Uloga sportskog menadžera u organizaciji globalnog sportskog događaja - Wings for Life World Run

Zrinušić, Ivan

Master's thesis / Diplomski rad

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Kinesiology / Sveučilište u Zagrebu, Kineziološki fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:117:482842

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

Repository of Faculty of Kinesiology, University of Zagreb - KIFoREP

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
KINEZIOLOŠKI FAKULTET
studij za stjecanje visoke stručne spreme
i stručnog naziva: magistar kineziologije

Ivan Zrinušić

ULOGA SPORTSKOG MENADŽERA U ORGANIZACIJI GLOBALNOG SPORTSKOG DOGAĐAJA – WINGS FOR LIFE WORLD RUN

diplomski rad

Mentor:

doc. dr. sc. Sanela Škorić

Zagreb, veljača 2016.

ULOGA SPORTSKOG MENADŽERA U ORGANIZACIJI GLOBALNOG SPORTSKOG DOGAĐAJA – WINGS FOR LIFE WORLD RUN

Sažetak

Cilj je kroz ulogu menadžera sportskih događanja i općenito menadžmenta u sportu opisati karakteristike i specifičnosti utrke *Wings for Life World Run* koja je dio međunarodne neprofitne zaklade *Wings for Life* koja se bavi istraživanjem i misijom pronalaska lijeka za ozljede leđne moždine. Diljem svijeta se financiraju zdravstvena i klinička istraživanja, a globalna utrka humanitarnog karaktera veliki je dio tog uspjeha. Kao globalni sportski događaj, s organizacijskog i upravljačkog stajališta utrka je po mnogočemu vrlo zahtjevna i specifična jer je jedina na svijetu u kojoj svi sudionici (profesionalni trkači i rekreativci) startaju u isto vrijeme iz 34 zemlje svijeta i na 6 kontinenata.

Ključne riječi: menadžment sportskog događaja, sportski menadžer, *Wings for Life* zaklada, *Wings for Life World Run* utrka, globalni sportski događaj, organizacija velikog sportskog događaja

THE ROLL OF SPORT MANAGER IN ORGANIZATION OF GLOBAL SPORTING EVENT – WINGS FOR LIFE WORLD RUN

Summary

The goal is to describe characteristics and specifics of sport management of *Wings for Life World Run* through function of sports event manager and sport management in general. *Wings for Life World Run* race is a part of non profit foundation *Wings for Life* with mission to find cure for spinal cord injury. They are financing health and clinical researches around the world, and global charity race is a big part of that success. As global sporting event, the race is in many ways very demanding and specific from organizational and management point of view, because it is the only race in the world in which all participants (professional and recreational racers) are starting at the same time from 34 countries and 6 continents.

Key words: sport management, sports event manager, *Wings for Life* Foundation, *Wings for Life World Run* race, global sporting event, big sporting event organization

1. SADRŽAJ

1. UVOD 4
2. RAZVOJ MENADŽMENTA U SPORTU 6
2.1. FUNKCIJE MENADŽMENTA 7
2.2. MENADŽMENT U SPORTU 10
3. MENADŽMENT SPORTSKIH DOGAĐAJA 12
3.1. FUNKCIJE MENADŽMENTA DOGAĐAJA 14
3.1.1. PLANIRANJE 14
3.1.2. ORGANIZIRANJE 16
3.1.3. VOĐENJE 17
3.1.4. KONTROLA 17
3.2. VELIKI SPORTSKI DOGAĐAJ 18
4. WINGS FOR LIFE 22
4.1. WINGS FOR LIFE WORLD RUN 24
5. SPECIFIČNOSTI GLOBALNE UTRKE WINGS FOR LIFE WORLD RUN 26
6. ZAKLJUČAK 33
7. LITERATURA 35
8. PRILOZI 39

1. UVOD

Sport multiplicira i generira mnoge oblike vrhunskog sportskog sadržaja, promovira državu, sredstvo je poticanja razvoja sportske industrije. Razvojem sporta razvija se sportska industrija, a time i sportski menadžment koji povezuje i usklađuje različita područja kao što su proces treniranja, marketinga, psihologije, sportskih objekata (Šugman, Bednarik, Kolarič, 2002:145, citirano u Bartoluci, Škorić, 2009:71), pa tako i sportskih događanja.

Svaka organizacija je dinamičan, otvoren i svrhovit sustav koji za zadatak ima postizanje cilja u svrhu zadovoljavanja korisnika, pa tako za ostvarenje poslovnih ciljeva sportske organizacije sportski menadžment ima zadaću da analizira probleme u sportu, utvrđuje uzroke stanja, odabire razna alternativna rješenja kako bi se što uspješnije ostvarili ciljevi (Bartoluci, Škorić, 2009:71). U procesu menadžmenta, tj. upravljanja, rukovođenja ili organiziranja, ključna uloga pripada menadžerima. Oni su osobe odgovorne za nadgledanje kako se koriste organizacijski izvori za postizanje zadanih ciljeva. Prema Bartoluci, Škorić (2009:75-76), funkcije menadžmenta logično se poklapaju sa temeljnim značajkama (sposobnostima) menadžera, koji utvrđuje strategije, planira, organizira, kontrolira, odlučuje, komunicira, bira kadrove, motivira te inovira.

Menadžment u sportu ima važnu praktičnu primjenu. Zbog specifičnosti svakog sporta traže se specifične karakteristike, tj. sposobnosti i osobine sportskog menadžera kao što je prije svega kreativnost i obrazovanost. Mnogi sportovi, sportska događanja i velike kompanije zahtijevaju organizaciju velikih sportski događaja, pa je tako *menadžment sportskih događaja* (*Sport events management*) nastao kao odgovor na zahtjeve povećanja profesionalnosti i relativno brzu razmjenu znanja i iskustva unutar struke. Menadžer sportskih događanja upravlja procesom vođenja i utječe na suradnike i izvršioce radi ostvarivanja ciljeva sportskog događaja, a funkcije sportskog menadžmenta su planiranje, organiziranje, vođenje i kontrola.

Sport koji ima izuzetnu promotivnu snagu, prepoznala je i neprofitna zaklada *Wings for Life* koja financira najsuvremenija istraživanja i kliničke studije diljem svijeta s ciljem izlječenja ozljeda leđne moždine. Iz te ideje nastao je globalni sportski događaj *Wings for Life World Run*, globalna utrka koja zbog svojih ciljeva, ali i svojim specifičnostima i atraktivnošću privlači ljude iz cijelog svijeta kako bi trčali za one koji ne mogu (Wings for Life, 2015). Ideja globalne utrke je usmjeriti pažnju na rad i viziju zaklade *Wings for Life*, prikupiti novčana sredstva, te okupiti

sportaše i rekreativce u jedinstvenom sportskom projektu u kojem tisuće ljudi u istom trenutku diljem svijeta trče za one koji ne mogu.

Zbog tih specifičnih karakteristika ova utrka je zanimljiva, no isto tako poučna zbog efikasne provedbe, vrlo složene organizacije, kao i samih zanimljivih i inovativnih ideja, pravila i ruta utrke. Naime, start utrke *Wings for Life World Run* započinje u cijelom svijetu u isto vrijeme, neovisno o vremenskim zonama. Smatram da je takav koncept izvrsna motivacija za svakog rekreativca, pa i elitnog, profesionalnog sportaša. A motivacija je, uz stručan tim menadžera i dobre organizacije, ključan sastojak za uspješan događaj, u ovom slučaju globalni sportski događaj.

2. RAZVOJ MENADŽMENTA U SPORTU

Sport se definira kao potreba i pravo svakog čovjeka i idealno sredstvo za učenje nužnih životnih vještina (Ogi, 2003, citirano u Milanović, 2010:28) koji je postao fenomen današnjice i vrlo važan dio suvremenog načina života. Sport multiplicira i generira mnoge oblike vrhunskog sportskog sadržaja, promovira državu, sredstvo je poticanja razvoja sportske industrije, kao i sredstvo dokazivanja i afirmacije sportskih i drugih djelatnika u sportu. Razvojem sporta razvija se sportska industrija, a time i sportski menadžment koji povezuje i usklađuje različita područja kao što su proces treniranja, marketinga, psihologije, sportskih objekata (Šugman, Bednarik, Kolarič, 2002:145, citirano u Bartoluci, Škorić, 2009:71), pa tako i sportskih događanja. Kao i svaka djelatnost, sport zahtijeva dobru organizaciju i način efikasnog provođenja aktivnosti (Bartoluci, Škorić, 2009:71).

Prema Sikavici (2011) organizacija je društveni poredak koji vodi kolektivne ciljeve, a to obuhvaća planiranje te izvršenje određenog projekta. Svaka organizacija je dinamičan, otvoren i svrhovit sustav koji ima zadatak postizanje cilja u svrhu zadovoljavanja korisnika. Također, rezultat je procesa organiziranja, to je institucija odgovarajuće pravne forme, te istodobno i otvoreni sustav u neprekidnoj interakciji sa svojom okolinom. Naime, organizacija se može promatrati s aspekta stanja, procesa, institucije i otvorenog sustava.

Ključni elementi organizacije su (Belak, 2014:157):

- racionalno koordiniranje aktivnosti
- koordiniranje aktivnosti većeg broja ljudi
- usmjerenost članova organizacije za zajedničku svrhu ili cilj
- podjela rada
- hijerarhija ovlasti i odgovornosti.

Proces organiziranja obuhvaća identifikaciju i klasifikaciju svih potrebnih poslova i aktivnosti u organizaciji, zatim grupiranje tako identificiranih aktivnosti u uže i šire organizacijske cjeline te dodjeljivanje tako grupiranih poslova menadžeru koji ima ovlasti nadzirati provođenje aktivnosti. Cilj razvoja organizacije je unaprjeđenje odnosno poboljšanje rezultata poslovanja organizacije (Udovičić, Kadlec, 2013:52).

Dokazano je da međusobna suradnja i organizacija omogućava obavljanje određenih poslova neophodnih za ostvarivanje postavljenih ciljeva puno lakše i efikasnije nego kada to čine pojedinci samostalno. Organizacija pruža veće, šire i kvalitetnije prilike realizacije pojedinačnih i

grupnih interesa i ciljeva. Tako i u sportu, kojeg također čini spoj organiziranih pojedinaca s jednakim interesima i ciljevima, bitna je dobra i kvalitetna sportska organizacija. Organiziranje u sportu ostvaruje se putem definiranja organizacijske strukture i uspostavljanja funkcija i procesa u samoj organizaciji (Skorić, 2014).

Za ostvarenje poslovnih ciljeva sportske organizacije sportski menadžment ima zadaću da analizira probleme u sportu, utvrđuje uzroke stanja, odabire razna alternativna rješenja kako bi se što uspješnije ostvarili ciljevi (Bartoluci, Škorić, 2009). Također, sportska organizacija bez obzira na individualne ciljeve, predstavlja javni društveni interes zbog toga što po svojoj definiciji zadovoljava opće društvene kriterije i pojedinačne ljudske potrebe čime proizvodi snažan socijalni efekt (Skorić, 2014). Stoga ne čudi što velike kompanije i organizacije, ali i neprofitne udruge i zaklade izvan sportske domene također biraju sport i sve vrijednosti sporta za promociju i pozicioniranje svog branda kako bi ostvarili svoje ciljeve. No, rezultati se ne mogu ostvariti bez ostvarivanja poslovnih ciljeva (organizacijskih, materijalnih, financijskih) gdje glavnu i izvršnu ulogu ima sportski menadžment. Menadžment mora biti aktivan, kreativan i efikasan uz konstantan razvoj ljudskih, materijalnih i financijskih resursa.

2.1. FUNKCIJE MENADŽMENTA

Peter Drucker (citirano u Bartoluci, 2003:139) menadžment definira kao „*svaku djelatnost koja u jednoj organizaciji spaja ljude različitih znanja i vještina*“ radi ostvarivanja određenih poslovnih ciljeva.

Temeljne značajke menadžmenta su (Belak, 2014:2):

- rad s drugima i pomoću drugih
- ostvarivanje postavljenih ciljeva
- postizanje efikasnosti i efektivnosti
- postizanje rezultata uz ograničene resurse
- djelovanje u promjenjivoj okolini.

U procesu menadžmenta, tj. upravljanja, rukovođenja ili organiziranja, ključna uloga pripada menadžerima. Oni su osobe odgovorne za nadgledanje kako se koriste organizacijski izvori za postizanje zadanih ciljeva. Pri tome iniciraju, pokreću akcije i upravljaju njima, odlučuju što treba biti napravljeno, na koji način, tko su izvršioci, a s druge strane snose odgovornost za svoje odluke i postupke.

U izvršavanju menadžerskih funkcija, menadžeri ne potroše jednako vremena za svaku funkciju, a i autoriteti i odgovornosti pojedinih menadžera također se razlikuju po tome na kojoj razini menadžmenta se nalaze.

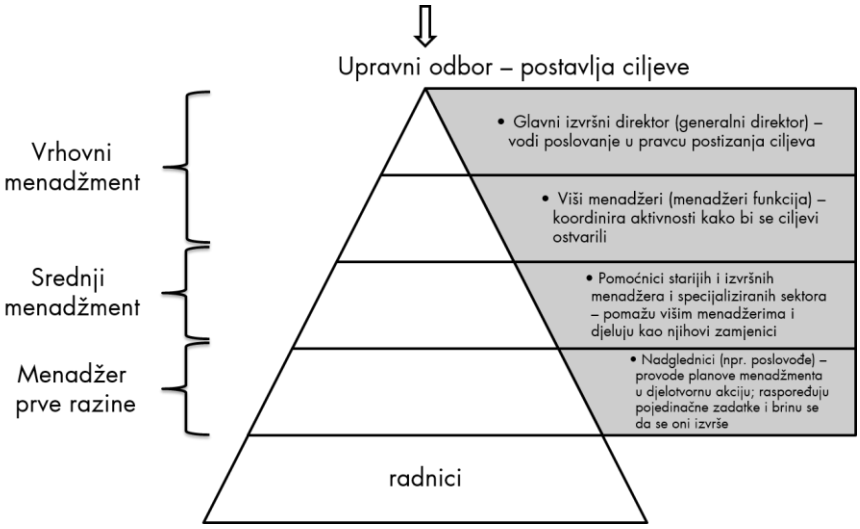
Prema Bartoluci, Škorić (2009:62) u literaturi se najčešće navode slijedeće funkcije menadžmenta:

- planiranje
- organiziranje
- odlučivanje
- komuniciranje
- kontrola.

Funkcije menadžmenta logično se poklapaju sa temeljnim značajkama (sposobnostima) menadžera, koji utvrđuje strategije, planira, organizira, kontrolira, odlučuje, komunicira, bira kadrove, motivira te inovira. Također, sposobnost donošenja odluka jedna je od najvažnijih značajki menadžera, što ovisi o znanju i iskustvu, sposobnosti razumijevanja i shvaćanja problema, kao i sposobnosti analize i sinteze, ali i karakteristika ličnosti (Sikavica, 1994:78, citirano u Bartoluci, Škorić, 2009:63).

U organizacijama uglavnom razlikujemo tri osnovne razine menadžmenta: menadžere najviše razine ili vrhovne razine (*top management*), menadžere srednje razine ili srednje menadžere (*middle management*) i menadžere najniže razine (*first-level management*) (vidi sliku 1). U vrhovne menadžere ubrajaju se predsjednici i podpredsjednici kompanija, kao i izvršni direktori koji kontroliraju organizaciju i odgovaraju za njezino poslovanje u cjelini. Oni predstavljaju organizaciju u javnosti te postavljaju organizacijske ciljeve, definiraju strategiju i poslovnu politiku kompanije. Menadžeri srednje razine prvenstveno su odgovorni za provođenje politike i planova koje je oblikovao vrhovni menadžment, kao i za koordinaciju i kontrolu aktivnosti menadžera najniže razine. To su direktori organizacijskih jedinica, šefovi odjela, voditelji timova i sl. Menadžeri najniže razine zapravo najbolje poznaju stvarno stanje u organizaciji. Oni su u neprestanom kontaktu s neposrednim izvršiocima, a od njih više razine menadžera očekuju efikasno i brzo rješavanje svih operativnih problema koji se javljaju tijekom svakodnevnog funkcioniranja organizacije. U ovu skupinu ubrajaju se nadglednici, poslovođe, vođe smjene, šefovi ureda i sl. (Bartoluci, Čavlek, 2004:89-91).

Slika 1: Organizacijska piramida



Izvor: Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga, str. 39.

Posao menadžera je vrlo složen i odgovoran. Neovisno o djelatnosti u kojoj menadžer djeluje, njegov posao obuhvaća (Sikavica, 1994:120-121, citirano u Bartoluci, Škorić, 2009:69):

- funkcije s područja međuljudskih odnosa (zastupanje interesa poduzeća ili neke druge organizacije u javnosti, uspostavljanje veza i odnosa s poslovnim partnerima i sl.)
- funkcije s područja informacija kao što su kontrolna funkcija, funkcija prijenosa informacija i funkcija posrednika
- funkcije s područja donošenja odluka u kojoj se menadžer pojavljuje u različitim ulogama prema zaposlenom osoblju, poslovnim partnerima, prema tehnološkom procesu, tržištu i sl.

Prema složenim funkcijama uočljivo je da menadžer mora biti osoba s izuzetnim znanjem, organizacijskim sposobnostima, umijećem za donošenje odluka i odgovornošću (Bartoluci, Škorić, 2009:69). Takve složene funkcije čine menadžment procesom u kojem se koordiniraju aktivnosti drugih ljudi pomoću kojih se ostvaruju zajednički ciljevi uz uporabu raspoloživih resursa. Bez koordinacije aktivnosti drugih ljudi ne bi ni bilo menadžmenta, stoga samo sposoban menadžer može uspostaviti takvu koordinaciju koja je ključna za ostvarivanje ciljeva organizacije (Sikavica i sur., 2008).

2.2. MENADŽMENT U SPORTU

Menadžment u sportu možemo definirati kao proces organiziranja i upravljanja sportom ili sportskom organizacijom radi ostvarivanja sportskih i drugih ciljeva uz racionalno korištenje ograničenih resursa (Bartoluci, 2002, citirano u Bartoluci, Škorić, 2009:75).

Menadžment u sportu pojavljuje se u novije vrijeme zbog zahtjeva samog razvoja sporta zadnjih dvadeset godina. Zadaća sportskog menadžmenta je (Bartoluci, Škorić, 2009):

- analizirati probleme u sportu,
- utvrditi uzroke stanja,
- odabrati razna alternativna rješenja.

Ciljevi menadžmenta u sportu su specifični, a mogu se klasificirati kao (Bartoluci, Škorić, 2009):

- ostvarivanje sportskih ciljeva u određenom vremenu,
- ostvarivanje poslovnih ciljeva sportske organizacije.

Prema Bartoluci, Škorić (2009) ciljevi su međusobno uvjetovani jer ostvarivanje sportskih rezultata nije moguće bez ostvarivanja poslovnih ciljeva (organizacijskih, materijalnih, financijskih). Istovremeno, razina sportskih rezultata izravno utječe i na ostvarivanje poslovnih ciljeva. Stoga je temeljna zadaća sportskog menadžmenta vezana uz ostvarivanje ciljeva sportskih organizacija. Isto tako, menadžment u sportu se može opisati kao dio općeg menadžmenta koji se bavi specifičnim problemima organizacije i upravljanja u sportu ili u određenoj sportskoj organizaciji uz racionalno korištenje ograničenih resursa.

Uloga menadžmenta u sportu je specifična ovisno o ustrojstvu svakog sporta jer sport kao složena društvena djelatnost zahtjeva specifičan oblik sportskog menadžmenta.

Prema Novak (2006) sportski menadžment je proces, specifična disciplina i skup poslovnih aktivnosti koje su usmjerene na realizaciju zadanih ciljeva u skladu s postavljenom misijom i vizijom, temeljene na koncepciji sportskog marketinga, a upravlja i rukovodi kapitalom, ljudima, sredstvima za rad, informacijama i raznovrsnim programima čiji je primarni i osnovni proizvod vezan uz sport, sportske aktivnosti i sportsku industriju.

Menadžment je krovni dio svake kuće (radi li se od Olimpijskom odboru ili sportskom klubu) i obavlja sve potrebite funkcije. Temeljna funkcija je *organiziranje* sustava kojim upravlja. Organiziranje kao glavna zadaća menadžmenta dinamičan je proces koji je potrebno konstantno unaprjeđivati i inovirati. Zatim *odlučivanje*, funkcija koja pripada vlasnicima, no u

sportu je obavljaju kvalificirani menadžeri. Funkciju *kontrole* također obavljaju kvalificirani menadžeri u sportskoj organizaciji kao i eksterni organi kontrole (poreznici i dr.).

Prema Bartoluci, Škorić (2009) funkcije u sportu obavljaju se *komuniciranjem* na različite načine, jer oni rade prvenstveno s ljudima. Naime, menadžer da bi bio uspješan mora imati poželjne osobine kao što su poštenje i optimizam, ali isto tako mora biti komunikativan, spreman na suradnju i snalažljiv u neočekivanim situacijama. Prema Srića (2004) takve vještine se stječu i razvijaju kroz praksu te predstavljaju rezultat akumuliranog iskustva. Menadžeri također postavljaju različite ciljeve i zadaće što se svodi na funkciju *planiranja*. U sportu postavljanje sportskih i poslovnih ciljeva mora biti komplementarno kako bi se zagarantirala uspješnost projekta ili događaja. Također, *inoviranje* i stalno praćenje stanja i razvoja sporta vrlo je važan segment menadžerskog posla jer su inovacije u sportu vrlo dinamične i stalno prisutne. I kao zadnja važna funkcija menadžmenta u sportu navodi se *motiviranje*, jer menadžment prvenstveno radi s ljudima. Motivacija kao psihološki faktor u sportu je najvažniji pokretač svih subjekata (Bartoluci, Škorić, 2009). Velike kompanije pa tako i zaklade kroz sport i sportska događanja motiviraju ljude na zajedništvo i osjećaj povezanosti i korisnosti.

3. MENADŽMENT SPORTSKIH DOGAĐAJA

Menadžment u sportu ima važnu praktičnu primjenu. Zbog specifičnosti svakog sporta traže se specifične karakteristike, tj. sposobnosti i osobine sportskog menadžera kao što je prije svega kreativnost i obrazovanost. Tako na primjer, menadžeri sportskih događaja moraju imati izraženije karakteristike kao što su racionalno korištenje vremena, imati čistu viziju, dobro svladavati stres itd., dok marketing menadžer mora imati jasnu viziju, biti samouvjeren, uporan i kreativan (Bartoluci, Škorić, 2009).

Prema Novak (2006) menadžment u sportu zbog specifičnosti svake uloge i aktivnosti koje menadžeri obavljaju obuhvaća raznovrsna područja primjene unutar poslovnih sportskih djelatnosti, a neki od njih su:

- menadžment sportskih agencija
- upravljanje sportskim objektima
- menadžment sportskih događaja
- održivi sportski menadžment
- sponzorstva
- upravljanje sportskim karijerama
- analiza poslovanja u sportu
- načini i izvori financiranja.

Suvremeni trendovi u teoriji i praksi menadžmenta sve se brže razvijaju, te su uvjeti sve zahtjevniji. Funkcioniranje današnjeg menadžmenta karakterizira nagli razvoj kompjutorske i komunikacijske tehnologije, veći postotak bogatijih, ali i zahtjevnijih kupaca, globalizacija poslovanja i rast konkurencije, te brze promjene uvjeta poslovanja. Zbog ovih čimbenika, menadžeri su danas pod velikim pritiskom zbog konkurencije te vrlo stresnog posla. Konkurencija je vrlo jaka i rastuća, pa organizacija mora ulagati više snage za unaprjeđenje vlastite konkurentnosti i osvajanje svog udjela na tržištu (Belak, 2014). Konkurentnost između menadžera je sve veća, te uz znanje i vještine koje se usvoje iz praktičnih iskustava i vježba praktičnih sposobnosti za obavljanje posla, talent i karizma odvajaju uspješne od neuspješnih menadžera. Tako se i uspješan menadžer u sportu odgaja, poučava i obrazuje, no za vrhunske rezultate potrebno je nešto više. Karizma daje moć menadžeru da pridobije, uvjeri, motivira, pokrene i vodi svoje suradnike kako bi ostvario jasan zadani cilj (Bartoluci, Škorić, 2009).

Industrija sportskih događaja, uključujući festivale, konferencije, seminare, izložbe, razne turnire i niz drugih manifestacija u području sporta, ubrzano se razvija i čini značajan doprinos razvoju sportskih organizacija i sporta uopće (Skorić, 2014). Globalne promjene koje mijenjaju uvjete poslovanja, uvjetuju i promjene sportskih organizacija. Svim gospodarskim subjektima je cilj prilagoditi se tim promjenama, pa tako i onim sportskim. Primjena konstantnih novih tehnologija u svim oblicima društvenog života zahtjeva promjene u upravljanju organizacijom i prilagođavanje uvjetima. Nova ekonomija i tehnologije nametnule su potrebu da se sport internacionalizira, te da bude dio globalnih, svjetskih procesa (Anastasovski, 2014).

Takve velike promjene i ubrzani razvoj industrije sportskih događaja doveo je do povećanja, odnosno do proširenja regulative, što je dovelo i do stvaranja uređenijeg sustava, a samim time i do znatno složenije sredine u okviru koje treba provesti sve planirane ciljeve. S porastom broja sportskih događaja i njihovog značaja, njihovo organiziranje postalo je sve zahtjevnije i složenije. Pojavila se potreba za novom vrstom menadžmenta u sportu koji bi trebao biti više posvećen organizaciji sportskih manifestacija. Menadžeri moraju biti kvalificirani i obrazovani profesionalci koji se bave raznim aktivnostima specifičnim za pojedinu sportsku organizaciju, djelatnost ili sport.

Menadžment sportskih događaja (*Sport events management*) nastao je kao odgovor na zahtjeve povećanja profesionalnosti i relativno brzu razmjenu znanja i iskustva unutar struke.

Predmet proučavanja menadžmenta sportskog događaja je sam sportski događaj, odnosno procesi koji se odvijaju unutar i oko sportskog događaja, te prije, za vrijeme i poslije njegovog održavanja, a koji predstavlja jednu od osnovnih karakteristika suvremenog sporta. Menadžer sportskih događanja upravlja procesom vođenja i utječe na suradnike i izvršioce radi ostvarivanja ciljeva sportskog događaja. Također, upravljanje sportskim događajima podrazumijeva raspodjelu autoriteta i moći između menadžera događaja i ostalih članova organizacije (Skorić, 2014a). S obzirom na širinu sporta kao djelatnosti i veličini sportsko – poslovne organizacije, menadžeri u sportu mogu biti vrlo različiti, a najčešće se pojavljuju kao:

- glavni menadžer (direktor)
- sportski direktor
- direktor različitih sektora sportske organizacije
- tajnik i dr.

Specifičnost menadžera koji djeluju u sportu je da osim što moraju vladati znanjima ključnim za provođenje svih funkcija menadžera, moraju poznavati i karakteristike sporta koji vode. Njihove

se svakodnevne aktivnosti ovisno o poziciji mogu svrstati u opće zadatke sportskog menadžmenta, informacijski i organizacijski menadžment te znanost o sportu (Bartoluci, Škorić, 2009).

3.1. FUNKCIJE MENADŽMENTA DOGAĐAJA

Organizacija sportskog događaja predstavlja izuzetno ozbiljan i zahtjevan pothvat. Da bi takav događaj uspješno bio pripremljen i izvršen svaki dio menadžmenta mora funkcionirati bez greške. Svaka manifestacija ima svoje individualne potrebe i različitosti, pa tako sportski događaji čine vrlo zahtjevnu organizaciju koja mora uvažavati specifičnosti sporta i sami događaj kako bi se efikasno i uspješno ostvarili zadani ciljevi.

Smatra se da je menadžment sportskih događaja nastao iz niza aktivnosti koje su imale određenih sličnosti sa samim sportom kao što su razni festivali ili konferencije. Nastao je kao rezultat potrebe za kreiranjem određene metodologije koja će biti u stanju obuhvatiti široki spektar događaja, a opet i biti fleksibilna prihvatiti sve individualne potrebe i razlike manifestacija s ciljem unaprjeđivanja i radu na efikasnosti organizacije (Skorić, 2014).

Prema Schermerhorn (1996) funkcije menadžmenta događaja su:

- planiranje
- organiziranje
- vođenje
- kontrola.

3.1.1. PLANIRANJE

Planiranje je proces postavljanja ciljeva, te izbora strategije i aktivnosti za postizanje tih ciljeva. Planiranje uključuje sve one menadžerske aktivnosti i odluke koje se moraju bazirati na znanju, svrsishodnosti i procjeni gdje se organizacija trenutno nalazi, gdje želi biti u budućnosti i kamo želi stići. Planovi se izrađuju ovisno o procjeni mogućnosti plasmana uvažavajući ograničenost resursa, vlastitih sposobnosti i neizvjesnost okoline. Rezultat procesa planiranja je plan, tj. pisani dokument koji specificira određene smjerove akcija (Belak, 2014).

Najpoznatija i opće prihvaćena klasifikacija planiranja, a onda i planova dijeli planiranje na strateško i taktičko (operativno).

Strateško planiranje i strateški planovi usredotočeni su na provođenje osnovne strategije za postizanje egzistencijalnih ciljeva i za opravdanje svrhe postojanja organizacije. Oni obuhvaćaju sve dijelove organizacije i imaju trajan utjecaj na njezino poslovanje u cjelini. Zbog svoje vremenske dimenzije ona su dugoročna planiranja (5 – 10 godina) i srednjoročna (1 – 5 godina). Aktivnosti su jasno usmjerene na razvoj jasne organizacijske misije, ciljeva i strategija (Ekonomski fakultet – Zagreb, Katedra za marketing, 2013).

Taktičko planiranje i taktički planovi su kratkoročne vremenske dimenzije (1 godina ili kraća razdoblja) i obuhvaćaju znatno uža područja u organizaciji od strateških planova, a njihov utjecaj se uglavnom svodi na djelovanje pojedinih funkcija.

Planiranje kao osnovna funkcija menadžmenta, u ovom slučaju menadžmenta sportskih događaja, pojavljuje se na svim razinama organizacije. Stoga se na različitim razinama menadžmenta susreću različite vrste planova za koje su zaduženi pojedini menadžeri. Menadžeri na najvišim razinama donose strateške (dugoročne) planove jer najbolje razumiju situaciju u kojoj se nalazi organizacija u cjelini. Taktičke (kratkoročne) planove razrađuju menadžeri na srednjim i nižim razinama (Bartoluci, Čavlek, 2004).

Prema Miles, Snow (2003) ako bi postupak planiranja bio što efikasniji utvrđene su faze planiranja:

- analiza situacije
- utvrđivanje ciljeva
- izbor ciljnog tržišta
- oblikovanje strategije.

Analiza situacije podrazumijeva razumijevanje stvarnosti i okoline, te se stvara temeljita analiza sadašnjeg položaja organizacije i analiza makrookruženja (gospodarski, demografski, društveni čimbenici) i mikrookruženja (konkurencija). Zatim slijedi utvrđivanje ciljeva koji moraju ispunjavati kriterije. Kriteriji SMART podrazumijevaju (Wikipedia, 2016):

- *specific*: ciljevi konkretno moraju izraziti ono što se treba ostvariti
- *mesurable*: ciljevi moraju biti mjerljivi
- *action oriented*: ciljevi moraju motivirati na akciju
- *realistic*: ciljevi moraju biti realno ostvarljivi
- *time limited*: ciljevi moraju biti vremenski određeni.

Nužno je precizirati konkretne strateške ciljeve koji se nastoje ostvariti odgovarajućom strategijom, a povezani su s ciljnim tržištem. Ciljevi mogu biti ostvarenje određenog tržišnog udjela i profita, prodor na novo tržište i povećanje prodaje. Oblikovanje strategije odnosi se na prikupljanje bitnih informacija. Strateška revizija je sustavna i periodička kontrola tvrtke, njenih ciljeva, strategija i aktivnosti. Sastoji se od dva dijela, vanjske (detaljan pregled tržišta, konkurencije, poslovnog i gospodarskog okruženja) i unutarnje revizije (unutarnja logistika, radovi, vanjska logistika, prodaja, marketing, usluge) (Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici (2015).

3.1.2. ORGANIZIRANJE

Nakon donesenih planova zadatak menadžera je organizacija ljudskih, materijalnih i financijskih resursa kako bi se planovi mogli realizirati. Organizacijska struktura slijedi strategiju te mora biti u funkciji što bržeg i efikasnijeg ostvarivanja ciljeva.

Da bi oblikovali odgovarajuću organizacijsku strukturu, menadžeri moraju dobro poznavati i detaljno analizirati unutarnje i vanjske faktore o kojima ona ovisi. Pri tome trebaju biti svjesni da se unutarnji faktori mogu mijenjati tijekom dužeg ili kraćeg razdoblja, dok se na vanjske čimbenike ne može utjecati i organizacija im se mora na najbolji mogući način prilagoditi. Unutarnji faktori organizacije su ciljevi i strategija, zatim tehnologija kojom se organizacija koristi, proizvod i usluga, ljudski potencijal, veličina organizacije, te financijski resursi, lokacije i informacije. Vanjski faktori o kojima ovisi organizacijska struktura djeluju u specifičnoj i promjenjivoj okolini organizacije u koju se ubrajaju kupci, distributeri, konkurenti, dobavljači, sindikati i vlada, te time osiguravaju odgovarajuće resurse. Također, vanjski faktori mogu biti i tehnološki razvoj, politički utjecaji, ekonomska snaga, kulturni običaji, te demografska i ekološka svijest. Zbog velikog broja čimbenika timski rad i fleksibilno ponašanje vrlo je važno u ostvarivanju cilja (Načinović Braje, 2013).

Proces organiziranja neprestano treba prilagođavati postojećoj situaciji i zahtjevima okoline stoga menadžeri na svim organizacijskim razinama provode organizacijske promjene. Velika odgovornost menadžera je da uspješno upravlja tim promjenama (nove tehnologije, neadekvatna organizacijska struktura, neodgovarajuća radna snaga, nekonkurentnost proizvoda i ostali predvidivi i nepredvidivi remeteći čimbenici) na najadekvatniji i najefikasniji način (Bartoluci, Čavlek, 2004).

3.1.3. VOĐENJE

Vođenje predstavlja utjecaj menadžera na zaposlene kako bi što više doprinijeli ostvarivanju ciljeva organizacije. Moraju posjedovati psihološka i sociološka znanja da bi uvjerili zaposlene kako mogu zadovoljiti svoje vlastite želje, potrebe i ciljeve u skladu s ostvarujućim ciljevima organizacije (Bartoluci, Čavlek, 2004). Motivacija je tako svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava ciljno ponašanje ljudi. Na ulaganje napora u postizanju ciljeva čovjek može biti motiviran plaćom, nagradom, priznanjem, udjelom u dobiti, napredovanjem u poslu, autonomijom u odlučivanju, dokazivanjem da je bolji od drugih, povećanjem znanja i vještina i slično. Neki od tih motivatora su primarni i neizostavni kao što je to plaća, a drugi su sekundarni ili dodatni kao što je priznanje ili povećanje znanja (Belak, 2014:265).

Postoje dva krajnja stila vođenja menadžmenta, autokratski i demokratski. U autokratskom stilu vođa donosi sve važne odluke, te sva naređenja dolaze od vrha hijerarhijske ljestvice. Nema protoka informacija u povratnom smjeru, a uspjeh se zasniva na principu nagrade i kazne. Dok je demokratski stil vođenja suprotan. Predstavlja sudjelovanje zaposlenih u donošenju odluka, pri čemu je protok informacijama u svim smjerovima i na svim hijerarhijskim razinama. Osim dva krajnja stila vođenja postoji čitav niz stilova, a na njih mogu utjecati brojni faktori kao što su karakteristike menadžera, karakteristike podređenih, briga za ljude, briga za poslovanje, situacija u kojoj se nalaze, pozicija, moć i dr. (Bartoluci, Čavlek, 2004).

3.1.4. KONTROLA

Kontroliranje se može definirati kao funkcija menadžmenta sastavljena od skupa aktivnosti kojima se osigurava praćenje neophodnih aspekata performansi i poduzimanje korektivnih aktivnosti da bi se osiguralo ostvarivanje postavljenih ciljeva, planova i standarda. Proces kontrole uobičajeno sadrži (Belak, 2014):

- definiranje standarda izvedbe
- mjerenje odstupanja od standarda
- poduzimanje korektivnih akcija
- vrednovanje izvedbe.

Najčešći modeli definiranja standarda izvedbe su budžet, rezultati proteklog razdoblja, rezultati sličnih entiteta, ciljani rezultati na temelju prosudbe u odnosu na okolnosti u kojima se djeluje, rezultati najboljih organizacija (Belak, 2014:449). Standardi su određene razine aktivnosti koje

služe kao model za vrednovanje ostvarenja u organizaciji izvedeni iz ciljeva i strategije organizacije. Kao kriterij za realizaciju, standardi bi trebali biti izraženi numerički kada god je to moguće jer se na taj način smanjuje subjektivnost i doprinosi trendu depersonalizacije procesa kontrole. Najčešće korišteni standardi realizacije su standardi produktivnosti (količina proizvoda i usluga realiziranih u određenom razdoblju), standardi kvalitete (razina savršenosti), vremenski standardi (duljina vremena potrebna za vođenje neke usluge) itd.

Sva odstupanja od standarda provjeravaju se, te ako su standardi dobro izabrani i ako postoji efikasno sredstvo za usporedbu s tim standardima relativno se lako procijeni postojeća ili očekivana realizacija. Postoje mnoge aktivnosti za koje je teško utvrditi odgovarajuće standarde i one koje je teško mjeriti što otežava procjenu realizacije postavljenih ciljeva i planova. U tim slučajevima upotrebljavaju se razni testovi, snimanja, tablice i uzorci, no prosudba se na kraju često temelji na subjektivnim procjenama i pogreškama (Bartoluci, Čavlek, 2004).

Poduzimanje korektivnih akcija je jedna od najvažnijih aktivnosti kontrole. Naime, ako se utvrdi da se ciljevi ili rezultati ne postižu, te se ništa ne poduzima, smisao kontrole se gubi. To znači da menadžment treba pronaći uzroke nepovoljnih odstupanja i što ih brže otkloniti. Pronalaženje uzroka nepovoljnih odstupanja može pomoći menadžmentu da još više poboljša rezultate. Uzrok odstupanjima mogu biti i nerealno postavljeni standardi koje u tom slučaju treba mijenjati (Belak, 2014). Korektivne akcije su preispitivanje ciljeva i prilagođavanje planova, usklađivanje postojeće organizacijske strukture s postojećim ciljevima i programima, ponovno ispitivanje zadataka pojedinih poslovnih funkcija, zapošljavanje novih i otpuštanje dosadašnjih djelatnika, kupovanje nove opreme i dr. (Bartoluci, Čavlek, 2004).

3.2. VELIKI SPORTSKI DOGAĐAJ

Sportski događaj je sredstvo za afirmaciju univerzalnih sportskih vrijednosti, zdravog načina života, sporta jedne države, sporta određenog geografskog područja, te afirmaciju pojedinačne sportske grane, a kada je riječ o profesionalnom sportu, sve više i sredstvo za ostvarivanje profita (Skorić, 2014c).

Organizacija sportskih događaja obuhvaća široku lepezu manifestacija. Najjednostavniji i najmanje zahtjevni su lokalni turniri, natjecanja rekreativaca, pojedinačne utakmice najnižih rangova, te sportsko - promotivni događaji. Zatim postoje veći događaji koji zahtijevaju visoku razinu organizacije, počevši od amaterskih turnira i liga natjecateljskog sporta, profesionalna

natjecanja pred velikim brojem publike, pa sve do Olimpijskih igara, svjetskih i europskih prvenstava, te ostalih visokokomercijalnih vrhunskih sportskih događaja (Šurbatović, 2014).

Sport kao sredstvo za afirmaciju univerzalnih sportskih vrijednosti i zdravog načina života postao je globalno raširen i prihvaćen, te sa marketinškog i menadžerskog stajališta predstavlja sredstvo koje stvara velike koristi za lokalne djelatnosti pa sve do globalnih korporacija i političkih elita. Sport privlači mase, te ih spaja kako bi zajedno sudjelovali u stvaranju ili podržavanju nekog događaja.

Veliki sportski događaji su događaji koji svojim obujmom i veličinom utječu na ukupnu privrednu aktivnost zemlje, a medijski su globalno pokriveni. U ekonomskom smislu, mega događaji se snažno odražavaju na turizam i privrednu infrastrukturu zemlje, te omogućavaju izgrađivanje imidža i medijskog prestiža organizatorima.

Takvi veliki sportski događaji su više od natjecanja elitnih sportaša ili masovnih sudionika, oni su socijalne i medijske prilike koje približavaju putem neke aktivnosti velike skupine ljudi okolo sportskog natjecanja. Takvi događaji osim što daju zabavni karakter i ponudu u gradu kojem se održavaju, također pružaju poslovne prilike, sponzorstva i medijsku pozornost. Veliki sportski događaji označavaju veliki broj posjećenosti, ciljno tržište, financijsku zahtjevnost, masovnu medijsku pokrivenost, eventualnu izgradnju objekata u mjestima gdje se održava program događaja, tj. označavaju ekonomski i socijalni utjecaj na zemlju domaćina. Sve te činjenice moraju se uzeti u obzir kako bi se pravilno organizirao događaj (Parent, Chappelet, 2015).

Prema Parent i Chappelet (2015), sportski događaji mogu se kategorizirati prema sljedećim parametrima:

- veličina: određena brojem sudionika, mjesta održavanja, budžetom, brojem publike i gledatelja putem televizije i interneta;
- prostorne karakteristike: može se održavati u zatvorenom ili otvorenom prostoru, na javnom ili privatnom mjestu, istodobno na više mjesta ili se simultano mijenjaju mjesta održavanja događaja;
- vremenske karakteristike: trajanje i/ili periodičnost događaja i kalendar natjecanja; mogu se ponavljati na istom mjestu svake godine, svake dvije godine, svake četiri godine itd., ili je jedan događaj svaki put na drugom mjestu;
- sportske karakteristike: događaj može uključivati jedan ili više sportova, također može imati različite potrebe, natjecanja za profesionalne sportaše ili masovno sudjelovanje za rekreativce;

- financijski ciljevi: događaj se može organizirati preko sportske organizacije kojoj je cilj ostati na pozitivnoj nuli, te ako ostane u plusu investira u druge sportske aktivnosti na lokalnoj razini; isto tako cilj može biti profit, kao predstava i zabava za publiku, sponzore i medije;
- ugled/ renome: mjerljiv prema dosegu događaja, može biti lokalni, regionalni, nacionalni ili internacionalni; isto tako može se mjeriti prema broju sudionika, gledatelja, sponzora i medijske pokrivenosti.

Sport ima najveću promotivnu snagu u marketinškom smislu, te je sportski uspjeh prilika za promociju gradova ili države na najbolji način. Uspješna organizacija sportskog događaja, neovisno o razini i značaju, zahtjeva velike menadžerske sposobnosti samih organizatora.

Danas postoje posebne agencije i specijalizirani timovi stručnjaka za organizaciju najzahtjevnijih sportskih manifestacija. Veliki i mega sportski događaji zahtijevaju dobru organizaciju i stručnost tima. Prema Mülleru (2015a), mega događaji su jednokratne prigode u određenom vremenskom periodu koje privlače veliki broj posjetitelja i imaju svjetski doseg. Troškovi takvih događaja su znatni i imaju dugoročne posljedice na gradove i države u kojima se održavaju.

Sindromi mega sportskih događaja su preračunatost, tj. nesrazmjer između očekivanih i dobivenih koristi, zatim mogući podcijenjeni troškovi, odnosno loše procijenjeni. Osim toga, menadžment mora biti svjestan da događaj, ukoliko zahtjeva nove prostore, preuzima dugoročne urbanističke ciljeve gradova i država, te predstavlja javni rizik u poslovanju. Ali isto tako, često ne podliježe uobičajenim pravilima, stvara velike koristi zajednicama, gradovima, lokalnim obrtnicima, državama pa i političkim elitama, te ono što je specifično za velike sportske događaje, organizacija mora biti brza i efikasna, što zahtjeva veliko znanje, napore i dobar tim (Müller, 2015).

Menadžer sportskih događaja je danas vrlo prestižno i unosno zanimanje. Menadžer organizira i koordinira sve dijelove sportskog događaja, te je odgovoran za efektivno upravljanje cjelokupnom organizacijom. Naposljetku, odgovoran je da se događaj odradi u prije određenom vremenskom roku i da je u skladu s postavljenim ciljevima. Uloga menadžera sportskih događaja osim što je menadžerska, ona je i operativna. Menadžer nadzire planiranje, organiziranje, vođenje i kontrolu svih dijelova sportskog događaja, od financijskih odrednica, marketinga, administracijskih poslova, do konačnih izvještaja. Operativni aspekt uloge menadžera ovisi o tome što se na određeni dan treba odraditi, mora biti spreman i sam

sudjelovati u organizaciji i postavljanju događaja na lokaciji, te uz sve to imati jasnu strategiju, viziju, plan i kontrolu nad upravljanjem i isticanjem važnosti timskog rada.

Ukratko, menadžer sportskih događaja odgovoran je za planiranje događaja, koordiniranje događaja, upravljanje budžetom, upravljanje timom, komunikacijama, izvršenje događaja, te procjenu i izvještaj događaja (Skorić, 2014b).

U poslu menadžera također su važni dobri odnosi s timom i timski rad, te sa sponzorima, dobavljačima i izvršiteljima, savjetnicima i volonterima. Ključni izazovi i prioriteti menadžera sportskih događaja su osnaživanje i motiviranje tima, kontroliranje budžeta, upravljanje marketingom i PR-om, te održavanje dobrih odnosa sa sponzorima i savjetnicima (TotalSport, 2011).

Danas je općepoznato da takvi veliki sportski događaji imaju veliki utjecaj, te je struka sportskog menadžera vrlo kompleksna i zahtjevna, no isto tako vrlo izazovna i ispunjujuća. Naime, danas se mnoge kompanije, organizacije i zaklade vode za imidžom zdravog i aktivnog načina života, te nerijetko biraju sportske događaje kao platformu za svoj rast. Veliki sportski događaji postižu financijske uspjehe ukoliko imaju preko stotinu tisuća sudionika uz velika ulaganja sponzora računata u milijunima (International Advertising Association - UAE Chapter, 2012). Jedan takav događaj je svakako i *Wings for Life World Run* koji zbog svojih ciljeva i specifičnosti organizacije zainteresirao mnoge sudionike, gledatelje, medije i sponzore.

4. WINGS FOR LIFE

Zaklada *Wings for Life* neprofitna je zaklada koja financira najsuvremenija istraživanja i kliničke studije diljem svijeta s ciljem izlječenja ozljeda leđne moždine. Od svog osnivanja 2004. godine, *Wings for Life* je do 2013. godine financirala 82 međunarodna istraživačka projekta na renomiranim sveučilištima i institutima. Otkrića tih istraživačkih projekata daju mogućnost poboljšanja kvalitete života, te oporavka ljudi s ozljedama leđne moždine (Wings for Life, 2015).

U zakladi *Wings for Life* ističu važnost informiranja o ozljedama leđne moždine i poznavanja uzroka nezgoda što dovodi do paraplegije ili tetraplegije, a to su prometne nezgode, padovi, sport, ekstremni sportovi i ostali uzroci (Wings for Life, 2015a).

Pokretačke snage zaklade *Wings for Life* su dvostruki svjetski prvak u motokrosu Heinz Kinigadner i osnivač *Red Bulla* Dietrich Mateschitz. Naime Kinigadnerov sin je 2003. godine doživio tešku prometnu nesreću nakon koje je ostao paraliziran (tetraplegičar), te su nakon toga Kinigadner i Mateschitz u Salzburg pozvali vodeće svjetske znanstvenike. Uskoro je postalo jasno da postoji opravdan razlog nadati se da ozljede leđne moždine mogu postati izlječive. Prijelomna otkrića prof. dr. Sama Davida iz 1981. godine i prof. dr. Martina Schwaba početkom 1990-ih godina pokazala su da oštećene živčane stanice leđne moždine imaju sposobnost obnavljanja, nakon određenih tretmana.

Kinigadner i Mateschitz uskoro su došli do zaključka da se nedovoljno ulaže u istraživanja ozljeda leđne moždine, te kako je to jako raširena bolest, odlučili su pomoći ne samo malom broju ljudi s relativno malim ulaganjima, već osnovati istraživačku zakladu *Wings for Life* s clijem pronalaska lijeka za sve ljude koji pate od posljedica ozljeda leđne moždine (Wings for Life, 2015).

Isto koliko su važna znanstvena istraživanja i kliničke studije, toliko su važne komunikacija i prevencija. *Wings for Life* svake godine organizira međunarodne konferencije kako bi okupila vodeće znanstvenike u istraživanju i medicini, te zaklada omogućuje i objavljivanje zaključaka projekata. Također, zaklada djeluje kao pomagač i moderator podupirući skupne projekte i okupljajući velika imena sporta, medicine, istraživanja i iz poslovnog svijeta s ciljem kako bi unaprijedili postojeće tehnologije i razvijali nove preventivne mjere kako bi se smanjio broj ozljeda leđne moždine, i kao takva je jedina na svijetu na ovaj način usmjerena na prevenciju ozljeda (Wings for Life, 2015b).

U posljednjih nekoliko godina zaklada *Wings for Life* inicirala je veliki broj obećavajućih projekata, te je sljedeći korak primjena rezultata tih istraživanja u kliničkim studijama koja će u konačnici dovesti do izlječenja ozljeda leđne moždine. No to je dugotrajni i mukotrpni proces koji iziskuje velike količine financijske potpore. Zbog toga zaklada ima značajnu potporu od velikih imena sporta, kulture i iz poslovnog svijeta koji dobrovoljno kao ambasadori skreću pozornost javnosti na taj problem, te aktivno rade za zakladu i njezine ciljeve. Neki od ambasadora su Sebastian Vettel i Mark Webber (vozači Formule 1), David Coulthard (vozač auto utrka DTM), Nick Ashley – Cooper (grof od Shaftesburyja), Andreas Goldberger (skijaški skakač), Tarek Rasouli (brdski biciklist i sportski menadžer), Hans Peter Steinacher (dvostruki olimpijski prvak u jedrenju) itd. (Wings for Life, 2015c).

Financiranje istraživačkih projekata jedan je od najvažnijih zadataka zaklade *Wings for Life*, te ovisi o donacijama pojedinaca i kompanija. Prikupljene donacije u 100%-tnom iznosu ulažu se u istraživanja, jer sve administrativne troškove pokriva *Red Bull* (Wings for Life, 2015).

Osim što se financijska sredstva prikupljaju preko računa za međunarodne donacije, tim marketinških stručnjaka i sportskih menadžera osmislio je i organizirao specifičnu trkačku utrku humanitarnog karaktera čija se sva prikupljena sredstva ulažu 100%-tno u istraživanja zaklade Wings for Life (Wings for Life World Run, 2015c).

Wings for Life World Run je globalna utrka koja zbog svojih ciljeva, ali i svojim specifičnostima i atraktivnošću privlači ljude iz cijelog svijeta kako bi trčali za one koji to ne mogu (Wings for Life World Run, 2015b).

Slika 2: Wings for Life Foundation logo

Izvor: http://www.wingsforlifeworldrun.com/us/en/help-us-raise-funds-for-spinal-cord-injury-wings-for-life-world-run/

4.1. WINGS FOR LIFE WORLD RUN

Ideja globalne utrke je usmjeriti pažnju na rad i viziju zaklade *Wings for Life*, prikupiti novčana sredstva, te okupiti sportaše i rekreativce u jedinstvenom sportskom projektu u kojem tisuće ljudi u istom trenutku diljem svijeta trče za one koji ne mogu (Wings for Life World Run, 2015).

Slika 3: Wings for Life World Run logo

Izvor: http://www.wingsforlifeworldrun.com/hr/hr/

Najveća specifičnost je što start utrke *Wings for Life World Run* započinje u cijelom svijetu u isto vrijeme, neovisno o vremenskim zonama. Tako hrvatska utrka započinje u 13 sati po lokalnom vremenu, dok u nekim zemljama trkači sa starta kreću u noćnim ili jutarnjim satima. Trkači iz cijelog svijeta mogu se prijaviti na start u bilo koju zemlju, te pomoću mobilne aplikacije svi su trkači povezani i mogu uspoređivati rezultate na lokalnoj ili globalnoj razini što je kao koncept izvrsna motivacija za svakog rekreativca, ali i elitnog, profesionalnog sportaša.

Također, svaka utrka je medijski popraćena putem TV-a, digitalnih, novinskih i ostalih medijskih kanala, i tako povezana u jedinstveni sportski događaj koji uživo može pratiti cijeli svijet.

Mehanizam utrke je takav da svaki natjecatelj u svom startnom broju ima vlastiti digitalni čip (vidi sliku 4). Točno 30 minuta nakon starta utrke, presretačko vozilo (*eng. Catcher car*) kreće za trkačima i postupno ubrzava tijekom utrke, te ono predstavlja ciljnu liniju. Presretačko vozilo opremljeno je posebnim uređajima koji prepoznaju čip svakog trkača te u onom trenutku kad ga

prestigne za njega je utrka završena i rezultat, odnosno vrijeme i pretrčani kilometri, šalju se na globalnu rang ljestvicu (Wings for Life World Run, 2015).

Središnji kontrolni centar u Spielbergu prati tijek utrke u svim zemljama kretanja natjecatelja te GPS podatke o vodećim trkačima u utrci.

Utrka na svakoj pojedinoj lokaciji završava onog trenutka kad su utrku završili posljednji trkač i trkačica u cijelom svijetu, tada oni postaju globalni pobjednici *Wings for Life World Run* utrke (Wings for Life World Run, 2015d).

Slika 4: Mehanizam utrke Wings for Life World Run

Izvor: Wings for Life World Run (2015): Brošura: Trčimo za one koji ne mogu.

5. SPECIFIČNOSTI GLOBALNE UTRKE WINGS FOR LIFE WORLD RUN

Utrka *Wings for Life World Run* po mnogočemu je posebna i drugačija od ostalih velikih sportskih događanja i velikih humanitarnih akcija. Osnivači zaklade zajedno sa probranim timom sportskih menadžera, te velikim brojem volontera, stvorili su događaj koji je već nakon prve godine bio vrlo uspješan.

Organizacija utrke *Wings for Life World Run* na visokoj je razini. Prema Parent i Chappelet (2015), kategorizirana je kao veliki događaj jer sudjeluje preko 100,000 trkača, te je prikupljeno 4,2 milijuna eura za istraživanja leđne moždine. Zaklada *Wings for Life* zajedno s utrkom *Wings for Life World Run* prikupila je 979 milijuna kontakata u 2014. godini, te 1.2 milijarde kontakata u 2015. godini. Takva statistika je još jedan dokaz koliko je zaklada uz pomoć sportskog događanja još više podigla svijest o ozljedama leđne moždine. Wings for Life World Run zajednica svakim danom raste, te predviđa u 2016. godini još masovnije izdanje (Wings for Life World Run, 2015).

Jedna od specifičnosti ovog događaja je jedinstvena i vrlo složena ideja organizacije i provođenja utrke. Na 34 lokacije diljem svijeta start utrke je u isto vrijeme na otvorenom prostoru, tj. javnome mjestu. Naime, puno teže i kompleksnije je organizirati tako veliki događaj kada se na javnoj površini mora koordinirati i postići sigurnost velikog broja sudionika nego na primjer, stadionu. U Zadru 2015. godine sudjelovalo je preko 4,000 trkača što je najveća utrka ikad organizirana u Republici Hrvatskoj, a u 2016. godini očekuje se još veći broj trkača na startu (Wings for Life World Run, 2015f).

Tim se sastoji od niza stručnjaka koji imaju razne funkcije (vidi sliku 5). Organizacijska struktura utrke *Wings for Life World Run* na globalnoj razini sastoji se od menadžera najviše razine, globalnog voditelja projekta i generalnog direktora zaklade *Wings for Life*. Globalni voditelj projekta upravlja i kontrolira sve razine organizacije utrke, upravlja budžetom, te je odgovoran za pravne i ugovorne obveze. Također donosi najvažnije odluke vezane uz utrku. Uz globalnog voditelja projekta jednako značajnu funkciju ima i generalni direktor zaklade *Wings for Life* koji kontrolira rad i financiranje zaklade od prikupljenih sredstava utrke *Wings for Life World Run* (Wings for Life World Run, 2015a). Do sada je prikupljeno 4.2 milijuna eura za istraživanja leđne moždine (Wings for Life World Run, 2015).

Osoba koja nadgleda cjelokupni napredak projekta *Wings for Life World Run* je projektni menadžer. On kontrolira rad menadžera srednje razine, a oni su menadžer utrke, sportski menadžer, menadžer komunikacija, menadžer financija i IT menadžer.

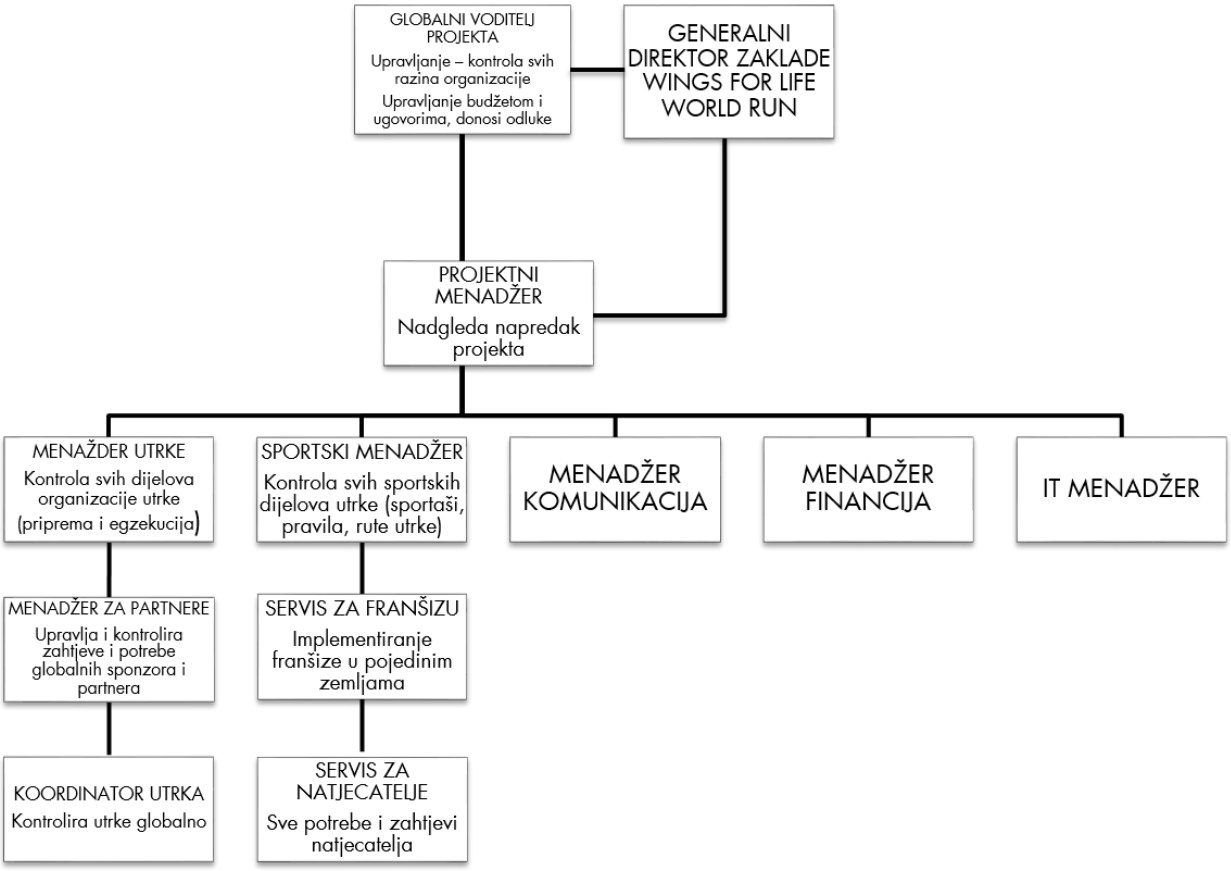
Značajnu ulogu ima menadžer utrke koji kontrolira sve dijelove organizacije utrke, od pripreme do provedbe. Menadžer utrke odgovoran je za planiranje utrke, koordiniranje utrke, upravljanje budžetom, upravljanje timom, komunikacijama, provedbu utrke, te analizu, procjenu i izvještaj. Uz sve to mora imati jasnu strategiju, viziju, plan i kontrolu nad upravljanjem. Zatim sportski menadžer koji kontrolira sve dijelove utrke vezane uz sport. Brine se o sportašima, pravilima i rutama utrke (Wings for Life World Run, 2015a).

Menadžer komunikacija brine se o distribuciji svih medijskih sadržaja vezanih uz utrku i zakladu prije, tijekom i nakon utrke putem TV-a, digitalnih, novinskih i ostalih medijskih kanala (Garača, Kadlec, 2011). Dok menadžer financija vodi i kontrolira poslovne procese, upravlja rizicima te odgovara na pitanja o postignutim rezultatima i pripremama za slijedeći događaj (Tašler, 2012).

Budući da je utrka *Wings for Life World Run* izuzetno specifična, zahtjeva i posebnu tehnologiju praćenja natjecatelja i registriranja njihovih rezultata u cijelom svijetu. Središnji kontrolni centar u Spielbergu, na čelu s IT menadžerom, ima vrlo razvijen tehnološki sustav s mnogobrojnim satelitskim antenama i uređajima za skladištenje podataka, a koristi se i 200 kamera za preko 30 prijenosa uživo što zahtjeva stručan i koordiniran tim koji u svakom trenutku tijekom utrke kontrolira kretanja natjecatelja te GPS podatke o vodećim trkačima u utrci (Technologien Erleben – Skills For A Digital Economy, 2014).

Osim menadžera srednje razine, dio organizacijske strukture na globalnoj razini su menadžer za partnere koji upravlja i kontrolira zahtjeve i potrebe globalnih sponzora i partnera. Od važnosti je i servis za franšizu. Naime, u pojedinim zemljama utrku organiziraju vanjski suradnici i partneri, a servis za franšizu se brine o kvalitetnoj primjeni svih principa i pravila utrke *Wings for Life World Run*. U dio organizacije utrke uključeni su i koordinator utrka te servis za natjecatelje koji se brine o svim potrebama i zahtjevima sudionika utrke (Wings for Life World Run, 2015a).

Slika 5: Organizacijska struktura na globalnoj razini



Izvor: Wings for Life World Run (2015a): Brošura: Organizational Chart Wings for Life World Run 2016.

Svaka utrka ima specifičnu organizacijsku strukturu koja planira, organizira, vodi i kontrolira utrku na lokalnoj razini (vidi sliku 6). Glavna odgovorna osoba za utrku je lokalni voditelj projekta, ujedno i sportski menadžer, koji upravlja i kontrolira svim razinama organizacije utrke i u konačnici odgovara globalnom voditelju projekta.

Voditelj projekta bira relevantne lokalne partnere zbog kvalitete i dobre organizacije. Službeni partner utrke *Wings for Life World Run* je Hrvatski atletski savez (HAS) koji ujedno i kontrolira sve dijelove utrke vezane uz sportski dio, odnosno pravila i regularnost utrke. Osim HAS-a postoji i servis za natjecatelje koji se brine o svim potrebama i zahtjevima sudionika utrke. Dok za tehničke potrebe, registraciju podataka tijekom utrke i funkcioniranje *Catcher cara* kao pokretne ciljne linije brine IT koordinator. Rezultat, odnosno pretrčani kilometri svakog

natjecatelja moraju završiti u kontrolnom centru kako bi se rangirali na svjetsku ljestvicu trkača (Wings for Life World Run, 2015b).

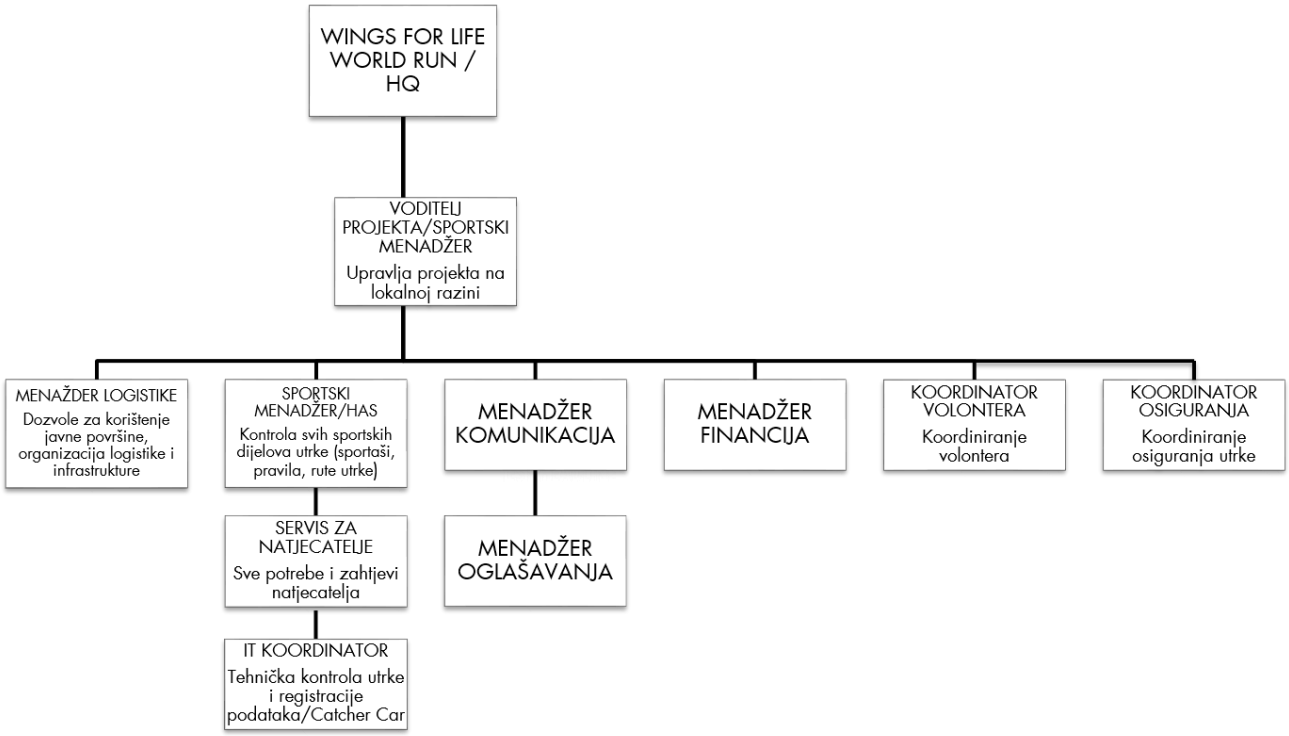
Kako se utrka održava na javnoj površini potrebno je zatvoriti i osigurati tu javnu površinu, u ovom slučaju Jadransku magistralu od Zadra do Primoštena. Za koordinaciju tog dijela utrke bavi se menadžer logistike koji uz dozvole za javne površine brine oko cjelokupne organizacije infrastrukture i logistike za sve dijelove utrke. Na utrci potrebne su okrijepne stanice, dovoljna količina tekućine i voća, te je potrebno obilježiti rutu, prijeđene kilometre, postaviti šatore sa startnim brojevima, postaviti razglas i ostale važne detalje kako bi utrka funkcionirala.

Za osiguranje rute brine se menadžer sigurnosti koji je zadužen za tim ljudi koji se brine za sigurnost svih natjecatelja i drugih sudionika u utrci.

Dio organizacije utrke *Wings for Life World Run* čini i menadžer za komunikacije koji je odgovoran za TV prijenos lokalne utrke na nacionalnoj i globalnoj razini, te se brine o distribuciji svih medijskih sadržaja vezanih uz utrku i zakladu prije, tijekom i nakon utrke. Za promociju same utrke u Zadru da bi došli do što većeg broja natjecatelja brine se menadžer za oglašavanje. Neki oblici oglašavanja su emitiranje na javnoj televiziji, plakati na javnim mjestima, pa sve do oglašavanja na internetskim stranicama i društvenim mrežama.

Voditelj projekta na lokalnoj razini ima budžet, a financijski menadžer kontrolira taj budžet i sa pravnog i financijskog aspekta brine se da sva sredstva od prijava budu uplaćena zakladi Wings *for Life* (Wings for Life World Run, 2015b).

Slika 6: Organizacijska struktura na lokalnoj razini



Izvor: Wings for Life World Run (2015b): Brošura: Organizational Chart Wings for Life World Run 2016, Zadar, Croatia.

Uloga menadžera sportskih događaja na lokalnoj razini je i operativna. Operativni aspekt uloge menadžera ovisi o tome što se na određeni dan treba odraditi, te sportski menadžer mora biti spreman i sam sudjelovati u organizaciji i postavljanju utrke na lokaciji (Wings for Life World Run, 2015b). Uz cijeli organizacijski tim potrebno je angažirati određen broj volontera. Primjerice, na utrci *Wings for Life World Run* 2015 bilo je oko 500 volontera za koje je odgovorna koordinator volontera koji koordinira njihov rad (Wings for Life World Run, 2015d). Svaki menadžer na svojoj razini planira, organizira, vodi i kontrolira utrku, te samo zajedno povezani u tim ostvaruju zajednički cilj.

Globalna medijska kampanja i komunikacijske snage diljem svijeta stvaraju utrci imidž i medijski prestiž, te također utjecaj na ukupnu privrednu aktivnost zemlje u kojoj je jedan od startova utrke. Masovni sport te zabavni, ali i humanitarni karakter, privlači veliki broj sudionika, pa uz kvalitetnu organizaciju i dobar marketing stvaraju uspješno organizirani događaj. Velika posjećenost pogodna je i za sami grad u kojem se utrka održava jer pruža mogućnosti promocije grada i stvara poslovne prilike lokalnom stanovništvu (Fourie, Santana – Gallego, 2011). Medijski prestiž utrke *Wings for Life World Run* daje pojedinom gradu imidž, mogućnost

turističke promocije, pa tako je slike Zadra kroz dvije godine održavanja utrke vidjelo više milijuna ljudi (Wings for Life World Run, 2015f).

Sponzorstvo je povezano s ukupnim imidžom utrke i zaklade *Wings for Life*. Naime, velike kompanije sponzoriraju događaje koji se poistovjećuju s njihovim vrijednostima. Svaka tvrtka i kompanija, pa tako i sportski događaj imaju svoj brand, a osobnosti tog branda stvaraju sliku, tj. imidž koji žele projicirati na potrošače. Karakteristike osobnosti velikih sportskih događaja, prema Časlavova i Petračkova (2011) općenito su iskrenost, zabavni karakter, stručnost, ali i profinjenost s ciljem privlačenja velikog broj sudionika, gledatelja ili korisnika. Tako utrka *Wings for Life World Run* ima kredibilne i relevantne sponzore, te razvijen imidž i vrhunske promocijske vještine. Iz tih razloga kvalitete sportskog menadžera su specifične i vrlo važne kako bi tim ostvario zajednički cilj odnosno kako bi utrka bila uspješna.

Naime, promocija je svaki oblik komunikacije čija je uloga informiranje, uvjeravanje i stvaranje povezanosti ljudi s proizvodom, uslugama, imidžom ili idejama, a takve specifične promotivne aktivnosti izrađuju menadžeri sportskih događaja (Ekonomski portal, 2014). Dok je cilj promocije utrke *Wings for Life World Run* ostvarenje cilja podižući svijest javnosti i skupljanju financijskih sredstava za istraživanja leđne moždine; direktni cilj sponzora je povećanje prodaje, a indirektni stvaranje i povećanje razine svijesti o brandu, izgradnja imidža, približavanje ciljnom tržištu i razlikovanje od konkurencije (Božičković, 2004).

Uspjeh zaklade *Wings for Life* i utrke *Wings for Life World Run* čini zanimljiva koncepcija organizacije i provedbe utrke u kojoj svaki sudionik može pronaći vlastitu motivaciju i stvoriti vlastite ciljeve i uspjehe. Također, uspjeh čini i njen humanitaran cilj i ideja o globalnoj utrci koja povezuje sve natjecatelje diljem svijeta.

Neke od zanimljivosti *Wings for Life World Run* utrke u 2015. godini su (Wings for Life World Run, 2015c):

- 101,280 trkača sudjelovalo je u utrci što ovaj sportski događaj smješta na 5. mjesto najvećih trkačkih utrka svih vremena (rekord drži *Kahit Isang Araw Lang Unity Run* sa 209,000 sudionika iz 2012. godine);
- sudjelovalo je 155 nacionalnosti što je više od tri četvrtine zemalja članica UN-a, kojih je 193;
- utrka se održala na 34 lokacije što utrku *Wings for Life World Run* čini pravom globalnom utrkom, te slijedeće godine planiraju proširiti se još više te jednog dana pokriti svih 196 zemalja svijeta;

- sudjelovalo je oko 10,000 volontera;
- ukupno je 1,059,529 prijeđenih kilometara (što je 2.7. puta prosječne udaljenosti do Mjeseca);
- prosjek pretrčanih kilometara po trkaču je 14,44 km, što je otprilike 18,050 koraka
- 483 sudionika pretrčalo je maraton (42,195 km);
- globalni prvak je Lemawork Ketema koji je sa pretrčanih 79,9 km zamalo pretrčao dupli maraton, sa prosječnim tempom od 3:50 minuta po kilometru, i tako više od 5 sati;
- samo 90 metara je dijelilo vice prvaka Remigija Quispea koji je trčao u Peruu i globalnog prvaka Lemaworka Ketemu koji je trčao u Austriji;
- Aron Andersen u invalidskim kolicima pobijedio je u Švedskoj s prijeđenih 64,82 km tijekom 4 sata i 20 minuta;
- utrka Wings for Life World Run prikupila je 4,2 milijuna eura za istraživanja leđne moždine.

6. ZAKLJUČAK

Sportski događaj je sredstvo za afirmaciju univerzalnih sportskih vrijednosti, zdravog načina života, sporta jedne države, sporta određenog geografskog područja, te afirmaciju pojedinačne sportske grane, a kada je riječ o profesionalnom sportu, sve više i sredstvo za ostvarivanje profita. Sportski događaji imaju izuzetnu promotivnu snagu. Osim promocije samog sporta i afirmacije sudionika, sportski događaji imaju veliki potencijal povezivanja sporta i gospodarstva.

Utrka *Wings for Life World Run* po mnogočemu je posebna i drugačija od ostalih velikih sportskih događanja i velikih humanitarnih akcija. Osnivači zaklade zajedno sa probranim timom sportskih menadžera, te velikim brojem volontera, stvorili su događaj koji je već nakon prve godine bio vrlo uspješan. U 2015. godini sudjelovalo je preko 100,000 trkača, te je prikupljeno 4,2 milijuna eura za istraživanja leđne moždine. Zaklada *Wings for Life* zajedno s utrkom *Wings for Life World Run* prikupila je 979 milijuna kontakata u 2014. godini, te 1.2 milijarde kontakata u 2015. godini.

Takav uspjeh je rezultat stručnog tima koji ima zajednički cilj, a to je prikupiti što više financijskih sredstava za zakladu Wings for Life. Naime, tim se sastoji od niza stručnjaka koji imaju razne funkcije. Organizacijska struktura utrke *Wings for Life World Run* na globalnoj razini sastoji se od menadžera najviše razine, globalnog voditelja projekta i generalnog direktora zaklade *Wings for Life*. Zatim projektnog menadžera koji nadgleda cjelokupni napredak projekta *Wings for Life World Run*. On kontrolira rad menadžera srednje razine, a oni su menadžer utrke, sportski menadžer, menadžer komunikacija, menadžer financija i IT menadžer.

Organizacijska struktura na globalnoj i lokalnoj razini se donekle razlikuje. Globalni voditelj projekta upravlja i kontrolira svim razinama organizacije utrke, upravlja budžetom, te je odgovoran za pravne i ugovorne obveze. Također donosi najvažnije odluke vezane uz utrku. Uz globalnog voditelja projekta jednako značajnu funkciju ima i generalni direktor zaklade *Wings for Life* koji kontrolira rad i financiranje zaklade od prikupljenih sredstava utrke *Wings for Life World Run*. Na lokalnoj razini glavna odgovorna osoba za utrku je lokalni voditelj projekta, ujedno i sportski menadžer, koji upravlja i kontrolira svim razinama organizacije utrke i u konačnici odgovara globalnom voditelju projekta.

Uloga menadžera sportskih događaja na lokalnoj razini je i operativna. Operativni aspekt uloge menadžera ovisi o tome što se na određeni dan treba odraditi, te sportski menadžer mora biti spreman i sam sudjelovati u organizaciji i postavljanju utrke na lokaciji.

Svaki menadžer na svojoj razini planira, organizira, vodi i kontrolira utrku, te samo zajedno povezani u tim ostvaruju zajednički cilj.

Uz humanitaran cilj i zanimljivu koncepciju organizacije utrke, nastala je specifična utrka globalnog karaktera u kojoj svaki sudionik može pronaći vlastitu motivaciju i stvoriti vlastite ciljeve i uspjehe. Ovom utrkom povezuje se cijeli svijet za jedan cilj.

7. LITERATURA

1. Anastasovski, I. (2014). *Globalni proces sportskog menadžmenta* /on line/. S mreže skinuto 15. prosinca 2015. s adrese: http://savremenisport.com/teorija-sporta/sportski-menadzment/10/307/globalni-proces-sportskog-menadzmenta

2. Bartoluci, M. (2003). *Ekonomika i menadžment sporta*. Zagreb: Hrvatska akademija znanosti i umjetnosti : Fakultet za fizičku kulturu Sveučilišta, 2. dopunjeno i izmijenjeno izdanje.

3. Bartoluci, M., Čavlek, N. (2004). *Menadžment u sportu i turizmu*. Zagreb: Fakultet za fizičku kulturu Sveučilišta u Zagrebu, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagrebački Velesajam.

4. Bartoluci, M., Škorić, S. (2009). *Menadžment u sportu*. Zagreb: Odjel za izobrazbu trenera Društvenog veleučilišta u Zagrebu, Kineziološki fakultet Sveučilišta u Zagrebu.

5. Belak, V. (2014). *Menadžment u teoriji i praksi*. Zagreb: Belak excellens.

6. Božičković, V. (2004). *Uloga sportskog marketinga u brand managementu*. Marketing. UP: oruđa marketinškog uspjeha, 2004 (17), 6-9.

7. Časlavova, E., Petračkova, J. (2011). *Karakteristike osobnosti brenda velikih sportskih događaja*. Kineziologija, 43 (1), 91-106.

8. Ekonomski fakultet – Zagreb, Katedra za marketing (2013). *Planiranje, kontrola i organizacija marketinških aktivnosti* /on line/. S mreže skinuto 17. prosinca 2015. s adrese: http://web.efzg.hr/dok//mar/kolegiji/marketing/predavanja/MKT-11-Planiranje_kontrola_i_organizacija.pdf

9. Ekonomski portal (2014). *Sponzorstvo u sportu* /on line/. S mreže skinuto 17. siječnja 2016. s adrese: http://ekonomskiportal.com/sponzorstvo-u-sportu/

10. Fourie, J., Santana – Gallego, M. (2011). *The Impact of mega-events on tourist arrivals*. Tourism Management, 3 (6), 1364-1370.

11. Garača, N., Kadlec, Ž. (2011). *Komunikacija u procesu menadžmenta*. Praktični menadžment, 2 (3), 118-125.

12. International Advertising Association - UAE Chapter (2012). The business of leveraging sports events /on line/. S mreže skinuto 18. prosinca 2015. s adrese: http://www.iaauae.org/en/articles/the-business-of-leveraging-sports-events.html

13. Milanović, D. (2010). *Teorija i metodika treninga*. Zagreb: Odjel za izobrazbu trenera Društvenog veleučilišta u Zagrebu, Kineziološki fakultet Sveučilišta u Zagrebu.

14. Miles, R. E., Snow, C. C. (2003). *Organizational Strategy, Structure and Process*. Stanford: Stanford Business Books.

15. Müller, M. (2015). *The Mega – Event Syndrome: Why So Much Goes Wrong in Mega – Event Planning and What to Do About It*. Journal of the American Planning Association, 8 (1), 8-12.

16. Müller, M. (2015a). *What makes an event a mega – event? Definitions and sizes* /on line/. S mreže skinuto 02. siječnja 2016. s adrese: http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02614367.2014.993333

17. Načinović Braje, I. (2013). *Vanjski čimbenici oblikovanja organizacije* /on line/. S mreže skinuto 18. veljače 2016. s adrese: http://web.efzg.hr/dok/OIM/inacinovic/Vanjski%20%C4%8Dimbenici.pdf

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

19. Parent, M. M., Chappelet, J. (2015). *Routledge Handbook of Sports Event Management*. London: Routledge.

20. Schermerhorn, J. R. (1996). *Management and organizational behavior essentials*. Pennsylvania: John Wiley.

21. Sikavica, P. (2011). *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga.

22. Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.

23. Skorić, M. (2014). *Organizovanje sportskog događaja II* /on line/. S mreže skinuto 15. prosinca 2015. s adrese: http://savremenisport.com/teorija-sporta/sportski-menadzment/10/267/organizovanje-sportskog-dogadjaja-ii

24. Skorić, M. (2014a). *Potreba za organizovanjem u sportu* /on line/, S mreže skinuto 15. prosinca 2015. s adrese: http://savremenisport.com/teorija-sporta/sportski-menadzment/10/298/potreba-za-organizovanjem-u-sportu

25. Skorić, M. (2014b). Savremeni sportski meadžer /on line/. S mreže skinuto 15. prosinca 2015. s adrese: http://savremenisport.com/teorija-sporta/sportski-menadzment/10/304/savremeni-sportski-menadzer

26. Skorić, M. (2014c). *Sportski događaj* /on line/. S mreže skinuto 15. prosinca 2015. s adrese: http://savremenisport.com/teorija-sporta/osnove-sporta/1/45/sportski-dogadjaj

27. Srića, V. (2004). *Biblija modernog vođe*. Zagreb: Znanje d.d.

28. Šurbatović, J. (2014). *Menadžment u sportu*. Beograd: Zavod za udžbenike.

29. Tašler, M. (2012). *Financijski direktor* /on line/. S mreže skinuto 24. siječnja 2016. s adrese: http://liderpress.hr/poslovna-znanja/trazi-se-menadzer-koji-osim-statistike-zna-predvidjeti-poslovne-rizike/?display=mobile

30. Technologien Erleben – Skills For A Digital Economy (2014). *Technical challenges Wings for Life World Run 2014* /on line/. S mreže skinuto 24. siječnja 2016. s adrese: https://networkingakademien.wordpress.com/2014/05/04/networking-wflwr-2014/

31. TotalSport Co. (2011). *Position Description* /on line/. S mreže skinuto 28. prosinca 2015. s adrese: http://totalsport.co.nz/staff/TS_brief_job_description.pdf

32. Udovičić, A., Kadlec, Ž. (2013). *Analiza rizika upravljanja poduzećem*. Praktični menadžment, 4 (1), 50-60.

33. Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici (2015). *Segmentacija marketinga* /on line/. S mreže skinuto 18. veljače 2016. s adrese: www.vsmti.hr/nastava/nastavni-materijali/doc.../938-marketing-4.html

34. Wikipedia (2016). *SMART Criteria* /on line/. S mreže skinuto 18. veljače 2016. s adrese: https://en.wikipedia.org/wiki/SMART_criteria

35. Wings for Life (2015). Brošura: *Zaklada za istraživanje leđne moždine*.

36. Wings for Life (2015a). *About Us* /on line/. S mreže skinuto 14. siječnja 2016. s adrese: http://www.wingsforlifeworldrun.com/hr/hr/about/about/

37. Wings for Life (2015b). *Research* /on line/. S mreže skinuto 14. siječnja 2016. s adrese: http://www.wingsforlife.com/en/research/

38. Wings for Life (2015c). *Supporters* /on line/. S mreže skinuto 14. siječnja 2016. s adrese: http://www.wingsforlife.com/en/supporters/

39. Wings for Life (2015d). *Wings for Life World Run Internship* /on line/. S mreže skinuto 14. siječnja 2016. s adrese: http://www.wingsforlife.com/en/latest/wings-for-life-world-run-internship-1380/

40. Wings for Life World Run (2015): Brošura: *Trčimo za one koji ne mogu*.

41. Wings for Life World Run (2015a): Brošura: *Organizational Chart Wings for Life World Run 2016*.

42. Wings for Life World Run (2015b): Brošura: *Organizational Chart Wings for Life World Run 2016, Zadar, Croatia*.

43. Wings for Life World Run (2015c). *34 Facts About Wings for Life World Run That You Won't Forget Anytime Soon* /on line/. S mreže skinuto 17. siječnja 2016. s adrese: http://www.wingsforlifeworldrun.com/int/en/news/34-facts-about-the-wings-for-life-world-run-that-you-wont-forget-anytime-soon-3033/

44. Wings for Life World Run (2015d). *About* /on line/. S mreže skinuto 14. siječnja 2016. s adrese: http://www.wingsforlifeworldrun.com/int/en/about/chronicle/

45. Wings for Life World Run (2015e). *Wings for Life* /on line/. S mreže skinuto 14. siječnja 2016. s adrese: http://www.wingsforlifeworldrun.com/int/en/help-us-raise-funds-for-spinal-cord-injury-wings-for-life-world-run/

46. Wings for Life World Run (2015f). *Zadar* /on line/. S mreže skinuto 14. siječnja 2016. s adrese: http://www.wingsforlifeworldrun.com/hr/hr/zadar/

8. PRILOZI

1. Slika 1: *Organizacijska piramida*. Preuzeto iz: Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga, str. 39.

2. Slika 2: *Wings for Life Foundation logo*. S mreže skinuto 02. veljače 2016. s adrese: http://www.wingsforlifeworldrun.com/us/en/help-us-raise-funds-for-spinal-cord-injury-wings-for-life-world-run/
3. Slika 3: *Wings for Life World Run logo*. S mreže skinuto 16. siječnja 2016. s adrese: http://www.wingsforlifeworldrun.com/hr/hr/
4. Slika 4: *Mehanizam utrke Wings for Life World Run*. Preuzeto iz: Wings for Life World Run (2015): Brošura: *Trčimo za one koji ne mogu*.
5. Slika 5: *Organizacijska struktura na globalnoj razini*. Preuzeto iz: Wings for Life World Run (2015a): Brošura: *Organizational Chart Wings for Life World Run 2016*.
6. Slika 6: *Organizacijska struktura na lokalnoj razini*. Preuzeto iz: Wings for Life World Run (2015b): Brošura: *Organizational Chart Wings for Life World Run 2016, Zadar, Croatia*.