

# Potencijali razvoja sportskog turizma u destinacijama : primjer grada Zagreba

---

Jukić, Borna

Master's thesis / Diplomski rad

2023

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:148:110623>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-11**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**

**Poslovne ekonomije – smjer Analiza i poslovno planiranje**

**POTENCIJALI RAZVOJA SPORTSKOG TURIZMA U  
DESTINACIJAMA: PRIMJER GRADA ZAGREBA**

Diplomski rad

**Borna Jukić**

**Zagreb, srpanj 2023.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**

**Poslovne ekonomije – smjer Analiza i poslovno planiranje**

**POTENCIJALI RAZVOJA SPORTSKOG TURIZMA U  
DESTINACIJAMA: PRIMJER GRADA ZAGREBA**

**POTENTIALS OF DEVELOPING SPORT TOURISM IN  
DESTINATIONS: THE CASE OF CITY OF ZAGREB**

Diplomski rad

**Student: Borna Jukić**

**JMBAG: 0067553692**

**Mentor: Izv. prof. dr. sc. Vanja Krajinović**

**Zagreb, srpanj 2023.**

## **Sažetak**

U ovom diplomskom radu analiziraju se potencijali razvoja sportskog turizma na području grada Zagreba. Cilj rada je prikazati važnost sportskog turizma za razvoj turističkih destinacija odnosno grada Zagreba. Mogućnosti Zagreba kao destinacije sportskog turizma brojne su s obzirom na reljefnu raznolikost područja grada Zagreba te u odnosu na dobru prometnu povezanost s ostatkom Republike Hrvatske te s Europom kao glavnim emitivnim tržištem za ovaj specifični oblik turizma. Također, s obzirom na rastući interes poduzetnika za uključivanje u aktivnosti sportskog turizma, u ovom radu analiziraju se postojeća ponuda i potražnja sportskog turizma, kao i potencijali razvoja novih proizvoda i usluga sportskog turizma na ovom području, posebice u kontekstu poduzetničkih aktivnosti.

Nadalje, analizom ponude i potražnje prikazuje se povezanost sportskog turizma i poduzetničkih aktivnosti. Primjerima poduzetničkih aktivnosti istražuju se potencijalni izvori financiranja, kao i karakteristike malih i srednjih poduzetnika u sportskom turizmu. Uzimajući u obzir popularnost sportskog turizma, potencijal u ovoj grani poduzetništva je velik, što će biti dovedeno u vezu s fizičkim pokazateljima turizma grada Zagreba u razdoblju od 2010. do 2021. godine.

Za potrebe izrade diplomskog rada provedeno je primarno istraživanje putem dubinskih intervjua. U intervjuima su sudjelovali poduzetnici koji prepoznaju potencijal sportskog turizma na području grada Zagreba. Analiziran je njihov utjecaj na ponudu i potražnju sportskih aktivnosti zagrebačkog područja, kao i ograničenja i izazovi s kojim se susreću tijekom poslovanja. Glavni zaključak rada je da područje grada Zagreba ima veliki potencijal za razvoj poduzetničkih aktivnosti u okviru sportskog turizma, kao i za popularizaciju sportskih aktivnosti među turistima.

Ključne riječi: sportski turizam, grad Zagreb, sportske aktivnosti, poduzetničke aktivnosti

## **Summary**

This master thesis analyzes potentials for development of sport tourism in the area of Zagreb, with the aim of emphasizing the importance of this special interest tourism for the growth of tourism destinations. The city of Zagreb offers numerous opportunities for developing sport tourism, due to the diverse terrain and excellent transportation connections within Croatia and Europe, as the main tourism generating markets for this special interest tourism. Also, considering the increasing interest of entrepreneurs in sports tourism activities, this thesis examines the current supply and demand of sport tourism, as well as the potential for new products and services in this area, particularly in the context of entrepreneurial activities.

Furthermore, the connection between sport tourism and entrepreneurship is examined through the analysis the supply and demand. This includes potential sources of financing and the characteristics of small and medium-sized entrepreneurs in the sports tourism industry. Given the popularity of sports tourism, there is significant potential for entrepreneurship in this field, as demonstrated by the physical indicators of tourism in the city of Zagreb in the period from 2010 to 2021.

Primary research for this thesis was conducted through in-depth interviews with entrepreneurs who recognize potential of sport tourism in Zagreb area. The analysis examines the entrepreneurs' impact on the supply and demand of sports activities, as well as limitations and challenges they face in their business. The main conclusion of this thesis is that Zagreb has great potential for the development of entrepreneurial activities within sport tourism and the popularization of sports activities among tourists.

**Keywords:** sport tourism, city of Zagreb, sports activities, entrepreneurial activities

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se 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 necitiranog 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, 23.06.2023.

---

(vlastoručni potpis studenta)

## Sadržaj

1.	UVOD .....	1
1.1.	Predmet i cilj rada.....	1
1.2.	Izvori podataka i metode prikupljanja.....	1
1.3.	Struktura rada .....	1
2.	ULOGA SPORTSKOG TURIZMA U RAZVOJU TURISTIČKIH DESTINACIJA .....	3
2.1.	Pojam i značaj sportskog turizma.....	3
2.2.	Važnost sportskog turizma za razvoj turističkih destinacija .....	6
2.3.	Obilježja tržišta ponude i potražnje u sportskom turizmu.....	9
2.4.	Suvremeni trendovi u razvoju sportskog turizma destinacija.....	12
2.5.	Obilježja razvoja sportskog turizma u urbanim sredinama .....	14
3.	ANALIZA POVEZANOSTI SPORTSKOG TURIZMA I PODUZETNIČKIH AKTIVNOSTI. 18	
3.1.	Specifičnosti upravljanja poduzetničkim aktivnostima u manjim i srednjim poduzećima ...	18
3.2.	Potencijalni izvori financiranja poduzetničkih projekata s osvrtom na grad Zagreb .....	21
3.3.	Specifičnosti poduzetničkih aktivnosti u okviru sportskog turizma.....	27
3.4.	Karakteristike malih i srednjih poduzetnika u sportskom turizmu.....	30
3.5.	Primjeri poduzetničkih aktivnosti u sportskom turizmu.....	34
4.	ANALIZA REZULTATA PRIMARNOG ISTRAŽIVANJA .....	38
4.1.	Analiza makro okruženja grada Zagreba u kontekstu razvoja sportskog turizma .....	38
4.1.1.	<i>Analiza fizičkih i financijskih pokazatelja turizma grada Zagreba u razdoblju od 2010. do 2021. godine .....</i>	<i>40</i>
4.1.2.	<i>Analiza ponude sportova na području grada Zagreba.....</i>	<i>41</i>
4.1.3.	<i>Analiza poduzetničkih aktivnosti u okviru sportskog turizma na području grada Zagreba</i>	<i>44</i>
4.2.	Uzorak istraživanja .....	46
4.3.	Metodologija istraživanja .....	46
4.4.	Interpretacija rezultata istraživanja.....	47
4.4.1.	<i>Potencijali budućeg razvoja sportskog turizma grada Zagreba .....</i>	<i>55</i>
4.4.2.	<i>Ograničenja razvoja sportskog turizma grada Zagreba .....</i>	<i>55</i>
4.5.	Ograničenja istraživanja i preporuke za buduća istraživanja .....	56
5.	ZAKLJUČAK .....	57
	Popis literature .....	58
	Popis grafikona .....	63

Popis tablica .....	63
Životopis studenta .....	64



# 1. UVOD

## 1.1. Predmet i cilj rada

Od dvadesetog stoljeća značaj sportskog turizma je sve veći. Sport i turizam predstavljaju dvije pojave koje se izrazito ubrzano razvijaju i ostavljaju trag na globalnoj razini. Ubrzan način života i konstantno korištenje tehnologije rezultirale su slabijim fizičkim kretanjem kod ljudi, što dodaje na važnosti sportskom turizmu. Sportski turizam ostvaruje tako zdravstvenu funkciju koja je izrazito bitna s obzirom na današnji način života civilizirana čovjeka. U ovom radu analizira se i povezanost sportskog turizma i poduzetništva te način na koji poduzetništvo utječe na razvoj sportsko-rekreacijske ponude i jačanje konkurentnosti zagrebačkog područja na međunarodnom i domaćem tržištu.

Na temelju predmeta rada definirani ciljevi rada su: analiza funkcije sportskog turizma, analiza potencijala sportskog turizma na području grada Zagreba te provođenje primarnog istraživanja putem dubinskih intervjua poduzetnika koji djeluju ili će tek krenuti djelovati na tržištu sportskog turizma zagrebačkog područja.

## 1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja

Primarni podaci prikupljeni su putem dubinskih intervjua tijekom pisanja diplomskog rada, a korišteni su i podaci prikupljeni tijekom kreiranja poslovnog plana za izgradnju bazenskog kompleksa, kroz razgovor s investitorima u ovaj projekt. Sekundarni izvori podataka uključuju znanstvenu i stručnu literaturu domaćih i stranih autora poput knjiga, specijaliziranih časopisa i internetskih stranica.

## 1.3. Struktura rada

Diplomski rad podijeljen je u pet poglavlja. Četiri poglavlja podijeljena su dodatno na potpoglavlja dok je zadnje poglavlje zaključak.

U drugom poglavlju opisana je uloga sportskog turizma na razvoj turističkih destinacija. Prikazane su važnosti sportskog turizma, analizirano je tržište sportskog turizma te su navedeni suvremeni trendovi sportskog turizma u destinacijama.

U trećem poglavlju analizirane su povezanosti između sportskog turizma i poduzetničkih aktivnosti. Navedene su karakteristike i specifičnosti manjih i srednjih poduzetnika, potencijalni izvori financiranja poduzetničkih projekata te primjeri poduzetničkih projekata povezanih sa sportskim turizmom.

U četvrtom poglavlju analiziraju se rezultati provedenog primarnog istraživanja, analizira se makroekonomsko okruženje grada Zagreba u kontekstu mogućnosti sportskog turizma te se predlažu mogućnosti budućeg razvoja ovog specifičnog oblika turizma i s njime povezanim poduzetničkim aktivnostima. Na kraju rada zaključno se analiziraju glavni rezultati provedenog primarnog i sekundarnog istraživanja.

## 2. ULOGA SPORTSKOG TURIZMA U RAZVOJU TURISTIČKIH DESTINACIJA

Turizam i sport su dvije aktivnosti koje su postale izuzetno značajne globalno te predstavljaju neizostavan dio nacionalnih gospodarstava, ali i kulture. Sportski turizam podrazumijeva putovanje za vrijeme odmora s ciljem bavljenja sportom. Sve veći broj turista zainteresiran je za sportske aktivnosti tijekom putovanja, bez obzira na to je li sport primarni ili sekundarni motiv njihovog putovanja. Sportski turizam ujedno doprinosi brendiranju destinacije te promicanju zdravlja i aktivnosti među ljudima odnosno turistima. Komplementarnost sporta i turizma predstavlja veliki potencijal za razvoj destinacija ostavljajući značajan trag u globalnoj ekonomiji.

### 2.1. Pojam i značaj sportskog turizma

Turizam uključuje sve aktivnosti koje proizlaze iz putovanja odnosno boravka osoba izvan njihove uobičajene sredine radi odmora, poslovnog putovanja i ostalih razloga za koje se ne prima nikakva naknada u mjestu koje se posjećuje te ako se s tim boravkom ne zasniva stalno prebivalište<sup>1</sup>. Sportski turizam podrazumijeva putovanje za vrijeme odmora s ciljem bavljenja sportom, putovanje u destinacije kako bi se promatrao sportski događaj te putovanje s ciljem posjeta sportskim atrakcijama<sup>2</sup>. S druge strane, sport se opisuje kao neiscrpan društveni fenomen ne samo zbog toga što je društveno značajna aktivnost velikog broja ljudi u cijelom svijetu, već i zato što ojačava dominantne ideje i vrijednosti brojnih društava te je uključen odnosno integriran u najvažnije sfere društvenog života koje predstavljaju obitelj, religija, obrazovanje, kultura i mediji<sup>3</sup>. Stoga se turizam i sport smatraju industrijama slobodnog vremena. U proučavanju odnosa turizma i sporta kao njegove aktivne komponente treba uvijek poći iz njihove ishodišne točke, to jest slobodnog vremena<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Bartoluci, M. i Čavlek, N., (2011). „Turizam - Ekonomske osnove i organizacijski sustav“. Zagreb: Školska knjiga, str. 29

<sup>2</sup> Bartoluci, M. i Čavlek, N., (2007). „Turizam i sport – razvojni aspekti“. Zagreb: Školska knjiga, str. 1

<sup>3</sup> Bartoluci, M., Škorić, S. i Andrijašević, M., (2021). „Menadžment sportskoga turizma i njegovih srodnih oblika“. Zagreb: Narodne novine, str. 71. prema Coakley, J., 2017:13

<sup>4</sup> Bartoluci, M., (1997). „Ekonomika i menadžment sporta“. Zagreb: Hrvatska akademija znanosti i umjetnosti, Fakultet za fizičku kulturu, str. 67

Pojam sportskog turizma može se objasniti na više načina i na temelju više pristupa. Najosnovniji model kojim se opisuje sastoji se od dvije strane: sportski turizam i turistički sport. Sportski turizam u tom slučaju predstavlja sport kao primarni razlog putovanja, a turista kao aktivnog odnosno pasivnog aktera u sportu, bio on navijač na tribini ili igrač na terenu. S druge strane, definicija turističkog sporta označava sport kao sekundarni razlog putovanja, to jest turisti se uključuju u sportske aktivnosti, ali sasvim slučajno i usput<sup>5</sup>. Sportski turizam dijeli se i na dva pristupa koji služe kao granice odnosno načini proučavanja sportskog turizma, a to su: socio-ekonomski pristup i sustav indikatora. Socio-ekonomski pristup sagledava turizam u njegovom širem značenju, orijentiran je strukturalno. Sustav indikatora, pak, više je ekonomski orijentiran i koristi se za određivanje vrijednosti ekonomskih utjecaja sportskog turizma s preciznom metodologijom.<sup>6</sup>

Od dvadesetog stoljeća značaj sportskog turizma sve je veći. Turizam i sport postali su dvije izuzetno popularne, globalne odnosno društvene aktivnosti koje su se rapidno razvile te danas predstavljaju neizostavan dio globalne kulture.<sup>7</sup> Sve veći broj turista zainteresiran je za sportske aktivnosti tijekom putovanja, bez obzira na to je li sport njihov primarni razlog odlaska na putovanje ili je pak sekundarni motiv. Sportski događaji različitih vrsta i značaja privlače turiste bili oni sudionici ili gledatelji. Odredišne destinacije imaju priliku pružiti im autentična iskustva u skladu sa svojom kulturom i običajima. Domaćini mega sportskih događaja kao što su Svjetsko prvenstvo i Olimpijske igre mogu biti katalizator razvoja turizma ako se iskoriste na pravi način. U konačnici znatno mogu doprinijeti brendiranju destinacije odnosno države, razvoju infrastrukture kao i drugim gospodarskim djelatnostima.<sup>8</sup> S obzirom na konstantan rast broja međunarodnih putovanja, geografska raširenost i putovanja koja su povezana sa sportom trenutačno su u eksponencijalnom rastu uz procijenjene stope rasta oko 10% godišnje. Komplementarnost sporta i turizma i njihovo međusobno nadopunjavanje neosporivi se, a tako su i postali su jedan od najbrže rastućih oblika turizma. Dodatan značaj sportskog turizma dokazuje njegova neograničena mogućnost rasta odnosno izvedbe jer se svi oblici sportskog turizma mogu odvijati u ubranim i neurbanim sredinama, zatvorenom ili otvorenom prostoru te u različitim klimatskim uvjetima i sezonama.<sup>9</sup>

---

<sup>5</sup> Ibid., str. 102-103

<sup>6</sup> Li, J., Sobry, C. i Xijia, L., (2016). „Doprinos definiranju i kategorizaciji sportskog turizma“. Acta Turistica, Vol 28 , No 1, str. 8

<sup>7</sup> Bartoluci, M., Čavlek, N. (2007), op.cit., str. 11

<sup>8</sup> UNWTO: <https://www.unwto.org/sport-tourism>, preuzeto 16.1.2023.

<sup>9</sup> Bartoluci, M., Čavlek, N. (2007), op.cit., str. 11-12

U gospodarstvu Republike Hrvatske turizam predstavlja jednu od glavnih strateških odrednica. S obzirom na čvrstu vezu između ekonomskog razvoja i kretanja međunarodnih turističkih tokova, turizam je u Hrvatskoj izuzetno bitan dio društvenog proizvoda te osigurava veliki broj radnih mjesta.<sup>10</sup> Prema podacima HNB-a, u 2021. godini udio turizma u BDP-u iznosio je 15,9%, dok je prema Hrvatskom zavodu za zapošljavanje broj zaposlenih osoba u turizmu 6,5%, što potvrđuje značaj turizma koji predstavlja ključ dugoročnoj razvojnoj strategiji Hrvatske<sup>11</sup>. Što se tiče sporta, Republika Hrvatska se od svoga osnutka dokazala kao sportska nacija te obilježila mnogobrojna sportska natjecanja svojim uspjesima. Udio zaposlenih u turizmu te mnogobrojni sportski uspjesi Republike Hrvatske na regionalnom i svjetskom području potvrđuju značaj i ulogu sportskog turizma te potencijal razvoja sportsko-rekreacijskog turizma u Hrvatskoj. Sportsko-rekreacijski turizam Hrvatske najčešće se razvrstava u sljedeće tri skupine<sup>12</sup>:

- natjecateljski sportski turizam
- zimski sportsko-rekreacijski turizam
- ljetni sportsko-rekreacijski turizam.

Razvoj natjecateljskog sportskog turizma ovisi o ukupnom razvitku natjecateljskog sporta, a pogotovo o razvitku najpopularnijih odnosno najkvalitetnijih sportova s kojima se sudjeluje na međunarodnim natjecanjima. Zimski sportsko-rekreacijski turizam uspješno se može razvijati u planinama i gorskim krajevima, ali isto tako i u toplicama te na moru. Pretežito se tu misli na skijanje i planinarenje. S obzirom na sezonalnost turizma u Hrvatskoj te razvijenosti 3S modela, najveće mogućnosti razvoja osigurava ljetni sportsko-rekreacijski turizam zbog reljefne raznolikosti i prirodnih ljepota. Ovaj oblik pretežito se održava na moru, rijekama, jezerima i planinama čijim brojem Republika Hrvatska se može pohvaliti.

Sport sa svim svojim oblicima tako predstavlja brojne mogućnosti vlastitog razvoja, kao i razvoja turizma u Hrvatskoj.<sup>13</sup>

---

<sup>10</sup> Bartoluci, M. i Čavlek, N. (1998). „Turizam i sport“. Zagreb: Fakultet za fizičku kulturu Sveučilišta i Ekonomski fakultet Sveučilišta, str. 21

<sup>11</sup> Ministarstvo turizma (2022). „Turizam u brojkama 2021.“, [https://mint.gov.hr/UserDocsImages/2022\\_dokumenti/Turizam%20u%20brojkama%202021.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages/2022_dokumenti/Turizam%20u%20brojkama%202021.pdf), preuzeto 22.2.2023., str 41-43

<sup>12</sup> Bartoluci, M. i Čavlek, N., (1998), op.cit., str. 79-80

<sup>13</sup> Ibid.

## 2.2. Važnost sportskog turizma za razvoj turističkih destinacija

Pozitivan utjecaj sporta i turizma na ekonomski razvoj povećao je zanimanje znanstvenika i stručnjaka fokusiranih na ove dvije međusobno povezane aktivnosti. Svjetska turistička organizacija i Međunarodni olimpijski odbor proveli su istraživanje doprinosa turizma i sporta u bruto domaćem proizvodu industrijaliziranih zemalja. Doprinos sporta iznosio je između 1 i 2%, a doprinos turizma između 4 i 6% u bruto domaćem proizvodu<sup>14</sup>, čime je apostrofirani njihov globalni značaj.

Veza između sporta i turizma proizlazi i iz funkcija koje generiraju ove dvije pojave te sport i sportska rekreacija u turizmu vrše humanističke odnosno društvene te ekonomske funkcije. U Tablici 1 prikazane su funkcije turizma, sporta i sportske rekreacije.

*Tablica 1: Funkcije turizma, sporta i sportske rekreacije*

FUNKCIJE TURIZMA	FUNKCIJE SPORTA I SPORTSKE REKREACIJE
1. Društvene (humanističke) <ul style="list-style-type: none"><li>• sportsko rekreacijska</li><li>• obrazovna</li><li>• društvena</li><li>• politička</li></ul>	1. Društvene (humanističke) <ul style="list-style-type: none"><li>• zdravstvena</li><li>• odgojno-obrazovna</li><li>• politička</li></ul>
2. Ekonomske funkcije <ul style="list-style-type: none"><li>• devizna</li><li>• u zapošljavanju</li><li>• u razvoju nerazvijenih krajeva</li><li>• multiplikativna</li><li>• konverzijska</li></ul>	3. Ekonomske funkcije <ul style="list-style-type: none"><li>• devizna</li><li>• u zapošljavanju</li><li>• multiplikativna</li></ul>

Izvor: Bartoluci, M. i Čavlek, N. (1998.), op.cit., str. 74

Među društvenim odnosno humanističkim funkcijama turizma i sporta u turizmu najvažniju predstavlja zdravstvena funkcija. Današnji način života civilizirana čovjeka obilježava veoma oskudna mišićna aktivnost te nepokretljivost. Statičan način života ima izrazito negativne posljedice za čovjeka te je često uzrok bolesti srca i krvnih žila, malignih bolesti te psihičkih

<sup>14</sup> Bartoluci, M. i Čavlek, N., (2007), op.cit., str. 11

poremećaja.<sup>15</sup> Različiti programi sporta i rekreacije potiču kretanje kod ljudi i pozitivno utječu na poboljšanje i očuvanje zdravlja ljudi, u ovom slučaju turista. Bavljenje sportom i rekreacijom sprječavaju bolesti suvremene civilizacije, potiču na kretanje te u konačnici smanjuju moguće posljedice uzrokovane statičnim načinom života. Upravo zdravstvena funkcija najbolje se ostvaruje uz prisustvo prirodnih čimbenika kao što su sunce, zrak i voda. Zbog toga je sport jedan od najvažnijih motiva za putovanje odnosno promjenu mjesta boravka te na taj način postaje snažan impuls razvoju turizma.

Odgojno-obrazovna funkcija sporta i sportske rekreacije u turizmu manifestira se kroz učenje i savladavanje sportskih vještina kao što su: tenis, jahanje, golf, skijanje, plivanje, ronjenje, jedrenje i dr. Time se ne utječe samo na obrazovnu funkciju odnosno savladavanje vještina pojedine aktivnosti, već se izravno utječe na stvaranje navika i povećanje interesa za bavljenjem određenom sportskom aktivnošću, što je izuzetno važno kod djece i mladeži.

Putovanjem u različite destinacije, mijenjanjem mjesta boravka te prilikom odrađivanja sportskih aktivnosti i sportske rekreacije ljudi se upoznaju, druže i izmjenjuju iskustva bez obzira na eventualne društvene i kulturne razlike. Time sport ostvaruje značajnu socijalnu funkciju u turizmu. Osim toga, sport i turizam okupljaju različite kulture i običaje na istom mjestu te se mogu nazvati „ambasadorom mira među državama“. Također, omogućava se dokazivanje manjih i nerazvijenijih država među „svjetskom elitom“ te služi kao promotor zemalja, pogotovo nerazvijenih, čime se ostvaruje politička funkcija sporta u turizmu.<sup>16</sup>

S druge strane, ekonomske funkcije sporta i sportske rekreacije u turizmu pojavljuju se upravo zbog društvenih odnosno humanističkih funkcija. Društvene funkcije izravno utječu na ekonomske funkcije turizma. Točnije, prodajom sportskih odnosno sportsko-rekreacijskih usluga na turističkom tržištu generiraju se određeni ekonomski učinci.

Prva ekonomska funkcija je devizna, odnosno devizni priljev koji ostvaruje receptivna turistička destinacija. Domaćim turizmom ostvaruje se preraspodjela već stečenog dohotka u turističkoj destinaciji, zbog čega je inozemni turistički prihod iznimno važan. Izravno utječe na stanje platne bilance neke zemlje te je cilj ostvariti što veći devizni priljev. Druga ekonomska funkcija je zapošljavanje koje je potrebno za pružanje sportsko-rekreacijskih usluga u okviru turizma. Sportski animatori odnosno sportski stručnjaci izuzetno su bitna karika za izvršavanje

---

<sup>15</sup> Bartoš, A., (2015). „Zdravlje i tjelesna aktivnost civilizacijska potreba modernog čovjeka“. Zagreb: Udruga za šport i rekreaciju „Veteran '91“, str. 69

<sup>16</sup> Bartoluci, M. i Čavlek, N., (1998), op.cit., str. 74-75

kvalitetnih sportsko-rekreacijskih aktivnosti. Izrazito je važno da su na mjestima zaduženim za izvršavanje kvalitetnih sportsko-rekreacijskih usluga zaposleni ljudi koji imaju potrebnu kvalifikaciju koja je stečena na odgovarajućim obrazovnim institucijama. Tim načinom funkcioniranja sport i sportska rekreacija u turizmu doprinose zapošljavanju stručne radne snage. Za izvođenje kvalitetne usluge sportske rekreacije moraju biti zadovoljeni određeni uvjeti kao što su: postojanje potrebnih objekata, sportske opreme, održavanje i razvoj potrebnih objekata te proizvodnja sportske opreme. Sport i sportska rekreacija u turizmu time potiču razne druge djelatnosti kao što su proizvodnja, graditeljstvo i dr. U tom slučaju predstavljaju multiplikativnu funkciju sporta i sportske rekreacije u turizmu.<sup>17</sup>

Općenito se može tvrditi da sport i sportska rekreacija nisu samo čimbenik unaprjeđenja turističke ponude, već su i generator dodatnih ekonomskih učinaka. Najveći ekonomski učinci ostvaruju se u okviru turističkih ili sportskih organizacija koje su neophodne za pružanje sportsko-rekreacijskih usluga, ali isto tako uključivanjem sporta u turizam stvara se dodatno tržište za različite sportske proizvode i opremu, kao i razvoj industrije i graditeljstva. Neki od sportsko-rekreacijskih programa kojim se ostvaruju ekonomski učinci su<sup>18</sup>:

- iznajmljivanje sportskih objekata – sportske dvorane, golf tereni, bazeni i sl.
- korištenje sportskih objekata i opreme – jedrilice, kajaci, ronilačka oprema, fitness oprema, bicikli i sl.
- sportske igre – sportska natjecanja i turniri
- škole, treninzi i učenja raznih sportskih vještina – skijanje, golf, jahanje, tenis, fitness, jedrenje i sl.
- sportsko-zabavne atrakcije – tobogani na vodi, zip-line, paintball i sl.

U većini urbanih destinacija baza resursa za sportski turizam orijentirana je na stadione i njihovu okolicu, dok primjerice u lokalnim i regionalnim destinacijama bazu resursa više predstavljaju atrakcije temeljene na prirodi kao što su šetnice, biciklističke staze, lokalni sportski objekti i sl. Važno je znati razlikovati sportske turističke resurse koji su izgrađeni od onih koji su temeljeni na prirodnim resursima. Razvoj turističkih destinacija pomoću sporta ovisi o kvaliteti, jedinstvenosti i statusu tih resursa kojima određena destinacija raspolaže jer izravno utječu na potražnju za destinacijom. Potrebe za resursima značajno se razlikuju ovisno o vrsti sporta i sportskih atrakcija. Sport kao pokretački motiv za putovanje u destinaciju inicira

---

<sup>17</sup> Bartoluci, M., Škorić, S., (2009), op.cit., 115-116

<sup>18</sup> Bartoluci, M., Čavlek, N. (2007), op.cit., str. 90



gradnju smještajnih objekata, razvoj prometne infrastrukture, informacijske usluge, popratne atrakcije te turističke aktivnosti.<sup>19</sup>

U Republici Hrvatskoj je stupanj atraktivnosti prirodnih resursa, odnosno prirodna osnova kojom raspolaže Hrvatska, jedan od najvažnijih faktora prilikom usmjeravanja turista u određenu destinaciju. S obzirom na reljefnu raznolikost, prostor Republike Hrvatske dijeli se na tri turističke makroregionalne cjeline: jadranska, gorsko-planinska i panonsko-peripanonska turistička makroregija. Svaka pojedinačno ima izuzetan potencijal u koji treba ulagati te ga razvijati s ciljem kvalitetnog izvršavanja sporta i sportsko-rekreacijskih usluga u turizmu i povećanjem njihove ponude.<sup>20</sup> Prirodni resursi koje sadrži Republika Hrvatska predstavljaju posebnu komparativnu prednost naše zemlje naspram ostalih zemalja u okruženju. Zbog toga sportski turizam ima veliki potencijal koji treba razvijati i u njega konstantno ulagati s ciljem korištenja prirodnih resursa na pravi način. Sportski turizam produljuje turističku sezonu, postaje motivacija za odabir destinacije i unaprjeđuje turističku ponudu.

### 2.3. Obilježja tržišta ponude i potražnje u sportskom turizmu

Turistička destinacija predstavlja prostor na kojemu se susreću ponuda i potražnja te vrše razmjenu. Statične turističke usluge konzumiraju se u turističkoj destinaciji, odnosno turist putuje da bi na licu mjesta konzumirao turističku uslugu. Turistička usluga predstavlja proizvod turističke destinacije te objedinjuje i elemente prehrane, smještaja, prometa i ostalih atrakcija odnosno usluga koje može ponuditi ta i niti jedna druga turistička destinacija.<sup>21</sup> Upravo zbog toga izuzetno je važno poznavanje tržišta i razvoj turističke destinacije.

Poznavanje sportskih turističkih tržišta važan je aspekt i uvjet za kvalitetan razvoj sportskog turizma. Prilikom proučavanja tržišta ponude i potražnje u sportskom turizmu najvažnija pitanja su: „Tko su turisti koji se žele baviti sportom?“, „Što od sportske ponude najviše motivira turiste prilikom izabira destinacije?“, „Koje su aktivnosti prilikom putovanja najpoželjnije i najatraktivnije sportskim turistima?“ te „U kojoj mjeri i na koji način se razlikuje motivacija između različitih skupina sportskih turista?“. Potrebno je istražiti i analizirati odgovore na sva

---

<sup>19</sup> Higham, J., (2005). „Sport tourism destinations“. Oxford: Routledge, str. 17-20

<sup>20</sup> Bartoluci, M. i Čavlek, N. (2007), Ibid., str. 80-81

<sup>21</sup> Petrić, L., (2011). „Upravljanje Turističkom destinacijom“. Split: Ekonomski fakultet u Splitu, str. 19-20

ova pitanja prilikom planiranja razvoja turističke destinacije, upravljanja resursima i marketingom.

Turisti koji se bave sportom u određenoj destinaciji to čine s različitim stupnjevima kompetitivnosti, predanosti i aktivnog odnosno pasivnog angažmana. Na temelju toga tržište sportskog turizma moguće je segmentirati u tržišne niše odnosno skupine potražnje. Postoje četiri skupine potražnje na temelju intenziteta aktivnosti<sup>22</sup>:

- vrhunski sportaši – temelji se na učinkovitosti, trening i natjecanje predstavljaju prioritet prilikom putovanja u turističku destinaciju;
- masovni sport – odvija se zbog očuvanja zdravlja i kondicije, a pristupačnost destinacije i kvaliteta usluge glavni su motiv prilikom izbira destinacije;
- pasivni sportski turisti – fokus prilikom izbora destinacije predstavljaju veliki sportski događaji i ugledne sportske stranice, zahtijeva izrazito razvijenu infrastrukturu turističke destinacije kako bi se podržao veliki broj posjetitelja;
- povremeni sport za žene/muškarce – sportske aktivnosti nisu glavni motivator za putovanje već kultura i ostali interesi za izbor turističke destinacije

Ove četiri skupine potražnje opisuju jedinstvenost i potrebe razvoja resursa za svaku od njih ovisno o profesionalnosti i intenzitetu prilikom izvedbe sportskih aktivnosti.<sup>23</sup>

S obzirom na to da se turizam i sport smatraju aktivnostima slobodnog vremena, potražnja za ovim uslugama ne može se razvijati ako nije ostvaren prvi uvjet, a to je da ljudi imaju na raspolaganju slobodno vrijeme i slobodna financijska sredstva.<sup>24</sup> Odlazak u novu destinaciju iz stalnog mjesta boravka omogućuje prekid užurbanog načina života i obnovu odnosno oživljavanje skrivenog dijela osobnosti. S obzirom na urbanizaciju koja mijenja način rada i života čovjeka, nakon što su zadovoljene primarne potrebe, uz uvjet da je preostalo dovoljno potrebnih slobodnih sredstava, čovjek se sve više posvećuje sportsko-rekreacijskim aktivnostima odnosno sekundarnim potrebama. Slobodno vrijeme i slobodna sredstva objektivni su činitelj razvoja djelatnosti slobodnog vremena odnosno predstavljaju neizostavan faktor potražnje sporta u turizmu. Subjektivni faktori uvelike utječu na donošenje odluke na

---

<sup>22</sup> Higham, J. i Hinch, T., (2018). „Sport tourism development”. Vol. 84. Channel view publications, str. 38-40

<sup>23</sup> Ibid.

<sup>24</sup> Bartoluci, M., (1997), op.cit., str. 67

koji način će se utrošiti slobodno vrijeme, prati se što je u modi, što rade susjedi, prijatelji i koje su navike ostalih turista.

S druge strane, adekvatan razvoj ponude predstavlja neizostavni dio za razvoj sportskog turizma. Kako bi se turistička ponuda mogla razvijati, potrebno je razmišljati o atraktivnosti destinacije, razvijenosti prometa i infrastrukture, smještajnim kapacitetima te promociji. Temelj za privlačenje turista je atraktivnost prostora i stupanj privlačnosti čije zasluge najviše ovise o prirodnim resursima, jer većinu sportsko-rekreacijskih aktivnosti nije moguće prakticirati bez odgovarajućih prirodno-geografskih uvjeta. Razvijenost prometne infrastrukture i prometa je uvjet kako bi se moglo govoriti o turizmu kao masovnoj ekonomskoj pojavi. Time se omogućava brojnim turistima savladavanje prostornih udaljenosti i pristup prirodnim resursima određene destinacije i njihovim atrakcijama. Za upotpunjavanje turističke ponude potrebni su smještajni i ugostiteljski objekti kao i sportski centri. Sportski centri postaju posebno traženi te sve veći broj destinacija ih koristi u svojoj promociji.<sup>25</sup> Sportski turizam potiče razvoj različitih gospodarskih djelatnosti te potrošnjom turista u destinaciji povećava prihode lokalnog i nacionalnog gospodarstva. Ekonomski učinak sportskog turizma dijeli se na tri razine utjecaja<sup>26</sup>:

- izravni utjecaj – putovanja koja su direktno povezana sa sportom i stvaraju izravnu ekonomsku vrijednost unutar određenog sektora, na primjer: prijevoz, zabavni sadržaji, smještajni kapaciteti i ost.;
- neizravni utjecaj – svaki drugi sektor koji ostvaruje prihode prisustvom turista u destinaciji, na primjer: trgovine s hranom, komunalna poduzeća i ost.;
- inducirani utjecaj – nastaje kada se plaće koje zarađene izravno ili neizravno sportskih turizmom troše u lokalnoj ekonomiji

Podjela ekonomskih utjecaja prikazuje opseg u kojem sportskih turizam djeluje na lokalno i nacionalno gospodarstvo. Osim izravnih odnosno neizravnih utjecaja, razvojem ponude i povećanjem potražnje za ovakvim oblikom turizma povećava se broj radnih mjesta, prihod kućanstava te porezni učinci na širem gospodarstvu.<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> Bartoluci, M., Škorić, S. i Andrijašević, M., (2021), op.cit., str. 80-84

<sup>26</sup> Tourism Economics, (2021). „Sports Tourism: State of the Industry Report (2021)“, [https://www.sportstravelmagazine.com/wp-content/uploads/2022/05/Sports-ETA-SOTI\\_4.22.22.pdf](https://www.sportstravelmagazine.com/wp-content/uploads/2022/05/Sports-ETA-SOTI_4.22.22.pdf), preuzeto 18.6.2023., str. 13

<sup>27</sup> SportsETA: <https://www.sportseta.org/research/state-of-the-industry-report>, preuzeto 18.6.2023.

U konačnici, središnja točka u okviru razvoja sportskog turizma i glavno obilježje tržišta sportskog turizma predstavlja sezonalnost. Sezonalnost se definira kao vremenska neravnoteža koja se izražava u broju posjetitelja određene destinacije, njihovom potrošnjom u destinaciji, prometom na autocestama i okolnim cestama te zapošljavanjem. Sezonalnost sportskog turizma predstavlja problem koji treba prevladati na političkoj, marketinškoj i operativnoj razini. Ima brojne negativne učinke za destinaciju kao što su: neujednačeni novčani tokovi, ekološki problemi zbog prekapacitiranosti u sezoni, problemi sezonskog zapošljavanja i nedovoljna iskoristivost kapitala. U prošlosti su najveći utjecaj na sezonalnost turizma imali prirodni resursi odnosno prirodno-geografski uvjeti potrebni za izvođenje sportske aktivnosti. Najznačajnija promjena u sezonalnosti sportskog turizma u proteklih tridesetak godina bilo je produljenje sezona natjecanja, što je omogućeno raznim tehnološkim inovacijama, globalizacijom, promjenjivim društvenim uvjetima te unaprjeđenjem mnogih sportova na profesionalnoj razini. Osim navedenih čimbenika, društvene mreže i mediji glavni stvorili su pritiske za povećanjem duljine natjecanja s ciljem maksimiziranja poslovne dobiti.<sup>28</sup>

#### 2.4. Suvremeni trendovi u razvoju sportskog turizma destinacija

Izuzetno je važno poznavati i razumjeti trendove na turističkom tržištu jer o njima ovisi kretanje ponude u destinaciji. Na razvoj sportskog turizma značajan utjecaj imaju globalni trendovi koji se dijele na ekonomske, demografske te trendove u tehnologiji. Globalni ekonomski trendovi od izuzetne su važnosti za razvoj turizma i temeljni su uzrok povećanju odnosno smanjenju turističkih kretanja. Oni se prikazuju razvojem gospodarstva te valutnih tečajeva pa tako mogu imati pozitivan utjecaj na sportski turizam i popularnost destinacije čiji je ciljni segment tržišta onaj s većim prihodom. Globalni demografski trendovi govore o rastu, ali i starenju svjetske populacije. Iznenađujući trend predstavlja popularnost sportskog turizma među starijom populacijom odnosno osobama starijima od šezdeset godina koji je usko povezan sa zdravstvenom funkcijom sporta u turizmu te pozitivnim utjecajem bavljenja sportsko-rekreacijskih aktivnosti na zdravlje svih, u ovom slučaju, osobito starijih ljudi. Menadžeri i kreatori sportske rekreacije u turizmu moraju prilagoditi programe za ovaj segment turista kako bi aktivnosti bile manje fizički zahtjevne od uobičajenih avanturističkih aktivnosti za turiste mlađe dobi. Treći po redu su globalni trendovi u tehnologiji koji ukazuju na povećanu ulogu

---

<sup>28</sup> Higham, J. i Hinch, T., (2018), op.cit., str. 179-181

informacija u turističkim kretanjima. Razvojem tehnologije informacije postaju lakše dostupne putem Interneta, olakšava se komunikacija s klijentom i mogućnost pružanja kvalitetnije usluge, ali ipak ne mogu u potpunosti zamijeniti tradicionalne izvore informiranja za koje su zaslužne turističke agencije. Utjecaj tehnologije u sportu vrlo je izražen, naročito kada su u pitanju profesionalna sportska događanja koja se prate putem televizijskih prijenosa. Značaj tehnologije dokazuje nagađanje da će gledanje sportskih televizijskih prijenosa iz udobnosti doma umanjiti značaj sudjelovanja i prisutnosti gledatelja na sportskim događajima i priredbama. Ipak, to se ne bi trebalo dogoditi zbog važnosti doživljaja, prisutnosti i sudjelovanja uživo na sportskim događajima i priredbama.<sup>29</sup>

Sociolozi sport služi kao vrsta društvenog ogledala u kojima se uslijed globalnih procesa i promjena načina života mijenjaju i vrste i oblici sporta u suvremenom društvu.<sup>30</sup> Tako menadžeri u sportskom turizmu, osim poznavanja trendova na turističkom tržištu, moraju poznavati trendove na tržištu sportskog turizma. U sportskom turizmu moraju biti svjesni razlika i navika prilikom razvoja strategija za alternativne te tradicionalne sportove. Primjerice, moguće je da sportaš ekstremnih sportova putuje neovisno od onih u grupi odnosno pretpostavka da traže različito iskustvo putovanja od sportaša u uobičajenim sportovima. Ekstremne sportaše će tako privući drugačije promotivne poruke, drugačiji oblici transporta, različiti oblik smještaja, konzumacija usluga u destinaciji i općenito će s oponašati drugačije tijekom boravka. Trendove u sportu je nadalje moguće podijeliti na sljedeći način<sup>31</sup>:

- povećan razvoj individualnih sportova – u skladu s društvenim promjenama sve više se pridaje važnost osobnom razvoju;
- diverzifikacija vrsta sportova – raste potražnja za novim oblicima sportskih aktivnosti koje nisu bile popularne u prošlosti ili nisu postojale;
- pretjerana segmentacija sportskih oblika – traže se novi sportski doživljaji i proširenje ponude;
- prilagodba sportskih aktivnosti ograničenjima urbanog života – aktivnosti koje se izvode u prirodi biti će prilagođene i omogućene za izvedbu u gradovima zbog nedostatka vremena u urbanim sredinama koji sprječava sudjelovanje u aktivnostima u prirodnom okruženju;

---

<sup>29</sup> Bartoluci, M. i Škorić, S., (2009), op.cit., str. 127-128

<sup>30</sup> Bartoluci, M., Škorić, S. i Andrijašević, M. (2021), op.cit., str. 75

<sup>31</sup> Bartoluci, M. i Škorić, S., (2009), op. cit., str. 128-129

- avanturizam u prirodnom okruženju – raste važnost i značaj prirodnog okruženja u stvarnom i simboličnom smislu.

Ako sport predstavlja mehanizam za pomlađivanje turizma destinacije, važno je pratiti trendove i popularnost sportskih aktivnosti. U sportu postoji stalna potreba za prilagodbom sporta zahtjevima sportaša odnosno turista.<sup>32</sup> Sportski turizam, kao i svaka druga aktivnost, pod stalnim je utjecajem brojnih promjena koje se događaju na tržištu. Promjena je jedino stalno u suvremenom društvu. Samo aktivan odnos prema sportskom turizmu i globalnim promjenama može rezultirati optimalnim učincima u destinaciji.<sup>33</sup>

U suvremenom društvu, sport je direktno i indirektno involviran u pitanje održivog razvoja u lokalnoj zajednici, kao i na nacionalnom i međunarodnom polju. Agenda održivog razvoja koju su prihvatile sve članice Ujedinjenih naroda 2015. godine predstavlja plan za održavanje mira i prosperiteta svih ljudi svijeta. Sportska industrija uvelike utječe na ekosustav. Svojim utjecajem na zaštitu okoliša i održivi razvoj, na sport se gleda kao silu koja predstavlja neizostavan dio „zelene revolucije“. Glavni cilj postaje ozelenjavanje sporta i minimiziranje ekološkog otiska kao nova paradigma i trend suvremenog društva.<sup>34</sup>

## 2.5. Obilježja razvoja sportskog turizma u urbanim sredinama

Proces urbanog razvoja i urbane regeneracije prisutan je od nastanka prvih civilizacija. Unatoč tome, gradovi nisu toliko brzo rasli sve do industrijske revolucije. Industrijska revolucija glavni je uzrok razvoju snažne urbanizacije.<sup>35</sup> Upravo radi toga je 19. i početak 20. stoljeća obilježilo najznačajnije razdoblje razvoja turizma i sporta. Intenzivna urbanizacija i razvoj gradova popraćeni su velikim promjenama u radničkim pravima, automatizaciji rada i poslovnih procesa, povećanju životnog standarda te razvoju prometa čime se omogućio nesmetan razvoj sporta i turizma. U tom periodu turizam i sport postali su dio svakodnevnog života, a ne samo života bogate populacije.

S obzirom na utjecaj urbanizacije na razvoj sporta i turizma može se zaključiti da prostorni elementi sportskog turizma dramatično variraju između sportova koji su locirani u urbanim

<sup>32</sup> Higham, J. i Hinch, T., (2018), op. cit., str. 203-204

<sup>33</sup> Bartoluci, M. i Škorić, S., (2009), op.cit., str. 128-129

<sup>34</sup> Bartoluci, M., Škorić, S. i Andrijašević, M. (2021), op.cit., str. 73-74

<sup>35</sup> Petrić, L., (2011), op.cit, str. 56

sredinama i onih koji se odvijaju u perifernim regijama. Sportski turizam u urbanim sredinama najčešće se temelji na izgrađenim sportskim objektima, dok se u perifernim regijama većinom temelji na prisutnosti prirodnih resursa, koji se mogu izmijeniti ili nadopuniti građenjem sportskih objekata. Sportski turizam u urbanim sredinama centralno je smješten i orijentiran na korisnika. Intenzivan razvoj sportskog turizma u urbanim područjima korisniku pruža blizinu tržišta odnosno turističke infrastrukture te se temelji na izgrađenim ili umjetnim objektima i atrakcijama.<sup>36</sup>

Urbani centri postali su glavni izvor zabave za turiste koji ih ujedno potiče na povećanu potrošnju. U ovom slučaju urbani krajolik se ispunjava kockarnicama, kinima, stadionima i ostalim sportskim kompleksima koji služe spektakularizaciji prostora. Status sportskih centara se unaprjeđuje i razvija kada se razvoj objekata planira s interesima i trendovima koji prevladavaju u sektorima zabave, turizma, sporta i ostalih usluga.<sup>37</sup> Zbog popularizacije urbanih centara izuzetnu važnost ima strategija poslovnog pregovaranja koja uključuje sportske objekte i timove kako bi se razvijao središnji grad. Orijentiranost sportskih objekata na bogatije gradove omogućio je da najbogatiji građani i tvrtke podnesu čim veći dio financijskog tereta izgradnje i održavanja objekata. Uz rast i razvoj urbanih centara razvijaju se i inicijative za razvoj okolnih naselja uz pomoć privatnih i neprofitnih centara promičući društvenu pravednost i brigu za nepogodan položaj dijelova u okolici poslovnih zona. Najvažnije od svega, razvojem urbanih centara stvara se određena strategija povezanog razvoja koja ima najveći utjecaj na financijsku dobit. Povećavaju se investicije u svrhu održavanja ili izgradnje objekata te prihod koji se ostvaruje za grad pomoću poreza na dohodak.<sup>38</sup> Najbolji primjer je razvoj i izgradnja sportskih stadiona u gradskim središtima. Pozicioniranje stadiona na javnim čvorištima i izgradnja mreže javnog prijevoza omogućila je korisnicima stadiona i sličnih sportskih objekata pristupačnost same lokacije. Izbor pozicije omogućava povezivanje s popratnim atrakcijama i uslugama na bliskom području te potencijal razvoja u metropolitanskom području.<sup>39</sup>

S druge strane, treba obratiti pozornost na probleme koji su izazvani prekapacitiranošću određenog područja odnosno brojem sklopljenih poslova u ograničenom području. Centraliziranost sportskog turizma u urbanim sredinama odnosno usko područje na kojem se

---

<sup>36</sup> Higham, J. i Hinch, T., (2018), op.cit., str. 91

<sup>37</sup> Ibid., str. 101

<sup>38</sup> Bartoluci, M. i Čavlek, N., (2007), op.cit., str. 138

<sup>39</sup> Higham, J., Hinch, T., (2018), op.cit., str. 105-107

intenzivno gradi i razvija infrastruktura nosi posljedice. Glavna tri problema u takvim okolinama predstavljaju<sup>40</sup>:

- korporacije – imaju vodeće uloge u svim pregovorima i sklapanjima poslova, glavna inicijativa je zaštita i unaprjeđenje vlastitih interesa te povećanje dobiti od sportskih objekata ili ostalih objekata prisustvom nekog sportskog tima;
- lokacija – sportski objekti u urbanim sredinama najčešće se grade u središnjem ili poslovnom dijelu grada, takav izbor lokacije često je razlog premale dobiti i uzrok manjka radnih mjesta povezanih sa sportskim i okolnim objektima za stanovnike grada;
- pristranost politike – veliki utjecaj javne politike koji zamagljuje alternativne strategije koje imaju potencijal za ostvarivanje većih povrata sredstava za gradove. U takvim slučajevima zanemaruje se povećanje broja radnika, izgradnje stambenih kapaciteta, urbani razvoj koji je fokusiran i na okolno područje, poboljšanje javnog obrazovanja odnosno razvoja alternativnih ideja zbog pristranosti prema zabavi i turističkim objektima.

Uz navedene probleme, nameću se još veći izazovi u okviru ekonomske prirode. Ekonomska i društvena tranzicija u gradovima uzrokuje uništenje proizvodnje i strukturalne probleme u gradovima. Povećana nezaposlenost natjerala je gradove na prebacivanje fokusa prema novim i rastućim djelatnostima kako bi se osigurala nova radna mjesta i potpomogla obnova i održavanje urbanih središta.

Sportski turizam za gradove predstavlja djelatnost urbane regeneracije s obzirom da predispozicije za razvoj turizma u gradovima već postoje, kao što su umjetnost, manifestacije i običaji.<sup>41</sup>

Može se zaključiti kako su se gradovi tako počeli promatrati kao primarne destinacije za razvoj sportskog turizma. Urbanizacija je postala neizostavan dio današnjice, ostvaruje veliki utjecaj na sve djelatnosti, pa tako i sportski turizam. Centralizacija i orijentacija svijeta odnosno gospodarstva prema urbanim sredinama pruža priliku sportskom turizmu. Razvojem ponude sportskih aktivnosti u okolnim mjestima, sportski turizam iskorištava u potpunosti svoju zdravstvenu funkciju. S obzirom na moderni način života, bavljenje sportskim aktivnostima u

---

<sup>40</sup> Bartoluci, M. i Čavlek, N., (2007), op.cit., str. 132-133

<sup>41</sup> Petrić, L., (2011), op.cit, str. 57



prirodi i izlazak iz grada pružaju nova iskustva te samim time raste popularnost i potražnja takvom vrstom aktivnosti.

### 3. ANALIZA POVEZANOSTI SPORTSKOG TURIZMA I PODUZETNIČKIH AKTIVNOSTI

Povezanost sportskog turizma i poduzetničkih aktivnosti iznimno je važna i ima značajan utjecaj na gospodarski razvoj regija i turističkih destinacija širom svijeta. Poduzetničke aktivnosti u sportskom turizmu obuhvaćaju sve aktivnosti usmjerene na pružanje usluga i proizvoda turistima u destinaciji. Sportski turizam stvara brojne poslovne mogućnosti za lokalne poduzetnike, a organizacija sportskih događaja i aktivnosti zahtijeva angažman ugostiteljskih objekata, smještajnih kapaciteta, turističkih agencija, prijevoznih usluga i drugih uslužnih djelatnosti. Takve aktivnosti potiču stvaranje novih radnih mjesta, povećavaju potrošnju i potiču razvoj lokalnog gospodarstva.

#### 3.1. Specifičnosti upravljanja poduzetničkim aktivnostima u manjim i srednjim poduzećima

Poduzetništvo se smatra aktivnošću vođenja ili pokretanja poduzeća s ciljem zarađivanja novca, odnosno povećanja vrijednosti samog poduzeća, posebno kada uključuje preuzimanje rizika.<sup>42</sup> Najčešće se navodi kao kreator i pokretač gospodarskog razvoja. Poduzetništvo, kao i turizam, predstavlja fenomen koji bilježi značajan porast interesa među ljudima. S druge strane, turizam se često smatra sredstvom za poticanje gospodarskog razvoja, premda najčešće u zemljama koje trpe pad tradicionalnih industrijskih aktivnosti ili nemaju prostora za alternativne oblike gospodarskog razvoja. Stoga se poduzetništvo smatra pokretačkom snagom iza gospodarskog rasta i diverzifikacije turističke ponude.<sup>43</sup>

Kriteriji razgraničavanja poduzeća dijele se na kvantitativne, kvalitativne te kriterije osnivanja poduzeća. Kvalitativni kriteriji poduzeća dijele se na kategorije: broj zaposlenih, godišnji promet te bilanca. Kvalitativni kriteriji dijele se na: oblik vlasništva, kvalitetu organizacijske strukture i adaptabilnost poslovnog programa. Kriteriji osnivanja poduzeća dijele se na manja i srednja poduzeća osnovana pod utjecajem ponude odnosno potražnje. Ovo poglavlje fokusira se na manja i srednja poduzeća koja imaju od 0 do 250 zaposlenih, od 0 do 50 milijuna eura

---

<sup>42</sup> Oxford Learner's Dictionaries: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/entrepreneurship?q=entrepreneurship>, preuzeto 3.5.2023.

<sup>43</sup> Walmsley, A., (2019). „Entrepreneurship in tourism“. NY: Routledge, str. 2

godišnjeg prometa, poduzeća koja su u privatnom vlasništvu te su osnovana pod utjecajem ekspanzije potražnje.<sup>44</sup> S obzirom na utjecaj tržišnih promjena i turbulencija na manja i srednja poduzeća, dijele se na dvije osnovne skupine. Prva skupina su mala i srednja poduzeća koja su osnovana pod utjecajem ponude. Takva poduzeća najčešće nemaju osnovu za kvalitetan razvoj te nastaju kao posljedica neuspjeha privrede neke zemlje ili u doba recesije. Osnovni motiv za osnivanje ovakvih poduzeća je nezaposlenost, a povećani broj takvih poduzeća predstavlja razvojni neuspjeh i stagnaciju gospodarstva neke zemlje. Drugu grupu malih i srednjih poduzeća čine poduzeća osnovana pod utjecajem ekspanzivne potražnje. U takvim poduzećima zaposlenost raste zbog novih poslovnih prilika i mogućnosti. Povećanje broja takvih poduzeća znak je vitalnosti i pravilnog razvoja gospodarstva zemlje.<sup>45</sup>

U skladu sa svakodnevnim promjenama, mala poduzeća označuju novi trend u razvoju suvremenog društva. Njima se obogaćuje raznovrsnost ponude i potražnje te se povezuju među sobom kao i sa srednjim odnosno većim poduzećima. Mala poduzeća zadovoljavaju najvećim dijelom potražnju koju velika poduzeća ne pokrivaju ili nemaju za to interesa te popunjavaju prazne prostore koji se nude na tržištu. Svoje najveće djelovanje imaju na lokalnom tržištu, ali se u modernije vrijeme primjećuje njihov sve veći utjecaj i na međunarodno tržište. Sve veći broj malih i srednjih poduzeća bazira novu djelatnost na novoj tehnologiji višeg ranga, što u prošlosti nije bio slučaj jer su zasnivali svoje djelatnosti na staroj i neadekvatnoj tehnologiji. Nova tehnologija omogućila je veću elastičnost, bržu prilagodbu i reakcije u skladu s promjenama na tržištu kako bi se zadovoljili zahtjevi i potrebe tržišne potražnje. Uglavnom linijska struktura u manjim poduzećima omogućuje jednostavnu komunikaciju i brži protok informacija unutar poduzeća kao i učinkovitost prilikom rješavanja potencijalnih sukoba. Kreativnost i inovativnost predstavljaju dvije najvažnije karakteristike manjih i srednjih poduzeća koje pomažu pri ostvarivanju rezultata odnosno boljem poslovanju poduzeća.<sup>46</sup>

Unatoč jednostavnosti upravljanja i komunikaciji unutar poduzeća poduzetnici manjih i srednjih poduzeća nailaze na brojne izazove te su evidentirane slabosti prilikom upravljanja, a najvažnije su<sup>47</sup>:

---

<sup>44</sup> Kolaković, M. i Mikić, M., (2020). „Poduzetništvo u 21. stoljeću”. Zagreb: Studentski poduzetnički inkubator Sveučilišta u Zagrebu, str. 70-72

<sup>45</sup> Mikić, M. i Škrtić, M., (2011). „Poduzetništvo”. Zagreb: Sinergija, str. 127-128

<sup>46</sup> Mikić, M. i Škrtić, M., (2011), op.cit., str. 8-9

<sup>47</sup> Ibid., str. 9

- neodgovarajuće financiranje – glavni uzrok je neodgovarajuća, odnosno nedovoljna kreditna podrška od strane države te bankarsko-financijskog sustava, što je najčešće popraćeno manjkom znanja o poslovnoj ekonomiji među poduzetnicima, a rezultira vođenjem pogrešne politike potraživanja od kupca te manjkom tekućih sredstava;
- needuciran i nerazvijen menadžment – najčešće uzrokovan neodgovarajućom pripremom kadrova te nedovoljno razvijenim menadžmentom na određenom stupnju rasta poduzeća, razvoj menadžmenta primoran je pratiti rast i razvoj samog poduzeća kako bi se izbjegle moguće poteškoće i produžio životni vijek poduzeća;
- planiranje – nerazvijenost i nedovoljna posvećenost planiranju unutar poduzeća dovodi do donošenja pogrešnih odluka;
- nepostojanje istraživačko-razvojnih službi – manja i srednja poduzeća ne ulažu u razvojne službe, što rezultira neadekvatnim razvojem, lošim poznavanjem potreba tržišta i prisiljavanjem ulaganja u stručnjake i institucije izvan poduzeća;
- nedovoljna informiranost poduzetnika – loše poznavanje tržišta na koje se ulazi, kao i slabo praćenje trendova na tržištu također dovodi do neočekivanog neuspjeha poduzeća

U manjim poduzećima poduzetnički pogon često na sebe preuzima vlasnik odnosno menadžer. To je razlog manjku poduzetnosti i želji za razvojem poduzeća. Međutim, u slučajevima kada dolazi do rasta organizacije i vlasnik odstupa od organizacijskih funkcija, dolazi do opasnosti da organizacija zbog formalnosti izgubi svoju dinamiku i inovativni štih.<sup>48</sup> Upravo zbog takvih izazova prosječni životni vijek poduzeća skraćen je na 20 godina, stoga je potrebno pratiti tržišne trendove i razvijati se u skladu s njima jer ne preživljavaju najpametnija i najjača poduzeća, već najprilagodljivija.<sup>49</sup>

Glavni cilj svih upravljačkih procesa u manjim i srednjim poduzećima je postizanje uspješnosti. Suvremena uspješna poduzeća educiraju se i prilagođavaju promjenama te pokušavaju to ostvariti brže od konkurencije. S obzirom na mogućnosti brzih promjena unutar poduzeća, moraju na vrijeme reagirati te biti racionalna u poslovanju kao i adaptivna u odnosu na promjene na tržištu. Ovakva uspješnost temelji se na dinamičkoj usklađenosti resursa unutar poduzeća te dinamičkim pristupom prilikom kreiranja konkurentskih prednosti. Uspješno upravljanje manjim i srednjim poduzećima određeno je poduzetničkim menadžmentom. Poduzetnički menadžment kreira dinamički strateški okvir, potiče organizacijsku fleksibilnost

---

<sup>48</sup> Walmsley, A., (2019), op.cit., str. 120

<sup>49</sup> LIDER: <https://lidermedia.hr/aktualno/boris-popovic-zivotni-vijek-tvrtke-skracen-na-20-godina-prezivljavaju-najprilagodljiviji-29646>, preuzeto 19.4.2023.

i u konstantnom je odnosu s ljudskim resursima uz naglasak na učinkovito korištenje njihovih kreativno-inovativnih potencijala. Poduzetničke strategije služe kao instrument za ostvarivanje cilja. Kako bi poduzetnička strategija bila uspješna mora biti dosljedna u misiji i postavljenim ciljevima, a u isto vrijeme mora biti fleksibilna prilikom provedbe strategije kako bi se na vrijeme prilagodila dinamičnim promjenama i prilikama na tržištu. Uloga učinkovitog vođe neprocjenjiva je te mora svoje zaposlenike i ljude oko sebe ohrabrivati prilikom promjena jer kreativni-inovativnim potencijal ljudi unutar poduzeća predstavlja ključ prilikom pretvaranja turbulencija na tržištu u tržišne prilike.<sup>50</sup>

Poduzetništvo i turizam fokusiraju se na mala poduzeća te zbog njihove brojčanosti smatraju se često žilom kucavicom turizma. Turizam je zaslužan za stvaranje mnogih malih poduzeća te je zbog toga pogodan za proučavanje mnogih aspekata poduzetništva.<sup>51</sup> S obzirom na to da svaki dio turističkog proizvoda čini određenu poduzetničku aktivnost, suvremeno poduzetništvo zahtijeva kreativnost i proizvodnju nove informacije te će poduzetnička aktivnost biti uspješna ukoliko su svi njeni dijelovi povezani i koordinirani sadržajem, kvalitetom i cijenom. Poduzetništvo u turizmu temelji se na istim ekonomskim načelima kao i u ostalim gospodarskim djelatnostima, ali se razlikuje prema specifičnostima resursa među turističkim destinacijama kao i složenosti turističkog proizvoda.<sup>52</sup>

### 3.2. Potencijalni izvori financiranja poduzetničkih projekata s osvrtom na grad Zagreb

Poduzetnicima prilikom pokretanja poduzetničkih pothvata najveći izazov predstavlja prikupljanje novčanih sredstava. Dinamičnost i stalne promjene na tržištu otežavaju financiranje i povećavaju rizik prilikom investicija. Pri odabiru načina financiranja poduzetnici trebaju usmjeriti pozornost na pravni oblik poslovanja, fazu životnog ciklusa poduzeća i prirodu sredstava za koje je potrebno financiranje. Stalna sredstva financiraju se u većini slučajeva vlasničkom glavnicom, a izvor financiranja se nalazi u udjelu poduzetnika u poduzeću. Njima se poduzetnici služe za pokrivanje početnih troškova ili u fazi nadogradnje i ekspanzije za razvoj novog proizvoda. S druge strane, obrtna sredstva pokrivaju se kratkoročnim

---

<sup>50</sup> Tomljenović, Lj. i Dujanić, M., (2009). „Upravljanje promjenama u malim i srednjim poduzećima Primorsko-goranske županije”. Zagreb: Ekonomski pregled: mjesečnik Hrvatskog društva ekonomista Zagreb, str. 701-702

<sup>51</sup> Walmsley, A., (2019), op.cit., str. 2

<sup>52</sup> Bartoluci, M., (2013). „Upravljanje razvojem turizma i poduzetništva “. Zagreb: Školska knjiga, str. 285-287

kreditiranjem. Ona služe za pokrivanje troškova poslovanja i često nabavu voznog parka. Financiranje imovine u najčešćim slučajevima provodi se srednjoročnim i dugoročnim financiranjem, prilikom kojeg treba obratiti pozornost da uvjeti kreditiranja odgovaraju očekivanom životnom vijeku imovine u koju se investiralo.<sup>53</sup>

Izrada vjerodostojnog poslovnog plana smatra se neizostavnim korakom prilikom pokretanja poduzetničkih ideja odnosno pothvata. Predstavlja ključan element koji služi pri dobivanju bilo kojeg vanjskog izvora financiranja čak i u situacijama kada je dostupna značajna financijska sigurnost odnosno ako nije potrebno vanjsko financiranje.<sup>54</sup>

Poduzetnici nakon izrade kvalitetnog poslovnog plana imaju zadaću razmotriti dostupne izvore financiranja i uvjete njihovih korištenja. Glavni izvori financiranja su banke, fondovi rizičnog kapitala, poslovni anđeli, jamstva Vlade, financijske olakšice, trgovački krediti, potpore i ostali izvori financiranja.<sup>55</sup>

### Banke

Poduzetnici većinom posuđuju novac na kratkoročnoj i dugoročnoj osnovi te predstavljaju najčešći oblik financiranja kreditom. Kratkoročno zaduživanje često se koristi pri nedostatku sredstava u privremenom razdoblju, najčešće pokriva potrebu za obrtnim kapitalom, a isplaćuju se temeljem ostvarenih prihoda poduzeća. Pozitivna stvar je što se kratkoročno kreditiranje brzo i jednostavno uspostavlja. Međutim, kamatne stope prilično su visoke radi neosiguranog posuđivanja sredstava. Dugoročno kreditiranje značajno se razlikuje od banke do banke te uvelike ovisi o imovini, dosadašnjem poslovanju i poslovnom planu poduzetnika. Kamatne stope mogu biti fiksne te niže od kratkoročnih kredita. Najčešće se koriste za kupnju imovine i strojeva te pri pokretanju poslovanja. Prednost ovakvog oblika financiranja je što banke ne zahtijevaju ulazak u vlasničku strukturu poduzeća, dok su nedostaci mjesečno plaćanje kamata kao i visoki iznosi kredita koji mogu ugroziti rast i razvoj poduzeća.<sup>56</sup>

### Fondovi rizičnog kapitala i poslovni anđeli

Rizični kapital je financiranje koje izravno sudjeluje u financiranju trajnog kapitala u poduzeća koje u pravilu ne kotiraju na burzi i imaju visok potencijal za rast i razvoj. Oni izravno ulažu u

---

<sup>53</sup> Mikić, M. i Škrtić, M., (2011), op.cit., str. 253-254

<sup>54</sup> Morrison, A., Rimmington, M. i Williams, C., (1999). „Entrepreneurship in the Hospitality, Tourism and Leisure Industries”. Oxford: Butterworth-Heinemann, str. 105

<sup>55</sup> Ibid., str. 109-119

<sup>56</sup> Mikić, M. i Škrtić, M., (2011), op.cit., str. 258

posao i u potpunosti se izlažu riziku poduzetničkog pothvata. Proces dobivanja kapitala izrazito je rigorozan i od poduzetnika se očekuje profesionalna priprema projektne dokumentacije. S druge strane, poslovni anđeli su bogati privatnici koji su nude kapital za financiranje novih projekata. Poslovni anđeli investiraju osobnu imovinu, što se razlikuje od fondova rizičnog kapitala čija sredstva dolaze iz vanjskih izvora. Veliki udio poslovnih anđela ima uspješno iskustvo u vođenju projekata i upravljanju poduzeća, što povećava njihovu spremnost na rizične odluke i šansu za uspjehom poduzetničkog pothvata. Imaju ključnu ulogu u financiranju manjih i srednjih poduzeća, s posebnim naglaskom na inovativna poduzeća s visokim potencijalom rasta.<sup>57</sup>

### Jamstva Vlade za kredite malim tvrtkama

Vladina shema za potporu prilikom uzimanja kredita osigurava pokretanje poduzetničkih ideja i olakšava ulazak na tržište. To je zajednički pothvat između Ministarstva trgovine, industrije i zajmodavca. Time se omogućuje poduzećima s održivim poslovnim planovima koja nemaju osigurana financijska sredstva da ostvare pravo na kredit, pri čemu Vlada preuzima većinu rizika. Ovakav način financiranja može biti iznimno koristan poduzetnicima s ograničenim kapitalom i predstaviti prevagu prilikom odlučivanja banke na izdavanje kredita poduzeću.<sup>58</sup> U Republici Hrvatskoj sličan primjer je program „Subvencija kamatne stope iz sredstava Nacionalnog plana oporavka i otpornosti“ koji je namijenjen također jačanju otpornosti i konkurentnosti manjih i srednjih poduzetnika. Kod kredita koje poduzetnici uzmu u poslovnim bankama HAMAG-BICRO, će subvencionirati kamatnu stopu do 50 posto.<sup>59</sup>

### Financijske olakšice

Kupnjom na rate i leasingom poduzetniku omogućava se korištenje imovine u određenom razdoblju uz obavezna redovita plaćanja. Kod kupnje na rate, kupac postaje i vlasnik imovine nakon što su izvršena sve plaćanja.<sup>60</sup> Kod leasinga kupac ima pravo na korištenje odnosno dopuštanje da koristi određenu opremu ili imovinu uz redovita plaćanja najma te nikada ne

---

<sup>57</sup> Mikić, M. i Škrtić, M., (2011), op.cit., str. 260-262

<sup>58</sup> Morrison, A., Rimmington, M. i Williams, C., (1999), op.cit., str. 110-111

<sup>59</sup> LIDER: <https://lidermedia.hr/zeleno-i-digitalno/vlada-odobrila-investicijske-zajmove-za-zelenu-i-digitalnu-tranziciju-143671>, preuzeto: 3.5.2023.

<sup>60</sup> Morrison, A., Rimmington, M. i Williams, C., (1999), op.cit., str. 115

postaje vlasnik iste opreme.<sup>61</sup> Kupnja na rate i leasing koriste se za opremu kao što su automobili, uredska oprema i računala te se iskorištava za najam odnosno kupnju nove opreme.

### Trgovački kredit dobavljača

U pojedinim slučajevima, dobavljači predstavljaju izvor financiranja prilikom pokretanja poduzetničkih pothvata ili čak prilikom širenja poslovanja. Na taj način dobavljač obvezuje kupca na prodaju određenog proizvoda, a otplate će najvjerojatnije biti povezane s nabavom istog.<sup>62</sup> Dobavljači ovakav način financiranja često koriste za privlačenje novih kupaca, u ovom slučaju poduzetnika, kojima navedeni način financiranja predstavlja način stjecanja dodatnih obrtnih sredstava. Uz navedene kredite se često ne veže plaćanje kamata, tako da ih poduzetnici često i rado koriste u svojem poslovanju.<sup>63</sup>

### Potpore

Kao zasebni oblik financiranja često se ističu državni programi financiranja koji obuhvaćaju: davanje nepovratnih potpora, davanja garancija, subvencioniranje kamata na kredite i sl. čim se potiče novo zapošljavanje, povećanje broja inovacija i povećanje efikasnosti.<sup>64</sup> Poduzetnik obično ne treba vratiti novac ili platiti kamate na novac koji je zaprimio u obliku potpora. Bespovratna sredstva izrazito su tražena i primamljiva, tako da postupak prijave može biti izrazito zahtjevan i težak zbog konkurencije odnosno količine poduzeća koji zahtijevaju potpore. Proizvodne i tehnološke industrije imaju najveću tendenciju prilikom zahtijevanja odnosno dobivanja bespovratnih sredstava.<sup>65</sup>

### Ostali načini financiranja

Dostupne su i druge vrste zajmova ovisno o lokaciji i vrstama poslovanja. Zajmovi za kapitalna ulaganja dostupna su većinom manjim i srednjim poduzećima u industriji, hotelijerstvu i turizmu. Mnogi poduzetnici se oslanjaju na svoju osobnu mrežu odnosno poznanstva kako bi osigurali financije za novi posao. Prednost korištenja neformalnih metoda kao što su obitelj i prijatelji je što će riskirati novac bez sigurnosti. Ipak, takav način funkcioniranja izrazito je

---

<sup>61</sup> Oxford Learner's Dictionaries:

<https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/leasing?q=leasing>, preuzeto 4.5.2023.

<sup>62</sup> Morrison, A., Rimmington, M. i Williams, C., (1999), op.cit., str. 116

<sup>63</sup> Kolaković, M. i Mikić, M., (2020), op. cit., str. 127

<sup>64</sup> Ibid., str. 129

<sup>65</sup> Morrison, A., Rimmington, M. i Williams, C., (1999), op.cit., str. 118



opasan radi urušavanja odnosa s bliskim ljudima na poslovnoj i privatnoj razini te se zbog toga preporučuje da se svi zajmovi daju na poslovnoj osnovi i u pisanom obliku.<sup>66</sup>

U Hrvatskoj se mala i srednja poduzeća najčešće koriste unutarnjim izvorima financiranja odnosno izvorima koje je poduzeće samo steklo kao što su pričuve, zadržani dobitak i amortizacija. Što se tiče vanjskih izvora financiranja, najzastupljeniji su bankarski krediti, a od nebankarskih izvora najčešći oblik financiranja je lizing koji je posebno tražen u srednjim poduzećima.<sup>67</sup> Kao zasebni oblik financiranja poduzetničkih pothvata ističu se državni programi financiranja. Državni potporni programi financiranja poduzetništva u Hrvatskoj uglavnom se realiziraju pomoću fondova Europske Unije te se dijele na potpore male i velike vrijednosti. Potpore se realiziraju obliku bespovratnih potpora, subvencioniranih kredita, oslobođenja plaćanja poreza te garancija. Za provođenje navedenih potpora odnosno programa za poticanje poduzetništva zaduženo je Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta, Hrvatska banka za obnovu i razvitak (HBOR) i Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije (HAMAG- BICRO). Glavne karakteristike ovog izvora financiranja su vrlo niske kamatne stope koje poduzetnici mogu iskoristiti u svim područjima, a naročito u turizmu, proizvodnji, malom gospodarstvu i poljoprivredi.<sup>68</sup>

U Zagrebu s obzirom na broj poduzetničkih pothvata i ideja koje se razvijaju ili su već razvijeni postoje različiti izvori financiranja. Dobar primjer za to je najveća sportska arena u Hrvatskoj, a to je Arena Zagreb. Sagrađena je 2008. godine te je postala novi arhitektonski simbol grada Zagreba. Projekt je nastao u suradnji Republike Hrvatske, Grada Zagreba i građevinske tvrtke Ingra. U ovom slučaju riječ je o javno-privatnom partnerstvu koji je jedan od glavnih pokretača razvoja gradova i kapitalnih projekata te se pokazuje kao vrlo uspješan model financiranja urbanih investicija.<sup>69</sup>

S druge strane, Snježna kraljica u Zagrebu od 2005. godine okuplja svjetsku skijašku elitu. Trošak organizacije dvodnevnog natjecanja koje se sastoji od dvije slalomske trke iznosi otprilike 3,05 milijuna eura, a financiranje pokrivaju Grad Zagreb i država. Bez obzira što je Snježna kraljica postala brend Zagreba i Hrvatske, zbog velikih izdavanja iz gradskog proračuna i manjka prirodnog snijega koji zadnjih godina otežava održavanje natjecanja sve više se razgovara o opravdanosti organizacije i ukupnoj održivosti Snježne kraljice. Grad

---

<sup>66</sup> Ibid., str. 117-118

<sup>67</sup> Mikić, M. i Škrtić, M., (2011), op.cit., str. 254-255

<sup>68</sup> Kolaković, M. i Mikić, M., (2020), op. cit., str. 129-130

<sup>69</sup> Zagrebački Holding: <https://www.zagrebarena.hr/default.aspx?id=56>, preuzeto 24.4.2023.

Zagreb je 2017. godine financirao Snježnu kraljicu iz gradskog proračuna s 1,66 milijuna eura, što je iznosilo otprilike 50 posto budžeta, dok je 2023. financiranje palo na 0,33 milijuna eura, to jest 10 posto.<sup>70</sup> Zbog loših klimatskih uvjeta i poteškoća prilikom održavanja skijaške utrke na Sljemenu, odlučeno je kako se utrka neće održati 2024. godine.

Na istoj lokaciji zanimljiv primjer je sljemenska žičara, koja predstavlja veliku investiciju Grada Zagreba. Prvotni ugovor sklopljen je između Grada Zagreba, Zagrebačkog elektroničkog tramvaja (ZET) i Kluba banaka u sastavu Hrvatska banka za obnovu i razvoj, Privredna banka Zagreb, Zagrebačka banka i OTP banka. Ugovor o kreditu za financiranje sljemenske žičare iznosi 71,27 milijuna eura uz kamatnu stopu do 2,75% na rok od 15 godina.<sup>71</sup> Izgradnja sljemenske žičare započela je u siječnju 2019. godine, dok je s radom započela u veljači 2022. godine.<sup>72</sup> Bez obzira na razne kontroverze prilikom izgradnje i realizacije ovog projekta, žičara predstavlja veliku vrijednost i značaj Gradu Zagrebu kao turističkom odredištu te podržava viziju razvoja grada kao i poboljšanje kvalitete života građana.

Program razvoja poduzetničke infrastrukture u Gradu Zagrebu i Republici Hrvatskoj predviđa ulaganje u osnivanje novih institucija kao i razvoj postojećih. Razvojem institucija te vrste stvaraju se i preduvjeti za razvoj poduzetnika na tom području, u čijem razvoju i organiziranju najveću ulogu imaju lokalne i područne samouprave te zainteresirani pojedinci. Od lokalne i područne samouprave očekuje se poboljšanje razvojnih uvjeta, poticanje razvoja vlastitih potencijala kao i povezivanje gospodarskih subjekata kroz ovakve potporne institucije.<sup>73</sup> Dakle, najveći problem s financiranjem projekata imaju poduzetnici „manje privlačnih industrija“ koji se nalaze na početku poduzetničkog pothvata. Banke i ostale financijske institucije često odbijaju takve poduzetničke ideje jer poduzetnici najčešće ne mogu osigurati odgovarajuće kolaterale te nisu spremne ulaziti u takve rizike. U takvim situacijama poduzetnici su primorani tražiti financijska sredstva iz više izvora.<sup>74</sup>

---

<sup>70</sup> Poslovni savjetnik: <https://www.poslovni-savjetnik.com/aktualno/koja-je-cijena-snjezne-kraljice-i-tko-ce-platiti>, preuzeto 27.4.2023.

<sup>71</sup> Grad Zagreb službene stranice: <https://www.zagreb.hr/potpisan-ugovor-o-financiranju-izgradnje-sljemensk/153291>, preuzeto 27.4.2023.

<sup>72</sup> Poslovni savjetnik: <https://www.poslovni.hr/hrvatska/otvorena-zagrebacka-zicara-gradonacelnik-poslao-pesimisticnu-poruku-o-isplativosti-4326085>, preuzeto 4.5.2023.

<sup>73</sup> Kolaković, M. i Mikić, M., (2020), op.cit., str. 131

<sup>74</sup> Mikić, M. i Škrtić, M., (2011), op.cit., str. 253

### 3.3. Specifičnosti poduzetničkih aktivnosti u okviru sportskog turizma

Specifičnost turizma utječe na strukturu i vrijednost resursa na kojima se temelji proces poduzetništva. Vrsta i obilježja djelatnosti određuju uvjete i veličinu ulaganja o kojima u krajnosti i ovisi ostvarivanje konačnog cilja i koristi. Poduzetništvo se zato smatra začetnikom razvoja suvremenog turizma.<sup>75</sup> Kako bi se poduzetničke aktivnosti razvijale i bile u trendu s događanjima na tržištu, moraju se uzeti u obzir specifičnosti malih i srednjih poduzeća odnosno upravljanje promjenama u manjim i srednjim poduzećima. Učinkovito upravljanje manjim i srednjim poduzećima određeno je poduzetničkim menadžmentom kao dinamičkim upravljačkim procesom. Poduzetnički menadžment mora kreirati strateški okvir, imati organizacijsku fleksibilnost i održavati aktivan odnos prema ljudskim resursima kako bi maksimalno iskoristili kreativno-inovativni potencijal radi stvaranja različitosti odnosno prednosti nad konkurencijom. Ključna je dinamička ravnoteža među željama i sposobnošću ljudi unutar poduzeća kako bi se ostvario najučinkovitiji model organiziranja.<sup>76</sup>

Novi potencijalni poduzetnik uvijek traži jedinstvenu priliku kako bi ispunio svoje želje i potrebe. Razvijajući svoju sposobnost prepoznavanja potencijala tamo gdje drugi vide samo probleme i prijetnje, istovremeno se razvija kreativnost. Dva bitna aspekta kreativnosti su procesi i ljudi. Proces je orijentiran više prema cilju, to jest osmišljen je za operativno rješenje problema, dok ljudi predstavljaju resurs koji određuje rješenje. Isto tako, inovativnost obuhvaća stvaranje i uvođenje promjene, razvoj i primjenu novih proizvoda i usluga te predstavlja najupečatljiviju značajku poduzetnika odnosno poduzetničkog procesa. Inovacijski proces je više od same ideje te u njemu poduzetnik pretvara tržišnu priliku u realizaciju.<sup>77</sup> Stoga, putovanja zbog odmora ili drugih razloga stvaraju upravo tržišnu priliku za bavljenje aktivnostima vezanim uz sport čak i kada sport nije glavni motiv putovanja. Mala i srednja poduzeća stvaraju takve prilike i povećavaju ponudu aktivnosti na lokacijama s glavnom turističkom atrakcijom.

Sport se stoga shvaća zato kao značajna aktivnost bez obzira na to bio on primarni ili sekundarni razlog putovanja. U turističkoj destinaciji poduzetnici vide potencijal razvijajući ponudu te stvaraju prigodni sportski turizam. Prigodni sportski turizam svojom ponudom sportskih

---

<sup>75</sup> Bartoluci, M., (2013), op. cit., str. 286

<sup>76</sup> Tomljenović, Lj. i Dujanić, M., (2009), op. cit., str. 701-702

<sup>77</sup> Kolaković, M., Mikić, M., (2020), op. cit., str. 55-56

aktivnosti ima cilj privući turiste koji dolaze u destinaciju iz potpuno drugih razloga.<sup>78</sup> Tako velika industrija, kao što je sportska industrija, zahtijeva obrazovane i kvalitetno educirane ljude koji imaju vještine potrebne za vođenje raznih tvrtki povezanih sa sportom. Riječ je o brojnim tvrtkama kao što su: sportski objekti, prodavaonice sportske opreme, agencije za prodaju sportskih ulaznica i sportski fizioterapeuti. Zbog toga, izučavanje poduzetništva predstavlja neizostavan dio procesa kako bi se savladale vještine potrebne za rad u tvrtkama povezanim sportom.

S druge strane, društveno poduzetništvo je relativno novi pojam koji ima ciljeve suprotne od današnje dominantne tržišne ekonomije. Cilj društvenog poduzetništva je ponuditi rješenja, ali na održiv način odnosno nuđenje rješenja uz uvjet ispunjenja društvenih zadaća koji je jedan od primarnih ciljeva. Važno je prepoznati resurse koji su potrošni i neobnovljivi, a njihovo korištenje leži na subjektima poput Vlade, industrije, turista i domaćina destinacije. Izrazito je teško animirati lokalno stanovništvo da se osvijesti prilikom korištenja resursa kojima raspolažu kao i poticanje gospodarstvenika na ekološki svjesnije postupke. Odgovornost svakog sudionika ovakvog procesa mora biti jasna i transparentna, dok zakonodavni sustav mora regulirati cijeli proces. Poduzetništvo se mora zalagati za uvođenje prakse održivosti te omogućiti turistima da prepoznaju poduzeća koja nastoje uvesti praksu održivosti u svoje djelovanje. Svaki dio turističkog proizvoda čini određenu poduzetničku aktivnost koja može biti uspješna samo ako su svi dijelovi međusobno povezani i koordinirani.<sup>79</sup>

U društvenom poduzetništvu osobito je važan model javno-privatnog partnerstva. U turizmu se, putem turističkog proizvoda valoriziraju privatna i javna dobra, stoga je potrebno sudjelovanje javnog i privatnog sektora. Suradnja tih dvaju sektora provodi se na razini turističke destinacije, a obuhvaća: turistički proizvod destinacije, marketing, izvore financiranja, ljudske potencijale i dr.<sup>80</sup> Upravo sportski turizam svojim razvojem omogućava optimalno očuvanje prirodnih resursa, uz pretpostavku da je održivost cilj razvoja sportskog turizma. Sport je povezan s baštinom i zbog toga nudi mogućnosti za aktivaciju brojnih resursa koji bi inače ostali neiskorišteni i netaknuti. Dobrobit zajednice je u središtu interesa održivog razvoja i sve aktivnosti usmjerene su upravo u tom pravcu. Očuvanje nasljeđa, jačanje identiteta, promocija vlastitih vrijednosti i poticanje ponosa samo su neki od ciljeva koji se

---

<sup>78</sup> Li, J., Sobry, C. i Xijia, L., (2016), op. cit., str. 13-14

<sup>79</sup> Petrović, M., Knezović, D. i Todorović, M., (2017). „Sportski turizam kao komponenta razvoja održivog poduzetništva“, Split: Obrazovanje za poduzetništvo, str. 83-84

<sup>80</sup> Bartoluci, M., (2013), op. cit., str. 312

postizu organizacijom sportskih događanja i aktivnosti na razini pojedinih destinacije te se dovode u izravnu vezu s održivošću.<sup>81</sup> Sportski turizam tako doprinosi razvoju sporta, turizma i promociji destinacije. Lokacija ili područje u kojem se odvijaju ti događaji primaju društvene i ekonomske utjecaje kada se turizam integrira uz marketing ovih sportskih događaja. Utjecaj sportskih aktivnosti i događaja je višestruk i utječe na mnoge aspekte turističke destinacije. Stoga stanovnici turističke destinacije podržavaju organizaciju sportskih događanja i aktivnosti te nastoje povezati održivi razvoj turizma s praktičnim dobrobitima za zajednicu i regiju općenito. Dakle, što je veći utjecaj sportskog događaja na destinaciju, to je veći broj poduzetničkih aktivnosti i angažman stanovnika.<sup>82</sup>

Sportskom sektoru potrebni su doprinosi različitih dionika, a kako bi se postigli željeni rezultati poduzetničke aktivnosti imaju izuzetnu važnost i trebaju dobiti veliku pozornost u sportskom turizmu. Uz suradnju poduzetnika, lokalne vlasti i lokalnih zajednica, sportski turizam ima veliki potencijal i mogućnosti za razvoj u destinaciji. Razvoj poduzetništva u sportskom turizmu omogućava turistima lakši pristup turističkim atrakcijama, što direktno povećava dobrobit i prihod turističke destinacije. Gospodarska aktivnost, prirodni resursi te potreba lokalnog stanovništva služe kao vodeća načela u stvaranju i razvoju destinacije.<sup>83</sup> Pojava javne zabrinutosti zbog društvenih, ekonomskih i ekoloških vanjskih učinaka koji su izazvani razvojem turizma doveli su do potrebe za državnom regulacijom i planiranjem turističkih aktivnosti, uključujući aktivnosti povezane sa sportskim turizmom. Zbog toga, planiranje u sportskom turizmu trebalo bi se baviti predviđanjem i reguliranjem učinaka razvoja objekata i infrastrukture te promicati razvoj na način da se maksimiziraju ekonomske, društvene i ekološke koristi. Pažljivo promišljanje planiranja sportskog turizma nužan je uvjet za uspješno postizanje ciljeva razvoja sportskog turizma destinacije.<sup>84</sup>

Na tržištima koja se brzo mijenjaju poduzetnici moraju pravovremeno reagirati i odabrati učinkovite strategije. Isto tako, moraju ih preispitati i gledati u budućnost, kao i voditi računa o sadašnjosti. Postoji niz potencijalnih strategija koje su prikladne za današnje uvjete koji se brzo mijenjaju i izrazito su konkurentni. Često se mora djelovati izvan tradicionalnih organizacijskih

---

<sup>81</sup> Čep, D. i Krajinović V. (2021). „Održivi sportski turizam kao potencijal razvoja kontinentalne Hrvatske“. *Ekonomski misao i praksa*, Vol. 30, No. 2, str. 440-442

<sup>82</sup> Tsekouropoulos, G., Ourania, G., Theocharis, D. i Gounas, A., (2022). „Innovative Sustainable Tourism Development and Entrepreneurship through Sports Events“. Greece: Department of Organisation Management, Marketing & Tourism, International Hellenic University, str. 10-11

<sup>83</sup> Isnaini, L. M. Y. i Muttalib, A., (2022). „Analysis of The Potential of The Sports Sector in The Effort to Create Business Opportunities in The Mandalika Super Priority Area“. Indonesia: *Res militaris*, str. 686-687

<sup>84</sup> Higham, J., (2005), op. cit., 104-105

struktura na koje su poduzetnici navikli. Takav način djelovanja omogućava veću prisutnost tržištu i uključuje širi raspon resursa. Strateško prilagođavanje poduzetnika i organizacije iznimno je bitno prilikom djelovanja na tržištu kako bi poduzeće bili održivo i funkcionalno. Ne postoji jedinstvena formula koja će dovesti do poduzetničkog uspjeha, već se radi o donošenju odluka s ciljem izabira najboljeg puta naprijed među beskonačnim brojem alternativa.<sup>85</sup>

### 3.4. Karakteristike malih i srednjih poduzetnika u sportskom turizmu

Turizam je kao sustav važan alat koji doprinosi razvoju lokalnog poduzetništva jer su ta poduzeća, u najvećoj mjeri, male i srednje veličine.<sup>86</sup> Mala i srednja poduzeća mogu biti različiti oblici sportskih organizacija, kao na primjer: trgovine sportskom robom, sportski informativni servisi, pružatelji usluga sportske medicine i sportskih znanosti te turizma i rekreacije. Mala i srednja sportska poduzeća daju ključan doprinos rastu gospodarske grane povezane s dokolicom. Promjenjiva narav sudjelovanja i konzumacije u sportu direktno utječe na vrste poslovnih funkcija koje nastaju, kao i na postojeće vrste malih i srednjih poduzetnika. Trendovi u sudjelovanju u sportovima pomiču se od formalnih klubova i članstva u udruženjima prema uslugama bez strukture koje se plaćaju prema korištenju. Razvoj novih sportskih i rekreacijskih aktivnosti potaknut je promjenama na društvenim i kulturnim razinama. Mala i srednja sportska poduzeća povezana su s drugim sportskim djelatnostima, a posebno s onima koje se bave neprofitnim aktivnostima i onima u kojima se aktivno sudjeluje te koje uključuju sportske i rekreativne klubove.<sup>87</sup> Turizam uvodi sport na nove lokacije i potiče inovacije unutar sporta, čime potiče poduzetnike na kreiranje novih poduzetničkih ideja i realizaciji istih. Promjene u sportu događaju se najviše u rekreacijskim okruženjima pod utjecajem vanjskih trendova povezanih s gospodarstvom, okolišem, politikom, tehnologijom i društvom. Promjena mjesta i neprekidno slobodno vrijeme u kojem turisti uživaju tijekom odmora pogoduju inovacijama u sportskim aktivnostima i daju dodatni motiv stvaranju odnosno realizaciji poduzetničkih ideja.<sup>88</sup>

---

<sup>85</sup> Morrison, A., Rimmington, M. i Williams, C., (1999), op. cit., str. 233

<sup>86</sup> Čep, D. i Krajinović V., (2021), op. cit., str. 446-447

<sup>87</sup> Beech, J. i Chadwick S., (2011). „Sportski menadžment“. Zagreb: Mate, str. 191-192

<sup>88</sup> Higham, J. i Hinch, T., (2018), op.cit., str. 207-208

Zanemarujući razlike u sportskim aktivnostima kojima se bave, mala i srednja poduzeća imaju neke karakteristike koje ih definiraju kao takve. One uključuju:<sup>89</sup>

- opskrbu tržišta uslugom i robom
- fokus na stvaranje dobiti
- nekolicinu djelatnika
- male upravne strukture
- privatno ili neovisno vlasništvo.

Mala i srednja poduzeća ponekad se kategoriziraju po broju zaposlenika koje zapošljavaju, dok je Europska komisija usvojila jasnu definiciju koja koristi vrijednosti prikazane u Tablici 2.<sup>90</sup>

Tablica 2: Definicija malih i srednjih poduzeća prema Europskoj komisiji

Kriterij	Mikro	Mala	Srednja
Maksimalan broj zaposlenih	9	49	249
Maksimalan godišnji promet	-	7 milijuna eura	40 milijuna eura
Maksimalna ukupna godišnja bilanca	-	5 milijuna eura	27 milijuna eura
Maksimalan postotak u vlasništvu jednog, ili više zajedničkih, poduzeća koji ne ispunjava isti kriterij	-	25%	25%

Izvor: Beech, J. i Chadwick S. (2011.). „Sportski menadžment“. Zagreb: Mate, str. 193

Podaci Europske komisije pokazuju da su preko 99% svih poduzeća u Europskoj uniji mala i srednja poduzeća s prosječno pet zaposlenih po poduzeću. Ta poduzeća čine oko 50% sveukupne zaposlenosti u Europskoj uniji, što dokazuje njihovu važnost za cjelokupno gospodarstvo Europske unije. Ovaj sektor gospodarstva se susreće s vrlo specifičnim problemima zbog pristupa resursima i zbog same veličine poduzeća.<sup>91</sup>

<sup>89</sup> Beech, J. i Chadwick S., (2011), op. cit., str. 192

<sup>90</sup> Ibid., 192-193

<sup>91</sup> Ateljević, J. i Page, S. J., (2009). „Tourism and Entrepreneurship“. UK: Elsevier, str. 302

Ključni element uspjeha u bilo kojoj djelatnosti, u ovom slučaju malih i srednjih sportskih poduzeća, je posjedovanje jasne strategije osmišljavane s ciljem ostvarivanja rezultata te smanjivanja uzaludnog truda. Smišljanje poslovne strategije predstavlja proces kojim se istražuju mogućnosti i tržišne prilike, te utvrđuje plan aktivnosti za postizanje očekivanih i realnih rezultata. Jako bitan dio razvoja poslovne strategije je potreba da se razumiju kupci, u ovom slučaju turisti. Kupac ne kupuje robu ili usluge, već pogodnosti. Proizvodi i usluge koji se nude na tržištu uvijek se mijenjaju, ali osnovni povodi kao zdravlje, sigurnost, udobnost, uživanje i ekonomija gotovo su uvijek isti i sporo se mijenjaju. Mala i srednja sportska poduzeća moraju biti vješta u prilagodbi promjenama koje se svakodnevno odvijaju na tržištu. Bitno je identificirati faze životnog ciklusa poduzeća, jer svaka faza postavlja različite izazove pred djelatnost i njihovu upravu. U većini malih i srednjih sportskih poduzeća vlasnik radi nekoliko poslova, od rukovođenja do marketinga i prodaje.<sup>92</sup>

Iako ima razlika između poduzetnika i menadžera, u manjim i srednjim poduzećima se te funkcije nerijetko prepuštaju istoj osobi, čime se aktivnosti poduzetništva i menadžmenta međusobno isprepleću. Takav model funkcioniranja je karakterističan za tranzicijske zemlje. Često je to razlog nedostatku stručnosti i učinkovitosti rada menadžera-poduzetnika. Obje su funkcije neprestano i istodobno potrebne te moraju biti koordinirane i raditi zajedno. Stoga se može zaključiti da su menadžment i poduzetništvo međusobno uvjetovani te je jedino uz njihovo zajedništvo omogućeno obavljanje poduzetničkih aktivnosti, kao i doprinos gospodarstvu i društvenom razvoju.<sup>93</sup>

Neke osobine poduzetnika odnosno menadžera osobito su važne, primjerice poštenje i sposobnost. Prema istraživanju koje je provedeno u 50 hrvatskih poduzeća, pet najvažnijih i najpoželjniji osobina su odlučnost, poštenje, samostalnost, objektivnost i poslovnost. U nastavku se pobliže objašnjavaju karakteristike suvremenog menadžera koje su potrebne u obavljanju raznovrsnih funkcija u sportskom turizmu. Menadžeri u sportskom turizmu, bez obzira na razinu upravljanja i organizacije trebali bi posjedovati sljedeće karakteristike:<sup>94</sup>

---

<sup>92</sup> Beech, J. i Chadwick S., (2011), op. cit., str. 193-195

<sup>93</sup> Bartoluci, M., (2013), op. cit., str. 276

<sup>94</sup> Bartoluci, M., Škorić, S. i Andrijašević, M., (2021), op. cit., str. 242-244



- etičnost i moralnost – mora biti sposoban razlikovati „dobro i loše“ odnosno „ispravno od pogrešnog“. Etičnost ovisi o standardima koji su postavljeni od strane zajednice ili društvenog okruženja, dok moralnost ovisi o osobnim standardima i načelima;<sup>95</sup>
- samouvjerenost – menadžer mora biti samouvjeren ali realan u postavljanju ciljeva. Samouvjerenost se mora temeljiti na objektivnim mogućnostima svih raspoloživih resursa;
- upornost i strpljivost – u turizmu kao i u vrhunskom sportu uspjesi se grade dugotrajno, uporno i strpljivo;
- racionalno gospodarenje vremenom – vrijeme je ograničeni resurs. Stoga, menadžeri moraju racionalno koristiti vrijeme za raznovrsne aktivnosti, a ne samo za posao;
- suočavanje sa stresom – u turizmu bi se svi menadžeri trebali naučiti nositi sa stresom kao i utjecati na ostale da se lakše nose s njim. Stres je stanje napetosti izazvane odgovornošću i složenošću situacija u kojima se čovjek nalazi;
- mora biti vizionar – mora biti inteligentna osoba s vizijom te timski igrač;
- mudrost – ne opterećuje se prošlošću i izbjegava nepotrebne konflikte
- prenošenje znanja – moraju konstantno unaprjeđivati svoje znanje, kako bi bili sposobni znanje i vještine prenositi dalje odnosno na druge zaposlenike;
- sagledavanje problema – mora imati sposobnost cjelovitog sagledavanja problema kako bi znao riješiti novonastale izazove;
- sposobnost govorenja i slušanja – moć slušanja je veća od moći govora. Treba imati strpljenja i naviku slušanja sugovornika;
- pobjednički vizionar – iz prošlosti treba koristiti sve što je dobro i donosi rezultate, ali za stvaranje budućnosti potrebna je nova vizija<sup>96</sup>

Navedene su samo neke od novih osobina menadžera i poduzetnika u sportskom turizmu. Temelju ulogu u realizaciji poduzetničkih ideja u turizmu i sportu ima upravo ljudski faktor, budući da i turizam i sport imaju obilježja radno intenzivnih djelatnosti. Za razvoj kvalitetnog i stručnog kadra ljudi potrebno je vrijeme i strpljenje kako bi se stekla potrebna količina znanja i vještina za upravljanje i razvoj malog i srednjeg poduzeća u sportskom turizmu.

---

<sup>95</sup> Britannica: <https://www.britannica.com/story/whats-the-difference-between-morality-and-ethics>, preuzeto 6.5.2023.

<sup>96</sup> Bartoluci, M., Škorić, S. i Andrijašević, M., (2021), op. cit., str. 244-245

### 3.5. Primjeri poduzetničkih aktivnosti u sportskom turizmu

Sportski turizam nudi mogućnost iskorištavanja svih proizvoda i usluga koje nudi određena destinacija, čime potiče poduzetnike na investicije i razvoj poduzetničkih ideja. U krajnosti, sportski turizam doprinosi jačanju imidža i brendiranju turističke destinacije. Korisno je razlikovati tri oblika sportskog turizma, a to su: turizam za gledanje sportskih događaja, turizam za sudjelovanje u sportu i aktivnostima te turizam za posjet sportskim destinacijama. Svaki od njih doprinosi razvoju usluga i proizvoda destinacije.<sup>97</sup>

U ovom poglavlju naglasak je stavljen na poduzetničke aktivnosti u sportskom turizmu gdje su turisti sudionici sportsko-rekreacijskih aktivnosti. Osnova za kreiranje i primjenu programa sportske rekreacije za turiste su raznovrsni sportovi i prirodni oblici kretanja te oni čine temelj za planiranje i programiranje rekreacijske ponude u turizmu. Naime, njihova provedba u praksi ovisi o brojnim faktorima kao što su prirodni čimbenici poput prostora, klime, godišnjih doba ili o objektima koji se razlikuju po veličini, vrsti i namjeni. Prije pokretanja poduzetničkih ideja na određenom prostoru potrebno je izvršiti procjenu trendova, interesa i potreba turista te postojećih sadržaja u turizmu, pri čemu je ključno poštovati lokalne kulturološke, etnografske, socijalne, povijesne i estetske kriterije kako bi se kreirala kvalitetna i održiva sportsko-rekreacijska ponuda.<sup>98</sup>

U nastavku su dani primjeri poduzetničkih ideja, aktivnosti i projekata koji se mogu primijeniti u turizmu Hrvatske ili su već primijenjeni u određenim destinacijama. Prikazuju se primjeri poduzetničkog projekta golfa, poduzetnički projekt wellness-hotela i poduzetnički projekt malog obiteljskog hotela u ruralnom prostoru Hrvatske.<sup>99</sup>

#### Poduzetnički projekt - Golf u hrvatskom turizmu

U skladu sa Strategijom razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine, Ministarstvo turizma Republike Hrvatske izradilo je Akcijski plan razvoja golf ponude. Osim Ministarstva turizma Republike Hrvatske, Instituta za turizam i Golf services j.d.o.o., sudjelovali su brojni dionici golfa i golf turizma. U cijelom procesu konzultacija sudjelovalo je više od 60 osoba iz cijele Republike Hrvatske.<sup>100</sup>

---

<sup>97</sup> Higham, J., (2005), op. cit., str. 162

<sup>98</sup> Bartoluci, M., Škorić, S. i Andrijašević, M., (2021), op. cit., str. 185-188

<sup>99</sup> Bartoluci, M., (2013), op. cit., str. 398

<sup>100</sup> Golf tourism Croatia: <http://golftourismcroatia.com/>, preuzeto 7.5.2023.

Golf ima veliku ulogu u obogaćivanju ponude specifičnih oblika turizma u Hrvatskoj. Riječ je o stvaranju novog turističkog proizvoda te otvaranju novog tržišta. Golf je privlačan i zdrav sport te je jedan od najmasovnijih sportova u svijetu po broju registriranih igrača, a postao je životni stil koji je prihvaćen i dostupan sve širem krugu ljudi neovisno o podrijetlu i društvenom statusu. Uz sve prednosti i koristi koje donosi turizmu, golf zahtijeva veliku površinu privlačnog prostora, vrlo visoke troškove zemljišta i infrastrukture pa su i visoki troškovi ulaganja u taj sport i potrebnu infrastrukturu. Konkurencija turističkih destinacija na stranim tržištima iz godine u godinu sve je veća, a za klijente odnosno turiste bori se sve više destinacija sa sve raznovrsnijom ponudom atrakcija na odmoru. Radi toga, u Hrvatskoj je potrebno produljiti turističku sezonu, podići kvalitetu ponude, a kako bi se privukli turisti više platežne moći nužno je poticati privatno poduzetništvo i u golf turizmu. Golf kao poduzetnički projekt mora biti popraćen dodatnim sadržajima jer inače nije dovoljno unosna investicija i nije privlačan poduzetnicima. Isto tako, nerealno je očekivati da će poduzetnici samostalno ulagati u golf turizam. Važno je sudjelovanje i javnog sektora odnosno stvaranje javno-privatnog partnerstva, pri kojem je važno brinuti o zaštiti okoliša kako bi taj razvoj bio održiv. Golf turizam je dosta problematičan i zahtjevan po pitanju razvoja, stoga je iznimni bitno voditi računa o isplativosti potencijalnih projekata golfa u Republici Hrvatskoj. Prije gradnje objekata za golf s pratećom infrastrukturom potrebna je precizna i argumentirana studija isplativosti ulaganja s tržišnim, ekonomskim, ekološkim i svim drugim parametrima kojom će se odrediti ekonomska efikasnost i društvena prihvatljivost određenog projekta u sportu.<sup>101</sup>

#### *Poduzetnički projekt - Wellness-boutique hotel*

Wellness se u posljednjih par desetljeća uklopio u prostor turizma te je u gotovo svakoj turističkoj ponudi koja nastoji potvrditi svoj turistički imidž i nudi kvalitetne wellness sadržaje. U wellnessu se stavlja naglasak na cjelovitost, prirodu i kvalitetu te je najbitniji dio onaj koji turist doživi. Wellness predstavlja skup sadržaja kojima je svrha podići stupanj zdravlja korisnika, stvoriti osjećaj zadovoljstva i održavati ih na optimalnoj razini. Hrvatska raspolaže takvih prirodnim resursima da je wellness ponudu moguće smjestiti u bilo koje područje zemlje. Hrvatska zadovoljava sve kriterije koje zahtjeva suvremeni turizam, tako da wellness turizam na ovom području ima preduvjete cjelogodišnje kvalitetne ponude koja se prilagođava promjenjivim tržišnim potrebama što doprinosi dugoročnom poslovanju.<sup>102</sup>

---

<sup>101</sup> Bartoluci, M., (2013), op. cit., str. 399-408

<sup>102</sup> Bartoluci, M., Škorić, S. i Andrijašević, M., (2021), op. cit., str. 216-217

U Hrvatskoj je trend boutique hotela prisutan pretežito na Jadranu. Takvi hoteli su dobra poslovna prilika jer ostvaruju veći prihod od tradicionalnih hotela zbog svog suvremenog dizajna i visoko personaliziranih usluga. U skladu s tržišnim trendovima nastala je ideja wellness-boutique hotela u Zagrebu. Ideja i vizija projekta je otvaranje visoko kvalitetnog hotela koji će ljudima na poslovnom putovanju pružiti moderno gostoprimstvo i vrhunsku wellness uslugu. Ovakav projekt zahtijeva velike investicije, ali je profitabilan na dulje razdoblje.<sup>103</sup>

#### Poduzetnički projekt - mali obiteljski hotel u ruralnom prostoru Hrvatske

Budući da je riječ o obiteljskom posjedu, najvažniji dio imovine je zemljište. U ovom slučaju riječ je o velikom vinogradskom posjedu u čijem središtu se nalazi objekt seljačkog gospodarstva odnosno stara tradicijska kuća. Dio zemljišta pokriva i šuma koja donosi dodatnu financijsku i turističku vrijednost. Na široj lokaciji postoje i različiti drugi sadržaji zanimljivi turistima jer im omogućuju dodatne izlete, kao što su: sportsko-rekreacijske aktivnosti poput pješačkih i biciklističkih izleta, lov na divljač, posjet kulturno-povijesnim znamenitostima i ostalo. Kako bi postali prepoznatljivo i poznato turističko odredište poduzetnik u objektu mora panirati gastronomsku ponudu domaćih specijaliteta kao i vina proizvedenih na samom imanju te smještajne kapacitete vrhunske kategorije.

Ovakav poduzetnički projekt ostvaruje prihode iz više izvora, kao što su: prihodi od noćenja, ručkova i večera za redovite ili izvanredne goste, prihode od prodaje vina te od organizacije različitih događaja. Povećanje prihoda tijekom godina moguće je produljenjem korištenja soba, povećanim brojem gostiju u jednokratnim posjetima kao i povećanjem prodaje domaćih proizvoda.<sup>104</sup>

Prikazani projekti mogu poslužiti kao idejno rješenje investicijskog projekta. Naravno, njihova provedba zahtijeva detaljnu analizu tržišta, izradbu detaljne investicijske studije i razradu idejnog rješenja s pratećom dokumentacijom, što je obveza poduzetnika prije započinjanja realizacije samog projekta.<sup>105</sup>

Može se zaključiti kako su specifičnosti upravljanja poduzetničkim aktivnostima u malim i srednjim poduzećima u sportskom turizmu ključni faktor za uspjeh. Poduzetnici koji djeluju na tržištu sportskog turizma moraju biti fleksibilni kako bi reagirali na tržišne promjene te pratiti

---

<sup>103</sup> Bartoluci, M., (2013), op. cit., str. 408-419

<sup>104</sup> Ibid., str. 424-426

<sup>105</sup> Ibid., str. 398

svjetske trendove u sportu i turizmu. Najveći izazov prilikom pokretanja poduzetničkih ideja je financiranje projekata. Međutim, s kvalitetnom pripremom i izradom poslovnog plana odnosno strategije poduzetnicima se nude različiti izvori financiranja, što omogućava intenzivniji razvoj aktivnosti unutar sportskog turizma.

## 4. ANALIZA REZULTATA PRIMARNOG ISTRAŽIVANJA

Grad Zagreb nudi razne sportske aktivnosti tijekom cijele godine. U Gradu se bilježi značajan rast u poduzetničkom, zdravstvenom i sportskom turizmu. Zagreb prepoznaje sport kao sastavni dio kulture i društva te ističe njegovu zdravstveno-odgojnu ulogu. U nastavku poglavlja interpretirani su rezultati provedenog istraživanja nad poduzetnicima koji direktno djeluju na sportski turizam grada Zagreba.

### 4.1. Analiza makro okruženja grada Zagreba u kontekstu razvoja sportskog turizma

U 2019. godini prosječna mjesečna isplaćena neto plaća iznosila je 991,17 EUR. Bruto domaći proizvod po stanovniku iznosio je 23.742 EUR, dok je udio Grada Zagreba u ukupnom bruto domaćem proizvodu Republike Hrvatske iznosio čak 34,5%. Iste te godine, Zagreb je imao 17.050 nezaposlenih osoba.<sup>106</sup>

Zagreb, kao makro regija, izrazito dobro reagira na probleme sezonalnosti u turizmu. Riječ je o destinaciji koja tijekom cijele godine nudi različite sadržaje vezane uz potražnju specifičnih oblika turizma, koji se najčešće manifestiraju u okviru „city break“ koncepta. Isto tako, Zagreb bilježi veliki rast odnosno značajan volumen prometa koji je vezan uz poduzetničke segmente, zdravstveni turizam te sportski turizam. Cjelogodišnja turistička ponuda grada Zagreba primjer je povoljne sezonalne distribucije te afirmacije svih sudionika turističke ponude na visoku razinu potražnje i izvan ljeta.<sup>107</sup>

Grad Zagreb bilježi sve veći broj ljudi uključenih u sportsko-rekreacijske aktivnosti. Organiziranjem sportskih priredbi i događaja radi se na promidžbi Zagreba te je ostvarivanje vrhunskih rezultata sportaša osnovni motiv za ulaganje u sport. Grad Zagreb ima sportaše koji ostvaruju vrhunske rezultate na svjetskoj razini, a sve veći broj građana ima omogućeno korištenje sportsko-rekreacijskih aktivnosti, pri čemu je potrebno konstantno ulaganje u

---

<sup>106</sup> Grad Zagreb službene stranice: <https://www.zagreb.hr/statistika/30>, preuzeto 18.6.2023.

<sup>107</sup> Hrvatska turistička zajednica: „Analiza sezonalnosti turističkom prometa na području Republike Hrvatske”, <https://www.htz.hr/sites/default/files/2021-02/Analiza%20sezonalnosti%20turisti%C4%8Dkog%20prometa%20Hrvatske%20-%20izdanje%202020.pdf>, preuzeto 25.5.2023., str. 20

sportsko-rekreacijsku infrastrukturu kako bi bila svima dostupna i ravnomjerno razmještena.<sup>108</sup> Grad Zagreb smatra sport kao sastavni dio kulture pojedinca i suvremenog društva te kako bavljenje sportom ima veliku zdravstvenu i odgojnu ulogu, osobito kod mladih ljudi. Sport donosi brojne fizičke i mentalne prednosti te promiče demokratski i uključiv karakter društva jednakih mogućnosti. Programom javnih potreba u sportu Grada Zagreba svake godine se utvrđuju javne potrebe u sportu koje se organiziraju i razvijaju osiguranim sredstvima iz gradskog proračuna.<sup>109</sup> U Tablici 3 prikazani su iznosi i udio u ukupnom proračunu koji Grad Zagreb osigurava za „službe rekreacije i sporta“:

Tablica 3: Ukupni rashodi za službe rekreacije i sporta Grada Zagreba

UKUPNI RASHODI ZA SLUŽBE REKREACIJE I SPORTA	IZNOS (EUR)	UDIO U UKUPNIM RASHODIMA
IZVRŠENJE 2021.	59.640.504,32	3,54%
PLAN 2022.	55.540.115,44	3,03%
PLAN 2023.	59.920.600,00	2,97%
PROJEKCIJA 2024.	78.972.600,00	4,5%
PROJEKCIJA 2025.	74.276.780,00	4,19%

Izvor: Grad Zagreb službene stranice: <https://www.zagreb.hr/proracun/113894>, preuzeto 25.5.2023

Grad Zagreb ulaže u sportske aktivnosti, a najviše je predviđen rast u projekciji 2024. godine pri čemu je vidljivo unaprjeđenje sportske infrastrukture i sportske kulture. Grad Zagreb želi sebe brendirati kao europsko kulturno središte što bi dodatno osnažili njegovu poziciju turističke poželjne destinacije. Kulturni sadržaji, kao i u ovom slučaju sportsko-rekreacijski sadržaji, moraju svima biti jednako dostupni. To se nastoji postići mjerama i aktivnostima koje osiguravaju ponudu sadržaja i prostor za održavanje tih sadržaja u svim gradskim četvrtima.<sup>110</sup>

<sup>108</sup> Grad Zagreb službene stranice: „Provedbeni program Grada Zagreba za razdoblje od 2021. do 2025. Godine”, <https://www.zagreb.hr/UserDocsImages/01/Provedbeni%20program%20Grada%20Zagreba%20za%20razdoblje%20od%202021.%20do%202025.%20godine.pdf>, preuzeto 23.5.2023., str. 6

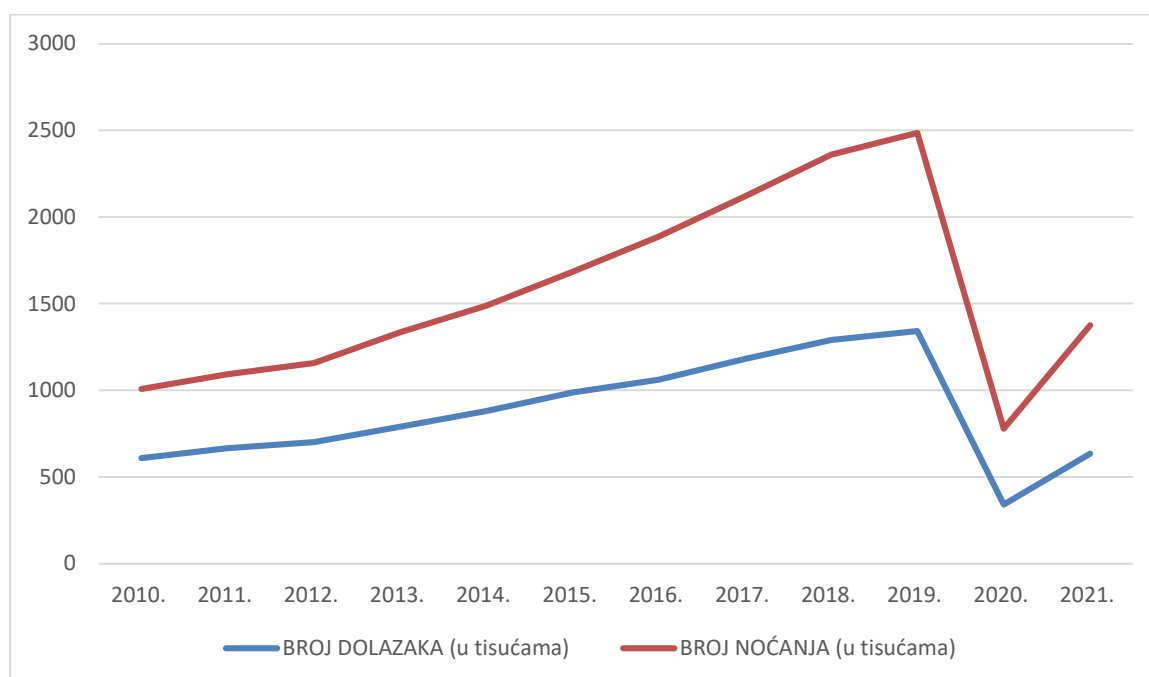
<sup>109</sup> Grad Zagreb službene stranice: <https://www.zagreb.hr/sport-i-mladi/126598>, preuzeto 25.5.2023.

<sup>110</sup> Grad Zagreb službene stranice: „Provedbeni program Grada Zagreba za razdoblje od 2021. do 2025. Godine”, op.cit., str. 16

#### 4.1.1. Analiza fizičkih i financijskih pokazatelja turizma grada Zagreba u razdoblju od 2010. do 2021. godine

Grad Zagreb je kulturno, diplomatsko i gospodarsko središte Republike Hrvatske. Oduvijek je privlačio brojne turiste i posjetitelje svojom dobrom prometnom povezanošću s ostalim europskim gradovima te ga to čini popularnom turističkom destinacijom. Na Grafikonu 1 prikazani se brojevi noćenja odnosno dolazaka turista koji potvrđuju privlačnost Zagreba kao turističke destinacije.

Grafikon 1: Broj dolazaka i noćenja turista u Gradu Zagrebu od 2010. do 2021. godine



Izvor: Državni zavod za statistiku: <https://podaci.dzs.hr/hr/search?q=turizam>, preuzeto 3.6.2023

Analizom fizičkih pokazatelja turizma grada Zagreba vidljiv je progresivan rast dolazaka odnosno noćenja turista od 2010. sve do 2020. godine. Od 2013., kada je Republika Hrvatska postala članica Europske unije, hrvatski turizam bilježi visoke stope rasta dolazaka i noćenja turista. Od 2014. do 2019. godine, uslijed dinamičnog rasta, broj dolazaka povećao se za 49% dok je broj noćenja porastao za 37%. Uslijed pandemije bolesti COVID-19, 2020. godine ostvaren je značajan pad turističkog prometa. Međutim, 2021. uz kontrolu bolesti, turistički promet je opet porastao na razinu 2015. godine, kada je ostvareno 71,2 milijuna noćenja.<sup>111</sup> Analizom podataka iz Tablice 4 vidljivo je kako je Grad Zagreb od 2014. do 2019. godine zabilježio rast broja dolazaka za 34%, dok je broj noćenja porastao za 40%. Prosječna duljina

<sup>111</sup> TEB, poslovno savjetovanje: <https://www.teb.hr/novosti/2022/kretanje-fizickih-pokazatelja-turizma-hrvatske-od-2020-do-2021/>, preuzeto 31.5.2023.



boravka turista u Gradu Zagrebu 2014. godine iznosila je 1,69, dok je broj noćenja po dolasku turista do 2019. porastao na 1,85. Globalna pandemija virusa COVID-19 imala je značajan utjecaj na dolaske i noćenja turista sa svih emitivnih tržišta, tako je Zagreb zabilježio u 2020. pad dolazaka za 75% i noćenja za 69%, što je značajno utjecalo na turističke prihode i financijske pokazatelje turizma Zagreba. U 2021. godini su se brojke krenule oporavljati, ali nisu još na razini 2019. godine.

Financijski pokazatelji turizma odnosno prihodi od turizma uvelike prate kretanja broja dolazaka i noćenja turista u destinacijama. Tako je u Hrvatskoj 2020. godine uz pad turista od 64,2%, pad prihoda od putovanja i turizma iznosio 54,3%, s čime je Vlada Republike bila relativno zadovoljna s obzirom na teške tržišne okolnosti.<sup>112</sup> Prihodi od turizma u 2021. godini povećali su se za 47,2% što je značajan pomak s obzirom na strah od pandemije i restrikcije prilikom putovanja turista iz drugih zemalja.<sup>113</sup>

Zagreb ostvaruje najveće prihode od turizma prilikom manifestacija koje se održavaju u gradu, a najbolji primjer je „Advent u Zagrebu“. Već desetak godina „Advent u Zagrebu“ predstavlja najpopularniju i najzanimljiviju zagrebačku manifestaciju domaćim i stranim turistima. Prema izboru glasača portala „European Best Destinations“ Zagreb je tri godine za redom proglašen najboljom europskom destinacijom za božićne blagdane.<sup>114</sup> U prosincu 2018. u Zagrebu je ostvaren broj dolazaka od 110.707 turista te su zabilježena 199.752 noćenja te je turistička zajednica procijenila da su turisti u tom razdoblju potrošili preko 66 milijuna eura.<sup>115</sup>

#### *4.1.2. Analiza ponude sportova na području grada Zagreba*

Hrvatska je sportska nacija te se mnogobrojni ljudi, pogotovo djeca i mladež bave sportom u Republici Hrvatskoj. Sport u Hrvatskoj je obvezni dio nastavnih programa koji potom u rekreativnom obliku zažive i kao način života. Kako bi se bavljenje sportom i sportskim aktivnostima nastavili i osnažili, Hrvatski sabor je na temelju Zakona o sportu kao djelatnosti od posebnog interesa i značaja za Republiku Hrvatsku donio 2019. prvi „Nacionalni program

---

<sup>112</sup> e-Građani: <https://vlada.gov.hr/vijesti/brnjac-mozemo-biti-relativno-zadovoljni-prihodima-od-turizma-u-2020/31771>, preuzeto 8.6.2023.

<sup>113</sup> Ministarstvo turizma (2022). „Turizam u brojkama 2021.“. op.cit. 43

<sup>114</sup> Ministarstvo turizma i sporta: <https://mint.gov.hr/print.aspx?id=11480&url=print>, preuzeto 8.6.2023.

<sup>115</sup> Monitor: <https://www.monitor.hr/na-adventu-u-zagrebu-110-000-ljudi-prihodi-pola-milijarde-kuna/>, preuzeto 8.6.2023.

športa 2019.-2026.“.<sup>116</sup> To je prvi razvojni akt planiranja, promišljanja i ostvarivanja budućnosti hrvatskog sporta. Kako bi se postigla uspješna budućnost sporta i razvoja sporta u Hrvatskoj, svi sudionici u sustavu, moraju kroz jasno definirane zadaće djelovati sinkronizirano i usmjereno prema postavljenim ciljevima. Ovim programom postavlja se mehanizam za postizanje jasnih nacionalnih ciljeva u sportu i jasno postavljanje uloga svih partnera u lancu, od sportaša i kluba sve do nacionalnog sportskog saveza i Središnjeg državnog ureda za sport.<sup>117</sup>

U Hrvatskoj trenutačno ima oko 12.500 sportskih udruga. Najpopularniji sport je nogomet s približno 1.500 registriranih klubova i 110.000 natjecatelja. Financiranje hrvatskog sporta kao i u većini ostalih europskih zemalja dolazi iz državnog proračuna, državnih i javnih doprinosa, članarina i sponzorstvima. Najvišu i najznačajniju sportsku udruhu u Hrvatskoj predstavlja Hrvatski olimpijski odbor koji je osnovan 1991. godine. U okviru Hrvatskog olimpijskog odbora, djeluje 87 nacionalnih sportskih saveza, među kojima su 44 olimpijska i 39 neolimpijska sporta.<sup>118</sup>

Područje Zagreba je raznoliko s obzirom na to da je grad smješten na području dodira nizinskog i gorskog dijela Hrvatske te samim time ima ponudu svih vrsta sportova te predispozicije za dodatan razvoj istih. U okviru Sportskog saveza Grada Zagreba kao krovne sportske organizacije na području Grada Zagreba su 2020. godine djelovala 3 vijeća i 73 saveza. Oni su zaduženi za provođenje sportskih programa u oko 800 klubova i dvadesetak udruga. Zagreb broji 18.500 sportaša seniora, 40.000 juniora te oko 50.000 rekreativaca uz koje još djeluje oko 200 udruga koje provode različite programe i djelatnosti. Najveći dio sportske infrastrukture Zagreba predstavljaju tri sportska kompleksa (Sportsko-rekreacijski centri Šalata, Svetice i Sportski park Mladost), Hipodrom, Dom sportova Zagreb, osam bazena odnosno plivališta te skijalište Sljeme.<sup>119</sup>

Nadalje, napravljen je strateški dokument pod nazivom „Program javnih potreba u sportu Grada Zagreba za 2023.“ putem kojeg se definiraju potrebe u sportu odnosno aktivnosti i djelatnosti od značenja za Zagreb. Bavljenje sportom i njegova promocija putem sportskih priredbi te postizanje vrhunskih sportskih rezultata osnovni su motivi ulaganja u sport i razvoja sportske

---

<sup>116</sup> Croatia.eu: <https://www.croatia.eu/index.php?view=article&lang=1&id=51>, preuzeto 3.6.2023.

<sup>117</sup> Središnji državni ured za sport, (2019). „Nacionalni program športa 2019.-2026.“. Zagreb: Središnji državni ured za sport, str. 14

<sup>118</sup> Croatia.eu: <https://www.croatia.eu/index.php?view=article&lang=1&id=51>, preuzeto 3.6.2023.

<sup>119</sup> Zavod za prostorno uređenje Grada Zagreba, (2022). „Izvešće o stanju u prostoru Grada Zagreba za razdoblje 2017.-2020.“, [https://www.zzpugz.hr/wp-content/uploads/2023/02/Izveje%C5%A1%C4%87e\\_o\\_stanju\\_u\\_prostoru\\_Grada\\_Zagreba\\_2017-2020.pdf](https://www.zzpugz.hr/wp-content/uploads/2023/02/Izveje%C5%A1%C4%87e_o_stanju_u_prostoru_Grada_Zagreba_2017-2020.pdf), preuzeto 3.6.2023., str. 84

ponude na području Zagreba.<sup>120</sup> Ustanova za Upravljanje sportskim objektima prati izvršenje Programa na sljedećim sportskim građevinama na kojima su obuhvaćeni sljedeći sportovi, sportske grane i aktivnosti:<sup>121</sup>

- Dom sportova „Zagreb“ – od 1972. godine sve do danas predstavlja mjesto održavanja najvažnijih sportskih događaja u Zagrebu te obuhvaća sljedeće sportove: rukomet, košarka, klizanje, hokej na ledu, mačevanje, dizanje utega, streljaštvo karate, stolni tenis, badminton, taekwondo i ost.;<sup>122</sup>
- Sportsko-rekreacijski centar „Šalata“ – od 1928. godine svojom lokacijom i sportsko-rekreacijskim sadržajima spada u najljepše sportske objekte ovog dijela Europe te obuhvaća sljedeće sportove: klizanje, hokej na ledu, plivanje, vaterpolo, tenis, sinkronizirano plivanje, skokovi u vodu, školski i sveučilišni sport i ost.;<sup>123</sup>
- Sportski park „Mladost“ – kompleks koji zadovoljava najviše kriterije u organizaciji natjecanja i održavanju treninga za profesionalne sportaše te obuhvaća sljedeće sportove: atletika, triatlon, plivanje, judo, odbojka, vaterpolo, sportska rekreacija, sportska priprema, tenis, softball, stolni tenis, hokej na travi i ost.;<sup>124</sup>
- Košarkaški centar „Dražen Petrović“ – košarka, mali nogomet;
- Hipodrom „Zagreb“ – konjički sport;
- Rekreacijsko sportski centar „Jarun“ – atletika, veslanje, kajak, kanu, jedriličarstvo, jet ski, sportski ribolov, hrvanje, rukomet na pijesku, odbojka na pijesku, baseball, ronjenje i ost.;
- skijaške žičare i tereni – skijanje, sportska rekreacija, snowboard, školski sport i parasport.

S obzirom na raznolikost ponude sportova i sportskih aktivnosti u Zagrebu, cilj Grada Zagreba je očuvanje uspješne poziciji zagrebačkog sporta, daljnje poticanje masovnosti u sportu i uključivanja što većeg broja djece, mladih i ostalih dobnih skupina.<sup>125</sup>

---

<sup>120</sup> Gradska skupština Grada Zagreba, (2022). „PROGRAM javnih potreba u sportu Grada Zagreba za 2023., <https://www.zgsport.hr/files/programi-pravilnici/program-javnih-potreba-u-sportu-grada-zagreba-2023.pdf>, preuzeto 3.6.2023.

<sup>121</sup> Ibid., str. 11-12

<sup>122</sup> Ustanova Upravljanje sportskih objektima – Dom sportova: <https://www.sportskiobjekti.hr/default.aspx?ID=8776>, preuzeto 5.6.2023.

<sup>123</sup> Ustanova Upravljanje sportskih objektima – Šalata: <https://www.sportskiobjekti.hr/default.aspx?ID=8775>, preuzeto 5.6.2023.

<sup>124</sup> Ustanova Upravljanje sportskih objektima – Mladost: <https://www.sportskiobjekti.hr/default.aspx?ID=8774>, preuzeto 5.6.2023.

<sup>125</sup> Gradska skupština Grada Zagreba, (2022), op.cit., str. 20

#### *4.1.3. Analiza poduzetničkih aktivnosti u okviru sportskog turizma na području grada Zagreba*

Sportski turizam na području grada Zagreba nudi izvanredne poduzetničke mogućnosti za one koji imaju interesa za ulaganje u ovakav tip aktivnosti odnosno sportsku industriju. Zagreb ima bogatu sportsku povijest i vrhunske sportaše koji ostvaruju zavidne rezultate na svjetskoj razini. Zagreb kao glavni grad Hrvatske domaćin je brojnih sportskih događaja tijekom godine te privlači turiste širom svijeta koji dolaze gledati sportske događaje ili ujedno i sudjelovati u sportskim aktivnostima.

S obzirom na razvijenost i popularnost sporta na području Zagreba postoji više vrsta poduzetničkih aktivnosti u okviru sportskog turizma, a to su: organizacija sportskih događaja i natjecanja, otvaranje sportskih objekata i centara te prodaja sportske opreme.

Trenutačno, s obzirom na količinu sportskih događaja u Zagrebu, organizacija sportskih događaja i natjecanja je najpopularnija vrsta poduzetničkih aktivnosti u okviru sportskog turizma. Najpoznatiji i najbolji primjeri toga su:

- Svjetski skijaški kup na Sljemenu (skijaška utrka „Snježna kraljica“) – već godinama najpopularnije natjecanje zimskih olimpijskih sportova u Hrvatskoj. Privlači brojne turiste i profesionalne sportaše iz cijeloga svijeta. S obzirom na razvijenu popularnost tokom godina, omogućava poduzetnicima pružanje usluga smještaja i ostalih ugostiteljskih usluga, kao i najam skijaške opreme gledateljima te organizaciju prijevoza. Međutim, s obzirom na klimatske uvjete i toplo vrijeme koje je otežavalo održavanje skijaške utrke zadnjih godina, Međunarodni skijaški savez (FIS) je odlučio kako se „Snježna kraljica“ neće održati u skijaškoj sezoni 2023./2024. na Sljemenu. Tako Hrvatska neće biti domaćin niti jedne skijaške utrke najboljih skijaša i skijašica svijeta po prvi puta u zadnjih dvadesetak godina.<sup>126</sup>
- KHL Medveščak – odličan je primjer poduzetničkih aktivnosti koje su dovele hokej u Zagrebu na najvišu razinu. Prema podacima Međunarodne federacije hokeja na ledu 2011. godine Medveščak je bio trinaesti najgledaniji hokejski klub u Europi, a u samo četiri utakmice koje je odigrao u Areni Zagreb, pod nazivom događaja „Ice fever“, privukao je više od 60.000 gledatelja. Ovo je izniman pokazatelj dobre poduzetničke

---

<sup>126</sup> Poslovni dnevnik: <https://www.poslovni.hr/hrvatska/iduece-godine-nece-biti-snjezne-kraljice-4391601>, preuzeto 8.6.2023.

ideje koja je u kratkom roku zaživjela i privukla brojne sponzore i gledatelje iz Zagreba i ostatka Hrvatske.<sup>127</sup>

- škole trčanja i rolanja – brojne lokacije poput Jaruna, Bundeka, parka Maksimira, Savskog nasipa, Medvednice potakle su osnivanje i razvoj škola za trčanje i rolanje. Osim stalnih treninga za članove, ove škole organiziraju natjecanja i manifestacije za sve građane s određenim rutama kroz cijeli Grad Zagreb. Neke od najpoznatijih zagrebačkih škola za trčanje su: Trčaona, Hendrix, Perpetuum Mobile i Omega.<sup>128</sup>

Otvaranje sportskih objekata i centara predstavlja jednako važnu poduzetničku aktivnost za sportski turizam područja grada Zagreba. Zagreb je nedovoljno pokriven sportskim objektima s obzirom na potražnju i količinu sportaša na ovim područjima. Uz nedovoljan broj, rijetko su sportski centri adekvatno opremljeni za izvedbu kvalitetnih sportskih aktivnosti. Najbolji primjeri uspješnih sportskih objekata su:

- Agram Club – sportski kompleks u Zagrebu koji sadrži sve elemente za održavanje kvalitetnih sportskih treninga i sportsko-rekreacijskih aktivnosti. Klasificira se kao ekskluzivni centar za podizanje kvalitete života na svim razinama. Predstavlja tako jedinstveni kompleks koji izgrađen na ideji cjelokupnoga pristupa zdravlju pomoću sporta, fitnessa te wellnessa;<sup>129</sup>
- Allegra fitness i wellness centar – sportski centar s kvalitetnom opremom za izvođenje sportskih aktivnosti na profesionalnoj ili amaterskoj razini. Omogućava i stručno vođene programe treniranja te spa zonu za relaksaciju odnosno oporavak;<sup>130</sup>
- Megato sport – wellness centar koji sadrži sve za trening, opuštanje i zdravlje na jednom mjestu. Sadrži bazen, teretanu, individualne treninge i masaže koje su prilagođene potrebama korisnika.<sup>131</sup>

Navedena tri sportska centra primjer su uspješnih poduzetničkih projekata koji su izborom lokacije objekta, kvalitetnom opremom i stručnim osobljem stekli imidž te već godinama uspješno pružaju vrhunske uvjete za izvođenje sportskih i popratnih aktivnosti.

---

<sup>127</sup> Tportal: <https://www.tportal.hr/sport/clanak/hokej-najpopularniji-infrastruktura-najlosija-20110418>, preuzeto 6.6.2023.

<sup>128</sup> Zagreb info: <https://www.zagreb.info/top/skole-trcanja-sve-su-popularnije-u-zagrebu-istrazili-smo-koje-su-aktivne/180803/>, preuzeto 6.6.2023.

<sup>129</sup> Agram Club: <https://www.agram-club.hr/>, preuzeto 8.6.2023.

<sup>130</sup> Allegra: <https://allegra.com.hr/>, preuzeto 8.6.2023.

<sup>131</sup> Megato sport: <https://magatosport.hr/>, preuzeto 8.6.2023.

Zadnja poduzetnička aktivnost u okviru sportskog turizma na području grada Zagreba je prodaja, ali i najam sportske opreme. Glavni izvori prihoda su prodaja dresova i ostale sportske opreme hrvatske nogometne reprezentacije i Građanskog nogometnog kluba Dinamo. Najam sportske opreme izrazito je popularan na Sljemenu tijekom skijaške sezone odnosno najam skijaške opreme, te najam kajaka i ostalih plovila na vodi na zagrebačkim jezerima.

#### 4.2. Uzorak istraživanja

Za potrebe provođenja primarnog istraživanja korišten je namjerni uzorak. Istraživanje je provedeno na tri ispitanika odnosno poduzetnika koji se bave aktivnostima koje direktno utječu na sportski turizam na području grada Zagreba. Ispitanici su:

- Nikola Obrovac – mladi poduzetnik i kreator poslovnog plana za izgradnju bazenskog kompleksa. Bivši profesionalni sportaš i olimpijac koji trenutačno radi na poboljšanju sportskih uvjeta i omogućavanju bolje ponude sportskih sadržaja na području grada Zagreba.
- Roberto Spomenko Roso – direktor tvrtke pod nazivom Šervudska Šuma j.d.o.o.. Šervudska šuma je postalo avanturističko izletišta te se bave pružanjem usluga raznih sportsko-rekreacijskih aktivnosti.
- Nedeljko Vareškić – osnivač udruge Društvo športske rekreacija Aktivan život. Pružaju mogućnost sporta i rekreacije za sve koji su zainteresirani za takav oblik aktivnosti putem stalnih treninga ili manifestacija koje se održavaju periodično. Djeluju kao udruga, ali imaju značajnu ulogu u promociji sportskog turizma zagrebačkog područja.

Svi ispitanici dali su privolu za sudjelovanje u istraživanju te nisu tražili anonimnost podataka.

#### 4.3. Metodologija istraživanja

Izabrana metoda istraživanja je provođenje dubinskih intervjua. Cilj dubinskih intervjua je dobivanje kvalitetnih informacija odnosno istraživanja stavova, ciljeva i motivacije ispitanika.

Intervju s Nedeljkom Vareškićem, osnivačem udruge Društvo športske rekreacije Aktivan život, je obavljen telefonskim putem zbog zahtjeva ispitanika. Intervju se održao 1.6.2023. u trajanju od dvadesetak minuta.

Intervju s Nikolom Obrovcom, mladim poduzetnikom i kreatorom poslovnog plana za izradu bazenskog kompleksa, održan je uživo. Intervju se održao 1.6.2023. u trajanju od dva sata.

Intervju s Robertom Spomenkom Rosom, direktorom i osnivačem tvrtke Šervudska Šuma j.d.o.o., održan je uživo. Intervju se održao 6.6.2023. u trajanju od jednog sata.

Tijekom intervjua koji su bili održani uživo, svaki ispitanik dobio je set pitanja ispisan na papiru radi lakšeg snalaženja, tijekom telefonskog razgovora isto nije bilo moguće. Odgovori su bilježeni tijekom odgovaranja ispitanika u word dokument te intervjui nisu bili snimani.

Ispitanicima su postavljena isključivo otvorena pitanja, što znači da su ispitanici samostalno davali odgovore bez ikakvih uputa. Dodatno i po potrebi, postavljana su potpitanja s ciljem dobivanja što točnijih i kvalitetnijih informacija.

#### 4.4. Interpretacija rezultata istraživanja

U nastavku se analiziraju odgovori dobiveni putem provedenih dubinskih intervjua.

1. Koja Vam je glavna motivacija bila prilikom ulaska u projekt?

a) Zašto baš sport?

Sva tri poduzetnika izabrali su sport kao temelj poduzetničke ideje jer su se u jednom dijelu svojih života profesionalno ili rekreativno bavili sportom - dvojica su se bavila rekreativnim trčanjem, a jedan je bivši profesionalni plivač i olimpijac.

b) Jeste li privatno motivirani sportskim aktivnostima?

Motivacija je isključivo izašla iz privatnih sportskih iskustava poduzetnika jer su svojim prisustvovanjem sportskim treninzima, manifestacijama i natjecanjima prepoznali poslovnu priliku kako unaprijediti odnosno iskoristiti sportske aktivnosti prilikom kreiranja poduzetničke ideje. Dva ispitanika su glavnu motivaciju vidjeli u popularizaciji sporta odnosno nerazvijenosti ponude sportsko-rekreacijskih aktivnosti na području grada Zagreba. S obzirom na urbani način života ljudi, koji je izrazito statičan, uvidjeli su važnost u sportskim aktivnostima i timskim

sportovima kao načinu druženja kojim se promiče zdrav način života i jačanje društvenih odnosa. Kako je navedeno u poglavlju 2.2. njihova motivacija je uvelike bila potaknuta zdravstvenom funkcijom sporta. S druge strane, jedan od ispitanika je s obzirom na brojne sportske uspjehe koje je ostvario tijekom svoje sportske karijere odlučio nastaviti baviti se sportom, ali ovaj put kao poduzetnik i kreator sportskih usluga i aktivnosti. Odlučio je iskoristiti manjak kvalitetnih sportskih centara na području grada Zagreba te ulaskom u investicijski projekt, svojim znanjem i iskustvom u sportu poboljšati ponudu sportskih objekata te iskoristiti ekonomske funkcije sporta i sportske rekreacije.

c) Jeste li preslikali ili primijenili sličan model pojedinog projekta koji Vam se svidio?

Sva tri poduzetnika imali su različiti odgovor na ovo pitanje. U jednom slučaju ispitanik nije preslikao model pojedinog projekta, već je jednostavno htio pokrenuti dobro organiziranu školu trčanja koja će uz treninge organizirati i maratone koji će se održavati par puta godišnje na području grada Zagreba. Drugi ispitanik je u projekt krenuo s više aktivnosti (orijentacijsko trčanje, cross, biciklizam i paintball). Međutim, tijekom vremena, paintball više nije bio egzotična aktivnost, nego se izuzetno popularizirao i profilirao kao primarna aktivnost avanturističkog izletišta Šervudska šuma. Nakon toga, krenuli su s istraživanjem tržišta odnosno aktivnosti koje su popularne među ljudima te danas osim paintballa nude i broje druge aktivnosti kao što su: airsoft, laser tag, zipeline, utrke u čamcima, streličarstvo i streljaštvo. U trećem slučaju primijenjeno je više modela određenih projekata odnosno ima više „benchmarka“ koji su se dojmili poduzetnika prilikom boravka u određenim sportskim objektima širom svijeta. Prikupljenim iskustvom tijekom putovanja i sportskih priprema koje su se održavale u sportskim centrima, napravljen je poslovni plan kombinacijom svih prednosti i dobrih ideja. Cilj je obuhvatiti cjelovitu ponudu i smjestiti ju u jedan centar na području grada Zagreba. Primjeri kvalitetnih sportskih centara koje su poduzetnika i potakle na poduzetnički projekt i njihove posebnosti su:

- Gloria Sports Arena u Turskoj – modernost sportske tehnologije, sveobuhvatnost opreme i mogućnost odrade cijelog trenažnog procesa na jednoj lokaciji
- La Loma Centro Deportivo u Meksiku – ponuda sportskih aktivnosti za građanstvo i profesionalne sportaše u bilo kojem trenutku, dobar menadžment omogućio je fleksibilnost centra i prilagodbu na zahtjeve profesionalnih sportaša i rekreativaca bez diskreditiranja odnosno stavljanja određene skupine sportaša u prvi plan



- Tenerife Top Training na Tenerifima – vrhunska iskoristivost prirodnih resursa, ideja samoodrživog centra

Na temelju navedena tri primjera sportskih centara nastala je poduzetnička ideja izgradnje bazenskog kompleksa na jugozapadu Zagreba.

d) Je li razlog ulaska projekt bila velika potražnja, ili nedostatna ponuda?

Sva tri poduzetnika složila su se da je ponuda bila izrazito mala ili nikakva prilikom ulaska u projekt te da je to predstavljalo dobru tržišnu priliku. U slučaju Šervudske šume potražnja se povećavala s vremenom kako se paintball popularizirao. Prvi su na tržištu komercijalizirali paintball, kojim su se do tada bavile samo određene skupine ljudi koji su posjećivali natjecanja u paintballu i slične manifestacije. S druge strane, potražnja za bazenima i sličnim sportskim centrima je iznimno velika. Dobar primjer koji potvrđuje poslovnu priliku bazenskog kompleksa je glavni grad Mađarske, Budimpešta, koja s 1,7 milijunom stanovnika broji preko sto bazena, dok Zagreb s 0,8 milijuna stanovnika ima svega 7 bazena.

Prema podjeli potražnje na temelju intenziteta aktivnosti koja je navedena u potpoglavlju 2.3., može se zaključiti kako su vrhunski sportaši i masovni sport ciljna skupina sportaša za dva ispitanika. S obzirom na to da se bave aktivnostima treninga i natjecanja te sportsko-rekreacijskim aktivnostima radi očuvanja zdravlja i kondicije. U trećem slučaju, pak, ciljnu skupinu čine turisti kojima sport nije glavni motivator za putovanje, već se njime povremeno bave i uz posjet turističkoj destinaciji zbog kulture i ostalih interesa posjete avanturističko izletišta u okrugu Zagreba.

2. Jeste li imali podršku prilikom ulaska u projekt (izvor financiranja i informacija)?

Dva poduzetnika su se složila da prilikom pokretanja projekta nisu imali podršku od državnih institucija, dok treći poduzetnik ima dobru podršku za pokretanje projekta od strane Hrvatskog olimpijskog odbora (HOO), s obzirom na uspješnu sportsku karijeru. Jedan poduzetnik je imao problema i sa strane podrške privatnog kruga ljudi. Prilikom ulaska u projekt su bili vrlo skeptični te nisu davali podršku prilikom investiranja i ostalih zadaća potrebnih pri pokretanju poduzetničke ideje.

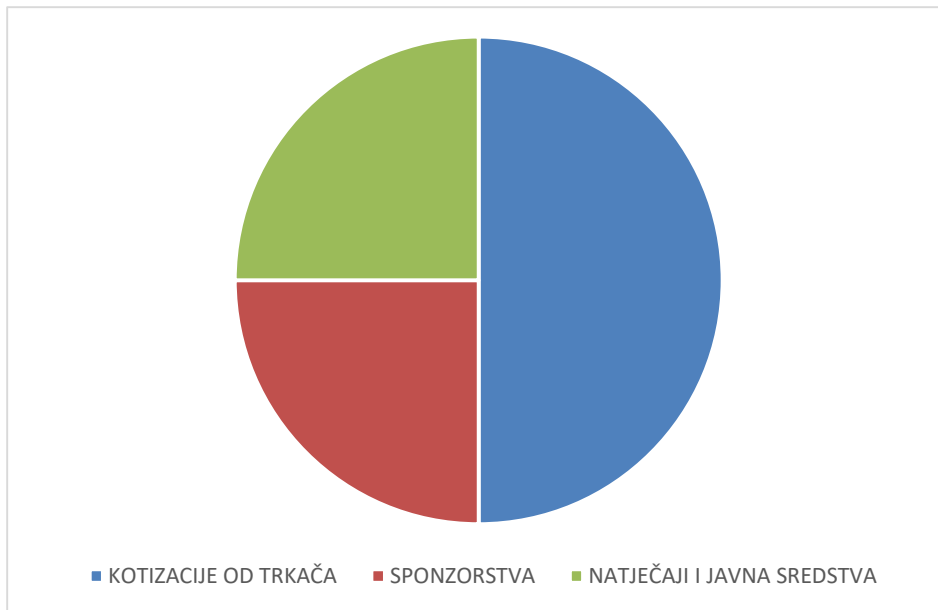
3. Koje izvore financiranja ste koristili ili koristite?

a) Koji je dominantni izvor financiranja?

Prvi ispitanik navodi kako prilikom pokretanja udruge nisu trebala prevelika financijska sredstva.

Na Grafikonu 2 prikazani su omjeri dominantnih izvora sredstava DŠR Aktivan život.

Grafikon 2: Izvori financiranja DŠR Aktivan život



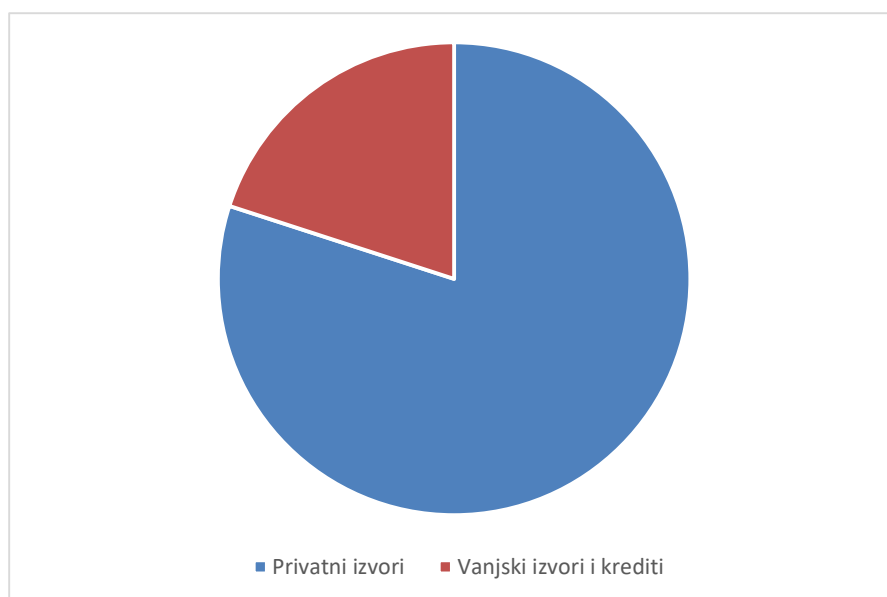
Izvor: Izrada autora rada

Trenutačno udruga najveći dio prihoda skuplja od kotizacija trkača prilikom nastup na utrkama odnosno maratonima, dodatno tu su sponzorstva te natječaji i javna sredstva.

Jedan od ispitanika navodi kako je ipak trebao veća financijska sredstva prilikom ulaska u projekt zbog investicija koje su bile potrebne prilikom uređenja prostora i nabave cijele opreme.

Na Grafikonu 3 prikazani su izvori financiranja prilikom pokretanja projekta za izgradnju i uređenje avanturističkog izletišta Šervudska šuma.

Grafikon 3: Izvori financiranja avanturističkog izletišta Šervudska šuma



Izvor: Izrada autora rada

Iz Grafikona 3 vidljivo je kako je poduzetnička ideja avanturističkog izletišta zahtijevala veliko privatno ulaganje i privatni rizik. Tek za petinu cjelokupnog ulaganja su se uspjeli izboriti putem vanjskih sredstava odnosno kredita.

Treći poduzetnik prilikom pokretanja projekta ima podršku državnih tijela, a najveću podršku projekt ima od HOO-a i ostalih sportskih saveza. Dodatno, s obzirom da se radi o jednom primjeru projekta pokrenutom nakon što je Republika Hrvatska postala članica Europske unije, očekuje se i financijska podrška od strane EU fondova.

b) Koje su bile prepreke i ograničenja prilikom financiranja?

Jedan od poduzetnika naveo je kako je imao problema s nerazumijevanjem od strane državnih tijela, što je dodatno otežalo poslovanje prilikom stvaranja tržišta i građenja osobnog imidža. Dok ostali poduzetnici najveće prepreke i ograničenja pronalazi u privlačenju sudionika na sportskim manifestacijama koji ujedno predstavlja i glavni izvor financiranja, kao i velika financijska ulaganja koja su potrebna za izvršavanje sportske manifestacije ili natjecanja.

Kako je navedeno u potpoglavlju 3.2., u projektima manje privlačnih industrija odnosno alternativnih i egzotičnih aktivnosti poduzetnici nailaze na problem s financiranjem. U tom slučaju banke i institucije često odbijaju takve poduzetničke ideje te su poduzetnici primorani tražiti financijska sredstva iz više izvora, što je ovim istraživanjem i dokazano.

#### 4. Koje Vam je ciljno tržište?

##### a) Koja skupina turista?

Prema trenutačnoj perspektivi većinom su orijentirani na jednodnevne domaće turiste. Svakako tu postoji perspektiva za daljnjim pozicioniranjem na okolnim tržištima.

U jednom primjeru to su okolne države (Mađarska, Bosna i Hercegovina, Slovenija i Srbija) koji dolaze u Zagreb iz drugih razloga te se potom odlučuju na prisustvovanje sportskim manifestacijama ili utrka koje udruga organizira. S druge strane, svojim popularnim sportskim manifestacijama privlače profesionalne i amaterske sportaše koje dolaze u Zagreb s ciljem sudjelovanja na maratonima.

U drugom primjeru ciljnu skupinu turista čine profesionalni sportaši iz cijeloga svijeta, koji dolaze u sportski centar na sportske pripreme bili privatno ili dogovorom preko sportskih saveza. Isto tako, važan dio turista predstavljaju sportaši amateri i wellness turisti za sve ostale skupine turista.

Konačno, posljednji primjer broji 70% sudionika iz „Zagrebačkog prstena“ odnosno kruga od 50 kilometara oko Zagreba. Karlovac i Jastrebarsko obuhvaćaju 20% sudionika, dok 10% predstavljaju turisti i agencije koje se bave kontinentalnim turizmom na nivou Hrvatske. Dobar izbor lokacije avanturističkog izletišta daje podršku daljnjem razvoju ponude izletišta. Lokacija se nalazi na državnoj cesti D1 koja je glavni alternativni pravac prema Jadranskom moru. Poduzeće ima lokacijski potencijal za daljnji razvoj te najbolji primjer za to je Špancirfest. Svojom lokacijom i terminom održavanja, krajem turističke sezone, to jest krajem mjeseca kolovoza, privlači brojne turiste koji se vraćaju u okolne gradove i zemlje. Špancirfest je tako postao konkurentan kulturno turistički proizvod Republike Hrvatske.

##### b) Na koji način komunicirate s određenom skupinom turista?

Jedan poduzetnik komunicira jedino prema Bosni te Hercegovini Srbiji putem PR objava koje objavljuju domaći portali na čijim stranicama najviše provide vrijeme trkači i ljubitelji sport. Drugi poduzetnik komunikaciju s ciljanom skupinom turista planira ostvariti putem sportskih saveza i odbora drugih zemalja s kojima će se dogovarati pripreme u sportskom centru. Isto tako, komunikacija i privlačenje turista će se odvijati putem vrhunskih sportaša odnosno ambasadora koji će sudjelovati na natjecanjima, sportskim događajima i seminarima unutar kompleksa. Konačno, treći poduzetnik navodi kako nema potrebe za velikim marketinškim

ulaganjima prema određenoj skupini turista. Trenutačno je usmena predaja optimalan način komunikacije i promidžbe koji stvara veliku potražnju za uslugama avanturističkog izletišta.

c) Ako se samo orijentirate na Zagreb, kolika Vam je motivacija za širenje?

Svi poduzetnici su se složili s idejom širenja poslovanja s ciljem pružanja usluga turistima i sportašima cijeloga svijeta. Usprkos trenutačnoj orijentaciji na područje Zagreba i okolice daljnjim razvojem i ulaganjima cilj je proširiti tržište i povećati sportsku ponudu.

Jedan od ispitanika dodatno se osvrnuo na fizičko širenje prostora izletišta te je naveo kako bi se daljnjim fizičkim širenjem devastirali prostor i ljepota prirode u kojem se radi, koji je upravo jedan od glavnih motiva prilikom dolaska ljudi na lokaciju..

d) Ima li uopće motivacije za širenje i jeste li o tome ikada razmišljali?

Sva su tri ispitanika potvrdila postojanje motivacije za širenjem daljnjeg poslovanja i ponude svojih usluga.

Jedan poduzetnik razvoj i širenje ponude obavlja mijenjanjem koncepta samih utrka. Primjer je prva utrka „Volim trčanje“ koja se održala premijerno 2008. godine, ali je stagnirala kroz vrijeme te su ju morali ugasiti i zamijeniti s drugom utrkom. Razvojem tržišta trkači su počeli tražiti nešto novo i ako se trka ne može prilagoditi potrebama trkača, dolazi do zasićenja manifestacijom i potrebom za aktivacijom drugih utrka.

Drugi poduzetnik već je otvarao nove projekte u paviljonu na Velesajmu i Jadran filmu, ali su se pogoni s obzirom na teže tržišne okolnosti pokazali neisplativim i morali su se ugasiti. Vidljiv je potencijal za otvaranjem avanturističkog izletišta na području Dalmacije, ali s obzirom na specifičnost djelatnosti, teško je naći kvalitetan kadar ljudi koji je to u mogućnosti provesti.

5. Radite li samo za sebe ili želite i imate mogućnosti povezati se s projektima i manifestacijama koje se događaju u gradu?

a) Bavite li se projektima koji nisu vezani uz Vašu glavnu aktivnost odnosno “core business”?

Trenutačno se nijedan od poduzetnika ne bavi projektima koji nisu vezani uz njihove glavne aktivnosti, ali jedan ispitanik vidi potencijala u tome. Primjer je međusektorska suradnja utrke „Noćni cener“ i Zagrebačkog filmskog festivala. Cilj suradnje su marketinške aktivnosti i racionalizacija troškova održavanja manifestacija. Drugi ispitanik je naveo primjer suradnje bazenskog kompleksa i Zoološkog vrta Grada Zagreba odnosno povezivanje sportskih

manifestacija s izložbama životinja koje su povezane ili se mogu povezati sa sportskim aktivnostima koje se održavaju. Treći ispitanik, pak, trenutačno ne razmišlja o povezivanju s projektima koji se događaju u gradu jer već sada privlače ljude različitih dobnih skupina i interesa.

a) Ako da, koji su to projekti i u kojem omjeru?

Trenutačno niti jedan poduzetnik nije aktivan u projektima povezanim s gradom, ali svakako su otvoreni za suradnje s ciljem praćenja tržišnih trendova.

6. Je li se mijenjao program poslovanja tijekom pandemije ili sličnih nedaća koje su snašle okolinu u zadnjih par godina?

a) Jeste li proširivali kapacitete zbog toga?

Niti jedan poduzetnik zbog pandemije nije proširivao kapacitete, ali svaki poduzetnik je pretrpio određene posljedice na drugačiji način.

Jedan ispitanik je morao promijeniti koncept manifestacija i prilagoditi se novonastaloj situaciji. Tako je 2020. godine utrka „Zagrebački noćni cener“ održana virtualnim putem, dok se 2021. godine utrka održala i virtualno i uživo.

Drugi poduzetnik je počeo razmišljati o funkcioniranju sportskog kompleksa bez osoblja odnosno mogućnošću rada putem tehnologije bez radne snage kako bi se omogućila fleksibilnost i brža prilagodba sličnim nedaćama kao što je pandemija COVID-19.

U trećem slučaju poduzetnik je morao zatvoriti dvije podružnice na Velesajmu i u Jadran filmu koje su se u tom trenutku pokazale neisplative i neodržive.

b) Je li to uopće utjecalo na Vas, ako da, na koji način?

Ostavilo je traga na svim poduzetnicima, kao i u ostatku svijeta. U jednom slučaju zabilježen je značajan pad u broju sudionika na utrkama, drugi poduzetnik je odgodio pokretanje projekta, dok je treći subjekt zatvorio poslovanje čak godinu dana i dva mjeseca. Jedino pozitivno za ovog poduzetnika je to što je nakon pandemije nestalo 70% tržišta odnosno njihove konkurencije, što im je dalo „vjetar u leđa“ i značajan rast potražnje za njihovim izletištem.

#### *4.4.1. Potencijali budućeg razvoja sportskog turizma grada Zagreba*

Grad Zagreb ima veliki potencijal za razvoj sportskog turizma u budućnosti. Najveći potencijali grada Zagreba su postojeća sportska infrastruktura, sportski događaji, vrhunski sportski rezultati, aktivnosti na otvorenom te sportski turizam koji se povezuje s kulturnim turizmom. Zagreb ima nekoliko kvalitetnih sportskih centara, dvorana i bazena. Takva vrsta objekata privlači sportske ekipe, klubove i pojedince iz ostalih gradova i država. Kao što je navedeno u potpoglavlju 4.4., bazenski kompleks koji je zamišljen na jugozapadu Grada bio bi idealna prilika za dodatan razvoj sportske infrastrukture na području grada Zagreba. Zagreb je domaćin brojnih sportskih događaja tijekom godine. Nalazi se u prekrasnom prirodnom okruženju, okružen zelenilom i prirodnim ljepotama pomoću kojih omogućava i razne aktivnosti na otvorenom. Najbolji primjer za to je „Zagrebački noćni cener“ koji okupi preko 3.000 trkača na jednom mjestu. Razvojem i povećanjem broja sličnih aktivnosti Zagreb omogućava turistima sudjelovanje u sportskim događajima dok istražuju prirodu i okolice grada.

Sport i rekreacija motivira 24,1% turista za dolazak u kontinentalnu Hrvatsku.<sup>132</sup> Uz porast broja poduzetnika za čak 29,5% od 2011. do 2019. godine, područje grada Zagreba ima veliki potencijal za realizaciju dobrih poduzetničkih ideja.<sup>133</sup> Stoga je moguće zaključiti da sve ove mogućnosti doprinose razvoju sportskog turizma s ciljem privlačenja novih posjetitelja.

#### *4.4.2. Ograničenja razvoja sportskog turizma grada Zagreba*

Razvoj sportskog turizma u Zagrebu suočava se i s nekim ograničenjima koja utječu na njegov napredak. Glavna ograničenja su nedostatak sportske infrastrukture, sezonalnost i financijska ograničenja.

Upravo je nedostatak sportske infrastrukture razlog koji je motivirao mladog poduzetnika iz uzorka istraživanja na kreiranje poslovnog plana za izradu bazenskog kompleksa. Nedostatak adekvatne sportske infrastrukture ograničava održavanja različitih sportskih događaja koji

---

<sup>132</sup> Tomas, (2019). „Stavovi i ponašanja turista u Hrvatskoj”, <https://www.iztsg.hr/files/file/RADOVI/KNJIGE/TOMAS-Hrvatska-2019.pdf>, preuzeto 10.6.2023., str. 32

<sup>133</sup> Grad Zagreb, Ured za demografiju, (2020). „Analiza makroekonomskih i financijskih kretanja poduzetnika Grada Zagreba u 2019.”, <https://www.zagreb.hr/userdocsimages/demografija/Analiza%20makroekonomskih%20i%20financijskih%20kretanja%20poduzetnika%20Grada%20Zagreba%20u%202019.pdf>, preuzeto 10.6.2023., str 22

ujedno i privlače sportske turiste. Dobar primjer je i stadion Maksimir koji predstavlja jedan od glavnih simbola grada, a već godinama se u njega ne ulaže i ne radi na obnovi unatoč tome što je dio stadiona nefunkcionalan nakon potresa koji se dogodio u Zagrebu 2020. godine.

Sezonalnost, kao što je navedeno u potpoglavlju 2.3., rezultira negativnim učincima i predstavlja konstantni problem odnosno izazov ograničavajući kontinuirani razvoj sportskog turizma tijekom cijele godine.

Ostaju još financijska ograničenja, koja su sva tri ispitanika navela kao izazov. Organizacija sportskih događaja te izgradnje odnosno održavanja sportskih centara mogu biti jako skupa. Nedostatak financijskih sredstava ograničava održavanja kvalitetnih sportskih manifestacija i natjecanja kao i izgradnju vrhunskih sportskih kompleksa koji privlače sportske turiste.

#### 4.5. Ograničenja istraživanja i preporuke za buduća istraživanja

Glavno ograničenje prilikom provođenja istraživanja je bilo napraviti raspored intervjua. Cilj je bilo da se odrade svi intervjui u čim kraćem vremenskom roku kako bi sva pitanja odnosno odgovori bili vjerodostojni i aktualni. S obzirom na zahtjevne rasporede ispitanika trebalo je vremena da se utvrde termini. Dodatno ograničenje je predstavilo što je jedan od ispitanika zatražio da intervju bude održan telefonskim putem. Telefonski intervju je otežao komunikaciju i dolazak do kvalitetnijih informacija s obzirom na fizičku udaljenost ispitanika.

Preporuka za buduća istraživanja je veći broj ispitanika kako bi se usporedio i interpretirao veći uzorak.



## 5. ZAKLJUČAK

Sport i turizam dvije su iznimno značajne društveno-ekonomske pojave koje su postale neizostavan dio globalne kulture i načina života. U modernom načinu života, koji je izuzetno statičan, bitno je bavljenje sportom i sportskim aktivnostima. Tako je, u okviru slobodnog vremena, sportski turizam dobio na značenju i popularnosti.

S obzirom na raznolikost i količinu iskoristivih prirodnih resursa kojima raspolaže Hrvatska, postoje značajni potencijali za kvalitetno pozicioniranje na tržištu sportskog turizma. Isto tako, Hrvatska je međunarodno poznata kao „sportska nacija“, što daje dodatan poticaj u promociji i popularizaciji ovakvog oblika turizma.

Cilj ovog diplomskog rada bio je analizirati potencijale sportskog turizma na području grada Zagreba. Zagrebačko područje raspolaže svim reljefnim oblicima te tako omogućava izvedbu i zimskih i ljetnih sportsko-rekreacijskih aktivnosti. Trenutačno, područje grada Zagreba nema dostatnu sportsku infrastrukturu te je upravo ta situacija bila jedan od glavnih motiva za pisanje ovoga rada. Provedenim primarnim istraživanjem zaključuje se da je utjecaj malog i srednjeg poduzetništva na razvoj i poticanje sportskog turizma neophodan te predstavljaju glavni pokretač u kreiranju ponude usluga povezanih sa sportskim turizmom.

Područje grada Zagreba ima neosporiv potencijal u razvoju sportskog turizma. Uz kvalitetnu poslovnu strategiju, podršku turističke zajednice te marketinške aktivnosti omogućuje se daljnji razvoj poduzetničkih aktivnosti u okviru sportskog turizma s ciljem kontinuiranog privlačenja posjetitelja.

## Popis literature

### Knjige:

1. Ateljević, J. i Page, S. J., (2009). „Tourism and Entrepreneurship”. UK: Elsevier
2. Bartoluci, M., (1997). „Ekonomika i menadžment sporta”. Zagreb: Hrvatska akademija znanosti i umjetnosti, Fakultet za fizičku kulturu
3. Bartoluci, M., (2013). „Upravljanje razvojem turizma i poduzetništva “. Zagreb: Školska knjiga
4. Bartoluci, M. i Čavlek, N., (2011). „Turizam - Ekonomske osnove i organizacijski sustav“. Zagreb: Školska knjiga
5. Bartoluci, M. i Čavlek, N. (1998). „Turizam i sport“. Zagreb: Fakultet za fizičku kulturu Sveučilišta i Ekonomski fakultet Sveučilišta
6. Bartoluci, M. i Čavlek, N., (2007). „Turizam i sport – razvojni aspekti“. Zagreb: Školska knjiga
7. Bartoluci, M., Škorić, S. i Andrijašević, M., (2021). „Menadžment sportskoga turizma i njegovih srodnih oblika“. Zagreb: Narodne novine
8. Bartoluci, M. i Škorić, S., (2009). „Menadžment sportskog i nautičkog turizma“. Karlovac: Veleučilište u Karlovcu
9. Bartoš, A., (2015). „Zdravlje i tjelesna aktivnost civilizacijska potreba modernog čovjeka“. Zagreb: Udruga za šport i rekreaciju „Veteran '91“
10. Beech, J. i Chadwick S., (2011). „Sportski menadžment“. Zagreb: Mate
11. Čep, D. i Krajinović V. (2021). „Održivi sportski turizam kao potencijal razvoja kontinentalne Hrvatske“. Ekonomska misao i praksa, Vol. 30, No. 2
12. Higham, J., (2005). „Sport tourism destinations”. Oxford: Routledge
13. Higham, J. i Hinch, T., (2018). „Sport tourism development”. Vol. 84. Channel view publications
14. Isnaini, L. M. Y. i Muttalib, A., (2022). „Analysis of The Potential of The Sports Sector in The Effort to Create Business Opportunities in The Mandalika Super Priority Area". Indonesia: Res militaris
15. Kolaković, M. i Mikić, M., (2020). „Poduzetništvo u 21. stoljeću”. Zagreb: Studentski poduzetnički inkubator Sveučilišta u Zagrebu
16. Li, J., Sobry, C. i Xijia, L., (2016). „Doprinos definiranju i kategorizaciji sportskog turizma“. Acta Turistica, Vol 28 , No 1

17. Mikić, M. i Škrtić, M., (2011). „Poduzetništvo”. Zagreb: Sinergija
18. Morrison, A., Rimmington, M. i Williams, C., (1999). „Entrepreneurship in the Hospitality, Tourism and Leisure Industries”. Oxford: Butterworth-Heinemann
19. Petrić, L., (2011). „Upravljanje Turističkom destinacijom“. Split: Ekonomski fakultet u Splitu
20. Petrović, M., Knezović, D. i Todorović, M., (2017). „Sportski turizam kao komponenta razvoja održivog poduzetništva“, Split: Obrazovanje za poduzetništvo
21. Središnji državni ured za sport, (2019). „Nacionalni program športa 2019.-2026.“. Zagreb: Središnji državni ured za sport
22. Tomljenović, Lj. i Dujanić, M., (2009). „Upravljanje promjenama u malim i srednjim poduzećima Primorsko-goranske županije“. Zagreb: Ekonomski pregled: mjesečnik Hrvatskog društva ekonomista Zagreb
23. Tsekouropoulos, G., Ourania, G., Theocharis, D. i Gounas, A., (2022). „Innovative Sustainable Tourism Development and Entrepreneurship through Sports Events“. Greece: Department of Organisation Management, Marketing & Tourism, International Hellenic University
24. Walmsley, A., (2019). „Entrepreneurship in tourism“. NY: Routledge

#### Internetski izvori:

1. Agram Club: <https://www.agram-club.hr/>, preuzeto 8.6.2023.
2. Allegra: <https://allegra.com.hr/>, preuzeto 8.6.2023.
3. Britannica: <https://www.britannica.com/story/whats-the-difference-between-morality-and-ethics>, preuzeto 6.5.2023.
4. Croatia.eu: <https://www.croatia.eu/index.php?view=article&lang=1&id=51>, preuzeto 3.6.2023.
5. Croatia.eu: <https://www.croatia.eu/index.php?view=article&lang=1&id=51>, preuzeto 3.6.2023.
6. e-Građani: <https://vlada.gov.hr/vijesti/brnjac-mozemo-biti-relativno-zadovoljni-prihodima-od-turizma-u-2020/31771>, preuzeto 8.6.2023.
7. Grad Zagreb službene stranice: <https://www.zagreb.hr/potpisan-ugovor-o-financiranju-izgradnje-sljemensk/153291>, preuzeto 27.4.2023.
8. Grad Zagreb službene stranice: <https://www.zagreb.hr/sport-i-mladi/126598>, preuzeto 25.5.2023.

9. Grad Zagreb službene stranice: <https://www.zagreb.hr/statistika/30>, preuzeto 18.6.2023.
10. Golf tourism Croatia: <http://golftourismcroatia.com/>, preuzeto 7.5.2023.
11. LIDER: <https://lidermedia.hr/aktualno/boris-popovic-zivotni-vijek-tvrtke-skracen-na-20-godina-prezivljavaju-najprilagodljiviji-29646>, preuzeto 19.4.2023.
12. LIDER: <https://lidermedia.hr/zeleno-i-digitalno/vlada-odobrila-investicijske-zajmove-za-zelenu-i-digitalnu-tranziciju-143671>, preuzeto: 3.5.2023.
13. Megato sport: <https://magatosport.hr/>, preuzeto 8.6.2023.
14. Ministarstvo turizma i sporta: <https://mint.gov.hr/print.aspx?id=11480&url=print>, preuzeto 8.6.2023.
15. Monitor: <https://www.monitor.hr/na-adventu-u-zagrebu-110-000-ljudi-prihodi-pola-milijarde-kuna/>, preuzeto 8.6.2023.
16. Oxford Learner's Dictionaries: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/entrepreneurship?q=entrepreneurship>, preuzeto 3.5.2023.
17. Oxford Learner's Dictionaries: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/leasing?q=leasing>, preuzeto 4.5.2023.
18. Poslovni dnevnik: <https://www.poslovni.hr/hrvatska/iduce-godine-nece-biti-snjezne-kraljice-4391601>, preuzeto 8.6.2023.
19. Poslovni savjetnik: <https://www.poslovni-savjetnik.com/aktualno/koja-je-cijena-snjezne-kraljice-i-tko-ce-platiti>, preuzeto 27.4.2023.
20. Poslovni savjetnik: <https://www.poslovni.hr/hrvatska/otvorena-zagrebacka-zicara-gradonacelnik-poslao-pesimisticnu-poruku-o-isplativosti-4326085>, preuzeto 4.5.2023.
21. SportsETA: <https://www.sportseta.org/research/state-of-the-industry-report>, preuzeto 18.6.2023.
22. TEB, poslovno savjetovanje: <https://www.teb.hr/novosti/2022/kretanje-fizickih-pokazatelja-turizma-hrvatske-od-2020-do-2021/>, preuzeto 31.5.2023.
23. Tportal: <https://www.tportal.hr/sport/clanak/hokej-najpopularniji-infrastruktura-najlosija-20110418>, preuzeto 6.6.2023.
24. UNWTO: <https://www.unwto.org/sport-tourism>, preuzeto 16.1.2023.
25. Ustanova Upravljanje sportskih objektima: <https://www.sportskiobjekti.hr/default.aspx?id=104>, preuzeto 5.6.2023.

26. Ustanova Upravljanje sportskih objektima:  
<https://www.sportskiobjekti.hr/default.aspx?id=102>, preuzeto 5.6.2023.
27. Ustanova Upravljanje sportskih objektima  
<https://www.sportskiobjekti.hr/default.aspx?id=143>, preuzeto 5.6.2023.
28. Zagreb info: <https://www.zagreb.info/top/skole-trcanja-sve-su-popularnije-u-zagrebu-istrazili-smo-koje-su-aktivne/180803/>, preuzeto 6.6.2023.
29. Zagrebački Holding: <https://www.zagrebarena.hr/default.aspx?id=56>, preuzeto 24.4.2023.

#### Ostali radovi i izvještaji:

1. Grad Zagreb službene stranice: „Provedbeni program Grada Zagreba za razdoblje od 2021. do 2025. Godine”,  
<https://www.zagreb.hr/UserDocsImages/01/Provedbeni%20program%20Grada%20Zagreba%20za%20razdoblje%20od%202021.%20do%202025.%20godine.pdf>, preuzeto 23.5.2023.
2. Grad Zagreb, Ured za demografiju, (2020). „Analiza makroekonomskih I financijskih kretanja poduzetnika Grada Zagreba u 2019.”, str. 22,  
<https://www.zagreb.hr/userdocsimages/demografija/Analiza%20makroekonomskih%20i%20financijskih%20kretanja%20poduzetnika%20Grada%20Zagreba%20u%202019.pdf>, preuzeto 10.6.2023.
3. Gradska skupština Grada Zagreba, (2022). „PROGRAM javnih potreba u sportu Grada Zagreba za 2023.”, <https://www.zgsport.hr/files/programi-pravilnici/program-javnih-potreba-u-sportu-grada-zagreba-2023.pdf>, preuzeto 3.6.2023.
4. Hrvatska turistička zajednica: „Analiza sezonalnosti turističkom prometa na području Republike Hrvatske”,  
<https://www.htz.hr/sites/default/files/2021-02/Analiza%20sezonalnosti%20turisti%C4%8Dkog%20prometa%20Hrvatske%20-%20izdanje%202020.pdf>, preuzeto 25.5.2023.
5. Ministarstvo turizma (2022). „Turizam u brojkama 2021.”,  
[https://mint.gov.hr/UserDocsImages/2022\\_dokumenti/Turizam%20u%20brojkama%202021.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages/2022_dokumenti/Turizam%20u%20brojkama%202021.pdf), preuzeto 22.2.2023.
6. Tomas, (2019). „Stavovi i ponašanja turista u Hrvatskoj”,  
<https://www.iztsg.hr/files/file/RADOVI/KNJIGE/TOMAS-Hrvatska-2019.pdf>, preuzeto 10.6.2023.

7. Tourism Economics, (2021). „Sports Tourism: State of the Industry Report (2021)“, [https://www.sportstravelmagazine.com/wp-content/uploads/2022/05/Sports-ETA-SOTI\\_4.22.22.pdf](https://www.sportstravelmagazine.com/wp-content/uploads/2022/05/Sports-ETA-SOTI_4.22.22.pdf), preuzeto 18.6.2023.
8. Zavod za prostorno uređenje Grada Zagreba, (2022). „Izvješće o stanju u prostoru Grada Zagreba za razdoblje 2017.-2020.“, [https://www.zzpugz.hr/wp-content/uploads/2023/02/Izvje%C5%A1%C4%87e\\_o\\_stanju\\_u\\_prostoru\\_Grada\\_Zagreb\\_a\\_2017-2020.pdf](https://www.zzpugz.hr/wp-content/uploads/2023/02/Izvje%C5%A1%C4%87e_o_stanju_u_prostoru_Grada_Zagreb_a_2017-2020.pdf), preuzeto 3.6.2023.

## Popis grafikona

Grafikon 1: Broj dolazaka i noćenja turista u Gradu Zagrebu od 2010. do 2021. godine .....	40
Grafikon 2: Izvori financiranja DŠR Aktivan život .....	50
Grafikon 3: Izvori financiranja avanturističkog izletišta Šervudska šuma.....	51

## Popis tablica

Tablica 1: Funkcije turizma, sporta i sportske rekreacije.....	6
Tablica 2: Definicija malih i srednjih poduzeća prema Europskoj komisiji .....	31
Tablica 3: Ukupni rashodi za službe rekreacije i sporta Grada Zagreba.....	39



## Borna Jukić

**Datum rođenja:** 31/01/1998 | **Državljanstvo:** hrvatsko | **Spol:** Muško | **Telefonski broj:**

(+385) 0917554440 (Mobilni telefon) | **E-adresa:** [borna.jukic7@gmail.com](mailto:borna.jukic7@gmail.com) | **Instagram:**

[https://www.instagram.com/jukic\\_b/?hl=es](https://www.instagram.com/jukic_b/?hl=es) | **Whatsapp Messenger:** +385917554440 |

**Adresa:** 10000, Zagreb, Hrvatska (Kućna)

### ● OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

01/09/2012 – 01/06/2016 Zagreb, Hrvatska

**UČENIK** Gimnazija Tituša Brezovačkog

01/10/2016 – TRENUTAČNO Zagreb, Hrvatska

**STUDENT** Sveučilište u Zagrebu - Ekonomski fakultet, Zagreb (Hrvatska)

### ● RADNO ISKUSTVO

15/04/2020 – TRENUTAČNO Zagreb, Hrvatska

**TEAM LEADER** NEOTEL MEDIA J.D.O.O.

- prodaja
- konzalting
- marketing

01/10/2017 – 01/12/2019 Zagreb, Hrvatska

**SUPERVIZOR** BRAND KARMA D.O.O.

- promocije
- istraživanje tržišta
- ostale marketinške aktivnosti

### ● JEZIČNE VJEŠTINE

Materinski jezik/jezici: **HRVATSKI**

Drugi jezici: **ENGLESKI**

### ● DODATNE INFORMACIJE

#### **HOBII I INTERESI**

Sport Bivši profesionalni plivač i član hrvatske plivačke reprezentacije.