

ANALIZA TROŠKOVA I KORISTI ORGANIZACIJE EUROPSKOG PRVENSTVA U NOGOMETU DO 19 GODINA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Mlakić, Matej

Master's thesis / Diplomski rad

2022

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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:471776>

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

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



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij

Poslovna ekonomija – smjer Analiza i poslovno planiranje

**ANALIZA TROŠKOVA I KORISTI ORGANIZACIJE
EUROPSKOG PRVENSTVA U NOGOMETU DO 19 GODINA U
REPUBLICI HRVATSKOJ**

Diplomski rad

Matej Mlakić

Zagreb, rujan 2022.

Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij

Poslovna ekonomija – smjer Analiza i poslovno planiranje

**ANALIZA TROŠKOVA I KORISTI ORGANIZACIJE
EUROPSKOG PRVENSTVA U NOGOMETU DO 19
GODINA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

**COST – BENEFIT ANALYSIS OF THE ORGANIZATION
OF THE EUROPEAN UNDER 19 FOOTBALL
CHAMPIONSHIP IN THE REPUBLIC OF CROATIA**

Diplomski rad

Student: Matej Mlakić

JMBAG studenta: 0067556668

Mentor: Izv. prof. dr. sc. Tomislav Globan

Zagreb, rujan 2022.

Sažetak

Analiza troškova i koristi organizacije do sada neodržanog Europskog prvenstva u nogometu do 19 godina u Republici Hrvatskoj predstavlja predmet je ovog istraživačkog rada. Atraktivno natjecanje koje omogućuje mladim sportašima odlazak u profesionalni nogomet velik je organizacijski zalogaj za domaćina prvenstva. Financijski izvori, marketinški plan, propozicije natjecanja, zahtjevi krovne organizacije UEFA-e, samo su dio spektra aktivnosti koje domaćin mora uzeti u obzir pri organizaciji Prvenstva.

Sekundarni i povijesni izvori podataka predstavljaju glavne izvore koji su korišteni u istraživačkom radu. Analiza teorijskih aspekata menadžmenta događaja i njegovih iskustvenih čimbenika omogućuje shvaćanje tematike u cijelosti. Nadovezujući se na teorijske pretpostavke, razumijevanje financiranja i marketinškog plana samog događaja predstavlja ključne komponentne organizacije ovakvog tipa natjecanja.

Analiza troškova i koristi Europskog prvenstva u nogometu do 19 godina dovodi do zaključka da je organizacija skupa za domaćina te detaljno prikazuje kompleksnost organizacije samog natjecanja. S druge strane, natjecanje donosi grad u i državi domaćinu neke nevidljive koristi kroz povećan broj posjetitelja.

Buduća istraživanja bi trebala staviti fokus na izvore financiranja ovakvog tipa natjecanja i detaljnu analizu nevidljivih koristi za domaćina.

Ključne riječi: prvenstvo, financiranje, marketing, troškovi, koristi

Summary

The cost – benefit analysis of the organization of the UEFA U-19 European Championship, which has not yet been held in the Republic of Croatia, is the subject of this research paper. An attractive competition that allows young athletes to go to professional is a big organizational bite for the host of the Championship. Financial sources, marketing plan, competition propositions, requirements of the UEFA organization, are only part of the spectrum of activities that the host must take into account when organizing the Championship.

Secondary and historical data sources represent the main sources that were used in the research paper. The analysis of the theoretical aspects of event management and its experiential factors enables a comprehensive understanding of the topic. Building on the theoretical assumptions, understanding the financing and marketing plan of the event itself represents the key organizational components of this type of competition.

The cost – benefit analysis of the UEFA U-19 European Championship leads to the conclusion that the organization is expensive for the host and shows in detail the complexity of the organization of the competition itself. On the other hand, the competition brings some invisible benefits to the host city and country through an increased number of visitors.

Future research should focus on the sources of funding for this type of competition and a detailed analysis of the invisible benefits for the host.

Keywords: championship, financing, marketing, costs, benefits

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je prijava teme diplomskog rada 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 prijave teme nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio prijave teme ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio prijave teme nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.



(vlastoručni potpis studenta)

U Zagrebu, 10.11.2021.

(mjesto i datum)

Sadržaj

1	UVOD	1
1.1	Predmet i ciljevi rada.....	1
1.2	Metode istraživanja i izvori podataka.....	1
1.3	Sadržaj i struktura rada.....	1
2	TEORIJSKI ASPEKTI UPRAVLJANJA SPORTSKIM DOGAĐAJIMA	3
2.1	Teorijske pretpostavke menadžmenta događaja	3
2.2	Karakteristike iskustva događaja i proučavanje iskustva kao znanstvene discipline	4
2.3	Teorijski okviri i konceptualizacije iskustva.....	4
2.4	Raščlamba sportskih događaja	7
2.4.1	Mega sportski događaji	8
2.4.2	Značajni sportski događaji.....	9
2.4.3	Veliki sportski događaji.....	10
2.4.4	Lokalni sportski događaji	10
2.5	Organizacija nogometnih događaja u Hrvatskoj	10
3	FINANCIRANJE ORGANIZACIJE SPORTSKIH DOGAĐAJA	12
3.1	Vrste financiranja sportskih događaja	12
3.2	Upravljanje financiranjem sportskih događaja	18
3.3	Marketinški plan sportskih događaja.....	25
4	EMPIRIJSKA ANALIZA TROŠKOVA I KORISTI ORGANIZACIJE EUROPSKOG PRVENSTVA DO 19 GODINA U HRVATSKOJ	33
4.1	Analiza troškova organizacije U-19 Europskog nogometnog prvenstva	33
4.1.1	Smještaj	33
4.1.2	Troškovi zakupa stadiona (za sve predložene stadione).....	36
4.1.3	Trening centri	38
4.1.4	Prijevoz.....	39
4.1.5	Ulaznice.....	41
4.1.6	Ugostiteljski objekti na stadionu	42
4.2	Analiza koristi organizacije U-19 Europskog nogometnog prvenstva.....	42
4.2.1	Komercijalna prava	42
4.2.2	Prodaja ulaznica	43
4.2.3	Štandovi za hranu i piće	44
4.2.4	Potencijalne šire koristi za lokalnu i nacionalnu ekonomiju	44
4.3	Procjena isplativosti organizacije U-19 Europskog nogometnog prvenstva	45

5	ZAKLJUČAK.....	48
6	Popis literature	50
7	Popis slika.....	54
8	Popis tablica	55
9	Životopis studenta	56

1 UVOD

1.1 Predmet i ciljevi rada

Predmet rada je analiza troškova i koristi organizacije Europskog prvenstva u nogometu do 19 godina koje nije do sada održano u Republici Hrvatskoj. Atraktivnost ovog natjecanja očituje se kroz dugogodišnje uspješne prezentacije mladih igrača i njihovim transferima na osnovu prikazanih performansi na natjecanju. Ovakav tip natjecanja predstavlja odskočnu dasku za sve mlade nogometne nade te je pravilna organizacija samog događaja od presudne važnosti; svaki detalj je pomno analiziran kako bi se stvorili uvjeti koji omogućuju najbolje performanse igrača.

Ciljevi rada su objašnjeni kroz analizu organizacije Europskog prvenstva te njegov utjecaj na gradove domaćine i potencijalne koristi nastale nakon održavanja samog događaja. Nadalje, kroz analize i prijedloge u radu, cjelokupna tema stavljena je u kontekst profesionalnog menadžmenta događaja i koreliranih okvira.

1.2 Metode istraživanja i izvori podataka

Metodologija korištena u radu se očituje kroz analizu sekundarnih i povijesnih podataka, a sukladno tome tema rada će dobiti više perspektiva realizacije projekta. Nadalje, analizom troškova i koristi će se dobiti jasnija slika o organizaciji Europskog prvenstva do 19 godina i njegovoj održivosti. Predložena metodologija je od presudnog značaja kako bi se predložena tema mogla dubinski obraditi i nastojati donijeti zaključke o isplativosti samog događaja.

Organizacijom Europskog prvenstva lokalna zajednica može prosperirati kroz njegove post – organizacijske učinke kao što primjerice poboljšanje nogometne slike domaćina prvenstva, promocija nogometa s ciljem povećavanja broja sudionika te uključivanje lokalnih poduzeća u proces organizacije.

1.3 Sadržaj i struktura rada

Organizacija europskih nogometnih smotri za mlade dobne kategorije ima svoj početak i kraj, procedure i pravila, budžete i svojstvena planiranja. Kako bi se postigao sličan učinak smotri za mlade dobne kategorije na državu domaćina, potrebno je ispuniti sve uvjete koje zahtijeva europska

krovna organizacija UEFA. Detaljno planiranje samog događaja kao i njegovo konačno izvršenje pruža mnoge mogućnosti za zemlju domaćina u pogledu budućih koristi i sadašnje atraktivnosti. Analizom troškova i koristi se želi prikazati isplativost organizacije Europskog nogometnog prvenstva do 19 godina te njegov učinak na zemlju domaćina nakon održavanja događaja.

Rad je podijeljen u pet poglavlja koja prikazuju sveobuhvatnu analizu teorijskih pretpostavki upravljanja sportskim događajima, financiranje organizacije sportskih događaja te analizu troškova i koristi organizacije Europskog prvenstva do 19 godina. Kraj rada donosi ključne zaključke provedene analize i daje prijedloge za buduća istraživanja.

2 TEORIJSKI ASPEKTI UPRAVLJANJA SPORTSKIM DOGAĐAJIMA

2.1 Teorijske pretpostavke menadžmenta događaja

Akadska disciplina menadžmenta događaja pojavila se tek devedesetih godina prošlog stoljeća, a uglavnom se razvila iz interesa akademske zajednice za iskorištavanjem slobodnog vremena, turizma, ugostiteljstva i sportskih događanja. Iako su događaji bili predmetom istraživanja raznih akademskih disciplina, uključujući sociologije, antropologija, etnografije, psihologije i povjesničara kulture, bilo je vrlo malo akademika s produljenim stupnjem istraživanja u tom području koji bi se mogli smatrati stručnjacima u polju menadžmenta događaja. Međutim, tijekom posljednjih desetak godina bilježi se porast akademskog interesa za menadžment događaja. Na primjer, konferencije kao što su AEME, Global Events Congress, Center for International Hospitality Management i Leisure Studies Association ili se temelje na menadžmentu događaja ili uključuju teme događaja kao dio sveobuhvatnijeg programa.

S povećanjem istraživanja i proučavanja menadžmenta događaja, pojavio se kasniji poziv za pojavom perspektive "studija događaja", zajedno s potražnjom za akademskim radovima s naprednim idejama i multidisciplinarnim istraživanjima i teorijskim pretpostavkama. Ova potražnja za akademskim radovima s naprednim idejama i multidisciplinarnim istraživanjima i teorijskim perspektivama rezultirala je nedostatkom ponude samih radova (Getz, 2007.). Takav pristup važan je kako bi se teorijskom pristupu menadžmenta događaja ponudio praktičan pristup znanju i teoriji, koji obuhvaća društvene znanosti, humanističke znanosti, menadžment, umjetnost i druge srodne predmete.

Događaji se obično vide kao vremenski dragocjeni trenuci u kojima treba uživati i cijeniti ih zbog njihovih jedinstvenih kvaliteta. Utvrđeno je, kako u prošlosti tako i u sadašnjosti, da se njihov utjecaj može osjetiti na mikro i na makro razini (Allen et al., 2005). Kao rezultat toga, menadžment događaja ima učinak na svaki naš aspekt života, pružajući različita iskustva koja mogu predstavljati značajne karakteristike civilizacije i koja su često dio zajedničkog iskustva (Getz, 2007.). Međutim, proveden je ograničen broj istraživanja o dizajnu i konceptu menadžmenta događaja ili iskustvima koja ljudi imaju kao rezultat njih (Bladen et al, 2012). Menadžment događaja i sami događaji razvili su se i proširili kao alat ne samo za zabavu i sudjelovanje, već i kao alat za učenje, komunikaciju i marketing; posljedično, došlo je do povećanja interesa za prirodu iskustva događaja. Trenutno je

jedan od najvažnijih čimbenika u određivanju uspjeha događaja utvrditi i upravljati iskustvom sudionika.

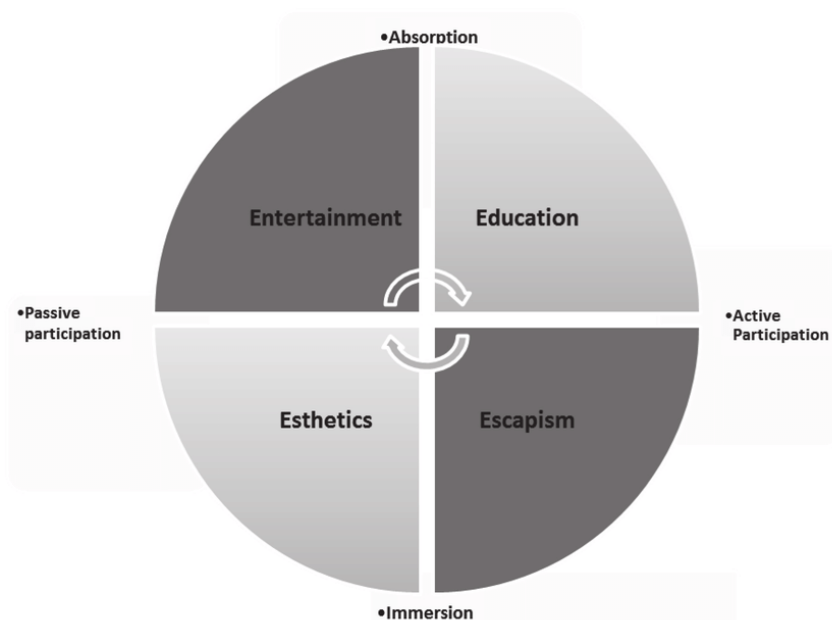
2.2 Karakteristike iskustva događaja i proučavanje iskustva kao znanstvene discipline

Pružanje iskustava ili prilika za iskustvo primarni je fokus suvremenog menadžmenta događaja. Budući da su neuobičajeni i vremenski specifični, događaji daju sudionicima priliku da sudjeluju u kolektivnom iskustvu koje će sigurno biti jedinstveno. Osim toga, događaji pružaju sudionicima priliku da steknu nove perspektive (Tassiopoulos, 2010.). Događaji se tiču širine ljudskih iskustava koja su povezana s prisustvom ili utjecajem organiziranog događaja, i kao rezultat toga, događaji su važan sektor u onome što se naziva industrijom iskustava (Pine i Gilmore, 1999.). Iskustva su privatni događaji (trenuci), posljedica stimulacije koja potiče reakciju koja pokreće cijelo živo tijelo (Schmitt, 1999.). On opisuje iskustva kao rezultat podražaja koji potiče odgovor. Iskustvo je nešto što se može okarakterizirati kao osjećaj interakcije koji izaziva proizvod, usluga ili događaj i koji ima učinak na fizičku i kognitivnu razinu osobe tijekom određenog vremena (Diller et al. , 2008). Ti se osjećaji proširuju na osjetilne, simboličke, vremenske i smislene aspekte iskustva. Međutim, zbog složene, višestrane i promjenjive prirode ovog iskustva, stjecanje uvida u njegovu prirodu i karakter može biti izazovan pothvat (Rossman i Schlatter, 2003.).

2.3 Teorijski okviri i konceptualizacije iskustva

Konceptualizacija menadžmenta događaja napredovala je dalje od izravnog stjecanja dobara i usluga, te se umjesto toga pomaknula prema specijaliziranoj potrazi za tim iskustvima (Pine i Gilmore, 1999.).

Slika 1: 4 Experience realms

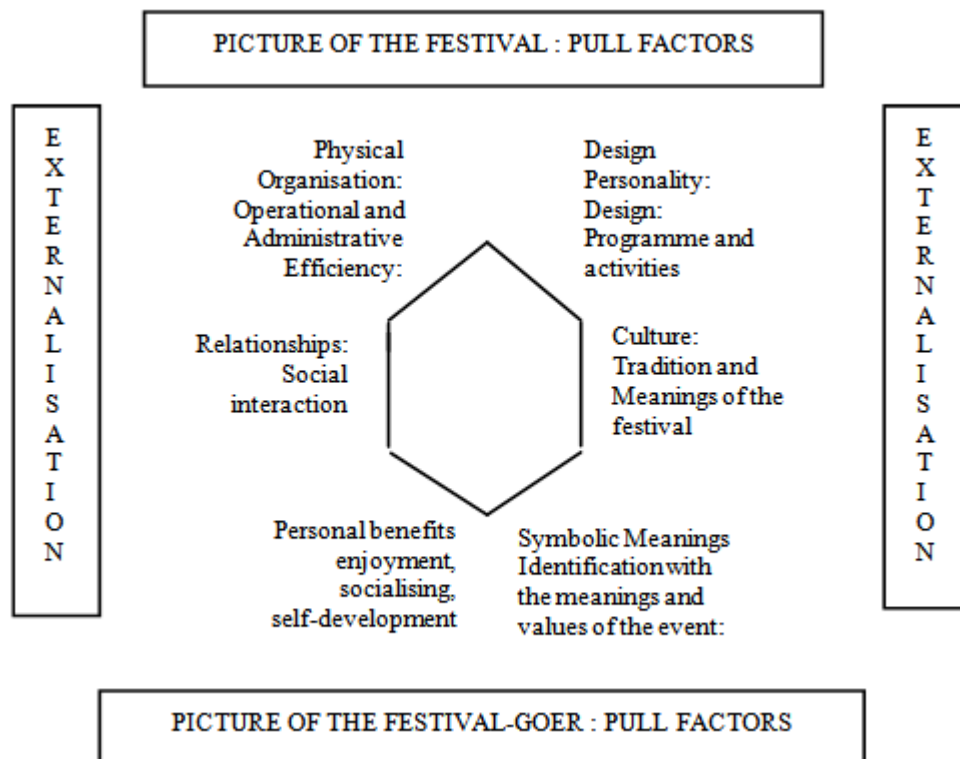


Izvor: Pine i Gilmore (2013.)

Na odluke ljudi uvelike utječu njihova iskustva, pri čemu se mnogi radije bave zanimljivim i sveobuhvatnim aktivnostima nego monotonim transakcijskim interakcijama (Pine i Gilmore, 1999). Iskustva igraju veliku ulogu u ljudskim izborima. Dužnost voditelja događaja je da, u najvećoj mogućoj mjeri, uspostavi okruženje u kojem su iskustva izvediva i proizvede emocionalnu vezu među sudionicima pažljivom organizacijom i materijalnih i nematerijalnih aktivnosti (Pullman i Gross, 2004.). Stoga, kako su se iskustva razvila kako bi zadovoljila unutarnje ili mentalne zahtjeve pojedinaca, oni koji stvaraju iskustva ulažu više napora kako bi zajamčili da klijenti prepoznaju kvalitetu iskustava koja primaju (Ting-Yueh & Shun-Ching, 2010.). Ovo je privuklo pozornost znanstvenika koji su počeli graditi opsežnije baze znanja i analizu načina na koji su događaji osmišljeni i onoga što se događa tijekom rezultirajućih interakcija na događaju. Postoji značajna količina relevantnog diskursa o iskustvu i značenju, a svijest o tome ključna je ako događaji i njihov dizajn žele potaknuti angažman na visokoj razini (Getz, 2007.). Getz iznosi ovo opažanje u svjetlu činjenice da postoji značajna količina relevantnog diskursa o iskustvu i značenju. Ovaj razgovor rezultirao je stvaranjem nekoliko različitih modela iskustva. Prethodno navedena ekonomija iskustva koju su razvili Pine i Gilmore sastoji se od različitih stupnjeva i razina emocionalne uključenosti i sudjelovanja. Teorija dramaturgije (Goffman, 1959.) pruža jasno razumijevanje onoga što bi trebalo biti uključeno u inscenirano iskustvo, konkretno, tema koja daje

pozitivne znakove i uključuje svih pet osjetila. Nadalje, hvaljeni model usluge objašnjava da se najvažniji dio cjelokupnog iskustva odvija na početku procesa i nadopunjuje dodatnim iskustvenim elementima koji dodaju vrijednost (Gronroos, 1990.). Walls et al. (2011) podijelili su iskustva u dvije kategorije: obična i izvanredna. Istaknuli su da se iskustva razlikuju i na kognitivnoj i na emocionalnoj razini, te da pružatelj usluge utječe na aspekte iskustva koji su fizički i interaktivni. Korištenje prirodnog i društvenog okruženja u svrhu ovisnosti o iskustvu u srži je Mossbergovih koncepata. Ovaj se pristup uvelike oslanja na „servicescape“ koji opisuje kako različiti osjetilni elementi mogu utjecati na okolno okruženje (materijalno i nematerijalno) (Bitner, 1992.). Prema Morganovom konceptu prizme iskustva može se utjecati na aspekte koji se odnose na nečiju osobnost kao i na njihovo fizičko djelovanje. Komponente privlačenja iskustva su fizička i osobna djelovanja, dok su faktori privlačenja osobna vrijednost i značenje dobiveno događajem. Ovi faktori privlačenja i guranja izgrađeni su jedan na drugom (Morgan, 2006.).

Slika 2: Morganov koncept prizme iskustva



Izvor: Morgan, M. (2006.)

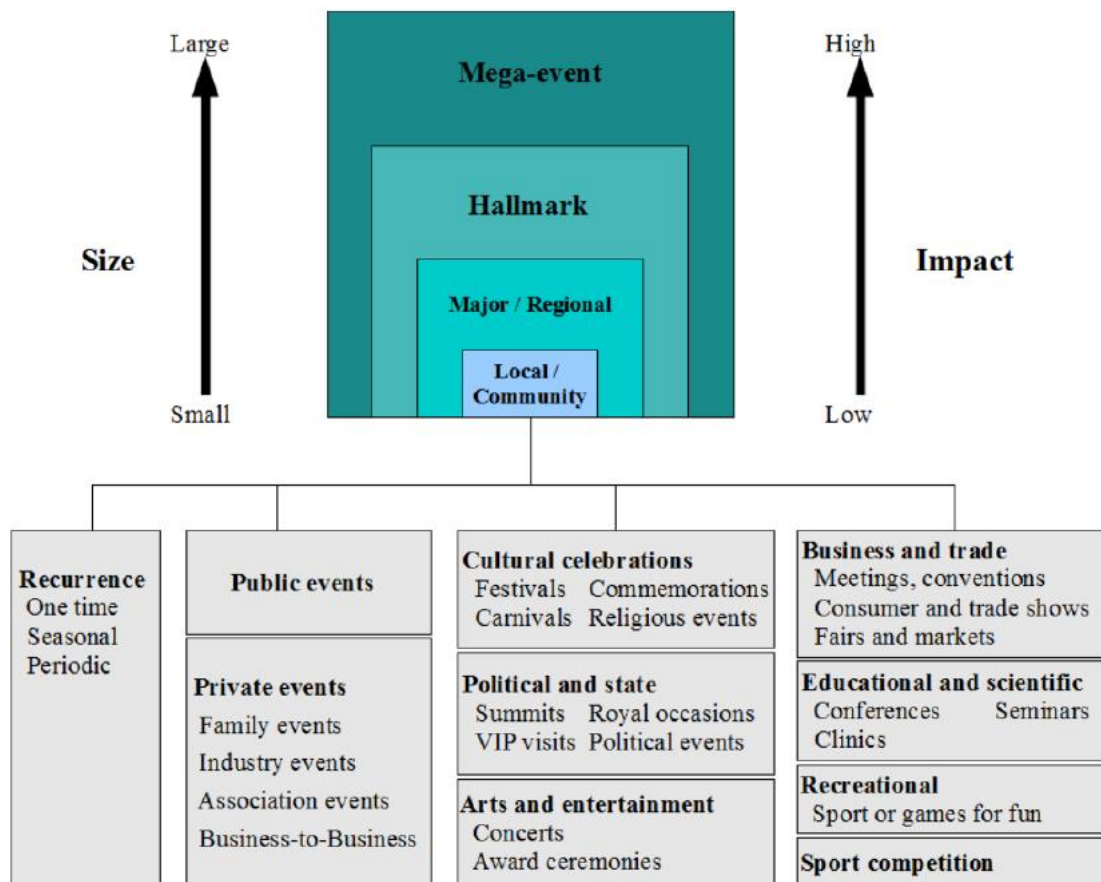
U kontekstu specifičnijeg događaja je model koji koristi višedimenzionalnu strukturu iskustva identificirajući tri temeljne komponente koje imaju utjecaj na pojedince. *Konativna* dimenzija odnosi se na postupke i ponašanja ljudi, dok *kognitivna* dimenzija odražava kako ljudi daju smisao svojim iskustvima kroz svijest, odnosno prosuđivanje. Konačno, *afektivna* dimenzija odražava osjećaje i emocije koje ljudi koriste da bi opisali iskustvo (Mannell et al., 1988.).

Zajedno, oni impliciraju da postoji sveobuhvatno iskustvo koje se može steći, ono koje obuhvaća mnoštvo osjeta i emocija koje pojedinci stječu na tjelesnoj i kognitivnoj razini kao rezultat svog sudjelovanja u događaju. Značenje koje se pripisuje iskustvu i događaju zatim se komunicira korištenjem simbola i objekata koji potvrđuju namjeravanu funkciju događaja u prostoru i vremenu.

2.4 Raščlamba sportskih događaja

Događaji su jedinstvena vrsta turističke atrakcije koja se kreće od lokalnih gradskih festivala do međunarodnih sajмова do najvećih svjetskih atletskih događaja poput Olimpijskih igara i FIFA Svjetskog nogometnog prvenstva. Jedna od najvažnijih razlika između događanja i tradicionalnih atrakcija je trajanje njihovog utjecaja na regiju koju definira domaćin. Po definiciji, događaji su kratkoročni, traju samo jedan ili dva dana, iako bi neki veliki događaji mogli trajati tjednima (na primjer, Svjetsko nogometno prvenstvo), dok fiksne atrakcije obično privlače turiste godišnje ili tijekom znatnog vremena.

Slika 3: Shematski prikaz raščlambe događaja



Izvor: Allen, D. et. al (2005.) i Getz, D., (2007)

Što se tiče opsega i utjecaja događaja, mogu se podijeliti u četiri kategorije. Mega događaji, značajni događaji, veliki događaji i lokalni događaji su sve vrste događaja. Razina sudjelovanja, veličina publike i medijska pokrivenost, kao i stupanj do kojeg događaj generira snažan međunarodni interes za svakoga, opće je poznato kao definiranje percipiranog opsega i utjecaja događaja.

2.4.1 Mega sportski događaji

Veliki ili mega sportski događaji su široke svjetske privlačnosti i istinskog globalnog dosega. Takvi događaji mogu djelovati kao katalizatori lokalnog rasta, pružajući niz gospodarskih, društveno-kulturnih, ekoloških i drugih pogodnosti povezanih s imidžom, brendiranjem i ekspanzijom gospodarstva.

Mega sportski događaji, kao najveći i najvidljiviji od svih događaja, neizbježno zahtijevaju najopsežnije i najsloženije javne investicije, općenito su najskuplji za izvođenje, a zbog konkurentnog nadmetanja potrebno je najviše vremena od osmišljavanja do realizacije. Oni također imaju najdugovječniju ostavštinu.

Infrastruktura, sportski objekti, prijevoz i međukulturna pitanja samo su neki od izazova u organizaciji mega sportskih događaja. Unatoč tome, mnoge su zemlje počele uviđati financijske i ljudske resurse potrebne za natjecanje i u konačnici domaćinstvo takvih mega sportskih događaja kao vrijedno ulaganje.

Konkretni ciljevi i željeni ishodi iz nacionalne perspektive za najveće svjetske sportske događaje, posebno se mogu razlikovati među domaćinima ovisno o razini gospodarskog i društvenog razvoja, postojećoj infrastrukturi, priznatim sigurnosnim zahtjevima i protokolima, prijedlozima za urbanu rehabilitaciju, postojećim i željenim međunarodnim ugledom, snaga karaktera kao turističke destinacije i kvalifikacije održivosti. Kao posljedica toga, očito je da mega sportski događaji ostavljaju niz potencijalnih nasljeđa, ovisno o zahtjevima zemlje ili regije domaćina.

Mega sportski događaji su oni koji generiraju izvanredno visoku razinu razvoja turizma, medijske pažnje, ugleda ili ekonomskog utjecaja na grad domaćin, mjesto ili organizaciju zbog svoje veličine ili značaja (Getz, 2005.). Mega sportski događaji su nazvani po svojoj veličini u smislu publike, marketinške strategije, količine javnog financijskog ulaganja, političkih implikacija, medijske pokrivenosti, razvoja infrastrukture i utjecaja na društveno i gospodarsko tkivo zajednice domaćina (Lee Ludvigsen et al., 2022.).

Mega sportski događaji kao što su Olimpijske igre, finale Svjetskog nogometnog prvenstva i Super Bowl privlače veliki broj gledatelja te su glavni primjeri takvog tipa događaja (Heyne et al., 2007.).

2.4.2 Značajni sportski događaji

To su događaji s najizrazitijim kvalitetama u svom sportskom programu. Budući da su tako blisko povezani s karakterom i temperamentom grada koji ih ugošćuje, događaji s potpisom značajnog sportskog događaja smatraju se sinonimom za ime grada ili države domaćina i privlače globalnu

svijest i pozornost. Događaji koji se smatraju značajnim sportskim događajima imaju jedinstveno značenje i privlačnost, ne samo za one koji u njima sudjeluju, već i za one koji ih dolaze gledati.

Ove manifestacije izazivaju veliku pozornost uže i šire javnosti, pridonose imidžu domaćina te pomažu očuvanju i oživljavanju tradicije. Tradicionalni primjeri značajnih sportskih događaja su Bostonski Maraton, Kentucky Derby, US Masters te Wimbledon (Richie et al., 2003). Ti su događaji usko povezani sa samom prirodom ovih mjesta i ljudima koji tamo žive. Osim što ostvaruju značajan prihod od turizma, oni također potiču snažan osjećaj ponosa zajednice i privlače pozornost na globalnoj razini.

2.4.3 Veliki sportski događaji

Veliki sportski događaj je događaj velikih razmjera koji stvara značajnu razinu pozornosti javnosti i dobiva široku pokrivenost u medijima. Ogroman broj sudionika koje veliki sportski događaji privlače zauzvrat pomaže organizatorima velikog sportskog događaja da ostvare željenu ekonomsku korist. Što se tiče upravljanja velikim sportskim događajima u praksi, ti događaji su tipično sportske prirode, imaju reputaciju u svjetskim razmjerima i imaju jasno definiranu strukturu natjecanja. Formule 1 Grand Prix ili finale nogometne Lige prvaka primjeri su takvih događaja.

2.4.4 Lokalni sportski događaji

Lokalni sportski događaj je događaj koji se uglavnom izvodi u svrhu privlačenja lokalne publike, a organiziran je prvenstveno u svrhu poticanja društvene interakcije, zabave i pružanja razonode. Ti događaji često daju niz pozitivnih ishoda, uključujući usađivanje osjećaja ponosa u zajednicu, jačanje osjećaja pripadnosti i formiranje osjećaja mjesta organizacije lokalnog sportskog događaja. Osim toga, mogu pomoći u upoznavanju pojedinaca s novim konceptima i iskustvima, potičući angažman u izvannastavnim aktivnostima kao što su sport i umjetnost te promiču toleranciju i različitost. Primjeri lokalnih sportskih događaja su školska sportska natjecanja te natjecanja među sportskim klubovima.

2.5 Organizacija nogometnih događaja u Hrvatskoj

Nogometni događaji u Hrvatskoj su usko vezani uz organizaciju nogometnih liga, kako profesionalnih, tako i amaterskih te se upravo ta podjela može smatrati osnovnom. Hrvatsko

nogometna liga (HNL), formalno poznata kao SuperSport Hrvatska nogometna liga, prva je nogometna liga u Hrvatskoj. Prije 2022. godine bila je poznata kao Prva hrvatska nogometna liga, odnosno 1. HNL. Trenutno je u HNL-u deset momčadi. U četvero kružnom formatu, 36 kola se igra tijekom sezone, a svaki ogled između klubova sudionika se igra četiri puta. Na kraju sezone najniže rangirana momčad se degradira u Prvu nogometnu ligu (drugi rang), dok pobjednik Prve nogometne lige ulazi u SuperSport HNL. Pobjednik Hrvatskog nogometnog kupa ulazi u treće pretkolo kvalifikacija za UEFA Europsku konferencijsku ligu. Prvak Hrvatske nogometne lige započinje u drugom pretkolu UEFA Lige prvaka. SuperSport Hrvatska nogometna liga i Prva nogometna liga se smatraju profesionalnim ligama dok Druga i Treća nogometna liga se smatraju amaterskima.

Svaka utakmica u kolu bilo koje gore navedene lige označava jedan nogometni događaj s većim ili manjim organizacijskim zahtjevima. Tako utakmice SuperSport i Prve hrvatske nogometne lige zahtijevaju veći stupanj organizacije od ostalih hrvatskih nogometnih liga.

Nadalje, nogometni događaji u Hrvatskoj su vezani i za lokalne i internacionalne turnire od kojih je jedan od najpoznatijih u široj europskoj sportskoj javnosti Memorijalni turnir Mladen Ramljak¹ koji se svake godine održava u Zagrebu. Na tom turniru sudjeluju jedne od najboljih europskih momčadi.

Kvalifikacijom u UEFA-ina natjecanja, nogometni događaji poprimaju internacionalni karakter, kako u sportskom okruženju, tako i u organizacijskom aspektu. Dolazak stranih momčadi iziskuje od klubova domaćina spremnost na pružanje osiguranja dolaska i odlaska momčadi, priprema stadiona za posjetitelje, prostor za službene osobe itd. Europske natjecanja predstavljaju najviši stupanj organizacije nogometnih događaja u Hrvatskoj.

¹ <https://gnkdinamo.hr/hr/Novosti/Clanak/predstavljamo-19-izdanje-memorijala-mladen-ramljak1>

3 FINANCIRANJE ORGANIZACIJE SPORTSKIH DOGAĐAJA

3.1 Vrste financiranja sportskih događaja

Mnogi sudionici sportskih događaja, neovisno o tome jesu li dio volonterske, javne ili privatne organizacije, željeli bi izbjeći teret plaćanja usluga potrebnih za organiziranje sportskog događaja. Razumijevanje financijskih ograničenja organizacije sportskog događaja je, u mnogim slučajevima, o dodavanju vrijednosti. Razmatranjem profita za određene organizacije pokreće se razgovor o financiranju sporta i sportskih događaja kako bi se donijele šire društvene koristi.

U mnogim slučajevima je kompleksno organizirati, razvijati i održavati sportske događaje bilo kojeg razmjera. Sportske objekte teško je izgraditi i održavati, dok se oprema mora često mijenjati. Sportski događaji jako ovise o ljudskim resursima, jer igrači trebaju treniranje, treneri trebaju edukaciju, a utakmice i turniri zahtijevaju organizaciju. Stoga organizacija sportskog događaja zahtijeva značajna sredstva za razvoj i održavanje infrastrukture. Financiranje i ulaganja potječu iz nekoliko izvora. I privatne i javne organizacije oslanjaju se na državno financiranje, koje je određeno odlukama javne politike. Prema Billu (2009.), Ministarstvo kulture, medija i sporta (DCMS) pridonijelo je 175 milijuna funti planiranju Olimpijskih igara u Londonu 2012. i 180,2 milijuna funti drugim sportskim aktivnostima 2007. Ovi se resursi koriste za oba kapitalna projekta i održavanje organizacijske strukture, kao i javnih objekata.

Volonterske organizacije ključne su za rast sportskih događaja. Uglavnom se izdržavaju od članarina i uvelike se oslanjaju na volontere koji pružaju organizacijsku i upravljačku stručnost. Takve organizacije nastavljaju postojati primjenom pravila pay-to-play i pokušavajući jamčiti da prihodi premašuju rashode, čime se čuvaju viškovi za postizanje ciljeva rasta (Bill, 2009.). Osim stjecanja financijskih koristi od sponzorstva i medijskog partnerstva, komercijalne tvrtke uključene u sportske događaje mogu zatražiti državno financiranje. Zadovoljstvo gledanja, sudjelovanja i reguliranja vrlo zabavnog sportskog događaja stvara složenu mrežu veza i spona. Ekonomsko zdravlje organizatora, regeneracija infrastrukture i ekonomski multiplikatori među priznatim su prednostima podržavanja organizacije sportskih događaja kao što je nogometno svjetsko prvenstvo ili Olimpijske igre.

Postoji nekoliko načina za definiranje opsega i djelatnosti sportskog poslovanja (Beech i Chadwick, 2004.). Općenito se prikazuje da pokretači sportske ponude i rasta daju ključ za ispitivanje koje uključuje neprofitne, vladine i komercijalne subjekte (Watt, 2003.). Unatoč tome, također je očito da sportske organizacije čine posebno tržište na kojem je javni novac ključan kako za privatno tako i za javno financiranje. I lokalne i nacionalne vlasti imaju različite uloge u sportskoj politici i financijama.

Podrška lokalne samouprave sportskim događajima jedan je od načina na koji država financira sportske aktivnosti. Lokalna uprava financira se porezima koji pokrivaju oko četvrtine njezinih troškova. Ovaj prihod je uvećan brojnim državnim subvencijama, porezima na domaće i strane poslovne subjekte. Lokalna uprava koristi taj novac za pružanje usluga i održavanja postojeće infrastrukture, kao što su sportske i rekreacijske aktivnosti i događaji te sportski centri, putem izravne ponude usluga, kao što je upravljanje ugovorima sportskih centara. Osim toga, lokalna samouprava pomaže drugim organizacijama u pružanju usluga putem odredbi planiranja, bespovratnih sredstava i smanjenja poreznih stopa, kao i kroz partnerstva s institucijama, organizacijama korporativnog i dobrovoljnog sektora i udrugama (Bill, 2009.). Takve organizacije mogu uključivati društvene dvorane i objekte, kao i onu infrastrukturu proizašlu iz partnerstava s lokalnim poslovnim subjektima, kao što su nogometni stadioni koje koriste i lokalna samouprava za svoje sportske događaje te nogometni klub. Lokalne vlasti nisu zakonom obvezne nuditi sportske ili rekreacijske usluge, a kao rezultat toga, postoji značajan nesrazmjer u kvaliteti i kvantiteti ponude i podrške među naznačenim područjima. Sve veći broj lokalnih vlasti pruža 'zdrave' programe vježbanja koje vodi njihovo osoblje, a novac za slobodno vrijeme može se koristiti za financiranje parkova i igrališta, kao i bazena.

Predviđene prednosti za zajednicu, kao što su promicanje zdravlja, regeneracija, obrazovanje, turizam i građanski ponos, kao i baština i kultura također mogu igrati ulogu u strateškom razvoju, motivirati izdatke lokalne samouprave za sportske događaje (Bill, 2009.). Kao dio svojih razvojnih planova, lokalne vlasti često imaju za cilj dodati društvene sportske objekte postojećoj infrastrukturi. To je posebno vidljivo u prijedlozima za zajedničko korištenje školskih objekata. Škole sa postojećim sportskim objektima koje je dodijelila lokalna samouprava trebaju jamčiti da

se korištenje objekata ne financira iz delegiranog školskog proračuna, već mora biti samofinancirajuće, što u konačnici znači financiranje iz organizacije sportskih događaja.

Unatoč izazovima s kojima se suočavaju volonteri, procjenjuje se da 4,7% odraslih osoba starijih od 16 godina sudjeluje u sportu barem jedan sat svaki tjedan. Volonteri su važni za uspjeh poznatih događaja kao što su Olimpijske igre, unatoč njihovom značajnom proračunu. Ljetne olimpijske igre 2008. u Pekingu podržalo je 400.000 kineskih volontera (Bill, 2009.).

Unatoč činjenici da neke velike organizacije možda imaju plaćene menadžere, mnogi upravni odbori još uvijek se sastoje od volontera. Upravljanje međuigrom između velikih krovnih saveza i znatno manjih klubova bez administrativne pomoći u provođenju njihovih sportskih aktivnosti organizacijski je izazov za sportsku administraciju. Većina sredstava za neprofitne sportske organizacije, kao što je lokalni nogometni klub, doći će od članarina.

Od sudionika u sportu također će se očekivati da plate za sudjelovanje u svojoj ligi i da pomognu klubu organiziranjem sportskih događaja za prikupljanja sredstava. Teško je uspostaviti dodatne izvore prihoda, ali neke manje organizacije mogu ostvariti prihode od sponzorstva od lokalnih poduzeća i donacija od dugogodišnjih članova organizacije. Planovi rasta malih sportskih organizacija oslanjaju se na održavanje niskih rashoda kako bi se stvorio višak koji bi se mogao ponovno uložiti u organiziranje sportskih događaja, opremu ili članarine za sljedeću sezonu.

Iznimno je teško i dugotrajno stvoriti višak za značajna kapitalna ulaganja kroz razvoj izvora prihoda koji će biti iznad organizacijske potrošnje. Kada su potrebna opsežna renoviranja, pronalazak financiranja putem lokalnih vlasti i financijskih organizacija jedina su opcija. Ovo je izazovan put za neprofitne sportske organizacije.

Postoje komercijalna ili profitna poduzeća uključena u svaki element sporta i sportskih usluga. Profesionalni sport i treniranje zauzimaju jedan kraj spektra, gdje je amaterski status bio norma do prije pedesetak godina, ali povezani sektori poput sportske opreme i proizvodnje, obuće, odjeće i maloprodaje šire se i nalaze se na 'povezanom' spektru. Na drugom kraju spektra koji ne sudjeluju u profesionalnom sportu, neprofitne organizacije bit će subvencionirane slično kao i druge

industrije. Menadžer mora analizirati tržišnu potražnju za svojim proizvodom, osmisliti poslovnu strategiju, sam financirati dio projekta ili nabaviti sredstva za financiranje dugoročnih zajmova kako bi pokrenuo uspješan sportski događaj. S obzirom na obilje sportskih organizacija koje su trenutno na tržištu, dugoročni zajmodavci bit će banke ili financijske institucije, a oni će željeti dokaz da je razvoj održiv i da vjerojatno ima jedinstvenu prodajnu vrijednost. Sredstva će se koristiti za kupnju nekretnina i opreme, kao i za osiguranje obrtnih sredstava za tekuće troškove. Ova će se imovina koristiti za organiziranje sportskog događaja i pokrivanje marketinških i administrativnih troškova. Sve ove aktivnosti stvaraju operativni višak koji osigurava prihod kako profitnim, tako i neprofitnim sportskim organizacijama.

Usporedo s prijelazom s amaterskih na profesionalne sportske događaje, došlo je do porasta utjecaja emitiranja i medija na sport, kako u smislu osiguravanja vrijednih tokova prihoda, tako i mijenjanja određenih sportskih pravila za povećanje iskustva gledanja i za povećanje mogućnosti oglašavanja. Osim atletskih arena, dvorane su se proširile i promijenile kako bi se prilagodile mnoštvu sportskih događaja, koji mogu, ali i ne moraju uključivati zabavu. Svako od ovih područja, ako se njime uspješno postupa, povećat će prihode organizacija koje su planirale sportski događaj. Međutim, nisu sva mjesta za organizaciju sportskih događaja isplativa. Ciljevi uprave su smanjiti rashode i izdatke uz maksimiziranje kapaciteta kako bi se počeli nadoknađivati enormni troškovi razvoja mjesta sportskog događaja. Kao što je prethodno rečeno, izvješćivanje o učinku i rezultatima velikom broju dionika predstavlja izazov za pojedine sportske organizacije. To uključuje sudionike, navijače, širu javnost, ulagače itd.

Ovisno o dioniku, tumačenja učinka koja bi mogla privući ili odbiti daljnje financiranje i ulaganja će se razlikovati. One komercijalne ili profitne organizacije unutar sportske industrije koje sudjeluju u sportskim događajima mogu se razlikovati od onih koje to ne čine. One nemaju pristup istim financijskim mogućnostima kao druge profitne organizacije. To može uključivati kratkoročne i dugoročne zajmove i zadržanu dobit. One organizacije koje se bave sportom, bez obzira na profitabilnost svojih klubova ili timova, mogu imati pravo na državne subvencije ili novac, što odražava i vladinu politiku i vjerojatnost međunarodnog uspjeha.

Budući da se većina sporta smatra zabavom, sportske organizacije imaju pristup nekoliko izvora prihoda. Članovi sportskih organizacija voljni su plaćati godišnje članarine, koje im mogu, ali i ne moraju omogućiti uštede na cijenama ulaznica za gledatelje, premium sjedalima, unaprijed ili zajamčenim rezervacijama, kao i drugim pogodnostima. Većina mega i značajnih sportskih događaja, na primjer, uključuje šator i/ili ograđeni prostor za članove, unaprijed plaćene ulaznice i pristup najboljim mjestima za gledanje na stadionu. Članovi također mogu dobiti pristup terenima za trening. Korporativno ugostiteljstvo, koje može uključivati restorane, barove ili šatore, zauzimat će značajnu količinu prostora na velikim nogometnim stadionima. Za korporativne ugostiteljske lokacije mogu se platiti visoke cijene, ali mora uključiti visoko specijalizirane usluge na dan sportskog događaja. Razvijanje ove komponente poslovanja sportskog objekta također stvara dodatni prihod izvan samog sportskog događaja. Stvaranje ovih visoko specijaliziranih usluga može koštati više, ali povrat ulaganja je znatan. Proizvod je sada vitalna komponenta za običnog gledatelja na sportskom događaju.

Sponzorstvo je važna komponenta strukture ulaganja u sport za upravna tijela, klubove, timove i pojedinačne sportaše. U 2005. godini 101 poduzeće uložilo je u nogomet, pri čemu je Barclays banka doprinijela 57 milijuna funti FA Premier ligi, a Vodaphone je doprinio 36 milijuna funti nogometnom klubu Manchester United (Bill, 2009.). Poduzeća smatraju sportsko sponzorstvo dijelom svoje marketinške komunikacijske strategije. Svrha sponzorstva je utjecati na ponašanje ciljane publike, što zahtijeva opsežno planiranje od strane sponzora. Ovakav pristup smatra se mnogo više od prilike za oglašavanje i korporativno ugostiteljstvo i koristi se za generiranje rasta prodaje i poboljšanje veze s markom. U području sportskih događaja, integracija tima ili igrača s brendom povezana je s njihovim uspjehom i njihovom publikom. Publika za sportske događaje stvara vezu između kupca i dobavljača, služeći kao kanal za verbalnu i vizualnu potvrdu ili promociju kroz nekoliko različitih medijskih kanala.

Postoji nekoliko opcija za sponzora da uspostavi prodajne kampanje i sudjeluje u osobnijim metodama prodaje ili izravnom marketingu dobivanjem pristupa publici. Ali postoje i drugi čimbenici koje treba uzeti u obzir. To uključuje odnose s javnošću u kojima sudjelovanje putem obrazovanja i dobrotvornih sportskih događaja prenosi snažne signale društvene odgovornosti poduzeća. Za sportsku organizaciju može biti važno odabrati pravog sponzora kako bi prenijela

etičke i moralne izjave o svom brendu. Sponzorstvo sportskih događaja nalazi se u ključnoj točki svog razvoja, budući da mora pokazati pozitivan povrat ulaganja. Ovo može biti veliki izazov za bilo koga, pa i za najveće organizacije ili najuspješnije sportaše.

Prava emitiranja ključni su izvori prihoda za sve sportske organizacije. Čak i ako se utakmica lokalne nogometne momčadi ne prenosi na televiziji, prihod FA-a od utakmica engleske prvoligaške lige pridonijet će održavanju. Različiti iznosi prihoda od prava emitiranja bit će dodijeljeni klubovima različitih veličina. U Europi AC Milan i Juventus dobivaju gotovo 60 posto ukupne dobiti od televizijskih prava, dok Celtic, koji igra u prvoj škotskoj ligi, dobiva samo 23 posto (Gratton i Solberg, 2007.).

Uspon televizijskog prijenosa, satelitske tehnologije i napredak digitalne tehnologije pridonijeli su širenju medijske pokrivenosti. Pristup sve široj medijskoj revoluciji ima učinak na statistiku gledanja, i iako su rani argumenti protiv televizijskog praćenja sportskih događaja predviđali pad prihoda od ulaznica, novac i izloženost od emitiranja više su nego nadoknadili sve gubitke. Zbog sve konkurentnijeg karaktera emitiranja, o čemu svjedoči rast neovisnih televizijskih kuća i sve veća uporaba online kanala za prijenos sportskih događaja, kao i uvođenje novih medijskih tehnologija putem interneta i mobilnih telefona, troškovi prijenosa velikih sportskih događaja su se povećali. Međutim, to nije čisto altruistička gesta prema sportskim organizacijama. Prema Billu (2009.), "Stope koje Sky TV plaća FA-u mogu se činiti pretjeranima, ali restorani i klubovi koji emitiraju sportske prijenose plaćaju naknade za licenciranje koje generiraju projicirani povrat ulaganja od 150 do 180 milijuna funti, što vraća oko dvije trećine rashoda."

Gratton i Solberg (2007.) predlažu da bi veće istraživanje o broju gledatelja sportskih događaja značajno osnažila argument za povezivanje sponzorstva sa sportskim događajima. Osim toga, oni pokazuju očitu povezanost između sportskih događaja i marketinga 'mjesta', koji daje mjerljiv povrat ulaganja za sponzorstvo lokalnih vlasti nad emitiranim sportom. Ekonomski multiplikatori takvog lokacijskog marketinga snažni su signali koje sportski administratori trebaju usvojiti, osobito kada gospodarske krize stvaraju konkurentnu klimu za sponzorstvo. Sponzorima se kroz emitiranje pružaju jasna rješenja povrata ulaganja.

Istraživanja su pokazala potrebu i za državnim i za nevladinim financiranjem, koje može, ali i ne mora biti osigurano na osnovi zajma, čak i kada postoje dostupna sredstva iz stvaranja viška prihoda nad rashodima i zaduživanja od financijskih institucija. Budući da se postavljaju ekonomski i društveni izazovi oko osiguravanja povrata ulaganja za bilo koji novac, sportski menadžment mora osigurati da su prednosti za sve dionike ispravno artikulirane, shvaćene i procijenjene kako bi se zadržala uključenost. Sponzorstvo se oslanja na razvoj odnosa, ali prava emitiranja određena su potražnjom sportskih gledatelja.

Nasuprot tome, državna potrošnja ovisi o javnoj politici. Promjene u vladi mogu predstavljati opasnost za kontinuitet novca, ali u bliskoj budućnosti, sve strane su predane osiguravanju jasnog plana za javni "marketing mjesta" nacije u razdoblju koje vodi do i nakon bilo kakvog mega, značajnog ili lokalnog sportskog događaja.

3.2 Upravljanje financiranjem sportskih događaja

Financiranje sportskih događaja mora se kontrolirati kontinuirano i tijekom cijelog procesa; stoga je fokus na tome kako se to može postići. Ispituju se ključna pitanja poput nabave novca i upravljanja rashodima, te se ističe važnost upravljanja financijskim rizicima.

Izbor da se nastavi sa sportskim događajem je menadžerski i tako podložan subjektivnosti, ali ovaj proces može postati pouzdaniji kroz pripremu. Prije nego što se donese odluka o nastavljanju nekim sportskim događajem, potrebno je utvrditi njegovu održivost kako bi se izbjeglo rasipanje novca ili resursa. Osim toga, događaj se mora ocijeniti jeftinim, privlačnim, tržišnim i kontroliranim prije nego što se za njega ponudi i/ili donese odluka o nastavku (Getz, 2007.).

U fazi izvedivosti, napredovanje organizacije sportskog događaja se ne bi trebalo dogoditi sve dok se događaj ne može učinkovito implementirati kako bi se postigli njegovi ciljevi. To se postiže utvrđivanjem ispunjava li zamisao sportskog događaja ciljeve, i dok je malo vjerojatno da će generalna proba događaja biti izvediva, utvrđivanje financijskog stanja projekta je preduvjet. To zahtijeva financijsko planiranje i, u određenim slučajevima, možda će biti potrebna provedba tih planova prije izbora da se nastavi sa sportskim događajem. Možda će biti potrebne dodatne vrste planiranja i uspostavljanje važnih partnerstava kako bi događaj bio moguć. Možda će mu također trebati procjena financijskog rizika pri odlučivanju o njegovim tekućim strategijama upravljanja.

Postoje različiti koraci koje treba razmotriti u postupku financijskog planiranja i kontrole (Berry i Jarvis, 2006.). Oni su navedeni u nastavku.

U organizaciji sportskog događanja postoje dvije razine ciljeva. Prvo, tu su planirani organizacijski ciljevi organizatora sportskog događaja za buduću orijentaciju sportske organizacije. Tu su i posebni ciljevi događaja. Prva razina ciljeva imaće šire posljedice za sportsku organizaciju u cjelini i utjecat će na ciljeve specifične za događaj. Bilo da postoji jedan ili više događaja, ciljevi svakog događaja moraju biti povezani s općim ciljevima organizacije. Ovo pitanje postat će značajnije kada se veličina organizacije poveća i ciljevi menadžera mogu doći u sukob s ciljevima drugih i same organizacije. Poteškoća u organizaciji sportskog događaja je u tome što mnoge sportske događaje provode organizacije za upravljanje događajima u ime vlasnika događaja, a nedostatak podudarnosti ciljeva između dviju strana može biti presudan za uspjeh događaja i organizacije.

Drugo, postoje poslovni ciljevi koji su postavljeni za događaje, kao što je maksimiziranje prodaje, maksimiziranje profita, ili ponovno ulaganje prihoda za širenje organizacije. Svi ovi ciljevi su mjerljivi s ciljevima koji se mogu postaviti prije organizacije sportskog događaja.

Nefinancijski ciljevi također se mogu uspostaviti, a za grupe koje sudjeluju u neprofitnim događajima oni mogu biti ključni faktor. Na primjer, lokalne vlasti mogu biti posebno zabrinute za ciljeve koji osiguravaju količinu i kvalitetu usluge tijekom njihovih sportskih događaja. Međutim, čak i s nefinancijskim ciljevima, postoje posljedice za financijsko planiranje i upravljanje događajima.

Postoje strateške odluke koje utječu na budućnost poslovanja koje organizacija mora donijeti u skladu s njezinim ciljevima. Za organizacije koje su vlasnici događaja, to može zahtijevati prodaju nekretnina ili ulaganje u druge poslovne sektore, bilo iz sigurnosnih razloga ili radi razvoja i širenja. Ti se izbori donose na višoj razini i dugoročne su prirode. Kao rezultat toga, oni mogu imati učinak na upravljanje određenim pojavama.

Operativne odluke prvenstveno se odnose na cijene i kvalitetu pružene usluge (Berry i Jarvis,

2006). Da bi te odluke bile učinkovite, moraju biti u skladu s prethodno utvrđenim strateškim politikama; oni čine osnovu kratkoročnog financijskog plana događaja. Ova kratkoročna strategija poznata je kao proračun sportskog događaja.

Proračuni se razlikuju ovisno o potrebama različitih organizacija, ali često predstavljaju trajanje procesa planiranja događaja. Ovisno o razmjeru i veličini događaja, trajanje procesa planiranja proračuna događaja može se kretati od nekoliko sati ili dana do mnogo godina. Na primjer, lokalni nogometni klub može objaviti i prikupiti novac od registracije za novi nogometni turnir, kao i nabaviti zalihe hrane i nagrade, samo tjedan dana prije događaja. Blagajnik kluba upravljat će relativno jednostavnim proračunom za ovo razdoblje i takvim prihodima i rashodima. Nasuprot tome, uspješna ponuda za Ljetne olimpijske igre 2000. u Sydneyu zahtijevala je obračunsko razdoblje koje je počelo 1993. i operativni proračun koji je uključivao komponente prodaje i primopredaje koji je trajao do 2002., kada je Uprava Olimpijskog parka u Sydneyu preuzela olimpijske objekte (Aaby, 2002.).

Zaposlenici organizacije su osobno odgovorni za prihode i rashode u procesu izrade proračuna i stoga bi trebali sudjelovati u izradi proračuna i njegovih ciljeva. Kako se planiranje događaja razvija, proračun može poslužiti kao koristan instrument za mjerenje uspjeha ljudi i organizacija. Sustav izvješćivanja je neophodan kako bi financijski odgovorni pojedinci i timovi mogli usporediti stvarni učinak s proračunom i identificirati odstupanja ili anomalije. Ovo je često poznato kao postupak računovodstvene odgovornosti. Kroz ovo praćenje performansi također je moguće identificirati izvore odstupanja i donijeti potrebne upravljačke odluke.

Izrada proračuna može biti korisna na nekoliko načina. Prije svega, da bi se utvrdio proračun, potreban je određeni stupanj predviđanja, a to barem tjera upravljački tim da gleda naprijed. Potrebno predviđanje i priprema uključuje organizaciju u planiranju. Proračuni mogu funkcionirati kao komunikacijski alati ocrtavanjem zahtjeva za sportski događaj i njegove organizatore. Osim što služe kao kontrolni mehanizmi, redovita ažuriranja o učinku u odnosu na proračun također pomažu motivirati menadžere da poboljšaju svoj učinak. Što je organizacija veća, to više proračun može funkcionirati kao katalizator za poboljšanje suradnje između timova ili odjela u njegovom stvaranju i primjeni putem postizanja ciljeva.

Proračun za sportske događaje je definiranje odakle će novac doći, izračunavanje troškova i uspostavljanje ciljeva učinka koji će postići navedene ciljeve (Masterman, 2009.). Osim što pomažu u stalnoj kontroli učinka u odnosu na proračun sportskog događaja, ovi zahtjevi služe i kao način osiguravanja usklađenosti s ciljevima. Glavne komponente proračuna za događaj navedene su u nastavku.

Kao dio proračunskog procesa, odredit će se ciljevi za financiranje i/ili proizvodnju izvora financiranja kao izvora prihoda. Financiranje je povezano s ulaganjem u sportski događaj i dobivanjem sredstava sa ili bez povrata ulaganja, dok je stvaranje prihoda povezano s iskorištavanjem imovine sportskog događaja. Svaki od ovih tokova prihoda prikazan je redak po redak u proračunu tako da se vrijednost financiranja i ostvarenog prihoda može pojedinačno zabilježiti (Masterman, 2009.).

Kako bi se procijenila dobit ili gubitak, potrebno je oduzeti troškove sportskog događaja od njegovih prihoda. Svako područje troškova naziva se troškovno mjesto i može biti povezano s administracijom ili organizacijom sportskog događaja. Tipična mjesta troškova uključuju troškove za osoblje, sudjelovanje, prijevoz i marketing. Ovi troškovi također uključuju pojedinačne troškove kao što su plaće, novčane nagrade, smještaj, službeni prijevoz, gorivo i tiskanje plaketa. Ovo olakšava identifikaciju detaljnih rashoda redak po redak.

Troškovi mogu biti fiksni i varijabilni ako se mogu jasno povezati sa sportskim događajem i dodijeliti određenom mjestu troška. Varijabilni troškovi su oni koji fluktuiraju ovisno o veličini publike, broju sudionika ili broju događaja i nastupa. Obično bi to bili troškovi smještaja, službenog prijevoza ili nastupa, a oni bi rasli sa svakim dodatnim sudjelovanjem u sportskom događaju. Dodatni varijabilni trošak može biti zapošljavanje određenog broja dodatnih ugostiteljskih zaposlenika za svaki unaprijed određeni broj dodatnih prodanih korporativnih paketa usluga (Masterman, 2009.). Bitno je da sportski događaji održavaju dovoljnu razinu usluge kako prihod raste, a to zahtijeva određivanje proračunskih razina na kojima će se to dogoditi kako bi se troškovi mogli otkriti kada postanu aktivni.

Fiksni troškovi, koji se obično nazivaju neizravni troškovi ili opći troškovi, možda neće biti tako jasno raspoređeni i mogu zahtijevati raspodjelu na jedan ili više mjesta troškova. To su troškovi koji nastaju bez obzira na ostvareni prihod. Tipični primjeri uključuju kupnju opreme, troškove zakupa prostora i zajamčene novčane nagrade. Također mogu postojati izdaci koji traju nakon trajanja sportskog događaja i stoga ih je teško raspodijeliti, poput onih povezanih s godišnjim poslovanjem organizacije, poput zakupa ureda i režija. Uprava mora odrediti gdje će ti neizravni troškovi biti raspoređeni i mogu li se rasporediti na više mjesta troškova (Masterman, 2009.)

Troškovi su primarno postavljeni za mnoge događaje, tako i sportske, što ima znatne posljedice na metode određivanja cijena. Ovisnost o nezajamčenom prihodu na dan sportskog događaja, kao što je prodaja ulaznica, prodaja sportske opreme, može izložiti događaj financijskom riziku. Jedna je opcija zajamčena zarada prije sportskog događaja koja može pokriti fiksne troškove. Drugi je određivanje cijena tako da prodaja koja se pouzdano predviđa može platiti fiksne troškove. Za mnoge će organizacije proračun biti fiksna, no za sportske događaje je potrebna fleksibilnost. Što je duže vrijeme pripreme događaja, to postaje važnije. Kao rezultat ekonomskih utjecaja na dobavljače, plan koji traje nekoliko godina izazvat će rastuće troškove tijekom svog trajanja.

Getz (1997.) opisuje mnoge ključne korake u proračunskom procesu. Među njima je sudjelovanje operativnih menadžera ili predsjednika odbora u proučavanju proračuna, planiranju, pa čak i pregovorima. Ako događaj treba biti uspješan, sve strane koje sudjeluju moraju se u biti složiti oko ciljeva sportskog događaja i financijske pripreme. Da bi operativni proračun bio učinkovit, menadžeri moraju podržati proračun i tako doprinijeti njegovom formuliranju. Uključivanje menadžmenta u proračunski proces je ključno. U praksi, međutim, to nije uvijek slučaj, budući da pojedinačni menadžeri mogu imati konkurentne ciljeve kada predstavljaju ciljeve prihoda ako bi to utjecalo na njihovu sposobnost zarađivanja. Problem objektivne neusklađenosti raste s veličinom organizacije, a to posebno vrijedi za proračun značajnih događaja (Berry i Jarvis, 2006).

Proračuni su često sastavni dio korporativnih strategija i predstavljanja financiranja i političke podrške. Oni također mogu igrati jedinstvenu ulogu u određivanju održivosti događaja općenito. Kada su izvori financiranja i stvaranja prihoda podložni promjenama, očito je da je fleksibilnost revizije neophodna. Kasnije, kada se promijeni proračun, a potom i uspostavi za nadolazeći i

novokomponirani tim menadžera događaja, dolazi do komplikacija (Masterman, 2009.). Dok se računovođe mogu angažirati da daju preliminarni proračun kao dio analize izvedivosti, voditelji sportskog događaja koji se u konačnici angažiraju nisu dio te pripreme.

Financijska priprema sportskog događaja ključna je za postizanje željenih ciljeva. U početku, proces planiranja proračuna osigurava jasno usklađivanje s ciljevima događaja, ali na kraju, financijska kontrola događaja zahtijeva druge dijelove. Pokazalo se da se proračun može koristiti kao pokazatelj uspjeha jer se njegovi ciljevi mogu provjeriti kako bi se otkrila bilo kakva odstupanja od procjena prihoda ili potrošnje. Tehnike upravljačkog računovodstva podrazumijevaju pripremu internih izvješća u unaprijed određenim intervalima kako bi se učinak mogao ocijeniti i time pomoći u donošenju odluka (Masterman, 2009.).

Novčani tok također se može koristiti kao pokazatelj uspješnosti, a to je ključni alat za financijsko upravljanje sportskim događajem. Uobičajeni tokovi prihoda, uključujući prodaju ulaznica, rate sponzorskih naknada i naknade za emitiranje, predviđaju se i planiraju prije izvođenja događaja. Kao što je prethodno navedeno, rashodi rijetko slijede dosljedan obrazac, a plaćanja se često očekuju prije događaja. Čak i izdaci povezani s prodajom ulaznica, zapošljavanjem sponzora i emitiranjem, kao i polozi za mjesto sportskog događaja, iznajmljivanje opreme i režijski troškovi, mogu se platiti prije događaja. Pregled proračuna u ovom trenutku može sugerirati zdravo držanje u smislu da se očekuje financijska pozicija na pragu rentabilnosti ili bolja. Unatoč tome, bitno je procijeniti novčani tok i sposobnost plaćanja računa u potrebnim intervalima tijekom obračunskog razdoblja, kao i identificirati one izdatke koje će trebati platiti prije nego što bude dostupan odgovarajući prihod. Posljedično, izrada redovitih izvješća o novčanom toku tijekom cijelog planiranja događaja ključna je za njegovo financijsko upravljanje.

Deficiti novčanog toka prevladavaju u industriji događaja, ali ne moraju biti nepremostiva prepreka. Na obje strane proračuna dostupno je nekoliko opcija za nadoknađivanje nedostataka. Dogovaranje datuma plaćanja i sporazuma može olakšati fleksibilniji novčani tok. Moguće je minimizirati mjesta troška ograničavanjem rasta varijabilnih troškova i/ili smanjenjem ili eliminacijom fiksnih troškova. Što se tiče prihoda, mogu se izraditi planovi za financiranje i povećanje stvaranja prihoda kako bi se smanjio rizik od financijskih nedostataka.

Korištenje strateških partnera omogućuje smanjenje financijskog rizika koji se uzima u obzir i u planiranju prihoda i potrošnje (Masterman, 2009.). Za određene sportske događaje, sudjelovanje važnih partnera ključno je za uspjeh događaja, a takvi se partneri mogu koristiti za stvaranje novca i minimiziranje troškova.

Posljedično, često je potrebno da se takve suradnje ne samo planiraju, već i pregovaraju i izvode u fazi izvedivosti. Zajedničko vlasništvo nad događajem može smanjiti rizik podjelom financijske odgovornosti. Ova odgovornost može imati oblik jednake podjele troškova i dobiti. Također se može sastojati od partnera koji su odgovorni za određene izdatke, financije i proizvodnju prihoda.

Angažman agenata za prikupljanje novca od sponzorstva, oglašavanja, ulaznica i smještaja mogao bi omogućiti slično smanjenje rizika za organizatore događaja. Za veće sportske događaje to može uključivati pregovore o zajamčenim plaćanjima, pri čemu agencija plaća određeni iznos za događaj i pokušava dogovoriti dovoljno sponzorskih ugovora koji generiraju više prihoda od fiksnog iznosa. Jasno je da se u tim slučajevima regrutiranje agenata mora dogoditi rano u fazi planiranja; ali, ako se pripremi prije odluke da se nastavi, ostvarenje sportskog događaja će biti daleko realističnije.

Dok upravljanje rizikom mora biti stalna briga tijekom faze planiranja, ono je također značajna komponenta analize izvedivosti i bitan element financijskog planiranja i procesa kontrole (Masterman, 2009.). Prethodno navedene činjenice prikazivale su ublažavanje rizika novčanog toka putem strateškog korištenja partnera i inventivnog ostvarivanja prihoda, ali postoje dodatni čimbenici rizika koji utječu na financijsko planiranje sportskog događaja. Getz (1997) tvrdi da je upravljanje financijskim rizikom događaja proces koji se sastoji od predviđanja, prevencije i ublažavanja, ukazujući da je to ključno razmatranje u ranoj fazi planiranja i stoga je strateški značajno. Dva su ključna elementa. S jedne strane, postoji potreba da događaj bude siguran, a u većini zemalja postoje zakonski minimumi za sigurnost događaja. To će zahtijevati planiranje izdataka koji će nastati, primjerice, u pružanju sigurnosnih i medicinskih usluga, a razlikuju se za svaki sportski događaj. Jedinostveni karakter sportskog događaja diktirati će bitne odredbe; stoga se proces upravljanja rizikom mora uključiti čim se sportski događaj predvidi. Veličina i sastav

publike i sudionika, kao i njihovo vjerojatno ponašanje, mogu imati značajan utjecaj na financijske troškove događaja općenito, a posebno sportskih događaja.

Financijsko upravljanje i kontrola, kao i njegova primjena kroz fazu planiranja, prepoznati su kao ključni čimbenici za učinkovito izvršenje događaja. Međutim, vjerojatno se rjeđe prepoznaje faza u kojoj se takvo planiranje mora primijeniti prvi put. Bez sumnje, procjena izvedivosti neraskidivo je povezana s utvrđivanjem izvedivog proračuna. Strateški značaj ispitivanja ne samo financijske održivosti sportskog događaja, već i optimizacije novca prije izvršenja samog događaja, ne može se podcijeniti. Prije izbora da se nastavi s brojnim sportskim događajima, stjecanje sredstava, stvaranje prihoda i zapošljavanje partnera za ublažavanje rizika ključni su zahtjevi. Međutim, ključ za postizanje konkurentske prednosti leži u korištenju kontrole troškova i stvaranju novca koji je u ovoj fazi ostvariv.

3.3 Marketinški plan sportskih događaja

Ne postoji takav scenarij u kojem će se uspješan sportski marketinški plan dogoditi slučajno. Marketinški stručnjaci se ne mogu osloniti na nagađanje kako bi izradili svoj marketinški plan i nadati se da će sve ispasti onako kako su planirali dok su razvijali plan. Svaki marketinški plan bilo za mega-događaj kao što su Olimpijske igre ili za mali, lokalni događaj kao što je dječji nogometni kamp treba imati pomno planirane korake. Organizatori sportskih događaja trebaju posvetiti znatnu količinu vremena i pažnje razvoju marketinške strategije koja će im pomoći da postignu ono što su naumili. Budući da većina sportskih organizacija nema vremena ili resursa za sudjelovanje u marketingu koji se temelji na pokušajima i pogreškama, vrlo je važno da marketinški stručnjaci naprave ispravan odabir u današnjem konkurentnom poslovnom svijetu. Pošto sportski marketinški stručnjaci rade u "stvarnom vremenu", pogreška može biti skupa jer se ne mogu vratiti u prošlost i prodati neprodane ulaznice za događaj koji se već održao ili prijaviti ljude za rekreacijski program koji je bio ponuđen tijekom prošlog ljeta. Osim toga, konkurencija je posebno oštra za novac koji kupci troše na sport i aktivnosti u slobodno vrijeme.

Uspješne sportske organizacije koristit će strateški pristup sportskom marketingu kako bi zajamčile ispravnu prosudbu. Strateški sportski marketing pristup je sportskom marketingu u kojem tvrtke pažljivo promišljaju prije provođenja marketinških aktivnosti usmjerenih na postizanje

organizacijskih ciljeva (Shank, 2009.). Ova strateška metoda pomaže menadžmentu u donošenju boljih marketinških odluka nudeći smjer i definirajući aktivnosti potrebne da se ostvare zadani ciljevi (Gray, 2001.). To se postiže tako da se organizacije koncentriraju na to u kojem okruženju se nalaze, kamo žele ići i što je potrebno da tamo stignu. Organizacije također moraju prepoznati da se njihovo okruženje uvijek mijenja, te im je potrebna sposobnost da shvate svoje okruženje. Stoga se na ključna pitanja mora odgovoriti uz svijest o marketinškom okruženju, zahtjevima njihovih potrošača i njihovih konkurenata (Bradley, 2003.).

Proces strateškog planiranja tržišta sastoji se od niza koraka, uključujući temeljitu procjenu marketinškog okruženja, formuliranje specifičnih ciljeva, identifikaciju ciljnog tržišta, formuliranje marketinških strategija i taktika te procjenu učinkovitosti plana. Svaka razina nadovezuje se na prethodnu. Na primjer, ciljevi određuju ciljna tržišta, dok ciljna tržišta određuju strategije i taktike, itd. Ovo poglavlje objašnjava ključne radnje i brige na svakoj razini procesa razvoja marketinške strategije.

Marketinški plan je dokument koji ocrtava marketinšku strategiju organizacije i radnje potrebne za postizanje te strategije (Parkhouse et. al, 2012.). Bilo da je sportska organizacija velika ili mala, profesionalna ili amaterska, marketinška strategija može biti važan dokument. Tipično, sportske organizacije svake godine pripremaju marketinške strategije za promicanje svojih kontinuiranih sportskih aktivnosti. Osim toga, sportske organizacije mogu izraditi marketinške planove za nove stavke ili aktivnosti. Pisani plan služi kao mapa puta, ali je proces izrade plana jednako važan. Kako bi osigurale da donose pametne prosudbe, sportske organizacije moraju temeljito ispitati svoje stanje i okolinu, razmotriti različita rješenja i procijeniti poteškoće u implementaciji. Većina sportskih organizacija će imati članove iz nekoliko odjela koji će dati ideje s različitih stajališta. Obično se grupe za planiranje sastoje od zaposlenika uključenih u kreiranje marketinške strategije kao i onih koji su uključeni u svakodnevne marketinške aktivnosti. Direktor marketinga zainteresiran za poboljšanje korisničke usluge uključio bi, na primjer, redare, sigurnosno osoblje i koncesionare u proces, budući da bi ti pojedinci imali najneposredniji kontakt s potrošačima i najizravniju svijest o problemima i mogućim rješenjima (Parkhouse et. al, 2012.).

Prilikom izrade marketinškog plana, mnoge sportske organizacije sudjeluju u brainstormingu kako bi olakšale proces planiranja. Tijekom sesija brainstorminga, članovi grupe stvaraju ideje o temi ili

problemu. Budući da članovi pokušavaju stimulirati jedni druge, ovaj oblik angažmana može potaknuti inovativne i kreativne ideje. Bitno je da, tijekom brainstorminga, grupe potiču nekonvencionalne ideje i suzdržavaju se od kritiziranja (Osborn, 1963).

Tijekom donošenja strateških odluka, sportski marketinški stručnjaci moraju uzeti u obzir svoje radno okruženje. Unutarnji ili vanjski čimbenici okoline mogu utjecati na sportsku organizaciju. Sportski marketinški stručnjaci moraju voditi računa o tome kako se obje okoline povezuju s organizacijom, jer će njihove interakcije utjecati na način na koji sama organizacija nudi svoje proizvode potrošačima.

Sportske organizacije rade s ograničenom količinom resursa. Ti resursi uključuju osoblje, tehnologiju, prostor, sredstva itd. Stoga se organizacijski resursi mogu smatrati unutarnjom komponentom koja može utjecati na organizacijske odluke. Sportski marketinški stručnjaci moraju razumjeti kako učinkovito iskoristiti postojeće resurse za postizanje ciljeva sportske organizacije. Koristeći sastav poslovnog osoblja kao ilustraciju, svaka se organizacija sastoji od različite skupine osoba (Parkhouse et. al, 2012.). Svaki pojedinac ima jedinstvenu kolekciju sposobnosti, kvaliteta i iskustava koje tvrtka može iskoristiti za postizanje svojih ciljeva (Parkhouse et. al, 2012.). Međutim, nije sigurno da će osoblje organizacije u određenom trenutku posjedovati potrebne vještine za korištenje mogućnosti koje se mogu pojaviti. Osim toga, financijski resursi često utječu na marketinške odluke. Ako organizaciji nedostaju financijski resursi za provedbu inovativnih ideja uprave, te su ideje ograničene vrijednosti. Kada je riječ o samom marketingu, ograničena sredstva sprječavaju organizaciju da koriste televizijske reklame za prodaju svojih proizvoda. Kao rezultat toga, organizacija bi se morala osloniti na alternativna, jeftinija sredstva oglašavanja, uključujući vanjski, radijski i internetski marketing (Parkhouse et. al, 2012.).

Sportska potrošnja financira se diskrecijskim novcem (Parkhouse et. al, 2012.). Posljedično, sportsko poslovanje je osjetljivo na lokalni i nacionalni gospodarski razvoj. U proteklom desetljeću gospodarstvo je bilo turbulentno na nacionalnoj razini. Potrošači i tvrtke skloniji su trošiti više na zabavu kada je gospodarstvo snažno. Tijekom 1990-ih i ranih 2000-ih, profesionalne sportske organizacije počele su naglašavati klupska sjedala, apartmane i prostorije za zabave kao sredstvo za izvlačenje više novca od kupaca; mnogi su potrošači bili spremni platiti više za dodatni luksuz,

ekskluzivnost ili pogodnost (Parkhouse et. al, 2012.). Kad se stanje gospodarstva pogoršalo, mnoge od tih skupina bile su primorane promijeniti fokus jer su njihovi ciljni potrošači imali manje diskrecijskih sredstava i bili su više zabrinuti za plaćanje svojih hipoteka i uzdržavanje svoje djece nego za kupnju skupih ulaznica (Sunnucks i Casacchia, 2010.). Iako je to predstavljalo izazov za mnoge organizacije, također je predstavljalo značajnu priliku za prilagodbu njihovih marketinških strategija kako bi bolje zadovoljili zahtjeve i potrebe kupaca. Konkretno, mnoge su organizacije počele oglašavati vrijednosne pakete, pristupačne parkinge i područja s ponudom hrane kao način smanjenja cijene ili povećanja vrijednosti svojih proizvoda (Cyrec, 2009.).

Sportski sektor neprestano prilagođava nove tehnologije koje kupcima čine potrošnju sportskih proizvoda pravovremenom i lakšom. Nadalje, sportski marketinški stručnjaci moraju se prilagoditi novim tehnologijama, jer su one usko povezane s marketinškim procesom. Nove tehnologije, poput aplikacija za pametne telefone, povećale su sposobnost korisnika da konzumiraju sportski proizvod. Osim toga, društvene promjene utjecat će na marketinške odluke. Ekstremni sportovi kao što su skateboarding, snowboarding, rolanje i BMX porasli su u popularnosti kao rezultat kulturnog kretanja od tradicionalnih, konzervativnih timskih sportova prema inovacijama i neovisnosti (Parkhouse et. al, 2012.). Ekstremni sportovi izrasli su iz kulture individualizma i doživljaja života u najvećoj mjeri. Tu kulturu pokazuju sponzori uključeni u ove događaje, ekscentričnost mnogih sudionika i pristup natjecatelja natjecanju. Marketinški stručnjaci sportske industrije moraju biti svjesni kako konkurencija može utjecati na sportsku organizaciju. Razumijevanje načina na koji konkurencija utječe na sportsku organizaciju marketinškim stručnjacima omogućuje odabir marketinškog miksa s manje rizika. Potencijalni suparnici mogu biti izravni ili neizravni i razlikovat će se od tržišta do tržišta (Parkhouse et. al, 2012.).

Prije samog sportskog događaja, sportske organizacije često obavljaju SWOT analizu nakon identificiranja relevantnih utjecajnih faktora. Prema Parkhouse et. al, (2012., str. 39):

“U dovršavanju ove analize, sportske organizacije identificiraju varijable koje treba iskoristiti (snage i prilike) i probleme kojima se mora upravljati ili ih iskorijeniti (slabosti i prijete).“

Unutarnje snage i nedostaci mogu uključivati (ljudske ili financijske) resurse, kompetencije,

strukturne prednosti i prednosti proizvoda. Prilike i prijetnje su vanjski (ili izvan kontrole organizacije) elementi, dok su prednosti i slabosti unutarnji (ili unutar kontrole organizacije). Obično se ti elementi odnose na ekonomske, društvene, tehnološke, pravne ili konkurentske postavke.

Slika 4: SWOT analiza događaja

Potencijalne organizacijske snage	Potencijalne organizacijske slabosti
Obilježja proizvoda	Ograničenost proizvoda
Financijski kapaciteti	Financijske restrikcije
Iskustvo menadžmenta	Nedostatak podrške navijača
Potpora zajednice	Reputacija
Imidž	Osviještenost o proizvodu
Postojeće tehnologije	Tehnološke kompetencije
Lokacija	Nedostatak objekata i loš izbor lokacije
Objekti	Nedostatak tradicije
Procesi i procedure	
Povijest i tradicija	
Lojalnost navijača i sudionika	

Potencijalne prilike u okruženju	Potencijalne slabosti u okruženju
Tržišta u razvoju	Konkurencija
Društveni pokreti i trendovi	Problemi okoliša
Nova tržišta	Promjene u vrijednostima zajednice
Potencijalni sponzori ili partneri	Ekonomski uvjeti
Ekonomski rast	Politička ili zakonska neizvjesnost
Tehnološki napredak	
Političke ili zakonske izmjene	
Trendovi u industriji	

Izvor: Parkhouse, B. et. al (2012.)

Marketinške strategije često se odnose na ono što se želi postići na temelju unaprijed određenih ciljeva, dok su marketinške taktike tehnike osmišljene za postizanje tih ciljeva (Stotlar, 2009.).

U vezi s marketinškim okruženjem marketinški stručnjaci grade svoju strategiju. S obzirom da se svaka organizacija susreće s različitim vanjskim okolnostima i preprekama, metode će se vjerojatno znatno razlikovati. Unatoč tome, marketinški stručnjaci mogu koristiti određene temeljne koncepte kako bi pomogli u stvaranju strategija. U nastavku slijede dva modela koja marketinški stručnjaci često koriste za definiranje marketinških strategija: Ansoffova matrica rasta proizvoda i tržišta (Ansoff, 1965.) i Porterove generičke strategije (Porter, 1980.).

Ansoffova matrica rasta proizvoda i tržišta nudi četiri osnovne taktike određene namjerom organizacije da prodre na sadašnja ili nova tržišta ili da proda postojeću robu ili uslugu. U nastavku se nalazi opis svakog pristupa.

- Tržišna penetracija – ponuditi trenutni proizvod trenutnom tržištu. Organizacije provode ovaj pristup potičući postojeće potrošače da više troše ili stječu kupce od konkurencije.
- Tržišna ekspanzija – Uvođenje etabliranog proizvoda na novo tržište. Ova metoda uključuje prezentiranje postojećih proizvoda ili usluga na način koji će privući nove segmente kupaca.
- Razvoj proizvoda – Uvođenje novog proizvoda na utvrđeno tržište. Ova tehnika se provodi kroz razvoj ili pružanje nečeg novog postojećim klijentima.
- Diverzifikacija – uvođenje novog proizvoda na novo tržište. Ova metoda se primjenjuje kada organizacije iskoriste trenutne kompetencije za uspostavljanje novog pothvata.

Zbog njihove kompetencije u oglašavanju događaja, prodaji ulaznica, osvježenju, parkiranju, upravljanju gužvom itd., sportska organizacija je u mogućnosti učinkovito isporučiti novi proizvod novim korisnicima.

Generičke strategije koje je opisao Porter tri su temeljna pristupa postizanju konkurentske prednosti. Ispod je opis svake tehnike, zajedno s primjerima kako lokalni događaj (nogometni kamp) može koristiti svaku strategiju.

- Strategija razlikovanja - ponuditi proizvod s posebnim karakteristikama ili prednostima koje konkurenti ne pružaju. Nogometni kamp može se reklamirati kao jedini kamp u području gdje djeca mogu igrati na profesionalnom terenu (ili primati upute od profesionalnih trenera, ili se natjecati protiv vrhunskih momčadi, itd.). Ideja je istaknuti poželjne kvalitete ili prednosti koje proizvod ili usluga pružaju, a koje konkurencija ne pruža.

- Strategija koncentracije - ponuditi proizvod specijaliziranom tržištu. To omogućuje da se više fokusira na zahtjeve male grupe. Nogometni kamp se može transformirati u "golmanski kamp". Kao rezultat ograničavanja rada na vratare, tržište je znatno manje; ipak, to može učiniti kamp privlačnijim vratarima jer zadovoljava njihove posebne potrebe.
- Pristup vodstva troškova – ponuditi proizvod ili uslugu po nižoj cijeni od konkurencije. Nogometni kamp može nastojati smanjiti svoje cijene kako bi izgledao pristupačnije od svojih konkurenata.

Nakon što marketinški stručnjaci identificiraju strategije, nastavljaju s uspostavljanjem odgovarajućih pristupa marketinškoj implementaciji. Taktičko planiranje bavi se kratkoročnim marketinškim naporima potrebnim za postizanje dugoročnih planova (Boone i Kurtz, 2010.). Marketinške taktike su precizna rješenja osmišljena da odgovaraju marketinškoj strategiji, a taktičko planiranje podržava provedbu marketinških taktika.

Osim navođenja strategija i tehnika koje su potrebne, marketinška strategija treba specificirati kako će se ti pristupi implementirati. Loša izvedba i koordinacija uništili su brojne briljantne koncepte (Mullin, Hardy i Sutton, 2007.). U tim slučajevima, organizaciji su možda nedostajali potrebni resursi, procesi, organizacijska podrška, obučeno osoblje ili stupanj koordinacije za provedbu marketinškog plana.

Provedba strategije treba uzeti u obzir tri aspekta svake taktike: 1. svaki zadatak potreban za provedbu strategije; 2. osobe odgovorne za obavljanje svakog posla; i 3. vremenski okvir za svaki zadatak (Luther, 2001).

Nakon definiranja svega što je potrebno za provedbu plana, plan se mora izvršiti. U ovoj točki marketinški stručnjak evoluirao od planera do organizatora i vođe (Shank, 2009). Brojni se zadaci odvijaju istovremeno i u brojnim razdobljima, zbog čega su vrijeme i koordinacija ključni.

Evaluacija je proces usporedbe rezultata s ciljevima kako bi se procijenilo jesu li određene metode ili taktike prikladne za postizanje ciljeva (Parkhouse et. al, 2012.). Ako se ishodi plana podudaraju ili premašuju ciljeve, marketinški stručnjaci su svjesni da su njihove tehnike prikladne i

najvjerojatnije bi trebali nastaviti sa svojom trenutnom taktikom. Kada rezultati ne ispunjavaju ciljeve, marketinški stručnjaci moraju revidirati, modificirati ili odustati od budućih marketinških strategija.

Evaluacija je stalna aktivnost koja se odvija tijekom cijelog procesa planiranja i na njegovom završetku (Parkhouse et. al, 2012.). To omogućuje donositeljima odluka da modificiraju svoju marketinšku strategiju ako se tijekom provedbe plana pojave izazovi. S obzirom na to da mnoge sportske marketinške strategije obuhvaćaju duga vremenska razdoblja, bitno je uključiti određene točke procjene tijekom provedbe plana kako bi se problemi mogli otkriti i riješiti odmah. Na primjer, profesionalni nogometni klub može procijeniti statistiku korisničke službe nakon svake utakmice kako bi riješio probleme prije sljedeće utakmice (Parkhouse et. al, 2012.).

4 EMPIRIJSKA ANALIZA TROŠKOVA I KORISTI ORGANIZACIJE EUROPSKOG PRVENSTVA DO 19 GODINA U HRVATSKOJ

4.1 Analiza troškova organizacije U-19 Europskog nogometnog prvenstva

Organizacija UEFA završnog prvenstva za mlađe kategorije iziskuje značajne troškove.

Ponuditelji moraju dostaviti UEFA-i predviđanja troškova i financijsku statistiku koja se odnosi na šest kategorija objašnjenih u nastavku. Objašnjenja u nastavku su formirana prema organizaciji U-19 Europskog nogometnog prvenstvu koji se sastoji od 8 momčadi podijeljenih u 2 grupe po 4 momčadi.

4.1.1 Smještaj

Savez domaćin dužan je dostaviti pravilno ispunjen i potpisan Obrazac za rezervaciju za svaki predloženi hotel, kao i cijene za različite tražene sobe i prostore s punim pansionom. Ponuditelj ima zadatak odabrati i osigurati smještaj za momčadi sudionice i UEFA-ine izaslanike (radnike, dužnosnike, posjetitelje itd.) na temelju sljedećih specifikacija. Smještaj za gledatelje nije uvjet Prvenstva. UEFA i voditelj smještaja lokalnog organizacijskog odbora pobrinut će se za hotele tijekom trajanja turnira.

Ponuditelj mora zajamčiti da su hotelske cijene u skladu s važećim tržišnim cijenama i da nisu prenapuhane kao rezultat UEFA-inog završnog prvenstva koji se održava u zemlji domaćinu. Navedene cijene moraju vrijediti za vrijeme trajanja rezervacije. Zahtijevani hotelski standard trebao bi biti najmanje tri zvjezdice, a ne više od četiri zvjezdice. Tijekom završnih prvenstava, ključno je da hoteli ne nameću specifične uvjete, kao što su minimalni broj noćenja ili minimalni ili maksimalni broj soba, te da prihvaćaju i razumiju posebne zahtjeve momčadi koji sudjeluju i lokalnog organizacijskog odbora /UEFA-e.

Savez domaćin odgovoran je za odabir potrebnog broja hotela i rezervaciju potrebnog broja soba, konferencijskih dvorana i druge infrastrukture u odabranim hotelima u skladu s odredbama UEFA-a. Sve razgovore s hotelima koji uđu u uži izbor ponuditelj vodi Savez domaćin tijekom postupka nadmetanja. Savez domaćin je dužan predočiti potpisan obrazac za rezervaciju hotela za sve predložene hotele kao dio svih dobivenih ponuda.

Nakon što se potvrdi Savez domaćin, UEFA će posjetiti predložene hotele kako bi procijenila planirane objekte, potvrdila kapacitet hotela da ugosti potreban broj sudionika Prvenstva ili zatražiti posjet više hotela. Raspored putovanja je sljedeći:

- Posjet br. 1: najkasnije 20 mjeseci prije početka Prvenstva.
- Posjet br. 2: najkasnije 8 mjeseci prije početka Prvenstva.
- Posjet br. 3: Finalni ždrijeb skupina Prvenstva

UEFA će donijeti konačnu odluku o prikladnosti hotela nakon prvog ili drugog posjeta lokaciji. Prije početka turnira, odgovornost je Saveza domaćina potvrditi s hotelima da su zadovoljeni minimalni standardi i preuzeti sve ugovorne sporazume s hotelima. UEFA će Savezu domaćinu nadoknaditi troškove povezane s minimalnim standardima nakon završetka Prvenstva.

Dostupnost i cijena hotelskih soba presudna je za uspjeh UEFA-inih završnih prvenstava. Kako bi se dobio dovoljan broj odgovarajućih hotelskih soba i drugih hotelskih sadržaja po fer tržišnoj cijeni za glavne ciljne skupine UEFA-e, ponuditelj je dužan dostaviti potpisan obrazac za rezervaciju hotela za sve predložene hotele na temelju sljedećih zahtjeva:

- otkazivanje bez penala svih rezerviranih hotelskih noćenja do šest mjeseci prije početka Prvenstva;
- nema minimalnog broja noćenja;
- nije propisan minimalni ili maksimalni broj soba;
- razumna tržišna cijena će se uspostaviti na temelju usporedivih parametara;
- neće biti dodatnih naknada za bilo koje dodatne zahtjeve koje osigurava UEFA i/ili komercijalni partneri.

Sljedeće primarne ciljne skupine koje zahtijevaju smještaj:

1. UEFA-ini izaslanici (dužnosnici, gosti i osoblje).
2. reprezentacije i
3. dužnosnici.

Tablica 1: Zahtjevi za smještaj momčadi na Prvenstvu

Objekti	Udaljenost
Hotel - Aerodrom	Hotel ne bi trebao biti udaljen od aerodroma više od 2 sata vožnje autobusom
Hotel - Stadion	Hotel ne bi trebao biti udaljen od stadiona više od jednog sata vožnje autobusom
Trening centar	Trening centar ne bi trebao biti udaljen od hotela više od 30 minuta vožnje autobusom
Hotel za suce - Stadion	Hotel ne bi trebao biti udaljen od aerodroma više od 3 sata vožnje autobusom
Hotel za suce - Trening centar	Hotel za suce ne bi trebao biti udaljen od trening centra više od 30 minuta vožnje autom

Izvor: UEFA, (2016.)

Pružanje najbržeg mogućeg vremena putovanja za ekipe koje sudjeluju i suce ključni je aspekt organizacije završnog prvenstva. Kako bi se spriječilo zamorno putovanje za igrače i službene osobe tijekom Prvenstva, Savez domaćin se mora pridržavati sljedećih ograničenja udaljenosti između zračnih luka, hotela i sportske infrastrukture. Što se tiče broja hotela potrebnih za završnog prvenstva UEFA-e, preferirani format Prvenstva je prikazan kako slijedi:

- 1 hotel u sjedištu turnira koji ugošćuje svih osam timova, UEFA-ine zaposlenike i dužnosnike te osoblje lokalnog organizacijskog odbora, s najviše 244 sobe (jednokrevetne i dvokrevetne);
- 1 sudački hotel za sudačku grupu, s maksimalno 30 jednokrevetnih soba.

Tablica 2: Primjer rasporeda smještaja Prvenstva

	Zahtjevi za smještaj po momčadi	Hotel domaćin prvenstva
Momčadi	Dvokrevetna soba	72
	Jednokrevetna soba	64
	Dodatne jednokrevetne sobe (osoblje)	32
	Sobe za opremu	8

UEFA	Sobe za oporavak igrača	8
	Sobe za sastanke	8
	Jednokrevetne sobe	60
	Uredi	Za 50 osoba
	Spremište	150 m ²
	Velika soba za sastanke	Za 50 osoba
	Mala soba za sastanke	Za 20 osoba
	Restoran	40 osoba

Izvor: UEFA, (2016.)

Za izračun troškova smještaja Prvenstva kontaktirana je agencija Ban Tours² iz Zagreba koja usko surađuje s profesionalnim sportskim organizacijama kao što su Hrvatski nogometni savez te GNK Dinamo Zagreb. Ponuda s cijenama usluga smještaja se nalazi u prilogu te su podaci iz ponude korišteni u izračunu.

4.1.2 Troškovi zakupa stadiona (za sve predložene stadione)

Obveza je Saveza domaćina odabrati i predložiti stadione za Prvenstvo u skladu s Uvjetima turnira, kao i pregovarati o relevantnim ugovorima o najmu. Trošak najma mora ispuniti nekoliko standardnih i temeljnih standarda (zahtjevi koji se moraju imati) u vezi s infrastrukturom i uslugama stadiona. Ponuđači moraju dostaviti plan financijskih troškova za najam stadiona i operativne troškove koji uzima u obzir ove temeljne zahtjeve.

Uz postojeću i osnovnu infrastrukturu i sadržaje stadiona, naknade za nadzor su značajan i uočljiv dio u cijeni zakupa Stadiona. Ovi troškovi osoblja moraju se izračunati na temelju potpuno popunjenog stadiona na dan utakmice.

Predložena mjesta trebaju biti postojeći stadioni ili stadioni koji zahtijevaju neznatne promjene kako bi zadovoljili standarde završnih prvenstava UEFA-e. Kako bi bili domaćini završnih prvenstava UEFA-e, Savezi domaćini moraju osigurati sljedeću infrastrukturu i usluge na stadionu neposredno povezane sa stadionom i njegovom neposrednom okolinom.

² <https://www.bantours.hr/>

Tablica 3: Infrastruktura i usluge na stadionu

Infrastruktura	Usluge na stadionu
Kapacitet stadiona i dostupnost	Menadžment stadiona i administracija
Lokacija i mogućnost pristupa	Sigurnosne i medicinske usluge
Sigurnosna infrastruktura i oprema	Održavanje službenih prostorija
Sigurnost posjetitelja	IT usluge
Teren	Održavanje terena
Igrači i službeno osoblje	Pristup dijelovima stadiona
Ugostiteljstvo	Usluge prodaje jela i pića
Mediji i prijenos utakmica	
Tehničke usluge	
Parking	
Ekološki aspekti	

Izvor: UEFA, (2016.)

Ova infrastruktura i usluge moraju se platiti u skladu s cijenom najma stadiona, dogovorenom sa Savezom domaćinom i uključenom u sve ugovore/sporazume između vlasnika stadiona i/ili operatera i Saveza domaćina. Kako bi se minimizirali troškovi najma stadiona i potaknulo Savez domaćina da razmotri kompaktni format turnira, završna prvenstva UEFA-e idealno bi se trebali održavati na sljedećim stadionima:

- 4 stadiona
- 1 stadion s maksimalnim kapacitetom od 10.000 pojedinaca
- Ostali stadioni s maksimalnim kapacitetom od 3.000 pojedinaca

Pet dana prije prve utakmice i jedan dan nakon posljednje utakmice, stadion i svi bitni prostori u blizini moraju biti spremni. Tijekom tog razdoblja, koje je poznato kao Razdoblje ekskluzivnosti, nikakvi drugi događaji, uključujući nogometne utakmice, nisu dopušteni na stadionu.

Osim toga, na stadionu nisu dopušteni nikakvi događaji osim nogometnih utakmica koji počinju dva tjedna prije prve utakmice. U radu i upravljanju stadionom, sigurnost i sigurnost svih ljudi koji koriste i posjećuju utakmicu moraju imati prednost iznad svih ostalih čimbenika.

Svi stadioni moraju biti u skladu s UEFA-inim propisima o sigurnosti, kao i svim primjenjivim propisima i zakonima koje su uspostavila nadležna tijela u zemlji domaćinu, uključujući, ali ne ograničavajući se na sljedeća područja:

- sigurnost od požara;
- plan ulaza, izlaza i evakuacije;
- kontrola pristupa;
- osiguranje terena;
- kontrolna soba stadiona;
- nadzor kamerama, ako postoji;
- sustavi za razglas i evakuaciju;
- hitno napajanje.

Za izračun troškova stadiona Prvenstva kontaktiran je GNK Dinamo Zagreb. Informacije s cijenama usluge najma se nalazi u prilogu te su podaci iz dokumenta korišteni u izračunu troškova. Dobivene informacije primijenjene su kao osnovica izračuna troškova zakupa stadiona.

4.1.3 Trening centri

Svaka momčad mora imati prostor za trening koji je po mogućnosti udaljen ne više od 15 minuta vožnje autobusom od smještaja momčadi i ne više od 30 minuta od stadiona na kojem momčad igra utakmice.

UEFA-ina zahtjevi za trening centre su sljedeći:

- isključivo korištenje trening centra za odgovarajuću momčad, obično od dva dana prije prve utakmice momčadi na Prvenstvu do dana nakon eliminacije momčadi s Prvenstva ili dana finala;
- parking za autobuse.
- jedna svlačionica sa suvremenom infrastrukturom sa klupama i vješalicama za najmanje 25 osoba, tri toaleta, četiri tuša, dva umivaonika sa ogledalima i jedan umivaonik za pranje sportske

obuće.

Za izračun troškova trening centara Prvenstva kontaktiran je GNK Dinamo Zagreb. Informacije s cijenama usluge najma terena za trening centar se nalazi u prilogu te su podaci iz dokumenta korišteni u izračunu troškova. Dobivene informacije primijenjene su kao osnovica izračuna troškova zakupa trening centra.

4.1.4 Prijevoz

Uzimajući u obzir opseg i značaj događaja, naglasak bi se trebao staviti na pružanje platforme i usluge različitim stranama koje sudjeluju, koje im omogućavaju kretanje između gradova domaćina i glavnih područja Prvenstva na učinkovit i udoban način. Momčadi, dužnosnici, posjetitelji, predstavnici medija, sponzori i navijači moraju imati učinkovit pristup službenim stranicama UEFA-inih završnih prvenstava putem određenog plana prijevoza. Ovaj plan mora biti dostavljen UEFA-i najkasnije dvanaest mjeseci prije datuma početka Prvenstva.

Za završna prvenstva UEFA-e potrebna je dostupnost barem jedne velike međunarodne zračne luke koja je dostupna iz svih većih europskih zračnih luka kako bi se mogli nositi s momčadima sudionicima, medijima, posjetiteljima itd. Zračne luke trebale bi biti unutar 120 minuta od hotela (momčadi, uredi UEFA-e/lokalnog organizacijskog odbora i suci).

Delegacije nacionalnih momčadi, dužnosnici UEFA-e, gosti UEFA-e i zaposlenici uključeni u rad Prvenstva imat će povlašten u zračnoj luci kako bi im se olakšao dolazak i odlazak. Ovo se sastoji od:

- svečani pozdrav izaslanstva reprezentacije
- VIP procedure dolaska i odlaska
- Službenici UEFA-e dobivaju pomoć s prijevozom posebnih stvari (doping kontrola); i
- parkiralište sa zonama za iskrcaj/ukrcaj za UEFA-ine izaslanike i posjetitelje.

Svaka ekipa mora dobiti suvremeni autobus s najmanje 50 sjedećih mjesta i profesionalnim vozačem od Saveza domaćina. Osim toga, Savez domaćin trebao bi odabrati pouzdane vozače za sve automobile/kombije koji se koriste kao dio UEFA-inog voznog parka završnih prvenstava,

kako bi se osigurao siguran i učinkovit prijevoz svih sudionika. Pored toga, Savez domaćin mora pokriti troškove goriva, osiguranja i korištenja (porezi, cestarine, cestarine itd.).

Na dane utakmica moraju se predstaviti rješenja za upravljanje prometom kako bi se zaštitile operacije UEFA-e, prvenstveno utječući na momčadi sudionice i službene osobe utakmice. Ovisno o prometnoj situaciji i potražnji za prijevozom, može biti potrebna podrška poput policijske pratnje kako bi se stiglo do stadiona na vrijeme i uz minimalne poteškoće.

Tablica 4: Prikaz flote za prijevoz svih sudionika Prvenstva

Tip vozila	Broj vozila potreban 2 dana prije početka prve utakmice do finalnog dana (8 momčadi)
Autobus - 50 sjedala	8
Kombiji za prijevoz opreme	8
Kombiji za prijevoz sudaca	4
Automobili za suce	2
Automobili za medijsko osoblje	2
Automobili za službeno osoblje UEFA-e	8
Kombiji za prijevoz opreme Saveza domaćina	2
Automobili za ostalo osoblje	8
Automobili za anti doping poslije utakmica	6

Izvor: UEFA, (2016.)

Za izračun troškova prijevoza Prvenstva (kao i u primjeru smještaja) kontaktirana je agencija Ban Tours³ iz Zagreba. Ponuda s cijenama usluga smještaja se nalazi u prilogu te su podaci iz ponude korišteni u izračunu.

4.1.5 Ulaznice

Savez domaćin mora dostaviti strategiju prodaje ulaznica najkasnije devet mjeseci prije početka turnira, s detaljima planiranog plana prodaje i distribucije ulaznica. Cjelokupni plan prodaje ulaznica trebao bi biti dostavljen UEFA-i devet mjeseci prije početka turnira i potvrđen najkasnije šest mjeseci prije početka turnira. Ovaj pristup mora uključivati sljedeće detalje:

- Odredbe i uvjeti prodaje ulaznica primjenjivi na sve vlasnike ulaznica
- Dijagrami sjedećih mjesta na stadionu s naznačenim mjestima za sjedenje (protokolarna sjedala, druge VIP osobe, skauti itd.)
- Opis i cijene različitih kategorija ulaznica (vrste, paketi itd.) za sve stadione.
- Broj ulaznica po kategoriji i utakmici
- Broj VIP ulaznica po utakmici
- Koncept distribucije ulaznica za skaute (UEFA će stvoriti poseban portal za ulaznice za prikupljanje zahtjeva; lokalni organizacijski odbor će brinuti o distribuciji na stadionima)
- Definiran iznos besplatnih ulaznica za kvalifikacijske momčadi (vlastite utakmice i ostale utakmice). Savez domaćin mora s UEFA-om odlučiti hoće li se momčadima naplaćivati daljnji zahtjevi za ulaznice. U tu svrhu, Savez domaćin će izraditi i finalizirati obrazac ulaznice dan nakon finalnog izvlačenja.
- Koncept javne distribucije ulaznica (kontrola ulaza, pristup, odvajanje navijača, ako je potrebno, prodajna mjesta i metode, npr. internet, itd.).

Pristup prodaji ulaznica trebao bi se podudarati sa sigurnosnim planom prvenstva (kontrola ulaza i navođenje unutar stadiona). Izvan granica svakog stadiona mora se postaviti najmanje jedna jasno označena služba za pomoć pri prodaji ulaznica (za rješavanje problema).

³ <https://www.bantours.hr/>

Cijena proizvodnje 1 ulaznice iznosi 0.48 eura⁴.

Slika 5: Primjer ulaznice za Europsko prvenstvo



Izvor: UEFA (2015.)

4.1.6 Ugostiteljski objekti na stadionu

Organizacija Prvenstva uključuje i postavljanje ugostiteljskih objekata koji će posjetiteljima ponuditi hranu i piće. Ugostiteljski objekti predstavljaju trošak koji je objektivno potreban kako bi cijelo iskustvo Prvenstva bilo u skladu s očekivanjima organizatora i posjetitelja. U primjeru organizacije Europskog prvenstva do 19 koristit će se zakup ukupno četiri kamiona za prodaju brze hrane („Food truck“), a po nogometnom susretu alocirat će se dva koja mogu poslužiti hranu i piće do 2000 ljudi svaki⁵. Ta brojka pokriva prosjek posjetitelja na nogometnim susretima Prvenstva. Prosječna cijena jednog kamiona za brzu hranu iznosi 13 000.00 €.

4.2 Analiza koristi organizacije U-19 Europskog nogometnog prvenstva

4.2.1 Komercijalna prava

U teoriji, UEFA posjeduje sva komercijalna prava (komercijalna i medijska prava) povezana s Prvenstvom. UEFA, međutim, može Savezu domaćinu ponuditi određena prava od kojih Savez domaćin može zadržati beneficije.

⁴ <https://www.formaprint.eu/hr/ulaznica-format-115x45mm/>

⁵ <https://avantgarden.hr/peron-16-food-truck/>

Zajedno s televizijskom kućom emiterom Prvenstva (trenutačno Eurosport) i lokalnim organizacijskim odborom, UEFA će pregledati infrastrukturu i sadržaje na svim stadionima koji su ušli u uži izbor. Kao rezultat ovog posjeta, UEFA, televizijska kuća domaćina i lokalni organizacijski odbor izradit će financijski plan za pokrivanje troškova svih zahtjeva za modifikacijama instalacije, novim objektima, opremom ili uslugama u područjima kao što su sigurnost, rasvjeta, napajanje, hitno napajanje itd.

Kako bi se UEFA-inim partnerima za emitiranje omogućilo dosljedno emitiranje utakmica i stvaranje visokokvalitetnog prijenosa, lokalni organizacijski odbor odgovoran je za osiguravanje gore navedenih medijskih sadržaja na svim stadionima odabranim za TV prijenos utakmice i jamči da će svi tehnički objekti biti u potpunosti operativni prema rasporedu dogovorenom s UEFA-om.

Zbog ograničene dostupnosti podataka, nije bilo moguće prikupiti potpune informacije o prihodima od emitiranja u vrijeme pisanja rada. Stoga je ova korist izostavljena iz procjene koristi i isplativosti, ali se u budućim istraživanjima treba uzeti u obzir.

4.2.2 Prodaja ulaznica

Sav prihod od prodaje ulaznica zadržava Savez domaćin:

- broj prodanih ulaznica po ciljnoj skupini i utakmici
- broj VIP ulaznica po utakmici.

Procjena je da će se dnevni prosjek prodanih ulaznica iznositi 2 000 ulaznica, a posljednja dva dana po 4 000 ulaznica po utakmici što je u konačnici ukupna brojka od 34 000 prodanih ulaznica. Procjena prodanih ulaznica preuzeta je iz statističkih podataka Europskog prvenstva do 19 godina odigranog u Armeniji 2019. godine⁶.

Uobičajene ulaznice koštati će 10 eura, dok će VIP ulaznice koštati 30 eura. Pretpostavlja se omjer 80:20 u korist prodaje uobičajenih ulaznica. Cijene ulaznica procijenjene su s obzirom na cijenu prošlog Europskog prvenstva do 19 godina odigranog u Armeniji 2019. godine⁷.

⁶ https://worddisk.com/wiki/2019_UEFA_European_Under-19_Championship/

⁷ <https://www.11urer.am/en/2019/10/28/Tickets-to-Italy-Armenia-match-cost-12-EUR/140201>

4.2.3 Štandovi za hranu i piće

Sukladno ugovoru između Saveza domaćina i vlasnika i/ili upravitelja stadiona, lokalni organizacijski odbor ostvaruje prihode od prodaje hrane i pića na stadionima tijekom Prvenstva (štandovi).

Zbog izračuna koristi organizacije Prvenstva, u izračunu se koristi prosjek od 2000 osoba po danu s prosječnom potrošnjom od 12.5 €. S obzirom na prosječne cijene hrane i pića na nogometnim susretima najvećih nogometnih liga kao što su Bundesliga⁸ te EPL⁹, prosječna cijena hrane i pića na Prvenstvu predstavlja realan prikaz potrošnje posjetitelja.

4.2.4 Potencijalne šire koristi za lokalnu i nacionalnu ekonomiju

Održavanje sportskog događaja kao što je Europsko prvenstvo do 19 godina nudi potencijalne koristi za grad i državu koja je domaćin događaja. Danas se veliki sportski događaji poput UEFA Europskog prvenstva do 19 godina smatraju turističkim atrakcijama jer privlače veliki broj posjetitelja iz Europe i cijelog svijeta. Stoga, kad god se u Europi održavaju slični sportski događaji, često ih posjećuju tisuće ljudi. Tijekom velikih međunarodnih sportskih događaja, tisuće gledatelja iz cijele Europe dolaze u grad ili zemlju domaćina. Posjetitelji, između ostalog, troše svoja novčana sredstva na ulaznice za utakmice ili događaje, usluge prijevoza, piće, obroke i hotelski smještaj. To znači da su troškovi turizma povećani, što dovodi do povećanja u sektoru maloprodaje, što može biti vrlo povoljno za grad, državu i gospodarstvo koje organizira događaj. Štoviše, tijekom velikih sportskih događaja, posjetitelji su također zainteresirani za razgledavanje povijesnih i poznatih mjesta grada domaćina ili zemlje domaćina, što rezultira velikim brojem posjeta u grani turizma. Turizam je jedan od najpouzdanijih čimbenika koji pridonose rastu gospodarstva u sadašnjoj gospodarskoj klimi.

Kada se održavaju međunarodni sportski događaji, bitno je da se grad domaćin oglašava kroz sve puteve koji stvaraju prepoznatljivost kao turističko odredište. U tom smislu, bitno je uključiti medije u cijeli proces (Garbacz et. al, 2016.). Mediji su vitalna komponenta u promicanju zemlje ili grada domaćina kao turističke destinacije (Wandera, 2018.). Temeljni razlog za uključivanje

⁸ <https://www.nssmag.com/en/sports/19328/price-beer-wurstel-bundesliga>

⁹ <https://www.football-stadiums.co.uk/articles/football-stadium-refreshments/>

medija jest da marketing i marketinške kampanje povezani s medijima privlače sve vrste pojedinaca, uključujući posjetitelje, međunarodne investitore i sponzore. Ova međunarodna atraktivnost pridonosi gospodarskom rastu grada ili države domaćina. Sve gore navedene gospodarske implikacije bit će vrlo važne za svaki grad domaćin. No, grad mora napraviti cjelovitu reviziju svih preduvjeta za uspjeh ovakvih događanja.

4.3 Procjena isplativosti organizacije U-19 Europskog nogometnog prvenstva

Tablica 5: Analiza troškova i koristi

Analiza troškova	Količina	Trošak po jedinici	Iskoristivost - broj dana	Ukupno
ORGANIZACIJSKI TROŠKOVI - SMJEŠTAJ				
Jednokrevetna soba	164	€ 161.60	16	€ 424,038.40
Dvokrevetna soba	72	€ 171.60	16	€ 197,683.20
Soba za opremu	8	€ 101.60	16	€ 13,004.80
Soba za oporavak	8	€ 101.60	16	€ 13,004.80
Soba za sastanke	8	€ 101.60	16	€ 13,004.80
UKUPNI ORGANIZACIJSKI TROŠKOVI - SMJEŠTAJ				€ 660,736.00
ORGANIZACIJSKI TROŠKOVI - PRIJEVOZ				
Autobus	8	€ 350.00	16	€ 44,800.00
Kombi za prijevoz opreme	8	€ 275.00	16	€ 35,200.00
Kombi za prijevoz sudaca	4	€ 275.00	16	€ 17,600.00
Automobil za suce	2	€ 170.00	16	€ 5,440.00
Automobil za medijsko osoblje	2	€ 170.00	16	€ 5,440.00
Automobil za službeno osoblje UEFA-e	8	€ 170.00	16	€ 21,760.00
Kombii za prijevoz opreme Saveza domaćina	2	€ 275.00	16	€ 8,800.00
Automobil za ostalo osoblje	8	€ 170.00	16	€ 21,760.00
Automobil za anti doping poslije utakmica	6	€ 170.00	16	€ 16,320.00
UKUPNI ORGANIZACIJSKI TROŠKOVI - PRIJEVOZ				€ 177,120.00
ORGANIZACIJSKI TROŠKOVI - ULAZNICE				
Ulaznica	36000	€ 0.65	-	€ 23,400.00
ORGANIZACIJSKI TROŠKOVI - STADION I TRENING CENTAR				
Stadion	4	€ 5,975.00	16	€ 382,400.00
Trening centar	2	€ 300.00	7	€ 4,200.00
UKUPNI ORGANIZACIJSKI TROŠKOVI - STADION I TRENING CENTAR				€ 386,600.00
ORGANIZACIJSKI TROŠKOVI - UGOSTITELJSTVO				
Food Truck	4	€ 13,000.00	14	€ 728,000.00
UKUPNI TROŠKOVI	36318	€ 21,938.65	-	€ 1,975,856.00
Analiza koristi				
	Količina	Korist po jedinici	Iskoristivost - broj dana	Ukupno
ORGANIZACIJSKE KORISTI - PRODAJA ULAZNICA				
Ulaznica	20000	€ 10, € 30	14	€ 476,000.00
ORGANIZACIJSKE KORISTI - UGOSTITELJSTVO				
Prodaja hrane i pića	2000	€ 12.50	14	€ 350,000.00
UKUPNE KORISTI	22000	€ 22.5, € 42.5	-	€ 826,000.00
Analiza troškova i koristi				Ukupno
NETO TROŠKOVI				-€ 1,149,856.00

Organizacija Europskog nogometnog prvenstva do 19 godina stvara značajne troškove. Ukupni troškovi organizacije Prvenstva iznose € 1,767,856.00. Najznačajniji troškovi su troškovi organizacije smještaja za momčadi koje se natječu, službeno osoblje te sobe za operativni dio priprema momčadi. Ukupan trošak smještaja iznosi € 660,736.00 što predstavlja 37.37% ukupnih troškova. Nadalje, Troškovi prijevoza momčadi, službenih osoba i sve potrebne opreme iznosi € 177,120.00 što je 10.02% od ukupnih troškova organizacije Prvenstva. Usluga prodaje hrane i pića je idući je trošak koji predstavlja 29.41% ukupnih troškova organizacije. U apsolutnom iznosu troškovi hrane i pića iznose € 520,000.00. Trošak zakupa stadioni i trening centara iznosi € 386,600.00, što je 21.87% od ukupnog troška organizacije Prvenstva. Posljednji trošak prvenstva su ulaznice čija je ukupna vrijednost € 23,400.00, odnosno 1.32%.

Ukupne koristi organizacije Europskog prvenstva do 19 godina iznose € 826,500.00. Najveći udio u koristima ima prodaja ulaznica u iznosu od 57.63%. Prodaja hrane i pića donosi 42.37% ukupnih koristi, što je apsolutnom iznosu € 350,000.00.

Neto troškovi organizacije Europskog prvenstva u nogometu do 19 iznose € 941,856.00. Značajna investicija je potrebna kako bi Savez domaćin organizirao Prvenstvo. Prema gore navedenoj analizi, troškovi premašuju koristi te Savez domaćin treba računati na gubitak tijekom organizacije Prvenstva. U analizi troškova i koristi organizacije Prvenstva nisu uključene koristi od komercijalnih prava zbog nedostatka podataka za ovu vrstu događaja.

5 ZAKLJUČAK

Organizacija Europskog prvenstva u nogometu do 19 godina poprilično je kompleksan proces. Mnoge teorijske pretpostavke naglašavaju iskustvene aspekte i čimbenike organizacije sportskog događaja što predstavlja izazov u planiranju i egzekuciji planiranih inicijativa. Snažna financijska struktura i izvori financiranja, kako privatni, tako i javni, uvelike olakšavaju organizaciju Prvenstva jer Savez domaćin mora raspolagati dostatnim sredstvima kako bi ispunio zahtjeve krovne europske nogometne organizacije. Financijski rashodi u organizaciji, odnosno prije samog Prvenstva, nadmašuju financijske prihode tijekom Prvenstva što stavlja pritisak na Savez domaćina koji u tom procesu prati hodogram aktivnosti UEFA-e i ne smije odstupati.

Uspješan marketinški plan je neophodan za organizaciju sportskog događaja na razini UEFA-e. Egzekucija marketinškog plana ovisi o pripremi marketinških stručnjaka prije Prvenstva kako bi se donijele ispravne odluke o odgovarajućim marketinškim strategijama. Ovakvi sportski događaji pod nadzorom UEFA-e imaju točno određene granice u kojima se marketinške strategije moraju provesti. Odluke o strategijama donose marketinški stručnjaci u skladu s odredbama UEFA-e.

Nadalje, prema provedenoj analizi, ukupni troškovi premašuju ukupne koristi te se Savez domaćin treba okrenuti prema izvorima financiranja koja bi mu omogućila organizaciju Prvenstva prema UEFA-inim propozicijama. Savez domaćin i lokalni organizacijski odbor bi se trebali okrenuti prikupljanju sredstava iz raznih izvora od kojih najveći dio zauzimaju lokalna vlast koja bi uz sponzore, izdvojila sredstva iz lokalnog proračuna. Nadalje, korporativni sponzori sa znatnim sredstvima imaju interes u sudjelovanju na takvom događaju kroz povećanje i poboljšanje svijesti o svojim društvenim politikama i procedurama.

Poboljšanje imidža grada i države domaćina poboljšat će postojeći turizam. Inozemni posjetitelji koji će uživati u Prvenstvu i ponudi grada i države domaćina mogli bi razmisliti o povratku u budućnosti.

S obzirom na sve kompliciranije zahtjeve i ciljeve povezane s velikim sportskim događajima, u budućnosti će biti potrebno temeljitije istraživanje i analiza kako bi se zajamčilo rješavanje različitih zahtjeva i očekivanja glavnih sudionika. Buduća istraživanja bi se trebala fokusirati na

analizu utjecaja sponzorstva, medija i televizijskih prijenosa, kao i druge pozitivne i negativne utjecaje organizacije Europskih prvenstava za mlađe dobne uzraste.

6 Popis literature

1. Adby, R. (2002) *Email Questionnaire: Director General, Olympic Co-ordination Authority 2000 Olympics*.
2. Allen, D. et al. (2005) *Positive behavioural support: Definition, current status and future directions*. Tizard Learning Disability Review, vol. 10, no. 2
3. Ansoff, I. (1965) *Corporate strategy: An analytical approach to business policy for growth and expansion*. New York, NY: McGraw-Hill.
4. Avant Garden (2022) *Food Truck Catering*. [online] Dostupno na: <https://avantgarden.hr/peron-16-food-truck/> [3. rujna 2022].
5. Beech, J. i Chadwick, S. (2004) *The business of sport management*. Harlow: Pearson Education
6. Bernd, D. (2010) *Experiential Marketing: A New Framework for Design and Communications*. Design Management Journal (Former Series). 10. 10 - 16. 10.1111/j.1948-7169.1999.tb00247.x.
7. Berra, T. (2019) *#nssstaste - How much do beer and würstel cost in Bundesliga stadiums?* [online] Dostupno na: <https://www.nssmag.com/en/sports/19328/price-beer-wurstel-bundesliga> [15. kolovoza 2022].
8. Berry, A. and Jarvis, R. (2006) *Accounting in a Business Context*. 4th edn. London, International Thomson Business Press.
9. Bill, K. (2009) *Sport Management*. 1st ed. Learning Matters Ltd.
10. Bitner, M. J. (1992) *Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees*. Journal of Marketing, 56(2), 57–71. [online] Dostupno na: <https://doi.org/10.2307/1252042> [1. kolovoza 2022].
11. Bladen, C. (2012) *Events Management: An Introduction*. Routledge, Oxon, UK 440 pp., ISBN: 978-0-415-57742
12. Boone, L. E. i Kurtz, D. L. (2010) *Contemporary marketing*. 14th ed. Mason, OH: South-Western College Publishers.
13. Bradley, F. (2003) *Strategic marketing in the customer driven organization*. West Sussex, England: Wiley.
14. Chang, T.Y. i Horng, S.C. (2010) *Conceptualizing and measuring experience quality: The customer's perspective*. Service Industries Journal - SERV IND J. 30. 2401-2419. 10.1080/02642060802629919.

15. Cyrec, C. (2009) *Pro sports 2010 game plan centers on value*. Dallas Business Journal [online] Dostupno na: <http://www.bizjournals.com/dallas/stories/2009/12/14/focus7.html> [25. lipnja 2022].
16. Diller, S., Shedroff, N. i Rhea, D. (2005) *Making Meaning: How Successful Businesses Deliver Meaningful Customer Experiences*.
17. Ellis, G. D. i Rossman, J.R. (2008) *Creating value for participants through experience staging: Parks, recreation, and tourism in the experience industry*. 26. 1-20.
18. First Channel News (2019) *Tickets to Italy-Armenia match cost 12 EUR*. [online] Dostupno na:
19. Football Stadiums (2022) *Food & Drink at Football Grounds*. [online] Dostupno na: <https://www.football-stadiums.co.uk/articles/football-stadium-refreshments/> [15. kolovoza 2022].
20. Forma Print (2022) *Ulaznica format - 115x45mm*. [online] Dostupno na: <https://www.formaprint.eu/hr/ulaznica-format-115x45mm/> [3. rujna 2022].
21. Garbacz, J., Cadima Ribeiro, J. i Mourão, P. R. (2016) *Discussing the post-hosting evaluation of a mega sporting event: The perception of Warsaw Residents toward UEFA EURO 2012*. Tourism and Hospitality Research, 1467358416642009.
22. Getz, D. (2005) *Event management & event tourism*. Elmsford, N.Y.: Cognizant Communication Corp.
23. Getz, D. (2007) *Event Studies: Theory, Research and Policy for Planned Events*. Butterworth-Heinemann
24. GNK Dinamo Zagreb (2022) *S ponosom najavljujemo: Predstavljamo: 19. Izdanje memorijala Mladen Ramljak*. [online] Dostupno na: <https://gnkdinamo.hr/hr/Novosti/Clanak/predstavljamo-19-izdanje-memorijala-mladen-ramljak1> [2. rujna 2022].
25. Goffman, E. (1959) *The Presentation of Self in Everyday Life*. Doubleday Anchor Books, Doubleday, Garden City
26. Gratton, C i Solberg, H. (2007) *The economics of sports broadcasting*. Abingdon: Routledge.
27. Gray, D. P. (2001) *Sport marketing: Strategies and tactics*. In The management of sports: Its foundation and application, 3rd ed., 300–336, edited by B.L. Parkhouse. New York, NY:

McGraw-Hill.

28. Gronroos, C. (1990) *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Lexington Books, Lexington.
29. <https://www.1lurer.am/en/2019/10/28/Tickets-to-Italy-Armenia-match-cost-12-EUR/140201> [1. rujna 2022].
30. Lee Ludvigsen, J., Rookwood, J. i Parnell, D. (2022) *The sport mega-events of the 2020s: governance, impacts and controversies*. [online] Taylor & Francis. Dostupno na: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/17430437.2022.2026086?scroll=top&needAccess=true> [30. lipnja 2022].
31. Luther, W. M. (2001) *The marketing plan: How to prepare and implement it*. 3rd ed. New York, NY: AMACOM.
32. Malte, M., Meaning, W. i Sussmuth B. (2007) *Mega-Sporting Events as Experience Goods* [online]. International Association of Sports Economists. Dostupno na: https://web.holycross.edu/RePEc/spe/HeyneMaennigSussmuth_MegaEvents.pdf. [5. srpnja 2022].
33. Mannell, R., Kleiber, D. i Staempfli, M. (2006) *Psychology and Social Psychology and the Study of Leisure*. 10.1057/9780230625181_7.
34. Morgan, M. (2006) *Making space for experiences*. J Retail Leisure Property 5, 305–313. [online] Dostupno na: <https://doi.org/10.1057/palgrave.rlp.5100034> [5. kolovoza 2022].
35. Mullin, B. J., Hardy, S. i Sutton, W. (2007) *Sport marketing*. 3rd ed., Champaign, IL: Human Kinetics.
36. Osborn, A. F. (1963) *Applied imagination: Principles and procedures of creative problem solving*. 3rd ed., New York: Charles Scribner's Sons.
37. Parkhouse, B., Turner, B. i Miloch, K. (2012) *Marketing for Sport Business Success*. Kendall Hunt Publishing
38. Pine II, B. & Gilmore, J. (2013) *The experience economy: past, present, and future*. 10.4337/9781781004227.00007.
39. Porter, M. E. (1980) *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.
40. Pullman, M.E. i Gross, M.A. (2004) *Ability of Experience Design Elements to Elicit Emotions and Loyalty Behaviors*. *Decision Sciences*. 35, 551-578. 7 [online] Dostupno na: <https://doi.org/10.1111/j.0011-7315.2004.02611.x> [1. kolovoza 2022].

41. Ritchie, J.R.B., Crouch, G. (2003) *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*. CABI: Wallingford, Ujedinjeno Kraljevstvo
42. Shank, M. D. (2009) *Sports marketing: A strategic perspective*. 4th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
43. Shank, M. D. (2009) *Sports marketing: A strategic perspective*. 4th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
44. Stotlar, D. K. (2009) *Developing successful sport marketing plans*. Morgantown, WV: Fitness Info Tech.
45. Sunnucks, M., i Casacchia, C. (2010) *Arizona's pro sports teams battle for ticket sales*. Phoenix Business Journal. [online] Dostupno na: <http://www.bizjournals.com/phoenix/stories/2010/03/22/daily76.html>. [7. kolovoza 2022].
46. Tassiopoulos, D. (2010) *Events Management: A Developmental and Managerial Approach*. Juta Law, UK
47. UEFA (2015) *Operational Principles – Youth Tournaments*. Nyon, Switzerland.
48. UEFA (2017) *Tournament Requirements*. Nyon, Switzerland.
49. Wandera, L. (2018) *Economic Impacts of Hosting Major Sporting Events in Sunderland*. [online] Dostupno na: https://www.academia.edu/33669053/Economic_Impacts_of_Hosting_Major_Sporting_Events_in_Sunderland [1. rujna 2022].
50. Watt, D. (2003) *Sport management and administration*. 2nd ed. Abingdon: Routledge.
51. Worddisk (2019) *2019 UEFA European Under-19 Championship*. [online] Dostupno na: https://worddisk.com/wiki/2019_UEFA_European_Under-19_Championship/ [25. Kolovoza 2022].

7 Popis slika

Slika 1: 4 Experience realms	5
Slika 2: Morganov koncept prizme iskustva	6
Slika 3: Shematski prikaz raščlambe događaja	8
Slika 4: SWOT analiza događaja	29
Slika 5: Primjer ulaznice za Europsko prvenstvo.....	42

8 Popis tablica

Tablica 1: Zahtjevi za smještaj momčadi na Prvenstvu	35
Tablica 2: Primjer rasporeda smještaja Prvenstva.....	35
Tablica 3: Infrastruktura i usluge na stadionu	37
Tablica 4: Prikaz flote za prijevoz svih sudionika Prvenstva.....	40
Tablica 5: Analiza troškova i koristi	45

9 Životopis studenta

MATEJ MLAKIĆ

Datum rođenja: 07.06.1995.

Email: mmlakic@net.efzg.hr

OBRAZOVANJE

BS	University College of Northern Denmark, Aalborg Sportski menadžment	siječanj, 2019
AP	University College of Northern Denmark, Aalborg Menadžment u turizmu i ugostiteljstvu	srpanj, 2017

RADNO ISKUSTVO

Direktor kluba, Blast FC (Columbus, OH)	svibanj, 2021. – rujan, 2022
Glavni analitičar akademije u sustavu praćenja performansi igrača GNK Dinamo Zagreb	ožujak, 2021. – svibanj, 2021
Administrator akademije GNK Dinamo Zagreb	studenj, 2018. – ožujak, 2021.
Pripravnik GNK Dinamo Zagreb	srpanj, 2018. – studeni, 2018.
Profesionalni nogometaš FC Vysočina Jihlava	kolovoz, 2014. – kolovoz, 2016.

OBJAVLJENI RADOVI

Radovi u časopisima

Gavrić, T. i Mlakić, M. (2019) *Challenges of the Fourth Industrial Revolution: A Case Study of Bosnia and Herzegovina*. Journal of Sales, Retailing and Marketing, vol. 10, no. 1, pp. 51-60.

STRANI JEZICI

Engleski: poznavanje govornog i profesionalnog

Češki: poznavanje govornog i profesionalnog

Njemački: osnovno poznavanje

Španjolski: osnovno poznavanje