cilj gubitka kilograma ako im je cilj ostati u nekoj kategoriji), itd. Čest je slučaj u profesionalnom sportu da kalendar natjecanja diktira interesna skupina, poput navijača pa se neki sportovi odigravaju u atraktivnijim večernjim terminima, pogotovo kada se radi o međunarodnim utakmicama da televizijski prijenos bude donekle omogućen svima. Bogatije zemlje s novcem često privuku veća natjecanja i na takav način klubovi i sportaši postavljaju drugačije trenažne ciljeve da bi se prilagodili vremenskim uvjetima (npr. nogometno prvenstvo u Katru).

### **3.2.6. Analiza okoline**

Analiza okoline predstavlja skup akcija koje se poduzimaju da se pribavi što više informacija u cilju postavljanja strategije i ciljeva koji su bitni za budućnost poduzeća. Kroz internu i eksternu analizu definiraju se ključni faktori koji čine prilike i prijetnje u eksternoj okolini te snage i slabosti u internoj okolini. Budući da se tržište konstantno razvija bitno je identificirati i koristiti različite metode i tehnike pri prikupljanju informacija koje će služiti menadžmentu da reagira i prilagodi se na vrijeme.

#### **3.2.6.1. Eksterna analiza okoline -PEST analiza**

Kada govorimo o analizi okruženja moramo uzeti u razmatranje tri vrste okruženja, a to su globalno, industrijsko i unutarnje okruženje. Da bi vizija bila pretvorena u stvarnost trebao bi se koristiti alat za analizu njenog okruženja. Koristan alat za takvu vrstu procjene je PEST analiza.

Analiza okoline se većinom provodi pomoću PEST analize, koja ima zadatak da utvrdi prilike i prijetnje koje proizlaze iz djelovanja političko-pravne, ekonomske, socijalno – kulturne i tehnološke okoline.

Politički čimbenici su uvjetovani vladinim aktivnostima na tuzemnoj i inozemnoj razini.

Gospodarski čimbenici posebice igraju značajnu ulogu na financijske rezultate poslovanja. Sociološki trendovi poput stavova i uvjerenja utječu na samu perspektivu određenog sporta. Danas su poznate debate o tome je li poker sport ili kocka, što utječe na odvajanje, separaciju i kritike ili hvaljenje publike.

Tehnološki čimbenici i trendovi vrlo utječu na poslovanje, pogotovo trend socijalnih mreža koji povezuju klubove i navijače. Ekološka osviještenost određuje privrženost određenom klubu, kao i kupovne navike potrošača. Pravne regulative određuju aktivnosti organizacije.

### **3.2.6.2. Interna analiza okoline - SWOT analiza u sportskim organizacijama**

Jedna od najprihvaćenijih metoda je SWOT analiza, pomoću koje se određuju snage, slabosti, prilike i prijetnje. Njena je prednost što sumira analizu vanjskih i unutarnjih faktora i pruža uvid u bitne faktore na koje bi se organizacija morala fokusirati.

Sve veće promjene u društvu i sve više poniranje klubova, nalažu potrebu analize situacije koja bi dala bolji uvid u načine i put postizanja ciljeva.

Swot analiza omogućava sagledavanje cjelokupne situacije, nakon njenog postavljanja potrebno je strategiju prezentirati zaposlenicima. Unatoč njenim brojnim prednostima, prema Mintzbergu (2004.), SWOT je rijetko efektivna metoda jer je ukorijenjena u trenutne percepcije organizacije. Ipak, SWOT se još uvijek zagovara kao snažan alat za planiranje u svim vrstama poslovnih aktivnosti.

Tablica 1. SWOT analiza u sportskim organizacijama

<b>Unutrašnje snage</b>	<b>Unutrašnje slabosti</b>
<p>Drugačije organizacijske sposobnosti</p> <p>Veći broj članova i volontera</p> <p>Inovativne usluge i sportski proizvodi</p> <p>Talentirani sportaši i treneri</p> <p>Bolji sportski objekti, oprema i rekviziti</p> <p>Aдекватni financijski resursi</p> <p>Dobro razvijene strategije za funkcionalna područja</p>	<p>Nekvalitetna sportska selekcija</p> <p>Unutrašnji operativni problemi</p> <p>Nedostatak menadžerskog talenta</p> <p>Slaba primjena strategija</p> <p>Neodgovarajući financijski resursi</p> <p>Slab imidž u sportskim krugovima</p> <p>Veći troškovi u odnosu na ključne konkurente</p>
<b>Vanjske prilike</b>	<b>Vanjske prijetnje</b>
<p>Proširenje vlastitih usluga i proizvoda</p> <p>Rast tržišta sportskih klijenata i potrošača</p> <p>Rast tržišta donatora i sponzora</p> <p>Mogućnost dobre međunarodne komunikacije</p> <p>Otvoren pristup na nova tržišta i osvajanje različitih tržišnih segmenata</p> <p>Mogućnost dobrih odnosa s konkurentskim organizacijama</p>	<p>Nepovoljne demografske promjene</p> <p>Promjena potreba i ukusa kupaca sportskih potreba</p> <p>Ulazak inozemnih konkurenata na domaće tržište</p> <p>Povećan interes za alternativne vidove zabave, rekreacije i sportskih aktivnosti</p>

Izvor: Tomić, M. Sportski menadžment. Beograd, 2007.

### 3.2.7. Planiranje strategije

Planiranje predstavlja traženje metoda da na što jednostavniji način pretočimo viziju u realnost.

Pojam strategije veže se uz njenu sposobnost prilagodljivosti okolini. Prema H. Mintzbergu, planiranje se upotrebljava u situacijama razmišljanja o budućnosti, kod postupka oblikovanja budućih događaja, kod procesa donošenja odluka i kod formaliziranih procedura.

Da bi se uopće započelo planiranje strategije moraju biti postavljeni ciljevi, koji će se kroz strategiju ostvariti. Definirane aktivnosti kroz koje se ostvaruje određena vizija određuju uspješne vođe. Ciljevi trebaju biti tzv. SMART određeni. (Mintzberg, H., ( 1994 ) The rise and Fall of Strategic Planning. The Free Press; Makridakis, S. ( 1990 ) Forecasting, Planning and Strategy for the 21 st Century. New York: Free Press)

**S** – specific- određeni

**M** – measurable – odgovarajući

**A** – achievable – ostvarivi

**R** – resources available – dostupna sredstva

**T** – time bound – vremenski ograničeni

Da bi se postigli rezultati potrebno je da svaki član tima na određeni način doprinosi razvoju tima ili sportaša što bi značilo da svaki član tima mora imati svoju strategiju razvoja. Svaka faza strategije zahtjeva različite vještine i alate.

Jedan od najvećih rizika u sportu su ozljede. Zato je vrlo bitna strategija pripreme s kojom se stječu navike za sprečavanje rizika od ozljeda.

Svaka faza razvoja poduzeća ili sportskog tima zahtijeva drugačije strategije.

Definiranje sportske strategije se svodi na to na koji način ćemo djelovati i ponašati se da bi pobijedili u narednom periodu, natjecanju, itd.

### **3.2.7.1. Strategija plavog oceana**

Prema strategiji plavog oceana, jedini način da bi se pobijedila konkurencija jest prestati se truditi pobijediti konkurenciju.

Prema njoj tri značajke dobre strategije su:

- 1) Usredotočenost: primjer dobre usredotočenosti nalazimo u nekim avio kompanijama koje naglašavaju 3 činitelja ( ljubaznost, brzina i česte polaske do tražene destinacije) . Na takav način mogu odrediti cijenu prema automobilskom prijevozu jer nema posebnih ulaganja u pojedinosti (hrana, udobnost, sjedenje). Neka druga poduzeća ulažu u sve faktore konkurencije izabirući skupo poslovni model, u kojem je teško postići dobru cijenu.
- 2 ) Grananje: ukoliko se s konkurencijom pokušava držati korak, gubi se njena jedinstvenost.
- 3 ) Uvjerljiva završna poruka: dobra strategija ima dojmljivu i uvjerljivu završnu poruku.

Principi strategije plavog oceana:

- rekonstruirati granice tržišta (prije Blanke malo ljudi je pratilo skok u vis )
- usredotočenje na veliku sliku, a ne na brojke.

### **3.2.7.2. Strategija pripreme**

Ključne odrednice su:

- Poznavanje problema je ključ za njegovo rješavanje, Sun Tzu.
- Prilagođavati se i slijediti stazu. Ako je sljedite preživjet ćete, ako skrenete s nje, čeka vas propast.
- Inteligencija: sposobnost da se u pravom trenutku izmjeni plan i tako postigne veći uspjeh.
- Konkurencija nije u centru, u centru je inovacija vrijednosti, umjesto usmjerenja na pobjeđivanje konkurencije, usredotočuje se na to da konkurenciju učini sporednom stvari.



### 3.3. Formuliranje strategije

Strateški menadžment sastoji se od nekoliko etapa:

1. Analiza okoline
2. Postavljanje usmjerenja organizacije
3. Formuliranje strategije
4. Implementacija strategije
5. Kontrola i evaluacija strategije (buble i dr., 2006).

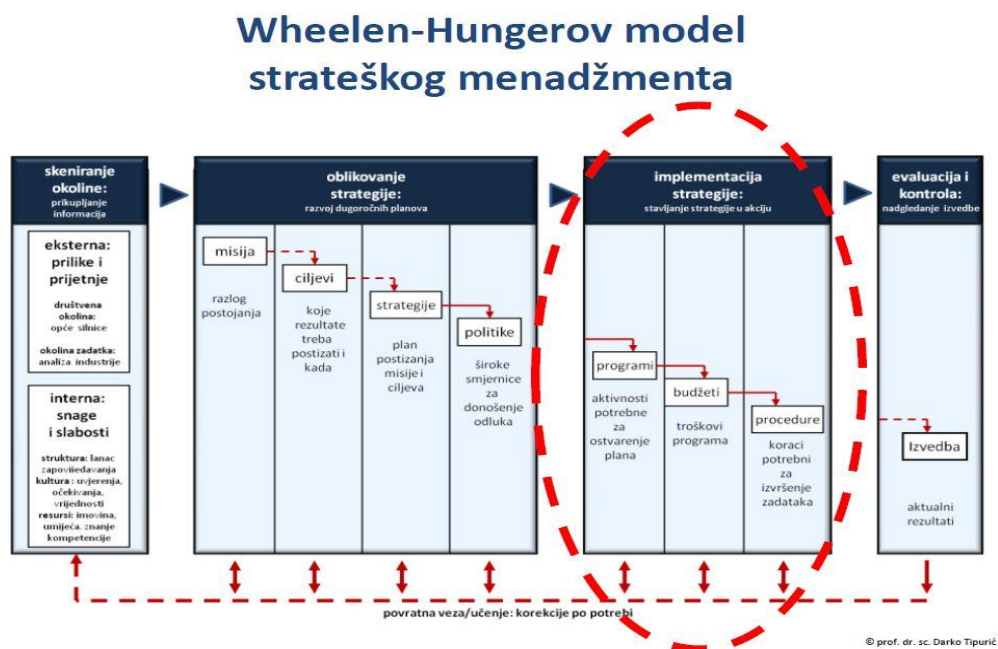
Pri formuliranju strategije vrlo je bitno razviti i strategiju upravlja rizikom, što su u sportu ozljede i znati definirati strategiju pripreme tj.stvaranje navike.

Odgovori na uspjeh svakog poduzeća i sportaša se nalaze unutar svake organizacije ili sportskog tima. Potrebno je proučiti vlastite snage i slabosti, također i otkriti što motivira sportaša kao pojedinca kao i cijeli tim i razumjeti vlastite vrijednosti. Valja imati na umu da snage i slabosti nisu uvijek očigledne. Formuliranje strategije je kao građenje zgrade, postaviti dobre temelje da bi se kat po kat mogao temeljito razvijati.

Kroz intervju, promatranja, upitnike, modele i razne druge metode dolazi se do odgovora na razna pitanja. Vrlo je bitno identifikirati sve segmente jer nas ta saznanja vode ka optimalnijim odlukama. Svaka strategija mora biti razvijena u cilju postizanja kratkoročnih i dugoročnih ciljeva.

### 3.4. Implementacija strategije

Po Wheelen Hungerovom modelu autor Darko Tipurić naglašava da je implementacija strategije operativni proces koji je okrenut efikasnosti i zahjeva posebne vještine, vodstvo i motivaciju da bi se plan proveo u akciju.



Slika 3. Wheelen – Hungerov model strateškog menadžmenta

Izvor: Tipurić, D., 2014., Prezentacijski materijali

Različite su faze primjene strategije. Prvo je potrebno alocirati odgovornost (za primjenu strategije odgovarajućim pojedincima i grupama). Nakon toga se pristupa sastavljanju detaljnog plana aktivnosti koji specificiraju kada treba primijeniti strategiju. Svaki detaljni plan mora imati i svoj vremenski raspored s preciznim i mjerljivim ciljevima. Nakon toga se alociraju potrebni resursi odgovornim osobama uključenim u proces. Svaki pojedinac ili grupa su odgovorni za ostvarivanje zajedničkih ciljeva (George, J. M., Jones, G.R., 2006). Sportski menadžment je specifičan. On treba ukomponirati sportske i poslovne ciljeve koji su međusobno povezani.

Kada se govori o strateškom menadžmentu u praktičnom smislu najviše vremena otpada na implementaciju strategije, a motivacija je 95 % posla uspješne implementacije strategije. Uspješna implementacije je ključna karika u razlikovanju uspješnih od neuspješnih poduzeća.

Uspjeh često ovisi o prilagođavanju promjenama, zato bi svaki sportaš trebao biti sposoban prilagoditi se promjenama i imati strategiju i plan za novonastale promjene.

„Svaka inteligentna budala može napraviti stvari većima, kompleksnijim i nasilnijim, ali je potreban dodir genija i mnogo hrabrosti za pokrenuti stvari u suprotnom smjeru.“

Albert Einstein

„ Najteže stvari na svijetu moraju biti učinjene dok su još lake, najveće stvari na svijetu moraju biti učinjene dok su još male. Zato vođe planiraju na početku kad čine prave stvari.“

Sun Tzu

### 3.4.1. Ključni činitelji procesa implementacije strategije

Postoje razne definicije implementacije strategije, s tim u svezi svako od njih definira različiti fokus, tj. različiti ključni činitelji. Većina njih se svodi na tri perspektive definiranja implementacije strategije.

- **Procesna perspektiva** – Implementaciju se promatra kao skup procesa definiranog nizom aktivnosti. Definira se količina ( ljudski i materijalni resursi ) koji moraju biti angažirani da bi se dobio određeni output.
- **Bihevioralna perspektiva** – Fokus je na ljudima, na znanju i vještinama.
- **Hibridna perspektiva** – Predstavlja kombinaciju dva prošla pristupa. Fokus je na donošenju brzih i boljih odluka koje će održavati i definirati potrebne aktivnosti.

Svaka strategija bi trebala imati određenu rutinu koje bi se trebali držati. Odlično napisana strategija na papiru ne mora značiti i odlični rezultat.

Svaka uspješno implementirana strategija sadrži sljedeće značajke:

- jasno definirana odgovornost i i ovlaštenja
- jasna i kontinuirana komunikacija na svim razinama
- prilagodba strategije poslovanju i promjenama u okruženju.

### 3.4.2. Osnovni problemi u implementaciji strategije

Mnogi autori se slažu da je implementacija strategije najzahtjevnija faza u strateškom menadžmentu. U svijetu 90 % dobro definiranih strategija doživi neuspjeh. Autori Kaplan i Norton smatraju da je bolje imati lošiji plan koji je dobro implementiran nego savršen plan koji je loše implementiran. Ključni je problem što se problemi u implementaciji strategije tek definiraju u samom procesu kada do njih dođe.

Ne postoji ključan model koji bi dao smjernice pri implementaciji strategije. Postoji statički modeli implementacije strategije, ali oni samo navode smjernice razvoja, no ne i povezanost faza strategije i na koji način promjena jednog činitelja utječe na drugog.

Najveći izazov dogodi se jer tržište nije fiksno i stalne promjene su konstantne, a promjena implementacije strategije ovisi o najpromjenjivijem i najrizičnijem faktoru- čovjeku tj. timu zaposlenika koji se često „umore“ od prilagodbi. Najviša razina menadžmenta definira strategiju, a većinom je niže provode i često tu dolazi do konflikta, drugačijih interesa višeg i nižeg menadžmenta. Stoga je jedan od najčešćih problema implementacije strategije organizacijska struktura, definiranje odgovornosti, nedovoljno angažiranost resursa (materijalnih i ljudskih ), unutarnja kultura poduzeća i nedovoljna komunikacija. Da bi se to uspjelo povezati u kvalitetnu priču potrebna je konstantna motivacija, komunikacija, razmjena ideja i adekvatna nagrada za sve razine menadžmenta.

### **3.4.3. Okvir za uspješnu implementaciju strategije**

Proces implementacije strategije se dijeli u četiri faze ( Noble , 1996. ):

#### *1) Predimplementacijska faza*

U ovoj fazi najviša razina menadžmenta predstavlja strategiju svim razinama menadžmenta, identificira potrebne dodatne obuke i definira procedure rada.

#### *2) Organizacija za razvoj implementacije strategije*

Definira se vodstvo i odgovornosti i rješavaju odnosi sa partnerima i unutarnji konflikti ako do njih dođe nastalih usljed novonostalih promjena.

#### *3) Upravljanje procesom implementacije*

U ovoj fazi često dolazi do nepridržavanja sa koracima implementacije strategije, zbog toga često više vodstvo mora na svakodnevnoj razini pratiti i podržavati aktivnosti menadžmenta nižih razina.

#### *4) Maksimiziranje učinkovitosti implementacije strategije kroz postizanje usklađenosti između različitih funkcija*

Budući da najviša razina menadžmenta definira strategiju, a provodi je srednja razina menadžmenta, često se savjetuje da se zaposlenici, posebice oni koji su odgovorni za implementaciju strategije i neformalno druže da bi im se na takv način povećao osjećaj hitnosti i privrženosti poduzeću, a s time i stavio veći fokus na provedbu same strategije. Budući da su sve faze u strateškom menadžmentu međusobno povezane i u praksi se često ne može odrediti kada završava jedna, a počinje druga faza, da bi se maksimizirala učinkovitost potrebno je da se menadžment i zaposlenici konstantno prilagođavaju promjenama do kojih dolazi.

Razni autori imaju različite definicije i okvire koje su bitni za uspješnu implementaciju strategije. Autori Kamlan i Norton, 1992. godine, predlažu model za mjerenje uspješnosti poduzeća Balanced Scorecard ( BSC ) metodom. Budući da jedno ili dva izvješća, poput povrata ulaganja - ROI ( Return on investment ), nisu dovoljna da daju kompletan uvid stanja u poduzeću, ovaj model predstavlja međusobno povezane mjerače koji povezuje naizgled

različite informacije o financijama i poslovanju tvrtke. Temeljna pretpostavka se temelji na tome da se dobije ono što se mjeri.

Balanced Scorecard traži da se pri razmišljanju o strategiji poduzeća razmišlja kroz 4 ključne perspektive (Norton, D.P., Kaplan, R.S., 1992, <https://hbr.org/>).

Kako kupci vide poduzeće ?

- 1) Koji unutrašnji procesi poduzeća moraju biti izvrsni ?
- 2) Na koji način možemo nastaviti stvarati vrijednost ?
- 3) Kako izgledamo investitorima i drugim interesnim skupinama ?

#### **3.4.4. Oblikovanje i implementacija strategije kroz različite životne cikluse**

McKinsey 7 model se pokazao kao najuspješniji kod uvođenja promjena u organizaciji. Model je razvijen još 1982. godine kao rezultat angažmana Tom Petersa da prouči organizacijsku strukturu jedne firme i provede implementaciju strategije u istoj. Do sada se pokazao kao vrlo uspješan model koji usklađuje nov način poslovanja s ljudskim vještinama, novim procedurama i novim resursima.

Po njima poduzeće treba uskladiti 7 ključnih elemenata da bi tvrtka mogla funkcionirati. Elementi se dijele na *tvrde* i *meke*. *Tvrde elemente* predstavljaju oni elementi koje je lako definirati i s kojima je lako upravljati, dok s druge strane *meke* predstavljaju oni koje je teže opisati i s kojima je teže upravljati, ali upravo oni čine temelje poslovanja. Strategija, struktura i sustavi predstavljaju tvrde elemente, dok zajedničke vrijednosti, stil, zaposlenici i vještine predstavljaju meke elemente. Da bi se model uspješno proveo kronološki trebaju se provesti određeni koraci. To su redom: razrada i razumjevanje trenutne situacije, istraživanje da shvatimo gdje bismo željeli biti, razrada akcijskog plana i provođenje periodičnih revizija.

Priprema je vrlo bitna za provedbu strategije, bitno je biti naoružan s raznim alatima i odgovorima na krizne situacije koje možemo predvidjeti. Da bi se planovi pretvorili u akciju, potrebno je svakoj aktivnosti pridodati pravilan predznak hitnosti i važnosti. Bitno je da se nauče akcije postavljati i poduzimati prema prioritetima.

## Pretvorba strategije u akciju: matrica strateških inicijativa

		relativna važnost strateške inicijative		
		veća	osrednja	manja
hitnost provedbe	velika	visoki prioritet	visoki prioritet	osrednji prioritet
	osrednja	visoki prioritet	osrednji prioritet	niski prioritet
	mala	osrednji prioritet	niski prioritet	niski prioritet

Slika 4. Pretvorba strategije u akciju: matrica strateških inicijativa

Izvor: Tipurić, D., 2014., Prezentacijski materijali

Vrlo je bitno da je strategija prilagodljiva određenim novonastalim situacijama, koje se nisu mogle pretpostaviti da će se dogoditi. Sposobnost da se u pravom trenutku izmijeni plan i tako postigne veći uspjeh vrlo je bitna odlika trenera tima.

Porter sugerira tri generičke strategije (Buble, M., 2006)

- strategiju diferencijacije
- strategiju vođenja troškova
- strategiju fokusiranja.

Ciklus vrhunskog sportaša je vrlo dug i počinje već prije nego smo svjesni da smo izabrali taj put. Kada uvodimo proizvod na tržište promatramo njegovu krivulju razvoja, a kod velikog broja sportaša se specifična strategija uvodi nakon nekog perioda početka raste krivulje.

### **3.4.5. Implementacija strategije**

Bez primjene nema promjene. Implementacija strategije označava niz aktivnosti koje su unaprijed definirane u cilju provedbe strateškog plana.

Implementacija strategije se provodi kroz kulturu, strukturu i funkciju.

Organizacija rada ovisi od poduzeća do poduzeća, od tima do tima. Zagrebački hokejaški klub Medveščak je svoje trenere okupljao u 6 sati ujutro kada bi tim pripremao uz video i vježbe za igrače kojima je trening počinjao u 9 sati. Većina toga se svodi na rutinu, ali se izmjenjuju vježbe da igračima ne bi bilo dosadno.

The England Patriots su jedna od najtrofejnijih ekipa američkog nogometa. Njihova strategija je jasna: "Mi stvaramo, veliku, jaku, brzu, pametnu, čvrstu i discipliniranu nogometnu ekipu koja se konstantno natječe za prvaka ". Njihova glavna filozofija je da svi mogu biti prvaci jednom, ali prisustvo na vrhu tijekom dužeg perioda je ono što najbolje momčadi jedino mogu.

#### **3.4.5.1. Implementacija strategije pomoću funkcijskih strategija**

Da bi se planovi proveli u praksu izabrani menadžeri na vodećim pozicijama imaju zadatak odrediti ciljeve, definirati specifične funkcijske strategije i sukladno tome odrediti politike koje će određivati smjer tekućih odluka.

Funkcijske strategije su kratkoročne aktivnosti koje provodi svako specifično funkcijsko područje u poduzeću u cilju implementacije strategije. Pet je ključnih funkcijskih područja u poduzeću. ( Buble,M.,Cingula,M., Dujančić, Ž., Gonan Božac, M., Galetić, L., Ljubić,F., Pfeifer, S., Tipurić,D., 2005).

- a) Istraživanje i razvoj
- b) Marketing
- c) Proizvodnja/operacije
- d) Ljudski resursi
- e) Financije

Specifičnost funkcijskih strategija se u sportu ogleda kroz sljedeće funkcije koje se opet u svojoj suštini mogu povezati s ključnim strategijama u poduzeću.

#### **I.) Funkcija planiranja**

Planiranjem započinje provođenje svake strategije. Fokus novo izabranog menadžmenta velikih klubova je sastavljanje momčadi koja će pobjeđivati na terenu jer sve počinje i završava s pobjedom. U prvom koraku se planira način privlačenja vrhunskih igrača jer osim odlične novčane naknade igračima je vrlo bitno u kojoj ligi potencijalni klub igra. Također, pored planiranja seniorske ekipe klubovi planiraju na koji način privući i razviti mlade talente. Iz dobro isplaniranih i provedenih projekta iznikli su vrhunski igrači na čijim transferima klubovi zarađuju milijune. Vrtoglavi se iznosi ulažu u akademije mladih kao i u

kupnje vrhunskih igrača. Na početku razvoja brenda nogometnog kluba Paris Saint German klub je investirao 200 milijuna € u transfere te je isti iznos investiran u razvoj akademije.

Pri planiranju strategije vođenja ekipe, glavni menadžeri tima Patriots su smatrali da će pri provođenju strategije doći do problema u odnosima između igrača ako su velike razlike u plaćama, zato su oni u fazi planiranja i angažiranja igrača dogovorili da plaće između igrača neće puno odstupati. Cilj je bio stvoriti ekipu koja će se međusobno pomagati i u privatnim stvarima.

Patriotsi su imali za svoje igrače pripremljenu "playbook" kroz koju su sa zahtjevnim vježbama svoje igrače učili kompleksnot igre obrane i napada. Na takav način su stvorili igrače koji su bili spremni i fleksibilni promijeniti svoj način igre u samoj natjecateljskoj igri. Oni traže igrače koje će naučiti da mogu mijenjati svoje uloge i poziciji u igri. Ovakav način igre zahtjeva planiranje povećanja troškova jer je potrebno vrijeme i oprema da se nauče nove vještine. Zato ovakav način zahtjeva veći nivo inteligencije, poznavanja igre i atletske sposobnosti. Ovakvo obilježje i karakteristike definiraju manja poduzeća gdje se traži od zaposlenika da su fleksibilni i obučeni da izvršavaju radne uloge.

## **II. ) Funkcija organiziranja**

Najveća vrijednost Patriotsa je da su svi na istoj strani u pogledu vizije tima. Česta praksa tima je angažiranje igrača koji više nisu u top formi, ali im njihovo iskustvo i prisustvo puno znači. „ Čak i ako nisam bio na terenu osjećao sam da sam odigrao veliku ulogu. Što god je potrebno mojoj ekipi da osvoji Super Bowl, ja ću to učiniti ". Izjava jednog od veteranskih igrača.

## **III. ) Funkcija vođenja**

Treneri imaju vrlo bitnu funkciju u vođenju tima ili pojedinca. Podjednako je važna i naglašena funkcija vođenja u atletskom i osobnom razvoju. Pogotovo u timskom sportu gdje je vrlo važno dobiti najviše od pojedinaca kako bi oni podržali cjelokupnu misiju cijelog tima. Čak i pojedinačni sportaši trebaju tim oko njih kako bi razvili svoj puni potencijal.

Mnogi se treneri slažu oko toga da su vrhunski sportaši često „sebični“ i pravi ih je izazov staviti u tim na način da odlično funkcioniraju i daju najbolje od sebe u cilju razvoja tima.

Važno je znati da svaki pojedinac ima svoje vlastite i posebne potrebe.

Osim sportaša kojima je potrebno vođenje i potpora od strane tima također je i potrebna potpora trenerima sa strane krovnih organizacijskih institucija. Vrhunski sport i razvoj je neodrživ ako se ne miješaju krovne sportske i državne institucije. Svaki vrhunski sportaš je u nekoj fazi svog razvoja morao biti podržan od sustava.

Glavni menadžeri Patriots ekipe su smatrali da je najbolje voditi tim kojima samo nije cilj novac, nego i prijateljstva koja se stvaraju u ekipi i odnos s navijačima. Idealni igrači su oni koji predano i vrlo rade svoj posao, vole svoju sportsku obitelj i daju sve od sebe da se posao obavi.



Kompleksnost igre Patriotsa je zahtijevala konstantno prilagođavanje promjenama i način vođenja da svi od igrača do trenera imaju isti fokus. Svoju filozofiju su objasnili na način da treneri moraju biti odraz vizije uprave, i sve napraviti da igrači budu odraz trenera te da na takav način postizu da svi na kraju slijede viziju Patriotsa.

Potrebno je vrijeme da svi prihvate svoju ulogu i odgovornost u timu. Svi igrači konstantno trebaju raditi na tome da svoj ego kontroliraju i da služi u onome što je najbolje za tim. Da bi u tome uspjeli, često regrutiraju veterane da pomognu mlađim igračima u određenim vještinama i da im se održi fokus.

U planiranju regrutiranja igrača nije poanta da se pitaju hoće li određen igrač moći igrati za njih, nego hoće li se uklopiti u njihovu svlačionicu i uklapa li se u stil igranja ekipe. Glavni kriterij izbora igrača na draftu je voli li igrač igru kluba i uklapa li se u njihovu viziju.

Glavna značajka njihovog menadžera je vještina s kojom je znao kada je vrijeme da nekoga „pusti“ i s kojim igračem ga se može zamijeniti.

Kroz povijest su se razvijali razni teoretski pravci o vođenju. Od *Taylerovih ideja* vođenja do biheviorističkog pristupa vodstvu kroz tkz. Teoriju X i Teoriju Y.

*A) Fidlerova situacijska teorija vodstva, Hersey – Blanchardova teorija vodstva i Teorija puta do cilja,* teorije su situacijskog vodstva koje su utjecale na načina koji se shvaća i provodi vodstvo u praksi.

*B) Fidlerova teorija vodstva*

Ona se odnosi na vodstvo usmjereno na ljude i vodstvo usmjereno na zadatke. Koristi se ljestvica tkz. „najpoželjniji suradnik“ u kojoj vođe ocjenjuju svoje suradnike.

*C) Hersey i Blanchardova teorija*

Smatra da bi se ponašanje vođe trebalo mijenjati sukladno razvoju grupe, sazrijevanju njenih vještina, itd.

*D) Teorija puta do cilja*

Smatra da bi vođa sukladno svojoj viziji i cilju morao odabrati najprikladniju metodu.

Današnji teoretičari razlikuju transakcijsko i transformacijsko vodstvo.

Transformacijske vođe su karizmatični i pretvaraju podređene, u vođe na nižim organizacijskim nivoima.

Transakcijske vođe ugađaju podređenima, ali od njih traže da ispune svoje ugovorne obveze, što bi se moglo protumačiti na način da takve vođe samo utječu na to da zaposlenici „odrade „ svoju ugovorenu plaću.

S praktičnog gledišta transformacijsko vodstvo jest učinkovitije i korisnije za ostvarivanje dugoročnih rezultata. Kada govorimo o današnjim transformacijskim vođama u sportskom svijetu to mjesto zauzima Sir Alex Ferguson, dugogodišnji menadžer Manchester Uniteda. Odredio je viziju kluba, vodio preko 1000 utakmica i pod njegovom palicom klub je postao jedna od najuspješnijih ekipa u engleskoj Premiership ligi.

### **3.4.5.2. Implementacija strategije putem strukture**

Nakon definiranja strategije potrebno je definirati strukturu koja će doprinijeti provođenju iste. Najvažnije je odrediti autoritete koji imaju najbolje liderske vještine u vođenju suradnika. Za uspješno provođenje strategije vrlo je bitna i individualna percepcija menadžera o definiranoj strategiji.

Struktura omogućava da se:

- Zadatci grupiraju ( departmentalizacija)
- Da se svim zaposlenicima stavi fokus na zadatke koje oni moraju odraditi i na određivanju suradnika za postizanje istih
- Odrede suradnici za uspješno obavljanje zadataka
- Olakša i usmjeri koordinacija između odjela.

Oblici strukture se razlikuju od teoretičara do teoretičara, a glavna razlika je u načinu grupiranja zadataka i načinu odlučivanja i stupnju decentralizacije.

### **3.4.5.3. Implementacija strategije putem kulture**

Organizacijska kultura je zajednički naziv za sva uvjerenja, navike, praksu, itd. koja obilježava jedan krug ljudi. Kultura koja podupire strategiju omogućava veću produktivnost jer su s njenim provođenjem zamijenjene mnogi propisi, procedure i pravila.

Najveću potporu implementacija može dobiti u oblikovanju određene organizacijske kulture jer se tada postiže potpuna uključenost menadžmenta i svih zaposlenika u ostvarivanje prihvaćenih zadataka. ( Buble, M., Cingula, M., Dujančić, Ž., Gonan Božac, M., Galetić, L., Ljubić, F., Pfeifer, S., Tipurić, D., 2005). Potporu takvoj organizacijskoj kulturi daje sustav nagrađivanja.

## 4. MARKETING U SPORTU

### 4.1. Pojam i definicija marketinga

Razne su definicije marketinga, a jedna od prihvaćenijih je ona od dr.sc. Philip Kotlera koji marketing definira kao nauku i umjetnost istraživanja, stvaranja i dostizanja vrijednosti kako bi zadovoljio potrebe ciljnog tržišta s profitom.

Trenutna definicija i koncept marketinga revidirana je 2007. godine od strane Američke udruge za marketing (AMA; American Marketing Association). Prema njima marketing je aktivnost, skup alata i procesa koji osiguravaju stvaranje, informiranje, isporuku i razmjenu ponuda koje imaju vrijednost za potrošače, kupce, partnere i društvo u cjelini.

Velik brendovi koriste sportske timove i vrhunske sportaše da bi kroz njih doprijeli do svoje ciljane publike.

Sportski marketing je fokusiran na promociju sportskih događaja, sportskih timova, vrhunskih sportaša i proizvoda kroz njihove angažmane i životni stil. Prema nekim autorima sportski marketing je podijeljen u tri segmenta. Prvi obuhvaća promociju sportskih organizacija poput Olimpijskih igara, NFL-a i sličnih. Drugi segment koristi sportske događaje, timove i individualce za promociju raznih proizvoda i treći je promocija sporta publici u cilju povećanja sudjelovanja. Kada se govori o generalnoj promociji sporta tada se govori o strategiji marketing sporta – „Marketing of sports“. Kada se promocija sportskih događaja, liga i svega ostaloga koristi za promociju različitih proizvoda tada govorimo o strategiji marketinga kroz sport: „Marketing through sports“. Kada je promocija usmjerena u cilju povećanja sudjelovanje javnosti ta se strategija zove „Grassroots Sports Marketing“- osnovni sportski marketing.

Danas se marketing promijenio. Prije su početke označavali sastanci s najužim timom i moljenje poduzeća da im budu sponzori, a u današnje vrijeme digitalni marketing i pogled iza scene gura priču u prvi plan i često se dogodi da na samom početku velika imena dolaze talentima na početku njihovih karijera. Čest je primjer da talenti sami nesvjesno grade svoj brend već u samim počecima.

## 4.2. Pojmovno određenje sportskog marketinga

Brojne su definicije sportskog marketinga. Još je 1997. godine autor Pemberton definirao sportski marketing kao prodavanje sporta, tj. pokušaj promocije proizvoda ili usluge kroz sport, sportaša ili neki aspekt igre.

Bartuloci je 2004. godine tvrdio kako sportski marketing ispunjava osnovne marketinške kriterije koncepata:

- Poslovna koncepcija: počiva na koncepciji potražnje za sportskim proizvodima i uslugama i koncepciji zadovoljenja te potražnje.
- Poslovna funkcija: sadrži sustavni pristup u funkciji postavljenog cilja, uz identifikaciju i anticipaciju potražnje, definiranje i zadovoljavanje te potražnje za sportskim proizvodima i uslugama.
- Ekonomski proces: povezuje sportsku djelatnost s drugim djelatnostima te tržištem potražnje i potrošnje putem kojih generira izravne ili posredne ekonomske učinke.
- Sportski marketing je znanstvena disciplina.

Često se miješaju pojmovi sportskog marketinga i odnosa s javnošću.

„ Odnosi s javnošću u sportu za cilj imaju izgradnju dugoročnih odnosa s javnostima koje su važne za organizaciju, dok je cilj sportskog marketinga profit i to je glavna i najveća razlika između ta dva pojma „ (Tomić, Z.,2016).

## 4.3. Obilježja međunarodnog marketinga

Razvoj tehnologije pridonio je tome da su tržišta postala sve sličnija. Međunarodni marketing možemo definirati kao koordinirano provođenje marketinških aktivnosti u više od jedne zemlje kako bi se obavila razmjena koja zadovoljava ciljeve pojedinaca, organizacija i društva u cjelini (Previšić, Đ.,2012).

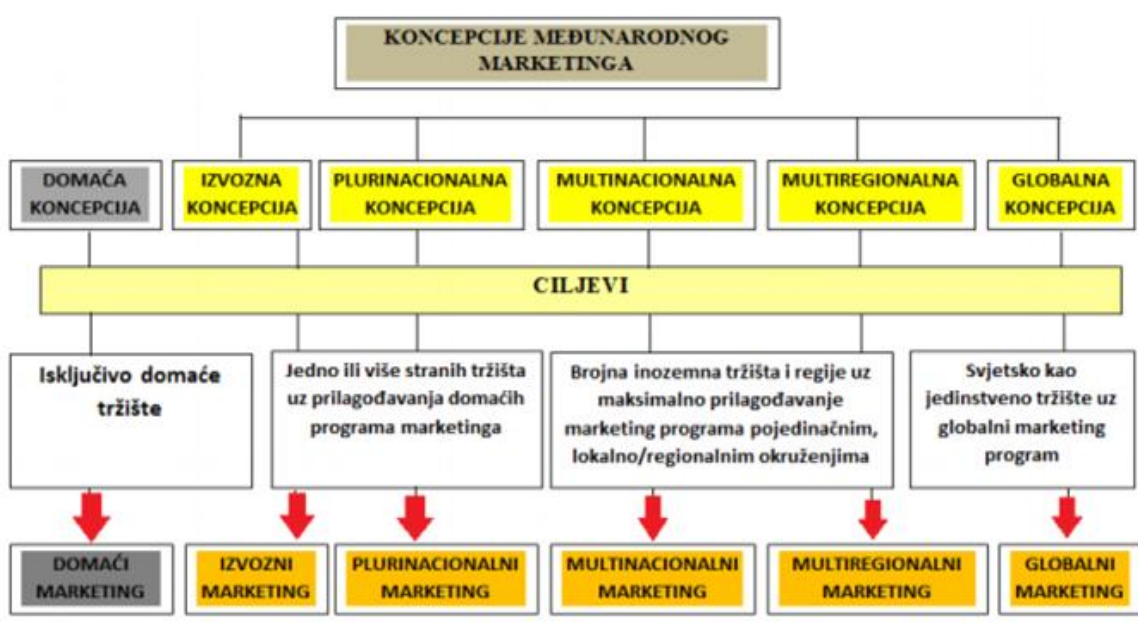
Upravljanje međunarodnim marketingom podrazumijeva oblikovanje i provedbu marketinških aktivnosti radi ostvarivanja planiranih ciljeva sa 6 bitnih odluka: analiza poduzeća i međunarodnog okruženja, odabir strategije, odabir stranih tržišta, utvrđivanje ciljeva, izrada plana akcija, nadzor i kontrola (Previšić, Đ.,2012).

Cilj je dobiti bitku za pažnju, biti prepoznat s obzirom na okruženje i konkurenciju. Publika voli pobjednike, ljudi pričaju o onome što im zauzme pažnju. Veliki je izazov balansirati između marketinških i sportskih strategija. Marketinška strategija kroz otvorenosti prema publici, u ovom slučaju sportaša prema igračima, ne smije zanemariti ili dovesti pod utjecaj sportski rezultat.

#### 4.4. Međunarodni sportski marketing

Pojava većeg novca u sportu je dovela do razvoja marketinga u sportu, posebice međunarodnog. Međunarodni marketing možemo definirati kao koordinirano provođenje marketinških aktivnosti u više od jedne zemlje kako bi se obavila razmjena koja zadovoljava ciljeve pojedinaca, organizacija i društava u cjelini (Previšić, Đ.,2012).

Osnovne faze razvoja međunarodnog tržišta prikazane su sljedećom slikom:



Slika 5: Konceptija međunarodnog marketinga

Izvor: J.Previšić, Đ. Ozretić Došen, Međunarodni marketing, Zagreb 199.,str. 23

Proces međunarodnog marketinga može se definirati kroz 5 aktivnosti a to su: istraživanje, planiranje, izrada marketinškog plana, izvedba i kontrola.

#### 4.5. Komuniciranje s publikom

Komunikacija s publikom je oduvijek bila vrlo bitna, ali se kroz povijest mijenjao način uspostavljanje iste. Jedan od najutjecajnih digitalnih medija u prošlosti je bila televizija koja je imala vrlo veliki utjecaj na promociju i predstavljanje novih proizvoda. Procvat Vespe se dogodio nakon filma Praznici u Rimu gdje je Vespa korištena kao prijevozno sredstvo. Na taj način je bila namjera da se široj publici predstavi novi proizvod.

Nakon određivanja željenog brenda i poruke koju bi htjeli prenijeti bitno je odrediti na koji će način poruka biti prenesena. Nogometni klub Paris Saint Germain je odlučio graditi globalni *lifestyle brand*. Odlučili su sa publikom komunicirati kroz razne industrije. Početkom 2017. godine im je fokus bio na modi, a iste godine je je na pariškom tjednu mode predstavljen

dizajn dresa kluba od strane poznatog dizajnera kroz razne odjevne kombinacije, poput suknji, jakni, itd.

Drugi korak ka približavanju i komunikaciji s publikom, kluba Paris Saint German, bio je potpisivanje ugovora o suradnji. S Nikeom su postali ekskluzivni partneri u korištenju poznatog loga Michael Jordana „Jumpman“ kojeg su mogli koristiti na trenerskim trenirkama, a i *lifestyle* odjeći. U prvom tjednu su se rasprodali svi proizvodi koje su lansirali na tržište. Lansiranjem ove linije htjeli su se približiti publici koji nisu fanovi samog kluba, ali im je nošenje proizvoda iz kolekcije *cool* iz njihovog načina gledanja na život i modu. Očekivali su privlačenje novih fanova koji vole i košarku, a ne samo nogomet, onih koji vole uličnu modu, Michael Jordana i Pariz.

Paris Saint Germain se također publici htio približiti i kroz filmsku industriju. U suradnji sa holivudskim studiom, Warner Bros je sudjelovao u promociji njihovog superherojskog filma Justice League, a sami igrači su sudjelovali u promocijskom filmu za francusko tržište. Također su se kroz muziku i i kolaboraciju s Rolling Stonesom htjeli približiti i tom segmentu publike. Sponzorirajući koncerte po cijeloj Francuskoj PSG je svoje majice sa znamenitom slikom ruža Rolling Stonesa rasprodao u kratkom roku. S umjetnošću se brend kluba pokušao povezati kroz lokalne umjetnike koji su radili novi plakat za svaku utakmicu Lige prvaka.

Svakom kreiranju načina komunikacije s publikom prethodi istraživanje karakteristika ciljnog tržišta i publike. Istraživanje koje je proveo Sport Market govori da je nogomet sve više sport za žene, gdje se udio u navijačkoj populaciji izjednačio s muškom, pogotovo za vrijeme svjetskog nogometnog prvenstva kada se povećava osjećaj nacionalne pripadnosti.

Kao nikada do sada današnji sportaši su vrlo „bliski“ svojoj publici. Razvoj novih tehnologija, posebice društvenih mreža poput Instagrama dao je mogućnost direktnog uvida i komunikacije s vrhunskim sportašima.

Michael Jordan ima najupečatljiviji logo u sportu, poznat kao „Jordan u skoku“. Cilj je držati Jordanov brend svježim i na vrhu razmišljanja mladih kupaca, komunicirati s košarkaškom/basket publikom i kreirati kampanju s kojom se mogu povezati mladi.

Da bi se ciljana poruka iskomunicirala s publikom, mogu se koristiti različiti pristupi. U Jordanovoj kampanji su koristili karaktere iz realnog života koji su motivirali samog Michael Jordana.

Ništa manje važna je i komunikacija preko loga, grba vlastitog kluba. Real Madrid je maknuo križ iz svoga grba kako bi mogao zaraditi milijune. Pri gradnji svog sportskog i tematskog kompleksa u Arapskim Emiratima je maknuo križ kako zbog vjerskih poimanja ne bi imao problema.

Komunikacija je društveni proces koji ima za cilj prenijeti informaciju. Komunikacija je vrlo bitna jer predstavlja moćan alat i u strateškom smislu. S napretkom društva i promjenama u okruženju mijenjaju se i načini komunikacije.

Sport je uvijek predstavljao plodno tlo za sponzore i oglašivače, a ujedno su i sami oglašivači. Marketinški miks se sastoji od proizvoda, cijene, mjesta i promocije, s tim u svezi promocija je važan element marketinga. Sve više autora u sportskom marketingu uz 4 P marketinški miks dodaju i peti element, *public relations* tj. odnose s javnošću, jer smatraju da je taj element puno više istaknut i važan u sportskom marketingu, nego u nekim drugim industrijama. U sportu se promocija većinom ostvaruje preko odnosa s javnošću. Promocijski miks se sastoji od četiri elementa; oglašavanje, osobna prodaja, promocija prodaje i publicitet.

Oglašavanje predstavlja komercijalnu poruku koja se odnosi na proizvod prenesen preko masovnih medija. U osobnim prodajama predstavnik sportske organizacije interaktivno djeluje s potrošačima u nastojanju da ih motivira na kupnju. Promocije prodaje razlikuju se, a često uključuju dodatne poticaje prema konzumentu kao što su reklamni pokloni, nagrade, itd. Publicitet se odnosi na informacije koje se tiču proizvoda ili sportske organizacije, što su besplatno prenesene masovnim medijima (Tomić, I., Tomić Z., Pavić, D., Madžar, T., 2019). Iako publicitet, odnosi s javnošću i promocija imaju tri drugačija teoretska gledišta u praksi se ti pojmovi vrlo često isprepliću. U sportu su vrlo naglašeni i odnosi sa zajednicom, zaposlenicima, investitorima, vladom i reuglatorskim tijelima koji se svi ostvaruju kroz odnose s javnošću.

#### **4.5.1. Odnosi s javnošću**

Američka strukovna udruga odnosa s javnošću (Public Relations Society of America - PRSA) definira odnose s javnošću kao "proces strateške komunikacije koji gradi uzajamne korisne odnose između organizacije i njenih javnosti".

Drugi autori odnose s javnošću definiraju kao „funkciju menadžmenta koja ima za posljedicu planiranje, istraživanje, publicitet, reklamu i donošenje odluke kroz suradnju, što pomaže bilo kojoj vještini organizacije da sluša, procjenjuje i reagira na odgovarajući način prema onim osobama i skupinama čije uzajamne korisne odnose organizacija treba njegovati, kako bi postigla svoju misiju i viziju (Tomić, Z., 2008).“

Postoji veliki broj načina odvijanja komunikacije s eksternom okolinom, a primjena istih zavisi o poruci koju se želi prenijeti, cilju koji se želi postići i obilježju publike s kojom se komunicira željena poruka. Najčešće korišteni načini su: konferencija za novinare, izjave za tisak, direktna pošta, digitalne platforme, bilteni i razna izvješća.

Odnosi s javnošću u sportu predstavljaju najvažniju metodu promocije cijele organizacije. Prema autorima knjige „Strateško upravljanje sportskom komunikacijom“ postoje dvije funkcije sportskih odnosa s javnošću. Prva funkcija je komunikacijska koja nastoji pomoći sportašima u svakodnevnoj komunikaciji u klubovima i medijima, a druga je funkcija projiciranja sportaša kao brenda.

Odnosi s javnošću također uključuju: „internu organizaciju i organizaciju PR-a u sustavu korporacijskog menadžmenta, postavljenu ulogu i značaj misije i poslovnog planiranja PR-a, utjecaj na imidž subjekta, *goodwill* (ispravljanje loše impresije), odnose s konkurencijom, odnose s poslovnim partnerima (postojećim i potencijalnim), definiranje uloge i utjecaja

korporacijskog marketinga, valorizaciju PR-a na poslovnu uspješnost kompanije, eksternu organizaciju, izbor pogodne i podobne agencije za odnose s javnošću i utvrđivanje prednosti i mana eksterne i interne organizacije odnosa s javnošću (Novak, I.,2006).“

Vrlo je bitno da osoba koja u sportskoj organizaciji obavlja komunikaciju s javnošću razumije na koji način i kako funkcioniraju različiti mediji jer se poruke moraju drugačije komunicirati za tiskane i digitalne medije. Bitno je i na koji se način komunicira poruka osobito kroz masovne medije jer oni oni imaju veliku moć u stvaranju percepcije i uvjerenja posebice sportskih događaja.

Sveučilišni profesor sa sveučilišta Berkley je proveo istraživanje komunikacije trenera s medijima,na primjeru Alexa Fergusona i njegovog nasljednika Mikea Phelana. Navijači Manchestera bili su zadovoljni komunikacijom Alexa Fergusona prema kojem su gajili povjerenje, dok je zbog načina komunikacije M.Phelana bio više izložen pritisku i nepovjerenju. Analizirajući način komunikacije profesor je uočio da Ferguson, u slučaju kada Manchester izgubi, koristi negativne termine poput, "grozno", "užasno ", dok njegov nasljednik koristi manje osuđujuće epitete. Nakon izgubljene utakmice oba si izražavala želju za boljim rezultatom, ali bi Ferguson to izjavljivao sa sigurnošću da će njegova ekipa biti bolja, dok je Mike uvijek izražavao nadu i vjeru. Ferguson je svojim načinom komunikacije ostavljao dojam odlučnog i sposobnog trenera s jasnom vizijom dok je Mike ostavljao dojam neodlučnog trenera s čime su obojica sa svojim načinom komunikacije dobivali drugačiji povrat od publike. Vrlo važno je znati da je Ferguson uvijek naglašavao da bez PR agenta ne bi znao komunicirati s medijima. Upravo tome PR agenti i služe da pripreme trenere da daju odgovarajuće izjave i tada kada su prepuni emocija i pod stresom nakon utakmica. Također važnost PR-a je Ferguson isticao kod press konferencija. Poznata je njegova izjava: "Konferencija za novinare treneru može biti samoubojstvo, ako ga netko ne pripremi strateški za nju."

#### **4.5.2. Tehnike odnosa s javnošću**

Prema autorima knjige „ Strateško upravljanje komunikacijom“ najvažnije tehnike i alati odnosa s javnošću u sportu su:

- Priopćenje za javnost: sve je veći trend da se prvo objavi na vlastitim vebnim stranicama s kojih kasnije ostali mediji preuzimaju i objavljuju priopćenje.
- Advetorijali: korištenje plaćenog prostora u medijima.
- Tekstovi prije sportskog događaja: objavljivanje kreativnih tekstova ususret događaju na internim i eksternim medijima.
- Korištenje opinion makersa: korištenje važnih osoba u cilju dizanja publiciteta događaja.
- Objava rezultata: osiguranje protoka informacija.
- Pozadinske informacije: prije događaja ili utakmice odnosi s javnošću pripremaju zanimljiv sadržaj od razgovora s trenerima do objava raznih analiza.
- Intervjui: tehnika koja je vrlo koristan mamac za publiku.
- Blog: najvažniji oblik novog novinarstva.



- Tehnika „kapanja“ (*dripa*): budući da su većina vrhunskih sportaša slavne osobe, često stručnjaci u odnosima s javnošću pristupaju dijeljenju informacija kap po kap. Na takav način žele publiku držati napetom i stalno prisutnom. Ta tehnika može biti i kontraproduktivna ukoliko dođe do pretjerne promocije.
- Konferencija za novinare: najvažnije je odrediti vrijeme trajanja konferencije i temu, čime se štiti trener i tim od kriznih tema.
- Youtube kanal: predstavlja mjesto gdje se strogo kontroliraju informacije.

### 4.5.3. Sponzorstvo

Prema definiciji Međunarodne trgovačke komore (ICC) sponzorstvo je bilo koji komercijalni odnos kojim sponzor, za obostranu korist sponzora i sponzoriranog, ugovorno pruža financijsku ili drugu podršku kako bi se uspostavila veza između sponzorovog imidža, marke ili proizvoda s nositeljem sponzorskih prava u zamjenu za pravo na promicanje unaprijed određenih koristi. Razni su ciljevi sponzorstva. Kada poduzeće sponzorira dobrotvorne akcije cilj je širenja pozitivne slike o marci ili brendu kojima je sponzor. Često se miješa značenje sponzorstva i darivanja. Darivanje nema protučinidbu dok je u sponzorstvu ona prisutna i većinom se očituje kroz promidžbu. Sponzorstvo se u sportu prvi put javilo na Olimpijskim igrama u Meksiku još 1968. godine kada se putem televizije prikazivao sportski događaj tijekom kojeg su se plasirale promidžbene poruke. Sponzoriranje sportaša i sporta je doprinijelo ostvarenju vrhunskih sportskih rezultata a sponzoriranjem sportskog događaja sponzor promovira svoje proizvode. Sponzoriranje događaja je investicija u vrijednost marke, postizanje svjesnosti o njima i stvaranje dubljih emocionalnih veza. Karakter mora odgovarati karakteru marke.

Tablica 2. Faktori koji utječu na valorizaciju sportske priredbe i njezina imidža

ZA SPORTKE PRIREDBE	ZA SPONZORSTVA
Ugled sportske priredbe	Količine predviđenih financijskih sredstava za promociju
Cjelovito oblikovanje sportske priredbe kao spektakla	Moć utjecaja
Telegeničnost sportske priredbe	Magnet-kompanije koj privlače druge kompanije
Konkurencija TV stanica	Broj i kvaliteta prisutnih medija
Usklađenost programa priredbe s potrebama TV gledatelja i oglašivača	Imidž sporta u funkciji kompanije i njenog imidža
Gledanost na najvećim potrošačkim tržištima	Procjena brojčane raspoloživosti publike
Gledanost TV prijenosa	Prodajne mogućnosti
Pretpostavljena natjecateljska uspješnost domaćih sportaša	Klima konkurencije

Izvor: Džeba 1995; Brooks 1994. Navedeno u Novak, 2006.

#### **4.5.4. Krizno komuniciranje u sportu**

Kao i u svakom drugom poduzeću ili udruzi kriza je normalna pojava, a ona se najčešće rješava putem odnosa s javnošću. Prema Tomiću, kriza se rješava kroz četiri faze: predviđanje potencijalnih kriza, razvoj kriznog komunikacijskog plana, korisno upotrebljavanje komunikacijskog plana i procjena kriznog komunikacijskog plana. Komunikacijski kanal u krizi se sastoji od osobnog kontakta, priopćenja za medije, komuniciranje preko web stranice, itd.

#### **4.5.5. Marketing kroz društvene medije**

Razvoj interneta je donio totalnu novu paletu marketinških alata. Uz mnoštvo novih mogućnosti ostaje uvijek isti izbor na menadžerima da prioritiziraju ono što žele postići i odluče u koje da marketinške alate ulože. Sve digitalne taktike nisu jednako uspješne za sva okruženja.

Razvojem tehnologije povećao se i utjecaj društvenih medija na porast prihoda i razvoj same publike. Timovi i sportaši se povezuju sa fanovima kroz lajkove i tivitove, često nagrađujući njihove aktivnosti na društvenim mrežama. Mnogi timovi tek nakon što se priključiš njihovim socijalnim mrežama odobravaju da se kupuju karte u pretprodaji po posebnim cijenama.

Da bi se marketinška digitalna strategija uklopila u cjelokupnu strategiju, treba se razumjeti koje strateške priorotete ima poduzeće u digitalnom marketingu.

Digitalni marketinški prioriteti su:

- Povećanje prodajnih potencijala
- Povećanje kupaca
- Povećanje svjesnosti brenda
- Povećanje prometa vebne stranice
- Povećanje iskustva korištenja internetske stranice.

#### **4.5.5.1. Internet i digitalni marketing**

Već je 2001.godine Michael Porter u svom članku o marketinškim strategijama i internetu definirao da je internet komunikacijska platforma preko koje određene marketinške taktike mogu biti implementirane.

Najčešće marketinške taktike su:

1. Sadržajni marketing ( Content marketing ) :

Definiran je kao strateški marketing koji je fokusiran na kreiranje i dijeljenje sadržaja koji ima vrijednost za definiranu publiku.

2. Optimizacija tražilice - SEO (Search Engine Optimization) :

"Dugoročno kontinuirano poboljšanje sadržaja na internetu kako bi se što bolje rangirali na stranicama tražilice. (Key,2017. )

3. E-mail marketing:

Slanje direktne internetske pošte kupcima sa relevantnim informacijama.

4. Pretraživački i društveni oglasi:

Pozicioniranje oglasa na vrhu stranice kada se pretažuje određena riječ za koju smatraju da je ključna.

5. Personalizacija na temelju podataka:

Donošenje marketinških odluka na temelju informacija o pojedincima, a ne na temelju njihovih povijesnih izbora.

6. Marketinška tehnologija:

Korištenje softwera za prikupljanje i analizu podataka.

7. Oglašavanje na društvenim mrežama:

Predstavlja akcije plaćanje oglasa za prikazivanje sadržaja.

#### 4.5.5.2. Influencer marketing

U 2020.godini ovaj vid marketinga je postao najbrže rastući za mnoga poduzeća. Kreiranje marketinške poruke za generaciju Z (25 godina i mlađe ) nikad nije bilo izazovnije. Umjesto gledanja televizije ova generacija većinom gleda Netflix.Umjesto radija slušaju Spotify, itd. Ovi trendovi definiraju glavne marketinške kanale, iz kojih su se najviše isprofilirali dva kanala, a to su vanjsko oglašavanje preko velikih plakata i oglašavanje preko mobitela na platformama poput Instagrama i Tik Toka. 60% korisnika Instagrama u Americi je mlađe ispod 34 godine dok većina korisnika Tok Toka je između 10 i 19 godina.

Influencer marketing je u rastućoj putanji. Većina poduzeća planira uložiti bar 10 % svog budžeta u taj segment marketinga. Kada se on koristi na pravi način može imati velikog utjecaja na poduzeća što je primjer akcije Guccia kad je angažirao umjetnike da mu pomogu u lansiranju nekoliko novih linija. Taj potez im je donio 750 000 novih sljedbenika.

Također ima i primjera gdje je influencer marketing iskorišten za prevare. 2017.godine je organizator festivala na Bahamima iskoristio influencer da promoviraju njegov festival glazbe prodavajući karte po visokoj cijeni. Na kraju je otkriveno da je festival bio prevara, a organizator je odslužio zatvorsku kaznu. Iako je influencer marketing u velikom rastu većina direktora poduzeća još su uvijek priklonjeniji tradicionalnim načinima komunikacije.

#### 4.5.5.3. Razvoj influencer marketinga poslije covid globalne situacije

Pandemija je okrenila mnogo ljudi na obavljanje biznisa i provođenja više vremena u virtualnom svijetu. Najveći uzlet se dogodio na Tik Tok platformi koju je počelo koristiti još više mlađe populacije.Trenutačno je takva pretpostavka da će se u dogledno vrijeme investirati veći budžeti u influencer marketing, ali na dugoročno se ne može donijeti predviđanje u kojem smjeru će to ići. Postavlja se pitanje čemu se duguje toliki rast Tik Tok platforme. Odgovor leži u tome da je to jedina platforma koja je aktivna u Kini i izvan nje. Naime, u Kini djeluje inačica Tik Toka, zvana Douyin koja je kontrolirana, ali obje su produkt istog vlasnika iz Pekinga.

### 4.5. Oblikovanje imidža

„ Imidž je sinteza koju publika prihvaća kao rezultat signala marke, imena,vizualnih simbola, proizvoda i komunikacijskih aktivnosti (Pavlek, Z.,2008).“

Pri transformiranju novog brenda novi menadžment nogometnog kluba Paris Saint Germain je pokušao inkorporirati vrijednosti matičnog grada u brend kluba. Smatrali su da je malo klubova koji imaju privilegiju da svoj brend vežu uz grad poput Pariza. Moda, dizajn i raznolikost je ono što Pariz čini tako posebnim. Na takvim vrijednostima menadžment kluba je odlučio napraviti globalni *lifestyle brand*. U svrhu postizanja tog cilja klub je redizajnirao logo i učinio ga modernim i svojstvenim mlađoj publici. Logom su se htjeli približiti i drugim kulturama osim nogometu poput mode, muzike, filma,televizije i umjetnosti. Takav način stvaranja nogometnog brenda je novina u sportskom svijetu. Do nedavno su se njihove i

većine strategije klubova temeljile samo na nogometu i stvarima usko povezanih s njim i na povijesti kluba.

Tema o polaganju prava na imidž pojavljuje se još u engleskom nogometu 1995.godine. Postavlja se pitanje bi li klubovi trebali plaćati određenim tvrtkama kada klub koristi imidž igrača za vlastitu promociju. Emocionalni pristup ističe doživljaj, ističući njenu osobnosti.

U takvom pristupu stvara se prijateljski odnos i povjerenje.

#### **4.6. Branding**

Pri spajanju određenog brenda (usluge, proizvoda, itd.) sa sportskim timom ili sportašem vodi se računa o tome da se spajaju s brendovima koji se najviše uklapaju u sliku pojedinca ili tima. Dolaskom digitalnih platformi otvorio se jedan skroz novi svijet marketinga u kojemu je vrlo bitan „self branding“. U prijašnjim godinama publika je mogla upoznati igrače i timove samo kroz dogovorene intervjuje, utakmice, itd. Današnja publika se vezuje s poduzećima, timovima i sportašima kroz svakodnevni život i dobivanje bolje percepcije o poduzećima i klubovima iza zatvorenih vrata. Razvijanje osobnog brenda ne se razlikuje puno od razvijanje brenda poduzeća. Mnoge vrhunske lige poput NBA pri ulasku u NBA klubove daju svojim igračima potporu i znanje u vidu razvoja sebe kao sportaša, ali i sebe kao brenda.

Bitka za budućnost je bitka za snagu marke. Ocijenite li da ne možete biti prvi u željenoj kategoriji, formirajte novu marku s kojom ćete biti prvi.

Marka je način na koji potrošači doživljavaju određeni proizvod, a branding je obećanje. Branka kao brend, predstavlja ono što ona obećava, iza čega stoji, dajući poruku ljudima oko sebe, ako ispuni obećanja ljudi će je slijediti i vjerovati u nju, a s tim vjerojatno i slijediti njene kupovne savjete i navike. Prije se govorilo o pozicioniranju na tržištu, danas bi to mogli preimenovati u pozicioniranje u ljudskoj glavi jer upravo će ta slika odrediti sklonost k nekoj marki.

Vrijednost marke uskoro će nadmašiti vrijednost materijalne imovine. Ako na takav način pristupamo problematici ovog rada, možemo i danas reći da najbolji vrhunski sportaši zarađuju više od svog imidža i sponzorstva nego od igračkih ugovora i nagrada za osvojena prvenstva. Najuspješniji brand menadžeri i stratezi mijenjaju životne stilove potrošača i kulturu svijeta. „Ljudi analiziraju racionalno, ali odluke donose iracionalno (Pavlek,Z.,2008).“ Da bi iz marke nastao brend potrebno se emocionalno vezati za marku. „Uvijek ima mjesta za nove marke,treba samo pronaci nišu,identitet i graditi emocionalni odnos s potrošačem (Pavlek,Z.,2008).“

Poduzetnik J.Welch je svoje zaposlenike poticao da uče od malih poduzeća i da naučeno primjene u velikim sustavima. Važnost brandinga naglašava i profesor T. Vranešević koji naglašava da se više ne govori o strategijama poduzeća nego o brendovima.

*Brand management* bi trebao graditi emocionalne odnose s kupcima. Emocionalni *branding* je usmjeren na to kako marka angažira potrošače na razini osjetila i emocija, a emocionalna povezanost stvara lojalnost i "prijateljstvo".

Ljudi ne pamte što ste napravili, ali će se uvijek sjetiti kako su se pri tome osjećali (Pavlek, Z., 2008).

#### **4.7. Blanka Vlašić kao brend**

O važnosti upravljanja imidžem na svim razinama, od država i regija do gradova, dobro svjedoči i činjenica da je 2003. gradonačelnik New Yorka po prvi put imenovao gradskog glavnog dužnosnika za marketing. U opisu njegova radnog mjesta stajalo je da mora „ponuditi grad, njegove sadržaje i neponovljivu karizmu kao brend kojim će se moći trgovati“ (Skoko, B., 2009). Diže sesveukupna svijest da je brend moćno oružje. S takvim znanjem, Blanku za vrijeme i nakon prvenstva Split i Hrvatska su imali priliku uklopiti u svoj identitet.

Ikona može biti i osoba, a ne proizvod. S njihovim idejama se grupa identificira, slijedi je i obožava. Blanku obilježava upornost, vjera i odricanje. Kulturni branding i stvaranje marke ikone je trend u svijetu jer uspostavljaju jaku emocionalnu vezu.

Treba razmišljati drugačije, "zaploviti protiv struje" srušiti kodeks kategorije. Uspješni primjeri govore da se racionalnim uvjerenjem ne postiže rezultat. Mora se krenuti drugim putem, emocionalnim (Pavlek, Z., 2008). Kampanje postaju emocionalne kad se uz njih veže i osoba koja je povezana sa porukom. Proizvod ima svoj životni ciklus koji može imati faze zrelosti i pada, ali marka može preživjeti duži period (Pavlek, Z., 2008).

O važnosti upravljanja imidžem na svim razinama, od država i regija do gradova, dobro svjedoči i činjenica da je 2003. gradonačelnik New Yorka po prvi put imenovao gradskog glavnog dužnosnika za marketing. U opisu njegova radnog mjesta stajalo je da mora „ponuditi grad, njegove sadržaje i neponovljivu karizmu kao brend kojim će se moći trgovati“ (Skoko, B., 2009). Diže sesveukupna svijest da je brend moćno oružje. S takvim znanjem Blanku za vrijeme i nakon prvenstva Split i Hrvatska su imali priliku uklopiti u svoj identitet.

Ikona može biti i osoba, a ne proizvod. S njihovim idejama se grupa identificira slijedi je i obožava. Blanku obilježava upornost, vjera i odricanje. Kulturni branding i stvaranje marke ikone je trend u svijetu jer uspostavljaju jake emocionalne veze.

Treba razmišljati drugačije, "zaploviti protiv struje" srušiti kodeks kategorije. Uspješni primjeri govore da se racionalnim uvjerenjem ne postiže rezultat. Mora se krenuti drugim putem, emocionalnim (Pavlek, Z., 2008). Kampanje postaju emocionalne kad se uz njih veže i osoba koja je povezana sa porukom. Proizvod ima svoj životni ciklus koji može imati faze zrelosti i pada ali marka može preživjeti duži period (Pavlek, Z., 2008).

Izgradnja jake marke je izazov za menadžment. Marka sportaša ne umire s odlaskom sa sportskih terena. Jedan od najboljih pokazatelja je Dražen Petrović koji je i unatoč svom preranom odlasku ostavio duboki trag u košarkaškom svijetu, i drago mi je što se u zadnje vrijeme počelo koristiti i njegovo ime jer Dražen je ikona, marka koja predstavlja nadu da je radom i upornošću moguće ostvariti sve naše snove. Njegov lik i djelo, s porukom upornosti motivirali su ljude širom svijeta neovisno bili oni sportaši ili ne.

Identitet stvaraju kreatori marke, a imidž se stvara u glavi potrošača na temelju signala koji mu kreatori šalju. To je cijela priča o branding. Sportaši ga većinom stvaraju spontanošću i vlastitom strašću spram onoga s čim se bave, poput Blanke sa svojim pobjedničkim plesom nakon skoka .

Ako na Blanku gledamo kao na brend, definitivno je bilo prostora da se u strategiji izgradnje njenog brenda ukomponiraju njene glavne osobine, a to su fokusiranost, ustrajnost, žrtva i otvorenost. Tako jedna osoba svjetskog glasa i osobina je upravo izabrala grad Split da živi i radi u njemu. Postavlja se pitanje što to Blanku privlači u naš grad, i tu je prilika da se takve poruke iskomuniciraju. Blanka u sebi inkomponira sve vrijednosti potrebne za dobar brend, autentična je, različita od drugih, privlačna i teži da bude izvrsna. Brend je način života, stav, skup vrijednosti. Kroz Blanku se također može graditi emocionalni *branding* (Pavlek,Z., 2008).

Izgradnja jake marke je izazov za menadžment. Na sportaše možemo gledati iz dva aspekta njihov ciklus razvoja kao fizičkog sportaša, ali njihova marka ne umire s odlaskom sa sportskih terena. Jedan od najboljih pokazatelja je Dražen Petrović koji je i unatoč svom preranom odlasku ostavio duboki trag u košarkaškom svijetu, i drago mi je što se u zadnje vrijeme počelo koristiti njegovo ime jer Dražen je ikona, marka koja predstavlja nadu da se je radom i upornošću moguće ostvariti sve naše snove. Njegov lik i djelo, s porukom upornosti su motivirali ljude širom svijeta neovisno bili oni sportaši ili ne.

Identitet stvaraju kreatori marke, a imidž se stvara u glavi potrošača na temelju signala koji mu kreatori šalju. To je cijela priča o branding. Sportaši ga većinom stvaraju spontanošću i vlastitom strašću spram onoga s čim se bave, poput Blanke sa svojim pobjedničkim plesom nakon skoka .

Ako na Blanku gledamo kao na brend, definitivno je bilo prostora da se u strategiji izgradnje njenog brenda ukomponiraju njene glavne osobine to su fokusiranost, ustrajnost, žrtva i otvorenost. Tako jedna osoba svjetskog glasa i osobina je upravo izabrala grad Split da živi i radi u njemu. Postavlja se pitanje što to Blanku privlači u naš grad, i tu je prilika da se takve poruke iskomuniciraju. Blanka u sebi inkomponira sve vrijednosti potrebne za dobar brend, autentična je, različita od drugih, privlačna i teži da bude izvrsna. Brend je način života, stav, skup vrijednosti. Kroz Blanku se također može graditi emocionalni branding.

## 5. BLANKA VLAŠIĆ – VRHUNSKI SPORTAŠ

### 5.1. Karijera- početak i razvoj

Blanka je šest puta izabrana za najbolju sportašicu Hrvatske, dvaput za najbolju sportašicu Europe, a 2010. godine bila je i najbolja sportašica svijeta. Prva hrvatska sportašica koju je Međunarodno udruženje sportskih novinara ( AIPS ), 2010. godine izabralo za najbolju sportašicu svijeta, uz Rafael Nadala. Blanka je dvostruka svjetska prvakinja, dvostruka dvoranska svjetska prvakinja i srebrna olimpijka. S preskočenih 208 cm drži drugi svjetski rezultat svih vremena. Uz već spomenute Blankine dosege i rekorde, svakako treba spomenuti i niz od 32 uzastopne pobjede ostvaren između 24. lipnja 2007. i 22. srpnja 2008. kao i nevjerojatnu seriju skokova preko dva metra iz 2008. Te godine je Blanka s 200 cm i više skočila na svih 24 natjecanja na kojima je nastupila, preskočivši tu visinu ukupno 41 put. Između 2003. i 2013. godine čak je 29 puta pobijedila na mitinzima Zlatne i Dijamantne lige. Blankin put je započeo u osnovnoj školi u sedmom razredu. Bez adekvatnih uvjeta početci njene priče pune svjetske novine s inspirativnim retcima. Blanka je u početku trenirala u neadekvatnim uvjetima, a svoje početke gradila u školi atletike kroz sve discipline. Uočivši njezin veliki talent, otac i trener Joško Vlašić pozvao je trenera Bojana Marinovića da Blanki približi skok u vis kroz tehniku skakanja na leđa budući da je do tada bila upoznata samo sa tzv. tehnikom škarica. Vrlo je brzo usvojila tehniku i odlučila da želi trenirati skok u vis. 1997. godine Blankinom timu se pridružuje i Bojan Marinović, koji je uz oca, Joška Vlašića, postao glavni trener za njen razvoj. Ubrzo je postala najbolja u klubu pa nakon nekoliko godina najbolja na državnoj i svjetskoj sceni. Odličan materijal za razvoj, velika Blankina želja i vizija njenog oca, bili su glavni motivatori za vrhunske rezultate. Blanka je cijelo djetinjstvo bila odgajana da će jednog dana postat svjetska, europska prvakinja. Kroz cijelo djetinjstvo joj je tata to govorio i njoj nije bilo uopće upitno da će jednog dana to postati, samo nije znala da će to biti težak put, i da traži ekstremno odricanje sve dok se nije dogodio klik u glavi kad je počela raditi po „knjizi“ i vrhunski rezultati su se počeli nizati.



Slika 6: Blanka Vlašić

Izvor: Službena Facebook Stranica- Blanka Vlašić



## **5.2. Organizacijski tim Blanke Vlašić**

### **5.2.1. Joško Vlašić**

Joško je bio trener i Blanki i njenom bratu, vrhunskom nogometašu, Nikoli Vlašiću. Kod Blanke je ima potpunu kontrolu nad svime, za razliku od Nikole koji je bio dio kolektivnog sporta. Bojan Marinović se pridružio kao trener za tehniku. Kad je s Nikolom Vlašićem (sin i vrhunski sportaš / nogometaš ) počeo trenirati 2002. godine, to mu je bio dragocjeno vrijeme da ga poprati. On je putovao na sve mitinge s njom jer je Jošku to dalo puno više vremena za druge stvari. S Blankom je mogao primijeniti svoju filozofiju rada. U suradnji s trenerom Bojanom pisao je plan treninga (makro i mikrocikluse) . Često bi „sprave“ radio sam ili uz pomoć majstora jer iste nisu bili dostupne. Nikola Vlašić je bio u sustavu gdje su neke stvari bile već određene i podređene cijeloj ekipi.

Od početka je Joško radio s Nikolom nogometne sadržaje, a ne samo kondicioni program. Dvije godine prije nego je Nikola prešao u Hajduk, Joško se pridružio omladinskoj školi koju je spremio za Nikolu, tj. da bude korisno za sve njih, a za Nikolu da ne bude negativna transformacija.

Trener nema radno vrijeme. U jednom trenutku nakon svih godina rada došao je u situaciju gdje je na granici onoga što se uopće zna o tome. Da bi se formirao stres koji je bolji od trenutačnoga, ako si napravio sve što se znalo do tada, dolazi se u hipotetski trenutak kada se izmišljaju novi operatori i nove metode rada.

Druga profesionalna uloga koju je Joško imao je ugovaranje domaćih sponzora i odgovaranje na intervju kada Blanka ne bi stizala. U vrijeme kada Blanka nije imala kada odraditi sve intervjuje, snimila bi izjavu i poslala svima, dok bi Joško odradio ostale.

### **5.2.2. Bojan Marinović**

Trener tehnike skoka u vis, Bojan Marinović je potpuno smiren, potpuna suprotnost od Blanke, zbog čega su se odlično slagali, pogotovo na natjecanju. U svim sportovima, a posebice u individualnim, vrlo je bitna psihološka komponenta odnosa s trenerom. Bojan je znao da Blanka nakon svakog natjecanja treba do detalja prepričati skok u vis, da bi saznala što je radila dobro, a što loše za sljedeći put, u čemu ju je on vrlo podržavao. Svoju stručnost i profesionalnost duguje tome što se nitko se nije kraj njega osjećao ugroženo, a on bi uvijek otvoreno pitao za savjet svoje kolege trenere ako bi uvidio da netko dobro radi neki element.

### **5.2.3. Marketinški / menadžerski tim**

#### **5.2.3.1. Menadžer**

2000. god. je angažiran menadžer. U Blankinoj organizacijskoj strukturi menadžer je onaj koji pregovara s mitinzima uvjete. Kod vrhunskih sportaša prvo se ugovara startnina da uopće nastupe na mitingu, a zatim dogovaraju bonuse. Bonusi su većinom bili skok preko 2m, pa osovni rekord, rekord mitinga, itd. Treći prihod koji se ostvaruje nastupom je osnovni nagradni sustav koji je već ukomponiran u miting i o kojem se ne pregovara. Na velike mitinge na kojima je sportaš plaćen da nastupadolazilo bi se dva dana prije da se odradi medijski dio. Menadžer je ugovarao međunarodne mitinge i međunarodne ugovore.

#### **5.2.3.2. Sponzorstvo i odnosi s javnošću**

Odabir strategije marketinga ovisi o ciljanom tržištu kojeg želimo osvojiti. Bitno je znati kome želimo nešto prodati i što određenu publiku karakterizira. Marketinški stručnjaci znaju da svaki sportski talent ima svoj razvoj i da će u svakoj toj fazi napredovanja i padanja oni također imati izazov postavljanja različitih strategija.

Kao i sve ostale strategije, strategija marketinga se implementira u cjelovitu strategiju samog kluba. U slučaju da je klubu cilj razvoj seniorske ekipe ili nastup pojedinačnih sportaša na nekim velikim natjecanjima, tada se marketinška strategija može postaviti iz ugla da se povećaju prihodi ili da se prvobitno poveća svijest ljudi o nekom igraču, a s time se kasnije indirektno povećava mogućnost dobivanja sponzorstva. Veliki klubovi također kroz emotivne poruke na dresovima i majicama potiču svoje članove na kupnju istih. Marketinške strategije se mogu mijenjati u sportu s obzirom na period tima. U danima kada nema sportskih događanja, fanovi „žele“ nešto da osjete duh tima, poput sportskih mirisa. Kao i u svim drugim industrijama u kojima se određenim aktivnostima pristupa ovisno o periodu i cilju, tako i u sportu treba prepoznati važnije trenutke za određene aktivnosti.

Razni su primjeri strategije i aktivnosti koje su bile poduzete u svijetu sporta, čak su neke i bizarne, poput ispisanog naziva na svom ljesu u bojama i sloganu voljenog kluba.

NASCAR – internacionalna automobilistička asocijacija, poduzela je određene aktivnosti na osnovu rezultata oglašivačke agencije koji su pokazali da žene imaju 40 % računa kao fanovi. Budući da je isto istraživanje pokazalo da većina djevojaka čita ljubavne novele, NASCAR je napravio licencu između njih i Harlequin Romance novels, gdje su u romantičnim novelama uključili i trke.

Drugi primjer implementacije marketinga u cijelu strategiju razvoja olimpijskih igara je postavljanje sata u Vancouver (Kanada), 2010. godine gdje su se održavale olimpijske igre.

Sat je pokazivao koliko još ima vremena do početka igara, a u svijesti ljudi jačao je osjećaj uzbuđenja. Primjer takve strategije s ciljem prikupljanja većeg medijskog prostora, sponzora, članova i gledatelja na našim uskim prostorima se dogodio kada je Torcida navijačka skupina nogometnog kluba „Hajduk“, za rođendan Hajduka raznim aktivnostima i najavama noćne bakljade cijelog Splita dizala atmosferu, a time i povećavala osjećaj uzbuđenja.

Nisu nikada imali angažiranu marketinšku agenciju koja bi možda uz svoje kontakte privukla velike međunarodne brendove. Velike marketinške firme imaju u svom portfolju sportaše i jake brendove, koji kada lansiraju neki novi proizvod daju zadatak marketinškoj firmi da im iz svog portfolja nađe najbolju osobu koja će odgovarati po svojim osobnostima i komponentima koje oni smatraju bitnima za svoj proizvod.

Joško Vlašić je bio osoba koja je bila zadužena za odnose s javnošću. Njegova dužnost je bila da na internetskoj stranici najavljuju mitinge, a također je bio zadužen i za objave i komentare s novinarima.

U pripremnim periodima su većinom organizirali presice. U periodu prije Olimpijskih igara bi sve novinare doveli u Split da bi sve odjednom mogli odraditi. Joško je bio taj koji je komunicirao i dogovorio domaće sponzore. Utvrdili bi koliki je minimalni angažman koji Blanka mora odraditi i onda bi to uvrstili u kalendar. Za to je trebalo odvojiti vrijeme. Neki su tražili i spotove pa su spotove odrađivali u prijelaznom periodu.

„Studena“ je vrlo brzo prepoznala Blankin potencijal i ponudila joj dugoročnu suradnju dok je s Adidasom također imala odlične ugovore. Sponzorstvo sa sportskim poduzećima realizira se na način da prvo daju opremu, a kasnije bonuse.

Ono što su uvijek imali na umu da Blanka bude lice onog brenda u čega vjeruje. Voda je bilo nešto što im je odgovaralo po priči. „Podravka“ je bila prvi sponzor koja im je omogućila da financijski prodišu i neke druge stvari unaprijede.

Osvajanjem važnih sportskih natjecanja mijenja se slika i percepcija sportaša, a menadžeri dobivaju nove ponude za sponzorstva.

#### **5.2.4. Međuljudski odnosi – obiteljsko / profesionalni**

Kao otac, Joško je smatrao da ima odgovornost da usmjeri Blanku, prenoseći na nju neka svoja obećanja i vizije. Blanka je odgajana s uvjerenjem da može oboriti kadetski rekord, svjetski rekord, itd. Ovakav obiteljsko profesionalni odnos u nekim fazama olakšava jer je Blanki bilo lakše ocu reći sve, ali bilo je i situacija kada je on trebao njoj objasniti koji oblik ponašanja treba biti da bi se postigao uspjeh. U pubertetu je taj odnos bio zahtjevan što je i logično, a onda je u jednom trenutku sve njegovo ona prihvatila i nadodala još svoje. To je dovelo do toga da je u početku on nju poticao, a onda kad je ona sazrila, on je morao nju zaustavljati jer su njene ambicije bile velike. Takav odnos je često zahtijevao od njega da pokaže da je njemu važnija ona nego neki njen „loši“ rezultat i da će iz toga izaći nešto dobro.

## 6. REZULTATI ISTRAŽIVANJA: STRATEGIJA KREIRANJA I UPRAVLJANJA MARKOM U SPORTU NA PRIMJERU VRHUNSKIH SPORTAŠA

### 6.1. Istraživačka pitanja

Anketom se pokušalo dati odgovor na istraživačka pitanja. Temeljno pitanje rada je **koji je to temeljni čimbenik u kreiranju strategije marke u sportu i upravljanju istom na primjeru vrhunskih sportaša** i na koji način implementirati temeljni čimbenik i biti discipliniran u svim segmentima njegovog provođenja. Bitno je naglasiti da biti uspješan u jednom sportu ne čini sportaša uspješnom u drugom. Upravo zbog tih razloga glavno istraživanje je provedeno na osnovu razvoja hrvatske vrhunske sportašice Blanke Vlašić. Na osnovu njenih smjernica je provedena anketa koji su ispunili vrhunski sportaši u ostalim sportovima, a cilj je bio dobiti univerzalni odgovor koji bi se mogao primijeniti u razvoju svih vrhunskih sportaša.

Drugim istraživačkim pitanjem se pokušao dobiti odgovor na to **koje su ključne strategije u kreiranju i upravljanju razvojem marke ( vrhunskog sportaša ) u sportu**. Strategija nije nezavisna. Da bi se generička strategija uspješno implementirala, potrebno je primijeniti na svim razinama. U poduzećima sve razine i odijeli poduzeća moraju biti upoznati s generičkom strategijom poduzeća, a da bi ona bila uspješna ključno je da svi odijeli međusobno kvalitetno komuniciraju i imaju razvijenu svoju vlastitu strategiju s kojom će doprinijeti ostvarenju generičke strategije. Ista je situacija i sa sportom, samo što su „odjeli“ i tim drugačiji, ali svi oni moraju biti na istom putu i komunicirati da bi se uskladili. Također, postavljenjem ovog pitanja cilj je bio staviti i fokus na odgovor koje su strategije više zastupljenije u određenom sporskom ciklusu.

Cilj intervjua s Blankom i njezinim trenerom i ocem Joškom Vlašićem je bio dobiti odgovore na pitanje koji su njihovi **ključni čimbenici uspješne strategije upravljanja markom u sportu**. Kroz strukturirana anketna pitanja fokus je bio natome da se uz pomoć njihovih temeljnih čimbenika dobije potvrda pretpostavke ili pak temeljna okvirna baza glavnih čimbenika.

Zadnja dva istraživačka pitanja su formirana na način da se **definiraju najvažnije osobine trenera i tima za ostvarenje vrhunskih rezultata**. Okvir ovih anketnih pitanja je definiran rezultatima kvalitativnih istraživanja temeljnih čimbenika ostalih vrhunskih sportaša i trenera.

## **6.2. Instrumenti i metode istraživanja**

Metodološki pristup koji se koristio pri izradi empirijskog dijela rada su anketni upitnik kao metoda prikupljanja primarnih podataka, statistička analiza tekstnih podataka te različite metode tabelarnog i grafičkog prezentiranja dobivenih rezultata.

Anketni upitnik je proveden kroz 2 mjeseca na području Republike Hrvatske.

Kvalitativno istraživanje je provedeno korištenjem metode intervjua s Blankom Vlašić i njenim trenerom i ocem Joškom Vlašićem. Intervju je proveden kroz 3 susreta.

## **6.3. Način prikupljanja i obrade podataka**

Za potrebe izrade empirijskog dijela ovog rada proveden je anketni upitnik među 46 profesionalnih sportaša, koji je priložen na kraju rada.

Struktura odgovora se prezentira upotrebom apsolutnih i relativnih frekvencija koje se prezentiraju tabelarnim i grafičkim putem.

Analiza je rađena u statističkom softwaru SPSS 25, proizvođača IBM, SAD.

Prema spolu ispitanika jednak je broj muškaraca i žena.

Prvi dio anketnog upitnika je obuhvatio osnovne podatke o ispitanicima kao i ostvarene rezultate u sportu u kojem se natječu. Ostali dijelovi anketnog upitnika služe za prikupljanje podataka na temelju kojih je bio cilj definirati koliko su strategije zastupljenje i bitne u njihovom sportskom ciklusu.

## 6.4. Rezultati istraživanja

Tablica 3: Spolna struktura

	N	%
Muško	23	50,00
Žensko	23	50,00
Ukupno	46	100,00

Izvor: Izrada autorice

Najčešća životna dob ispitanika je 21-30 godina (n=12; 26,09%), dok je vidljiva prisutnost malog broja mladih sportaša starosne dobi do 24 godine (n=5; 10,87%).

Tablica 4. Dobna struktura

	N	%
do 24 godina	5	10,87
25 do 30 godina	12	26,09
31 do 35 godina	10	21,74
36 do 40 godina	10	21,74
iznad 41 godinu	9	19,57
Ukupno	46	100,00

Izvor: Izrada autorice

Najveći broj stavova je prikupljen od strane aktivnih sportaša kojih je 29 (63,04%), dok jedan ispitanik nije izrazio svoj trenutni sportski status.

Tablica 5. Vaš trenutni sportski status:

	N	%
aktivan sportaš	29	63,04
neaktivan sportaš	16	34,78
nema odgovora	1	2,17
Ukupno	46	100,00

Izvor: Izrada autorice

Najveći broj ispitanika se natječu/su se natjecali u pojedinačnim sportovima te ih je 31 (67,39%).

Tablica 6. Sport u kojem se natječete ili ste se natjecali je:

	N	%
pojedinačni sport	31	67,39
timski sport	15	32,61
Ukupno	46	100,00

Izvor: Izrada autorice

Najbolji ostvareni rezultat u sportu u kojem se natječu/su se natjecali kod promatranih sportaša je svjetska medalja, te je prisutna kod 19 ispitanika (41,30%).

Tablica 7. Ostvareni rezultat u sportu u kojem se natječete ili ste se natjecali.

	N	%
državna medalja	5	10,87
europska medalja	6	13,04
olimpijska medalja	13	28,26
plasman na prva tri mjesta u hrvatskoj u sportu kojim se bavi	2	4,35
svjetska medalja	19	41,30
nema odgovora	1	2,17
Ukupno	46	100,00

Izvor: Izrada autorice

Najveći broj ispitanika je ocijenio bitnim način prehrane od samih početaka (n=40; 86,96%), dok niti jedan ispitanik nije izrazio potpunu važnost, kao niti potpunu nevažnost.

Tablica 8. Ocijenite važnost načina prehrane od samih početaka .

	N	%
Nebitna	3	6,52
niti bitna niti ne bitna	3	6,52
Bitna	40	86,96
Ukupno	46	100,00

Izvor: Izrada autorice

Najveći broj ispitanih uspješnih sportaša nemaju u svom timu nutricionistu (n=31; 67,39%).

Tablica 9. Imate li u svom timu nutricionistu ?

	N	%
Da	15	32,61
Ne	31	67,39
Ukupno	46	100,00

Izvor: Izrada autorice

Najveći broj ispitanih sportaša preporučuje usluge nutricionista za cijelo vrijeme profesionalne karijere (n=31; 67,39%), dok 9 ispitanika (19,57%) nisu odabrali fazu preporuke karijere, odnosno ne preporučuju ga.

Tablica 10. Ako ste koristili njegove usluge u kojoj ga fazi preporučujete?

	n	%
na početku karijere	5	10,87
prije natjecanja	1	2,17
za cijelo vrijeme profesionalne karijere	31	67,39
nema odgovora	9	19,57
Ukupno	46	100,00

Izvor: Izrada autorice

Najčešći stav o razlikama u prehrani tijekom pripreme i natjecateljskog razdoblja je postojanje razlike u prehrani (n=30; 65,22%).

Tablica 11. Prehrana je drugačija u pripremnom i natjecateljskom razdoblju:

	N	%
Da	30	65,22
Ne	11	23,91
ne znam / ne želim odgovoriti	5	10,87
Ukupno	46	100,00

Izvor: Izrada autorice

Većina ispitanika dijeli stav da dozvoljena stimulirajuća sredstva poput kave, na duži period ne otežavaju dostignuće vrhunskog rezultata i kontinuitet istog. Navedeni stav dijele 33 ispitanika (71,74%).

Tablica 12. Stimulirajuća dozvoljena sredstva poput kave, na duži period otežavaju dostignuće vrhunskog rezultata i kontinuitet istog:

	n	%
Istina	12	26,09
Neistina	33	71,74
nema odgovora	1	2,17
Ukupno	46	100,00

Izvor: Izrada autorice

Ispitani profesionalni sportaši najčešće nikada ne koriste usluge psihologa (n=15; 32,61%): Često i vrlo često korištenje usluga psihologa je utvrđeno kod 8 ispitanika (17,39%).

Tablica 13. Koliko često koristite usluge psihologa?

	N	%
Nikada	15	32,61
Rijetko	9	19,57
Ponekad	14	30,44
Često	7	15,22
vrlo često	1	2,17
Ukupno	46	100,00

Izvor: Izrada autorice

Najčešće korištena metoda mentalnog odmora je slušanje glazbe te je prisutna kod 36 ispitanih profesionalnih sportaša (78,26%).

Tablica 14. Koje metode mentalnog odmora koristite (možete zokružiti više odgovora):

	n	%
slušanje glazbe	36	78,26
Čitanje	23	50,00
Molitva	17	36,96
Meditacija	14	30,43
psihološka terapija	13	28,26

Izvor: Izrada autorice

Za vrhunski rezultat prema mišljenju najvećeg broja ispitanih profesionalnih sportaša potreban je u tjednu odmor od jednog dana (n=34; 73,91%).



Tablica 15. Za vrhunski rezultat je bitan odmor u trenažnom procesu: [tjedno]

	N	%
ne treba mi odmor	5	10,87
odmor od 1. Dana	34	73,91
odmor 2-5 dana	4	8,70
nema odgovora	3	6,52
Ukupno	46	100,00

Izvor: Izrada autorice

Za vrhunski rezultat prema mišljenju najvećeg broja ispitanih profesionalnih sportaša potreban je u mjesecu odmor od 2-5 dana (n=19; 41,30%). Možemo zamijetiti znatniju zastupljenost ispitanika koji nemaju izražen stav o mjesečnom odmoru (n=16; 34,78%).

Tablica 16. Za vrhunski rezultat je bitan odmor u trenažnom procesu: [mjesečno]

	N	%
ne treba mi odmor	4	8,70
odmor od 1. Dana	6	13,04
odmor 2-5 dana	19	41,30
odmor 6-10 dana	1	2,17
nema odgovora	16	34,78
Ukupno	46	100,00

Izvor: Izrada autorice

Najveći broj ispitanih profesionalnih sportaša smatra da je u 6 mjeseci potreban odmor od 6 - 10 dana (n=19; 41,30%), dok je znatniju zastupljenost ispitanika koji nemaju izražen stav o šestomjesečnom odmoru (n=13; 28,26%).

Tablica 17. Za vrhunski rezultat je bitan odmor u trenažnom procesu: [svakih 6 mjeseci]

	N	%
odmor od 11 do 15 dana	2	4,35
odmor od 2 do 5 dana	12	26,09
odmor od 6 do 10 dana	19	41,30
nema odgovora	13	28,26
Ukupno	46	100,00

Izvor: Izrada autorice

Najveći broj ispitanih profesionalnih sportaša smatra da je u godišnjem razdoblju potreban odmor od 6 do 10 dana (n=14; 30,44%), dok je znatniju zastupljenost ispitanika koji nemaju izražen stav o godišnjem odmoru (n=13; 28,26%).

Tablica 18. Za vrhunski rezultat bitan je odmor u trenažnom procesu: [jednom godišnje]

	N	%
odmor od 2do 5 dana	1	2,17
odmor od 6 do 10 dana	14	30,44
odmor od 11 do 15 dana	8	17,39
odmor dulji od 15 dana	10	21,74
nema odgovora	13	28,26
Ukupno	46	100,00

Izvor: Izrada autorice

Najveći broj ispitanih profesionalnih sportaša u izazovnim trenutcima stavlja fokus na cilj (n=19; 41,13%).

Tablica 19. U izazovnim trenutcima fokus stavljam na (možete zaokružiti više odgovora):

	n	%
trenažni proces	16	34,78
Sadašnjost	16	34,78
unutarnji mir	17	36,96
Cilj	19	41,30

Izvor: Izrada autorice

Profesionalnim sportašima je najčešće motivacija sportski uspjeh (n=28; 60,87%), dok je zdrav način života najbolja motivacija kod 2 ispitana profesionalna sportaša (4,35%).

Tablica 20. Najbolja motivacija mi je:

	N	%
obitelj i prijatelji	16	34,78
sportski uspjeh	28	60,87
zdrav način života	2	4,35
Ukupno	46	100,00

Izvor: Izrada autorice

Vizualizacija kod najvećeg broja ispitanih profesionalnih sportaša najčešće prisutna svaki dan te je utvrđen kod 16 ispitanika (34,78%), dok se može utvrditi da je kod 27 ispitanika (58,69%).

Tablica 21. Vizualiziram (zamišljam sebe na cilju):

	N	%
svaki dan	16	34,78
jednom tjedno	11	23,91
više od jednom mjesečno	2	4,35
Mjesečno	4	8,70
ne vizualiziram	12	26,09
nema odgovora	1	2,17
Ukupno	46	100,00

Izvor: Izrada autorice

Ključnu ulogu u poticanju prvih koraka u sportu je kod najvećeg broja ispitanika imala obitelj (n=36; 78,26%).

Tablica 22. Tko je igrao ključnu ulogu u poticanju vaših prvih koraka u sportu ?

	N	%
Obitelj	36	78,26
Prijatelji	2	4,35
Sportšaš	3	6,52
Škola	4	8,70
nema odgovora	1	2,17
Ukupno	46	100,00

Izvor: Izrada autorice

Prisutnost poruka u ranom djetinjstvu poput „stvoren si za svjetske rekorde“, „možeš što god poželiš“ su nebitne za 18 ispitanika (39,13%), dok ih bitnima i vrlo bitnima smatra 26 ispitanih profesionalnih sportšaša (56,52%).

Tablica 23. Poruke u ranom djetinjstvu poput „ stvoren si za svjetske rekord“, „ možeš što god poželiš“ su:

	N	%
Nebitne	18	39,13
Bitne	18	39,13
vrlo bitne	8	17,39
nema odgovora	2	4,35
Ukupno	46	100,00

Izvor: Izrada autorice

Prema mišljenju najvećeg broja ispitanih profesionalnih sportšaša temeljni čimbenici uspjeha u razvojnom ciklusu vrhunskog sportšaša su trening (n=42; 91,30%)te disciplina (n=42; 91,30%), dok najmanji broj ispitanika smatra prehranu temeljnim čimbenikom uspjeha u razvojnom ciklusu vrhunskog sportšaša (n=14; 30,43%).

Tablica 24. Što je po Vašem mišljenju temeljni čimbenik uspjeha u razvojnom ciklusu vrhunskog sportšaša? ( moguće zaokružiti više odgovora )?

	N	%
Trening	42	91,30
Disciplina	42	91,30
Ustrajnost	40	86,96
Samopouzdanje	28	60,87
Volja	27	58,70
Fokus	24	52,17
Talent	17	36,96
Prehrana	14	30,43

Izvor: Izrada autorice

Ispitani profesionalni sportaši u najvećem broju smatraju da je ključna strategija u razvoju vrhunskog sportaša strategija razvoja svih segmenata trenažnog procesa- konstantno napredovati ( makar 10 % ) u svim segmentima (n=27; 58,70%).

Tablica 25. Koje su ključne strategije u razvoju vrhunskog sportaša ?

	n	%
strategija razvoja pojedinačnih segmenata ( funkcijska strategija ) – odrediti prioritetni segment	18	39,13
strategija razvoja svih segmenata trenažnog procesa- konstanto napredovati (makar 10 % ) u svim segmentima	27	58,70
strategija razvoja u odnosu na konkurenciju	1	2,17
Ukupno	46	100,00

Izvor: Izrada autorice

Najveći broj ispitanih profesionalnih sportaša smatra da su ključni čimbenici uspješne strategije upravljanja razvojnim ciklusom vrhunskog sportaša sposobnost prilagodbe različitim novim stanjima (ozljeda, itd. ) te navedeni stav dijeli 18 ispitanika (39,13%).

Tablica 26. Koji su ključni čimbenici uspješne strategije upravljanja razvojnim ciklusom vrhunskog sportaša?

	n	%
sposobnost preobrazbe vizije u eksplicitno znanje ( trening ) i njegovo provođenje	12	26,09
sposobnost prilagodbe različitim novim stanjima (ozljeda, itd. )	18	39,13
sposobnost stvaranja vizije i usvajanje temeljnih vrijednosti koji će fokusirati sportaše na prioritete i ostvarenje strategij	16	34,78
Ukupno	46	100,00

Izvor: Izrada autorice

Ispitanici su na set od 9 čimbenika ostvarenja vrhunskog rezultata izražavali slaganje sa svakim od ponuđenih čimbenika izražavanjem stava u rasponu vrijednosti:

- u potpunosti se ne slažem = 1,
- ne slažem se = 2,
- niti se slažem niti ne slažem = 3,
- slažem se = 4, te
- u potpunosti se slažem = 5.

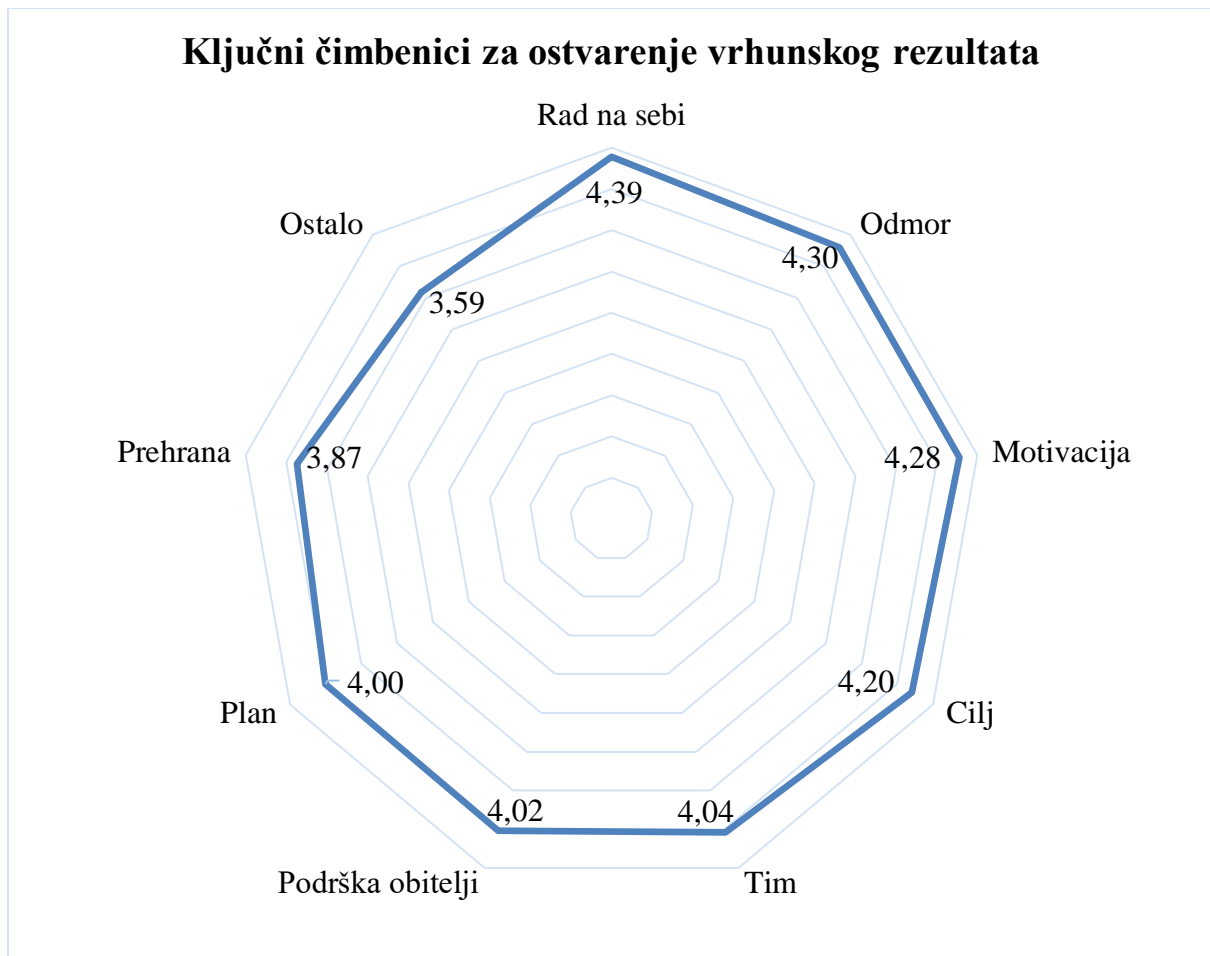
Najveća razina stava je dodijeljena radu na sebi s prosječnom razinom slaganja 4,39 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 1,08, dok je najniža razina slaganja dodijeljena navedenim ostalim čimbenicima kod kojih je utvrđena prosječna razina slaganja 3,59 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,73, te prehrani kod koje je utvrđena prosječna razina slaganja 3,87 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,86.

Tablica 27. Što je sve, prema Vašem mišljenju, ključno za ostvarenja vrhunskog rezultata:

	1		2		3		4		5		AS	SD
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Plan	3	6,52	1	2,17	6	13,04	19	41,30	17	36,96	4,00	1,10
Cilj	2	4,35	1	2,17	3	6,52	20	43,48	20	43,48	4,20	0,98
Odmor	1	2,17	0	0,00	3	6,52	22	47,83	20	43,48	4,30	0,79
podrška obitelji	2	4,44	2	4,44	7	15,56	16	35,56	18	40,00	4,02	1,08
prehrana	1	2,17	2	4,35	8	17,39	26	56,52	9	19,57	3,87	0,86
motivacija	2	4,35	1	2,17	1	2,17	20	43,48	22	47,83	4,28	0,96
Tim	3	6,52	2	4,35	2	4,35	22	47,83	17	36,96	4,04	1,09
rad na sebi	3	6,52	1	2,17	0	0,00	13	28,26	29	63,04	4,39	1,08
Ostalo	0	0,00	1	3,45	13	44,83	12	41,38	3	10,34	3,59	0,73

Izvor: Izrada autorice; AS = aritmetička sredina; SD= standardna devijacija

Grafikon 1. Ključni čimbenici za ostvarenje vrhunskog rezultata



Izvor: Izrada autorice

Ispitanici su na set od 4 tvrdnje izražavali važnost u rasponu vrijednosti:

- u potpunosti nevažno = 1,
- nevažno = 2,
- niti nevažno niti važno = 3,
- važno = 4,
- u potpunosti važno = 5.

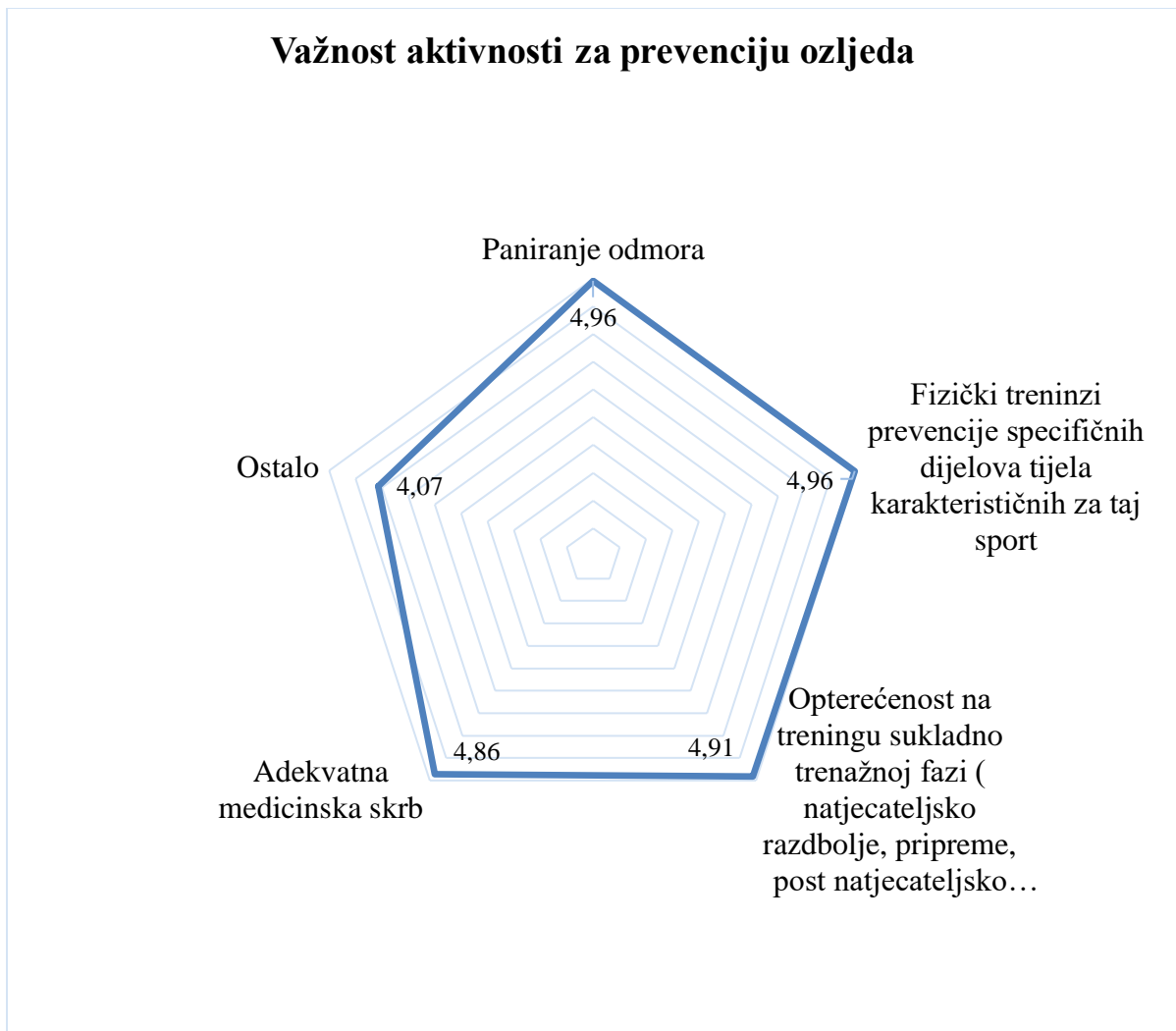
Najveća razina važnosti je utvrđena za planiranje odmora gdje je utvrđena prosječna razina važnosti 4,96 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,30 te važnost fizičkih treninga prevencijespecifičnih dijelova tijela karakterističnih za taj sport kod kojih je također utvrđena prosječna razina slaganja 4,96 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,29, dok je najmanja razina važnosti utvrđena za ostale prevencije ozljeda kod kojih je utvrđena prosječna razina važnosti 4,07 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 1,02.

Tablica 28. Što je najvažnije za prevenciju ozljeda (označite važnost) ?

	1		2		3		4		5		AS	SD
	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
planiranje odmora	0	0,00	0	0,00	1	2,22	0	0,00	4	97,78	4,96	0,30
fizički treninzi prevencije specifičnih dijelova tijela karakterističnih za taj sport	0	0,00	0	0,00	1	2,17	0	0,00	4	97,83	4,96	0,29
adekvatna medicinska skrb	0	0,00	0	0,00	3	6,82	0	0,00	4	93,18	4,86	0,51
opterećenost na treningu sukladno trenažnoj fazi ( natjecateljsko razdoblje, pripreme, post natjecateljsko razdoblje, itd. )	0	0,00	0	0,00	2	4,44	0	0,00	4	95,56	4,91	0,42
ostalo	0	0,00	0	0,00	1	46,43	0	0,00	1	53,57	4,07	1,02

Izvor: Izrada autorice; AS = aritmetička sredina; SD= standardna devijacija

Grafikon 2. Važnost aktivnosti za prevenciju ozljeda



Izvor: Izrada autorice



Ispitanici su na set od 8 čimbenika ostvarenja prvih vrhunskih rezultata izražavali slaganje sa svakim od ponuđenih čimbenika izražavanjem stava u rasponu vrijednosti:

- u potpunosti se ne slažem = 1
- ne slažem se = 2
- niti se slažem niti ne slažem = 3
- slažem se = 4
- u potpunosti se slažem = 5.

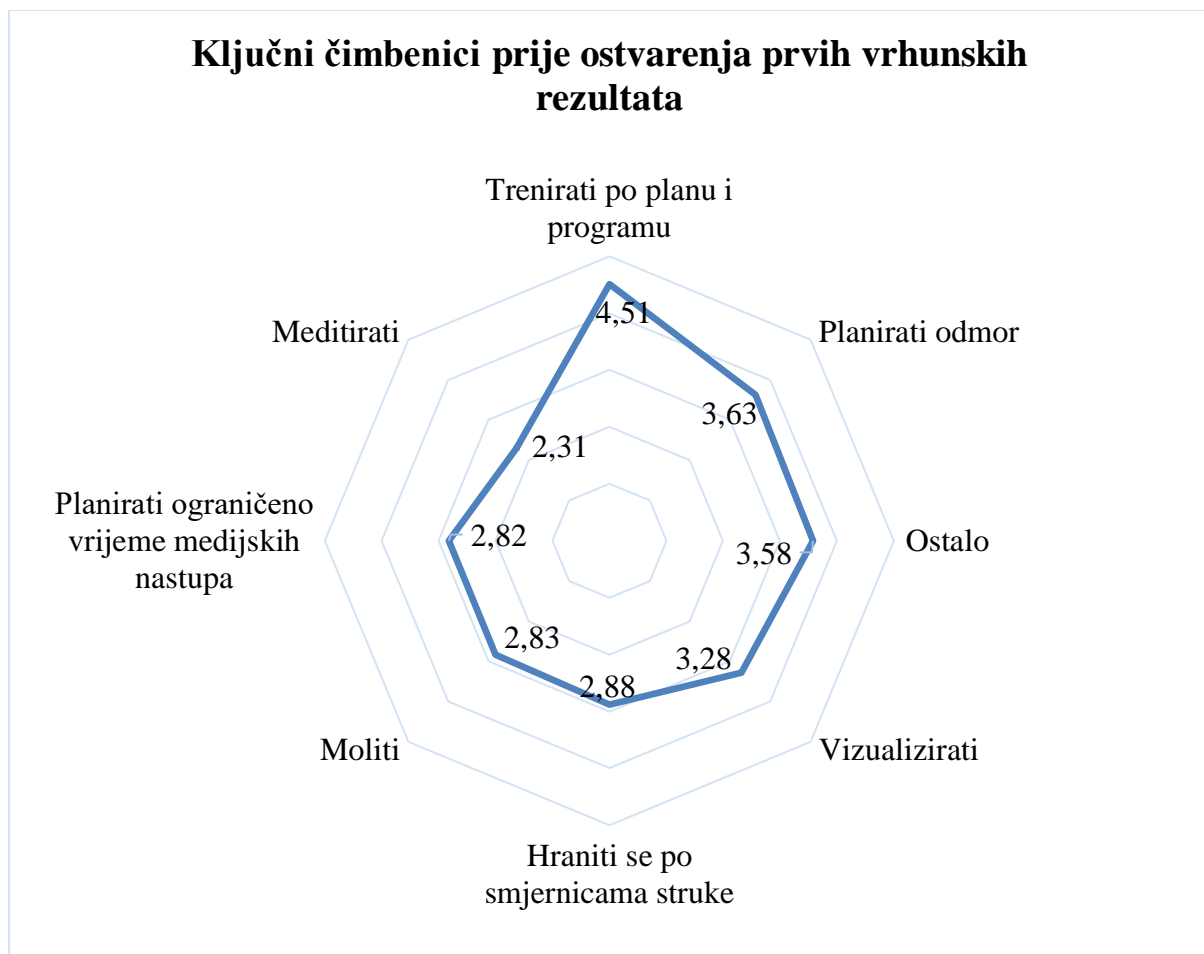
Najveća razina slaganja je utvrđena kod čimbenika ostvarenja prvih vrhunskih rezultata treniranja po planu i programu kod koje je utvrđena prosječna razina slaganja 4,51 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,70, dok je najmanja razina slaganja utvrđena kod čimbenika meditacije kod koje je utvrđena prosječna razina slaganja 2,31 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 1,08.

Tablica 29. Vrhunski rezultati su se počeli nizati kada sam počeo /la:

	1		2		3		4		5		AS	SD
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
hraniti se po smjericama struke	3	7,32	12	29,27	16	39,02	7	17,07	3	7,32	2,88	1,03
planirati odmor	0	0,00	4	9,76	14	34,15	16	39,02	7	17,07	3,63	0,89
meditirati	12	30,77	8	20,51	15	38,46	3	7,69	1	2,56	2,31	1,08
vizualizirati	4	10,00	8	20,00	6	15,00	17	42,50	5	12,50	3,28	1,22
moliti	9	22,50	9	22,50	8	20,00	8	20,00	6	15,00	2,83	1,39
trenirati po planu i programu	0	0,00	0	0,00	5	11,63	11	25,58	27	62,79	4,51	0,70
planirati ograničeno vrijeme medijskih nastupa	5	12,82	10	25,64	15	38,46	5	12,82	4	10,26	2,82	1,14
ostalo	0	0,00	1	3,85	13	50,00	8	30,77	4	15,38	3,58	0,81

Izvor: Izrada autorice; AS = aritmetička sredina; SD= standardna devijacija

Grafikon 3. Ključni čimbenici prije ostvarenja prvih vrhunskih rezultata:



Izvor: Izrada autorice

Ispitanici su na set od 3 čimbenika napretka izražavali slaganje sa svakim od ponuđenih čimbenika izražavanjem stava u rasponu vrijednosti:

- u potpunosti se ne slažem = 1
- ne slažem se = 2
- niti se slažem niti ne slažem = 3
- slažem se = 4
- u potpunosti se slažem = 5.

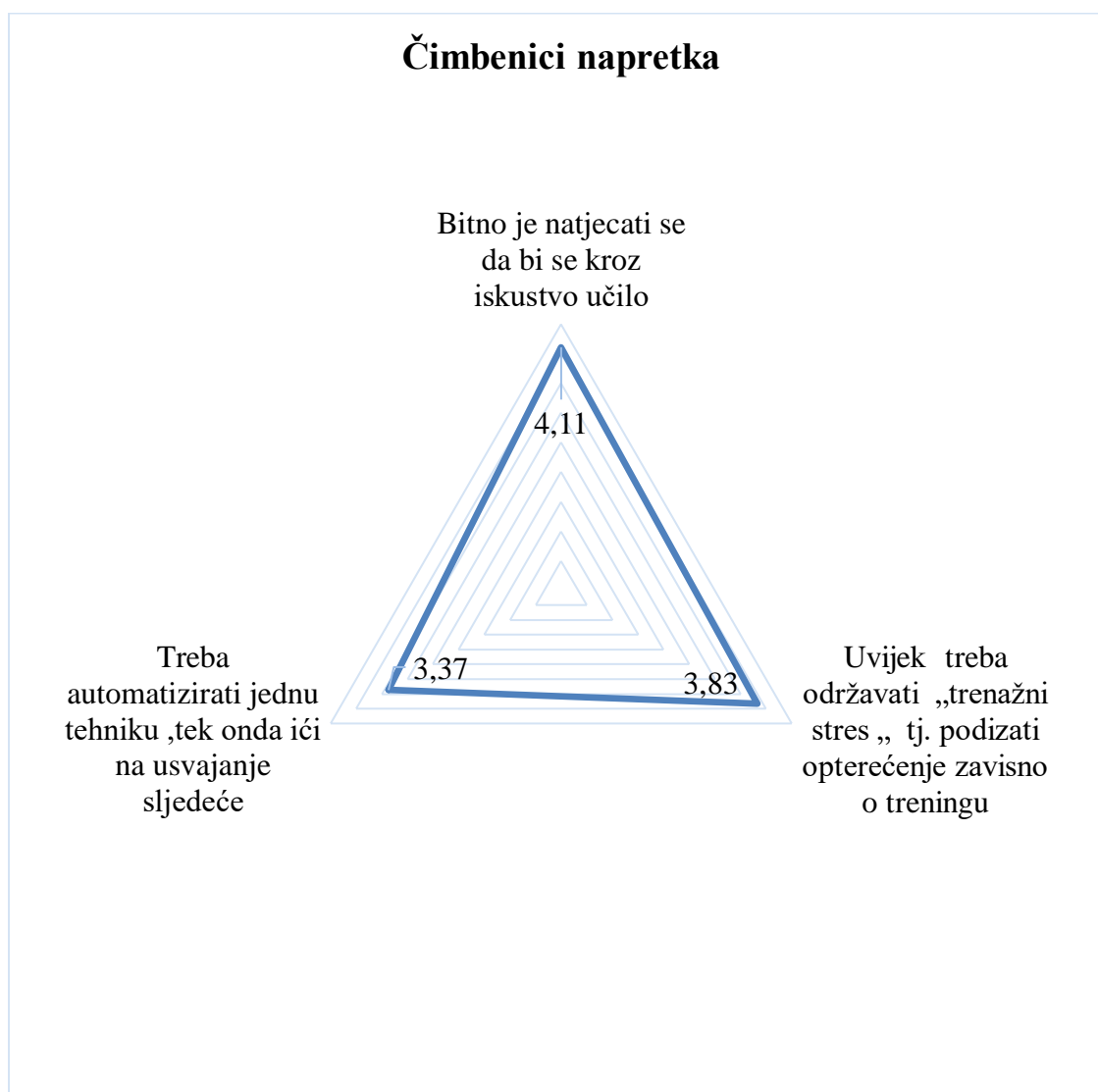
Među ispitanim profesionalnim sportašima je utvrđena najveća prosječna razina slaganja s čimbenikom napretka „Bitno je natjecati se da bi se kroz iskustvo učilo“ kod kojeg je utvrđena prosječna razina slaganja 4,11 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,93, dok je najniža razina slaganja utvrđena kod čimbenika „Trebalo bi automatizirati jednu tehniku“ „tek onda ići na usvajanje sljedeće“ kod kojeg je utvrđena prosječna razina slaganja 3,37 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 1,02.

Tablica 30. Da bi se napredovalo treba:

	1		2		3		4		5		AS	SD
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
uvijek treba održavati „trenažni stres „ tj. podizati opterećenje zavisno o treningu	2	4,35	3	6,52	8	17,39	21	45,65	12	26,09	3,83	1,04
treba automatizirati jednu tehniku ,tek onda ići na usvajanje sljedeće	1	2,33	7	16,28	17	39,53	11	25,58	7	16,28	3,37	1,02
bitno je natjecati se da bi se kroz iskustvo učilo	2	4,44	0	0,00	5	11,11	22	48,89	16	35,56	4,11	0,93

Izvor: Izrada autorice; AS = aritmetička sredina; SD= standardna devijacija

Grafikon 4. Čimbenici napretka



Izvor: izrada autorice

Ispitanici su izražavali bitnost taktike treninga među 3 ponuđene taktike treninga u sljedećem rasponu bitnosti:

- u potpunosti nebitno = 1
- nebitno = 2
- niti bitno niti nebitno = 3
- bitno = 4
- vrlo bitno = 5.

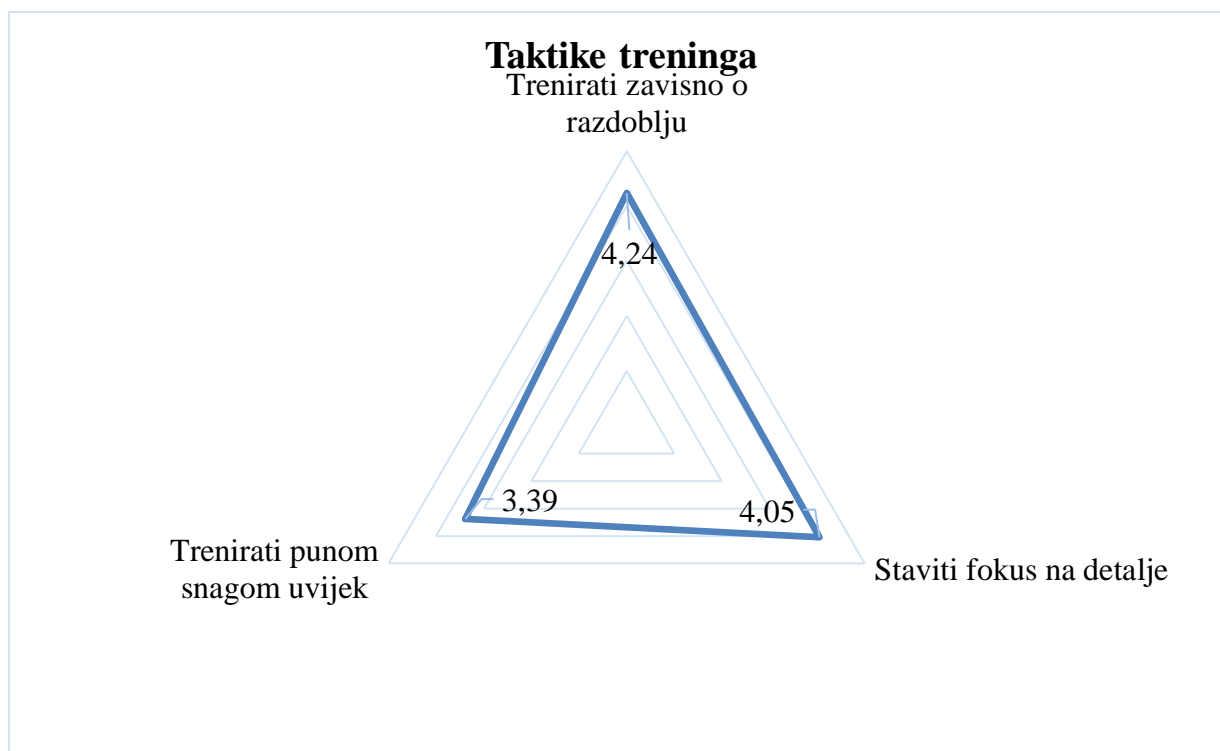
Najveća razina bitnosti je utvrđena za taktiku treninga „Trenirati zavisno o razdoblju“ kod koje je utvrđena prosječna razina bitnosti 4,24, s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,76, dok je najniža razina bitnosti utvrđena za taktiku treniranja punom snagom uvijek kod koje je utvrđena prosječna razina bitnosti 3,39 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 1,19.

Tablica 31. Glavna taktika treninga:

	1		2		3		4		5		AS	SD
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
staviti fokus na detalje	0	0,00	0	0,00	8	18,18	26	59,09	10	22,73	4,05	0,65
trenirati punom snagom uvijek	3	6,82	6	13,64	16	36,36	9	20,45	10	22,73	3,39	1,19
trenirati zavisno o razdoblju	0	0,00	1	2,38	5	11,90	19	45,24	17	40,48	4,24	0,76

Izvor: Izrada autorice; AS = aritmetička sredina; SD= standardna devijacija

Grafikon 5. Taktike treninga



Izvor: Izrada autorice

Ispitanici su na set od 4 ponuđene glavne taktike natjecanja izražavali slaganje sa svakom od ponuđenih taktika natjecanja izražavanjem stava u rasponu vrijednosti:

- u potpunosti se ne slažem = 1
- ne slažem se = 2
- niti se slažem niti ne slažem = 3
- slažem se = 4
- u potpunosti se slažem = 5.

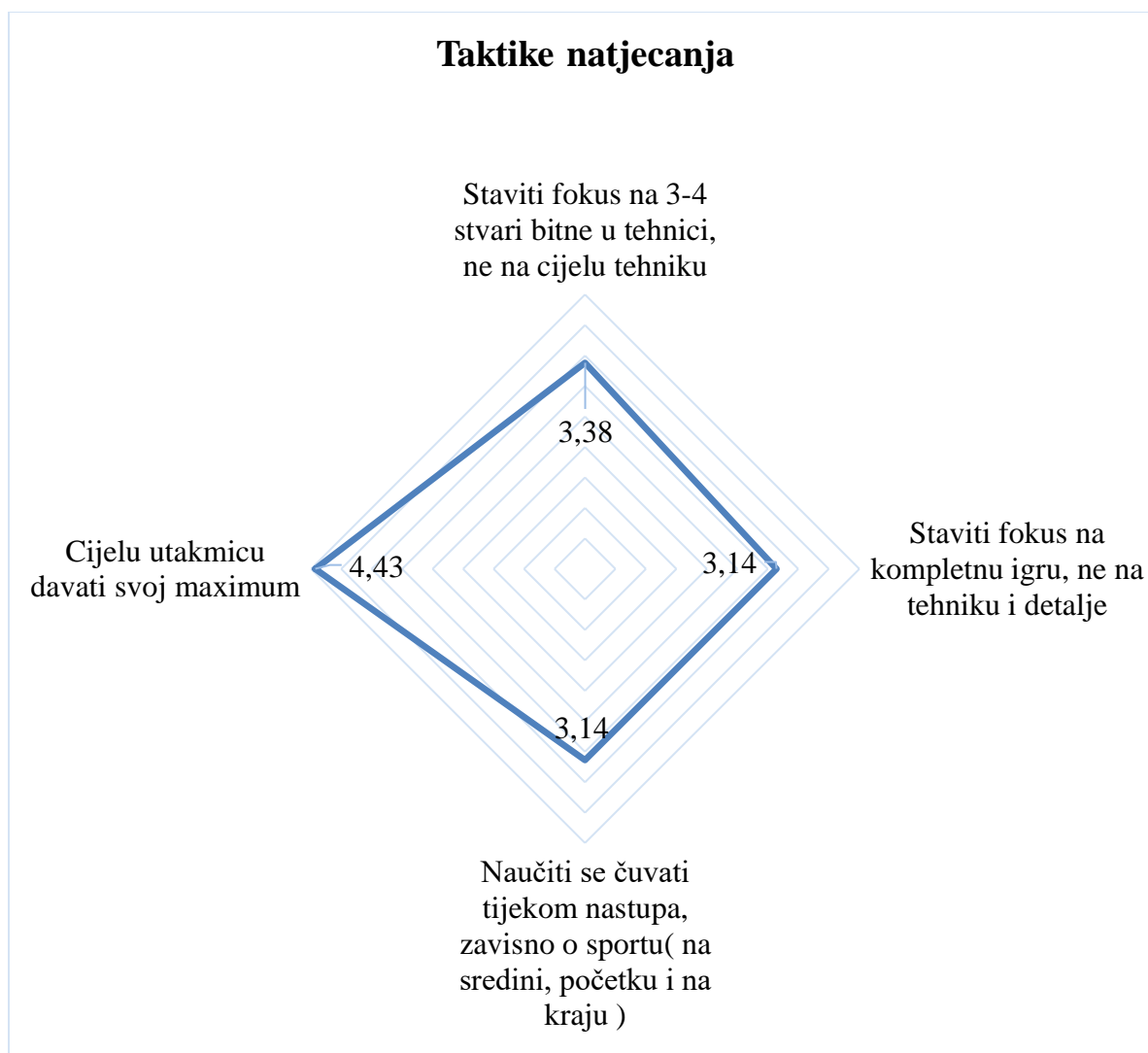
Najveća razina slaganja je utvrđena za taktiku natjecanja davanja svog maksimuma tijekom cijele utakmice te je utvrđena prosječna razina slaganja 4,43 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,81, dok je najniža razina slaganja utvrđena za taktike natjecanja kao stavljanja fokusa na kompletnu igru, ne na tehniku i detalje te taktike natjecanja učenja osobnog čuvanja tijekom nastupa, zavisno o sportu( na sredini, početku i na kraju ) kod kojih je utvrđena prosječna razina slaganja 3,14.

Tablica 32. Glavna taktika natjecanja

	1		2		3		4		5		AS	SD
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
staviti fokus na 3-4 stvari bitne u tehnici, ne na cijelu tehniku	2	4,76	4	9,52	17	40,48	14	33,33	5	11,90	3,38	0,99
staviti fokus na kompletnu igru, ne na tehniku i detalje	3	7,14	8	19,05	15	35,71	12	28,57	4	9,52	3,14	1,07
cijelu utakmicu davati svoj maksimum	0	0,00	1	2,17	6	13,04	11	23,91	28	60,87	4,43	0,81
naučiti se čuvati tijekom nastupa, zavisno o sportu ( na sredini, početku i na kraju )	6	13,95	6	13,95	14	32,56	10	23,26	7	16,28	3,14	1,26

Izvor: Izrada autorice; AS = aritmetička sredina; SD= standardna devijacija

Grafikon 6. Taktike natjecanja



Izvor: Izrada autorice

Prema mišljenju najvećeg broja ispitanih profesionalnih sportaša optimalno razdoblje za napravi „ novi stres“ za organizam, da se adaptira na novi nivo i da napreduje je svakih mjesec dana (n=15; 62,61%), dok 2 ispitana profesionalna sportaša dijele stav da je optimalno razdoblje jednom godišnje (4,35%).

Tablica 33. Koliko je optimalno razdoblje za napraviti „novi stres“ za organizam, da se adaptira na novi nivo i da napreduje?

	n	%
svakih tjedan dana	8	17,39
svaka dva tjedna	8	17,39
svako mjesec dana	15	32,61
svaka 3 mjeseca	8	17,39
svakih 6 mjeseci	5	10,87
jednom godišnje	2	4,35
ukupno	46	100,00

Izvor: Izrada autorice

Da strategija marketinga doprinosi uspjehu vrhunskog sporta najveći broj ispitanih profesionalnih sportaša se djelomično slaže (n=22; 47,83%).

Tablica 34. Strategija marketinga doprinosi uspjehu vrhunskog sporta ?

	n	%
netočno	12	26,09
djelomično istinito	22	47,83
istina	12	26,09
ukupno	46	100,00

Izvor: Izrada autorice

Najveći broj ispitanih profesionalnih sportaša smatra da se u pripremnom razdoblju kao vrsta komunikacije s javnošću treba koristiti virtualna ili digitalna komunikacija ( društvene mreže , itd.)te navedeni stav dijeli polovica ispitanih (n=23; 50,22%).

Tablica 35. Koja se vrsta komunikacije s javnošću obavlja u pripremnom razdoblju:

	n	%
direktni intervjui	12	26,09
komunikacija preko trećih osoba ( pr stručnjaci )	11	23,91
virtualna ili digitalna komunikacija ( društvene mreže , itd.)	23	50,00
ukupno	46	100,00

Izvor: Izrada autorice

Najveći broj ispitanih profesionalnih sportaša smatra da se u natjecateljskom razdoblju kao vrsta komunikacije s javnošću treba koristiti direktni intervju, te navedeni stav dijele 24 ispitanika (50,22%).

Tablica 36. Koja se vrsta komunikacije obavlja u natjecateljskom razdoblju:

	n	%
direktni intervjui	24	52,17
komunikacija preko trećih osoba ( pr stručnjaci )	15	32,61
virtualna ili digitalna komunikacija ( društvene mreže , itd.)	7	15,22
ukupno	46	100,00

Izvor: Izrada autorice

Praćenje vijesti u vrijeme natjecanja polovica ispitanih profesionalnih sportaša ne prakticira (n=23; 50,00%), dok prakticiranje praćenja vijesti u vrijeme natjecanja veći broj puta dnevno prakticira 6 ispitanika (13,04%).

Tablica 37. Pratite li vijesti u vrijeme natjecanja?

	N	%
ne konzumiram	23	50,00
jednom dnevno	17	36,96
više puta dnevno	6	13,04
ukupno	46	100,00

Izvor: Izrada autorice

Veći broj ispitanih profesionalnih sportaša smatra da nije bitno angažirati PR stručnjaka da ih nauči na koji će način iznijeti jasnu i konkretnu poruku, posebice nakon emotivno iscrpljujućeg sportskog natjecanja (n=18; 39,13%), dok je prisutna velika zastupljenost ispitanika koji na navedenu izjavu nema izražen stav (n=13; 28,26%).

Tablica 38. Bitno je angažirati PR stručnjaka da me nauči na koji će način iznijeti jasnu i konkretnu poruku, posebice nakon emotivno iscrpljujućeg sportskog natjecanja:

	n	%
da	15	32,61
ne	18	39,13
nema odgovora	13	28,26
ukupno	46	100,00

Izvor: Izrada autorice

Organizacija presica prema mišljenju najvećeg broja profesionalnih sportaša je najbolja u pripremnom razdoblju. Navedeni stav dijele 23 profesionalna sportaša (50,00%).

Tablica 39. Najbolje vrijeme za organizaciju presica je:

	n	%
između dva nastupa	2	4,35
neposredno nakon nastupa	21	45,65
pripremno razdoblje	23	50,00
ukupno	46	100,00

Izvor: Izrada autorice

Najveći broj ispitanih profesionalnih sportaša su izrazili važnost određivanja kratkoročnih i dugoročnih ciljeva i vremenskog roka ostvarenja istih (n=22; 47,83%). Nevažnost su izrazila 3 ispitanika profesionalna sportaša (6,52%).

Tablica 40. Za vrhunski rezultat je važno odrediti kratkoročne i dugoročne ciljeve i vremenski rok ostvarenja istih.

	n	%
vrlo važno	22	47,83
važno	21	45,65
nevažno	3	6,52
ukupno	46	100,00

Izvor: Izrada autorice



Kod najvećeg broja ispitanih profesionalnih sportaša strateški plan se radi za razdoblje od 4 godine (n=28; 60,87%).

Tablica 41. U Vašem sportu glavni strateški sportski plan se radi za razdoblje od:

	n	%
2 godine	16	34,78
4 godine	28	60,87
5 godina	2	4,35
Ukupno	46	100,00

Izvor: Izrada autorice

Ispitanici su na set od 4 ponuđene tvrdnje izražavali slaganje sa svakom od ponuđenih tvrdnji izražavanjem stava u rasponu vrijednosti:

- u potpunosti se ne slažem = 1
- ne slažem se = 2
- niti se slažem niti ne slažem = 3
- slažem se = 4
- u potpunosti se slažem = 5.

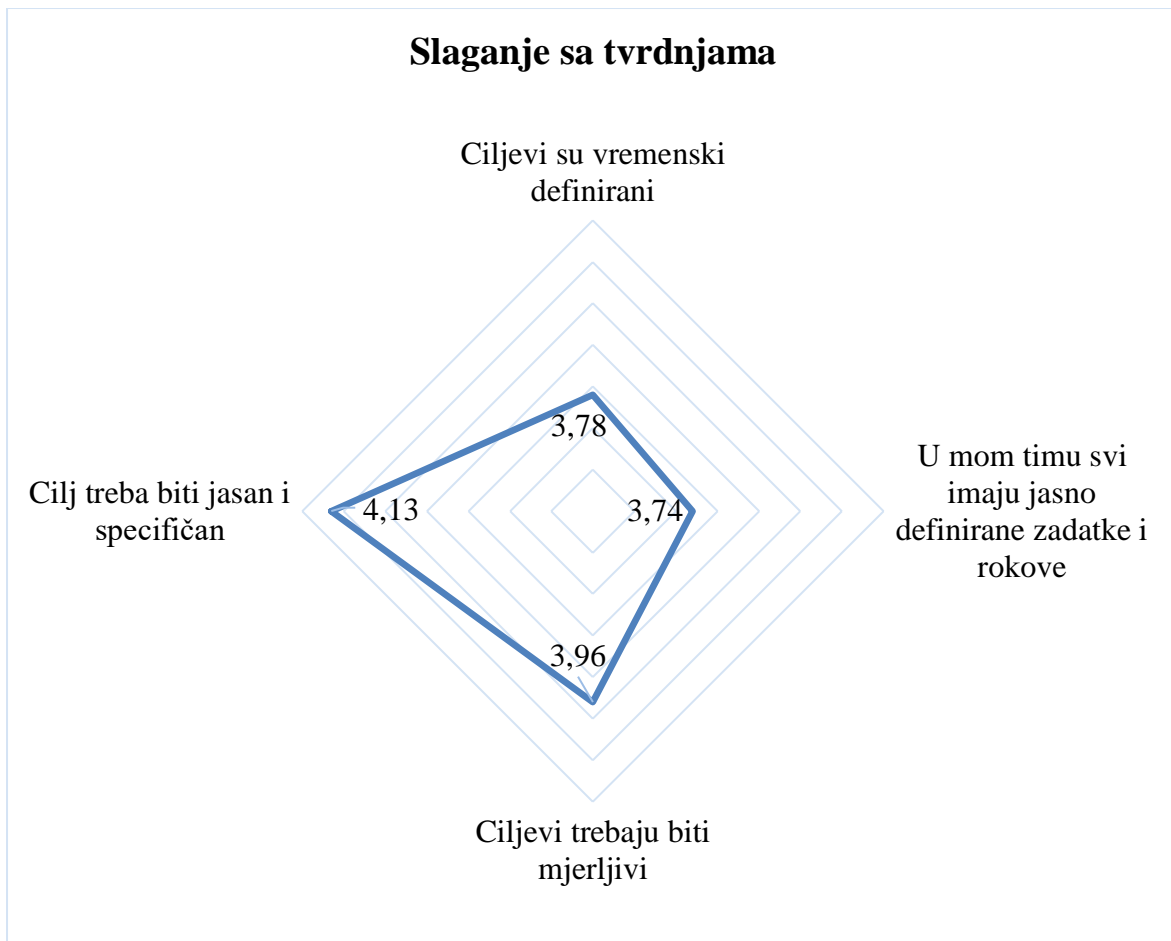
Najveća razina stava je utvrđena na tvrdnju „Cilj treba biti jasan i specifičan“ kod koje je utvrđena prosječna razina slaganja 4,13 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,98, dok je najniža razina slaganja utvrđena na tvrdnju „U mom timu svi imaju jasno definirane zadatke i rokove“ kod koje je utvrđena prosječna razina slaganja 3,74 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,80.

Tablica 42. Na sljedeću skupinu pitanja izrazite slaganje:

	1		2		3		4		5		AS	SD
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
ciljevi su vremenski definirani	0	0,00	6	13,33	9	20,00	19	42,22	11	24,44	3,78	0,97
u mom timu svi imaju jasno definirane zadatke i rokove	0	0,00	3	6,52	13	28,26	23	50,00	7	15,22	3,74	0,80
ciljevi trebaju biti mjerljivi	1	2,17	3	6,52	5	10,87	25	54,35	12	26,09	3,96	0,92
cilj treba biti jasan i specifičan	3	6,52	0	0,00	1	2,17	26	56,52	16	34,78	4,13	0,98

Izvor: Izrada autorice; AS = aritmetička sredina; SD= standardna devijacija

Grafikon: 7. Slaganje s tvrdnjama



Izvor: Izrada autorice

Ispitanici su na tvrdnju o važnosti brze promjene plana u slučaju novonastale situacije izražavali slaganje u rasponu vrijednosti:

- u potpunosti se ne slažem = 1
- ne slažem se = 2
- niti se slažem niti ne slažem = 3
- slažem se = 4
- u potpunosti se slažem = 5.

Prosječna razina slaganja s ponuđenom tvrdnjom je 4,54 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,72. Riječ je o visokoj razini slaganja.

Tablica 43. Za sportski uspjeh vrlo je važna brza promjena plana ovisno o novonastaloj situaciji.

38. Za sportski uspjeh je vrlo važna brza promjena plana ovisno o novonastaloj situaciji?	1		2		3		4		5		AS	SD
	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
	0	0,00	1	2,17	3	6,52	12	26,09	30	65,22		

Izvor: Izrada autorice; AS = aritmetička sredina; SD= standardna devijacija

Najveći broj ispitanih profesionalnih sportaša smatra da je plan (program) potrebno iskomunicirati svaki dan prije treninga (n=20; 43,48%).

Tablica 44. Plan ( program ) je potrebno iskomunicirati prije treninga:

	n	%
jednom mjesečno	9	19,57
jednom tjedno	17	36,96
svaki dan	20	43,48
ukupno	46	100,00

Izvor: Izrada autorice

Ispitanici su izražavali bitnost osobina trenera među 7 ponuđenih karakteristika u sljedećem rasponu bitnosti:

- u potpunosti nebitno = 1
- nebitno = 2
- niti bitno niti nebitno = 3
- bitno = 4
- vrlo bitno = 5.

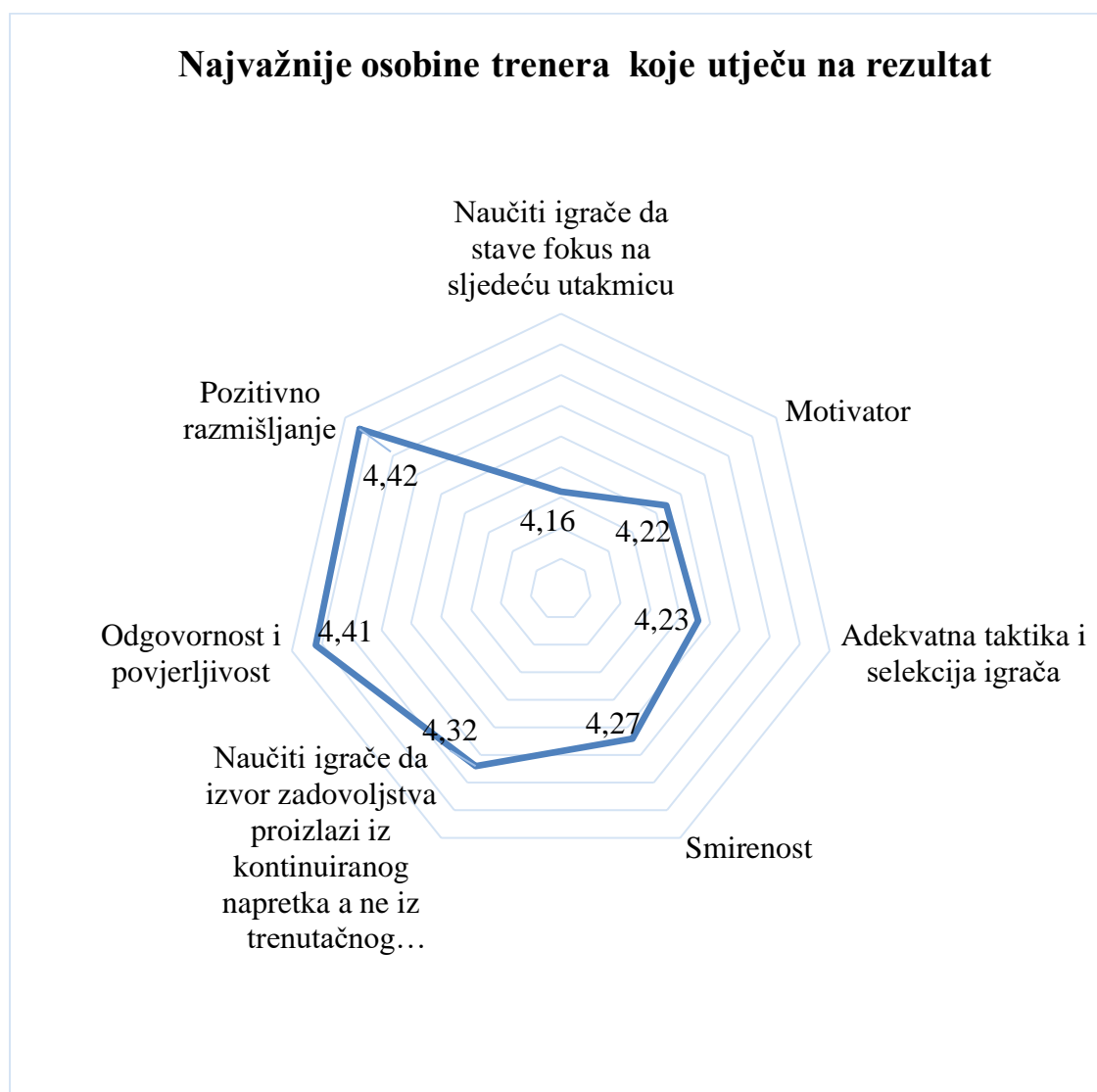
Najveća razina važnosti prema mišljenju profesionalnih sportaša je utvrđena za osobinu pozitivnog razmišljanja kod kojeg je utvrđena prosječna razina važnosti 4,42 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,62, dok je najmanja razina važnosti utvrđena kod osobine učenja igrača da stave fokus na sljedeću utakmicu, te je utvrđena prosječna razina važnosti 4,16 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,75.

Tablica 45. Koje su najvažnije osobine trenera koje utječu na rezultat?

	1		2		3		4		5		AS	SD
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
smirenost	0	0,00	1	2,22	3	6,67	24	53,33	17	37,78	4,27	0,69
odgovornost ipovjerljivost	0	0,00	0	0,00	3	6,82	20	45,45	21	47,73	4,41	0,62
pozitivno razmišljanje	0	0,00	0	0,00	3	6,67	20	44,44	22	48,89	4,42	0,62
adekvatna taktika i selekcija igrača	0	0,00	1	2,27	2	4,55	27	61,36	14	31,82	4,23	0,64
naučiti igrače da stave fokus na sljedeću utakmicu	0	0,00	2	4,55	3	6,82	25	56,82	14	31,82	4,16	0,75
naučiti igrače da izvor zadovoljstva proizlazi iz kontinuiranog napretka a ne iz trenutačnog natjecateljskog rezultata	0	0,00	0	0,00	4	9,09	22	50,00	18	40,91	4,32	0,64
motivator	0	0,00	1	2,22	3	6,67	26	57,78	15	33,33	4,22	0,67

Izvor: Izrada autorice; AS = aritmetička sredina; SD= standardna devijacija

Grafikon 8. Najvažnije osobine trenera koje utječu na rezultat:



Izvor: Izrada autorice

Prema mišljenju najvećeg broja ispitanih profesionalnih sportaša najvažnije osobine tima / organizacije za ostvarivanje vrhunskih rezultata su racionalno upravljanje procesom sportske pripreme i adekvatna selekcija igrača (n=15; 32,61%), te uzajamno pomaganje igrača u igri – Usklađivanje pojedinačne igre s igrom suigrača (n=15; 32,61%).

Tablica 46. Koja je najvažnija osobina tima /organizacije za ostvarivanje vrhunskih rezultata?

	n	%
nakon poraza ne pokazati stanje tjeskobe već raspoloženje koje je usmjereno na preinake u igri	9	19,57
racionalno upravljanje procesom sportske pripreme i adekvatna selekcija igrača	15	32,61
taktička disciplina u svim dijelovima	6	13,04
uzajamno pomaganje igrača u igri – usklađivanje pojedinačne igre sa igrom suigrača	15	32,61
nema odgovora	1	2,17
Ukupno	46	100,00

Izvor: Izrada autorice

Veći broj ispitanih profesionalnih sportaša ne dijeli stav da je kritiku najbolje uputiti samo nakon utakmice (n=37; 80,44%).

Tablica 47. Kritiku je najbolje uputiti samo nakon utakmice.

	n	%
da	8	17,39
ne	37	80,44
nema odgovora	1	2,17
ukupno	46	100,00

Izvor: Izrada autorice

Veći broj ispitanih profesionalnih sportaša dijeli stav da pohvalu treba koristiti kada god se ukaže prilika (n=30; 65,22%).

Tablica 48. Pohvalu treba koristiti kada god se ukaže prilika.

	n.	%
da	30	65,22
ne	15	32,61
nema odgovora	1	2,17
ukupno	46	100,00

Izvor: Izrada autorice

Veći broj ispitanih profesionalnih sportaša dijeli stav je medicinska skrb vrlo bitna za prevenciju ozljeda (n=41; 89,13%).

Tablica 49. Medicinska skrb je vrlo bitna za prevenciju ozljeda.

	<b>n</b>	<b>%</b>
da	41	89,13
ne	4	8,70
nema odgovora	1	2,17
ukupno	46	100,00

Izvor: Izrada autorice

Veći broj ispitanih profesionalnih sportaša dijeli stav da je jedini način da se napreduje da se neprestano prilagođavaju i mijenjaju (n=34; 73,91%).

Tablica 50. Jedini način da se napreduje je da se stalno prilagođavamo i mijenjamo.

	<b>n</b>	<b>%</b>
da	34	73,91
ne	11	23,91
nema odgovora	1	2,17
ukupno	46	100,00

Izvor: Izrada autorice

Najveći broj ispitanih profesionalnih sportaša smatra da se nakon sportskog nastupa trebaju sagledati dobre i loše strane, te na lošima poraditi (n=45; 97,83%).

Tablica 51. Nakon sportskog nastupa treba sagledati dobre i loše strane i na lošima poraditi:

	<b>n</b>	<b>%</b>
Istina	45	97,83
Neistina	1	2,17
Ukupno	46	100,00

Izvor: Izrada autorice

Najveći broj ispitanika nije izrazio ponuđeni stav, već su odabrali odgovor „ostalo“ na tvrdnju da se loše izvedbe korigiraju između dva natjecanja (n=21; 45,65%).

Tablica 52. Loše izvedbe se korigiraju između dva natjecanja:

	<b>N</b>	<b>%</b>
ne ako su natjecanja u kratkom vremenskom razdoblju ( manje od tjedan dana )	14	30,44
uvijek u pripremnom razdoblju	11	23,91
ostalo	21	45,65
ukupno	46	100,00

Izvor: Izrada autorice

Tablica 53. Svaka transformacija tj. novi plan za naredno razdoblje, radi se s ciljem da se poboljšaju sve komponente ( trenažni proces, prehrana, liječnička skrb, briga o sebi ) a ne samo jedna.

	n	%
Bitno	24	52,17
vrlo bitno	20	43,48
Nebitno	1	2,17
nema odgovora	1	2,17
Ukupno	46	100,00

Izvor: Izrada autorice

Ispitanici su na set od 6 ponuđenih tvrdnji izražavali slaganje sa svakom od ponuđenih tvrdnji izražavanjem stava u rasponu vrijednosti:

- u potpunosti se ne slažem = 1
- ne slažem se = 2
- niti se slažem niti ne slažem = 3
- slažem se = 4
- u potpunosti se slažem = 5.

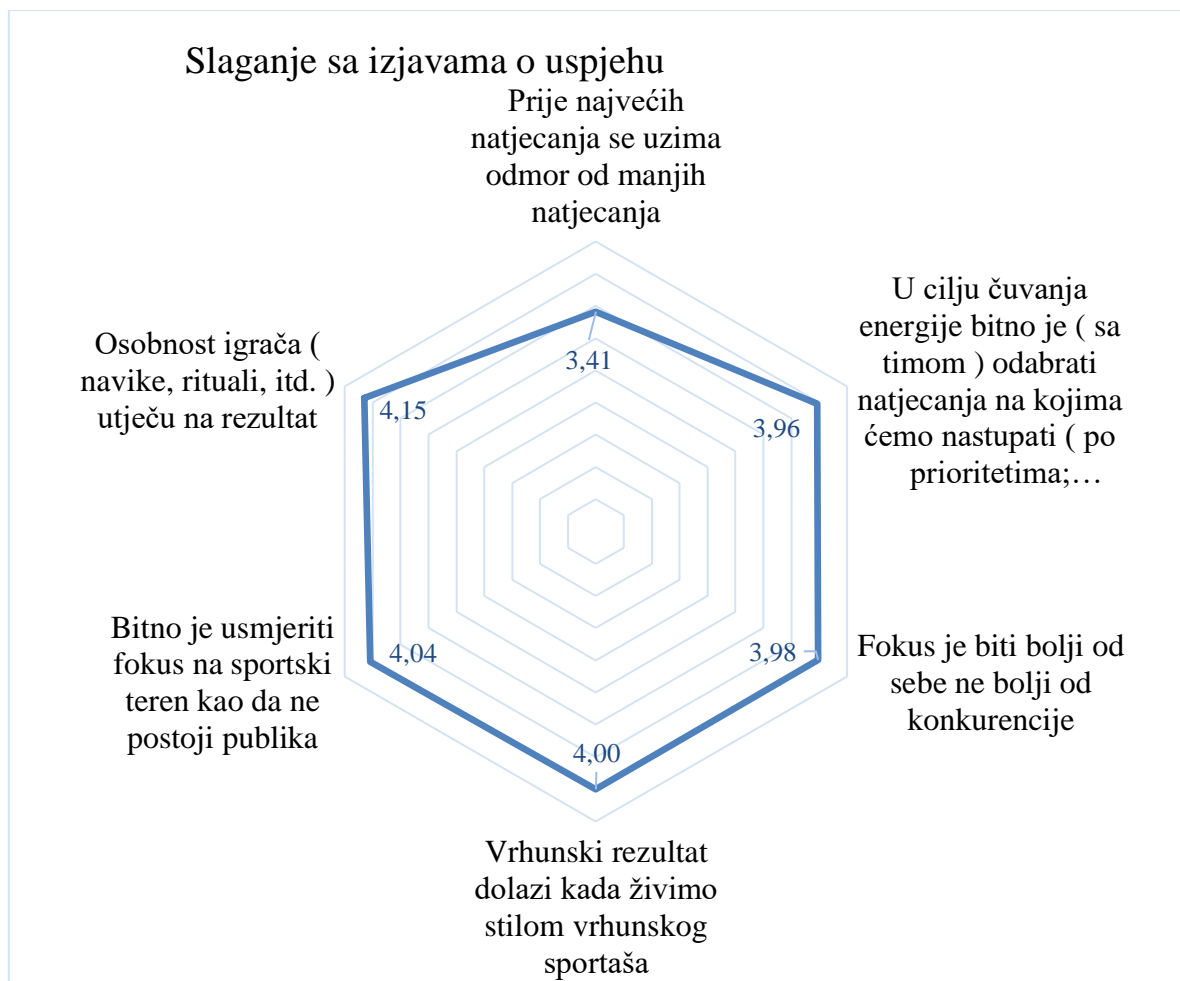
Najveća razina slaganja je utvrđena na tvrdnju „Osobnost igrača ( navike, rituali, itd. ) utječu na rezultat“ kod koje je utvrđena prosječna razina slaganja 4,15 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,60, dokje najniža razina slaganja utvrđena na tvrdnju „Prije najvećih natjecanja se uzima odmor od manjih natjecanja“ kod koje je utvrđena prosječna razina slaganja 3,41 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 1,17.

Tablica 54. Slažete li se s tvrdnjom?

	1		2		3		4		5		AS	SD
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
fokus je biti bolji od sebe ne bolji od konkurencije	0	0,00	4	8,70	8	17,39	19	41,30	15	32,61	3,98	0,93
osobnost igrača ( navike, rituali, itd. ) utječu na rezultat	0	0,00	0	0,00	5	10,87	29	63,04	12	26,09	4,15	0,60
vrhunski rezultat dolazi kada živimo stilom vrhunskog sportaša	2	4,35	3	6,52	6	13,04	17	36,96	18	39,13	4,00	1,10
bitno je usmjeriti fokus na sportski teren kao da ne postoji publika	0	0,00	2	4,35	12	26,09	14	30,43	18	39,13	4,04	0,92
u cilju čuvanja energije bitno je ( sa timom ) odabrati natjecanja na kojima ćemo nastupati ( po prioritetima; olimpijske igre, svjetska liga, itd. )	0	0,00	5	11,11	5	11,11	22	48,89	13	28,89	3,96	0,93
prije najvećih natjecanja se uzima odmor od manjih natjecanja	3	6,52	7	15,22	13	28,26	14	30,43	9	19,57	3,41	1,17

Izvor: Izrada autorice; AS = aritmetička sredina; SD= standardna devijacija

Grafikon 9. Slaganje s izjavama o uspjehu



Izvor: Izrada autorice

Ispitanici su na set od 4 ponuđene tvrdnje izražavali slaganje sa svakom od ponuđenih tvrdnji izražavanjem stava u rasponu vrijednosti:

- u potpunosti se ne slažem = 1
- ne slažem se = 2
- niti se slažem niti ne slažem = 3
- slažem se = 4
- u potpunosti se slažem = 5.

Najveća razina slaganja je utvrđena na tvrdnju „Odmor je bitan da se tijelo adaptira, raste i da se isprave stvari koje su se u procesu krivo radile“ kod koje je utvrđena prosječna razina slaganja 4,36 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,72, dok je najniža razina slaganja izražena na tvrdnju „Adrenalin je bitno ne trošiti prije prvenstva/natjecanja“ kod koje je utvrđena prosječna razina slaganja 3,51 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,80.

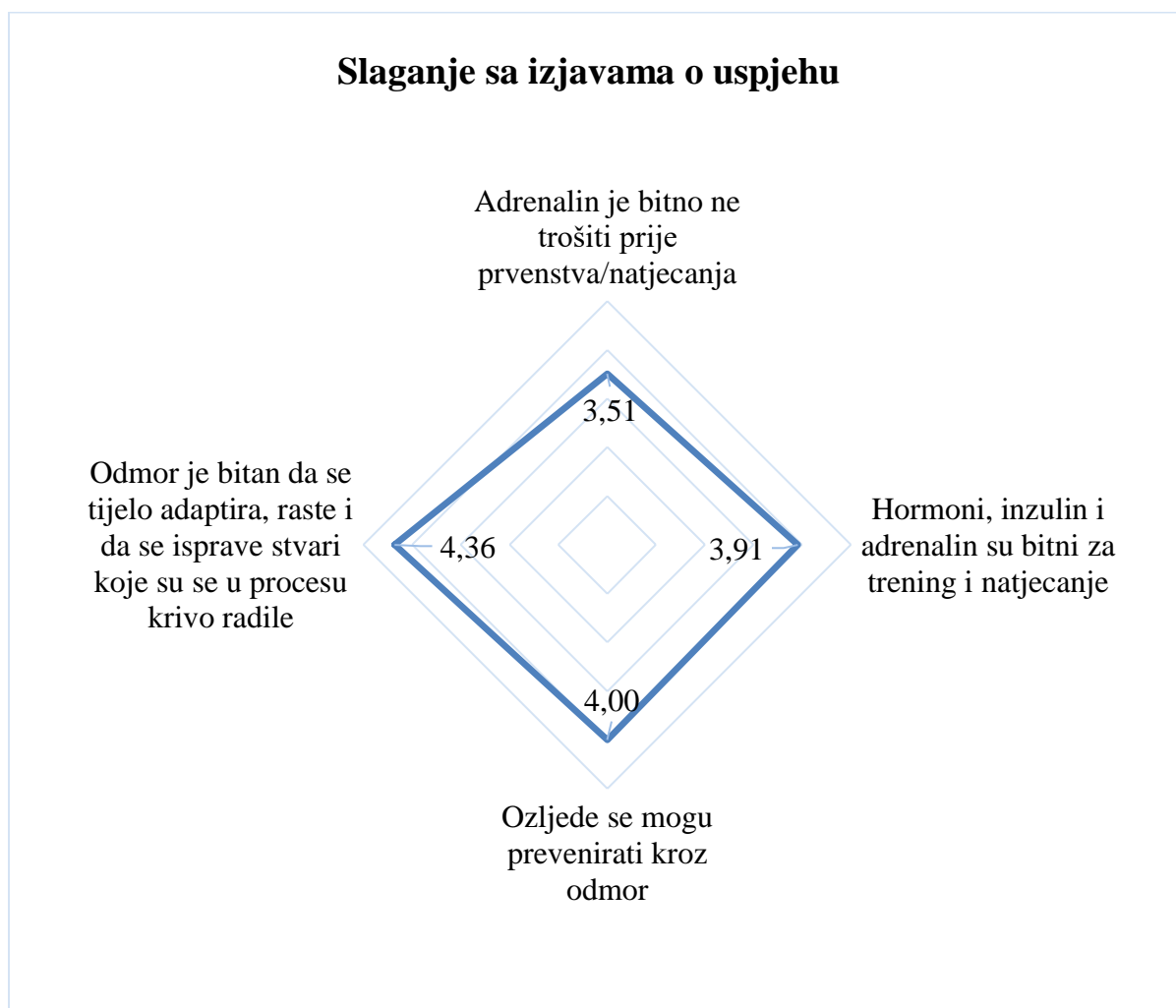


Tablica 55. Slažete li se s tvrdnjom?

	1		2		3		4		5		AS	SD
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
odmor je bitan da se tijelo adaptira, raste i da se isprave stvari koje su se u procesu krivo radile	0	0,00	1	2,27	3	6,82	19	43,18	21	47,73	4,36	0,72
ozljede se mogu prevenirati kroz odmor	2	4,55	1	2,27	10	22,73	13	29,55	18	40,91	4,00	1,08
hormoni, inzulin i adrenalin su bitni za trening i natjecanje	0	0,00	2	4,55	11	25,00	20	45,45	11	25,00	3,91	0,83
adrenalin je bitno ne trošiti prije prvenstva/natjecanja	0	0,00	5	11,63	14	32,56	21	48,84	3	6,98	3,51	0,80

Izvor: Izrada autorice; AS = aritmetička sredina; SD= standardna devijacija

Grafikon 10. Slaganje s izjavama o uspjehu:



Izvor: Izrada autorice

Tablica 56. Savjet ili preporuka

(TALENT + RAD) x STRAST = USPJEH
Nema odgovora
Ako ne vjeruješ i ne možeš vizualizirati, neće se ostvariti.
Biti ustrajan!!!
Bog i obitelj
Disciplina upornost dosljednost- tako more stijene unisti :)
Imati jasno definiran cilj i ne odustajati
Kontinuirani teški rad dovodi do uspjeha.
Kontinuitet
Ljubav prema sportu i upornost su vrlo bitni za uspjeh u sportu.
Nevergiveup!!
Nikada ne odustati!
Odabрати stručan tim, većina od ozljeda i talent naravno.
Posvetiti svoj život tom uspjehu i rezultat sigurno neće izostati a uz sve to uživati t u sportu kojim se baviš.
Rad
Rad radrad
Samo uživanje.
Treba biti uporan i dosljedan i svaki dan je šansa!
Upoznati sebe i način na koji funkcioniramo u različitim oklonostima i onda vjerovat u sebe, svoje sposobnosti i procjene.
Ustrajnost, rad i disciplina
Vjera
Vjerovati u sebe, ne odustajati i težiti ostvarenju svog cilja.
Vjeruj u sebe
Vjeruj u sebe i nikome ne priznaj da je bolji od tebe!
Vjeruj u sebe, radi na sebi i ne odustaj na prvim preprekama.
Znati što želite.
Opusti se i uživaj!

Izvor: Izrada autorice

## 7. PRIKAZ STUDIJE SLUČAJA NA PRIMJERU BLANKE VLAŠIĆ

### 7.1. Planiranje strategije razvoja sportaša

Kada su razmišljali o sportskoj strategiji u obitelji Vlašić, vukao ih je sportski moment ali u jednom trenutku je trebalo započeti razmišljati što poslije, što nakon srednje škole. U sportu se treba biti profesionalac u svim aspektima iako još nema benefita od toga. Po završetku srednje škole, Blanka i njeni treneri su odlučili dati vremena od dvije godine da skoči 2 metra kako bi s tim mogla ići na Olimpijske igre ili dobiti neka sponzorstva, itd. Ukoliko se to ne desi može se vratiti na fakultet i ići nekim drugim putem. U atletskom svijetu često se prožimala misao da se vrhunski rezultat ne može napraviti bez dopinga, što njima nije bila opcija, iako u tom trenutku nisu znali je li to moguće napraviti bez dopinga. U prvoj godini nisu uspjeli ostvariti cilj, aliu drugoj je skočila 2 metra. U međuvremenu se tržište promijenilo i 2m više nije bilo dovoljno.

Bilo im je jasno da ljestvica gdje stoje novci u atletici je vrlo visoka. To je visina od 2 m, ali je to trebalo biti u kontinuitetu. Da bi postigli kontinuitet, trebali su mijenjati dosadašnju strategiju rada. Trebalo je donijeti suštinske odluke tijekom trenažnog procesa. Jedna od odluka je bila da sva stimulirajuća sredstva Blanka ne konzumira, čak i ona koja su dozvoljena, poput npr. kave. To su sva sredstva koja te u određenom trenutku mobiliziraju tj. daju ti mogućnost da trenutačno budeš bolji, ali već u sljedećem trenutku te bacaju dolje.

U atletici se ne potpisuju ugovori kao npr. u nogometu na nekoliko godina, gdje je određena godišnja svota novca koju igrač prima neovisno o odrađenim utakmicama i zabijenim golovima. U atletici se novac zarađuje odlaskom na mitinge, nagradama sponzora ako se osvoje medalje, ili državnim poticajima i nagradama. Trebala se graditi i strategija koja će ih dovesti u situaciju da stvore količinu novca koja će biti veća od troška. Sukladno tome, trebalo se pojaviti na velikom broju natjecanja i svaki put biti vrlo uspješan jer samo to garantira prihod. Cijeli trenažni proces je morao biti posložen. Izazov je bio naći mehanizme da Blanka u kontinuitetu budena visokom nivou.

Atletikom se u Hrvatskoj nitko do tada nije bavio profesionalno. Sportaši su se bavili amaterski s profesionalnim obavezama. Redovito su se bavili, ali nisu imali novčane benefite. Da bi se zaradilo od atletike, mora se biti vrhunski atletičar. Mnogoljudne zemlje koji imaju vrhunske atletičare koji nastupaju kao „manekeni“ nekog sporta omogućuju svojim atletičarima da im taj veliki broj publike generira prihod.

Način rada je bio takav da sve ono što znaš moraš ukombinirati u cijeli sportski razvoj da bi oni faktori kojih nisi svjesni, zbog neznanja o njima, činili što manju štetu, ukoliko počnu predstavljati problem.

Vrhunski uspjeh počiva na tri točke: talent, program rada ( strategija) i uvjeti rada. Što je sve to na većem nivou, to je sportaš bolji.

### **7.1.1. Vizija**

Kao i u poslovnom tako i u sportskom svijetu potrebno je znati put kojim se krećemo. Bez vizije nema ni puta. Joško Vlašić je imao viziju prije nego je Blanka uopće znala što je skok u vis. Vizija je bila ona s kojom je odrastala cijelo djetinjstvo.

### **7.1.2. Ciljevi**

Opći cilj je bio da bude najbolja skakačica svijeta svih vremena. Podciljevi su bili olimpijsko i svjetski zlato, a pojedinačni ciljevi su zavisili o sezoni. Jedan od njih je bio imati najviše skokova preko 2 metra.

Ciljev je također bio i neprestano napredovati. Kad se desila povreda, cilj je bio da se riješi povreda. Ciklus je bio uvijek svake godine i svaki period u kojem se trebalo napredovati ili stvoriti uvjete da se napreduje. 2009. godine Blanka je skočila 208 cm, cilj je bio i tada napredovati. Stagniranje nikad nije bila opcija jer to je kao vožnja biciklom, kada staneš - padneš. Uvijek je potrebna progresija čak i da bi se održavao rezultat. Ako se ide s istim nivoom, rezultat će biti isti ili lošiji, čak je vjerojatnije da će se biti lošiji, zbog toga je za održavanje rezultata je potrebna progresija.

### **7.1.3. Strategija treninga i natjecanja**

Svaki sport pa tako i skok u vis imaju određene fizičke predispozicije koje su prednost za određen sport. Za skok u vis treba biti lagan i jak. Ništa manje bitna za uspjeh je i psihološka komponenta. U sportu je važno naučiti gurati se preko granica, a taj prelaz često bude bolan. Cijeli proces se temelji na tome da se organizmu zada stres i da je nakon toga potrebno vrijeme i odmor da se tijelo adaptira a s time i napreduje.

Skok u vis je disciplina u kojoj se najbolji rezultat postiže tek na kraju. On je specifičan sport koji zahtjeva da se zadrži koncentracija i da se nakon 2 h da sve od sebe kada dolaze finale. To je Blanka učila kroz iskustvo. 2009. godine u Berlinu na Svjetskom prvenstvu je skakala za medalju, dok je sprinter Usain Bolt na drugoj strani stadiona rušio svoj rekord držeći cijeli stadion u euforiji i navijanju. Iskustvo ju je naučilo da se štedi na malim visinama, također je naučila kroz ponavljanja na natjecanjima da pruži onoliko koliko treba. Glavna strategija na treningu je bilo staviti fokus na detaljnu tehniku, a na natjecanju je fokus na samo 3-4 stvari (visoki kukovi, itd.).

Sve se više naglašava važnost način razmišljanja sportaša. Strategija koja je nekome osvojila svjetski vrh za nekoga drugoga može biti porazna ako fokus i razmišljanje nisu na pobjedničkom nivou. Blankin stav je bio da njene suparnice skaču najbolje što mogu samo da ona bude bolja od njih.

Biti ženski vrhunski igrač je izazovno. Često je neke svoje ženske biološke procese trebala ostaviti ispred vrata da bi uspjela nekad natjecanje i treninge izdržati.

#### **7.1.4. Analiza prednosti i mana za bavljenjem skokom u vis**

Blankin put je kao i plavi ocean. Nekad nepoznato "tržište" za našu naciju i hrvatske trenere, s Blankom je postao teren koji se istražuje. Blanka na svom putu je uvijek pokušala biti koncentrirana na svoj cilj a ne i na konkurenciju. Prema Renée Mauborgne i W. Chan Kim (Strategija Plavog Oceana ), jedini način da bi se pobijedila konkurencija jest prestati truditi se pobijediti konkurenciju.

Budući da je Blanka bila motorična, kada je Joško promišljao s čime bi se mogla baviti s obzirom na njene osobine, iskristalizirala su se dva sporta za koje je Blanka imala predispozicije, a to su odbojka i atletika. Njegovo razmišljanje je krenulo u smjeru toga da je odbojka kolektivni sport koji se većinom igra zimi, u čijem slučaju se vrlo puno izostaje iz škole, a atletika je ljetni sport u kojem on ima pod kontrolom čitavu situaciju i nije ovisan o kolektivu, može se raditi i vikendomitd.

Nogomet, košarka i tenis su komercijalni sportovi, fokusirajući se na ova dva, znao je da moraš biti na vrhunskoj razini da bi se jednog dana od tog sporta moglo zaraditi. U vrijeme kada se Blanka počela baviti atletikom, moglese dobiti stipendija u Americi s nekim prosječno dobrim rezultatom.

## **7.2. Ciklusi razvoja**

### **7.2.1. Prvi ciklus uvođenja u sport – sportski počeci**

Nehumano bi bilo primijeniti naziv životni ciklus proizvoda i u sportskoj terminologiji, ali idejno se taj koncept može približiti životnom ciklusu razvoja talenta. Kod razvoja proizvoda marketinški stručnjaci često imaju razne strategije ovisno o fazi razvoja. Sportski svijet ne možemo promatrati kroz faze jer talenti nisu produkt smislene strategije jedne države, kluba, itd.. Prva faza uvođenja sportskih talenata na ekonomsko tržište je rezultat upornosti pojedinaca koji stoji iza sportaša. Kada je riječ o pojedinačnim sportovima tu veliku ulogu imaju roditelji i treneri.

Kao što je već spomenuto, Blanka je prve korake napravila kroz sve atletske discipline, a kada im se priključio Bojan Marinović, trener tehnike skoka u vis, krenulo se u ozbiljnije bavljenje skokom u vis i postavili su se temelji rada.

Blanka je vrlo rano postala ambiciozna i voljela je pobjeđivati. Blanka nije mogla biti privilegiranija od drugih jer je Joškova kći. Trener, otac Joško i Blanka su pokušali graditi odnos na način da su gledali na sport kao švedski stol s puno sadržaja, i ako svaki put uzimaš bolje i prihvatljivije od lošijeg, onda je veća šansa da se ispolji u onome što želi. Ako neke stvari konstantno krivo rade doći će do neuspjeha i pada forme.

Kada se radi program, bitno im je bilo imati filozofiju, ako je osobna filozofija dobra, tada se u razrađivanju programa može dogoditi i mala greška koja neće naškoditi finalnom rezultatu.

Njihov je stav bio da možeš stići tamo gdje želiš na 20 postavki na kojima temeljiš cijeli sustav. To su krupne odluke. Jedna od tih odluka je da cijeli program neće počivati na nedozvoljenim sredstvima.

Druga bitna stavka pri izradi strategije i programa je specifičnost rada. Mezociklusi imaju mikrocikluse. Prvo se napiše mikrociklus s nekim operatorima. Nakon nekog vremena organizam se adaptira i onda se operatori mijenjaju na više stresa. Cijeli trening je stres-adaptacija i kada organizam dođe do toga da mu to više nije stres, ako opet djelujemo s istim nivom stresa na koji se organizam već adaptira, ne bi se napravio pomak ko prvi put, zbog toga se radi novi stres. Novi stres mora biti jači da bi se napravio opet stres i pomak. Treba se balansirati način na koji se to ostvaruje. Postoje operatori, ima sadržaj vježbe, modalitet, intenzitet tj. opterećenje i pauza. Sve te komponente čine jedan operator i ti operatori su jedan za drugim. Ponekad promjena operatora može izazvati drugačiji stres. Kalkulira se sadržajem, modalitetom, načinom rada, je li piramidalan, intervalni, s količinom rada (utezi, itd.) i s pauzama.

Na početku polusezone bi se odlučila globalna filozofija što se želi postići, zatim bi oba trenera uskladili svoj plan po periodu. Periodi su dva puta godišnje kada se radi velika transformacija. Važno je napraviti transformaciju. Trenažni proces je samo jedan segment. U svim faktorima koji uvjetuju rezultat, svi faktori se moraju podignuti. Sport se ne može gledati odvojeno od cjelokupnog života jer sve utječe na sportaša i njegov razvoj što bi značilo da s trenažnim procesom moraju ići malo bolje, sustavom prehrane napraviti iskorak i uvjetima za život također. Bitno je postaviti sustav vrijednosti kada dođe novac kako ćemo se odnositi prema njemu, prema sebi, može li se povećati liječnička skrb, uvidjeti može li se i tu napraviti koji iskorak. Poanta je podizati cijelu situaciju da ona ukupno bude bolja.

### **7.2.2. Ciklus prvih nastupa i sudjelovanja na sportskom „tržištu“–Svjetsko prvenstvo za mlade i Olimpijske igre**

U Hrvatskoj i Jugoslaviji nije bilo atletičara kao Blanka. Kao šesnaestogodišnjakinja Blanka nastupa na svojim prvim Olimpijskim igrama u Sydneyu 2000. godine, a te iste godine osvaja zlato na Svjetskom juniorskom prvenstvu u Santiagu de Chileu, i isti uspjeh ponavlja dvije godine kasnije u Kingstonu. Već sljedeće godine osvaja zlato na Mediteranskim igrama u Tunisu. To je tada bilo veliko postignuće jer su to bile prve medalje za Hrvatsku državu.

2003. godina je bila plodonosna. Osvajanje Zlatne lige u Parizu i prvi skok preko 2 metra na Hanžekovićevom turniru u Zagrebu, zatim slijedi osvajanje europske prvakinje do 23 godine, novi osobni rekord, 201 cm – srebro na Zlatnoj ligi u Zurichu.

U radu im nije bio fokus na konkurenciji. U atletici postoje rezultati i u svakom trenutku znaš gdje si. Jedina filozofija koju su njegovali je da su se okrenuli prema sebi i gledali što mogu napraviti za svoj rezultat.

### **7.2.3. Ciklus rasta**

Blanka je konstanto rasla. 1990. godine je imala rezultat 180 cm, a onda je u jednu godinu povećala skok za 13 cm, čime je skočila normu za Olimpijske igre od 193 cm. To je bio njezin biološki skok.

Blanka je plijenila pažnju svojim nastupima, a njena osobnost je to mogla nositi na jedan dobar način. Njezin skok u vis nije bio samo skok u vis, ona je imala emociju koju je ispovaljavala i interakciju s publikom te svoj specifični ples. To je bio paket koju joj je učinio zvijezdom mitinga. Atletika je sport s puno disciplina i svaka disciplina ima različit karakter. Skok u vis nije kao neka šprinterska disciplina gdje se otrči i nastup je gotov. On traje nekih 2:30 sata, skakači u vis su duže na „pozornici“, duže ih ljudi gledaju, njihove rituale, načine i ophođenja, stvarajući sliku o samom sportašu. Njena osobnost je podržavala njene rezultate.

Postoje djevojke koje su imale dobre rezultate, ali nisu htjele ili voljele govoriti ispred kamera. Imale su rezultat, ali nitko nije znao za njih. Blanka je bila drugačija, ona je plijenila svojim ponašanjem i emocijama što je bilo na visokom nivou s kojim je ona osvojila svijet. Imala je verbalnu i vizulanu komunikaciju, nivo rezultata, emocije suza, smijeha i ples. Njimatako nije bilo problem dobiti sponzorstvo od Adidasa, Nikea i bilo kojeg sportskog brenda.

Svaki rast se sastoji od padova koji određuju novi smjer razvoja sportaša. Blanka je tip osobe koja je sve učila kroz iskustvo. Možda je put mogao biti lakši da je slušala savjete. 2004. godine je štitnjača stradala zbog toga što je teško probavljavala neku hranu, zbog toga što je tijelo prije toga izmaltretirala snedovoljnom prehranom.

Štitnjača proizvodi količinu hormona koja je čovjeku potrebna za normalan život. Ako je sportaš u trenažnom procesu, ona luči više hormona, ako štitnjača nije zdrava tada ona poremeti svoj ritam lučenja hormona i dolazi do disbalansa. Nakon što ju je Blanka operirala, udebljala se i tada joj se dogodio klik da mora živjeti na drugačiji način ako želi biti vrhunska. Tada, kada se odlučila u potpunosti predati sportskom stilu života, kada je bila spreman riskirati sve, kada je vrhunski sport postao njen stil života 24 sata, počeli su njeni najbolji rezultati.

### **7.2.4. Ciklus zrelosti i osvajanja – pobjednički niz od 2007. do 2011. godine**

To su bile njene najbolje godine što se tiče rezultata. Faza zrelosti zahtijeva najveći angažman budući da je najteže zadržati prvo mjesto. Što se tiče sporta i imidža nagrađuju se prošla ulaganja.

Blanka je uvijek imala fokus na sebe, cilj joj je bio biti bolja od sebe, a ne na druge djevojke jer na njih ne može utjecati.

Kada bi stavila sprinterice na noge, Blanka bi ušetala u neki svoj svijet, s jakim fokusom na izvedbu, nije obraćala pažnju na ništa drugo. Uz to, vrlo dobro funkcionira pod presingom.

Blanku su htjeli vidjeti na svim mitinzima, ali takav tempo se ne može stići pa je potrebno odabrati na osnovu prioriteta. Odluke na koje će mitinge ići donosi tim. Prioritet se daje najjačim mitinzima oko kojih se slažu ostali. Svjetsko prvenstvo i Olimpijada su obično u sedmom mjesecu pa se tada, dva do tri tjedna prije uzima odmor da se forma izbrusi do kraja.

Kada se objavi raspored natjecanja skakači odabiru natjecanja po svom ritmu. Ona bi većinom skakala svako 7-10 dana. Blanki je bio prioritet Dijamantna liga i neki mitinzi koji imaju dobar status. Nakon toga bi se zavisno o njenom rasporedu i tempu koji bi njoj odgovarao, s odmorima, ukomponirali i drugi mitinzi.

To su pokušali svesti na racionalno, ona bi dala izjavu preko Joška, da spriječe lavinu pitanja na nju. Kroz svaki intervju jedan dio energije ode, a netom nakon natjecanja je već bila dosta iscrpljena.

Kada si profesionalac u tinejdžerskim godinama, fokus je na nekim drugim stvarima, a hormoni i okruženje čine svoje.

Način na koji se motivirala da održi fokus na atletici i da to tinejdžersko razdoblje stavi u drugi plan je bio da se pitala kada bude imala 80 godina hoće li joj biti žao što nije dala sve od sebe. Shvatila je da će joj biti žao, a nije htjela ni za čim žaliti. S druge strane, imala je vrlo veliki talent i odlučila je da ga neće samo tako odbaciti.

U Stockholmu je s presreskočenih 207 cm postavila drugi najbolji rezultat svih vremena, i netom zatim je proglašena najboljom atletičarkom godine od Europske atletske federacije. 2008. godine je pobijedila na 22 natjecanja, a već sljedeće godine osvaja zlato na Svjetskom prvenstvu u Berlinu i preskače 208 cm u Zagrebu.

#### **7.2.5. Važnost 2010. godine kao nagrada za Blankin budući razvoj**

Blanka je bila najbolja atletičarka svijeta, najbolja sportašica svijeta, sve novinske agencije su to prenosile, Blanka-Hrvatska, nema novca koji bi to mogao platiti. BBC emisija bi provela kamere kroz Dioklecijanovu palaču i stadion, i s tim bi materijalom napravili dokumentarac koji se prikazivao na svjetskim televizijama. Također bi Zaližani i druga filmska studija dolazila u Hrvatsku i snimala Blanku i to bi plasirali u svijet. Snažna poruka koju je uvijek slala je da bi uvijek htjela ostati u Splitu i Hrvatskoj.

#### **7.2.6. 2012. / 2013. godina - ciklus stangiranja, godina posvećena zdravlju**

Operirala je Ahilovu tetivu i , na žalost, usadila se bakterija. U tom periodu su i dalje smišljali operatore da uspije trenirati s nogom koja je bila ozljeđena i koja je bila odrazna. Blanku nije trebalo posebno motivirati u tom periodu jer je to bio njezin život i jedva se čekala da se vrati.

Nakon višegodišnjeg izbivanja zbog ozljede Ahilove tetive, velikim natjecanjima se vratila 7. ožujka 2013., na Svjetskom dvoranskom prvenstvu u Sopotu, gdje je s 194 cm zauzela šesto mjesto u finalu.



### **7.2.7. Ciklus povratka**

2016. kada je bilo najlogičnije da se prestane baviti profesionalno sportom otišla je na Olimpijadu s ozljedom i osvojila s 197 cm 3 mjesto. Budući da nije smijela fizički vježbati, vježbala je korak po korak u glavi do detalja, pokreta osjećaja i svega. Nije se umirovila tada zbog straha što nije znala s čime bi se bavila ako pusti takav način života, navike, itd. i naredne četirigodine se mučila s odlukom, dok nije odluka sazrela.

Dvije godina nakon Ria pokušavala se intenzivno vratiti. Tek nakon toga je prihvatila da postoji opcija da se više i ne vrati skakati, da je to možda njeno zadnje natjecanje. Počela se fokusirati na ono što dobiva, a ne na ono što gubi. Neće više biti doping kontrola, može živjeti opuštenije, putovati, itd. Razmišljajući o tome koliko joj je sport dao u smislu discipline, poznanstava, strpljivosti, shvatila je da ima ono toga još za ponuditi i postajala je sve sigurnija u to da će se snaći.

Dosta se mučila s time nastaviti trenirati ili ne, htjela je da ta odluka bude njena jer će jedino tako biti u miru. Većinom osobe koji žive po rasporedu koji su drugi nametnuli, vojnici, pomorci, profesionalni sportaši, nakon šta to prestane budu izgubljeni, ne znaju tko su. Nakon što se odlučila prestati baviti sportom, godinu dana nakon toga nije imala želju ni za kakvim stresom. Tek nakon godinu dana je osjetila da bi se htjela baviti poslom i pozitivan stres ju puni, a ne iscrpljuje.

Danas smatra da bi mogla sebi dosta toga zamjeriti kroz karijeru, ali u tom trenutku je napravila najbolje što je mogla. Nije joj teško gledati ljude koji mogu skakti, a ona ne može. Namjerava nastaviti biti u sportu i usmjeravati djecu da se bave sportom ne samo profesionalnim, nego bilo kojim jer će im to biti temelji za život.

## **7.3. Uspješne sportske strategije**

### **7.3.1. Bela Kayoli – atletika**

Bela Kayoli je atletska trenerica iz Rumunjske koji je 9 svojih igrača odveo do zlatne olimpijske medalje. Nakon nekog vremena se seli u Ameriku, ali budući da nije znao dobro engleski i nije imao dovoljan fond novaca u slobodno vrijeme čisti restoran kako bi uspio izgraditi svoj san. Trenutačno sa svojom ženom vodi službenu američku gimnastičku dvoranu.

Prema njegovom mišljenju uspjeh je određen s ljubavlju prema sportu, natjecateljskim pogonom i disciplinom. Za uspjeh je potrebna žrtva, i spremnost da se promijeni svakodnevni život s obzirom na cilj. Smatrao je da ako se od djece traži 100 % predaja, onda ne može on bit polovično u tome. Koliko je tome posvećen govori podatak da nikad u 36 godina braka nije sa ženom otišao na odmor koji nije vezan uz atletska dvoranu, ali to ga ne opterećuje, naprotiv pruža mu zadovoljstvo. Također smatra da je osobno iskustvo važan čimbenik u vođenju svojih učenika.

U Rumunjskoj je vodio centralizirani program, što bi značilo da bi u njihovu školu dijete došlo sa šest godina, a poslano kući s 21. godinom. Uvijek je smatrao da je centralizirani program ključ uspjeha, ali u Americi gdje vlada drukčiji stil i pristup životu to je bila nemoguća misija.

Njegov cilj je bio centralizirati sportski program, da svi rade kao tim. Da imaju jednaki sustav i da ga se drže u svim klubovima. To je uspio polucentraliziranim programom. U početku je nailazio na odbijanja, ali kasnije se to pokazalo kao dobar plan. Igrači bi bili u njegovom kampu na nekoliko dana ili mjesec, gdje bi ih naučio sistemu i kući bi odlazili s domaćom zadaćom.

Da bi se uopće krenulo prema nekome cilju, ključno je izabrati vojsku koja će vas slijediti. Prema treneru B. Kayoliu, osim osnovnih testiranja, u ovom slučaju tko je brži, okretniji, snažniji, fleksibilniji. Smatra da je važniji mentalni pristup koji uključuje inteligenciju, spremnost na disciplinirani život, kao natjecateljski duh koji se vidi još od malih nogu. Nije ga nemoguće probuditi, ali oni koji ga već imaju njima je puno lakše.

Zaposlenicima i sportašima se treba podijeliti vizija i jasne smjernice o načinu rada i samog smjera razvoja da bi se oni mogli što brže uklopiti u način rada.

Kao što smo već spomenuli, istraživanja su pokazala da 95 % uspješne strategije ovisi o dobroj motivaciji. Motiviranje svojih igrača ovisi od situacije do situacije. Prema njemu kritike i poticaji su dobar alat koji bi trebali koristiti u drukčije vrijeme. Kada je prisutna nezainteresiranost koristi kritike, ako i to ne uspijeva, više pažnje posvećuje tome da im kroz diskusiju pokuša objasniti zbog čega se natječu.

Kao i strategija, i stil vođenja mora biti promjenjiv s obzirom na one koje se vodi. Treba upoznati svoje igrače i upoznati na što oni „kliknu“ tj. što ih motivira.

### **7.3.2. Sir Alex Ferguson**

Po mnogima jedan od ponajboljih trenera nogometa je Sir Alex Ferguson, koji nije bio samo trener nego je imao i glavnu ulogu u organizacijskoj strukturi Manchester Uniteda, vodeći cijeli klub. U klubu je proveo 26 godina osvojivši razne trofeje.

Kako je uspio voditi tako jaki klub toliko godina?

Njegov cilj je bio sagraditi klub, a ne tim, krećući od početka, s ciljem kontinuiranog stvaranja igrača za prvu ekipu. S ovakvom vizijom, igraču su odrastali zajedno, proizvodeći vezu koja stvara određeni timski duh.

Strategija formuliranja pobjedničkog tima:

### 1. Osnivanje fondacije

Dok se većina menadžera koncentrira na stvaranje ekipe, on se koncentrirao na stvaranje kluba, osnovavši kamp i program za mlade igrače. Iz njega su proizašle mnoge poznate nogometne zvijezde, poput David Beckhama, Ryana Giggsa, Paul Scholesa, itd.

U današnjem svijetu je trenerima samo nametnut cilj da ako misle preživjeti moraju pobijediti. Česta je praksa ako se izgube tri utakmice zaredom da si otpušten. Sir Alex Ferguson smatra da je sreća što su u Manchesteru vjerovali u njega i imali strpljenja da sačekaju četiri godine da napravi ekipu.

Bez ulaganja u mlade igrače ne može se napraviti klub. Za njega razvijanje mladih igrača je pravi izazov i užitek. Dajući im bolje tehnike, čineći ih pobjednikom i boljim čovjeko, on ih sprema za život. Smatra da se davanjem prilike mladim igračima stvara povjerenje, a oni pak će se uvijek sjećati ukazane prilike. Mladi igračivrlu cijene pozornost i priliku za uspjehom, a ono što zato vraćaju je iznenađujuće.

### 2. Obnavljanje tima

Kada je bio najuspješniji, radio je na obnavljanju tima. Tijekom svog rada je „odgojio“ 5 generacija i svi su osvajali trofeje. Upravljanje razvojem talenta podrazumijeva da je često s „veteranima“ , s kojima je imao blizak odnos, završavao sezone u cilju davanja prilike mlađim igračima. Uvijek je gledao u budućnost, znajući što i koga treba ojačati, a na kojim mjestima je potrebno osvježenje.

Mladi program i često obnavljanje tima omogućilo je stvaranje profita od transfera većeg od konkurencije.

Ferguson kategorizira tri nivoa igrača s obzirom na godine. 30-godišnjaci i stariji, od 23 – 30 godina, i mlađi koji tek dolaze. Strategiju je temeljio na vjeri da je za stvaranje ekipe potrebno 4 godine i da su tada potrebne promjene. Zbog toga je vizualizirao tim koji bi mogao biti tim za četiri godine i na njemu radio, vjerujući da su stariji igrači tu, da prenesu kulturu tima.

Cilj je napredovanje postupno, mičući starije igrače i postavljajući nove.

### 3. Postavljanje visokih standarda i usmjernost svih spram njih

Više od toga da ih nauči dobru tehniku, htio je od mladih igrača napraviti pobjednike, da ih inspirira da rade bolje i da nikad ne odustaju, inspirirajući „gubitnike“ da rade više. Na takav način je stvorio ekipu koja nije podnosila kada im suigrači ne rade. Način na koji se trening odradi, zrcalo je utakmice, zbog toga se na treningu ne dozvoljava nedostatak fokusa. Odrađuju se motivacijski i taktički razgovori, a naglasak je na intenzitetu, koncentraciji i brzini na najvišoj razini izvođenja.

„ Ako odustanete jednom, odustat će te dvaput“, Sir Alex Ferguson.

„ Morate pokazati da ste najbolji igrači“ često se znalo čuti kada bi motivirao najbolje igrače da rade više i jače. U tu kategoriju spadaju jednih od najvećih nogometnih imena ikad poput Ronalda, Beckhama, itd.. koji bi često ostajali vježbati satima.

#### 4. Nikada ne smijete izgubiti kontrolu

„Nikada ne smijete izgubiti kontrolu – pogotovo kada radite s 30 profesionalaca koji su milijunaši“, Sir Alex Ferguson.

Postoje kultura, pravila i ponašanja kluba koja se moraju slijediti, ako se netko svojim ponašanjem ne uklapa u taj profil, bit će sankcioniran. Kada je 2005. godine kapetan Roy Keane, javno kritizirao svoje kolege, ugovor je bio raskinut, a on prodan Real Madridu.

Važno je reagirati vrlo brzo da se stvari ne bi odmakli kontroli.

#### 5. Prava poruka u pravo vrijeme

Treba raditi na tome da se riječi prilagode situaciji, pogotovo kada se bira prva postava za narednu utakmicu. Jedna od ključnih osobina menadžera je sposobnost da vide stvarikoje ni sami nisu očekivali da će vidjeti.

Nitko ne voli biti kritiziran, zato ih treba ohrabrivati kada se može. „ Dobro učinjeno“ su dvije najbolje riječi ikad izmišljene po njemu, ali u svlačionici treba biti kritičan, i ukazati na stvari koje nisu bile dobro odrađene. To se treba napraviti odmah nakon utakmice i nakon toga se na to ne vraćati nego ići na slijedeću utakmicu. Razgovori prije utakmice su većinom o očekivanju, na dizanju povjerenja jedne u druge, ukazujući im na to koliko su daleko došli i da se bez rada ne može napraviti ništa.

Menadžer ima drukčije uloge, nekad mora biti psiholog, nekad otac, a nekad učitelj.

#### 6. Spremi se za pobjedu

Osim motivacijskih razgovora važna je i taktička priprema. On trenira svoje igrače na način da ih na treningu fokusira na stvari na koje moraju paziti na kraju utakmice i koje će biti taktike i aktivnosti uspješne u danoj situaciji.

Pobjeđivanje je u njegovoj prirodi, on vjeruje da će pobijediti i kada na teren izlazi sa oslabljenom momčadi zbog ozljeda jer je odavno postavio visoke standarde koje svaki igrač mora naučiti, pa i oni koji su na klupi. Zbog toga vjeruje da je prije sve već učinjeno što je moralo biti učinjeno.

## 7. Oslanjanje na moć promatranja

Kada ste trener na terenu, često ne možete objektivno sagledati cijelu stvar, zato je važno promatrati sa strane. Važno je pronaći prave asistente kojemu će se moći ukazati povjerenje, a glavni menadžer će moći stati sa strane i promatrati. Promatranjem se dolazi do raznih zaključaka i saznanja koja se često ne vide kad smo cijeli u nečemu.

## 8. Nikad se nemoj stati prilagođavati

Ferguson je osnovao tkz. doktorsko znanstveni tim za svoje igrače. Prva prilagodba koju je uveo na savjet svojih nutricionista je bilo uvođenje D-vitamina kao dodatak prehrane zbog nedostatka sunca u Manchesteru. Također je uveo GPS senzore na prsluke, joga trenere, malu bolnicu u kojoj su se mogli obaviti manji operativni zahvati.

Moguće je upravljati promjenama prihvaćajući ih. Jedini način da se opstane je da se napreduje i nude nove stvari. Zbog toga su i napravili medicinski centar jer je smatrao da je jedni način da zadrži najbolje igrače Europe, da im pruži najbolje uvjete za treniranje u Europi.

### **7.3.4. Medveščak – hokejaški klub**

Većinom novinske stupce pune nogometni klubovi pozivajući sažaljenje i djelovanje javnosti. U recesiji malo je uspješnih sportskih priča, a jedna od njih je i hokejaški klub Medveščak. Iako je osnovan još 1961. godine, zbog male medijske popraćenosti, hokej je za većinu gledatelja samo bila tema filma u američkim filmovima. 2009. godinedolazi novi predsjednik kluba Damir Gojanović, koji uvodi klub u regionalnu Erste Bank hokejašku ligu, a najveći odmak i pozornost javnosti je dobio 2012, godine organiziravši dvije utakmice u pulskom Amfiteatru, što je bilo i prvi put da se hokejaška utakmica održava u takvom ambijentu, a 2013. su primljeni u najjaču hokejašku ligu.

Da bi sve to uspjeli, imali su jasnu viziju i cilj.

Uzeli su profesionalce na svim mjestima, oformili tim, i koristili već iskušane strategije.

"Naš princip rada vrlo je jednostavan, gledali smo kako rade drugi, kako rade i ono dobro i ono loše. Ono dobro smo uzeli, prilagodili sebi, dogradili i iskoristili. A to najbolje pronašli smo ne samo u svijetu, već i ovdje, pored nas. Naglasak smo stavili na profesionalnost, različitost, otvorenost, na uspješnu komunikaciju s navijačima, odgovorno poslovanje, kvalitetan sportski nastup. Sve ono što smatramo da jedan kvalitetan sportski brand mora danas imati", kaže Vučinić.

Prvi ciljevi su bili fokusiranost na sportski tim i organizacija kluba, dok su ubrzo zato počeli razvijati sportski brend, što im je potvrdilo i priznanje najboljeg sportskog kluba u Hrvatskoj i regiji. Slažu se da je jasna vizija temelj svega.

"Vizija je vrlo važna stvar u poslovanju bilo koje tvrtke ili kompanije, ona predstavlja što organizacija u krajnjoj liniji i jest i što želi biti. Najbitniji element nadogradnje komunikacije i razvoja neke tvrtke je kada kompanija zna što nikada neće promijeniti u svojoj viziji i poslovanju te ono što je otvoreno promjenama, a to nije jednostavno razlučiti", kaže Tomislav Čehulić, direktor zagrebačke komunikacijske agencije Grizli komunikacije.

Kreiranje jasne vizije i ciljeva, nekonvencionalan pristup poslovanju, uzimanje stručnjaka na svim područjima su ključni u pokretanju poslovanja.

Uz korištenje tradicionalnih marketinških strategija, brendiranje je strateški pristup, a najvažnije od svega je uspostaviti vezu sa potrošačima. Integrirane komunikacije potiču na djelovanje i razmišljanje o toj kompaniji. Uza sve dostupne strategije najvažnije oruđe kluba su ljudi i potrošači i način na koji ih motiviramo.

Savjeti ključnih ljudi iz Medveščaka za vođenje velikog projekta.

"Radite i vodite projekt srcem, s velikom odgovornošću za ono što radite i prema ljudima s kojima radite. Budite iskreni prema sebi i suradnicima jer nitko vam neće zamjeriti iskreni 'nismo mogli' namjesto lažnog 'hoćemo, jednom'. Vjerujte u projekt koji vodite i ljude s kojima radite", poručuje Vučinić svima koji razmišljaju o pokretanju velikog poslovnog pothvata.

### **7.3.5. Boca Juniors – argentinski nogometni klub**

Nogomet, opće poznato, sporedna je najvažnija stvar na svijetu. Prema istraživanjima iz 2010. godine 265 milijuna ljudi igra nogomet u 207 zemalja, što bi značilo da jedan stanovnik na 25 stanovnika igra nogomet. Najviše ih ima u Aziji, slijede je Amerika, Europa i Afrika.

Još jedan veliki nogometni klub smjestio se u Argentini. Nogometnim znalcima dobro poznat kao tvornica talenta, a nama, derbijskim gledateljima totalna nepoznanica. U Buenos Airesu ima najviše nogometnih klubova s obzirom na ostatak svijeta.

Kolika je jaka povezanost s publikom i navijačima kazuje podatak da je u časopisu „The Observer“ u članku „50 sporting things you must do before you die“ na prvom mjestu je gledanje utakmice između gradskih rivala Boca Juniors i River Plate, kao primjera utakmice puna energije.

Strategija Boce je formiranje mladih talenata i zarada od njihovih transfera.

Nogometna akademija „La Cantera“ za mlade pruža mogućnost učenja i spavanja u Boci, a svi žele biti dio te priče jer je čast bit Boca igrač. Tradicija privrženosti klubu se prenosi s koljena na koljeno. U tkz. kući za mlade spavaju igrači od 12. do 16. godine. Talentirani igrači su uključeni u 10 mjesečni program, koji uključuje spavanje, studiranje i treniranje, 6 dana u tjednu, osim nedjelje.

Mauricio Macri, predsjednik kluba, imao je 2 cilja.

- f) La Bombonera – izgraditi i modernizirati stadion, jer je vjerovao da svi navijači moraju stati na stadion.
- g) La Cantera- nogometna akademija za mlade, koji će se kasnije pridružiti klubu.

Htio se približiti navijačima i stvoriti odnos lojalnosti, zbog toga je promijenio stolice, uveo VIP boxeve, poboljšao sustav rasvjete, kreirao novi dio za veterane i konferencijsku sobu, nove prostorije za medije, govornice za TV prijenos, itd.

Izgradio je muzej koji pokriva 100 godina kluba, a da bi dobio i društvenu podršku, napravio je zdravstveni centar u kojem se nude usluge članovima klube, ali i stanovništvu ako je potrebno.

Fokus La Cantere je edukacija. Psihološki balans je kritički važan faktor za igrače koji žele biti međunarodne zvijezde. Žele ih pripremiti na stres na koji će naići kada im karijera krene a upravo edukacija tu igra važnu ulogu.

Kada La Boca uzme igrača u Akademiju, i roditelji tog igrača potpisuju ugovor s kojim daju klubu pravo „ vlasništva“ na profesionalnu karijeru.

Macri je vjerovao da će dugo trebati da se novi igrači pretvore u igrače za prvu ekipu. Zbog toga je osnovao fond za financiranje igrača, za stjecanje novih mladih igrača, ne dirajući Boca vrijednosti. Smatrao je da im treba 3 godine da izgrade dobru momčad, ali nemaju dovoljno novca da poduzmu izazov, kasnije je otkrio da svi žele imati dio igrača. 1 500 ljudi je investiralo od 100 000 do 200 000 €.

Kada je igrač prodan, investitori dobiju dio novca, a klub sudjeluje u profitu, ali ne i gubicima. Boca je dužna otkupiti igrača koji nije kupljen do kraja fonda, bilo zato što ga kupci nisu mogli pronaći ili je Boca izabrala tog igrača da ga kupi po cijeni od 50 % od kupoprodajne cijene.

Fond je primio preko 14 milijuna dolara i taj iznos je bio raspoređen u cijelosti. Kupljeno je 14 igrača, od 18 do 25 godina koji su pomogli klubu da osvoji nekoliko naslova. 7 igrača je bilo prodano ostalim klubovima. Boca je profitirala od fonda 15.4 milijuna dolara, neke je igrače koristila 3 sezone prije prodaje, a investitori su imali 9.3 milijuna prihoda na investiciju.

Svi ovi pothvati su nastali nakon istraživanja kroz dvije godine. Nakon 100 dubokih intervjuja, 20 fokus grupa i 500 intervjuja s polu-strukturiranim upitnicima s fanovima, članovima, korporacijama, novinarima, itd.

### 7.3. Strategija upravljanja rizikom tj. ozljedom

Strategija treninga se spominje još odavnina pri obučavanju vojske za bitku.

Jedan od najboljih igrača golfa svih vremena, Tiger Woods, navodi osnovne savjete u implementaciji same strategije igranja.

„Ne primjenjujte poteze koje niste uvježbali mentalno i fizički, ne zaboravite da je ovo samo igra, zabavite se i budite uvijek spremni na neočekivano. „

Sportaš bi trebao vidjeti da li ima potrebne resurse za određeno natjecanje, razumjeti snage, slabosti i ciljeve, strategije i taktike drugih natjecatelja, imati jasnu viziju i znati što žele postići i u kojem vremenskom roku, ocijeniti uspjeh strategije i po potrebi je promijeniti.

Strategija se mijenja ovisno o fazi životnog ciklusa. Profesionalni ciklus sportaša ovisi i o drugim činiteljima. Svaka faza ima svoju strategiju. Faza započinjanja zahtijeva izdatke u sferi istraživanja, prilagođavanja, traženju tempa. Možemo reći da faza uvođenja sportaša u sportsku arenu nije identična fazi uvođenja sportaša na tržište u smislu stvaranja brenda. Uvođenje marke i stvaranje marke od određenog sportaša se događa u kasnijoj fazi.

Sve se više javlja naziv strategija gerile.

Strategija gerile se odnosi na male tvrtke koje moraju imati sve u glavi. Zato se i definira kao "inteligentna strategija " (Pavlek, Z.,2009).

Takve firme su mnogo elastičnije, potrebno im je manje vremena za donošenje odluka. Takvu strategiju vode i vrhunski sportaši čiji tim mora biti fleksibilan i donositi odluke brzo i racionalno na principu " baci i bježi ". Također su brze promjene na tržištu uvele novu strategiju tkz. strategiju prvog poteza. Nastala u SAD- u pod nazivom *preemptive war*. Rat kojim se nastoji preduhitriti protivnika. Učinit strateški iskorak i biti prvi.

U sportu je teško predvidjeti moguće buduće ozljede. Kada govorimo o krizi bilo koje naravi možemo reći da postoje tri razdoblja : prije, tijekom i nakon krize. Krizi predstoje godine loših odluka s obzirom na gospodarstvo i tržišno stanje. Kada govorimo o samom sportu to mogu biti odluke povezane s lošom prehranom ili pak loše postavljeni ciljevi.

Krizni okidač ili incident mogu biti također ozljede prouzročene s umorom, lošom tehnikom. Ozljede prouzroče izbjivanje s terena, a također osim utjecaja na rezultate ,vidljivi su utjecaji i na pozicioniranje samog igrača i na njegovu prepoznatljivost na tržištu i percepciju samog brenda. Oni koji uključuju mogućnost takvog događaja lakše se nose s krizom i njenim posljedicama, nego oni koji nisu vodili o tome računa o mogućim rizicima. Potkriza zahtijeva, mnoštvo novih aktivnosti da bi se vratili na igrališta i podigli svijest o svom brendu.

Uprava nogometnog tima Patriots je smatrala da stvaranje igrača koji mogu zauzeti bilo koje mjesto u igri doprinosi i sprečavanju ozljede igrača. Treniranje za razne pozicije stvara bolju



spremnost igrača i doprinosi tome da se izbjegnu neke ozljede koje su dosta česte igračima na određenim pozicijama.

Blankin tim je većinom jedan tjedan promatrao kao mikrociklus. Nekad je mikrociklus trajao i dva tri dana zavisno o cilju i periodu. U tom periodu su se radila 3 jutarnja treninga koja su bila preventivna. Osnovna postavka njegovog rada je trening i odmor. Odmor je bio na dnevnoj i tjednoj bazi i godišnjoj. Odmor je neobično važan jer se tu pruža organizmu šansa da se adaptira i da neke stvari, ako su oni i pogriješili, tijelo ispravi. Ako se tijelu ne da prilika da se odmori nakon opterećenja ondaje tijelo stalno na istome. Mora se organizam pustiti da naraste, a jedina kompenzacija je u fazi odmora. Kada se napravi trening, odmor je najveći trening. Organizam doživi stres, mobilizira se i ugrađuje sve što treba da taj stres ne bude više stres za organizam. Glavna filozofija je bilo imati dovoljno odmora jer ako ga ne dajemo ulazimo u preopterećenje. Odmor je prevencija od ozljeda i put do kompenzacije i superkompenzacije.

## **7.5. Strategija prehrane**

Postoje mnoštvo teorija prehrane. Iz godine u godinu smo svjedoci pobijanja prošlogodišnjih trendova prehrane. Svaki sport je različit, a ja bi rekla i tijelo, zbog toga se i unutar ekipnih sportova radi na individualnom pristupu. Svaka disciplina ima različito vrijeme trajanja aktivnosti, različite uvjete izvođenja sporta, itd. Zbog svih tih različitosti prehrane se razlikuju od sporta do sporta i od trenažnog procesa. Osim što pojedinačni sportovi čine prehranu različitom različitosti se mogu pronaći i među narodima i zemljama.

U većini sportova što se trening ili natjecanje više primiče suha hrana se zamjenjuje s tekućom jer se tako probavnom sustavu olakšava posao.

Japanski sumo hrvači na obrok gledaju kao na poseban ritual. Oni jedu samo dva puta dnevno, tj. uopće ne doručuju. Većinom jedu puno vrsta kuhanog povrća s odreskom govedine ili tunjevine uz velike količine riže, ali ne i kruha. Svaki se obrok zalijeva zelenim čajem.

Kao što je već navedeno strategija prehrane zavisi od sporta do sporta. Tako plivači tijekom svog treninga troše veliku količinu energije, zbog toga im je potrebna dodatna energija koja se dobiva s ugljikohidratima. Kod svakog vrhunskog sportaša je propisana posebna prehrana prije treninga i prije natjecanja, za vrijeme natjecanja i prehrana koja se koristi poslije za oporavak. Glavna briga svakom igraču između dvije utakmice mora biti oporavak.

Za jedan vrhunski teniski meč osim velikog fizičkog napora potrebna je i velika koncentracija koja troši velike zalihe energije.

Neovisno o prehranbenom meniju, svi naglašavaju da se treba odvojiti određeno vrijeme za svaki obrok i pristupiti mu u potpunosti svjesno.

Savjeti za vrhunske sportaše svih sportskih disciplina (Kulier, I.,2001):

- relaksirajte se dok jedete i koncentrirajte na ono što jedete, ne puniti želudac dok gledate televiziju. Vi ste vrhunski sportaš vi uzimate energiju.
- jedite raznovrsno i svježe i što više reducirajte industrijski prerađenu hranu
- ako je sva krv trenutačno u želucu zbog probave, ne može biti istovremeno u mišićima, pazite na vrijeme preporučenih obroka i njegovog sadržaja
- naučite pripremati svoje obroke sami i budite svjesni i upoznati s hranom i s onim što unosite u organizam.

Skok u vis nosi jednu posebnost, a to je da se može skaktiodređena visina s određenom masom. Na početku, Vlašići kao obitelj nisu postavili prave odnose prema hrani. Jeli su kolače. To su neke navike iz djetinjstva i kasnije se to povezuje s užitkom, a to su bile navike koje nisu bile uskladu sa onim što je Blanka čekalo. S obzirom na brzinu njenog dolaska pod letvu, svaka promjena u njenoj težini je ometala rezultat. Kada su to osvijestili onda su pokušavali strategiju navest na to da prehrana bude što prirodnija da maknu one stvari koje su najbitnije u negativnom smislu, i promišljaju o njima ne ulazeći u detalje. Bilo im je bitno da sačuvaju dva hormona, inzulin i adrenalin. Ona je morala doći sa sačuvanim resursima ta dva hormona da bi napravila dobar trening i natjecanje. Izbjegavali su šećere, ugljikohidrate i hranu koja izaziva veliku inzulinsku reakciju. Promišljali su o prehrani sa srednjom inzulinskom reakcijom i nisko inzulinskoj reakciji. Nakon treniga je mogla uzimat ugljikohidrate visokog kemijskog iznosa jer takav sustav ubrzava oporavaku prvih pola sata nakon treninga. Adrenalin su pokušali ne trošiti prije natjecanja na način da se u tjednu prije natjecanja ne rade skokovi u visinu, jer ako skoči visoko bi očekivala da će skočiti visoko i na natjecanju pa postane uzbuđena, ako skoči nisko na trenigu bi se pitala zašto nije skočila više. U tjednu kada je natjecanje nisu uopće radili tehniku skoka u vis. Kada počne period natjecanja, više se ne radi na tehnici, fokus na tehnici su držali na natjecanju. Poanta je s punim adrenalinom dolaziti na natjecanje.

Blanki je rečeno da mora na svojih 193 cm za skakačicu u vis imati minus 20 kg-25 kg. To je težina od 68-73 kg. Kasnije je shvatila da je to odokativno jer ako si visok onda ti ne treba toliko velika brzina jer je njeno težište već visoko. Kada ona dođe pod ljestvicu sa svojih 193 cm, ona je već u boljoj poziciji od sportašica koje su niže. Što znači da suse niže djevojke morale brže zaletati nego ona. Budući da je Blanka *power jumper*, ona je s 193 cm teroteski mogla imati i 75 kg. Takvo stajalište o kilaži koje ju je pratilo kroz cijelu sportsku karijeru je bilo neprirodno, što je često znalo opterećivati. Za održavati takvo stanje trebalo je vrlo malo jesi,t a vrlo puno se trošila, neki bi joj treninzi trajali po 3 sata. Ujutro 2h, popodne 3h.

Po takvim smjernicama hranila se do 2004. godine kada je vrlo smršavila i ušla u ekstreme. Taj period joj je bio vrlo težak jer joj je i stres teško padao, dok nije došla u profesionalce i ponovno promijenila svoju strategiju prehrane koja joj je tada bolje odgovarala.

## 7.6. Motivacija

Razne su strategije motivacije, a najučinkovitija je ona koja daje najbolje mjerljive rezultate, a njihovo ostvarivanje je u pozitivnom odnosu s ostalim bitnim faktorima za zaposlenika. Karizmatične osobe u ovim funkcijama imaju najviše izgleda, a njihovo slijedenje ovisi također i o kulturi. Također u današnjem svijetu konstantnih promjena vođe i organizacijska struktura trebaju na njih gledati kao nešto pozitivno za tvrtku i brzo prilagođavanje njima tretirati kao svoju vrijednost.

Poznati golfer Tiger Woods, prvu stvar koju napravi prije natjecanja je da „očisti misli“ u cilju potpune posvećenosti da se ne opterećuje sa stvarima koje ne može kontrolirati. Usvajanje određene dnevne pobjedničke rutine i održavanje raznih vježbi održavanja fokusa povećava motivaciju da se odabrana strategija obavi na određeni način.

Blanki je bilapokretačka snaga kada bi joj netko rekao da ne može nešto napraviti.. S druge strane nije voljela gubiti pa bi Joško često na kraju treninga ponudio okladu s kojom bi micao njene granice, a ona bi to prihvatila u cilju da dokaže da može i da neće izgubiti. Motivacija joj je uvijek bila da dostigne ono u što je kroz cijelo djetinjstvo vjerovao njen otac i kasnije i ona, a kada je to dostigla, bila joj je motivacija to i održati. Osjetila je da je to njen poziv. Budući da je radila nešto što voli, nikad motivacije nije nedostajalo jer uvijek ima nešto da se dostigne, novi osobni rekord, itd.

Za svaku vježbu u startu ju je Joško motivirao na način da je ona svaki trening pokušala srušiti svoj osobni rekord od prošlog treninga. Ali ima sportaša koji ne reagiraju na takav način pa treba poznavati što pojedinca motivira. Svaki trening bi joj trebao biti drugačiji, kreativniji jer bi njoj ponavljanje istih stvari postalo dosadno.

## 7.7. Planiranje investicija

Poznato je da je izumitelj Mate Rimac upisao Ekonomski fakultet, a ne neki tehnički fakultet, jer je smatrao da ima vrlo puno odličnih izumitelja koji nikad ništa nisu prodali. U NBA ligi je puno vrhunskih košarkaša koji su izgubili vrlo novac jer nisu imali nikog da ih uči o novcu i investiranju. Joško je uvijek razmišljao i o novcu i o treningu.

Ekonomski povrat dosta ovisi o uspjesima sportaša. Na mitinzima se zarađuje na dva načina. Prva je startnina na osnovu rejtinga i popularnosti sportaša i druga je osvojena medalja. Ako nisi prisutan na mitingu, prihoda nema, a s druge strane za sve to vrijeme postoji trošak tima i dvorane i život koji generiraju neki trošak.

Blanka je imala poptunu slobodu što će sa svojim novcem, s tim da je za neke veće stvari je bio involviran i tim da skupa donose odluke. Joško je bio taj koji je donosio odluke vezano za opremu, kasnije je kao vrhunski sportaš imala osiguran budžet u Hrvatskom olimpijskom savezu. Budući da su pripreme odrađivali u Splitu, taj novac su ulagali na druge programe.

## 7.8. Emocionalna inteligencija i motivacija u procesu strateškog menadžmenta

Osnovna komponenta emocionalne inteligencije je kontrolirati ono što možemo kontrolirati, a to su naše reakcije i naši potezi. U vrhunskom sportu sportaši su fokusirani na svoju izvedbu, a ne na protivničku.

Razne su poznate izjave vrhunskih sportaša koje su već na početku svog puta imali jasan cilj. „Zašto trenirati ako mislimo da ne možemo biti najbolji?“ – sestre Williams, tenis.

„Emocionalna inteligencija je sposobnost točnog razumijevanja i shvaćanja stvarnosti s ciljem definiranja vlastitog odgovora te mogućnost prilagodbe različitim situacijama iz okruženja (Emotional intelligence and participation in decision-making: strategies for promoting organizational learning and change, Strategic Change, March – April)“

Već danas veliku ulogu u strateškom menadžmentu ima emocionalna inteligencija. Svi alati i tehnike koje se koriste u strateškom menadžmentu su racionalne prirode, ali svi su svjesni da faktori poput stresa, povjerenja, iskustva, percepcije, itd. imaju bitan utjecaj na implementaciju strategije. Ona je dosta bitna u uvjetima promjene u poduzeću.

Autor Daniel Goleman (Scott- Ladd, B. i Chan, C., 2004) je već 1998. godine u svom radu naglasio kako bi poslovni svijet postao puno jači ambijent kada bi se emocionalna inteligencija njegovala podjednako kao i IQ. Emocionalna inteligencija je odavno imperativ u sportskom svijetu dok se u poslovnom povećava svjesnost potrebitosti istog.

Sportska psihologija je grana gdje su najveći napreci u kontroli pažnje. S obzirom da se svakodnevno moraju motivirati u izvođenju često „dosadnih“ i ponavljajućih vježbi, sportaši moraju naći načina da ostanu motivirani. Sve više njihove metode se koriste i u poslovnom svijetu da bi menadžeri i zaposlenici mogli održati bolji fokus.

Bitno je imati vjeru da će strategija koju je vodeći tim izabrao biti pobjedonosna za ekipu ili pojedinca. Vodeći vrhunski sportaši svjedoče i stavljaju ispred svojih fizičkih sposobnosti i svoj um. Već spomenuti Tiger Woods smatra da je njegov kreativan um njegovo najveće oružje. On vjeruje da ima sposobnost da vidi stvari na način koji njegovi protivnici ne mogu vidjeti. Upravo zbog toga vrlo predano radi na svojoj vizualizaciji i zamišlja svoje pokrete koje kasnije uspješno obavlja na terenu.

Unatoč tome šta strategija ponekad može biti odlično isplanirana, izvanredne situacije na terenu mogu izbaciti iz tijeka pojedince i cijeli tim. Tu dolazi do izražaja emotivna inteligencija koja je u tim kriznim situacijama ključni faktor. Često se događa da se u tijeku utakmice dogode ometanja poput kamere koja ide u oči, itd. Bitno je naučiti se nositi s novonastalim situacijama i prilagoditi se s ciljem da se negativnosti pretoče u pozitivu. Istraživanja su pokazala da je EI kvocijent važniji od kvocijenta inteligencije kada se govori o uspješnosti na poslu. Što je najvažnije, kvocijent emocionalne inteligencije se može razvijati!

## 8. ZAKLJUČAK

Temeljni cilj ovog rada je bio postavljenim istraživačkim pitanjima definirati generalne smjernice za definiranje strategije pri kreiranju i upravljanju marke u sportu na primjeru vrusnkih sportaša. Uz mnoštvo priznanja i titula, Blanka Vlašić je 2010. godine izabrana za najbolju sportašicu svijeta od strane Međunarodnog udređenja sportskih novinara. Veliki je to uspjeh za jednu sportašicu koja je kao pionir u Hrvatskoj u svojoj disciplini gradila karijeru. Većini sportaša je u početku karijere fokus na sportskoj izvedbi, treninzima, itd. Stručni tim se u većini slučajeva formira tek kasnije kada su već postignuti zapaženi rezultati. Blankina piramida uspjeha se gradila i razvijala srazmjerno novim izazovima i spoznajama. Pitanje je da li bi joj put bio, ne može se reć lakši, već možda jasniji, specifičniji da je imala na jednom mjestu okvir smjernica za kreiranje i upravljanjem svojom stragijom.

Upravo na temeljima ovakvog razmišljanja je i nastala ideja za pisanjem rada da se istraživačkim pristupom definira strategija upravljanja razvoja marke u sportu na primjeru vrhunskog sportaša.

Zašto je planiranje toliko važno? Isto kao i u poduzećima tako i u sportu postoje mnoštvo ljudi koji su vrlo talentirani a ipak nikad ne dosegnu neki veći napredak. Odgovor se krije u nedostatku promišljanja i planiranja u ovom slučaju vlastite poslovne ili sportske karijere.

Kroz teoriju se često prožimaju četiri ključne strategije razvoja vrhunskog sportaša. To su strategija prehrane, treninga, motivacije i marketinga. Sa ovim radom smo dobili zaključak da strategija marketinga doprinosi uspjehu profesionalnog sporta, ali nije ključna kao ostale spomenute strategije. U pripremnom razdoblju najviše se savjetuje korištenje virtualne ili digitalne komunikacije, dok se u natjecateljskom razdoblju najviše pažnje daje direktnom intervjuu.

Strategija treninga je najvažnija komponenta cjelokupne strategije upravljanja razvojem vrhunskog sportaša. Njena uspješnost ovisi o potpori i povezanosti ostalih strategija i komponenti. Rezultati ankete su dali odgovor na istraživačko pitanje koja je ključna strategija u kreiranju i razvoju straetgije vrhunskog sportaša. Fokus ovog pitanja je bio na trenažnom procesu. Iako se kroz medije često stavlja fokus na konkurenciju i njihove taktike, rezultati ankete su upravo suprotni koji naglašavaju da je najvažnija strategija razvoja svih segmenata trenažnog procesa tj. konstatan napredak u svim segmentima (makar 10 %) . Konkurencija je bitna, ali ne u toj mjeri da bi sportaši po njoj razvijali svoju strategiju. Anketu su ispunili mahom vrhunski sportaši, njih čak 41 % ima svjetsku medalju, što još više podiže ljestvicu relevantnosti podataka.

Nisu dovoljni samo naporni treninzi. Najuspješniji igrači zasnivaju svoju igru na strateškim planovima. Bez dugoročnih ciljeva prilagođavamo se igri protivnika, a mijenjanjem prioriteta usredotočujemo se na neposredne potrebe.

Drugo istraživačko pitanje je dalo odgovor da je ključan čimbenik uspješne strategije, sposobnost prilagodbe različitim novim stanjima (ozljeda, itd.). Smatraju da je najvažnija aktivnost za prevenciju ozljeda planiranje odmora, fizički treninzi prevencije specifičnih

dijelova tijela karakterističnih za taj sport, trenažna opterećenost sukladna trenažnoj fazi i adekvatna medicinska skrb.

Kroz strategiju motivacije većina ispitanih vrhunskih sportaša smatra da je rad na sebi također ključan za ostvarenje vrhunskih rezultata. Ovom izboru su sportaši dali prednost pred ciljem, prehranom i odmorom. Upravo je ove vrijednosti u svojoj generičkoj strategiji razvoja naveo i jedan od ponajboljih svjetskih nogometnih trenera Sir Alex Ferguson.

Treće istraživačko pitanje je imalo za cilj dobiti odgovor kakve to osobine mora imati jedan lider tj. trener ekipe. Ovom segmentu su većina sportaša dali važnost nekolicini tvrdnja koje smatraju bitnim za jednog trenera. Naučiti igrače da stave fokus na sljedeću utakmicu, motivirati ih, imati adekvatnu taktiku i selekciju igrača, biti smiren, naučiti igrače da izvor zadovoljstva proizlazi iz kontinuiranog napretka, a ne iz trenutačnog, biti odgovoran i povjerljiv te pozitivno sagledati situaciju neke su od najvažnijih karakteristika trenera.

Osim trenera, najvažnija osobina tima za ostvarivanje vrhunskih rezultata je racionalno upravljanje procesom sportske pripreme i adekvatna selekcija igrača, s čime smo definirali i odgovor na četvrto istraživačko pitanje.

U cilju motivacije tima i igrača pohvalu bi trebalo davati kada se za to ukaže prilika, a jedini način da se napreduje je da se stalno prilagođavamo i mijenjamo.

Najveći broj sportaša ističe važnost prehrane od samih početaka te naglašavaju da ona mora biti različita u fazi pripreme te u natjecateljskom razdoblju. S tim u svezi smatraju da dozvoljena stimulirajuća sredstva poput kave na duži period ne otežavaju dostignuća vrhunskog rezultata i kontinuitet istog.

Za održavanje mentalnog zdravlja većina ih ne koristi usluge psihologa, a najčešća korištena metoda mentalnog odmora je slušanje glazbe i vizualizacija koju većina prakticira svaki dan. Svi naglašavaju bitnost odmora i to tjedno jedan dan, a na polugodišnjoj i na godišnjoj razini odmor treba biti bar od 6 do 10 dana odmora.

Ključnu ulogu u poticanju prvih koraka je imala obitelj kod većine ispitanika.

Iako su naglasili važnost prehrane, ipak ih većina smatra da je temeljni čimbenik uspjeha u razvojnom ciklusu sportaša trening i disciplina dok najmanji broj ispitanika prehrani daje vodeće mjesto kao ključnom čimbeniku.

Ključni čimbenik prije ostvarenja vrhunskih rezultata je trenirati po planu i programu, kao i biti prisutan na natjecanju da bi se kroz iskustvo učilo. Taktika treninga bi trebala biti planirana po razdobljima a na treningu je bitno staviti fokus na detalje. Također predlažu da je optimalno razdoblje za napraviti „novi stres“ na organizam da se adaptira na novi nivo i da se napreduje svakih mjesec dana.

Budući daje anketa provedena među sportašima pojedinačnih i timskih sportova dvije tvrdnje su im bitne. Većina sportaša smatra da je za taktiku natjecanja najvažnije cijelu utakmicu davati svoj maksimum, što je karakteristično za timske sportove. Drugu tvrdnju koju

naglašavaju je da se tijekom natjecanja stavi fokus na 3 do 4 stvari koje su bitne u tehnici, a ne na cijelu tehniku. Karakteristika fokusa na tehniku je većinom karakteristična za pojedinačne sportove.

Da bi održali što veći fokus tijekom natjecanja, većina sportaša ne prati vijesti za vrijeme natjecanja.

Naglasili su važnost određivanja kratkoročnih i dugoročnih ciljeva. Da bi se ostvario vrhunski rezultat, cilj treba biti jasan i specifičan te svi u timu trebaju imati jasno definirane zadatke i rokove. U cilju što veće fokusiranosti, plan je potrebno iskomunicirati svaki dan prije treninga.

Svi uspješni sportski klubovi su nastali iz ljubavi i strasti te je tu pokretačku sportsku stranu teško definirati i objasniti. Svi koji su ikad bili dijelom sportskog tima ili navijačkog kluba znaju o čemu je riječ.

Na kraju anketnog istraživanja su izneseni savjeti sportaša za ostvarenje vrhunskih rezultata. Svi se slažu da uspjeh ostaje u rukama igračajaer smatraju da osobnost igrača, poput rituala i navika te ponajviše vjere u sebe, kao i ne odustajanja pred preprekama uvelike utječu na rezultat.

## POPIS LITERATURE

1. Aaron M.G. Zimmerman, Nancy Dean Beaulieu, New England Patriots: Making the Team, Case Study, Harvard Business Review.
2. Bartoluci, Mato, Ekonomika i menadžment sporta, Zagreb: Informator, Kineziološki fakultet, 2003.
3. Barney, J.B., Hesterly, W.S.: Strategic management and competitive advantage, Pearson, 2015
4. Beech, J., Chadwick, S., Sportski menadžment, Mate, Zagreb, 2010.
5. Bobanović, P.: Blankina priča, Profil International, 2008. Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, 2006. Buble, M.: Strateški management, Sinergija, Zagreb, 2005.
6. Callejo, M.B., Forcadell, J., Real Madrid Football Club: A New Model of Business Organization for Sports Clubs in Spain, Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com), Global Business and Organizational Excellence • DOI: 10.1002/joe.20121 • November/December 2006
7. Chandler, A. (1962) Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, Cambridge: MIT Press
8. Czaplewski, A. Jr., Olson, E., Olson, K., Key, T.M., ; Business strategy and the management of digital marketing, Case Study, Harvard Business Review.
9. Elberse, A., Golod, M., Maria Sharapova: Marketing a Champion (B), Case Study, Harvard Business Review.
10. Elberse, A., Vicente, D.M., Paris Saint-Germain: Building One of the World's Top Sports Brands, Case Study, Harvard Business Review.
11. Elberse, A., Blockbusters: Hit-making, Risk-taking, and the Big Business of Entertainment, Henry Holt and Co., 2013.
12. Goleman, D., Working With Emotional Intelligence, 1998.
13. Hadžikadunić A., Turković S., Tabaković M.: Teorija sporta s osnovama tjelesnih aktivnosti specijalne namjene, Univerzitet u Sarajevu, Fakultet sporta i tjelesnog odgoja, Sarajevo, 2013.
14. Hitt, M.A., Ireland, D., Hoskisson, R.E.: Strategic Management: Competitiveness and Globalization, Cengage Learning, 2017.



15. Fried, G., Shapiro, S., Deschner, T., Sport Finance, Second edition, Human Kinetics, 2007.
16. George, J. M., Jones, G.R., Contemporary Management, Creating Value in Organizations, 4 th ed., McGraw- Hill / Irwin, New York, 2006.
17. Grant, R.M.: Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications, Blackwell Publishers Inc., Malden, Massachusetts, Third edition, 2001.
18. Gray, D.H. : Uses and misuses of strategic planning, HBR, January- February, 1986.
19. Kim W. Chan, Mauborger, Renee: Strategija plavog oceana, Poslovni dnevnik, 2007.
20. Kotler, P.: Osnove Marketinga, (4. Europsko izdanje), Zagreb, MATE, 2006.
21. Kulier, I., Prehrana vrhunskih sportaša- Temeljni principi, Zagreb, Impress, 2001.
22. Makridakis, S. ( 1990 ) Forecasting, Planning and Strategy for the 21 st Century. New York: Free Press.
23. Miller, ( 2002 ), Lorange ( 1998 ), Kaplan & Norton ( 2004 ), Freedman ( 2003 ), Dobni ( 2003 ), O ' Regan & Ghobadian ( 2002 ).
24. Mintzberg, H., ( 1994 ) The rise and Fall of Strategic Planning. The Free Press.
25. Mintzberg, H. ( 1973 ), The nature of Managerial work, Harper and Row, New York.
26. Novak, I. : Sportski marketing i industrija sporta, Mailing d.o.o., Zagreb, 2006.
27. P. Sikavica, F. Bahtijarević-Šiber, N. Pološki Vokić Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
28. Pavlek, Z.: Branding- Kako izgraditi najbolju marku, MEP d.o.o., Zagreb, 2008.
29. Previšić, J., Došen, O., Krupka, Z., Osnove međunarodog marketinga, Zagreb, Školska knjiga, 2012.
30. Porter, M. , Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press, 1985.
31. Porter, M.E. ( 1996 ) Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York, The Free Press.
32. Reed, R., Buckley, M.R., ( 1988 ) Strategy in Action: Techniques for Implementing Strategy, Long range Planning 3

33. Scott- Ladd, B. i Chan, C. ( 2004 ) Emotional intelligence and participation in decision-making: strategies for promoting organizational learning and change, Strategic Change, March – April
34. Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F., Pološki, Vokić, N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
35. Sun Tzu: Umijeće ratovanja, Mozaik knjiga, Zagreb, 2022.
36. Skoko, B.:Država kao brend, Matica hrvatska, Zagreb, 2009.
37. Šatalić, Z., Sorić M.,Mišigoj-Duraković, M. :Sportska prehrana, Znanje, Zagreb, 2022.
38. Tomić, Z.: Odnosi s javnošću teorija i praksa II. Dopunjeno izdanje, Synopsis, Zagreb/ Sarajevo, 2016.
39. Tomić, M. Sportski menadžment. Beograd, 2007.
40. Thompson A. A. et. Al.: Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage, Mc Graw Hill, 2020.
41. Vlašić, J.: Blanka 2000., Profil International, 2005.
42. Welte, D., Anadol, E., Hugo, H., Michael Haenlein; Tyler FarnsworthNavigating the New Era of Influencer Marketing: How to be Successful on Instagram, TikTok, & Co, Case Study. Harvard Business Review.
43. Woods, T.: Tiger Woods: How I Play Golf, Warnwe Books Inc., New York, 2002.

## **INTERNETSKI IZVORI:**

1. [www.hbr.org](http://www.hbr.org) (Harvard business review)
2. [www.wired.com/](http://www.wired.com/) (Wired magazine)
3. [www.blog.hubspot.org](http://www.blog.hubspot.org)
4. [www.moz.org](http://www.moz.org)
5. [www.blog.hootsuite.org](http://www.blog.hootsuite.org)
6. [www.. Poslovni.hr](http://www..Poslovni.hr)
7. [www.izmk.hr/](http://www.izmk.hr/)
8. [www.hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2](http://www.hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2)
9. [www.sportmarket.com](http://www.sportmarket.com)

## **POPIS SLIKA:**

Slika 1. Temeljna pitanja u procesu formuliranja strategije .....	23
Slika 2. Strategijski menadžment.....	24
Slika 3. Wheelen – Hungersov model strateškog menadžmenta.....	25
Slika 4. Pretvorba strategije u akciju: matrica strateških inicijativa.....	37
Slika 5. Konceptcija međunarodnog marketinga.....	44
Slika 6. Blanka Vlašić.....	55

## POPIS TABLICA:

Tablica 1: SWOT analiza u sportskim organizacijama.....	29
Tablica 2: Faktori koji utječu na valorizaciju sportske priredbe i njezina imidža.....	48
Tablica 3: Spolna struktura.....	61
Tablica 4: Dobna struktura.....	61
Tablica 5: Vaš trenutni sportski status.....	61
Tablica 6: Sport u kojem se natječete ili ste se natjecali je.....	61
Tablica 7: Ostvareni rezultat u sportu u kojem se natječete ili ste se natjecali.....	62
Tablica 8: Ocijenite važnost načina prehrane od samih početaka.....	62
Tablica 9: Imate li u svom timu nutricionistu ?.....	62
Tablica 10: Ako ste koristili njegove usluge u kojoj ga fazi preporučujete?.....	62
Tablica 11: Prehrana je drugačija u pripremnom i natjecateljskom razdoblju.....	63
Tablica 12: Stimulirajuća dozvoljena sredstva poput kave, na duži period otežavaju dostignuće vrhunskog rezultata i kontinuitet istog.....	63
Tablica 13: Koliko često koristite usluge psihologa ?.....	63
Tablica 14: Koje metode mentalnog odmora koristite (možete zokružiti više odgovora)....	63
Tablica 15: Za vrhunski rezultat je bitan odmor u trenažnom procesu: [tjedno].....	64
Tablica 16: Za vrhunski rezultat je bitan odmor u trenažnom procesu: [mjesečno].....	64
Tablica 17: Za vrhunski rezultat je bitan odmor u trenažnom procesu: [svakih 6 mjeseci]	64
Tablica 18: Za vrhunski rezultat je bitan odmor u trenažnom procesu: [jednom godišnje]	65
Tablica 19: U izazovnim trenutcima fokus stavljam na (možete zaokružiti više odgovora)	65
Tablica 20: Najbolja motivacija mi je.....	65
Tablica 21: Vizualiziram ( zamišljam sebe na cilju ).....	66

Tablica 22: Tko je igrao ključnu ulogu u poticanju vaših prvih koraka u sportu?.....	66
Tablica 23: Poruke u ranom djetinjstvu poput „ stvoren si za svjetske rekord“, „ možeš što god poželiš“ su.....	66
Tablica 24: Što je po Vašem mišljenju temeljni čimbenik uspjeha u razvojnem ciklusu vrhunskog sportaša? ( moguće zaokružiti više odgovora ).....	67
Tablica 25: Koje su ključne strategije u razvoju vrhunskog sportaša ?.....	67
Tablica 26: Koji su ključni čimbenici uspješne strategije upravljanja razvojnim ciklusom vrhunskog sportaša?.....	68
Tablica 27: Što je sve, prema Vašem mišljenju, ključno za ostvarenja vrhunskog rezultata ?.....	68
Tablica 28: Što je najvažnije za prevenciju ozljeda ( označite važnost ) ?.....	70
Tablica 29: Vrhunski rezultati su se počeli nizati kada sam počeo / la.....	72
Tablica 30: Da bi se napredovalo treba.....	74
Tablica 31: Glavna taktika treninga.....	75
Tablica 32: Glavna taktika natjecanja.....	76
Tablica 33: Koliko je optimalno razdoblje za napraviti „ novi stres „ za organizam, da se adaptira na novi nivo i da napreduje.....	77
Tablica 34: Strategija marketinga doprinosi uspjehu vrhunskog sporta ?.....	78
Tablica 35: Koja se vrsta komunikacije s javnošću obavlja u pripremnom razdoblju.....	78
Tablica 36: Koja se vrsta komunikacije obavlja u natjecateljskom razdoblju ?.....	78
Tablica 37: Da li pratite vijesti u vrijeme natjecanja?.....	78
Tablica 38: Bitno je angažirati PR stručnjaka da me nauči na koji ću način iznijeti jasnu i konkretnu poruku,posebice nakon emotivno iscrpljujućeg sportskog natjecanja.....	79
Tablica 39: Najbolje vrijeme za organizaciju presica je.....	79

Tablica 40: Za vrhunski rezultat je važno odrediti kratkoročne i dugoročne ciljeve i vremenski rok ostvarenja istih.....	79
Tablica 41: U Vašem sportu glavni strateški sportski plan se radi za razdoblje od.....	80
Tablica 42: Na sljedeću skupinu pitanja izrazite slaganje.....	80
Tablica 43: Za sportski uspjeh je vrlo važna brza promjena plana ovisno o novonastaloj situaciji.....	82
Tablica 44: Plan (program) je potrebno iskomunicirati prije treninga.....	82
Tablica 45: Koje su najvažnije osobine trenera koje utječu na rezultat?.....	83
Tablica 46: Koja je najvažnija osobina tima / organizacije za ostvarivanje vrhunskih rezultata .....	84
Tablica 47: Kritiku je najbolje uputiti samo nakon utakmice.....	84
Tablica 48: Pohvalu treba koristiti kada god se ukaže prilika.....	84
Tablica 49: Medicinska skrb je vrlo bitna za prevenciju ozljeda.....	85
Tablica 50: Jedini način da se napreduje je da se stalno prilagođavamo i mijenjamo.....	85
Tablica 51: Nakon sportskog nastupa treba sagledati dobre i loše strane i na lošima poraditi.....	85
Tablica 52: Loše izvedbe se korigiraju između dva natjecanja.....	85
Tablica 53: Svaka transformacija tj. novi plan za naredno razdoblje, radi se da se poboljšaju sve komponente ( trenažni proces, prehrana, liječnička skrb, briga o sebi ) a ne samo jedna.....	85
Tablica 54: Slažete li se s tvrdnjom?.....	86
Tablica 55: Slažete li se s tvrdnjom?.....	86
Tablica 56: Savjet ili preporuka?.....	88

## **POPIS GRAFIKONA:**

Grafikon 1: Ključni čimbenici za ostvarenje vrhunskog rezultata.....	69
Grafikon 2: Važnost aktivnosti za prevenciju ozljeda.....	71
Grafikon 3: Ključni čimbenici prije ostvarenja prvih vhunskih rezultata.....	73
Grafikon 4: Čimbenici napretka.....	74
Grafikon 5: Taktike treninga.....	75
Grafikon 6: Taktike natjecanja.....	77
Grafikon 7: Slaganje s tvrdnjama .....	81
Grafikon 8: Najvažnije osobine trenera koje utječu na rezultat.....	83
Grafikon 9: Slaganje s izjavama o uspjehu.....	87
Grafikon 10: Slaganje s izjavama o uspjehu.....	88

## **PRILOG: ANKETNI UPITNIK**

### **Anketni upitnik za vrhunske sportaše u Republici Hrvatskoj:**

Poštovani sportaši,

provodim anketno istraživanje za potrebe zvršnog(magistarskog ) rad na temu:

„Strategija upravljanja razvojnim ciklusom vrhunskog sportaša na primjeru Blanke Vlašić ”.

Molim Vas da odvojite nekoliko minuta i popunite navedni upitnik. Zahvaljujem unaprijed na vremenu koje ste odvojili za popunjavanje ovog anketnog upitnika.

Vaši odgovori bit će anonimni, a Vaše ime bit će naznačeno u listi sudionika kao atribut relevantnosti istraživanja.

S poštovanjem,

Maja Bakotin Zelić

#### **OPĆI PODATCI**

Molim Vas da zaokružite odgovorajući odgovor:

#### **1. Spol:**

- muško
- žensko

#### **2. Dob:**

- do 18 godina
- 19-24 godina
- 25 do 30 godina
- 31 do 35 godina
- 36 do 40 godina
- iznad 41 godinu



**3. Vaš trenutni sportski status:**

- aktivan sportaš
- neaktivan sportaš

**4. Sport u kojem se natječete ili ste se natjecali je:**

- timski sport
- pojedinačni sport

**5. Ostvareni rezultat u sportu u kojem se natječete ili ste se natjecali :**

- svjetska medalja
- europska medalja
- državna medalja
- olimpijska medalja
- plasman na prva tri mjesta u Hrvatskoj u Vašem sportu

**I I. STRATEGIJA PREHRANE**

**6. Ocijenite važnost načina prehrane od samih početaka ?**

- u potpunosti nebitna
- nebitna
- niti bitna niti nebitna
- bitna
- vrlo bitna
- ne znam/ne želim odgovoriti

**7. Imate li u svom timu nutricionistu ?**

- da
- ne

**8. Ako ste koristili njegove usluge u kojoj ga fazi preporučujete?**

- na početku karijere
- prije natjecanja
- cijelo vrijeme profesionalne karijere

**9. Prehrana je drugačija u pripremnom i natjecateljskom razdoblju**

- da
- ne
- ne znam / ne želim odgovoriti

**10. Stimulirajuća dozvoljena sredstva poput kave na duži period otežavaju dostignuće vrhunskog rezultata i kontinuitet istog.**

- istina
- neistina

**III. STRATEGIJA MOTIVACIJE**

**11. Koliko često koristite usluge psihologa:**

- nikada
- rijetko
- ponekad
- često
- vrlo često

**12. Koje metode mentalnog odmora koristite ( možete zokružiti više odgovora) :**

- meditacija
- molitva
- psihološka terapija
- slušanje glazbe
- čitanje

**13. Za vrhunski rezultat je bitan odmor u trenažnom procesu:**

	ne treba mi odmor	odmor od 1. dana	odmor od 2-5 dana	odmor od 6-10 dana	odmor od 11 do 15 dana	odmor dulji od 15 dana
jednom tjedno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jednom mjesečno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
svakih 6 mjeseci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jednom godišnje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**14. U izazovnim trenucima fokus stavljam na ( možete zaokružiti više odgovora ) :**

- trenažni proces
- sadašnjost
- cilj
- unutarnji mir

**15 . Najbolja motivacija mi je:**

- sportski uspjeh
- trenerska karijera
- obitelj i prijatelji
- zdrav način života

**16. Vizualiziram ( zamišljam sebe na cilju )**

- svaki dan
- jednom tjedno
- mjesečno
- ne vizualiziram
- više od jednom mjesečno

**17. Tko je igrao ključnu ulogu u poticanju vaših prvih koraka u sportu :**

- obitelj
- prijatelji
- škola
- sportaš

**18. Poruke u ranom djetinjstvu poput: „stvoren si za svjetske rekorde, možeš što god poželiš“ su:**

- vrlo bitne
- bitne
- nebitne

#### **IV. STRATEGIJA RAZVOJNOG CIKLUSA ( TRENINGA )**

**19.Što je po Vašem mišljenju temeljni čimbenik uspjeha u razvojnom ciklusu vrhunskog sportaša? ( moguće zaokružiti više odgovora )**

- samopouzdanje
- prehrana
- trening
- talent
- fokus
- disciplina
- volja
- ustrajnost

**20. Koje su ključne strategije u razvoju vrhunskog sportaša ?**

- strategija razvoja svih segmenata trenažnog procesa - konstatno napredovati (makar 10 % ) u svim segmentima
- strategija razvoja pojedinačnih segmenata ( funkcijska strategija) – odrediti prioritetni segment
- strategija razvoja u odnosu na konkurenciju

**21.Koji su ključni čimbenici uspješne strategije upravljanja razvojnim ciklusom vrhunskog sportaša?**

- sposobnost stvaranja vizije i usvajanje temeljnih vrijednosti koji će fokusirati sportaše na prioritete i ostvarenje strategije
- sposobnost preobrazbe vizije u eksplicitno znanje ( trening ) i njegovo provođenje
- sposobnost prilagodbe različitim novim stanjima (ozljeda, itd. )

22. Što je sve, prema Vašem mišljenju, ključno za ostvarenja vrhunskog rezultata:

	u potpunosti se ne slažem	ne slažem se	niti se slažem niti ne slažem	slažem se	u potpunosti se slažem
Plan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cilj	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odmor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podrška obitelji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prehrana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rad na sebi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ostalo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**23. Što je najvažnije za prevenciju ozljeda (označite tvrdnje s kojima se slažete) ?**

	U potpunosti nevažno	Nevažno	Niti nevažno niti važno	Važno	U potpunosti važno
Planiranje odmora					
Fizički treninzi prevencije specifičnih dijelova tijela karakterističnih za taj sport					
Aдекватna medicinska skrb					
Opterećenost na treningu sukladno trenažnoj fazi ( natjecateljsko razdoblje, pripreme, post natjecateljsko razdoblje, itd. )					
<b>Ostalo</b>					

**24. Vrhunski rezultati su se počeli nizati kada sam počeo /la:**

	<b>U potpunosti se ne slažem</b>	<b>Ne slažem se</b>	<b>Niti se slažem niti se ne slažem</b>	<b>Slažem se</b>	<b>U potpunosti se slažem</b>
<b>Hraniti se po smjernicama struke</b>					
<b>Planirati odmor</b>					
<b>Meditirati</b>					
<b>Vizualizirati</b>					
<b>Moliti</b>					
<b>Trenirati po planu i programu</b>					
<b>Planirati ograničeno vrijeme medijskih nastupa</b>					
<b>Ostalo</b>					

**25 .Da bi se napredovalo,treba:**

	<b>Uopće se ne slažem</b>	<b>Ne slažem se</b>	<b>Niti se slažem / Niti se ne slažem</b>	<b>Slažem se</b>	<b>U potpunosti se slažem</b>
<b>Uvijek treba održavati „trenažni stres“ tj. podizati opterećenje zavisno o treningu.</b>					
<b>Treba automatizirati jednu tehniku,tek onda ići na usvajanje sljedeće.</b>					
<b>Bitno je natjecati se da bi se kroz iskustvo učilo.</b>					

**26. Glavna taktika treninga je :**

	<b>U potpunosti nebitno</b>	<b>Nebitno</b>	<b>Niti bitno niti ne bitno</b>	<b>Bitno</b>	<b>Vrlo bitno</b>
<b>Staviti fokus na detalje.</b>					
<b>Trenirati uvijek punom snagom.</b>					
<b>Trenirati zavisno o razdoblju.</b>					

**27. Glavna taktika natjecanja je :**

	<b>U potpunosti se ne slažem</b>	<b>Ne slažem se</b>	<b>Niti se slažem niti se ne slažem</b>	<b>Slažem se</b>	<b>U potpunosti se slažem</b>
<b>Staviti fokus na 3-4 stvari bitne u tehnici, ne na cijelu tehniku.</b>					
<b>Staviti fokus na kompletnu igru, ne na tehniku i detalje.</b>					
<b>Cijelu utakmicu davati svoj maksimum.</b>					
<b>Naučiti se čuvati tijekom nastupa, zavisno o sportu(na sredini, početku i na kraju).</b>					



**28. Koliko je optimalno razdoblje za napraviti „novi stres“ za organizam, da se adaptira na novi nivo i da napreduje:**

- Svaki tjedan dana
- Svaka dva tjedna
- Svako mjesec dana
- Svaka 3 mjeseca
- Svakih 6 mjeseci
- Jednom godišnje

## **V. MARKETINŠKA STRATEGIJA**

**29. Strategija marketinga doprinosi uspjehu vrhunskog sporta ?**

- Istina
- Djelomično istinito
- Netočno

**30. Koja se vrsta komunikacije s javnošću obavlja u pripremnom razdoblju:**

- Virtualna ili digitalna komunikacija ( društvene mreže , itd.)
- Dirketni intervjui
- Komunikacija preko trećih osoba ( PR stručnjaci )

**31. Koja se vrsta komunikacije obavlja u natjecateljskom razdoblju:**

- Virtualna ili digitalna komunikacija ( društvene mreže , itd.)
- Dirketni intervjui
- Komunikacija preko trećih osoba ( PR stručnjaci )

**32. Pratite li vijesti u vrijeme natjecanja?**

- Više puta dnevno
- Jednom dnevno
- Ne konzumiram

**33. Bitno je angažirati PR stručnjaka da me nauči na koji ću način iznijeti jasnu i konkretnu poruku, posebice nakon emotivno iscrpljujućeg sportskog natjecanja:**

- ne
- da
- ne znam/ne želim odgovoriti

**34. Najbolje vrijeme za organizaciju presica je:**

- pripremno razdoblje
- neposredno nakon nastupa
- između dva nastupa

## VI. VIZIJA I CILJEVI

**35. Za vrhunski rezultat je važno odrediti kratkoročne i dugoročne ciljeve i vremenski rok ostvarenja istih.**

- vrlo važno
- važno
- nevažno

**36. U Vašem sportu glavni strateški sportski plan radi se za razdoblje od:**

- 2 godine
- 4 godine
- 5 godina

**37. Na sljedeću skupinu pitanja izrazite slaganje:**

	U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem
Ciljevi su vremenski definirani.					
U mom timu svi imaju jasno definirane zadatke i rokove.					
Ciljevi trebaju biti mjerljivi.					
Cilj treba biti jasan i specifičan.					

**38. Za sportski uspjeh važno je važna brza promjena plana ovisno o novonastaloj situaciji?**

- u potpunosti se ne slažem
- ne slažem se
- niti se slažem niti se ne slažem
- slažem se

**39. Plan (program) je potrebno iskomunicirati prije treninga:**

- svaki dan
- jednom tjedno
- jednom mjesečno

## VII. SPORTSKI MENADŽMENT

**40. Koje su najvažnije osobine trenera koje utječu na rezultat?**

	U potpunosti nebitno	Nebitno	Niti bitno niti ne bitno	Bitno	Vrlo bitno	U potpunosti nebitno
<b>Smirenost.</b>						
<b>Odgovornost, povjerenljivost.</b>						
<b>Pozitivno razmišljanje.</b>						
<b>Aдекватna taktika i selekcija igrača.</b>						
<b>Naučiti igrače da stave fokus na sljedeću utakmicu.</b>						
<b>Naučiti igrače da izvor zadovoljstva proizlazi iz kontinuiranog napretka, a ne iz trenutačnog natjecateljskog rezultata.</b>						
<b>Motivator.</b>						

**41. Koja je najvažnija osobina tima / organizacije za ostvarivanje vrhunskih rezultata?**

- Racionalno upravljanje procesom sportske pripreme i adekvatna selekcija igrača.
- Taktička disciplina u svim dijelovima.
- Uzajmno pomaganje igrača u igri – Usklađivanje pojedinačne igre sa igrom suigrača.
- Nakon poraza ne pokazati stanje tjeskobe već raspoloženje koje je usmjereno na preinake u igri.

**42. Molim Vas zaokružite s kojima se tvrdnjama slažete:**

	da	ne
Kritiku je najbolje uputiti samo nakon utakmice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pohvalu treba koristiti kada god se ukaže prilika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medicinska skrb je jako bitna za prevenciju ozljeda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jedini način da se napreduje je da se non stop prilagođavamo i mijenjamo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**43. Nakon sportskog nastupa treba sagledati dobre i loše strane i na lošima poraditi**

- istina
- neistina

**44. Loše izvedbe se korigiraju između dva natjecanja:**

- ne ako su natjecanja u kratkom vremenskom razdoblju (manje od tjedan dana)
- uvijek u pripremnom razdoblju
- ostalo

45. Svaka transformacija tj. novi plan za naredno razdoblje, radi se da se poboljšaju sve komponente ( trenažni proces, prehrana, liječnička skrb, briga o sebi ), a ne samo jedna.

- vrlo bitno
- bitno
- nebitno

46. Slažete li se s tvrdnjom

	U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem
Fokus je biti bolji od sebe, a ne bolji od konkurencije.					
Osobnost igrača (navike, rituali, itd.) utječu na rezultat.					
Vrhunski rezultat dolazi kada živimo stilom vrhunskog sportaša.					
Bitno je usmjeriti fokus na sportski teren kao da ne postoji publika.					
U cilju čuvanja energije bitno je ( s timom ) odabrati natjecanja na					

<b>kojima ćemo nastupati ( po prioritetima; Olimpijske igre, Svjetska liga, itd. ).</b>					
<b>Prije najvećih natjecanja se uzima odmor od manjih natjecanja .</b>					

**46. Slažete li se s tvrdnjom:**

	u potpunosti se ne slažem	ne slažem se	niti se slažem niti ne zlažem	slažem se	u potpunosti se slažem	ne znam/ne želim odgovoriti
Odmor je bitan da se tijelo adaptira i raste i da se isprave stvari koje su se u procesu krivo radile	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ozljede se mogu prevenirati kroz odmor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hormoni, inzulin i adrenalin su bitno za trening i natjecanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adrenalin je bitno ne trošiti prije prvenstva / natjecanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**46. Vaš savjet ili preporuka za sportski uspjeh :**

---

## **SPISAK VRHUNSKIH SPORTAŠA KOJI SU SUDJELOVALI U ANKETI:**

### **ODBOJKA:**

1. Igor Omrčen
2. Samantha Fabris
3. Maja Poljak
4. Barbara Ružić (Jelić)
5. Ivan Ćosić

### **TEKWANDO:**

6. Matea Jelić
7. Nikita Glasnović
8. Petra Matijašević
9. Martina Zubčić Dušak
10. Marina Patrun (Sumić)

### **SKIJANJE:**

11. Nika Fleiss
12. Janica Kostelić
13. Filip Zubčić
14. Natko Zrnčić Dim

### **KLIZANJE:**

15. Meri Marinac



**TENIS:**

- 16. Goran Ivanišević
- 17. Donna Vekić
- 18. Marin Čilić

**KICK BOXING:**

- 19. Helena Jurišić

**KOŠARKA:**

- 20. Dino Rađa
- 21. Antonija Mišura
- 22. Mateo Kedžo
- 23. Danira Nakić Bilić
- 24. Roko Ukić

**JEDRENJE:**

- 25. Tonči Stipanović
- 26. Filip Jurišić

**STOLNI TENIS:**

- 27. Zoran Primorac
- 28. Anđela Mužinić ( paraolimpijka )

**JUDO**

- 30. Barbara Matic
- 29. Lara Cvjetko

**RUKOMET:**

- 30. Ivano Balić
- 31. Marin Šipić
- 32. Zlatko Horvat
- 33. Tea Pijević

**PLIVANJE:**

- 34. Dino Sinovčić ( paraolimpijac )
- 35. Gordan Kožulj

**GIMNASTIKA:**

- 36. Ana Đerek

**VATREPOLO:**

- 37. Andro Bušlje

**KARATE:**

- 38. Sadea Bećirović

**RONJENJE:**

- 38. Mirela Kardašević
- 39. Hrvoje Škorić
- 40. Gordan Čolak

**ATLETIKA:**

- 41. Ivana Brkljačić

**NOGOMET:**

- 42. Nikola Vlašić
- 43. Ivo Grbić

**VESLJANJE:**

- 44. Valent Sinković
- 45. Matija Sinković

## SAŽETAK

Vrhunski sportaš nije isto što i proizvod ili usluga. Kada odlučimo plasirati određeni proizvod ili uslugu tada počinje njegov razvojni put, a sportaš je odavno „uveden“ na tržište prije nego je stekao epitet vrhunskog sportaša. Strategija proizvoda se razvija puno prije izlaska na tržište, kroz koju se provode istraživanja, razmatraju distribucijski kanali, marketinški alati, itd. U sportu se strategija kreiranja i upravljanja razmatra tek kada je sportaš već u sredini svog razvojnog ciklusa. Veliki broj talenata je izgubljen zbog neadekvatne ili prekasne primjene strategije razvoja.

Stoga je upravo cilj istraživanja u ovom radu ispitati koji su to temeljni čimbenici u strategiji kreiranja i upravljanja markom u sportu na primjeru vrhunskih sportaša. Namjera rada je dati kroz teorijsku prizmu i primjere vrhunskih sportaša smjernice pri definiranju strategije razvoja sportske marke.

Proveden je intervju s vrhunskom sportašicom Blankom Vlašić i s trenerom Joškom Vlašićem, na osnovu kojega je napravljena anketa koju su ispunili vrhunski sportaši. Rezultati ankete su najznačajniji doprinos ovog rada koji su dali smjernice i okvir razvoja strategije vrhunskog sportaša od samih početaka.

**Ključne riječi : strategija sporta, vrhunski sportaš, atletika, vrhunski sport, Blanka Vlašić, strategija razvoja vrhunskog sportaša, marketing u sportu, sportski menadžment, motivacija**

## **SUMMARY**

A top athlete is not the same as a product or service. When we decide to introduce to the market a certain product or service, its development path begins. Athlete journey has started a long before he acquired the epithet of a top athlete. The product development strategy is developed long before it is introduced to the market. All researches, distribution channels, and marketing tools are being considered before product is shown to the market.

With top athletes, the management strategy is considered when they are already in the middle of their development cycle. A large number of talents were lost due to inadequate or too late implementation of the development strategy.

The aim of the research in this master's thesis is to examine what are fundamental factors in the strategy of creating and managing a brand in sports based on the example of top athletes. The purpose of this paper is to provide guidelines for defining the sports brand development strategy through a theoretical prism and real examples of strategy of top athletes.

An interview was conducted with top athlete Blanka Vlašić and her coach Joško Vlašić. Based on that, survey is made which was filled out by top athletes. The results of the survey are the most significant contribution of this work, which provides guidelines and framework for developing strategy of a top athlete from the beginning.

**Key words: sport strategy, top athlete, athletics, sport, Blanka Vlašić, development cycle of a top athlete, marketing in sport, sport management, motivation**