

Marketing događaja na primjeru Adria summer festivala

Alaber, Ana

Master's thesis / Diplomski rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:777353>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-04**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

«Dr. Mijo Mirković»

ANA ALABER

**EVENT MARKETING NA PRIMJERU ADRIA SUMMER
FESTIVALA**

Diplomski rad

Pula, 2021.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

«Dr. Mijo Mirković»

ANA ALABER

EVENT MARKETING NA PRIMJERU ADRIA SUMMER FESTIVALA

Diplomski rad

JMBAG: 0303057565, redovna studentica

Studijski smjer: Marketinško Upravljanje

Kolegij: Marketing

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Marketing

Mentor: izv. prof. dr. sc. Erik Ružić

Pula, rujan 2021.



IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Ana Alaber, kandidat za magistra Poslovne ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljeni način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

Alaber Ana

U Puli, 13.9.2021.



IZJAVA O KORIŠTENJU AUTORSKOG DJELA

Ja, Ana Alaber dajem odobrenje Sveučilištu Jurja

Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom
Marketing događaja na primjeru Adria summer festivala

koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, 13.9.2021.

Potpis:

Alaber Ana

Sadržaj

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1. Uvod | 1 |
| 2. Marketing događaja | 3 |
| 2.1 Definiranje osnovnih pojmova vezanih uz event marketing | 4 |
| 2.1.1 Pojam i definiranje događaja | 4 |
| 2.1.2 Definiranje pojma marketing događaja (eng. event marketing) | 6 |
| 2.2 Razlika između događajnog marketinga i marketinga događaja | 6 |
| 2.3 Elementi marketinga događanja | 9 |
| 3. Upravljanje događajima | 11 |
| 3.1 Event industrija | 11 |
| 4. Proces organizacije događaja | 13 |
| 4.1 Početna faza - razvoj koncepta i dizajn | 14 |
| 4.2 Planiranje događaja | 16 |
| 4.2.1 Planiranje financija događaja | 19 |
| 4.2.2 Planiranje ljudskih resursa pri organizaciji događaja | 20 |
| 4.2.3 Planiranje materijalnih resursa potrebnih za organizaciju događaja | 23 |
| 4.2.4 Planiranje nematerijalnih resursa potrebnih za organizaciju događaja | 23 |
| 4.3 Implementacijska faza organiziranog događaja | 25 |
| 4.3.1 Pregovaranje i ugovaranje planiranih poslovnih suradnji na događaju | 26 |
| 4.3.2 Projektna nabava resursa potrebnih za organizaciju događaja | 26 |
| 4.3.3 Postavljanje organiziranog događanja | 27 |
| 4.3.4 Kontrola u fazi implementacije događanja | 28 |
| 4.4 Evaluacijska faza | 28 |
| 5. Marketinški plan događanja i marketinške aktivnosti na događanjima | 31 |
| 5.1 Marketinški plan događanja | 31 |
| 5.2 Izrada marketinškog plana događanja | 33 |
| 5.3 Marketinške aktivnosti na događanjima | 38 |
| 5.3.1 Marketinške aktivnosti na (ne)komercijalnim događanjima | 38 |
| 5.3.2 Marketinške aktivnosti na marketinškim događanjima | 39 |
| 6. Poslovni slučaj Adria Summer Festival | 42 |

| | | |
|-----------|-----------------------------------------------------------|-----------|
| 6.1 | O događaju Adria Summer Festival | 42 |
| 6.2 | Planiranje događanja..... | 43 |
| 6.2.1 | Strateška analiza..... | 43 |
| 6.2.2 | Planiranje izvođača..... | 44 |
| 6.2.3 | Financijsko planiranje..... | 44 |
| 6.2.4 | Planiranje ljudskih resursa..... | 45 |
| 6.2.5 | Planiranje materijalnih i nematerijalnih resursa | 45 |
| 6.3 | Promocija događaja..... | 46 |
| 6.4 | Elementi event marketinga na događaju | 51 |
| 7. | Kritički osvrt na analizirani poslovni slučaj..... | 52 |
| 8. | Zaključak..... | 53 |
| | Literatura | 55 |
| | Popis prikaza | 57 |

1. Uvod

Javni događaji marketinškim su stručnjacima posebno zanimljivi radi okupljanja velikog broja potencijalnih kupaca na jednom mjestu u isto vrijeme. Dodatno u prilog ide i činjenica kako događaji najčešće privlače isti segment kupaca čime u određenim pogledima olakšavaju posao marketinškim stručnjacima, odnosno moguće je putem događanja plasirati određene marketinške aktivnosti ciljnoj grupi bez potrebe da se aktivnosti prilagođavaju pojedinim segmentima i pritom diferenciraju u određenim pogledima. Važnost događanja za marketinške aktivnosti potvrđuje i činjenica da se sve više poduzeća nastoji promovirati putem događanja kojima je cilj upravo promocija proizvoda, usluge ili brenda.

S druge strane, događanja predstavljaju osjetljiv oblik usluge koji zahtijeva puno truda kako bi se organizirala te kako bi ispunila očekivanja i potrebe gostiju. Čitav proces organizacije i samog koncepta *event managementa* dodatno komplicira činjenica kako svako događanje ispunjava određenu svrhu koja ne mora nužno biti komercijalne naravi čime je potrebno zadovoljiti potrebe posjetioca za uslugama koje nisu dio standardne tržišne razmjene.

U takvim uvjetima, osim opsežne organizacije i planiranja događanja, potrebno je pažljivo odabrati i pripremiti marketinške aktivnosti kojima će se događanje promovirati potencijalnim posjetiocima ali je potrebno i planirati mnoge aktivnosti koje spadaju u domenu marketinga a provode se za vrijeme trajanja događanja.

Kako bi se stekao detaljan uvid u koncept organizacije događanja te kako bi se uvidjelo koje marketinške aktivnosti je potrebno planirati i provoditi na događanjima, u ovom radu detaljno je istražen koncept planiranja događanja i marketinga događanja.

Rad se temelji na stručnoj literaturi i pouzdanim internetskim izvorima, a kako bi se teorijski okviri planiranja događanja i marketinga događanja potvrdili, provedena je studija slučaja na primjeru Adria Summer Festivala - događanju glazbeno – zabavnog karaktera.

Rad se sastoji od 8 međusobno povezanih cjelina. Prva cjelina je Uvod, te je u njoj iznesen objekt istraživanja koji je analiziran u ovom radu. Druga cjelina s naslovom

„Marketing događanja“ daje sustavno definiranje pojmova potrebnih za razumijevanje tematike. U trećoj cjelini - Upravljanje događanjima, iznesen je temeljni koncept prema kojem organizacije organiziraju događanja, dok je u četvrtoj cjelini detaljno razrađen teorijski koncept organizacije i planiranja događanja. U petoj cjelini dan je poseban osvrt na marketing događanja i marketinške aktivnosti koje se provode na događanjima. U šestoj cjelini analiziran je poslovni slučaj Adria Summer Festival te je prikazano na koji način se provodi organizacija komercijalnih događanja u praksi. Posljednja cjelina je zaključak u kojoj su sintetizirani rezultati provedenog istraživanja teme.

Prilikom izrade rada korištene su metoda deskripcije, metoda usporedbe i metoda analize.

2. Marketing događaja

Marketing predstavlja široki pojam koji se najčešće veže uz promociju i oglašavanje. Međutim, marketing je znatno više od oglašavanja i promocije. Ova dva pojma tek su određeni aspekti koji čine širu cjelinu koja obuhvaća brojne aktivnosti, a svim aktivnostima marketinga zajednički je cilj kreiranje, komuniciranje, isporuka i izmjena ponuda koje imaju vrijednost za kupce, klijente, partnere i društvo u cjelini. Točnije, marketing je skup aktivnosti, institucija i procesa koji dovode do nabrojanih elemenata.¹

Takvim definiranjem marketinga moguće je uspostaviti kako je marketing skup aktivnosti koje se primjenjuju na različite proizvode i usluge. Samim time, moguće je definirati različita područja primjene marketinga i načine na koji se marketing plasira, a neka od njih su sljedeća²:

- Influencerski marketing (*eng. Influencer Marketing*),
- Marketing odnosa (*eng. Relationship Marketing*),
- Viralni marketing (*eng. Viral Marketing*),
- Zeleni marketing (*eng. Green Marketing*),
- Marketing ključnih riječi (*eng. Keyword Marketing*),
- Gerilski marketing (*eng. Guerilla Marketing*),
- Outbound Marketing,
- Inbound Marketing,
- Sadržajni marketing (*eng. Content Marketing*).

Nabrojenim vrstama moguće je dodati još i neprofitni marketing, sportski marketing, marketing u kulturi te event marketing i marketing događaja o kojima će više riječi biti u ovom radu.

¹Definitions of Marketing, *American Marketing Association*, online: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/> (preuzeto 03.07.2021.)

² ibidem

2.1 Definiranje osnovnih pojmova vezanih uz event marketing

Polazeći od definicije samog marketinga, za potpuno razumijevanje pojma *event marketing* potrebno je definirati još neke određene pojmove. Tako je u nastavku poglavlja definirano što je događaj, na što se točno odnosi pojam marketinga događaja, koja je razlika između marketinga događaja i događajnog marketinga, odnosno događanja koja se organiziraju isključivo s marketinškim ciljem te koji su elementi marketinga događanja.

2.1.1 Pojam i definiranje događaja

Mnogo je načina na koje se ovaj pojam može definirati. Generalna definicija navodi kako su događaji privremena i svrhovita okupljanja ljudi³.

Pod *eventima* (događanjima) se sporazumijeva sve što se događa i što bi, u konačnici, rezultiralo nezaboravnim; bilo da je riječ o sportskom događanju, vrsti konjskog natjecanja, organiziranoj aktivnosti nekog posebnog zbivanja, promociji prodaje, prikupljanju sredstava. Događanje je kratkotrajno planirano okupljanje sa svrhom stvaranja uspomene.⁴ Događanja mogu biti različitog tipa (sportska događanja, glazbeno-scenska događanja, sajmovi, promocije proizvoda, svadbe, festivali...) i različitog trajanja – od nekoliko sati do nekoliko dana, pa i dulje. Bez obzira na vrstu događanja i trajanje, događanja karakterizira sljedeće⁵:

- Najčešće se radi o jedinstvenom životnom iskustvu.
- Obično su vrlo skupa.
- Održavaju se u kratkom vremenskom razdoblju.
- Iziskuju dugotrajno i pažljivo planiranje.
- Obično se održavaju samo jednom (lako se mnoga održavaju svake godine, i to najčešće u isto vrijeme.)

³Balden, C., Kennell, J., Abson, E., Wilde, N. (2017). Events Management: An Introduction, Routledge, Ujedinjeno Kraljevstvo

⁴Pavelin, G. (2017). Odnosi s javnošću u funkciji potpore arhivskom menadžmentu i menadžmentu događanja, Alinea, Zagreb, str. 191

⁵ Van der Wagen, L. i Carlos, B. R. (2008). Event management, Upravljanje događanjima, Za turistička, kulturna, poslovna i sportska događanja, Mate, Zagreb, str.2

- Podrazumijevaju visok rizik, osobito financijske i sigurnosne naravi.
- Svi ljudi uključeni u događaj, pa i organizacijski tim, puno toga stavljaju na kocku.

Događanja se kategoriziraju prema različitim tipovima ili vrstama. Tako, primjerice, vjenčanja i rođendane, premda potencijalno različite, Downson i Basset grupiraju u privatna događanja, a poslovne sastanke i konferencije u kategoriju obrazovanje i znanost. Pojedini se tipovi događanja dijele u grupe ili kategorije, kako bi ih se lakše razlikovalo i prepoznalo u mnoštvu različitosti. Sljedeća tablica prikazuje primjere događanja koje spomenuti autori razvrstavaju⁶.

Tablica 1 - Kategorije događanja

| Funkcija | Aktivnost |
|-----------------------|----------------------------------------------------------|
| Kulturna slavlja | Festivali; karnevali; religiozna događanja. |
| Poslovi i promet | Sastanci; promocija proizvoda; sajmovi. |
| Umjetnost i zabava | Koncerti; predstave; dodjele nagrada. |
| Obrazovanje i znanost | Konferencije; seminari; obuke. |
| Politika i država | Državni vrh; kraljevska događanja; državnički posjeti. |
| Privatna događanja | Proslave; vjenčanja; obiteljske prigode. |
| Rekreacija | Igre; događanja na otvorenom; avanturistička događanja. |
| Sportska natjecanja | Pojedinac/tim; amater/profesionalac; lokalno/međunarodno |

Izvor: Pavelin, G. (2017). Odnosi s javnošću u funkciji potpore arhivskom menadžmentu i menadžmentu događanja, Alinea, Zagreb, str. 189

Neovisno o kojoj vrsti događaja se radi, da bi ljudi na njima prisustvovali potrebno ih je o tome obavijestiti. Ukoliko se radi o otvorenim korporativnim događajima koji nisu vezani uz uzak krug koje organizator može osobno pozvati, da bi događaj ispunio svoju svrhu potrebno je upravljati marketingom događanja.

⁶Pavelin, G. (2017). Odnosi s javnošću u funkciji potpore arhivskom menadžmentu i menadžmentu događanja, Alinea, Zagreb, str. 189

2.1.2 Definiranje pojma marketing događaja (eng. event marketing)

Ako pokušamo povezati definiciju marketinga s definicijom događaja, moglo bi se reći da je marketing događaja skup aktivnosti kojima je zajednički cilj kreiranje, komuniciranje, isporuka i izmjena ponuda koje kupcima donose neko posebno zbivanje koje rezultira nezaboravnim iskustvom.

Dubljim pogledom u tematiku pojma moguće je uvidjeti kako je povijest bogata primjerima kreativnih genijalaca koji su sanjarili izvan konvencionalnih granica kako bi razvili svjesnost te povećali prodaju za njihove događaje. Iz njihovih jedinstvenih i ponekad nečuvenih vratolomija i atrakcija moguće je naučiti mnogo. Iako su se njihove lokacije i pothvati vrlo razlikovali, svi su imali zajedničku svrhu, koju je danas u literaturi moguće pronaći pod nazivom 3E marketinga događaja (eng. *3 Es of event marketing*⁷:

- Zabava (eng. *Entertainment*)
- Uzbuđenje (eng. *Excitement*)
- Poduzetnost (eng. *Enterprise*).

Sva tri elementa ključna su za uspješnost svakog događanja. Temelj marketinškog uspjeha jest pružiti ciljanoj publici oblik zabave koji će je navesti da napusti svoje domove, pružiti joj zabavu na drukčiji, jedinstveni način, dizajniran upravo za nju. Element uzbuđenja može se ovdje činiti neopipljivim, ali tu je – stvaran i realan.⁸

2.2 Razlika između događajnog marketinga i marketinga događaja

Kada je riječ o marketingu događaja, važno je uzeti u obzir temeljni cilj radi kojeg se neki događaj organizira. Naime, ako se na događaj gleda kao na aktivnost kojom se posjetiteljima nastoji pružiti određeno iskustvo i taj događaj zadovoljava karakteristike proizvoda ili usluge organizacije koja je događaj organizirala, marketing tog događaja predstavlja sve one aktivnosti usmjerene promociji i privlačenju posjetioca na događaj.

⁷ Preston, C. (2012). *Event marketing: how to successfully promote events, festivals, conventions, and expositions*, Wiley, New York, str. 2

⁸Pavelin, G. (2017). *Odnosi s javnošću u funkciji potpore arhivskom menadžmentu i menadžmentu događanja*, Alinea, Zagreb, str. 192

Primjerice, ukoliko Svjetsko udruženje kickboxing organizacija (WAKO) organizira svjetsko prvenstvo u tom sportu. Da bi se događaj održao, potrebno je poduzeti mnoge marketinške aktivnosti poput: izrade plana komunikacije i promocija događaja putem odgovarajućih kanala (plaćeno oglašavanje na internetu, u specijaliziranim tiskovinama, putem plakata, itd.), izrada vizualnog identiteta, prodaja ulaznica odgovarajućim kanalima, upravljanje odnosima s javnošću, promocija preko utjecajnih osoba u ovoj kategoriji (influencerski marketing putem sportaša), ugovaranje i upravljanje sponzorstvima i sl. Obzirom da je cilj ovog događaja posjetiocima omogućiti gledanje borbi uživo kao i doživljaj da svjedoče proglašenju protivnika u stvarnom trenutku, sve marketinške aktivnosti koje su usmjerene tome da posjetioci doznaju za događaj i njemu prisustvuju spadaju u aktivnosti marketinga događaja.

Disciplina koja uključuje uporabu događaja kao živog sredstva marketinške komunikacije referira se kao događajni marketing.⁹ Naime, ukoliko se događaj organizira kako bi se promovirao određeni proizvod ili usluga te je cilj događaja kroz privlačenje posjetioca stvoriti svjesnost o određenom proizvodu ili usluzi, tada je riječ o događajnom marketingu kao posebnom obliku marketinga jednakom onima koji su prethodno nabrojani u radu (influencerski marketing, sadržajni marketing, viralni marketing, itd.).

Recimo kada bi događaj organizirala tvrtka Apple da kupcima i javnosti predstavi svoji najnoviji model iPhonea, kao što je učinila 2007. godine¹⁰, putem prezentacija uživo i mogućnosti da isti isprobaju, tada bi sam događaj spadao u marketinšku aktivnost poduzeća zajedno s ostalim marketinškim aktivnostima poput promocije putem oglasa na televiziji, u tiskovinama, mogućnošću da se proizvod isproba u poslovnica i slično. Cilj je ovog događaja proširiti vijest o novom proizvodu pa je sam događaj marketinška aktivnost. Pritom je važno uzeti u obzir kako je i takav događaj potrebno organizirati i promovirati na jednak način kao i bilo koji drugi događaj.

Događajni marketing je marketinška praksa koja se temelji na uporabi događaja. U događajnom marketingu, događaji su dio komunikacijske kampanje ili strategije

⁹ Gerritsen, D. i van Oldern, R. (2014). Events as strategic marketing tool, CABI, London, str. 5

¹⁰*The Evolution of Apple Events*, EventMB studio, (2016), online:

<https://www.eventmanagerblog.com/evolution-of-apple-events> (preuzeto 10.07.2021.)

izgradnje marke. Događajni marketing se prvenstveno primjenjuje u četiri vrste marketinga¹¹:

1. *Marketing odnosa s kupcima*: izgradnja, održavanje i intenziviranje odnosa s raznim stranama
2. *Marketinško komuniciranje*: marketing proizvoda i usluga kroz utjecanje na znanje, stav i ponašanje posjetitelja
3. *Branding*: utjecati, stvarati ili mijenjati vrijedne asocijacije koje posjetitelj ima s robnom markom i/ili utjecati, stvarati ili mijenjati vrijedne asocijacije koje zaposlenik ima radi povećanja angažmana zaposlenika i optimizacije korisničkog iskustva (interni branding)
4. *Gradski marketing*: „prodaja“ općine ili regije sadašnjim i potencijalnim stanovnicima, posjetiteljima/turistima te poduzećima ili organizacijama.

Događaji temeljeni na poslovnom interesu i organizirani za korporativne kontakte su¹²:

1. Presentacije proizvoda,
2. Ceremonije otvorenja,
3. Konvencije trgovaca,
4. Poslovni sastanci,
5. Konferencije za novinare,
6. Sastanci dioničara,
7. Sportski događaji,
8. Prijem malih poduzeća,
9. Prijem velikih poduzeća,
10. Nacionalni trgovački sajmovi,
11. Nacionalne konferencije i simpoziji.

Time je marketing događaja skup aktivnosti kojima je cilj potaknuti ljude da posjete određeni događaj, dok je događajni marketing marketinška aktivnost kojoj je cilj potaknuti tržišnu razmjenu za određeni proizvod ili uslugu koja nije iskustvo koje posjetioci mogu ostvariti na nekom događaju.

¹¹ Gerritsen, D. i van Oldern, R. (2014). Events as strategic marketing tool, CABI, London, str. 8

¹² ibidem

2.3 Elementi marketinga događanja

Bez obzira na prirodu događanja, uspjeh će ovisiti o tome u kojoj je mjeri prepoznat glavni cilj samog događanja od strane ciljane publike. Pritom će ključnu ulogu imati 5 marketinških elemenata (5P)¹³:

1. **Proizvod** (eng. *Product*) – proizvod može biti obrazovni program, korporativno predstavljanje proizvoda, susret s bratskom organizacijom i dr. osoba zadužena za promoviranje događanja treba od organizatora dobiti odgovore na sljedeća pitanja: 1. Koja je povijest događanja? (npr. 50 godišnja konferencija – ukazuje na dugu i bogatu povijest organizacije); 2. Koja je vrijednost proizvoda? (povećanje produktivnosti, maksimiziranje profitabilnosti mogu biti značajke koje će potaknuti klijente na kupnju proizvoda); 3. Što čini proizvod jedinstvenim? (jednostavnije rečeno: po čemu se događanje razlikuje od drugih, zašto je bolje uložiti vrijeme i novac ovdje, a ne kod konkurencije?)
2. **Cijena** (eng. *Price*) – jedno od osnovnih znanja osobe koja promovira događanje jest razumijevanje financijskih ciljeva organizacije koja sponzorira događanje. Nakon što utvrdi ciljeve, marketinški stručnjak će prezentirati cijene konkurenciji, istaknuti tko nudi sličan proizvod, kome i po kojoj cijeni. Jednako su važne informacije o potražnji za takvim proizvodom, ekonomski pokazatelji te informacije o ekonomskom stanju ciljanog tržišta.
3. **Mjesto** (eng. *Place*) – Mjesto je ključno jer može izravno utjecati na broj gostiju, na karakter i osobnost događanja. Izbor mjesta valja uključiti u najranije faze planiranja događanja. Odluka o izboru mjesta ovisi o vrsti događanja, publici i njenom profilu.
4. **Odnosi s javnošću** (eng. *Public relations*) – Prvi korak pri uspostavljanju kampanje odnosa s javnošću jest utvrditi trenutačnu percepciju javnosti o organizaciji i misiji organizacije. Alati kojima organizacija komunicira s javnošću su: mediji (informativni); objavljivanje izdanja (promotivno usmjerenih); *media setovi* (uključujući fotografije, biografije, priopćenja za tisak); brošure, organizacijski listovi, rasporedi, izjave o misiji, pomoćne aktivnosti; telefon, fax, e-mail za kontakt; radio i TV spotovi / tisak; pozivnice / ulaznice za događanje.

¹³Pavelin, G. (2017). Odnosi s javnošću u funkciji potpore arhivskom menadžmentu i menadžmentu događanja, Alinea, Zagreb, str. 194

5. Pozicioniranje (eng. *Positioning*) – Pozicioniranje je strategija utvrđivanja potreba potrošača koje događanje može ispuniti, a definirana je kroz intuiciju, istraživanje i evaluaciju. Pri pozicioniranju trebaju se uzeti u obzir sljedeća razmatranja: lokacija, poruke prema javnosti, konkurentne cijene i program (valja ponuditi ono po čemu je događanje jedinstveno). Što je pozicioniranje složenije, veća je i vjerojatnost da će biti složeniji marketinški plan. Plan treba napisati što jednostavnije i kraće te navesti prednosti i slabosti organizacije i događanja, ciljeve, potrebe potencijalne tržišne niše, ekonomska razmatranja i elemente koji će učiniti organizaciju jedinstvenom i različitom.

3. Upravljanje događajima

Upravljanjem se smatra organizacijska funkcija i proces u poduzeću ili organizaciji koju vrše vlasnici ili njihovi predstavnici. Upravljanje se realizira donošenjem upravljačkih odluka.¹⁴ Kad je riječ o događajima, upravljanje događajima podrazumijeva funkciju upravljanja cjelokupnim procesom provedbe događaja od početka ideje do realizacije i održavanja događaja, pa čak i aktivnosti nakon što se događaj održao. Pritom se u upravljanju događajima primjenjuju opće aktivnosti menadžmenta kao što su planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, motiviranje i vođenje.¹⁵ Budući da su događaji specifične aktivnosti po mnogočemu, organizacijske funkcije koje su također neizostavne prilikom upravljanja događajem su: dizajniranje, planiranje, marketing i sceniranje događaja, upravljanje logistikom, pravna kompilacija i upravljanje rizicima koji su uključeni, te evaluacija i izvještavanje nakon što je događaj održan.¹⁶ Prema svemu navedenome, upravljanje događajima (eng. *Event management*) kao grana industrije trebalo bi definirati kao organizaciju i koordinaciju aktivnosti potrebnih za postizanje ciljeva događaja.¹⁷

3.1 Event industrija

Grana industrije koja je fokusirana na događaje bilježi ubrzani rast posljednja dva desetljeća što je dovelo do formiranja *event sektora (event industry)* koji uključuje profesionalce zadužene za organizaciju, dobavljače i profesionalne udruge. Na formiranje je utjecala i ubrzana globalizacija tržišta i kanala komunikacija. Ključne komponente uključuju¹⁸:

- *Event* organizacije specijalizirane za organizaciju *evenata*, npr. *Harrogate International Festival*), radne skupine koje se sazivaju unutar tvrtki, a članovi se biraju iz redova stalnih i dobro uhodanih zaposlenika organizacije događanja.

¹⁴Upravljanje – rukovođenje – menadžment, Poslovniforum.hr online:

<http://www.poslovniforum.hr/management/rjecnik.asp> (preuzeto 10.07.2021.)

¹⁵ Sikavica, P., Pološki Vokić, N. i Bahtijarević-šiber, F. (2008). Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, str. 19

¹⁶ Quinn, B. (2013). Key concepts in event management, Sage, Los Angeles, str. 38

¹⁷ Balden, C., Kennell, J., Abson, E., Wilde, N. (2017). Events Management: An Introduction, Routledge, Ujedinjeno Kraljevstvo

¹⁸Pavelin, G. (2017). Odnosi s javnošću u funkciji potpore arhivskom menadžmentu i menadžmentu događanja, Alinea, Zagreb, str. 200

- *Event management* tvrtke (profesionalne grupe ljudi ili individualci koji organiziraju događanja na temelju ugovora sklopljenog s njihovim klijentima). Specijalizirane tvrtke često organiziraju niz događanja istovremeno te razvijaju dugoročne odnose s klijentima i dobavljačima.
- Dobavljači u *event* industriji (djeluju u područjima izravno povezanim s organizacijom događaja – pozornica, produkcija zvuka, osvjetljenje, audiovizualna produkcija, zabava i *catering* ili mogu raditi u povezanim područjima: transport, komunikacije, sigurnost, pravni i računovodstveni servisi.
- Strukovna udruženja u *event managementu* (pružaju usluge umrežavanja, komunikacija i veza unutar *event* industrije; akreditacijskih programa i programa obuke, načela etičke prakse te lobiranja). Budući da je industrija toliko heterogena, postoji višestruki broj različitih udruga koje su prilagođene pojedinim sektorima (neke za više sektora, a neke isključivo za pojedini sektor). Širina struke vezane uz *event management* najbolji je pokazatelj galopirajućeg razvoja navedene djelatnosti.
- Vanjska regulatorna tijela. Suvremeni *eventi* odvijaju se u reguliranim i složenim okruženjima. Veliki broj lokalnih i zakonodavnih tijela su odgovorni za nadgledanje sigurnosnih aspekata događanja te provođenja istih u skladu sa zakonom. Različiti odbori provjeravaju drže li se organizatori zakonskih okvira u prodaji hrane, zatvaranju ulica, upravljanju otpadom i sl. Profesionalni *event manager* treba biti upoznat s propisima za održavanje događanja te biti u kontaktu s lokalnim vlastima.

4. Proces organizacije događaja

Proces organizacije događaja započinje u trenutku nastanka ideje ili potrebe za organizacijom određenog događaja, a završava nakon što su poduzete sve potrebne radnje u fazi nakon održavanja događaja. Da bi događaj bio uspješno realiziran potrebno je pomno isplanirati i provesti brojne aktivnosti.

Budući da događaje karakterizira ograničeno vrijeme trajanja, najčešće nekoliko dana, znači da imaju unaprijed definirano vrijeme trajanja s početkom i krajem. Time je događaj moguće poistovjetiti s projektom. Prema Američkom institutu za projektni menadžment (PMI), koji razvija leksikon općeprihvaćenih termina konvencionalne znanosti i prakse projektnog menadžmenta, definira projekt kao *privremeno nastojanje koje se poduzima u cilju stvaranja jedinstvenog proizvoda i usluge*. Naglasak je na *privremenom*, što znači da svaki projekt, baš kao i događaj, ima unaprijed određen početak i kraj.¹⁹ Time je proces organizacije i upravljanja događajem moguće koncipirati na jednak način kao i proces organizacije i upravljanja projektom.

Upravljanje projektima sastoji se od sljedećih faza²⁰:

1. Početna faza (iniciranje i planiranje)
2. Implementacijska faza (pregovaranje, projektna nabava i ugovaranje, upravljanje projektom, kontrola u fazi implementacije)
3. Faza zaključivanja projekta (revizija i završetak projekta)

Kada je riječ o organizaciji i upravljanju događaja u početnoj fazi provodi se razvoj koncepta i dizajna događaja. U implementacijskoj fazi dolazi do provedbe svih aktivnosti koje su determinirane u početnoj fazi te se vrši kontrola provedbe. U fazi zaključivanja projekta, odnosno provode se aktivnosti koje slijede nakon održavanja događaja poput revizije događaja, Aktivnosti koje je u prvoj fazi potrebno isplanirati, a u drugoj fazi provesti su:

1. Razvoj koncepta i dizajn
2. Planiranje

¹⁹Zekić, Z. (2010). Projektni menadžment, upravljanje razvojnim promjenama, Udžbenici sveučilišta u Rijeci, Rijeka, str.9

²⁰Omazić, M. A., Baljkas, S.(2005). Projektni menadžment, Sinergija nakladništvo d.o.o.

3. Marketing i promocija
4. Postavljanje događanja
5. Ljudski resursi
6. Nadzor, kontrola i evaluacija

4.1 Početna faza - razvoj koncepta i dizajn

Nakon nastanka ideje i/ili potrebe za organizacijom određenog događaja, potrebno je detaljnije razviti sam koncept događanja te dizajnirati okvirni plan aktivnosti koji je potrebno obuhvatiti.

Prilikom razvijanja koncepta treba razmotriti mnoge elemente, među kojima su svrha događanja, tema događanja, mjesto, publika, dostupni resursi, vrijeme održavanja događanja i sposobnost organizacijskog tima²¹. Prilikom razvoja koncepta i dizajniranja događaja isto tako treba uzeti u obzir da je svaki događaj privremen i jedinstven te da proizlazi iz mješavine menadžmenta, programa, okruženja i ljudi²².

Svrha događanja trebala bi biti osnova svih organizacijskih planova.²³ Zapravo je moguće svrhu događanja poistovjetiti s misijom poduzeća. Svrha događaja najčešće je ostvarenje dobiti, no svrha može biti drugačija. Primjerice promocija novog proizvoda, prikupljanje sredstava za humanitarne svrhe ili proglašenje svjetskog prvaka u pojedinoj sportskoj disciplini.

Tema događanja trebala bi biti povezana sa svrhom. Također bi trebala biti u potpunosti sukladna potrebama gostiju i dosljedna svim elementima. Većina događanja odabire dizajn i boje koje se onda koriste na svim predmetima i rekvizitima kao što su ulaznice, programi, odore, unutarnje uređenje, plakati, suveniri, itd. Ta tehnika omogućava sudionicima da se poistovjete s temom.²⁴ U većini slučajeva tema je usko povezana sa svrhom, a dizajn prati svrhu događanja. Primjerice, ako je svrha

²¹Van der Wagen, L. i Carlos, B. R. (2008). Event management, Upravljanje događanjima, Za turistička, kulturna, poslovna i sportska događanja, Mate, Zagreb, str. 22

²²Korir, J. (2012). Elements of Event Management Ventures in Kenya. *European Journal of Business and Management*, 4(16) 81-86

²³Van der Wagen, L. i Carlos, B. R. (2008). Event management, Upravljanje događanjima, Za turistička, kulturna, poslovna i sportska događanja, Mate, Zagreb, str.23

²⁴ ibidem

događaja posjetiocima stvoriti doživljaj života u srednjem vijeku, tema će biti povijesna, a dizajn će biti oblikovan prema spoznajama o dizajnu rekvizita i ambijenta u vrijeme srednjeg vijeka. U nekim slučajevima, organizatori mogu odabrati temu koja nije toliko povezana sa svrhom događanja. Primjerice, događaj može biti zabavne naravi poput 50. godišnjice poslovanja poduzeća koje se bavi proizvodnjom brodskih motora. Da bi među posjetiocima stvorio dodatan doživljaj, organizator može odrediti temu maskirane zabave u stilu 70ih godina prošlog stoljeća.

Kod razrade koncepta događanja, važno mjesto uz svrhu ima i mjesto održavanja događanja. Organizator događanja mora pažljivo razmotriti sve posljedice odabira nekonvencionalnog prostora umjesto standardnih prostora koji iziskuju jedino unutrašnje uređenje u skladu s odabranom temom. Osvjetljenje, zvuk i catering mnogo je teže organizirati u posebnim uvjetima i prostorima.²⁵ Kod odabira lokacije organizator mora provjeriti omogućuje li lokacija pristup kamionima i strojevima s opremom, omogućava li postavljanje sve potrebne produkcije, postoji li na lokaciji sva potrebna infrastruktura, hoće li događaj narušavati javni red i mir, kakav je stav zajednice prema održavanju događaja, postoji li parking u dovoljnoj mjeri, i još mnogo toga.

Kod razvoja koncepta i dizajna događaja najvažnije je postaviti smjernice kojima će se organizatori dalje voditi prilikom planiranja događanja. Svrha događanja svakako je najvažnija smjernica jer se prema njoj dalje definiraju odgovarajuća tema događanja te se događaj prilagođava ciljanoj publici koju je također potrebno okvirno definirati u ovoj fazi. U ovoj fazi važno je razmotriti i financijske mogućnosti, moguće lokacije i karakteristike istih kako bi se znalo zadovoljavaju li logističkim potrebama organizacije događaja. Potrebno je razmotriti i vanjsku okolinu, odnosno utjecaj događaja na okolinu, odgovarajuću infrastrukturu u okolini, utjecaj na ljude i prirodu u okolini lokacije održavanja događaja kao i rizike s kojima bi se organizatori mogli susresti. Odgovorima na sljedeća pitanja organizatori mogu procijeniti je li događaj izvediv. Ukoliko jest mogu krenuti s fazom planiranja. Pitanja na koja je potrebno odgovoriti su²⁶:

1. Je li održavanje događaja dobra zamisao?
2. Imamo li potrebne vještine?

²⁵ ibidem

²⁶ ibidem

3. Ima li događanje podršku zajednice?
4. Postoji li u zajednici potrebna infrastruktura?
5. Možemo li pronaći prostor po prihvatljivoj cijeni?
6. Hoće li događanje privući publiku?
7. Hoće li događanje privući podršku medija?
8. Je li događanje financijski isplativo?
9. Jesu li kriteriji za ocjenu uspjeha razumni?
10. Koji su rizici?

4.2 Planiranje događaja

Gledajući s menadžerske strane, planiranje je proces postavljanja ciljeva te izbora strategije i aktivnosti za postizanje postavljenih ciljeva. Planiranje treba dati odgovore na sljedeća pitanja²⁷:

- U kakvom se stanju i okruženju poduzeće nalazi sada?
- Koji položaj poduzeće želi zauzeti u budućnosti?
- Što treba poduzeti i koje putove odabrati da bi se to postiglo?

Prema tome, planiranje jamči putokaz što treba raditi i mogućnosti kontrole očekivanih postignuća²⁸. Kada je riječ o projektima i projektnom menadžmentu, planiranje ima veoma slično značenje i ulogu. Planiranjem projekta odgovara se na pitanje što se na projektu mora učiniti, tko to treba uraditi, za koju cijenu, kako i kada. Dakle, funkcija planiranja u projektima definira misiju i ciljeve projekta koje je potrebno implementacijom postići te koje će akcije biti neophodne za njihovo ostvarenje²⁹.

Obzirom na sličnost koncepta upravljanja projektima i upravljanja događanjima, na identična pitanja potrebno je dati odgovore prilikom planiranja događanja. Kod planiranja događanja polazište je svrha događanja koja je obuhvaćena prilikom razvoja koncepta. Na temelju postavljene svrhe događanja definiraju se ključni i specifični ciljevi. Uz ciljeve, planiraju se svi ostali resursi i aktivnosti potrebni za realizaciju

²⁷Belak, V. (2014). Menadžment u teoriji i praksi, Belakexcellens d.o.o., Zagreb, str.119

²⁸ ibidem

²⁹Omazić, A.M., Baljkas, S. (2005). Projektni menadžment, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 110

događaja poput financija, marketinga, ljudskih resursa, logistike, operacije, prodaja, itd.

Ciljevi se razlikuju od jednog do drugog događanja, što predstavlja jedan od glavnih izazova za organizatore događanja. Događanje može imati jedan ili više sljedećih općih ciljeva³⁰:

- Pобољшanje stava zajednice prema zdravlju i dobroj formi sudjelovanjem u sportskim aktivnostima
- Povećanje ponosa građana
- Usmjeravanje sredstava u lokalno gospodarstvo
- Prikupljanje sredstava u dobrotvorne svrhe
- Povećanje broja turista u određenom odredištu
- Produženje turističke sezone
- Predstavljanje novog proizvoda
- Ostvarivanje prihoda prodajom ulaznica
- Organizacija zabavnih sadržaja
- Stvaranje vjernosti određenom timu
- Podizanje ugleda grada ili mjesta
- Obilježavanje povijesnog događaja
- Povećanje ugleda organizatora konvencije ili prostora u kojem se održava
- Održavanje inspirativne ceremonije
- Pružanje jedinstvenog iskustva
- Povećanje prodaje proizvoda
- Odavanje priznanja dobitnicima nagrada (primjerice, turističke nagrade ili nagrade zaposlenicima)
- Dobivanje medijske pozornosti
- Naglašavanje glavne svrhe konferencije
- Podizanje svijesti o dobrotvornoj ili političkoj kampanji

³⁰ Van der Wagen, L. i Carlos, B. R. (2008). Event management, Upravljanje događanjima, Za turistička, kulturna, poslovna i sportska događanja, Mate, Zagreb, str. 125

Na temelju postavljenih općih ciljeva razvijaju se detaljni i specifični ciljevi. Specifični ciljevi trebali bi biti realistični i mjerljivi³¹. Prilikom definiranja ciljeva poželjno je voditi se akronimom SMART, tj. ciljevi bi trebali biti **specifični** (*eng. specific*), **mjerljivi** (*eng. measurable*), **usklađeni** (*eng. sligned*), **ostvarivi**(*eng. reachable*) i **vremenski određeni** (*eng. time bound*)³².Određen zadane mjere, postoci i prodaja najčešći su pokazatelji koji se koriste za mjerenje ciljeva. Uloga specifičnih ciljeva do izražaja dolazi u fazi evaluacije u kojoj se uspoređuju postavljeni ciljevi s ostvarenim postignućima.

Specifični ciljevi procjenjuju se pomoću sljedećih mjera³³:

- Broja gledatelja
- Demografskih podataka (starost, prebivalište, zemlja rođenja, itd.) o publici
- Prosječne potrošnje gledatelja
- Razine prepoznavanja sponzora
- Prodaje sponzorovih proizvoda
- Ekonomskog učinka događanja
- Dobiti.

Nakon što su definirani ciljevi, potrebno je planirati sve resurse potrebne za održavanje događanja. Potrebne resurse moguće je podijeliti u 4 ključne kategorije:

1. Financijski resursi
2. Ljudski resursi
3. Materijalni resursi
4. Nematerijalni resursi.

³¹ Van der Wagen, L. i Carlos, B. R. (2008).Event management, Upravljanje događanjima, Za turistička, kulturna, poslovna i sportska događanja, Mate, Zagreb, str. 125

³² Sikavica, P., Pološki Vokić, N., Bahtijarević-Šiber, F.(2008). Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, str. 159

³³ Van der Wagen, L. i Carlos, B. R. (2008).Event management, Upravljanje događanjima, Za turistička, kulturna, poslovna i sportska događanja, Mate, Zagreb, str. 127

4.2.1 Planiranje financija događaja

Iako ostali nisu manje bitni, financijski resursi zauzimaju središnje mjesto prilikom planiranja događanja jer bez njih niti jedno događanje ne bi moglo biti realizirano. Svako događanje ima određeni proračun koji uključuje izračun procijenjenih ukupnih troškova kojima se osiguravaju ostali potrebni resursi iz preostale tri kategorije te planiranih prihoda. U obzir se moraju uzeti i najsitniji troškovi kako bi se dobio što točniji izračun koji kasnije služi pri kontroli poslovanja. Proračun predstavlja i financijski plan događanja. Mora sadržavati realno procijenjeni trošak pojedinog segmenta potrebnog za realizaciju događanja. Pokazuje na što su utrošeni pojedini iznosi, a koristan je i za buduće planiranje jer pruža uvid u egzaktnu alokaciju svih resursa. Tako se može doznati gdje uštedjeti pri budućim projektima te eventualno smanjiti neke nepotrebne troškove³⁴.

Prilikom planiranja financija događanja ujedno se planiraju i ostali resursi potrebni za organizaciju i održavanje događanja. Stoga je prilikom izrade financijskih planova potrebno dati odgovore na sljedeća pitanja³⁵:

1. Je li cilj ostvariti profit?
2. Koliko će događanje stajati?
3. Koji su izvori sredstava?
4. Koliko je ulaznica potrebno prodati kako bi se pokrili troškovi?
5. Kakav je novčani tok?
6. Kakav je sustav kontrole potreban za sprečavanje pronevjere?
7. Kako ispuniti zakonske i porezne obveze?

U financijskim planovima s jedne strane nalaze se troškovi a s druge izvori sredstava. Troškovi mogu biti raznovrsni, a ovise o veličini, trajanju i programu događanja. Ukupni trošak uključuje fiksne i varijabilne troškove. Glavni troškovi događanja dijele se u četiri kategorije³⁶:

³⁴ Pavelin, G. (2017). Odnosi s javnošću u funkciji potpore arhivskom menadžmentu i menadžmentu događanja, Alinea, Zagreb, str. 231

³⁵ Van der Wagen, L. i Carlos, B. R. (2008). Event management, Upravljanje događanjima, Za turistička, kulturna, poslovna i sportska događanja, Mate, Zagreb, str. 92

³⁶ Pavelin, G. (2017). Odnosi s javnošću u funkciji potpore arhivskom menadžmentu i menadžmentu događanja, Alinea, Zagreb, str. 231

1. Troškovi razvoja i provedbe projekta,
2. Troškovi najma lokacije održavanja događanja
3. Troškovi promocije
4. Troškovi povezani s zabavom.

Navedeni su troškovi neizostavni dio svakog događanja. Razvoj i provedba projekta uključuje troškove dobavljača, opreme, administracije, osoblja i sl³⁷. Tu su još i troškovi najma prostora, opreme, dozvole, izvođači, catering, osiguranje i još mnogo toga ovisno o karakteristikama događanja.

Najčešći izvori ostvarivanja prihoda prilikom održavanja događanja su³⁸:

- Prodaja karata – najčešće kod poduzetničkih događanja,
- Sponzorstvo – najčešće kod sportskih ili kulturnih događanja,
- Donacije – najčešće kod političkih, sportskih i umjetničkih događanja,
- Prikupljanje sredstava – najčešće kod događanja u zajednici ili korporativnih događanja,
- Ostvarenje prava javnog radio-televizijskog emitiranja – najčešće kod sportskih događanja.

4.2.2 Planiranje ljudskih resursa pri organizaciji događaja

Organizaciju događanja moguće je opisati kao aktivnost ljudi namijenjena stvaranju doživljaja ljudima. Točnije, da bi događanje bilo uspješno organizirano i održano te da bi svi posjetioци bili sigurni i zadovoljni potrebno je uložiti velike napore čitavog tima koji radi na događanju, a nerijetko se radi o izrazito velikom broju ljudi posebice ukoliko se uspoređi s organizacijom poduzeća koja potrebe potrošača zadovoljavaju proizvodnjom proizvoda, trgovinom ili kontinuiranim uslužnim djelatnostima.

Budući da događanja karakteriziraju mnogobrojni timovi u kojima postoje velike razlike ovisno o zadacima koje pojedinci obavljaju, važno je dobro isplanirati ljudske potencijale, pronaći kompetentne osobe u različitim granama djelatnosti i upravljati

³⁷ ibidem

³⁸ ibidem

podjelom zadataka na najefikasniji način. Planiranje i upravljanje ljudskim potencijalima prilikom organizacije događanja moguće je usporediti s podjelom uloga prilikom upravljanja projektom odnosno u projektnom menadžmentu.

Naime, identifikacija uloga i odgovornosti je proces konverzije plana akcije projekta u operabilni, provedivi raspored. Ono čini svojevrsnu bazu za proces nadgledanja i kontroliranja te zajedno s projektnim planom i budžetom jedan je od glavnih alata menadžmenta na projektu/događanju. Jedan od najkompleksnijih problema u ovoj domeni je koordinacija.³⁹

Dva najvažnija koncepta prilikom planiranja i organiziranja ljudskih potencijala na događanju su: izrada organizacijskih dijagrama, kako bi ljudi razumjeli odnose prilikom izvještavanja te izrada opisa poslova, pomoću kojih će zaposlenici bolje razumjeti svoje specifične uloge.⁴⁰ Aktivnosti koje još ulaze u domenu planiranja i organiziranja ljudskih potencijala su: regrutiranje i odabir ljudi, sastavljanje rasporeda rada, obuka, informiranje zaposlenika, nagrađivanje i upravljanje volonterima. U nastavku su nabrojani i opisani elementi planiranja ljudskih resursa prilikom organizacije događanja⁴¹:

1. **Izrada dijagrama.** Organizacijsko planiranje događanja može biti vrlo složeno jer je u pravilu potrebno više organizacijskih dijagrama. Najčešće se koriste dijagrami za razdoblje prije događanja koji prikazuju sve one koji su odgovorni za primarne funkcije u fazi planiranja, poput financija, marketinga, zabave, cateringa i upravljanje ljudskim resursima. Zatim dijagrami za vrijeme događanja na kojima je naveden popis svih zaposlenika, zajedno s izvještajnim odnosima za operacije cjelokupnog događanja te izvještajni odnosi za hitne slučajeve (pojednostavljeni kako bi se omogućila brza reakcija). Tu su još i dijagrami u razdoblju nakon događanja na kojima su navedeni ključni zaposlenici uključeni u evaluaciju, financijsko izvještavanje i rješavanje preostalih pitanja.
2. **Priprema opisa poslova.** Za svaku ulogu treba napraviti opis posla s popisom zadataka koje se mora obaviti. U tom dokumentu trebali bi stajati naziv funkcije,

³⁹Omazić, M., A., Baljkas, S. (2005). Projektni menadžment, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 213

⁴⁰Van der Wagen, L. i Carlos, B. R. (2008). Event management, Upravljanje događanjima, Za turistička, kulturna, poslovna i sportska događanja, Mate, Zagreb, str. 177

⁴¹ Ibidem str. 177- 193

izvještajni odnosi i dužnosti. Kratak opis zaduženja može se uključiti no nije nužan. Nakon što je izrađen opis poslova, potrebno je odrediti specifikaciju profila osobe. Njome se određuju vještine, znanje i iskustvo koje je potrebno za određenu ulogu, te se koristi u procesu odabira kandidata.

3. **Regrutiranje i odabir.** Nakon što su opis poslova i specifikacije tražene osobe gotovi, moguće je upotrijebiti ih prilikom sastavljanja oglasa i pitanja za razgovor s kandidatima. Uobičajeni pristup regrutiranju podrazumijeva objavljivanje oglasa u lokalnim ili većim novinama, na internetskim stranicama događanja ili stranicama povezanim s njom, te na oglasnim pločama.
4. **Sastavljanje rasporeda rada.** Planiranje osoblja uključuje i sastavljanje rasporeda rada. To može zadavati poteškoće, posebice ako se radi o većem broju sesija i većem broju dana, te ako se moraju uzeti u obzir međusobno povezani zadaci jer se za izvršavanje svakog zadatka mora predvidjeti dovoljno vremena.
5. **Obuka.** Zaposlenici na događanju moraju proći obuku za tri osnovna područja: ciljevi događanja, prostor događanja i svoje specifične dužnosti.
6. **Informiranje zaposlenika.** Vrlo je važno informirati zaposlenike pri predaji smjene. To predstavlja nastavak obuke i omogućava voditelju lokacije ili organizatoru da zaposlenicima prenese važne i relevantne informacije prije nego što počnu s radom. Neke informacije biti će nove, poput promjena u načinu prijevoza gledatelja, dok će drugi elementi služiti kao naglašavanje ključnih informacija, poput onih o izvještavanju o incidentima ili o izvanrednim procedurama.
7. **Nagrađivanje zaposlenika.** Nagrađivanje rada i plaćenog osoblja i volontera može imati ogroman učinak na motivaciju. Jedna od najdjelotvornijih strategija podrazumijeva određivanje realističnih ciljeva za zaposlenike, budući da na taj način pojedinci mogu pratiti svoji doprinos uspjehu događanja. Nagrade mogu biti neopipljive poput rotacije poslova, postizanja ciljeva, oplemenjivanja poslova, upoznavanje s zvijezdama događanja, rad s ljudima iz inozemstva i sl., te opipljive poput proizvoda s događanja, ulaznice, zabave nakon događanja, potvrde o obavljenim poslovima i sl.
8. **Upravljanje volonterima.** Kako je za uspješno organiziranje i održavanje događanja često potreban velik broj ljudi, sredstva organizacije nerijetko nisu dovoljna da se svi zaposlenici plate. Organizatori događanja zato često posežu

za volonterima koji su voljni sudjelovati radi drugih ciljeva koje mogu postići radom na događanju. Upravljanje volonterima gotovo je istovjetno upravljanju plaćenim zaposlenicima osim što često dolazi do razlike u nagrađivanju i motivima radi kojih pojedinci rade na događanju.

4.2.3 Planiranje materijalnih resursa potrebnih za organizaciju događaja

Uz lokaciju održavanja, neovisno o vrsti događanja koje se organizira, materijalni resursi neophodni su za održavanje događanja. Prilikom planiranja i organiziranja materijalnih resursa potrebno je uzeti u obzir sve elemente potrebne za uspješno održavanje događanja poput dovoljnog broja vozila za opremu i ljude, ozvučenja, rasvjete, pozornice, sigurnosnih elemenata (ograda, video nadzor, detektori metala...), toaleti, dekoracija, stolovi, stolice, šankovi, sprave i sportska oprema ukoliko se radi o sportskim događanjima, kulise i scenografija, komunikacijska oprema, itd.

4.2.4 Planiranje nematerijalnih resursa potrebnih za organizaciju događaja

Pod nematerijalnim resursima u smislu organizacije događanja misli se na planiranje i upravljanje svim onim procesima i tokovima koji su neophodni za provedbu događanja ali ne predstavljaju opipljive elemente događanja. U ovoj kategoriji nalaze se planiranje i organizacija logističkih tokova, pravna pitanja organizacije događanja i upravljanje rizikom. Tu su još i promotivne aktivnosti koje će detaljnije biti opisane u sljedećoj cjelini.

Pravna pitanja prilikom organizacije događanja najčešće se odnose na prikupljanje potrebnih dozvola i sklapanje ugovora. Dozvole izdaju lokalni, županijski ili regionalni uredi državne uprave te je za izdavanje dozvole potrebno određeno vrijeme⁴². Organizatori često trebaju ishoditi dozvolu za samo održavanje događanja, no tu su i ostale dozvole koje je u nekim slučajevima potrebno ishoditi. Primjerice dozvolu za točenje alkohola, dozvolu za korištenje javnim površinama, privremenu regulaciju prometa i sl. Svaki organizator mora poštivati sve zakonske propise zemlje u kojoj se

⁴² Pavelin, G. (2017). Odnosi s javnošću u funkciji potpore arhivskom menadžmentu i menadžmentu događanja, Alinea, Zagreb, str. 228

događanje odvija što može uključivati određeni pravni oblik koji se mora registrirati za organizaciju događanja, dozvole po pitanju autorskih prava, radno pravo, zakone vezane uz sigurnost uzvanika i radnika i sl.

U domenu pravnih pitanja prilikom organizacije događanja ulaze i ugovorni odnosi. Naime, pri organizaciji događanja organizatori surađuju s različitim profilima zanimanja poput majstora rasvjete, dobavljači hrane i pića, vlasnici prostora i sl. odnosi između organizatora događanja i njemu potrebnih uslužnih djelatnosti se obavezno reguliraju ugovorom. Najčešće je riječ o ugovoru o najmu, ugovoru o sponzorstvu ili različitim ugovorima o suradnji. Najčešće vrste ugovora koji se sklapaju pri organizaciji događanja su⁴³:

- Ugovor s tvrtkom za organizaciju događanja
- Ugovor s izvođačima
- Ugovor o najmu prostora
- Ugovor s dobavljačima
- Ugovor sa sponzorima
- Ugovor o pravima na javno radio-televizijsko emitiranje.

Logistika događanja je posebna disciplina u čijem se fokusu nalaze dobavljači te sadržaji i opremljenost mjesta održavanja događanja. Sastavni djelovi logistike događanja su⁴⁴:

- Nabava/opskrba
- Prijevoz i transfer
- Povezivanje
- Kontrola tokova
- Informacijska mreža.

Prvotni zadatak logistike jest da se pobrine da za mjesto održavanja događanja ishodi sve potrebne dozvole za održavanje događanja. Logistika se, osim toga, mora pobrinuti da na mjestu održavanja događanja osigura sljedeće⁴⁵:

- Parking za sve sudionike i uzvanike

⁴³ Ibidem, str. 229

⁴⁴ Ibidem, str. 233

⁴⁵ Ibidem, str. 235

- Mjesta za prikladno odlaganje otpada,
- Sigurnost svih sudionika i uzvanika
- Izlaze u slučaju nužde
- Prostor za VIP-uzvanike
- Prostor za predstavnike medija.

U procesu planiranja događanja potrebno je razmotriti sve rizike koji bi mogli ugroziti ili spriječiti događanje. Organizatori događanja često razmišljaju o riziku u smislu sigurnosti i osiguranja, no koncept rizika mnogo je širi od toga. On može podrazumijevati i krizu novčanog toka, štrajk radnika, negativan publicitet ili loše vrijeme. Ovaj posljednji ujedno za organizatora predstavlja i najveći rizik. Čak i ako nema izravnog utjecaja na događanje, loše vrijeme smanjiti će broj posjetitelja događanja, osim ako se osigura primjerena zaštita od vremenskih nepogoda⁴⁶.

Upravljanje rizikom je proces identifikacije rizik, njihovo procjenjivanje i upravljanje njima. Kod organizacije događanja rizike je moguće podijeliti u sljedeće kategorije⁴⁷:

- Prirodne nepogode
- Financijski rizik
- Pravni rizik
- Rizici povezani s tehnologijom
- Loša organizacija
- Sigurnost i sigurnosni rizik.

4.3 Implementacijska faza organiziranog događaja

Implementacijska faza podrazumijeva proces primjene svih elemenata predviđenih u prethodnoj fazi – fazi planiranja. Ova faza započinje u trenutku kada je izrađen cjelokupan plan događanja zajedno sa svim organizacijskim dijagramima te je događanje isplanirano do najsitnijih detalja, a završava zajedno sa događanjem. U ovoj se fazi pregovara sa vanjskim suradnicima za sve potrebne materijalne, nematerijalne

⁴⁶ Van der Wagen, L. i Carlos, B. R. (2008). Event management, Upravljanje događanjima, Za turistička, kulturna, poslovna i sportska događanja, Mate, Zagreb, str. 108

⁴⁷ ibidem

i financijske resurse te se pronalaze vanjski partneri poput cateringa, zaposlenika i volontera. U ovoj se fazi ishođuju i potrebne dozvole. Za razliku od prethodne faze, u ovoj se fazi počinje primjenjivati i kontrolna funkcija koja se nastavlja i u sljedećoj fazi organizacije – fazi evaluacije. U pravilu traje kraće od faze planiranja i znatno dulje od same faze održavanja događanja koja traje jedan do nekoliko dana. Neki elementi ove faze mogu se započeti primjenjivati i za vrijeme trajanja samog procesa planiranja kako bi se planovi prilagodili stanju tržišta. Primjerice, prikupljanje dozvola i pregovaranje s pojedinim dobavljačima mogu utjecati na plan događanja pa njihova primjena usporedno s provedbom planiranja događanja može utjecati na promjenu plana.

4.3.1 Pregovaranje i ugovaranje planiranih poslovnih suradnji na događaju

U fazi pregovaranja potrebno je stupiti u kontakt sa svim potencijalnim suradnicima i dobavljačima, odnosno svim uslužnim djelatnostima koje su potrebne za održavanje događanja. To mogu biti izvođači, majstori zvuka i rasvjete, transportne službe i vozači, vladini uredi za izdavanje dozvola, *catering*, zaposlenici i sl.

Nakon što je u fazi planiranja organizator predvidio sve treće strane koje je potrebno uključiti u samo događanje, potrebno je sa svim zainteresiranim stupiti u kontakt i prikupiti ponude. Među prikupljenim ponudama potrebno je odabrati odgovarajuću te zatim sklopiti ugovorni odnos.

4.3.2 Projektna nabava resursa potrebnih za organizaciju događaja

Ova faza implementacije događanja slijedi nakon što je uspješno zaključena faza pregovaranja. Nakon što su sklopljeni ugovori i definirani svi uvjeti suradnje samo postavljanje događanja može početi. Sve ugovorne strane započinju ispunjavanje ugovornih obveza. Ukoliko se radi o uslužnim djelatnostima one se najčešće ispunjavaju nekoliko dana prije početka događanja i završavaju nekoliko dana nakon. Po pitanju nabave materijalnih resursa i inventara dobavljači osiguravaju da su svi potrebni resursi osigurani u pravo vrijeme i dostatnim količinama.

4.3.3 Postavljanje organiziranog događanja

Postavljanje događanja, iako vremenski najkraća faza organizacije događanja, najopsežnija je i najiscrpnija je faza *event managementa*. U ovoj fazi potrebno je realizirati sve postavljene planove i koordinirati sve resurse potrebne za održavanje događanja. U ovoj fazi se uočavaju sva odstupanja od postavljenih planova, a vremena za preformulaciju plana najčešće nema te je potrebno sve poteškoće otkloniti u hodu. Ova faza sastoji se od:

1. Postavljanja infrastrukture – na lokaciju je potrebno dopremiti svu potrebnu infrastrukturu za održavanje događanja. To uključuje rasvjetu, ozvučenje, pozornicu, kulise, vizualne efekte, stolove i stolice, info pultove, promotivne materijale, dijagrame i putokaze koji navode posjetioce i zaposlenike, sigurnosne elemente poput rampi, ograda i centra za prvu pomoć, sanitarne čvorove i sl.
2. Održavanje pokusa – tehničke pogreške na događanju su u najmanju ruku neprofesionalne. Tehnički pokus služi organizatorima kako bi ispitali postavke i provjerili funkcioniraju li svi elementi na zadovoljavajući način⁴⁸.
3. Pružanje usluga – pružanje usluga podrazumijeva samo događanje. Uz sam doživljaj koji je središnji koncept koji organizator isporučuje posjetiocima važno je osigurati da su i svi ostali parametri zadovoljeni. Primjerice, područje održavanja događanja mora osigurati dovoljne količine električne energije, vode, plina ali i signala za mobitele koji često stvaraju probleme radi velike količine korisnika na jednom mjestu. Potrebno je upravljati i prometom kako bi se moguće gužve svele na najnižu moguću razinu te osigurati prijevoz za VIP-goste i izvođače. Potrebno je osigurati smještaj i prehranu za djelatnike na događanju.
4. Upravljanje okolišem – upravljanje otpadom važno je pitanje za sve organizatore događanja⁴⁹. Organizator mora osigurati metode smanjenja utjecaja koji buka, zagađenje zraka i vode imaju na okoliš⁵⁰. Potrebno osigurati

⁴⁸ Ibidem, str. 168

⁴⁹ Ibidem, str. 174

⁵⁰ Ibidem, str. 174

dovoljan broj sanitarnih čvorova u samom prostoru i prijenosne WC-e. Kod upravljanja okolišem važno je osigurati i čišćenje koje se često provodi prije i nakon događanja. Održavanje čistoće na vrhuncu događanja predstavlja poseban izazov, posebice ako su razmaci između pojedinih etapa kratki. U tom slučaju, prisutne na prvom zasjedanju potrebno je izvesti van, sve očistiti i obnoviti zalihe te novu publiku na vrijeme uvesti unutra. Vrijeme odvijanja ovih aktivnosti spada u planiranje logistike⁵¹.

4.3.4 Kontrola u fazi implementacije događanja

Prema konceptu projektnog menadžmenta koji se najčešće primjenjuje prilikom organizacije događanja, prilikom provedbe planiranih aktivnosti u vidu organizacije i postavljanja događanja potrebno je provoditi usporednu kontrolu za vrijeme čitavog procesa.

Kontrola u fazi implementacije je proces uspostavljanja standarda, praćenja rezultata te povratna veza i poduzimanje korektivnih aktivnosti. Premda se kontrola projekta (događanja) proteže tokom cijelog životnog ciklusa, ona je najintenzivnija u fazi implementacije. Kontrola je proces koji omogućuje provjeru odvija li se sve u skladu s planom i očekivanjima, pruža li informacije projektnim sudionicima za prepoznavanje odstupanja ili problema te omogućuje li pravodobno poduzimanje preventivnih i korektivnih akcija⁵².

Dakle, kontrola u fazi implementacije događanja predstavlja sustavno praćenje provedbe svih aktivnosti koje su predviđene u planu događanja.

4.4 Evaluacijska faza

Evaluacija je nešto što se često zanemari nakon događanja. To je šteta, budući da se iz kritike događanja mogu izvući mnoge koristi. Iz perspektive kvalitete, ona omogućava svim uključenima učenje na vlastitom iskustvu kao i usavršavanju u radu.

⁵¹ Ibidem, str. 175

⁵² Omazić, M. A., Baljkas, S. (2005). Projektni menadžment, Sinergija nakladništvo d.o.o., str. 261

Onima koji nisu uključeni pak pruža informacije korisne za planiranje događanja u budućnosti. Ako ne možete naučiti iz vlastitog iskustva, barem možete iz tuđeg. Evaluacija se mora planirati prije samog događanja, budući da ciljevi događanja u pravilu usmjeravaju proces evaluacije⁵³.

Faza evaluacije nakon događanja sastoji se od 6 koraka koji su prikazani u tablici 2.

Tablica 2 - Faze evaluacije nakon događanja

| Korak | Opis |
|-------|--------------------------------------------------------|
| 1 | Evaluacija anketa/upitnika |
| 2. | Organiziranje sastanka |
| 3. | Evaluacijsko izvješćivanje |
| 4. | Dijeljenje kopije plana, provedbe i evaluacije |
| 5. | Odlučivanje o ponovnom organiziranju ovakvog događanja |
| 6. | Izrada tablice evaluacijskog izvješća. |

Izvor: Pavelin, G. (2017). Odnosi s javnošću u funkciji potpore arhivskom menadžmentu i menadžmentu događanja, Alinea, Zagreb, str. 265

Korak (1) nalaže prikupljanje popunjenih anketa te njihovo slanje osobi zaduženoj za tumačenje rezultata. Na temelju provedenih analiza i dobivenih rezultata, čiji proces obično traje nekoliko tjedana, potrebno je sazvati sastanak s organizacijama i pojedincima koji su prisustvovali događanju, tj. korak (2). Važno je pritom pozvati i predstavnike medija kako bi oni temeljem iznesenih izvješća, tj. korak (3), u tiskanom ili elektroničkom obliku događanje ponovno predstavili svojim čitateljima. Trebalo bi kopije glavnih zaključaka i izvješća podijeliti predstavnicima drugih tvrtki i organizacija, medijima i zainteresiranim pojedincima kako bi dobili još bolji uvid u događanje i sve popratno u vezi njega, tj. korak (4). Korak (5) donosi važno pitanje: „hoćete li ponovno organizirati ovakvo događanje?“ Odluka se donosi na temelju svih rezultata, povratnih informacija, ali i s obzirom na kvalitetu ostvarenja prvotnog cilja i svrhe događanja. U

⁵³ Van der Wagen, L. i Carlos, B. R. (2008). Event management, Upravljanje događanjima, Za turistička, kulturna, poslovna i sportska događanja, Mate, Zagreb, str. 265

slučaju manje kvalitetnih dijelova programa, treba razmotriti alternativu koja će događanje dovesti na višu razinu. Konačno, slijedi tablica evaluacijskog izvješća, tj. korak (6), koja se sastoji od ekonomskih i financijskih pokazatelja, izjave o ispunjenju ciljeva te o uspješnim i manje uspješnim komponentama.⁵⁴

⁵⁴Pavelin, G. (2017). Odnosi s javnošću u funkciji potpore arhivskom menadžmentu i menadžmentu događanja, Alinea, Zagreb, str. 265

5. Marketinški plan događanja i marketinške aktivnosti na događanjima

Svako događanje, bilo one komercijalne ili nekomercijalne naravi, zahtijeva određene marketinške aktivnosti kako bi se ljudima obznanilo da će se događanje odviti te kako bi ih se potaknulo na sudjelovanje ili gostovanje na događanju. Jednako kao što je potrebno cijelo događanje pomno isplanirati, tako je potrebno i dobro isplanirati i pripremiti sve marketinške radnje koje se nastoje poduzeti kako bi se događanje promoviralo.

Osim marketinškog plana koji je ciljano usmjeren na cjelokupno događanje, za vrijeme samog događanja potrebno je poduzimati dodatne marketinške aktivnosti na „licu mjesta“.

U nastavku poglavlja opisan je sadržaj marketinškog plana događanja te su predstavljene marketinške aktivnosti koje se provode na samom događanju bilo ono marketinške naravi ili je organizirano radi ispunjenja nekog drugog cilja.

5.1 Marketinški plan događanja

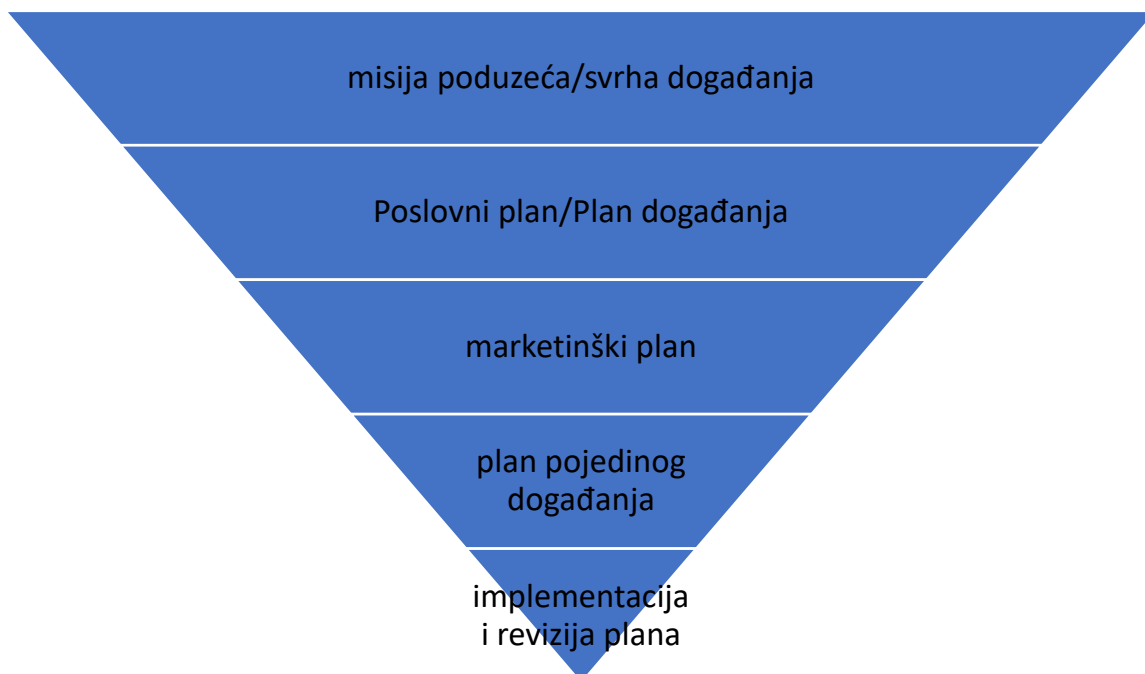
Marketinški je plan primjenjiv i u komercijalnom i u nekomercijalnom, neprofitnom marketingu. Razumijeva konkretizaciju marketinške strategije, odnosno on je medij, poveznica između strateškog i operativnog marketinga. To je formalni dokument u kojem je opisana marketinška aktivnost koja se namjerava provesti kako bi se pripadnici ciljne skupine potakli na kupnju određenog proizvoda ili usluge, odnosno kako bi prihvatili određenu ideju te djelovali u skladu s njom. Marketinški plan najčešće počinje s analizom postojeće situacije te se nastavlja s postavljanjem ciljeva i razradom aktivnosti potrebnih da se oni ostvare. S obzirom na složenost i važnost, poželjno je da u njegovoj izradi sudjeluje više zaposlenika marketinškog odjela. Ako poslovna organizacija nema odgovarajuće stručnjake, odnosno nema odjel marketinga, izradu marketinškog plana može povjeriti i specijaliziranoj agenciji ili marketinškom konzultantu⁵⁵.

⁵⁵ Pavičić, J., Gnjidić, V., Drašković, N. (2014). Osnove strateškog marketinga, Školska knjiga, Zagreb, str 387

Kada je riječ o marketinškom planu događanja, osim što se provodi u fazi planiranja događanja, neki elementi izrade marketinškog plana obuhvaćeni su u samoj fazi planiranja događanja. Primjerice, polazišna točka za planiranje i organizaciju događanja ali i za izradu marketinškog plana je postavljanje ciljeva i definiranje ciljne publike.

Za razumijevanje strateškog procesa izrade marketinškog plana događanja, neophodno je razumijevanje hijerarhiju planiranja prilikom organizacije događanja. Shema 1 prikazuje hijerarhiju planiranja u event agencijama i radnim jedinicama zaduženim za organizaciju događanja.

Shema 1 - Hijerarhija planiranja



Izvor: Gaur, S. S. (2009). Event marketing and management, Vikas Publishing House, Atlanta, str. 141

Ukoliko je riječ o *event management* tvrtkama – agencijama kojima je primarna djelatnost organizacija događanja, top menadžment tvrtke najprije postavlja misiju organizacije u kojoj su jasno navedeni ciljevi poduzeća.⁵⁶ Ukoliko se pak radi o organizacijskoj jedinici koja je zadužena za planiranje određenog događanja, koraci prilikom izrade marketinškog plana, potrebno je definirati svrhu događanja koja je

⁵⁶ Gaur, S. S. (2009). Event marketing and management, Vikas Publishing House, Atlanta, str. 142

prema svojoj strukturi u skladu s već postavljenom misijom organizacije koja je organizator događanja.

Nadalje, agencije koje se bave organizacijom događanja trebaju izraditi poslovni plan koji će predvidjeti radne pozicije potrebne na svakom događanju. Primjerice, potrebno je definirati organizacijsku jedinicu koja će se baviti marketingom svakog pojedinog događanja, jedinicu koja će se baviti financijama za svako događanje, itd. Kada je pak riječ o organizacijskoj jedinici koja se bavi jednim konkretnim događanjem, tada je u drugom koraku potrebno definirati plan događanja kako je prethodno u radu opisano.

Nakon izrađenog poslovnog plana ili plana događanja, prema postavljenim smjernicama izrađuje se marketinški plan. Izrada plana pojedinog događanja korak je koji se odnosi samo na agencije za organizaciju događaja, budući da su taj korak organizacijske jedinice u drugim organizacijama pokrile u prethodnom koraku.

Posljednji korak, kako za agencije koje se bave organizacijom događanja tako i za jedinice koje organiziraju konkretni događaj, je implementacija događanja i kontrola.

5.2 Izrada marketinškog plana događanja

Prije nego li krenu u određenom smjeru akcija i donesu odluke s dugoročnim implikacijama, od iznimne je važnosti da organizacije koje organiziraju događaje analiziraju okolinu. Imperativ je da se vanjska i unutarnja okolina u potpunosti shvate i ocijene u pogledu njihove važnosti.⁵⁷ Time je analiza okruženja, uz definiranje ciljeva, osnova za kreiranje marketinškog plana.

Dakle, izrada marketinškog plana za određeno događanje započinje definiranjem ciljeva koji mogu biti i definirani u samoj fazi planiranja događanja. Zatim slijedi analiza okruženja. Pojam analize podrazumijeva metode i tehnike rastavljanja složenih pojava na jednostavne radi njihova boljeg razumijevanja. Prilikom izrade marketinškog plana najčešće se primjenjuju SWOT analiza i analiza vanjskog okruženja - PESTLE analiza.

SWOT analiza treba odgovoriti na pitanje što organizacija radi dobro, a što ne radi dobro, kojim i kakvim resursima raspolaže te kakav je utjecaj okoline na organizaciju.

⁵⁷ ibidem

SWOT analiza izrađuje se tako da se istaknu značajke snage, slabosti, prilika i prijetnji koji opisuju stanje u vezi s promatranom organizacijom⁵⁸. Prilikom izrade SWOT analize najčešće se koristi SWOT shema⁵⁹.

Tablica 3 - SWOT shema

| | Pozitivno | Negativno |
|-----------|----------------|------------------|
| Unutarnje | Snage | Slabosti |
| Vanjsko | Prilike | Prijetnje |

Izvor: Gonan Božac, M.: SWOT analiza i TOWS matrica – sličnosti i razlike, *Economicresearch – Ekonomska istraživanja*, 21(1), 19-34

U osnovi, izvedivost događanja povećat će se povećanjem snaga organizacije (i koncepta) te izvlačenjem što veće koristi iz prilika koje se pružaju. S druge strane, prepoznavanje potencijalnih slabosti i suočavanje s njima svest će rizike na najmanju moguću razinu. Procjena potencijalnih prijetnji i izrada planova i rezervi kojima bi se njihov utjecaj smanjio također će povećati izvedivost događanja⁶⁰.

PESTLE analiza je okvir kojim se koristi kao oruđem za skeniranje eksterne makrookoline. Naziv PESTLE dolazi od prvih slova faktora koji se procjenjuju u analizi. Primjer okvira za provedbu PESTLE analize dan je u tablici 4.

⁵⁸Belak, V. (2014). Menadžment u teoriji i praksi, Belakexcellens d.o.o., Zagreb, str. 124

⁵⁹ Gonan Božac, M.: SWOT analiza i TOWS matrica – sličnosti i razlike, *Economicresearch – Ekonomska istraživanja*, 21(1), 19-34

⁶⁰ Van der Wagen, L. i Carlos, B. R. (2008). Event management, Upravljanje događanjima, Za turistička, kulturna, poslovna i sportska događanja, Mate, Zagreb, str.48

Tablica 4 - PESTLE analiza

| | PESTLE analiza |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| P | <p>(<i>Political</i>) Politički faktori koji utječu na poslovanje organizacije kao što su:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Porezna politika i stabilnost poreznih zakona • Fiskalna politika • Moguća trgovinska ograničenja • Stabilnost vlade |
| E | <p>(<i>Economic</i>) Ekonomski faktori koji utječu na poslovanje organizacije kao što su:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kamatne stope, • Inflacija, • Bruto domaći proizvod • Stopa nezaposlenih • Razina raspoložive zarade • Opće kretanje ekonomije |
| S | <p>(<i>Social</i>) Društveni faktori koji utječu na poslovanje organizacije kao što su:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demografska kretanja • Struktura stanovništva • Kulturni trendovi • Stavovi prema radu • Potrošački aktivizam |
| T | <p>(<i>Technological</i>) Tehnološki faktori koji utječu na poslovanje organizacije kao što su:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Porast automatizacije • Brzina razvoja novih proizvoda • Brzina unaprjeđenja u uslugama • Stupanj zaštite intelektualnog vlasništva • Razina i trendovi istraživanja i razvoja |
| L | <p>(<i>Legal</i>) Zakonski faktori koji utječu na poslovanje organizacije kao što su:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Legalno zakonodavstvo, zdravlje i sigurnost • Sprječavanje diskriminacije • Zaštita tržišnog natjecanja • Zaštita intelektualnog vlasništva |
| E | <p>(<i>Environmental</i>) Faktori okoliša koji utječu na poslovanje organizacije kao što su:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zakonski propisi o čuvanju okoliša • Porezi na obavljanje djelatnosti • Ima li kakvih predrasuda u vezi s proizvodnjom kompanije • Na koji način djeluju organizacije za čuvanje okoliša |

Izvor: Belak, V. (2014). Menadžment u teoriji i praksi, Belakexcellens d.o.o., Zagreb,

Kada je riječ o organizaciji događanja, organizatori moraju uzeti u obzir sve navedene elemente u kontekstu događanja koje se namjerava održati. Kod političkih faktora potrebno je analizirati je li događaj u skladu s političkim stavovima (npr. politički stavovi u nekoj zemlji mogu biti strogo tradicionalni što bi organizatorima festivala rock glazbe moglo donijeti poteškoće prilikom realizacije događanja). Društveni faktori svakako su najznačajniji za organizatore događanja jer oni opisuju ciljnu skupinu za koju se događanje organizira, odnosno prema njima je moguće uvidjeti postoji li ciljni segment za koji se organizira događanje na prostoru na kojem se događanje želi održati. Mnoga događanja zahtijevaju dostupnost najmodernije tehnologije pa je potrebno i ovaj element analizirati kako bi organizator znao može li sve potrebne tehnološke resurse pribaviti u neposrednoj blizini lokacije održavanja događaja ili postoji potreba za uvozom. Prilikom analize zakonskih propisa potrebno je utvrditi dozvoljavaju li zakonski propisi zemlje u kojoj će se događanje održati izvedbu svih elemenata obuhvaćenih planom događanja. Po pitanju ekoloških faktora, svaki organizator bi trebao propise po pitanju očuvanja okoliša postaviti kao najnižu razinu koju je potrebno zadovoljiti.

Korak koji slijedi u izradi marketinškog plana nakon provedbe analize jest **segmentacija tržišta**. Segmentacija tržišta je proces analiziranja kupaca u grupama. Nekim skupinama možda se posebno sviđa određena vrsta rock glazbe. Drugi uživaju u tradicionalnom plesu. Treći, pak, možda dolaze samo zbog uzbuđenja i atmosfere. Nužno je analizirati različite motivacijske čimbenike posjetitelja te razviti profil za svaku od tih skupina⁶¹.

Nakon što su jasno definirani ciljevi i svrha događanja, analizirani unutarnji i vanjski čimbenici koji bi mogli utjecati na tijek događanja i samo njegovo održavanje te je jasno definirana ciljna skupina kojoj je događaj namijenjen u procesu segmentacije, moguće je izraditi adekvatni marketinški splet događanja. Uobičajeni marketinški splet se sastoji od četiri elementa: proizvod, cijena, promocija i distribucija.⁶² Međutim, kako su događaji specifična kategorija i imaju obilježja usluge, prilikom izrade marketinškog miksa događanja koristi se splet koji je već opisan u radu kao 5P marketinga

⁶¹ Van der Wagen, L. i Carlos, B. R. (2008). Event management, Upravljanje događanjima, Za turistička, kulturna, poslovna i sportska događanja, Mate, Zagreb, str.68

⁶²Twin, A. (2021). The 4Ps, *Investopedia*, online: <https://www.investopedia.com/terms/f/four-ps.asp> (preuzeto 12.08.2021.)

događanja: *Product* (proizvod), *Price* (cijena), *Place* (lokacija), *Publicrelations*(odnosi s javnošću) te *Positioning*(pozicioniranje), no i tu je potrebno obuhvatiti elemente distribucije i promocije iz uobičajenog marketinškog spleta.

Proizvod koji se isporučuje kupcima je samo događanje. Prilikom definiranja proizvoda odnosno razrade koncepta događanja potrebno je sve elemente događanja prilagoditi potrebama i željama ciljne skupine koja je definirana u postupku segmentacije tržišta.

Određivanje cijene za zabavno događanje je vrlo osjetljivo. Ovisi o očekivanom broju posjetitelja i odabranom prostoru. Ako je cijena ulaznice previsoka i ako izvođač nije toliko popularan koliko organizator misli, poluprazan prostor rezultirati će lošim financijskim učinkom. Određivanje cijene hrane i pića također je važan čimbenik, budući da će posjetitelji biti ljuti ako su marže previsoke⁶³.

Prilikom postupka pozicioniranja, pitanja koja si organizator mora postaviti su: „Je li odabir događanja bio prikladan?“ i „Je li ispravno pozicioniranje u odnosu na konkurenciju?“. Primjerice, valjalo bi dobro razmisliti o organizaciji festivala hrane i vina u manjem gradu ako se u susjednom, većem gradu održava Oktoberfest.⁶⁴

Promidžbene aktivnosti treba pažljivo odabrati i odrediti djelotvorno vrijeme za njihovu provedbu. Promidžba je vrlo skupa, pri čemu su radio i televizija dva najskuplja medija. Cjenovno najpovoljnije metode promidžbe u pravilu su članci u lokalnim novinama i transparenti. Turističke organizacije i turistički informativni uredi također uz minimalne cijene mogu vršiti promidžbu nekih događanja. Internet se također sve češće koristi kao izvor informacija⁶⁵. Odnosi s javnošću također su dio marketinških komunikacija pa je i njih potrebno uzeti u obzir i planirati prilikom izrade plana promocije događanja.

Kod izrade plana distribucije, važno je naglasiti da se proizvod odnosno događaj konzumira na samom mjestu održavanja i ne postoje drugi načini distribucije proizvoda. Međutim, ulaznice se mogu distribuirati drugim kanalima kao dio paket aranžmana, na prodajnim mjestima (uz proviziju), ili na licu mjesta.⁶⁶

⁶³ Van der Wagen, L. i Carlos, B. R. (2008). Event management, Upravljanje događanjima, Za turistička, kulturna, poslovna i sportska događanja, Mate, Zagreb, str. 73

⁶⁴ ibidem

⁶⁵ ibidem

⁶⁶ Ibidem, str. 74

Posljednji korak u izradi marketinškog plana događanja je izrada proračuna i definiranje pokazateljima kojima će se u procesu kontrole nadzirati uspješnost provedbe marketinškog plana.

5.3 Marketinške aktivnosti na događanjima

Dok je sam marketinški plan događanja usmjeren na aktivnosti koje su izravno povezane s događanjem kao proizvodom odnosno uslugom, na samom događanju potrebno je provoditi dodatne marketinške aktivnosti kako bi se posjetioce događanja informiralo o svim sadržajima koji su dostupni na samom događanju za vrijeme njegovog trajanja te kako bi ih se potaknulo na poduzimanje određenih aktivnosti. Uz to, na događanjima koja su isključivo marketinškog tipa te im je cilj promocija određenog proizvoda, usluge ili brenda, potrebno je poduzimati određene aktivnosti izravnog marketinga.

5.3.1 Marketinške aktivnosti na (ne)komercijalnim događanjima

Uz brojne aktivnosti koje je potrebno provesti kako bi se potencijalne posjetitelje informiralo o nadolazećem događanju, često je potrebno provoditi brojne marketinške aktivnosti i na samom događanju. Marketinške aktivnosti koje se provode na samom događanju i za vrijeme njegova trajanja mogu biti usmjerene ka uslugama koje su dostupne na događanju, promociji proizvoda partnera i/ili sponzora te prema izdanju događanja koje se planira u budućnosti.

Tako je na samom događanju potrebno posjetitelje informirati o dostupnosti hrane i pića, službenoj trgovini događanja, ali je moguće i provesti određene promotivne aktivnosti kojima će se najaviti iduće izdanje događanja, odnosno potaknuti ih na angažman kojim se stječe lojalnost kupaca.

Neke od aktivnosti koje se mogu svrstati u ovu domenu su:

- Promocija hrane i pića na internetskim stranicama ili profilima društvenih mreža događanja
- Najave voditelja

- Plakati i banneri
- Video projekcije na vide površinama postavljenim na samoj lokaciji festivala
- Hostese
- Nagradne igre
- Izlaganje predstavnika sponzora i/ili partnera
- Medijske objave o samom događanju za vrijeme trajanja događanja
- Najava *loyalty programa* kojim posjetioци mogu ostvariti uštedu prilikom kupovine ulaznice za sljedeće izdanje
- Poklanjanje promotivnih materijala (odjevni predmeti, brošure, lopte, šeširi i sl.)

5.3.2 Marketinške aktivnosti na marketinškim događanjima

Za razliku od komercijalnih ili drugih oblika događanja kojima nije krajnji cilj promocija određenog proizvoda, usluge ili brenda, marketinške aktivnosti na marketinškim događanjima usmjerene su isključivo ka promociji objekta radi kojeg je događaj organiziran.

Ovisno o tipu marketinškog događanja, a koja su prethodno u radu svrstana u sljedeće kategorije:

1. Presentacije proizvoda,
2. Ceremonije otvorenja,
3. Konvencije trgovaca,
4. Poslovni sastanci,
5. Konferencije za novinare,
6. Sastanci dioničara,
7. Sportski događaji,
8. Prijem malih poduzeća,
9. Prijem velikih poduzeća,
10. Nacionalni trgovački sajmovi,
11. Nacionalne konferencije i simpoziji,

ovisi i kakve će se marketinške aktivnosti provoditi.

Tako primjerice prezentacija proizvoda ima jasnu marketinšku ulogu pri kojoj će sve marketinške aktivnosti biti usmjerene na određeni proizvod ili uslugu. S ciljem promocije proizvoda ili usluge, prezentaciju će održati stručna osoba u tom području, a za postizanje dodatnih reakcija i uključenosti moguće je prezentaciju nadopuniti dodatnim audio-vizualnim materijalima, brošurama, testnim primjercima proizvoda ili pak pozvati sudionike prezentacije na testiranje proizvoda dostupnog na samoj prezentaciji. Dodatna marketinška aktivnost koju je moguće uključiti u ovaj oblik događajnog marketinga je i istraživanje stavova posjetioca kroz anketu ili otvoreni razgovor u kojem se nastoji uvidjeti dojam o samom proizvodu.

Ceremonije otvorenja nešto su složeniji oblik događajnog marketinga koje je potrebno pomnije planirati i organizirati. Marketinške aktivnosti koje najviše priliče ovakvom obliku događajnog marketinga su popusti na cjelokupni asortiman za vrijeme ceremonije, gostovanje glazbenika ili drugih animatora, voditelj programa koji posjetioce dodatno potiče da isprobaju određeni proizvod, pogodnosti ukoliko se posjetioci učlane u *loyalty* klub, hostese i osoblje koje može dati dodatne informacije o proizvodu i/ili poduzeću.

Konvencije trgovaca, poslovni sastanci, konferencije za novinare, sastanci dioničara, prijem malih poduzeća te prijem velikih poduzeća znatno su formalniji oblik događaja. U pravilu se na ovakvim događajima govori isključivo o definiranoj temi okupljanja poput novog proizvoda ili usluge, odnosno o poduzeću, poslovanju poduzeća i budućim planovima. U pravilu, ovakvi događaji ne zahtijevaju dodatne marketinške aktivnosti, no brošure i memorandumi u pravilu su neizostavan dio marketinških materijala koji se koriste na ovakvim događanjima.

Sportski događaji mogu poslužiti kao neizravan oblik događajnog marketinga. Sportske događaje može organizirati poslovna organizacija koja na taj način želi privući dodatnu pozornost javnosti ili ih može organizirati nezavisna organizacija pod pokroviteljstvom poduzeća koje se želi promovirati na taj način. Na sportskim događajima koji su organizirani u svrhu event marketinga, najzastupljenija marketinška aktivnost je postavljanje promotivnih materijala poput banneri, plakata i sl. Dodatne aktivnosti koje se mogu provoditi na ovakvim događanjima su pokloni s naznačenim logom poduzeća, osoblje koje je spremno podijeliti više informacija o poduzeću ili proizvodu – kako posjetiocima tako i predstavnicima medija.

Nacionalni trgovački sajmovi te nacionalne konferencije i simpoziji specifični su događaji po tome što okupljaju veliki broj poduzeća koji dolaze isključivo s ciljem promocije. Upravo zato, na ovakvim događanjima potrebno je velike napore uložiti u marketinške aktivnosti koje će se provoditi na događanju, a mogu biti u obliku stručnog osoblja koje će predstavljati organizaciju kroz predavanja ili osobnom komunikacijom, tiskani promotivni materijali, pogodnosti ukoliko se proizvod ili usluga kupi na samom događanju i sl.

6. Poslovni slučaj Adria Summer Festival

Kroz analizu planiranja događanja Adria Summer Festival u nastavku se nastoji utvrditi koje elemente iz teorijskog pristupa planiranju događanja primjenjuju lokalni organizatori zabavnih događanja komercijalne naravi. Za potrebe pisanja rada prikupljene su informacije o planiranju i organizaciji događanja kroz razgovor s organizatorom te su od strane organizatora ustupljeni pojedini planski dijagrami.

6.1 O događaju Adria Summer Festival

Događaj Adria Summer Festival predstavlja javni događaj glazbeno-zabavnog karaktera koji se prema specifikaciji događanja danu od Downson i Basset-a može svrstati u kategoriju kulturnih slavlja te ima sva obilježja komercijalnih događanjima kojima je za cilj ostvarivanje dobiti kroz zadovoljenje potreba kupaca za zabavnim sadržajem

Glavne karakteristike ovog događanja su njegovo dvodnevno trajanje, u večernjim satima, koje obilježavaju gostovanja brojnih regionalnih i svjetskih renomiranih glazbenih imena. Odabirom glazbenih imena koja nastupaju na festivalu, festival podjednako zadovoljava potrebe domaćeg tržišta kao i potrebe inozemnih posjetitelja koji imaju značajan udio u čitavoj publici festivala radi termina u kojem se festival uobičajeno održava – sredinom srpnja.

Festival je prvi puta održan 2015. godine te se pokazao kao veoma uspješan poslovni poduhvat čime je nastavio tradiciju održavanja do 2019. godine, nakon koje je uslijedila pauza radi ograničenja po pitanju organiziranja javnih okupljanja s ciljem suzbijanja širenja Sars-Cov-2 virusa. Kako bi održali postavljene standarde kvalitete i posjetiocima omogućili zabavu na kakvu su navikli na Adria Summer Festivalu, organizatori su donijeli odluku kojom se festival neće održavati dok propisani uvjeti nisu odgovarajući za organizaciju događaja kapaciteta kakav je bio Adria Summer Festival prije kriznog razdoblja izazvanog korona virusom.

Od 2015. godine do 2019. godine na festivalu su gostovale brojne regionalne i svjetske zvijezde urbane glazbe, a neke od njih su: grupa S.A.R.S., TBF, Let 3, Plavi orkestar,

Parni valjak, Željko Joksimović, Severina, Dubioza Kolektiv, FeddeLe Grand, Zdravko Čolić i brojni drugi.

6.2 Planiranje događanja

Prilikom planiranja događanja Adria Summer Festivala, organizatori koriste nešto manje formaliziran pristup planiranju kako bi se postigla veća učinkovitost i fleksibilnost prilikom prilagođavanja tržišnim izazovima. U planiranju se provodi strateška analiza te planiranje financija, izvođača, marketinga, ljudskih resursa koji su većinom djelatnici partnerskih poduzeća te materijalnih i nematerijalnih resursa koji su također većim djelom u zakupu.

6.2.1 Strateška analiza

Za potrebe organizacije događanja glazbenog karaktera, prvi korak u planiranju je provođenje strateške analize. Prilikom organizacije Adria Summer Festival u strateškoj analizi najviše pažnje posvećuje se aktivnostima konkurencije. Kako je termin održavanja festivala sredina ljeta, radi pogodnih vremenskih uvjeta i pojačane potražnje za ovakvim uslugama radi turista, privlačan svim organizatorima zabavnih događanja, potrebno je pažljivo odabrati termin održavanja festivala.

Sredina srpnja odabrana je, kako navodi jedan od organizatora festivala, radi pogodnih vremenskih uvjeta koji su u pravilu stabilni za ovaj termin, te radi toga što se većina lokalnih proslava održava u kolovozu, dok su svi veći glazbeni festivali u rujnu ili eventualno u svibnju poput Sea Star festivala u Umagu.

Temeljem strateške analize odabrana je i lokacija održavanja festivala. Točnije, odabrana je Općina Medulin koja je bila spremna ustupiti pogodnu lokaciju koja se može opisati kao sam centar Općine. Dodatna prednost ove općine je dobra prometna povezanost s ostalim susjednim gradovima i općinama, blizina Slovenske granice te kapaciteti prema kojima je ova općina u ljetnim mjesecima rekorder po broju posjećenosti od strane domaćih i inozemnih turista.

6.2.2 Planiranje izvođača

Kako se radi o festivalu glazbeno-zabavnog karaktera, planiranje izvođača ključna je stavka planiranja i organiziranja događanja.

U prvim izdanjima festivala provodio se festivalski koncept prema kojem je prvi dan bio rezerviran za elektroničku glazbu s naglaskom na inozemne izvođače, dok je drugi dan festivala bio rezerviran za domaće izvođače.

Analizom internih podataka poput prodanih ulaznica te ispitivanjem stavova publike, zaključeno je kako je potražnja za regionalnim izvođačima zabavne i rock glazbe znatno veća od potražnje za elektronskom glazbom i inozemnim izvođačima čime je donesena odluka da se promijeni koncept festivala te da se stavi naglasak na regionalne zvijezde poput Dubioze Kolektiv, Severine, Parnog Valjka i drugih.

Planiranje izvođača počinje gotovo nakon završetka festivala, točnije već u rujnu. Tada započinje planiranje potencijalnih izvođača za nadolazeće izdanje festivala te se stupa u kontakt s njihovim menadžerima. Nakon prikupljenih ponuda započinju pregovori s izvođačima koji su odabrani u „uži krug“ odnosno koji su ponudili odgovarajuće uvjete za organizatora festivala.

Krajnji krug pregovora s izvođačima završava krajem godine odnosno kroz mjesec siječanj, te se potpisuju ugovori sa svim „većim“ izvođačima zaključno do kraja veljače. Ovisno o odstupanjima od izrađenih planova, prema potrebi se angažiraju dodatni lokalni izvođači kroz period od ožujka do lipnja te se njihovi nastupi naknadno objavljuju u planiranim medijskim kanalima putem kojih se promovira događanje.

6.2.3 Financijsko planiranje

Financijsko planiranje provodi se metodom izračuna troška te dodavanja marže. Točnije, proces financijskog planiranja započinje izradom troškovnika koji se sastavlja nakon svih prikupljenih ponuda od izvođača i vanjskih partnera potrebnih za uspješnu organizaciju festivala. Nakon što je sastavljen troškovnik započinje prikupljanje i izrada plana računa dobiti i gubitka.

Izvori financiranja festivala su:

- Prihodi ostvareni prodajom ulaznica
- Sponzorstva
- Davanje u zakup šankova i štandova
- Donacije

6.2.4 Planiranje ljudskih resursa

Za potrebe uspješne organizacije potrebno je angažirati veliki broj ljudskih potencijala. Međutim, značajan dio ljudskih potencijala nisu zaposlenici same organizacije već vanjskih partnera koji samostalno procjenjuju potrebe za brojem ljudi na određenom radnom mjestu te ih financiraju iz vlastitog proračuna. Iznimka su zaštitari koje zajedno moraju procijeniti služba za osiguranje i organizator festivala radi podnošenja prijave Ministarstvu unutarnjih poslova.

U okviru krovne organizacije koja organizira festival ljudski resursi koji su uključeni u organizaciju obavljaju aktivnosti planiranja festivala i koordinacije vanjskih suradnika. Njihove glavne aktivnosti izvršavaju se za vrijeme planiranja festivala, a zadaci kojima se bave su: planiranje financija, planiranje marketinga, izrada koncepcije festivala, prikupljanje dozvola i komunikacija s nadležnim službama te organima lokalne samouprave, prikupljanje sredstava kroz sponzorstva, angažiranje vanjskih službi, pregovaranje s izvođačima i slično.

Ljudski resursi koji nisu dio stalnih resursa organizacije najčešće su zaposleni samo za vrijeme trajanja festivala, a uz djelatnike osiguranja i djelatnike na uslužnim servisima poput šanka i štandova, čine vozače, traffic managere, i asistente stagemanagera koji komunicira s izvođačima i brine o programu festivala.

6.2.5 Planiranje materijalnih i nematerijalnih resursa

Materijalni resursi koji se planiraju za potrebe održavanja Adria Summer Festivala su:

- Razglas

- Rasvjeta
- Ozvučenje
- Sigurnosna oprema
- Kemijski WC
- Šankovi
- Šatori
- Back-stage

U vidu nematerijalnih resursa, za potrebe organizacije ovog festivala planira se sljedeće:

- Logistika
- Upravljanje prometom
- Prikupljanje svih potrebnih dozvola
- Planiranje marketinga
- Planiranje ljudskih resursa
- Transferi
- *Catering*
- Planiranje hitnih situacija
- Suradnja s nadležnim službama

6.3 Promocija događaja

Prilikom promocije događanja, organizatori se koriste integriranim miksom marketinških komunikacija koji se sastoji od sljedećih kanala oglašavanja:

- Radio
- Tiskane novine
- TV
- Jumbo plakati
- Plakati b2
- Influencerski marketing
- Digitalni kanali (Facebook, Youtube, Instagram)
- Konferencije za medije

Promotivne aktivnosti započinju u ožujku. Prva aktivnost u vidu marketinških komunikacija i diseminacije događanja je konferencija za medije koja se redovito održava svake godine. Na navedenoj konferenciji sam događaj i novosti koje će obilježiti nadolazeće izdanje festivala promoviraju organizatori festival te načelnik općine. Glavne odrednice festivala koje organizatori najavljuju na konferenciji su datum održavanja festivala kao i najveća imena gostujućih izvođača.

Prilikom najave izdanja festivala za 2019. godinu, najavu festivala s konferencije prenijelo je preko 30 medijskih kuća pokrivajući tiskane medije, radio, televiziju te informativne web portale. Neke od navedenih su:

- Glasi Istre
- Regionalexpress
- TV Istra
- TV Nova
- Radio Labin
- Setlist FM
- Medulin FM
- Istra.hr

Nakon održane konferencije započinje promocija događanja kroz planirani mediamiks.

Media miskom za 2019. godinu, promotivne aktivnosti su planirane kroz ukupno 7 promotivnih oblika s ukupno 19 medijskih kanala. U tablici 5 prikazani su medijski kanali prema kategoriji medija.

Tablica 5 - Medijski kanali korišteni prilikom promocije Adria Summer Festivala 2019. godine

| Medij | Kanali |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Radio | <ul style="list-style-type: none"> • Radio Istra • Radio Maestral • Radio Rovinj • Radio Korzo • Radio Labin • Radio Pula • Radio Medulin • Radio Kapris SLO |
| TV | <ul style="list-style-type: none"> • TV Istra • TV Nova |
| Novine | <ul style="list-style-type: none"> • Glas Istre • Večernji list |
| Web portali | <ul style="list-style-type: none"> • Regional Express |
| Plakati | <ul style="list-style-type: none"> • Jumbo plakati • B2 Plakati |
| Influencerski marketing | <ul style="list-style-type: none"> • Mario Petreković |
| Digitalni marketing | <ul style="list-style-type: none"> • Facebook • Youtube • Instagram |

Izvor: autorska izrada, prema podacima ASF-a

Putem radijskih kanala događanje je promovirano putem vijesti o konferenciji za novinare koja se u radijskom eteru emitirala od 18. ožujka 2019. do 24. ožujka 2019. Godine. Osim vijesti o medijskoj konferenciji putem koje su javnosti obznanjene novosti vezane za navedeno izdanje festivala, putem radijskih kanala plasirane su i plaćene radijski spotovi. 3 prijedloga radijskog spota + 1 opći sniman je tokom mjeseca svibnja, a objavljen krajem lipnja. Točnije, prva verzija radijskog spota emitirana je dva puta tjedno u posljednjem tjednu mjeseca lipnja na radiu Istra. U razdoblju od 01. svibnja do 07. svibnja 2019. godine radijski spotovi emitirani su 3 puta dnevno na sljedećim

radio postajama: Radio Istra, Radio Rovinj, Radio Korzo i Radio Medulin, te 2 puta dnevno na postaji Radio Kapris SLO.

U razdoblju od 08. srpnja do 14. srpnja 2019. godine ponovno su emitirane vijesti s konferencije za medije na svim rado postajama uključenim u mediamiks 3 puta dnevno.

Putem radio postaja u svrhu promocije događanja provedena je nagradna igra na kojoj su se dijelile ulaznice za festival. Nagradna igra provedena je putem svih kanala iz medijskog miksa u razdoblju od 08. srpnja 2019. godine do 21. srpnja 2019. godine

Na radijskim postajama promotivni spot je emitiran ukupno 486 puta, a izdaci za oglašavanje čine 14,32% ukupnog budžeta za oglašavanje.

Putem dnevnih tiskovina Glas Istre i Večernji list korišten je oblik promocije putem PR članaka i nagradnih igara. PR članci plasirani su u ožujku te je su u njima također bile navedene novosti s medijske konferencije te su ponovno plasirani s izmijenjenim sadržajem u razdoblju od 13. svibnja do 19. svibnja 2019. godine, 17. lipnja do 23. lipnja 2019. godine, te 08. srpnja do 21. srpnja 2019. godine. Putem kanala dnevnih tiskovina što uključuje i njihove digitalne kanale oglašavanja provedena je promotivna nagradna igra na kojoj su se poklanjale ulaznice za festival. Nagradna igra provedena je u posljednjem tjednu lipnja, te u mjesecu srpnju (isključivši posljednji tjedan mjeseca). Ukupni izdaci za oglašavanje putem dnevnih tiskovina imaju udio od 8,22% u ukupnom marketinškom proračunu.

Putem TV postaja događaj je promoviran putem prijenosa vijesti s konferencije i samog festivala što čini besplatni oblik oglašavanja.

Putem informativnog portala Regional Express festival je promoviran kroz vijest o konferenciji održanoj u ožujku, zatim plaćenim oglašavanjem u vidu PR članka jednom mjesečno u travnju i svibnju te tri puta mjesečno u srpnju. Putem ovog kanala festival je promoviran i putem nagradne igre na Facebook stranici portala koja je provedena svakog tjedna u mjesecu srpnju 2019. godine, te putem banner na stranici portala koji su prikazivani u razdoblju od 24. lipnja do 21. srpnja 2019. godine. Ukupni izdaci za oglašavanje putem ovog kanala čine 5,11% ukupnog budžeta za oglašavanje.

Promocija putem jumbo plakata provedena je na ukupno 12 plakatnih površina od čega je 7 dvostrukih pozicija locirano u gradu Puli, a 5 na raznim lokacijama u Istarskoj

županiji. Oglašavanje jumbo plakatima provedeno je u razdoblju od 01. srpnja do 04. kolovoza 2019. godine. Ukupni izdaci za zakup plakatnih površina i tisak plakata čine 15,53% ukupnog budžeta.

Promocija putem B2 plakata provedena je u javnom gradskom prijevozu, lancu lokalnih supermarketa te na lokalnim oglasnim površinama. Ukupni izdaci za ovaj oblik promocije čine manje od 2% ukupnog budžeta za oglašavanje, a postavljeni su u razdoblju od 17. lipnja 2019. godine do 21. srpnja 2019. godine.

Oglašavanje u obliku influencerskog marketinga provedeno je u suradnji s regionalnim influencerom Mariom Petrekovićem koji je na posljednjem izdanju festivala preuzeo i ulogu voditelja festivalskog programa. Za potrebe promocije festivala influencer je na vlastitim digitalnim kanalima promovirao festival video klipovima. Klipovi su objavljeni tri puta u prvom tjednu lipnja 2019. godine, te jednom tjedno sve do posljednjeg dana festivala. Izdaci za ovaj oblik promocije čine 12,78% ukupnog budžeta.

Putem vlastitih digitalnih kanala festivala oglašavanje je započeto i prije same konferencije za novinare kojom je službeno počela promotivna kampanja. Na Facebook i Instagram stranici u prva dva tjedna ožujka 2019. godine plasirane su objave jednom tjedno. U tjednu u kojem je održana konferencija za novinare objavlivano je 3 puta tjedno, nakon čega je učestalost objava na ovim kanalima ponovno bila jednom tjedno sve do 01. svibnja 2019. godine. Kroz mjesec svibanj učestalost oglašavanja ovim kanalima je 2 do 3 puta tjedno. U lipnju se putem Facebooka vršila promocija dnevnim objavama, dok se putem Instagrama promocija i dalje provodila kroz 2 do 3 objave tjedno. U srpnju je povećana učestalost objavljivanja putem ovih kanala na 2 do 3 objave dnevno te se marketinška komunikacija nastavila u kolovozu kroz jednu objavu tjedno. Na platformi Youtube događanje je promovirano objavljivanjem video zapisa na službenoj stranici festivala. Video zapisi objavljeni su jednom tjedno od početka ožujka do kraja lipnja. U srpnju su video zapisi objavljeni: 1 tjedno u prvom tjednu mjeseca, 2 puta tjedno u drugom tjednu mjeseca, 3 puta tjedno za vrijeme trajanja festivala, 2 puta u tjednu nakon festivala te jedan video zapis u prvom tjednu mjeseca kolovoza. Na ove kanale utrošeno je ukupno 19,17% budžeta za oglašavanje.

U budžet za oglašavanje ulaze i troškovi video produkcije koji čine ukupno 19,17% ukupnih izdataka za promociju.

6.4 Elementi event marketinga na događaju

Elementi event marketinga koji se provode na samom događanju imaju prije svega informativnu funkciju. Na službenim digitalnim kanalima festivala posjetiocima se objavljuju sve potrebne informacije poput satnice izvođača, dostupnost parkirnih površina, početak programa, otvaranje vrata, mjesta na kojima se mogu kupiti ulaznice, broj preostalih ulaznica koje se mogu kupiti na samoj lokaciji i slični.

Na samoj lokaciji festivala provode se marketinške aktivnosti kojima se posjetioce informira o ponudi na šanku i štandovima, najavljuju se izvođači prije samog početka te su izneseni promotivni materijali sponzora festivala.

U svrhu promocije događaja, voditelj programa dodatno motivira posjetioce da svoje doživljaje s festivala uvijekovječe fotografijama i videozapisima te ih podijele sa svojim prijateljima na osobnim profilima društvenih mreža.

7. Kritički osvrt na analizirani poslovni slučaj

Kroz analizu poslovnog slučaja moguće je uvidjeti kako je teorija *event managementa* ovu granu menadžmenta i marketinga definirala znatno detaljnije nego li je slučaj prilikom stvarne organizacije događanja.

Analizom poslovnog slučaja Adria Summer Festivala uočeno je kako se prilikom organizacije događanja primjenjuje znatno manje formalan pristup organizaciji i planiranju. Naime, strateška analiza na kojoj se temelji planiranje festivala isključuje izradu pisane analize te se kroz analitički pristup planiranju paralelno provode aktivnosti strateške analize i strateškog planiranja.

Nadalje, sam koncept festivala definiran je prilikom planiranja prvog izdanja festivala te se svi ostali festivali planiraju prema već postavljenom konceptu i dizajnu uz prilagodbu sadržaja potrebama posjetioca koje se konstantno prate.

Obzirom da se radi o serijalu događanja, faza planiranja započinje gotovo odmah nakon što trenutno izdanje festivala završi. Točnije, faza evaluacije provodi se u obliku radnog sastanka na kojem se sažimaju rezultati održanog festivala, uočenih potreba posjetioca te se na temelju retrospektivnog pogleda na održani festival donose smjernice koje je potrebno izmijeniti na sljedećem izdanju festivala. Sljedeći korak planiranja predstavlja planiranje izvođača i ugovaranje njihovih nastupa, a na temelju ugovora s izvođačima prilagođavaju se ostali elementi planiranja koji se provode usporedno.

Drugim riječima, planiranje materijalnih i nematerijalnih resursa, ljudskih resursa i financija ovisi o postignutim dogovorima s izvođačima te se kasnije prenose na planiranje sponzorstva i prikupljanje financijskih sredstava o čemu pak ovise marketinške aktivnosti, suradnje s ostalim vanjskim suradnicima poput cateringa i zaštitarske službe.

8. Zaključak

Organiziranje događanja predstavlja kompleksan posao kojemu je potrebno posvetiti puno vremena i pažnje, a često zahtijeva i veliki broj resursa koji uključuje materijalne, nematerijalne, financijske i ljudske resurse. Obzirom na kompleksnost ove grane, razvila se čitava podkategorija menadžmenta koja izučava upravo pristupe planiranju događanja.

Obzirom da događanja mogu biti različitog tipa te se organiziraju kako bi ispunila različite ciljeve, potrebno je prilikom planiranja krenuti upravo od svrhe radi koje se određeni događaj organizira. Kada je jasno definirana svrha događanja moguće je krenuti sa ostalim koracima koji su potrebni da bi se određeni događaj uspješno organizirao i održao. Koraci prilikom planiranja događanja najčešće prate uobičajene postupke planiranja, no potrebno je posebnu pažnju posvetiti posebnostima događanja kao specifične usluge bila ona komercijalnog ili nekomercijalnog tipa kao i posebnostima svakog zasebnog događanja.

Budući da je cilj svakog događanja, neovisno o svrsi samog događanja, posjetiteljima omogućiti jedinstveno iskustvo i doživljaj koji mogu dobiti prilikom sudjelovanja da događanju, događaj je potrebno promovirati.

Kako bi događanje bilo uspješno promovirano te kako bi se sva potencijalno zainteresirana javnost informirala o događanju potrebno je provesti brojne aktivnosti koje spadaju u domenu marketinga događanja, a marketing događanja moguće je proučavati kao posebnu kategoriju menadžmenta događanja.

Jednako tako, kada je riječ o marketingu događanja potrebno je uzeti u obzir kako se marketinške aktivnosti i samo njihovo planiranje mogu razlikovati ovisno o događanju i fazama planiranja događanja. Tako je potrebno naglasiti kako se marketing događanja može promatrati kroz tri zasebne kategorije. Prva kategorija odnosi se na marketinške aktivnosti koje su usmjerene ka promociji i planiranju komercijalnih ili nekomercijalnih događanja koja ispunjavaju neki određeni cilj i potrebe posjetioca, a da to nije promocija određenog proizvoda, usluge ili brenda. U takvom kontekstu događanje predstavlja uslugu organizacije koja organizira događanje, a marketinške aktivnosti koje je potrebno isplanirati započinju prije samog događanja s ciljem privlačenja posjetioca na događanje. To mogu biti aktivnosti poput promocije

odabranim komunikacijskim kanalima, cjenovne strategije prilikom prodaje ulaznica za događanje, kreiranje i prodaja paket-aranžmana, odabir izvođača koji će dodatno privući posjetioce, i sl. Na ovakvim događanjima marketinške aktivnosti se provode i za vrijeme trajanja događanja. Primjerice, na samom događanju kroz marketinške aktivnosti poput nagradnih igara i *happy hour-a* moguće je dodatno motivirati posjetioce da kupe određene proizvode na štandu ili šanku ili pak da unaprijed kupe ulaznice za iduće izdanje događanja.

S druge strane, pojam marketinga događanja često se poistovjećuje s događajnim marketingom kako je moguće nazvati poseban oblik događanja koja imaju isključivi cilj promociju određenog proizvoda, usluge ili brenda. Iako je proces planiranja i organizacije takvih događanja jednak procesu organizacije i planiranja svih događanja, marketinške aktivnosti koje se planiraju i provode nisu striktno usmjerene ka privlačenju posjetioca na događanje (iako je i to jedan od marketinških ciljeva prilikom promocije ovakvih događanja) već tome da se posjetioce upozna s novim proizvodom, uslugom ili brendom.

Neovisno o vrsti događanja, za uspješno održavanje događanja potrebno je provesti brojne marketinške aktivnosti koje počinju planiranjem a često završavaju nakon samog događanja. Postoje različiti pristupi planiranju i organizaciji događanja i marketinga događanja što potvrđuje i Adria Summer Festival, a što je vidljivo kroz analizu poslovnog slučaja. Točnije, kroz usporednu analizu teorijskih naputaka prema kojima je potrebno organizirati događanje i stvarnog pristupa koji je utvrđen prilikom analize poslovnog slučaja moguće je utvrditi kako za planiranje i organizaciju događanja, ali i marketinške aktivnosti na događanjima svrha događanja ima ključnu ulogu a ostali elementi planiranja ovise o fleksibilnosti organizacije koja se bavi organizacijom događanja i specifičnim potrebama u danoj situaciji.

Literatura

Knjige

1. Balden, C., Kennell, J., Abson, E., Wilde, N. (2017). Events Management: An Introduction, Routledge, Ujedinjeno Kraljevstvo
2. Belak, V. (2014). Menadžment u teoriji i praksi, Belakexcellens d.o.o., Zagreb
3. Gaur, S. S. (2009). Event marketing and management, Vikas Publishing House, Atlanta
4. Gerritsen, D. i van Oldern, R. (2014). Events as strategic marketing tool, CABI, London
5. Omazić, A.M., Baljkas, S. (2005). Projektni menadžment, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb
6. Pavelin, G. (2017). Odnosi s javnošću u funkciji potpore arhivskom menadžmentu i menadžmentu događanja, Alinea, Zagreb
7. Pavičić, J., Gnjidić, V., Drašković, N. (2014). Osnove strateškog marketinga, Školska knjiga, Zagreb
8. Preston, C. (2012). Event marketing: how to successfully promote events, festivals, conventions, and expositions, Wiley, New York
9. Quinn, B. (2013). Key concepts in event management, Sage, Los Angeles
10. Sikavica, P., Pološki Vokić, N. i Bahtijarević-šiber, F. (2008). Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, str. 19
11. Van der Wagen, L. i Carlos, B. R. (2008). Event management, Upravljanje događanjima, Za turistička, kulturna, poslovna i sportska događanja, Mate, Zagreb
12. Zekić, Z. (2010). Projektni menadžment, upravljanje razvojnim promjenama, Udžbenici sveučilišta u Rijeci, Rijeka

Članci

1. Gonan Božac, M.: SWOT analiza i TOWS matrica – sličnosti i razlike, *Economicresearch – Ekonomska istraživanja*, 21(1), 19-34
2. Korir, J. (2012). Elements of Event Management Ventures in Kenya. *European Journal of Business and Management*, 4(16) 81-86

Internet

1. Definitions of Marketing, *American Marketing Association*, online: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/> (preuzeto 03.07.2021.)
2. *The Evolution of Apple Events*, EventMB studio, (2016), online: <https://www.eventmanagerblog.com/evolution-of-apple-events> (preuzeto 10.07.2021.)
3. Twin, A. (2021). The 4Ps, *Investopedia*, online: <https://www.investopedia.com/terms/f/four-ps.asp> (preuzeto 12.08.2021.)
4. *Upravljanje – rukovođenje – menadžment*, Poslovniforum.hr online: <http://www.poslovniforum.hr/management/rjecnik.asp> (preuzeto 10.07.2021.)

Popis prikaza

Tablice

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablica 1 - Kategorije događanja | 5 |
| Tablica 2 - Faze evaluacije nakon događanja..... | 29 |
| Tablica 3 - SWOT shema | 34 |
| Tablica 4 - PESTLE analiza..... | 35 |
| Tablica 5 - Medijski kanali korišteni prilikom promocije Adria Summer Festivala 2019. godine..... | 48 |

Sheme

| | |
|----------------------------------------|----|
| Shema 1 - Hijerarhija planiranja | 32 |
|----------------------------------------|----|