

# Planiranje i organiziranje mega događaja

---

**Primorac, Dora**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Dubrovnik / Sveučilište u Dubrovniku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:155:324805>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-15**



**SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU**  
UNIVERSITY OF DUBROVNIK

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Dubrovnik](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJ

SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU  
ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU EKONOMIJU

DORA PRIMORAC

PLANIRANJE I ORGANIZIRANJE MEGA DOGAĐAJA

PLANNING AND ORGANIZING OF MEGA EVENTS

DIPLOMSKI RAD

Dubrovnik, 2023.

SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU  
ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU EKONOMIJU

PLANIRANJE I ORGANIZIRANJE MEGA DOGAĐAJA  
PLANNING AND ORGANIZING OF MEGA EVENTS

DIPLOMSKI RAD

Kolegij: Upravljanje manifestacijama

Studij: Poslovna ekonomija

Vrsta studija: sveučilišni studij

Razina: diplomski studij

Studijski smjer: Turizam

Mentor: izv. prof. dr. sc. Iris Mihajlović

Student: Dora Primorac

JMBAG: 01111324870

Dubrovnik, travanj 2023.

## SAŽETAK

Mega manifestacije događaji su najvišeg ranga koji se svojom veličinom i utjecajem kojeg imaju na gospodarstvo, društvo i politiku neke zemlje ističu u odnosu na ostale manifestacije. Pred organizatorima takvih manifestacija nalazi se mnoštvo izazova. Dobar plan, pravilna organizacija i dostupni resursi omogućit će da se ti izazovi u konačnici svedu na minimum i rezultiraju spektakularnim događajem. Veliki broj dionika iz različitih područja okuplja se kako bi podržali i dali svoj doprinos nastanku događaja, a posebno se ističu organizatori čija je uloga ključna. Oni se moraju prilagoditi novim trendovima, osmisliti nešto što svijet još do sada nije vidio i pri tome minimizirati sve rizike i nesigurnosti. Početkom 2020. godine svi smo svjedočili nastanku do sada najveće krize modernog doba odnosno nastanku pandemije Covid-19. Pandemija je pogodila gotovo sve sektore poslovanja, a posebno sektor manifestacija. To je nažalost rezultiralo odgađanjem mnoštva događaja od kojih se najviše ističu globalni sportski događaji. Način na koji se provodi planiranje i organiziranje sportskih mega događaja poput Olimpijskih igara još uvijek je relativno neistraženo područje. Međutim, zahvaljujući sekundarnom istraživanju raznih priručnika Olimpijskih igara i članaka povezanih s tom tematikom mogu se ukratko opisati aktivnosti koje su organizatori provodili prilikom organizacije ove mega manifestacije. Cilj ovog diplomskog rada je utvrditi na koji način se provodi planiranje i organiziranje mega manifestacija, kakav je njihov utjecaj na prostor u kojem se odvijaju te vidjeti na koji način se organizatori takvih manifestacija nose s rizikom i neočekivanim situacijama. Olimpijske igre kao najbolji primjer globalnog sportskog događaja, predmet su istraživanja u ovom radu. Detaljnom analizom i kritičkim osvrtom ustanovljeno je kako mega manifestacije zahtijevaju dobro razrađen plan organizacije, široku mrežu različitih dionika, veliki utrošak vremena i omogućen pristup svim resursima. Prihvaćajući ovaj nimalo lak posao, organizatori sudjeluju u stvaranju događaja koji će ostaviti traga u budućnosti i donijeti brojne pozitivne promjene u svijetu.

*Ključne riječi: mega manifestacije, planiranje, organiziranje, učinci manifestacija, Olimpijske igre*

## **ABSTRACT**

Mega manifestations are events of the highest rank, which, due to their size and influence on the economy, society and politics of a country, stand out compared to other manifestations. Organizers of such events face many challenges. A good plan, proper organization and available resources will allow these challenges to be minimized and result in a spectacular event. A large number of stakeholders from different fields gather to support and contribute to the creation of the event, and the organizers, whose role is crucial, stand out in particular. They have to adapt to new trends, design something the world has not seen before and minimize all risks and uncertainties. At the beginning of 2020, we all witnessed the emergence of the biggest crisis of modern times, i.e. the emergence of the Covid-19 pandemic. The pandemic has affected almost all business sectors, especially the events sector. Unfortunately, this resulted in the postponement of many events, the most prominent of which are global sports events. The way in which the planning and organization of sporting mega-events like the Olympics is carried out is still a relatively unexplored area. However, thanks to the secondary research of various manuals of the Olympic Games and articles related to that topic, it is possible to briefly describe the activities that the organizers carried out during the organization of this mega event. The aim of this thesis is to determine how mega events are planned and organized, what their impact is on the space where they take place, and to see how the organizers of such events deal with risk and unexpected situations. The Olympic Games, as the best example of a global sports event, are the subject of research in this paper. Through a detailed analysis and critical review, it was established that mega events require a well-developed organizational plan, a wide network of different stakeholders, a large expenditure of time and access to all resources. Accepting this not easy job, the organizers participate in creating an event that will leave a mark in the future and bring numerous positive changes in the world.

*Key words: mega events, planning, organizing, impacts of events, Olympic Games*

## SADRŽAJ:

SAŽETAK.....	I
ABSTRACT .....	II
1. UVOD.....	1
1.1. Svrha i ciljevi rada .....	2
1.2. Metodologija rada .....	3
1.3. Struktura rada.....	4
2. TEORIJSKI PRISTUP I ANALIZA MANIFESTACIJA.....	5
2.1. Pojam i povijesni nastanak manifestacija .....	5
2.2. Vrste manifestacija .....	7
2.2.1. Manifestacije prema veličini .....	7
2.2.2. Manifestacije prema formi i sadržaju .....	8
2.3. Dionici manifestacija.....	8
3. UČINCI MANIFESTACIJA.....	9
3.1. Ekonomski i turistički učinci manifestacija .....	9
3.2. Društveni i kulturni učinci manifestacija .....	11
3.3. Fizički i ekološki učinci manifestacija.....	12
3.4. Politički učinci manifestacija.....	13
4. MEGA MANIFESTACIJE .....	14
5. PLANIRANJE MEGA MANIFESTACIJA .....	17
5.1. Elementi planiranja manifestacija .....	18
5.2. Izrada prijedloga događaja .....	21
5.3. Protokol .....	23
5.3.1. Oslovljavanje .....	23
5.3.2. Način odijevanja .....	23
5.3.3. Protokol sjedenja.....	23
5.3.4. Protokol za sportske događaje .....	24
6. ORGANIZIRANJE MEGA DOGAĐAJA .....	25
6.1. Elementi organizacije manifestacije .....	26
6.2. Rizici vezani uz organizaciju događaja .....	28
6.2.1. Upravljanje rizicima vezanim uz organizaciju događaja.....	28
6.2.2. COVID 19 kao jedan od rizika u organizaciji događaja .....	30
7. MODALITETI I IZVORI FINANIRANJA NA TEMELJU NAJBOLJIH PRIMJERA IZ PRAKSE: STUDIJA SLUČAJA – OLIMPIJSKE IGRE U LONDONU 2012. I TOKIJU 2020. ....	31
7.1. Pojam i povijesni nastanak Olimpijskih igara .....	31

7.2.	Dionici Olimpijskih igara .....	33
7.3.	Marketing u funkciji organizacije Olimpijskih igara.....	33
7.3.1.	Olimpijski proizvod i usluge.....	34
7.3.2.	Cijena olimpijskog proizvoda i usluge .....	34
7.3.3.	Distribucija i promocija olimpijskog proizvoda i usluge.....	35
7.4.	Financiranje Olimpijskih igara .....	37
8.	STUDIJE SLUČAJA.....	41
8.1.	Ljetne olimpijske igre u Londonu 2012. godine .....	41
8.1.1.	Planiranje Ljetnih olimpijskih igara u Londonu .....	43
8.1.2.	Organiziranje Ljetnih olimpijskih igara u Londonu.....	47
8.1.3.	Paraolimpijske igre u Londonu 2012. godine.....	51
8.2.	Ljetne olimpijske igre u Tokiju 2020. godine.....	52
8.2.1.	Planiranje Ljetnih olimpijskih igara u Tokiju.....	54
8.2.2.	Organiziranje Ljetnih olimpijskih igara u Tokiju .....	57
8.2.3.	Paraolimpijske igre u Tokiju 2020. godine .....	63
8.3.	Usporedba planiranja i organiziranja Ljetnih olimpijskih igara u Londonu 2012. i Tokiju 2020. godine .....	65
8.3.1.	Sličnosti u organizaciji Ljetnih olimpijskih igara u Londonu 2012. i Tokiju 2020. 65	
8.3.2.	Različitosti u organizaciji Ljetnih olimpijskih igara u Londonu 2012. godine i Tokiju 2020. godine .....	66
9.	RASPRAVA .....	68
10.	ZAKLJUČAK.....	72
	LITERATURA.....	73
	PRILOZI .....	77
	Popis slika .....	77
	Popis tablica .....	77
	IZJAVA O AUTORSTVU I IZVORNOSTI RADA .....	78

## 1. UVOD

Od samog početka svog postajanja čovjek je oduvijek bio dio neke zajednice. Njegova težnja za socijalizacijom s drugim ljudima omogućila mu je da stekne određena znanja, vještine i iskustva koja će kasnije primijeniti u svom životu. Sve započinje s obitelji. Obitelj je zajednica koja od samog početka ima najveći utjecaj na kreiranje čovjeka onakvog kakav on danas jest. Osim obitelji na oblikovanje čovjeka veliki utjecaj imaju i škole, vjerske zajednice, posao i ostalo. Kako bi zadovoljili svoju potrebu za socijalizacijom, ljudi pohađaju razne skupove, tečajeve i događaje na kojima dijele svoja mišljenja sa ostalim sudionicima. Danas je u svijetu prisutan širok spektar događaja, od malih, mjesnih i lokalnih pa sve do globalnih i široko popraćenih događaja. Čovjek posjećuje one za koje smatra da su za njega važni i odgovaraju njegovim interesima. Ništa od navedenog ne bi bilo moguće bez osoba koje su zadužene za organizaciju samog događaja. Iza takvog posla stoji naporan rad ljudi koji ulažu razne resurse, upravljaju rizikom i osmišljavaju plan kojim će maksimalno utjecati na povećanje zadovoljstva publike. Uočivši važnost održavanja događaja, države sve više ulažu u njihovu promociju te oni postaju dijelom strategije ekonomskog razvoja zemlje. U posljednjih nekoliko godina sve se više govori o turizmu događaja kao novoj i posebno interesantnoj vrsti turizma. Iz prethodno navedenog može se zaključiti koliko je zapravo važna uloga događaja i kako je njihov značaj evoluirao tijekom godina. Od usputne razonode postali su centrom naše kulture.

Predmet ovog rada je teorijska obrada prethodnih istraživanja vezanih uz planiranje i organizaciju događaja te se pri tome najveći naglasak stavlja na mega događaje. Neki od pojmova koji će se teorijski obraditi u ovom rad su: događaji, organizacija, dionici, planiranje i protokol.

Prije definiranja samog predmeta ovog rada bilo je nužno utvrditi problem istraživanja. Iako je tema rada vezana općenito uz planiranje i organiziranje mega događaja, najveći naglasak će se staviti na usporedbu organizacije mega događaja u normalnim uvjetima i organizacije u uvjetima pandemije. Situacija vezana uz COVID - 19 svima nama uvelike je promijenila život pa tako i organizatorima svih događaja, a posebno velikih poput Olimpijskih igara. Stoga se problem ovog rada odnosi na problem organizacije mega događaja u uvjetima COVID-a 19. U sklopu tog velikog problema nalazi se niz manjih problema kao što su problem upravljanja prostorom, problem komunikacije s partnerima, dodatni troškovi organiziranja, itd.

Nakon detaljnijeg proučavanja tih problema može se dati konačni zaključak o tome što je zapravo predmet ovog rada. On se odnosi na istraživanje načina planiranja i organiziranja mega događaja u uvjetima socijalne distance i povećanog rizika.



## 1.1. Svrha i ciljevi rada

Svrha rada je uvidjeti na koji način su se organizatori mega događaja uspjeli prilagoditi novonastaloj situaciji kako bi na temelju njihovih dobrih primjera iz prakse pomogli budućim organizatorima takvih ili sličnih događaja. Prije prelaska na detaljniju razradu teme potrebno je spomenuti i ciljeve rada. Neki od ciljeva ovog rada su:

- Istražiti kako teče planiranje i provedba mega događaja na temelju teorijske obrade prethodnih istraživanja,
- Istražiti koje su mogućnosti organizatora u prilagodbi novim uvjetima,
- Istražiti pitanje rizičnosti u izgradnji i investiranju

Na temelju tih ciljeva moguće je utvrditi hipoteze. One nam na neki način predviđaju što se može očekivati u nastavku rada. Hipoteze koje se koriste u radu su:

1. Postoji veza između utrošenog vremena u organizaciju manifestacije i vrste manifestacije – budući da je ovdje riječ o mega manifestacijama koje imaju globalni karakter te su toliko velike da angažiraju cijelu nacionalnu ekonomiju i iziskuju ogromne troškove nije ni čudno što vrijeme njihova organiziranja traje nešto duže od organiziranja ostalih manifestacija.
2. Postoji veza između mega manifestacije kao vrste manifestacije i jačeg intenziteta utjecaja na prostor – takve manifestacije imaju različite utjecaje na prostor na kojem se odvijaju. Ti utjecaji mogu biti ekonomski, sociološki, kulturološki i ekološki.
3. Postoji veza između utrošenog vremena i sigurnosnih pretpostavki uloženi u organizaciju mega događaja – mega manifestacije privlače jako veliki broj ljudi i stoga mogu biti na meti raznih terorističkih i drugih napada. U vrijeme pandemije bilo je bitno napraviti velike izmjene što se tiče samog razmještaja prostora. Za svakog sudionika bilo je potrebno omogućiti dovoljno prostora kako bi se svaki od njih osjećao ugodno i sigurno. To znači da ovakve manifestacije zahtijevaju i uključenost ostalih dionika kao što su policija, vatrogasci, epidemiolozi i ostalo.

## 1.2. Metodologija rada

Ovaj rad rezultat je sekundarnog istraživanja nastao korištenjem baza podataka prikupljenih iz knjiga, znanstvenih publikacija, članaka iz znanstvenih časopisa te ostalih internetskih izvora. Temelji se na kritičkoj analizi literature iz područja marketinga događaja, menadžmenta događaja i menadžmenta u sportu.

Znanstvene metode korištene u radu su:

- Induktivna metoda – Na temelju prethodno provedene analize planiranja i organiziranja mega događaja odnosno pojedinačnih činjenica iznesenih u radu, donijet će se zaključak o općem sudu.
- Metoda analize – Neka poglavlja kao što su npr. učinci manifestacija, razgraničiti će se na manje cjeline tj. na ekonomske, ekološke, političke, itd. Time će se jedna složena cjelina rastaviti na svoje elemente ili dijelove.
- Metoda sinteze – Obrnuto od metode analize. Tom metodom će potpoglavlja u radu kao što su na primjer elementi planiranja manifestacije, izrada prijedloga događaja i protokol, biti dio većeg poglavlja, a to je planiranje mega manifestacija. Time će se manji dijelovi i elementi spojiti u jednu veću cjelinu.
- Metoda kompilacije – Bit će prisutna u teorijskoj obradi prethodnih istraživanja, a s obzirom na to da je ovdje riječ isključivo o teorijskom radu, postoji mogućnost da bude korištena i u cijelom radu. Riječ je o metodi koja podrazumijeva preuzimanje rezultata tuđih istraživanja.
- Komparativna metoda – Koristi će se za usporedbu nekih pojmova i slučajeva u radu.
- Metoda studije slučaja – U 2. teorijskom dijelu rada prikazat će se planiranje i organiziranje mega događaja na konkretnom primjeru.
- Povijesna metoda – Prije same razrede teme na konkretnom primjeru, nužno je prikazati povijesni razvoj manifestacija i kronologiju održavanja tih događaja.

### 1.3. Struktura rada

Ovaj rad podijeljen je u deset dijelova. Kao i svaki rad, tako i ovaj, započinje s uvodom. Prije nego što se krene s daljnjom razradom teme bitno je prvo upoznati čitatelja s temom. U uvodnom dijelu navodi se problem istraživanja na temelju kojeg se dolazi do predmeta i svrhe istraživanja. Osnovni dio uvoda čine i ciljevi istraživanja koji su nužno potrebni kako bi se iz njih mogle izvući hipoteze.

Nakon uvoda, započinje se sa teorijskom obradom podataka. Drugi dio rada usmjeren je na iznošenje glavnih pojmova vezanih uz manifestacije, njihov povijesni nastanak, njihovu raščlambu na vrste te upoznavanje s glavnim dionicima koji sudjeluju u njihovoj organizaciji.

U trećem dijelu rada predstavljeni su učinci manifestacija koji mogu biti različiti i imati različite pozitivne i negativne utjecaje na organizaciju događaja.

Nakon što su navedene sve potrebne informacije o manifestacijama u četvrtom dijelu kreće se više govoriti konkretno o mega manifestacijama i to ponajviše onima sportskog karaktera.

U petom dijelu dolazi se do najbitnijih stavki vezanih uz rad odnosno uz temu rada. Ovdje će biti riječi o planiranju mega manifestacije. Planiranje je jedna od najvažnijih komponenti svakog događaja. Na taj način će biti predstavljeni elementi planiranja, protokol i način izrade prijedloga događaja.

Šesti dio rada „Organiziranje mega događaja“ predstavlja elemente organizacije manifestacije, rizike koji se pri tome mogu pojaviti i način na koji se može upravljati tim rizicima.

U sedmom dijelu naglasak se stavlja na Olimpijske igre kao najveći mega događaj. U tom dijelu će biti riječi o tome kako su one nastale, tko sve sudjeluje u njihovoj organizaciji i na koji način se one financiraju.

Nakon toga slijedi analiza dvije studije slučaja na temelju kojih će se vidjeti kako je tekao proces planiranja i organiziranja događaja na konkretnom primjeru. Ovdje dolazi do usporedbe između dva događaja. S obzirom na to da se jedan od njih se odvijao u vrijeme pandemije, može se zaključiti do kakvih je sve promjena došlo u njegovoj organizaciji.

U devetom dijelu na temelju analize studije slučaja donose se odgovori na postavljene hipoteze.

U konačnici, donosi se sistematizirani zaključak u kojem se iznose sve spoznaje do kojih se izradom ovog rada došlo.

## 2. TEORIJSKI PRISTUP I ANALIZA MANIFESTACIJA

U svijetu danas postoji izrazito veliki broj različitih kultura i država koje su posebne upravo po svojim atrakcijama koje ih diferenciraju od ostatka svijeta. Zbog toga su zanimljive brojnim posjetiteljima. Kroz povijest su tako nastajali različiti događaji karakteristični za određenu destinaciju, a zahvaljujući globalizaciji, svaki je taj događaj danas dostupan i ostatku svijeta. Te manifestacije su jedan su ključnih elemenata za formiranje turističke ponude određene destinacije. To je jedan od dokaza povezanosti manifestacija i turizma. Osim svojim prirodnim ljepotama, Hrvatska se može pohvaliti i brojnim kulturnim, zabavnim i sportskim događajima. S obzirom na to da turizam čini najveći dio prihoda u zemlji, zasigurno važnu ulogu u tome imaju i manifestacije. Ako jedna tako mala zemlja ima toliko različitih stvari za ponuditi, onda se može zaključiti koliki broj manifestacija tek postoji u svijetu. U ovom radu najveći naglasak će se staviti na globalne događaje odnosno mega manifestacije. One zahtijevaju angažiranost velikog broja različitih resursa i ljudi. Kako ne bi izazvali negativne posljedice, potrebno je pažljivo odabrati pravu strategiju te znati kako planirati i kako upravljati tim manifestacijama. O tome će se nešto više reći u nastavku ovog rada.

### 2.1. Pojam i povijesni nastanak manifestacija

Ljudi su se od davnina okupljali kako bi obilježili neki događaj ili prigodu. Svako razdoblje u povijesti bilo je posebno po nečemu. Tako je na primjer antičko doba karakteristično za odvijanje događaja vezanih uz štovanje bogova, srednji vijek uz viteške svečanosti, a događaj koji se zasigurno smatra najdugovječnijim su Olimpijske igre o kojima će više biti riječ u nastavku.

Događaji s današnjim obilježjima, pojavljuju se 50.-ih i 60.-ih godina prošlog stoljeća povećanjem razvoja udruga na području Južne Azije i Zapadne Indije u svrhu slavljenja njihovih kultura. U to vrijeme počinju se javljati i festivali kao jedan od bitnih oblika manifestacija. Prvi festival je bio jazz festival koji se održao u Velikoj Britaniji. Teško je govoriti o svim događajima koji su se odvijali tijekom povijesti, ali ono što se može zaključiti ih svega je to da je svaka zajednica imala neki razlog za proslavu te je sama oblikovala način njezina organiziranja. U današnje vrijeme događajima se pridaje pažnja veća nego ikad prije, a to sve zahvaljujući napretku tehnologije, globalizaciji te državama i tvrtkama koje su u događajima vidjele ključan element za vlastitu promociju i marketing, ali i ekonomski razvoj (Bowdin, et al., 2001).

*Event ili događaj* podrazumijeva „sve što se događa i sve što bi, u konačnici rezultiralo nezaboravnim. Događanje je kratkotrajno planirano okupljanje sa svrhom stvaranja uspomene“ (Bowdin, et al., 2001). Ono što svaki događaj zasigurno mora imati su CILJ (bilo da je riječ o edukaciji, zabavi ili nečemu drugom), SVRHA te POČETAK I KRAJ.

Bowdin spominje da se manifestacije odnose na neke posebne rituale, predstave, prezentacije i proslave koje se unaprijed planiraju i stvaraju kako bi se njima obilježili neki posebni događaji (Bowdin, 2012). Profesor Donald Getz te posebne ili specijalne manifestacije definira:

1. S aspekta organizatora manifestacije
2. S aspekta kupca odnosno gosta

*S aspekta organizatora*, specijalne manifestacije su najčešće događaji koji se zbivaju izvan uobičajenih aktivnosti organizacije koja ih sponzorira ili organizira. To su jedinstvene manifestacije koje se rijetko događaju. *S aspekta kupaca ili gosta*, specijalne manifestacije predstavljaju priliku za odmor, neko nezaboravno iskustvo ili zabavu, a koje se zbivaju izvan njihova uobičajenog, svakidašnjeg života (Getz, 1997).

Prema Van Der Wagen i Carlos, *event* podrazumijeva aktivnost koja se događa sa svrhom ispunjenja slobodnog vremena ljudi. Za provedbu takvih aktivnosti potreban je tim kompetentnih osoba. Te osobe moraju biti sposobne raditi s drugim ljudima, biti kreativne te imati dobre, izvedive i isplative ideje. U posljednje vrijeme sve se veći naglasak stavlja izobrazbu i edukaciju u području događaja tzv. Event studies. Riječ je o akademskom području koje je usmjereno na stvaranje znanja o događajima odnosno manifestacijama. Tako razlikujemo event management, event marketing i ostalo (Van Der Wagen & Carlos, 2008).

Zbog svojeg „svečanog“ karaktera manifestacije postaju zanimljivije i onoj vrsti publike koja nije posebno zainteresirana i ne prati područje uz koje je vezana neka manifestacija. Tako na primjer veliki broj ljudi prati svečanost otvaranja Olimpijskih igara ili Svjetskog nogometnog prvenstva, a da pri tome jako malo pažnje pridaju sportu.

## 2.2. Vrste manifestacija

Postoje različite vrste manifestacija, bilo da su one sportskog, vjerskog, kulturnog ili nekog drugog karaktera. Svaka od njih ima svoj cilj, a to je zadovoljenje potreba svih sudionika. Najveća posjećenost posebno je zabilježena kod manifestacija sportskog i zabavnog karaktera. Kako bi ih lakše grupirali i pojednostavili njihovu kategorizaciju, Allen i suradnici, podijelili su manifestacije prema 2 najvažnija kriterija (Allen, et al., 2005):

1. Prema veličini:
  - a) Mega eventi (manifestacije)
  - b) Hallmark eventi (manifestacije)
  - c) Glavni eventi (manifestacije)
  - d) Lokalni eventi (manifestacije)
  
2. Prema formi i sadržaju:
  - a) Festivali
  - b) Sportski događaji
  - c) MICE INDUSTRIJA ili poslovna događanja

### 2.2.1. Manifestacije prema veličini

*Mega manifestacije* su najveće od prethodno spomenutih manifestacija. Tu je najčešće riječ o svjetski poznatim događajima kao što su Olimpijske igre, Svjetska prvenstva i ostali veliki sajmovi i izložbe koji okupljaju veliki broj posjetitelja, imaju utjecaja na čitavu nacionalnu ekonomiju i globalno su popraćeni.

*Hallmark manifestacije* su po svojoj veličini nešto manje od mega manifestacije, ali zato imaju veliki utjecaj na prepoznatljivost regije ili grada u kojem se odvijaju. One su njihov simbol. Primjeri takvih manifestacija su Oktoberfest u Münchenu i Filmski festival u Cannesu.

*Glavne manifestacije* podrazumijevaju događaje poput velikih teniskih turnira Wimbledon i Roland Garrosa te utrka Formule 1. Te manifestacije privlače veliki broj ljudi zbog svoje popularnosti te uspijevaju ostvariti izniman ekonomski učinak.

*Lokalne manifestacije* iako su najmanje od svih prethodno navedenih, njihov utjecaj na lokalno stanovništvo i ekonomiju je iznimno značajan. One jačaju lokalnu samosvijest i ponos te potiču lokalno stanovništvo na sudjelovanje. To su najčešće proslove nekih svetaca kao što je npr. Festa sv. Vlahu u Dubrovniku, karnevali, ribarske večeri i ostalo.

### 2.2.2. Manifestacije prema formi i sadržaju

*Festivali* su tematske manifestacije koje su najčešće javne. Riječ je o aktivnostima koje su važne za turizam jer generiraju prihode te doprinose društvenom i kulturnom životu. To su najčešće događaji poput Pulskog filmskog festivala i Dubrovačkih ljetnih igara.

*Sportske manifestacije* su događaji koji imaju jak društveni i ekonomski učinak na neku turističku destinaciju ili zemlju u kojoj se odvijaju. Doprinosu stvaranju osjećaja ponosa i pripadnosti, a mogu obuhvatiti od malih i lokalnih pa sve do velikih i globalnih događaja. Tu spada Nacionalni nogometni kup, ali i amaterska natjecanja lokalnog ili regionalnog karaktera.

*Poslovni događaji* u posljednje vrijeme sve više dobivaju na važnosti. Predstavljaju sve vrste poslovnih okupljanja čija je svrha prije svega razmjena informacija. To su razni sastanci, kongresi, skupovi,...

### 2.3. Dionici manifestacija

Prije početka stvaranja neke manifestacije, bitno je obratiti pozornost na okolinu. To znači identificirati ljude ili organizacije na koje će ova manifestacija utjecati i koji će utjecati na nju. Oni se smatraju dionicima neke manifestacije.

Dionici ili stakeholderi su „osobe, grupe, organizacije ili sistemi koji utječu ili mogu biti pod utjecajem ciljeva, aktivnosti ili politika neke organizacije“ (Pivčević, 2012).

Postoje različite klasifikacije dionika. Jedna od njih je klasifikacija na primarne i sekundarne. Primarni dionici su: zaposlenici, volonteri, sponzori, sudionici, dobavljači i ostali. Oni se još nazivaju i ključnim dionicima jer bez njih događaj ne bi ni postojao i oni su u izravnoj interakciji s organizatorom.

Sekundarni dionici su: vlada, turističke organizacije, mediji, domaćinska zajednica i ostali. Oni nisu toliko bitni za opstanak manifestacije kao primarni, ali je njihov značaj također jako velik.

Getz je definirao dionike manifestacija kao: „Dionici manifestacija su one osobe i skupine s udjelom u nekoj manifestaciji i njezinim rezultatima, uključujući sve skupine koje sudjeluju u realizaciji manifestacije, sponzore i donatore sredstava, predstavnike zajednice ili svakog onog na kojeg ta manifestacija ima učinka“ (Getz, 1991).

Kada je riječ konkretno o sportskim manifestacijama pogotovo onim globalnog karaktera, onda se može zaključiti da se radi o vrlo složenoj mreži različitih dionika i grupa koje se uključuju i angažiraju za rad na njihovoj organizaciji.

### **3. UČINCI MANIFESTACIJA**

U pravilu sve manifestacije imaju pozitivne i negativne učinke. Allen i suradnici te učinke dijele u sljedeće kategorije (Allen, et al., 2005):

- 1) Ekonomski i turistički učinci
- 2) Fizički i ekološki učinci
- 3) Politički učinci
- 4) Društveni i kulturni učinci

U studiji slučaja, koja se nalazi u nastavku rada, bit će vidljivo da Olimpijske igre kao najmasovnija manifestacija postižu značajne učinke, pogotovo društvene i ekonomske, te na taj način doprinose općem gospodarskom i društvenom razvoju zemlje, a osobito u području infrastrukture, turizma i povećanju zaposlenosti.

#### **3.1. Ekonomski i turistički učinci manifestacija**

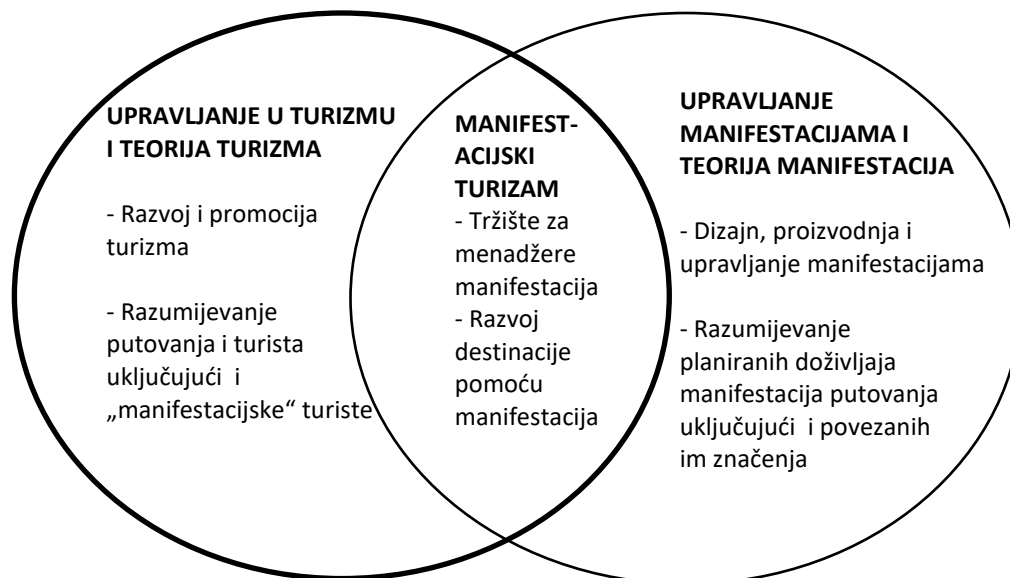
Manifestacije kao dio društvenih turističkih resursa jedan su od motiva dolaska turista u turističku destinaciju i čine bitan segment turističke ponude neke destinacije. One povećavaju njezinu atraktivnost i stvaraju mogućnost veće potrošnje turista. Veća potrošnja turista povećava prihod toj turističkoj destinaciji ili zemlji što posljedično dovodi do povećanja zaposlenosti. Može se zaključiti da manifestacije imaju veliki utjecaj na ekonomske funkcije turizma.

Getz manifestacijski turizam definira kao „destinacijska i marketinška strategija za ostvarenje svih potencijalnih ekonomskih koristi od manifestacija“ (Getz, 2008).

Iz ove definicije može se uočiti povezanost manifestacija i marketinga o čemu će biti riječ u nastavku. On u svom djelu „Event Tourism: Definition, Evolution and Research“ definira poziciju manifestacijskog turizma (vidi sliku 1).



**Slika 1. Pozicija manifestacijskog turizma**



*Izvor: (Izrada autorice prema Getz, D., Event Tourism: Definition, Evolution and Research, 2008, p. 406)*

Dobar marketing čini manifestaciju uspješnijom i poznatijom većem broju ljudi. Kako bi potaknuli ljude na posjet nekom događaju ili manifestaciji bitno je povećati svijest javnosti o njihovom održavanju. Organizatori iz tog razloga moraju posebnu pažnju obratiti na 3 ključna elementa za uspješno provođenje događaja. To su:

1. Zabava
2. Uzbuđenje
3. Poduzetnost

To znači da temelj svakog uspješnog događaja leži u tome da se publici osigura zabavan događaj koji će ih potaknuti da zbog njega napuste svoje domove. Potrebno im je omogućiti uzbuđenje i pri tome napraviti sve kako bi to zaista bilo ostvareno. Poduzetnost pak upućuje na spremnost preuzimanja rizika nečeg novog, drugačijeg i usmjerenog upravo za taj tržišni segment (Hoyle, 2002).

Ključnu ulogu u postizanju uspješnog događaja imaju i 5 marketinških elemenata (5P), a to su:

1. Proizvod
2. Cijena
3. Mjesto
4. Odnosi s javnošću
5. Pozicioniranje

Može se zaključiti da manifestacije uglavnom imaju pozitivan učinak na ekonomiju i turizam neke destinacije. Međutim, ne postoji destinacija koja razvojem turizma ne generira troškove i štete uzrokovane tim razvojem. Tako i manifestacije generiraju neke negativne učinke.

To su uglavnom stvari poput:

- Otpora lokalne zajednice prema turizmu
- Gubitka autentičnosti
- Štete u reputaciji
- Eksploatacije
- Inflacije
- Rasta oportunitetnih troškova
- Lošeg financijskog menadžmenta
- Gubitaka u novcu (Allen, et al., 2005)

Kako bi došli do svih tih prethodno navedenih podataka i kako bi pratili njihova kretanja, bilo je nužno izmjeriti ekonomske učinke manifestacija. Ekonomski učinci se mjere uz pomoć multiplikatora. Ti multiplikatori pokazuju rasprostiranje „novog“ novca kroz tokove ekonomije u državi, regiji ili lokalnoj zajednici. To je moguće izmjeriti putem: ukupnih prihoda od potrošnje posjetitelja, povrata investicija, potrošačkog viška i sponzorskog potencijala (Pivčević, 2012).

### **3.2. Društveni i kulturni učinci manifestacija**

Događaji imaju veliki utjecaj na lokalnu i širu društvenu zajednicu. Iako se čini da je smisao svakog događaja ostvariti dobit, postoje i oni kojima to nije cilj. Primjer takvog događaja je Memorijalni jazz festival Bica Beiderbeckea koji se tradicionalno održava već trideset godina u Devenportu. Cilj ovog festivala je održati sjećanje na glazbena postignuća pijanista, skladatelja i trubača rođenog u tom gradu (Van Der Wagen & Carlos, 2008).

Društveni napredak omogućio je ljudima veći realni dohodak i veću mogućnost u korištenju slobodnog vremena. Većina ljudi odabrala je sport kao sredstvo kojim će ispuniti svoje

slobodno vrijeme. Upravo zbog toga rasla je popularnost manifestacija poput Olimpijskih igara i ostalih sportskih natjecanja.

Kao što manifestacije mogu imati pozitivne i negativne učinke na ekonomiju i turizam, isto tako mogu imati i na društvo i kulturu.

Neki od pozitivnih učinaka koje manifestacije imaju na društvo su: obnavljanje tradicije, izgradnja zajedničkog ponosa, zajednička iskustva, povećana participacija zajednice, uvođenje novih ideja i proširenje kulturoloških vidika.

S druge strane, razvoj turizma i događaja ljudi često smatraju glavnim uzročnikom nastanka i negativnih društvenih učinaka. Neki od negativnih učinaka mogu biti: otuđenje i manipulacija zajednicom, negativna slika zajednice, društvena dislokacija, loše ponašanje i uporaba droga, nedostatak prijatnosti, itd. (Pivčević, 2012).

Jedan od najboljih primjera negativnih učinaka događaja na društvo su navijački neredi na stadionima i razna huliganska ponašanja. Ona su najviše zabilježena u Engleskoj. Međutim, zahvaljujući strategijama za rješavanje problema alkohola i nasilja na stadionu, uspijeva se sačuvati ugled i budućnost engleskog nogometa (Pavelin, 2017).

### **3.3. Fizički i ekološki učinci manifestacija**

Bez obzira o kojoj se vrsti učinaka radi, zadatak event menadžera je pozitivne utjecaje maksimizirati, a negativne ukloniti. Dobrim planiranjem, sviješću o problemima i pravodobnim intervencijama lako se mogu riješiti negativni utjecaji. Neki od negativnih fizičkih i ekoloških učinaka manifestacija su i onečišćenje okoliša, buka, zakrčenost prometa i uništenje nasljeđa. Zahvaljujući kvalitetnoj komunikaciji koju event menadžeri imaju s lokalnim vlastima, negativni učinci lako se rješavaju. Prema tome, može se vidjeti da je ipak više pozitivnih nego negativnih učinaka. Pozitivni učinci su: povećanje svijesti o okolišu, prezentiranje okoliša, poboljšane prometne veze te transformacija i obnova urbane sredine (Pivčević, 2012).

Danas je sve više razvijena svijest o zaštiti okoliša te je jedna od bitnih stavki lokalnih i nacionalnih politika. Event menadžeri pritom bi trebali uključiti plan upravljanja otpadom u ukupni plan događaja. Jedan dobar primjer su Olimpijske igre u Londonu 2012. godine. Organizatori su u partnerstvu sa Svjetskim fondom za prirodu kreirali dokument pod nazivom One Planet Olympics. Cilj tog dokumenta je bio promovirati brigu o prirodi. Zalaganje je bilo usmjereno na reduciranje ispušnih plinova, brigu o zdravlju, upravljanje potrošnjom vode, održivi transport i drugo (Pavelin, 2017).

### **3.4. Politički učinci manifestacija**

Organizacija manifestacija popularna je još od davnina kada su rimski carevi organizirali razna događanja kako bi zabavili stanovništvo, ali i sebe. Isto tako je i s današnjim političarima. Organizacija događaja donosi im veću popularnost te ako se radi o nekim velikim događajima nacionalnog karaktera, političari vole da takva događanja ostanu u sjećanju javnosti te da ih se povezuje s njima. Neki od pozitivnih učinaka koje manifestacije mogu imati na politiku su: međunarodni prestiž, promocija ulaganja, poboljšani profil, društvena kohezija i drugo. S druge strane, negativni učinci su sljedeći: pogrešna ulaganja, rizik od neuspjeha, nedostatak odgovornosti, propaganda, itd. (Pivčević, 2012).

S obzirom na to da je ovaj rad najviše usmjeren na sportske manifestacije bitno je spomenuti manifestnu funkciju sporta. To jedna od funkcija koja se koristi u sociološkoj analizi sporta. Manifestna funkcija sporta „očituje se u tome da se pojedincima iz nižih klasa ili slojeva, s natprosječno razvijenim motoričkim sposobnostima, olakšava proboj prema „gore“, u „visoko društvo“, dakle, tamo gdje prema svojem socijalnom statusu ne bi stigli. U tom smislu vrhunski sport ima demokratizirajuću funkciju“ (Škaro, 2012).

## 4. MEGA MANIFESTACIJE

U prethodnim poglavljima spomenuto je kako se događanja mogu kategorizirati prema veličini te prema formi i sadržaju. S obzirom na kriterij veličine mega manifestacije su na samom vrhu. To su najveća događanja koja su najčešće međunarodnog karaktera i imaju utjecaj na medije, gospodarstvo, turizam i ostale aktivnosti. Kao najbolji primjer navode se Olimpijske igre, Superbowl i Svjetsko prvenstvo u nogometu.

Olimpijske igre i Svjetsko prvenstvo u nogometu imaju dugu tradiciju i njihova poznatost i popraćenost u svijetu je prisutna već dugi niz godina. S druge strane, Superbowl je senzacija koja posljednja pola stoljeća postaje sve popularnija te koja će uskoro premašiti popularnost ova dva velika događaja. Tako je 1967. godine ostalo čak 30.000 neprodanih ulaznica za Superbowl. Danas pak mjesta za ovaj događaj budu rasprodana i prije nego što same ulaznice iziđu iz tiskare. Kakav utjecaj ovaj događaj ima, vidljivo je i iz podatka da televizijski prijenos prati 800 milijuna ljudi. Prihod koji domaćini ostvaruju prelazi 300 milijuna dolara, a zahvaljujući njemu popuni se i 30 tisuća hotelskih soba (Van Der Wagen & Carlos, 2008).

Treba svakako spomenuti i događaje poput Maha Kumbh Mela. Riječ je o događaju koji se može prevesti kao „Veliki sajam urni“. Taj sajam smatra se jednim od najvećih vjerskih okupljanja. Okupljanje hinduističkih hodočasnika na rijekama Ganges i Yumana u Indiji 2001. godine ostvario je rekordni broj posjetitelja. Čak 70 milijuna hinduističkih hodočasnika bilo je dio „Najvećeg showa na svijetu“ (Van Der Wagen & Carlos, 2008).

### **Sportske mega manifestacije**

Prema formi i sadržaju, događanja se mogu kategorizirati na sportska, zabavna i kulturna, komercijalna, marketinška i promidžbena, obiteljska okupljanja, skupove, izložbe, festivale i ostale vrste događanja. S obzirom na to da se studija slučaja u drugom dijelu ovog rada više fokusira na događaje sportskog karaktera, potrebno ih je prethodno malo bolje objasniti.

Sportske mega manifestacije privlače vrhunske sportaše te se najčešće održavaju u najvećim gradovima neke države i to uglavnom zbog toga što imaju dovoljno kapaciteta za smještaj velikog broja posjetitelja. Koristi koje ti gradovi imaju od održavanja sportskih događaja su većinom vezana uz razvoj infrastrukture, privlačenje stranih investitora i povećana financijska ulaganja, brendiranje i pozicioniranje grada u svijetu te razvijanje nacionalnog ponosa. Još jedna od bitnih koristi održavanja sportskih manifestacija je i generiranje povećane gospodarske aktivnosti koja proizlazi iz međunarodnog turizma (Barney, et al., 2002).

Kao što je utvrđeno da manifestacije imaju veliki utjecaj na turizam, tako sportske manifestacije utječu na razvoj selektivnog oblika turizma u nekoj destinaciji. Taj selektivni oblik turizma naziva se sportski turizam. On privlači turiste koji su motivirani nekim zajedničkim interesima. U ovom slučaju su to sport, rekreacija i zabava.

Sport kao i svaki drugi posao djeluje na globalnom i slobodnom tržištu. Zadatak je menadžmenta sportskih događaja biti prilagodljiv promjenama, učinkovito upravljati rizikom, integrirati tehnološki napredak i izgraditi dobre odnose sa svim dionicima koji sudjeluju u organizaciji i provedbi događaja. Upravljanje znanjem je multidisciplinarni pristup koji pomaže organizatorima sportskih događaja u postizanju operativne izvrsnosti u okruženjima. Brojni istraživači smatraju da pravilno i pravovremeno prepoznavanje i upravljanje znanjem omogućava sportskim događajima konkurentsku prednost i povećanu vrijednost za sve dionike, uključujući sportaše, sportske administratore, sponzore, medije, event menadžere kao i informacijske stručnjake (Allen, 2005).

U nastavku se nalazi tablica koja prikazuje poredak 10 najgledanijih sportskih događaja u povijesti.

**Tablica 1.** 10 najgledanijih sportskih događaja u povijesti

POREDAK	DOGAĐAJ	PUBLIKA
1.	UEFA EURO 2020.	5.23 milijardi
2.	LJETNE PARAOLIMPIJSKE IGRE U RIJU 2016.	4.1. milijardi
3.	LJETNE OLIMPIJSKE IGRE U LONDONU 2012.	3.6. milijardi
4.	LJETNE OLIMPIJSKE IGRE U RIJU 2016.	3.6. milijardi
5.	FIFA SVJETSKO PRVENSTVO U RUSIJI 2018.	3.57 milijardi
6.	LJETNE OLIMPIJSKE IGRE U PEKINGU 2008.	3.51 milijardi
7.	LJETNE OLIMPIJSKE IGRE U ATLANTI 1996.	3.5 milijardi
8.	LJETNE OLIMPIJSKE IGRE U SYDNEYU 2000.	3.5 milijardi
9.	LJETNE OLIMPIJSKE IGRE U ATENI 2004.	3.5 milijardi
10.	FIFA SVJETSKO PRVENSTVO U FRANCUSKOJ 1998.	3.4 milijardi

Izvor: (Izrada autorice prema podacima dostupnim na : <https://victormochere.com/hr/top-10-most-watched-sporting-events-of-all-time> , preuzeto 18.6.2022.)

Europsko nogometno prvenstvo 2020. ili skraćeno UEFA 2020. zbog pandemije COVID-19 održano je od 11. lipanja do 11. srpanja 2021. u čak 11 gradova Europe. Unatoč pandemiji i tome što se radi o prvenstvu koje se odvija isključivo na području Europe, nije ga zaustavilo da postane najgledaniji sportski događaj u povijesti. Taj događaj je pratilo čak 5,23 milijarde ljudi odnosno 72% ukupne svjetske populacije. Suvremeni sportski događaji zahtijevaju određene metode i stilove menadžmenta. Oni zahtijevaju dobro planiranje, organiziranje, kadrovanje, koordinaciju, preciznost, rokove i brzo odlučivanje.

## 5. PLANIRANJE MEGA MANIFESTACIJA

Planiranje je jedna od najvažnijih i temeljnih komponenti menadžmenta. Željeni rezultat je nemoguće ostvariti bez prethodne kvalitetne pripreme. Autori Tum, Norton i Wright navode da se „proces planiranja odvija se u sljedećih 6 faza (Tum, et al., 2006):

1. Određivanje ciljeva planiranja i ciljanog tržišta,
2. Provođenje istraživanja o ključnom činitelju uspjeha,
3. Utvrđivanje vještina i resursa potrebnih za provedbu događaja,
4. Povezivanje vještina i resursa s kojima se raspolaže s ključnim činiteljem uspjeha,
5. Razvoj strategije,
6. Finaliziranje plana“

U prvoj fazi planiranja postavljaju se tri ključna pitanja, a to su: koji je organizatorov cilj, što on želi postići ovim događajem i kome je namijenjen ovaj događaj. Potom, u drugoj fazi slijedi istraživanje tržišta. To je faza u kojoj se dolazi do prepoznavanja ključnih čimbenika uspjeha. U trećoj i četvrtoj fazi organizatori nastoje prepoznati koje su snage, slabosti, prilike i prijetnje događaja. Pri tome služe se SWOT – analizom koja im pomaže u odabiru prave strategije razvoja događaja. Odabirom strategije započinje peta faza. U toj fazi organizator utvrđuje akcije koje će poduzeti za realizaciju događaja. Konačno, šesta faza podrazumijeva finaliziranje plana i izradu detaljnog rasporeda (Pavelin, 2017).

Za organizaciju nekog događaja važna je kreativnost. Prije samog početka potrebno je naglasak staviti na kreativne elemente kao što su koncept i dizajn događaja. Tijekom različitih faza događaja zasigurno će doći do velikih promjena, ali svaki organizator treba imati neku početnu ideju od koje će krenuti. Kao osnova svih organizacijskih planova spominje se svrha događaja. Osim svrhe, organizatori moraju voditi računa i o temi događaja, lokaciji, dostupnim resursima, vremenu održavanja i ostalim elementima.



## 5.1. Elementi planiranja manifestacija

- a) Svrha događaja – Događaji imaju različite svrhe. Neki imaju svrhu omogućiti razmjenu informacija i upoznati sudionike sa svojim proizvodima ili uslugama. Druga svrha može biti vezana uz postizanje nezaboravnog iskustva za sudionike i na taj način ih povezati sa svojim proizvodima ili uslugama. Dok je prva svrha više usmjerena na informiranje, kod druge je to zabava (Van Der Wagen & Carlos, 2008).
- b) Tema događaja – Svaka tema događaja bi trebala biti povezana sa svrhom događaja. Teme mogu biti različite. Mogu biti povijesne, sportske, glazbene, gastronomske ili pak povezane s nekim predmetima kao što je npr. cvijeće. Organizatori čestu odabiru dizajn i boje koje se koriste na raznim rekvizitima, ulaznicama i plakatima. Na taj način nastoje omogućiti sudionicima da se poistovjete s temom. Tema US Opena 2002. godine su tako bili „Junaci“. Turnir se održao točno u vrijeme prve godišnjice tragedije 11. rujna (Van Der Wagen & Carlos, 2008).
- c) Mjesto i vrijeme održavanja događaja – Kao što svaka tema događaja mora biti povezana sa svrhom tako i organizator događaja mora voditi računa o tome da unutrašnje uređenje prostora bude u skladu sa temom događaja. Ovisno o temi postoji širok raspon prostora, od hotelskih dvorana za gala večere do velikih sportskih dvorana. Čimbenici koje organizator mora imati na umu pri odabiru mjesta održavanja su sljedeći (Van Der Wagen & Carlos, 2008):
- Sposobnost prostora u ostvarivanju svrhe događaja
  - Okolina
  - Lokacija
  - Blizina javnog prijevoza
  - Parkiralište
  - Broj sjedećih mjesta
  - Karakteristike prostora (npr. pozornica)
  - Trošak uređenja, ozvučenja, osvjetljenja
  - Trošak rada
  - Logistika potrebna za postavljanje opreme
  - Organizacija hrane i pića
  - Sigurnost

U nastavku se nalazi slika stadiona izgrađenog za Svjetsko nogometno prvenstvo u Kataru 2022. godine.

**Slika 2.** Stadion Al Vakta u Katru



*Izvor: (Dostupno na :*

*<https://www.kucastil.rs/arhitektura/spektakularni-stadion-al-vakra-u-kataru> , preuzeto 21.1.2023.)*

Vrijeme održavanja događaja najčešće ovisi o godišnjem dobu ili vremenu. Olimpijske igre su specifične po tom pitanju pa tako postoje i Ljetne i Zimske olimpijske igre. Primjerice, teško je organizirati natjecanje u skijaškim skokovima u sred lipnja. Osim vremenskih uvjeta, sportska događanja su ograničena i sportskim sezonama i klupskim natjecanjima. Ako je riječ o međunarodnim natjecanjima jedno ograničenje može biti i vremenska zona. Tako su primjerice gledatelji iz Hrvatske pratili Ljetne olimpijske igre u Brazilu 3 sata kasnije u odnosu na gledatelje iz Brazila.

4 su bitna vremenska ograničenja koja organizator moraju uzeti u obzir:

1. godišnje doba
2. dan u tjednu
3. doba dana
4. trajanje

- d) Publika – Svaka je publika drugačija te je jako bitno uzeti u obzir potrebe svih sudionika. U tom slučaju organizator mora upravljati događajem u skladu s njihovim očekivanjima i donositi odluke u hodu. Često dolazi do naglih promjena u planovima na koje organizatori moraju biti spremni (Van Der Wagen & Carlos, 2008).
- e) Financijska pitanja – Financije su jedan od najbitnijih resursa pogotovo u ranoj fazi nekog projekta. Čak i ako su ideje po svim ostalim prethodno navedenim elementima dobre, a financijski su neisplative, možemo ih odmah odbaciti. U tom slučaju prije početka svih daljnjih radnji na projektu, valja izraditi proračun kako bi lakše procijenili buduće troškove, prihode i dobit te na taj način vidjeli je li projekt uopće financijski isplativ.
- f) Sposobnost organizacijskog tima – Zaposlenici koji rade na događajima imaju ograničenu mogućnost za obuku, a popisi zadataka i raspodjela poslova postaju nezaobilaznim dijelom planiranja. Organizator događaja mora dobro proučiti i posebne zahtjeve koje druge interesne skupine poput hitne pomoći i policije imaju prema njima. Ti zahtjevi mogu uvjetovati izvedivost događaja (Van Der Wagen & Carlos, 2008).

Tijekom faze planiranja nužno je usmjeriti pozornost na pitanje izvedivosti događaja i pitanje rizika. Razni rizici, a posebno financijski, mogu vrlo lako utjecati na otkazivanje događaja zato je nužno detaljno proučiti i analizirati potencijalne rizike te ispitati izvedivost.

Savjetnici za Olimpijske igre, Ernst i Young, definirali su „ključne stvari na koje je nužno obratiti pozornost. To su (Catherwood & Kirk, 1992) :

- Je li održavanje događaja dobra zamisao?
- Imamo li potrebne vještine za planiranje i upravljanje događajem?
- Ima li događanje podršku zajednice?
- Postoji li u zajednici potrebna infrastruktura?
- Možemo li pronaći prostor po prihvatljivoj cijeni?
- Hoće li događanje privući publiku?
- Hoće li događanje imati podršku u medijima?
- Je li događanje financijski isplativo?
- Jesu li kriteriji za ocjenu uspjeha razumni?

## 5.2. Izrada prijedloga događaja

Svaki prijedlog događaja izrađuje se u fazi planiranja. On bi trebao sadržavati svrhu događaja, opće i specifične ciljeve, ali i ostale podatke vezane uz raspored prostora, organizaciju i podatke o učincima događaja o kojima je bilo riječi u 3.poglavlju. Nakon izrade prijedloga događaja, potrebno ga je prezentirati klijentima, zaposlenicima i ostalim stakeholderima. Pri tome se organizatori služe različitim sredstvima za planiranje.

Najčešće korištena sredstva za planiranje događaja su:

- Karte i makete
- Ganttov dijagram
- Rasporedi
- Organizacijski dijagrami
- Kontrolne liste

Karte i makete - Karte su vrlo praktično sredstvo i to posebno za građevinare prilikom uređenja lokacije na kojoj će se događaj održati. Makete mogu pomoći u kontroliranju masa te je na temelju trodimenzionalne ilustracije moguće lakše uočiti uska grla i ostale potencijalne probleme (Van Der Wagen & Carlos, 2008).

Ganttov dijagram - Jedan od najčešće korištenih sredstava za planiranje događaja koji se koristi u ranoj fazi planiranja. Koristi se prije samog događaja. Na ovom grafikonu nalaze se ključni datumi važni za događaj te pravokutnici koji pokazuju koliko traje izvršenje pojedinih zadataka. Prednost grafikona je ta što pokazuje međuovisnost zadataka.

Dodatni aspekt planiranja predstavlja i analiza kritičnog puta. Ovdje je riječ o identificiranju elemenata plana koji su nužni za uspješan ishod te stoga imaju visoki prioritet (Van Der Wagen & Carlos, 2008).

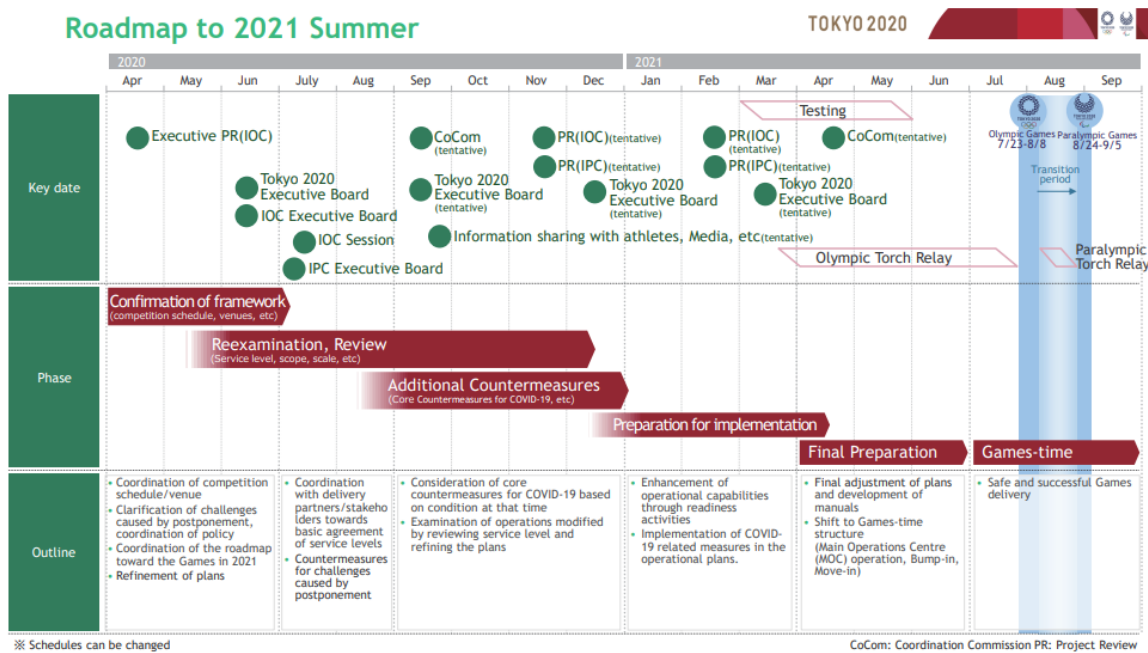
Rasporedi - Najčešće su primarno pomagalo za većinu organizatora. To je popis slijeda događaja koji se koriste u preliminarnim fazama planiranja, a kako planiranje napreduje tako i raspored postaje sve detaljniji. Raspored je važan za sve sudionike i interesne skupine (Van Der Wagen & Carlos, 2008).

Organizacijski dijagram - Organizacijski dijagram se najčešće koristi kada su svi zadaci već grupirani i identificirani. Tada su potrebe za osobljem jasnije i uz pomoć dijagrama mogu se bolje prikazati (Van Der Wagen & Carlos, 2008).

Kontrolne liste - Sredstva su za kontrolu koja osiguravaju da osoba koja je zadužena za izvršenje zadataka ne zaboravi niti na jedan detalj. To je najdetaljnija razina planiranja. Sastoji se od postupka vođenja evidencije. Cilj te evidencije nije samo spriječiti potencijalne probleme nego i smanjiti rizik od pravnih problema ukoliko nešto pođe po zlu (Van Der Wagen & Carlos, 2008).

U nastavku se nalazi prikaz Ganttovog dijagrama korištenog u planiranju provedbe Ljetnih olimpijskih igara u Tokiju 2020. godine

Slika 3. Ganttov dijagram korišten za Ljetne olimpijske igre u Tokiju



Izvor: (Tokyo 2020. Official Report Volume 1, 2022, p.44)

### 5.3. Protokol

Protokol predstavlja uobičajenu praksu koja je odavno prihvaćena u društvu, a pod time se misli na ispravan način oslovljavanja ljudi, način odijevanja, raspored sjedenja gostiju te način isticanja državne zastave.

#### 5.3.1. Oslovljavanje

Ispravno oslovljavanje jedno je od najbitnijih stavki svakog protokola pogotovo ako je riječ o događaju kojem nazoče osobe iz inozemstva i koje su visoko rangirane. U tom slučaju bi organizator događaja trebao kontaktirati njihova veleposlanstva kako bi se informirao o titulama koje bi bilo preporučljivo koristiti. Ovdje je nužno voditi računa o ispravnom načinu oslovljavanja u izravnom razgovoru, ali i u pismima kao i prilikom formalnog predstavljanja. Tako je na primjer prihvatljivo oslovljavati mušku osobu sa „gospodine“ i žensku sa „gospođo“. Međutim, to pravilo se ne odnosi na osobe s plemićkim titulama i vjerske predstavnike.

Ako uzmemo za primjer predsjednika Sjedinjenih Američkih Država, onda bi ispravno oslovljavanje bilo sljedeće:

- Pismeni pozdrav: „Dragi gospodine predsjedniče ili draga gospođo predsjednice“
- Usmeni pozdrav: „Gospodine predsjedniče ili gospođo predsjednice“
- Službeno predstavljanje: „Predsjednik (predsjednica) Sjedinjenih Američkih Država“ (Van Der Wagen & Carlos, 2008)

#### 5.3.2. Način odijevanja

Kada je riječ o posebnim događajima, način odijevanja trebao bi biti spomenut u pozivnicama. Najčešće je to poslovna odjeća za dnevna događanja, a večernja događanja mogu podrazumijevati smoking te ponekad i frak. Na desnoj strani preporučljivo je nositi iskaznice s imenima kako bi bile jasno vidljive kod rukovanja (Van Der Wagen & Carlos, 2008).

#### 5.3.3. Protokol sjedenja

Raspored sjedenja predstavlja jednu od najtežih stvari vezanih uz sam protokol. Kada je riječ o nekom službenom državnom događaju prvo je bitno odrediti tko ima viši položaj, a potom se poslužiti pravilima koja se najčešće koriste prilikom rasporeda sjedenja. Neka od pravila podrazumijevaju da na primjer ako postoji samo jedan stol, domaćin i domaćica bi trebali sjediti na suprotnim krajevima. Zatim, muškarac s najvišim rangom po pravilu sjedi desno od

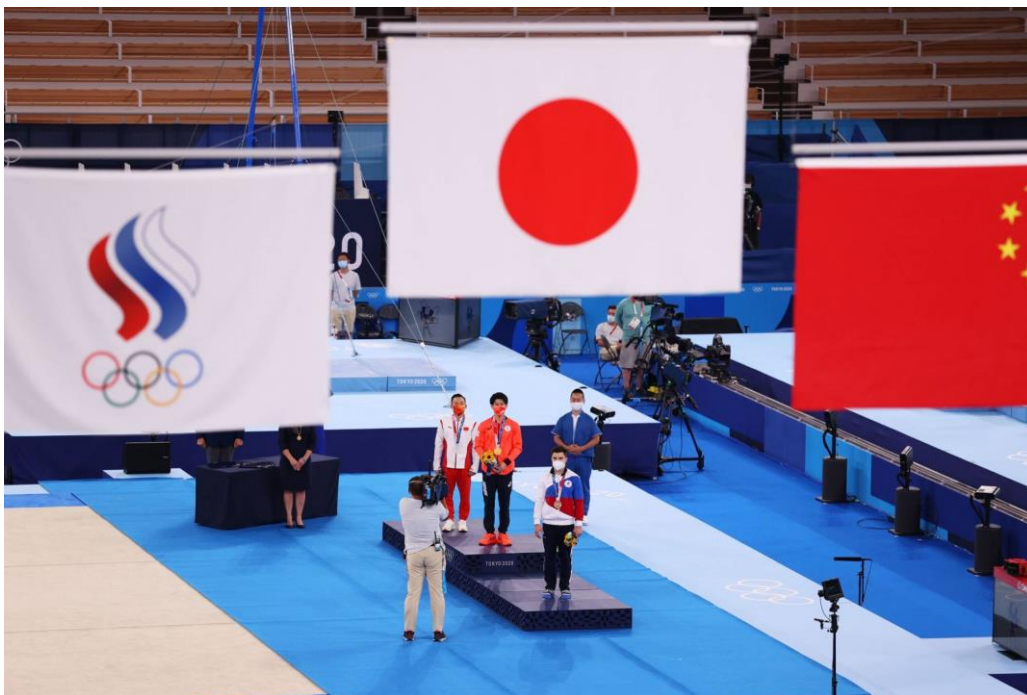
domaćice, a dva muškarca i dvije žene ne bi trebali sjediti jedan do drugoga. Isto tako, roditelje male djece ne bi trebalo posjesti u kut u kojem će imati loš nadzor nad svojom djecom. U Sjedinjenim Američkim Državama predsjednik određuje rangove različitih osoba, a popis se može dobiti u Ministarstvu vanjskih poslova (Van Der Wagen & Carlos, 2008).

#### 5.3.4. Protokol za sportske događaje

Sportska događanja za razliku od ostalih događanja imaju neke specifične formalnosti poput podjele medalja i trofeja po završetku natjecanja. Različiti sportovi imaju različite običaje. Kod većine sportova novinar odmah po završetku utakmice intervjuira kapetana pobjedničke momčadi. Kod automobilističkih utrka pobjednik pak ima običaj poprskati gledatelje šampanjcem (Van Der Wagen & Carlos, 2008).

Za sportske događanja je karakteristično isticanje zastave pogotovo ako je riječ o nekim međunarodnim natjecanjima na kojim sudjeluju predstavnici iz različitih zemalja.

**Slika 4.** Ceremonija podjele medalja na sportskim natjecanjima



Izvor: (Dostupno na: <https://www.japantimes.co.jp/news/2021/07/30/national/japan-olympics-sentiment/>, preuzeto 22.1.2023.)

## 6. ORGANIZIRANJE MEGA DOGAĐAJA

Ubrzani razvoj događaja u posljednjih dvadesetak godina doveo je do formiranja event sektora. On uključuje event organizacije, event management tvrtke, dobavljače i strukovna udruženja u event industriji kao i vanjska regulatorna tijela.

Rad na organizaciji događaja je dosta zahtjevan, ali isto tako i vrlo uzbudljiv, pun različitih izazova i zahtjeva postizanje ravnoteže između upravljanja poslovima s jedne strane i upravljanja ljudima s druge strane. Kako se približava datum događaja, tim od nekoliko ljudi koji cijele godine rade na planiranju događaja prerasta u tim od petsto ljudi koji sudjeluju isključivo u tom kratkom vremenskom razdoblju za vrijeme trajanja događaja.

Najvažniju ulogu u organizaciji ima event menadžer. Njegova je osnovna dužnost potvrditi sve odluke, kontrolirati i usmjeravati aktivnosti pojedinaca u njegovom timu kojima je delegirana odgovornost za aranžmane i elemente organizacije događaja. On djeluje kao središnja veza (Bowdin, et al., 2001).

Event menadžer je odgovoran za (Bowdin, et al., 2001):

- Utvrđivanje parametara, politika i procedura,
- Planiranje, dizajn i produkciju,
- Razvoj i primjenu komunikacijskog marketinškog plana,
- Pripremu financijskih, poslovnih i evaluacijskih izvješća,
- Razvoj plana upravljanja rizicima,
- Nadgledanje financijskog aspekta projekta.

Organizator događaja surađuje s velikim brojem kooperanata. Neki od njih su: voditelj prostora u kojem se odvija događanje, tvrtke koje se bave unutarnjim uređenjem prostora, tvrtke za osvjetljenje, osiguranje, catering, konzultanti za odnose s javnošću i marketing te mnogi drugi. Organizatori nekih događaja moraju surađivati i sa lokalnim te državnim vlastima. Budući da su mega manifestacije međunarodnog karaktera, organizatori u tom slučaju moraju surađivati i s međunarodnim organizacijama, a državne vlasti u kojoj se događaj odvija u nekim slučajevima odobravaju posebnu prometnu regulaciju, policijsko osiguranje te protokol za posebne međunarodne uzvanike i uzvanike od posebnog značaja (Van Der Wagen & Carlos, 2008).



## 6.1. Elementi organizacije manifestacije

Za svaku dobru organizaciju nužno je razmatrati i razumjeti sljedeće stavke:

1. Teorija sustava – „definira odnose između cjeline i pojedinih dijelova sustava koji predstavljaju osnovu za organizaciju te ostvarivanje ciljeva i rezultata događaja“ (Škaro, 2012).
2. Logistika – „mora osigurati korištenje svih raspoloživih sredstava u smjeru osiguranja maksimalno uspješnog događaja, s optimalnim sredstvima, i nastavkom maksimalnih efekata nakon održanog događaja“. Ovdje se mora razmatrati odnos optimalnih ulaganja prema predviđenim programu. Taj odnos je definiran stvarno, u vremenu i prostoru. To znači da što više organizator ima vremena na raspolaganju, ima više uspjeha u realizaciji radnji te u postizanju maksimalnih rezultata. Isto je tako i s prostorom. Ako raspolaže s adekvatnim prostorom, može lakše optimizirati troškove i maksimalizirati efekte (Škaro, 2012).
3. Organizacijski aspekti – Organizacijski aspekti Olimpijskih igara i ostalih svjetski poznatih sportskih mega manifestacija determinirani su logističkom pretpostavkom, te djelovanjem pojedinih potprojekata. Cilj organizacije je: „osigurati izvršenje logičkih pretpostavki koje su potrebne za organizaciju same priredbe, a marketing mora promovirati i „prodati“ samu priredbu prema maksimalnoj mogućoj cijeni“ (Škaro, 2012). Iz toga je moguće vidjeti kako su marketing i organizacija u korelativnom odnosu.
4. Marketing – Za globalni fenomen kao što su Olimpijske igre nužno je postaviti odgovarajući „marketing mix“, odnosno nužno je od tog globalnog proizvoda napraviti niz proizvoda i usluga koji će se plasirati na tržište. Svake su igre specifične po nečemu pa traže vlastiti marketinški pristup. „Marketing Olimpijskih igara ima uspjeha onda kada se uspije inkorporirati u marketinške programe velikih kompanija koje djeluju na globalnom tržištu te niza specijaliziranih proizvodnih, promotivnih, trgovačkih i turističkih tvrtki“ (Škaro, 2012).

Ukoliko bi se neka tvrtka oglašavala na Olimpijskim igrama trebala bi izdvojiti 100 do 200 milijuna dolara. Međutim, tvrtka Nike je na Olimpijskim igrama u Atlanti 1996. godine to odlučila napraviti na drugačiji i ne baš zakoniti način. Naime, te godine trkač Michael Johnson osvojio je zlatnu medalju i postavio rekord u utrci na 400 metara. To je učinio u zlatnim Nike patikama vrijednim 30 000 dolara. Kamere su konstantno snimale patike tijekom utrke, a sutradan patike su se našle na naslovnici magazina Time. Na naslovnici je bila slika patika zajedno sa ostalim zlatnim medaljama obješenim na Johnosnovom vratu. Međutim, problem je bio u tome što Nike nije platio službeno sponzorstvo na Olimpijskim igrama što je razljutilo ostale tvrtke kao što je Reebok (Media Marketing, 2019).

**Slika 5.** Naslovnica Time magazina za vrijeme Olimpijskih igara u Atlanti



Izvor: (Dostupno na: <https://www.media-marketing.com/kolumna/kako-je-nike-zauvijek-unistio-olimpijski-marketing/>, preuzeto 23.1.2023.)

## 6.2. Rizici vezani uz organizaciju događaja

Povezanost s propalim događajem može za organizatora događaja predstavljati loš utjecaj na razvoj njegove daljnje karijere, ali i ne samo na to. Ako se radi o nekom velikom, globalnom događaju, onda može značiti pravu katastrofu. Zato je nužno otkriti sve rizike vezane uz događaj i rangirati ih. Neki od rizika koji se mogu pojaviti su (Van Der Wagen & Carlos, 2008):

- Loše vrijeme
- Požar
- Nezgode na radnom mjestu
- Rušenje objekta
- Poplava
- Problem s opskrbom strujom ili vodom
- Sigurnost sudionika

Nakon otkrivanja svih mogućih rizika nužno je da organizator planira rezerve u slučaju nekih nepredviđenih situacija. Tim rezervama organizator se priprema za potencijalne rizike. U konačnici, on se fokusira na uspostavljanje procedura i politika koje će mu pomoći da se lakše nosi sa svim tim mogućnostima (Van Der Wagen & Carlos, 2008).

Prilikom upravljanja rizikom jako je važna identifikacija prilika i prijetnji. Organizatori se zbog toga nerijetko služe SWOT analizom koja pomaže organizatoru u identifikaciji snaga, slabosti te prilika i prijetnji koji dolaze iz okruženja. Brainstorming također ima bitnu ulogu. Pomaže u sastavljanju detaljnog popisa potencijalnih rizika. Do toga se dolazi istraživanjem pisanih materijala, proučavanjem zakonskih odredbi i razgovorom s organizatorima i menadžerima sličnih događaja.

### 6.2.1. Upravljanje rizicima vezanim uz organizaciju događaja

Upravljanje rizikom je proces koji se sastoji od 3 koraka:

1. Identifikacija rizika i hazarda
2. Procjena rizika i hazarda
3. Upravljanje rizicima i hazardima

Prvi korak je identifikacija rizika i hazarda. Organizatori ovdje pokušavaju odrediti kako i kada bi se problem mogao dogoditi. Oni bi trebali detaljno sagledati rizike te napraviti analizu vjerojatnosti nastanka problema i njihovih posljedica. Brainstorming u ovom koraku posebno dolazi do izražaja. Tako loš rad nekog od zaposlenika, primjerice osobe vezane uz sponzorstvo, može ostaviti znatne financijske posljedice. Kako bi bili sigurniji u svoje odluke, preporučljivo

je da organizatori angažiraju konzultante za upravljanje rizicima (Van Der Wagen & Carlos, 2008).

Drugi korak je procjena rizika i hazarda. Ona slijedi nakon identifikacije potencijalnih rizika. Ovdje je najvažnije da organizacijski tim usmjeri pažnju na prioriteta pitanja. Potrebno se fokusirati na pitanja kao što su: kolika je vjerojatnost ostvarivanja navedenog rizika, tko sve može biti izložen njemu i kakav je učinak tog rizika te kako će ljudi reagirati na njega (Van Der Wagen & Carlos, 2008).

Budući da je u ovom radu naglasak stavljen na organizaciju sportskih događaja te da su prethodnih par godina svi bili najviše usmjereni na stvari vezane uz pandemiju COVID-19, organizatori su posebnu pažnju morali usmjeriti na rizike vezane uz zdravlje i sigurnost. U tom slučaju U.S. Consumer Product Safety Commission u svom djelu Corrective Action Handbook predstavlja klasifikaciju 3 tipa hazarda.

1. Hazard tipa A – Rizik od smrti, teške ozljede ili bolesti je vrlo vjerojatan.
2. Hazard tipa B – Rizik od smrti, teške ozljede ili bolesti nije vjerojatan, ali je moguć. Vrlo su vjerojatne umjerene ozljede ili bolesti.
3. Hazard tipa C – Rizik od ozbiljne ozljede ili bolesti nije vjerojatan, ali je moguć. Isto tako, umjerene ozljede i bolesti nisu vjerojatne, ali su moguće (Van Der Wagen & Carlos, 2008).

Ova klasifikacija se primjenjuje i za procjenu potencijalnih rizika kao što su poplave, požari i ostali.

Posljednji korak je upravljanje rizicima i hazardima. Postoje sljedeće metode kontrole (Van Der Wagen & Carlos, 2008):

1. Eliminacijski planovi za eliminiranje rizika u potpunosti – U slučaju kiše bilo bi preporučljivo postaviti nadstrešnice kako bi zaštitili gledatelje.
2. Supstitucijski planovi – Potraga za gledalištem koje je najbolje dizajnirano.
3. Izolacijski planovi – Izolacija opreme koja je opasna i bučna.
4. Tehnički kontrolni mehanizmi – Kako bi se ograničio pristup i omogućio nadzor publike preporučljivo je korištenje sigurnosnih ograda.
5. Administrativni kontrolni mehanizmi – Edukacija zaposlenika o pravilima i procedurama kao i postavljanje znakova za upozorenje.
6. Planovi za nepredviđene situacije – U slučajevima u kojima nije moguće u potpunosti izbjeći rizik preporučljivo je definiranje evakuacijskih planova.

### *6.2.2. COVID 19 kao jedan od rizika u organizaciji događaja*

Što je događaj složeniji i skuplji nosi veći rizik. On zahtijeva dobro upravljanje, pripremu i organizaciju. Međutim, postoje stvari koje bez obzira na to koliko dobar organizacijski tim imamo, mogu stvoriti probleme. Jedan od takvih problema je vezan uz pandemiju koja je zadesila čitav svijet 2020. godine, a koji je i trenutno jedan od gorućih problema. On je utjecao na otkazivanje i odgađanje događaja diljem svijeta. Kako bi se što bolje prilagodili situaciji organizatori su morali tražiti nove načine za isporuku događaja. U trenutku sve je postalo digitalno.

Američki časopis Forbes svake godine donosi izvještaj o najstresnijim poslovima u svijetu. Tako se 2018. godine posao menadžera manifestacija našao na 5.mjestu, odmah iza vatrogasaca, policajaca, pilota i vojnika. Ono što menadžere manifestacije razlikuje od ostala četiri zanimanja je to što nisu izloženi velikom riziku od ozljeda i smrti. Međutim, stvari koje ovaj posao čine izuzetno stresnima su vezane uz radno vrijeme, rokove, fizički napor, putovanja i rad s ljudima. Riječ je poslu koji zahtjeva visoku razinu komunikacijskih i organizacijskih vještina, a odgovarajuće postavljanje rokova i planiranje ključan su element u sprječavanju i minimiziranju grešaka (Eventor, 2020).

## **7. MODALITETI I IZVORI FINANIRANJA NA TEMELJU NAJBOLJIH PRIMJERA IZ PRAKSE: STUDIJA SLUČAJA – OLIMPIJSKE IGRE U LONDONU 2012. I TOKIJU 2020.**

### **7.1. Pojam i povijesni nastanak Olimpijskih igara**

Povijest Olimpijskih igara seže još u doba antike. Prve antičke Olimpijske igre održane su u grčkom svetištu Olimpija 776. godine prije Krista. Grčki povjesničar Timej imenom „olimpijada“ nazvao je četverogodišnji vremenski razmak između jednih i drugih Olimpijskih igara. Taj četverogodišnji vremenski razmak prenio se i na suvremene Olimpijske igre kakve mi danas poznajemo. Prve Olimpijske igre trajale su samo jedan dan jer je postojala samo jedna disciplina. Danas postoji veliki broj različitih disciplina, a vrijeme održavanja produženo je na mjesec i više dana (Škaro, 2012).

Iako je povijest Olimpijskih igara zaista duga, kao događaj one su se razvile tek tijekom posljednjih 100 godina. Najveći procvat doživjele su od Münchena 1972. godine. Od tih igara počelo se više govoriti o sponzorstvu, medijskoj popraćenosti, investicijama, političkoj zainteresiranosti i drugom (Škaro, 2012).

Pokretač suvremenih igara bio je barun Pierre de Coubertin. U početku je njegov cilj bio napraviti reformu tjelesnoj odgoja i sporta u srednjim školama u Francuskoj po uzoru na engleske koledže. Kasnije je svoje ideje odlučio proširiti te osniva i imenuje prve članove Međunarodnog olimpijskog odbora. Iako je htio da prve moderne Olimpijske igre budu održane u Parizu 1900. godine, nestrpljivi članovi odbora zajedno su prihvatili prijedlog da prve igre budu održane u Grčkoj, odakle je sve i krenulo. Tako su prve moderne Olimpijske igre održane u Ateni 1896. godine (Škaro, 2012).

3 su bitna faktora koja čine Olimpijske igre najatraktivnijim sportskim događajem koji ima veliki utjecaj na cjelokupno čovječanstvo. Kao prvo, zahvaljujući novoj tehnologiji i društvenom napretku, skraćeno je radno vrijeme te ljudi sve više slobodnog vremena provode baveći se nekim sportom. Na taj način razvile su se amaterske i profesionalne sportske organizacije. Zbog povećane zainteresiranosti za sportska događanja, razvile su se razne industrije vezane uz sport. Jedna od takvih je i kladioničarska industrija. Ona privlači veliki broj ljudi da ulažu u pogađanje rezultata i time potiču još veću zainteresiranost za ovaj događaj, a zahvaljujući razvoju televizije i medija, igre se mogu pratiti u skoro svakom dijelu svijeta. Treći ekonomski čimbenik je globalizacija. Sve se više ukidaju restrikcije u trgovini kao i granice između pojedinih država i time se potiče ljude na putovanja. U tom globaliziranom svijetu zaista veliki broj ljudi putuje kako bi uživo vidjeli ovaj najveći sportski spektakl (Škaro, 2012).

U nastavku se nalazi tablica koja prikazuje popis Ljetnih i Zimskih olimpijskih igara održanih u posljednjih 20 godina, odnosno u razdoblju od 2002. do 2022. godine.

**Tablica 2.** Vremenska dinamika održavanja Ljetnih i Zimskih olimpijskih igara u posljednjih 20 godina (2002. – 2022.)

MJESTO ODRŽAVANJA	GODINA	ZIMSKE/LJETNE	RAZDOBLJE ODRŽAVANJA
Salt Lake City, SAD	2002.	zimske	8. – 24. veljače 2002.
Atena, Grčka	2004.	ljetne	13. – 29. kolovoza 2004.
Torino, Italija	2006.	zimske	10. – 26. veljače 2006.
Peking, Kina	2008.	ljetne	8. – 24. kolovoza 2008.
Vancouver, Kanada	2010.	zimske	12. – 28. veljače 2010.
London, Ujedinjeno Kraljevstvo	2012.	ljetne	27. srpanja – 12. kolovoza 2012.
Soči, Rusija	2014.	zimske	7. – 23. veljače 2014.
Rio de Janeiro, Brazil	2016.	ljetne	5. – 25. kolovoza 2016.
Pyeongchang, Južna Koreja	2018.	zimske	9. – 25. veljače 2018.
Tokio, Japan	2020.	ljetne	23. srpanja – 8. kolovoza 2021.
Peking, Kina	2022.	zimske	4. – 20. veljače 2022.

Izvor: (Izrada autorice prema podacima dostupnim na: [https://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_Olympic\\_Games\\_host\\_cities](https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_Olympic_Games_host_cities), preuzeto 4.7.2022.)

Kako bi lakše razumjeli na koji način se provodi planiranje i organizacija Olimpijskih igara, nužno je cjelokupni događaj podijeliti u faze provedbe. „One su slične fazama ostalih velikih sportskih priredbi te je njihov scenarij moguće strukturirati u 5 najbitnijih faza, a to su:

1. faza: ideja i izvedivost
2. faza: natjecanje za prihvrat projekta
3. faza: izgradnja i pripreme za igre
4. faza: održavanje Olimpijskih igara
5. faza: zatvaranje igara i korištenje olimpijskog naslijeđa“ (Škaro, 2012)

Svaka od tih faza bit će detaljno prikazana na konkretnom primjeru u nastavku.

## **7.2. Dionici Olimpijskih igara**

U prvom poglavlju kad je bila riječ općenito o dionicima manifestacija moglo se zaključiti da događaji globalnog karaktera imaju najsloženiju mrežu dionika. S obzirom na to da su Olimpijske igre jedan od najvećih takvih događaja, one uključuju angažman sljedećih dionika (Frawley, 2017):

1. Međunarodne sportske federacije – smatraju se vrhom upravljačkih tijela
2. Nacionalni olimpijski odbori – svaka država koja se natječe ima svoj Nacionalni olimpijski odbor
3. Organizacijski odbor za Olimpijske igre – zadužen za organizaciju konkretnih igara i sastoji se velikog broja stručnjaka iz različitih područja i zemalja
4. Mediji i tv prijenosnici
5. Sponzori olimpijskog pokreta
6. Lokalne, državne i nacionalne vlade – podupiru organizaciju Olimpijskih igara u svojim zemljama
7. Sportaši

## **7.3. Marketing u funkciji organizacije Olimpijskih igara**

Osim menadžmenta o kojem je bilo riječi u prethodnim poglavljima, marketing predstavlja isto tako važnu komponentu u funkciji organizacije Olimpijskih igara. Međutim, ovdje se naglasak više stavlja na sportski marketing. On zadovoljava osnovne marketinške funkcije. Razlikuje se od općeg marketinga po tome što opći marketing predstavlja skup načela i opće prihvaćeni pristup, a sportski marketing daje tom marketingu specifičnost djelovanja u području sporta (Škaro, 2012).

Sastavnice olimpijskog marketinga su:

1. Olimpijski proizvod i usluge
2. Cijena olimpijskog proizvoda i usluge
3. Distribucija olimpijskog proizvoda i usluge
4. Promocija olimpijskog proizvoda i usluge



### *7.3.1. Olimpijski proizvod i usluge*

Olimpijski proizvodi i usluge važni su kako za potrošače, tako i za ponuđače te na taj način povezuju njihove međusobne interese. Potrošači njima zadovoljavaju svoje želje i potrebe dok ponuđači na taj način ostvaruju ciljeve svoje organizacije. Ti proizvodi i usluge mogu biti materijalni i nematerijalni.

U materijalne usluge spadaju interdisciplinarni proizvodi sporta i komplementarnih djelatnosti. Riječ je o proizvodima koji pripadaju tržištu trajnih potrošnih dobara kao na primjer sportske priredbe koje se odvijaju u za to namijenjenim sagrađenim objektima. Tu dolazi do povezivanja sporta i komplementarnih djelatnostima poput građevinarstva i arhitekture. Ti proizvodi mogu pripadati i tržištu kratkotrajne potrošnje. Ponekad sportske priredbe mogu biti primarni motiv za putovanja turista. Time se povezuju turizam i sport. Naravno, svaki turist trebao bi se koristiti prijevoznim sredstvom, boraviti u nekom smještajnom objektu te konzumirati hranu i piće. U tom slučaju dolazi do povezivanja sporta s prometom, ugostiteljstvom i hotelijerstvom (Škaro, 2012).

U nematerijalne usluge spadaju sportski programi. Oni su namijenjeni za realizaciju na tržištu kratkotrajne neposredne potrošnje. Najveću masu sudionika ipak privlače najatraktivnije sportske grane i one se nazivaju sportskim priredbama. To su uglavnom sportovi poput nogometa, košarke, tenisa, itd. Riječ je o vrhunskim natjecateljskim sportovima. Zahvaljujući tim priredbama organizacije uspijevaju ostvariti profit, pokriti troškove te razvijati selektivni oblik turizma u zemlji čiji je isključivi motiv sport (Škaro, 2012).

### *7.3.2. Cijena olimpijskog proizvoda i usluge*

Cijena je jedan od kritičnih elemenata marketinškog miksa pa tako i sportskog marketinškog miksa. Kada je riječ o sportskim proizvodima i uslugama, za svaki od njih cijena se određuje posebno. Cijene ulaznica, koncesija i članstava neke su od cijena koje se formiraju na sportskom tržištu na kojem se nalazi širok raspon različitih proizvoda i usluga. Tako je na primjer kod formiranja cijena ulaznica potrebno osim stvarnih troškova u obzir uzeti i procjenu subjektivne vrijednosti ponuđenih proizvoda te važnost koju potrošač pridaje tom natjecanju (Škaro, 2012).

Kotler i Roberto spominju kako su „cjenovni ciljevi velikih sportskih događanja kao što su Olimpijske igre sljedeći:

- Maksimizacija profita
- Pokriće troškova
- Maksimizacija broja ciljanih skupina
- Socijalna jednakost
- Obeshrabrivanje ciljnih skupina od asocijalnog ponašanja“ (Kotler & Roberto, 1989)

Organizatori ovakvih natjecanja najveću pažnju uvijek usmjeravaju na cijene ulaznica, cijene turističkih aranžmana tj. na usluge za posjetitelje i prodaju odgovarajućih prava (TV prijenos). Sve ostale cijene su stvar onih koji proizvode i usluge stavljaju u promet koji je vezan uz igre (Škaro, 2012).

### *7.3.3. Distribucija i promocija olimpijskog proizvoda i usluge*

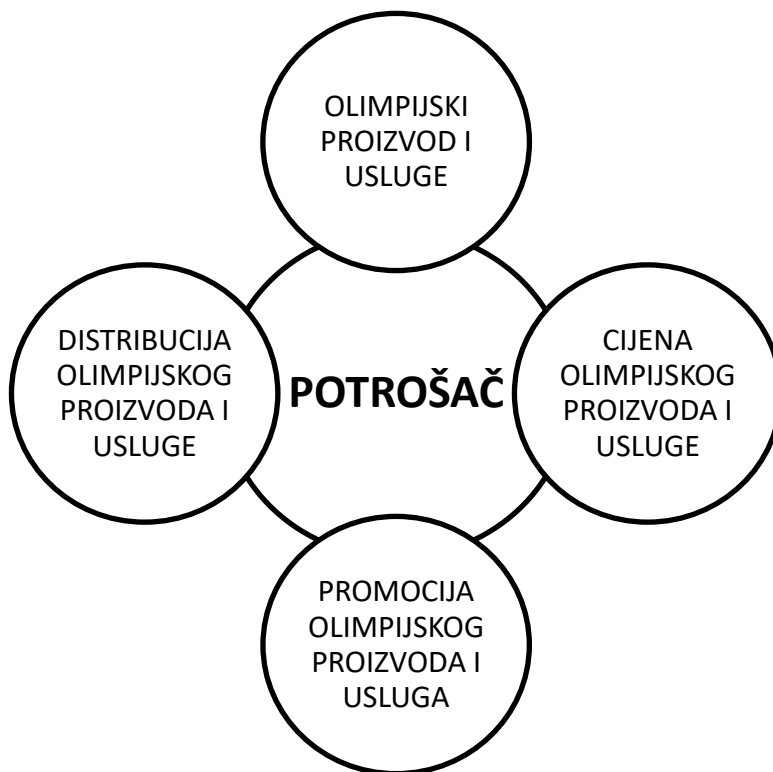
Distribucija je također bitan element marketinškog miksa čiji je glavni zadatak osigurati neometan protok proizvoda i usluga od proizvođača do krajnjih korisnika. S obzirom na to da je ovdje riječ o velikim sportskim priredbama, to podrazumijeva sudjelovanje velikog broja posrednika u aktivnostima distribucije olimpijskog proizvoda. Kao najčešći posrednici pojavljuju se različiti mediji koji ostvaruju komunikaciju s ciljanim skupinama. Međutim, ne bi trebalo umanjiti važnost ni ostalih posrednika kao što su volonteri, prijevoznici, medicinsko osoblje, maloprodavači i ostali. Bez njih organizacija velikih događaja ne bi bila moguća. Njihovo neangažiranje može dovesti do većih troškova i lošijih rezultata (Škaro, 2012).

Promocija je posljednji, ali ne i manje bitan element marketinškog miksa. Ona je važna za sve kompanije koje putem različitih medija nastoje upoznati potrošače sa svojim proizvodima te ih na taj način unaprijediti i povećati potražnju za njima. Olimpijske igre kao i ostale sportske manifestacije imaju vlastite promocijske programe. Za njihovo osmišljavanje i provođenje zaduženi su najčešće organizatori same manifestacije te različite kompanije i zajednice. Promocija je doista jedan kompleksan i dinamičan proces, a zajedno sa osobnom prodajom, odnosima s javnošću i publicitetom čini promocijski miks. Tako je na primjer svrha odnosa s javnošću izgraditi i održati dobru sliku o organizaciji i njezinim proizvodima i uslugama. Dobrom promocijom organizatori Olimpijskih igara nastoje privući što veći broj posjetitelja te povećati popularnost i gledanost. Promocijske aktivnosti najizraženije su istaknute u fazi kada se gradovi natječu za domaćinstvo na Olimpijskim igrama. One služe kako bi se grad prezentirao u najboljem svijetlu Međunarodnom olimpijskom odboru te naravno, davateljima jamčevine. Ako malo bolje sagledamo, mnogi imaju svoj interes u promociji. Tako je na primjer interes sponzora izgradnja publiciteta, interes domaćina privlačenje turista u grad, televizije

je pak povećanje gledanosti dok je interes Međunarodnog olimpijskog odbora objavljivanje igara svima u svijetu (Škaro, 2012).

Slika u nastavku pokazuje povezanost elemenata Olimpijskog marketinga (vidi sliku 6).

**Slika 6.** Sastavnice Olimpijskog marketinga



*Izvor: (Izrada autorice prema Škaro, D., Management Olimpijskih igara, 2012, p.107)*

#### 7.4.        **Financiranje Olimpijskih igara**

Financiranje Olimpijskih igara kao i sporta u cjelini predstavlja bitno ekonomsko pitanje. Sport svakim danom sve više prerasta iz hobija u gospodarsku djelatnost koja ostvaraje značajne prihode te u većini razvijenih zemalja financira samu sebe. Financiranje iz proračuna danas je više usmjereno na financiranje nekih posebnih sportskih programa te služi kao dodatni izvor sredstava kada je to potrebno. Međutim, kod velikih sportskih priredbi kao što su svjetska i europska prvenstva te Olimpijske igre, javlja se problem financiranja. Tu je stvar nešto kompleksnija i one se najčešće ne mogu u potpunosti financirati same od sebe.

Najznačajniju ulogu u njihovu financiranju ima Međunarodni olimpijski odbor koji kao krovna institucija okuplja sve svjetske i nacionalne olimpijske odbore. Međunarodni olimpijski odbor financira isključivo odbore te nikada ne daje novac vladama. Osim u novčanom smislu, potpomaže ih i na druge načine, uključujući prijenos znanja i pomoć domaćinima pri samoj organizaciji događaja. Međutim, postavlja se pitanje odakle Međunarodnom olimpijskom odboru sva ta novčana sredstva? Postoje različiti izvori prihoda Međunarodnog olimpijskog odbora. U većini slučajeva novac dobiva od prodaje prava prijenosa Olimpijskih igara te zahvaljujući programu The Olympic partner, odnosno službenim partnerima Olimpijskih igara. To su uglavnom poznate multinacionalne korporacije koje služe kao sponzori olimpijskog pokreta (Olympics).

Kada je riječ o financiranju igara često se zna javiti problem procjene proračuna. Brojne države osjetile su značajne financijske gubitke nakon njihova održavanja. Razlog zbog kojeg se to najčešće događa je taj što proračun prikazuje samo tekuće troškove. Međutim, stvarni troškovi poput izgradnje novih stadiona i ostalih objekata koji su potrebni za izvođenje različitih sportova nisu dio proračuna, a ponekad znaju biti i viši od onih koje proračun pokriva (Zimbalist, 2010).

Jedan od najboljih primjera je svakako Atena. Javne investicije koje je u konačnici pokrila grčka vlada bile su toliko velike da su 2010. godine dovele do kraha cjelokupnog grčkog financijskog sustava. Kako ne bi s tim primjerima obeshrabrili druge zemlje da se u budućnosti kandidiraju za domaćinstvo, ekonomisti u području sporta spominju 2 mjere koje bi uvelike trebale pomoći budućim domaćinima. To su (Škaro, 2012):

1. Organizacija igara izvan grada odnosno na lokacijama gdje je zemljište jeftinije
2. Raditi na tome da svi novoizgrađeni i obnovljeni objekti budu maksimalno iskorišteni nakon igara

Ono što je svakako važno spomenuti je da postoje 3 modela financiranja Olimpijskih igara, a to su:

1. Model javnog financiranja
2. Tržišno financiranje
3. Mješovito financiranje

Model javnog financiranja podrazumijeva najčešće način financiranja iz fonda te iznimno iz proračuna. Određen je razvojnim i institucionalnim karakteristikama zemlje. U današnje vrijeme sve više pada u zaborav jer sve dominantniju ulogu ima tržišno financiranje koje zamjenjuje proračunsko financiranje (Škaro, 2012).

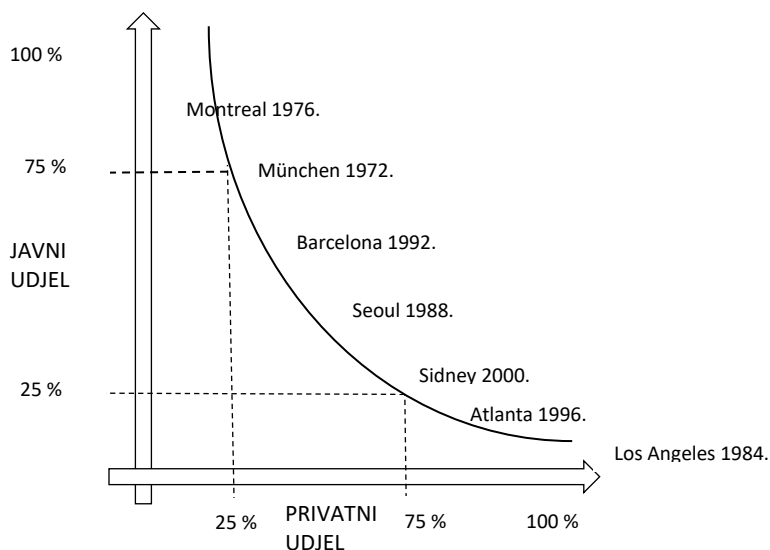
Zemlje u kojima se najčešće održavaju Olimpijske igre su razvijene zemlje čija su gospodarstva vezana uz slobodno tržište i poduzetništvo. Tu je onda riječ o poduzetničkom modelu financiranja. U ovom modelu financiranja veliku ulogu ima marketing koji služi kao neka vrsta mosta koja povezuje interese organizatora igara s jedne strane i gospodarskih organizacija s druge strane. Tri su bitna faktora ovog modela (Škaro, 2012):

1. Ideja
2. Operativnost ideje
3. Efikasna realizacija

Ideju i njezinu efikasnu realizaciju nije moguće provesti bez kapitala. Što je događaj gledaniji i popularniji, povećava se interes velikih multinacionalnih kompanija u njihovo ulaganje. Tako su na primjer „Coca-Cola“, „Nike“ i „Mercedes“ kompanije koje već dugi niz godina prate sport. Dobra strana ovog modela je u tome što sredstva koja su uložena u ovakvu vrstu projekta omogućuju ostvarivanje sportskog programa, ali i poslovnih ciljeva korporacije. Poduzetnički model prvi puta je korišten 1984. za financiranje Olimpijskih igara u Los Angelesu. S druge strane, za financiranje Olimpijskih igara u Münchenu 1972. korišten je mješoviti model financiranja. To je kombinacija javnog i poduzetničkog modela (Škaro, 2012).

Svaka zemlja koja je zadužena za organiziranje Olimpijskih igara odabire na koji način će ih financirati. Kako je tekla evolucija strukture financiranja prikazano je na sljedećem primjeru (vidi sliku 7).

**Slika 7.** Modeli financiranja Olimpijskih igara od 1976. do 2000. godine



Izvor: (Izrada autorice prema Škaro, D., *Management Olimpijskih igara*, 2012, p.159)

Iz prethodne slike može se zaključiti da su:

- Olimpijske igre održane sedamdesetih godina (München 1972. i Montreal 1976.) bile se pretežno javno financirane.
- Olimpijske igre održane osamdesetih i devedesetih godina (Seoul 1988., Barcelona 1992. i Sidney 2000.) bile su financirane iz mješovitih izvora.
- Igre u Los Angelesu (1984.) i Atlanti (1996.) bile su pretežno financirane iz privatnih izvora.

Prije nego što krenu s daljnjom razradom plana organizacije igara organizatori bi se trebali fokusirati na određivanje troškova i koristi. Na taj način mogu uvidjeti na vrijeme isplati li se uopće ulaziti u ovakvu vrstu projekta. Za procjenu učinaka kompleksnih investicijskih odluka kao što su Olimpijske igre najčešće se koristi Metoda analize troškova i koristi ili Cost-benefit analiza. Ona ima i nekih nedostataka jer se javljaju teškoće u vrednovanju nemjerljivih utjecaja. Zbog toga je potrebno utvrditi promocijske efekte. Velika sportska događanja zasnivaju se na javnom interesu i mogu se povećati raznim metodama. Zato je potrebno prethodno fokus usmjeriti na mjerenje učinaka promocije. Ovakva vrsta mjerenja od posebnog je interesa za TV kompanije jer one program igara prikazuju besplatno, a primaju naknade od sponzora na temelju koeficijenta gledanosti (Škaro, 2012).

Autor Darren McHugh je na temelju cost-benefit analize utvrdio koji su to najčešći troškovi i koristi koje se javljaju pri organizaciji Olimpijskih igara. Oni su prikazani u sljedećoj tablici.

**Tablica 3.** Troškovi i koristi Olimpijskih igara

<b>TROŠKOVI ODRŽAVANJA</b>	<b>KORISTI ODRŽAVANJA</b>
- troškovi projekta	<b>Olimpijski događaji:</b>
- sigurnosti	- prihodi od ulaznica
- rješavanje „gužvi“ na stadionima i borilištima	- prihodi od TV i drugih prijenosa
- administracija	- oglasi
- prijevodna služba	- promotori, sponzori
- promocija igara	- licence, marke, kovanice itd.
- oglašavanje	<b>Inducirani učinci:</b>
- ceremonija otvaranja i zatvaranja	- promocija sportskog načina
- osiguranje	- olimpijsko selo
<b>Infrastrukturni zahvati:</b>	- „ponos“ građana i zemlje
- izgradnja sportskih u drugih objekata	- „iskustvo“ stečeno volontiranjem i drugim akcijama
- izgradnja transportnih veza (aerodrom, ceste, itd.)	- jačanje turizma
- komunikacije	<b>Infrastrukturne dugoročne koristi (buduće):</b>
	- korištenje sportskih objekata
	- korištenje izgrađenih prometnica
	- korištenje objekata smještaja sudionika

*Izvor: (Izrada autorice prema McHugh, D., A Cost-Benefit Analysis of a Olympic Games, 2006, p.10)*

## 8. STUDIJE SLUČAJA

### 8.1. Ljetne olimpijske igre u Londonu 2012. godine

Studija slučaja rezultat je sekundarnog istraživanja autora na temelju podataka prikupljenih iz različitih izvora. Jedan od najčešće korištenih izvora u ovom radu su Službena izvješća Olimpijskih igara koja se nalaze na službenoj web stranici Olimpijskih igara. Službena izvješća predstavljaju skup najopsežnijih publikacija vezanih uz svako izdanje Olimpijskih igara od 1896. godine. Po završetku igara svaki Organizacijski odbor Olimpijskih igara ima zadatak i odgovornost u izradi službenog izvješća. To izvješće mora sadržavati sve informacije o proslavi, organizaciji, planiranju, proračunu i ostalim aktivnostima vezanim uz ovaj najspektakularniji sportski događaj.

S obzirom na to da je riječ o vrlo opsežnom dokumentu, potrebno je dosta vremena kako bi se svi podaci prikupili i ažurirali. Posljednji dostupni dokument objavljen na službenoj web stranici vezan je za Ljetne olimpijske igre održane u Londonu 2012. godine te će se prema njemu provoditi studija slučaja.

**Slika 8.** London Bridge uređen u znaku Olimpijskih igara 2012. godine



*Izvor: (Knight T. & Ruscoe S., London 2012 Olympic and Paralympic Games : The Official Commemorative Book, 2012, p.3)*



2012. godina bila je u znaku Olimpijskih igara održanih u najvećem i najpoznatijem gradu Ujedinjenog Kraljevstva. Kako bi pretvorili ovaj događaj u nezaboravno iskustvo koje će se pamtili godinama, organizatori su na tome radili približno 10 godina. Sve je započelo 2003. godine kada je gospođa Barbara Cassini uz podršku tadašnjeg premijera Tonyija Blaira i britanske vlade predala zahtjev za kandidaturu Međunarodnom olimpijskom odboru. London je bio jedan od 9 gradova koji su se kandidirali za domaćinstvo Ljetnih olimpijskih igara. Među njima bili su i Havana, Istanbul, Madrid, Leipzig, Moskva, New York, Pariz, ali i Rio De Janeiro koji je bio domaćin 2016. godine. Iako su svi gradovi u početku imali jednake šanse da budu izabrani, žestoka borba do kraja vodila se ponajviše između Londona i Pariza. Nakon čak 4 kruga, 6. srpnja 2005. godine u Singapuru, službeno je odlučeno da će čast organizacije Ljetnih olimpijskih igara pripasti Londonu. Toga dana slavilo se diljem Londona i Velike Britanije. Time je London postao prvi grad u kojem su moderne Olimpijske igre održane čak 3 puta. Osim objave kojom će London postati domaćin igara, taj dan obilježio je i teroristički napad na londonsku podzemnu željeznicu u kojoj je ugašeno čak 60 života, a 770 ljudi je bilo ozlijeđeno. Unatoč toj šokantnoj vijesti, gradonačelnik Londona, Ken Livingstone, obratio se medijima iz Singapura te poručio kako ih ovaj događaj neće obeshrabriti i da je London oduvijek bio i zauvijek će ostati mjesto gdje će ljudi iz različitih dijelova svijeta dolaziti i ispunjavati svoje snove i ambicije (Knight & Ruscoe, 2012).

Gradonačelnik Livingstone u svojim izjavama par puta je spomenuo kako je cilj kandidature za domaćinstvo najviše bio razvitak istočnog Londona. Tako je 2005. godine bilo nezamislivo da će jednog dana taj zapušteni i zagađeni dio Londona izrasti u spektakularni Olimpijski park veličine Hyde Parka. Zahvaljujući kraljevskoj suglasnosti 2006. godine osnovana je Uprava za isporuku Olimpijskih igara koja je bila odgovorna za izgradnju objekata, uređenje okoliša i infrastrukturu. Osim toga, njihov zadatak bio je i poboljšati prometnu povezanost u gradu (Knight & Ruscoe, 2012).

### 8.1.1. Planiranje Ljetnih olimpijskih igara u Londonu

Ako se osvrnemo na peto poglavlje koje se odnosi na planiranje mega događaja, može se vidjeti da svaki mega događaj mora imati cilj i svrhu postojanja.

Glavni ciljevi ovih Olimpijskih igara bili su: povećanje zainteresiranosti i sudjelovanja javnosti u raznim sportovima, urbana transformacija istočnog Londona na čijem području je održana većina natjecanja te jačanje održivosti i gospodarskih prilika u gradu, ali i diljem zemlje.

Kao što je već prethodno spomenuto, sve započinje s fazom „ideje i izvedivosti“. Ona najčešće traje od 9 do 11 godina prije početka igara. U toj fazi se analiziraju mogućnosti grada i zemlje za održavanje igara. U tom razdoblju se provode izbori za dobivanje domaćinstva, a nakon toga je potrebno najmanje 7 godina za pripremanje samog događaja (Škaro, 2012). Kod analize ideja i mogućnosti, Nacionalni olimpijski odbor mora se prvenstveno fokusirati na financijske, a potom na sve ostale mogućnosti. Izgradnja infrastrukture zahtijevala je velika financijska ulaganja.

Druga faza, odnosno faza „natjecanja za prihvata projekta“ također je vrlo važna za planiranje događaja. Ona se odvija u dvije podfaze, a to su :

1. Faza prijave grada – Riječ je o fazi koja traje do 10 mjeseci. U tom razdoblju Međunarodni olimpijski odbor pregledava upitnike, prihvaća gradove kandidate i odlučuje s kojim gradovima će nastaviti proceduru (Škaro, 2012). Tako je Međunarodni olimpijski odbor 2003. godine London uvrstio na taj popis zajedno s ostalih 8 gradova. London je tako morao izraditi elaborat za organizaciju Olimpijskih igara.
2. Faza grada kandidata – Svi gradovi kandidati morali su izraditi „kandidacijski dokument“ prema preporukama Međunarodnog olimpijskog odbora. Nakon analize svakog dokumenta, podnosi se izvještaj te Izvršni odbor MOO-a izabire konačnu listu kandidata koji se mogu kandidirati (Škaro, 2012).

Te faze mogu potrajati jako dugo i zahtijevaju zaista veliki budžet koji se može popeti na više milijuna dolara. Nakon 4 kruga ipak je odlučeno da će Londonu prirasti čast domaćinstva. U nastavku se nalazi tablica koja prikazuje rezultat Londona po krugovima.

**Tablica 4.** Broj glasova koje je Međunarodni olimpijski odbor dao Londonu

PRVI KRUG	
GRAD	BROJ BODOVA
London	22
Pariz	21
Madrid	20
New York	19
Moskva	15 (eliminirana)

DRUGI KRUG	
GRAD	BROJ BODOVA
Madrid	32
London	27
Pariz	25
New York	16 (eliminiran)

TREĆI KRUG	
GRAD	BROJ BODOVA
London	39
Pariz	33
Madrid	31 (eliminiran)

ČETVRTI KRUG	
GRAD	BROJ BODOVA
London	54
Pariz	50 (eliminiran)

*Izvor: (Knight T. & Ruscoe S., London 2012 Olympic and Paralympic Games : The Official Commemorative Book, 2012, p.11)*

U ovim fazama je bitno važnost usmjeriti na privlačenje i animiranje javnosti. Zato je nužno da svaki grad kandidat informira javnost o svojoj kandidaturi, prednostima grada te razlozima zbog kojih bi baš on trebao biti domaćin sljedećih Olimpijskih igara. Motivi na temelju kojih Međunarodni olimpijski odbor donosi odluku o domaćinstvu mogu biti različiti. Oni mogu biti (Škaro, 2012):

- Sportski
- Ekonomski
- Politički

Puno je veća vjerojatnost da će domaćinstvo pripasti gradu u kojem je razvijeniji sport. London je tako osim prijestolnice kulture i mnogih drugih stvari, oduvijek bio i prijestolnica sporta u Europi. Prethodne dvoje Olimpijske igre održane u Londonu također su u velikoj mjeri utjecale na to. Isto tako, London je kao središte Ujedinjenog Kraljevstva dom raznih velikih multinacionalnih kompanija. Njihova veza sa pojedinim članovima Međunarodnog olimpijskog odbora još je jedan od faktora koji daju prednost Londonu u odnosu na ostale kandidate.

Organizacija igara je iz godine u godinu sve skuplja što nije ni čudno jer svaka zemlja želi napraviti što veći spektakl i nadmašiti prethodne organizatore. Skupa organizacija zato smanjuje šanse malim i nerazvijenim zemljama. One nemaju dovoljno kapitala za pripremu, a koristi nisu tolike da bi bile ekonomski zanimljive. Krupni kapital koristi Olimpijske igre i sport za svoj marketing i promociju (Škaro, 2012).

Članovi Izvršnog odbora MOO-a utvrdili su kako London ispunjava sve prethodno navedene stavke te je tako London službeno 6. srpnja 2005. godine mogao započeti sa organizacijom igara. Nakon što je službeno odlučeno, bilo je vrijeme za treću fazu. Treća faza vezana je za izgradnju i pripremu za igre. U toj fazi nužno je osnivanje Organizacijskog odbora Olimpijskih igara. Njegovo djelovanje nije primarno usmjereno na ostvarivanje profita. Ono je zaduženo za organizaciju, postavljanje i poduzimanje radnji za uspješno održavanje igara. U Londonu je to bila Uprava za isporuku Olimpijskih igara. Što se datum igara približavao njihovi zadaci postaju sve zahtjevniji. Neki od glavnih zadataka bili su vezani uz provođenje investicijskih i marketinških aktivnosti, pripremu sportskog programa, smještaja, transport i organizaciju protokola igara. Ipak njihov primarni zadatak bio je vezan uz revitalizaciju grada odnosno istočnog Londona. To je bio najveći i najraznovrsniji građevinski projekt ikad viđen u Ujedinjenom Kraljevstvu. Ništa od navedenog ne bi bilo moguće bez odgovarajućeg tehničkog, a posebno ljudskog faktora. Tessa Jowell, tadašnja ministrica za digitalne tehnologije, kulturu, medije i sport Velike Britanije izjavila je: „Zapošljavamo najbolje ljude na svijetu i moramo imati povjerenja u njih“. Ona je zahtijevala što manja uplitanja Vlade te prepustila posao Upravi za isporuku Olimpijskih igara (Knight & Ruscoe, 2012).

Slika u nastavku prikazuje istočni London prije i nakon održavanja Olimpijskih igara.

**Slika 9.** Transformacija istočnog Londona za Olimpijske igre 2012.godine



*Izvor: (Dostupno na:*

*<https://olympicparkucalli.wordpress.com/introduction/>, preuzeto 25.1.2023.)*

Cilj izgradnje su primarno bile igre, ali su arhitekti morali imati na umu da naprave park koji će nakon igara biti namijenjen za stanovnike Londona koji će ondje dolaziti na rekreaciju i odmor. Poboljšana je prometna povezanost. Tako je park opsluživalo čak 11 željezničkih linija, a od glavnog stadiona Stratforda do Međunarodnog kolodvora bilo je moguće stići za čak 7 minuta. Ključ ovog građevinskog projekta bio je završiti planirane aktivnosti na vrijeme i u skladu s proračunom. Bio je to projekt koji je uključivao različite dizajnere, arhitekate, građevinare i ostalo osoblje koje je već sudjelovalo u organizaciji nekih prethodnih igara. Zahvaljujući njihovim iskustvima i kreativnom duhu osoblja koje je po prvi puta radilo na ovakvom projektu, Olimpijske igre su zaista nadmašile svaka očekivanja. Ovdje je riječ o olimpijskom proizvodu koji kao spoj sporta i građevinarstva spada u interdisciplinarni program sporta i komplementarnih djelatnosti.

### 8.1.2. Organiziranje Ljetnih olimpijskih igara u Londonu

Specifičnost Olimpijskih igara u odnosu na ostale velike mega manifestacija je u tome što one započinju mnogo prije samog otvaranja. Sve započinje paljenjem olimpijske baklje. Tu tradiciju slijedi svaki domaćin igara. Tako je 2012. godine olimpijska baklja započela svoje putovanje od malog turističkog mjesta u Cornwallu pod nazivom Land's End. Sam naziv mjesta upućuje na to da je riječ o mjestu koje se nalazi negdje na samom kraju Ujedinjenog Kraljevstva. U ovom slučaju riječ je najzapadnijoj točki na Engleskom kopnu.

Iz prethodno navedenog može se vidjeti da je Organizacijski odbor Olimpijskih igara u Londonu (LOCOG) imamo pune ruke posla i prije samog otvaranja. Do trenutka kada je baklja predana u ruke poznatom veslaču Steveu Redgraveu koji je zapalio olimpijski plamen na svečanom otvaranju u Londonu, ona je prešla put dugačak čak 12 800 km. Olimpijska baklja bila je izrađena od aluminijske slitine, zlatne boje, a na sebi je imala čak 8000 malih krugovi. Ti krugovi simbolizirali su 8000 nositelja koji su nosili baklju diljem zemlje. Stoga je zadatak LOCOG -a bio odabrati osobe kojima će pripasti ta čast. Odabrati toliki broj osoba nije bio nimalo lak zadatak. Iako je riječ o sportskom događaju, odbor se fokusirao na to da nositelji osim sportaša budu i ostale osobe iz javnog života. Tako je na primjer tadašnji glavni tajnik UN-a Ban Ki-moon nosio baklju na Parlamentarnom trgu u Londonu. Mnogo je dionika sudjelovalo u ovom nezaboravnom putovanju. Neki od njih bili su i pripadnici različitih medija te raznih javnih službi poput vatrogasaca, vojnika i policajaca (Knight & Ruscoe, 2012).

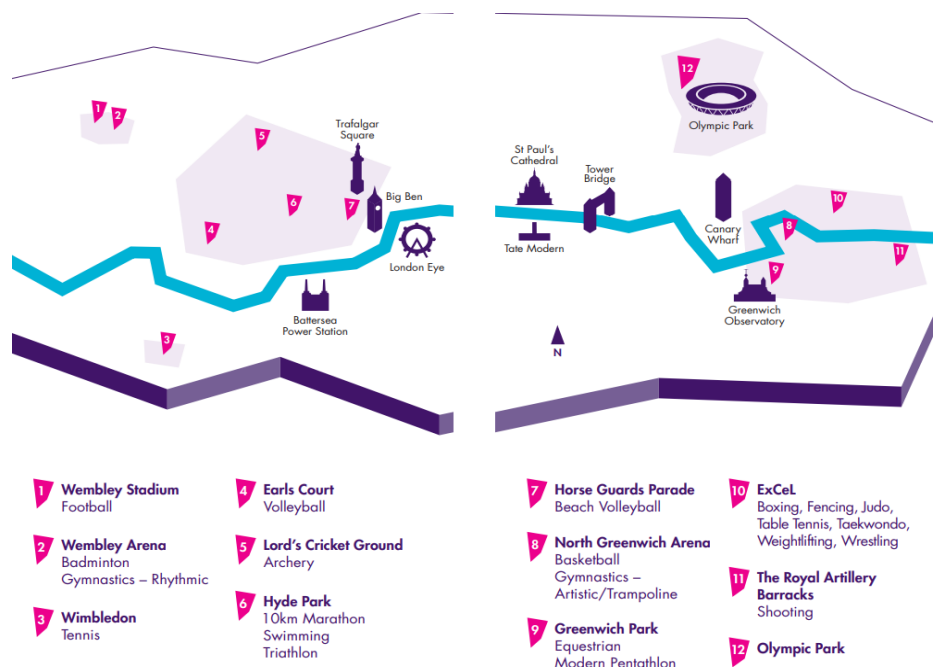
Organizirati ovakvu vrstu događaja u kojoj sudjeluje ogromni broj sportaša iz cijelog svijeta nije moguće bez dobre organizacije njihova smještaja. Teško je sve te sportaše rasporediti po londonskim hotelima kako zbog različite udaljenosti od mjesta održavanja, različitih usluga koje hoteli nude sportašima, tako i zbog visokih troškova. Zato se rješenje pronalazi u njihovom smještaju u Olimpijsko selo. Naizgled ono uvelike podsjeća na klasično malo mjesto koje se sastoji od nekoliko stambenih zgrada, dvorišta i trgova. Ispred svake zgrade okačene su zastavice reprezentacija koje se nalaze u njima. Osim organizacije smještaja, LOCOG se pobrinuo i za to da njihov svečani doček bude organiziran na što bolji mogući način. Doček je bio obilježen raznim zanimljivim izvedbama u suradnji s Nacionalnim kazalištem mladih i raznim plesačima. U nastavku je prikazana slika Olimpijskog sela u Londonu te mapa koja pokazuje mjesta na kojima su održana natjecanja (vidi sliku 10 i 11).

**Slika 10.** Olimpijski selo u Londonu



Izvor: (Dostupno na: [https://en.wikipedia.org/wiki/East\\_Village,\\_London](https://en.wikipedia.org/wiki/East_Village,_London) , preuzeto 25.1.2023.)

**Slika 11.** Mjesta održavanja natjecanja na Olimpijskim igrama u Londonu



Izvor: (Dostupno na: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/137963/ODA\\_Venues\\_Guide.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/137963/ODA_Venues_Guide.pdf) , preuzeto 25.1.2023.)

Najbitnija i svakako primarna stvar organizacije svakog događaja mora biti sigurnost kako učesnika tako i publike. Mega događaji poput ovoga posebno zahtijevaju opsežni sigurnosni sustav. Za to su bili zaduženi predsjednik Međunarodnog olimpijskog odbora Jacques Rogge i tadašnji britanski premijer David Cameron. Londonska metropolitanska policija zaposlila je čak 6000 – 7000 dodatnih časnika usmjerenih na suzbijanje javnih prosvjeda. U slučaju potrebe za jačom zaštitom Ministarstvo unutarnjih poslova i Ministarstvo obrane dodatno bi interveniralo osiguravši dodatne postrojbe (Knight & Ruscoe, 2012). Za Olimpijske igre u Londonu osnovan je i prvi „Olimpijski CERT“, odnosno Olimpijski kibernetički koordinacijski tim koji je odigrao jednu od najvažnijih uloga u ukupnoj sigurnosti (Leško, et al., 2022).

Osim sigurnosti, vrlo važna stvar o kojoj organizatori moraju voditi računa su financije. Organizacijski odbor Olimpijskih igara u Londonu objavio je u ožujku 2013. godine konačno izvješće o troškovima i prihodima igara.

Izvješće pokazuje kako su koristi koje je London ostvario održavanjem igara veće nego troškovi te su iznosile približno 9,9 milijardi funti. Taj iznos uglavnom podrazumijeva monetarne vanjske koristi, a to su (Pearson, 2013):

1. Dodatna prodaja – 5,9 milijardi funti,
2. Dodatna unutarnja ulaganja – 2,5 milijardi funti,
3. Visokovrijedne prilike povezane sa Olimpijskim igrama osvojene u inozemstvu – 1,5 milijardi funti.

S druge strane, interne monetarne koristi većinom su ostvarene od prodaje ulaznica.

Osim monetarnih koristi, u izvješću su navedene i ostale vanjske nenovčane koristi koje su ostvarene održavanjem igara, a to su (Pearson, 2013):

1. Zdravstvene i društvene dobrobiti sudionika u sportu
2. Inspiriranje svih generacija, a posebno djece i mladih
3. Poticanje razvoja elitnog sporta u Ujedinjenom Kraljevstvu
4. Postavljanje novih standarda održivosti
5. Poboljšani stavovi prema invaliditetu i uključivanje osoba s invaliditetom u sport
6. Sudjelovanjem većeg broja zajednica diljem UK-a potiče se veća društvena kohezija
7. Veća zainteresiranost za volontiranje
8. Fizička transformacija nerazvijenih područja, posebno istočnog Londona
9. Korisne socioekonomske promjene u tim područjima
10. Naučene su važne lekcije za koordinaciju i pružanje drugih velikih javnih i javno-privatnih projekata



Postoje sponzori koji već dugi niz godina prate sport i Olimpijske igre. To su najčešće poznate multinacionalne korporacije iz cijelog svijeta. Osim njih, ovisno o tome u kojoj se državi održavaju, pojavljuju se i neki novi, nacionalni i lokalni sponzori i dobavljači. Na sljedećoj slici nalazi se popis sponzora koji su bili zaduženi konkretno za Olimpijske igre u Londonu.

**Slika 12.** Službeni partneri Olimpijskih igara u Londonu 2012.

**Worldwide Olympic Partners**



**London 2012 Olympic Partners**



**London 2012 Olympic Supporters**



**London 2012 Olympic Suppliers and Providers**

Aggreko, Airwave, Atkins, The Boston Consulting Group, CBS Outdoor, Crystal CG, Eurostar, Freshfields Bruckhaus Deringer LLP, G4S, GlaxoSmithKline, Gymnova, Heathrow Airport, Heineken UK, Holiday Inn, John Lewis, McCann Worldgroup, Mondo, NATURE VALLEY, Next, Nielsen, Populous, Rapiscan Systems, Rio Tinto, Technogym, Thames Water, Ticketmaster, Trebor, Westfield.

*Izvor: (Knight T. & Ruscoe S., London 2012 Olympic and Paralympic Games : The Official Commemorative Book, 2012, p.308)*

### 8.1.3. Paraolimpijske igre u Londonu 2012. godine

U sklopu ovog rada potrebno je naglasak staviti i na Paraolimpijske igre. One pripadaju kategoriji natjecateljskog sporta i namijenjene su osobama oštećena zdravlja. Omogućavaju takvim osobama da ne budu zapostavljene te da pokažu svoje vještine i svoju snagu unatoč životnim nedaćama koje su ih zadesile. One danas spadaju u kategoriju najvećih sportskih događaja, privlače veliki broj gledatelja, posebno su zanimljive medijima te generiraju razne ekonomske učinke. Omogućavaju otvaranje novih radnih mjesta i utječu na povećanje proizvodnje i prodaje posebnog sportskog proizvoda (Škaro, 2012).

Paraolimpijske igre održane u Londonu od 29. kolovoza do 9. rujna 2012. godine bile su najveće paraolimpijske igre do tada održane. Po prvi puta su bile predstavljene od strane Organizacijskog odbora, medija i komercijalnih partnera kao vrhunski sportski događaj. Čak 4237 sportaša sudjelovalo je u ovom spektakularnom događaju. Dvorane su bile prepune gledatelja što dokazuje broj od 2,7 milijuna prodanih ulaznica. Igre su se prenosile u čak 100 zemalja, a broj gledatelja u svijetu dosegao je čak 3,8 milijardi ljudi (Paralympic).

Ceremoniju otvaranja Paraolimpijskih igara u Londonu predvodili su znanstvenik i profesor Stephen Hawking te glumac Sir Ian McKellen, a službeno ih je otvorila Kraljica Elizabeta II. Ceremoniju zatvaranja obilježili su nastupi Jay-za, Rihanne i Coldplaya.

**Slika 13.** Službeni logo Paraolimpijskih igara u Londonu 2012.



Izvor: (Dostupno na:  
[https://en.wikipedia.org/wiki/2012\\_Summer\\_Paralympics](https://en.wikipedia.org/wiki/2012_Summer_Paralympics) , preuzeto 25.1.2023.)

## **8.2. Ljetne olimpijske igre u Tokiju 2020. godine**

Druga studija slučaja posvećena je Ljetnim olimpijskim igrama održanim u Tokiju 2021. godine. Ono što ove Olimpijske igre čini specifičnima je činjenica da se svijet prvi puta ponovno okupio slaveći sportaše i sport općenito nakon što je 2020. godine svijet pogodila pandemija COVID-19. Osim toga, na ovim igrama su nastupili sportaši u čak 33 sporta što do sada najveći broj sportova zabilježen u povijesti igara. U popis su uvedeni sportovi poput skateboardinga, sportskog penjanja, 3 x 3 košarke i surfanja. Iz toga je moguće zaključiti da su organizatori imali veliku hrpu poslu što je na kraju rezultiralo ne samo uspješnom prilagodbom novonastalim uvjetima nego i podizanjem igara na jedan viši nivo.

Kako bi se osiguralo nesmetano i sigurno sudjelovanje sportaša, medija i ostalih dionika, donesen je Priručnik Tokio 2020 koji sadrži brojne smjernice koje su uvelike pomogle organizatorima u planiranju i organizaciji. Kako se danas u svijetu sve više priča i vodi računa o ravnopravnosti spolova, tako su i ove igre ostale zabilježene u povijesti kao rodno najuravnoteženije. Omjer sportaša i sportašica iznosio je točno 50/50.

Dok su organizatori u Londonu radili punom snagom na izgradnji novih objekata koji će se koristiti za igre i nakon njihova održavanja, Tokio je imamo potpuno drugačiji pristup. Oni su se više orijentirali na iskorištavanje i preuređivanje postojećih stadiona. Čak 60 % postojećih stadiona koristilo se za igre, a njih 6 izgrađeno je za prošle Olimpijske igre održane u Tokiju 1964. godine. Još jedna stvar uz ravnopravnost spolova o kojoj se sve više vodi računa je i ekološka održivost. Naravno, Tokio kako bi ponovno bio korak ispred svih, osmislio je novi, održivi način izrađivanja medalja. Naime, medalje su bile izrađene od 100% recikliranog materijala koji je dobiven iz malih elektroničkih uređaja koje je donirala japanska javnost. Podij na kojem su se dijelile navedene medalje pobjednicima bio je izgrađen od već korištene plastike koju su također donirali stanovnici Japana. Osim toga koristio se i reciklirani plastični morski otpad (Olympics).

Zahvaljujući Priručniku Tokio 2020. bilo je moguće doći do podataka o samoj organizaciji Olimpijskih igara u Tokiju o kojoj će više biti riječi u nastavku.

**Slika 14.** Ceremonija otvaranja Ljetnih olimpijskih igara u Tokiju



Izvor: (Dostupno na: <https://caribbean.loopnews.com/content/amid-fireworks-tokyos-opening-ceremony-begins-2>, preuzeto 27.1.2023.)

### 8.2.1. Planiranje Ljetnih olimpijskih igara u Tokiju

Olimpijske igre u Tokiju bile su zamisao koja je za sobom povlačila razvoj brojnih raznolikih projekta i događaja povezanih s tim igrama. Tako je vizija igara u Tokiju bila sljedeća: „Sport ima moć promijeniti svijet i našu budućnost. Igre u Tokiju 1964. potpuno su transformirale Japan, a igre 2020. će donijeti pozitivne reforme svijetu.“

Glavni cilj igara u Tokiju bio je preko ovog događaja iskoristiti moć koja će donijeti dodatna poboljšanja Tokiju, Japanu, ali i svijetu. Njihovim održavanjem nastoji se pružiti svim budućim generacijama sportaša da ostvare svoje najbolje izvedbe i postignu svoj osobni rekord (Tokyo 2020. Official Report Volume 1, 2022).

Japan je odavno u svijetu poznat po svojim tehnološkim dostignućima stoga je bilo i za očekivati da će organizatori igara uprijeti sve svoje snage u to da ovaj događaj naprave što spektakularnijim. Tako se s pravom može reći da su to bile najinovativnije igre do sada. Robotika i 5g tehnologija bili su neizostavni dio igara. Upravo iz razloga što je broj gledatelja na stadionima i u dvoranama bio ograničavajući zbog pandemije, 5g tehnologija omogućila je nove, inovativne načine praćenja natjecanja. Osim što su omogućili gledateljima preko malih ekrana da budu konstantno informirani o događanjima, tako su i onim „sretnicima“ koji su pratili natjecanja uživo, omogućili još više pogodnosti. Na primjer gledatelji na natjecanjima u plivanju imali mogućnost uživo dobiti podatke u stvarnom vremenu i informacije o trenutnom položaju plivača. To je bilo moguće zahvaljujući naočalama posebno izrađenim za ovakvu vrstu natjecanja. Osim naočala, na golf natjecanjima korišteni su ručni tableti zahvaljujući kojima su gledatelji mogli pratiti svakog golf igrača koji se tada nalazio na terenu. Značajnu ulogu u svemu imali su i roboti. Najveću pažnju ukrali su roboti zaduženi za podršku na terenu. Naime, roboti su preuzimali i transportirali projekte na natjecanjima u bacanju koplja ili kugle. Oni su se mogli kretati slobodno po optimalnim rutama i izbjegavati prepreke. Na taj način uspjelo se dosta uštedjeti na vremenu, ali isto tako prebaciti teret sa pomoćnog osoblja. Ove inovacije djelo su različitih stručnjaka za robotiku pod vodstvom Hirukawa Hirohisa, voditelja Projekta robota Tokio 2020 (The Government of Japan, 2021).

Upravo ta tehnološka dostignuća upućuju na temu igara. Naime, tema Olimpijskih igara u Tokiju bila je „Discover Tomorrow“ odnosno „Otkrijte sutra“. Tema sugerira na to da organizatori imaju značajne planove u transformaciji grada domaćina.

Svi gradovi domaćini prethodno prolaze kroz različite faze odabira i pripreme. Kao što je bilo prikazano na primjeru Londona, tako će u nastavku biti više riječi o pripremi Tokija za Ljetne olimpijske igre 2020. godine. Da će čast organiziranja Ljetnih olimpijskih igara 2020. godine pripasti upravo Tokiju, objavljeno je još u rujnu 2013. godine. Tu vijest objavio je predsjednik Međunarodnog olimpijskog odbora Jacques Rogge. Ta odluka rezultat je dvogodišnjeg procesa u kojem je Međunarodni olimpijski odbor odlučivao o tome ispunjava li grad sve uvijete da postane domaćinom. Tokio je bio jedan od 6 gradova koji su predali zahtjeve za domaćinstvo. To je bila 1. faza, odnosno faza prijave gradova. Gradovi koji su se natjecali za domaćinstvo bili su Istanbul, Tokio, Baku, Doha, Madrid i Rim. U toj fazi Radna skupina koju je imenovao Međunarodni olimpijski odbor bila je zadužena za proučavanje dokumenta pod nazivom „Applicant file“. U tom dokumentu nalazili su se odgovori na upitnik koji je morao ispuniti svaki grad koji se prijavio za domaćinstvo. Na temelju tog dokumenta skupina je izradila izvješće koje je pomoglo Izvršnom odboru Međunarodnog olimpijskog odboru da lakše donese odluku o tome tko će prijeći u sljedeću fazu (Olympics).

U 2. fazi, odnosno u fazi grada kandidata, Međunarodni olimpijski odbor izabrao je 3 grada koji su se nastavili boriti za domaćinstvo. To su bili Istanbul, Tokio i Madrid. U toj fazi kandidati su morali dostaviti datoteku u kojem je morao biti prikazan detaljan opis njihovog olimpijskog projekta kako bi članovi MOO-a lakše utvrdili snage i slabosti svakog od tih gradova (Olympics).

Gradovi kandidati su morali ispuniti još nekoliko uvjeta i proći par faza prije završne prezentacije održane u Buenos Airesu 7. rujna 2013. godine. Svaki grad kandidat morao se predstaviti prije konačnog glasovanja. Glasovanje je održano u 2 kruga nakon kojeg je odlučeno da će domaćinstvo pripasti Tokiju (vidi tablicu 5).

**Tablica 5.** Broj glasova koje je Međunarodni olimpijski odbor dao Tokiju

PRVI KRUG	
GRAD	BROJ BODOVA
Istanbul	26
Tokio	42
Madrid	26

PRVI KRUG – TIE BREAK	
GRAD	BROJ BODOVA
Istanbul	49
Madrid	45

DRUGI KRUG	
GRAD	BROJ BODOVA
Istanbul	36
Tokio	60

Izvor: (Izrada autorice prema podacima sa službene web stranice Olympics. Dostupno na: <https://olympics.com/ioc/2020-host-city-election>, preuzeto 27.1.2023.)

### 8.2.2. Organiziranje Ljetnih olimpijskih igara u Tokiju

Prije nego što bude riječi o tome na koji je način tekla sama organizacija igara potrebno je spomenuti dionike koji su bili zaslužni za to. Kako i kod ostalih igara, tako je i kod ovih glavnu riječ imao Međunarodni olimpijski odbor. Uz njega, bitno je i spomenuti Internacionalni paraolimpijski odbor s obzirom da su te godine održane i Paraolimpijske igre u Tokiju. Zatim, Organizacijski odbor Tokio 2020., Metropolitanska vlada Tokija i japanska Vlada. Naravno, nikako ne treba zaboraviti ni svjetske tvrtke kao ni zdravstvene stručnjake čija je uloga sada bila veća nego ikad prije.

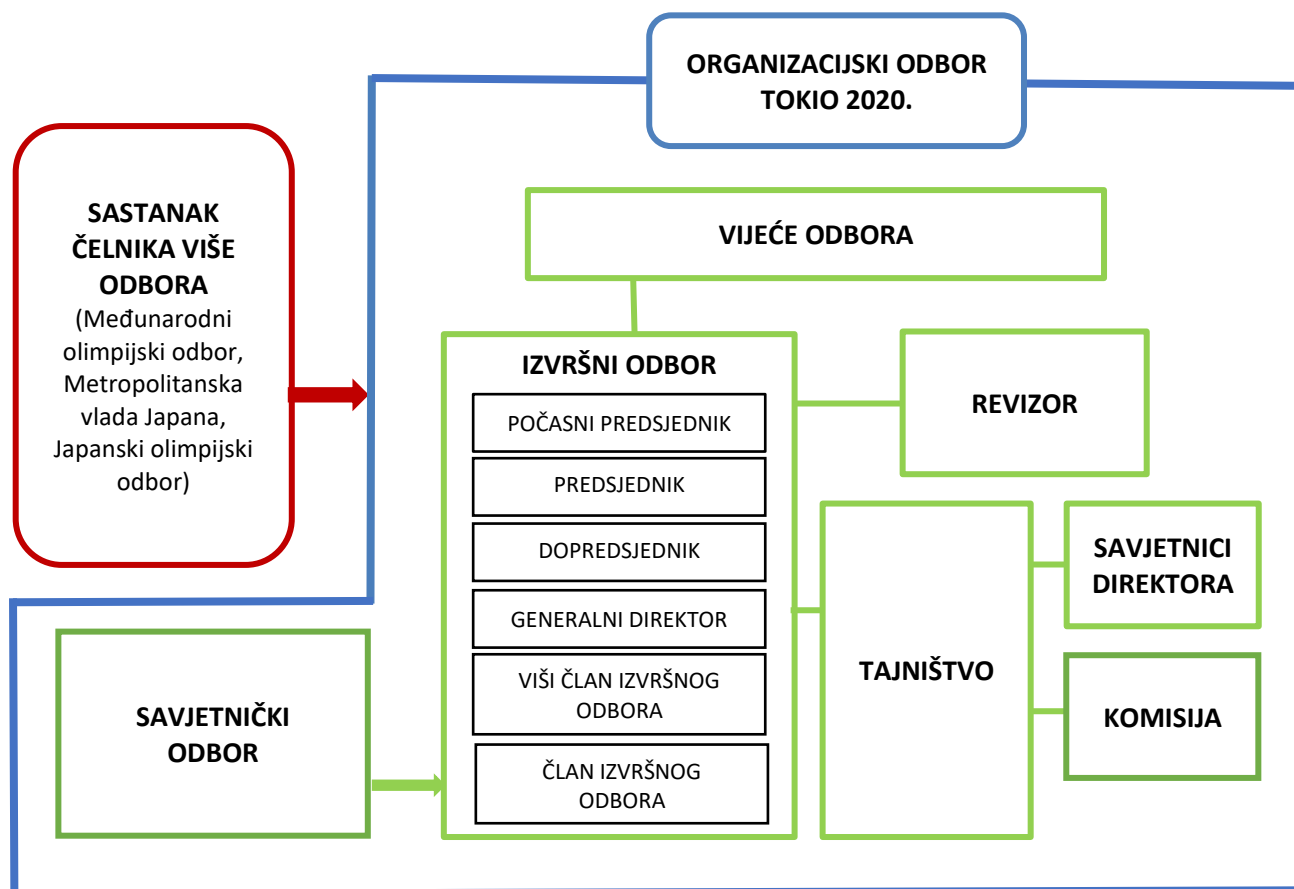
Najbitnije stavke za koje je bio zadužen Olimpijski odbor 2020 bile su sljedeće:

- Izgradnja privremenih objekata
- Upravljanje igrama, uključujući i ceremoniju otvaranja
- Utvrđivanje operativnog plana prijevoza
- Obuka, regrutiranje i upravljanje volonterima
- Postavljanje znakova obavijesti na više jezika

Odbor je osnovan 1. siječnja 2015. godine i od tada djeluje u koordinaciji s Međunarodnim olimpijskim odborom, Međunarodnim paraolimpijskim odborom i različitim sponzorima. To je zaklada za čije su osnivanje bili zaduženi Metropolitanska vlada Tokija i Japanski olimpijski odbor. U nastavku se nalazi slika koja prikazuje kako izgleda ustroj tijela zaduženih za organizaciju igara.



Slika 15. Ustroj Organizacijskog odbora Tokio 2020.



Izvor: (Izrada autorice prema podacima sa web stranice Olympic and Paralympic Games Tokyo 2020 Coordination Division. Dostupno na: <https://www.2020games.metro.tokyo.lg.jp/eng/taikaijyunbi/taikai/yakuwari/index.html> ,preuzeto 27.1.2023.)

Nikako ne treba zaboraviti spomenuti ni medije. Njihova uloga također je bila veća nego ikad prije. S obzirom na mjere i ostala ograničenja koja su onemogućavala svim zainteresiranim gledateljima da budu dio ovog spektakla, oni su bili zaduženi za to da im priušte jednako poseban tretman putem TV-a te raznih ostalih medijskih i društvenih mreža. Ove igre posebno su pobudile globalni interes.

Da je riječ o zaista dobro organiziranim Olimpijskim igrama, posebno kada su u pitanju financije, vidljivo je iz konačnog financijskog izvješća kojeg je objavio Organizacijski odbor Olimpijskih i Paraolimpijskih igara Tokio 2020. U izvješću su prikazani prihodi i rashodi te ukupni financijski rezultat. Na taj način je ostvaren uravnoteženi proračun od 640 milijarde JPY-ija odnosno 5,8 milijardi dolara. U nastavku se nalazi tablica koja prikazuje popis prihoda i rashoda organizacije Olimpijskih igara u Tokiju 2020. godine (Olympics).

**Tablica 6.** Popis prihoda i rashoda Olimpijskih igara u Tokiju

<b>IZVORI PRIHODA</b>	<b>RASHODI</b>
1. Doprinos Međunarodnog olimpijskog odbora od 0,8 milijardi dolara	1. Troškovi povezani s prostorom (privremena infrastruktura i tehnologija) – 1,8 milijardi dolara
2. Top sponzorstvo od 0,5 milijardi dolara	2. Troškovi prijevoza, rada na borilištima, natjecanja, sigurnost – 4 milijarde dolara
3. Lokalno sponzorstvo od 3,4 milijarde dolara	
4. Isplata osiguranja od 0,5 milijarde dolara za odgodu igara	
5. Drugi izvori prihoda uključujući lincenciranje – 0,6 milijarde dolara	

Izvor: (Izrada autorice prema podacima sa službene web stranice Olympics. Dostupno na: <https://olympics.com/ioc/news/tokyo-2020-organising-committee-publishes-final-balanced-budget>, preuzeto 27.1.2023.)

Pandemija je između ostaloga utjecala i na financije. Čak 0,3 milijarde američkih dolara utrošene su u protumjere protiv Covida-19. Samim time što je bio ograničen broj gledatelja, bila je ograničena i njihova potrošnja. Iz ovoga je ponovno vidljiva ključna uloga dionika. Zahvaljujući njihovoj međusobnoj suradnji donijete su razne odluke kojima su postignute velike uštede pri samoj organizaciji igara. Jedna od važnih odluka odnosila se na reviziju glavnog plana mjesta održavanja i primjenu Olimpijske agende 2020+5. Te odluke uvelike su pomogle u optimizaciji i pojednostavljenju organizacije nakon odgode igara u razdoblju od godinu dana. Svi ti troškovi u konačnici su sažeti u jedan koji je iznosio 13 milijardi američkih dolara. Taj iznos je bio čak 0,7 milijardi dolara manji od iznosa koji je predstavljen u prvoj verziji proračuna koji je objavljen u prosincu 2016. godine. Konačna, odnosno 5 verzija proračuna objavljena je u prosincu 2020. godine na posljednjem sastanku Izvršnog odbora Tokio 2020, a ovi financijski rezultati proizlaze iz izvješća Organizacijskog odbora i Koordinacijskog povjerenstva Tokio 2020. Iz toga je moguće zaključiti da su Japanci unatoč nepredviđenim situacijama vezanim uz pandemiju, uspjeli organizirati ovaj događaj na najbolji mogući način (Olympics).

Tablica pokazuje da je čak 3,9 milijardi dolara dobiveno od strane sponzora, bilo da je riječ o top ili lokalnim sponzorima. Na slici u nastavku nalazi se njihov detaljni popis.

**Slika 16.** Službeni partneri Olimpijskih igara u Tokiju 2020.



*Izvor: (IOC Marketing Report Tokyo 2020., 2021., p. 111.)*

Jednog od ovih sponzora potrebno je posebno istaknuti. Riječ je o tvrtki Atos koja je svjetski lider u području digitalnog poslovanja i kibernetičke sigurnosti. Kao i prije svakih Olimpijskih igara, sve započinje s paljenjem olimpijskog plamena u Olimpiji. Ona je zapaljena 12. ožujka 2020. godine te je trebala nastaviti svoj put prema Tokiju. Međutim, štafeta je morala biti otkazana zbog pandemije. Povodom toga Atos je organizirao virtualnu ekspediciju po Japanu. Pokrenuo je virtualni izazov kojim je nastojao nadahnuti sve sudionike da ostanu snažni unatoč uvjetima koji su tada zadesili svijet. Omogućio je sudionicima da virtualno proputuju oko 2000 km preko zemlje domaćina Japana (IOC Marketing Report Tokyo 2020, 2021).

Sjedište većine događanja bilo je u samom srcu Tokija zajedno sa Olimpijskim selom koje se nalazilo između dvije zone igara:

- 1) Zona baštine (The Heritage Zone) – uključuje nasljeđe Olimpijskih igara održanih u Tokiju 1964. godine. U toj zoni nalazio se i Olimpijski stadion te IOC hoteli.
- 2) Zona Tokijskog zaljeva (The Tokyo Bay Zone) – područje u kojem se nalazio glavni medijski smještaj. Zona u kojoj je velika pažnja bila usmjerena na zaštitu biološke raznolikosti, vode i zelenila.

Zahvaljujući modernom i brzom transportu unutar grada sudionici su mogli lako putovati iz jedne u drugu zone i unutar cijelog olimpijskog kompleksa. Sva natjecateljska mjesta nalazila su se u krugu do 8 km od Olimpijskog sela (Report of the IOC 2020 Evaluation Commission, 2013).

Sveukupni broj natjecateljskih mjesta iznosio je 36, od kojih se 6 nalazilo u Zoni baštine, 21 Zoni Tokijskog zaljeva, 5 izvan zona, ali također u Tokiju. 4 natjecateljska mjesta nalazila su se u 4 ostala japanska grada. To su bili : Yokohama, Saitama, Miyagi i Saporro. U ta 4 grada održavale su se samo nogometne preliminarne utakmice (vidi sliku 16).

**Slika 17.** Mjesta održavanja natjecanja na Olimpijskim igrama u Tokiju



Izvor: (Tokyo 2020. Official Report Volume 1, 2022, p.16)

Olimpijsko selo prostire se na 44 hektara površine i nalazi se na atraktivnom području uz samu obalu. Sastoji je od 17 000 ležajeva, a za Paraolimpijske igre koristilo se još dodanih 8000 jednokrevetnih soba. Zgrade imaju od 10 do 27 katova, a u prizemlju se nalaze poslovni prostori. Udaljenost od zgrada do glavnih blagovaonica i trgovačkih centara nije veća od 550 metara. Cijelo selo okruženo je vodom na 3 strane, a sadržavalo je i stazu za trčanje uz rivu i nekoliko bazena. To su samo neke u nizu mnogobrojnih mogućnosti koje su stajale na raspolaganju sudionicima (Report of the IOC 2020 Evaluation Commission, 2013). Poslije igara ovaj prostor pretvorio se u stambenu zajednicu te je postao pravi centar kulture, obrazovanja i sporta namijenjen svim generacijama.

**Slika 18.** Olimpijsko selo u Tokiju



Izvor: (Dostupno na: <https://www.tatlerasia.com/lifestyle/sports/my-tokyo-olympic-games-athletes-village>, preuzeto 3.2.2023.)

U srpnju 2020. godine osnovano je Vijeće sigurnosti za igre u Tokiju. Njime se nastojala potaknuti suradnja različitih dužnosnika i javnosti sa svrhom zaštite od različitih katastrofa, infekcija i ostalih stvari koji mogu ugroziti život i zdravlje sportaša, ali i ostalih sudionika. Vijeće je uključivalo vladine organizacije, Organizacijski odbor Tokio 2020., srodna ministarstva, općine i ostala relevantna tijela kao što su operatori bitni za infrastrukturu. Japanski organizatori uložili su velike napore u to da Tokio naprave najsigurnijim gradom na svijetu za vrijeme i nakon igara (Tokyo 2020. Official Report Volume 1, 2022).

Neposredno prije početka igara Međunarodni olimpijski odbor donio je Priručnik ključnih dionika Tokyo 2020. U njemu se nalaze detaljne upute i protumjere za ublažavanje rizika od pandemije, a do tada je bilo cijepljeno čak 85 % sportaša i pomoćnog osoblja. Odbor je najavio i da će 70% televizijskih kuća i ostalih akreditiranih medija morati biti cijepljeno kako bi se ovaj događaj odvio na što sigurniji i zaštićeniji način (Olympics).

### *8.2.3. Paraolimpijske igre u Tokiju 2020. godine*

Paraolimpijske igre održane od 24. kolovoza do 5. rujna 2021. godine u Tokiju uključivale su ukupno 22 sporta u kojima su se natjecali paraolimpijci iz cijelog svijeta. To je bio najveći broj sportova u kojima su se sportaši do sada mogli natjecati, a sportovi kao što su taekwondo i badminton doživjeli su svoj debi na ovim Paraolimpijskim igrama (Paralympic) .

Ove Paraolimpijske igre imale su istu viziju kao i Ljetne olimpijske igre održane u istom gradu nekoliko dana prije. Vizija je bila omogućiti svim sportašima da ostvare svoju najbolju izvedbu te da postignu svoj osobni rekord.

Najvažniju ulogu imao je Međunarodni paraolimpijski odbor. Član Upravnog odbora Međunarodnog paraolimpijskog odbora, Miki Matheson, naveo je 5 ključnih stvari na koje se treba obratiti pažnja prilikom organizacije Paraolimpijskih igara u Tokiju. To su bili:

1. Promjene u stavovima prema osobama s invaliditetom
2. Novi i poboljšani zakoni
3. Pristupačna prometna infrastruktura
4. Povećanje interesa za paraolimpijskim sportovima
5. Primjer budućim Paraolimpijskim igrama (Annual Report 2021/2022., 2022)

Da su ove Paraolimpijske igre bile iznimno dobro popraćene dokazuje podatak da je ostvareno čak 725.6 milijuna vidio pregleda preko različitih društvenih mreža. One su se prenosile preko Facebooka, Instagrama, Youtubea, službene stranice igara i ostalih. Tik tok postao je broj jedan platforma na kojoj su se mogla pratiti zbivanja na igrama.

Podsjetimo, početkom 2020. godine, digitalna platforma Tik Tok doživjela je svoj vrhunac zahvaljujući ponajviše pandemiji Covid-19 (Annual Report 2021/2022., 2022).

Međunarodni paraolimpijski odbor u svom Izvješću objavio je i financijske podatke. Njihovi prihodi u 2021. godini u usporedbi s prihodima iz 2020. godine gotovo su se utrostručili. Za to je bio zaslužan projekt „Tokyo Broadcast“. Tim projektom, Međunarodni paraolimpijski odbor, bio je odgovoran za produkciju i prodaju prijenosa Paraolimpijskih igara u Tokyiju. Tako je ukupan broj prihoda u 2021. godini iznosio 53 421, 929 eura. Tokyo Broadcast ostvario je 54% ukupnih prihoda (28 906, 513 eura), ali i 54 % ukupnih troškova (28 619, 434 eura) (Paralympics).

**Slika 19.** Službeni logo Paraolimpijskih igara u Tokiju 2020.



*Izvor: (Dostupno na:*

*[https://en.wikipedia.org/wiki/2020\\_Summer\\_Paralympics](https://en.wikipedia.org/wiki/2020_Summer_Paralympics), preuzeto 01.03.2023.)*

### **8.3. Usporedba planiranja i organiziranja Ljetnih olimpijskih igara u Londonu 2012. i Tokiju 2020. godine**

Nakon detaljnog proučavanja obje studije slučaja može se zaključiti da su obje igre imale dosta sličnosti, ali i par različitosti u svojim organizacijama. To je bilo sasvim normalno za očekivati budući da je nemoguće organizirati potpuno identične Olimpijske igre zbog različitih kulturnih, teritorijalnih, socijalnih i drugih razlika koje postoje između zemalja domaćina. Isto tako, svaka zemlja iz godine u godinu teži napraviti što spektakularniji događaj i u svemu preteći prethodnu zemlju. U nastavku se nalaze kratki osvrti na sličnosti i razlike koje su bile sažete u studijama slučaja.

#### *8.3.1. Sličnosti u organizaciji Ljetnih olimpijskih igara u Londonu 2012. i Tokiju 2020.*

Ljetne olimpijske igre kao mega manifestacija zahtijevaju angažman velikog broja ljudi i prostora. Teško je moguće organizirati takav tip manifestacije u gradovima koji nisu administrativna i glavna središta neke države. Obje zemlje koriste svoje glavne gradove kao središta održavanja igara. Iako je to najčešći slučaj, postoje države koje nisu koristile svoje glavne gradove kao mjesta održavanja igara kao što je na primjer Brazil.

Obje zemlje iza sebe imaju barem jedne prethodno održane Olimpijske igre na svom teritoriju. London je tako bio domaćin Ljetnih olimpijskih igara održanih 1908., 1948. i 2012. godine, dok je Tokio bio domaćin igara održanih 1964. i 2020., odnosno 2021. godine.

Iako svaka od zemalja ima različiti primarni cilj koji želi postići organizacijom igara, ono što je zajedničko svim zemljama je to da svaka od njih nastoji povećati zainteresiranost javnosti za sportom, postići gospodarski razvitak, povećati svoju prepoznatljivost u svijetu i naravno, organizirati što veći spektakl koji do sada još nije viđen.

Obje zemlje morale su prolaziti kroz iste faze životnog ciklusa Olimpijskih igara. To su:

- Faza ideje i izvedivosti
- Faza natjecanja za prihvatanje projekta
- Faza izgradnje i pripreme za igre
- Faza održavanja Olimpijskih igara
- Faza zatvaranja igara i korištenje olimpijskog naslijeđa

U tim fazama zemlje se susreću s raznim zadacima i izazovima. Koliko će svaka od tih faza trajati ovisi o tome koliko brzo domaćini rade na organizaciji i pripremi igara te vremenu koje Međunarodnom olimpijskom odboru stoji na raspolaganju da pregleda i odgovori na zahtjeve zemalja domaćina.



Osim Međunarodnog olimpijskog odbora, i u Londonu i u Tokiju, bilo je potrebno osnovati posebni Organizacijski odbor koji će djelovati isključivo za vrijeme pripreme i održavanja tih Olimpijskih igara. Završetkom Olimpijskih igara oni se raspuštaju i prestaju sa djelovanjem.

U svakom gradu kreira se Olimpijsko selo. Olimpijsko selo omogućava smještaj sportašima i njihovim obiteljima u blizini stadiona i ostalih mjesta održavanja natjecanja. U njemu se nalaze razni objekti koji sportašima stoje na raspolaganju tijekom njihova boravka u Olimpijskom selu. Na taj način su svi sportaši smješteni u blizini jedni drugih, a opet dovoljno izolirani od gradskih gužvi i ostalih stanovnika koji žive u tim gradovima. Završetkom Olimpijskih igara Olimpijsko selo ostaje stanovnicima na korištenje te postaje mjesto raznih zbivanja.

Iz izvješća koja se objavljuju nakon završetka Olimpijskih igara može se iščitati kako su obje zemlje imale uravnotežen proračun, odnosno kako su prihodi koje su zemlje ostvarile organiziranjem Olimpijskih igara ipak uspjeli pokriti troškove koji su nastali. Time se može zaključiti da su Olimpijske igre u Londonu 2012. godine i Olimpijske igre u Tokiju 2021. godine bile uspješne.

### *8.3.2. Različitosti u organizaciji Ljetnih olimpijskih igara u Londonu 2012. godine i Tokiju 2020. godine*

Prva i najvažnija razlika koja postoji između ovih igara je ta da su Olimpijske igre u Tokiju organizirane u potpuno drugačijim uvjetima. Pandemija koja je u to vrijeme zadesila svijet primorala je organizatore da odgode igre za sljedeću godinu. Ovo su bile jedine Olimpijske igre odgođene zbog bolesti dok su igre 1916. godine i u razdoblju od 1940.-1944. bile otkazane zbog ratnih okolnosti koje su se u to vrijeme zbivale u svijetu. Hladni rat također je utjecao na ograničeno sudjelovanje na Olimpijskim igrama 1980.-1984. godine.

Kako bi postao domaćinom igara, London je prolazio kroz čak 4 kruga u kojem se vodila žestoka borba između Londona i Pariza. Na kraju je čast organizacije ipak pripala Londonu. S druge strane, Tokio je vrlo lagano došao do pobjede nakon samo dva kruga. Velika prednost Tokija nad ostalim kandidatima bila je zabilježena još u prvom krugu.

Glavni cilj organizacije Olimpijskih igara u Londonu bila je transformacija istočnog Londona koji je do tada bio zapušten i neodržavan. Kako bi se to postiglo jako puno sredstava moralo je biti uloženo u izgradnju novih objekata. S druge strane, Tokio više ulaže u obnovu već izgrađenih objekata koji predstavljaju nasljeđe igara održanih 1964. Oni su ponosni na te igre koje su utjecale na potpunu transformaciju Japana, a ovim igrama samo su htjeli još više donijeti pozitivnih reformi Japanu i svijetu.

Japanska vlada i Metropolitanska vlada Tokija imale su veliku ulogu u samoj organizaciji. Zajedno sa Međunarodnim olimpijskim odborom i Japanskim olimpijskim odborom konstruirali su Organizacijski odbor Tokio 2022. Svi zajedno međusobno su surađivali u realizaciji. U slučaju Londona, ministrica Tessa Jowell zahtijevala je što manja uplitanja Vlade u organizaciju i tražila da se sav posao prepusti Upravi za isporuku Olimpijskih igara.

Mjesto održavanja najvećeg broja natjecanja u Londonu uglavnom je bilo na području obnovljenog istočnog Londona. U Tokiju su postojale dvije zone održavanja igara, a to su: Zona baštine i Zona Tokijskog zaljeva.

U Tokiju su po prvi puta korištene stvari koje do tada nisu postojale na Olimpijskim igrama u Londonu. Kao prvo, zbog veće sigurnosti, korištene su zaštitne maske te razne mjere sigurnosti protiv Covida-19. Uz to, napredna tehnologija zajedno sa robotikom i 5g mrežom uvelike su napravile revoluciju u organizaciji igara.

## 9. RASPRAVA

Prije prelaska na zaključak bilo je potrebno osvrnuti se na hipoteze koje su postavljene na samom početku rada. Detaljnom analizom nastojalo se odgovoriti na postavljene hipoteze te vidjeti koje se od njih mogu potvrditi, a koje odbaciti.

Hipoteze koje se ovim radom nastoje dokazati su sljedeće:

- 1) Postoji veza između utrošenog vremena u organizaciju manifestacije i vrste manifestacije
- 2) Postoji veza između mega manifestacije kao vrste manifestacije i jačeg intenziteta utjecaja na prostor
- 3) Postoji veza između utrošenog vremena i sigurnosnih pretpostavki uložениh u organizaciju mega događaja

### **H1: Postoji veza između utrošenog vremena u organizaciju manifestacije i vrste manifestacije**

Bilo da riječ o malim, lokalnim, hallmark ili pak velikim, međunarodnim manifestacijama, sve one zahtijevaju vrijeme potrebno za njihovu organizaciju i provedbu. Autori Kang i Perude navode kako je važno obratiti pažnju na dugoročno razdoblje svakog događaja. To nije isključivo razdoblje neposredno prije, tijekom i nakon glavnog događaja već je riječ o razdoblju koje započinje puno ranije. Ono započinjem s nadmetanjem za događaj, a završava u nekom trenutku u budućnosti koji tek treba biti utvrđen (Kang & Perude, 1994). Iz prethodna dva studija slučaja moguće je vidjeti da mega manifestacije prolaze kroz različite faze, a svaka faza zahtijeva podosta vremena. Na takvim manifestacijama organizatori znaju raditi i po 10 godina. To se može uočiti na primjeru Olimpijskih igara u Londonu koje su održane 2012. godine, a na njihovoj organizaciji radilo se još od davne 2003. godine. Isto tako je i s Tokijom koji se za svečanost održavanja igara počeo pripremati još 2013. godine. To je manifestacija koja se održava duže od mjesec dana i na više različitih lokacija. Stoga je bilo i za očekivati da će njihova organizacija trajati znatno duže nego na primjer Hallmark manifestacije ili lokalne manifestacije koje se održavaju svake godine, najčešće na istom mjestu i u prisustvu znatno manjeg broja sudionika. Kako je riječ o sportskom događaju jako puno vremena potrebno je uložiti u izgradnju i nabavu opreme potrebne za izvođenje natjecanja pogotovo u slučaju Paraolimpijskih igara gdje je uz sportsku opremu potrebno nabaviti i ostala pomagala namijenjena ljudima s invaliditetom. Profesorica Urmilla Bob te doktorice Kamilla Swart i Vadi Moodley u svom djelu koji se odnosi na procjenu socio-ekonomskih učinaka sportskih turističkih događaja dolaze do zaključka da gradovi često kod odlučivanja za organizaciju ovakve vrste događaja znaju napraviti pogrešku pri prvoj procjeni izdataka. U tom slučaju postoji rizik da ulaganja u sportske objekte postanu jako velika i skupa te da na taj način ulaganja u gradske zahtjeve postanu usporena (Allen, 2005). Iz toga se može zaključiti da

utrošeno vrijeme u organizaciju manifestacije zaista ovisi o vrsti manifestacije te da postoji veza između ta dva pojma. Stoga se navedena hipoteza prihvaća.

## **H2: Postoji veza između mega manifestacije kao vrste manifestacije i jačeg intenziteta utjecaja na prostor**

Što je manifestacija veća, značajnija i popularnija, intenzitet utjecaja na prostor je veći. Ti utjecaji mogu biti različiti. Mogu biti ekonomski, ekološki, sociološki, kulturološki i ostali. Postoji veliki broj studija i stručnjaka koji se već duži niz godina bave istraživanjem dugoročnih učinaka koje manifestacije imaju na prostor. Iz studija slučaja može se zaključiti da su Olimpijske igre uvelike utjecale na prostor na kojem su se odvijale. Došlo je do velikih društvenih promjena i promjena u stilovima života ljudi. One su omogućile uključivanje različitih dionika, pa čak i na to da se osobe koje do tada nisu ni bile zainteresirane za sport, udruže zajedno u stvaranju ovakvo jednog posebnog događaja. Na taj način se jača osjećaj pripadnosti i ponosa. Omogućuju širenje kulturnih i društvenih vidika. Sve se više vodi računa o ravnopravnosti spolova te poticanju osoba s poteškoćama u zdravlju da se uključe u zbivanja. Svake sljedeće Olimpijske igre postaju sve ekološki održivije. Ekološka održivost postala je glavno pitanje na koje organizatori moraju voditi računa pri organizaciji. Izgradnja nove infrastrukture, poboljšanje prometne povezanosti, potpuna urbana transformacija i obnova grada neke su od stvari koje mega manifestacije omogućuju. Naravno, nikako ne treba zaboraviti na ogromni utjecaj koji mega manifestacije imaju na ekonomiju i politiku zemlje. London i Tokio organizacijom igara uspjeli su promovirati svoju zemlju u svijetu, povećati posjećenost, ostvariti međunarodni prestiž i u konačnici ostvariti uravnotežen proračun. Osim pozitivnih učinaka koje manifestacije donose prostoru na kojem se odvijaju, postoje i oni negativni. Profesor Donald Getz ističe kako u posljednje vrijeme sve više dolazi do prenamijenjene stambenog prostora u smještaj za privremeni najam u mnogim gradovima. To je nažalost dovelo do porasta prosvjeda stanovnika koji smatraju da su zbog organizacije događaja i povećanog priljeva turista morali biti iseljeni iz svog smještaja (Getz, 2018). Osim toga, autor Roberts (2002) smatra da su Olimpijske igre u sadašnjem obliku neisplative većini zemalja te da prilikom prijave za domaćinstvo trebaju voditi računa o tome da s time „na neki način riskiraju da postanu žrtve vlastitog uspjeha“ (Baade & Matheson, 2006). Iz toga je vidljivo da mega manifestacije imaju jak utjecaj na prostor na kojem se odvijaju te se navedena hipoteza prihvaća.

### **H3: Postoji veza između utrošenog vremena i sigurnosnih pretpostavki uložениh u organizaciju manifestacije**

Autori Giulianotti i Klauster (2010) utvrdili su kako se u posljednja dva desetljeća, a posebno nakon terorističkog napada 11. rujna 2001. godine pažnja sve više usredotočuje na sigurnost i upravljanje rizicima. Spaaij (2016) pak ističe: „Globalna pozornica koju pruža sportski megadogađaj čini nedvojbeno Olimpijske igre atraktivnim za teroriste koji žele nanijeti maksimalnu štetu i strah ili povećati publicitet za svoje kampanje“. Gradovi su odlučili više investirati u sigurnosni sustav što je dovelo do rasta izdataka iz godine u godinu. Sigurnost je jedan od ključnih i najskupljih segmenata Olimpijskih igara. Skoro 20 godina kasnije organizatori su se opet našli pred velikim sigurnosnim izazovom. Postojanje veze između utrošenog vremena i sigurnosnih pretpostavki uložениh u organizaciju manifestacije jasno je vidljivo na primjeru Olimpijskih igara u Tokiju. Kako bi bili sigurni u to da igre prođu u najboljim mogućim uvjetima organizatori su odgodili događaj za sljedeću godinu. U tih godinu dana radili su na tome da sve sigurnosne pretpostavke budu ispunjene. Jako puno izdataka nastalo je samo radi poduzimanja mjera protiv korona virusa. Ipak je glavni prioritet bio osigurati sigurno okruženje za sportaše, gledatelje, službene osobe, volontere i osoblje igara. Na zaštiti velikih megadogađaja najčešće rade organizacijski odbori u suradnji s ministarstvima obrane ovisno o zemlji u kojoj se događaj odvija. Oni potom određuju osobe koje će biti prisutne tijekom cijelog događaja i koji će voditi računa o tome da se događaj nesmetano odvija. Konkretno za Olimpijske igre u Tokiju organizatori su izjavili da su zadovoljni brojem ljudi zaduženim za patroliranje dvorana i okolnih četvrti. Čak 18.000 privatnih zaštitara bilo je zaduženo za to. Osim sigurnosti u dvoranama, Japanci su jako puno uložili u zaštitu online sustava odnosno u kibernetičku sigurnost. Sve te mjere iziskivale su jako puno uložениh sredstava i vremena. Houlihan i Gulianotti (2012) smatraju kako ulaganja u sigurnost nisu održiva i kako ne donose nikakve buduće ekonomske koristi, ali da je isto tako bez njih organizacija megadogađaja nezamisliva. Stoga se može zaključiti da veza između utrošenog vremena i sigurnosnih pretpostavki u organizaciju manifestacije postoji te da se i ova hipoteza prihvaća.

Osim slučajeva iz prakse na primjerima Olimpijskih igara, ova rasprava dodatno naglašava doprinose sadržane u semantičkim okvirima teoretičara i njihovim stavovima koji su se svojim istraživanjima kritički osvrnuli na pretpostavke koje jamče kontinuitet održavanja manifestacija s naglaskom na organizaciju i planiranje manifestacija. U kontekstu mega manifestacija i pretpostavaka koje su ključne za kontinuitet njihove izvedbe poseban naglasak koji je u fokusu istraživanja, a koji je ključan za uspostavu događaja koji su od velikog značenja za destinaciju, u domeni socijalnog konteksta i brenda destinacije su sigurnost, tehničke pretpostavke koordinacije aktivnosti svih dionika u destinaciji i na nacionalnoj razini. To je vidljivo i na primjerima iz prakse koji sadržavaju pragmatički doprinos ovoga rada. Posebna pažnja budućim istraživanjima mora dati naglasak na ograničenjima koja su sadržana u prirodi planiranja manifestacija, rizicima koje oni uključuju s obzirom na vremenski raskorak od same inicijalne ideje koja je sastavnica plana, faza investicija, strukture investicija, faznog pristupa izvedbe projekta i vjerojatnih koristi koje proizlaze iz ekonomskih učinaka. Nadalje, socijalnih učinaka i okolišnih s jedne strane naspram rizika kojima se i u radu svjedoči, na koje se često ne može utjecati, a oni su na razini mikro dimenzija okruženja kao što su političke prilike i pandemija koji izazivaju demografske i gospodarske promjene. Oni su svojim karakterom u izravnoj vezi s uvjetima i mogućnostima organizacije mega događaja koji bi s druge strane trebao biti vremenski definiran, relativno fiksni i dosta ranije planiran. Između ostaloga, to je definirano i samim protokolom naravi manifestacije, ali i šire, diktirano investicijama koje su rezultat logičkog slijeda projektnog menadžmenta za uspostavu ovog proizvoda.

## 10. ZAKLJUČAK

U svijetu je danas prisutan veliki broj različitih manifestacija. Njima se nastoje predstaviti običaji i kulture nekog naroda s ciljem stvaranja nezaboravnog iskustva i uspomena. Njihova primarna svrha usmjerena je ispunjenje slobodnog vremena ljudi. Svoje slobodno vrijeme veliki broj osoba provodi baveći se ili prateći sport. Zbog toga su manifestacije sportskog karaktera danas izrazito popularne.

Na temelju analize različitih izvora iz područja marketinga i menadžmenta događaja i sportskog menadžmenta došlo se do zaključka da mega manifestacije imaju veliki utjecaj na prostor na kojem se odvijaju te na gotovo sve sektore poslovanja. U radu je najveći naglasak stavljen na ekonomske utjecaje mega manifestacija. Nikako ne treba zanemariti ostale utjecaje čija je uloga također bitna. Međutim, u konačnici svakom je organizatoru cilj generirati prihode i ostvariti ekonomsko blagostanje u zemlji. Velike manifestacije znače i veliku odgovornost. Čak i najmanje pogreške u organizaciji mogu ostaviti velike posljedice. Jedna od najčešćih pogrešaka vezana je uz nepravilnu procjenu troškova. Do toga dolazi jer organizatori uzimaju u obzir samo operativne troškove, ali ne i investicije. Zbog toga su dugoročno planiranje i dobra organizacija bitne stavke svakog događaja. Olimpijske igre održane u Londonu 2012. i Tokiju 2021. godine primjer su dobre prakse koje mogu pomoći i poslužiti budućim organizatorima u stvaranju nezaboravnog događaja.

Svaki događaj mora imati svoju svrhu, cilj, viziju, temu, mjesto i vrijeme održavanja, organizacijski tim, protokol odvijanja događaja i potrebne resurse. Međutim, postoji jedna stvar bez koje niti jedna od ovih stavki ne može djelovati, a to je publika. Publika je ta koja utječe na popularnost i funkcioniranje cjelokupnog sustava. Prodajom ulaznica za neki događaj zainteresiranoj publici organizatori ostvaruju veliki dio prihoda. Ostali dio ostvaruje se od prodaje prava prijenosa i medijske popraćenosti za što je isto zaslužna publika.

Teško je generalizirati rezultate s obzirom na to da je rad temeljen na samo dvije studije slučaja, ali ono što se svakako može zaključiti je to da Olimpijske igre koliko donose dobroga za sobom, nažalost, donose i negativnih posljedica. Tako je bilo u prošlosti i tako će biti i u budućnosti. Međutim, ono što organizatori mogu napraviti po tom pitanje je da usmjere svoje napore u minimiziranje tih negativnih stavki. Kako bi to uspjeli bitno je da ulože dosta vremena u istraživanje i prepoznavanje prilika, snaga, slabosti i prijetnji koje dolaze iz okruženja. Također, dobri i loši primjeri iz prakse trebali bi im poslužiti kao orijentir prema budućem razvoju. U takvim slučajevima bitno je da organizatori pokažu svoju kreativnost i sposobnost preuzimanja rizika.

## LITERATURA

Knjige:

1. Allen, J. et al. (2005.) *Festival and Special Event Management*. 3 izdanje. Sydney: Wiley
2. Allen, J. (2005.) *The Impacts of Events: Proceedings of International Event Research Conference Held in Sydney July 2005*. Sydney: Australian Centre for Event Management, University of Technology
3. Barney, R.K. et al. (2002.) *Selling the five rings: the International Olympic Committee and the rise of Olympic commercialism*. Salt Lake City: The University of Utah Press
4. Bowdin, G. et al. (2001.) *Events Management*. 2 izdanje. London/New York: Routledge
5. Bowdin, G. et al. (2012.) *Events Management*. 3 izdanje. London: Taylor and Francis
6. Catherwood, D.W. & Kirk, R.L. (1992.) *The Complete Guide to Special Event Management*. New York: John Wiley and Sons
7. Frawley, S. (2017.) *Managing Sport Mega – Events*. London/New York: Routledge
8. Getz, D. (2018.) *Event Impacts Assessment: Theory and methods for event management and tourism*. Oxford: Goodfellow Publishers Limited
9. Getz, D. (1997.) *Event Management & Event Tourism*. New York: Cognizant Communication Corporation
10. Getz, D. (1991.) *Festivals, Spacial Events, and Tourism*. New York: Van Nostrand Reinhold
11. Hoyle, L. H. (2002.) *Event Marketing: How to successfully promote events, festivals, conventions, and expositions*. New York: John Wiley & Sons
12. Knight, T. & Ruscoe, S. (2012.) *London 2012 Olympic and Paralympic Games: The Official Commemorative Book*. London: John Wiley & Sons
13. Kotler, P. & Roberto, E.L. (1989.) *Social Marketing, Strategies of Changing Public Behavior*. New York: The Free Press
14. Pavelin, G. (2017.) *Odnosi s javnošću u funkciji potpore arhivskom menadžmentu i menadžmentu događaja*. Zagreb: Alineja



15. Škaro, D. (2012.) *Management Olimpijskih igara*. Zagreb: MATE
16. Tum, J. et al. (2006.) *Management of Event Operations*. Amsterdam, Boston, Heidelberg, London, New York, Oxford, Paris, San Diego, San Francisco, Sydney, Tokyo: Elsevier Heinemann Books
17. Van Der Wagen, L. & Carlos, B.R. (2008.) *Event Management, upravljanje događajima: Za turistička, poslovna i sportska događanja*. Zagreb: MATE

Članci:

18. Baade, R.A. & Matheson, V.A. (2006.) Going for the Gold: The Economics of the Olympics. *Journal of Economics Perspectives*, 30(2), 201-218.
19. Getz, D. (2008.) Event Tourism: Definition, Evolution, and Research. *Tourism Management*, 29, 403-428.
20. Giulianotti, R. & Klauser, F. (2010.) Security Governance and Sport Mega-events: Toward an Interdisciplinary. *Journal of Sport and Social Issues*, 34(1), 49-61.
21. Houlihan, B., & Giulianotti, R. (2012.) Politics and the London 2012 Olympics: the (in)security Games. *International Affairs*, 88(4), 701-717.
22. Kang, Y.S. & Perude, R. (1994.) Long-term impact of a mega-event on international tourism to the host country: a conceptual model and the case of the 1988 Seoul Olympics. *Journal of International Consumer Marketing*, 6(3-4), 205-226.
23. Leško, L. et al. (2022.) Sustainability of the Olympic Games: Security Aspect. *Global Journal of Business and Integral Security*, 1-12.
24. Spaaij, R. (2016.) Terrorism and Security at the Olympics: Empirical Trends and Evolving Research Agendas. *The International Journal of the History of Sport*, 33(4), 451-468.
25. Zimbalist, A. (2010.) Is It Worth It? Hosting the Olympic Games and other mega sporting events is and honor many countries aspire to – but why? *Finance and Development, IMF*, 8-11.

Internetski izvori:

26. Eventor (2020.) *Pet razloga zašto je posao organizacije manifestacija jedan od najstresnijih na svijetu*. Dostupno na: <https://eventor.hr/blog/pet-razloga-zasto-je-posao-organizacije-manifestacija-jedan-od-najstresnijih-na-svijetu/> [pristup: 23.01.2023.]

27. International Olympic Committee (2021.) *IOC Marketing Report Tokyo 2020*. Dostupno na: <https://stillmed.olympics.com/media/Documents/International-Olympic-Committee/IOC-Marketing-And-Broadcasting/IOC-Marketing-report-Tokyo-2020.pdf> [pristup: 02.01.2023.]
28. International Olympic Committee (2013.) *Report of the 2020 Evaluation Commission*. Dostupno na: [https://stillmed.olympic.org/Documents/Host\\_city\\_elections/2020\\_Evaluation\\_Commission\\_report.pdf](https://stillmed.olympic.org/Documents/Host_city_elections/2020_Evaluation_Commission_report.pdf) [pristup: 02.01.2023.]
29. International Paralympic Committee (2022.) *Annual Report 2021/2022*. Dostupno na: <https://www.paralympic.org/news/ipc-publish-2021-2022-annual-report> [pristup: 06.02.2023.]
30. Media Marketing (2019.) *Kako je Nike zauvijek uništio Olimpijski marketing*. Dostupno na: <https://www.media-marketing.com/kolumna/kako-je-nike-zauvijek-unistio-olimpijski-marketing/> [pristup: 23.01.2023.]
31. Olympics. *2020 Host City Election*. Dostupno na: <https://olympics.com/ioc/2020-host-city-election> [pristup: 27.01.2023.]
32. Olympics. *How are the Olympic Games financed?* Dostupno na: <https://olympics.com/ioc/faq/olympic-marketing/how-are-the-olympic-games-financed> [pristup: 25.01.2023.]
33. Olympics. *Olympic Games Tokyo 2020 – Overview*. Dostupno na: <https://olympics.com/en/olympic-games/tokyo-2020> [pristup: 27.01.2023.]
34. Olympics. *Tokyo 2020 Organising Committee publishes final balanced budget*. Dostupno na: <https://olympics.com/ioc/news/tokyo-2020-organising-committee-publishes-final-balanced-budget> [pristup: 27.01.2023.]
35. Olympics. *Tokyo 2020 Playbooks*. Dostupno na: <https://olympics.com/ioc/tokyo-2020-playbooks> [pristup: 06.02.2023.]
36. Paralympic. *About the Tokyo 2020 Paralympic Games*. Dostupno na: <https://www.paralympic.org/tokyo-2020> [pristup: 03.02.2023.]
37. Paralympic. *London 2012 Paralympic Games*. Dostupno na: <https://www.paralympic.org/london-2012> [pristup: 25.01.2023.]
38. Paralympic. *Tokyo 2020 announces its financial results*. Dostupno na: <https://www.paralympic.org/news/tokyo-2020-announces-its-financial-results> [pristup: 03.02.2023.]

39. Pearson (2013.) *The London Olympics legacy cost – benefit analysis*. Dostupno na: <https://pearsonblog.campaignserver.co.uk/the-london-olympics-legacy-a-costbenefit-analysis/> [pristup: 25.01.2023.]
40. Pivčević, S. (2012.) *Upravljanje manifestacijama, interni nastavni materijali*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu. Dostupno na: <https://www.yumpu.com/xx/document/view/41584121/1-upravljanje-manifestacijama-i-manifestacijski-turizam> [pristup: 30.01.2023.]
41. The Government of Japan (2021.) *Tech Innovations at Tokyo 2020*. Dostupno na: [https://www.japan.go.jp/kizuna/2021/10/tech\\_innovations\\_at\\_tokyo\\_2020.html](https://www.japan.go.jp/kizuna/2021/10/tech_innovations_at_tokyo_2020.html) [pristup: 01.02.2023.]
42. The Tokyo Organising Committee of the Olympic and Paralympic Games (2022.) *Tokyo Official Report Volume 1*. Dostupno na: <https://library.olympics.com/Default/doc/SYRACUSE/2954165/tokyo-2020-official-report-the-tokyo-organising-committee-of-the-olympic-and-paralympic-games?lg=en-GB> [pristup: 04.01.2023.]

## PRILOZI

### Popis slika

<b>Slika 1.</b> Pozicija manifestacijskog turizma.....	10
<b>Slika 2.</b> Stadion Al Vakta u Katru .....	19
<b>Slika 3.</b> Ganttov dijagram korišten za Ljetne olimpijske igre u Tokiju .....	22
<b>Slika 4.</b> Ceremonija podjele medalja na sportskim natjecanjima .....	24
<b>Slika 5.</b> Naslovnica Time magazina za vrijeme Olimpijskih igara u Atlanti .....	27
<b>Slika 6.</b> Sastavnice Olimpijskog marketinga .....	36
<b>Slika 7.</b> Modeli financiranja Olimpijskih igara od 1976. do 2000. godine.....	39
<b>Slika 8.</b> London Bridge uređen u znaku Olimpijskih igara 2012. godine.....	41
<b>Slika 9.</b> Transformacija istočnog Londona za Olimpijske igre 2012.godine .....	46
<b>Slika 10.</b> Olimpijski selo u Londonu.....	48
<b>Slika 11.</b> Mjesta održavanja natjecanja na Olimpijskim igrama u Londonu .....	48
<b>Slika 12.</b> Službeni partneri Olimpijskih igara u Londonu 2012. ....	50
<b>Slika 13.</b> Službeni logo Paraolimpijskih igara u Londonu 2012. ....	51
<b>Slika 14.</b> Ceremonija otvaranja Ljetnih olimpijskih igara u Tokiju .....	53
<b>Slika 15.</b> Ustroj Organizacijskog odbora Tokio 2020.....	58
<b>Slika 16.</b> Službeni partneri Olimpijskih igara u Tokiju 2020. ....	60
<b>Slika 17.</b> Mjesta održavanja natjecanja na Olimpijskim igrama u Tokiju.....	61
<b>Slika 18.</b> Olimpijsko selo u Tokiju.....	62
<b>Slika 19.</b> Službeni logo Paraolimpijskih igara u Tokiju 2020. ....	64

### Popis tablica

<b>Tablica 1.</b> 10 najgledanijih sportskih događaja u povijesti .....	15
<b>Tablica 2.</b> Vremenska dinamika održavanja Ljetnih i Zimskih olimpijskih igara u posljednjih 20 godina (2002. – 2022.).....	32
<b>Tablica 3.</b> Troškovi i koristi Olimpijskih igara .....	40
<b>Tablica 4.</b> Broj glasova koje je Međunarodni olimpijski odbor dao Londonu .....	44
<b>Tablica 5.</b> Broj glasova koje je Međunarodni olimpijski odbor dao Tokiju .....	56
<b>Tablica 6.</b> Popis prihoda i rashoda Olimpijskih igara u Tokiju.....	59

## IZJAVA O AUTORSTVU I IZVORNOSTI RADA

kojom ja **Dora Primorac**, **01111324870**, izjavljujem pod punom moralnom odgovornošću da:

- sam završni/diplomski rad pod naslovom: **Planiranje i organiziranje mega događaja**, na studiju: **Poslovna ekonomija**, izradio samostalno, pod mentorstvom **izv. prof. dr. sc. Iris Mihajlović**.
- Sam u izradi koristio navedenu literaturu i pri tome se pridržavao etičkih standarda u citiranju i korištenju izvora te niti jedan dio rada nije izravno preuzet iz tuđih radova.
- Sam suglasan da se sadržaj moga rada trajno pohrani i objavi u Repozitoriju Sveučilišta u Dubrovniku te se time, putem interneta učini javno i bez naknade dostupan **svima**.
- sadržaj moga rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenog i eventualno nakon obrade uređenog rada.
- sam prilikom korištenja slika s interneta poštovao autorska prava

Ime i prezime studenta:  
**Dora Primorac**

Potpis



U Dubrovniku, 17.3.2023.