

Naziv projekta / Project title	HR: Menadžment sportskih doživljaja u funkciji oblikovanja učinkovitih poslovnih modela u slabije razvijenim turističkim destinacijama EN: Management of sports experiences in the function of designing effective business models in less developed tourist destinations
Šifra projekta / Project code	UIP-2014-09-1214
Znanstveno područje, polje i grana / Scientific area, field and branch	Društvene znanosti / Ekonomija / Organizacija i menadžment Social Sciences / Economics / Organization and Management
Vrsta istraživanja/ Type of research	Primijenjeno primarno znanstveno istraživanje Applied primary scientific research
Vrijeme trajanja istraživanja / Duration of the research	01/06/2015 – 31/05/2018
Vrijednost projekta / Project value	346.266,00 HRK
Izvor financiranja / Source of funding	Hrvatska zaklada za znanost, Uspostavni istraživački projekti (natječaj: rujan 2014. godine): 288.626,00 HRK (83,4%) Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci: 57.640,00 HRK (16,6%) Croatian Science Foundation, Establishment Research Projects (call: September 2014): 288,626.00 HRK (83.4%) Faculty of Tourism and Hospitality Management, University of Rijeka: 57,640.00 HRK (16.6%)
Ključne riječi / Keywords	poslovni model, menadžment sporta, ekonomija doživljaja, turizam business model, sport management, experience economy, tourism
Sažetak	HR: Ekonomija doživljaja ili Exponomy predstavlja zaokret u poslovnim strategijama i strategijama turističkih destinacija s inovativnim doživljajima koji postaju globalni konkurentski čimbenik. Poštujući trendove kao opće pravce budućih kretanja, uslužne tvrtke i turističke destinacije mogu biti dugoročno konkurentne jedino stvarajući jedinstvene i upečatljive doživljaje za svoje goste. Štoviše, u uvjetima brzih promjena, ključna uloga u tržišnom pozicioniranju pripada izgradnji, implementaciji i održavanju učinkovitih poslovnih modela sposobnih pružati nezaboravne doživljaje kao dijela integriranog sustava turističke ponude. Sudjelovanje u sportskim aktivnostima, u kombinaciji s jedinstvenim obilježjima sportskih resursa, turistima može pružiti izvanredna iskustva i doživljaje. Doista, u posljednjih desetak godina, svjedočimo eksploziji načina kako sportski doživljaji nastaju, prodaju se i isporučuju, a naročito u turizmu. Stoga, sportski turizam postavlja nove izazove za sve razine menadžmenta u destinaciji, ali i turistima. Dok turisti svojim željama i očekivanjima diktiraju nove sportske sadržaje, menadžeri i pružatelji usluga u sportskom turizmu žele znati što, kako i za koga proizvoditi odnosno pružati usluge. Poslovni model bi trebao odgovoriti na ova pitanja i svako se uspješno poduzeće temelji na dobrom poslovnom modelu. U osnovi, poslovni modeli objašnjavaju kako dijelovi poduzeća čine cjelinu. Oni opisuju ne samo organizacijske aktivnosti i kako ostvariti vrijednosti za kupca već i kako poticati kupca da plati za tu vrijednost, i kako dobiveno pretvoriti u profit. Sukladno tome, opći cilj ovog istraživanja je, na temelju teorijskog i empirijskog istraživanja, predložiti učinkovite poslovne modele koji će, u kontekstu konkurentne ekonomije doživljaja, omogućiti pružateljima usluga sportskog turizma u manje razvijenim turističkim destinacijama da se prilagode trenutnim tržišnim izazovima te, usredotočujući se na pružanje sportskih doživljaja, održe i povećaju svoje tržišne udjele i pozitivne ekonomske učinke. U skladu s time, formulirano je nekoliko hipoteza. Prvo, sportski doživljaji koje turisti traže značajno se razlikuju jedni od drugih i mogu biti razvrstani u nekoliko karakterističnih skupina. Drugo, glavni elementi postojećih poslovnih modela u sportskom turizmu u slabije razvijenim destinacijama identični su glavnim elementima postojećih poslovnih modela najbolje prakse, ali se njihova primjena u praksi razlikuje. Konačno, analizom prikupljenih primarnih kvalitativnih podataka o karakteristikama postojećih poslovnih

modela u sportskom turizmu, moguće je doći do spoznaja relevantnih za oblikovanje učinkovitih poslovnih modela sposobnih pružiti različite vrste sportskih doživljaja. Budući je Gorski kotar ne samo slabije razvijena turistička destinacija već također i jedno od slabije gospodarski razvijenih područja Hrvatske, vjerujemo da Gorski kotar može biti prikladno mjesto za istraživanje navedenog problema. U tom smislu, analizirat će se ponuda i potražnja u sportskom turizmu u Gorskom kotaru. Ponuda će se utvrditi i procijeniti na regionalnoj razini s obzirom na brojnost i učestalost pojedinih aktivnosti pomoću pregledavanja mrežnih stranica regionalne i lokalnih turističkih zajednica i sportskih udruga te posjeta i telefonskih razgovora s čelnicima tih organizacija. U sklopu anketiranja sportskih turista naglasak će biti na trendovima u traženim doživljajima i izdacima turista. Primijenit će se faktorska analiza kako bi se generiralo više vrsta sportskih doživljaja. Korelacijom će se pokušati utvrditi potencijalni odnos između vrsta sportskih doživljaja i izdataka turista. Analizirajući potencijalan odnos ova dva elementa poslovnih modela, dobit ćemo bolji uvid u poslovne modele koji pružaju pojedine doživljaje. Radi usporedbe (benchmarkinga) identična procedura će se primijeniti i na nekoliko odabranih primjera sportskih događaja i aktivnosti (najbolje prakse) izvan područja Gorskog kotara (u Hrvatskoj i inozemstvu). Konačno, provest ćemo i tzv. interakcijsko istraživanje postojećih poslovnih modela u Gorskom kotaru i najboljih praksi izvan njega u kojem ćemo kombinirati proučavanje literature s iskustvom i novim spoznajama dobivenim od terenskog istraživanja (intervjui i istraživačka radionica) s dionicima. Na temelju analize postojećih poslovnih modela (studije slučaja, unakrsna analiza više slučajeva i benchmarking) razmotrit ćemo teorijske i menadžerske zaključke i predložiti novu verziju konceptualnih poslovnih modela za sve vrste sportskih doživljaja. Spoznaje do kojih ćemo doći mogu biti od velike koristi pružateljima usluga sportskog turizma u Gorskom kotaru i drugim sličnim destinacijama. Također, ovo istraživanje značajno doprinosi povećanju ukupnog znanja o menadžmentu, sportskom menadžmentu, sportskom turizmu i ekonomiji doživljaja te nastoji stvoriti uvjete za formiranje međunarodne znanstvene platforme za buduća istraživanja i suradnju u ovim područjima.

Summary

EN: The Experience Economy or Exponomy represents a turn in business strategies and strategies of tourist destinations, with innovative experiences becoming a global competition factor. By respecting trends as general directions, a service organisation and tourist destination become competitive in the long run only by creating unique and unforgettable experiences for their guests. What's more, in conditions of rapid change, the key role in market positioning belongs to construction, implementation, and maintenance of the effective business models capable of providing memorable experiences as part of an integrated system of the tourist offer. Participation in sports activities, combined with unique sports resources, can provide tourists with extraordinary adventures and experiences. Indeed, over the last decade we have witnessed an explosion in the ways sports experiences have been manufactured, marketed and delivered, especially in tourism. Thus, sports tourism and experience economy pose new challenges for all levels of management in the destination, but also for tourists. While tourists dictate the birth of new sporting facilities with their wishes, managers and sport tourism providers want to know what, how, and for whom to produce or provide services. Business model should answer these questions and every viable business enterprise is built on a sound business model. Basically, business models explain how the pieces of a business fit together. They describe not only the organisations activities and how to deliver value to the customer but also how to entice customers to pay for value and convert those payments to profit. Accordingly, the overall objective of this research is, on the basis of theoretical and empirical research, to propose efficient business models which will, in the context of the competitive experience economy, allow sports tourism providers in less developed tourist destinations to adapt to the current market challenges and, being focused on providing sports experiences, to maintain and increase their market shares and positive economic impacts. Few hypotheses are formulated. First, sports experiences that tourists seek differ significantly from one another and can be sorted in several characteristic groups. Second, the main elements of the existing business models of sports tourism in less developed tourist destinations are identical to the main elements of the existing business models of best practice, but their application in practice differ. Finally, by analysing the collected primary qualitative data on the characteristics of the existing business models of sports tourism, it is possible to reach knowledge relevant to the design of effective business models capable to provide different types of sports experiences. Since Gorski kotar is not only less developed tourist destination but it is also among the least economically developed regions in Croatia, we believe Gorski Kotar may be appropriate location to explore this issue. Therefore, the supply and demand side in sports tourism in Gorski kotar will be analysed. The supply will be identified and assessed on a regional level addressing quantity and activities through a survey of the web pages of regional and local tourism organisations and sports associations, visits on the site, and telephone conversations with the heads of these organisations. The emphasis within the survey on sports tourists will be on trends in the experience demands and tourist expenditures. Factor analysis will be employed to generate several types of sports experiences. Correlation analysis will be done in order to determine potential relationship between the types of sports experiences and expenditure of tourists. By analysing the potential relationship between these two business model constitutes we will get better insight into the business models that deliver such experiences.

For benchmarking purposes the same procedure will be applied on few selected best practice sports events and activities outside the area of Gorski kotar (in Croatia and abroad too). Finally, we will conduct interaction research on existing business models in Gorski kotar and external best practices in which we will combine literature reviews with experience and learning from field-based research (interviews and research workshop) with “reflective practitioners”. Based on the analysis of existing business models (case studies, cross-case analysis, and benchmarking) we will discuss the theoretical and managerial conclusions and propose a new version of the conceptual business models for all types of sports experience. We believe that new findings on business models could be of significant benefit for sports tourism providers in Gorski kotar and other similar destinations. This research contributes to the body knowledge of management, sports management, sports tourism, and experience economy, and seeks to create conditions for forming an international scientific platform for future research and cooperation.

ISTRAŽIVAČKI TIM / RESEARCH TEAM

<i>Voditelj/ica projekta / Project leader</i>	Marko Perić, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management
<i>Članovi tima / Team members</i>	Nicholas Wise, Liverpool John Moores University
	Sanela Škorić, Kineziološki Fakultet, Sveučilište u Zagrebu
	Daniel Dragičević, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management
	Nataša Slavić, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management
	Jelena Đurkin, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management
	Vanja Vitezić, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management