

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU  
MENADŽMENT TURIZMA I SPORTA

MELANIJA STRUŠKI

FAZE ORGANIZACIJE VELIKIH SPORTSKIH DOGAĐAJA

ZAVRŠNI RAD

ČAKOVEC, 2017.

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU  
MENADŽMENT TURIZMA I SPORTA

MELANIJA STRUŠKI

FAZE ORGANIZACIJE VELIKIH SPORTSKIH DOGAĐAJA  
STAGES OF ORGANIZATION OF MAJOR SPORTS EVENTS

ZAVRŠNI RAD

Mentor: mag. cin. Tomislav Hublin

ČAKOVEC, 2017.

## **Sažetak**

*Europsko nogometno prvenstvo za mlađe od sedamnaest godina (U-17), godišnji je sportski događaj na europskoj razini. Okuplja šesnaest mladih reprezentacija u jednom gradu, te svijetu predstavlja europski elitni nogomet. Sportski događaj ovakvog kalibra prilika je da nacionalni sportski savez domaćin dobije besplatnu edukaciju od strane UEFA-e, te poboljša stanje infrastrukture svojih stadiona širom cijele države. Hrvatski nogometni savez bio je 2017. godine domaćin Europskog nogometnog prvenstva koje se odigralo od 01. svibnja do 20. svibnja., a bilo je podijeljeno na dva centra: centar A Zagreb i centar B Opatija.*

*Organizacija Europskoga nogometnog prvenstva u Hrvatskoj počela je u ožujku 2014. godine, a završila 20. svibnja 2017. godine odlaskom pobjednika prvenstva. Podijeljena je na tri faze razvoja: postupak ponude, faza implementacije i konačna faza. Svaka od faza regulirana je od strane UEFA-e, te postavljena u vremenske okvire. Savršena na papiru, napisana u dosjeu ponude koji je Hrvatski nogometni savez dostavio UEFA-i, ne bi bila moguća bez Organizacijskog odbora, stotinu volontera i vanjskih suradnika. Organizacija ovog prvenstva, osim što je podijeljena na faze, traži još dodatnih aktivnosti koje nisu uvedene u pojedine faze jer se one odvijaju od dana dobivanja domaćinstva. Te aktivnosti su: marketinške, sustav natjecanja, smještaj, infrastruktura, zaštita i sigurnost... Njih također regulira UEFA, te propisuje načine izvođenja svake od navedenih aktivnosti.*

*Europsko nogometno prvenstvo za U-17 reprezentacije popunit će smještajne kapacitete sedam gradova Republike Hrvatske, podići turističku vrijednost tih gradova, zaposliti do stotinu ljudi (organizacijski odbor) te još jednom stati iza riječi grupe Baruni: „Ima jedna, zemlja mala, sada svatko za nju zna...“.*

*Ključne riječi: nogomet, veliki sportski događaji, Europsko nogometno prvenstvo, faze razvoja*

## Sadržaj

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. Uvod</b> .....  | <b>4</b>  |
| <b>2. Kategorizacija događaja</b> .....                                       | <b>5</b>  |
| <b>3. Faze organizacije velikih sportskih događaja</b> .....                  | <b>6</b>  |
| 3.1. Faze organizacije Europskog nogometnog prvenstva U-17 .....              | 6         |
| <b>4. Izvedivost sportskog događaja</b> .....                                 | <b>7</b>  |
| 4.1. Izvedivost .....   | 8         |
| 4.2. SWOT analiza Hrvatske kao domaćina Europskog nogometnog prvenstva .....  | 8         |
| <b>5. Postupak ponude</b> .....   | <b>9</b>  |
| 5.1. Općenita načela .....  | 11        |
| <b>6. Ključna načela za organizaciju Europskog nogometnog prvenstva</b> ..... | <b>12</b> |
| <b>7. Koncept događaja</b> .....  | <b>13</b> |
| 7.1. Zahtjevi reprezentacija prema konceptu događanja .....                   | 16        |
| <b>8. Faza implementacije</b> .....   | <b>17</b> |
| 8.1. Postavljanje događaja .....  | 18        |
| 8.2. Rješenje problema „Aldo Dorsina“ .....                                   | 20        |
| <b>9. Marketing</b> .....   | <b>20</b> |
| 9.1. Kreiranje marketinga događaja: Europsko nogometno prvenstvo .....        | 21        |
| 9.2. Komercijalna prava .....   | 23        |
| 9.3. Promidžba .....  | 24        |
| 9.3.1. Posebnosti promidžbe Europskog nogometnog prvenstva .....              | 26        |
| <b>10. Konačna faza</b> .....   | <b>27</b> |
| 10.1. Faza ždrijeba .....   | 27        |
| 10.2. Faza prvenstva .....  | 28        |
| 10.3. Izvještaj Europskog nogometnog prvenstva .....                          | 30        |
| <b>11. Ostavština turnira</b> .....   | <b>31</b> |
| <b>12. Zaključak</b> .....  | <b>32</b> |
| <b>13. Literatura</b> .....   | <b>33</b> |

## 1. Uvod

Sport je jedan od „najboljih izvoznih proizvoda“ Republike Hrvatske. Hrvatsku košarku proslavio je pokojni Dražen Petrović, državna tajnica Središnjeg ureda za sport, Janica Kostelić, kraljica je skijanja, dok njen brat Ivica i dalje brani boje Hrvatske na skijama. Godine 2012. hrvatski su vaterpolisti na Olimpijskim igrama u Londonu osvojili zlato, dok su „vatrene kockice“ poznate još od osamostaljenja Republike Hrvatske.

Veliki sportski događaji od svojih su početaka (776. godine prije Krista – prve Olimpijske igre) pokretali ljude na putovanje. Industrijska je revolucija promijenila način putovanja i samim time potaknula razvoj dva trenda vezana uz sportske događaje: razvili su se sportovi koji zahtijevaju putovanje njihovih sudionika, kao i razvoj sportskih aktivnosti koje uključuju putovanje gledatelja. Suvremene Olimpijske igre (1896. godine) označavaju početak suvremenog sportskog turizma. Sukladno razvoju sportskih događaja razvijao se i sportski turizam, te on danas predstavlja jedan od najvećih oblika turizma. Velike sportske događaje karakteriziraju: vrhunski sportski rezultati, složena organizacija, velik broj sudionika. Prema Bartoluciju, Čavleku i sur. (2007), djeluju na dvije razine: razini subjekata, odnosno, sudionika nekog događaja i na razini aspekta djelovanja. Upravo se organizacijski odbor nalazi na obje razine djelovanja. Osim što je njegova zadaća povezana sa samom organizacijom događaja, on koordinira najrazličitije djelatnosti (promet, smještaj, sustav informiranja), a konačni rezultat provedbe samog događaja utječe na ekologiju, društvo, politiku i ekonomiju države u kojoj se odvija neki sportski događaj.

Za Hrvatsku i Hrvatski nogometni savez, ova je godina, 2017. posebna. Sedam hrvatskih gradova domaćini su Europskoga nogometnog prvenstva za mlađe reprezentacije ispod sedamnaest godina. Europsko prvenstvo započinje ždrijebom koji se održava u Zagrebu, 03. travnja 2017. godine., a samo prvenstvo počinje 01. svibnja 2017. i traje do 20. svibnja 2017. godine. U ovom slučaju nogomet neće biti standardni „izvozni proizvod“ jer Hrvatska reprezentacija neće nikud putovati. Ovoga puta, Hrvatska ima priliku svijetu predstaviti svoje domaćinstvo sportskog događaja, a samo prvenstvo prati jedna od najjačih sportskih televizijskih kuća – „Eurosport“.

## 2. Kategorizacija događaja

Događaji se mogu kategorizirati prema veličini, vrsti i vremenskom periodu ponavljanja. Oni mogu biti megadogađaji poput Olimpijskih igara ili Superbowl, regionalni poput Ultra music festivala i manji događaji. Kod kategorizacije događaja prema veličini, u obzir se mora uzeti i sportska kategorizacija natjecanja. Ona obuhvaća natjecanja na svjetskoj, europskoj, regionalnoj i nacionalnoj razini. Osim toga, sportska se natjecanja kategoriziraju i prema razini profesionalnosti, pa se tu nalaze amaterska, poluprofesionalna i profesionalna natjecanja. U amaterska se sportska natjecanja ubrajaju školska sportska natjecanja, različite međuzupanijske lige i slično. Primjer poluprofesionalnih sportskih natjecanja jest Hrvatska druga nogometna liga, dok su profesionalna sportska natjecanja sva ona koja okupljaju najbolje sportaše poput „Snježne kraljice“.

Prema vrsti, događaji se dijele na sportske, zabavne, kulturno – umjetničke, dobrotvorne i ostale vrste događaja. U ostale vrste događaja svrstavaju se oni događaji koje je „... nemoguće svrstati u određenu kategoriju. Krumpiri, orasi, poljsko cvijeće, ruže, psi, konji, plišani medvjedići i patke su svi povod nekim događanjima u raznim dijelovima SAD – a.“ (Van Der Wagen, Carlos, 2008)

Najbolji primjer za vremenski period događaja su svjetski poznate Olimpijske igre koje se održavaju svake četiri godine. U sportskom svijetu, one imaju najduži razmak između natjecanja. Slijede godišnja prvenstva, zatim polugodišnja i kvartalna. Natjecanja na nacionalnim, europskim i svjetskim razinama odvijaju se svake godine.

Europsko nogometno prvenstvo za U-17 je sportski događaj na europskoj razini koji se odvija svake godine. Prvenstvo je profesionalno jer okuplja najbolje nogometaše mlađe od sedamnaest godine sa područja Europe. Svake se godine odvija u isto vrijeme, ali u različitoj državi domaćinu. 2017. godine Hrvatska je imala čast biti domaćin šesnaest najboljih Europskih nogometnih reprezentacija.

### **3. Faze organizacije velikih sportskih događaja**

Veliki sportski događaji organiziraju se po nekoliko godina prije samog održavanja. To je prva faza organizacije događaja, koja nosi različite nazive: početna faza, idejna faza, postupak ponude. Primjerice, grad domaćin sljedećih Olimpijskih igara poznat je već za vrijeme održavanja trenutnih Olimpijskih igara, dakle četiri godine unaprijed. Štoviše, prijave za grada domaćina Olimpijskih igara raspisuju se i po šest godina unaprijed. Nakon što se raspiše natječaj i sakupe prijave za grada ili državu domaćina velikog sportskog događaja, slijede različite prezentacije tih gradova ili država nadležnim tijelima. U tim je prezentacijama potrebno ponuditi savršenu okolinu za provedbu jednoga takvog događaja. Nadležna tijela tada procjenjuju najbolju mogućnost i imenuju domaćina sportskog događaja.

Tada je na domaćinu da skupi organizacijski tim koji će dobiveno povjerenje opravdati kroz implementaciju događaja u „stvarnom svijetu“, odnosno, u stvarnim okolnostima. Ovaj se vremenski period, osim faze implementacije, naziva još i razvojnom fazom. Kroz razvojnu fazu događaja odvijaju se različite evaluacije od strane nadležnog tijela koje je imenovalo domaćina događaja.

Na samom kraju slijedi konačna faza organizacije događaja. Ona prikazuje rezultate godina rada, te se naziva još i evaluacijskom fazom. Predstavlja konačan događaj, od njegova otvaranja pa sve do finala, odnosno zatvaranja događaja.

Konačna raspodjela faza organizacije događaja ima tri djela: početna, razvojna i konačna faza. Potrebno je naglasiti da je svaka od njih sačinjena od nekoliko manjih jedinica, koje su kod organizacije velikih sportskih događaja obilježene datumima, odnosno vremenskim periodom kako bi se olakšala realizacija pojedine faze.

#### **3.1. Faze organizacije Europskoga nogometnog prvenstva U-17**

Prema UEFA-inim propisima sadržanim u dokumentu „UEFA Youths Final Tournaments 2017 & 2018 Tournament Requirements“ (2016) definirana je samo početna faza organizacije događaja: postupak ponude. Faza implementacije i evaluacijska faza nisu definirane dokumentom, već samo vremenskim okvirom, jer

nakon što završi postupak ponude UEFA postaje suorganizator sportskog događaja, te je na nacionalnom sportskom savezu domaćinu da većinu organizacije odradi sam.

Sva prvenstva mladih su godišnja natjecanja, tretirana jednako i organizirana na jednak način u smislu logističkoga, operativnog, financijskog i strukturnog gledišta. Kod prijave na UEFA-ino prvenstvo mladih, domaćin mora zadovoljiti minimalne tehničke uvjete: dovoljni i primjereni objekti za smještaj, dovoljna i odgovarajuća radna snaga i prikladni stadioni. UEFA svake četiri godine ažurira dokumente koji propisuju minimalne tehničke uvjete kako bi reprezentacijama i članovima delegacija ponudila najbolje od „suvremenog svijeta“, odnosno, kako bi bili ukorak s idejnim i tehnološkim rješenjima.

Faza postupka ponude počinje 07. ožujka 2014. godine i traje do siječnja 2015. godine. Nakon što UEFA potvrdi nacionalnog sportskog saveza domaćina, slijedi faza implementacije koja je najduža. Ona traje od siječnja 2015. godine do svibnja 2017. godine, dakle do konačne faze koja predstavlja odigravanje Europskoga nogometnog prvenstva.

#### **4. Izvedivost sportskog događaja**

UEFA svake godine raspisuje natječaj za domaćina europskih nogometnih prvenstava. Natječaj se raspisuje tri godine prije održavanja nogometnog prvenstva. Prije no što se neki od saveza odluči prijaviti za domaćina Europskoga nogometnog prvenstva, mora odgovoriti na pitanja izvedivosti i ključa uspjeha. Kako bi se olakšali odgovori na ta pitanja, a ujedno i olakšao put do dobivanja domaćinstva sportskog događaja, postavlja se SWOT analiza.

SWOT analiza obuhvaća analizu snaga, slabosti, prilika i prijetnji događaja ili koncepta događaja. Snage i slabosti su unutarnje karakteristike nacionalnog saveza, dok su prilike i prijetnje sve ono što može pozitivno utjecati na dobivanje domaćinstva sportskog događaja, odnosno, što može rezultirati negativnim odgovorom nadležnog tijela koje dodjeljuje domaćinstvo događaja.



#### **4.1. Izvedivost**

Izvedivost događaja svodi se na ključ uspjeha i SWOT analizu. Pitanja ključa uspjeha definirali su Ernst i Young (Catherwood i Kirk, 1992), savjetnici za Olimpijske igre:

- Je li održavanje događanja dobra zamisao?
- Imamo li sve vještine potrebne za planiranje i upravljanje događanjem?
- 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?

Hrvatski nogometni savez, prije izjavljivanja interesa za domaćinstvo Europskoga nogometnog prvenstva morao je odgovoriti na ova pitanja, kako bi sam događaj u konačnici bio uspješan.

#### **4.2. SWOT analiza Hrvatske kao domaćina Europskoga nogometnog prvenstva**

SWOT analizu, prije podnošenja prijave za domaćina Europskog nogometnog prvenstva 2017. godine, proveo je organizacijski odbor Hrvatskog nogometnog saveza na čelu sa direktorom turnira, gospodinom Romeom Jozakom.

Snaga Hrvatskoga nogometnog saveza kao organizatora Europskoga nogometnog prvenstva 2017. godine sadržana je u iskustvu koje Savez ima iz organiziranja ovakvih prvenstava (s manje reprezentacija sudionika). Obrazovani i entuzijastični ljudi također su velik plus Saveza, a kvalitetni suradnici pridonose uspješnoj organizaciji.

Hrvatski nogometni savez kao domaćin ima slabost nedovoljnog kapaciteta ljudi koji su upoznati s razvojem jednoga ovakvog sportskog događaja. Ta će se slabost nadomjestiti volonterima, ali još uvijek ostaje pitanje njihove informiranosti o događaju i propisima nacionalnog saveza i UEFA-e.

Jedna od najvećih prilika Hrvatske jest upravo sigurnost naše zemlje. Sigurnosti se pod prilikom pripisuje i ljepota države, te protočnost, odnosno, dobra prometna povezanost. Prometna povezanost posebno ide u korist kod organiziranja Europskoga nogometnog prvenstva u dva centra, odnosno, u dva grada.

Prijetnje Hrvatske i Hrvatskoga nogometnog saveza prikazuju se u drugim državama koje su izrazile želju za domaćinstvom ovog događaja. Osim toga, stadioni Hrvatske također mogu predstavljati velik problem. Iz iskustva Saveza u organiziranju međunarodnih turnira, vidljivo je da jedino novoizgrađeni stadion Nogometnog kluba „Rijeka“, „HNK Rijeka“, na Rujevici, zadovoljava sve potrebe svih reprezentacija.

## **5. Postupak ponude**

Postupak ponude definira način na koji se nacionalni sportski savezi mogu prijaviti za domaćina sportskog događaja. On se sastoji od tri faze, a jednak je za sve države, odnosno nacionalne saveze članove UEFA-e.

Prema propisu UEFA – e, „UEFA Youths Final Tournaments 2017 & 2018 Tournament Requirements“ (2016), postupak ponude sastoji se od tri faze:

1) Početne faze u kojoj svaki član saveza podnosi izjavu o interesu.

UEFA je 07. ožujka 2014. godine poslala kružni službeni poziv svim nacionalnim nogometnim savezima, članovima UEFA-e, za izjavljivanje interesa za natječaj o domaćinu Europskoga nogometnog prvenstva za mlađe od 17 godina. Krajnji rok za izjavljivanje interesa za natječaj je 09. ožujka 2014. godine. U tom je vremenskom periodu Hrvatski nogometni savez na čelu s predsjednikom Davorom Šukerom izrazio interes za organiziranje Europskoga nogometnog prvenstva u Hrvatskoj. Iste godine, 12. ožujka, UEFA dijeli zahtjeve turnira i predložak dosjea ponude svim onim članovima saveza UEFA – e koji su potvrdno izjavili svoj interes za domaćinstvo prvenstva.

2) Razvojne faze dosjea ponude tijekom koje ponuditelji razvijaju dosjee ponude na temelju uvjeta ponude.

Krajnji datum za podnošenje dosjea ponude UEFA-i je 31. listopada 2014. Uvjete ponude raspisuje UEFA. Dokument uvjeta ponude jest osnova na temelju koje nacionalni savezi daju ponudu domaćinstva UEFA-i. Oni se sastoje od uvjeta turnira, ugovora o nastupima i predložka dosjea ponude. Predložak dosjea ponude definira smjernice na koji bi način dosje ponude trebao biti formuliran kako bi bio prihvaćen od strane UEFA-e. Konačni dokument koji nacionalni sportski savez vraća UEFA-i na evaluaciju jest dosje ponude. On predstavlja formalnu ponudu saveza domaćina da bude domaćin prvenstva u skladu s administrativnim, operativnim, uslužnim, logističkim, financijskim, poslovnim i infrastrukturnim uvjetima kako je uvjetovano od strane UEFA-e.

3) Faze procjene koja traje dva mjeseca, odnosno tijekom studenoga i prosinca 2014. godine.

U tom vremenskom razdoblju ponuditelji dosjea ponude mogu biti zatraženi da pojedine točke dosjea ponude potkrijepe s više informacija. Ukoliko UEFA zatraži dodatne informacije i/ili materijale koji će im omogućiti kvalitetniju procjenu dosjea ponude, nacionalni sportski savez ponuditelj mora iste dostaviti UEFA-i u najkraćem vremenskom roku. Kako bi UEFA bila sigurna da će iste informacije dobiti, poziva se na načelo komunikacije koje je objašnjeno u poglavlju 5.1. „Općenita načela“. Na sastanku u siječnju 2015. godine UEFA-in izvršni odbor izabire saveza domaćina i pismeno potvrđuje uspješnog ponuditelja. Tada je Hrvatski nogometni savez postao domaćinom Europskoga nogometnog prvenstva do 17 godina koje se održava u svibnju 2017. godine.

Postupkom ponude završena je prva faza organizacije događaja. Daljnji rad na organizaciji Europskoga nogometnog prvenstva ostaje na Hrvatskom nogometnom savezu, uz podršku UEFA-e. UEFA kontrolira razvojnu fazu događaja na način da sporazumnim dogovorom sa savezom domaćinom odredi općenita načela: poštenje, financijsku dosljednost, financijsku odgovornost i komunikaciju. Osim toga, UEFA ima poseban postupak potpore koji se sastoji od šest osoba kojima se nacionalni sportski savez, domaćin prvenstva, može javiti s bilo kojim pitanjem.

## 5.1. Općenita načela

Kao što je navedeno u poglavlju 5, „Postupak ponude“, općenita načela koja se definiraju sporazumnim dogovorom između UEFA-e i nacionalnog saveza domaćina su: poštenje, financijska dosljednost, financijska odgovornost i komunikacija. Ona osiguravaju točnost svih informacija koje su navedene u dosjeu ponude.

Poštenje podrazumijeva točne i istinite informacije koje su sadržane u dosjeu ponude. UEFA se potpuno oslanja na sve informacije, garancije, osiguranja i ostala obećanja koja su navedena u dosjeu ponude. Na jednak način, UEFA očekuje da savez ponuditelj domaćinstva dosjeom ponude nije uskratio ni jednu materijalnu informaciju koja je bitna za organizaciju Europskoga nogometnog prvenstva.

Načelo financijske dosljednosti povezano je s visinom cijene hotelskih soba koje se koriste za smještaj reprezentacija. Savez ponuditelj, kako bi bio financijski dosljedan, mora osigurati točnu cijenu hotelskih soba koja se neće mijenjati zbog Europskoga nogometnog prvenstva. Cijene soba moraju se podudarati s mjerodavnim cijenama tržišta. Isto vrijedi i za sve ostale usluge koje su plaćene od strane UEFA-e poput: cijene pranja odjeće, cijene iznajmljenih automobila koji se koriste u svrhe prijevoza tijekom prvenstva, kao i cijene autobusa koji su na raspolaganju reprezentacijama.

Načelo financijske odgovornosti, prema propisu „UEFA Youths Final Tournaments 2017 & 2018 Tournament Requirements“ (2016) podrazumijeva da su ponuditelji „... i to ostaje zauvijek, potpuno odgovorni za sve njihove troškove, pristojbe i izdatke bilo kakve prirode u vezi sa postupkom ponude.“.

Komunikacija u ovom slučaju omogućuje UEFA-i da u bilo kojem trenutku može zatražiti dodatne materijale i/ili informacije koje oni smatraju potrebnima kako bi kvalitetno procijenili dosje ponude nacionalnog sportskog saveza. Ona podrazumijeva i jednak tretman za sve ponuditelje, pa informacije koje su potrebne jednom ponuditelju domaćinstva, dostupne su i svim ostalim ponuditeljima.

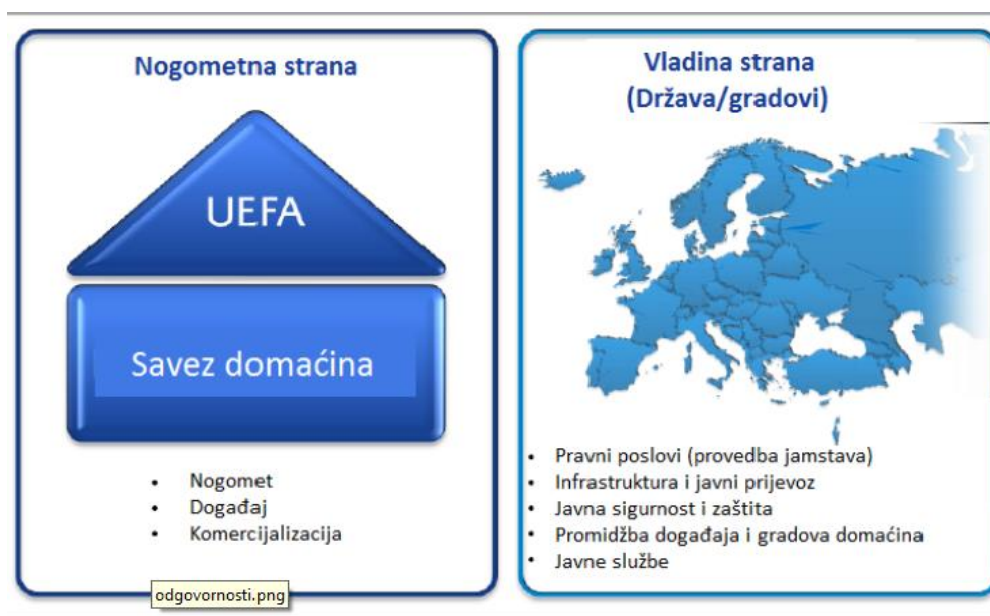
## 6. Ključna načela za organizaciju Europskoga nogometnog prvenstva

Cjelokupni rad na provedbi turnira nadgleda UEFA. Ona vodi, odobrava i upravlja koordinacijom projekta, definira svako područje projekta i razvija operativni koncept događaja. Osim toga, UEFA brine o vremenskim ograničenjima predviđenim u dosjeu ponude. Kao vlasnik događaja, UEFA isti želi odraditi u bliskoj suradnji sa savezom domaćinom, državom domaćina i vlasnicima, odnosno, rukovoditeljima stadiona. Prema tome, osnovni model organizacije treba se pridržavati sljedećih načela (izvor : „UEFA Youths Final Tournaments 2017 & 2018 Tournament Requirements“, 2016):

- UEFA je vlasnik događaja
- UEFA, savez domaćina i lokalne vlasti dijele odgovornosti za održavanje događaja
- država domaćina i vlade gradova domaćina odgovorne su za pribavljanje javnih infrastruktura i usluga
- Vlasnici/rukovoditelji stadiona odgovorni su za pribavljanje infrastrukturnih potreba i usluga

Sjedeći dijagram prikazuje opću odgovornost između nogometa i vladine strane:

Slika 1. „Dijagram odgovornosti nogometne i vladine strane“



Izvor: „UEFA Youths Final Tournaments 2017 & 2018 Tournament Requirements“ (2016)

## 7. Koncept događaja

Nakon početne faze, odnosno postupka ponude, a prije faze implementacije, savez domaćin Europskoga nogometnog prvenstva razvija koncept događaja. Koncept događaja obuhvaća temelje samog događaja: njegovu svrhu, temu, publiku, mjesto i vrijeme održavanja, dostupne resurse i sposobnosti organizacijskog tima. Sve je to sadržano i u dosjeu ponude koji je Hrvatski nogometni savez poslao UEFA-i sa željom da bude domaćin Europskoga nogometnog prvenstva 2017. godine.

„Svrha događanja trebala bi biti osnova svih organizacijskih planova.“ (Van Der Wagen i Carlos, 2008). Svrha Europskoga nogometnog prvenstva za mlađe uzraste jest sadržana u ulaganju u budućnost i ovjekovječivanju više razine nogometa koji se igra na našem kontinentu.

Tema događaja mora biti jednostavna i povezana sa svrhom. U ovom je slučaju tema događaja sportska, nogometna, sa standardnom UEFA-inom porukom: „NO TO RACISM“. UEFA se već godinama bori protiv rasizma na nogometnim terenima. Svoju je borbu pretočila u jasnu poruku koju koristi kod organizacije svih događaja kojima je ona sponzor.

Sportski događaji okupljaju zaljubljenike u sport i sportske atrakcije. Europsko prvenstvo okuplja publiku koja voli i prati nogomet, a osim njih, na stadionima se nalazi puno menadžera i *scouta* koji upravo na ovakvim događajima traže mlade i talentirane nogometaše. Ipak, najveći se naglasak stavlja na lokalno stanovništvo, pa se prema tome reguliraju cijene ulaznica, način promidžbe i plan za zadovoljavanje potreba publike.

Veliki sportski događaji traže poseban tretman u smislu vremena i mjesta održavanja. Vrijeme održavanja ponekada traži savršenu vremensku prognozu poput snijega za održavanje „Snježne kraljice“ na Sljemenu, ili pak sunčano vrijeme za održavanje Olimpijskih igara. Europsko nogometno prvenstvo u Hrvatskoj održava se od 01. svibnja 2017. godine do 20. svibnja 2017. godine. Ovo vremensko razdoblje jest najpogodnije zbog minimalnih mogućnosti kišnih razdoblja, ugodnih temperatura zraka, a ne zauzima prevelik kapacitet smještajnih jedinica jer se ne održava usred turističke sezone.

Mjesta održavanja moraju biti lako dostupna, okružena potrebnom infrastrukturom za zadovoljavanje potreba sportaša i publike. U nekim slučajevima izgrađuju se posebna sela za smještaj sportaša kao što je bio primjer u Los Angelesu za vrijeme Olimpijskih igara 1932. godine. Tada je potrebno sportašima pružiti i više od samog smještaja, pa se smještajne jedinice okružuju popratnim terenima za treninge, teretanom, trgovinama, ugostiteljskim objektima, bankama, poštanskim uredima... Europsko nogometno prvenstvo u Hrvatskoj podijeljeno je na dva centra: centar A Zagreb i centar B Opatija. Centri A i B dobili su nazive prema gradovima u kojima su smještene reprezentacije. Oba centra pružaju sve pogodnosti za smještaj nogometnih reprezentacija i njihovih delegacija. Hoteli smještaja reprezentacija zadovoljavaju propise UEFA-e o standardu koji se evaluira prema zvjezdicama koje hotel ima, te će oba hotela za vrijeme održavanja Europskog prvenstva biti zatvoreni za javnost. Centar A je vezan za hotel „Panorama“ nasuprot Doma sportova. Udaljen je dvadeset minuta vožnje od aerodroma „Franjo Tuđman“, maksimalnih pola sata vožnje od terena za trening i maksimalnih dva sata vožnje od stadiona. Centar B Opatija smješten je u hotelu „Četiri opatijska cvijeta“, a od nogometnih stadiona je udaljen maksimalnih 45 minuta vožnje i maksimalnih pola sata vožnje do terena za trening. U korist oba centra ide vrlo dobra prometna povezanost što omogućuje delegacijama da u jednom danu budu prisutni na utakmici u Rijeci i na utakmici u Sesvetama.

Resursi za događaje mogu biti različiti: infrastruktura, prirodni resursi, ljudski, kapital, a njihova dostupnost ovisi o međusobnoj povezanosti. Povezanost čini prometna infrastruktura i telekomunikacijske mreže. Telekomunikacijske mreže bitne su za reprezentacije jer im omogućuju pristup internetu, dok prometna infrastruktura osigurava brzu dostupnost stadiona, aerodroma. Građevinska infrastruktura je vrlo bitna za UEFA-u. Nogometni stadioni moraju zadovoljavati sve minimalne tehničke uvjete, te ne smiju biti udaljeni od hotela više od 125 kilometara. Jedan od stadiona mora imati maksimalni kapacitet od 10 000 sjedećih mjesta. U ovom je specifičnom slučaju UEFA „progledala kroz prste“ HNS-u jer nijedan stadion koji se koristi za potrebe ovoga Europskog prvenstva nema propisani kapacitet (najbliži tome jest stadion „Anđelko Herjavec“ Varaždin s maksimalnim kapacitetom malo više od 9 000 sjedećih mjesta). Prema propisu iz 2014. godine „Youth & Amateur Operational Principles“ za sezonu 2015./ 2016., cilj UEFA-e jest da se turnir odigra na stadionima koji:

- pridonose razvoju elitnog nogometa za mlađe uzraste u državi domaćina
- pružaju sigurnu i komfornu okolinu svim momčadima koje sudjeluju, službenicima utakmice, gledateljima, VIP osobama, sponzorima, medijima, osoblju te ostalim određenim skupinama
- pružaju nezaboravno iskustvo za gledatelje svih skupina na stadionu
- pomažu osigurati uzbudljiv događaj za gledatelje televizije
- pomažu povećati prihod te smanjiti troškove domaćinstva turnira
- znatno pridonose pozitivnom imidžu UEFA-e, državi domaćinu, gradu domaćinu i nogometu općenito te posebno dijelu mlađih uzrasta.

Za provedbu organizacije prvenstva najviše odgovaraju članovi tehničke službe U-17 reprezentacije, Josip Tomaško i Romeo Jozak. Njima se priključuje i UEFA-in tim koji svake godine intenzivno radi na organizaciji i provedbi upravo ovakvih prvenstava. Njima se pridružuju: osoba zadužena za smještaj reprezentacija, osoba zadužena za prometnu povezanost i šesnaest domaćina za svaku reprezentaciju (*Team Liaison Officeri*, skraćeno TLO-i). TLO-i su mlade osobe pomno izabrane od strane saveza domaćina. Dodjeljuje im se reprezentacija čiji materinji jezik govore, a prema obrazovanju najčešće su ili prvostupnici stranog jezika ili prvostupnici sportskog usmjerenja poput menadžmenta sporta ili kineziologije. Osoblje smještajnih jedinica u ovakvim slučajevima također uvelike pridonosi uspješnoj organizaciji. Od njih se očekuje savršena preciznost u vremenskim okvirima i brza reakcija u nepredvidivim situacijama.

Prirodni resursi najčešće ne igraju preveliku ulogu u organizaciji i provedbi sportskih događanja, ali uvijek je bolje pružiti više nego manje. I dok centar A, Zagreb, ne može ponuditi previše prirodnih resursa bez da se sjedne u autobus i odveze barem 50 kilometara od glavnog grada, centar B, Opatija, ima najbolji i po mnogima najljepši resurs Republike Hrvatske. Ima more. Osim toga, Opatija je udaljena 30 kilometara od najljepših mjesta u Gorskom kotaru, tako da u jednom danu možete doživjeti svježinu Fužina i miris mora.



### 7.1. Zahtjevi reprezentacija prema konceptu događanja

Svoj boravak 90% reprezentacija orijentira samo na terene za treninge i smještajnu jedinicu, no postoje one koje imaju velike delegacije, a sukladno tome i veći budžet za sudjelovanje na prvenstvu. To su svjetske reprezentacije čiji se sustav razlikuje od sustava reprezentacija balkanskog područja. Oni ulažu više u sport, u jednom gradu imaju više stanovnika od cijele Hrvatske, te prema tome i veće mogućnosti biranja reprezentativaca. Tu se posebno ističu Nijemci koji imaju najveći kadar delegacije, te sa sobom dovode dva liječnika opće prakse, jednog specijaliziranog kardiologa, dva kuhara, dva *team managera*, četiri trenera, tri fizioterapeuta... Rade drugačije od hrvatske reprezentacije, no ipak nam se divi što imamo toliko svjetskih sportskih uspjeha na četiri milijuna ljudi. Njima se pridružuje i reprezentacija Engleske koja djeluje kao monarhija što u pravnom i političkom sustavu i jest. Zatvorena za javnost, Engleska reprezentacija ima specifične želje u pogledima obroka svojih sportaša. Španjolska reprezentacija je kombinacija tri kluba: Valencia, Real Madrid i Barcelona. Njihovi su zahtjevi uvijek na razini tri različita zahtjeva, jer klubovi rade drugačije, a to se ne mijenja u nacionalnoj reprezentaciji. Sve navedeno su svjetske reprezentacije koje rekuperacijske treninge provode u kombinaciji s kulturnim obrazovanjem, pa se oni najčešće svode na šetnju gradom, izlet i slično. U takvim slučajevima najveću važnost imaju TLO-i. Oni su upoznati sa standardima i propisima nacionalnog saveza domaćina, kao i sa standardima i propisima UEFA-e. Njihov je zadatak da prepoznaju važnost i hitnost zahtjeva te ga omoguće ili onemoguće. Ukoliko ga onemoguće, tada u sljedećem zahtjevu trebaju napraviti iznimku, te omogućiti zahtjev. Tu do izražaja dolazi njihova komunikacijska vještina i sposobnost pregovaranja.

Iz zahtjeva reprezentacija vidljiva je njihova unutarnja organizacija, osjećaj važnosti, ali i velika želja za uspjehom. Kako reprezentacije ipak ne bi pretjerale u svojim zahtjevima, UEFA im šalje propise kojih se moraju pridržavati. Osim toga ona organizira i sastanak s *team managerima* reprezentacije, te im detaljno objašnjava svaki od navedenih propisa. Nakon toga, organizira se i sastanak za TLO-e kako bi i oni bili upoznati s ograničenjima koje je UEFA dostavila svim reprezentacijama.

## 8. Faza implementacije

Faza implementacije događaja sastoji se od planiranja, ljudskih resursa i postavljanja događaja.

Planiranje događaja razvija svrhu, odnosno misiju događanja, određuje ciljeve događaja, te izrađuje prijedlog događaja. Svrha Europskoga nogometnog prvenstva navedena je u poglavlju 7. „Koncept događaja“. Ciljevi događaja moraju biti postavljeni prema S.M.A.R.T metodi, odnosno, specifični, mjerljivi, ostvarivi, relevantni i vremenski definirani. Europsko nogometno prvenstvo u Hrvatskoj za cilj je postavilo želju za većim interesom prema mlađim uzrastima nogometne reprezentacije i poboljšanje uvjeta na nogometnim stadionima. Oba su cilja specifična jer se odnose samo na jedan događaj. Mjerljiva su na način da se vidi popunjenost stadiona tijekom utakmica mlađih reprezentacija Hrvatske ili stanje objekata prije i poslije Europskoga nogometnog prvenstva. Oba su cilja ostvariva i relevantna, a vremenski su definirana do kraja prvenstva. Prvi cilj ovisi o marketinškoj promidžbi događaja, dok je drugi u rukama UEFA-e. Naime, UEFA nakon objave domaćinstva nacionalnom sportskom savezu istom šalje uplatnicu. Uplatnica sadrži novčani iznos koji UEFA raspoređuje na sve nogometne terene koji će se koristiti tijekom održavanja Europskog prvenstva. Na taj način sav novac zapravo ostaje u državi domaćinu, ali se istovremeno sprječava mogućnost pronevjere novca.

Ljudski je resurs najvažniji resurs svake organizacije. Educirano i sposobno osoblje znači bolji poslovni uspjeh, a u slučaju organizacije bilo kojeg događaja, kvalitetnu organizaciju. Bilo volonteri ili zaposleni na organizaciji događaja, prema Beechu i Chadwicku (2010), oni bi trebali biti:

- odabrani prema posebno razrađenim kriterijima
- adekvatno osposobljeni za posao koji će obavljati
- obaviješteni o ciljevima organizatora događaja
- upoznati s načinima na koji njihov trud i rad pridonose općoj organizaciji događanja
- motivirani kako bi ostvarili pred njih postavljene ciljeve.

Kako bi zaposleni i volonteri na ovom Europskom prvenstvu imali sve navedene karakteristike, pomno su odabrani od članova tehničke službe Hrvatske nogometne reprezentacije. S izabranima su odrađeni sastanci i radionice, kako bi bili upoznati sa svime što Europsko nogometno prvenstvo nudi i traži od njih.

Europsko nogometno prvenstvo ljudske je resurse podijelilo u pet kategorija: volonteri, transport, smještaj, domaćini i zaštita. Lista volontera sastavljena je od svih koji su se samovoljno prijavili za sudjelovanje u ovom događaju. Transport čini menadžer transporta, po petnaest vozača osobnih automobila za svaki centar i šesnaest vozača autobusa. Ljudski resurs smještaja odrađuje agencija „Ban tours“ te su oni zaduženi za sve hotele u kojima su smještene reprezentacije i domaćini. Njima se pridružuje i sve osoblje hotela koje čini sve kako bi se reprezentacije osjećale ugodno. Domaćini kao kategorija ljudskog resursa u ovom slučaju imaju nekoliko potkategorija: UEFA kao krovna organizacija nogometa na području Europe koja je ujedno i vlasnik događaja, Hrvatski nogometni savez kao domaćin, te šesnaest domaćina (TLO-a) za svaku ekipu koja sudjeluje na ovom Europskom prvenstvu. Njihove su aktivnosti pojašnjene u poglavlju 7.1. „Zahtjevi reprezentacija prema konceptu događaja“. Zaštita se odnosi na zaštitare koji osiguravaju terene za trening i stadione, te na policijske službenike koji osiguravaju hotele smještaja kroz cijelo vrijeme boravka reprezentacija. Osim osiguranja hotela, policija je pratnja autobusima reprezentacija kod svih odlazaka i povratka s treninga ili utakmica.

### **8.1. Postavljanje događaja**

Kako bi samo prvenstvo proteklo bez problema, godinu dana prije proveden je turnir, Croatia Cup 2016., koji je omogućio provjeru spremnosti Hrvatskoga nogometnog saveza za domaćinstvo Europskoga nogometnog prvenstva.

Organizacija Europskoga prvenstva može savršeno izgledati na turniru, a sa sasvim se drugačijim problemima mogu susresti organizatori na prvenstvu. Zbog toga se godinu dana prije održavanja samog prvenstva proveo probni turnir. Na Croatia Cupu sudjelovale su četiri reprezentacije: Hrvatska kao domaćin, Grčka, Njemačka i Engleska. Turnir se odigravao prema UEFA pravilima koja će biti prisutna na

prvenstvu, a na turnir su se odazvali delegati UEFA-e i suci. Njihova je zadaća provjera standarda koji su zahtjev UEFA-e, a na Hrvatskom nogometnom savezu je zadaća da sve standarde ispuni. Od rujna do listopada 2016. godine, u hotelu „Park Plaza Belvedere“, Medulin, organizacijski se tim suočavao s puno problema od kojih su neki zahtijevali da konačno prvenstvo bude pokriveno s rezervnim planovima. Iako prijateljski za igrače, osoblje svih reprezentacija turnir je shvatilo vrlo ozbiljno. Konačni zaključak turnira sveo se na jedno: Hrvatski nogometni savez je i više nego zadovoljan osobljem hotela koje je pokazalo izuzetnu spremnost i pokazalo se kao velika pomoć organizatorima. Daljnji rad Saveza usmjerio se na konačni odabir domaćina prvenstva. Europsko nogometno prvenstvo U-17 reprezentacija 2017. godine održat će se u svibnju 2017. godine sa sjedištem u Medulinu, hotel „Park Plaza Belvedere“. Medulin je izabran za domaćina zbog kvalitete hotela, dovoljnog broja nogometnih terena i blizine svih stadiona koji se koriste za odigravanje utakmica prvenstva. Za domaćina se mogao prijaviti bilo koji klub Prve Hrvatske nogometne lige, jedini uvjet je bio da se uloži u stadion na kojem će se odigrati finalna utakmica Europskog prvenstva, te da se u neposrednoj blizini hotela smještaja nalazi dovoljan broj nogometnih terena. Kako bi se uspjelo smjestiti sve reprezentacije, a istovremeno ne utjecati na turističku predsezona, odlučilo se na korištenje uzeti i hotel „Četiri opatijska cvijeta“, Opatija. Uz hotel „Park Plaza Belvedere“ nalazi se šest nogometnih terena koji svojom opremljenošću i veličinom odgovaraju potrebama reprezentacije za održavanje treninga. Utakmice se odigravaju na dva nogometna stadiona: stadion „Laco“, Novigrad i stadion „HNK Rijeka“, Rijeka, dok je domaćin finalne utakmice stadion „Aldo Drosina“, Pula.

Konačan je odabir bio zadovoljavajući, ali pred nogometnim se savezom pojavio problem: grad Pula nije mogao financirati adaptaciju stadiona „Aldo Drosina“. UEFA, odnosno Hrvatski nogometni savez, sudjeluje u pokrivanju većine troškova, no grad Pula izražava financijsku nestabilnost. Njihova nestabilnost znači promjenu stadiona na kojem će se odigrati finale, a možda čak i promjenu grada domaćina. Hrvatski je nogometni savez trebao biti spreman na obje mogućnosti.

## 8.2. Rješenje problema „Aldo Dorsina“

Hrvatski je nogometni savez imao izrazitu želju da se cijelo prvenstvo održi na hrvatskoj obali, no bio je primoran „plan B“ potražiti u kontinentalnom dijelu Hrvatske. Kod mijenjanja prvobitnog mjesta održavanja prvenstva, potrebno je slijediti UEFA-ine propise. Prvo se traži dopuštenje UEFA-e o mijenjanju mjesta održavanja. Hrvatski nogometni savez nije imao puno mogućnosti nego odlučiti se postaviti dva centra. Centar A Zagreb i centar B Opatija. Centar B je u ovom slučaju pomoćni centar koji se zatvara nakon grupne faze natjecanja. UEFA je potvrdila takav način izvođenja prvenstva te najavila kontrolu ta dva centra za dva mjeseca.

Kao što je već navedeno, centar A vezan je uz hotel „Panorama“. Utakmice grupne faze odigravaju se na četiri stadiona: stadion „Sv. Josip Radnik“, Sesvete, stadion „Lučko“, Lučko, stadion „NK Radnik“, Velika Gorica i stadion „ŠRC Zaprešić“, Zaprešić. Finalna se utakmica odigrava na stadionu „Anđelko Herjavec“, Varaždin. Osim finalne, isti stadion je domaćin jedne polufinalne i jedne utakmice četvrtfinala. Centar A raspoložuje s četiri terena za trening: Kustošija, Trešnjevka, Špansko i Vrapče.

Centar B Opatija na korištenju ima hotel „Četiri opatijska cvijeta“. Stadion „HNK Rijeka“, Rijeka i stadion „Žuknica“, Kostrena domaćini su svih utakmica centra B. Za treninge koriste se četiri terena: Viškovo, Bakar, Čavle i Kantrida.

UEFA je kontrolu svih stadiona i terena za treninge provela u veljači 2017. godine. Važno je naglasiti da je Hrvatski nogometni savez brzo i efikasno pristupio rješavanju problema, te našao najbolje rješenje problema „Aldo Dorsina“.

## 9. Marketing

Prema Van Der Wagenu i Carlosu (2008), svaki događaj publici nudi brojne koristi, od kojih su neke: zabava, novo iskustvo, jelo i piće, prilika za izlazak uz povoljnu cijenu, poučno iskustvo... Kod rada na marketingu događaja potrebno je postići određenu dozu usklađenosti između potreba publike i koristi proizvoda ili usluge koju događaj nudi. Upravo ta usklađenost vodi stručnjake u kreiranju dizajna događaja i njegove promidžbe.

Proces kreiranja marketinga događanja prema Van Der Wagenu i Carlosu (2008.) jest sljedeći:

1. Definiranje značajki proizvoda
2. Identificiranje kupaca
3. Plan za zadovoljavanje potreba publike
4. Analiza procesa donošenja odluka kod kupaca
5. Određivanje cijene i distribucija ulaznica
6. Promidžba događanja
7. Ocjena marketinških aktivnosti

UEFA-ini završni turniri mladih su vrh europskoga elitnog nogometa za mlade i maksimalno se koriste za promociju i razvoj nogometa i njegovih vrijednosti među mladima. Nadalje, UEFA-in završni turnir mladih je izvrsna prilika za samopromociju države domaćina i za grada domaćina putem ovoga vrhunskog međunarodnog događaja, te prilika da se na taj način stvori višestruki program promocije.

### **9.1. Kreiranje marketinga događaja: Europsko nogometno prvenstvo**

Hrvatski nogometni savez kod kreiranja marketinga događaja slijedi upute i propise UEFA-e. One su propisane u dokumentu „Youth & Amateur Operational Principles“ (2014).

#### 1) Definiranje značajki proizvoda

Značajke Europskoga nogometnog prvenstva sadržane su u šesnaest reprezentacija koje su sve vrhunske u nogometu. Njihova kvaliteta osigurava uzbudljiv rezultat te omogućuje publici uvid u budućnost nogometa tih država. Cijene ulaznica od deset kuna po ulaznici vrlo su pristupačne te su još jedna značajka ovoga prvenstva, kao i prilika za izlazak uz povoljniju cijenu.

#### 2) Identificiranje kupaca

„Segmentacija tržišta je proces analiziranja kupaca u grupama.“ (Van der Wagen, Carlos, 2008) U procesu identificiranja kupaca potrebno je u obzir uzeti sve motivacijske čimbenike koji se mogu razviti kod konzumenata utakmice, te nakon

procesa segmentacije napraviti dobar plan zadovoljavanja potreba publike. Europsko nogometno prvenstvo pratit će ljudi svih dobnih skupina. Upravo se zbog toga ne smiju zanemariti potrebe niti jedne od generacijskih skupina.

### 3) Plan za zadovoljavanje potreba publike

Djecu vrtičke dobi potrebno je smjestiti u jedan dio tribina, te im omogućiti da uhvate promotivne lopte koje reprezentacije ispucavaju u publiku prije početka utakmice. Osim toga, umirovljenici najčešće imaju godišnju pretplatu na utakmice kluba kojeg prate, a s tom godišnjom pretplatom imaju i svoje mjesto na tribini koje su sami izabrali i na kojem piše ime, odnosno, rezervacija osobe. Njima je potrebno osigurati da sve utakmice Europskog prvenstva koje se odigravaju na stadionu domaćinu mogu gledati baš s toga mjesta. Takvi sitni „marketinški trikovi“ su ujedno i plan za zadovoljavanje publike. Tu se ubrajaju još i prodaja pića i grickalica na stadionu, ali i prostor za pušače, s obzirom da UEFA ima strogo pravilo protiv pušenja cigareta na stadionima.

### 5) Analiza procesa donošenja odluka kod kupaca

Analiza procesa donošenja odluka služi kao izvor informacija prilikom usmjeravanja promotivnih aktivnosti. Na donošenje odluke o kupnji nekog proizvoda ili usluge najčešće djeluje cijena i dostupnost proizvoda ili usluge. Današnji ubrzan stil života izuzima dnevno planiranje, pa su i odluke kupaca najčešće impulzivne, te se donose na sam dan održavanja nekog događaja.

### 6) Određivanje cijene i distribucija ulaznica

Cijena jedne ulaznice za Europsko nogometno prvenstvo iznosi deset kuna što je vrlo pristupačna cijena za sve dobne skupine. Ulaznice su dostupne na blagajnama stadiona, ali mogu se kupiti i putem portala [www.croatia2017.hr/ulaznice](http://www.croatia2017.hr/ulaznice). Na taj je način moguće kupiti ulaznicu kod impulzivne odluke prisustvovanja događaju, odnosno, utakmici, ali je moguće i unaprijed planirati prisustvovanje na događaju.

### 7) Promidžba događaja

Prema Van Der Wagenu i Carlosu (2008), elementi promidžbe su: imidž, oglašavanje, publicitet i odnosi s javnošću. Promidžba Europskoga nogometnog prvenstva detaljnije je predstavljena u poglavlju 9.3. „Promidžba“.

## 8) Ocjena marketinških aktivnosti

Ocjena marketinških aktivnosti može se provesti u tri stupnja: prije događanja, za vrijeme njegova trajanja te nakon događanja. Najčešće se provodi uz postavljanje pitanja poput: „Kada ste odlučili prisustvovati?“ i „Gdje ste saznali za ovaj događaj?“. Hrvatski nogometni savez i UEFA neće evaluirati marketinške aktivnosti Europskoga nogometnog prvenstva postavljanjem tih pitanja, nego će prema potpunosti stadiona pozitivno ili negativno ocijeniti aktivnosti marketinga provedene u sklopu ovog prvenstva.

## 9.2. Komercijalna prava

Komercijalna prava uključuju prava na korištenje nekog proizvoda, usluge ili imena. Prema propisu „Regulations of the UEFA European Under – 17 Championship“ (2016), UEFA je ekskluzivni vlasnik svih marketinških i drugih komercijalnih prava, koja uključuju sve medije, zapise, udruge, licence, sponzorstva, domaćinstvo, prodaju i maloprodaju. Međutim, UEFA osigurava na korištenje savezu domaćinu opsežna sponzorska prava kako bi se iskazala potpora lokalnim vlastima, ali i omogućilo ostvarivanje prihoda. To znači da savez domaćin može potpisati sponzorstva u svim kategorijama osim u sportskoj odjeći i loptama, za koju Adidas ima univerzalna ekskluzivna prava na svim turnirima UEFA-e.

Stadioni i neposredna blizina stadiona mora biti očišćena od svih oglasnih ploča od strane trećih osoba, što znači da se u neposrednoj blizini stadiona smiju nalaziti samo oni oglasi koji imaju potpisan sponzorski ugovor.

Najveća medijska prava Europskoga nogometnog prvenstva dobila je televizijska kuća „Eurosport“. Oni uživo prenose po dvije utakmice četvrtfinala, jednu utakmicu polufinala i finalnu utakmicu.

Dva velika sponzora Europskoga nogometnog prvenstva u Hrvatskoj su „Nissan“ kao automobilski brand koji je na korištenje stavio trideset automobila, te „Cedar d.o.o.“ koji je dobio sponzorstvo vode. „Cedar d.o.o.“ je na korištenje stavio 750 litara negazirane vode „Santa“ po svakoj reprezentaciji.



### 9.3. Promidžba

Promidžba ili promocija je jedan od četiri elementa marketing miksa, koji je poznatiji kao 4P. Prema Kotleru i Kelleru (2007), marketing miks osim promidžbe, odnosno, promocije, (engl. *promotion*) uključuje i proizvod (engl. *product*), cijenu (engl. *price*) i mjesto (engl. *place*). Cilj promidžbe je osigurati da potrošač donese odluku o kupnji, te da nakon toga uslijedi akcija, odnosno, kupnja proizvoda. Kao što je već navedeno, elementi promidžbe su imidž, oglašavanje, publicitet i odnosi s javnošću.

Imidž Europskoga nogometnog prvenstva za U-17 dobnu skupinu je već razvijen. Svako Europsko nogometno prvenstvo je jednako gdje god da se odigrava. Što znači da je za svako jednak logotip, boje, formulari i ulaznice. Kod razvoja većine događaja, organizatori se prilagođavaju sponzorima, ali u slučaju svih europskih nogometnih prvenstava sponzori se prilagođavaju pravilima UEFA-e. UEFA je vlasnik svih turnira te njezini logotipi zauzimaju najveći postotak promotivnih materijala. Ona je za boje europskih prvenstva za U – 17 odabrala crvenu i narančastu. Iste se boje nalaze na svim plakatima, transparentima, oznakama u hotelima odsjedanja, akreditacijama, USB – stickovima...

Slika 2. „Primjer oznake u hotelu smještaja“



Izvor: „UEFA Youths Final Tournaments 2017 & 2018 Tournament Requirements“ (2016.)

Oglašavanje kao drugi element promidžbe ima različite oblike poput: tiska, televizije, interneta, brošura... Europsko nogometno prvenstvo oglašava se na internetskim stranicama UEFA-e, Hrvatskoga nogometnog saveza, te kroz plakate na kojima su navedeni datumi i suparnici utakmica. Plakate je moguće vidjeti u blizini svih stadiona koji se koriste za nogometne utakmice, te u blizini svih nogometnih terena na kojima se održavaju treninzi. Na plakatu je vidljiv Niko Kranjčar kao ambasador prvenstva, a svi plakati su u bojama koje je izabrala UEFA. Europsko nogometno prvenstvo ima i službenu internetsku stranicu, [www.croatia2017.hr](http://www.croatia2017.hr), gdje je moguće kupiti ulaznice za utakmice, vidjeti raspored utakmica i prijaviti se za volontera.

Publicitet se postiže izdavanjem priopćenja za javnost i organiziranjem konferencija za novinare. Potrebno je vrlo pažljivo voditi kampanje u medijima, te na konferencije za novinare pozvati „prave osobe“. Hrvatski nogometni savez ima puno iskustva u organiziranju konferencija za novinare, te na svojim internetskim stranicama ima poseban kutak za medije nazvan „Press info“. Kada je Hrvatska dobila domaćinstvo Europskoga nogometnog prvenstva, Savez je organizirao konferenciju za novinare i objavio priopćenje za javnost. Puno je lokalnih i nacionalnih novina prenijelo vijest o domaćinstvu, ali Hrvatski nogometni savez nije stao na tome. Kako su se mijenjala mjesta odigravanja i održavanja prvenstva, na jednak su način u tim mjestima organizirali konferencije za novinare. Na njima je uvijek bio prisutan gradonačelnik grada, a u nekim slučajevima i župan.

„Zadatak službe za odnose s javnošću jest upravljanje imidžem organizacije i događanja u svijesti publike i javnosti.“ (Van Der Wagen i Carlos, 2008) Hrvatski nogometni savez ima svoju službu za odnose s javnošću koja obnaša sve poslove vezane uz organizaciju Europskoga nogometnog prvenstva. Prije početka prvenstva, poslove domicilne službe za odnose s javnošću preuzima UEFA-ina služba. Prema propisu „UEFA Venue Director Manual“ (2015) izdaje akreditacije za medije, osigurava točnu lokaciju za novinare, pozicije kamera i mix zonu. Mix zona jest područje na stadionu između svlačionica timova i izlaska iz stadiona prema autobusu kojoj imaju pristup samo akreditirani novinari gdje mogu postavljati pitanja svim sportašima i trenerima.

### 9.3.1. Posebnosti promidžbe Europskoga nogometnog prvenstva

Hrvatski nogometni savez u promidžbu prvenstva uvrstio je i službenu pjesmu. Mlada izvođačica, Eni Jurišić, u suradnji s Nikom Kranjčarom snimila je spot na pjesmu „Kao jedno“.

„Društvene mreže omogućavaju predstavljanje užoj ili široj javnosti proizvoda ili organizacije gotovo besplatno.“ (Demeterffy Lančić, 2010.) Osim službene internetske stranice, asistentica marketinga otvorila je i twitter profil, facebook profil, kao i instagram profil. Sukladno tome, razvile su se i popularne ključne riječi koje su mnogima poznate pod engleskim nazivom *hashtag*, čija je oznaka # (ljestve), a ukoliko se ista primijeni s nastavkom „euro2017“, „KaoJedno“ ili sličnim nastavcima, spojiti će sve osobe koje su sudjelovale na Europskom nogometnom prvenstvu, bilo da su organizatori ili gledatelji/navijači. Kako bi se potaklo korištenje ključnih riječi, održano je fotografiranje hrvatskih reprezentativaca i svih izbornika naših reprezentacija. Tako su se fotografiranju odazvali Ante Čačić, Alen Halilović, Mario Mandžukić...

Slika 3. „Izbornik Ante Čačić poziva na korištenje ključne riječi“



Izvor: Instagram profil „u17eurocroatia“

## 10. Konačna faza

Konačna faza posljednja je faza organizacije događaja. Ona predstavlja sam događaj, te od organizatora traži potpunu posvećenost tijekom svih dana održavanja događaja. Hrvatska je od 01. svibnja 2017. godine do 20. svibnja 2017. godine bila domaćin Europskoga nogometnog prvenstva U-17. Prvenstvo je podijeljeno na dva centra: centar A Zagreb i centar B Opatija. U svakom je centru smješteno osam reprezentacija, u dvije skupine. Skupine A i C su smještene u Opatiji, dok su skupine B i D smještene u Zagrebu. Nakon grupne faze centar B se zatvara i po četiri reprezentacije (dvije najbolje iz svake skupine i dvije druge najbolje iz svake skupine) koje će proći skupinu prelaze u centar A. U centru A odigrava se četvrtfinale, polufinale i finale Europskoga nogometnog prvenstva.

Zbog lakše organizacije, i konačna faza razvoja velikih sportskih događaja ponekada se sastoji od nekoliko manjih faza. Na primjeru Europskoga nogometnog prvenstva vidljivo je da se konačna faza sastoji od faze ždrijeba u kojoj se određuju skupine prvenstva, a ona se odvija mjesec dana prije početka prvenstva. Druga faza konačne faze razvoja velikih sportskih događaja jest faza odigravanja utakmica, odnosno samo prvenstvo.

### 10.1. Faza ždrijeba

Prije samog početka prvenstva, potrebno je održati ždrijeb. On se održao 03. travnja 2017. godine u hotelu „Panorama“ u Zagrebu. Izvlačenju su prisustvovali predstavnici UEFA-e, predstavnici Hrvatskoga nogometnog saveza i po dva predstavnika svake od šesnaest reprezentacija koje će se boriti za titulu najboljeg.

Ždrijeb je izvučen na sljedeći način: Hrvatska kao domaćin odmah je bila nositelj skupine A koja je grupnu fazu odigrala u Opatiji. Njoj su se pridružile Španjolska, Turska i Italija. Skupina C također je grupnu fazu odigrala u Opatiji, a u njoj su Republika Irska, Srbija, Bosna i Hercegovina i Njemačka kao nositelj skupine. Skupina B grupnu je fazu odigrala u Zagrebu, a njezin je nositelj Škotska, dok su ostale reprezentacije: Francuska, Mađarska i Farski Otoci. Bitno je napomenuti da je Farskim

Otocima ovo prvo europsko prvenstvo u povijesti države. Nositelj skupine D postala je Nizozemska, a pridružile su joj se: Engleska, Norveška i Ukrajina.

Faza ždrijeba ujedno je i konačna provjera saveza i države domaćina od strane UEFA-e, ali i od strane delegata reprezentacija. Povjerenici UEFA-e na ždrijeb stižu nekoliko dana ranije, te kontroliraju spremnost hotela, nogometnih terena i stadiona, kao i spremnost saveza domaćina za početak Europskoga nogometnog prvenstva. Time ujedno spremaju odgovore na moguća pitanja delegata reprezentacija ukoliko neki od terena za trening nije spreman za treniranje. Ždrijeb je ujedno i prilika da se delegati reprezentacija upoznaju sa svojim TLO-ima, te s njima prolaze i upoznaju hotele i nogometne terene. Na taj način dobivaju uvid u udaljenosti hotela od nogometnih terena, dostupnoj infrastrukturi, ali ono najvažnije jest: mogu utjecati na promjene u hotelskom smještaju, kuhinji i terenima. Ovo je vrlo važno za veće i „profesionalnije“ reprezentacije poput Njemačke ili Engleske, gdje igrači tijekom održavanja prvenstva sjede i u klupama te uče nastavno gradivo, pa im je sukladno tome, potrebna konferencijska sala sa svim tehničkim pomagalicama, ili pak žele veće sobe koje im omogućuju postavljanje npr. četiri stola za masažu u jednu sobu, umjesto tri masažna stola.

## **10.2. Faza prvenstva**

Službeni početak Europskoga nogometnog prvenstva U - 17 je 03.05.2017. na stadionu „HNK Rijeka“, Rijeka, utakmicom otvorenja između Hrvatske i Italije. UEFA-in početak prvenstva zapravo je tri dana prije, 01. 05. 2017., jer su reprezentacije dužne doći tri dana prije službenog otvaranja prvenstva. U ta tri dana održavaju se različiti sastanci (sastanak doktora reprezentacija, voditelja reprezentacija, sudaca, trenera...) koji imaju svrhu upoznavanja reprezentacija sa svim propisima prvenstva. Neke reprezentacije dolaze i ranije na prvenstvo kako bi se prije priviknule na eventualnu razliku u vremenskoj zoni, ali i da se reprezentativci bolje upoznaju s klimom države domaćina kao i s terenima za trening. Dane koji prethode prvoj utakmici, timovi provode na treninzima ili u obilasku stadiona koji će im biti domaćini utakmica.

Prema rasporedu odigravanja utakmica, prikazanom na slici 4. „Službeni plakat Europskog nogometnog prvenstva“, vidljivo je da svaka momčad između utakmica ima dva dana odmora. Pet prvoplasiranih momčadi ovog prvenstva osigurat će plasman na FIFA Svjetsko nogometno prvenstvo koje se održava u Indiji, u listopadu ove godine.

Slika 4. „Službeni plakat Europskoga nogometnog prvenstva“

3 - 19 MAY 2017

UEFA UNDER-17 CHAMPIONSHIP CROATIA 2017 MATCH SCHEDULE

|                     | Center A |                                  |                                |                                      | Center B                           |   |                                       |
|---------------------|----------|----------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|---|---------------------------------------|
|                     | Varaždin | Zaprešić                         | Sesvete                        | Velika Gorica                        | Lučko                              | Rujevica, Rijeka                        | Kostrena                              |
| Wednesday<br>May 3  |          |                                  |                                | 14:00<br>HUNGARY<br>FRANCE           | 12:00<br>SCOTLAND<br>FAROE ISLANDS | 15:15<br>TURKEY<br>SPAIN                | 17:45<br>CROATIA<br>ITALY             |
| Thursday<br>May 4   |          |                                  | 12:00<br>NETHERLANDS<br>SERBIA | 14:00<br>NORWAY<br>NORWAY            |                                    |   | 12:00<br>GERMANY<br>SLOVAKIA          |
| Friday<br>May 5     | REST DAY |                                  |                                |                                      |                                    |   |                                       |
| Saturday<br>May 6   |          | 12:00<br>FRANCE<br>FAROE ISLANDS |                                | 14:00<br>SCOTLAND<br>HUNGARY         | 16:00<br>NETHERLANDS<br>NORWAY     | 15:15<br>CROATIA<br>TURKEY              | 17:45<br>SPAIN<br>ITALY               |
| Sunday<br>May 7     |          |                                  | 14:00<br>ENGLAND<br>UKRAINE    | 17:45<br>NETHERLANDS<br>NORWAY       |                                    |   | 12:00<br>GERMANY<br>SERBIA            |
| Monday<br>May 8     | REST DAY |                                  |                                |                                      |                                    |   |                                       |
| Tuesday<br>May 9    |          |                                  | 16:00<br>FRANCE<br>SCOTLAND    | 14:00<br>FAROE ISLANDS<br>HUNGARY    |                                    | 12:00<br>ITALY<br>TURKEY                | 15:00<br>SPAIN<br>CROATIA             |
| Wednesday<br>May 10 |          | 16:00<br>ENGLAND<br>NETHERLANDS  | 16:00<br>SERBIA<br>NORWAY      |                                      |                                    | 12:00<br>REPUBLIC OF IRELAND<br>GERMANY | 15:00<br>BOSNIA HERZEGOVINA<br>SERBIA |
| Thursday<br>May 11  | REST DAY |                                  |                                |                                      |                                    |   |                                       |
| Friday<br>May 12    |          | 17:45<br>QUARTER-FINAL 2         |                                | 12:00<br>QUARTER-FINAL 1             |                                    |   |                                       |
| Saturday<br>May 13  |          | 17:45<br>QUARTER-FINAL 4         |                                | 12:00<br>QUARTER-FINAL 3             |                                    |   |                                       |
| Sunday<br>May 14    | REST DAY |                                  |                                |                                      |                                    |   |                                       |
| Monday<br>May 15    | REST DAY |                                  |                                |                                      |                                    |   |                                       |
| Tuesday<br>May 16   |          | 20:30<br>SEMI-FINAL 2            | 17:45<br>SEMI-FINAL 1          | 12:00<br>WORLD CUP<br>PLAY-OFF MATCH |                                    |   |                                       |
| Wednesday<br>May 17 | REST DAY |                                  |                                |                                      |                                    |   |                                       |
| Thursday<br>May 18  | REST DAY |                                  |                                |                                      |                                    |   |                                       |
| Friday<br>May 19    |          | 20:00<br>FINAL                   |                                |                                      |                                    |   |                                       |

Buy tickets on [www.croatia2017.hr](http://www.croatia2017.hr)

Izvor: [www.croatia2017.hr](http://www.croatia2017.hr)

Grupna faza prvenstva, odnosno skupine, igra se na način da svaka momčad unutar skupine igra protiv svih momčadi u istoj skupini. Za pobjedu dobiva tri boda, neriješeni rezultat daje jedan bod, dok se porazom ne ostvaruje niti jedan bod. Za grupnu fazu natjecanja u centru A koriste se stadioni: „Lučko“, Lučko, „ŠRC Zaprešić“, Zaprešić, „NK Radnik“, Velika Gorica i „Sv. Josip Radnik“, Sesvete. Grupna faza u centru B igra se na stadionima „HNK Rijeka“, Rijeka i „Žuknica“, Kostrena. Natjecanje u grupama traje osam dana s četiri dana odmora za svaku reprezentaciju, odnosno od 03. do 10.

svibnja 2017. U grupnoj fazi odigrane su dvadeset i četiri utakmice, a kao pobjednici skupina i drugoplasirane momčadi u četvrtfinale su prošle sljedeće reprezentacije: Mađarska, Turska, Francuska, Njemačka, Nizozemska, Engleska, Španjolska i Irska.

Četvrtfinale se igra u jednoj utakmici na ispadanje, nakon jednog dana odmora od zadnje odigrane utakmice skupine. U četvrtfinalu su se najboljima pokazale sljedeće reprezentacije: Turska, Engleska, Španjolska i Njemačka. Od početka favoriti, sve četiri reprezentacije prošle su u polufinale koje se igra isti dan u jednoj utakmici na ispadanje. Između četvrtfinala i polufinala, dva su dana odmora, a jednak je vremenski period odmora između polufinala i finala.

Iz dvije polufinalne utakmice poražene su izašle reprezentacije Turske i Njemačke, dok su reprezentacije Engleske i Španjolske finalnu utakmicu odigrale na stadionu „Anđelko Herjavec“ u Varaždinu. 19. svibnja 2017. godine, pobjednik Europskoga nogometnog prvenstva U- 17 postala je španjolska reprezentacija.

### **10.3. Izvještaj Europskoga nogometnog prvenstva**

U organizaciji Europskoga nogometnog prvenstva sudjelovalo je sve zaposleno osoblje Hrvatskoga nogometnog saveza (63 zaposlenika), 41 vanjski suradnik, 387 volontera, te snage hrvatske policije i zaštitarske službe. Najveći postotak popunjenosti stadiona evidentiran je na utakmici između Ukrajine i Nizozemske, 04.05.2017. Nakon nje, najviše je gledatelja pratilo utakmicu finala između Engleske i Španjolske. Utakmica između Italije i Turske na stadionu „HNK Rijeka“, Rijeka, odigrana 09. 05. 2017. godine bila je najmanje posjećena, a malo bolja posjećenost zabilježena je na istom stadionu, prvog dana prvenstva na utakmici između Turske i Španjolske. Totalni kapacitet svih stadiona iznosi 116 724 sjedeća mjesta, od čega je ukupno prodano 43 388 karata, što daje postotak sveukupne popunjenosti stadiona od 37%.

Razlog niskog postotka popunjenosti stadiona sadržan je u vremenu odigravanja utakmica. Od sveukupno 32 odigrane utakmice prvenstva (ubraja se i utakmica za FIFA Svjetsko prvenstvo), njih 23 odigrano je prije 16 sati. Radno vrijeme u Hrvatskoj najčešće je do 15 sati, no vrijeme povratka s posla u prosjeku iznosi i pola sata, što znači da su u vremenu odigravanja utakmica potencijalni kupci ulaznica još uvijek bili

na radnom mjestu. To pokazuje i tablica popunjenosti stadiona koju zbog tajnosti podataka nije moguće iznijeti u ovom radu. Popunjenost istih stadiona za utakmice odigrane prije 16 sati, gotovo je za 36% manja od utakmica čiji je početak bio najavljen nakon 16 sati.

## **11. Ostavština turnira**

UEFA-in završni turnir mladih uvijek je potrebno gledati kroz dugoročni razvoj, a on sam ima dva aspekta djelovanja: sportski dobitak i razvoj osoblja.

Sportski dobitak odnosi se na promoviranje elitnog nogometa za mlađe uzraste, kao i njegova socijalna, svečana, povijesna i nacionalna gledišta. Savez domaćin može povećati sportski dobitak izgradnjom platforme koja će povezati školske aktivnosti, festivale, izlete i različite inicijative s Europskim nogometnim prvenstvom.

UEFA kroz dvije godine pripreme prvenstva ažurno informira i educira savez domaćina kroz različita predavanja, radionice i sastanke. Na taj način svi povezani s organizacijom jednog događaja poput Europskoga nogometnog prvenstva dobivaju besplatnu edukaciju o svim aspektima organizacije.



## 12. Zaključak

Organizacija jednog događaja na europskoj razini velik je posao te iziskuje mnogo vremena i truda. Dobra i pravovremena organizacija koja se drži vremenskih okvira omogućuje kvalitetnu izvedbu događaja. Posebnosti takve organizacije sadržane su u domaćinu događaja, državi domaćinu kao i svim sferama na koje će događaj djelovati, bilo ekonomski ili psihološki. Kvalitetan i educiran kadar omogućuje brzu provedbu i rješavanje svih problema koji se u koracima organizacije javljaju, a podrška javnosti potrebna je od prvog dana početka organizacije.

Sudionici organizacije na Europsko nogometno prvenstvo gledaju kao na zajednički uspjeh UEFA-e, Hrvatskoga nogometnog saveza i svih koji su na bilo koji način pomogli kako bi konačan rezultat bio prvoklasan. Tek na zadnjoj, finalnoj utakmici, videći prepun stadion u Varaždinu, postali su svjesni isplativosti utrošenog vremena i truda. Zadovoljstvo malih nogometnih klubova, na čijim su se terenima odvijali treninzi ekipa, samo su povećali njihov osjećaj vrijednosti.

Europsko nogometno prvenstvo U-17, poboljšalo je infrastrukturu naših stadiona, omogućilo je kvalitetnije terene za treninge, te ostavilo veliko iskustvo na svima koji su na bilo koji način bili povezani s organizacijom ovoga sportskog događaja.

### 13. Literatura

1. Bartoluci, M; Čavlek, N. i sur. (2007.). Turizam i sport – razvojni aspekti. Zagreb, Školska knjiga
2. Beech, J.; Chadwick, S. (2010). Sportski menadžment. Zagreb, MATE d.o.o.
3. Catherwood, D. W.; Kirk, R. L. (1992). The Complete Guide to Special Event Management. New York, John Wiley and Sons
4. Demeterffy Lančić, R. Novi mediji i odnosi s javnošću. [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=113921](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=113921)  
(31.05.2017.)
5. Kotler, P., Keller, K. L. (2007) Upravljanje marketingom. 12. izd. Zagreb, MATE d.o.o.
6. UEFA (2015). UEFA Venue Director Manual. UEFA
7. UEFA (2014). Youth & Amateur Operational Principles Season 2015/16. UEFA
8. UEFA (2016). UEFA Youths Final Tournaments 2017 & 2018 Tournament Requirements. UEFA
9. UEFA (2016). Regulations of the UEFA European Under – 17 Championship 2016/17. UEFA
10. Van Der Wagen, L.; Carlos, B. (2008). Event management Upravljanje događanjima. Zagreb, MATE d.o.o.