# Izazovi u organizaciji sportskog događaja

**Mandić, Lucijana**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:811587

*Rights / Prava:* In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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



*Repository / Repozitorij:*

REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economcs & Business Zagreb








**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Sveučilišni diplomski studij Poslovna ekonomije, smjer Marketing**

# IZAZOVI U ORGANIZACIJI SPORTSKOG DOGAĐAJA

**Diplomski rad**

**Lucijana Mandić**

**Zagreb, 2019.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Sveučilišni diplomski studij Poslovna ekonomija, smjer Marketing**

# IZAZOVI U ORGANIZACIJI SPORTSKOG DOGAĐAJA

# CHALLENGE IN ORGANISATION OF A SPORT EVENT

**Diplomski rad**

**Ime i prezime: Lucijana Mandić**

**JMBAG: 0067577731**

**Mentor: izv. prof. dr. sc. Miroslav Mandić**

**Zagreb, 2019.**

_____

Ime i prezime studenta/ice

# IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je

_____

(vrsta rada)

isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz recitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

U Zagrebu, _____ Student/ica: _____

(potpis)

## Sažetak i ključne riječi

U ovom diplomskom radu istražilo se kojim se sve izazovima susreću organizatori sportskih događaja kao i samim zadovoljstvom sudionika sportskog događaja. S nastojanjem da se sportski događaj podigne na veću razinu prepoznatljivosti sa segmentiranim postojećim i potencijalnim sudionicima organizatori samog sportskog događaja nailaze na niz prepreka. U svrhu istraživanja i poboljšanja organizacije sportskog događaja u središnjoj točci istraživanja bili su sudionici prošlog organiziranog sportskog događaja. Njihovo zadovoljstvo odnosno nezadovoljstvo samom organizacijom sportskog događaja koji uključuje brojne i svakako ključne elemente istraživanja poput smještaja sportaša, dolaska i odlaska na mjesto sportskog natjecanja, same organizacije natjecanja kao i rasporeda održavanja natjecanja, prehrane koja im je osigurana tijekom boravka i održavanja natjecanja, raspoloživim, odgovarajućim i pravovremenim informacijama o održavanju natjecanja te zadovoljstvo odnosno nezadovoljstvo s odnosom organizatora. U svrhu istraživanja koristio je se kvantitativni i kvalitativni pristup, a primarni podaci kao i uzorak istraživanja prikupljeni su od strane sudionika prošlog sportskog događaja. Kao instrument istraživanja koristio je se anketni upitnik preko kojega je izražavalo zadovoljstvo odnosno nezadovoljstvo organizacijom sportskog događaja te vodič ili podsjetnik za intervju sa samim organizatorima. Provedeno istraživanje pokazalo je većinsko zadovoljstvo sudionika elementima organizacije sportskog događaja, ali također ukazalo na probleme s kojima su se susretali poput prilagođenosti sportskih terena, rasporeda natjecanja i informiranosti o promjenama tijekom natjecanja. Organizator sportskog događaja ukazao je na probleme s kojima se susreće, posebice onima financijske prirode. No s obzirom na uhodanost organizacije sportskog događaja, pored sporta, organizator je ukazao i na druge značajke koji sportski događaj sa sobom nosi.

Ključne riječi: sportski marketing, sportski događaj, organizacija, sudionici, izvedba

## Summary and keywords

This thesis researched the challenges which organizers of sports events face, as well as the participant's satisfaction with the sports event. Having the clear goal of expanding the sports event's recognizability with segmented existing and potential participants, the organizers come along on numerous barriers. For researching purposes and with the objective to improve the organisation of sports events, the main focus of this thesis is on the participants. Their satisfaction or dissatisfaction with the organisation of the sports event includes many key elements of the research such as the participants' accommodations, the arrival and departure to and from the location of the sports event, the organisation of the contest as such, the schedule of the contest, the food which is served during the stay, the available, correct and updated information about the contest, as well as the satisfaction or dissatisfaction with the relations with the organizers. For researching purposes, the approach of this thesis used qualitative and quantitive and the main data, as well as the research sample, is acquired from the participants of the last sports event. The research tools were in a survey in which the participants told us their satisfaction or dissatisfaction with the sports event, a guide and an interview with the organizers. The conducted research showed us hat the most of the participants were satisfied with the elements of the organisation of the sport event but it also indicated problems which occured, e.g. adjustment of the sport field, schedule oft he competititon and information about changes during competition. Organisators of the sport event indicated problem which occur during organisation, sepecially those of financial nature. Taking in consideration the stablished organisation of the sport event, besides sport, the organisator pointed also out other characteristics which come with the sport event.

Keywords: sports marketing, sports event, organisation, participants, execution

# Sadržaj

1. Uvod ..... 1
1.1. Predmet i cilj rada ..... 2
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja ..... 3
1.3. Sadržaj i struktura rada ..... 4
2. Sportski marketing ..... 5
2.1. Definicija sportskog marketinga ..... 6
2.1. Uloga i važnost sportskog marketinga ..... 14
2.3. Trendovi u sportskom marketingu ..... 18
3. Izazovi u organizaciji i izvedbi sportskog događaja ..... 21
3.1. Pojmovno određivanje sportskog događaja ..... 21
3.2. Koraci u pripremi i organizaciji sportskog događaja ..... 23
3.3. Izazovi u organizaciji i izvedbi za organizatore i sudionike sportskog događaja ..... 24
3.4. Istraživanje i evaluacija sportskog događaja ..... 28
4. Istraživanje uspješnosti sportskog događaja ..... 29
4.1. Definiranje problema i ciljeva istraživanja ..... 29
4.2. Metodologija ..... 30
4.3. Rezultati istraživanja ..... 31
4.4. Ograničenje istraživanja i preporuka ..... 46
4.5. Diskusija ..... 47
5. Zaključak ..... 49
POPIS TABLICA ..... 51
POPIS SLIKA ..... 53
POPIS GRAFIČKIH PRIKAZA ..... 54
PRILOZI ..... 56
ŽIVOTOPIS ..... 60

# 1. Uvod

U zadnje vrijeme razvoj sportske industrije sve je više bio veći, a marketing kao takav pronašao je svoje mjesto u tome rastu. S višemilijunskim platnim spiskovima, novijim i ekstravagantnijim objektima, te troškovima sportskih koncesija koji prerastaju u stotine milijuna dolara, bez sumnje sport je uistinu poslovni pothvat (Shannon, 1999.). Sportski marketing kao i sve druge forme marketinga u srednju točku razmatranja stavljaju potrošača, njegove potrebe i želje. Cilj sportskih organizacija je osvojiti ili privući pozornost sportu ili organizaciji. Marketinška filozofija je kreirana kao dobitna kombinacija i za organizaciju, a i za potrošača u koliko su njegove želje i potrebe prepoznate. (Smith, 2008.) Sportski marketing kroz svoje dvije forme, marketing sporta i marketing sa sportom, nastoji plasirati sportski proizvod i usluge potrošačima stvarajući prisniju komunikaciju kroz doživljaje i iskustva koje sa sobom nose kroz cijeli život. Najveća pozornost sportskih potrošača usmjerena je ka posebnim događajima, sportskim događajima, koje kroz natjecateljski sport privlače sve više sportskih potrošača. Organizatori takvih događaja susreću se sa raznim preprekama i izazovima, kako sa strateške tako i operativne strane. Mjera uspješnosti samog događaja odražava se kroz zadovoljstvo samih sudionika, natjecatelja, te gledatelja tj. sportskih potrošača. Povratne informacije sportskih potrošača su, uz ostale mjere kvalitete usluge, jedne od mjera uspješnosti organizaciji sportskog događaja. Prema Martinez (2010.) kvaliteta usluge je definirana kao jedna od najvažnijih pitanja kojom se suočavaju suvremeni sportski marketari. Zadovoljstvo sportskih potrošača je znak dobrog rada sportske organizacije i ujedno vjetar u leđa za organiziranje budućih događaja. Cilj svake organizacije svakog budućeg događaja okupiti sve veći broj sudionika i sportskih potrošača, a to će uspjeti postići u koliko uspješno prevlada prepreke i izazove, kao i nepredviđene rizike, koje organiziranje sportskog događaja sa sobom nosi. Svrha ovog diplomskog rada je uvid u organiziranje jednog takvog događaja, izazova koje sa sobom nosi te na koji način postići potencijalni rast i prepoznatljivost sportskog događaja na lokalnoj, regionalnoj i svjetskoj razini.

## 1.1. Predmet i cilj rada

Predmet ovog diplomskog rada je organizacija sportskog događaja i svih izazova koje sa sobom nosi, kao i samo zadovoljstvo sudionika sportskog događaja. Istraživanje koje se provelo ukazuje na koji način poboljšati organizaciju sportskog događaja te kako sami događaj podignuti na veću razinu kao jedan od događaja koji je prepoznatljiv segmentiranim postojećim i potencijalnim sudionicima.

Sportski marketing kao takav povezan je sa idejom da industrija sporta postane jedinstvena, sveobuhvatna, dostupna i pristupačna svim korisnicima i obožavateljima sporta (Beech i Chadwick, 2010.). Značaj sportskog marketinga ima veliku ulogu i važnost, kako u profesionalnom tako i amaterskom sportu, privlačenjem značajnih sredstava, neophodnih za financiranje i organiziranje kako sportskih događaja tako i osiguravanjem sredstava za same korisnike sportskog događaja. U literaturi definiran kao poseban događaj (Allen, O'Toole, McDonnel i Harris, 2002.), sportski događaj predstavlja se kao specifičan ritual, prezentacija, izvedba ili proslava koja je svjesno planirana i kreirana od strane sportske organizacije. Uloga menadžmenta odgovornog za organizaciju odnosi se na smislene i prihvatljive strateške i operativne planove za uspješnu implementaciju sportskog događaja. Jednako tako, sportske organizacije se susreću sa dosta problema prilikom organiziranja, a i tijekom samog sportskog događaja zato je potrebno proći kroz sve bitne stavke koje se tiču događaja počevši od strateškog dijela do operativnog. Organiziranjem sportskog događaja organizatori nastoje postići cilj koji su prethodno zacrtali, te tako poslati poruku svojoj ciljnoj publici i pružiti im jedinstven doživljaj i iskustvo koje će ponijeti sa sobom.

## 1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja

Teorijski dio diplomskog rada temelji se na prikupljanju i analiziranju relevantne stručne i znanstvene literature. Podaci u teorijskom dijelu diplomskog rada koristiti će se isključivo kao sekundarni podaci.

Pri izradi teorijskog dijela rada koristiti će se dvije metode znanstveno – istraživačkog rada, a to su:

1) metoda analize – proces raščlanjivanja složenih misaonih cjelina na jednostavnije sastavne dijelove, te
2) metoda klasifikacije – način raščlanjivanja općeg pojma na posebne tj. jednostavnije pojmove.

Empirijski dio diplomskog rada temelji se na kvalitativnom i kvantitativnom pristupu istraživanja. Primarni podaci potrebni za istraživanje biti će prikupljeni preko namjerno odnosnog prigodnog uzorka koji će činiti sami sudionici sportskog događaja, tj. organizatori i prethodni sudionici sportskog događaja.

Pri izradi empirijskog dijela rada koristili su se:

1) instrumenti istraživanja poput anketnog upitnika i vodiča/podsjetnika za intervju, te

2) metoda donošenja pojedinačnih zaključaka na temelju općeg suda

## 1.3. Sadržaj i struktura rada

Diplomski rad sastoji se od pet poglavlja. Prvi dio rada sastoji se od teorijskog dijela. U uvodnom poglavlju rada definiran je problem i predmet istraživanja, utvrđeni ciljevi istraživanja kao i izvori i metode prikupljanja podataka. U drugom poglavlju rada slijedi definicija samog pojam sportskog marketinga, njegova uloga i važnost, te trendovi sportskog marketinga. Treće poglavlje rada je posvećeno pojmovnom određivanju sportskog događaja kao takvog uključujući korake u pripremi i organizaciji, istraživanje i evaluaciju sportskog događaja i izazove u organizaciji i izvedbi za organizatore i sudionike sportskog događaja. Empirijski dio diplomskog rada počinje sa četvrtim poglavljem. Ono se odnosi na istraživanje izazova koje organiziranje sportskog događaja nosi sa sobom. Temeljeno je na anketnom upitniku namijenjenom prethodnim sudionicima sportskog događaja i vodiču/podsjetniku za intervju sa samim organizatorima. U posljednjem petom poglavlju prikazani su zaključci koji su proizašli iz istraživanja kao i preporuke za buduća istraživanja. Na samom kraju prezentirana je korištena literatura za provedeno istraživanje, popis tablica, popis slika i grafikona, kao i životopis autora.

## 2. Sportski marketing

Pojam sportski marketing prvi put je korišten u Sjedinjenim Američkim Državama od strane Advertasing Age (platforma za oglašavanje i marketing; https://adage.com/) 1978. godine, a od tada je kao takav korišten u različitim aktivnostima povezanim sa promocijom sporta. Mnogi će opisati sportski marketing kao prodaju sportskih proizvoda ili usluga za ostvarivanje profita (Smith, 2008.). No sportski marketing je mnogo više od oglašavanja i odnosa sa javnošću kao takvih. Sportski marketing, prihvaća filozofiju vjerovanja jednako kao i opći marketing, no ulazi u dublji odnos sa sportom i kao takav u svoju središnju točku stavlja potrošača u nastojanju prepoznavanja njegovih potreba i želja, tj. pružanja doživljaja i iskustva koje će ponijeti sa sobom.

Stoga, može se reći da je sportski marketing fokusiran na prepoznavanje potreba i želja takozvanih sportskih potrošača, uključujući osobe koje se bave sa sportom, na gledanje i slušanje sportskih programa, razvoj i prodaju službene licencirane odjeće sportske organizacije, kao i prodaju sportske odjeće i obuće, te naravno pretraživanje mrežnih stranica usko povezanih sa sportom kao i posljednjim sportskim informacijama o omiljenom sportašu, sportskom klubu ili nacionalnoj reprezentaciji (Smith, 2008.).

*Slika 1. Sportski marketing*



Izvor: preuzeto sa https://sites.google.com/a/wcastl.org/the-westminster-school-of-business-and-communication/marketing/sportsmarketingproject,, /25.04.2019/

## 2.1. Definicija sportskog marketinga

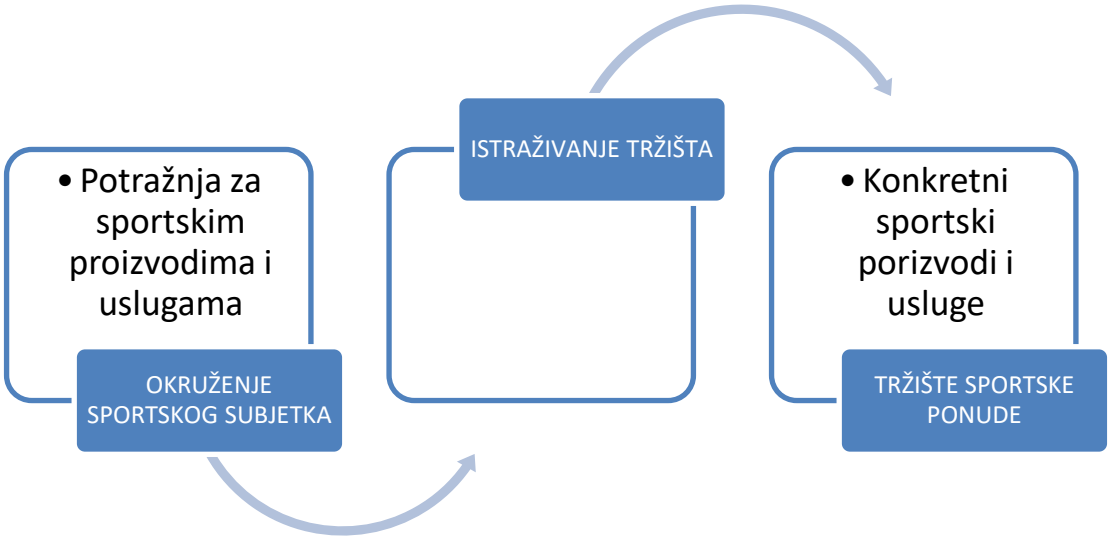
Sport je jedna od brzo rastućih svjetskih industrija u svijetu, a uz sam bok prati ga i marketing. Kao takav sport predstavlja važan oblik društvenog i socijalnog ponašanja. Gledajući sa kulturnog, obrazovnog, ideološkog i odgojnog aspekta sport sam po sebi dobiva i novu ulogu jer sada sport nije samo cilj već i sredstvo odgoja, edukacije, zabave, mode, statusnog simbola, biznisa pa i područje znanstvenih istraživanja (Novak, 2006.). Na tržištu, za razliku od ostalih proizvoda i usluga, sport se manifestira na tri načina: nudi afinitet prednosti, ima izazov pozicioniranja i odnose temeljene na iskustvu između sporta i obožavatelja (Fetchko, 2013.). Sport kao takav moguće je definirati kao društvenu pojavu utjelovljenu u specifičnoj djelatnosti suvremenog društva na dvojak način, kao igru i strukturiranu aktivnost (Novak, 2006.). Uloga marketinga u sportu bilježi rast u posljednjih četrdeset godina, te tako kroz manifestaciju i određene marketinške aktivnosti postaje katalizator za stvaranje potrošačke vrijednosti unutar sportske industrije. Vrijednosti marketinga za potrošača očituju se identifikacijom načina za povećanje primljenih koristi kao i smanjenjem troškova za pohađanje i/ili sudjelovanje u sportskim aktivnostima (Bartoluci, 2003.). Marketing, kao takav, ima utjecaja u izgradnji i održavanju veze sa potrošačima.

Marketing je, prema American Marketing Association (AMA, American Marketing Assoiciation, engl. Američko marketinško udruženje) aktivnost, niz institucija i procesa za kreiranje, komunikaciju, dostavu i razmjenu ponuda koje imaju vrijednost za kupce, klijente, partnere i društvo u cjelini (https://www.ama.org/). Dok se sportski marketing temelji na načelima marketinga, priroda sporta i njegovih potrošača zahtjeva posebnu pozornost.

Prema Fetchko (2013.) sportski marketing može se definirati kao marketing za kreiranje, komunikaciju i razmjenu sportskih iskustava koje imaju vrijednosti za potrošače, klijente, partnere i društvo. U tu skupinu potrošača pripadaju sve osobe koje se bave sportom, gledaju ili slušaju sportske programe, kupuju odjeću s predznakom kluba ili nacionalne sportske grupe za koju vežu posebne emocije, skupljaju suvenire, kupuju sportsku odjeću i obuću ili pretražuju sportske mrežne stranice kako bi saznali posljednje informacije vezane za najdraži sportski tim, sportaša ili sportski događaj.

Za razliku od konvencionalnog marketinga, sportski marketing također ima sposobnost poticanja potrošnje i usluga koje nisu u uskoj vezi sa sportom. Ovisno o okruženju u kojem sportski subjekt djeluje tako se javljaju sasvim nove potrebe i novi interesni segmenti koji su suzdržani za tradicionalne, ali im se mogu ponuditi novi, specijalizirani, sportski proizvodi i usluge (Šerić, 2017.).

*Slika 2. Shematski prikaz okruženja u kome sportski subjekt djeluje*




Izvor: prilagođeno prema Šerić, N., Ljubica, J., Jerkunica, A. Istraživanje tržišta u sportu i sportskoj industriji, Marketing u sportu; Redak, ASPIRA, Visoka škola za menadžment dizajn, 2017., str. 43.

Jednako tako, sportski marketing znači marketing sporta, dakle korištenje sporta kao alata za plasiranje drugih proizvoda i usluga.

Dvije su ključne značajke sportskog marketinga, a to je primjena općih marketinških praksi na sportske proizvode i usluge, te marketing ostalih potrošačkih i industrijskih proizvoda i usluga putem sporta.

Tako se sportski marketing može podijeliti na (Beech i Chadwick, 2007.):

1) marketing sporta
2) marketing sa sportom

Marketing sporta definira marketinške napore oko sportskih događaja, timova, mjesta događanja i ponude koju plasira sudionicima i obožavateljima sportskog događaja. Sportski proizvod ili sportska usluga koja je direktno plasirana potrošačima može biti u obliku sportske opreme, profesionalnih natjecanja, sportskog događaja kao i lokalni klub. Također tu se uključuje oglašavanje tima, osmišljavanje promocije sportaša, prodaja sezonskih karata te razvoj licencirane odjeće za prodaju. Zapravo, marketing sporta se odnosi na korištenje varijabli marketinškog miksa kako bi se potencijalne potrošače potaknulo na komunikaciju o prednostima sportskog sudjelovanja i gledanja. Cilj je osigurati kontinuirano preživljavanje sporta u okolnostima koje se brzo mijenjaju. Opstanak u velikoj mjeri ovisi o glavnoj svrsi sportske organizacije. Nacionalne sportske organizacije koje su uglavnom povezane s profesionalnim sportskim natjecanjima na elitnoj razini nastojat će razviti svoj marketinški miks kako bi osigurali da sportski proizvod bude privlačan kao oblik zabave uživo i prijenosa uživo putem televizije, interneta i drugih prodajnih mjesta. Tijela za upravljanje sportom također će biti odgovorna za osiguravanje zdravog sudjelovanja u sportu. Sudionici su životna snaga sporta, budući da postaju sljedeća generacija prvaka i gledatelja.

Primjerice, službeni dres Hrvatske nogometne reprezentacije kao sportski proizvod.

*Slika 3. Službeni dres Hrvatske nogometne reprezentacije*



Izvor: http://www.hnswebshop.hr/30.04.2019./

Marketing sa sportom uključuje strateške marketinške napore poduzeća koji su partneri sa sportskim entitetima za određene komercijalne koristi, kao na primjer povećanu svijest o marki, poboljšani korporativni ili brand imidž kao i povećanu prodaju. Čimbenici koji određuju sportsku marku i potpomažu poduzećima u njihovom plasiranju na tržište su (Čáslavová, Petráčková, 2011.) navijačka platforma koja osigurava dovoljan broj obožavatelja i kod kuće i na međunarodnoj razini, njihova kupovna moć i licencna sfera, povijest samog uspjeha marke, komunikacijska strategija i vrijednost marke. Primjerice, profesionalni sportski tim ili sportaš odobrava određenu vrstu proizvoda ili pak kada korporacije sponzoriraju određeni sportski događaj ili čak tvrtke koje proizvode pivo imaju ekskluzivna prava za pružanje usluga na sportskom mjestu ili događaju. Sportski marketinški stručnjak tako mora biti sposoban prepoznati i analizirati poslovna okruženja, odrediti njihove učinke i donijeti strateške odluke koje će unaprijediti uspjeh sportskog poslovanja. Također, mora utvrditi koje se potrebe i želje zadovoljavaju kroz proces razmjene.

Ono što se nudi u zamjenu za članarinu ili članarinu sportskog potrošača može uključivati društvenu interakciju, fizičku aktivnost, put za natjecanje, zdravlje i zabavu. Prepoznavanje potreba različitih segmenata stanovništva izazov je u ranoj fazi marketinškog procesa. Dobivanje tih informacija omogućit će da se prednosti sportskog proizvoda priopće na takav način da se definira položaj sporta. Sportske organizacije moraju razviti mješavinu marketinških strategija kako bi utjecale na kupce da kupuju njihove proizvode, putem nazočnosti ili sudjelovanja.

Primjerice, Ožujsko pivo kao sponzor Hrvatske nogometne reprezentacije već dugi niz godina.

*Slika 4. Ožujsko pivo sponzor Hrvatske nogometne reprezentacije*




Izvor: https://pivnica.net/zuja-prati-vatrene/2907/ /30.04.2019./

I jedan i drugi marketing, marketing sporta i marketing sa sportom, može biti vizualiziran preko 5P okvira (Fetchko, 2013.):

1) pozicioniranja gdje se u središnju točku stavlja potrošač, a naglasak je na njegovim potrebama i željama. Odluke vezane za pozicioniranje odnose se na samog kupca i analizu vanjskog okružja kako bi se postavila odgovarajuća marketinška strategija. Ključne stavke vezane uz pozicioniranje su utvrđivanje vrijednosti i misije, provođenje analize tržišta, postavljanje tržišnih ciljeva te odabir ciljnog tržišta.

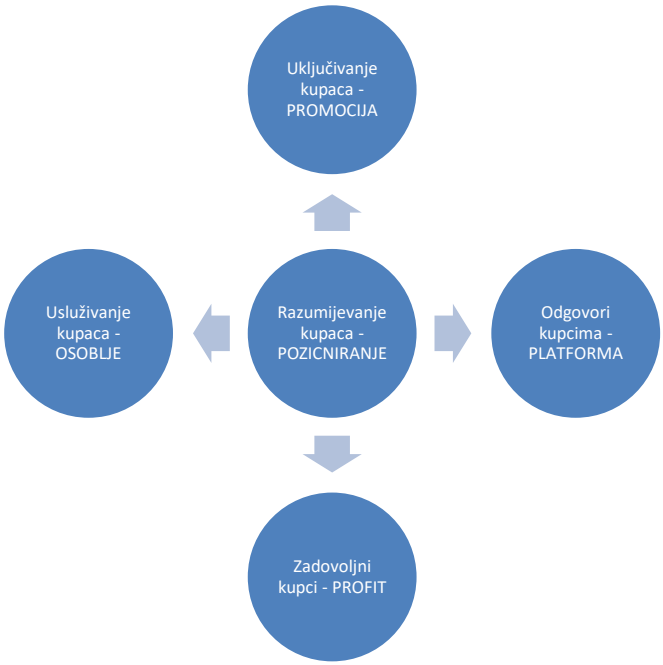
2) postavljanja odgovarajuće platforme preko koje organizacija nudi skup pogodnosti za potrošače ili korisnike, a kao ključne stavke uključuje odnos marke, proizvod te mjesto ili distribuciju samog sportskog proizvoda ili sportske usluge.

3) promocije preko koje se odvija sama marketinška komunikacija sa potrošačima koja je ujedno i glas same marke proizvoda koji se želi razviti i održati u svijesti potencijalnih potrošača formiranjem informacija o brandu preko marketinških poruka.

4) profita kao takvog gdje sportski marketing prepoznaje cijenu kreiranja vrijednosti za potrošač, te pozitivno utječe na samo zadovoljstvo potrošača. Cijena i mjerenje rezultata marketinških aktivnosti ključni su kako bi se procijenila učinkovitost marketinške strategije i taktike za ostvarenje financijskih ciljeva.

5) te osoblja tj. zaposlenika same organizacije koja odigrava važnu ulogu u kreiranju vrijednosti za potrošača.

*Slika 5.Sportski marketing miks*




Izvor: prilagođeno prema Fetchko, M.J., Roy, D.P.,Clow, K.E. (2013.) Sports Marketing, USA: Pearson Education Inc., Prentice Hall, str. 6.

Kao takav, sportski marketing zadovoljava osnovne kriterije koncepcije marketinga, kao što su poslovna koncepcija, poslovna funkcija, ekonomski proces i znanstvena disciplina (Novak, 2009.).

Sportski marketing kao poslovna koncepcija počiva na koncepciji potražnje za sportskim proizvodima i uslugama, koncepciji zadovoljenja te potražnje, sportskog proizvoda kao takvog, koncepciji razmjene, sportskog tržišta  i sudionika u procesu primjene koncepcije marketinga. Dok sportski marketing kao poslovna funkcija sastoji se od sustavnog pristupa funkciji postavljenog cilja, identifikacije i anticipacije potražnje, anticipativnih očekivanja te definiranja i zadovoljavanja potražnje za sportskim proizvodima i uslugama. Sportski marketing kao ekonomski proces povezuje proizvodnju sportskih proizvoda i usluga s njihovom potražnjom i krajnjom potrošnjom, te posljednji kriterij sportskog marketinga kao znanstvene discipline može se definirati kao izučavanje postupaka i aktivnosti koji omogućuju najviši mogući stupanj efikasnosti primjene marketinga u danim okolnostima, uz primjenu znanstveno spoznatih i razrađenih načela i metoda, a u svrhu napretka i razvoja sportske djelatnosti tj. sportske industrije, znanstvenog predviđanja na temelju spoznate prošlosti i kritičke ocjene sadašnjosti povezivanjem ponude i potražnje na sportskom tržištu.

S obzirom na dinamičan proces razvoja marketinga kako u teoriji tako i u praksi marketing se nalazi po utjecajem razvoja znanosti, tehnologije, društvenih sustava i drugih dinamičnih kategorija u okruženju koje se sve više evoluiraju i globaliziraju. Kao i svaka druga forma marketinga, sportski marketing nastoji ispuniti potrebe i želje svojih potrošača, a upravo to nastoji ispuniti pružanjem sportskih usluga i sportskih proizvoda potrošačima.

## 2.1. Uloga i važnost sportskog marketinga

Kada se sagleda što sve sportski marketing obuhvaća, bitno je shvatiti da je to hijerarhijski koncept koji se sastoji od niza razina. Nisu u pitanju marketing menadžeri ili marketing odjeljenja sportske organizacije. Filozofija marketinga u srednju točku razmatranja stavlja potrošača, njegove potrebe i želje. Sportski marketing podrazumijeva mnoga marketinška istraživanja raznih aspekata tržišta, od ciljanja potencijalnih potrošača, gradnje strategije prema potencijalnoj ciljnoj grupi, odgovarajuće strategije i samog učinka. U poslu, cilj je ostvariti dobit, ali u sportskim organizacijama najvažniji cilj je obično osvojiti ili privući pozornost sportu ili organizaciji. Marketinška filozofija je kreirana kao pobjeda za sportsku organizaciju i za potrošača, no to neće biti moguće u koliko potrebe i želje potrošača ne budu prepoznate kao ključne (Smith, 2008.). Za ključ uspjeha važno je shvatiti osnovnu koncepciju marketinga kao i jedinstvene okolnosti u sportu. Zapravo, sportski marketing je proces kroz koji se organiziraju natjecanja s neizvjesnim ishodom stvarajući mogućnosti za istodobno ispunjavanje izravnih i neizravnih ciljeva među sportskim kupcima, sportskim poduzećima i drugim srodnim sportskim organizacijama (Beech i Chadwick, 2007.). Sportski proizvod je često vrlo nekonzistentan i nepredvidljiv jer nije moguće predvidjeti ishod sportske utakmice ili kontrolirati kvalitetu igre. Još jedna značajna razlika je u tome što malo proizvoda može izazvati emocionalnu privrženost i osobnu identifikaciju koju sport zapovijeda. Sami proces sportskog marketinga sastoji se od dva osnovna koraka, a to su sportsko tržište i pronalaženje kupaca te pružanje doživljaja i iskustva koji će ponijeti sa sobom. Ova manifestacija se odražava kroz četiri koraka gdje se provodi opsežan niz istraživanja, definiranja ciljnih tržišta, razvoja strategijskih elementa marketinškog miksa te sami uspjeh strategija koji se ocjenjuje i mijenja prema potrebi.

Prema Beech i Chadwick (2013.) strateški proces sportskog marketinga sastoji se od:

1) situacijske analize,
2) segmentiranja, ciljne skupine i pozicioniranja,
3) marketing miksa, te
4) evaluacije.

Svaka od ovih stavki sa sobom nosi važnost koju je potrebno razmotriti i razraditi za uspješnu implementaciju marketinške strategije.

Situacijska analiza ključna je za prikupljanje i analizu podataka. Prikupljanje podataka provodi se pregledom sportskog marketinga čija je namjera sustavno promatranje ključnih dijelova sportskog okruženja. Tu se ubrajaju makrookolina, sami kupci, konkurenti, tržište i organizacija. Važnost razumijevanja ovih podataka dovode do ključnih odluka iz kojih može proizaći uspješno djelovanje na samom tržištu. Postoje razni oblici situacijskih analiza ili analiza okoline, a jedna od njih je i SWOT analiza (engl. SWOT – akronim za Strengths, Weaknesses, Opportunities i Threats; jakosti, slabosti, prilike i prijetnje). Cilj SWOT analize je utvrditi i organizirati one podatke koji su pod utjecajem unutarnjih čimbenika, snaga i slabosti, te vanjskih čimbenika, mogućnosti i prijetnja kako bi se ostvarila uravnotežena pozicija organizacije. Tako bi se stvorila jasnija predodžba o daljnjem razvoju i djelovanju strateškog procesa. Sljedeći korak u strateškom procesu je segmentacija, ciljna skupina i pozicioniranje u samoj svijesti potrošača odnosno ciljne skupine. To je zapravo ključan dio strateškog procesa. Segmentacija tržišta može ovisiti o nizu kriterija, a neke od njih su geografske, demografske, psihografske i bihevioralne varijable. Ključno razmatranje u ovoj fazi definiranja segmenta tržišta je procjena varijacija u potrebama i zahtjevima kupaca na različitim razinama tržišta proizvoda i identificiranje vrsta kupaca uključenih na tržište. Segmentacija zahtjeva opsežno istraživanje tržišta i prikupljanje podataka. Ciljanje uključuje ocjenjivanje atraktivnosti svakog segmenta u smislu potencijala profita i odlučivanja na koje se segmente usredotočiti. Kao tri glavna segmenta navode se veličina i rast, strukturalna privlačnost te usklađenost sa ciljevima i resursima organizacije. Zadnja faza je pozicioniranje gdje je važno odrediti gdje se organizacija želi pozicionirati u svijesti svojih potencijalnih potrošača odnosno ciljne skupine.

Taktike sportskog marketinga odnose se na proizvode i usluge, većinom materijalne, a predstavljaju elemente koje ih veže u cjelovito rješenje. Sportski proizvod spaja opipljive i neopipljive elemente. Sastoji se od osnovnog proizvoda, stvarnog proizvoda i potpunog proizvoda. Sportski proizvod je proizvod koji se kupuje ili prodaje u industriji sportske opreme. Obično opipljivi proizvodi nazivaju se *dobrima*, dok nematerijalni proizvodi nazivaju se *usluge* ili *iskustvo* (Schwarz, Hunter, 2008.). Svrha osnovnog proizvoda je doživljaj osnovne pogodnosti koji taj proizvod nosi. U većini slučajeva je to uzbuđenje postignuto gledanjem natjecanja.

Stvarni proizvod obuhvaća sva obilježja proizvoda, dakle stadion tj. mjesto održavanja natjecanja, ligu ili poziciju određenog sportskog tima ili sportaša. Nematerijalni proizvodi, kao što su usluge, često su izvor važnih pogodnosti za kupce.

*Tablica 1. Pet ključnih zadataka marketinga za sportske usluge*

| | |
|---|---|
| Pouzdanost | Sigurnost kupca da će se njihova očekivanja u vezi s usluga svaki put ispuniti |
| Odgovornost | Spremnost pomoći kupcima pravovremenim uslugama |
| Jamstvo | Razina povjerenja i sigurnosti koje kupci imaju prema djelatnicima |
| Empatija | Mogućnost pružanja personaliziranih usluga |
| Opipljivosti | Fizički tragovi |

Izvor: prilagođeno prema Beech, J. i Chadwick, S. (2004.), Sportski menadžment, London: Pearson Education Limited, za hrvatsko izdanje MATE D.O.O., str. 142.

Razlike koje sa sobom nose usluge treba različito markirati od čistih proizvoda. To se odnosi na sportske usluge, doživljaj koji potrošač sa sobom nosi, samo provođenje tj. uporaba usluge te jedinstveni odnos pružatelja usluge i nematerijalne vrijednosti koja proizlazi iz toga. Određivanje cijena kod sportskih proizvoda i usluga dobiva se usporedbom s referentom cijenom. Ona može biti stvarna cijena proizvoda konkurencije, tržišna cijena ili cijena koju osoba smatra poželjnom. Što se tiče distribucije, odnosno dostave proizvoda od dobavljača (sportska djelatnost) do potrošača (sportski obožavatelj) odnosi se na sportsku arenu ili pak trgovine gdje se proizvodi mogu kupiti. Ovisno radi li se o sportskoj areni ili trgovini voditelj sportskog marketinga treba razmotriti najbolju kombinaciju lokacija ili trgovina tj. sami opseg tržišta koji će pridonijeti tome kako bi proizvodi bili dostupni svim sportskim obožavateljima.

Svrha promocije je dvojaka - stvaranje svijesti o prilikama koje pruža proizvođač, i pokušaj privlačenja i uvjeravanja potrošača da kupe određeni proizvod ili uslugu. To je proces upoznavanja potrošača s proizvodom, te stvaranja i jačanja povoljne slike i stavova potrošača te njegove spremnosti na kupnju (Krajnović, Duka, Bosna, 2016.). Sportska djelatnost trebala bi komunicirati sa svojim potrošačima kao i sa onim potencijalnim na takav način da oni postanu svjesni sporta, ekipe ili igrača, stvaranjem pozitivnog stava te na taj način nuditi razloge da neki određeni sport, ekipa ili igrač trebaju biti podupirani, te stvaranje lojalnosti. Voditelji sportskog marketinga moraju biti svjesni poruke koju žele poslati, kako ju poslati te kome ju poslati na način da bude što razumljivija i učinkovitija.

Nakon prikupljanja, obrade i analize podataka dolazi evaluacija cijelog procesa. To zahtjeva niz prikladnih dosljednih aktivnosti koje moraju biti jasno specificirane, s utvrđenim

troškovima, vremenski raspoređene te dodijeljene nekoj osobi ili skupini kako bi implementacija bila uspješna.

Stvaranjem sportskog marketinškog plana, određivanjem troškova i aktivnosti, razvojem i implementacijom odgovarajuće strategije neophodna je kontrola same izvedbe kako bi se ocijenilo djelovanje strateškog procesa. Plan sportskog marketinga zahtijeva vrijeme, istraživanje i kritičku analizu (Beech i Chadwick, 2007.). To bi trebao biti vrhunac ovog napora tijekom kojeg su svaki mogući zadatak, kut, financijska analiza i svaka funkcija sportskog proizvoda ili usluge temeljito proučeni i analizirani. Konačni plan trebao bi odražavati informirano donošenje odluka i formuliranje strategije. Implementacija uključuje uspostavu sustava za planiranje i upravljanje provedbom marketinških strategija sportske organizacije. Evaluacija podrazumijeva uspostavu sustava za analizu marketinških strategija kako bi se utvrdilo ostvaruju li strategije postavljene ciljeve.

## 2.3. Trendovi u sportskom marketingu

Sportsko okruženje u kojem smo danas značajno se razlikuje od onoga prije osamdeset godina, trideset godina pa čak i deset godina. Kao i svaka industrija tako i ova sportska bilježi veliki rast i razvoj za koji još uvijek možemo reći da nije do kraja ostvaren.

Razvoj sportskog marketinga može se podijeliti u nekoliko različitih era od početka nastanka do danas (Fetchko, 2013.). To su:

1) Era monopola (Monopoly Era, engl.)
2) Televizijska era (TV Era, engl.)
3) Istaknuta era (Highlight Era, engl.)
4) Iskustvena era (Experience Era, engl.)

**Era monopola (1900. - 1950.)**

Promatra se kao početak ranog razdoblja sportske industrije. Kako su se razvijala ruralna područja ka urbanim jednako tako stvorile su se prilike za sportskim tržištima i velikom broju njegovih korisnika. Tijekom monopolske ere prijenos informacija o sportskim vijestima i događanjima odvijao je se putem novina i radio prijemnika.

**Televizijska era (1950. – 1990.)**

Televizijska era je jedna od ključnih prekretnica u razvoju sportske industrije. Televizori su postali neizostavni dio kućanstva, a sport je postao vrijedni zabavni program za TV mreže te je dostupnost uživanja u sportu postalo dostupno i široj masi. Distribucija sportskih kanala putem televizije poticala je zajedništvo ljudi bez obzira na mjesto gdje su živjeli.

Jedan neizostavan utjecaj razvoja i rasta sportske industrije je svakako i razvoj kablovske televizije, posebno specijaliziranih televizijskih programa samo za prijenos sporta.

Također važno je spomenuti da i razvojem televizijske ere dolazi do pojavljivanja sponzorstva kao jednog od oblika marketinške strategije. Veliki doseg sporta koji se brže razvijao putem televizijskih programa bio je ključan za razvoj sponzorstva.

**Istaknuta era (1990. - 2010.)**

Već pojavom televizora i posebno specijaliziranih sportskih programa sportski marketing je bilježio svoj rast i razvoj. Ono što ovu eru karakterizira jest tehnološka inovacija, tj. Internet. Kako je *World Wide We*b (engl. world wide web - mreže online sadržaja formirana preko HTML i kojoj se pristupa preko HTTP) takozvani *www* postao dostupan još većem broju ljudi krajem 1990-tih prijenos sportskih informacija i svega vezano uz sport više nije bio ograničen. Umjesto čekanja sportskih novosti gledajući televizijske programe, sada je to sve bilo puno brže i lakše preko Interneta i mrežnih stranica koje su svakodnevno pravile izvještaj o sportskim događanjima, sportašima i klubovima. Tako je Internet postao izravni konkurent tradicionalnim medijima, najviše novinama. Pristup informacijama značajno se promijenio, a zanimanje za sport i informacije o događanjima sve je više poraslo. Također, uz Internet razvio je se još jedan vid pristupa sportu, a to je sudjelovanje u igricama putem Interneta. Takve igrice omogućavale su igračima aktivnu ulogu u donošenju odluka poput generalnog direktora ili vlasnika profesionalnog sportskog kluba, te se na takav način širio i opseg publike.

**Iskustvena era (2010. – danas)**

Inovacije koje su obilježile *Istaknutu eru* bile su samo početak onoga što sa sobom nosi *Iskustvena era.* Svakodnevni pristup sportskim informacijama, bilo da se gleda ili pak slušaju vijesti putem televizora, kompjutora ili pametnih telefona sada više nisu geografski ograničeni. Brzi tehnološki razvoj doveo je do razvoja kako digitalnih formi prijenosnika informacija tako marketinga općenito i sportskog marketinga. Svi aspekti konzumiranja sporta, od bavljenja sportom kao gledatelja ili pak sudjelovanja do interakcije sa korporativnim sponzorima vezanim za sportske objekte, imaju potencijal da se razviju u

iskustva. Sponzorstvo kao takvo postalo je sve učestaliji oblik komunikacije sa potrošačima koje definira sam sponzor (Olson, 2010.). Razvojem digitalizacije, novih tehnologija i socijalnih mreža dolazi do novog i dubljeg uspostavljanja odnosa sa samim potrošačem. Kao prednost ovih novih oblika komunikacije može se navesti brzina i lakše shvaćanje potrošača na osnovu njegovih preferencija. Zato iz dana u dan može se svjedočiti sve većoj važnosti razvoja digitalnog marketinga i njegovih kanala komunikacije. Kao jedan od najutjecajnijih kanala komunikacije digitalnog marketinga su društvene mreže, kao *Twitter, Facebook* i *Instagram*. Takav oblik komunikacije sa korisnicima preko društvenih mreža oblikovao je način na koji se sportska iskustva i doživljaji mogu prenijeti. U ovoj *Iskustvenoj eri,* TV prijenosni programi velikih sportskih događaja i sada su veliki dio tog prenesenog iskustva, no to je samo dio toga. Kako se tehnologija razvija tako se stvaraju i novi trendovi preko kojih sportaši, sportski klubovi, sportske organizacije pa tako i veliki marke ostvaruju prisniju komunikaciju sa svojim segmentiranim korisnicima, a i onim potencijalnim. Pojavom društvenih mreža korisnici sada imaju direktan pristup informacijama o onome što ih zanima vezano uz nekog sportaša, sportskog kluba ili sportske organizacije.

Faktori koji su zaslužni za rast sporta i sportskog marketinga mogu se podijeliti na dva dijela, a to su poslovni pokret i pokretanje samih korisnika. Poslovni pokret uključuje rast sportskih medija, rastući interes u sportskom sponzorstvu, želju za izgradnjom globalnih marki kao i uključivanje sporta u planiranje gospodarskog razvoja. Faktor koji uključuje same korisnike stavlja veći naglasak na slobodne aktivnosti, uvod u novi sport, povećani interes u ženskom sportu te povećani interes za profesionalni fitness.

# 3. Izazovi u organizaciji i izvedbi sportskog događaja

## 3.1. Pojmovno određivanje sportskog događaja

Sportski događaj, prema Beechu i Chadwicku (2004.) kao takav može najbolje opisati termin poput *posebnog događaja* (Allen, O'Toole, McDonnell i Harris 2002.), a definiran je kao specifičan ritual, prezentacija, izvedba ili pak proslava koja je svjesno planirana i kreirana da označi posebne prilike ili pak dosegne socijalne i kulturološke ciljeve. Događaji u smislu sportskih natjecanja mogu varirati od velikih događaja, primjerice Olimpijskih igara, svjetskih prvenstava u nogometu ili rukometu, sve do onih manjih koji, bez obzira na veličinu događaja, imaju velikog utjecaja u zajednici gdje se natjecanje odvija. Iako se natjecanja razlikuju po tipu, veličini i popularnosti događaja, tako se razlikuju i utjecaji na sami događaj. Oni mogu biti izravni i neizravni, kao i pozitivni i negativni, a mogu uključivati (Novak, 2006.):

- društvene i kulturalne aspekte
- fizičke aspekte i okolinu
- političke aspekte
- turističke i gospodarske aspekte.

Primjerice, jedna od najčešćih koristi posebnih događaja, u ovom slučaju, sportskog događaja, najčešće se može očitovati kroz gospodarski razvoj turističkih zemalja, a one se ostvaruju kroz potrošnju različitih sportskih dobara na turističkom tržištu te na takav način generiraju dodatne ekonomske učinke u turizmu (Bartoluci, Čvalek, 1998.). Promocija posebnih događaja često se koristi kroz studije utjecaja, a u nekim slučajevima i kroz lokalne vlasti, lobističke skupine i slične organizacije kako bi ih se uvjerilo da sudjeluju u organizaciji pojedinog događaja posebice u koliko takva vrsta događaja ima značaj u navedenim aspektima poput društvenih i kulturalnih te turističkih i gospodarski. Prema Novaku (2006.) odnos ekonomije i sporta može se prikazati kroz:

- natjecateljski sport
- rekreacijske sportske aktivnosti
- područje edukacije i znanosti
- kineziterapiju i sport invalida.

Sportski događaj, kroz natjecateljski sport, najviše potiče pažnju mase koji se novim trendovima razvoja ekonomije i sporta može najviše očitovati. Neki od trendova koji se manifestiraju kroz natjecateljski sport su privlačenje većih masa ljudi, snažnije povezivanje sporta i gospodarstva, otvaranje novih radnih mjesta u sportu, stvaranje novih načina promocije, korištenje imidža vrhunskih sportaša u promotivne svrhe, unaprjeđenje prodaje integriranje tržišta, trend povezivanja medija, trend javne prisutnosti sportskih poduzeća na sekundarnim tržištima, opći trend globalizacije te trend plaćanja sportaša na temelju ostvarenih učinaka (Novak, 2006.). U primjeni načela svaka pa tako i sportska djelatnost, s obzirom na prirodu sporta, sa sobom nosi određene specifičnosti. Sportske organizacije nemaju smisleno postojanje bez izravnih konkurenata s kojima se doslovno mora natjecati, dok u drugu ruku natjecanje ne može održati bez koordinacije i suradnje sa drugim natjecateljima. Fokus sportske aktivnosti je događaj koji se ponekad održava na prostorima vlastitih organizacija, a ponekad na njegovim neposrednim konkurentskim prostorima ili pak na neutralnom tlu. Većina sportskih događaja sa sobom nosi faktore fiksnog mjesta, fiksnog vremena i fiksnog trajanja. Natjecanje je definirano ligama i promjenama svake godine kao rezultat izvedbe u sportu tijekom godine. Suština sporta je konkurentna sezonska aktivnost koja se temelji na događajima i kao izravan rezultat organizacije traže indirektne i redovite izvore prihoda kroz određene aktivnosti. Tržište sporta je dosta drugačije od drugih poslovnih tržišta, ne samo u emotivno sociološkome aspektu, nego i u praktično operativnom.

*Slika 6. Susret Hrvatske i Argentine na Svjetskom nogometnom prvenstvu 2018. u Rusiji*




Izvor: preuzeto sa službene mrežne stranice Hrvatskog nogometnog saveza, https://hns-cff.hr/news/18256/odlicna-predstava-vatrenih-preko-argentine-u-osminu-finala-sp-a/06.05.2019./

## 3.2. Koraci u pripremi i organizaciji sportskog događaja

*Sportski događaj valjan je koliko i njegovo planiranje* (Smith i Stewart 1999.), dakle po ovome sportski događaj može se definirati kao rezultat složenog planiranja i istraživanja u kojeg je uloženo dosta vremena i truda kako bi se postigli valjani rezultati. Planiranje bilo kakvog događaja, u ovom slučaju posebnog, zahtjeva niz procjena i analiza kako bi organizacija postigla određeni cilj prije i nakon održavanja događaja.

Proces planiranja sportskog događaja može se podijeliti na dva dijela, a to su *strateško* i *operativno (izvedbeno)* planiranje (Allen, O'Toole, McDonnell i Harris 2002.).

Strateški plan predstavlja okvir aktivnosti temeljem kojeg će nastati izvedbeni plan. Kao takav, usredotočen je na dugi rok i na usmjeravajuće strategije. Kako bi strateški plan bio uspješno proveden, važno je da se sastoji od četiri ključna čimbenika, a to su (Beech i Chadwick, 2004.):

1) vizija i misija
2) ciljevi
3) SWOT analiza
4) odabir odgovarajuće strategije.

Vizija i misija kao niti vodilje cijelog događaja mogu se izraziti i u zajedničkoj izjavi, no vrlo je važno da su jasno definirane. Od presudne važnosti su ciljevi za koje je bitno da imaju SMART obilježja kako bi put do cilja bio uspješno proveden. Nakon određivanja ciljeva i njihovog mjerenja na redu je SWOT analiza. Analizom unutarnjih čimbenika, jakosti i slabosti, koje se manifestiraju kroz fizičke, financijske i ljudske resurse, te vanjskih čimbenika, prilika i prijetnji, uvelike se nastoje osigurati sve predispozicije za uspješan strateški plan spreman za provedbu. Na osnovu provedene SWOT analize razvijaju se strategije oslonjene na jakosti i slabosti unutar organizacije, kao i na prilike i prijetnje. Iako bi se strategije trebale temeljiti na prijašnjim analizama, također mogu uključivati i neke od sljedećih elemenata poput strategije rasta gdje događaj raste posjećenošću, povećanjem od sponzora ili dodavanjem novih inačica na proizvodu ili usluzi, strategije konsolidacije gdje organizatori odlučuju da neće proširivati događaj zbog određenih razloga, strategije sužavanja gdje organizatori mogu suziti određene aspekte događaja kako bi se usredotočili na ključan

proizvod ili uslugu, te strategija kombiniranja koja nastaje kao kombinacija generičkih strategija koje se koriste za dobrobit događaja.

Za razliku od strateškog plana, operativni plan je korektniji i odnosi se na detaljnu razradu provedbe plana. Može biti jednokratni plan kada se radi o aktivnostima koje se ne ponavljaju ili stalni plan za aktivnosti koje se redovito održavaju. Jednokratni plan se koristi za ostvarenje posebnog cilja, te sadrži takve programe kako bi se taj cilj i ostvario. Stalni plan, za razliku od jednokratnog, sastoji se od tri ključna elementa; politike menadžmenta, pravila i standardne procedure. Politika menadžerima događaja pomaže prilikom označavanja granica unutar kojih valja temeljiti i donositi odluke. Pravila određuju što se može, a što ne. Dok standardna procedura služi kao vodič koji menadžerima pomaže prilikom suočavanja sa uobičajenim situacijama (Allen, O′Toole, McDonnell i Harris 2002.).

## 3.3. Izazovi u organizaciji i izvedbi za organizatore i sudionike sportskog događaja

Ključnu ulogu u organizaciji i izvedbi imaju financijski i tržišni faktori. Organizator događaja tj. menadžer događaja zadužen je za financijski menadžment, osiguravanje sponzorstva te promociju samog događaja. Menadžer u sportu se može definirati kao organizatora, upravljača nekom sportskom – poslovnom organizacijom kojoj je cilj ostvarenje određenih sportskih i poslovnih rezultata (Bartoluci, 2003.). Osiguravanje financijskih sredstava i beneficija za sudionike sportskog događaja iznimno je važno, posebice ako se radi o neprofitnim organizacijama. Financijske beneficije se mogu manifestirati u obliku opreme, smještaja i hrane, a sami opseg beneficija ovisi o sportskom događaju i važnosti koju predstavlja. Jedan od načina pribavljanja sredstava je sponzorstvo preko kojeg poduzeća mogu promovirati svoje proizvode i usluge. Stoga je prilikom pronalaženja sponzora potrebno profesionalno prezentirati sportski događaj kako bi se potaknula zainteresiranost sponzora. Dobra prezentacija sportskog događaja potencijalnim sponzorima zahtjeva potpuno razumijevanje događaja koji se organizira i njegovu važnost, kao i potrebe pojedinih sponzora. Uloga financijskog menadžera jest prepoznavanje mogućih financijskih izvora s naznačavanjem područja u kojima će organizacija imati najveće troškove tijekom sportskog događaja koji se organizira. Nakon odabira tipa sponzora koji odgovaraju sportskom događaju, važno je sponzora povezati sa sportskim događajem i to na način da sponzori imaju slično ciljno tržište kao i sama organizacija. Bez obzira o veličini sportskog događaja i njegovu utjecaju, sudionici su ti zbog kojih se i organizira sportski događaj. Stoga je bitno promovirati događaj te ga na takav način predstaviti prethodno segmentiranom i ciljanom tržištu. Marketinška kampanja koju sportska organizacija provodi sastoji se od postavljanja SMART ciljeva, planiranja i proračuna, implementacije i procjene (Beech i Chadwick, 2004.). Kampanja kao i učestalost i format oglašavanja ovise o tipu događaja i o raspoloživom proračunu. Kao i sve do sada, tako i marketinška kampanja i oglašavanje moraju imati smisleni plan kako bi sadržaj poruke došao do ciljne publike. Plan oglašavanja sastoji se od SMART ciljeva kampanje oglašavanja, predviđenog proračuna za oglašavanje, željnog ishoda, ciljanog tržišta, aspekata događaja koji se žele oglašavati, medija preko kojih će događaj oglašavati, trajanje kampanje te sustav mjerenja i praćenja učinkovitosti svakog medija za oglašavanje. Unatoč strateškom i operativnom planu, često se sportske organizacije susreću sa problemima vezanim uz upravljanje rizicima i upravljanje krizama.

Sportski događaji se na više načina razlikuju od ostalih vrsta organizacija po samoj specifičnosti odnosa između sudionika natjecanja i gledatelja, tako i medijskog zanimanja za sportske događaje i klubove. Menadžment za upravljanje krizama treba prepoznati moguće opasnosti i prijetnje, procijeniti utjecaje takvih opasnosti na poslovne krize, odlučiti o prioritetima te razmotriti alternativne metode kako bi se rizici izbjegli.

Svaki uspješno organiziran sportski događaj rezultat je dobro uspostavljene organizacijske strukture. Zadatak glavnog menadžera je dobro uspostavljena organizacijska struktura koja će pokazati svoju maksimalnu djelotvornost i učinkovitost kroz provedbu strateškog i operativnog plana. U principu sve organizacije većinu svog vremena imaju zaposleno stalno osoblje na puno radno vrijeme, dok neposredno prije i za vrijeme događaja pridodaju volontere i privremeno plaćeno osoblje. Takve organizacije koje priređuju posebne sportske događaje nazivamo *pulsirajućim organizacijama* (Hanlon, 2002.). Primjer takvih organizacija posebnih događaja su Olimpijske igre. Organizacijsku strukturu čine ljudski resursi, a upravljanje ljudskim resursima se može podijeliti u tri koraka:

- razrada programa u odvojene zadatke
- odrediti koliko je ljudi potrebno da bi se ti zadaci izvršili
- popis broja ljudi i nadglednika te vještina potrebnih da se oformi najbolji mogući tim.

Uspješnost događaja svakako ovisi i o dobro osmišljenoj strategiji upravljanja ljudskim resursima. Tako ljudske resurse možemo odabrati prema posebno razrađenim kriterijima, prema onima koji će adekvatno obavljati svoj posao, obaviještenima o ciljevima organizatora događaja, upoznatima s načinima na koji njihov trud i rad pridonosi općoj organizaciji događaja te motivaciji kako bi se zacrtani ciljevi uspješno ostvarili. Motivacija kod ljudi se rađa ovisno o privrženosti samom događaju, stoga menadžment zadužen za ljudske resurse treba potaknuti motiviranost i želju za radom, a to se posebice odnosi na volontere budući da se radi o dobrovoljnom radu. Ako osoblje i volonteri nisu motivirani, nedostatak entuzijazma i želje za ostvarivanjem organizacijskih ciljeva može dovesti loše prihvaćenosti samog događaja preko osoblja i volontera pa do samih sudionika događaja. Za procjenu organizacijske uspješnosti, uključujući strateške i operativne mjere, mogu se koristiti i druge, poput zadovoljstva kupaca, zadržavanje zaposlenika, lojalnost kupaca, iskorištenost objekta i vrijeme čekanja. Kao aktivnost upravljanja događajem važno je naglasiti da se menadžer treba usredotočiti na poboljšanje učinkovitosti.

Mjerenjem kvalitete događaja menadžeri dobivaju povratnu informaciju kako su zadovoljeni organizacijski ciljevi. Povratne informacije mogu biti poput brzine usluge dostave, kvalitete usluge, osobne pozornosti tijekom pružanja usluge ili standardizacije ponuđenih usluga. Mjere uspješnosti mogu poslužiti kao formalni mehanizam kontrole u sportskim djelatnostima. Tako se mjere uspješnosti mogu podijeliti na financijske i ne financijske mjere. Dok financijski podaci pokazuju brojke, postoje mnogi ne financijski podaci koji mogu dati povratne informacije koji izvedbu mogu objasniti na detaljniji i dublji način. U kontekstu gledateljskih, natjecateljskih sportova pokazalo se da potrošači razvijaju ukupan dojam o izvedbi igre (Greenstein i Marcum, 1981; Hansen i Gauthier, 1989.; Shofield, 1983.), sadržaju i dodatnim uslugama (Hansen i Gauthier, 1989.), djelatnicima / volonterima i sustavima pružanja usluga (Getz, 2005.). Kvalitetu usluge čini ukupan dojam potrošača o relativnoj inferiornosti tj. superiornosti organizacije i njezinih usluga (Bitner i Hubbert, 1994.). Percepcija kvalitete usluga može se mjeriti zahvaljujući SPORTSERV skali koje se sastoji od dvadeset stavki samo za izvedbu koje predstavljaju pet dimenzija kvalitete usluge:

1) opipljive stvari (čistoća objekta)
2) reakcija (spremnost osoblja da pomogne)
3) pristup (dostupnost stadiona)
4) sigurnost (osobna sigurnost tijekom igara) i
5) pouzdanost (pružanje usluga kao što je obećano).

## 3.4. Istraživanje i evaluacija sportskog događaja

Prilikom organiziranja sportskog događaja, menadžer mora postaviti osnovne uvjete. Ishod tih uvjeta ovisi o pregovorima koje menadžer događaja vodi sa tijelima u privatnom i javnom sektoru, a tiču se natjecanja, sigurnosti, osiguranja, prodaje karata, komunikacije i uporabe volontera. Unatoč strateškom i operativnom planu, sportska organizacija mora biti spremna na moguća odstupanja od predviđenog. Analiza menadžmenta rizika nužna je sastavnica planiranja sa krajnjim ishodom plana rizika. Kao takva, analiza bi trebala odrediti primjerenu razinu osiguranja te moguću mjeru rizika svesti na minimum. Određivanje rizika mora biti praktično, sustavno i realistično. Procjena rizika uključuje prepoznavanje rizika, gdje rizik nastaje i kako se nositi s njima sukladno već određenim prioritetima (Beech i Chadwick, 2004.). Mogućnost smanjivanja rizika umanjit će mogućnost nezgode te pomoći da se prioriteti odnosno premije osiguranja sportskog događaja održe na istoj razini ili da se smanje. Kao jedan od načina umanjivanja mogućeg rizika je i komunikacija, počevši od vrha organizacijske strukture do volontera. Dobar protok točnih i pravovremenih informacija omogućuje brže djelovanje menadžera događaja u nepredviđenim situacijama. Kako bi se sportski događaj implementirao kako je već zamišljeno od strane sportske organizacije, potrebna je procjena događaja koja u osnovi predstavlja jednostavan proces promatranja, mjerenja i nadgledanja događaja. Ako se provede propisno, može služiti kao podloga za buduće organiziranje događaja. Procjena se vrši tijekom cijelog trajanja događaja, dakle prije održavanja događaja, tijekom samog događaja te nakon događaja. Konačan rezultat procjene, izvještaj, važan je dio svakog događaja jer točna dokumentacija služi za buduće događaje od strane sportske organizacije. Izvještaj je neizostavan dio svakog događaja, a svrha izvještaja mora biti definirana rano u procesu izvještavanja. Svaki izvještaj mora pokriti područja financija koje uključuju potpuni pregled u račun dobiti i gubitka, bilancu i usporedbu planiranog i ostvarenog proračuna, reviziju plana djelotvornosti operativnog i marketinškog plana te plana ljudskih resursa korištenih tijekom cijelog događaja, reviziju infrastrukture svih aspekata objekata poput organizacije smještaja, pakiranja, transporta, opreme i sigurnosti, procjene ekonomskog učinka tj. financijskog utjecaja od kojeg je lokalna zajednica imala utjecaja, primjerice u turizmu i promociji mjesta održavanja, te izvještaj o incidentima te izvještaj o sponzorima koji razrađuje pitanja o pokrivenosti medija, prepoznavanju sponzora, fotografija kao i stav gledatelja prema sponzorima.

# 4. Istraživanje uspješnosti sportskog događaja

## 4.1. Definiranje problema i ciljeva istraživanja

Hrvatske svjetske igre su sportski događaj organiziran od strane Hrvatskog svjetskog kongresa s ciljem povezivanja hrvatske mladeži diljem svijeta kroz sportsko natjecanje, kulturni i zabavni program te druženje mladih u Domovini. Mnoge sportske organizacije prilikom organiziranja sportskog događaja nastoje osigurati financijske beneficije u obliku opreme, smještaja i hrane, a opseg financijskih beneficija ovisi o sportskom događaju i važnosti koju predstavlja. Najbolji pokazatelj uspješnosti događaja su sami sudionici za koje je i događaj organiziran.

Cilj istraživanja bio je saznati zadovoljstvo odnosno nezadovoljstvo prijašnjom organizacijom sportskog događaja od strane samih sudionika sportskog događaja tj. Hrvatskih svjetskih igara. Posebna pozornost obratila je se na dosadašnje održane Hrvatske svjetske igre te elemente poput mjesta održavanja igara, vremenskog okvira održavanja igara, svečanog otvorenja igara, cjelokupni osjećaj, osigurani smještaj, prijevoz, poslugu i hranu te popratne aktivnosti poput kulturnih i zabavnih događanja. Tim najvažnijim navedenim elementima se zapravo željelo ispitati kolika je predanost kao i izazov organiziranja sportskog događaja od velike važnosti u koliko se teži ka kontinuiranom održavanju i prepoznatljivosti sportskog događaja kao takvog.

*Slika 7. Službeni plakat V. Hrvatskih svjetskih igara*



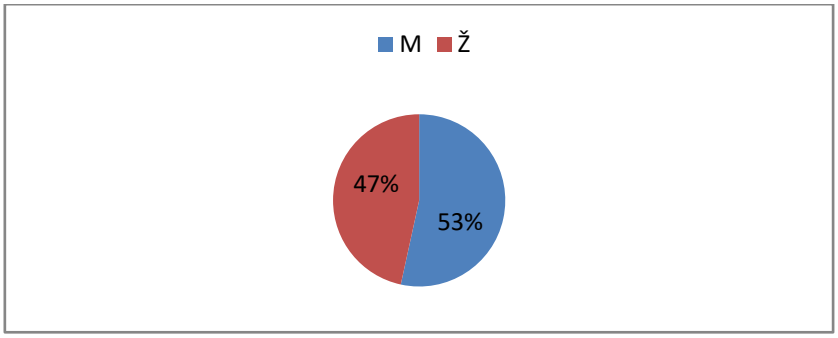

Izvor: službena mrežna stranica Hrvatskih svjetskih igara,http://hsi-cwg.com/10.06.2019./

## 4.2. Metodologija

U svrhu istraživanja koristio je se kvantitativni i kvalitativni pristup. Primarni podaci prikupljeni u svrhu istraživanja prikupljeni su putem ispitivanja prethodnih sudionika putem anketnog upitnika i putem vodiča/podsjetnika za intervju sa glavnim organizatorom Hrvatskih svjetskih igara. Uzorak je, dakle, namjerni, prigodni kojeg čine sudionici zadnjih organiziranih Hrvatskih svjetskih igara uključujući i organizatora. Empirijsko istraživanje provedeno je metodom ispitivanja koristeći se anketnim upitnikom kao jednim od instrumenata istraživanja, te vodičem/podsjetnikom za intervju kao drugim instrumentom istraživanja. Oblikovan je znanstveno utemeljeni anketni upitnik, a ispitanici su bili anketirani putem interneta. Cjelokupno ispitivanje provelo je se putem Interneta. Izabrana je ova vrsta oblika komuniciranja sa ispitanicima radi lakšeg prikupljanja podataka s obzirom da ispitanici dolaze iz različitih krajeva svijeta. Jednako tako, vodič/podsjetnik za intervju oblikovan je sukladno definiranom problemu istraživanja.

## 4.3. Rezultati istraživanja

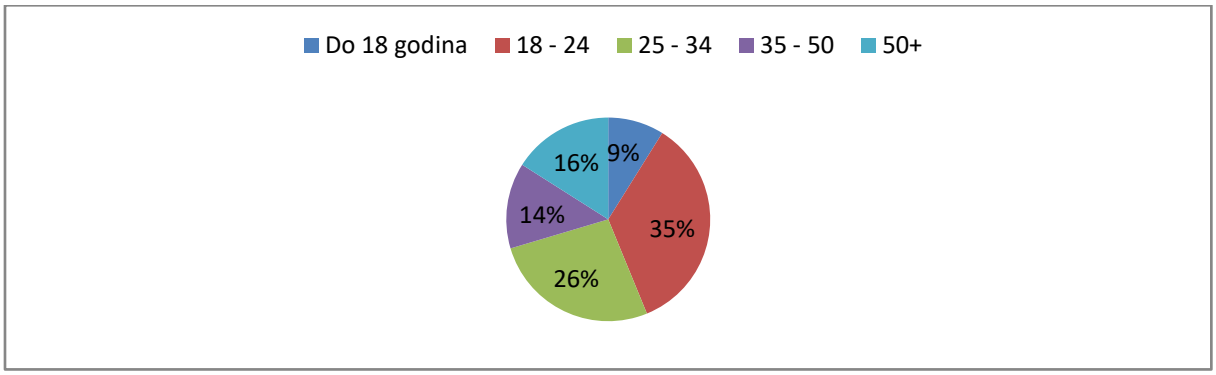
*Grafički prikaz 1. Spol ispitanika*




Izvor: izrada autora

U anketi je sudjelovalo 169 ispitanika, od kojih je 46,2% ženskog spola i 53,8% muškog spola.

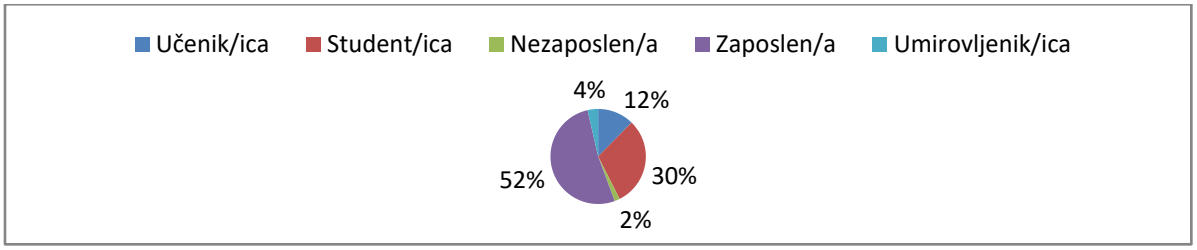
*Grafički prikaz 2. Dob ispitanika*




Izvor: izrada autora

U anketi su najviše sudjelovali ispitanici u dobnoj skupini od 18 – 24 godine, njih 34,9%. Zatim slijedi dobna skupina od 25 – 34 godine, njih 26,6%, dobna skupina od 50+, njih 16%. Dobnu skupinu od 35 – 50 godina činilo je 13,% ispitanika, te 8,9% činili su preostali ispitanici do 18 godina.

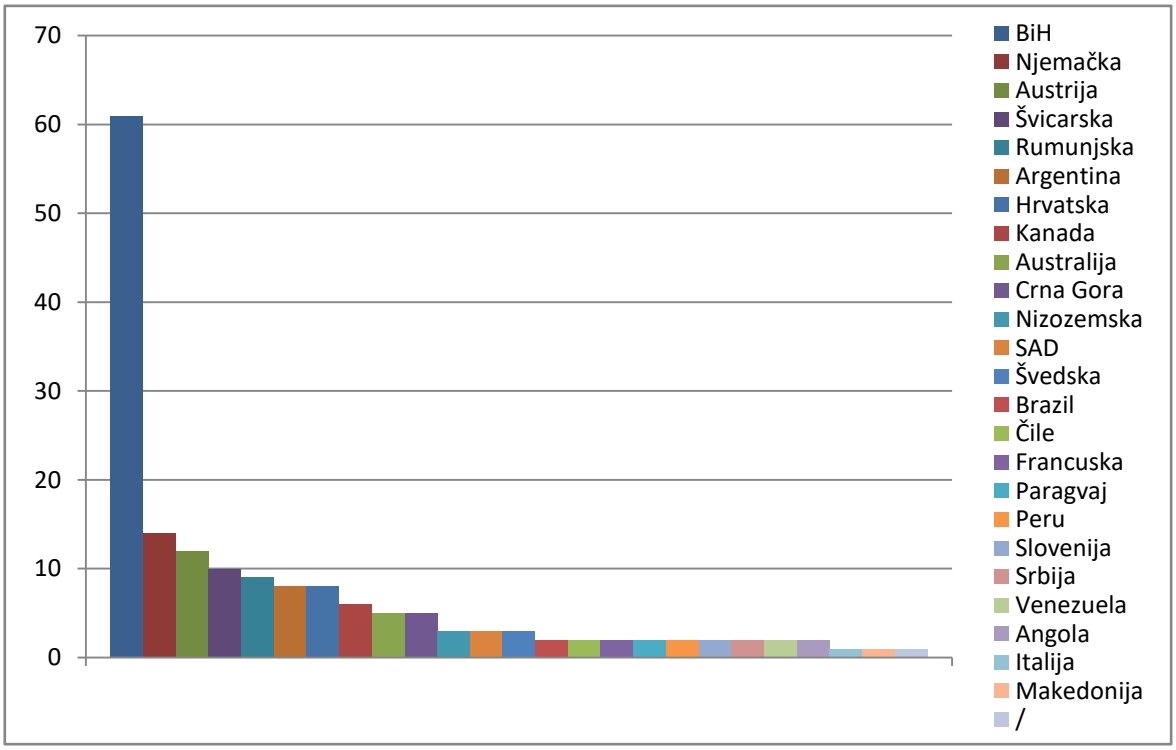
*Grafički prikaz 3. Zanimanje ispitanika*




Izvor: izrada autora

Najveći broj ispitanika anketnog upitnika čine zaposleni od 52,1%, dok sljedeći najveći broj ispitanika čine studenti od 30,2%. Iza njih slijede 12,4% učenici, umirovljenici 3,6% te najmanji broj ispitanika od 1,8% čine nezaposleni.

*Grafički prikaz 4. Iz koje države dolazite?*

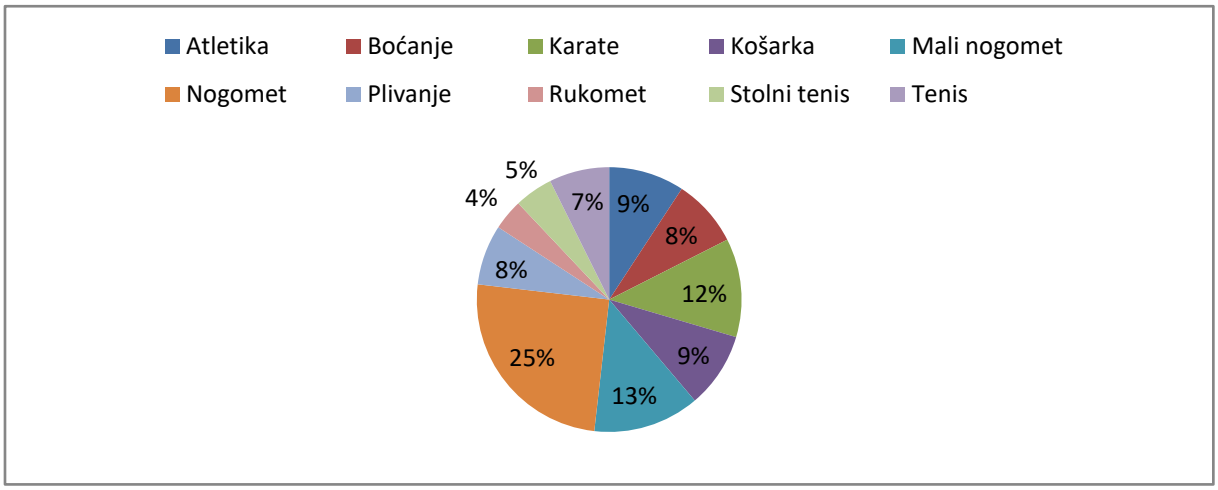



Izvor: izrada autora

Ispitanici anketnog upitnika dolaze iz zemalja diljem svijeta. Sveukupno je bilo 168 ispitanika, osim jednog ispitanika koji nije naveo državu iz koje dolazi.

Najveći broj ispitanika dolazi iz Bosne i Hercegovine (61), zatim slijede Njemačke (14), Austrije (12), Švicarske (10), Rumunjske (9), Argentine (8), Hrvatske (8), Kanade (6), Australije (5), Crne Gore (5), Nizozemske (3), SAD-a (3), Švedske (3), Brazila (2), Čilea (2), Francuske (2), Paragvaja (2), Perua (2), Slovenije (2), Srbije (2), Venezuele(2), Angole (2), Italije (1) i Makedonije (1).

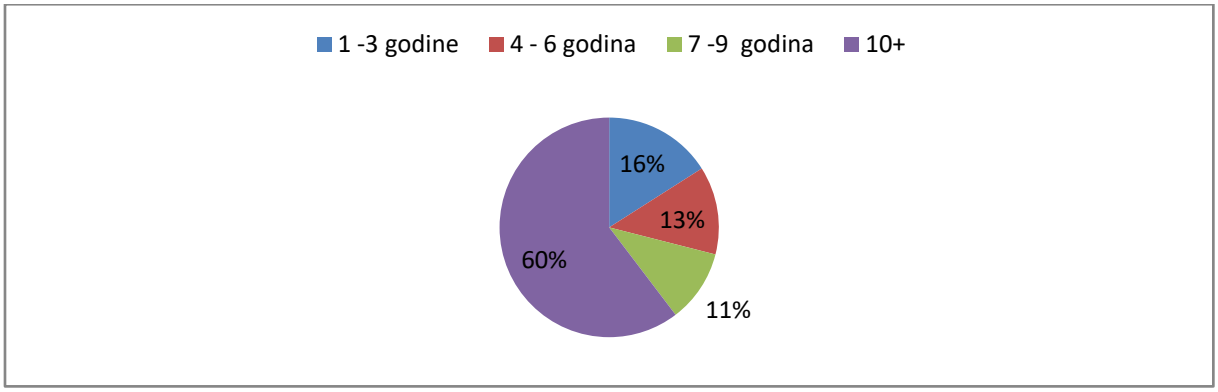
*Grafički prikaz 5. Kojim se sportom bavite?*




Izvor: izrada autora

Među ispitanicima najviše su bili zastupljeni oni koji treniraju odbojku, njih 20,7%, nogomet, njih 16%, mali nogomet, njih 8,3%, karate, njih 7,7%,košarku, njih, 5,9%, atletiku, njih 5,9%, boćanje, njih 5,3%, taekwando, njih 5,3%, plivanje, njih, 4,7%, tenis, njih 3%, stolni tenis, njih 3%, rukomet, njih 2,4% ispitanika. Nadalje, u odgovorima se nalaze još badminton, trčanje, ragbi i vaterpolo.

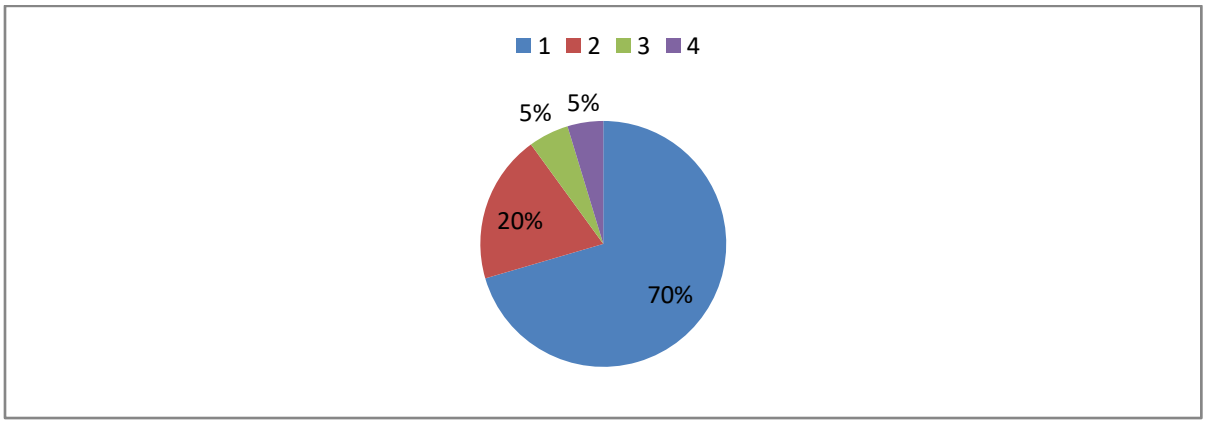
*Grafički prikaz 6. Koliko dugo trenirate?*




Izvor: izrada autora

Među ispitanicima najveći broj trenira neki sport u periodu više od 10 godina, njih 60%, zatim period od 1-3 godine, njih 16%, slijedi period od 4 – 6 godina, njih 13% te naposljetku period od 7 -9 godina, njih 11%.

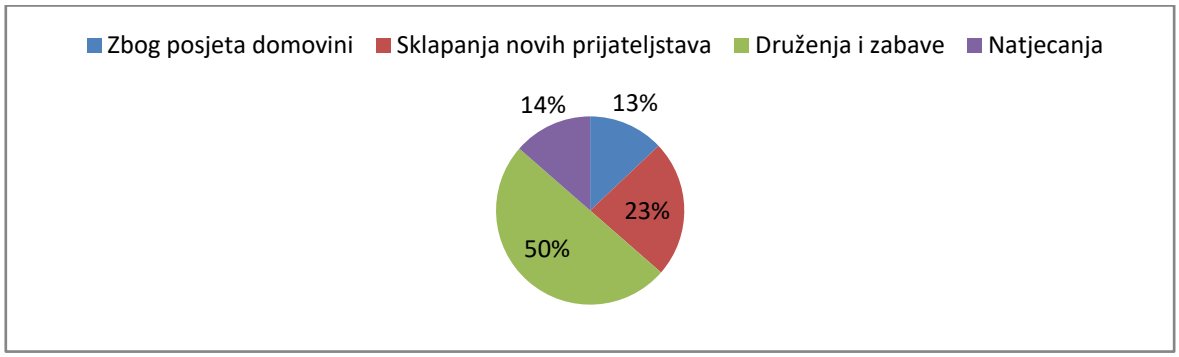
*Grafički prikaz 7. Koliko ste puta bili na Hrvatskim svjetskim igrama?*




Izvor: izrada autora

Ispitanicima anketnog upitnika, njima 70,4%, bilo je prvo sudjelovanje na Hrvatskim svjetskim igrama. 19,5%sudionika sudjelovalo je dva puta, dok je njih 5,3% sudjelovalo tri puta te sva četiri puta sudjelovalo je 4,7% ispitanika.

*Grafički prikaz 8. Navedite najvažniji razlog zbog kojeg ste se prijavili na sudjelovanje na Hrvatske svjetske igre.*

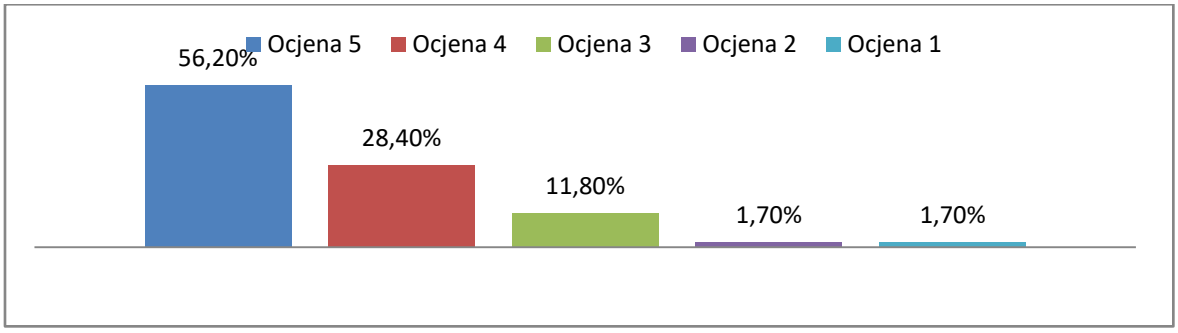



Izvor: izrada autora

47,9% ispitanika navelo je druženje i zabavu kao najvažniji razlog prijave na sudjelovanje na Hrvatskim svjetskim igrama, njih 22,5% navelo je sklapanje novih prijateljstava kao najvažniji razlog, 13% ispitanika navelo je natjecanje kao najvažniji razlog te 12,4% ispitanika navelo je posjet domovini kao najvažniji razlog prijave na sudjelovanje na Hrvatskim svjetskim igrama

Nadalje su se ocjenjivali elementi ključni za organizaciju sportskog događaja, u ovom slučaju Hrvatski svjetskih igara. Ocjene su bile od 1 -5, gdje je 1 – izrazito loše, 2 – loše, 3 – niti loše niti dobro, 4 – vrlo dobro i 5 – odlično. Elementi koji su se ocjenjivali bili su poput mjesta održavanja natjecanja Grada Zagreba, vremenskog okvira predviđenog za održavanje igara, svečanog otvaranja Hrvatskih svjetskih igara, samog mjesta održavanja igara, cjelokupnog osjećaja na Hrvatskim svjetskim igrama, osiguranog smještaja i prijevoza, posluge, hrane, prilagođenosti sportskih terena, informiranosti o promjenama tijekom natjecanja, rad volontera te popratni sadržaj poput kulturnog i zabavnog.

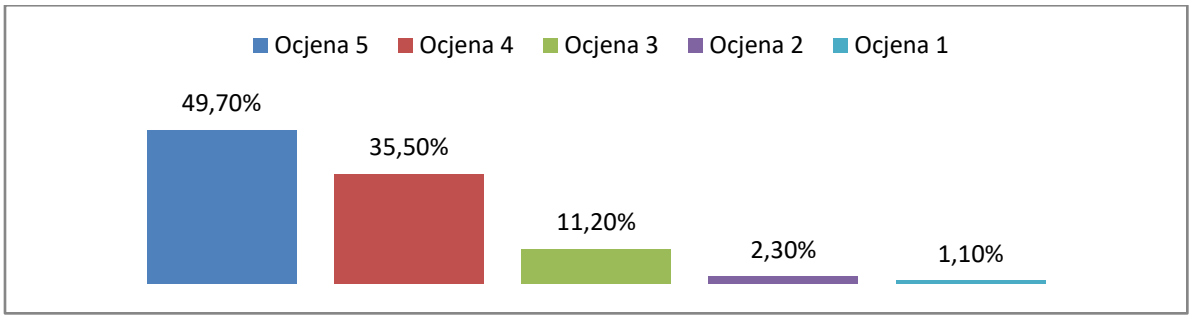
*Grafički prikaz 9. Grad Zagreb kao mjesto održavanja Hrvatskih svjetskih igara.*




Izvor: izrada autora

Grad Zagreb kao mjesto održavanja Hrvatskih svjetskih igara odličnim(5) je ocijenilo 95 ispitanika - 56,2%, vrlo dobrim (4) 48 ispitanika - 28,4 %, kao niti loše niti dobro (3) 20 ispitanika – 11,8%, loše (2) 3 ispitanika – 1,7% , kao i izrazito loše (1).

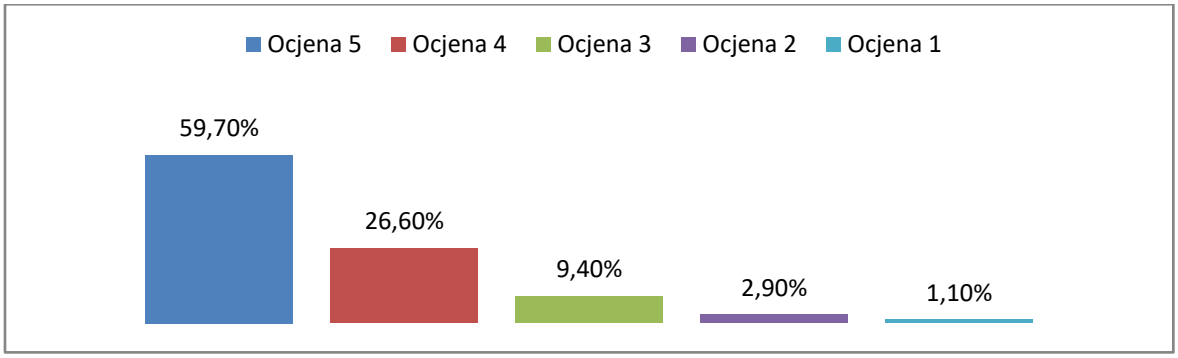
*Grafički prikaz 10. Vremenski okvir, 21. – 25.07.2020., održavanja Hrvatskih svjetskih igara.*




Izvor: izrada autora

Vremenski okvir, 21. – 25. 2020., održavanja Hrvatskih svjetskih igara odličnim (5) je ocijenilo 84 ispitanika – 49,7%, vrlo dobrim (4) 60 ispitanika – 35,5%, kao niti loše niti dobro (3) 19 ispitanika – 11,2%, loše (2) 4 ispitanika – 2,3% te izrazito loše (1) 2 ispitanika – 1,1%.

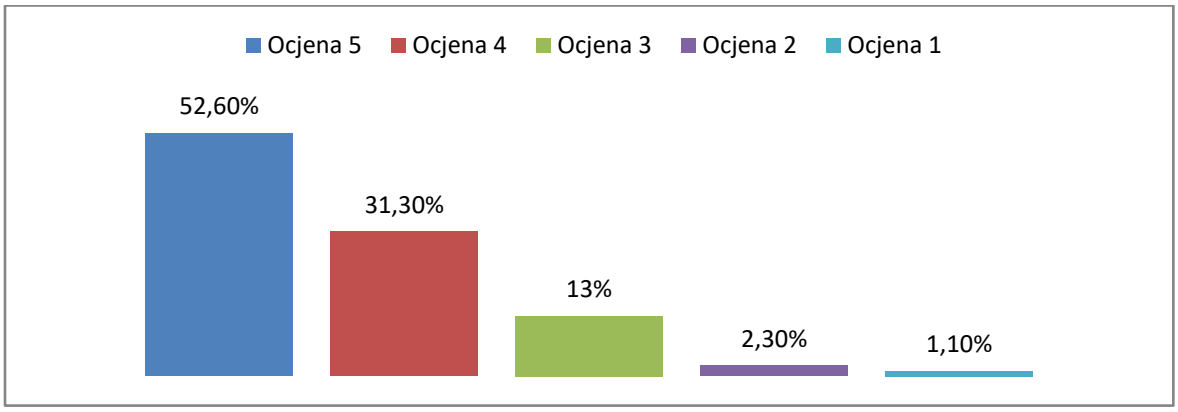
*Grafički prikaz 11. Svečano otvaranje Hrvatskih svjetskih igara.*




Izvor: izrada autora

Svečano otvaranje Hrvatskih svjetskih igara tradicionalno se održava na Trgu bana Josipa Jelačića, a odličnim (5) ocijenilo je 101 ispitanik – 59,7, vrlo dobrim (4) 45 ispitanika – 26,6%, kao niti loše niti dobro (3) 16 ispitanika – 9,4%, lošim (2) 5 ispitanika – 2,9% te izrazito loše (1) 2 ispitanika – 1,1%.

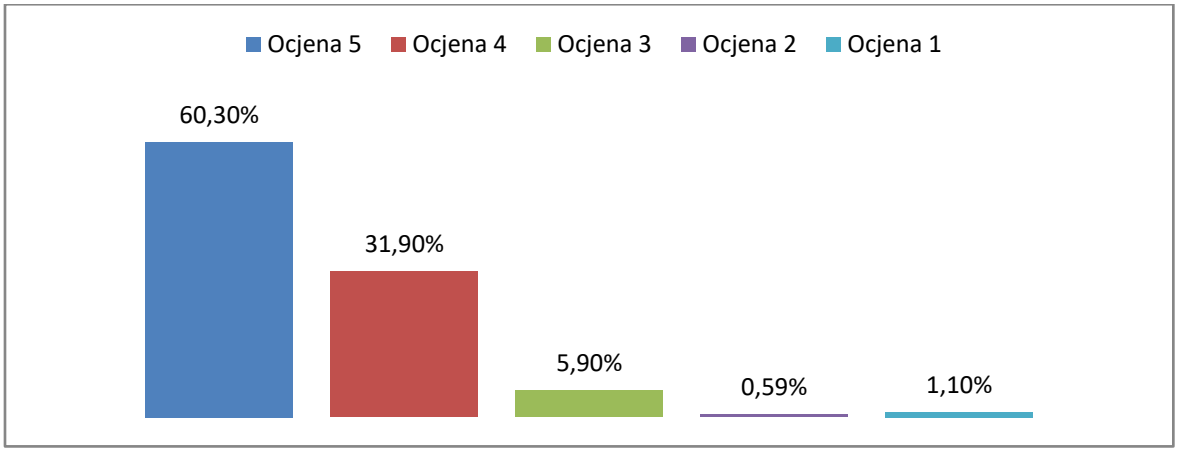
*Grafički prikaz 12. Mjesto održavanja Hrvatskih svjetskih igara.*




Izvor: izrada autora

Mjesto održavanja Hrvatskih svjetskih igara odličnim (5) ocijenilo je 89 ispitanika – 52,6%, vrlo dobrim (4) 53 ispitanika 31,3%, kao niti loše niti dobro (3) 22 ispitanika 13%, lošim (2) 4 ispitanika – 2,3% te izrazito loše (1) 2 ispitanika – 1,1%.

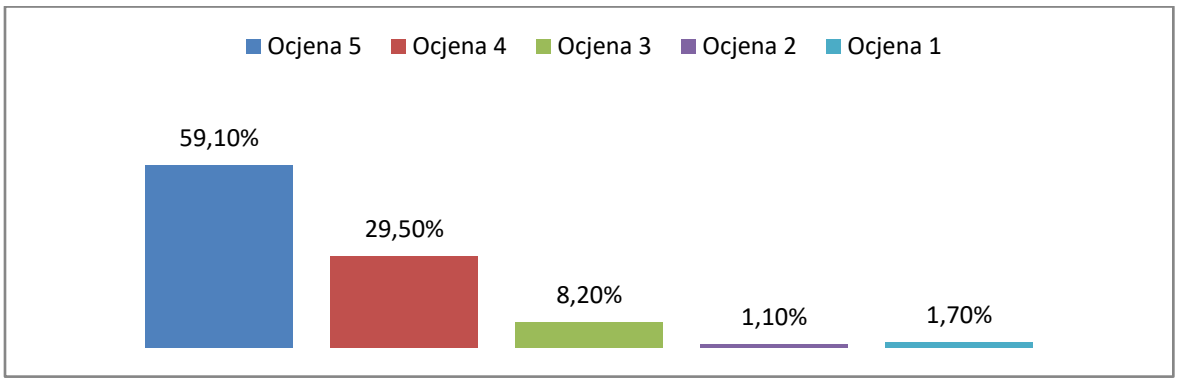
*Grafički prikaz 13. Cjelokupni osjećaj boravka na Hrvatskim svjetskim igrama.*




Izvor: izrada autora

Cjelokupni osjećaj boravka na Hrvatskim svjetskim igrama odličnim (5) ocijenilo je 102 ispitanika – 60,3%, vrlo dobrim (4) 54 ispitanika – 31,9%, kao niti loše ni dobro (3) 10 ispitanika – 5,9%, loše (2) 1 ispitanik – 0,59% i izrazito loše (1) 2 ispitanika – 1,1%.

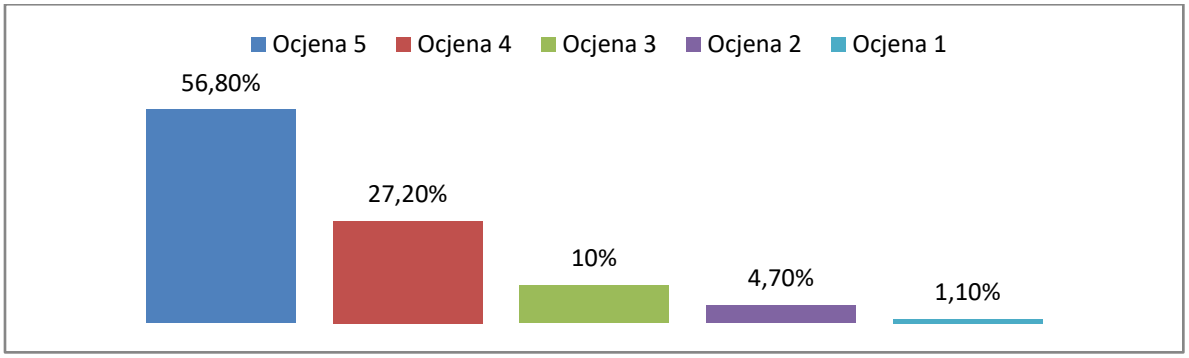
*Grafički prikaz 14. Osigurani smještaj za vrijeme Hrvatskih svjetskih igara.*




Izvor: izrada autora

Sudionici Hrvatskih svjetskih igara bili su smješteni u studentskom naselju Stjepan Radić gdje je im je uz smještaj bio osiguran prijevoz i hrana. Osigurani smještaj odličnim (5) ocijenilo je 100 ispitanika – 59,1%, vrlo dobrim (4) 50 ispitanika – 29,5%, kao niti loše niti dobro (3) 14 ispitanika – 8,2%, loše (2) 2 ispitanika – 1,1% i izrazito loše (1) 3 ispitanika – 1,7%.

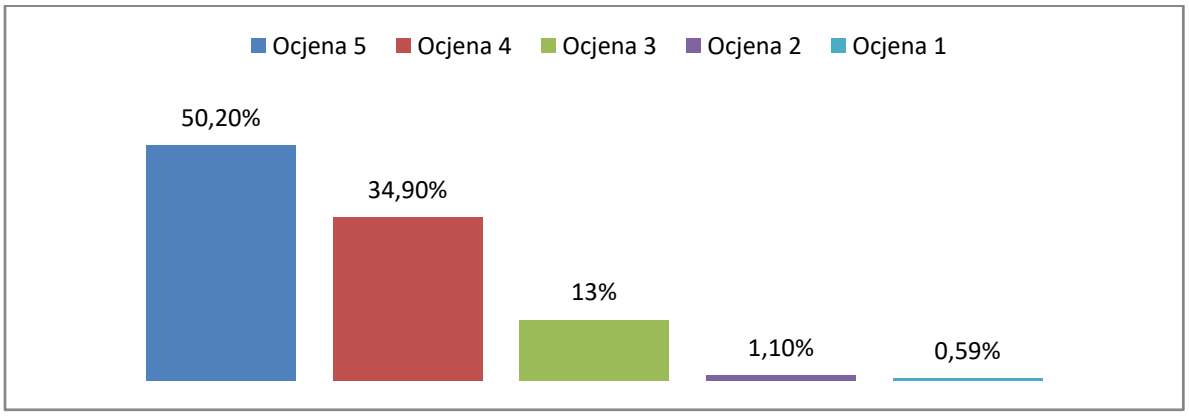
*Grafički prikaz 15. Osigurani prijevoz za vrijeme Hrvatskih svjetskih igara.*




Izvor: izrada autora

Osigurani prijevoz koji su sudionici koristili tijekom boravka na Hrvatskim svjetskim igrama odličnim (5) ocijenilo je 96 ispitanika – 56,8%, vrlo dobrim (4) 46 ispitanika – 27,2%, kao niti loše niti dobro (3) 17 ispitanika – 10%, loše (2) 8 ispitanika – 4,7% te izrazito loše (1) 2 ispitanika – 1,1%.

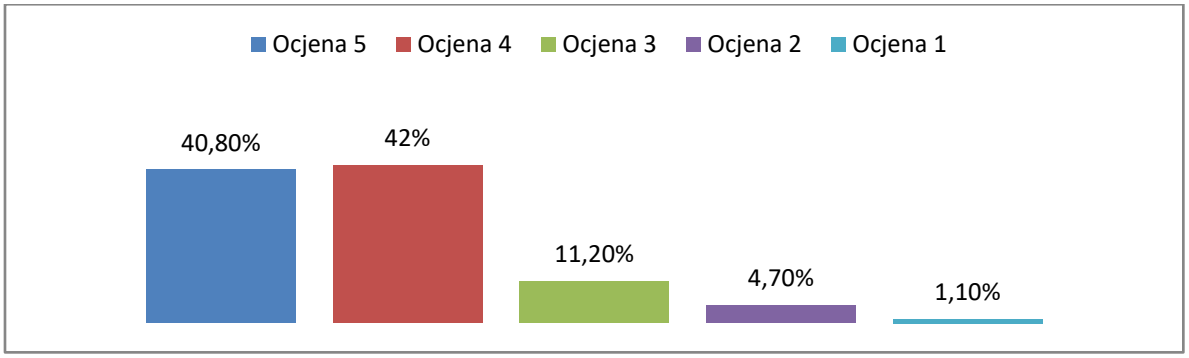
*Grafički prikaz 16. Posluga na Hrvatskim svjetskim igrama.*




Izvor: izrada autora

Poslugu je odličnim (5) ocijenilo 85 ispitanika – 50,2%, vrlo dobrim (4) 59 ispitanika – 34,9%, kao niti loše niti dobro (3) 22 ispitanika – 13%, loše (2) 2 ispitanika – 1,1% i izrazito loše (1) 1 ispitanik – 0,59%.

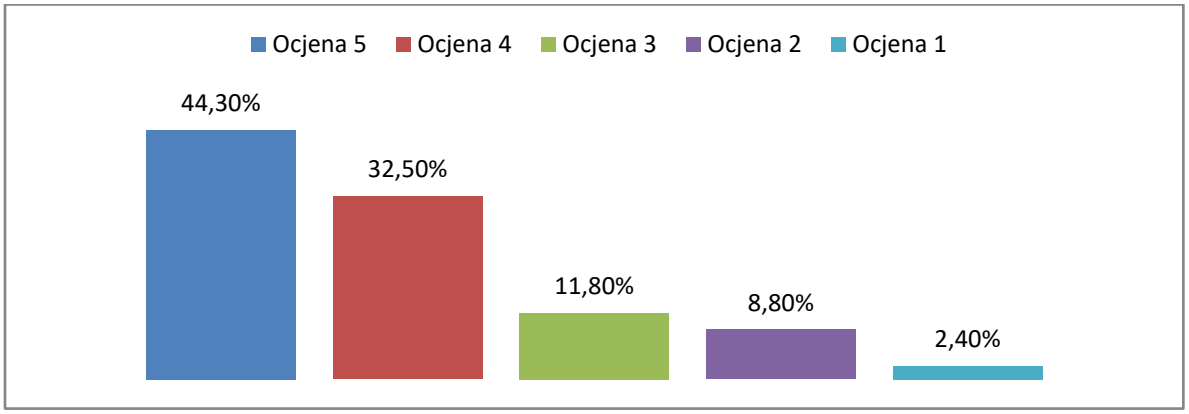
*Grafički prikaz 17. Osigurana hrana za vrijeme Hrvatskih svjetskih igara.*




Izvor: izrada autora

Osiguranu hranu u sklopu smještaja u studentskom domu Stjepan Radić odličnim (5) ocijenilo je 69 ispitanika – 40,8%, vrlo dobrim (4) 71 ispitanika – 42%, kao niti loše niti dobro (3) 19 ispitanika – 11,2%, loše (2) 8 ispitanika – 4,7% i izrazito loše (1) 2 ispitanika – 1,1%.

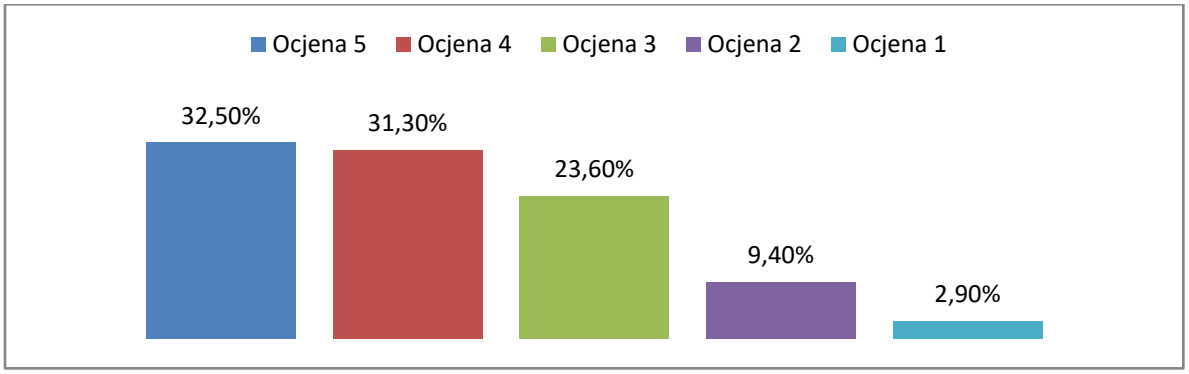
*Grafički prikaz 18. Prilagođenost sportskih terena za vrijeme Hrvatskih svjetskih igara.*




Izvor: izrada autora

Natjecanje u sportovima na Hrvatskim svjetskim igrama održava se unutar studentskog naselja Stjepan Radić, na sportskim terenima Mladost te prostorima Kineziološkog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, a prilagođenost terena odličnim (5) ocijenilo je 75 ispitanika – 44,3%, vrlo dobrim (4) 55 ispitanika – 32,5%, kao niti loše niti dobro (3) 20 ispitanika – 11,8%, loše (2) 15 ispitanika – 8,8% te izrazito loše (1) 4 ispitanika – 2,4%.

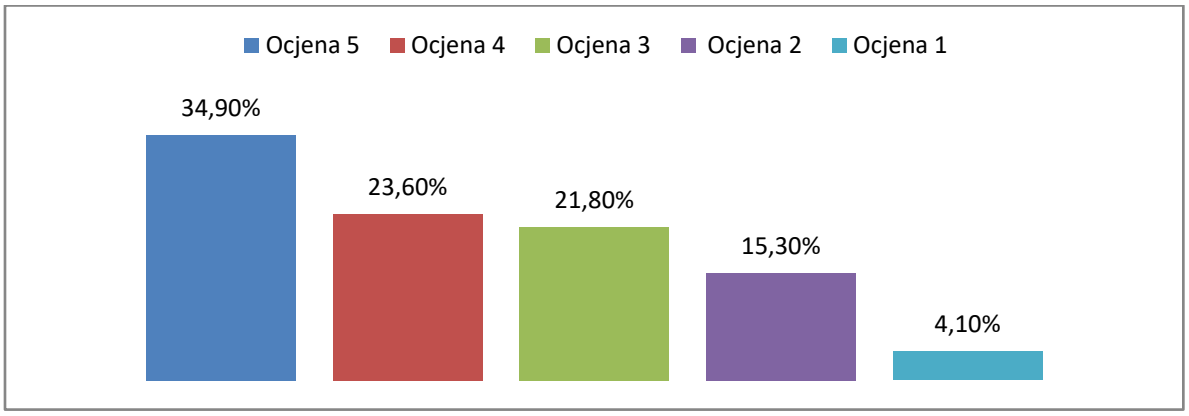
*Grafički prikaz 19. Raspored sportskih natjecanja na Hrvatskim svjetskim igrama.*




Izvor: izrada autora

Raspored sportskih natjecanja odličnim (5) ocijenilo je 55 ispitanika – 32,5%, vrlo dobrim (4) 53 ispitanika – 31,3%, kao niti loše niti dobro (3) ocijenilo je 40 ispitanika – 23,6%, loše (2) 16 ispitanika – 9,4% i izrazito loše (1) 5 ispitanika – 2,9%.

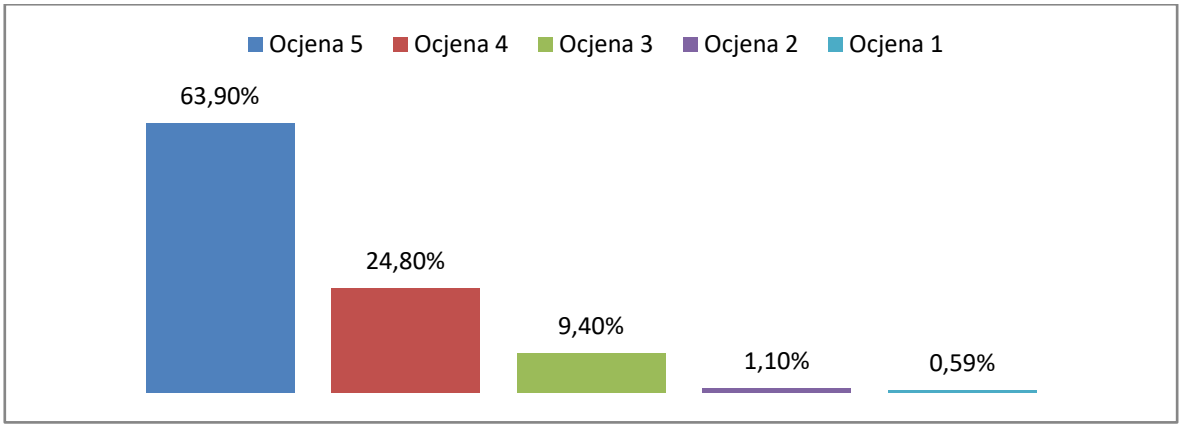
*Grafički prikaz 20. Informiranost o promjenama tijekom natjecanja na Hrvatskim svjetskim igrama.*




Izvor: izrada autora

Informiranost o promjenama nastalim tijekom natjecanja od strane organizatora odličnim (5) ocijenilo je 59 ispitanika 34,9%, vrlo dobrim (4) 40 ispitanika 23,6%, kao niti loše niti dobro (3) 37 ispitanika – 21,8%, loše (2) 26 ispitanika – 15,3% te izrazito loše (1) 7 ispitanika – 4,1%.

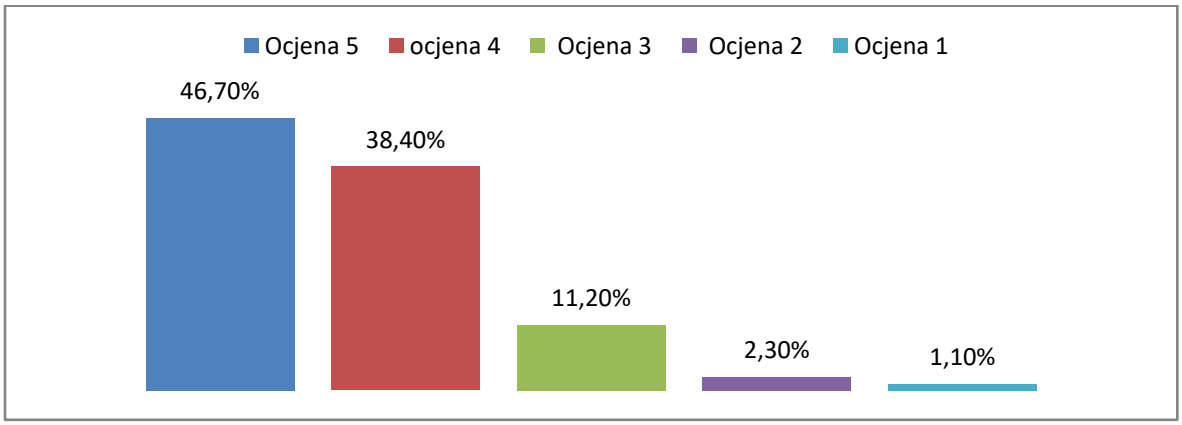
*Grafički prikaz 21. Rad volontera na Hrvatskim svjetskim igrama.*




Izvor: izrada autora

Rad volontera tijekom održavanja Hrvatskih svjetskih igara odličnim (5) ocijenilo je 108 ispitanika – 63,9%, vrlo dobrim (4) 42 ispitanika – 24,8%, kao niti loše niti dobro (3) 16 ispitanika – 9,4% , loše (2) 2 ispitanika – 1,1% i izrazito loše (1) 1 ispitanik – 0,59%.

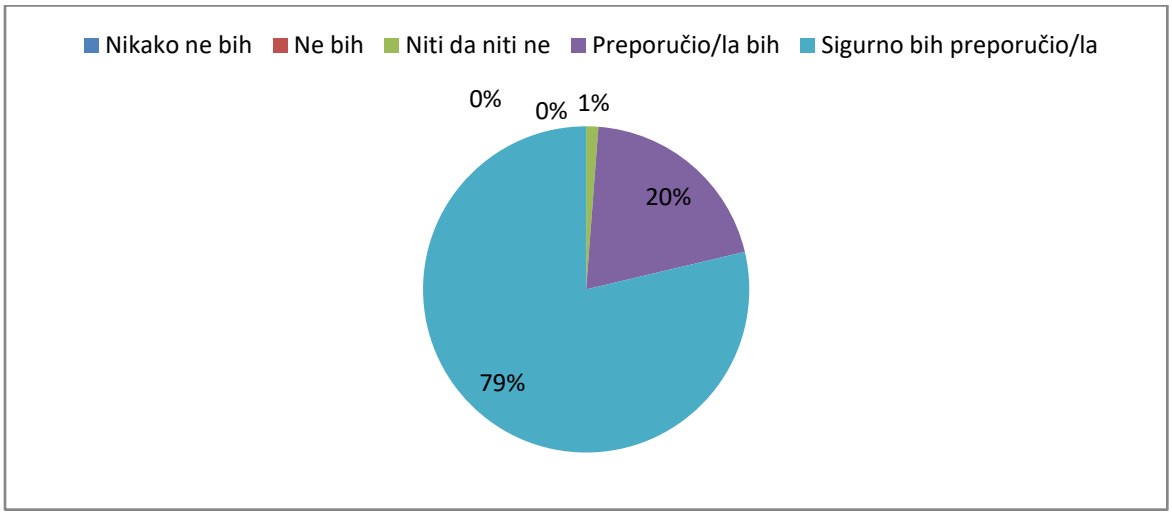
*Grafički prikaz 22. Popratni kulturni i zabavni sadržaj za vrijeme Hrvatskih svjetskih igara.*




Izvor: izrada autora

Tijekom natjecanja, organizirani su popratni sadržaji koji su zamišljeni kao kulturni i zabavni u svrhu druženja, upoznavanja i sklapanja prijateljstava između Hrvata diljem svijeta. Kao takav popratni sadržaji odličnim (5) ocijenilo je 79 –ispitanika – 46,7%, vrlo dobrim (4) 65 ispitanika – 38,4%, kao niti loše niti dobro (3) 19 –ispitanika 11,2%, loše (2) 4 ispitanika – 2,3% te izrazito loše (1) 2 ispitanika – 1,1%.

*Grafički prikaz 23. Kolika je vjerojatnost da biste sudjelovanje na Hrvatskim svjetskim igrama preporučili svojim prijateljima?*




Izvor: izrada autora

78,7% ispitanika na vjerojatnost o preporuci za sudjelovanje na Hrvatskim svjetskim igrama sigurno bi preporučili svojim prijateljima, 20,1 % ispitanika preporučilo bi te 1,2% ispitanika zabilježili su odgovor niti da niti ne.

Analizom podataka utvrđeno je da je anketnom upitniku pristupilo 53,8% muških osoba, te 46,2% ženskih osoba, sveukupno njih 169. Što se tiče strukture ispitanika s obzirom na njihovu dob, najviše su se istaknule dvije dobne skupine, a to su dobna skupina od 18 – 24 godine, njih 34,9%, te dobna skupina 25 -34 godina, njih 26,6%. Zatim ih slijede dobna skupina od 35 – 50 godina, njih 13,6%, dobna skupina 50+ godina, njih 16% te 18 godina, njih 8,9% ispitanika. Slijedeća je struktura ispitanika ovisno o njihovom zanimanju. Ukupno 52,1% ispitanika je zaposleno, slijede ih 30,2% studenata, 12,4% učenika, 3,6% umirovljenika te na kraju1,8% nezaposlenih ispitanika. Ispitanici anketnog upitnika dolaze iz Angole, Argentine, Australije, Austrije, Bosne i Hercegovine, Brazila, Crne Gore, Čilea, Kanade, Francuske, Italije, Hrvatske, Makedonije, Nizozemske, Njemačke, Rumunjske, Paragvaja, Perua, Sjedinjenih Američkih Država, Slovenije, Srbije, Švedske, Švicarske i Venezuele. Najviše ispitanika se iz anketnog upitnika trenira odbojku, zatim nogomet, mali nogomet, košarku, plivanje, boćanje, judo, taekwando, karate i atletiku. 60,4% sudionika trenira više od 10 godina neki sport, 16% ispitanika od 1 – 3 godine, zatim slijede od 4- 6 godina, njih 13%, te od 7 – 9 godina, njih 10,7% ispitanika anketnog upitnika.

Prema anketnog upitniku, od 169 ispitanika, njih 119 prvi put su sudjelovali na natjecanju, 70,4%., njih 19,5% sudjelovali su dva puta dok je tri puta na natjecanju sudjelovalo 5,3% ispitanika te sva četiri puta sudjelovalo njih 4,7% ispitanika. Najvažniji razlog zbog kojeg su se ispitanici anketnog upitnika prijavili na natjecanje 47,9% ispitanika je odgovorilo da je to druženje i zabava. U nastavku anketnog upitnika ispitanici su ocjenjivali ključne elemente organizacije poput grada gdje se igre održavaju, vremenskog okvira predviđenog za održavanje, mjesta održavanja igara, svečanog otvaranja igara, cjelokupnog osjećaja na igrama, osiguranog smještaja, prijevoza, posluge, hrane te popratnih sadržaja poput kulturnih i zabavnih događanja. Naposljetku anketnog upitnika od 169 ispitanika, njih 133, dakle 78,7% izjasnilo se da bi sigurno svojim prijateljima preporučili sudjelovanje na Hrvatskim svjetskim igrama. Provedenom analizom anketnog upitnika može se zaključiti kako su ispitanici u velikom broju odgovora pozitivno ocijenili elemente koji su se ocjenjivali, izuzevši tri elementa koja su za razliku od ostalih dobila više negativnih ocjena. Prilagođenost sportskih terena, raspored sportskih natjecanja te informiranost sudionika o promjenama su tri elementa na koje organizatori trebaju obratiti posebnu pozornost. S obzirom da se radi o sportskom događaju koji okuplja veliki broj sudionika izvan Domovine te koji su po prvi put na Hrvatskim svjetskim igrama dolazi do međusobne povezanosti dviju djelatnosti, sporta i turizma. Sport u suvremenom turizmu nije samo sadržaj boravka, nego i često glavni motiv za putovanje u određene turističke destinacije (Bartoluci, Čavlek, 1998.), stoga je važno uspostaviti odnos sporta i turizma posebice jer se radi o sudionicima koji su druge i treće generacije Hrvata kako bi mogli dobiti bolji dojam o zemlji odakle potječu njihovi korijeni.

U nastavku istraživanja održan je intervju sa organizatorom Hrvatskih svjetskih igara, predsjednikom Hrvatskog svjetskog kongresa.

Trenutno obnaša mjesto predsjednika u trajanju od četiri godine te je ujedno glavni koordinator za nadolazeće V. Hrvatske svjetske igre. S obzirom da se radi o više država koje sudjeluju na natjecanju organizirani su radni odbori izvan Republike Hrvatske kao i u Republici Hrvatskoj za bolji rad i protok informacija. Kao glavne prednosti organiziranja projekta Hrvatskih svjetskih igara, sada petih po redu, naveo je njegovu uhodanost kao i već uhodan tim ljudi koji sudjeluju u samoj organizaciji. Nadalje, prihvaćenost Grada Zagreba kao mjesta održavanja natjecanja koji ima idealnu infrastrukturu te Vlade Republike Hrvatske što znatno olakšava i samu organizaciju Hrvatskih svjetskih igara. S obzirom na izvandomovinstvo i ne poznavanje materinskog jezika posebice kod treće generacije Hrvata, kako organizator navodi, prevođenje materijala na domicilni jezik iziskuje dodatni napor, veći

broj troškova, a i samog posla općenito s obzirom da je sve volonterski rad. Velike prepreke u organizaciji Hrvatskih svjetskih igara su financijske prirode, posebice onih natjecatelja i koordinatora koji dolaze iz prekooceanskih zemalja. Stoga financijska potpora ovisi o donatorima kao i sponzorima koje treba pronaći. Navodi kako je najveći dio financijskih sredstava potrebno izdvojiti za smještaj, a i za samu realizaciju natjecanja. Do sada je taj dio troškova snosio Državni ured za Hrvate izvan Republike Hrvatske i Grad Zagreb, a sve drugo mora osigurati Hrvatski svjetski kongres. Što se tiče samog sportskog događaja, Hrvatske svjetske igre, dobivaju sve više na značaju, počevši od prvih igara sa tri stotine sudionika do četvrtih do sada održanih 2017. godine u Zagrebu koje su brojile više od tisuću sudionika.

U razgovoru organizator navodi višestruki značaj Hrvatskih svjetskih igara gdje pored sportskog dijela dolazi do turističkog značaja, međusobnih susreta, rodbinskih susreta, povezivanja sa Domovinom, generacijskih i međugeneracijskih druženja između sudionika, učenja materinskog jezika i sklapanja novih prijateljstava i ljubavi.

Na kraju samog intervjua da smatra kako Hrvatske svjetske igre kao takve zaslužuju puno više pozornosti i popraćenosti od strane domaćih medija kako bi bili predstavljeni domaćoj javnosti. Dok je sve ostalo u napretku.

## 4.4. Ograničenje istraživanja i preporuka

Kao jedno od glavnih ograničenja ovog anketnog upitnika jest da je pisan hrvatskim jezikom, a ne domicilnim prvenstveno engleskim, njemačkim i španjolskim jezikom. Iako je anketa bila otvorena više od mjesec dana za ispunjavanje, odazvao je se puno manji broj od očekivanog broja ispitanika. S obzirom da je se anketni upitnik provodio putem Interneta odaziv je mogao biti puno veći jer je ispunjavanje anketnog upitnika oduzimalo vrlo malo vremena, a bilo je dostupno svima.

Preporuka za daljnje istraživanje je omogućavanje anketnog upitnika na svim jezicima gdje Hrvatski svjetski kongres ima svoje radne odbore vezane za Hrvatske svjetske igre kako bi sudionici odnosno natjecatelji bolje razumjeli i shvatili bit istraživanja obzirom da se radi o drugim, trećim i četvrtim generacijama Hrvata diljem svijeta. Pri ispunjavanju anketnog u odnosu na prethodno ocjenjivanje ispitanici su najlošije ocijenili prilagođenost sportskih terena za natjecanje, raspored natjecanja te informiranost o promjenama tijekom natjecanja. Stoga pri organiziranju sljedećih Hrvatskih svjetskih igara organizatori bi se trebali voditi , u skladu sa svojim financijskim mogućnostima, za boljom pripremom terena za održavanje igara, samog rasporeda natjecanja te pravovremenim informacijama u koliko bude kakvih promjena. Te svakako valja naglasiti bolje i pravovremeno povezivanje s domaćim medijima kako bi se događaj predstavio široj domaćoj javnosti posebice u ovo vrijeme sve većeg iseljavanja iz Domovine.

## 4.5. Diskusija

Najčešći razlog prijave na sudjelovanje na Hrvatske svjetske igre je druženje i zabava, izuzevši da se radi o sportskom događaju glavni cilj ovog sportskog događaja je povezivanje svih Hrvata diljem svijeta. Vršeći analizu anketnog upitnika može se zaključiti kako je glavni cilj i svrha Hrvatskih svjetskih igara ispunjena, no što se tiče određenih organizacijskih elemenata potrebno ih je dodatno razmotriti i razraditi. U usporednom provedenom istraživanju vršila se procjena kvalitete sportskog događaja od strane gledatelja iako se podrazumijevalo da će model biti primjenjiv i na druge velike sportske događaje (Ko, Zhang, Cattani, 2011.). Svrha istraživanja je bila poboljšati razumijevanje kvalitete usluga na glavnim sportskim događajima. Za ovo istraživanje razvio je se model procjene kvalitete događaja gdje su se ocjenjivale izvedba vještine, vrijeme rada, informacije, zabava, hrana, odnos sa zaposlenicima, odnos sa obožavateljima, društvenost, cjelokupan osjećaj, ambijent, dizajn objekta i signalizacija. Istraživanje se provodilo na dvije grupe po sedam ispitanika koji su bili redoviti posjetitelji sportskih događaja. Početna faza razvoja modela procjene kvalitete događaja odnosila se na razvoj elementa organizacije koji će se ocjenjivati. Razlika između ovog istraživanja i istraživanja na primjeru Hrvatskih svjetskih igara je u ispitanicima. Istraživanje provedeno na primjeru Hrvatskih svjetskih igara vršilo se na namjernom uzorku, tj. prethodnim sudionicima. Dobivenim rezultatima iz provedenog istraživanja prethodni sudionici Hrvatskih svjetskih igara pozitivno su ocijenili elemente organizacije poput mjesta održavanja, vremena održavanja igara, cjelokupnog osjećaja, osiguranog smještaja, prijevoza, posluge, hrane, rada volontera i popratnih aktivnosti tj. zabave, izuzevši elemente pouzdanosti. Pri ocjenjivanju glavnih elementa organizacije od strane ispitanika anketnog upitnika može se uočiti najveće nezadovoljstvo što se tiče prilagođenosti sportskih terena, rasporeda sportskih natjecanja te informiranosti o promjenama tijekom natjecanja od strane organizatora. Elementi organizacije koje su ocjenjivali sudionici Hrvatskih svjetskih igara prilagođeni su istraživanju. Usporedbom percepcije kvalitete usluge sportskog događaja iz usporednog istraživanja (Ko, Zhang, Cattani, 2011.) i dobivenim rezultatima na primjeru Hrvatskih svjetskih igara može se zaključiti da ih veže jednaka razina zadovoljstva koja je vezana za elemente organizacije poput rasporeda natjecanja i pravovremene informacije od strane organizatora, osim prilagođenosti sportskih terena gdje je usporedno istraživanje pokazalo visoku razinu zadovoljstva za razliku od primjera Hrvatskih svjetskih igara.

S obzirom na želju i nastojanje podizanja ovog sportskog događaja na veći nivo, organizatori bi trebali obratiti pozornost elemente organizacije koje izazivaju nezadovoljstvo kod natjecatelja, a posebice na učestalost pojavljivanja problema. Razmatrajući elemente koji izazivaju nezadovoljstvo, što se tiče infrastrukture to jest prilagođenosti sportskih terena natjecanju organizatori nemaju neku veliku moć pri odlučivanju o uređivanju pošto nisu u vlasništvu istih, ali što se tiče komunikacije sa sudionicima svakako treba težiti da bude dvosmjerna i pravovremena. S obzirom da živimo u vremenu gdje se iz dana u dan razvija tehnološki i informacijski sustav, u cilju unaprjeđenja Hrvatskih svjetskih igara, jedan od načina je osmišljavanje mobilne aplikacije, kojoj bi svrha bila obavještavanje sudionika o rasporedu sportskog natjecanja i nastalim promjenama te bi uvelike olakšala komunikaciju između organizatora i sudionika. Jednako tako je važno da sudionici Hrvatskih svjetskih igara shvate svoje prijave na sudjelovanje ozbiljno te na takav način i pristupe natjecanju.

Budući da se radi o neprofitnoj organizaciji i prikupljanju financijskih sredstava preko donatora i sponzora, od velike je važnosti da Hrvatske svjetske igre budu prepoznatljive kao svehrvatski projekt i kao takav financiran jer su igre puno više od sportskog natjecanja, a to je povezivanje domovinske i iseljene Hrvatske.

# 5. Zaključak

Svaki sportski događaj nastoji pružiti natjecatelju ili pak sudioniku određeni doživljaj i iskustvo koji može ponijeti sa sobom. Kao i svaki organizirani događaj, pa tako i sportski nailazi na razne izazove i prepreke prilikom organizacije. U tim ključnim situacijama do iznimne važnosti dolazi funkcija menadžmenta koji mora reagirati u ključnom trenutku i preduhitriti sve slabosti i prijetnje događaja te ih preusmjeriti u snage i prilike.

Hrvatske svjetske igre su hvalevrijedan projekt koji svakim novim organiziranjem podiže ljestvicu više, a najbolji pokazatelj prihvaćenosti projekta je sve veći odaziv zadovoljnih sudionika koji kroz sport, druženje i glazbeno – zabavne večeri stvaraju nova prijateljstva sa Hrvatima diljem svijeta. Provedeno anketno istraživanje na uzorku od 169 ispitanika pokazalo je većinsko zadovoljstvo u svim elementima organizacije, izuzevši elemente vezane za prilagođenost sportskih terena, raspored natjecanja i boljoj informiranosti sudionika o promjenama tijekom natjecanja od strane organizatora. U intervju sa organizatorom Hrvatskih svjetskih igara pokazalo se s kojim se sve preprekama susreću, a jedna od ključnih je nedostatak financijskih sredstava potrebnih za organizaciju ovakvog događaja. Za uspjeh ovakve vrste događaja, koji uz sportski dio imaju i za cilj povezivanje iseljenog stanovništva sa Domovinom, vrlo je važno da bude prepoznat od strane države. To se posebno odnosi na osiguravanje financijskih sredstava koji su nužni za uspješnu implementaciju događaja, ali ujedno i jačanju veze sa iseljeništvom pogotovo u ovo vrijeme sve većeg iseljavanja. Budući da se radi o drugim, trećim i četvrtim generacijama Hrvata diljem svijeta, upoznavanje domovine svojih predaka može biti dodatan poticaj za mogući povratak ili pak mogućnost povezivanja sa gospodarstvenicima i mogućim investicijama.

Iako je anketni upitnik pokazao većinsko zadovoljstvo elementima organizacije poput mjesta održavanja natjecanja Grada Zagreba, vremenskog okvira predviđenog za održavanje igara, svečanog otvaranja Hrvatskih svjetskih igara, samog mjesta održavanja igara, cjelokupnog osjećaja na Hrvatskim svjetskim igrama, osiguranog smještaja i prijevoza, posluge, hrane, rada volontera te popratnog sadržaja poput kulturnog i zabavnog, prihvaćenost projekta i njegovog cilja je ostvarena. Pri sljedećoj organizaciji, organizatori bi svakako trebali uzeti u obzir povratnu informaciju od strane ispitanika i te nastojati ispraviti propuste vezane za prilagođenost sportskih terena, raspored natjecanja i bolje informiranosti sudionika o promjenama tijekom natjecanja.

# POPIS LITERATURE


Allen, J., O'Toole, W., McDonnel, I. i Harris, R. (2002.), *Festival and Special Event Managment*, John Wiley and Sons, Sidney, Australia

Bitner M.J. i Hubbert, A.r. (1994.), *Encounter satisfaction versus over all satisfaction versus quality*, Rust, R.T. i Oliver, R.L. (Eds), *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, Sage, ThounsadOaks, CA, pp. 73 - 94

Bartoluci, M. (2003.) *Ekonomika i menadžment sporta.* Zagreb: Hrvatska akademija znanosti i umjetnosti : Fakultet za fizičku kulturu Sveučilišta.

Bartoluci, M., Čavalek, N. (1998.) *Turizam i sport,* Zagreb: Školska knjiga.

Beech, J. i Chadwick, S. (2007.) *The marketing of sport*. London: PearsonEducation.

Beech, J. i Chadwick, S. (2013.) *Thebusinessof sport management.* 2. izd. London: PearsonEducation.

Beech, J. i Chadkwick, S. (2004.) *Sportski menadžment,* London: PearsonEducation

Čáslavová E., Petráčková J., *Karakteristike osobnosti velikih brendova velikih sportskih događaja,* dostupno na https://hrcak.srce.hr/

Ferrand, A., Pages, M. (1999.) *Imagemanagmentin sport organisations: thecreationofvalue,* European Journal of Marketing, Vol. 33 Iss: 3 pp. 387- 402

Fetchko, M. J., Roy, D. P., Clow, K. E. (2013.) *Sports Marketing.* USA: PearsonEducation Inc., publishing as Prentice Hall.

Getz, D. (2005.), *Event Managmentand Event Tourism*, 2nd ed., CognizatCommunication, New York, NY

Greenstein, T.N. i Marcum, J.P. (1981.), *Factor affecting attendance of major league baseball: team performance, Reviewof Sport andLeisure*, Vol 6 No. 2, pp. 21 – 34

Hansen, H, i Gauthier, R. (1989.), Factor *affecting attendance at professional sport events*, Journal of Sport Managment, Vol. 3 No. 1, pp. 15 - 32

Herstein, R., Jaffe, E. D. (2008.) *Sport hospitality as a business strategy,* Journal of Business Strategy, Vol. 29 Iss: 6 pp. 36 -43

Ko, Y. J., Zhang, J., Cattani, K., Pastore, D. (2011.) *Assesmentof event quality in major spectator sports,* Managing Service Quality, Vol. 21 Iss 3 pp. 304 - 322

Krajnović, A., Duka, I. Bosna J., *Specifičnosti marketinga u sportu,* dostupno na https://www.bib.irb.hr/

Martinez, J.A., Ko, Y.J.iMartinez, L. (2010.), *Anapplication of fuzzy logic to service quality research: a case of fitnnes service*, Journal of Sport Managment, Vol 24 No 5, pp. 502 - 23

Novak, I. (2006.) *Sportski marketing i industrija sporta*. Zagreb: Mailing d.o.o.

Olson, E. L. (2010.) *Does sonsporship work in the same way in different sponsorship contexts?,* European Jorunalof Marketing, Vol. 44 Iss 1 pp.. 180-199

Smith, A., i Stewart, B. (1999.), *Sports Managment, a guide to professional pratcitice*, Allen &Unwin Pty Ltd

Smith, Aaron C.T. (2008.) *Introduction to Sport Marketing,* Elsevier Ltd

Schwarz, E.C., i Hunter, J.D. (2008.), *Advanced theory and practice in sport marketing*, 1st ed., Elsevier Inc.

Shannon, J.R. (1999.) *Sports marketing, anexemination of academic marketing publication,* Journal ofServces Marketing, Vol. 13 Iss: 6 pp. 517- 535

Šerić, N., Ljubica, J. i Jerkunica, A. (2017.) *Istraživanje tržišta u sportu i sportskoj industriji.* Split: Redak i Aspira.

https://www.ama.org/

https://adage.com/

https://hns-cff.hr/

http://www.hnswebshop.hr/

www.hsi-cwg.com

www.hsk.hr

https://pivnica.net/zuja-prati-vatrene/2907/

https://sites.google.com/a/wcastl.org/the-westminster-school-of-business-and-communication/marketing/sportsmarketingproject

# POPIS TABLICA

Tablica 1. Pet ključnih zadataka marketinga za sportske usluge……..16

# POPIS SLIKA

Slika 1. Sportski marketing…….....5

Slika 2. Shematski prikaz u kome sportski subjekt djeluje…….....7

Slika 3.Službeni dres Hrvatske nogometne reprezentacije……9

Slika 4. Ožujsko pivo sponzor Hrvatske nogometne reprezentacije…….10

Slika 5. Sportski marketing miks……..12

Slika 6. Susret Hrvatske i Argentine na Svjetskom nogometnom prvenstvu 2018. u Rusiji…22

Slika 7. Službeni plakat V. Hrvatskih svjetskih igara……...29

# POPIS GRAFIČKIH PRIKAZA

Grafički prikaz 1…...……...31

Grafički prikaz 2…...……...31

Grafički prikaz 3...……...32

Grafički prikaz 4…...……...32

Grafički prikaz 5……..33

Grafički prikaz 6……..34

Grafički prikaz 7……..34

Grafički prikaz 8……..35

Grafički prikaz 9……..36

Grafički prikaz 10……36

Grafički prikaz 11……37

Grafički prikaz 12……....37

Grafički prikaz 13……....38

Grafički prikaz 14……38

Grafički prikaz 15……39

Grafički prikaz 16……..……..……39

Grafički prikaz 17……40

Grafički prikaz 18……40

Grafički prikaz 19……41

Grafički prikaz 20……41

Grafički prikaz 21……42

Grafički prikaz 22...……..42

Grafički prikaz 23...……..43

# PRILOZI

Anketni upitnik

Hrvatske svjetske igre; HSI

Spol?

M

Ž

Dob?

Do 18 godina

18 – 24

25 – 34

35 – 50

50+

Zanimanje?

Učenik/ica

Student/ica

Nezaposlen/a

Zaposlen/a

Umirovljenik/ica

Iz koje države dolazite?

---

Kojim se sportom bavite?

Atletika, boćanje, judo, košarka, mali nogomet, nogomet, odbojka, plivanje, ragbi, rukomet, stolni tenis, taekwando, tenis, vaterpolo, ostalo _____.

Koliko dugo trenirate?

1) 1 – 3 godine
2) 4 – 6 godina
3) 7 – 9 godina
4) 10+

Koliko ste puta bili na HSI?

1) 1
2) 2
3) 3
4) 4

Navedite najvažniji razlog zbog kojeg ste se prijavili na sudjelovanje na HSI.

1) Zbog posjeta domovini
2) Sklapanja novih prijateljstava
3) Druženja i zabave
4) Natjecanja

Molim Vas da ocijenite ispod navedene elemente organizacije s ocjenom od 1 – 5, gdje je 1 – izrazito loše, 2 – loše, 3 – niti loše niti dobro, 4 – vrlo dobro i 5 – odlično.

1) Grad Zagreb kao mjesto održavanja HSI.
2) Vremenski okvir, 21. – 25.07.2020., održavanja HSI.
3) Svečano otvaranje HSI.
4) Mjesto održavanja HSI.
5) Cjelokupni osjećaj boravka na HSI.
6) Osigurani smještaj.
7) Osigurani prijevoz.
8) Posluga.
9) Hrana.
10) Prilagođenost sportskih terena.
11) Raspored sportskih natjecanja.
12) Informiranost o promjenama tijekom natjecanja.
13) Rad volontera.
14) Popratne aktivnosti (kulturni i zabavni sadržaj).

Molim Vas navedite kolika je vjerojatnost da biste sudjelovanje na Hrvatskim svjetskim igrama preporučili svojim prijateljima.

1) Nikako ne bih
2) Ne bih
3) Niti da niti ne
4) Preporučio/la bih
5) Svakako bih preporučio/la bih

Vodič za intervju:

1) Poštovani, molim da se ukratko predstavite i opišete Vašu ulogu u organizaciji HSI.
2) Koje su prednosti, a koji nedostaci organiziranja HSI?
3) Koje su ključne prepreke kojima se susrećete tijekom organizacije?
4) Kako biste ocijenili dosadašnje organizirane igre i njihovu posjećenost?
5) Koji je cilj sportskog događaja kao što je HSI?
6) Koji su planovi za budućnost HSI, te po Vašem mišljenju što se može unaprijediti što se tiče same organizacije?

# ŽIVOTOPIS

*Ime i prezime:* Lucijana Mandić

*Datum rođenja*: 07.01.1994

*Adresa:* Dubrava 35, 10 000 Zagreb

*E – mail:* lucijana.mandic@gmail.com

*Obrazovanje:* 2000. – 2009. Osnovna škola Široki Brijeg, BiH

2003 – 2009. Osnovna glazbena škola Široki Brijeg, BiH

2009. – 2012. Opća gimnazija Široki Brijeg, BiH

2012. – 2017. Ekonomski fakultet, Sveučilište u Mostaru, BiH

2017. – 2019. Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu, RH

*Jezici:* Hrvatski jezik

Engleski jezik

Njemački jezik

*Vještine:* odlične komunikacijske i organizacijske vještine

timski duh

*Iskustvo:* administrativni poslovi

organizacija događaja

osobna i telefonska prodaja

upravljanje digitalnim mrežama