

Evica Obadić*
Sanela Škorić**

JEL klasifikacija: D71, H41, Z2
Izvorni znanstveni rad
<https://doi.org/10.32910/ep.74.3.4>

EFIKASNOST PRIORITETNOG ULAGANJA U NAJUSPJEŠNIJE OLIMPIJSKE SPORTOVE U HRVATSKOJ U RAZDOBLJU OD 2001. DO 2016. GODINE

Rad istražuje je li Hrvatski olimpijski odbor u razdoblju od 2001. do 2016. godine imao prioritetni pristup kod raspodjele sportskog proračuna na sportove, te je li on bio efikasan koristeći prilagođeni sistemski model. Istraživanjem su obuhvaćeni sportaši iz 33 ljetna olimpijska sporta (24 individualna i 9 ekipnih sportova) čije su sportske aktivnosti i nastupi u promatranom razdoblju financirani iz sredstava Hrvatskog olimpijskog odbora. Rezultati istraživanja pokazuju da je Hrvatski olimpijski odbor imao prioritetni pristup raspodjele sportskog proračuna i da su resursi usmjeravani u osam najuspješnijih sportova, s rijetkim izuzecima. Najveća efikasnost utvrđena je kod individualnih sportova koji imaju više disciplina i u kojima je moguće osvojiti veći broj medalja, dok je slaba efikasnost utvrđena kod ekipnih sportova.

Ključne riječi: *sportski uspjeh, Hrvatski olimpijski odbor, financiranje sporta, individualni sportovi, ekipni sportovi*

* E. Obadić, dr.sc., glavna unutarnja revizorica, Hrvatski olimpijski odbor (e-mail: evica.obadic@hoo.hr).

** S. Škorić, dr.sc., izvanredna profesorica, Sveučilište u Zagrebu, Kineziološki fakultet (e-mail: sanela.skoric@kif.hr). Rad je primljen u uredništvo 10.11.2020. godine, a prihvaćen je za objavu 02.02.2022. godine.

Dio rada se temelji na istraživanju doktorske disertacije Evice Obadić obranjene u akademskoj godini 2019/2020 te je prilagođen objavi u časopisu kako bi se rezultati istraživanja stavili na raspolaganje široj znanstvenoj i stručnoj javnosti

1. UVOD

Pojam ciljanog (prioritetnog) ulaganja u mali broj sportova, u kojima država očekuje najbolje rezultate na svjetskoj razini (Green i Oakley, 2001, str. 91), pojavio se u nekim zemljama početkom devedesetih godina, i primjetna je njegova sve raširenija primjena (De Bosscher, Shibli i Weber, 2019). Mnogi se narodi, želeći povećati broj medalja koje mogu osvojiti na velikim međunarodnim natjecanjima, kao što su olimpijske igre (OI), svjetska prvenstva (SP) i europska prvenstva (EP), koncentriraju na sportove u kojima su u prošlosti bili uspješni i u kojima u budućnosti očekuju najbolje rezultate, a s obzirom na slabiju konkurenciju, i u kojima imaju najveće šanse za osvajanje medalja (Houlihan i Zheng, 2013; Weber, De Bosscher i Kempf, 2017; Zheng, Kim, Dickson i De Bosscher, 2017). Navedena problematika nije zaobišla ni Hrvatski olimpijski odbor (HOO), krovno sportsko tijelo u Republici Hrvatskoj (RH), putem čijeg računa se iz državnog proračuna financiraju svi sportovi u RH. Jednako kao i sportskom menadžmentu drugih krovnih sportskih organizacija, i menadžmentu HOO-a se nameće pitanje ciljanog (prioritetnog) ulaganja u najuspješnije sportove. Pitanje je – treba li ulagati u manji broj sportova za koje se procjenjuje da bi mogli biti uspješni ili u veći broj sportova, tj. primijeniti uži, srednji ili širi prioritetni model financiranja sportova.

Ciljevi ovoga rada su: istražiti je li visina raspodjele (izdašnost) sportskog proračuna HOO-a povezana s uspjehom sportaša na OI, SP i EP; je li HOO imao prioritetni pristup kod raspodjele sportskog proračuna na sportove te je li on bio efikasan koristeći prilagođen sistemski model.

Sukladno definiranim ciljevima, formirane su sljedeće hipoteze istraživanja:

H1: Izdašnost sportskog proračuna HOO-a je povezana s uspjehom sportaša na OI, SP i EP

H2: HOO je imao prioritetni pristup u financiranju sportova

H3: Najuspješniji sportovi su i najefikasniji sportovi

2. TEORIJSKI OKVIR

2.1. Efikasnost prioritetnog ulaganja u sport

Pregledom sportske literature uočeno je da je nedovoljno pozornosti posvećeno strategiji prioritetnog ulaganja i njezinoj efikasnosti tj. raspodjeli sportskog

proračuna koji je u nadležnosti sportskog menadžmenta (De Bosscher i sur., 2019). Sportski menadžment, jednako kao i menadžment drugih djelatnosti ima obvezu efikasno upravljati povjerenim mu sredstvima (Barth, Emrich i Daumann, 2018, Ghotnian, Hsseinzadeh Lotfi, Tojari i Zarei, 2018, Shilbury i Moore, 2006), a naročito sredstvima koja dolaze iz javnih izvora. Efikasnost je pojam koji govori o tome s koliko se inputa (ulaznih jedinica, sredstava) ostvaruje određeni output (izlazni rezultat) tj. cilj je sa što manje ulaznih elemenata dobiti čim više izlaznih, odnosno optimizirati korištenje inputa (Blecich, 2015, str. 101).

Pojednostavljeno rečeno, efikasnost podrazumijeva odnos između ulaganja i učinaka u procesu poslovanja (Baban, 1991, str. 19) pa iako je pokazatelj čije je korištenje u profitnim organizacijama uobičajeno, u neprofitnim organizacijama može stvoriti probleme. Radi se naime o činjenici kako je konačni output, a onda i uspjeh ovih organizacija teže definirati (vidi Shilby i Moore, 2006). S ovim su problemom suočene i sportske organizacije budući da ih je većina upravo u statusu neprofitnih organizacija. Tako se pojam efikasnosti često koristi upravo kao sinonim za organizacijsku izvedbu (Barth i sur., 2018). Unatoč navedenome, potreba za razvojem adekvatnih pokazatelja efikasnosti te njihove primjene i u neprofitnim (sportskim) organizacijama zasigurno postoji. Naime, brojne su studije ukazale na potrebu za profesionalizacijom i u ovim neprofitnim sportskim organizacijama (De Knop, Van Hoecke i De Bosscher, 2004; Siegfried, Schlesinger, Bayle i Giuaque, 2015; Skinner, Stewart i Edwards, 1999). To znači promjenu prema logici koja je „formalizirana i poslovna“ i može voditi primjeni menadžerskih alata koji se baziraju na efikasnosti (primjerice, strateško planiranje, izvještavanje, upravljanje ljudskim resursima, itd.) (Siegfried i sur., 2015, str. 408).

Da bi se efikasnošću upravljalo, ona se mora prvenstveno mjeriti (Baban, 1991, str. 15). U tom se smislu u literaturi, kada su sportske organizacije u pitanju, najčešće primjenjuje **pet modela**, i to: model orijentiran na ciljeve, sistemski model, pristup temeljen na internim procesima, model višestrukih dionika, te model konkurentskih vrijednosti (Balduck i Buelens, 2008, Barth i sur., 2018, Shilbury i Moore, 2006). U modelu orijentiranom na ciljeve, organizacije su efikasne ukoliko ostvaruju ciljeve što implicira da su oni postavljeni jasno i mjerljivo te da su vremenski determinirani. Sistemski model uzima u obzir resurse te su organizacije efikasne ukoliko su u mogućnosti nabaviti sve potrebne (oskudne) resurse iz okruženja koje je onda potrebno moći povezati s konačnim outputom organizacije. Pristup temeljen na internim procesima organizacijsku efikasnost povezuje s internim karakteristikama organizacije, što se smatra primjenjivijim u profitnim organizacijama (Barth i sur., 2018). Model višestrukih dionika podrazumijeva kako svaki dionik ovakvih organizacija ima svoje viđenje i definiranje efikasnosti koja se onda promatraju zajednički. U konačnici model konkurentskih vrijednosti je multidimenzionalni model koji organizacijsku efikasnost ocjenjuje uzimajući

u obzir tri kriterija (dimenzije): orijentiranost organizacije (unutarnja ili vanjska), organizacijska struktura (fleksibilna ili orijentirana na kontrolu), te organizacijski rezultat (orijentacija na važne procese ili finalni učinak) (Balduck i Buelens, 2008).

Pitanju efikasnosti u ovom će se radu pristupiti uz korištenje sistemskog resursnog pristupa te će se resursi povezati s outputom. No, potrebno je naglasiti kako se radi o nacionalnim sportskim organizacijama/federacijama koje „iako su formalno na čelu procesa proizvodnje, zapravo nemaju legitimnu moć u njegovu provođenju“ (u Barth i sur., 2018, str. 2-3). One, naime, u svojoj institucionalnoj strukturi podrazumijevaju pristup odozdo prema gore, dok proces „proizvodnje“ sportskog uspjeha kao konačnog outputa slijedi logiku pristupa odozgo prema dolje. Stoga je jasno da u kreiranju i proizvodnji konačnog outputa u smislu ostvarenog rezultata (mjenog najčešće osvajanjem prva tri ili prvih osam mjesta na velikim međunarodnim sportskim natjecanjima, poput OI, SP i EP), svojim aktivnostima s ovim sportašima sudjeluju i brojne druge sportske organizacije (pri tome mislimo prije svega na sportske klubove). Znatno je broj faktora koji doprinose uspjehu sporta jedne zemlje na međunarodnoj sportskoj sceni, a veličina sportskog proračuna (De Bosscher, Shibli, Westerbeek i van Bottenburg, 2015) i njegova raspodjela na sportove (De Bosscher i sur., 2019) predstavlja tek jedan od tih faktora.

2.2. Pregled dosadašnjih istraživanja o efikasnosti prioritelnog ulaganja u sportove

Dosadašnja istraživanja pokazuju da je strateška raspodjela sportskog proračuna između sportova jednako važna kao i njegova veličina i može objasniti opažene razlike u izvedbama na OI između ekonomski i demografski sličnih zemalja (Matros i Namoro, 2004). Također, istraživanja pokazuju da pojedine države najviše ulažu u sportove u kojima su izgradile tradiciju uspjeha (Kuba je tradicionalno jaka u boksu, Južna Koreja u streljaštvu, Australija u plivanju, Kina u stolnom tenisu) (Weber i sur., 2017), ili su ti sportovi kulturno važni za tu zemlju, kao što su klizanje na ledu u Nizozemskoj ili judo u Japanu (De Bosscher i sur., 2019). Slijedom navedenoga, postoji više faktora (geografski, politički, kulturni i sl.) koji utječu na odluku sportskog menadžmenta svake zemlje kod određivanja prioriteta u financiranju pojedinih sportova u odnosu na druge (De Bosscher i sur., 2019). Usmjeravanje financiranja na mali broj sportova u kojima zemlja ima najveće šanse za osvajanje medalja sve više prevladava (Bostock, Crowther, Ridley-Duff i Breese, 2017; Sam, 2012), a prioritelni sportovi se često izdašnije financiraju i to na štetu drugih sportova (De Bosscher i sur., 2019).

Zbog nedostataka dokaza o efikasnosti prioritetnog načina financiranja, De Bosscher i sur. (2019) proveli su jedno od prvih istraživanja transnacionalne razine koje je trebalo dati odgovor na pitanje je li prioritetno financiranje vrhunskog sporta efikasno tj. jesu li uspješnije zemlje koje ciljano ulažu u manji broj sportova (u kojima zemlja očekuje najbolje rezultate na svjetskoj razini) ili su uspješnije zemlje koje ulažu u veći broj sportova, ali najviše u sportove u kojima imaju i najveće šanse za osvajanje medalja. Istraživanje je provedeno na uzorku od 16 zemalja, a rezultati su pokazali da su sve zemlje iz uzorka imale prioritete u financiranju i da većina zemalja ostvaruje bolje rezultate u sportovima u koje ulaže najviše. Zemlje s manjim ukupnim proračunima za vrhunski sport obično su financirale manji broj sportova tj. imale su uži (visok) prioritetni model financiranja. Kod ovih zemalja utvrđena je manja negativna povezanost između (načina) raspodjele sredstava i kasnijeg uspjeha zemlje, što ukazuje na to da su zemlje s visokim prioritetnim pristupom obično manje uspješne. Nasuprot njima, među zemljama koje su imale veći sportski proračun bile su i zemlje s užim i širim prioritetnim pristupom. Zemlje sa širim prioritetnim pristupom tj. one koje financiraju više sportova uspješnije su u širokom spektru sportova. Kod većine zemalja je utvrđeno da su više sredstava izdvajale za osam prioritetnih sportova i da je udio tih sportova u ukupnom uspjehu zemlje veći od udjela uloženi sredstava u ove sportove. Studija je donijela nejasne zaključke o tome je li prioritizacija kao namjerni strateški izbor ujedno i efikasan način investiranja u sport, jer efikasnost u određenim sportovima nije povezana s time primjenjuje li država prioritetni pristup financiranja. Među uspješnim zemljama bile su zemlje koje imaju visok, srednji i širi prioritetni pristup. Autori (De Bosscher i sur., 2019) zaključuju da su rezultati ovih istraživanja dodatna potvrda rezultatima istraživanja iz 2015. godine koje je pokazalo da ne postoji gotov nacrt za sportskih uspjeh i da različiti sustavi mogu biti uspješni na različite načine tj. da svaka zemlja treba pronaći svoj najefikasniji, rekli bismo individualni model financiranja (De Bosscher i sur., 2015).

2.3. Financiranje sporta iz državnog proračuna u Republici Hrvatskoj

Sustav i način financiranja sporta iz javnih izvora u Hrvatskoj definiran je u članku 74. Zakona o sportu (2006), u kojem je propisano da: „osnovu financiranja sporta čine prihodi koje pravne i fizičke osobe ostvare obavljanjem sportske djelatnosti, a čine je članarine koje ostvaruju sportske udruge, dio prihoda od priređivanja igara na sreću i sredstva kojima jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave i Grad Zagreb i država pomažu obavljanje sportske djelatnosti. RH, jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave i Grad Zagreb utvrđuju javne potrebe u sportu i za njihovo ostvarivanje osiguravaju financijska sredstva iz svojih

proračuna u skladu s ovim Zakonom“. Javne potrebe u sportu na državnoj razini jesu (Zakon o sportu, 2006):

- poticanje i promicanje sporta, osobito sporta djece, mladeži, studenata i osoba s invaliditetom;
- poticanje planiranja i izgradnje sportskih građevina;
- skrb o vrhunskim sportašima;
- djelovanje nacionalnih sportskih saveza, HOO-a, HPO-a i HŠSG-a;
- djelovanje informacijskog sustava u sportu;
- rad i djelovanje Agencije;
- dodjeljivanje Državne nagrade za sport Franjo Bučar i državnih nagrada za vrhunska sportska postignuća;
- međunarodna sportska suradnja i međunarodne obveze Hrvatske u sportu, znanstveni i razvojni programi u sportu.

Ove Programe javnih potreba sporta na državnoj razini donosi Hrvatski sabor na prijedlog Vlade Republike Hrvatske, zajedno s državnim proračunom, a provodi ih pet sportskih udruga nacionalne razine (krovne sportske udruge) i to HOO, Hrvatski paraolimpijski odbor (HPO), Hrvatski športski savez gluhih (HŠSG), Hrvatski školski sportski savez (HŠSS) i Hrvatski akademski sportski savez (HASS). Za njihovo se izvršenje osiguravaju sredstva u državnom proračunu i iz dijela prihoda od priređivanja igara na sreću i nagradnih igara u smislu Zakona o priređivanju igara na sreću i nagradnih igara iz 2002. godine (Zakon o sportu, 2006). Sredstva koja Republika Hrvatska izdvaja za sport svake godine planiraju se u državnom proračunu RH i dostavljaju na račun nadležnog državnog tijela – Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta (MZOS) / Središnjeg državnog ureda za sport (SDUŠ). Dio Programa javnih potreba sporta koji je u nadležnosti državnog tijela financira se direktno s računa državnog tijela (primjerice, poticanje planiranja i izgradnje sportskih građevina, dodjeljivanje Državne nagrade za sport Franjo Bučar i državnih nagrada za vrhunska sportska postignuća i dr.), a dio sredstava koji se odnosi na Program javnih potreba sporta iz nadležnosti pojedine krovne sportske organizacije, nadležno tijelo dostavlja na njihov račun. Od interesa za ovaj rad su sredstva koja se dostavljaju HOO-u.

Tablica 1.

PREGLED IZDVAJANJA ZA SPORT IZ DRŽAVNOG PRORAČUNA
(MZOS/SDUŠ I HOO) OD 2001. DO 2016. GODINE

Godina	Izvršenje Državnog proračuna RH			% izdvajanja		
	Državni proračun RH	Ukupna izdvajanja za sport (MZOS/SDUŠ) ¹	HOO	Sport u odnosu na DP (3/2)	HOO u odnosu na DP (4/2)	HOO u odnosu na Sport (4/3)
1	2	3	4	5	6	7
2001.	16.740.282.447		50.102.953			
2002.	70.397.350.914	47.000.000	58.450.320	0,07	0,08	124,36
2003.	77.187.124.217	78.095.531	59.766.976	0,10	0,08	76,53
2004.	83.131.114.438	112.927.509	80.967.768	0,14	0,10	71,70
2005.	87.857.464.930	110.336.297	80.307.642	0,13	0,09	72,78
2006.	95.949.950.923	124.444.689	95.948.361	0,13	0,10	77,10
2007.	108.007.604.735	154.936.288	98.941.140	0,14	0,09	63,86
2008.	115.292.426.173	328.551.852	133.499.383	0,28	0,12	40,63
2009.	117.923.991.689	198.680.785	106.712.911	0,17	0,09	53,71
2010.	120.323.331.941	147.591.330	105.469.123	0,12	0,09	71,46
2011.	119.939.510.606	137.754.823	112.551.669	0,11	0,09	81,70
2012.	118.729.991.647	189.728.318	114.973.938	0,16	0,10	60,60
2013.	123.505.882.577	161.085.336	100.364.354	0,13	0,08	62,31
2014.	125.689.498.239	214.059.254	98.183.230	0,17	0,08	45,87
2015.	115.455.805.551	206.855.396	107.565.046	0,18	0,09	52,00
2016.	117.175.321.314	222.214.618	121.312.770	0,19	0,10	54,59
Ukupno	1.613.306.652.341	2.434.262.026	1.525.117.584	0,15	0,09	62,65

Izvor: Ministarstvo financija (2018); MZOS; Državni ured za reviziju Republike Hrvatske (DUR RH) (od 2001 do 2005); HOO (od 2001 do 2016)

¹ U ukupnim izdvajanjima za sport iz državnoga proračuna (tablica 1. stupac 3) do 2006. godine nisu se iskazivala izdvajanja od igara na sreću, niti izdvajanja iz proračunskih zaliha državnoga proračuna, koja su kao potpora hrvatskim sportašima za sudjelovanje na olimpijskim i zimskim olimpijskim igrama (ZOI) direktno upućivana na račun HOO-a (u 2004., 2005., 2006., 2007., 2009., 2010. i 2016. godini), tako da su izdvajanja za sport u državnom proračunu bila iskazana u manjem iznosu od stvarno izdvojenih iznosa za sport.

Tablica 1. pokazuje da su ukupna godišnja izdvajanja za sport iz državnog proračuna bila na razini od 0,07% (u 2002. godini) do 0,28 % (u 2008. godini) državnog proračuna. Udio u 2008. godini značajno odstupa od svih drugih godina, zbog 140 milijuna kuna za izgradnju sportske dvorane Gradski vrt u Osijeku.

Ukupna godišnja izdvajanja za HOO iz državnog proračuna bila su na razini od 0,08% do 0,10%, osim spomenute 2008. godine, kada je taj udio iznosio 0,12% državnog proračuna. Analiza pokazuje da se godišnji udio izdvajanja za HOO iz ukupnih izdvajanja za sport iz državnog proračuna kretao u iznosu od 40,63% (u 2008. godini) pa do (81,70%) u 2011. godini i da nakon 2011. godine, ovaj udio varira iz godine u godinu (tablica 1. stupac 7).

Završno, analiza pokazuje da su za razdoblje od 2001. do 2016. godine ukupna izdvajanja za sport iznosila **0,15%** državnog proračuna, a ukupna izdvajanja za HOO **0,09%** državnog proračuna. Udio izdvajanja za HOO iznosio je **62,65%** od ukupnih izdvajanja za sport iz državnog proračuna.

Podaci u tablici 1. pokazuju da u razdoblju od 2001. do 2016. godine nije bilo kontinuiranog povećanja (niti smanjenja) izdvajanja za sport iz državnog proračuna RH, te slično drugim istraživanjima moguće je zaključiti da je financijska uključenost vlade u sport više povezana s njezinom sportskom i ekonomskom politikom, a manje s razinom ekonomskog razvoja (Škorić i Hodak, 2011). Slijedom navedenoga, ne začuđuju podaci Eurostata za 2016. godinu iskazani u istraživanju koje je proveo Globan (2018), a koje se referira na izdvajanja opće države za sport i rekreaciju na razini BDP-a (u 28 zemalja EU, uključujući i RH), i pokazuje da je Hrvatska u 2016. godini za sport i rekreaciju potrošila **0,06% BDP-a** te se nalazi na posljednjem, 28. mjestu u EU.

2.4. Uloga HOO u financiranju hrvatskog sporta

HOO je krovno sportsko tijelo u Hrvatskoj, koje je prema odredbama važećeg Zakona o sportu, zajedno s nacionalnim sportskim savezima (NSS), zaduženo za djelomično provođenje Programa javnih potreba sporta državne razine (poticanje i promicanje sporta, razvoj sporta, skrb o vrhunskim sportašima, organizacija priprema i nastupa hrvatskih sportaša za nastup na OI, SP, EP i drugim natjecanjima). Oni se provode kroz četiri ključna programa, i to:

- redovni programi NSS-a osiguravaju sredstva za pripreme i sudjelovanje hrvatskih sportaša na domaćim i međunarodnim sportskim natjecanjima i prvenstvima (SP, EP, svjetski i europski kupovi (SK, EK), državna prvenstva (DP) i sl.) te za administraciju i materijalne troškove NSS-a i dr.;
- razvojni programi za sportaše osiguravaju dodatne (ciljane) potpore za najuspješnije i najperspektivnije sportaše u individualnim i ekipnim sportovima s naglaskom na razvoj i unaprjeđenje natjecateljskih sportskih rezultata i sportskih dostignuća;

- Olimpijski program predstavlja četverogodišnju (ciljanu) potporu sportašima u individualnim i ekipnim sportovima, s naglaskom na osiguranje kvalifikacijske norme za OI te uspješno sudjelovanje hrvatskih sportaša na OI;
- razvojni programi za trenere osiguravaju sredstva za angažman najuspješnijih trenera, a s ciljem da se osigura stručno i kvalitetno provođenje trenaznog procesa vrhunskih sportaša.

HOO sredstva raspodjeljuje u koordinaciji sa svakim od NSS-a temeljem usvojenih kriterija propisanih u internim dokumentima HOO-a. U raspodjeli sportskog proračuna najviše se vrednuje uspjeh na OI, zatim uspjeh na SP i EP, a manje se vrednuju uspjesi na natjecanjima nižeg ranga, poput SK, EK i dr. (HOO, 2018a; HOO, 2018b; HOO, 2018c). Jednostavno rečeno, sustav financiranja je postavljen tako da se najveći iznos potpore po svim programima dodjeljuje najrazvijenijim i najuspješnijim sportovima čiji su matični savezi punopravni članovi HOO-a (način pristupanja članstvu HOO-a propisan je Statutom HOO-a). Broj financiranih sportova mijenja se iz godine u godinu (HOO, 2020), pa je tako HOO u 2016. godini financirao 73 sporta od čega 39 olimpijskih (32 ljetna i 7 zimskih) i 34 neolimpijska sporta (HOO, 2016).

Potrebno je napomenuti da planiranje, izgradnja, održavanje i korištenje sportskih građevina (vrijednosno značajnije javne potrebe sporta državne i lokalne razine) nije u nadležnosti HOO-a već nadležnog državnog tijela i jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave i Grada Zagreba. Osim toga, sport se osim proračunskim financira i neproračunskim sredstvima (Šugman, Bednarik i Kolarič, 2002) te nije neuobičajeno da godišnji proračun HOO-a ili pojedinog NSS-a bude manji od proračuna primjerice jednog nogometnog kluba. Naime, sportovi koji su popularniji i spadaju u kategoriju tzv. „skupljih“ sportova (Bartoluci i Škorić, 2009) imaju i više mogućnosti za zaradu i samofinanciranje kroz razne oblike poduzetništva. Iako je ova mogućnost prisutna i u krovnim sportskim organizacijama, u strukturi HOO-a, ovi neproračunski izvori čine tek oko 12% ukupno ostvarenih prihoda HOO-a dok najznačajnije mjesto zauzimaju prihodi iz državnog proračuna koji čine preko 85% ukupno ostvarenih prihoda HOO-a (Obadić, 2020, str. 22).

Najznačajniji rashodi HOO-a odnose se na Redovni program NSS-a (oko 44% ukupno ostvarenih rashoda) te Posebne programske projekte koji čine nešto ispod 25% ukupno ostvarenih rashoda (najvećim se dijelom odnose na razvojne programe za sportaše, razvojne programe za trenere i Olimpijski program) (Obadić, 2020, str. 25). Drugim riječima, skoro 70% ukupno ostvarenih rashoda odnosi se na četiri ključna programa HOO-a.

3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Kao okvir ovog istraživanja korišteno je ranije navedeno istraživanje (De Boscher i sur. 2019), a koje je provedeno na uzorku od 16 zemalja. Istraživanjem su obuhvaćeni sportaši u 33 ljetna olimpijska sporta (24 individualna i 9 ekipnih sportova) iz 33 nacionalna sportska saveza (NSS) u razdoblju od 2001. do 2016. godine, a koji su financirani iz sredstava HOO-a tj. iz sva četiri ključna programa HOO-a.

Za testiranje *prve hipoteze* korišteni su sekundarni (financijski) podaci dobiveni iz financijskih izvještaja i internih dokumenata HOO-a za razdoblje od 2001. do 2016. godine, iskazani u nominalnim iznosima. Međutim, kako se radi o financijskim podacima iz duljih vremenskih serija, bilo je potrebno nominalne iznose podataka svesti u realne (stvarne) vrijednosne okvire, uz isključivanje problema inflacije (Horgan i Norton, 2000). Stoga su svi financijski podaci koji su iskazani u rezultatima ovog istraživanja, pretvoreni u realne iznose na način da su nominalni iznosi za svaku godinu pomnoženi s indeksom potrošačkih cijena (CPI). Korišteni su službeni podaci Eurostata o iznosima CPI (odnosno HICP – harmonizirani iznos potrošačkih cijena u 2015. godini) za Republiku Hrvatsku i primijenjeni su na sve godine od 2001. do 2016. godine.

Jednostavne linearne regresijske analize koristile su se za utvrđivanje snage povezanosti između financijske potpore i uspjeha sportaša putem koeficijenta determinacije (R^2), s graničnom statističkom značajnošću od 5% ($p < 0.05$).

Za potrebe testiranja *druge i treće hipoteze* utvrđivana je efikasnost između iznosa financijske potpore HOO-a koja je dodijeljena olimpijskim sportovima obuhvaćenim ovim istraživanjem i međunarodnog uspjeha koji je taj sport ostvario na OI, SP i EP i to zasebno za sljedeća četiri olimpijska ciklusa: *Atena 2001. – 2004., Peking 2004. – 2008., London 2009. – 2012. i Rio 2013. – 2016.* Uspjeh sportaša mjereno je ostvarenim plasmanima od 1. do 8. mjesta na OI, SP i EP (bodovi). Uspjeh je bodovan na sljedeći način: 1. mjesto – 8 bodova, 2. mjesto – 7 bodova, 3. mjesto – 6 bodova, 4. mjesto – 5 bodova, 5. mjesto – 4 boda, 6. mjesto – 3 boda, 7. mjesto – 2 boda, 8. mjesto – 1 bod. Nadalje, osim bodova za osvojene sportske uspjehe, utvrđeni su kriteriji za korekciju rezultata u odnosu na sustav održavanja SP i EP. Ovisno o sportu, SP i EP se održavaju svake godine, svake dvije ili svake četiri godine, a OI se održavaju svake četiri godine. Slijedom navedenoga, utvrđeni su sljedeći korekcijski koeficijenti: korekcijski koeficijent 1,00 za OI, SP i EP koja se održavaju svake četiri godine, korekcijski koeficijent 0,50 za SP i EP koja se održavaju svake dvije godine i korekcijski koeficijent 0,25 za SP i EP koja se održavaju svake godine. Primjenom (množenjem) utvrđenih korekcijskih koeficijenata na ponderirane bodove (brojeve) uspjeha sportaša i njihovim zbrajanjem,

dobiveni su rezultati uspješnosti nastupa hrvatskih sportaša u seniorskoj kategoriji na OI, SP i EP, a za ostvarene sportske uspjehe od 1. do 8. mjesta.

Nakon što je za svaki olimpijski sport pribavljen iznos potpore u svim ključnim programima HOO-a, i utvrđen broj ostvarenih bodova (ostvareni uspjeh), za svaki je sport izračunat udio potpore u odnosu na ukupan iznos potpore, te udio u uspjehu svakog sporta na OI, SP i EP u odnosu na ukupno ostvareni uspjeh (u bodovima) gdje je:

$$\text{udio potpore \%} = \frac{\text{iznos uložen u pojedini sport}}{\text{ukupno uloženi iznos}} \times 100$$

$$\text{udio uspjeh \%} = \frac{\text{osvojeni bodovi pojedinog sporta}}{\text{ukupno osvojeni bodovi}} \times 100$$

Mjerenje efikasnosti je funkcionalan odnos između zavisnih i nezavisnih varijabli, a opća funkcija može se prikazati ovako (Baban, 1991):

$$Y = f(X_1, X_2, \dots, X_n)$$

pri čemu je: Y = zavisna varijabla ili funkcija, f = zavisnost, X_1, X_2, \dots, X_n = nezavisne funkcije. U slučaju efikasnosti najčešće je riječ o razlomljenoj funkciji tipa:

$$Y = f\left(\frac{X}{Z}\right)$$

pri čemu je: Y = mjera, indikator efikasnosti, X = rezultat, učinak output, Z = ulaganje, input.

Navedeni odnos možemo matematički prikazati ovako (Baban, 1991):

$$e = \frac{\text{učinak}}{\text{ulaganje}} = \frac{\text{output}}{\text{input}}$$

Slijedom navedenoga, u ovom je radu efikasnost mjerena tako što je u odnos stavljen učinak svakog sporta (udio svakog sporta u odnosu na ukupno ostvareni uspjeh) i ulaganje (udio potpore svakog sporta u odnosu na ukupan iznos potpore):

$$e = \frac{\text{udio uspjeh \%}}{\text{udio potpore (uloženi iznos) \%}}$$

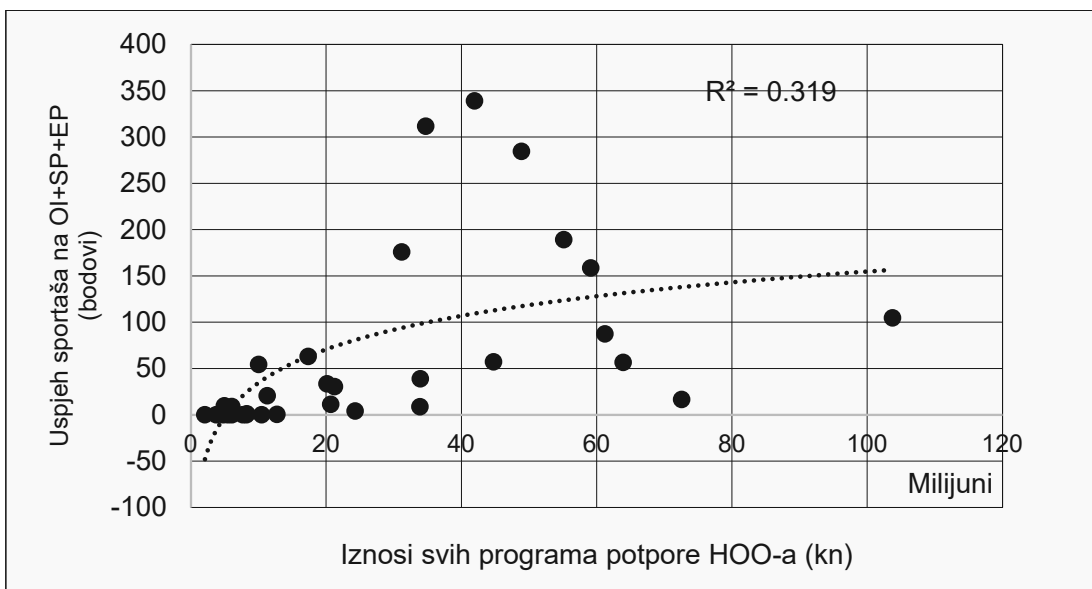
4. REZULTATI I RASPRAVA

Na grafu 1. moguće je vidjeti da postoji statistički značajna *logaritamska* povezanost između financijske potpore četiri ključna programa HOO-a i ostvarenog uspjeha hrvatskih sportaša na OI, SP i EP ($R^2=0.319$; $p=0.001$). *Stoga je prvu hipotezu moguće prihvatiti.* Odnos između ove dvije varijable je logaritamski, što znači da su sportovi koji su imali veći iznos potpore kroz četiri ključna programa HOO-a, imali i veći međunarodni uspjeh sportaša na OI, SP i EP, s time da je povećanje međunarodnog uspjeha sportaša sve manje, gledano po sportovima unutar četiri olimpijska ciklusa tj. u razdoblju od 2001. do 2016. godine. Moguće je stoga zaključiti da državna financijska podrška korelira sa sportskim uspjehom, na što su ukazala i druga istraživanja (De Bosscher i sur., 2015).

Važno je naglasiti kako je ovo istraživanje obuhvatilo samo jedan izvor financiranja tj. financijsku potporu iz programa HOO-a, što objašnjava i razinu R^2 , a što je jedno od njegovih ograničenja. Da bi se preciznije utvrdilo na koji način i u kojoj mjeri financijska sredstva utječu na međunarodni sportski uspjeh zemlje, bilo bi potrebno pribaviti podatke o iznosima iz svih izvora financiranja svakog pojedinog NSS-a (lokalni proračun, međunarodne sportske federacije, vlastiti izvori, donacije, sponzorstva i sl.), a što se preporuča napraviti u nekom od narednih istraživanja na ovu temu.

Graf 1.

POVEZANOST IZMEĐU SVIH PROGRAMA POTPORE HOO-a (KN) I USPJEHA SPORTAŠA NA OI+SP+EP (BODOVI)



Zanimljivo je vidjeti kako su hrvatski sportaši iz ciklusa u ciklus bili sve uspješniji. Tako su u olimpijskom ciklusu Atena (2001. – 2004.) osvojili 419,25 bodova, u olimpijskom ciklusu Peking (2005. – 2008.) 488,50 bodova, u olimpijskom ciklusu London (2009. – 2012.) 531,75 bodova i u posljednjem promatranom olimpijskom ciklusu Rio (2013.- 2016.) čak 626,25 bodova (tablica 2.).

Tablica 2.

NAJUSPJEŠNIJI I NAJEFIKASNIJI INDIVIDUALNI I EKIPNI (LJETNI)
 OLIMPIJSKI SPORTOVI PO OLIMPIJSKIM CIKLUSIMA U RAZDOBLJU
 OD 2001. DO 2016. GODINE

Rang sportski uspjeh (OI+SP+EP) / Rang efikasnost	Sport	Svi programi potpore HOO-a (kn)	Uspjeh sportaša na OI+SP+EP (bodovi)	Udio potpore %	Udio uspjeh %	Efikasnost (6/5)
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
<i>1. / 3.</i>	Plivanje	8.295,00	100,50	7,13	23,97	3,36
<i>2. / 2.</i>	Taekwondo	4.634,00	61,00	3,98	14,55	3,65
<i>3. / 4.</i>	Streljaštvo	5.023,50	59,50	4,32	14,19	3,29
<i>4. / 7.</i>	Kajak-kanu	6.091,20	39,00	5,24	9,30	1,78
<i>5. / 8.</i>	Jedrenje	6.370,10	28,50	5,48	6,80	1,24
<i>6. / 9.</i>	Veslanje	8.760,30	20,75	7,53	4,95	0,66
<i>7. / 9.</i>	Atletika	8.170,10	19,50	7,02	4,65	0,66
<i>8. / 1.</i>	Dizanje utega	1.434,60	19,25	1,23	4,59	3,72
<i>I.</i>	<i>Ukupno 1-8 rang (sportski uspjeh)</i>	<i>48.778,80</i>	<i>348</i>	<i>41,94</i>	<i>83,01</i>	
<i>9. / 12.</i>	Stolni tenis	7.485,90	15,25	6,44	3,64	0,57
<i>10. / 5.</i>	Boks	2.054,30	15,00	1,77	3,58	2,03
<i>11. / 14.</i>	Rukomet	13.494,60	14,50	11,60	3,46	0,30
<i>12. / 11.</i>	Tenis	3.338,20	7,75	2,87	1,85	0,64
<i>13. / 6.</i>	Streličarstvo	1.019,30	7,25	0,88	1,73	1,97
<i>14. / 16.</i>	Vaterpolo	7.525,80	6,50	6,47	1,55	0,24
<i>15. / 15.</i>	Judo	1.489,90	1,50	1,28	0,36	0,28
<i>15. / 13.</i>	Softball	822,3	1,50	0,71	0,36	0,51
<i>17. / 20.</i>	Košarka	8.713,60	1,00	7,49	0,24	0,03
<i>18. / 17.</i>	Baseball	886,6	0,50	0,76	0,12	0,16
<i>19. / 18.</i>	Gimnastika	1.559,80	0,25	1,34	0,06	0,04

Rang sportski uspjeh (OI+SP+EP) / Rang efikasnost	Sport	Svi programi potpore HOO-a (kn)	Uspjeh sportaša na OI+SP+EP (bodovi)	Udio potpore %	Udio uspjeh %	Efikasnost (6/5)
19. / 19.	Ragbi	1.838,70	0,25	1,58	0,06	0,04
	Badminton	1.575,60	0,00	1,35	0,00	0,00
	Biciklizam	1.186,50	0,00	1,02	0,00	0,00
	Daljinsko plivanje	343	0,00	0,29	0,00	0,00
	Golf	528,9	0,00	0,45	0,00	0,00
	Hokey na travi	1.192,50	0,00	1,03	0,00	0,00
	Hrvanje	1.543,50	0,00	1,33	0,00	0,00
	Konjaništvo	897,8	0,00	0,77	0,00	0,00
	Mačevanje	855	0,00	0,74	0,00	0,00
	Nogomet	2.393,30	0,00	2,06	0,00	0,00
	Odbojka	5.506,40	0,00	4,73	0,00	0,00
	Sinkronizirano plivanje	399,8	0,00	0,34	0,00	0,00
	Skokovi u vodu	283,2	0,00	0,24	0,00	0,00
	Triatlon	600,1	0,00	0,52	0,00	0,00
Ukupno olimpijski ciklus Atena 2001. – 2004.		116.313,50	419,25			
1. / 1.	Plivanje	19.486,30	130,00	6,68	26,61	3,98
2. / 2.	Taekwondo	10.537,40	66,00	3,61	13,51	3,74
3. / 3.	Streljaštvo	12.554,90	50,50	4,30	10,34	2,40
4. / 3.	Kajak-kanu	9.195,70	37,00	3,15	7,57	2,40
5. / 12.	Rukomet	34.025,10	34,50	11,66	7,06	0,61
6. / 8.	Jedrenje	18.245,80	34,25	6,26	7,01	1,12
7. / 11.	Atletika	19.931,50	25,50	6,83	5,22	0,76
7. / 10.	Stolni tenis	16.600,80	25,50	5,69	5,22	0,92
II.	Ukupno 1-8 rang (sportski uspjeh)	140.577,50	403,25	48,19	82,55	
9. / 7.	Boks	7.469,50	17,50	2,56	3,58	1,40
10. / 6.	Gimnastika	5.056,30	14,00	1,73	2,87	1,65
11. / 13.	Vaterpolo	20.899,60	12,50	7,16	2,56	0,36
12. / 5.	Streličarstvo	3.407,00	11,50	1,17	2,35	2,02
13. / 15.	Veslanje	19.427,40	10,00	6,66	2,05	0,31
14. / 18.	Košarka	21.501,50	5,50	7,37	1,13	0,15
15. / 14.	Nogomet	7.227,30	4,00	2,48	0,82	0,33
16. / 9.	Softball	1.735,20	3,00	0,59	0,61	1,03

Rang sportski uspjeh (OI+SP+EP) / Rang efikasnost	Sport	Svi programi potpore HOO-a (kn)	Uspjeh sportaša na OI+SP+EP (bodovi)	Udio potpore %	Udio uspjeh %	Efika-snost (6/5)
16. / 19.	Tenis	12.592,20	3,00	4,32	0,61	0,14
18. / 16.	Hrvanje	4.651,90	1,75	1,59	0,36	0,13
19. / 20.	Judo	4.605,60	1,00	1,58	0,20	0,23
20. / 17.	Baseball	1.800,10	0,50	0,62	0,10	0,17
20. / 21.	Dizanje utega	4.470,30	0,50	1,53	0,10	0,07
20. / 22.	Odbojka	12.844,00	0,50	4,40	0,10	0,02
	Badminton	2.151,40	0,00	0,74	0,00	
	Biciklizam	3.400,10	0,00	1,17	0,00	
	Daljinsko plivanje	1.244,20	0,00	0,43	0,00	
	Golf	826,3	0,00	0,28	0,00	
	Hokej na travi	2.578,10	0,00	0,88	0,00	
	Konjaništvo	1.903,20	0,00	0,65	0,00	
	Mačevanje	2.571,70	0,00	0,88	0,00	
	Ragbi	4.301,50	0,00	1,47	0,00	
	Sinkronizirano plivanje	1.189,40	0,00	0,41	0,00	
	Skokovi u vodu	1.248,90	0,00	0,43	0,00	
	Triatlon	2.012,70	0,00	0,69	0,00	
Ukupno olimpijski ciklus Peking 2004. – 2008.		291.693,00	488,5			
1. / 1.	Streljaštvo	11.777,30	113,75	4,74	21,39	4,52
2. / 3.	Taekwondo	9.447,50	62,00	3,80	11,66	3,07
3. / 2.	Kajak-kanu	8.406,30	58,75	3,38	11,05	3,27
4. / 5.	Jedrenje	15.553,00	57,00	6,26	10,72	1,71
5. / 5.	Plivanje	12.710,10	46,50	5,11	8,74	1,71
6. / 8.	Atletika	15.374,60	38,50	6,18	7,24	1,17
7. / 14.	Rukomet	28.567,30	34,00	11,49	6,39	0,56
8. / 11.	Veslanje	17.145,70	26,25	6,90	4,94	0,72
III.	Ukupno 1-8 rang (sportski uspjeh)	118.981,70	436,75	47,86	82,13	
9. / 13.	Vaterpolo	15.681,10	21,00	6,31	3,95	0,63
10. / 10.	Hrvanje	7.060,70	15,25	2,84	2,87	1,01
11. / 4.	Streličarstvo	3.005,80	14,75	1,21	2,77	2,29
12. / 15.	Stolni tenis	11.698,70	10,00	4,71	1,88	0,40
13. / 9.	Boks	3.615,60	8,50	1,45	1,60	1,10

Rang sportski uspjeh (OI+SP+EP) / Rang efikasnost	Sport	Svi programi potpore HOO-a (kn)	Uspjeh sportaša na OI+SP+EP (bodovi)	Udio potpore %	Udio uspjeh %	Efikasnost (6/5)
14. / 17.	Gimnastika	7.516,60	5,50	3,02	1,03	0,34
15. / 18.	Tenis	9.612,90	5,00	3,87	0,94	0,24
16. / 22.	Košarka	21.855,10	3,50	8,79	0,66	0,07
17. / 7.	Softball	1.146,60	3,00	0,46	0,56	1,22
17. / 12.	Triatlon	2.027,70	3,00	0,82	0,56	0,69
19. / 20.	Judo	6.876,50	2,50	2,77	0,47	0,17
20. / 16.	Daljinsko plivanje	1.474,20	1,25	0,59	0,24	0,40
21. / 19.	Mačevanje	2.634,30	1,00	1,06	0,19	0,18
22. / 21.	Dizanje utega	3.489,90	0,75	1,40	0,14	0,10
	Badminton	2.287,10	0,00	0,92	0,00	
	Baseball	1.446,00	0,00	0,56	0,00	
	Biciklizam	3.356,20	0,00	1,35	0,00	
	Golf	73,2	0,00	0,03	0,00	
	Hokej na travi	2.346,80	0,00	0,94	0,00	
	Konjaništvo	1.725,00	0,00	0,69	0,00	
	Nogomet	7.708,20	0,00	3,10	0,00	
	Odbojka	6.815,30	0,00	2,74	0,00	
	Ragbi	3.390,80	0,00	1,36	0,00	
	Sinkronizirano plivanje	1.216,80	0,00	0,49	0,00	
	Skokovi u vodu	1.555,80	0,00	0,63	0,00	
Ukupno olimpijski ciklus London 2009. – 2012.		248.598,70	531,75			
1. / 1.	Taekwondo	10.120,90	122,50	4,24	19,56	4,61
2. / 2.	Streljaštvo	12.606,50	115,25	5,28	18,40	3,48
3. / 6.	Atletika	15.660,40	75,00	6,56	11,98	1,82
4. / 7.	Jedrenje	14.963,80	69,25	6,27	11,06	1,76
5. / 4.	Kajak-kanu	7.497,60	41,00	3,14	6,55	2,08
6. / 11.	Veslanje	15.901,50	30,25	6,66	4,83	0,72
7. / 9.	Tenis	8.390,80	23,00	3,52	3,67	1,04
8. / 5.	Boks	4.227,50	22,00	1,77	3,51	1,98
IV.	Ukupno 1-8 rang (sportski uspjeh)	89.369,00	498,25	37,45	79,56	
9. / 18.	Rukomet	27.666,90	21,50	11,59	3,43	0,30
10. / 3.	Streličarstvo	2.600,10	20,75	1,09	3,31	3,04

Rang sportski uspjeh (OI+SP+EP) / Rang efikasnost	Sport	Svi programi potpore HOO-a (kn)	Uspjeh sportaša na OI+SP+EP (bodovi)	Udio potpore %	Udio uspjeh %	Efikasnost (6/5)
11. / 16.	Vaterpolo	19.830,80	16,50	8,31	2,63	0,32
12. / 10.	Hrvanje	6.870,10	16,25	2,88	2,59	0,90
13. / 13.	Gimnastika	7.106,60	10,50	2,98	1,68	0,56
14. / 14.	Odbojka	8.724,40	8,00	3,66	1,28	0,35
15. / 15.	Plivanje	8.393,30	7,50	3,52	1,20	0,34
16. / 20.	Košarka	20.519,00	6,50	8,60	1,04	0,12
17. / 17.	Judo	7.717,30	6,25	3,23	1,00	0,31
17. / 19.	Stolni tenis	8.963,10	6,25	3,76	1,00	0,27
19. / 8.	Triatlon	1.427,20	5,75	0,60	0,92	1,54
20. / 12.	Softball	1.268,20	2,00	0,53	0,32	0,60
21. / 21.	Daljinsko plivanje	1.433,70	0,25	0,60	0,04	0,07
	Badminton	1.667,10	0,00	0,70	0,00	
	Baseball	1.346,10	0,00	0,70	0,00	
	Biciklizam	2.525,70	0,00	1,06	0,00	
	Dizanje utega	1.894,60	0,00	0,79	0,00	
	Golf	640,2	0,00	0,27	0,00	
	Hokej na travi	2.107,30	0,00	0,88	0,00	
	Konjaništvo	1.536,70	0,00	0,64	0,00	
	Mačevanje	2.216,60	0,00	0,93	0,00	
	Nogomet	6.975,90	0,00	2,92	0,00	
	Ragbi	3.200,90	0,00	1,34	0,00	
	Sinkronizirano plivanje	935,9	0,00	0,39	0,00	
	Skokovi u vodu	1.696,30	0,00	0,71	0,00	
Ukupno olimpijski ciklus Rio 2013. – 2016.		238.632,60	626,25			
Sveukupno 2001. – 2016.		895.237,80	2.065,75	266,00	1.700,75	
<i>I.</i>	<i>Atena 1-8-rang</i>	<i>48.778,80</i>	<i>348,00</i>	<i>41,94</i>	<i>83,01</i>	
<i>II.</i>	<i>Peking 1-8-rang</i>	<i>140.577,50</i>	<i>403,25</i>	<i>48,19</i>	<i>82,55</i>	
<i>III.</i>	<i>London 1-8-rang</i>	<i>118.981,70</i>	<i>436,75</i>	<i>47,86</i>	<i>82,13</i>	
<i>IV.</i>	<i>Rio 1-8-rang</i>	<i>89.369,00</i>	<i>498,25</i>	<i>37,45</i>	<i>79,56</i>	
Sveukupno (I.+II.+III.+IV.)		397.707,00	1686,25	208,00	1.478,25	

Izvor: HOO 2001. do HOO 2016.

Analiza podataka u tablici 2. pokazuju da je u promatranom razdoblju od 2001. do 2016. godine za 33 olimpijska sporta ukupno izdvojeno 895.237.800,00 kuna, a da se od tog iznosa na osam najuspješnijih sportova (oni rangirani od 1. do 8. mjesta) odnosi 397.707.000,00 kuna ili **44,42%** ukupno izdvojenog iznosa. Također, u navedenom razdoblju analizirana 33 sporta osvojila su 2065,75 bodova, od čega se na osam najuspješnijih sportova (sportovi rangirani od 1. do 8. mjesta) odnosi 1.700,75 ili **82,33% ukupno osvojenih bodova. Dakle, udio osam najuspješnijih sportova u ukupnom uspjehu daleko je veći od udjela uložениh sredstava u ove sportove**, a što je potvrđeno i u istraživanju De Bosscher i sur. (2019) koje je provedeno na uzorku od 16 zemalja. Analiza po olimpijskim ciklusima pokazuje da se udio u ukupno izdvojenom iznosu osam najuspješnijih sportova kretao u rasponu od **37,45%** do **48,19%**, a udio u ukupno ostvarenom uspjehu od **79,56%** do **83,01%**.

Gledano po pojedinom sportu, najveći udio potpore u sva četiri olimpijska ciklusa raspoređen je na tri ekipna sporta i to rukomet, vaterpolo i košarku s udjelom u rasponu od 6,31% do 11,60%, dok se udio potpore za tri najuspješnija individualna sporta kretao u rasponu od 6,18% do 7,53% (najuspješniji individualni sportovi su se u pravilu mijenjali iz ciklusa u ciklus, a bili su to: streljaštvo, taekwondo, plivanje, kajak kanu i atletika). Dakle, individualnim sportovima je dodijeljeno manje sredstava iako su u promatranom razdoblju bili daleko uspješniji od ekipnih sportova. Naime, u sva četiri olimpijska ciklusa osam najuspješnijih sportova bili su individualni sportovi, s izuzetkom rukometa koji je u olimpijskom ciklusu Peking 2005. – 2008. i London 2009. – 2012. bio na petom, odnosno sedmom mjestu. Također, rezultati (tablica 2.) pokazuju da su streljaštvo i taekwondo imali kontinuitet uspjeha i u sva četiri olimpijska ciklusa nalaze se među tri najuspješnija sporta. Udio potpore za ova dva sporta se kretao u rasponu od 3,60% do 5,28%, pri čemu je najveći udio ostvaren u posljednjem olimpijskom ciklusu Rio 2013. – 2016., te je moguće reći da je HOO prepoznao i nagradio kontinuirani uspjeh ova dva sporta. Za razliku od njih, neki sportovi nemaju kontinuiran uspjeh u promatranom razdoblju (plivanje) ili imaju jednokratni uspjeh (dizanje utega). Plivači su bili na prvom mjestu u olimpijskom ciklusu Atena 2001. – 2004. i Peking 2005. – 2008., dok su u olimpijskom ciklusu London 2009. – 2012. bili na petom, a u olimpijskom ciklusu Rio 2013. – 2016. tek na 15. mjestu. Smanjenje uspjeha plivača pratilo je i smanjenje udjela potpore. Tako je u olimpijskom ciklusu Atena 2001. – 2004. udio potpore iznosio 7,13%, da bi se u konačnici smanjio na 3,52% u posljednjem (Rio 2013. – 2016.) olimpijskom ciklusu. Nasuprot plivačima, dizači su imali jednokratni uspjeh i to samo u olimpijskom ciklusu Atena 2001. – 2004., kada su bili na osmom mjestu po uspjehu dok su u olimpijskom ciklusu Peking 2005. – 2008. i London 2009. – 2012. bili na 20., odnosno 22. mjestu, a u olimpijskom ciklusu Rio 2013. – 2016. nisu osvojili niti jedan bod.

Rezultati u tablici 2. pokazuju da je uspjeh Dizačkog saveza u olimpijskom ciklusu Atena 2001. – 2004. bio nagrađen te je udio potpore u sljedećem olimpijskom ciklusu Peking 2005. – 2008. povećan na 1,53% u odnosu na olimpijski ciklus Atena 2001. – 2004., kada je iznosio 1,23%. Međutim, zbog izostanka rezultata dizačima je u sljedeća dva olimpijska ciklusa London 2009. -2012. i Rio 2013. -2016. udio potpore smanjen na 1,40%, odnosno 0,79%.

Ovdje je potrebno napomenuti da se jedno od ograničenja ovoga istraživanja odnosi na mjerenje rezultata kod ekipnih i individualnih sportova. Naime, individualni sportovi na OI, SP i EP natječu se u više sportskih disciplina, te mogu osvojiti više medalja, za razliku od ekipnih sportova gdje se može osvojiti samo jedna medalja (u muškoj ili ženskoj disciplini). Primjerice, atletika na OI ima 48 disciplina od čega 24 u muškoj konkurenciji, 23 u ženskoj konkurenciji i jednu mješovitu disciplinu (IAAF, 2019), i za svaku od tih disciplina atletičari mogu osvojiti medalje. S druge strane, sportaši u ekipnim sportovima (npr. vaterpolo), čiji se sportaši na OI mogu natjecati u jednoj muškoj i ženskoj disciplini (FINA, 2019) mogu osvojiti samo dvije medalje. Ova se činjenica zasigurno odrazila i na rezultate ovog istraživanja, pa su ekipni sportovi za osvojene plasmane zauzeli slabije rangirana mjesta u odnosu na individualne sportove, a samim time i manji udio u uspjehu, odnosno manji udio u efikasnosti. Zbog navedenog se u sljedećim radovima preporuča drugačije ponderirati uspjeh u ekipnim sportovima od uspjeha u individualnim sportovima. Također, jedno od ograničenja ovoga istraživanja je nekvantificiranje konkurencije po sportovima jer je činjenica da je u nekim sportovima teže, a u nekima znatno lakše osvojiti medalju, ili biti na jednom od osam vodećih mjesta na OI, SP i EP (primjerice uspjeh nogometaša na SP i EP je puno teži i važniji od uspjeha na OI). Isto tako, u ovom radu kod individualnih sportova s više olimpijskih i neolimpijskih disciplina jednako je ponderiran uspjeh u olimpijskim i neolimpijskim disciplinama te se preporuča u sljedećim radovima više vrednovati uspjeh u olimpijskim disciplinama jer je u pravilu konkurencija u olimpijskim disciplinama znatno teža. Primjerice, kajak-kanu je po uspješnosti u sva četiri olimpijska ciklusa visoko rangiran (2. do 4. mjesto), iako su kajakaši i kanuisti u varijabli uspjeh na OI osvojili tek dva boda i to u olimpijskom ciklusu Peking 2005. – 2008., a većinu bodova u sva četiri olimpijska ciklusa osvojili su u neolimpijskim disciplinama. Osim toga, potrebno je naglasiti kako ovaj rad mjeri isključivo odnos uloženi sredstava HOO-a i uspjeha na OI, SP i EP te se u sljedećim radovima preporuča uzeti u obzir i druge kriterije kao što su drugi izvori financiranja, masovnost sporta, broj klubova, broj sportaša i dr.

Visok udio potpore kod ekipnih sportova moguće je objasniti zbog činjenice da ekipni sportovi skrbe o većem broju sportaša, odnosno ekipa (kadetske, juniorske i seniorske ili posebne muške i ženske ekipe) te slijedom toga imaju i veće troškove od individualnih sportova. Također, na veće troškove utječu i faktori po-

put troška sportske opreme ili pak mjesta održavanja priprema i natjecanja nacionalnih reprezentacija. Logično, što je mjesto održavanja udaljenije od mjesta boravka sportaša, to su troškovi veći. Primjerice, pripreme u pojedinim sportovima zahtijevaju manje izdatke jer se mogu održavati u mjestu stanovanja sportaša, dok kod nekih drugih sportova (npr. kajak-kanu na divljim vodama), sportaši moraju odlaziti na određene destinacije izvan zemlje, jer u Hrvatskoj nemaju osigurane uvjete treniranja, prvenstveno sportske objekte, što zahtijeva veće izdatke za pripreme sportaša. Drugim riječima trošak izgradnje, a zatim i održavanja sportske infrastrukture u pojedinim je sportovima značajan i do mjere da je zapravo neke zemlje niti nemaju. No, kako pitanje izgradnje i održavanja sportske infrastrukture nije u nadležnosti HOO-a, ovim radom nisu obuhvaćeni iznosi za podmirenje takvih troškova. Ipak, sve navedeno značajno utječe na rasprostranjenost i uspješnost svakog sporta. Jasno je stoga da možemo govoriti o „skupljim“ i „jeftinijim“ sportovima (Bartoluci i Škorić, 2009, str. 31). Naprosto zbog specifičnosti svakoga sporta za isti je uspjeh nekim sportovima potrebno više, a nekima manje novca. Primjerice, Forrest i sur. (2016) navode da je jedrenje skup sport koji zahtijeva velika kapitalna ulaganja i može se razvijati samo u bogatim zemljama, a da dvoranski sportovi, poput hrvanja, boksa, juda, dizanja utega i atletike, zahtijevaju manja kapitalna ulaganja jer njihovi sportaši mogu trenirati u višenamjenskim sportskim dvoranama. Moguće je stoga zaključiti da je udio potpore koji je u promatranom razdoblju dodijeljen najuspješnijim individualnim sportovima (streljaštvo i taekwondo) daleko manji od njihovog udjela u uspjehu djelomično zbog činjenice jer su dvoranski sportovi i jer se sportaši mogu pripremati u mjestu svoga boravka, a ponajviše zbog činjenice da su to sportovi u kojima se može osvojiti veći broj medalja jer imaju više disciplina u muškoj i ženskoj kategoriji.

Zaključno, rezultati pokazuju kako je efikasnost (mjerena odnosom između ulaganja i učinka (Baban, 1991) veća kod sportova koji imaju više disciplina (taekwondo, streljaštvo atletika, veslanje, jedrenje, plivanje, kajak-kanu) nego kod ekipnih sportova koji imaju samo jednu disciplinu (npr. rukomet, vaterpolo, košarka) (tablica 2.).

Dobiveni rezultati upućuju na zaključak da je *moгуće prihvatiti i drugu hipotezu* dok se *treća hipoteza može djelomično prihvatiti*.

Slijedom navedenoga, preporuča se izvršiti preraspodjelu sredstava na način da se sredstva usmjere u „jeftinije“ individualne sportove koji imaju više disciplina i u kojima se može osvojiti veći broj medalja, a što će posljedično dovesti do povećanja međunarodnog uspjeha hrvatskih sportaša, uvažavajući specifičnost svakog sporta i činjenicu da je za isti uspjeh nekim sportovima potrebno više, a nekima manje novca.

5. ZAKLJUČAK

Dobiveni rezultati ovog istraživanja upućuju na zaključak kako je efikasnije ulagati u „jeftinije“ individualne sportove nego u „skuplje“ ekipne sportove, jer „jeftiniji“ individualni sportovi u pravilu zahtijevaju manja ulaganja od ekipnih sportova. Slijedom navedenoga, a imajući u vidu kako je RH država s nižim sportskim proračunom, za nadati se da će sportski menadžment HOO-a prepoznati važnost strateškog prioritetnog financijskog ulaganja u „jeftinije“ individualne sportove u kojima se može osvojiti značajno veći broj medalja (sportovi s više disciplina u muškoj i ženskoj kategoriji, većim brojem težinskih skupina i dr.), a gdje su ulaganja u sport (infrastruktura i dr.) niža u odnosu na druge, financijski zahtjevnije sportove koji nemaju mogućnost osvojiti veći broj medalja. Drugim riječima, HOO treba pronaći svoj najefikasniji individualni model financiranja sporta.

I na kraju potrebno je napomenuti da je ovo prvi rad na temu prioritetnog financiranja sportova u RH koji je obuhvatio razdoblje od 16 godina (četiri olimpijska ciklusa), kao svojevrsna početna analiza koja u praksi može poslužiti kao polazna platforma za buduće upravljanje prioritizacijom kao strateškim izborom investiranja u sport. Unatoč tome što se analiza ovoga rada odnosi samo na podatke za RH, smatramo da mogu imati određeni stupanj sličnosti s drugim zemljama i da stoga rezultati mogu imati određeni stupanj generalizacije.

LITERATURA

1. Baban Lj. (1991). Mjerenje efikasnosti privređivanja – preduvjet za njeno povećanje. *Ekonomski vjesnik*, 1(4):15-23.
2. Balduck, A-L. i Buelens, M. (2008). A Two-Level Competing Values Approach to Measure Nonprofit Organizational Effectiveness. Working papers of Faculty of Economics and Business Administration, Ghent University, Belgium. Dostupno na: https://wps-feb.ugent.be/Papers/wp_08_510.pdf
3. Barth, M., Emrich, E. i Daumann, F. (2018). Approaches and methods used for measuring organizational performance in national sport governing bodies from 1986 to 2014. A systematized review, *Current Issues in Sport Science*, 3:010. doi: 10.15203/CISS_2018.010
4. Bartoluci, M. i Škorić, S. (2009). Menadžment u sportu. Zagreb: Odjel za izobrazbu trenera Društvenog veleučilišta i Kineziološki fakultet.

5. Blecich, A. (2015). Vrednovanje efikasnosti i efektivnosti visokoobrazovnih institucija ekonomskog usmjerenja u funkciji povećanja njihove kvalitete. Doktorska disertacija. Retrieved from <https://dr.nsk.hr/islandora/object/efri:7/preview>
6. Bostock, J., Crowther, P., Ridley-Duff, R., & Breese, R. (2017). No plan B: The Achilles heel of high performance sport management. *European Sport Management Quarterly*, 18(1), 25–46. doi:10.1080/16184742.2017.1364553
7. De Bosscher, V., Shibli, S., Westerbeek, H. i van Bottenburg, M. (2015). *Successful elite sport policies. An international comparison of the sports policy factors leading to international sporting success (SPLISS 2.0) in 15 nations*. Aachen: Meyer & Meyer.
8. De Bosscher, V., Shibli, S. i Weber, C.A. (2019). Is prioritisation of funding in elite sport effective? An analysis of the investment strategies in 16 countries. *European Sport Management Quarterly*. doi: 10.1080/16184742.2018.1505926
9. DeKnop, P., Van Hoecke, J. i De Bosscher, V. (2004). Quality Management in Sports Clubs, *Sport Management Review*, 7, 57-77
10. FINA (2019). Qualification system. Dostupno na: https://www.fina.org/sites/default/files/general/final_-_2019-03-18_-_tokyo_2020_-_qualification_system_-_water_polo_-_eng.pdf.
11. Ghotnian, S., Hosseinzadeh Lotfi, F., Tojari, F. i Zarei, A. (2018). Efficiency Calculation, Effectiveness and Productivity of Sports Federations Using the Method (DEA). *Revista Publicando*, 15(1), 328-345
12. Green, M. i Oakley, B. (2001). Elite sport development systems and playing to win: uniformity and diversity in international approaches. *Leisure studies*, 20, 247-267.
13. HOO (2016). Programsko i financijsko izvješće HOO-a za 2016. godinu. Retrieved from https://www.hoo.hr/images/dokumenti/izvjescia-i-nalazi/2017/Programsko_i_financijsko_izvje%C5%A1%C4%87e_HOO-a_za_2016.pdf
14. HOO (2018a). Olimpijski program i multisportski projekti. Retrieved from <https://www.hoo.hr/hr/dokumenti/3170-olimpijski-program-multisportski-projekti>
15. HOO (2018b). Programi NSS-a – kriteriji, pravila i obrasci. Retrieved from <https://www.hoo.hr/hr/dokumenti/3171-programi-nacionalnih-saveza-kriteriji-pravila-i-obraci>.
16. HOO (2018c). Razvojni programi. Retrieved from <https://www.hoo.hr/hr/dokumenti/5314-razvojni-programi>.
17. HOO (2020). *Statut HOO-a*. Dostupno na: <https://www.hoo.hr/hr/dokumenti/4899-hoo-temeljni-akti>.

18. Houlihan, B. & Zheng, J. (2013). The Olympics and elite sport policy: Where will it all end? *International Journal of the History of Sport*, 30(4), 338–355. doi:10.1080/09523367.2013.765726
19. Horgan, K. i Norton, K. (2000). The „price“ of Olympic Gold. *Journal of Science and Medicine in Sport* 3(2), 203-218.
20. IAAF (2019). Qualification system. Dostupno na: <https://www.iaaf.org/competitions/olympic-games>.
21. Matros, A. & Namoro, S. D. (2004). *Economic Incentives of the Olympic Games*. Retrieved from <http://ssrn.com/abstract=588882>
22. Ministarstvo financija (2012). Državni proračun – Arhiva. Retrieved from <https://mfin.gov.hr/proracun-86/drzavni-proracun-arhiva/2012-623/623>
23. Obadić E. (2020). Povezanost između financiranja sporta iz programa Hrvatskog olimpijskog odbora i međunarodnog uspjeha hrvatskih sportaša. Doktorska disertacija. Retrieved from: <https://repozitorij.kif.unizg.hr/en/islandora/object/kif%3A1034/datastream/PDF/view>
24. Sam, M. (2012). Targeted investments in elite sport funding: Wiser, more innovative and strategic? *Managing Leisure*, 17(2–3), 207–220. doi:10.1080/13606719.2012.674395
25. Shilbury, D. i Moore, K.A. (2006). A Study of Organizational Effectiveness for National Olympic Sporting Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(1), 5-38
26. Siegfried, N., Schlesinger, T., Bayle, E and Giuaque, D. (2015). Professionalisation of sport federations – a multi-level framework for analysing forms, causes and consequences, *European Sport Management Quarterly*, 15(4), 407-433
27. Skinner, J., Stewart, B. and Edwards, A. (1999). Amateurism to Professionalism: Modelling Organisational Change in Sporting Organisations, *Sport Management Review*, 2, 173-192
28. Škorić, S. i Hodak, Z. (2011). The system of sports financing and management in the Republic of Croatia. Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci – časopis za ekonomsku teoriju i praksu / Proceedings of Rijeka Faculty of Economics – Journal of economics and business, 29(2), 443-464.
29. Šugman, R., Bednarik, J. i Kolarič, B. (2002). *Športni menadžment*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
30. Weber, C.A., De Bosscher, V. & Kempf, H. (2017). Positioning in Olympic Winter sports: analysing national prioritisation of funding and success in eight nations, *European Sport Management Quarterly*, 18:1, 8-24. doi:10.1080/16184742.2017.1336782

31. Zheng, J., Oh, T., Kim, S., Dickson, G., & De Bosscher, V. (2017). Competitive balance trends in elite table tennis: The Olympic games and world championships 1988.-2016. *Journal of Sports Sciences*, 1–9. doi:10.1080/02640414.2017.1375174
32. Zakon o sportu. Narodne novine 2006, br. 71/06, 150/08, 124/10, 124/11, 86/12, 94/13, 85/15, 19/16-ispravak, 98/19, 47/20.

EFFICIENCY OF THE PRIORITY FUNDING APPROACH FOR THE MOST SUCCESSFUL OLYMPIC SPORTS IN CROATIA FROM 2001 TO 2016

Summary

The aim of this paper was to research into whether the Croatian Olympic Committee applied the priority funding approach from 2001 to 2016 in budget allocation to different sports (i.e. national sport associations/federations). Additionally, the aim was to identify the applied approach efficiency by using the adjusted system resource model. The study encompassed athletes from 33 sports (24 individual and 9 team sports) of the Summer Olympic Games programme whose sporting activities and participation at competitions were funded by the Croatian Olympic Committee. The results showed that the Croatian Olympic Committee did apply the priority funding approach and that the resources were mostly directed – with few exceptions – towards the eight most successful sports. The highest efficiency was determined for individual sports that have multiple disciplines in which consequently more medals could be won. Lower efficiency levels were found for team sports.

Keywords: sport success, Croatian Olympic committee, sport financing, individual sports, team sports