

# UPRAVLJANJE MARKETINŠKIM SPLETOM U FUNKCIJI JAČANJA IMIDŽA SPORTSKOG SUBJEKTA

---

**Mladinić, Mislav Paško**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2018**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:080088>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-04-25**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJ

**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**DIPLOMSKI RAD**

**UPRAVLJANJE MARKETINŠKIM SPLETOM U  
FUNKCIJI JAČANJA IMIDŽA SPORTSKOG  
SUBJEKTA**

**Mentor:**

**prof. dr. sc. Neven Šerić**

**Student:**

**Mislav Paško Mladinić**

**Split, kolovoz, 2018.**

## **SADRŽAJ**

|                                                     |           |
|-----------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. UVOD</b>                                      | <b>4</b>  |
| <b>1.1. PREDMET ISTRAŽIVANJA</b>                    | <b>4</b>  |
| <b>1.2. PROBLEM ISTRAŽIVANJA</b>                    | <b>7</b>  |
| <b>1.3. ISTRAŽIVAČKA PITANJA</b>                    | <b>9</b>  |
| <b>1.4. SVRHA I CILJEVI ISTRAŽIVANJA</b>            | <b>10</b> |
| <b>1.5. METODE ISTRAŽIVANJA</b>                     | <b>11</b> |
| <b>1.6. DOPRINOS ISTRAŽIVANJA</b>                   | <b>12</b> |
| <b>1.7. STRUKTURA RADA</b>                          | <b>13</b> |
| <b>2. UPRAVLJANJE MARKETINŠKIM SPLETOM U SPORTU</b> | <b>14</b> |
| <b>2.1. SPORTSKI PROIZVOD</b>                       | <b>14</b> |
| 2.1.1. RAZINE SPORTSKOG PROIZVODA                   | 16        |
| 2.1.2. RAZVOJ NOVOG PROIZVODA                       | 17        |
| 2.1.3. UPRAVLJANJE SPORTSKIM PROIZVODOM             | 19        |
| 2.1.4. POZICIONIRANJE SPORTSKOG PROIZVODA           | 21        |
| <b>2.2. UPRAVLJANJE CIJENAMA</b>                    | <b>23</b> |
| 2.2.1. PROCES UPRAVLJANJA CIJENAMA                  | 26        |
| <b>2.3. DISTRIBUCIJA</b>                            | <b>28</b> |
| 2.3.1. DISTRIBUCIJSKI KANALI                        | 28        |
| <b>2.4. PROMOCIJA</b>                               | <b>32</b> |
| 2.4.1. SPLETOVI PROMOCIJSKIH AKTIVNOSTI             | 32        |
| 2.4.2. CILJEVI PROMOCIJE                            | 35        |
| 2.4.3. PLANIRANJE PROMOCIJE                         | 35        |
| <b>3. IMIDŽ SPORTSKOG SUBJEKTA</b>                  | <b>36</b> |
| <b>3.1. KOMPONENTE IMIDŽA</b>                       | <b>37</b> |
| 3.1.1. TRADICIJA                                    | 37        |
| 3.1.2. REZULTATI I TROFEJI                          | 38        |
| 3.1.3. GRB, LOGO, SLOGANI I SIMBOLI                 | 38        |
| 3.1.4. DRES I BOJE KLUBA                            | 39        |

|                                                                                               |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.1.5. STADION                                                                                | 41        |
| <b>4. IZVIĐAJNO ISTRAŽIVANJE</b>                                                              | <b>42</b> |
| <b>4.1. UPRAVLJANJE MARKETINŠKIM SPLETOM U FUNKCIJI JAČANJA<br/>IMIDŽA SPORTSKOG SUBJEKTA</b> | <b>42</b> |
| <b>4.2. HNK HAJDUK SPLIT</b>                                                                  | <b>44</b> |
| 4.2.1. ELEMENTI MARKETING SPLETA HNK HAJDUK SPLIT                                             | 47        |
| <b>5. PRIMARNO ISTRAŽIVANJE</b>                                                               | <b>55</b> |
| <b>5.1. DUBINSKI INTERVJUI</b>                                                                | <b>56</b> |
| <b>5.2. ANALIZA ISTRAŽIVANJA DUBINSKIM INTERVJUIMA</b>                                        | <b>67</b> |
| 5.2.1. KRITIČKI OSVRT NA ISTRAŽIVANJE                                                         | 71        |
| <b>6. ZAKLJUČAK</b>                                                                           | <b>74</b> |
| <b>SAŽETAK</b>                                                                                | <b>77</b> |
| <b>SUMMARY</b>                                                                                | <b>78</b> |
| <b>LITERATURA</b>                                                                             | <b>79</b> |
| <b>POPIS SLIKA I TABLICA</b>                                                                  | <b>80</b> |

# UVOD

## 1.1. PREDMET ISTRAŽIVANJA

Polazeći od naslova rada predmet istraživanja je utjecaj upravljanja marketinškim spletom sportskog subjekta na njegov postojeći imidž i njegovo unapređenje u javnosti. Marketinški splet sportskog subjekta čine njegove sastavnice koje se kombiniraju na način da se ostvare postavljeni marketinški ciljevi. Sport je specifična društvena pojava, pa i marketinški splet sportskog subjekta treba promatrati s tog aspekta.

-Sportski proizvod:

Sportskim proizvodom se smatra dobro, usluga ili kombinacija istih kojom se stvara određena vrijednost za sportskog promatrača, sudionika ili sponzora (Smith, 2008).

U sportskom marketingu se termin „proizvod“ podrazumijeva na različite načine (Smith, 2008):

1. Fizičko dobro ili roba
2. Usluga
3. Ideja i/ili
4. Kombinacija svega navedenog.

Dakle, sportski proizvod je spoj koristi ponuđenih potrošačima u sportu u obliku fizičkih dobara, usluga i ideja ili njihovoj kombinaciji za stvaranje sportskog iskustva, vlastitih želja i određenog ugođaja. Sportske proizvode Fullerton i Merz (2008) razvrstavaju na:

1. Sportske proizvode vezane uz gledatelje
2. Ulaznice za prisustvo na sportskom događanju
3. Gledanost i slušanost na elektroničkim medijima

4. Sportske proizvode vezane uz sudjelovanje
5. Sportska dobra, odjeća, obuća i proizvodi vezani za sport
6. Proizvodi i usluge koji nisu izravno vezani uz sport.

-Cijena sportskog proizvoda:

Cijena proizvoda predstavlja ono što potrošači traže u zamjenu za sportsko dobro ili uslugu. Cijena treba reflektirati vrijednost proizvoda. Općenito, cijena je „mišljenje o nečemu“ izraženo u financijskom smislu, ali može uključivati i ostale stvari kojih se potrošači trebaju odreći da bi posjedovali proizvod, kao što je vrijeme (npr. čekanje u redu za kupnju ulaznica) ili socijalni troškovi (npr. vježbanje aerobika u skupini umjesto individualnog treninga). Važno je razumjeti što sve potrošači žrtvuju da bi posjedovali određen proizvod i da to također ima velik utjecaj hoće li se odlučiti za kupnju (Smith, 2008).

-Distribucija sportskog proizvoda:

Kada se govori o „mjestu“ u sportskom marketingu zapravo se misli na bilo koju lokaciju ili metodu distribucije proizvoda. Distribucija znači prenošenje ili transport proizvoda od proizvođača ili sportske organizacije do krajnjih potrošača. U ovome kontekstu se u sportskom marketingu „distribucija“ i „mjesto“ mogu smatrati sinonimima (Smith, 2008).

-Promocija sportskog proizvoda:

Uobičajeno je da se u sportu promociju povezuje s oglašavanjem, u obliku televizijskih, radio, Internet i tiskanih oglasa. No, ostali oblici promocije uključuju različite oblike osobne prodaje (pregovaranja za transfere igrača), unapređenje prodaje, različite oblike javnih istupa sportaša, nastupe na sajmovima sporta i dr. U sportskom marketingu termin promocija odnosi se na niz povezanih aktivnosti. Sve te aktivnosti su kreirane da privuku pažnju, potaknu interes, stvore želju i potaknu akciju (AIDA) kupnje sportskog proizvoda. Promocija je zapravo

komunikacija s potrošačima i njihova svojevrsna edukacija. Na primjer, promocija može uključivati upoznavanje potencijalnih posjetitelja neke sportske priredbe sa sadržajem iste, podsjećanje na tu priredbu i uvjeravanje da istu vrijedi posjetiti. Promocija uključuje sve oblike komunikacije s ciljanom populacijom, ne samo oglašavanje. Promociju je najbolje promatrati kao način na koji stručnjaci u sportskom marketingu komuniciraju s potrošačima s ciljem informiranja, uvjeravanja i podsjećanja na proizvod. Cilj promocije je poticanje potrošača da razviju željeno mišljenje o sportskom proizvodu, koje je u skladu sa strategijom pozicioniranja i nakon toga stimulirati potrošače da probaju proizvod. Promocija se usredotočuje na prodaju proizvoda (Smith, 2008).

Imidž je dojam o tome kako neki subjekt doživljava i promatra okruženje u kojem djeluje. Često se značenje imidža poistovjećuje s pitanjem – tko smo mi? U skladu s time potrebno je razmisliti o osjećajima i asocijacijama koje se u ljudskoj svijesti pojavljuju pri viđenju ili spomenu neke osobe, institucije, kluba, događanja.

Uspjeh sportskog subjekta ponajviše ovisi o klupskoj sposobnosti da generira profit. Najveći dio profita klubovi generiraju iz marketinških i različitih prodajnih akcija. Generiranje je usko povezano s imidžom subjekta te izgrađenom markom. Sve to ukomponirano u pravilan rad i prepoznavanje mogućnosti dovodi i do boljih sponzorskih ugovora i dugoročnih sponzorskih aranžmana, te nalaženja drugih partnera koji doprinose djelovanju sportskog subjekta. Postoji više odrednica imidža sportskog subjekta a neke od njih su: tradicija, rezultati, trofeji, grb, logo, simboli, slogani, dres, klupske boje, stadion, navijačka skupina i navijačke pjesme. Povezanost imidža i marketinškog spleta u sportskim subjektima je izražena. Sportski subjekti se sve više ponašaju u okruženju kao poslovni subjekti, pa se koriste i sličnim marketinškim alatima. Vrlo je bitno rezolutno istraživanje o svojim mogućnostima unutar marketinškog spleta koje utječu na imidž subjekta. Analiziranje pozicioniranosti u svijesti navijača, sponzora i okruženja otvara mogućnosti kombiniranja marketinškog spleta prilagođenog općoj slici interesnih sfera sportskog subjekta. Ta opća slika je u biti imidž sportskog subjekta. Takav fokus omogućuje bolje korištenje prilika u okolini u kojoj subjekt djeluje.

## 1.2. PROBLEM ISTRAŽIVANJA

Što se tiče problema istraživanja u radu će se argumentirati i dokazati utjecaj aktivnosti upravljanja marketinškim spletom na pozitivan imidž sportskog subjekta. Planirano istraživanje će se provesti na nogometnom klubu Hajduk iz Splita. Financijske i sportske dubioze sportskih klubova često su posljedica neadekvatnog upravljanja marketingom. Nogometni klub Hajduk je 2008. godine preoblikovanjem iz udruge u sportsko dioničko društvo dobio novu priliku za stabilno i racionalno poslovanje. No značajnije promjene u toj sferi nisu napravljene. Samo nekoliko godina nakon preoblikovanja, klub vođen upravama koje nisu postavljali djelatni kriteriji, već prevladavajuće lokalne političke opcije ponovno je na rubu stečaja. Pritisci navijača i lokalnog stanovništva od 2011. Godine uspijevaju odmaknuti politiku i političare od kluba, pa i marketing dobiva svoju šansu. Ponešto je od tada napravljeno, no tek se u narednom periodu očekuje jači marketinški zamašnjak, jer je tek nedavno konačno smijenjen direktor marketinga koga je također bila postavila politika. Paradoks je da su proteklih godina u marketingu kluba više napravili navijači kroz udruhu *Naš Hajduk* nego plaćena marketinška struka. Hajduk trenutno ne pruža mogućnosti da se iz njega izvlače osobne koristi pa se politika ne miješa u njegov rad. Štoviše, povezivanje političara s klubom zbog svega što se događalo ranijih godina može im donijeti samo štetu. Klub navijača Torcida čiji su članovi pokrenuli projekt *Naš Hajduk* 2011. godine dočekani su kao posljednja šansa. I prekretnica se dogodila te 2011.godine. Ujedinjenjem svih dobrovoljnih ljudskih potencijala navijača Hajduka počinju se događati promjene. Iskoristivi resursi se ulažu u izvlačenje Hajduka na put izlaska iz financijske i krize sportskih rezultata. Godina po godina, iskorištavanje svih poslovnih prilika za napredak doprinosi i boljim sportskim rezultatima. Kroz udruhu *Naš Hajduk* se nesvjesno upravlja marketinškim spletom što ima reperkusije na jačanje imidža kluba. Promjene su i u aktivnostima fun shopa, marketingu društvenih mreža i dr. Prilagođava se i cjenovna politika ulaznica prema područjima tribina. Što se tiče standarda europskih klubova uz koje se Hajduk brojnošću navijača može svrstati ulaznice su cijenom ispod prosjeka što ostavlja prostor rastu prihoda uz uvjet boljih sportskih rezultata. Stadion kao specifična turistička destinacija uz mogućnost obilaska je još jedna komponenta

koja se marketinški može razvijati. Nove tehnologije (3D obilazak stadiona i sl.) su također neiskorištene u marketinškom smislu. Igrači se kao sportski proizvodi također mogu marketinški učinkovitije koristiti, a marketing u njihovim transferima je posebna priča. Igrači mogu značajno doprinijeti imidžu sportskog subjekta. Politika prodaje igrača se sada može razvijati jer njihova brza prodaja nije uvjet financijskog opstanka kluba.

Broj članova kluba i pretplatnika i dalje raste što ukazuje na prihvatljivost cjenovne politike ulaznica i članarina, te prava koja se stječu članstvom u udruzi *Naš Hajduk*. Još je mnoštvo mogućnosti u sferi distribucije koje nisu iskorištene, a koje će se istražiti planiranim istraživanjem. Posljednje inovacije vezane uz maskotu *Rico* i sektor u gledalištu određen za djecu također će imati pozitivne reperkusije na imidž i prihode kluba. Kad spominjemo nove investicije ne treba zaboraviti novi preuređeni dio namijenjen akademiji Hajduka. Hajduk se i u sferi razvijanja mladih igrača ima mogućnosti pozicionirati visoko s obzirom da su sada uvjeti za rad i više nego dobri za standard ovog dijela Europe. Sve više poslovnih subjekata prepoznaje marketinški potencijal Hajduka pa su mogući i novi sponzorski ugovori. U takvim aranžmanima rast i jačanje pozitivnog imidža Hajduka mogu se iskoristiti u gospodarstvu. Na kraju tu je i potencijal akcija “ili jesmo ili nismo” i “za sva vremena” koji će se detaljno analizirati primarnim istraživanjem.

Sumirajući mogućnosti marketinškog spleta na imidž sportskog subjekta evidentno je da su mogućnosti široke. Igračima Hajduk počinje nakon dugo godina ponovno značiti više od profesionalnog angažmana. I tu privlačnost se može marketinški iskoristiti.

### **1.3. ISTRAŽIVAČKA PITANJA**

#### **IP1 Kojim se aktivnostima u upravljanju marketinškim splotom najviše doprinosi razvoju imidža sportskog subjekta?**

Marketinški splot je platforma marketinškog planiranja. Modificiranjem njegovih sastavnica treba tražiti optimalna rješenja. Takva rješenja predstavljaju standarde profitabilnog djelovanja sportskog subjekta. Kroz planirano istraživanje će se utvrditi aktualna praksa u upravljanju marketinškim splotom i efikasnost te prakse.

#### **IP 2 Kakve su mogućnosti doprinosa imidžu sportskog subjekta tematskih marketinških aktivnosti (“ili jesmo ili nismo” i “za sva vremena”)?**

Analizom ideje odabranih akcija, te anketnim istraživanjem će se utvrditi njihov marketinški potencijal i načini marketinške valorizacije u smislu jačanja imidža sportskog subjekta.

#### **IP3 Može li unaprjeđenje imidža sportskog subjekta doprinijeti sportskim rezultatima?**

Planiranim istraživanjem će se utvrditi i mogućnosti doprinosa unaprjeđenoga imidža razvoju sportskog subjekta, njegovom djelovanju i sportskim rezultatima, te utjecaj i poveznice sa sportskom strukom.

## **1.4. SVRHA I CILJEVI ISTRAŽIVANJA**

Svrha rada je argumentirati značaj implementacije marketinškog upravljanja u sportskom subjektu u cilju jačanja njegova imidža radi pozitivnih reperkusija na svekoliko djelovanje. Parcijalni ciljevi planiranog istraživanja su:

- Predstaviti načine kojima različite kombinacije u upravljanju marketinškim spletom utječu na imidž kluba;
- Objasniti na konkretnom primjeru određenih marketinških akcija kako se iste mogu učinkovito iskoristiti za različite marketinške svrhe;
- Ocijeniti efikasnost marketinških alata u sportu;
- Procijeniti iskoristive poveznice marketinga i nogometa.

## 1.5. METODE ISTRAŽIVANJA

Temeljem određenih znanstvenih metoda koje se koriste u analizi argumentirati će se teoretski i empirijski zaključci u kontekstu predmeta i problema istraživanja. U teorijskom dijelu rada će se pojasniti utjecaj upravljanja marketinškim spletom na imidž sportskog subjekta, temeljem čega će se definirati i polazišta empirijskog istraživanja. Teorijski okvir je pretpostavka aplikativnoj nadogradnji, a u konkretnom slučaju i utvrđivanju mogućnosti implementacije marketinga u sportu. Metode koje će se koristiti u kreiranju teorijskog dijela su:

- Metoda komparacije - postupkom komparacije uočavaju se sličnosti i zajednička obilježja (odnosno razlike) dvaju ili više događaja, pojava, objekata i sl.
- Metoda analize - postupak znanstvenog istraživanja raščlanjivanjem složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente
- Metoda deskripcije - postupak jednostavnog opisivanja ili očitavanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza, ali bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja
- Metoda dedukcije - sustavna primjena deduktivnog načina zaključivanja u kojemu se iz općih sudova izvode posebni i pojedinačni zaključci
- Metoda indukcije - sustavna primjena induktivnog načina zaključivanja kojim se na temelju analize pojedinačnih činjenica dolazi do zaključka o općem sudu, od zapažanja konkretnih pojedinačnih slučajeva dolazi do općih zaključaka
- Metoda dokazivanja - jedna od najvažnijih znanstvenih metoda u kojoj su inkorporirane analiza i sinteza, generalizacija i specijalizacija, indukcija i dedukcija, apstrakcija i konkretizacija
- Metoda kompilacije - postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstveno-istraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Sveučilište u Zadru: *Metode znanstvenih istraživanja*, dostupno na [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/1\\_godina/metodologija/metode\\_znanstvenih\\_istrazivanja.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/1_godina/metodologija/metode_znanstvenih_istrazivanja.pdf) (Pristupljeno 15.9.2017.)

U empirijskom istraživanju će se teorijska problematika analizirati kroz fokus konkretnog poslovnog slučaja analizom definiranih varijabli. Provesti će se anketno istraživanje na slučajnom uzorku iz okruženja u kome neposredno djeluje promatrani sportski subjekt. Anketno istraživanje oče biti provedeno kao nekolicina dubinskih intervjua. Pored toga koristiti će se i dostupna izvješća sportskog subjekta.

## **1.6. DOPRINOS ISTRAŽIVANJA**

Očekivani doprinos istraživanja će se očitovati u aplikativnom i teorijskom kontekstu. Obzirom da se istraživanje provodi na konkretnom sportskom subjektu, odnosno nogometnom klubu Hajduk, njegovi nalazi će biti praktično iskoristivi u upravljanju marketinškom funkcijom. S druge strane obzirom na vrlo skroman pisani opus iz područja marketinga u sportu realno je očekivati da će metodom generalizacije neke spoznaje predstavljati i teorijski doprinos. Temeljem nalaza planiranog istraživanja će se moći ponuditi konkretne smjernice u cilju efikasnijeg upravljanja pojedinačnim marketinškim aktivnostima na primjeru nogometnog kluba Hajduk. Neki nalazi će se moći metodom generalizacije ponuditi i nogometu kao sportu, a u konačnici će se dati i neke sugestije za širu primjenu marketinških aktivnosti u sportu.

## **1.7. STRUKTURA RADA**

U prvom dijelu diplomskog rada će se izložiti predmet i problem istraživanja, istraživačka pitanja, svrha i ciljevi istraživanja, te predstaviti metode i očekivani doprinos istraživanja. U drugom dijelu rada će se predstaviti teorija upravljanja marketinškim spletom u sportu. Treći dio rada će teorijski obraditi problematiku sportskog subjekta. U izviđajnom istraživanju će se definirati polazišta za primarno istraživanje na primjeru NK Hajduk. U Zaključku će se ponuditi sugestije za rješavanje dijela problema u marketinškom upravljanju NK Hajduk, te će se dati i određene sugestije za širu primjenu u upravljanju marketinškim spletom sportskog subjekta za širu primjenu u praksi.

## 2. UPRAVLJANJE MARKETINŠKIM SPLETOM U SPORTU

### 2.1. SPORTSKI PROIZVOD

Suvremeni sportski proizvodi<sup>2</sup> predstavljaju zadovoljenje potreba i želja nas kao kupaca, sportski proizvod predstavlja srž industrije u sportu. Sportski proizvodi mogu biti itekako složeni i različiti što ima smisla kad se uzmu u obzir tipovi sportskih aktivnosti.

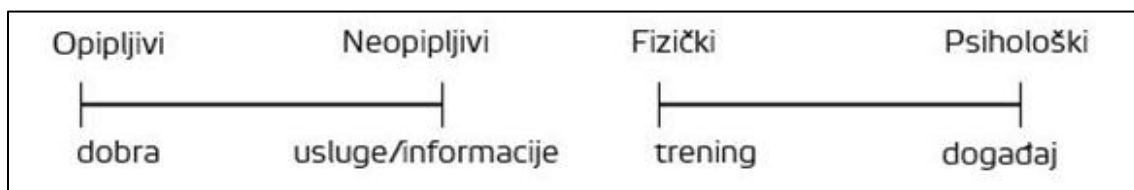
Sportski proizvodi mogu biti:

- Sportski događaji – primarni proizvod industrije u sportu, odnose se na natjecanje koje je potrebno da se proizvedu svi srodni proizvodi sportske industrije. Sportski događaji se sastoje od četiri komponente koje su potrebne kako bi se kao takav i klasificirao: 1) igre, 2) igrača, 3) opreme, 4) stadiona.
- Sportska dobra –opipljivi proizvodi koji se proizvode, kupuju i distribuiraju u sportskoj industriji. Uključuju raznu sportsku opremu, trgovačku robu i čak razne sportske suvenire.
- Osobni sportski trening –uključuje proizvode koji se proizvode kako bi koristili sudionicima u sportu na svim razinama, bili oni amateri ili profesionalci. Korisnici tih proizvoda se bave svim sportovima. Najbolji primjer za to su fitness centri, teretane i zdravstvene usluge.
- Sportske informacije – ovi proizvodi opskrbljuju potrošače sa raznim sportskim vijestima, statistikama raznih utakmica, rasporedom nekih natjecanja i općenito pričama koje se vezane uz sport. Također u ovaj aspekt informacija će spadati i razni materijali za poduku vezani uz neki sport.

Sportski proizvodi se mogu podijeliti kao opipljivi predmeti, kao dresovi, do neopipljivih proizvoda kao što su sportske poduke. Raspon sportskih objekata pokazuje čisto neopipljive proizvode (poduke iz nogometa) i čisto opipljive proizvode (nogometna lopta). Drugi sportski proizvodi nisu ni opipljivi, ni neopipljivi, ali daju potrošaču oblik fizičke (fitness) i psihološke (odlazak na nogometnu utakmicu) koristi.

---

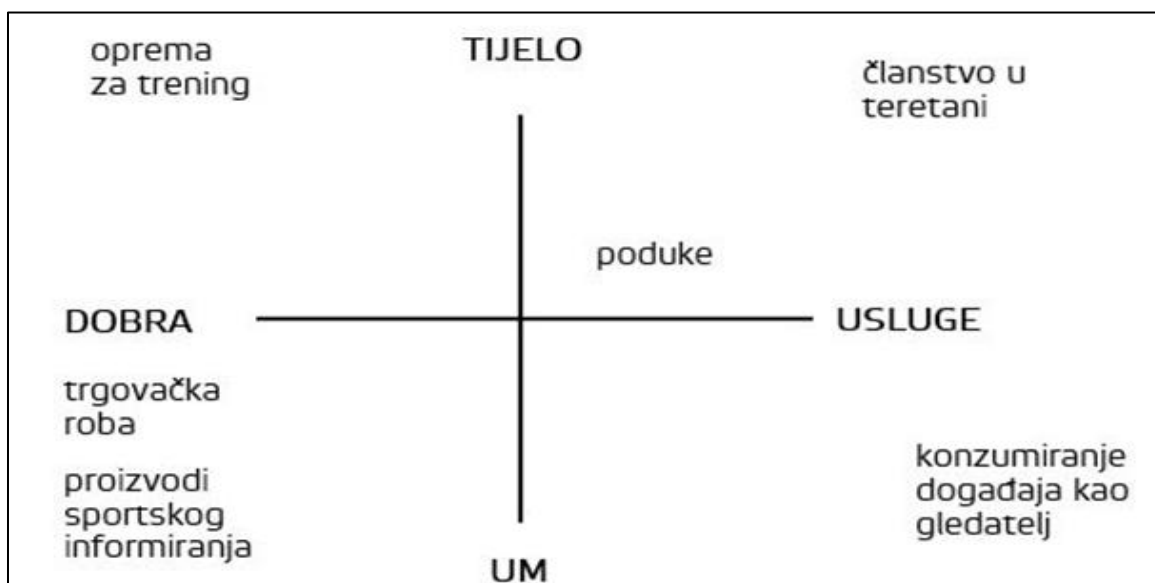
<sup>2</sup>Gerber – Nel, C.: Determination of the brand equity, University of South Africa, 2004., str. 80



**Slika 1: Raspon sportskih proizvoda**

Izvor: Gerber – Nel, C.: Determination of the brand equity, University of South Africa, 2004., str. 81.

Postoji širok spektar sportskih proizvoda a definicija proizvoda i usluga, koja se koristi u marketingu dobara i usluga, neprikladna je za sportski marketing. Sportski su proizvodi različiti i složeni zbog dodatne dimenzije. Ona se bazira na stavu da sportski proizvodi djeluju na potrošačev um (sportski događaj), dok drugi djeluju na tijelo (sudjelovanje)<sup>3</sup>. To se vidi na prikazu ispod.



**Slika 2: Mapa sportskih proizvoda**

Izvor: Gerber – Nel, C.: Determination of the brand equity, University of South Africa, 2004., str. 82.

<sup>3</sup>Gerber – Nel, C.: Determination of the brand equity, University of South Africa, 2004., str.82

### 2.1.1. RAZINE SPORTSKOG PROIZVODA

Sportski proizvod je kombinacija elemenata temeljne koristi, stvarnog proizvoda i proširenog proizvoda.

**Temeljna korist sportskog proizvoda** – predstavlja bitnu prednost koju potrošač posjeduje kupujući i koristeći sportski proizvod. Na primjer, ako kupuje ulaznicu za sportski događaj, temeljna korist ovog sportskog proizvoda je vrijednost provoda ili zabave koju kupac dobiva kao posljedicu sudjelovanja u sportskom događaju. Vrijednost može biti i u značaju karte kao kolekcionarskog dobra. Ako potrošač kupuje uslugu, kao na primjer tečaj neke obrambene vještine, temeljna korist su upute kako naučiti tu obrambenu vještinu. Temeljna korist je najosnovnija korist proizvoda jer ako ne zadovolji potrebe sportskih potrošača, proizvod vjerojatno neće doživjeti uspjeh na tržištu.

**Stvarni sportski proizvod** – predstavlja stvarne, opipljive karakteristike proizvoda. Karakteristike sportske majice kao proizvoda mogu uključivati boju, veličinu, materijal, uzorak, performanse, dizajn. Karakteristike proizvoda kao što je sportski događaj uključuju mjesto održavanja, dvoranu, igrače, monitor s rezultatima i slično. Jedan od načina diferencijacije sportskog proizvoda od konkurencije je obraćanje pozornosti na karakteristike samog proizvoda. Sve dok je temeljna korist proizvoda nešto što potrošači žele, tada razvoj odgovarajućih karakteristika proizvoda može doprinijeti njegovom uspjehu kod potrošača.<sup>4</sup>

**Prošireni sportski proizvod** – riječ prošireni odnosi se na poboljšanje ili povećanje, kada je proizvod proširen smatra se da je bolji. Sportska majica može biti proširena dodavanjem besplatne kape uz kupnju ili privjeska za ključ, ali se također može poboljšati u očima potrošača povezivanjem s određenom markom ili kultnim brendom. Sportski događaj može biti proširen na način da nudi dodatke kao navijačke rekvizite, određene materijale vezane za događaj ili pak druženje sa igračima. Važno je zapamtiti da su određeni aspekti, kao status ili imidž proizvoda također primjeri proširenja. Shvaćanje kako sportski proizvod može biti proširen je važno na tržištima gdje postoji značajna konkurencija ili gdje različiti proizvodi imaju sličnu temeljnu korist i karakteristike proizvoda. Dobar primjer je tržište tenisica. Temeljna korist tenisice (zaštita stopala) je jednaka bez obzira na to tko je proizvođač. Različiti proizvođači pokušavaju kreirati različite karakteristike proizvoda, ali te

---

<sup>4</sup> A.K. Kavran., A. Kralj., 2016, Sportski marketing, skripta, Međimursko veleučilište u Čakovcu, str.35

karakteristike se vrlo brzo mogu kopirati od konkurenata. Jedan od najučinkovitijih načina da se tenisice istaknu među konkurencijom je stvaranje određenog imidža. Mnogi proizvođači, kao što su Nike i Adidas, sponzoriraju poznate sportaše da bi povezali proizvod s uspjehom, ekskluzivnošću ili stilom te da bi u konačnici pozicionirali svoj proizvod kao kulturni brend koji ima potporu sportskih uzora odnosno sportskih zvijezda.

### **2.1.2. RAZVOJ NOVOG PROIZVODA**

Stručnjaci svakog pojedinog sportskog društva često razmišljaju o razvoju novih proizvoda pod kojim se mogu smatrati igrači, različite komercijalne aktivnosti društva i sve drugo što može doprinijeti imidžu i financiranju planiranih aktivnosti. Taj proces nije jednostavan, a nije ni bez rizika. Svake godine nastaje mnoštvo sportskih proizvoda koji su jako slični i fizički i sadržajno. Svi ti proizvodi se plasiraju na tržištu sporta i sportske industrije no nemaju svi uspješnu implementaciju. U koliko novi sportski proizvod ne zaživi i ne bude prihvaćen na tržištu uzaludno je potrošeno vrijeme i novac, a isto može imati i negativne reperkusije na imidž sportskog društva, odnosno njegovu reputaciju u javnosti.

„Što zapravo znači razviti novi proizvod? Novi proizvod ne mora značiti kompletno nov proizvod. U sportskom marketingu se novi proizvod može razviti u mnogo oblika, kao što je poboljšana učinkovitost postojećeg proizvoda, nove funkcije dodane postojećem proizvodu, nov način korištenja postojećeg proizvoda, kombinacija postojećeg proizvoda, nov izgled ili dizajn“ (Smith, 2008).

Proces razvoja novog proizvoda je koordiniran visokopozicioniranim čelnikom koji ne mora biti iz sektora marketinga ali itekako mora razumjeti proces razvoja proizvoda i razumjeti svoje potrošače kako bi došao do idealnog rješenja. Proces razvoja sastoji se od nekoliko koraka.

Koraci u procesu razvoja novog proizvoda su sljedeći (Smith, 2008):

**1. korak** – Razmotriti mogućnosti novog proizvoda Prvi korak u razvoju proizvoda uključuje kreiranje i evaluaciju novih mogućnosti i ideja. Postoji niz različitih pristupa za prikupljanje novih ideja za proizvod. Uobičajeni načini uključuju istraživanje tržišta, istraživanje konkurentskih aktivnosti, istraživanje aktivnosti drugih poduzeća te savjetovanje s ostalim djelatnicima organizacije i postojećim potrošačima.

**2. korak** – Rangirati prioritete i mogućnosti Drugi korak u razvoju novog proizvoda uključuje razmatranje svih ideja i mogućnosti i odabir onih koje se u najvećoj mjeri uklapaju u marketinške ciljeve sportske organizacije. Također je od pomoći razmatranje kako se novi proizvod uklapa s postojećima i u kojoj mjeri je u skladu s trendovima na tržištu. Ovaj korak se ne odnosi na financijsku realizaciju već se na kraju ovog koraka moraju rangirati sve nove mogućnosti proizvoda u skladu s prioritetima koji su određeni u marketinškim ciljevima.

**3. korak** – Odabir i testiranje novog proizvoda Treći korak uključuje detaljniju procjenu ideja koje su odabrane u drugom koraku. Nekoliko najbolje rangiranih ideja je potrebno detaljnije proučiti i odrediti njihov tržišni potencijal. U ovom koraku određuje se izvodljivost pojedine ideje, provodi troškovna i financijska analiza te se provode dodatna tržišna istraživanja ili testiranje koncepata. Testiranje koncepta uključuje davanje potrošačima opis novog proizvoda i istraživanje u kojoj mjeri bi ga bili spremni kupiti. To također može uključivati izradu prototipa novog proizvoda za testiranje od strane potrošača.

**4. korak** – Određivanje komponenti proizvoda i elemenata marketinškog miksa Sukladno rezultatima izvodljivosti novog proizvoda i tržišnog istraživanja i testiranja, ovaj korak uključuje donošenje konačne odluke. Mogući ishod ovog koraka je također i odbacivanje odluke o uvođenju novog prvorangiranog proizvoda i odabir sljedećeg proizvoda na rang ljestvici. Ako su rezultati izvodljivosti i testiranja obećavajući, pristupa se određivanju komponenti finalnog proizvoda. To uključuje specificiranje temeljne koristi, stvarnog proizvoda i proširenog proizvoda. Ostali elementi marketinškog miksa se također moraju odrediti da bi se mogla odrediti odgovarajuća strategija pozicioniranja.

**5. korak** – Uvođenje novog proizvoda na tržište Ako je sportski proizvod uspješno prošao sve prethodne korake, spreman je za uvođenje na tržište. U tu svrhu potrebno je napraviti plan uvođenja na tržište koji će uključivati sve elemente marketinškog miksa.

### 2.1.3. UPRAVLJANJE SPORTSKIM PROIZVODOM

Nakon uvodne komercijalizacije sportskog proizvoda podrazumijevaju se aktivnosti upravljanja životnog ciklusa. Potražnja za novim proizvodom će uvjetovati potrebne aktivnosti u upravljanju sportskim proizvodom tijekom njegovog životnog ciklusa. Svrha svih tih aktivnosti koje je potrebno provesti je da osiguranje potrebnih životnog vijeka u kojem se očekuje vratiti uložena sredstva i ostvari određeni profit.

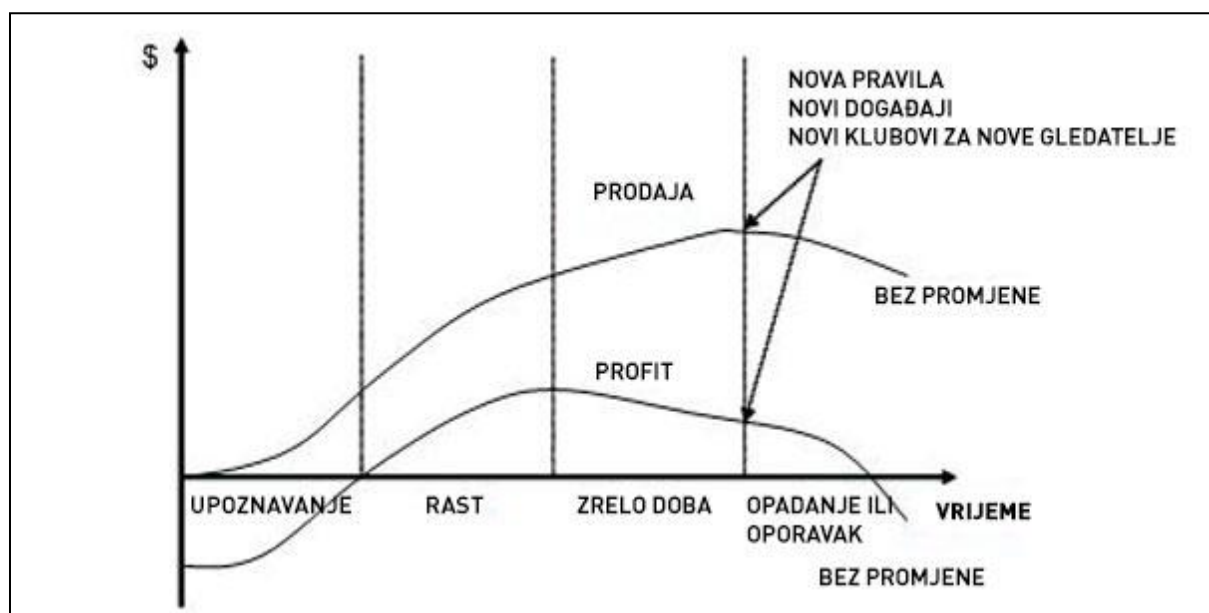
Životni ciklus sportskog proizvoda definira tržišnu poziciju proizvoda.

Aktivnosti upravljanja proizvodom ovise o fazi u kojoj se trenutno sportski proizvod nalazi:

- 1) upoznavanje tržišta s sportskim proizvodom,
- 2) rast interesa za sportskim proizvodom,
- 3) zrelost tržišnog interesa za sportskim proizvodom,
- 4) opadanje interesa i prodaje sportskog proizvoda.

Svaki proizvod ima životni ciklus, označen sklopom problema i mogućnosti pa tako i sportski proizvodi. Proizvodi se stvaraju, razvijaju kroz fazu rasta, fazu zrelosti i na kraju stasaju kao novi, poboljšani proizvodi. Oscilacije unutar tog životnog ciklusa ovise o vrsti sporta. U prvoj fazi se tržište upoznaje sa proizvodom, prodaja je na niskoj razini jer se proizvod tek predstavlja ciljanom tržištu. Ciljano tržište se ne odlučuje za kupnju. U ovoj fazi promotivne aktivnosti imaju jako veliku ulogu u funkciji upravljanja sportskim proizvodom. Promocija sportskog proizvoda je vrlo bitna stavka jer omogućava potencijalnim kupcima uvid u sportski proizvod, odnosno omogućava da saznaju prednosti tog proizvoda zbog kojih bi odlučili koristiti taj proizvod prije nekog njemu konkurentnog. U drugoj fazi, fazi rasta, rast interesa tržišta za sportskim proizvodom značajno raste. Samim time raste i prodaja sportskog proizvoda te u konačnici raste i profit. Druga faza je specifična jer se u njoj odvija borba za tržišni udio. Konkurenti nastoje unaprijediti svoj sportski proizvod, poboljšati njegove karakteristike. U ovoj fazi je lako donijeti pogrešne odluke koje neće biti dobre za sam razvoj proizvoda. Treća faza, faza zrelosti, iskazuje zreli i poveći interes tržišta za sportskim proizvodom. U ovoj fazi je nužna jača promocija jer konkurencija svojim sportskim proizvodima polako osvaja ciljani dio tržišta. Jedna od karakteristika ove faze je da se smanjuje razina ukupnog profita zarađenog od proizvoda iz razloga što se povećanim promotivnim aktivnostima održava proizvod na ciljanom tržištu na višoj razini privlačnosti. Treća faza također zahtijeva kontinuirano evaluirane politike prodaje i cjenovne politike, te je

potrebno pratiti reakcije tržišta na uvedene modifikacije i promjene. Još jedna karakteristika je da u fazi zrelosti dolazi do „fighta“ za tržišni udio među proizvodima. Nadalje, potrebno je procijeniti kada je vrijeme da sportski proizvod uđe u posljednju fazu životnog ciklusa koja se može protumačiti kao početak povlačenja sportskog proizvoda sa tržišta. Kada se dogodi nagli pad prodaje proizvoda te smanjenje profita, to se može protumačiti kao jedan od signala da je proizvod ušao u ovu fazu. U ovoj fazi sportskom proizvodu se mijenjaju određene karakteristike. Najčešće se smanjuje cijena ili se pak provodi politika ciljane akcijske rasprodaje da bi se privukli kupci iz segmenta kasne većine koji reagiraju na takve poteze. Razmišljajući dugotrajno, strateški, poduzeće bi trebalo imati spreman proizvod za komercijalizaciju koji bi trebao nadoknaditi gubitke što je proizveo proizvod koji je ušao u ovu fazu. Sportski proizvod je u pravilu stabilan, njegov životni vijek je relativno duži od nekih drugih proizvoda.



**Slika 3: Životni ciklus sportskog proizvoda**

Izvor: [www.ekonomskiportal.com](http://www.ekonomskiportal.com) (16.7.2018.)

#### 2.1.4. POZICIONIRANJE SPORTSKOG PROIZVODA

U fazi komercijalizacije sportskog proizvoda nastoji se pozicionirati proizvod kroz obilježja kojima će se zadovoljavati ciljno tržište. Pozicioniranje proizvoda je dio proizvodnog procesa koji je povezan sa segmentacijom tržišta. U fazi komercijalizacije potrebno je odrediti prihvatljivu cijenu proizvoda koja će odgovarati percepciji proizvoda kod potrošača. Cijena sportskog proizvoda trebala bi biti mehanizam kojim se usklađuje očekivanja kupaca s njihovom percepcijom vrijednosti tog proizvoda. U određivanju cijene u sportu matematička logika neće biti tržišno prihvatljiva jer je kod sportskih proizvoda uspješno implementirana emocionalna povezanost. Kupci ciljaju na određeni sportski proizvod. Uzmimo za primjer lojalnost nekom nogometnom klubu, kupci će ciljati proizvod marke koju koristi njihov klub. Kod pozicioniranja sportskog proizvoda može pomoći jaka marka, najčešće u slučajevima kada novi proizvod ne nudi unaprjeđenja u odnosu na prijašnji sportski proizvod.

Čimbenici utjecaja na formiranje cijena sportskih proizvoda:

- Troškovi proizvodnje, uključujući plaće i održavanje sportskih objekata
- Uvjeti na tržištu (ponuda i potražnja)
- Cijene konkurenata (cijene sličnih proizvoda, ali i alternativnih sportskih proizvoda)
- Organizacijski ciljevi, uključujući profitne i distribucijske ciljeve
- Učestalost sportskog događanja
- Snaga marke (rezultat kluba, prodaja, ostvaren imidž putem oglašavanja).

Pored cjenovne diferencijacije trebalo bi uzeti u obzir i diferencijaciju kvalitetom koja pretpostavlja da bi trebalo istaknuti kvalitetu sportskog proizvoda u percepciji ciljanih kupaca. Treba voditi računa da je za tržišno prihvaćanje sportskog proizvoda najvažnija varijabla procjena vrijednosti u percepciji kupca. Kada se to poveže sa taktikama pozicioniranja sportskog proizvoda, koje su navedene u slijedećoj tablici, postaje jasno zašto se ovoj problematici kod upravljanja procesa razvoja sportskog proizvoda pridaje tolika pažnja.

**TABLICA 1: Taktike pozicioniranja sportskih proizvoda**

| <b>Taktika pozicioniranja</b>        | <b>Metoda</b>                                                                                   | <b>Primjer</b>                                                                                         |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Karakteristike proizvoda</b>      | Fokusirati se na jedinstvene karakteristike sportskog proizvoda.                                | Jedinstvena karakteristika kopački može biti prilagodljivost stopalu.                                  |
| <b>Koristi proizvoda</b>             | Naglasiti kupcima što mogu očekivati odnosno dobiti od sportskog proizvoda ili usluge.          | Zabava, rekreacija, zdravlje.                                                                          |
| <b>Specifična primjena proizvoda</b> | Što sportski proizvod ili usluga može u specifičnim situacijama?                                | Proteinske čokoladice koje se uzimaju prije ili za vrijeme sportskih aktivnosti radi boljih rezultata. |
| <b>Korisnik proizvoda</b>            | Fokus na osobine potrošača te prikaz kako proizvod koriste osobe s kojima se korisnik povezuje. | Prikaz žena kako se zabavljaju na utakmici nogometa kako bi se veći broj njih motivirao na dolazak.    |
| <b>Cijena i kvaliteta</b>            | Visoka cijena pojačava dojam o kvaliteti.                                                       | Učiniti sport privlačnim za osobe s visokim prihodima.                                                 |
| <b>Protiv konkurenata</b>            | Prikazati kupcima po čemu su sportski proizvod ili usluga bolji od konkurentskog proizvoda.     | Pozicionirati se kao predvodnik na tržištu i inovator; naglasiti superiornost sportskog proizvoda.     |
| <b>Klasa proizvoda</b>               | Pozicionirati sportski proizvod kao jedinstven u svojoj klasi.                                  | Promovirati sportske događaje kao jedinstvene doživljaje.                                              |
| <b>Hibridno pozicioniranje</b>       | Korištenje više metoda i elemenata iz drugih taktika pozicioniranja.                            | Visoka kvaliteta i inovativnost proizvoda.                                                             |

Izvor: prilagođeno Smith, (2008), Introduction to Sports Marketing, str.97.

## 2.2. UPRAVLJANJE CIJENAMA

Cijena je važan financijski problem kojeg konstantno treba rješavati u poslovanju sportske organizacije. Postavljanje odgovarajuće cijene može povećati prihod, ali utvrđivanje prave cijene nije lagan proces. Ako su cijene previsoke, potražnja za dobrima ili uslugama će biti nedostatna. „Uzmite na primjer Svjetsko prvenstvo u Rugby Unionu (RWC) 2003 koje je provedeno u Sydneyu. Veći broj optimističnih pretpostavki napravljen je prije turnira o broju međunarodnih turista koji bi 2003. posjetili Australiju. Međutim, naknadno upozorenje na terorizam smanjilo je razinu međunarodnog turizma i kao rezultat toga, potražnja za ulaznicama bila je niža od očekivane. Visoke cijene (od AUD 80 do AUD 100) bile su osobito spore za prodaju. S vremenom je bilo bolje pružiti više diskontiranih cijena sjedišta međunarodnim posjetiteljima i lokalnim obožavateljima. Osim toga, bile bi postavljene niže cijene za rane igre, a cijene su se povećavale kada je turnir ušao u polufinale. Međutim, za mega-sportske događaje poput RWC-a teško je postaviti cijenu koja maksimizira prihode jer će uvijek biti intervencijski incidenti i događaji koji mijenjaju uvjete potražnje za događajima. Cijene se ne odnose samo na potražnju, nego su povezane i s troškovima. Cijene ulaznica za svečanosti otvaranja Commonwealth Gamesa u Melbourneu 2006. godine kretale su se od AUD 40 do AUD 500. Dio objašnjenja za visoke cijene rezultat je oskudnih mjesta (92 000 maksimalan broj sjedećih mjesta Melbourne Cricket Grounda (MCG) u kombinaciji s velikom potražnjom. Ostalo je objašnjenje vrlo visokih troškova postavljanja ceremonije otvaranja, za koju se procjenjuje da je oko 20 milijuna dolara potrošeno. Za usporedbu, svečanost otvaranja u Sydneyu 2000 bila je blizu 30 milijuna dolara, s cijenama ulaznica u rasponu od AUD 20 na 850 AUD. Dakle, postavlja se pitanje što predstavlja efektivno određivanje cijena i koja se konkretna strategija može koristiti kako bi se osiguralo odgovarajuće razine prihoda i oporavak troškova, a istodobno omogućujući široki pristup zajednici.“(Stewart, 2007.)

Gledajući određivanje cijena kao varijablu koja utječe na stabilnost prodaje sportskog proizvoda, postavljanje cijena može biti više nego komplicirano. U mnogim slučajevima je teško izbalansirati razdor u cijeni. To se odnosi na pokriće troškova s jedne strane, ostvarenje profita s druge te pristupačnost ljudima u vidu niske ili realne naknade za određeni proizvod. Komercijalno određivanje cijena poznato kao određivanje cijena ne mareći za kupca, pokušava izvući što veću brojku kako bi maksimizirana svoje profite. Također, postoje i mnogi slučajevi gdje se usvajaju određena pravila o određivanju cijena te ta pravila omogućuju pristup svim kategorijama kupaca i navijača. Neki od primjera su diskontirane

naknade za osobe s invaliditetom, za osobe s nižim primanjima te nezaposlene osobe. U području koje se istražuje u ovom radu vrlo je bitna i cijena sportskih usluga kako bi se osigurao pristup širokim masama. Naime, ove sportske institucije se nerijetko ne mogu održavati samo od subvencija lokalnih poreznih obveznika pa niske cijene i nisu toliko realna opcija.

Cijena je vrlo važan dio marketinškog miksa iz nekoliko razloga (Mullin i sur., 2007):

- ☐ Cijene se mogu brzo mijenjati
- ☐ U određenim tržišnim uvjetima cijena je jedan od najdjelotvornijih alata
- ☐ Cijena je vidljiva, promjene se lako komuniciraju
- ☐ Cijena je uvijek prisutna u svijesti potrošača

Stručnjaci koji se bave određivanjem cijena u odjelu za marketing određenog sportskog subjekta moraju prepoznati elemente poslovanja kojima se na temelju parametara i varijabli određuju cijene. Neki od elemenata su:

- ☐ proizvode (sportska oprema i sl.)
- ☐ ulaznice
- ☐ članarine
- ☐ koncesije
- ☐ informacije (časopisi, preplate i sl.)
- ☐ korištenje entiteta ustanove (mjesto, znakovlje, oglasni prostor)
- ☐ medijska prava (korištenje loga, fotografija i sl.)

Kada je u pitanju određivanje cijene sportskog proizvoda ona ima određene elemente koje zasebno treba razumjeti a objedinjeno gledati. Ti elementi su: cijena, vrijednost, prihod profit.

- Cijena

Cijena proizvoda predstavlja ono što potrošači traže u zamjenu za sportsko dobro ili uslugu. Cijena također mora reflektirati vrijednost proizvoda. Općenito, cijena je „mišljenje o nečemu“ izraženo u financijskom smislu, ali može uključivati i ostale stvari kojih se potrošači moraju odreći da bi posjedovali proizvod, kao što je vrijeme (npr. čekanje u redu za kupnju ulaznica) ili socijalni troškovi (npr. vježbanje aerobika u skupini umjesto individualnog treninga). Važno je zapamtiti što sve potrošači žrtvuju da bi posjedovali određen proizvod i da to također ima velik utjecaj hoće li se odlučiti za kupnju (Smith, 2008).

- Vrijednost

Koristan način razmišljanja o donošenju odluke o cijeni jest razmotriti je u smislu vrijednosti. U sportskom marketingu, vrijednost proizvoda je čimbenik o tome kako je cijena povezana s koristima za koje potrošači vjeruju da će primiti u zamjenu. Vrijednost je izražena u sljedećim terminima, predstavljenima u jednadžbi (Smith, 2008):

Vrijednost = Koristi koje potrošači smatraju da će dobiti od sportskog proizvoda / Cijena sportskog proizvoda

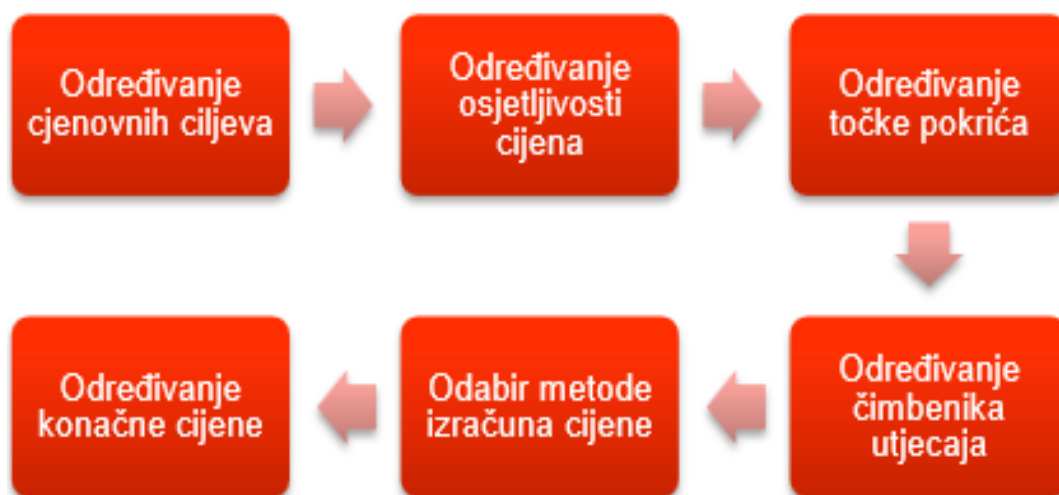
Koristi proizvoda su ono što se nudi potrošaču, kao što je opisano u prethodnom poglavlju. Potrošači će smatrati da je proizvod dobre vrijednosti ako su koristi proizvoda koje dobivaju jednake ili veće od plaćene cijene. Kod sportskih proizvoda, to može biti vrlo važna varijabla, ali može biti i individualna procjena (Smith, 2008).

- Prihod i profit

Sljedeći relevantni termini za određivanje cijene proizvoda su prihod i profit. Prihod je cijena koju potrošači plaćaju za proizvod, pomnožena s brojem prodanih jedinica proizvoda (Smith, 2008). Na primjer, ako se za neki sportski događaj prodaju ulaznice za 100,00 kn i prodano je 4000 ulaznica, tada je prihod 400.000,00 kn. Kada se od tog iznosa oduzmu troškovi događaja, ostaje profit. Drugim riječima, profit je razlika prihoda i troškova. Temeljem navedenog logično je za pretpostaviti da što je cijena viša, ostvaruje se veći prihod pa je i rezultat veći profit. Međutim, da bi se ostvario profit, cijena proizvoda mora se odrediti na odgovarajući način, u skladu sa strategijom pozicioniranja. Zato je važno da cijena nije veća od percipirane vrijednosti koju potrošači pretpostavljaju za proizvod. Također je važno da se ne dogodi i obrnuto

scenarij jer to može utjecati na percipiranu kvalitetu marke u sportu, koja je stvorena u umovima potrošača. Na primjer, ako se cijena ulaznice za utrku motociklima poveća za duplo više, mnogi potrošači će smatrati da je cijena previsoka da posjete utrku. S druge strane, ako se cijena postavi prenisko, postoji mogućnost da se neće moći pokriti troškovi ili će potrošači steći dojam da proizvod nije u skladu s trendovima, niske kvalitete ili nije dovoljno ekskluzivan (Smith, 2008).

### 2.2.1. PROCES UPRAVLJANJA CIJENAMA



**SLIKA 4: Proces određivanja cijene sportskog proizvoda**

Izvor: prilagođeno prema Smith, A.C.T. (2008), Introduction to Sports Marketing, Elsevier Ltd., str. 131.

Sportski stručnjaci tijekom određivanja cijena brinu o percepciji potrošača, vrijednosti jedinice te troškovima jedinice. No, to nije dovoljno. Potrebno je ustvrditi ciljeve sportske organizacije i kao takve uvrstiti ih u određivanje cijene proizvoda.

Neki od ciljeva organizacije su:

- ☐ Efikasnu upotreba resursa (osoblja, prostora)
- ☐ Pravednost (financijske mogućnosti potrošača da plate određenu cijenu)
- ☐ Maksimalne mogućnosti sudjelovanja na sportskom događanju
- ☐ Pozitivan imidž organizacije
- ☐ Maksimalnu izloženost proizvoda i distribucije
- ☐ Profit
- ☐ Opstanak.

Metode formiranja cijena sportskih proizvoda su sljedeće (Mullin i dr, 2007):

- ☐ Određivanje cijena prema konkurenciji
- ☐ Određivanje cijena prema potražnji – prema rezultatima istraživanja potrošača
- ☐ Određivanje cijena prema demografskim čimbenicima – npr. dob, prihod...
- ☐ Povećavanje i smanjivanje cijena – promjene cijena kroz vrijeme
- ☐ Sezonsko određivanje cijena – cijene prema sezoni
- ☐ Cijene prema prosječnom trošku.

## **2.3. DISTRIBUCIJA**

Razmatrajući pojam distribucije sportskog proizvoda i općenito distribucije u sportu, donosi se zaključak da je to prvenstveno „mjesto gdje se može pristupiti kupnji. Nadalje, odnosi se na to gdje i kako konzumenti mogu pristupiti proizvodu ili usluzi sportskog subjekta u svrhu ispunjenja njihovog interesa. Jako dobar proizvod s dobrom i prihvatljivom cijenom nema smisla ako nema pristupačno mjesto prodaje koje kupcima odgovara. Sudeći po tome dolazi se do zaključka da je distribucija vrlo važan čimbenik marketing miksa sportskog subjekta. Još neki od sinonima za distribuciju su prenošenje sportskih proizvoda od sportskih subjekata do krajnjih potrošača te transport.

Postoji nekoliko načina na koje se sportski proizvodi mogu distribuirati u sportskoj industriji. Na početku je najvažnije zapamtiti da se sportska dobra i usluge distribuiraju različito.

„Što se tiče transporta sportskih dobara od proizvođača do potrošača na tom putu postoji nekoliko koraka. Na primjer, sportsko dobro kao što je golf loptica, proizvedena od proizvođača, transportira se do veleprodavača i maloprodavača te na kraju do potrošača koji je kupuje. S druge strane, sportske usluge distribuiraju se potpuno drugačije. Na primjer, profesionalna sportska utakmica može se „proizvesti“ od strane dvije momčadi, snimiti od strane televizijske kuće i reproducirati gledateljima. Za posjetitelje koji gledaju utakmicu uživo, stadion je mjesto gdje se sportski proizvod distribuira. Još jedan primjer je sportska masaža koja se proizvodi i izravno isporučuje korisniku: nema posrednika između pružatelja masaže i korisnika. Kao što se može primijetiti iz navedenih primjera, postoji puno različitih mjesta gdje se sportski proizvodi distribuiraju.“ (Smith, 2008).

### **2.3.1. DISTRIBUCIJSKI KANALI**

Jedan od najvećih koncepata u distribucijskom dijelu marketing miksa su distribucijski kanali. Gledajući distribuciju nogometne lopte kao sportskog proizvoda ona prolazi kroz određeni lanac kako bi stigla do krajnjeg potrošača. Naime, industrijski pogon koji proizvede fizičko dobro ne prodaje loptu direktno krajnjem potrošaču. On distribuira veletrgovcima a veletrgovci trgovcima na malo. Tek tu stupa kontakt s krajnjim potrošačem.

Kretanje proizvoda od proizvođača do potrošača kroz niz različitih koraka i organizacija naziva se distribucijski kanal. Ti distribucijski kanali su povezani određenom koordinacijom, organizacijom, ograničenjima te smjerom odnosno procesom odvijanja događaja kretanja proizvoda kroz kanale. Taj koncept objedinjenja naziva se distribucijski sustav.

## **VRSTE DISTRIBUCIJSKIH KANALA**

Distribucijski kanali imaju različite dužine pa prema tome mogu se klasificirati kao izravni ili neizravni. Direktni distribucijski kanal je kraći i u njemu proizvođač prodaje proizvod izravno potrošaču. Na primjer, sportski doktor proizvodi svoju uslugu i direktno je prodaje korisnicima. Izravna distribucija je također kada proizvođač sportskih dobara prodaje ta dobra na Internetu ili izravnom poštom. Mnogi proizvođači sportskih proizvoda obično koriste taj način distribucije uz uobičajen način distribucije kroz prodavaonice.

Neizravni distribucijski kanali su mnogo duži. Oni uključuju veći broj organizacija i ljudi uključenih u proces. Tu su prisutni veletrgovci, trgovci na malo te ostali kao što su prerađivači.

**TABLICA 2: Vrste prodavača u sportu**

| <b>Prodavači sa stvarnom lokacijom</b> | <b>Virtualni prodavači</b>                |
|----------------------------------------|-------------------------------------------|
| Supermarketi                           | TV kanali prodaje                         |
| Shopping centri                        | E-mail katalozi                           |
| Specijalizirani sportski dućani        | Specijalizirana prodaja tijekom prijenosa |
| Sportski klubovi                       | Internetske stranice                      |
| Rekreacijski centri                    | Društvene mreže                           |
| Sportske dvorane                       | Mobilne aplikacije                        |
| Sportski stadioni                      |                                           |
| Outlet prodavaonice proizvođača        |                                           |

Izvor: prilagođeno prema Smith, A.C.T. (2008), Introduction to Sports Marketing, Elsevier Ltd., str. 157.

Iduća tablica prikazuje da sportski proizvodi mogu imati različite duljine distribucijskih kanala, vrste distribucijskih lokacija, interakciju s potrošačima, ovisnost o tehnologiji i pristup potrošačima.

**TABLICA 3: Karakteristike distribucije sportskih proizvoda**

| <b>Varijabla distribucije</b>                     | <b>Sportska dobra</b>                           | <b>Sportsko-konzultativne usluge</b>                                                             | <b>Sportske usluge ovisne o lokaciji</b>                       |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| <b>Duljina distribucijskog kanala</b>             | Dug, obično puno članova kanala                 | Kratak, najčešće samo proizvođač (pružatelj usluge) i potrošač                                   | Kratak, najčešće samo proizvođač (pružatelj usluge) i potrošač |
| <b>Lokacija distribucije</b>                      | Puno mogućih lokacija                           | Puno mogućih lokacija                                                                            | Sportska ustanova                                              |
| <b>Pristup potrošača distribucijskom kanalu</b>   | Potrošači se kreću prema distribucijskom mjestu | Pružatelj usluge ide prema potrošaču                                                             | Potrošači se kreću prema distribucijskom mjestu                |
| <b>Interakcija između proizvođača i potrošača</b> | Neizravna                                       | Izravna                                                                                          | Izravna                                                        |
| <b>Korištenje tehnologije</b>                     | Ograničena, u porastu                           | Tehnologija se obično koristi za inicijalni kontakt (internetske stranice, e-mail kontakt i sl.) | Širok raspon tehnologije, posebno za prodaju ulaznica          |

Izvor: prilagođeno prema Smith, A.C.T. (2008), Introduction to Sports Marketing, Elsevier Ltd., str. 157.

## Posebni distribucijski kanali u sportu

Pored tradicionalnih distribucijskih kanala kao što su izravni i neizravni postoje i niz ostalih kanala koji su karakteristični za poslovanje u sportu. U daljnjem tekstu bit će i navedeni.

- Sponzori kao kanali:

Oni mogu poslužiti kao alat za popularizaciju sportskog subjekta u široj javnosti. Ugovori između te dvije strane su bilateralni jer obje strane imaju koristi od takvog ugovora na više načina.

- Distribucija putem marketinških agencija:

Ovaj oblik distribucije kroz vrijeme dobiva na važnosti u sustavu distribucije. Marketinške agencije imaju posredničku ulogu između sportskih organizacija i sportskih potrošača. Oni imaju različite zadatke: U današnjem profesionalnom sportskom sektoru postoje tržišta transfera za profesionalne sportaše i igrače, na kojima agencije organiziraju pregovore oko transfera igrača u druge klubove. Nadalje, agencije brinu o upravljanju imovinom svojih klijenata. Drugi zadatak koji ispunjavaju agencije je distribucija prava za sportske događaje. Ovdje agencije posreduju između organizatora sportskog događaja i zainteresiranih tvrtki o mogućim pravima emitiranja ili pravima na reklame tijekom sportskog događaja.

- Distribucija putem medija:

Oblik distribucije koji je sve važniji za olimpijske igre ili svjetska prvenstva ali i za popularne sportove poput nogometa ili Formule. Medijsko emitiranje i Internet daju sportskim organizacijama priliku da prenesu svoje događaje širim masama ljudi i pridobiju ljude daleko izvan područja stadiona. Tv gledatelji uživaju u medijskim emitiranjima jer ne trebaju putovati kako bi prisustvovali željenom sportskom zbivanju. Ova konstatacija, sportkse događaje, čini sve zanimljivijima za sponzore jer se svijest o tvrtki ili proizvodu može značajno poboljšati ako ih se dovede u vezu s određenim sportskim subjektom, događajem, proizvodom.

## **2.4. PROMOCIJA**

Promocija kao dio marketing miksa vrlo je važan alat u marketingu odnosa koji se koristi za uspostavljanje dosljedne interakcije s klijentima u cilju održavanja ili povećanja povjerenja u tvrtku ili proizvod. Gledajući promociju ljudi je učestalo povezuju samo s oglašavanjem u obliku televizijskih, radio, Internet i tiskanih oglasa. Promocija uključuje još oblika kao što su osobna prodaja, unapređenje prodaje, prodajni sajmovi i drugi oblici. Što se tiče sportskog marketinga promocija uključuje niz povezanih aktivnosti koje su usmjerene da privuku pažnju, potaknu interes, stvore želju i potaknu akciju kupnje sportskih proizvoda ili usluga. Promocija ima svojevrstu ulogu komuniciranja s potrošačima kako bi oni imali točnu informaciju i podsjećanje na proizvod ili uslugu. Konačni cilj promocije je da potrošači stvore određeni tok misli o proizvodu ili usluzi u skladu s strategijom koju su stručnjaci odredili kao najprofitabilniju.

### **2.4.1. SPLETOVI PROMOCIJSKIH AKTIVNOSTI**

„Uobičajeno je da sportske organizacije koriste nekoliko različitih promotivnih aktivnosti istovremeno, umjesto da se usredotoče na samo jednu. Različite promotivne aktivnosti mogu se zajedno kombinirati, i tada se govori o spletu promocijskih aktivnosti ili promocijskom miksu. Drugim riječima, poželjno je kombinirati različite promotivne aktivnosti zajedno u jedan promocijski plan ili strategiju.“(Smith, 2008).

Plan koji ima za cilj korištenje četiri glavna elementa spleta promocijskih aktivnosti u svrhu ostvarenja najboljih mogućih rezultata naziva se strategija promocije. Elementi spleta promocijskih aktivnosti su:

1. Oglašavanje
2. Osobna prodaja
3. Unapređenje prodaje
4. Odnosi s javnošću

## **Oglašavanje**

Oglašavanje ima mnogo primjera: televizijski oglasi, oglasi u novinama, časopisima, posterima, radio oglasi, oglasi u sredstvima javnog prijevoza, Internet oglašavanje, paneli... sagledavajući oglašavanje ono je jednosmjerna komunikacija gdje poduzeće potražuje usluge drugog poduzeća da oglašuje njegov proizvod ili uslugu, marku ili organizaciju. Velika prednost oglašavanja je da naglo može pristupiti masi ljudi. Istovremeno to je jedan od najskupljih načina promocije pa nisu baš svi u mogućnosti priuštiti si oglašavanje.

## **Osobna prodaja**

Komuniciranje potrošača i prodavača licem u lice ili jedan na jedan, možemo definirati kao osobna prodaja. Ona može uključivati i kontakt s potrošačem putem telefona, razgovorom licem u lice, SMS poruke ili putem Interneta. Cilj je izgradnja odnosa s potrošačima kako bi ih se uvjerilo da zauzmu određeno strategijski željeno stajalište vezano za proizvod, uslugu ili marku, i na kraju svega uvjerilo da kupe proizvod. Postoje dvije vrste osobne prodaje koje su najučestalije u sportskoj industriji a to su preporuke i sponzorstva.

„Sportska sponzorstva nastaju kada sportska organizacija ili sportaš imaju određenu podršku nekog poduzeća (sponzora). Od sponzorskog odnosa koristi imaju obje strane: sportska organizacija (sponzorirani) dobiva novac ili proizvode, a sponzor dobiva koristi pozitivnog povezivanja s uspješnom sportskom ekipom ili sportašima. Ponekad je vrlo teško odrediti koje su koristi za sponzora. Zato sportske organizacije uvijek prve pristupaju poduzećima tražeći sponzorstvo. Iz tog razloga moraju imati vrlo jasnu ideju što mogu ponuditi potencijalnom sponzoru. Uobičajene koristi koje se nude sponzoru su:“ (Smith, 2008)

- ☐ pravo povezivanja s imenom sportske organizacije
- ☐ isticanje znakovlja sponzora
- ☐ prisutnost u medijima/neizravno oglašavanje
- ☐ ugled kao posljedicu povezivanja sa sportskom organizacijom
- ☐ mogućnost izravnog oglašavanja ☐ pristup novim tržištima
- ☐ mogućnost ostvarivanja prodaje (npr. posebne ponude članovima organizacije)
- ☐ demonstracije proizvoda (npr. prikaz korištenja proizvoda na sportskom događanju)
- ☐ političke koristi.

„Preporuka nastaje kada poznata osoba ili sportaš koristi svoju slavu da pomogne poduzeću u prodaji proizvoda. Oni koriste svoj ugled kako bi poboljšali imidž poduzeća, njihovih proizvoda i marki. Poznati sportaš se može pojaviti na različitim oglasima na kojima se prikazuje njegovo korištenje proizvoda poduzeća te gdje se navodi da ga preporučuje svima.

S obzirom da obožavatelji sporta imaju snažnu psihološku vezu s poznatim uspješnim sportašima, preporuke mogu biti vrlo učinkovita metoda uvjeravanja obožavatelja da kupe određen proizvod. Ako je poznati sportaš pouzdan izvor, obožavatelji smatraju da je proizvod također pouzdan“ (Smith, 2008).

### **Unapređenje prodaje**

Jedan od elemenata spleta promotivnih aktivnosti koji djeluje u kratkom roku a manifestira se kao program koji ima za cilj stimuliranje povećanja prodaje. Pa tako kao primjere sa stvarnog tržišta možemo zamijetiti nagradne igre, određene besplatne uzorke koji se dijele, određene akcije. Ovaj element može biti jako koristan u situaciji kada se kombinira s ostalim aktivnostima iz razloga što mu je cilj privlačenje pažnje, te ako odradi svoj dio posla kupci će vidjeti i ostale aktivnosti. Njihovo djelovanje može pomoći kod poticanja lojalnih kupaca na češću kupnju.

### **Odnosi s javnošću**

Jedna od ključnih stavki za izgradnju dobro imidža u javnosti za sportske subjekte. Jako je bitno da sportski subjekti imaju kvalitetan odnos s različitim interesnim skupinama, od kojih je jedna i mediji, vladine sportske organizacije, klubovima obožavatelja te lokalnim zajednicama. Komunikacija mora biti konstantna i stabilna odnosno na dnevnoj bazi kako bi odnosi bili dobri. U svrhu toga subjekti moraju znati točno određene niše informacija koje žele plasirati interesnim skupinama. Nadalje, odnosi s javnošću su jedna od besplatnih mogućnosti promocije a uključuju relativno šire mase. No postoji i jedan negativan utjecaj a to je da sportski subjekt ne može kontrolirati informacije koje proizvode mediji i ostali dio javnosti.

## 2.4.2. CILJEVI PROMOCIJE

Cilj promocije je potaknuti konzumente da razvijaju strateški željeno mišljenje o proizvodu, usluzi ili marki s namjerom stimuliranja kupnje i konzumacije. Tri glavna cilja koja se javljaju u promociji sportskih subjekata su:

1. Informirati
2. Uvjeriti
3. Podsjetiti

## 2.4.3. PLANIRANJE PROMOCIJE

Planiranje, odnosno specifični planovi sportskih subjekata vezano za promociju, ciljaju na postojeće i potencijalne potrošače.



**SLIKA 5: Model planiranja promocije**

Izvor: prilagođeno prema Mullin, B.J., Hardy, S., Sutton, W.A. (2007), Sport Marketing, Human Kinetics, str. 272.

Strategija zadržavanja postojećih potrošača uz ulaganje mnogo napora, vremena i novaca najbolja je strategija za sportsku organizaciju. Naravno, ne treba se zaboraviti privlačenje novih potrošača. Svaka strategijska uloga mora biti izbalansirana. Mora uključivati oglašavanje, osobnu prodaju, odnose s javnošću i unapređivanje prodaje.

### **3. IMIDŽ SPORTSKOG SUBJEKTA**

Proteklih 50 godina razvoja sporta obilježila ga je transformacija kao i transformacija natjecanja od amaterskih do profesionalnih i komercijaliziranih. Ove promjene se dešavaju postepeno i imaju veliki zamah posljednjih godina. Može se reći da postoje ključne pojave zašto se to dogodilo: sportaši su postali profesionalci i zarađuju veliki novac od sporta te prodaja prava prijenosa koja donosi veliki rast prihoda i prodajnih mogućnosti.

Šezdesetih godina prošlog stoljeća dolazi do nekakve prekretnice u kojoj sport te sportske aktivnosti sve više postaju „sportska industrija“, a sport sve više postaje dio ekonomske znanosti i poslovanja. Tako s vremenom dolazi i do razdora među ciljevima sportske organizacije gdje se nekad ne podudaraju ciljevi sportskog uspjeha i novog najvažnijeg cilja maksimiziranja profita. Tako da današnji sport možemo okarakterizirati kao više ciljni.

Uspjeh sportskog subjekta ponajprije ovisi o sposobnosti samostalnog generiranja profita, čemu najviše pridonose marketinške i prodajne aktivnosti. Veći prihodi pretpostavljaju bolje sponzorske ugovore i potencijalno jake partnerske odnose. Promatrajući profitnu moć poduzeća može se ustvrditi da će jake sponzore privući mnogo lakše ako imaju definiranu, izgrađenu marku te pozitivan imidž u javnosti. Znajući da je pozitivan imidž i definirana marka dio marketing menadžmenta može se zaključiti da marketing menadžment nikada nije imao važniju ulogu u sportu na globalnoj razini te da će trendovi rasti i u budućnosti.

Imidž je u marketingu emocionalna predodžba ili slika koju o nekom objektu ima subjekt na osnovi svojih dosadašnjih iskustava, predodžbi, stavova i mišljenja. Za Christensena i Askegaarda (2001., str. 292) imidž je tipično povezan s memorijom ili s predočavanjem

vizualnog fenomena, a ne s maštom. Dowling (1998., str. 27) smatra da imidž iznimno znakovito utječe na način kojim ljudi percipiraju na određene stvari ili pojave i reagiraju na njih. Zaltman (2003., str. 33) tvrdi da ljudske misli izviru iz nečega što znanstvenici nazivaju imidžom. Imidž je moćno sredstvo komunikacije s ljudima te kao takvo postaje važno područje djelovanja marketinških strategija. On je na razini strateškog i taktičkog djelovanja sredstvo kojim se upravlja i pozicionira rastući potencijal jer kada subjekt jednom percipira vrijednost poduzeća on ostaje kao relativno stabilna vrijednost.

U današnje vrijeme ekonomije kapital je neopipljiv i jedna od sastavnica je imidž poduzeća. Druge sastavnice su robna marka, povezanost s parterima, odnos s korisnicima, znanje, sposobnost zaposlenika. U današnjim tržišnim uvjetima jake konkurencije, globalizacije i ekspanzije korporacija odnosno sportskih subjekata, imidž ima važnu ulogu kada je riječ o osvajanju i zadržavanju korisnika odnosno navijača, simpatizera i istomišljenika. Najveća konkurentna prednost je razlikovanje, posebnost ili specifičnost u odnosu na konkurente. S obzirom na to dobar imidž je jedina strategija razlikovanja koja se ne može kopirati. Ta činjenica daje imidžu jako važnu ulogu u pozicioniranju sportskog subjekta.

### **3.1. KOMPONENTE IMIDŽA**

#### **3.1.1. TRADICIJA**

Tradicija je dugotrajan proces prenošenja stečenih znanja, vještina i običaja unutar grupe ljudi, rijetko se mijenja i teško nestaje. Povezujući tradiciju s sportom sagledavamo je kao društvenu simboliku, navijačku kulturu i emocionalni naboj koji klubovi izazivaju kod vlastitih navijača i sljedbenika. Nastajanje tradicije sportskog subjekta određena je povijesnim okolnostima u kojima je klub nastajao, imenom kluba, klupskim bojama kao i društvenim statusom osnivača i prvih igrača kluba, poznatih navijača kluba kao i samog kulta koji klub pridonosi zajednici. Još jedna od odrednica tradicije sportskog subjekta je njihovo reagiranje na promjene u okolini, odnosno način na koji se klub postavlja, kako reagira i koje poteze povlači na određene društvene, političke i kulturne događaje. Tradicija se tu oblikuje na način da je reakcija uvijek jednakog smjera razmišljanja. Što su reakcije manje podložne utjecajima iz vanka to je tradicija stabilnija. Iduća odrednica tradicije su ljudi. Oni su najvažniji element

tradicije. Pod ljude svrstavamo upravu kluba, igrače, navijače, ostale djelatnike u klubu, osobe koje su privržene klubu. Oni stvaraju i bitno utječu na tradiciju. Oni tradiciju žive i tradicija se ogleda u njima. Postupci ljudi povezanih s klubom stimuliraju ponašanje i razmišljanje budućih generacija. Također stvaraju odležani klupski identitet s kojim se sadržajem mogu poistovjetiti sadašnji i budući članovi kluba. Tradicija dakle ima vrlo bitan utjecaj na imidž sportskog subjekta.

### **3.1.2. REZULTATI I TROFEJI**

Svrha postojanja svakog sportskog subjekta je sportski uspjeh. Sportski uspjeh definiraju ciljevi kluba da zauzmu što višu poziciju u sportskim natjecanjima u kojima se natječu te ih u konačnici i osvoje, te uzmu trofeje. Današnje organizacije na prvo mjesto stavljaju profitne ciljeve zbog poslovne politike vlasnika i nadređenih. Posljedica takvih politika je nezadovoljstvo navijača i članova koje može u konačnici dovesti do gubitka interesa za klub. No u konačnici profitni ciljevi ne mogu biti dugoročno nepokriveni s trofejima i dobrim rezultatima. Dobri rezultati nerijetko vežu veću financijsku moć. Da bi određeni klub zadržao pozitivan imidž nije dovoljno samo isticati rezultate i trofeje iz prošlosti, već je jako bitno konstantno ostvarivati pozitivne rezultate i ako je moguće konkurirati za osvajanje naslova u natjecanju.

### **3.1.3. GRB, LOGO, SLOGANI I SIMBOLI**

Grb je najprepoznatljiviji klupski simbol i on je oznaka klupskog identiteta. Grb ima više uloga. Prva uloga je razlikovanje od drugih klubova. Druga je simboliziranje kulture sportskog subjekta, kao i tradicije odnosno povijesti kluba. Gledajući razne grbove može se primijetiti da iza boja, slova i oznaka krije se određena priča. Elementi grba najčešće simboliziraju zemljopisno porijeklo (preuzeti iz zastava grada, regije ili države) ili lokaciju osnutka kluba (prvo igralište, stadion), odnosno upućuju na zanimanje osnivača i prvih igrača (npr. rudari, brodograditelji, lučki radnici, poljoprivrednici itd.). neizbježni element grba je i godina osnutka kluba. No iako grb odražava određenu povijest, podložan je promjenama. Gledajući tržište, promatrajući navijače, klub mijenja grb s obzirom na izbor

strategije i pozicije u kojoj se nalazi. Bankrot, stečaj, reorganizacija, razvoj marke, promjena smjera kretanja, samo su neki od razloga promjene.

S druge strane, logo kluba je određena skraćenica imena, poredak slova s nekim stilom prebojani klupskim bojama. Logo se može definirati kao određeni nadimak. Podložan je češćim promjenama. Također postoji više varijacija istog loga. Obično se koriste za neakvu širu paletu proizvoda koja uključuje majice za trening, rekvizite, te stilizirane artikle koji se povezuju s klubom.

Slogani i simboli povezani s sportskim subjektom ne nastaju od uprave već od navijača i članova kluba. Slogani i simboli mogu biti pozitivnog i negativnog karaktera. Negativnog karaktera su oni koji se pojave kao neprihvatljivi među navijačkom skupinom te se klub treba ograditi od takvih. Pozitivni nerijetko mogu donijeti zamah u prodaji.

#### **3.1.4. DRES I BOJE KLUBA**

Na početku nastanka nogometne igre dresovi nisu imali nikakav značaj. S vremenom razvoja dres postaje dio tradicije. Boje kluba se obično uzimaju iz grba ili s obzirom na grb područja obitavanja kluba. Boje klupskih dresova su najčešće dvije ili tri. Navijači i klub su ujedinjeni oko tih boja te koriste iste. Dres je pojam identiteta i pripadnosti, kao i osjećaja ponosa i časti. Klubovi imaju dvije ili tri garniture dresova po koji su posebni s obzirom na ostale klubove. Dizajn i kombinatorika boja se mijenjaju iz sezone u sezonu. Dakako da je za to zadužen marketing i praćenje trendova. Brendiranje dresova određenog kluba izaziva mogućnost većeg sponzorstva na dijelove dresa. Što je dres popularniji to su cijene određenih pozicija više. No tu klub mora biti oprezan jer može imati i negativne posljedice. Ako tvrtka koja je sponzor stekne negativan imidž to se može odraziti i na klub.

Tehnički sponzori klubova odnosno službeni dobavljači sportske opreme također sponzoriraju određeni klub. Neke poznate marke su: Nike, Adidas, Puma, Macron i dr. Ugovori među ovim kompanijama i klubovima se sklapaju na duže periode i iznose višemilijunske cifre.

**TABLICA 4: 10 najskupljih ugovora dobavljača opreme i klubova**

1.  **FC BARCELONA** (new deal) **Nike** £100m 2018-2028
2.  **MANCHESTER UNITED** **Adidas** £75m 2015-2025
3.  **CHELSEA FC** (New) **Nike** £60m 2017-2032
4.  **BAYERN MUNICH** **Adidas** £42.5m 2015-2030
5.  **REAL MADRID** **Adidas** £34m 2012-2020
6.  **FC BARCELONA** **Current Deal Nike** £35m 2008-2018
7.  **CHELSEA FC** **Current Deal Adidas** £30m 2013-2018
8.  **ARSENAL** **Puma** £30m 2014-2019
9.  **LIVERPOOL** **Warrior** £25m 2012-2018
10.  **JUVENTUS** (New) **Adidas** £20m 2016-2022

Izvor: <https://www.totalsportek.com/football/expensive-kit-contracts/> (14.8.2018)

### 3.1.5. STADION

Posebnu pozornost u sferi imidža kluba ima njegov stadion. On je mjesto okupljanja navijača i osoba koje vole sportske događaje. Na njemu se dešavaju neizbrisive uspomene koje stvaraju sliku o tom klubu. On budi emocije i osjećaje te je bitan segment identifikacije kluba. U današnje vrijeme sve više dolazi do preseljenja na nove stadione te modernizacija starih. U tim situacijama se vidi koliko su navijači privrženi kulturnom borilištu te koliko ubiti to mjesto gledaju kao vrijednost kluba, odnosno povezanost s klubom, identitet kluba. Sve to upućuje na to da stadion ima jako bitnu ulogu kad je riječ o imidžu. U današnje vrijeme velik se novac vrti oko stadiona te velike globalne korporacije izgrađuju stadione pod svojim imenom za određene klubove. To su najbolji primjeri u Američkom nogometu, gdje se mogu vidjeti velebna izdanja s poznatim imenima korporacija.



**SLIKA 6: Mercedes-Benz Stadion dom Atlanta Falcons NFL ekipe**

Izvor: <http://www.fox5atlanta.com/news/video-amazing-time-lapse-of-mercedes-benz-stadium> (20.08.2018)

#### **4. IZVIĐAJNO ISTRAŽIVANJE**

U ovom poglavlju će se uz pomoć metoda komparacije, dedukcije, deskripcije i analize, ustvrditi teorijski dio upravljanja marketinškim spletom u svrhu jačanja imidža sportskog subjekta HNK Hajduk Split.

##### **4.1. UPRAVLJANJE MARKETINŠKIM SPLETOM U FUNKCIJI JAČANJA IMIDŽA SPORTSKOG SUBJEKTA**

Sportski subjekti se sve više ponašaju u okruženju kao poslovni subjekti, pa se koriste i sličnim marketinškim alatima. Vrlo je bitno rezolutno istraživanje o svojim mogućnostima unutar marketinškog spleta koje utječu na imidž subjekta. Analiziranje pozicioniranosti u svijesti navijača, sponzora i okruženja otvara mogućnosti kombiniranja marketinškog spleta prilagođenog općoj slici interesnih sfera sportskog subjekta. Ta opća slika je u biti imidž sportskog subjekta. Takav fokus omogućuje bolje korištenje prilika u okolini u kojoj subjekt djeluje. Zbog činjenice da se imidž sportskog subjekta zasniva na identitetu kluba, odnosno da je to dojam o cjelokupnom poslovanju i djelovanju kluba, često se prema imidžu subjekta prepoznaju i ocjenjuju cjelokupna organizacija, njezino poslovanje i njezine usluge. Imidž subjekta sredstvo je kojim se projicira slika kluba, kojim se odašilju i prenose vrijednosti kluba ciljnom segmentu i ostaloj javnosti.

Druga strana imidža je emocionalna. U današnje vrijeme, zasićenih tržišta, velike konkurencije u okruženju, jako je teško uvjeriti kupce da kupe tvoj proizvod ili uslugu. Emocionalna strana imidža nam govori da bi trebalo shvatiti nedefiniranu emocionalnu snagu koja u određenom trenutku utječe na donošenje nečije odluke. To je ubiti sposobnost da se prodre u svijest korisnika.

Još jedna karakteristika imidža subjekta je simboliziranje. Percipiranje određenog subjekta može se promatrajući simbol. Sam simbol daje mentalnu sliku o subjektu.

Dakle, imidž je jako bitan element za razlikovanje od konkurencije. Imidž mora biti pravilno strateški promišljen, razvijen i stvaran, točno usmjeren te posljedica pozitivno stvarane osobnosti i identiteta sportskog subjekta.

Imidž je konačan cilj kojeg treba dovesti na vrhunac poslovne i emotivne predodžbe. Jedan od načina upravljanja jačanja imidža je i upravljanje marketinškim spletom. To bi značilo da se određenom kombinacijom elemenata marketing miksa dolazi do zacrtanih ciljeva vezanih za imidž. U sportu neki od glavnih ciljeva su vrhunski profesionalni rezultati, trofeji i nezaobilazni cilj profitabilnosti i rasta zarade. Definiranjem marketing miksa dolazi se do najboljeg rješenja za potrebe ciljanog tržišnog segmenta te uspješnije zadovoljavanje konzumenata. Sve nam to pridonosi pozicioniranju.

Da bi se došlo do uspješne implementacije marketinškog spleta u strategiju jačanja imidža sportskog subjekta postoji niz aktivnosti koje se trebaju obaviti. Prije svega analiza situacije. U toj se analizi vrednuje sadašnji položaj poduzeća, okruženje, konkurenti, prikupljaju se povijesni i sadašnji podaci o trendovima tržišta, vrednuju se vanjski čimbenici koji utječu na tržište, pribavljaju se potrebne informacije. Jedna od najčešćih analiza u ovom stadiju je SWOT analiza. Sljedeći korak je utvrđivanje ciljeva. To je nekakvo određivanje smjernica za planiranje strategija i taktika s obzirom na informacije koje smo sumirali u prijašnjem koraku. Tu se koristi analiza situacije te ciljevi moraju biti usklađeni s vizijom i misijom. Idući korak je izbor ciljanog tržišta. Taj korak može biti već odrađen pošto se često unaprijed prepoznaju segmenti potrošača koji konzumiraju vaše proizvode i usluge. Kod sportskog subjekta to su svakako navijači, članovi i simpatizeri kluba. No postoje i druge tržišne niše kao što su osobe koje vole nogomet kao sport te kao modnu sferu života. Zadnja faza je oblikovanje strategije. U toj fazi se strategije marketinškog miksa predstavljaju kao razne kombinacije 4P (proizvod, cijena, promocija, distribucija). Iako je svaki element marketing miksa važan, samo njihovo usklađeno djelovanje jamči potpunu uspješnost strategije jačanja imidža subjekta. Strategija proizvoda ovisi o tome kako on zadovoljava određenu potrebu ili želju potrošača u odnosu na konkurentske proizvode. Strategija cijena želi postići sklad u percepciji cijene proizvoda u svjetski konzumenata i realne prodajne cijene. Strategija promocije koristi se promotivnim miksom koji koristi pozitivne osobine proizvoda, povoljnu cijenu i prikladan način distribucije kako bi jasno i uvjerljivo prezentirala pozitivne strane potencijalnim kupcima. Strategija distribucije ima za zadatak osigurati dostupnost proizvoda u željeno vrijeme i na traženom mjestu.

Svaka strategija ponaosob ima svoje ciljeve i taktike. Balans među strategijama može maksimizirati željene učinke koje sportski subjekt želi. Analizom unutarnjih i vanjskih čimbenika subjekt postaje svjestan onoga što treba i na koji način. Uvođenjem strategije ne završava proces razvijanja imidža. Poduzeće treba kontrolirati primjenu te strategije. Ono

prati, vrednuje, analizira i na posljertku korigira određene korake s obzirom na razvoj situacije. Svaki korak ovog postupka treba biti pomno potkrijepljen sadašnjim i prošlim informacijama i statistikama te budućim analizama i predviđanjima, kako bi se izvukao maksimum iz ovog procesa.

#### **4.2. HNK HAJDUK SPLIT**

Hrvatski nogometni klub Hajduk Split osnovan je 13. veljače 1911. godine. Odobrilo ga je carsko namjesništvo u Zadru, na inicijativu četvorice Splitsana, studenata praškog sveučilišta. Oni su bili Fabijan Kaliterna, Vjekoslav Ivanišević, Lucijano Stelle i Ivan Šakić. Imali su pomoć Vladimira Šore i profesora Josipa Barača koji je klubu dao ime. Prvu utakmicu koju je Hajduk odigrao bila je protiv lokalnog kluba Calcio Spalato. To je bio klub splitskih talijanaša. Hajduk je pobijedio rezultatom 9:0, a prvi pogodak je zabio Šime Raunig.

**1923.** organizira se prvo natjecanje na državnoj razini i od tada Hajduk, kao jedini klub s ovih prostora, kontinuirano nastupa u svim natjecanjima najboljih klubova kako u bivšoj državi tako i u Hrvatskoj.

**1927.** osvojen je prvi naslov državnih prvaka, a slijedeće sezone Hajduk je drugoplasirani, ali je zato Ljubomir Benčić s devet pogodaka prvi Hajdukov najbolji strijelac prvenstva.

**1929.** osvojen je drugi naslov državnih prvaka.

Početkom **1950.** godine postavlja se trava na igralištu kraj stare plinare, pa Hajduk prvi dio prvenstva sve utakmice igra u gostima, a natjecanje završava s prvim naslovom prvaka FNR Jugoslavije uz deset pobjeda i osam neodlučenih ishoda, bez izgubljenog susreta. Do danas je to jedinstven slučaj osvajanja titule prvaka bez poraza na ovim prostorima. Odlučujući susret igran je u pretposljednem kolu kada Hajduk u legendarnoj utakmici, pred prepunim „Starim placem“ pobjeđuje Crvenu zvezdu s 2:1 golovima Bernarda "Bajde" Vukasa i Bože Brokete. Utakmica protiv Crvene zvezde igrana je **29. listopada 1950.** godine, a dan prije, 28. listopada obilježava se rođendan Torcida, najstarije navijačke skupine u Europi. Toga se dana, na inicijativu nekolicine zagrebačkih studenata, navijači prvi put organiziraju da bi sutradan navijali za svoje "Bile", a po uzoru na brazilске navijače. Te godine Brazil je domaćin Svjetskog prvenstva u nogometu, pa splitski pomorci donose doma priče o navijačima - Torcidi.

**1957.** najveći igrač u Hajdukovoj povijesti, Bajdo Vukas odlazi u Bolognu kao prvi nogometni profesionalac s ovih prostora.

1971. godine osvajanjem naslova prvaka započinje desetljeće u kojem je hajduk osvojio 4 titule prvaka, 5 kupova i to 5 uzastopnih. Tadašnju momčad vodio je trener Slavko Luštica a igrači su bili: Jerković, Jovanić, Lemešić, Džoni i Buljan, te iskusni Vukčević, Hlevnjak, Nadoveza, Pavlica.

1973. momčad preuzima Ivić i započinje era perfektnog sustava igre koji s svojim uspjesima započinje već od juniorskih momčadi, a u seniorima ostvaruje dvije uzastopne duple krune. Ovaj sastav Hajduka svi navijači kluba znaju na pamet i rado ga se sjećaju: Mešković, Džoni, Rožić, Peruzović, Holcer, Buljan, Žungul, Mužinić, Oblak, Jerković i Šurjak.

Premijerni nastup na novom stadionu u Poljudu, Hajduk igra pred 50 tisuća navijača protiv turskog prvaka *Trabzonspor*-a i pobjeđuje golom Bore Primorca s 11 metara, čime započinje uspješan nastup u Kupu prvaka. Odlična igra i pobjeda od 3:0 protiv danskog prvaka *Vejele*-a dovodi do četvrtfinala i čuvenog ogleđa s Hamburgerom. Poraz u Hamburgu od 0:1 uz pogodak Reimanna nakon očitog prekršaja Horsta Hrubescha na, tada debitantu na vratima Hajduka, 18-godišnjem Ivanu Pudar. Uz njega pamti se i igra Boriše Đorđevića koji izluđuje njemačkog reprezentativca Manfreda Kaltza. Uzvrat opet donosi puno uzbuđenja i nesreće, odličnu igru, promašeni jedanaesterac i konačnu pobjedu od 3:2 koja nije dovoljna za prolaz u polufinale natjecanja.

Godine **1987.** pod vodstvom trenera Josipa Skoblara stiže još jedan naslov pobjednika Kupa. U polufinalu, nakon poraza u prvom susretu protiv Crvene zvezde u Splitu od 1:2, Hajdukovci uzvraćaju pobjedom na Marakani s 1:0 golom Aljoše Asanovića, da bi obranama jedanaesteraca Zorana Vardvodića ušli u finale. Protiv Rijeke ponovno odlučuju jedanaesteraci, a Skoblar pred kraj produžetaka (rezultat 1:1) opet na vrata uvodi Vardvodića koji uzvraća obranama jedanaesteraca i zaslužuje nadimak navijača, Rambo.

Propušteno prethodne godine Hajdukovci vraćaju **8. svibnja 1991.** godine, protiv istog protivnika na istom stadionu JNA u Beogradu. U napetoj političkoj situaciji i čudnoj atmosferi na tribinama Hajduk pobjeđuje sjajnim pogotkom Alena Bokšića protiv sastava Crvene zvezde koji nedugo potom osvaja naslov prvaka Europe. Ovim ta utakmica dobiva još veću težinu, a zbog činjenice da je to posljednji odigrani Kup Jugoslavije ("Kup maršala Tita"), Hajduk dobiva trofej u trajno vlasništvo, tzv. "Hajdukov ratni trofej". Mjesec dana nakon finala kupa, Hajduk u Zrenjaninu odigrava posljednju utakmicu u Prvenstvu

Jugoslavije, pobijedivši Proleter s 3:2. Posljednji pogodak u toj ligi postiže Ardijan Kozniku, koji svojim golgeterskim sposobnostima obilježava i početak natjecanja u Hrvatskoj nogometnoj ligi.

1992. godine u Hrvatskoj domovini počinje prvo Prvenstvo Hrvatske u kojem Hajduk kreće jakim nizom pobjeda. Prva utakmica je bila protiv Istre(3:1). hajduk proslavlja naslov prvaka Hrvatske. Najbolji strijelac prvenstva je Kozniku s 12 golova.

Sezona 1994./1995. ostat će zapamćena za sve navijače Hajduka. Hajduk je te sezone ostvario dvostruku krunu. Protiv Croatie u prvenstvu je utekao jedan bod a u Kupu pobijedio istoimenog protivnika u obje utakmice. Ta sezona će se pamtili i po najuspješnijem nastupu jednog hrvatskog kluba u povijesti Lige Prvaka . Hajduk se u Ligu prvaka kvalificirao s dvije pobjede nad poljskom Legiom. U grupnoj fazi natjecanja prolazi dalje pobjedama protiv Anderlecht-a i Steaue-e. U četvrtfinalu protivnik je nizozemski Ajax, kasniji prvak Europe, koji je bolji nakon 0:0 na Poljudu i 0:3 u Amsterdamu.

U drugi milenij Hajduk ulazi s naslovom prvaka Hrvatske pod trenerom Zoranom Vulićem i momčadskom okosnicom koju čine domaći igrači ponikli u omladinskoj školi kluba. Zadnja utakmica sezone bila je u Varaždinu. U Varaždin je došlo mnoštvo navijača Hajduka. Hajduk pobjeđuje s 4:2 i tada počinje jedna od najvećih proslava prvaka u Splitu.

I treći put je protivnik u odlučujućoj utakmici za prvaka Varteks, već sezone **2004/05**. Hajduk sezonu započinje s Ivanom Katalinićem na klupi, ali ga, nakon eliminacije od irskog *Shelbourne*-a u drugom pretkolu Lige Prvaka, mijenja Blaž Slišković s kojim je ostvarena vodeća pozicija nakon prvog dijela prvenstva. Na proljeće se kreće s velikom euforijom nakon jednog od senzacionalnih transfera i dovođenja dotadašnjeg Dinamova kapetana, Nike Kranjčara, a mjesto na klupi zauzima sportski direktor Igor Štimac zajedno s Petrom Nadovezom. Šesti naslov prvaka Hrvatske slavi se nakon 6:0 protiv Varaždinaca.

Nakon toga, za Hajduk, počinje turbulentno razdoblje. Što se trofeja tiče jako skromno a što se financijskih problema tiče izuzetno bogato. Financijski problemi dolaze na naplatu početkom 2008. godine kada se Hajduk nalazi pred stečajem. Hajduk se spašava pretvorbom kluba u športsko dioničko društvo. Pretvorba se provela uspješno i to uz veliki odaziv navijača, pomoći grada Splita i većih privatnih investitora. Tada se Hajduk registrira kao prvo „športsko dioničko društvo“ u Hrvatskoj.

2009./10. dolazi novi trofej na Poljud. Riječ je o Hrvatskom kupu koji se slavi nakon pobjede nat Šibenikom.

2011. grad spektakularno slavi 100 godina postojanja kluba. Grad je bio izoliran od svijeta u svojoj proslavi te se ljubav i stil života vezan za Hajduk pokazao cijelom svijetu. Nije bilo građanina koji nije slavio i tu se pokazala zaljubljenost u klub.

Sezona 2012./13. donosi novi trofej Hrvatskog nogometnog kupa. Slavlje je bilo protiv Lokomotive. to je zadnji trofej Hajduka donesen na Poljud.

Hajduk je dan danas jedan od jako dobrih primjera za izučavanje kako sportske strane tako i poslovne. Puno je bilo uspona i padova koji mogu dati sliku o raznim stanjima. No jedno je vječno i sigurno. Navijači su godinama tu, i iz godine u godinu njihov broj raste i raste. To je jako dobar primjer kada je imidž sportskog subjekta i njegov razvoj u pitanju.

#### **4.2.1. ELEMENTI MARKETING SPLETA HNK HAJDUK SPLIT**

- **SPORTSKI PROIZVOD**

Suvremeni sportski proizvodi imaju mnogo pojavnih oblika. Hajduk svakako spada u rang klubova koji imaju široku paletu proizvoda. Iz kategorija sportskog proizvoda ćemo izvući one koje Hajduk posjeduje.

Najunosniji sportski proizvod je utakmica, odnosno natjecanje u kojem se klub natječe. Ono donosi zaradu na prodajna prava televizijskih kuća. Hajduk se natječe u Prvoj Hrvatskoj Nogometnoj Ligi. Zadnjih godina učestali je član kvalifikacija Europske Lige. Također sudjeluje i u natjecanju Hrvatskog kupa. Ključne komponente utakmice odnosno natjecanja kao sportskog proizvoda su: igre, igrači, oprema, stadion.

Igrački kadar HNK Hajduk Split čini kombinacija domaćih i stranih igrača koji su dirigirani vodstvom trenera Željka Kopića.

**TABLICA 5: 13 najvrjednijih igrača HNK Hajduk Split prema Trsnfermarket.com**

|    |                                                                                                                                                                                                                  |                   |                                                                                       |                                                                                                    |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 10 |  <b>Mijo Caktas</b><br>Central Midfield                                                                                         | May 8, 1992 (26)  |    | 2,60 Mill. €    |
| 23 |  <b>Zoran Nizic</b> <br>Centre-Back            | Oct 11, 1989 (28) |    | 2,50 Mill. €    |
| 32 |  <b>Fran Tudor</b><br>Right-Back                                                                                                | Sep 27, 1995 (22) |    | 2,00 Mill. €    |
| 22 |  <b>Said Ahmed Said</b><br>Centre-Forward                                                                                       | Apr 20, 1993 (25) |    | 1,50 Mill. €    |
| 5  |  <b>Hamza Barry</b><br>Central Midfield                                                                                         | Oct 15, 1994 (23) |    | 1,50 Mill. €    |
| 9  |  <b>Márkó Futács</b><br>Centre-Forward                                                                                          | Feb 22, 1990 (28) |    | 1,35 Mill. €    |
| 17 |  <b>Josip Juranovic</b><br>Right-Back                                                                                           | Aug 16, 1995 (22) |    | 1,20 Mill. €    |
| 77 |  <b>Steliano Filip</b><br>Left-Back                                                                                             | May 15, 1994 (24) |    | 1,00 Mill. €    |
| 3  |  <b>Borja López</b><br>Centre-Back                                                                                             | Feb 2, 1994 (24)  |   | 1,00 Mill. €   |
| 70 |  <b>Josip Posavec</b><br>Goalkeeper        | Mar 10, 1996 (22) |  | 1,00 Mill. €  |
| 21 |  <b>Jairo da Silva</b><br>Left Winger      | May 6, 1992 (26)  |  | 850 Th. €     |
| 8  |  <b>Mirko Ivanovski</b><br>Centre-Forward  | Oct 31, 1989 (28) |  | 800 Th. €     |
| 7  |  <b>Ádám Gyurcsó</b><br>Left Winger        | Mar 6, 1991 (27)  |  | 750 Th. €     |

Izvor: <https://www.transfermarkt.com/hnk-hajduk-split/startseite/verein/447> (10.8.2018.)

Ukupna vrijednost svih igrača kluba je 21,85 milijuna eura. Ta skupina čini relativno atraktivnu skupinu za izlazne transfere jer je prosječni broj godina igrača 24,0. Prva momčad je okosnica kluba. Ona generira igrače koji se svake sezone nude na prodaju. Zbog nemogućnosti da se ostvari neki unosniji transfer, Hajdukove niše su mladi, potencijalni igrači od kojih se očekuje nekakav „izlet“ u sezonama koje im Hajduk pruži. Svaka mogućnost prodaje Hajduku se isplati radi pokrića likvidnosti i godišnjeg plana proračuna.

Stadion „Poljud“ je ključna imovina kluba. On je kultno mjesto sportskih događanja na kojem su se događale mnoge manifestacije i jačao imidž kluba. Kapacitet Poljuda je 34 183 sjedeća mjesta. Rekordan posjet je zabilježen 1982. s Dinamom kada je na stadionu bilo 55 000 navijača. Tada su prevladavala stojeća mjesta. Inače stadion je izgrađen 1979. povodom održavanja 8. Mediteranskih igara u Splitu. 2015. stadion se uvrštava u „Registar kulturnih dobara RH“. Stekao je i naziv „Poljudska ljepotica“ što je percepcija arhitekture i dizajna stadiona.

Sportska dobra su opipljivi proizvodi kluba koji su dio sportske industrije. Oni uključuju raznu opremu, suvenire i robu široke distribucije. Tehnički sponzor kluba je talijanski poslovni gigant *Macron*. Hajduk je potpisao dobar ugovor slijedom kojega stječe značajna sredstva od prodaje dresova obzirom na prijašnje ugovore.

Hajduk je ugovor potpisao i s poduzećem *Cro Fan Hop* koje je postalo službeni partner i ovlašteni distributer proizvoda kluba. Tvrtka napreduje i danas ima mnogo prodajnih mjesta u distribucijskoj mreži. Prodajna mjesta se šire i izvan Splita, u Zadru, Makarskoj, Dubrovniku.

Postoje još mnoga sponzorstva i partnerstva koja je klub ugovorio. Riječ je o dogovorima gdje Hajduk dozvoljava korištenje njihovih simbola u svrhu promocije određenih proizvoda a za uzvrat Hajduk zarađuje određeni iznos od prodaje. To se pokazalo jako dobro jer broj proizvoda povezanih s Hajdukom raste a rasprostranjenost klupskih simbola se proširila. To je „win-win“ situacija. Ugovori se ugovaraju na način da se od prodaje jedne jedinice proizvoda Hajduku isporučuje određeni fiksni iznos. To su dodatni prihodi kluba na domaćem tržištu i u inozemstvu.



Još jedna novina u sportskom svijetu je aplikacija za pametne telefone „Hajduk Izzy“. Ona svojim korisnicima omogućava prikaz tipkovnice telefona u klupskim bojama s dodatnim efektima te sadrži poveznice na internetske stranice, klupski facebook profil i stranice Cro Fan shopa.

Posebna vrsta sportskih proizvoda su sportske informacije. Neopipljivi proizvodi koji u današnje vrijeme imaju veliku važnost. Hajduk je po pitanju tih proizvoda jako dobro pokriven. Od službene stranice, facebook profila, instagram profila, twitter platforme, raznih kolumni u novinama te službenim glasilima kluba. Jako je bitno da navijači budu u toku s informacijama vezano za klub, utakmice, natjecanja i manifestacije.

- CIJENA

Cijena kao varijabla marketinškog spleta može se promatrati na više razina s obzirom na koju sferu sportskog subjekta utječe i s kojom vrstom konkurencije se susreće. Ipak najvažnije odrednice cijene kad se govori o sportskom subjektu su cijena proizvoda (sportske opreme), ulaznica i članarina.

Što se tiče cijena proizvoda, konkretno sportske opreme marke *Macron*, ona je u rang s ostatkom sportske opreme na tržištu iste marke. Razlike su vrlo male no rang opreme i cjenovni rang je isti.

Ulaznice su podijeljene na individualne, za svaku utakmicu zasebno, ili sezonske koje vrijede za cijelu sezonu i sve utakmice. Ulaznice kao i preplate se dijele s obzirom na sektore stadiona. Tako se rangiraju cijene i atraktivnost pozicije na stadionu. Stadion ima uključenu mogućnost kupovine ulaznica za sjever, jug, istok, zapad i ložu B(koja se nalazi na zapadu).

**TABLICA 6: Cijene pretplata za sezonu 2018/19**

| Sektor                          | Cijena                |
|---------------------------------|-----------------------|
| Sjever <i>(svi ulazi)</i>       | 440,00 kn             |
| Istok <i>(ulazi O, P, R, S)</i> | 760,00 kn             |
| Zapad <i>(ulazi C, D, E, F)</i> | 950,00 kn             |
| Jug <i>(ulaz U)</i>             | 500,00 kn / 150,00 kn |
| Loža B                          | 2.700,00 kn           |

Izvor: <https://hajduk.hr/pretplata> (10.8.2018.)

Što se tiče članstva kluba ono prvenstveno ima funkciju identifikacije svakog hajdukovca te daje određenu čast i privilegiju posjedovanja. Također postoje i određene pogodnosti kao što su jeftinije preplate, popusti na klupske proizvode, proizvode partnera Hajduka te ambasadora Hajduka. Cijena za punoljetne osobe je 100 KN a za maloljetnike 50 KN.

- DISTRIBUCIJA

Razgranatost distribucijskih kanala u HNK Hajduk Split je izražena. Hajduk je razvio jako dobru mrežu ponajviše zahvaljujući velikom broju navijača koji stvaraju potražnju i šire interese na sve veći broj ljudi.

Maloprodaja:

Kanal koji omogućava fizičku kupnju proizvoda. Prodaja ulaznica se odnosi na ovaj dio distribucije. Ona se odvija na stadionu i na još dosta frekventnih mjesta u gradu Splitu. Prvenstveno se to odnosi na partnere kao što su *Cro Fan Shop*, vlastitu maloprodajnu mrežu *Fan Shop*, te ostale suvenirnice koje prodaju službene proizvode kluba.

On-line:

Internetskom stranicom koja sadrži „web shop“ te službenom aplikacijom Hajduk ima mogućnost za internetsku distribuciju svih svojih službenih proizvoda od dresova i sportske

opreme do proizvoda partnera s klupskim obilježjima. sve se vrši putem Interneta a dostava je poštom na adresu.

Televizijski kanali:

Udruga prvoligaša je prava prijenosa svih utakmica 1. Hrvatske Nogometne Lige te Hrvatskog nogometnog kupa prodala tvrtki Sportska dimenzija d.o.o. koja je u vlasništvu engleske korporacije *Pitch International*. Ta tvrtka je jedna od vodećih distributera medijskih prava na sportske događaje u svijetu. Oni imaju ugovor do 2020. godine.

Što se tiče prijenosa europskih utakmica one su pod okriljem UEFA-e u kojima su uključena i televizijska prava. Za sve ostale utakmice koje ne ulaze u ove prodane prijenose ugovor je sklopljen s tvrtkom „Internetski prijenosi d.o.o. Maxi sport“.

Sponzori:

Hajdukovi sponzori su brojni i podižu razinu imidža sportskog subjekta. Više o sponzorima je bilo riječi u poglavlju sportskog proizvoda. Na temelju ovoga može se zaključiti da sponzori ulaze u više kategorija kada je riječ o marketinškom miksu.

- PROMOCIJA

Promotivne aktivnosti ćemo predstaviti kroz oglašavanje, osobnu prodaju, unaprijeđenije prodaje i odnose s javnošću. Hajduk ima dosta segmenata u promocijskim aktivnostima i izrazitu snagu s obzirom na ostatak konkurencije.

Oglašavanje:

Medijska pokrivenost Hajduka povezana je određenim novinama i radio stanicama. Slobodna Dalmacija kao najveća dnevna novina u Dalmaciji ima najveću ulogu. Tu su Radio Dalmacija kao najslušanija radio stanica na dalmatinskom području i jedna od 5 najslušanijih u Hrvatskoj, Totalni FM Split kao treća najslušanija stanica na splitskom području.

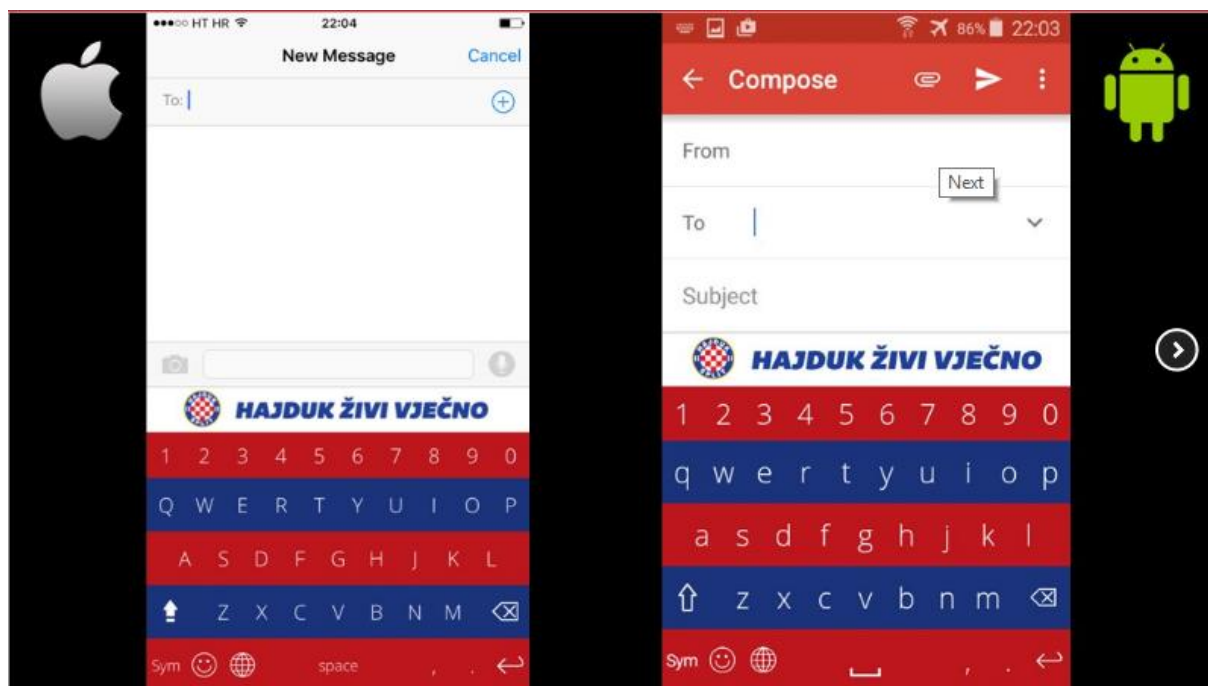
Ovi mediji svakodnevno pokrivaju događanja i promjene unutar kluba. Oni svakodnevno prate razvoj situacije u klubu i direktno su involvirani u njihov napredak. Što se tiče Slobodne Dalmacije, ona ima svoje rubrike koje pišu samo o Hajduku. Radio stanice imaju svoje

metode. To su posebne emisije koje se emitiraju u kontinuitetu. Također posebno promoviraju sve događaje od utakmice do okupljanja navijača, proslava i obljetnica.

No to nisu jedini mediji koji pokrivaju Hajduka tokom godine. S obzirom na veliki publicitet kojeg Hajduk ima tu se nadovezuje i velika medijska pozornost. Hajduk ima velik utjecaj i u nacionalnim okvirima, prema tome, svi relevantniji mediji ga prate širom Hrvatske. Od tiskanih (novine) do elektroničkih( televizije i internetski portali), svi oni donose novosti o Hajduku u određenom intenzitetu.

U ovaj segment ulazi i službena Hajdukova stranica ([www.hajduk.hr](http://www.hajduk.hr)). Trenutno je on glavni komunikacijski kanal kluba te kao takav dostupan je na hrvatskom i na engleskom jeziku. Stranica je jako dobro razvijena. Pruža veliki dijapazon informacija i mogućnosti, od osnovnih informacija o klubu, povijesti, sve do mogućnosti rezervacije karata za članove kluba. Stranica također ima i mogućnost „web shop-a“, odnosno on line kupnje službenih artikala kluba.

Ne treba zaboraviti ni dvije mobilne aplikacije koje Hajduk drže u korak s najnovijim trendovima. Prva je „Hajduk News“ koja nudi pogled na zbirne informacija o klubu te „Hajduk Izzy“ aplikacija koja pruža virtualnu tipkovnicu u klupskim bojama te linkove na sve bitne Internet poveznice o Hajduku.



**SLIKA 9: Izgled tipkovnice u aplikaciji „Hajduk Izzy“**

Izvor: <https://hajduk.hr/album/hajduk-izzy/1123> (10.8.2018.)

## 5. PRIMARNO ISTRAŽIVANJE

HNK Hajduk Split je veliki klub. Veliki klub u svim segmentima. Počevši od povijesti, preko ustroja kluba, do prepoznatljivosti u svijetu te brojnosti simpatizera. Neosporno su to elementi koji klub mogu okarakterizirati kao veliki! No zadnjih 13 godina se događa jedna rupa sportskih rezultata. Sve što trenutno klub održava velikim su identifikacija njegovih navijača s samim klubom. Oni su involvirani u njega u toj mjeri da se samostalno prepoznaju kao nešto jedinstveno u svijetu i svjesni su koliko klubova bi dalo sve što imaju za takvu količinu emocija i navijača koje ima HNK Hajduk Split.

No sportski rezultat je ono krucijalno. On pokreće sve. Od navijača, do modernizacije te profitabilnosti. Od emocija do histerije i nemjerljive radosti. Kada govorimo o sportskom rezultatu kluba naravno da mislimo na rezultat prve momčadi i isključivo nje. Sve ostalo može biti samo dobra podloga rezultatima prve momčadi.

Jasno je i tako da najveći utjecaj na nekakvo značajnije povećanje imidža u javnosti upravo proizlazi iz kontinuiranog razvoja sportskih rezultata i nekakvog zadržavanja „forme“ u osvajanju trofeja. Ovo istraživanje dovodi istraživača u poziciju da razmotri mogućnosti kombinacije marketing miksa te poduzimanja određenih radnji koje su dio marketing miksa kako bi se došlo do bolje startne pozicije za razvoj sportskog rezultata. Naravno da sportski rezultat ne dolazi samo od strane marketinških mogućnosti. Tu su i ostali elementi klupskog ustroja, no nemojmo zaboraviti i sportsku sreću koja je element na koji se ne može utjecati.

Marketinški elementi imaju zapaženiju ulogu u izgradnji rezultata jer se miješaju i u nogometne elemente.

Koje korake poduzeti? Što to treba mijenjati? Gdje ima prostora za napredak? Kako posložiti elemente koji će pridonijeti sportskom rezultatu? Da li je sportski rezultat stvarno krucijalna varijabla za razvoj imidža? To su samo neka od pitanja čiji odgovori dovode do zaključka što napraviti.

U daljnjoj analizi predložiti će se tri dubinska intervjua s osobama koje jako dobro poznaju Hajduk te kao takve žive za njega svakodnevno. Osobe će odgovarati na isti set od 12 pitanja. Pitanja su bazirana s obzirom na tri istraživačka pitanja predložena u prijašnjem djelu rada. Na temelju njihovih odgovora, teorijskog dijela te vlastitih zaključaka doći će se do finalnih smjernica i preporuka kako razviti imidž sportskog subjekta pomoću marketinškog spleta.

## 5.1. DUBINSKI INTERVJUI

Provodi se na uzorku od 3 osobe. Svaka osoba odgovara na Anketni upitnik koji se sastoji od pomno odabranih 12 pitanja ključnih za analizu problema istraživanja ovog rada. Na temelju križanja njihovih odgovora, teorijskih determinanti te vlastitih zaključaka doći će se do kvalitetnih odgovora potrebnih za kompletiranje istraživanja.

Osobe koje sudjeluju u intervjuima su pomno birane. To su osobe koje jako dobro poznaju prošlost, sadašnjost te na temelju toga imaju jako dobru viziju budućnosti Hajduka. Smatra se da su one kompetentne u donošenjima zaključaka vezano za ovaj problem.

Ovo je 12 pitanja koja su postavljena svakome ponaosob:

1. Što u kontekstu HNK Hajduk Split smatrate da je najviše doprinijelo brojnosti njegovih navijača i pozitivnom publicitetu kluba u široj javnosti?
2. Postoje li kakve radnje u klubu i oko kluba koje smatrate da doprinose negativnom publicitetu kluba?
3. Smatrate li da se Hajduk dugoročno treba fokusirati na rast profitabilnosti kluba, te se podrediti standardima efikasnog upravljanja poslovnim subjektom, ili primarno biti fokusiran na sportske rezultate? Smatrate li da je danas uopće moguće ostvarivati dobre sportske rezultate u nogometu ako sportski subjekt ne implementira standarde efikasnog poslovnog upravljanja?
4. Koja je trenutna aktivnost koja po vama najviše doprinosi rastu broja navijača, članova odnosno simpatizera kluba? Argumentirajte svoje razmišljanje!
5. Koji su ciljevi tematskih marketinških aktivnosti „ili jesmo ili nismo“ te „za sva vremena“? Argumentirajte svoje mišljenje.
6. Smatrate li da takve akcije imaju pozitivne reperkusije na javnost? Obrazložite svoje mišljenje.
7. Koje biste slične ili potpuno drugačije aktivnosti u cilju doprinosa imidžu Hajduka vi osobno predložili Upravi kluba?
8. Koliko sportski rezultati, po vama, neovisno o ostalim marketinškim aktivnostima kluba doprinose privlačnosti imidža kluba za sponzore i donatore? Biste li se vi osobno fokusirali isključivo na sportske rezultate, i u tom cilju usmjerili sva raspoloživa sredstva?

9. Smatrate li da sve ono što HNK Hajduk danas predstavlja u javnosti na bilo koji način doprinosi njegovim sportskim rezultatima? Objasnite svoje mišljenje!
10. Smatrate li da se dugoročnu financijsku stabilnost kluba može temeljiti isključivo na sportskim rezultatima? Obrazložite odgovor!
11. Kako ocjenjujete sinergiju Hajduka i Torcida u kontekstu upravljanja imidžom kluba u javnosti? Što biste u tom odnosu mijenjali u cilju unapređenja imidža Hajduka? Smatrate li da je to moguće provesti u praksi?
12. Treba li se Hajduk kao sportski subjekt fokusirati na zadržavanje postojećih navijača ili promijeniti svoj odnos s Torcidom na način da postavi kriterije ponašanja i uzajamnog djelovanja, te se fokusira na aktivnosti kojima će privlačiti nove navijače? Iz kojih segmenata bi po vama Hajduk trebao privlačiti nove navijače i simpatizere i kako biste vi to provodili u praksi. Je li Torcida po vama usprkos tradiciji i svemu što je ranijih desetljeća značila Hajduku breme za budućnost u privlačenju važnih sponzora – strateških partnera? Obrazložite svoje odgovore.

## PRVI DUBINSKI INTERVJU

### OSOBA: **Slaven Alfirević**

Sportski novinar „Slobodne Dalmacije“ zadužen isključivo za Hajduk. Cijelu svoju karijeru provodi kao pratitelj Hajduka i izrazito je involviran u sva događanja kluba.

### ODGOVORI:

1. Neću ulaziti u dane kada su igrali Vukas i Frane Matošić, sigurno da su tada oni pridonosili. Mislim da je za dobar publicitet i brojnost navijača važan prije svega sportski uspjeh. Kada je postojala generacija Šurjaka, Jerkovića, Tomislava Ivića i drugih, to je pridonijelo omasovljenju navijača i tadašnje mlade generacije koje su voljele kako igrati Hajduk. Pouzdano znam da ga je tada zavolio predsjednik UEFA-e Čeferin kada je u Hajduku igrao Oblak. Oblak je bio jedna veličina koja je za Hajduk igrao samo godinu i pol dana. Tako mislim da ova generacija sadašnjih dječaka i mladosti od dvadesetak godina vidi Hajduka u jednom drugačijem svjetlu. Nemoćnog, rezultatski lošeg iz više razloga i za Hajduk vlada predodžba da je jadan što je meni

koji sam odrastao na moćnom Hajduku jako teško prihvatit. Znači najviše pridonosi brojnosti navijača kvalitetna igra i vrhunski sportski rezultat. To je najvažnije.

2. Ako netko otima novac u klubu, ako se smatra da negdje nestaje novac. To je vrlo diskutabilno. Svi imaju problem s porezima pa i veliki Leo Messi i Cristiano Ronaldo su optuženi za utaje. U Bayernu je Uli Hoeneß, otužen za utaju, odslužio kaznu i vratio se na funkciju predsjednika. Mislimo da nam je Hajduk loš jer je puno para završilo u nečije džepove, no to nije istina jer nema sudskih procesa. E sada to može biti kontekst u kojem navijači gledaju klub da puno troši a da nema rezultata.
3. Meni se čini da jedno ide s drugim. Može se u isto vrijeme proizvoditi igrače i prodavati igrače. Već odavno u Hajduku postoje ideje da se pokrenu razni projekti povezani s Hajdukom. E sad na koji će način Hajduk pristupiti rastu profitabilnosti to ovisi o tržišnoj atraktivnosti. E sad hoće li Hajduk ulagati u akademiju da imaju bolje igrače pa ih kasnije prodavati ili ujedno ulagat u neke bolje igrače da pojačavaš prvu momčad to ostaje na njima. Koliko ja znam klub ne smije živjeti primarno za svoj profit, on mora svoj profit reinvestirati. Ne smije dijeliti svoj profit preko dividendi svojim dioničarima.
4. Pa budući da je Hajduk rezultatski tanašan stvorio je od sebe jednu religiju odnosno pokret. Moje subjektivno mišljenje je da momak Tomislav Mikulić radi jako dobar posao u Našem Hajduku, gdje ima puno ideja koje streme omasovljenju članstva. Oni su napravili dosta projekata pa i tematski park pa i pub. Oni tu traže kako se financirati, i izrazito su inventivni, dobri i prodorni. Bolje rade nego što je radio sam odjel marketinga Hajduka koji je radio sitne projekte. Mislim da su sve akcije oko poticaja članstva jako dobre za rast simpatizera kluba. Mi ovdje možda to gledamo drugačije no znam prema mojim prijateljima iz Slavonije i Crne Gore, koji će doći dva puta godišnje na utakmicu, obavezno će se učlaniti, ne pitaju kome ide novac. Netko tko živi u Splitu ne zna koliko je ljudima koji rjeđe dolaze na utakmicu važno doći u Fun Shop i kupit koješta.
5. Ciljevi su demagoški, Naš Hajduk gradi sebi poziciju kako bi kvalitetnije upravljali klubom. I zašto ne. Samo treba pronaći ljude koji će raditi dobro sportski segment i ujedno održavati klub stabilnim. Znači ciljevi su da što prije bude love pa će se lako rasporediti. Samo da se ne uđe u probleme financijskog fair playa.
6. Imaju dok je rezultata prve momčadi. Pustimo rezultate ostalih momčadi kluba. Klub se isključivo gleda kroz rezultate prve momčadi. Ako prva momčad ima rezultat, ako

je uvijek u vrhu, onda će i takve akcije biti jako popularne. Kad smo loši sve nam smeta.

7. Pa mislim da se Naš Hajduk jako puno trudi i da imaju ideja. Rico je jedna jako dobra ideja koja je prihvaćena. Recimo jedan dan s igračem na terenu. Igrači moraju biti face a ne neki bezveznjaci. Recimo što ću sada provest jedan dan s Vučurum, ali jedan dan s Hugom Almeidom to je jako dobra ideja. No klub to nije prepoznao. Prema tome klub treba dovesti na razinu da su navijači oduševljeni s tim igračima te da ti igrači privuku ljude i dicu. Također sam oduševljen idejom obilaska stadiona. Također, mislim da je muzej nešto što treba uraditi. Hajduk je napravio iskorak s trofejnomo salom no zamislite jedan spektakularan muzej gdje je nekako sve posloženo po godinama. Pa da tu bude i trofeja i dresova i slika i kopački...nažalost nema novih trofeja al tu ima jako vrijednih starih trofeja. Šta bi Dinamo da imaju originalni pokal „maršala Tita“... prema tome jedan sportski muzej Hajduka i cilog grada Splita vezanog za Hajduka i sport...
8. Ja bih se osobno fokusirao samo na sportske rezultate. Kao što sam rekao ranije sve dolazi s njima. Novac, omasovljenje navijača, sreća i pozitivan rad.
9. Mislim da u današnje vrijeme Hajduk puno više predstavlja javnosti nego što ima sportskih rezultata. On je 7 godina drugi ili treći i to nije dobro. To može biti dobro Rijeci ili Osijeku. Za Hajduk je to loš rezultat. Pitanje je biti prvi.....
10. Dugoročna financijska stabilnost kluba se može temeljiti isključivo na sportskim rezultatima ako se redovito ulazi u Europsku ligu i koji put u Ligu prvaka. To opće nema dileme. Da uđeš u Ligu prvaka to ti je odmah 15 milijuna eura. Uđeš u Europsku ligu to je 3 milijuna eura. I onda se razbahatiš kao 1995....  
Znači treba razviti mehanizam da se zna kome se podliježu računi, da se Hajduku ne desi bankrot. Neki klubovi uspijevaju zaživiti na taj način. Dobri primjeri su Maribor, Bate Borisov te Dinamo. Uspijevaju biti konkurentni te samoodrživi.
11. Po mom mišljenju, a to nije popularno reći, Torcida se često izdiže iznad Hajduka. Mislim da tu dođe do nekih zamjena uloga. Što se meni baš i nesviđa. Jedna duša a dva tila. Oni su jedno na drugo naslonjeni, ali torcida ponekad od velike ljubavi guši te zagrljaje. Guši te s bacanjem bengalki, guši te s time da ti donese štetu. Neko je rekao ideju da Hajduk prije početka prvenstva dade Torcidi milijun kuna. A svaka kazna koju napravite ja ću uzimat iz tog fonda. Možda bi se nešto promijenilo a možda i ne bi. Možda bi spržili sav novac.

12. Možda stvarno ova ideja s milion kuna darivanja ima fokus na zadržavanje navijača i postavljanje određenih kriterija ponašanja i uzajamnog djelovanja. Ne znam što bih rekao za breme budućnosti. Torcida je jedna avangardna skupina jedinstvena u svijetu po mnogim stvarima. Oni imaju svoju veliku famu. Zadivljuju publiku i navijački puk. I oni su primijećeni. Razgale i srce najvećih rivala. A što se tiče novih navijača mislim da sam sve rekao. Tri titule za redom pa da vidiš kako će se stvoriti generacija igrača koje će svi voljeti. Kako voliš Hajduka? Divno su igrali, divno su izgledali, divno su se ponašali. Bili su gospoda na terenu, pobjeđivali borili se. Tako zavoliš Hajduk. A kad je četvrti, peti neće ga se primijetiti. Samo najveći klubovi mogu imati navijače diljem svijeta. Zaključak je da sportski rezultat je osnova.

## DRUGI DUBINSKI INTERVJU

**OSOBA: Bojan Ivošević**

Vjerni navijač kluba, koji je svojevremeno bio i zaposlenik kluba u vidu radnika odjela za marketing. Izuzetno involviran u klub i udrugu „Naš Hajduk“.

## ODGOVORI:

1. Brojnost navijača klub i publicitet kluba ima dva izvora. Prvi je onaj povijesni kao slavna prošlost na temelju koje on ima veliki brend u cijeloj regiji. Ne samo u Hrvatskoj nego i šire. On je tada bio pojam igre na Balkanu kada još nije bilo inflacije sporta kao „show buisnes-a“ u medijima. On ima određenu obiteljsku tradiciju koja se prenose s generacije na generaciju. Drugi aspekt koji pridonosi brojnosti navijača hajduka je ta nekakva simbioza navijača i kluba, određena demokratska prava koji navijači kroz projekt članstva imaju u klubu. Na temelju toga imaju nešto više od puke deklarativne pripadnosti tom klubu imaju stvarnu pripadnost klubu. To je pravna pripadnost gdje navijači nisu samo navijači nego su dio kluba.
2. Negativni publicitet se događa na valove. Tipa zareda se par loših rezultata, automatski se to karakterizira kao kraj svijeta i krenu određeni navijački izgredi koji su u općem društvu neprihvatljivi te ih svi ne mogu tolerirat. U tom djelu pučanstva uzrokuje negativan publicitet. Taj negativni publicitet se odražava jedino na tog pojedinca koji ima problem s tim no nužno ne utječe na financijski ili sportski rezultat.

3. Sportski rezultat svakako treba biti fokus jer to je razlog postojanja jednog sportskog subjekta, bez rezultata nema smisla težiti natjecanju. Što se tiče profitabilnosti kluba i efikasnog upravljanja ona je nužna. Bez efikasnog upravljanja i barem djela samoodrživosti poslovanje je preveliki rizik. Imali smo primjere u našem prvenstvu poput Kamen Ingrada gdje je došao čak do Europe na temelju poduzetnika koji kad krila previše polete a noge ne prate slet doživljava krah. Al opet tu postoji jedna vrsta klackalice. Bez uloženog ne možeš očekivati sportski rezultat ali moraš pazit koliko ulažeš. Postoji rizik u operativnom trošenju gdje moraš znati koliko novca trebaš namaknuti, pa se onda desi da prodaš Tomu Bašića da nadoknadiš taj dio. Recimo primjer trošiš 90 miliona a zarađuješ 50 miliona. U velikom postotku ovisiš o prodaji igrača kako bi nadoknadio potrebna sredstva. Tu je bitno efikasno upravljanje jer tu dižeš taj rang operativnog prihoda koji ne ovisi o prodaji igrača. Nadalje, smatram da sportske rezultate bez novca nije moguće ostvariti a ako i postoje primjeri sreća je veliki faktor. Leicester City F.C. nije igrao za đaba, a on bi se mogao nazvati greška u sustavu gdje se ovo dogodilo jednom u 30 godina Engleske lige i sad nakon toga to se neće ponoviti. Zašto su Barcelona i Real prvi u Španjolskoj, zašto je Juve prvi u Italiji, zašto je Bayern prvi u Njemačkoj...novac diktira kvalitetu ukoliko odgovorno upravljaš i kvalitetno biraš koga ćeš platiti.
4. Trenutno najviše pridonose projekti našeg Hajduka. Hajduk je bio na rubu stečaja i tada su bili odgovorni svi osim onih koji su vikali uprava odlazi. Nitko nije mogao utjecat na politiku koja je vladala klubom. Ovdje se jednostavno događa da se članovi smatraju bitnim. Imaju demokratsko pravo da izraziš svoje mišljenje koje može biti relevantno za raspisivanje izbora za NO. Postoji sustav kako djelovati i kako pripadati klubu. To je nešto što je neuobičajeno za Hrvatsku gdje se sve rješava neakvim spletkama i političkim vezama a ovdje toga nema, ovdje demokracija stvarno funkcionira.
5. Aktivnosti nisu usko vezane uz sami Hajduk vez uz udrugu „Naš Hajduk“ koja ima te svoje podružnice u društvima Hajduka diljem svijeta. Ciljevi su da ono što smo mi dobili odlukom gradskog Vijeća da članovi mogu birati NO Hajduka da to tako i ostane. „ili jesmo ili nismo“ je bio prvi korak priljeva sredstava koji je bio uvertira za projekt „za sva vrimena“ koji je jedna šira slika. Također tematski park i „pub“ su komercijalne stvari koje bi trebale financirati otkup kluba. Udruga se bavi provođenjem sistema demokracije i očuvanjem takvog modela. Udruga se ne bavi tko će igrati livog beka ili špicu, te tko će biti predsjednik kluba... znači osnovni ciljevi su

očuvanje demokratskog modela te otplata 35 miliona tvrtki „Tommy“ te kada ih otplatiš biti će se vlasnik kontrolnog paketa kluba odnosno nekakvih 24,6% dionica kluba. Također ne zaboravimo očuvanje tradicije koje se i grad obvezao čuvati.

6. Ove akcije nemaju neke velike reperkusije odnosno neki utjecaj a razlog je jednostavan. Oni koji podržavaju će biti tu oni koji neće žugati a treće nije briga. Jedino na što imaju utjecaj je razina ozbiljnosti udruge gdje udruga ima mogućnost iz vlasničkog aspekta nekome onemogućiti određene promjene. Jednostavno te javnost doživljava ozbiljnije. Nisi više samo na način da smo mi došli i uzeli nešto, nego si ušao u investiciju gdje otplaćuješ veliki paket dionica u investiciji od 35 miliona kuna. Ni jedna udruga u Hrvatskoj ne može ući u ovoliki posao. Znači utječe na one koji možda nisu niti vezani za Hajduka jer udruga je ipak faktor koji je dio kluba. Koliko je Tommy iskrcao novca u klub toliko će Naš Hajduk iskrcati njemu.
7. Mislim da postoje marketinške stvari koje su jako dobre. Tipa „Bila noć“ u kojoj uvijek dođe neko od igrača i uprave. Tu se narod zbližava s akterima kluba. Postoje primjeri u njemačkoj gdje tradicionalno na Badnjak, Božić dočekuju svi zajedno na travnjaku. To se pjeva, svira. To je jedna familijarna atmosfera gdje dolaze obitelji i sjedinjuju se s klubom. To je intenzivna razina povezanosti kluba i navijača. Sad dali je to moguće po pitanju Hajduka...mogu kazati da i dječji sektor je nešto pozitivno. Ruši sve tabue da na Poljudu nema djece radi izgreda navijača a taj sektor je po 6,7 puta godišnje rasprodan. To je nešto što pridonosi srastanju navijača i kluba. Na taj način klub pridonosi odgajanju svojih najmlađih gdje ih od početka uče da trebaju imati kartu te da imaju svoje mjesto na stadionu. Pa se tako neće dogoditi da se pokušaju švercati s 20 godina nego će biti naučeni kako se ulazi na stadion. Svakako ideje postoje i biti će ih. No smatram da to zbližavanje treba ciljati na djecu. Odrasla jedinka ima svoj stav i bez obzira što im prikažeš oni ga neće promijeniti. Možda nekakve teke, pernice, olovke s oznakama Hajduka...
8. Pa jedna od najvećih kritika ide prema Hajduku da Hajduk stalno nešto reže. Ljudi zaboravljaju da Hajduk ima treći proračun koji odlazi na plaće u prvenstvu. Hajduku je skup stadion, Hajduk ima najskuplju organizaciju utakmica, policija najskuplje naplaćuje osiguranje utakmica. Sve je skupo i budet raste a zapravo plaće nisu toliko velike. Plaće su treće u Hrvatskoj i onda su mnogi nezadovoljni kada Hajduk bude treći. To je realno jer se toliko i igrači plaćaju. E sad gledamo sportski rezultat. On utječe. To nije sporno. Članski model je utjecao na pozitivnu priču i sada se za svakog sponzora Hajduka, i one najmanje zna u javnosti. Spomene se ime zavrti se. Evo, tko

je do jučer znao za klime „Sincler“, a sada svi znaju. Od jednom se počne pričati o tvome brendu. Samo zato jer si na nekakav način odnosno poslovnom suradnjom vezan za Hajduk. Svakako da će sponzori dolaziti na račun sportskog uspjeha iako Hajduk ima primjer i gdje to nije slučaj. Najbolji primjer je sponzoriranje Apfela. On se svaki put pojavi na dresu Hajduka kada Hajduk završi u finale kupa. On je htio biti vezan uz sportski rezultat. Tako da rezultat definitivno utječe. Ali nemojmo zaboraviti priču kluba koja je također jako bitna. Pogledajte Dinamo. Imaju rezultate nemaju sponzora. To nešto govori.

9. Ono što Hajduk predstavlja u javnosti negativno pridonosi sportskom rezultatu a pozitivno svemu ostalom. Hajduk puno više pali male momčadi nego prvak Dinamo ili Rijeka. Zato što je Hajduk brend. Svima znači pobijedit Hajduka. O pobjedi protiv Hajduka se priča. Ujedno i brend prošlosti Hajduka je uteg kojeg navijači nose i nemaju strpljenja za loše rezultate pa se izgredi često dešavaju.
10. Na sportskim rezultatima se može temeljiti obrtaj kluba odnosno ono osnovno što klubu treba za normalno funkcioniranje. Sportski rezultat određuje koliko ćeš letjeti. Imati ćeš kvalitetnije igrače, lakše ćeš ih prodavati na tržištu, i samim time imati jedan kontinuitet kvalitetnih prodaja. Iskorak u proračunu se mora temeljiti na sportskom rezultatu.
11. Sinergija postoji ona nije sporna. U zadnje vrijeme vidimo projekt „Naš Hajduk“ kojeg je iznjedrila Torcida. Sinergija je naravno bitna radi pozitivne priče koja treba privlačiti sponzore. Stvori negativnu priču i dobit ćeš prazne tribine kao na Maksimiru. Imaš prazne tribine nemaš sponzora. U odnosu ne bih ništa mijenjao. Jedino bih uzeo magični štapić i općoj populaciji objasnio način upravljanja Hajdukom. Tu je najveći uteg što nije svakome drago što u našoj Hrvatskoj gdje sve propada Hajduk dobro radi. Znači ono što bi se trebalo unaprijediti je percepcija javnosti o odnosu Hajduka i Torcide, da oni shvate da je to isključivo na principu podrške. Tu nema uplitanja u sami rad Hajduka. Znači povećati informiranost javnosti o principu odnosa Torcide i Hajduka.
12. Hajduk ne bi trebao mijenjati postojeće navijače. Hajduk ima jedan odnos i pristup u odnosu s navijačima koji se može okarakterizirati kao „against modern football“, di navijač nije samo konzument nego dio Hajduka. Nema neke potrebe za mijenjanje jezgre navijača. Kad smo već na toj temi na istoku se ove godine nalazi više navijača nego na sjeveru što je prijašnjih godina bilo nezamislivo. Sada postoji novi krug ljudi koji su tu svaku utakmicu a nisu „ultrasi“. Oni su izvor zarade kluba u konačnici.

Hajduk ne treba tražiti navijače, treba ih preodgajati. Treba im ugraditi u mentalni sklop jednu njemačku kulturu gdje recimo HSV ispadne prvi put u povijesti lige...ispadne na rasprodanom stadion u drugu ligu, prvu utakmicu u drugoj ligi odigra na rasprodanom stadionu, izgubi te drugo kolo opet doma igra pred punim stadionom. Kad navijač shvati zašto ide na utakmicu, da shvati da je on dio kluba ne samo gledatelj onda će se broj navijača ustaliti te povećavati. Za sad je to solidnih u prosjeku 11 000 ljudi što je za Hnl prilike i više nego dovoljno. Hajduk je na granici da u prosjeku ima više nego svoja tri pratitelja Osijek, Dinamo i Rijeka. To nisu male brojke. Što se tiče Torcide, mislim da kada bi se tribina sterilizirala, Hajduk bi više gubio nego što gubi kaznama. Ljudi dolaze radi atmosfere. Ljudi dolaze radi šušura, naboja na stadionu. Mislim da bi Hajduk gubio sponzore u konačnici.

### TREĆI DUBINSKI INTERVJU

#### OSOBA: **Branka Ramljak**

Državna tajnica i profesorica Ekonomskog fakulteta u Splitu, velika navijačica Hajduka te bivša predsjednica NO HNK Hajduk Split.

1. Navijači su očito prepoznali model našeg Hajduka, prema kojem mogu sudjelovati u određenim odlučivanjima kluba vezano za poslovanje kluba, zapravo na ciljeve koje oni propagiraju. Isto tako treba reći da je Hajduk povijesno veliki klub s velikim rezultatima. Jedna velika tradicija koja se prenosi s pokoljenja na pokoljenje i to itekako utječe na masu navijača koju Hajduk posjeduje.
2. Negativnom publicitetu kluba vrlo često pridonose i sami navijači ali i mediji. Naime, neki dio navijača iako je prihvatio model našega Hajduka još uvijek ne zna točno koje su ingerencije svakog dionika u pojedinom donošenju odluka u Hajduka. Znači, točno se zna što je „Naš Hajduk“ kao udruga, točno se zna što je NO, zna se što je predsjednik Uprave, što je sportski direktor a što trener. Ali mi navijači vrlo često imamo svaki za sebe svoje mišljenje koje izlazi vanka te ih mediji i novinari također podržavaju u različitoj percepciji vezano za Hajduk. Svi pišu sve o Hajduku jer znaju da ono što će se pisati taj dan će se i čitati. Oni su svjesni toga koliko Hajduk znači. Vrlo često, zbog neprovjerenih informacija donosi negativnom publicitetu kluba.

3. Hajduk je sportsko dioničko društvo i radi sukladno zakonom o trgovačkim društvima. No on je u području sporta. Prema tome on se u svom poslovanju mora ponašati kao svako drugo poduzeće a to znači brinuti o svojoj profitabilnosti. Isto tako s obzirom da se radi o sportskom subjektu i sportu logično je i za očekivati da jedan profitabilni klub pravilno usmjeruje ulaganja što će pridonijeti sportskim rezultatima. Ne slažem se da klub koji je profitabilan može donijeti rezultate ali to je jedna od pretpostavki. Lakše razgovarati s partnerima, sponzorima, igračima ako se zna da postoji financijski mir. Međutim, vrlo je važno naglasiti da sve te odluke donose ljudi i ukoliko nisu izabrani pravi ljudi na pravim mjestima sve ono što je profit danas sutra može postati gubitak.
4. Ovu godinu Hajduk ima manji broj članova u odnosu na prošlu godinu. No aktivnosti koje na projektni način vodi udruga „Naš Hajduk“, izuzetno su efikasne u pridobivanju članova kluba. Jednostavno se uključuju navijači u sami klub. Trenutno smo na 40 000 a ukoliko bi se pojavili sportski rezultati to bi rapidno naraslo. 2011. godine smo imali 10000 članova i mi smo planirali 50 000. Mi smo tu. Znači da se dobar posao radi.
5. Ciljevi su da članovi udruge „Naš Hajduk“ kroz određeni broj godina postanu vlasnici „Tommy“ dionica odnosno nešto manje od 25% dionica. Taj novac treba na određeni način skupiti. To su veliki novci te za te novce treba veliki broj marketinških aktivnosti. No dobar rezultat bi najbolji bio za uspon.
6. Akcije imaju pozitivne reperkusije za javnost. Za bilo koju aktivnost koja se radila o njoj se dosta priča. Znači da postoji interes javnosti. Prepoznaje se da Hajduk nije samo skup nogometaša nego jedna sredina koja razmišlja o dobrobiti za zajednicu. Kroz projekte u kojim sudjeluje Hajduk sudjeluje šira društvena zajednica pa i sam grad.
7. Smatram da trenutno među članovima uprave i NO nema određene sinergije koja je poželjna i nužna za rad. Ono što bih ja upravi sugerirala je jedan fer korektni odnos, pošten prema svim zaposlenicima, jasan i odnos pokriven komunikacijom na svim razinama. Znači, treba biti jasan sa svima od onog na porti pa do svakog igrača ponaosob, člana uprave ili NO-a. Što se tiče Hajduka sve je išlo naprijed osim sportskog rezultata što nije logično. Gledajući sadašnju situaciju jasno je da postoji određeni nesklad i nekomunikativnost među ljudima i igračima članovima kluba. U klubu ima puno jakih individualaca koji ne daju na sebe i postavljaju se ispred kluba a nisu! Jedino svi zajedno mogu dati rezultate!

8. Postoje firme i poduzetnici koji su spremni uložiti u Hajduka čak i pod cijenu da izgube. Ali nije im sve jedno jeli taj klub prvi, drugi ili osmi na ljestvici. Što su bolji rezultati veća su i ulazna sredstva za klub. Tu nema dileme.
9. Stabilnost se ne može temeljiti na sportskom rezultatu. 2013. smo bili jadni i nikakvi a osvojili smo kup. Puno se stvari treba poklopiti za sportski rezultat pa i imati sportske sreće. Dugoročna financijska stabilnost daje sigurnost ali ne garantira pozitivan rezultat.
10. Torcida je navijačka skupina koja ima svoje načine izražavanja neslaganja. Torcida je nezaobilazni dio kluba. Jedno bez drugog ne ide. Ono što mene smeta su bengalke na terenu. Mislim da zbog toga Hajduk bez veze plaća kazne. Ali kako ja imam saznanja oni to smatraju kao dio svoje tradicije. Mislim da to ne pridonosi imidžu kluba. Za sve ostalo skidam kapu navijačima.
11. Ono što treba pohvaliti je odgoj navijača kroz godine gdje se obiteljska tradicija poštuje i cijeni. Pa tako mogu pohvaliti dječji sektor koji priprema mlade kako bi se kroz godine našla na drugim tribinama. Dica sve gledaju i snimaju. Razgovori s navijačima, podržavanje akcija s obje strane, zajednički napor može dati bolje rezultate.

Torcida nije breme za privlačenje sponzora no sponzori ne mogu ostati imuni na rasprodani stadion i 40 000 članova kluba. Sigurno da je to velika baza za bilo kojeg ulagača koji ima potencijal od 40 000 ljudi. A to da će se nekakav ulagač predomisлити radi bengalki i izgreda mislim da neće. Ona može biti samo faktor više.

## 5.2. ANALIZA ISTRAŽIVANJA DUBINSKIM INTERVJUIMA

Tehnika istraživanja pomoću dubinskih intervjua objedinila je razmišljanja kompetentnih osoba u analiziranju problema istraživanja vezanog za sportski subjekt HNK Hajduk Split. Njihova mišljenja pokazuju trenutno napredovanje i nadogradnju imidža kluba te moguće buduće perspektive. Analiza kritičkog mišljenja ovih osoba ukazuje na određene zaključke i smjernice za upravljanje klubom kroz elemente marketinškog spleta. Analizom njihovih pojedinačnih odgovora mogu se ponuditi argumentirani odgovori na postavljena istraživačka pitanja.

### **Kojim se aktivnostima u upravljanju marketinškim splotom najviše doprinosi razvoju imidža sportskog subjekta?**

Ovo istraživačko pitanje je testirano kroz prvo, drugo, treće i četvrto pitanje anketnog upitnika. Težilo se komentirati značaj brojnosti navijača, pozitivan i negativan publicitet, važnost sportskih rezultata u kontekstu efikasnog poslovnog upravljanja i aktivnosti rasta broja navijača.

Svi anketirani su složni da brojnosti navijača najviše doprinosi dobar sportski rezultat koji već dulje vrijeme izostaje, no značajna je i povijest kluba i tradicija koju Hajduk ima. Također doprinose i projekti. Projekt „Naš Hajduk“ koji navijačima potiče osjećaj pripadnosti klubu, odnosno određene simbioze kluba i navijača gdje su navijači faktor i u donošenju određenih odluka. Ujedno to su i dokazi – smjernice što doprinosi pozitivnom publicitetu kluba. Što se tiče negativnog publiciteta kluba ukazuju na navijačke izgrede „ultras“ kupine Torcide kao i loši sportski rezultati. Navijački izgredi nužno ne moraju po sugovornicima negativno utjecati na sponzore i sportske rezultate. Problem su i financijske malverzacije od kojih mnoge nisu sudski procesuirane.

Mediji su još jedna uzrok negativnog publiciteta, jer se na temelju nedovoljnih informacija iznose i komentiraju i neistine radi senzacionalizma o vođenju kluba i sustavu upravljanja. Mnoge objavljene informacije su neutemeljene, neprovjerene i neistinite, te objavljene isključivo radi privlačenja pažnje čitatelja.

Sportski rezultat i koncept efikasnog poslovnog upravljanja, kada je Hajduk u pitanju su povezani. Hajduk posluje prema Zakonu o trgovačkim društvima slijedom čega je efikasno poslovno upravljanje imperativ. Obzirom na tradiciju Hajduk je prinuđen težiti dobrim sportskim rezultatima. To predstavlja i opterećenje, jer se u profesionalnom sportu vrhunski rezultati nisu posljedica samo želje i uloženog truda. Uostalom sportski rezultat nije nužno uvjet opstanka sportskog subjekta. Sportski subjekt može funkcionirati i kroz svoje društveno djelovanje (rad s djecom, zabavu za lokalno stanovništvo i sl.). Aktivnosti koje direktno doprinose profitabilnosti Hajduka su prodaja igrača, osmišljavanje tržišno usmjerenih projekata, manifestacija, stvaranje nogometne *akademije*, uz podršku marketinških aktivnosti.

Aktivnosti usmjerene povećanju broja navijača se danas razvijaju kroz udrugu „Naš Hajduk“. One su doprinijele dobroj posjećenosti utakmica obzirom na prosjeke HNL. Te aktivnosti doprinose i povezivanju navijača, a i sponzori ih smatraju poželjnima pa s njima treba nastaviti.

**Kakve su mogućnosti doprinosa imidžu sportskog subjekta tematskih marketinških aktivnosti (“ili jesmo ili nismo” i “za sva vremena”)?**

Na ovo istraživačko pitanje odgovori su ponuđeni kroz peto, šesto i sedmo pitanje. Tražili su se odgovori o ciljevima tematskih marketinških aktivnosti, o njihovom pozitivnom utjecaju na javnost, mogućim alternativnim i novim rješenjima koja se mogu predložiti.

Ciljevi tematskih marketinških aktivnosti su demagoški, pokušati prikupiti novac za otkup dionica trgovačkog lanca „Tommy“ te da si tako udruga omogući značajniji utjecaj u upravljanju klubom. Sistem demokracije i izbora članova Nadzornog odbora te očuvanje takvog sistema sugovornici smatraju primjerenim za budućnost, jer su to tekovine tradicije kluba.

Što se tiče pozitivnih marketinških reperkusija za javnost tu su mišljenja podijeljena. Po jednim su evidentne marketinške reperkusije samo u periodima dobrih igara Hajduka. Tu su i mišljenja da neovisno o rezultatima marketinško upravljanje klubom doprinosi dojmu ozbiljnosti sportskog subjekta što privlači pažnju i pozitivan

publicitet i onih koji načelno nisu zainteresirani ni za nogomet ni za Hajduk, ali ga doživljavaju kao društvenu pojavu koja povezuje ljude i predstavlja važnu ikonu društvene zajednice. Tu su i mišljenja da je svaka, pa i senzacionalistička informacija u medijima dobra i doprinosi dojmu poznatosti kluba.

Sugovornici nude i prijedloge. Na primjer da Uprava funkcionira u cilju stvaranja fer i korektnog ozračja za sve aktivnosti i rezultate kluba poboljšanjem komunikacije među svim razinama kluba i pridržavanje odrednica definirane strategije upravljanja klubom. Procjena je da nedostaje kvalitetne komunikacije među svim razinama djelovanja u klubu, te da treba težiti jedinstvu djelovanja i svih aktivnosti. Ponuđeni su i prijedlozi temeljem njemačkih iskustava (njemački klubovi organiziraju proslave obiteljskih blagdana u sklopu stadiona povezujući i tako obitelji navijača i igrača). Tu su i prijedlozi organiziranja muzeja Hajduka i splitskog sporta, zbog mnogih vrijednih artefakata. Konačno sugeriraju se aktivnosti osobnog upoznavanja kroz druženje s igračima za navijače kojima različite nagradne igre to omogućuje.

### **Može li unapređenje imidža sportskog subjekta doprinijeti sportskim rezultatima?**

Odgovori na istraživačko pitanje su u osmom, devetom, desetom i jedanaestom pitanju anketnog upitnika. Dilema je postavljena u kontekstu sportskih rezultata i reperkusija na privlačenje sponzora i donatora. Tu su i promišljanja vezana uz dugoročnu financijsku stabilnost, kontinuitet dobrih sportskih rezultata, sinergiju Torcida i Hajduka vezanu uz imidž u javnosti, te unaprjeđenje toga odnosa.

Sugovornici su složni da sportski rezultat u velikoj mjeri doprinosi privlačnosti sportskog subjekta za sponzore i donatore. Tu je i teza da je Hajduk specifičan klub pa su pozitivne marketinške reperkusije na okruženje moguće i u periodima kada izostaju dobri rezultati, zbog tradicija i izgrađenog imidža. U tom smislu tradicije i povijest kluba bi trebalo učinkovitije koristiti za različite projekte radi jačanja interesa sponzora i donatora.

Sugovornici argumentiraju marketinški potencijal marke Hajduk u okvirima HNL-a. Težnja pobijediti Hajduka ili aktualnog prvaka nogometne lige nije ista. Pobijediti

Hajduka uvijek je veći izazov koji bi marketinški trebalo znati bolje iskoristiti. Kada se pobijedi Hajduka o tome se komunicira tjednima po društvenim mrežama, a u medijima se izvode analize koje su u javnosti posebno praćene. Ova činjenica sama za sebe govori o *marketinškoj veličini* Hajduka u sklopu Hnl-a. No nije dobro što već dulje od 10 godina takve vijesti nadilaze vijesti o dobrim igrama i pobjedama Hajduka.

Može se zaključiti da sportski rezultat nije uvjet dugoročne financijske stabilnosti sportskog subjekta, upravo na primjeru Hajduka. 2013. godine Hajduk je bio financijski vrlo nestabilan, a osvojen je Kup. Ovu godinu karakterizira izrazita financijska stabilnost no igre su ocijenjene najlošijima u posljednjem desetljeću. Financijska stabilnost kluba je podloga za sportske rezultate, no ne garantira ih. Sportski rezultati doprinose financijama kluba pa je o tome u slučaju Hajduka potrebno voditi puno više računa.

Sinergija Hajduka i Torcide nije sporna i vrlo je čvrsta. To doprinosi imidžu kluba. Sama inicijativa „Naš Hajduk“ je proizašla iz Torcide. No određene aktivnosti Torcide doprinose negativnim komentarima javnosti, pa bi o tome sama Torcida treba voditi računa. Torcidinih izgređa je previše, te nedolična ponašanja pojedinih manjih grupa navijača prijete narušavanju postojećeg imidža kluba. To zbog financijskih kazni Hajduku nanosi i konkretne štete. Takva ponašanja bi trebalo mijenjati i postaviti sustav kojim bi se neodgovorne pojedince konkretno sankcioniralo. Pored toga sugovornici su složni da bi trebalo povećati informiranost svih navijača o svemu što se u Hajduku događa.

Posljednje pitanje u dubniskim intervjuima je postavljeno u cilju spoznaje mišljenja o opcijama zadržavanja postojećih navijača po svaku cijenu. Može se zaključiti da je sinteza Hajduka i Torcide jedna od ključnih platforma imidža kluba koju treba maksimalno podržavati i dograđivati. Potrebno je djelovati u cilju smanjivanja izgređa, te da Torcida sama isključuje neodgovorne pojedince iz svojih redova.

Učestalije korištenje marketinških alata radi učinkovitijeg upravljanja marketinškim spletom Hajduka doprinosi jačanju imidža, te predstavlja iskoristivo polazište za bolje sportske rezultate (rast prihoda – mogućnost kupnje igrača koji mogu konkretno doprinijeti sportskom rezultatu i rast i razvoj vlastitog sustava stvaranja igrača, čemu bi trebalo dati prioritet).

### 5.2.1. KRITIČKI OSVRT NA ISTRAŽIVANJE

Istraživanjem se težilo analizirati tržišnu poziciju HNK Hajduk Split. Radi cjelovitijeg uvida za dubinske intervjuje su odabrani kompetentni predstavnici medija, navijača i interne javnosti kluba (u jednom periodu). Predstavnik medija je prvenstveno u promišljanjima fokusiran na aktivnosti koje doprinose sportskim rezultatima. Predstavnik navijača (koji je kao zaposlenik upoznao klub iznutra) u svojim promišljanjima povezuje unutarnju i vanjsku javnost kluba. Treći predstavnik koji je u jednom periodu obnašao odgovornu funkciju unutar kluba promišljanja daje iz perspektive interne javnosti. Svatko od njih je relevantan za drugačije uvide problema istraživanja. Poveznice su im odanost i pripadnost HNK Hajduku, pa su sve sugestije i primjedbe dobronamjerne. U tom smislu za objektivnije istraživanje bi možda bio potreban izraženiji kritički pristup, no kako cilj rada nije bio napraviti analitički presjek stanja u Hajduku, već sugerirati mogućnosti izraženije implementacije upravljanja marketinškim spletom sportskog subjekta odabrani su upravo ovi sugovornici za dubinske intervjuje. Nalazi istraživanja ukazuju da aktivnosti upravljanja marketinškim spletom imaju izrazito pozitivne reperkusije na imidž sportskog subjekta u javnosti. Njihova mišljenja predstavljaju *presjek* prošlosti i sadašnjosti Hajduka na temelju čega su davali i konkretne smjernice koje mogu doprinijeti jačanju imidža, ali i boljim sportskim rezultatima Hajduka u budućnosti.

Tradicija i povijesne baštine Hajduka predstavljaju iznimnu vrijednost u njegovom imidžu, no to treba nastaviti dograđivati svekolikim aktivnostima i sportskim rezultatima. Povijest i tradicije kluba razlog su neobične navijačke strukture širom svijeta. Identificiranje s Hajdukom u mnogim obiteljima u Hrvatskoj i izvan nje predstavlja svojevrsnu tradiciju. Obzirom na tu činjenicu svi marketinški projekti utemeljeni na tome mogu biti vrlo uspješni. Treba ih osmišljavati, a struka ih treba provoditi. U tom smislu u klubu se svatko treba baviti svojom strukom, bez miješanja u ono za što nije kompetentan. Najveći *problem* je u činjenici što se svi smatraju kompetentnima posebice za marketinšku problematiku upravljanja klubom. Od portira do bivših igrača koji sudjeluju u tijelima upravljanja klubom. Marketing je specifično područje u kome djelovati *hladne glave* i bez pretjeranih emocija. To očito u Hajduku još nije moguće.

Posljednje desetljeće karakteriziraju loši sportski rezultati. Taj period ima negativne reperkusije na imidž kluba. Sretna je okolnost što je u istom periodu poduzimano mnoštvo marketinških aktivnosti od kojih su neke više, a neka manje *amortizirale* loše sportske rezultate. No evidentno je da je lošim rezultatima uzrok nesinergijsko djelovanje među različitim razinama upravljanja klubom. Iz toga se nešto mora naučiti, jer ni u marketingu se ne može živjeti na *povijesti*. Kada se tome pridodaju i periodi financijske nestabilnosti stanje u Hajduku je moglo biti i mnogo kompleksnije. Nije tako zbog velikog entuzijazma mnoštva koji se entuzijastički daju za Hajduka. No tu su i pojedinci koji smatraju da zbog *minulog rada* imaju pravo na osobne koristi. Takve bi trajno trebalo odstraniti sa svih funkcija i razina aktivnosti u klubu. Torcida je važna sastavnica imidža kluba pa treba nastaviti jačati sinergiju s njom.

Kada se sve to analizira kao cjelovitost može se konstatirati da je usprkos lošijim rezultatima u usporedbi s ranijim desetljećima situaciju u Hajduku obećavajuća, odnosno nije bez perspektive. Imidžu kluba značajno su doprinijele određene aktivnosti navijača koji sve više djeluju kao dio interne javnosti kluba. Sve marketinške tematske akcije vezane uz Hajduk rezultirale su doprinosom imidžu kluba i *priče* o Hajduku što je imalo reperkusije na rast simpatizera i više nego dobru posjećenost utakmica obzirom na atraktivnost Hnl-a.

Zaključno, imidž Hajduka je iskoristiva platforma učinkovitijem marketinškom upravljanju klubom u cilju održavanja dobre likvidnosti i poboljšavanja sportskih rezultata. Marketinško djelovanje se stalno proširuje i razvija, s time da bi ove aktivnosti trebalo još više prepustiti *struci* bez miješanja nekompetentnih članova stručnih i upravnih tijela kluba. Distribucijski logistički sustav se i dalje razvija i tu su također dobre perspektive. Razvoju ovoga sustava doprinose i promotivne aktivnosti udruge „Naš Hajduk“ koje potiču značajan interes javnosti. Ovim aktivnostima se dodatno jača sinergija navijača i kluba, a njima se financira i koncentracija dionica kluba u strukturama koje klubu najviše mogu biti od koristi.

S razvojem marketinških tematskih aktivnosti treba nastaviti. Ideje postoje i realiziraju se. U svemu tome se prepoznaje i konkretno strateško opredjeljenje kojega se treba pridržavati. I koncept *korak po korak* je bolji od temeljenja budućnosti isključivo na tradiciji i vrijednostima iz prošlosti. Svi nalazi istraživanja ukazuju na voljnost i spremnost za bolju budućnost Hajduka većine unutarnje i vanjske javnosti.

Potrebno je nastaviti koristiti tekovine dosadašnje dobre prakse, unaprjeđivati marketinški koncept upravljanja klubom i nametnuti vrijednosni stav i kod igrača da *igrati za Hajduk* nosi određenu osobnu odgovornost. Potencijalni novi igrači koji to nisu spremni prihvatiti, vez obzira na njihov rang i rejting Hajduku ne mogu donijeti ništa dobro. Hajduk je oduvijek bio *kolektiv*, a nalazi izviđajnog istraživanja dokazuju da su dobri rezultati ostvarivani isključivo u periodima kada je u prvoj momčadi *kolektivna svijest* bila ispred *svijesti pojedinca*. Implementacija tog postulata u svaku marketinšku aktivnost kluba može doprinijeti rastu i jačanju njegovog imidža što ima direktne reperkusije na brojnost sljedbenika i navijača.

## 6. ZAKLJUČAK

Sumirajući činjenice iz teorijskog dijela rada te rezultate analize istraživanja prepoznaju se smjernice u kontekstu problema istraživanja rada. HNK Hajduk Split je jedan od primjera gdje je utjecaj aktivnosti upravljanja marketinškim spletom na imidž subjekta evidentan. Nastavno na to potvrđena je teza da se marketinškim upravljanjem može značajno utjecati na pozitivne dojmove javnosti o sportskom subjektu. Nalazi primarnog istraživanja upozoravaju da zanemarivnja značaja sportskih rezultata u kontekstu funkcioniranja sportskog subjekta ima negativne reperkusije ne samo na imidž već i na financijsko stanje subjekta. Nalazi istraživanja ukazuju da na sportski rezultat ne utječu samo unutrašnji čimbenici, već i vanjski koji inače u marketinškom smislu mogu značajno doprinijeti sportskom subjektu. Nekontroliran intenzitet osuđivanja igrača za lošije rezultate kod njih stvara osjećaj deprimiranosti i *krug* loših rezultata se nastavlja. Marketing u sportu podrazumijeva neke drugačije standarde. I marketinška komunikacija predstavnika sportskog subjekta s navijačima, ali i komunikacija navijača s igračima ne smije biti prepuštena inerciji. To je jedan od problema aktualne stvarnosti HNK Hajduk. Sportski rezultati podrazumijevaju volju, trud i sreću. Toga trebaju biti svjesni i igrači, ali i Uprava i navijači. Je li takvo stanje u Hajduku?

No svaki sportski subjekt treba poduzimati ciljne marketinške aktivnosti. U Hajduku je to tijekom posljednjeg desetljeća prihvaćeni standard. Ono što treba unaprijediti je jasna ljestvica obaveza i odgovornosti, uz bolje povezivanje svih djelatnih struktura kluba i pridržavanje principa da svaka struka samostalno planira i izvršava ono za što je kompetentna.

Cilj rada nije bio vezan uz utvrđivanje kompetencija i kvalitete izvršavanja zadataka i obaveza pojedinih profesionalnih funkcija u analiziranom sportskom subjektu pa se smjernice u tom kontekstu ne daju, no činjenica je da nešto treba mijenjati u upravljanju prvom momčadi jer su rezultati u kontinuitetu loši.

Poštovanje povijesti i tradicija, te pozitivnih iskustava u svakom sportskom subjektu, pa tako i u Hajduku je od izuzetnog značaja i isto treba znati marketinški još intenzivnije iskoristiti. Ideje o muzeju Hajduka i posebnim oblicima valorizacije takvog sadržaja treba početi realizirati, isto kao i ideje vezane uz unapređenje vlastitog sustava stvaranja igrača kao temelja za bolje sportske rezultate, ali i buduće *tržišne proizvode*. U svemu tome

uloga marketinga je od osobitog značaja pa za takve aktivnosti treba angažirati iskustvom kompetentne pojedince. To, na žalost još u Hajduku nije postalo pravilo.

Dugoročna financijska stabilnost sportskog subjekta također treba biti imperativ pa treba razvijati aktivnosti i djelovanja koja tome mogu doprinijeti. Trenutna situacija nije loša jer se provode planovi postavljeni pred nekoliko godina. No svekoliike aktivnosti koje mogu biti podrška ovome cilju treba širiti. Trenutnom stanju su doprinijele mnoge provedene marketinške aktivnosti s kojima treba nastaviti. Komercijalizacija obilježja kluba kroz mnoge proizvode i usluge treba se širiti. Takvim aktivnostima se povećavaju prihodi, ali i jača publicitet kluba i njegove marke. Sve raspoložive resurse (ljudske, tehničke, materijalne) treba marketinški učinkovitije iskoristiti.

U sferi sponzorske podrške Hajduk je kompetentan sportski subjekt da počne tražiti neko dugoročno strateško rješenje. No stručni ljudi iz kluba trebaju inicirati i argumentirati prijedloge prema vani, a ne očekivati da će inicijativa doći iz okruženja. Obzirom na globalnu poznatost marke Hajduk tako se treba postaviti i po pitanju novih strateških sponzora. Naravno, pri tome sve postojeće s kojima je suradnja dobra treba zadržati i suradnju razvijati na višu razinu. Hajduk može *rasti* sa sponzorima koji su ga spremni pratiti. Drugačije strateško opredjeljenja sponzora sportskom subjektu koji teži *rastu* može biti samo barijera i *uteg*. Ponekad je manja šteta zaključiti suradnju sa takvim sponzorom, nego forsirati suradnju i dalje pod svaku cijenu.

Sve nove marketinške ideje koje u dobro prihvaćene u javnosti treba nastaviti razvijati. Takav je primjer uspostava *dječjeg sektora* s maskotom „Rico“. Sektor je prepoznat, karte rasprodane, a marketinška priča je iskoristiva za *odgoj* novih, najmlađih navijača. Ovakve marketinške ideje vezane uz najmlađu populaciju sljedbenika dugoročno za sportske subjekte imaju i pozitivne financijske reperkusije, a značajno doprinose i imidžu u javnosti. Svekolika turistička valorizacija Hajduka kao lokalne i nacionalne ikone pruža posebne perspektive koje također treba iskoristiti.

Potencijal društvenih mreža treba nastaviti koristiti, te povezati s posebnim aktivnostima socijalizacije igrača i njihovih obitelji s obiteljima navijača. Iskustva za to postoje na globalnoj razini, pa ih samo treba prilagoditi lokalnim specifičnostima.

U komentarima provedenih dubinskih intervjua još je mnoštvo iskoristivih prijedloga vezanih za različitu problematiku koja u konačnici može više ili manje doprinijeti i imidžu i sportskim rezultatima kluba (direktno i indirektno). Inicijativa prikupljanja 35 milijuna

kuna radi otkupa dionica od trgovačkog lanca „Tommy“ je također dugoročno od posebnog značaja. No tu su i posredne koristi dodatnog povezivanja navijača i jačanja njihove emotivne povezanosti sa sportskim subjektom, pa treba nastaviti s realizacijom projekata „ili jesmo ili nismo“ i „za sva vremena“, osmišljavanje tematskog parka, otvaranje hajdukovog puba i drugo.

Sve ove aktivnosti su podloga za nastavak marketinškog razvoja kluba i bolje sportske rezultate. Što Hajduk treba poduzeti po pitanju stvaranja učinkovitije prve momčadi je za neko drugo istraživanje, no sve o čemu je ovdje bilo riječi tome može doprinijeti. Imidžu kluba doprinosi i opredjeljenje vezano uz igrače, *kupnja* ili stvaranje vlastitog igračkog kadra u Hajduku ne bi trebalo predstavljati dilemu. Premda za dobre rezultate treba dopunjavati momčad i sa strancima treba se odlučiti što će biti prioritet U svakaom slučaju perspektive velike i moćne omladinske škole Hajduka nisu upitne. Treba se tek strateški opredijeliti za isto.

Hajduk je primjer sportskog subjekta koji je iskoristio tradiciju i povijest u kreiranju globalno prepoznatljivog imidža. No Hajduk je i primjer sportskog subjekta koji to ni približno nije iskoristio u strateškom upravljanju svojim aktivnostima. Iz toga mogu učiti mnogi sportski subjekti, a Hajduk bi konačno trebao prihvatiti tu činjenicu i prihvatiti odgovornost koju povijest i tradicija nameću. Standardi trebaju biti podignuti na višu razinu, ne samo u upravljanju klubom već i u smislu odgovornosti igranja u prvoj momčadi nogometnog kluba čiji su tragovi zabilježeni na mnogim kontinentima i kojega prate mnogi klubovi navijača na ovim prostorima i u svijetu.

## SAŽETAK

Svrha i cilj rada su bili kroz kvalitativno istraživanje utvrditi iskoristiva iskustva i potencijal marketinga u upravljanju sportskim subjektom. Istraživanje je provedeno na HNK Hajduk Split zbog paradoksa iznimne povijesti, tradicije i nekada velikih sportskih uspjeha s jedne strane, te evidentnih marketinških aktivnosti i izrazito loših sportskih rezultata u novije vrijeme. Tako su argumentirane iskoristive sastavnice imidža sportskog subjekta, kao i poveznice među tim sastavnicama. Analizirani su stavovi kompetentnih predstavnika medija, interne javnosti kluba i navijača.

U radu su date konkretne argumentirane smjernice iskoristive u marketinškom upravljanju ne samo Hajduka, već i svakog drugog sportskog subjekta, a sve u kontekstu jačanja imidža u javnosti, održavanja simpatija i privlačenja novih navijača. Sportski rezultat, ne mora biti uvjet opstanku sportskog subjekta jedan je od preduvjeta *rastu* ne samo imidža već i brojnosti sljedbenika kluba. Tu varijablu ne treba promatrati izolirano već u kontekstu svega onoga što joj može doprinijeti. U mnogim sportskim subjektima tu postoje nesukladnosti što rezultira velikim oscilacijama u sportki uspješnim i sportki nesuspješnim periodima. Manji sportski subjekti to si i mogu dopustiti, ali klubovi kao Hajduk ni u kom slučaju.

**Ključne riječi:** marketing, imidž, sport, subjekt, upravljanje

## SUMMARY

The purpose and goal of the work was to establish useful experiences and marketing potential in the management of the sport subject through qualitative research. The research was conducted at HNK Hajduk Split because of the paradoxes of exceptional history, tradition and once great sports achievements on one hand, and obvious marketing activities and extremely bad sports results in recent times. Thus, the arguments of the usable elements of an image are argued, as well as the links between these components. The views of competent media representatives, the public's public and fans were analyzed.

In this paper, the marketing and management dates are not only used in Hajduk but also in every other sports subject, all in the context of strengthening public image, maintaining sympathy and attracting new fans. The sporting result, not a condition of survival of a sports subject, is one of the prerequisites that not only the image but also the number of club followers grow. This variable should not be looked at in the context of anything that can contribute to it. In many sports subjects, there are non-conformities resulting in large oscillations in sporting success and sports unmatched periods. Smaller sports entities that can afford, but clubs like Hajduk in no case.

**Keywords:** marketing, image, sport, club, management

## LITERATURA

1. Fullerton, S., Merz, G.R., 2008. *The Four Domains of Sports Marketing: A Conceptual Framework*, Sport Marketing Quarterly, vol. 17, pp 90-108.
2. Herceg, K., *Sportski marketing – definicija i karakteristike*, Ekonomski portal, 2013.
3. Kavran, A.K., Kralj, A., *Sportski marketing*, skripta, Međimursko veleučilište u Čakovcu, 2016.
4. Kotler, P., Armstrong, G., *Principles of Marketing*. 15. izdanje: Pearson Education, 2014
5. Novak, I., *Sportski marketing i industrija sporta*, Maling, Zagreb 2006.
6. Naš Hajduk, *Kratka kronologija nastanka udruge*.
7. Ryan, K., *The Strengthening of Cal Poly Football's Brand to Improve Its Fan Base*, 2014.
8. . Smith, A.C.T., 2008. *Introduction to Sports Marketing*, Elsevier Ltd., Oxford, UK.
9. Sveučilište u Zadru, *Metode znanstvenih istraživanja*.
10. Soderman, S., Dolles. H. (2013) *Handbook of Research on Sport and Business*. Edward Elgar Publishing.
11. Stewart, B., 2007. *Sport Funding and Finance*, Elsevier Ltd, , Jordan Hill, Oxford UK.
12. Šerić., Luetić, *Suvremena logistika*, Redak, Split, 2016.
13. . Quirk, J., *An Economic Analysis of Team Movements in Professional Sports, Law and Contemporary Problems*, Vol. 38, No. 1, Athletics (Winter - Spring, 1973), pp.42-66, 1973.

1. <http://ekonomskiportal.com/sportski-marketing-definicija-i-karakteristike/>  
(Pristupljeno 21.08.2018.)
2. <http://digitalcommons.calpoly.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1076&context=joursp> (Pristupljeno 27.8.2018.)
3. [http://www.nashajduk.hr/nas-hajduk/faq/#\\_RefHeading\\_1426\\_537002502](http://www.nashajduk.hr/nas-hajduk/faq/#_RefHeading_1426_537002502)  
(pristupljeno 25.08.2018.)
4. <http://scholarship.law.duke.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3393&context=lcp>  
(Pristupljeno: 16.08.2018.)
5. [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/1\\_godina/metodologija/metode\\_znanstvenih\\_istrzivanja.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/1_godina/metodologija/metode_znanstvenih_istrzivanja.pdf), (Pristupljeno 15.8.2018.)

## POPIS SLIKA I TABLICA

|                                                                     |           |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Slika 1: Raspon sportskih proizvoda</b>                          | <b>15</b> |
| <b>Slika 2: Mapa sportskih proizvoda</b>                            | <b>15</b> |
| <b>Slika 3: Životni ciklus sportskog proizvoda</b>                  | <b>20</b> |
| <b>Slika 4: Proces određivanja cijene sportskog proizvoda</b>       | <b>26</b> |
| <b>Slika 5: Model planiranja promocije</b>                          | <b>35</b> |
| <b>Slika 6: Mercedes-Benz Stadion dom Atlanta Falcons NFL ekipe</b> | <b>41</b> |
| <b>Slika 7: Sponzori HNK Hajduk Split</b>                           | <b>50</b> |
| <b>Slika 8: Partneri HNK Hajduk Split</b>                           | <b>50</b> |
| <b>Slika 9: Izgled tipkovnice u aplikaciji „Hajduk Izzy“</b>        | <b>54</b> |

|                                                                                          |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>TABLICA 1: Taktike pozicioniranja sportskih proizvoda</b>                             | <b>22</b> |
| <b>TABLICA 2: Vrste prodavača u sportu</b>                                               | <b>29</b> |
| <b>TABLICA 3: Karakteristike distribucije sportskih proizvoda</b>                        | <b>30</b> |
| <b>TABLICA 4: 10 najskupljih ugovora dobavljača opreme i klubova</b>                     | <b>40</b> |
| <b>TABLICA 5: 13 najvrijednijih igrača HNK Hajduk Split prema<br/>Trsnsfermarket.com</b> | <b>48</b> |
| <b>TABLICA 6: Cijene pretplata za sezonu 2018/19</b>                                     | <b>52</b> |