

# ORGANIZIRANJE MEĐUNARODNIH SPORTSKIH DOGAĐAJA KAO PROMOTIVNI I EKONOMSKI ALAT DRŽAVE

## ORGANIZATION OF INTERNATIONAL SPORTING EVENTS AS A COUNTRY'S PROMOTIONAL AND ECONOMIC IMAGE TOOL

UDK 796.09(100):32.019.5  
Pregledni rad  
Review

### Dr. sc. Božo Skoko

Asistent na Fakultetu političkih znanosti Sveučilišta u Zagrebu  
Lepušićeva 6, 10000 Zagreb  
Tel.: ++385 1 464 2000  
Mob.: ++385 91 4669 690  
E-mail: [bskoko@fpzg.hr](mailto:bskoko@fpzg.hr)

### Igor Vukasović, dipl. nov.

Viši savjetnik u Millenium promociji, agenciji za tržišno komuniciranje  
Planinska 2, 10000 Zagreb  
Tel.: ++385 1 555 0450  
Mob.: ++385 91 4669 655  
E-mail: [igor.vukasovic@mpr.hr](mailto:igor.vukasovic@mpr.hr)

### Ključne riječi:

*sport, promocija, upravljanje markom, država, olimpijske igre, prvenstvo*

### Keywords:

*sport, promotion, brand management, country, Olympic Games, championship*

### SAŽETAK

Rad pojašnjava ulogu imidža države u njezinim političkim i gospodarskim nastojanjima, a bavi se ulogom sporta u promociji i kreiranju imidža države. Analizirajući domaćinstva različitih svjetskih sportskih događaja, poput olimpijskih igara i nogometnih prvenstava, autori pokušavaju otkriti ekonomske i promotivne mogućnosti za gradove i države domaćine te utjecaj na države sudionice natjecanja. Posebnu važnost pridaju globalnim medijima, koji imaju ulogu "stvaranja" događaja, ali i prenošenja slika i dojmova o zemlji domaćinu. Zaključuju kako ipak ključnu ulogu imaju organizatori, o čijoj kreativnosti i sposobnosti uvelike ovisi u kojoj će mjeri organiziranje važnog sportskog

### ABSTRACT

The article concentrates on the important aspect of image in a country's political and economic objectives and deals with the role of sports in managing countries as brands. Analyzing the biggest sporting events in the world, such as the Olympic Games, football (soccer) championships and others, authors attempt to detect and display their economic and promotional potential for host cities and countries as well as for participating nations. Special focus is on global media, which are essential in "creating" the events, transferring images and communicating impressions of the host city/country to the global public. The authors conclude that the most important role is that of the organizers, whose

događaja pridonijeti promotivnom i ekonomskom uspjehu njihove države, jer su popratna događanja podjednako važna kao i samo natjecanje.

creativity and capabilities will for the most part determine the promotional and economic contribution of hosting such a sporting event. Activities prior to the main event and those following the event are also of great importance for the host country.

## 1. UVOD

Sport i sportsko nadmetanje oduvijek su imali posebnu ulogu u životima ljudi, a posredstvom medija njihov utjecaj na svakodnevnicu kontinuirano raste posljednjih desetljeća. Sport više nije samo tjelovježba, zabava ili razonoda, nego sve više postaje komercijalni proizvod. Imajući pritom u vidu Olimpijske igre održane u Pekingu 2008. godine, možemo prepoznati i političku dimenziju sportskih natjecanja, jer je upravo Olimpijada omogućila Kini da svijetu predstavi svoje gospodarstvo i politički sustav u sasvim drugačijem svjetlu.

Vlasti pojedinih država odavno su prepoznale političku i gospodarsku moć velikih sportskih manifestacija te su im pristupale kao svojevrsnom promotivnom i ekonomskom alatu, koji im je omogućavao jačanje imidža u svijetu i dodatnu zaradu. Posljednjih desetljeća države i gradovi na organiziranju sportskih događaja čak temelje svoje razvojne i imidž strategije. Razlog takvome ponašanju leži u činjenici što veliki sportski događaji privlače posjetitelje iz cijelog svijeta i golemu globalnu medijsku pozornost, a redovito se ubrajaju i među najgledanije televizijske događaje u svijetu. Zahvaljujući tome imaju sve preduvjete da postanu jedna od najatraktivnijih komunikacijskih i promotivnih platformi grada ili države domaćina (destinacije). Primjerice, oko 4 milijarde gledatelja diljem svijeta pratilo je Olimpijske igre u Pekingu 2008. godine,<sup>1</sup> 26,29 milijardi ih je gledalo Svjetsko nogometno prvenstvo u Njemačkoj 2006. godine (praćenje se odnosi na zbroj gledatelja svih utakmica),<sup>2</sup> a američki se *Super Bowl* na ljestvici 10 najgledanijih emisija svih vremena u SAD-u nalazi čak četiri puta.<sup>3</sup>

Dakle, glavna promotivna i ekonomska vrijednost sportskih manifestacija zasniva se na činjenici da zemljama domaćinima omogućuju veliku medijsku pozornost i promociju kod globalne publike. No, ostale ekonomske i promotivne koristi ovise isključivo o sposobnosti zemlje domaćina, jer je dobivanje domaćinstva nekog važnog sportskog događaja tek početak priče i ne mora se uopće odraziti na imidž države. Dapače, loša organizacija i propuštanje velike promotivne prilike može djelovati i u suprotnom smjeru. Stoga je važno da države i gradovi shvate da uspjeh osvajanja

domaćinstva velikog sportskog ili kulturnog događaja nije sam po sebi način izrastanja u marku. No, ako organizatori uspješno organiziraju domaćinstvo sportske manifestacije i kvalitetno ga iskoriste kako bi svoju državu ili grad predstavili svijetu (promotivni alat) te posjetiteljima ponude atraktivne proizvode, usluge i sadržaje koji će donijeti veće prihode od turizma i izvoza (ekonomski alat), posljedice mogu biti, i jesu, značajne.

U ovom radu navodimo uspješne primjere poput Atlante 1996., Sydneyja 2000., Južne Koreje 2002., Ate- ne 2004., Njemačke 2006. i Pekinga 2008. godine. Zajedničko im je to da su očito bili svjesni prilika koje je im organizacija najvećih sportskih događaja pružala te da su imali jasne strategije za dobivanje domaćinstva i upravljanje organizacijom i posljedicama tih događaja.

Tako je, primjerice, 2002. godine cilj Južne Koreje bio neutralizirati stereotipe i predstaviti se kao moderna i razvijena država, kao što je uspjelo Japanu nakon Olimpijskih igara 1964. Strategija Sydneyja bila je usmjerena na podizanje razine svijesti u svjetskoj javnosti o gradu i općenito Australiji kao živopisnoj turističkoj destinaciji. Cilj pekinške strategije bio je putem spektakla predstaviti se svijetu u najboljem svjetlu i popraviti imidž Kine pozicionirajući je kao modernu silu bogate tradicije.

Istodobno organiziranje velikih sportskih događaja ima izravne ekonomske odnosno financijske učinke na zemlju domaćina, koji se očituju ne samo tijekom i nakon, nego i uoči njihova održavanja. Tako su Neben- zahl i Jaffe<sup>4</sup> dokazali da su Olimpijske igre u Seulu 1988. godine dovele do pozitivnijega stava potrošača elektronike prema proizvodima proizvedenim u Južnoj Koreji. Adam Blake,<sup>5</sup> koji je analizirao snagu Olimpijskih igara koje će se održati u Londonu 2012. godine, smatra da one najviše utječu na rast BDP-a u godinama koje prethode igrama (procijenjeni prihod za Englesku iznosi 3,362 milijarde funti), zatim u godinama nakon igara (procjena - 1,613 milijarde funti), dok će u samoj 2012. godini one pridonijeti rastu BDP-a s 925 milijuna funti. Autor podsjeća kako će nematerijalni učinci poput doprinosa imidžu Londona i cjelokupne Engleske također biti vrlo značajni.

Dakle, u ovom radu nastojimo analizirati ulogu organiziranja velikih sportskih događaja u promotivnim i ekonomskim nastojanjima države, te kroz konkretne strategije pojedinih zemalja pokušavamo sagledati te manifestacije kao potencijalni promotivni i ekonomski alat države.

## 2. ULOGA UPRAVLJANJA IMIDŽOM DRŽAVA U SUVREMENIM MEĐUNARODNIM ODNOSIMA

Nagashima, jedan od prvih istraživača marketinga koji su proučavali imidž država, definira ga kao sliku, ugled ili stereotip koji poslovni ljudi i potrošači pridaju proizvodima određene zemlje. Imidž je stvoren varijablama kao što su reprezentativni proizvodi, nacionalna obilježja, gospodarska i politička situacija, povijest i tradicija.<sup>6</sup>

Martin i Eroglu<sup>7</sup> definirali su imidž zemlje kao sveukupna uvjerenja koja netko ima o određenoj zemlji, bilo da je do njih došao preko opisa, zaključivanjem ili na osnovi informacija. Kotler pak imidž zemlje definira kao skup uvjerenja i dojmova koje ljudi imaju o nekoj zemlji. Imidž predstavlja pojednostavljenu sliku velikog broja asocijacija i djelića informacija koje su povezane s tim gradom, tj. državom. Dojmovi su proizvod uma koji pokušava obraditi i zatim odabrati osnovne informacije iz ogromnog broja podataka koje ima o nekoj državi.<sup>8</sup> Iako imidž zemlje nastaje prilično kompleksno te je često zasnovan samo na dojmu, djelomičnom iskustvu ili pogrešnim informacijama, njegova je uloga u stvaranju odnosa prema državi iznimno važna, bilo da se radi o potrošačima, turistima, donositeljima odluka ili samo promatračima zbivanja.

Otkad postoje državnici postoji i svijest o moći imidža, odnosno ugleda kao elementa pomoći u postizanju političkih, društvenih, ekonomskih i kulturnih ciljeva –

tvrdi Simon Anholt, jedan od najpoznatijih teoretičara upravljanja nacionalnim identitetom i imidžom. Međutim, potrebe za sustavnom brigom o tim segmentima državne imovine u vremenu u kojem živimo očito su veće nego ikada. Svijet je danas jedno tržište, pa brzi napredak globalizacije znači da se svaka zemlja, svaki grad i svaka regija mora natjecati sa svima ostalima za svoj udio u svjetskim potrošačkim, turističkim, ulagačkim, studentskim, poduzetničkim, međunarodnim sportskim i kulturnim događanjima. Isto tako, moraju se natjecati za pozornost i poštovanje međunarodnih medija, raznih vlada i ljudi iz drugih zemalja.<sup>9</sup>

Osim globalizacije, posljednjih desetljeća dogodile su se velike promjene u društvenoj i političkoj strukturi modernog društva. Brzi razvoj i sve veći utjecaj medija, globalnog javnog mišljenja te tržišnih sila u međunarodnim odnosima odrazili su se i na način donošenja odluka te funkcioniranje političkih i gospodarskih institucija, ali i pojedinaca, pri čemu je imidž stekao premoć nad činjenicama i realnošću.

Svijet je doista postao globalno selo, kao što je svojedobno rekao Marshall McLuhan. Tržišta pojedinih regija ili država, bez obzira trguje li se na njima proizvodima, uslugama, idejama, kulturom, moći ili se samo želi zadobiti pozornost, ubrzano se šire i spajaju u jedinstvenu zajednicu. Na takvom globaliziranom tržištu mogu se natjecati samo globalni igrači, bez obzira jesu li to poduzeća, nevladine udruge, vjerske institucije, gradovi ili države. Države su tako primorane približiti se širokom i raznolikom (a često i nezainteresiranom, op. a.) globalnom tržištu s jasnom, vjerodostojnom, privlačnom, specifičnom i potpuno isplaniranom vizijom, identitetom i strategijom.<sup>10</sup>

Drugim riječima, države i nacije danas moraju postati svjesne svoga zahtjevnog okruženja i prisiljene su jasno definirati tko su i što žele, što mogu ponuditi svijetu, zbog čega bi neke bile važne i zašto bi ih se poštovalo. Moraju pronaći način kako će privući pozornost drugih i ispričati im priču o sebi, te kako će među njima stvoriti poklonike, kupce, lobiste, prijatelje ili pak smanjiti broj neprijatelja.

Imati strategiju upravljanja imidžom znači točno znati koje talente, kvalitete ili prednosti posjedujemo, znati kako ih iskoristiti i kako ih predstaviti svijetu. A kako bi se neka destinacija učinkovito mogla natjecati s drugima, ona treba biti prepoznatljiva po nečemu – vrijednostima, ljudima, proizvodima, prirodnim potencijalima, ambicijama, kulturi, povijesti ili pak kombinaciji svega navedenog. Pritom te prednosti treba znati posložiti u jedinstvenu, istinsku, karakterističnu i atraktivnu cjelinu te ih pretvoriti u moćan alat vlastite promocije i uspjeha.

Danas kad uspjeh država na međunarodnom tržištu sve manje ovisi o vojnoj sili i političkoj moći, sve značajnijim čimbenikom postaje njihov imidž, odnosno nacionalna karizma ili dojam koji preko svojih proizvoda, lidera, sportaša, kulture i načina života, ostavljaju na milijune ljudi, odnosno potencijalne posjetitelje, kupce, investitore i podupiratelje u drugim zemljama. O tome svjedoče mnogobrojna istraživanja (npr. Kelman, 1965.; Robinson i Hefner, 1967.; Wish, Deutsch i Biener, 1970.; Papadopoulos, Marshall i Heslop, 1988.; Papadopoulos, Heslop i Berács, 1990.; Jaffe i Nebenzahl, 1993.; Allred, 1997.; Wee, Lim i Tan, 2003. i dr.).

O utjecaju imidža država na njihov međunarodni položaj govori i teorija o "mekoj moći" država. Njezin autor Josepha Nye<sup>11</sup> dokazuje kako vrijednosti i imidž zemlje imaju sve veći utjecaj na međunarodni položaj država, nauštrb vojne i ekonomske moći, veličine teritorija i broja stanovnika.

Zbog toga mnogi gradovi i države strategiju jačanja imidža zasnivaju na kulturnim, socijalnim ili čak duhovnim kvalitetama koje im pomažu ostati izdvojenima od svih ostalih. Zahvaljujući kvalitetnom upravljanju identitetom i imidžom, i malene te siromašne države mogu pronaći načine kako se probiti iznad svoga bremena i globalnih afera.<sup>12</sup> Jedan od primjera isticanja tzv. meke moći jest i kampanja *South Africa – Alive with Possibility*, započeta u svibnju 2008. godine. Koristeći se masovnim medijima kao jakim alatom za educiranje i stimuliranje, debatiranje i inspiriranje, preko državnih i nevladinih organizacija pokušava se utjecati na stavove i ponašanje globalne publike prema toj državi. U

središtu kampanje životne su priče koje naglašavaju identitet lokalnog stanovništva i potencijale Južnoafričke Republike, koja je, kako i sam slogan ističe, živa s mogućnostima. Kampanja se odvija usporedno s pripremama JAR-a za Svjetsko nogometno prvenstvo 2010. godine, a jedan od ciljeva u pripremnom razdoblju jest istaknuti da je J. Afrika sposobna za organiziranje tog velikog natjecanja, od kojeg organizatori očekuju da pruži veliku dodatnu vrijednost za imidž države.<sup>13</sup> Analizirajući načine predstavljanja Republike Hrvatske u svijetu, također možemo utvrditi kako Hrvatska koristi upravo meku moć, ističući svoje prirodne ljepote, bogatu kulturnu i narodnu baštinu.

Druga je važna teorija na ovom području koncept ili učinak "zemlje podrijetla" (engl. *country of origin effect*), koji je jedan od najpoznatijih i najistraženijih teorijskih koncepata o učincima imidža zemlje. Bavi se utjecajem imidža zemlje na percepciju njezinih proizvoda od strane potrošača na inozemnim tržištima. Pojednostavljeno rečeno, istraživanja na temu važnosti podrijetla proizvoda pokazala su kako su potrošači blagonakloniji prema proizvodima iz država s prepoznatljivim i poželjnim imidžom te su za njih spremni ponuditi i višu cijenu bez obzira na stvarnu kvalitetu. Naime, nalazi istraživanja potvrđuju činjenicu da potrošači koriste informaciju o zemlji podrijetla i njezinu imidžu kao simbol, odnosno indikator kvalitete, pa im je tako prihvatljiviji proizvod s oznakom *made in Japan* nego *made in Turkia*, bez obzira na stvarnu kvalitetu. Istraživanja pokazuju kako imidž zemlje podrijetla utječe na stavove ljudi čak i kada mogu vidjeti, opipati, probati i kušati sam fizički proizvod. Istraživanja na tom području proveli su mnogobrojni znanstvenici.

Zaključci tih istraživanja (npr. Nagashima, 1970.; Terpstra, 1988.; Chao, 1989.; Hong i Wyer, 1990.; Wall i dr., 1991.; Johansson i dr., 1994.; Jaffe i Martinez, 1995.; Liefeld i dr., 1996.; Li i dr., 1997.; Papadopoulos i Heslop, 2000. i dr.) koja opisuju prirodu i jačinu učinka zemlje podrijetla, navode na zaključak da zemlja podrijetla ima značajan utjecaj na potrošačke procjene vrijednosti proizvoda te da potrošači imaju sklonost koristiti zemlju podrijetla kao vanjski znak za stvaranje suda o kvaliteti proizvoda.

Potrošači su također skloni razviti zajedničku percepciju proizvoda i zemlje podrijetla, izravno kroz osobno iskustvo ili neizravno kroz informacije prikupljene iz drugih izvora, odnosno kroz stereotipe o pojedinim zemljama. Nekoliko primjera takvog zemlja-podrijetlo-proizvod imidža jesu: kolumbijska kava, švicarski sat, kućanski aparati iz SAD-a, francusko vino, japanska elektronika i njemački automobili. Zbog toga imidža i osjetljivosti na zemlju podrijetla potrošači smatraju da je upravo zemlja podrijetla jedan od načina povećanja tržišne vrijednosti proizvoda. Ako potrošači taj objedinjeni imidž proizvoda i zemlje podrijetla smatraju pozitivnim ili negativnim, onda on može voditi pozitivnom ili negativnom generaliziranju i stvaranju stajališta prema svim proizvodnim markama povezanim s tom zemljom. Takva vrijednost zemlje podrijetla može se proširiti čak i na drugu kategoriju proizvoda zbog sklonosti pojednostavljivanju i stereotipiziranju.<sup>14</sup>

Imajući u vidu dosadašnja istraživanja te navedene koncepte, možemo se složiti kako ugled države ima izravan i mjerljiv utjecaj na gotovo svaki aspekt odnosa s drugim državama i njihovim stanovnicima te da ima presudnu ulogu u njezinu ekonomskom, društvenom, političkom i kulturnom razvoju. Najčešće se navodi kako imidž pomaže kod plasiranja proizvoda i kod dobivanja poslova na inozemnim tržištima, kod privlačenja turista, stranih ulaganja i talentiranih stanovnika, kod zadobivanja poštovanja u međunarodnim odnosima te kod uspješnog promoviranja vlastitih vrijednosti. Prema tome, briga o imidžu države sve više postaje prioritet, a sport je sve češće sastavni dio te strategije.

Razmišljamo li o tome kamo na odmor ili o kupovini proizvoda proizvedenog u određenoj državi, prijavljivanju za posao u inozemstvu, selidbi u novi grad, doniranju novca za regije pogođene ratom ili glađu, biranju između filmova, predstava ili glazbe izvođača iz različitih država, oslanjamo se na našu percepciju tih mjesta kako bi nam proces donošenja odluke bio što lakši, brži i učinkovitiji.<sup>15</sup> Ti klišeji i stereotipi – bilo oni pozitivni ili negativni, istiniti ili neistiniti – u osnovi utječu na naše ponašanje prema drugim mjestima i njihovim ljudima i proizvodima, smatra Anholt.

Možda se čini nepravедnim, ali ne postoji ništa što bi bilo tko mogao učiniti kako bi to promijenio. Jedna zemlja veoma teško može uvjeriti ljude u drugim dijelovima svijeta da se uzdignu iznad tih jednostavnih slika i pokušaju razumjeti bogatu složenost koja leži iza njih. Dapače, čak i neke vrlo napredne zemlje ne dobivaju ni približno toliko pozornosti, posjetitelja, poslova i ulaganja koliko bi mogle i trebale jer im je ugled slab ili negativan. S druge strane, neke države "trguju" dobrim imidžom koji su stekli prije nekoliko desetljeća, ili čak stoljeća, i danas na njemu rade relativno malo kako bi ga opravdali. Isto vrijedi i za gradove i regije: oni s dobrim, moćnim i pozitivnim ugledom dolaze do zaključka da je gotovo sve što poduzimaju na međunarodnoj sceni lakše, a oni sa slabim ugledom dolaze do zaključka da je gotovo sve teško. Neke stvari čine se stvarno nemogućima.

Stoga sve odgovorne vlade, u ime svog naroda, svojih institucija i organizacija, moraju otkriti kakva je percepcija njihove zemlje u svijetu i razviti strategiju za upravljanje njome. Ključan dio njihova posla jest pokušati izgraditi ugled koji je pošten, istinit, moćan, privlačan, istinski koristan za njihove ekonomske, političke i društvene ciljeve te koji iskreno odražava duh, genijalnost i volju naroda. Ovaj ogroman zadatak postao je primarnom vještinom vlada u 21. stoljeću.<sup>16</sup>

Stoga ne čudi da danas mnogobrojne države pristupaju jačanju vlastitog identiteta te koordiniranoj i sustavnoj promocije zemlje, usklađenoj s cjelokupnom nacionalnom strategijom, odnosno jasno postavljenim nacionalnim ciljevima u pogledu društva i gospodarstva, te političkih i kulturnih odnosa s drugim zemljama. Primjerice, sustavne kampanje posljednjih godina provode: Južnoafrička Republika, Egipat, Nepal, Čile, Švicarska, Portugal, Nevis, Rusija, Brazil, SAD, Grčka, Njemačka, Bolivija, Island, Mađarska, Australija, Japan, Francuska i dr. Upravljanje nacionalnim identitetom, odnosno pozicioniranje, promocija i upravljanje imidžom poznati su i kao upravljanje državom kao markom i imaju važno mjesto u gospodarskim i turističkim strategijama gradova i država.

Koncept upravljanja državom kao markom proizašao je iz upravljanja proizvodima i poduzećima kao mar-

kama, što na tržištu funkcionira više od stotinu godina. Kako se razlike u ponašanju država i multinacionalnih poduzeća sve više smanjuju u pogledu moći i utjecaja, ali i ponašanja u globalnim odnosima, teorije i tehnike koje su se donedavno primjenjivale uglavnom u poslovnim sferama, sve više postaju konkurentni alati i pokretači promjena, i unutar zemlje i u odnosima s drugima. Naime, zemlja ima osobnost baš kao što je imaju i proizvodi. Tako se neke zemlje percipiraju kao prijateljske (tj. prozapadno orijentirane), kao vjerodostojne (tj. kao saveznice) ili kao agresivne (tj. kao "neprijateljske" zemlje). Pritom treba naglasiti kako sve, htjele one to ili ne, imaju određeni imidž, a pomoću strategije upravljanja njihovim posebnostima nastoji se oblikovati, modificirati ili barem utjecati na oblikovanje toga imidža. Budući da imidž i ugled postaju prijeko potrebni dijelovi strategije zemlje njihovo upravljanje kao proizvodom, tj. markom, nameće se kao stvarna potreba.

Kotler i Gertner<sup>17</sup> drže kako imidž može biti dugotrajan i teško ga je mijenjati, ali dodaju kako se može vrednovati i izmjeriti te da marketinški stručnjaci ipak mogu njime upravljati i na njega utjecati. To se čini logičnim kad se zna da je imidž umjetno stvoren te da ljudi djeluju prema onome što vjeruju da je istina, a ne na temelju istine. Stoga objektivna stvarnost u ljudskom životu igra manju ulogu od percepcije stvarnosti.<sup>18</sup> Upravo zbog toga posljednjih se godina iznimna važnost pridaje "kreiranju" imidža, odnosno stvaranju poželjne slike u javnosti, koja često uopće ne odgovara realnosti, ali ljudi u nju vjeruju. Prema Boorstinu<sup>19</sup> imidž se može više ili manje uspješno proizvesti, popraviti, doraditi, obnoviti ili osviežiti. U prilog tome navodi kako je imidž umjetan, uvjerljiv, pasivan, živ, pojednostavljen i dvosmislen. Umjetan je jer je smišljen, odnosno projiciran kako bi služio određenoj svrsi, tj. stvorio određeni dojam.

Jaffe i Nebenzahl upravljanje državom kao markom definiraju kao korištenje marketinških strategija radi promidžbe imidža, proizvoda i privlačnosti zemlje za turizam i izravna strana ulaganja.<sup>20</sup> Iz toga proizlazi da se upravljanje državom kao markom sastoji od razvijanja imidža na temelju pozitivnih temeljnih vrijednosti zemlje i njihovog priopćavanja unutar i izvan granica.

### 3. UPRAVLJANJE DESTINACIJAMA (DRŽAVAMA I GRADOVIMA) KROZ SPORTSKE DOGAĐAJE

Strateško značenje sporta u procesu upravljanja destinacijama kao markama prepoznato je tek posljednjih desetljeća te ga se na različite načine sve više koristi u jačanju imidža pojedinih država i gradova. S druge strane, u sve zahtjevnijoj utrci za dobivanje organizacije prestižnih svjetskih sportskih manifestacija imidž države igra sve važniju ulogu. Pogotovo kad se uzme u obzir da ugošćavanje olimpijskih igara, svjetskog nogometnog prvenstva i sličnih međunarodnih natjecanja postaje snažnim pokretačem gospodarstva grada i države domaćina.

Sport ima golemu kulturnu i gospodarsku važnost te, kao takav, ima relevantno političko značenje. Prema nekim stajalištima kad je u pitanju promocija kroz sport, poglavito kroz masovne sportske manifestacije, riječ je o vrlo pozitivnoj promociji, jer su u sportu izjednačene šanse svih zemalja, a svi natjecatelji imaju jednaku priliku za uspjeh. Još je John Orwell govorio kako je sport na državnoj razini samo oponašanje ratovanja. Mogli bi dodati da je to nadomjestak ratnog rivalstva u mirnodopskom razdoblju. Jedna od teza jest kako upravo sport postaje moderni oblik nacionalizma ili jasna odrednica državnog identiteta. John Street smatra da sport kreira drukčiji identitet i drukčiju politiku, te naglašava kako on igra važnu ulogu u stvaranju nacionalnog identiteta i označavanju granica koje služe kako bi se neke ljude uključilo, a neke isključilo.<sup>21</sup>

Uz to, komercijalni aspekt sporta dobiva sve više na važnosti. Posljednjih nekoliko godina glavni interesi zabave i medija transformirali su dostupnost i značajke sporta u svijetu. Ako imamo u vidu visoke iznose koje medijske kuće izdvajaju za prava prijenosa, (ABC, CBS i UNIVISION za 425 milijuna dolara kupili su televizijska prava za prijenos svih natjecanja FIFA-e za područje SAD-a, u razdoblju od 2007. do 2014. godine), možemo zaključiti kako su sportske momčadi postale još jedno

sredstvo gospodarskog rata između medijskih konglomerata, dok je njihova veza s navijačkom bazom i njihovom okolicom sve slabija.<sup>22</sup>

Zapravo, sport je odavno prestao biti samo nadmetanje. On je danas jedan od glavnih ekonomskih pokretača gradova i zemalja organizatora, ali i zemalja sudionica. Ono što je nekada bilo uski sportski univerzum, danas je posao vrijedan milijarde dolara koji nikako ne žele propustiti ni najrazvijenije zemlje, ni zemlje u razvoju. Štoviše, nekim zemljama sport može poslužiti kao središnja komunikacijska i promotivna platforma, a ne samo kao dodana vrijednost u tim naporima. Kako sportska industrija nastavlja s rastom i globaliziranjem, marketinški i komunikacijski stručnjaci moraju se prilagoditi i kapitalizirati učinke na općeprihvaćenoj paradigmi – sportskoj ekonomiji, koju zagovaraju Rein i Shields,<sup>23</sup> a koja sve više dobiva na značenju, posebice otkako su pokazatelji gospodarskog rasta vidljivi, ne samo tijekom i nakon održavanja sportskog događaja, nego i tijekom pripremnog razdoblja.

### 3.1. Ekonomski aspekti domaćinstva međunarodnih sportskih događaja

John Irons<sup>24</sup> je utvrdio da su stope rasta BDP-a u zemljama koje su razdoblju od 1952. do 2000. godine organizirale olimpijske igre bile više za 1,5% – četiri godine prije održavanja Igara i da su se vraćale u prosječne okvire osam godina nakon održavanja. Gospodarstva gradova i zemalja domaćina vrhunac doživljavaju upravo u razdoblju od četiri do dvije godine prije samog natjecanja, kada su javni radovi u najvećem zamahu i kada se gradi sva potrebna infrastruktura, od koje će organizatori imati koristi dugo nakon završetka samih natjecanja. Stoga je organiziranje najvećih međunarodnih sportskih događaja u proteklih petnaestak godina postalo jednom od najatraktivnijih strategija za upravljanje destinacijama kao markama i za njihovo predstavljanje milijunskoj publici diljem svijeta.<sup>25</sup>

Organiziranje velikih sportskih događaja zahtjeva velika ulaganja, ali su i koristi višestruke. Kratkoročne koristi organiziranja sportskih događaja manifestiraju se u organizaciji prethodnih i pratećih sportskih i kulturnih događaja, medijskom interesu, marketinškim aktivnostima, brojnim sponzorstvima te dolasku natjecatelja, posjetitelja i gledatelja. Dugoročne koristi pak možemo svrstati u tri kategorije: izgradnju infrastrukture, društveni segment (npr. smanjenje nezaposlenosti), te jačanje nacionalne i međunarodne prepoznatljivosti putem intenzivne prisutnosti u medijima.<sup>26</sup>

Iako su radovi doslovno završili usporedno s paljenjem olimpijskog plamena na stadionu Spiridon Louis Grčka je i s gospodarske strane i u segmentu poboljšanja imidža, prepoznatljivosti i atraktivnosti profitirala organizacijom Igara 2004. godine. U godini održavanja Olimpijade "kolijevku civilizacije" posjetilo je 18 milijuna turista (rast od 13% u odnosu na prethodnu godinu), prihod od turizma bio je 18 milijardi eura (rast od 18%),<sup>27</sup> prihodi od prodaje televizijskih prava iznosili su 732 milijuna dolara, od sponzorstava se utrdilo oko 180 milijuna dolara, a ceremoniju otvorenja Igara pratilo je 127 milijuna ljudi. Osjetne pozitivne učinke grčko gospodarstvo bilježilo je i nakon Olimpijade – godišnji ekonomski rast od 4,1%, izvoz je porastao 31,5%, drugu godinu za redom Grčku je posjetilo više od 14 milijuna turista, a turizam čini 19% BDP-a.<sup>28</sup> Olimpijske igre omogućile su Grčkoj da promijeni svoju komunikaciju prema svijetu te da se promovira i putem nove infrastrukture, poboljšane prometne povezanosti autocestama i podzemnom željeznicom, kroz novu zračnu luku, nove hotele i drugo. Posredstvom medija više od 3,5 milijarde ljudi tijekom i nakon Olimpijade vidjelo tu transformaciju Atene i Grčke.

Zahvaljujući organizaciji Svjetskog nogometnog prvenstva francusko gospodarstvo je 1998. godine zabilježilo rast od 3,3%. Četiri godine kasnije japansko gospodarstvo je i prije početka natjecanja poraslo za 0,6%, a korejsko za čak 5,7%. Njemački BDP 2006. godine porastao je za 0,3%, industrijska proizvodnja zabilježila rast od 10% u odnosu na godinu ranije, izvoz je nadmašio uvoz za 200 milijardi dolara, a otvoreno je i novih 60.000 radnih mjesta.<sup>29</sup> Veliki je pokretač gospodarstva i Europsko nogometno prvenstvo. Tako je



istraživanje koje je provela kartična kuća MasterCard, službeni sponzor europskih prvenstava od 1992. godine, pokazalo da je EURO u Portugalu 2004. godine europskom gospodarstvu donio 800 milijuna eura prihoda.<sup>30</sup> Budući da je Prvenstvo preko malih ekrana pratilo više od milijardu gledatelja, osigurana je izvrsna promocija Portugala, a konzultantska tvrtka DTZ procijenila je da će se u portugalsku turističku blagajnu do 2010. godine, najvećim dijelom zbog organizacije EURA, sliti dodatnih 266 milijuna eura.<sup>31</sup>

Kim i Morrison<sup>32</sup> dokazali su kako je Svjetsko nogometno prvenstvo održano u Japanu i Južnoj Koreji u lipnju 2002. godine, kao prvi događaj takvog značenja održan u Aziji na početku 21. stoljeća, i to u zajedničkoj organizaciji zemalja s neprijateljskom prošlošću, imao višestruku korist za Južnu Koreju. Prije svega, više od 230 tisuća ljubitelja nogometa iz cijelog svijeta posjetilo je J. Koreju i pritom u prosjeku potrošilo po 2.242 američkih dolara. Otvoreno je oko 32 tisuće novih radnih mjesta, a izravni učinci sveukupne potrošnje iznosili su 1,351 milijardi dolara. Prema procjeni Samsung Economic Research Instituta zahvaljujući pobjedama Južne Koreje nad jakim europskim timovima poput Italije, Španjolske, Portugala i Poljske, njezinom je imidžu, kao i njezinim proizvodima, porasla opipljiva i neopipljiva vrijednost. Uz to, domaćinstvo Prvenstva imalo je i sociološke i kulturne učinke.

Naime, nogomet je sport koji privlači najviše publike i kao takav najprikladnije je sredstvo sponzorima za njihova ulaganja u promociju. Velika gledanost svrstava ga među sportove s velikim presjekom publike jer privlači sve demografske slojeve, zbog čega je učinkovit "alat" za podizanje razine opće prepoznatljivosti i svijesti o marki.<sup>33</sup> "Kolektivni *background* izgrađuje se preko slike koju doživljava pojedinac, a time nogomet postaje simbolom svih ostalih sportova (natjecateljski duh, dinamičnost, napor, ozbiljnost). Zajedno sa strukturalnim elementima koji čine jedno sportsko natjecanje, uz nogomet se vezuje i jak emocionalni naboj. Nogomet je zabava, zajedništvo, zadovoljstvo, osjećaj pripadnosti i identiteta."<sup>34</sup> Ono što vrijedi za promociju proizvoda, usluga i općenito marki putem nogometa, u puno većoj mjeri znači i za promociju države jer ona predstavlja marku nad markama.

Međunarodni sportski spektakli prenose dojmove o zemlji domaćinu gledateljima iz cijeloga svijeta. Osim samih sportskih aktivnosti, gledatelji imaju priliku vidjeti i kulturne znamenitosti te zemlje.<sup>35</sup> Stoga je organiziranje uličnih festivala tijekom natjecanja spojilo stare i mlade u vremenu rastućeg individualizma. Procjenjuje se da je na uličnim događanjima više od 22 milijuna stanovnika Južne Koreje bodrilo svoju momčad. Istovremeno je svaki grad domaćin organizirao kulturne događaje za svoje goste da bi na najbolji mogući način predstavio južnokorejsku tradiciju i kulturnu baštinu. Događanja su imala i multikulturalni predznak jer su u njihovoj organizaciji sudjelovale i druge države koje su nastupale na Prvenstvu.

Prema analizama FIFA-e praćenje Svjetskog nogometnog prvenstva 2002. godine imalo je doseg od 28,8 milijardi ljudi, a proizvedeno je oko 41.100 sati programa, koji je emitiran u 213 država.<sup>36</sup> Televizijskim prijenosima te izvješćivanjima drugih medija proširile su se širom svijeta i informacije o Južnoj Koreji.

### 3.2. Promotivni aspekti domaćinstva međunarodnih sportskih događaja

Domaćinstvo međunarodnih sportskih događaja može pridonijeti ekonomskom napretku, ali i promociji zemlje domaćina u svijetu te se odraziti na njen cjelokupni imidž. Da je organiziranje Svjetskog nogometnog prvenstva 2002. utjecalo i na promjenu imidža Južne Koreje, dokazali su Kim i Morrison<sup>37</sup> istraživanjem mišljenja stranih turista koji su Prvenstvo pratili putem medija i koji su posjetili Koreju nekoliko mjeseci nakon završetka natjecanja. Uzorak se sastojao od japanskih, kineskih i američkih turista (kao najzastupljenijih grupa među posjetiteljima J. Koreje). Ponuđene su im određene tvrdnje, a oni su na skali od 1 do 7 izražavali stupanj slaganja ili neslaganja. Posjetitelji iz svih triju država nakon Prvenstva imali su pozitivnije mišljenje o Koreji, što upućuje na to da se imidž Koreje kao turističke destinacije tijekom domaćinstva Prvenstvu poboljšao. Najznačajnije pozitivne promjene imidža

zabilježene su među ispitanicima iz Japana i Kine, dok su američki turisti tek nešto pozitivnije gledali na Južnu Koreju. To je potvrdilo da turisti nisu homogena masa, nego da svaka skupina drugačije doživljava određenu destinaciju, o čemu treba voditi računa pri utvrđivanju promotivne strategije. Oni ispitanici koji su gledali više utakmica pokazali su pozitivniju promjenu imidža od ostalih. Istraživanje je također pokazalo njihovu veću naklonost korejskim proizvodima.

Pozitivne promjene imidža zabilježene su kod obrazovnijih i mlađih ispitanika te ispitanika zaposlenih u državnim službama. Prije Prvenstva smatrali su da je Južna Koreja mala država, da je siromašna (zbog financijske krize 1997. i 1998.), da je "beznačajna" te mirna i "slaba" nacija. Nakon Svjetskog nogometnog prvenstva sve tri skupine turista otkrile su Južnu Koreju kao atraktivnu turističku destinaciju, koja nudi raznovrsnu i jedinstvenu turističku ponudu. Posebno je zanimljivo da se nije potvrdio strah Južne Koreje da će stranci obje Koreje percipirati na isti način, nakon što je SAD Sjevernu Koreju uvrstio među tzv. osovine zla. U svakom slučaju navedeno je istraživanje pokazalo kako međunarodno važan i medijski dobro popraćen događaj u relativno kratkom roku može promijeniti imidž grada i države te je promovirati kao atraktivnu destinaciju. Istraživanje, međutim, nije dalo odgovor na pitanje je li riječ o dugoročnoj ili kratkoročnoj promjeni percepcije.

Do sličnih zaključaka o utjecaju organiziranja sportskih događaja na promjenu percepcije zemlje ili grada domaćina došli su i neki drugi istraživači. Schimmel<sup>38</sup> je proučavao kako se Indianapolis gradnjom sportskih objekata i organiziranjem sportskih događaja u percepciji javnosti transformirao iz industrijskog grada u turističku i poslovnu atrakciju. Smith<sup>39</sup> je analizirao kako su sportske inicijative utjecale na engleske gradove Birmingham, Manchester i Sheffield, a Brown<sup>40</sup> je istraživao utjecaj Olimpijskih igara u Sidneyju na razvoj Australije i njezinog imidža u očima svjetske javnosti. Sva ova, kao i brojna slična istraživanja, koja su pokušala istražiti utjecaj sporta na razvoj, distribuciju i razumijevanje destinacija kao marki, slažu se da uspješno upravljanje destinacijom kao markom i pomoću sporta zahtijeva koordiniran i dosljedan plan, koji počinje prije i nastavlja se nakon samih natjecanja.<sup>41</sup> Rein i Shields

smatraju kako je, uzimajući u obzir mogućnosti sporta kao primarnog i sekundarnog alata diferencijacije, ovaj segment iz perspektive država i upravljanja njihovim imidžom relativno neiskorišten.

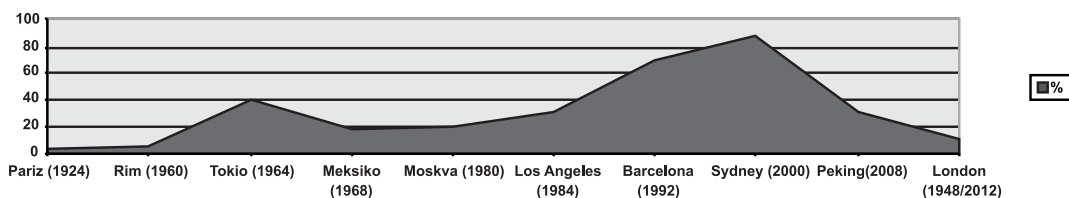
Kao primjere kvalitetnog iskorištavanja olimpijskih igara za upravljanje destinacijom kao markom te porast ugleda gradova i država domaćina, najčešće se navodi Atlanta 1996. i Sydney 2000. godine. To stajalište potvrđuje i The City Brands Index Simona Anholt, koji otkriva blisku povezanost gradova domaćina olimpijskih igara i razinu globalne svijesti. Primjerice, to je bio slučaj sa Sidneyjem 2000. godine, kada je međunarodna svijest od 87% zasjenila sve ostale asocijacije vezane uz grad, čime je demonstrirano da organizacija najvećih sportskih događaja predstavlja značajan čimbenik ugleda gradova domaćina.<sup>42</sup> Anholt tvrdi kako je u većini njegovih istraživanja<sup>43</sup> po državama spontana asocijacija Sydneyja s Olimpijskim igrama stvarno stopostotna, pa nije pretjerano reći da su moderni imidž i većina visoke vrijednosti Australije kao marke (u drugom tromjesečju 2005. godine država broj 1 na The Nation Brands Indexu) Sydneyja izgrađeni na Operi i Olimpijskim igrama. Ranije spomenuti rezultati istraživanja koje je proveo Australian Tourist Commission (ATC) također su poduprli tu tvrdnju.

S pravom možemo reći kako su Olimpijske igre u Sydneyju bile prekretnica u upravljanju Australijom kao vrhunskom destinacijom. Strategija *Australia 2000 - fun and games*, koja se u osnovi vodila izrekom *'Kruha i igara' (lat. Panem et circenses)*, imala je za cilj promovirati imidž Australije te ostvariti povećanje dugoročnih ulaganja i društvenih koristi, ali ne samo emitiranjem uobičajenih turističkih prizora, nego i promoviranjem australskog stila života i Australije kao marke. Rezultat je bio značajan. Oko 1,6 milijuna posjetitelja potrošilo je 3,5 milijarde dolara tijekom Igara, 88% ispitanih gostiju izjasnilo se da će ponovo posjetiti "down under" kontinent, razvoj Australije kao marke ubrzan je za 10 godina, prihodi od medijskih prava iznosili su 2,1 milijardu dolara, broj posjeta web stranici *Australia.com* porastao je za 700%, očekuje se da će Australiju do 2010. godine posjetiti 10,2 milijuna turista, a nakon Igara 214 međunarodnih tvrtki otvorilo je svoje urede u Sydneyju.<sup>44</sup>

Što se Atlante tiče, treba znati kako je imidž toga grada kao vrhunskog poslovnog središta i poželjne turističke destinacije naglo počeo rasti još 1990. godine, kad je proglašena domaćinom Olimpijskih igara. Glavni grad savezne države Georgije ubrzo se našao u središtu interesa globalne javnosti, koja je postala svjesna prednosti Atlante te je Atlanta u konkurenciji mnogobrojnih gradova tijekom devedesetih godina slavila u izborima, što je dovelo i do prvoga mjesta u konkurenciji mnogobrojnih gradova, na različitim izborima tijekom devedesetih godina kao što su: *The Best Environment for Competing in the Global Economy*, *Top Ten Cities for International Companies* magazina World Trade i *Top Ten Leading Real Estate Markets* po ocjeni konzultantske tvrtke Ernst&Young. Atlanta je uoči održavanja Igara zabilježila porast posjeta američkih gostiju od 35% te porast od čak 78% kad su u pitanju strani gosti. Isto tako, Olimpijske igre u Atlanti samo su u 1996. godini doprinijele gospodarskom rastu Georgije s 5,1 milijardu dolara i otvaranjem 77.000 novih radnih mjesta.<sup>45</sup>

Prepoznatljivost koja se stječe zahvaljujući olimpijskim igrama, za razliku od drugih sportskih natjecanja, ima još jedan značajan čimbenik – sporost kojom ona nestaje. Značajan broj ispitanika u Anholtovim istraživanjima<sup>46</sup> još uvijek spontano povezuje Pariz s Olimpijskim igrama, koje su tamo zadnji put održane 1924. godine. Čak i budući gradovi domaćini, poput Londona, stječu svijest kroz popularno iščekivanje olimpijade. Prema grafikonu The City Brands Indexa (Slika 1) postoji postupni pad u povezivanju olimpijskih igara i gradova domaćina kroz razdoblje tek od 80 do 100 godina. Tokio, koji je bio domaćin Igrama 1964. godine, još uvijek ima visoku zamijećenost, jer je riječ o prvom televizijskom prijenosu Olimpijskih igara. Japan je tada iskoristio domaćinstvo Igara kako bi svijetu projicirao impresivne slike brze obnove i razvoja nacije, što mu je omogućilo da ponovno stekne međunarodni ugled i privuče globalnu pozornost.<sup>47</sup> Još jedan dokaz da dobro organiziran međunarodni sportski događaj, uz kvalitetnu medijsku popraćenost i prezentaciju vlastitog identiteta i komparativnih prednosti, uvelike može promijeniti imidž grada i zemlje domaćina.

Slika 1: Asocijacije olimpijskih igara na gradove domaćine



Izvor: Anholt, S.: **Competitive Identity**, Palgrave Macmillan, New York, NY, 2007, str. 109.

Svjetsko nogometno prvenstvo zasigurno je jedan od najvećih sportskih događaja nakon olimpijade, ali njegovi učinci na gradove i države domaćine gotovo da i nisu zabilježeni u spomenutom Anholtovom Indeksu gradova. Najviši rezultat je 18% za Svjetsko prvenstvo 1998. u Francuskoj. Očito je uzrok tom slabijem rezultatu činjenica da je Svjetskom prvenstvu domaćin država, a ne određeni grad, tako da je učinak upravljanja destinacijama kao markama raspršen. Uz to velika pozornost otpada i na zemlje natjecateljice. Uz olimpijske igre jedini sportski događaji koje je značajan broj ispitanika Indeksa još spomenuo jesu *Tour de France*, koji se povezuje s Parizom, i maraton u New Yorku čija prosječna razina asocijacija iznosi 14%.<sup>48</sup>

Manifestacije poput olimpijskih igara, svjetskih i europskih nogometnih prvenstava, *Super Bowla* i slično svake su godine među najgledanijim događajima, što za sobom izravno povlači i veliku medijsku ekspaniranost i za sama natjecanja, sportaše, sponzore i za zemlje sudionice i gradove organizatore koji se također nalaze u "izlogu" te koji se s ostatkom svijeta natječu za svoj dio turista, poslova, pozornosti i ugleda. Pritom globalni mediji igraju ključnu ulogu u modernom upravljanju destinacijama kao markama kroz sport. Primjerice, tijekom Olimpijskih igara u Ateni u svijet je putem TV signala "odaslano" 300 različitih događaja, emitirano je 4.000 sati izravnog prijenosa, korišteno je 1.000 kamera, a akreditirano je više od 12.000 televizijskih novinara.

Kad znamo da olimpijske igre svake četiri godine prati nekoliko milijardi gledatelja u više od 200 zemalja (Olimpijadu u Sydneyju 2000. godine pratilo je 3,7 milijardi gledatelja), da je zadnja tri svjetska nogometna prvenstva prosječno gledalo oko 30,7 milijardi ljudi (samo finale u Njemačkoj 2006. gledalo je 1,5 milijardi ljudi), da *Super Bowl* dopire do 135 milijuna gledatelja u SAD-u (gotovo 40% ukupne populacija) te oko milijardu ljudi diljem svijeta, jasno je zašto se sportski događaji smatraju jednom od najznačajnijih mogućnosti u upravljanju destinacijama kao markama i zašto svi žele svoj dio sportsko-medijsko-ekonomskog kolača.

Međunarodni sportski događaji, emitirani putem televizijskih mreža širom svijeta, mogu pružiti velike prilike zemljama koje teže promociji, jer imaju moć učinkovito unaprijediti imidž mjesta, grada ili države na globalnoj razini.<sup>49</sup> Dakle, domaćinstvo međunarodnog sportskog događaja uvelike pridonosi jačanju imidža zemlje domaćina. No, s druge strane, dobivanje domaćinstva važnog sportskog događaja ovisi i o imidžu potencijalnog kandidata, pa se čini kako je u pitanju začarani krug.

Simon Anholt tvrdi da organizatori manifestacija na svjetskoj razini vode računa o atraktivnosti destinacije, ali i o sposobnosti da uspješno organiziraju zahtjevnu priredbu. Pritom organizacije koje donose te velike odluke ipak čine ljudi sa svojim osjećajima, vrlinama i manama. "Oni su još uvijek potrošači u svoje slobodno vrijeme, oni još uvijek razmišljaju kao potrošači, te iako to nevoljko priznaju, na njihov odabir dijelom utječe njihovo stručno znanje, a dijelom njihove percepcije i predrasude. Iako ti profesionalni donositelji odluka prolaze kroz iscrpne usporedbe i analize država kandidata, još uvijek im treba pomoć pri stvaranju početnog užeg izbora i eliminaciji identičnih kandidata. U nekim slučajevima, mito je dovoljno (*autor očito misli na moguće potkupljivanje članova komisije*, op. a.), ali ugledi država jednako su važni pri "mijenjanju" tih teških odluka. U svojim srcima, donositelji odluka znaju za kojeg kandidata se nadaju da će pobijediti."<sup>50</sup> Nadalje, dodaje Anholt, oni isto tako shvaćaju da njihova odluka mora biti ispravna za krajnjeg korisnika. Primjerice, oslanjanje samo na činjenice pri odabiru države domaćina za međunarodno sportsko događanje u određenoj mjeri u redu, ali na kraju to mora biti lokacija koja će televizij-

skom gledateljstvu biti uzbudljiva i privlačna; sportaši i gledatelji moraju biti sretni što putuju i borave tamo, a njihove percepcije i predrasude o mjestu mogu biti presudne kao i praktična razmišljanja o trošku, prometnoj povezanosti i sadržajima.<sup>51</sup>

### 3.2.1. Promotivne mogućnosti zemalja sudionica

Tijekom održavanja velikih sportskih događaja ne profitiraju samo zemlje domaćini, nego i zemlje sudionice natjecanja. Sportski događaji, osim što pružaju upečatljive slike zahvaljujući natjecateljskom duhu i dramatičnoj prirodi, stvaraju i emocionalne veze između gledatelje diljem svijeta i država sudionica.<sup>52</sup> Sportska pozornica jedan je od najpopularnijih i najdalekosežnijih promotivnih kanala.

Jong Woo Jun i Hyung Min Lee<sup>53</sup> proveli su istraživanje posvećeno novom međunarodnom sportskom događaju – World Baseball Classicu (WBC), u sklopu kojega je 2006. godine 16 zemalja odigralo 39 utakmica, koje su prenosili ESPN Sports i regionalne TV postaje. Cilj je bio istražiti odnos javnosti prema međunarodnim sportskim događajima te, posredno, prema zemljama sudionicama: Kubi, Dominikanskoj Republici, Meksiku, Puerto Ricu i Venezueli. Autori su analizirali uvjerenja, stavove i ponašanja gledatelja u pogledu ovog međunarodnog sportskog događaja, a jedan od ciljeva bio je empirijski istražiti hoće li se sudjelovanje na takvom događaju pozitivno odraziti na percepciju država sudionica. Na temelju rezultata istraživanja zaključeno je da su odnosi prema međunarodnim sportskim događajima pozitivno povezani s odnosima prema zemljama sudionicama.

Drugim riječima, sudjelovanje u velikim sportskim događajima kod ljubitelja toga sporta, odnosno gledatelja, pozitivno se odražava na identitet i imidž zemalja sudionica. Gledanjem međunarodnih sportskih događaja publika se bolje upoznaje sa zemljama sudionicama te, sukladno tome, mijenja svoj odnos prema njima na bolje.<sup>54</sup>

Uz velike mogućnosti promocije kroz sport, sudjelovanje nacionalnih reprezentacija na globalnim sportskim natjecanjima pridonosi i jačanju nacionalnog identiteta. Spomenimo neke od sastavnica toga mozaika koji nazivamo stvaranje ili jačanje nacionalnog identiteta kroz sport – dresovi u skladu s bojama nacionalne zastave, izvođenje državne himne na početku međudržavne utakmice ili pri proglašenju pobjednika, počasni krug s nacionalnom zastavom u rukama, nacionalna obilježja u rukama navijača i na tribinama, prigodne pjesme, zajedništvo nacije s reprezentacijom i drugo.<sup>55</sup>

Države koje su kandidati za promociju kroz sport moraju uzeti u obzir tri stvari: **koncept, infrastrukturu i distribuciju** vlastite marke.<sup>56</sup> Svaka destinacija mora misliti o svojoj sportskoj marki kao konceptu, osiguravajući njegovu dugoročnu atraktivnost i potencijalno tržište. Australija je dobar primjer zemlje koja je iskoristila svoju klimu i potencijal diferencijacije te koja se razvila u plivačku velesilu, izgradivši se pritom kao marka i poželjna turistička destinacija. Drugi element pozicioniranja dobre sportske marke jest razumijevanje i volja u osiguravanju infrastrukture koja ne podrazumijeva samo izgradnju sportskih i pratećih objekata, nego i pružanje strukture i organizacije za produciranje sportskih talenata. Tako je iznenađujuća pobjeda Se Ri Pak koja je 1998. godine osvojila Prvenstvo ženske golf asocijacije (LPGA) i US Open stimulirala interes žena u Južnoj Koreji za sport, što je u konačnici dobrim dijelom doprinijelo razvoju globalnog identiteta države u razvoju. Isto tako, uspjesi Janice Kostelić (osvajачica šest olimpijskih medalja, pobjednica tri Svjetska kupa, četverostruka svjetska prvakinja, vlasnica tri mala slalomski kristalna globusa) isključivi su "krivac" za revitalizaciju skijanja i promociju Hrvatske kao skijaške velesile, neovisno o tome što nemamo ozbiljnu skijašku tradiciju. Nakon razvoja koncepta i internog utvrđivanja infrastrukture, preostaje na tržište lansirati marke kao sportske destinacije. U prošlosti su tradicionalni kontakti s velikim medijima, marketingom i odnosima s javnošću bili preskupi za destinacije u nastajanju, međutim danas razvoj novih komunikacijskih tehnologija omogućava jeftiniji i inovativniji način plasiranja na tržište.<sup>57</sup>

Primjer rastuće nacionalne sportske marke koja je kapitalizirana na distribuciji u ovom kontekstu jest Jamajka i njezina bob momčad koju je film *Ledena staza* (engl.

*Cool Runnings*) učinio besmrtnom, a atipično sudjelovanje na Zimskim olimpijskim igrama u Calgaryju 1988. godine otočna je država pretvorila u vrijednu "Jamajkansku priču". Dobar je primjer povezanosti sporta i destinacije i Novi Zeland, koji je početkom 20. stoljeća u svojevrstu marku pretvorio svoju ragbi reprezentaciju, popularne All Blackse. Njihovi prijeteći crni dresovi, srebrni logo paprati i zastrašujući haka ritual temeljen na kulturi Maora početak su otkrića ove daleke engleske kolonije kao marke.<sup>58</sup> Ono što je Gospodar prstenova (engl. Lord of The Rings) učinio filmom, to su All Blacksi uspjeli sportom. Na isti način Japan se promovira sumo hrvanje, Kenija trčanjem na duge pruge, skandinavske zemlje skijaškim sportovima, Nizozemska brzim klizanjem, a u Indiji i Pakistanu kriket je postao ne samo dominantnim sportom, nego je po pitanju asocijacije zasjenio Englesku, zemlju iz koje je potekao.

Značajan potencijal u upravljanju destinacijama kao markama kroz sport krije se u nacionalnim momčadskim reprezentacijama, posebice u nogometu ili košarci. Pritom nas Rein i Shields upućuju kako trebamo razlikovati: momčadi u privatnom vlasništvu koje su dobile ime po nekoj destinaciji i nacionalne ekipe koje su pod kontrolom same destinacije. Često je zadatak destinacije pomagati u izgradnji objekata, participirati u zajedničkim marketinškim kampanjama i podupirati vezu među ekipama. U mnogim slučajevima značaj momčadi nadilazi privatno vlasništvo i ona postaje magnetom za privlačenje turista, poslova te za zadržavanje postojećih i privlačenje novih stanovnika.<sup>59</sup>

Snažne momčadi koje u svome nazivu nose ime grada iz kojega potječu kroz svoj globalni doseg potpomogli su izgradnju svojih matičnih destinacija, a ključan doprinos ponovno je dao razvoj televizije omogućivši da sportske momčadi postanu punopravnim elementom upravljanja destinacijom kao markom. Reprezentativni su primjeri baseball momčad New York Yankees i Manchester United (sa 75 milijuna obožavatelja predstavlja drugu najvredniju marku među nogometnim momčadima<sup>60</sup>).

Zbog te snažne povezanosti momčadi i destinacija mnogobrojne nacionalne reprezentacije ulažu mnogo

napora u vlastite strategije upravljanja markom i postizanje sinergijskog učinka. Dobar je primjer takvoga pokušaja brazilska nogometna reprezentacija, popularne *Carioce*, koja je postala glavnom platformom države u predstavljanje vlastite kulture potencijalnim turistima, stanovnicima i ulagačima. Tijekom Svjetskog nogometnog prvenstva 2006. godine brazilski nogometni savez pokrenuo je manifestaciju *Copa da Cultura* koristeći nacionalnu reprezentaciju kao odskočnu dasku za prezentaciju brazilske umjetnosti, filma i kulture općenito. Brazilci tako koriste ekspanzivnost i sportski domet svoje nogometne reprezentacije, informirajući potencijalna tržišta o svojoj zemlji i njezinoj kulturi.<sup>61</sup>

U prilog promotivnim mogućnostima zemalja sudionica svakako možemo navesti i primjer Hrvatske, koja je od samostalnosti prvi put dobila pozitivnu globalnu medijsku pozornost osvajanjem srebrne košarkaške medalje na Olimpijskim igrama u Barceloni 1992. godine i utakmicom protiv američkog *Dream Teama*. Nakon toga slijedilo je osvajanje trećeg mjesta na Svjetskom nogometnom prvenstvu u Francuskoj 1998. godine, zatim uspjesi Gorana Ivaniševića koji su dosegli vrhunac pobjedom u Wimbledonu 2001. godine, mečom koji je u izboru novinara ESPN-a izabran za treći najbolji meč u wimbledonskoj open eri<sup>62</sup> te pobjede Janice Kostelić, od kojih su najistaknutiji uspjesi iz Salt Lake Cityja, kad je postala prva u povijesti osvajačica četiriju medalja (zlato: slalom, veleslalom i kombinacija; srebro: superveleslalom) na jednom Zimskim olimpijskim igrama.

## 4. UMJESTO ZAKLJUČKA – KAKO ISKORISTITI DOMAĆINSTVO SPORTSKE MANIFESTACIJE?

Sportski događaji izvrsna su prigoda da se države na kratko razdoblje nađu u središtu pozornosti. No, kao što je Atena nakon domaćinstva Olimpijade, vjerojatno najveće medijske prilike za Grčku od pada Troje, malo prekasno otkrila, sam događaj automatski ne radi ništa

za državu kao marku. Riječ je o medijskoj prilici koja sama po sebi nije aktivnost upravljanja destinacijom kao markom.<sup>63</sup> Stoga je za države koje se pripremaju za takve prilike najvažnije da točno znaju što će o sebi reći i što će pokazati dok je predstava u gradu i dok su globalni medijski reflektori upaljeni. Zapravo, događaj pruža gradu i državi mogućnost da istakne jednu jasnu, značajnu činjenicu o sebi i ako je jedina činjenica koju uspije istaknuti njezina sposobnost da stručno organizira događaj ili da ima dovoljno novca koji će potrošiti na nove objekte i raskošne svečanosti otvaranja, tada će do trenutka kad igre preuzme sljedeći domaćin, pa čak i ranije, svijet zaboraviti da se taj događaj uopće dogodio.

Ulaganje u domaćinstvo značajnog sportskog događanja bez prikladnog dugoročnog plana iskorištavanja toga događanja za imidž grada i države nije ništa drugo do jednostavno nesposobno upravljanje.<sup>64</sup> Prema tome, poželi li država biti domaćin nekom važnom sportskom događaju, mora pred sobom imati dvije strategije. Jednu, koja se odnosi na dobivanje povjerenja da dobije tu čast, i drugu, koja se odnosi na postavljanje cilja i kreiranje koraka do njegova ostvarenja – kako na najbolji mogući način, uoči, tijekom i nakon događaja svijetu ispričati svoju priču i potaknuti televizijske gledatelje diljem svijeta da promijene mišljenje o gradu ili državi domaćinu, odnosno potaknuti ih na akciju, bilo da je riječ o turističkim posjetima, stranim ulaganjima ili političkoj potpori.

Prva faza aktivnosti trebala bi početi odmah nakon dobivanja domaćinstva, šest, tj. sedam godina prije održavanja samog natjecanja. Aktivnosti su prvih godina najvećim dijelom usmjerene na infrastrukturne radove, a dvije do tri godine prije samog natjecanja naglasak prelazi na promotivne aktivnosti. U slučaju olimpijskih igara promotivne aktivnosti započinju ceremonijom završetka prethodnih igara. U te četiri godine u zemljama sudionicama organiziraju se različite prezentacije o zemljama i gradovima domaćinima, njihovoj kulturi i tradiciji; pristupa se oglašavanju i organiziranju kulturnih događaja u inozemstvu. Koristeći medije, marketinške i alate odnosa s javnošću globalna se javnost izvještava o napretku u organizaciji i priprema.

Druga faza predstavlja svojevrsnu kulminaciju svih napora. To je samo natjecanje koje se nalazi u središtu svjetske pozornosti. Najveća zadaća u tom razdoblju je ugošćavanje tisuća sudionika i novinara te organizacija samog natjecanja. Tada novinari i gosti imaju priliku izravno upoznati zemlju domaćina i njezine stanovnike, stoga je riječ i o najrizičnijem razdoblju, jer i najmanja pogreška u organizaciji može dobiti svjetski publicitet. Broj sudionika na svakom natjecanju obično je veći nego na prethodnom, a raste i broj posjetitelja i turista. Organizatori Olimpijskih igara u Pekingu procjenjuju da je isključivo zbog njih ovaj grad tijekom 2008. godine posjetilo dodatnih 2,5 milijuna gostiju koji su minimalno potrošili oko 5 milijardi dolara.<sup>65</sup> Prema tome, u ovom razdoblju do izražaja dolazi i komercijalna umješnost zemlje domaćina, koja svojom ponudom proizvoda i usluga može priskrbiti dodatnu zaradu.

Treća i završna faza organizacije odnosi se na korištenje pozitivnih promjena ostvarenih organizacijom ili sudjelovanjem na najvećim svjetskim sportskim događajima, kao što je privlačenje inozemnih turista, otvaranje novih izvoznih tržišta, bolja politička pozicija u međunarodnim odnosima i sl.

Dok se najveći broj država svojski trudi oko dobivanja domaćinstva velikih sportskih događaja, mnoge zemlje imaju bogatu sportsku tradiciju u organiziranju kontinuiranih natjecanja i danas ih se prepoznaje kao domaćine važnih sportskih događaja (Engleska ima Wimbledon, Monte Carlo uličnu utrku Formule 1, Amerikanci *Super Bowl* i sl.). Na tim i sličnim događajima zemlje i gradovi domaćini također mogu uspješno graditi sebe kao destinacijsku marku. Oni koji se ne mogu osloniti na tradiciju osuđeni su na kreativnost i ubrzani razvoj infrastrukture.

Jedno od takvih mjesta nedvojbeno je Dubai koji se izgradnjom mnogobrojnih objekata prameće u važnu sportsku destinaciju. Posljednjih godina on je stavio veliki naglasak na turizam što je rezultiralo povećanjem broja posjetitelja s 500.000 iz 1995. godine na 6,7 milijuna samo desetljeće kasnije.<sup>66</sup> Uspjeh turizma stimulirao je i najambiciozniji projekt do sada – Dubailand, 5,7 milijardi dolara vrijedna investicija koja uključuje Dubai

Sports City, projekt vrijedan 2,5 milijarde dolara.<sup>67</sup> Uz stadione za četiri sporta u sklopu Dubai Sports Cityja nalaziti će se trgovački centri, stambeni prostori, hoteli i sve ostalo što je potrebno kako bi se privuklo i povezalostanovnike, turiste i investitore. Tijekom posljednjih deset godina Dubai je bio domaćin važnih sportskih događanja poput *Dubai Desert Classic*, *Dubai Tennis Championship*, *Dubai Rugby Sevens* te mnogih međunarodnih automobilističkih i konjičkih utrka, a svi oni omogućili su stjecanje korisnih informacija za testiranje koncepta marke Dubai Sports City.<sup>68</sup> Da u Dubaju imaju smisla za korištenje sporta za vlastitu promociju i privlačenje globalne pozornosti, pokazali su u veljači 2005. godine organiziranjem revijalnog teniskog meča između Rogera Federera i Andrea Agassija na visini od 211 metara, odnosno na heliodromu hotela Burj Al Arab.

Godine 2004. urednik sportskog programa Hrvatske televizije Bruno Kovačević, pod motom *Pokrenimo sportsku i gospodarsku Hrvatsku*, predložio je odgovornima osobama u Hrvatskoj pokretanje nekoliko sportskih projekata, koji bi Hrvatskoj omogućili međunarodnu promociju te gospodarski i turistički napredak. Bili su to: Formula 1 na Grobniku, teniski ATP turnir u Dubrovniku, Svjetski skijaški kup na Sljemenu, zabavni park *WET'n WILD* (Mokro i divlje) u Splitu, finalna nogometna utakmica Lige prvaka ili Kupa UEFA-e u Zagrebu ili Splitu.<sup>69</sup> Od predloženih događaja zaživio je jedino Skijaški kup na zagrebačkom Sljemenu.

Budući da je Hrvatska od svoje samostalnosti bila domaćin više značajnih sportskih događaja ili je takva događanja očekuju u skoroj budućnosti, uvjereni smo kako će ovaj rad biti doprinos u kvalitetnijem sagledavanju mogućnosti koje pružaju takva domaćinstva. Jasno, hrvatska iskustva na ovom području zaslužuju zasebno istraživanje i rad.

## LITERATURA

1. Agrawal, J., Kamakura Wagner, A.: Country of origin: A competitive advantage?, **International Journal of Research in Marketing**, Vol. 16, No. 4, 1999, str. 255-267.
2. Anholt, S.: **Competitive Identity, The New Brand Management for Nations, Cities and Regions**, Palgrave Macmillan, New York, NY, 2007.
3. Australian Tourist Commission, Olympic Games Tourism Strategy – Summary, 2001, catalogue.ausport.gov.au/fulltext/2001/atc/olympicreview.pdf, (25.3.2008.).
4. Boorstin, J.D.: **The Image**, Vintage Books, New York, NY, 2000.
5. Brand Finance, European football's brand power league - where do United, Spurs and Celtic rank, [http://www.dailymail.co.uk/pages/live/articles/sport/football.html?in\\_article\\_id=544971&in\\_page\\_id=1779&ct=5](http://www.dailymail.co.uk/pages/live/articles/sport/football.html?in_article_id=544971&in_page_id=1779&ct=5), (10.4.2008.)
6. Fédération Internationale de Football Association (FIFA),
7. Gratton, C.: **Sport in the City: The Role of Sport in Economic and Social Regeneration**, Routledge, London, 2001.
8. Horne, J.: The Global game of football: The 2002 World Cup and regional development in Japan, **Third World Quarterly**, Vol. 25, No. 7, 2004, str. 123-124.  
[http://www.fifa.com/mm/document/fifafacts/ffprojects/ip401\\_05a\\_tvstats\\_9299](http://www.fifa.com/mm/document/fifafacts/ffprojects/ip401_05a_tvstats_9299), (15.6.2006.); <http://www.internationalreports.net/middleeast/dubai/2005/sports.html>, (15.3.2006.)
9. Humphreys, J.M., Plummer, M.K.: **The Economic impact of hosting the 1996 Summer Olympics: 1995 Update**, Atlanta Committee for Olympic Games, <http://www.selig.uga.edu/forecast/olympics/OLYMTEXT.HTM>, (15.6.2006.)
10. International Reports / Washington Times 1994-2005, The sports capital of the Middle East, 2005.
11. Irons, J.: The World Cup and the Economy, Argamax - Economics News, Data and Analysis, [http://www.argmax.com/mt\\_blog/archive/000240.php](http://www.argmax.com/mt_blog/archive/000240.php), (14.7.1998.)
12. Jackson, S.J., Hokowhitu, B.: Sports, tribes and technology: The New Zealand All Blacks haka and the politics of identity, **Journal of Sport&Social Issues**, Vol. 26, No. 2, 2002, str. 125-139.
13. Jaffe, D.E., Nebenzahl, D.I.: **Nation Image & Competitive Advantage**, Copenhagen Business School Press, Copenhagen, 2006.
14. Jakovljević, I.: Nogomet vratilo Njemačkoj krunu EU lidera u industriji, **Glas Slavonije** (10.7.2006.)
15. Jun Woo, J., Lee Min, H.: Enhancing global-scale visibility and familiarity: The impact of World Baseball Classic on participating countries, **Place Branding and Public Diplomacy**, Vol. 3, No. 1, 2007, str. 42-52.
16. Khalaf, R., Wallis, W.: Adolescent Dubai shifts focus of its energy inland, **Financial Times** (22.5.2006.)
17. Kim, S.S., Morrison, M.A.: Change of images of South Korea among foreign tourists after the 2002 FIFA World Cup, **Tourism Management**, Vol. 26, No. 6, 2005, str. 233-247.
18. Kotler, P., Haider, D.H., Rein, I.: **Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States and Nations**, Free Press, New York, NY, 1993.
19. Lindquist, J.D.: Meaning of image, **Journal of Retailing**, Vol. 50, No. 4, 1974, str. 29-38.
20. Martin, I., Eroglu, S.: Measuring a Multi-Dimensional Construct: Country Image, **Journal of Business Research**, Vol. 28, 1993, str. 191-210.
21. Morgan, N., Pritchard, A., Pride, R. (ur.): **Destination Branding: Creating the Unique Destination Proposition**, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, 2005.
22. Morgan, N.: **Destination Branding: Creating the Unique Destination Proposition**, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2002.



23. Morse, J.: The Sydney 2000 Olympic Games: How the Australian Tourist Commission leveraged The Games for tourism, Australian Tourist Commission, **Journal of Vacation Marketing**, Vol. 7, No. 2, 2001, str. 101-107.
24. Nagashima, A.: A Comparison of Japanese and U.S. Attitudes Toward Foreign Products, **Journal of Marketing Research**, Vol. 34, No. 1, 1970, str. 68-74.
25. Nauright, J.: Global games: Culture, political economy and sport sin the globalised world of the 21st century, **Third World Quarterly**, Vol. 25, No. 7, 2004, str. 1325-1336.
26. Nye, S.J.: **Paradox of American Power**, Oxford University Press, Oxford, 2003.
27. Papadopoulos, N., Heslop, L.A. (eds.): **Product-Country Images: Impact and Role in Interantional Marketing**, International Business Press, New York, NY, 1993.
28. Parameswaran, R., Pisharodi, R.M.: Facets of country of origin image: An empirical assessment, **Journal of Advertising**, Vol. 23, No. 3, 1994, str. 477-497.
29. Rein, I., Shields, B.: Place branding sports: Strategies for differentiating emerging, transitional, negatively viewed and newly industrialized nations, **Place Branding and Public Diplomacy**, Vol. 3, No. 1, 2007, str. 73-86.
30. Rivenburgh, N., Louw, E., Loo, E., Mersham, G.: The Sydney Olympics and the Foreign Attitudes Towards Australia, CRC Sustainable Tourism, Summary Sheet, <http://www.crctourism.com.au/CRCBookshop/Documents/FactSheets/SydneyOlympics-foreignAttitudes.pdf>, (3.12.2007.)
31. Salvatore, C.: Sponzoriranje – umijeće govorenja o sebi kada se govori o drugom, **Poslovni magazin**, studeni, 2002.
32. Shanglin, L.: China, Greece agrees to promote Olympic Games tourism, Xinhua News Agency, [http://news.xinhuanet.com/english/2006-06/23/content\\_4740722.htm](http://news.xinhuanet.com/english/2006-06/23/content_4740722.htm), (23.6.2006.)
33. Skoko, B.: **Hrvatska – identitet, image i promocija**, Školska knjiga, Zagreb, 2004.
34. Smith, A.: Remaining the city: The value of sport initiatives, **Annals of Tourism Research**, Vol. 32, No. 1, 2005, str. 217-236.
35. Smith, H.: How the Olympics spurred Greece to break its economic records, **The Observer** (16.7.2006.)
36. Sportbusiness.com, European Economy to Receive €1.4 Billion Boost from UEFA EURO 2008™, <http://www.sportbusiness.com/news/163041/european-economy-to-receive-1-4-billion-boost-from-uefa-euro-2008>, (3.12.2007.)
37. Street, J.: **Masovni mediji, politika i demokracija**, Fakultet političkih znanosti Sveučilišta u Zagrebu, Politička misao, Zagreb, 2001.
38. Wise, P.: Hoping to score more away goals, <http://courses.wcupa.edu/rbove/eco343/040Compecon/Europe%20West/Portugal/040608report3.txt>, (8.6.2004.)

## Bilješke

- <sup>1</sup> <http://www.reuters.com/article/sportsNews/idUSPEK13174420070613>, (21.8.2007.)
- <sup>2</sup> <http://www.fifa.com/aboutfffa/marketingtv/factsfigures/tvdata.html>, (16.12.2006.)
- <sup>3</sup> Nielsen Media Research, [http://en.wikipedia.org/wiki/Super\\_Bowl](http://en.wikipedia.org/wiki/Super_Bowl); [http://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_most\\_watched\\_television\\_episodes](http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_most_watched_television_episodes) (9.9.2008.)
- <sup>4</sup> Jaffe, D.E., Nebenzahl, D.I.: **Nation Image & Competitive Advantage**, Copenhagen Business School Press, 2006.
- <sup>5</sup> Blake, A.: **The Economic Impact of the London 2012 Olympics**, Christel DeHaan Tourism and Travel Research Institute, Nottingham University Business School, 2005, str. 40.
- <sup>6</sup> Nagashima, A.: A Comparison of Japanese and U.S. Attitudes Toward Foreign Products, **Journal of Marketing Research**, Vol. 34, No. 1, 1970, str. 68.

- 7 Martin, I., Eroglu, S.: Measuring a Multi-Dimensional Construct: Country Image, **Journal of Business Research**, Vol. 28, 1993, str. 191-210.
- 8 Kotler, P., Haider, D.H., Rein, I.: **Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States and Nations**, Free Press, New York, NY, 1993.
- 9 Anholt, S.: Competitive Identity, **The New Brand Management for Nations, Cities and Regions**, Palgrave Macmillan, New York, NY, 2007, str. 1.
- 10 Ibid., str. 21.
- 11 Nye, S.J.: **Paradox of American Power**, Oxford University Press, Oxford, 2003.
- 12 Anholt, S.: Why is branding so important for places?, [http://www.earthsspeak.com//Why\\_is\\_branding\\_so\\_important.htm](http://www.earthsspeak.com//Why_is_branding_so_important.htm) (15.5.2006.);
- 13 <http://www.brandsouthafrica.com/press-room/brandchamps-campaign-2.html>, (9.5.2008.)
- 14 Agrawal, J., Kamakura Wagner, A.: Country of origin: A competitive advantage?, **International Journal of Research in Marketing**, Vol. 16, No. 4, 1999, str. 256.
- 15 Anholt, S.: op. cit., str. 7.
- 16 Ibid., str. 1.
- 17 Kotler, P., Gertner, D.: Country as brand, product and beyond: a place marketing and brand management perspective – U: Morgan, N., Pritchard, A., Pride, R. (ur.): **Destination Branding: Creating the Unique Destination Proposition**, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, 2005.,str. 40-57.
- 18 Papadopoulos, N.: What Product and Country Image Are and Are Not – U: Papadopoulos, N., Heslop, L.A. (ur.): **Product-Country Images: Impact and Role in Interantional Marketing**, International Business Press, New York, NY, 1993, str. 3-38.
- 19 Boorstin, J. D.: **The Image**, Vintage Books, New York, NY, 2000.
- 20 Jaffe, D.E., Nebenzahl, D.I.: **Nation Image & Competitive Advantage**, Copenhagen Business School Press, 2006, str. 138.
- 21 Street, J.: **Masovni mediji, politika i demokracija**, Fakultet političkih znanosti Sveučilišta u Zagrebu, Politička misao, Zagreb, 2001, str. 67.
- 22 Ibid., str. 68.
- 23 Rein, I., Shields, B.: Place branding sports: Strategies for differentiating emerging, transitional, negatively viewed and newly industrialized nations, **Place Branding and Public Diplomacy**, Vol. 3, No. 1, 2007, str. 74.
- 24 Irons, J.: The World Cup and the Economy, Argamax - Economics News, Data and Analysis, [http://www.argmax.com/mt\\_blog/archive/000240.php](http://www.argmax.com/mt_blog/archive/000240.php), (14.7.1998.)
- 25 Jun Woo, J., Lee Min, H.: Enhancing global-scale visibility and familiarity: The impact of World Baseball Classic on participating countries, **Place Branding and Public Diplomacy**, Vol. 3, No. 1, 2007, str. 42.
- 26 Humphreys, J.M., Plummer, M.K.: The Economic impact of hosting the 1996 Summer Olympics: 1995 Update, Atlanta Committee for Olympic Games, <http://www.selig.uga.edu/forecast/olympics/OLYMTEXT.HTM>, (15.6.2006.)
- 27 Shanglin, L.: China, Greece agrees to promote Olympic Games tourism, Xinhua News Agency, [http://news.xinhuanet.com/english/2006-06/23/content\\_4740722.htm](http://news.xinhuanet.com/english/2006-06/23/content_4740722.htm), (23.6.2006.)
- 28 Smith, H.: How the Olympics spurred Greece to break its economic records, **The Observer**, (16.7.2006.).
- 29 Jakovljević, I.: Nogomet vratio Njemačkoj krunu EU lidera u industriji, Glas Slavonije, 10. 7. 2006. [http://www.poduzetnistvo.org/novosti.php?subaction=showfull&id=1152702759&archive=1152271927&start\\_from=&uc at=&select=novosti&ar=1](http://www.poduzetnistvo.org/novosti.php?subaction=showfull&id=1152702759&archive=1152271927&start_from=&uc at=&select=novosti&ar=1), (12.7.2006.)
- 30 Sportbusiness.com, European Economy to Receive €1.4 Billion Boost from UEFA EURO 2008™, <http://www.sport-business.com/news/163041/european-economy-to-receive-1-4-billion-boost-from-uefa-euro-2008>, (3.12.2007.)

- <sup>31</sup> Wise, P.: Hoping to score more away goals, <http://courses.wcupa.edu/rbove/eco343/040Compecon/Europe%20West/Portugal/040608report3.txt>, (8.6.2004.)
- <sup>32</sup> Kim, S.S., Morrison, M.A.: Change of images of South Korea among foreign tourists after the 2002 FIFA World Cup, **Tourism Management**, Vol. 26, No. 6, 2005, str. 233-247.
- <sup>33</sup> Salvatore, C.: Sponzoriranje – umijeće govorenja o sebi kada se govori o drugom, **Poslovni magazin**, studeni, 2002.
- <sup>34</sup> Ibid.
- <sup>35</sup> Kim, S.S., Morrison, M.A.: Change of images of South Korea among foreign tourists after the 2002 FIFA World Cup, **Tourism Management**, Vol. 26, 2005, str. 233.
- <sup>36</sup> Fédération Internationale de Football Association (FIFA), [http://www.fifa.com/mm/document/fifafacts/ffprojects/ip-401\\_05a\\_tvstats\\_9299.pdf](http://www.fifa.com/mm/document/fifafacts/ffprojects/ip-401_05a_tvstats_9299.pdf), (15.6.2006.)
- <sup>37</sup> Kim, S.S., Morrison, M.A.: op. cit., str. 233-247.
- <sup>38</sup> Schimmel, K.S.: Sport matters: Urban regime theory and urban recognition in the late capitalist era – U: Gratton, C.: **Sport in the City: The Role of Sport in Economic and Social Regeneration**, Routledge, London, 2001, str. 259.
- <sup>39</sup> Smith, A.: Remaining the city: The value of sport initiatives, **Annals of Tourism Research**, Vol. 32, No. 1, 2005, str. 217.
- <sup>40</sup> Brown, G., Chalip, L., Jago, L., Mules, T.: **The Sydney Olympics and brand Australia** - u: Morgan, N.: **Destination Branding: Creating the Unique Destination Proposition**, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2002, str. 163.
- <sup>41</sup> Rein, I., Shields, B.: op. cit., str. 75.
- <sup>42</sup> Anholt, S.: op. cit., str. 108.
- <sup>43</sup> Anholt, S.: The City Brands Index; The Nation Brands Index, <http://www.citybrandsindex.com/>; [http://www.gfkamerica.com/practice\\_areas/roper\\_pam/nbi\\_index/index.en.html/](http://www.gfkamerica.com/practice_areas/roper_pam/nbi_index/index.en.html/), (17.11.2007.)
- <sup>44</sup> Australian Tourist Commission, Olympic Games Tourism Strategy – Summary, 2001, [catalogue.ausport.gov.au/fulltext/2001/atc/olympicreview.pdf](http://catalogue.ausport.gov.au/fulltext/2001/atc/olympicreview.pdf), (25.3.2008.)
- <sup>45</sup> Humphreys, J.M., Plummer, M.K.: op. cit., <http://www.selig.uga.edu/forecast/olympics/OLYMTEXT.HTM>, (15.6.2006.)
- <sup>46</sup> Anholt, S.: op. cit., str. 108.
- <sup>47</sup> Horne, J.: The Global game of football: The 2002 World Cup and regional development in Japan, **Third World Quarterly**, Vol. 25, No. 7, 2004, str. 1233.
- <sup>48</sup> Anholt, S.: op. cit., str. 109.
- <sup>49</sup> Jun Woo, J., Lee Min, H.: op. cit., str. 43.
- <sup>50</sup> Anholt, S.: op. cit., str. 11.
- <sup>51</sup> Ibid.
- <sup>52</sup> Nauright, J.: Global games: Culture, political economy and sport in the globalised world of the 21<sup>st</sup> century, **Third World Quarterly**, Vol. 25, No. 7, 2004, str. 1325-1336.
- <sup>53</sup> Jun Woo, J., Lee Min, H.: op. cit., str. 45.
- <sup>54</sup> Parameswaran, R., Pisharodi, R.M.: Facets of country of origin image: An empirical assessment, **Journal of Advertising**, Vol. 23, No. 3, 1994, str. 477.
- <sup>55</sup> Skoko, B.: **Hrvatska – identitet, image i promocija**, Školska knjiga, Zagreb, 2004, str. 287.
- <sup>56</sup> Rein, I., Shields, B.: op. cit., str. 81.
- <sup>57</sup> Ibid., str. 82.

- <sup>58</sup> Jackson, S.J., Hokowhitu, B.: Sports, tribes and technology: The New Zealand All Blacks haka and the politics of identity, **Journal of Sport&Social Issues**, Vol. 26., No. 2, 2002, str. 125-139.
- <sup>59</sup> Rein, I., Shields, B.: op. cit., str. 78.
- <sup>60</sup> Brand Finance, European football's brand power league - where do United, Spurs and Celtic rank?, [http://www.dailymail.co.uk/pages/live/articles/sport/football.html?in\\_article\\_id=544971&in\\_page\\_id=1779&ct=5](http://www.dailymail.co.uk/pages/live/articles/sport/football.html?in_article_id=544971&in_page_id=1779&ct=5), (25.3.2008.). Konzultantska tvrtka Brand Finance na temelju tržišnog udjela, tržišnog rasta i financijskih rezultata sastavila je listu najvrednijih nogometnih momčadi kao robnih marki, na kojoj prvo mjesto s 271 milijunom funti drži Real Madrid, drugi je Manchester United (264 milijuna), a treća Barcelona (215 milijuna)
- <sup>61</sup> Rein, I., Shields, B.: op. cit., str. 80.
- <sup>62</sup> Ubha, R.: ESPN, <http://sports.espn.go.com/sports/tennis/wimbledon08/columns/story?columnist=ubharavi&id=3475655>, (6.7.2008.)
- <sup>63</sup> Anholt, S.: op. cit., str. 109.
- <sup>64</sup> Ibid., str. 38.
- <sup>65</sup> Organizacijski odbor Olimpijskih igara u Pekingu, (2007.), Olympics economy thrives in Beijing, [http://www.chinadaily.com.cn/2008/2006-08/17/content\\_667309.htm](http://www.chinadaily.com.cn/2008/2006-08/17/content_667309.htm), (9.9.2008.)
- <sup>66</sup> Khalaf, R., Wallis, W.: Adolescent Dubai shifts focus of its energy inland, **Financial Times**, (22.5.2006.)
- <sup>67</sup> International Reports / Washington Times 1994-2005., The sports capital of the Middle East, 2005, <http://www.internationalreports.net/middleeast/dubai/2005/sports.html>, (15.3.2006.)
- <sup>68</sup> Rein, I., Shields, B.: op. cit., str. 81.
- <sup>69</sup> Skoko, B.: op. cit., str. 289.