MARKETING NEPROFITNIH ORGANIZACIJA NA PRIMJERU UDRUGE „NAŠ HAJDUK“

Oreč, Jelena

Undergraduate thesis / Završni 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:124:201589

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

MARKETING NEPROFITNIH ORGANIZACIJA NA PRIMJERU UDRUGE „NAŠ HAJDUK“

Mentor:

doc. dr. sc. prof. Zoran Mihanović

Studentica:

Jelena Oreč, 4150503

Split, rujan 2018.

SADRŽAJ:

1.UVOD 3

1.1. DEFINIRANJE PROBLEMA ISTRAŽIVANJA 3

1.2. DEFINIRANJE CILJEVA ISTRAŽIVANJA 3

1.3. METODE ISTRAŽIVANJA 4

2.NEPROFITNE ORGANIZACIJE 4

2.1. NAČIN RADA I DJELOVANJA NEPROFITNIH ORGANIZACIJA 7

2.2. RAZLIKA IZMEĐU PROFITNIH I NEPROFITNIH ORGANIZACIJA 7

2.3. MARKETING NEPROFITNIH ORGANIZACIJA 8

2.3.1. Sportski marketing 9

3.POVIJEST UDRUGE I OKOLNOSTI NASTANKA 11

3.1. DANAŠNJI NAČIN RADA UDRUGE 12

3.2. DRUŠTVENI, HUMANITARNI I VOLONTERSKI SEGMENTI UDRUGE 14

3.2.1. Ili jesmo ili nismo 17

3.2.2. Za sva vrimena 18

3.2.3. EU projekti 20

3.2.4. Dišpet tura 21

4.MARKETING AKTIVNOSTI UDRUGE – INTERVJU S PROJEKT MENADŽEROM 24

5.CASE STUDY NA PRIMJERU HEART OF MIDLOTHIAN F.C. 30

6.ZAKLJUČAK I PRIJEDLOZI 33

7. LITERATURA 36

8. POPIS SLIKA 37

9. POPIS TABLICA 38

1. UVOD

Tema ovog završnog rada bit će marketing neprofitnih organizacija na primjeru udruge „Naš Hajduk“. Broj neprofitnih organizacija u stalnom je porastu, a u Republici Hrvatskoj je, u vrijeme osnivanja udruge „Naš Hajduk“ – 2011. godine, bilo registrirano preko 44 915 udruga, uglavnom nevladinih. Iako je sama svrha postojanja neprofitnih organizacija znatno različita od onih profitnih – i njihova uspješnost nekim dijelom ovisi o marketing strategiji i načinu na koji se prezentiraju na tržištu.

1.1. DEFINIRANJE PROBLEMA ISTRAŽIVANJA

Osnovni problem istraživanja u ovom završnom radu je način na koji neprofitne organizacije prezentiraju široj javnosti i društvu u kojem djeluju one aktivnosti koje provode. Upravo su neprofitne organizacije one koje čine najviše promjena u društvu u kojem djeluju. Kao pozitivan primjer rada neprofitnih organizacija uzeta je udruga „Naš Hajduk“, njen društveni, humanitarni i volonterski aspekt djelovanja u društvu te marketinške aktivnosti koje poduzimaju u tom kontekstu.

1.2. DEFINIRANJE CILJEVA ISTRAŽIVANJA

Cilj ovog završnog rada je pojasniti što je to neprofitna organizacija, u kojim segmentima se razlikuje od profitnih organizacija te koji sve načini njihovog djelovanja u društvu postoje. Kao primjer u ovom završnom radu koristit će se udruga „Naš Hajduk“ – najmnogobrojnija neprofitna organizacija koja trenutno djeluje u Republici Hrvatskoj, a čiji članovi imaju plaćenu članarinu za tekuću godinu. (Osim Udruge NH, najmnogobrojnije neprofitne organizacije u Republici Hrvatskoj su također i Crveni križ te Hrvatska demokratska zajednica, ali zbog manjka podataka o tome plaćaju li njihovi članovi redovno članarine, udruga „Naš Hajduk“ je trenutno vodeća neprofitna organizacija s visokom razinom transparentnosti u RH, op.a.)

Udruga „Naš Hajduk“ primjer je sličnim udruženjima diljem Europe koji također funkcioniraju prema socios modelu – jedan član jedan glas (birajući tako upravna tijela Kluba, ovisno o Statutu).

1.3.METODE ISTRAŽIVANJA

Metode koje će se koristiti u ovome radu bit će prvenstveno stručna znanstvena literatura iz područja marketinga, znanstveni članci, prikupljanje primarnih podataka: direktno od vodstva udruge (intervju) i samih njenih članova te prikupljanje sekundarnih podataka iz arhive udruge (statističke analize, grafički prikazi i slično).

2. NEPROFITNE ORGANIZACIJE

Neprofitne organizacije definiraju se kao „Sve organizacije koje služe ostvarivanju nekog javnog interesa, ali im osnovna svrha postojanja nije ostvarivanje profita.“ (Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija, Alfirević, et al. 2013: 16).

Samo polazište i osnovna misao vodilja neprofitnih organizacija jest da služe na dobrobit cijeloj zajednici – ne samo pojedincu. Njihovo sudjelovanje na unaprjeđenju društva u cjelini vidljivo je u različitim sferama modernog društva. Koncept neprofitnih organizacija je socijalni, područje njihovog djelovanja društvo, a rezultati su im kvalitativni i nemjerljivi. Iako su im područja djelovanja različita, svima je ipak zajednički altruizam – naklonost i ponašanje kojem je cilj pomaganje drugome u kojem se ne očekuje neka vrsta nagrade od drugih. To je ono ponašanje koje se obično opisuje kao „nesebično” jer su interesi drugih stavljeni iznad vlastitih interesa. Altruistični postupci su svjesni i sadrže namjeru da se nekome pomogne i zahtijevaju određeno žrtvovanje ili odricanje.

Neprofitne organizacije klasificiraju se u sljedeće skupine: kultura i rekreacija, obrazovanje i istraživanje, zdravstvo, socijalne usluge, okoliš, razvoj istanovanje, pravo, zagovaranje i politika, religija, međunarodne aktivnosti, filantropsko posredovanje i promoviranje volonterstva, poslovne i strukovne usluge te sindikat. (Marketing neprofitnih organizacija, Pavičić, 2003: 23)

Većina autora se slaže kako postoje osnovne komponente koje su specifične za neprofitne organizacije. Važnost, tj.ulogu neprofitnih organizacija određuju: društvene akcije, društvene promjene, društvene mreže, birokracija, lobiranje, socijalni kapital, javno zagovaranje, okruženje, otuđenje, socijalizacija, zajednica i solidarnost. (Alfirević N., Pavičić J., Najev Čačija Lj., Mihanović Z. i Matković J. (2013.): Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija).

Sami rezultati neprofitnih organizacija su teže mjerljivi od rezultata profitnih organizacija jer se ne nalaze unutar same organizacije već van nje – povećanje svijesti o zdravom načinu života, broj udomljenih životinja, smanjenje broja alkoholičara i slično.
Osim što je glavna i osnovna razlika između profitnih i neprofitnih organizacija u svrsi njihovog postojanja, bitne razlike su i ustrojstvo same organizacije, način raspodjele financijskih sredstava, učinkovitost djelovanja te volonterstvo – sudionici nisu motivirani financijskim i ostalim materijalnim koristima već su vođeni višim ciljem i osobnim zadovoljstvom koje im sudjelovanje u neprofitnim organizacijama pruža.[1]

Volontiranje koje provode neprofitne organizacije je aktivno sudjelovanje u društvu s ciljem iniciranja promjena. Prepoznavanjem potreba i problema društva, volontiranjem se stječe pozitivan učinak djelovanja. Svi aktivni volonteri sudjeluju na projektima koji se održavaju u njihovoj sredini i primjer su brige čovjeka za svoju zajednicu. Takav primjer volonteri nastoje prenijeti na ostali dio društva kako bi se svi zajedno što lakše uključili u takav način rada.

[1] www.efzg.hr/.../OIM/...//materijali%202.kolokvij%20-usmeno.ppt, pristupano 26.08.2018.

Tablica 1: Izvješće o financiranju projekata i programa organizacija civilnog društva iz javnih izvora u 2014. godini

Zupanija	Broj stanovnikaprema popisustanovništva 2011.	Brojregistriranih udruganadan 31. prosinca2014.	%udrugau županiji u odnosuna ukupanbrojudruga	Broj stanovnika na 1 udrugu	Iznos financijskih sredstava izdvojen za udrugeu2014.godini
Grad Zagreb	792.875	12.378	24%	64	**268.215.852,05**
Splitsko-dalmatinska	455.242	4.762	9%	96	**94.376.248,98**
Zagrebačka	317.642	3.087	6%	103	**82.372.760,04**
Osječko-baranjska	304.899	4.028	8%	76	**54.841.616,01**
Primorsko-goranska	296.123	4.081	8%	73	**83.503.887,96**
Istarska	208.440	2.917	6%	71	**84.631.320,74**
Vukovarsko-srijemska	180.117	1.979	4%	91	**25.227.218,26**
Varaždinska	176.046	1.826	3%	96	**36.621.665,55**
Sisačko-moslavačka	172.977	1.898	4%	91	**26.115.799,64**
Zadarska	170.398	1.613	3%	106	**40.365.598,50**
Brodsko-posavska	158.559	1.596	3%	99	**16.175.206,80**
Krapinsko-zagorska	133.064	1.295	2%	103	**24.447.422,58**
Karlovačka	128.749	1.429	3%	90	**26.865.202,51**
Dubrovačko-neretvanska	122.783	1.898	4%	65	**33.595.085,12**
Bjelovarsko-bilogorska	119.743	1.389	3%	86	**22.554.918,64**
Koprivničko-križevačka	115.582	1.317	3%	88	**28.325.255,64**
Međimurska	114.414	1.209	2%	95	**16.295.381,96**
Šibensko-kninska	109.320	1.318	3%	83	**16.396.075,69**
Virovitičko-podravska	84.586	925	2%	91	**11.946.416,83**
Požeško-slavonska	78.031	882	2%	88	**10.459.598,35**
Ličko-senjska	51.022	623	1%	82	**11.014.563,56**
Ukupno:	**4.290.612**	**52.450**	**100%**	**82**	**1.014.347.095,41**

Izvor: Ministarstvo uprave, Registar udruga Republike Hrvatske, 31. prosinca 2014. i Ured za udruge Vlade

2.1. NAČIN RADA I DJELOVANJA NEPROFITNIH ORGANIZACIJA

Najvažnija karakteristika načina rada i djelovanja neprofitnih organizacija, a prvenstveno udruga je volonterstvo. Neprofitne organizacije vežu se za društvenu odgovornost, tj. osjećaj pripadnosti zajednici. Bez tog osjećaja zajednica bez čovjeka ne može funkcionirati. Svrha im je da se potaknu promjene i pomaže članovima društva bez obzira na različitosti i osobnosti svakog pojedinog čovjeka. Upravo se ta različitost stavlja na prvo mjesto. (Pavičić, 2003, 16). Jednako kao i profitne organizacije, i one neprofitne imaju potrebu za učinkovitošću – važno je usmjeriti se inovacijama, produktivnosti i komunikaciji s ostatkom zajednice. Kako bi bile što bolje u tome, neprofitne organizacije u tome trebaju pomoć volontera i same uprave.

2.2.RAZLIKA IZMEĐU PROFITNIH I NEPROFITNIH ORGANIZACIJA

Jedna od prvih razlika profitnog i neprofitnog organizacija jest upravo ta da se profitne zasnivaju na profitnim ciljevima u financijskom smislu, a neprofitnim organizacijama cilj je postizanje određenih društvenih ciljeva. Za razliku od profitnog, koji je usmjeren prema zadovoljavanju potreba budućih i sadašnjih potrošača, neprofitni sektor svoja djelovanja usmjerava prema društvu u cjelini i njegovom unaprjeđenju.[2]

Cilj profitnog marketinga je povećanje prodaje, smanjenje troškova i povećanje dobiti. U neprofitnom marketingu cilj je povećanje društvenog blagostanja. Međutim, temeljna svrha neprofitnog marketinga je ostvarenje željene reakcije ciljanog tržišta. Ta reakcija može rezultirati razmjenom vrijednosti, financijskom doprinosu, donacijom ili nekim drugim tipom razmjene. (Meler, 2003: 65)

Sljedeće razlike profitnih i neprofitnih organizacija leže u činjenicama da su vlasnici profitnih organizacija ulagači i dioničari, a neprofitne organizacije vlasnike uopće nemaju. Nadalje, menadžment profitnih organizacija direktno je odgovoran dioničarima, a kod neprofitnih organizacija menadžment je odgovoran izvršnom tijelu neprofitne organizacije. Što se tiče izvora prihoda, kod profitnih organizacija glavni izvori su prodaja proizvoda i usluga poslovnim kupcima i krajnjim potrošačima. S druge strane, izvori prihoda u neprofitnim organizacijama su uglavnom donacije, pokloni i eventualno prodaja.[3]

[2] Izvor: Prilagođeno prema www.efzg.hr/.../OIM/...//materijali%202.kolokvij%20-usmeno.ppt

[3] Izvor: Prilagođeno prema www.efzg.hr/.../OIM/...//materijali%202.kolokvij%20-usmeno.ppt

Neprofitne organizacije ovise o brojnim interesno – utjecajnim sferama što doprinosi njihovoj složenosti dok su profitne organizacije u tom smislu manje složene. Svakako jedna od važnijih razlika između profitnih i neprofitnih organizacija je učinkovitost. Učinkovitost u biznisu mjeri kao financijski uspjeh te rezultati izraženi kroz profit, marketinško stanovište, inovacije ili novčani tok lako se mogu izmjeriti i ne mogu se ignorirati. Biznis tek pomalo otkriva ono što su neprofitne organizacije već dobro znaju, a to su važnost motivacije i produktivnosti kreativnih stručnjaka – radnika znanja.[4]

2.3.MARKETING NEPROFITNIH ORGANIZACIJA

Kako bi ostvarili što bolji učinak i ostvarili svoju misiju, neprofitne organizacije su svjesne da marketinškom djelovanju moraju pristupiti aktivno i odgovorno.

Neprofitne organizacije imaju sve značajniju ulogu u društvu, a uspješnost njihova djelovanja uvelike ovisi o uspješnosti neprofitnog marketinga kojeg (ne)primjenjuju. (Previšić, J. i Ozretić Došen Đ.; Marketing (2004.) 2. izdanje, 469. str.). Neprofitni marketing objedinjuje društveni marketing i marketing neprofitnih organizacija.

Marketing neprofitnih organizacija po definiciji je „skup aktivnosti kojima se osmišljava i pospješuje planiranje, provedba, distribucija i komuniciranje djelovanja organizacija koje ostvaruju neki određeni javni interes, ali im osnovna svrha postojanja nije ostvarivanje profita.” (Pavičić 2003: 31).

Primjena marketinga u neprofitnim organizacijama može biti višestruko korisna, no ipak se može izdvojiti pet osnovnih razloga za marketing. Njegovom pravilnom primjenom omogućuje se (Previšić, J. i Ozretić Došen, Đ.: Marketing 2004. str. 471.):

- ✓ Identificiranje svih sudionika /ciljanih grupa u djelovanju organizacije i utvrđivanju njihovih potreba
- ✓ Uspješnije zadovoljavanje utvrđenih potreba sudionika/ciljanih grupa
- ✓ Kvalitetnije osiguranje resursa za djelovanje i osiguranje financijske stabilnosti
- ✓ Snižavanje troškova djelovanja

[4] Izvor: Drucker,P.: Najvažnije o menadžmentu, Izbor iz radova o menadžmentu Petera F: Druckera, M. E. P. Consult, Zagreb, 2005., str.43

- ✓ Osmišljavanje programa komunikacije organizacije s okruženjem

Koristi od primjene marketinga u neprofitnim organizacijama mogu se sažeti na (Previšić, J. i Ozretić Došen, Đ.: Marketing 2004.):

- ✓ bolje mogućnosti (metode) istraživanja potreba ciljnih grupa i načina njihova zadovoljavanja
- ✓ bolje mogućnosti (metode) osiguravanja financijskih, ljudskih i drugih resursa za djelovanje
- ✓ bolje mogućnosti (metode) planiranja, organiziranja, provođenja i kontrole ukupnih aktivnosti organizacije usmjerene prema ciljnim grupama

2.3.1. Sportski marketing

Sportski marketing je proces planiranja pozicioniranja sportske marke i isporuke njenih proizvoda i usluga kako bi se uspostavio odnos između sportske marke i njenih potrošača. (Smith, A.C.T. (2008), Introduction to Sports Marketing, Elsevier Ltd., str. 57.). U današnje, konzumerističko vrijeme, značaj marketinga u sportu sve je veći. Ako na sportski marketing gledamo kao na jednu od poslovnih funkcija, svodi se na zadovoljavanje potražnje konzumenata za sportskim proizvodima i uslugama kako na dan utakmice (tzv. matchday) tako i općenito. Iz dana u dan, sportska industrija razvija se u jednu od najvećih industrija u svijetu. Globalizacija i društveni napredak populariziralo su cjelokupni sport te ono što je nekad bila zabava i razonoda, danas postaje veoma unosan biznis.

Kao i kod poimanja marketinga u općem smislu, važno je imati na umu da sportski marketing nadilazi promociju ili oglašavanje kao i osobnu prodaju. U središtu je potrošač i isporuka vrijednosti koja će zadovoljiti njegove želje i potrebe i pri tome nadmašiti njegova očekivanja. Drugim riječima, sportski marketing podrazumijeva primjenu koncepta i principa općeg marketinga:

- ✓ na sportske proizvode i usluge (npr. sportska odjeća i obuća, oprema, profesionalna natjecanja, sportska događanja, sportski klubovi), a u svrhu povećanja izvora prihoda za sport;
- ✓ na tržišno pozicioniranje drugih roba kroz stvaranje asocijacije na sport pri čemu je sport marketinški alat

Lanac vrijednosti u industriji sporta predstavlja korake u isporuci sportskih proizvoda i usluga pri čemu se u svakom koraku pridodaje nova vrijednost. Javna uprava ima širok utjecaj na sva područja u industriji sporta – predstavlja izvor financiranja brojnih sportskih organizacija, investira u izgradnju sportskih objekata, donosi propise i politike koje uređuju sport i utječu na njega. Kako bi došlo do prodaje sportski proizvodili usluga mora zauzeti mjesto u svijesti potrošača. U praksi to zahtijeva da potrošač bude svjestan postojanja proizvoda ili usluge te na njega treba na neki način reagirati. Taj se proces naziva brendiranjem (engl. brand – marka), a kada sportska marka zauzme mjesto u svijesti potrošača, ona je pozicionirana. Da bi se to postiglo, potrebno je poduzeti čitav niz koraka koji se nazivaju strateškim sportskim marketingom.[5]

Što se tiče sportskog marketinga Hajduka, po hijerarhiji on djeluje na sljedećem principu:

1. direktor/ica marketinga
2. voditelj nabave
3. voditelj fan shopa
4. djelatnici fan shopa

Voditelj fan shopa i djelatnici su prvi kontakt Kluba i njegovih potrošača – navijača, pretplatnika, članova i donatora. Najveća potražnja za službenim klupskim proizvodima bilježi se tijekom sezone za vrijeme europskih utakmica te u veljači, u tjednu rođendana Kluba. Osim toga, razina potrošnje u određenoj mjeri ovisi i o samom rezultatu Kluba u aktualnim natjecanjima (1. HNL, Kup, Europa league).

Iako je marketing HNK Hajduk odvojen od marketinga udruge Naš Hajduk, obje strane svakako međusobno komuniciraju na svakodnevnoj bazi, koordinirajući i planirajući eventualne marketinške aktivnosti poput otvaranja dječje fan zone na tartan stazi prije prijateljske utakmice sa Gornikom Zabrze.

[5] Izvor:https://www.mev.hr/wp-content/uploads/2016/05/Sportski-marketing-skripta.pdf, pristupano 26.08.2018.

3. POVIJEST UDRUGE I OKOLNOSTI NASTANKA

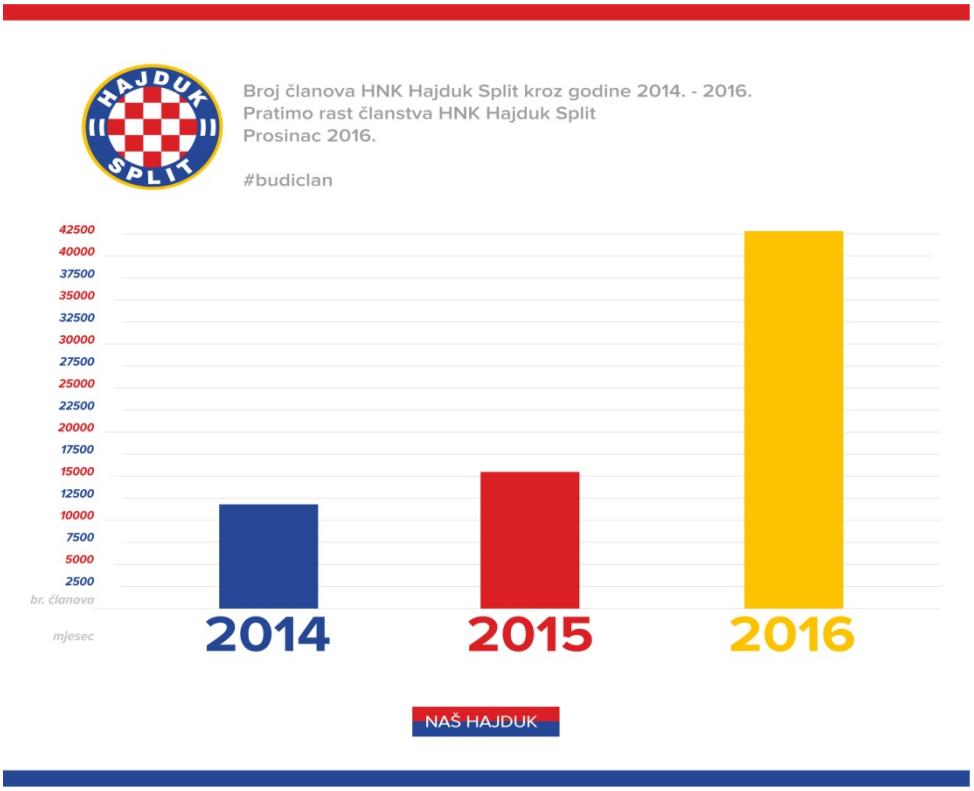
Projekt i Udruga "Naš Hajduk" kreću u trenutku koji je bio među najtežima u povijesti HNK Hajduk Split. Kompletna lokalna politika dignula je ruke od simbola Splita i Dalmacije, jer više nije mogao poslužiti kao sredstvo promocije te moguće nabave financijskih sredstava. Hajduk je 2008. godine preoblikovanjem iz udruge u sportsko dioničko društvo dobio novu priliku za stabilno i racionalno poslovanje. To se nije dogodilo, a nije se ni iskoristila prilika da se raščiste sve dubioze iz prošlosti. Samo nekoliko godina nakon preoblikovanja, Klub vođen upravama postavljenim od političkih opcija ponovno dolazi na rub stečaja. Politika 2011. godine polako diže ruke od Hajduka u trenutku kada je gubitak iznosio oko 100 milijuna kuna, kad Klub nije ekonomski, ali ni sportski stabilan te kad se iz njega ne može izvući nikakva korist. Ni financijska, ni politička. Naprotiv, povezivanje političara s klubom u tim trenucima donosi im u javnosti samo štetu. Hajduk kao Klub i simbol u tom je trenutku bio gotovo na dnu.

Udruga Naš Hajduk osniva se kako bi okupila članove Hajduka i omogućila provođenje demokratskih izbora za nove članove nadzornog odbora, onih koji su do tada bili postavljani direktno od strane vladajućih politika u gradu. Takav način izbora pokazao se izuzetno lošim s obzirom na to kako je rezultirao novim dugovima i nastavkom neodgovornog upravljanja imovinom Kluba. Projekt se temelji na ideji izbora nadzornog odbora od strane članova, odnosno onih kojima je najviše stalo do prosperiteta Kluba, kako u sportskom tako i financijskom smislu. Izabrani nadzorni odbor odgovoran je prema svim članovima Kluba okupljenih kroz udrugu Naš Hajduk. Dugoročni cilj udruge stjecanje je vlasništva od strane navijača Kluba. Stjecanje većinskog vlasništva jedina je garancija nastavka provođenja ovakvog modela upravljanja koji omogućuje uključenost članova i potpunu nezavisnost od političkih procesa i korištenja Kluba za skupljanje jeftinih političkih bodova.

Na prvom predstavljanju udruge Naš Hajduk 2011. godine izneseni su ciljevi djelovanja udruge. Kratkoročni cilj i prva faza projekta odnosila se na organizaciju demokratskih izbora za nadzorni odbor, a kao dugoročni cilj navedeno je stjecanje dionica od strane navijača Kluba. Od dolaska prvog biranog demokratskog NO-a poslovanje Kluba se konsolidiralo, financijski pokazatelji su sve bolji i bolji, dugovanje Kluba je smanjeno, a broj članova u stalnom je porastu.

Ukratko, ovaj model rezultirao je Hajdukom kao financijski samoodrživim klubom, koji bi ostvarivao i bolje sportske rezultate da su sredstva rezervirana za vraćanje dugova bila utrošena u sportski segment Kluba. Nakon što se model pokazao održivim i uspješnim,

održani su i drugi demokratski izbori za sedam članova NO-a Kluba, te je došao trenutak za pokretanje druge faze projekta Naš Hajduk koja je započela krajem 2015. godine. Prvi korak prema stjecanju dionica je drugačije knjiženje članarina. Novac od članarina knjiži se kao pozajmica koje će se kada za to dođe vrijeme, dokapitalizacijom pretvoriti u dionice. Pokretanje druge faze kao ključne za dugoročnu stabilnost projekta prepoznao je veliki broj navijača o čemu svjedoči rekordan broj članova učlanjenih u 2016. godini.[6]



Slika 1: Broj članova HNK Hajduk Split u godinama 2014. – 2016.

Izvor: http://www.nashajduk.hr/nas-hajduk/faq/#__RefHeading__1448_537002502

3.1. DANAŠNJI NAČIN RADA UDRUGE

Uz neprofitnost, koja se podrazumijeva sukladno Zakonu o udrugama, čitav sustav funkcionira prije svega na volonterstvu. Udruga kao pravna osoba nije imala nikakve financijske koristi od toga što provodi izbore za NO Hajduka, niti od bilo koje druge aktivnosti. Udruga Naš Hajduk osnovana je s ciljem poticanja provedbe izbora za članove Nadzornog odbora Hajduka, okupljanja i informiranja članova radi stjecanja vlasničkih udjela

[6] Izvor:http://www.nashajduk.hr/nas-hajduk/faq/#__RefHeading__1448_537002502, pristupano 01.07.2018.

klubu, očuvanja identiteta, promicanja ugleda i sveukupnog razvitka Hajduka te zastupanje interesa i prava članova u njegovim tijelima. Pravo biranja imaju svi punoljetni članovi sa plaćenom članarinom za tekuću godinu, a tijela udruge su Skupština, Upravni odbor, predsjednik udruge, tajnik udruge.[7]

Rad „Našeg Hajduka“ je javan te svi članovi imaju pravo sudjelovati sukladno Statutu. Aktivni članovi u udruzi su podijeljeni u timove, ovisno o svojoj struci, afinitetima, sposobnostima, a bitne odluke donosi uže vodstvo Udruge zajedno, demokratskim putem. Predsjednik udruge Naš Hajduk trenutno je Petar Vidović, a tajnik Ivan Rilov.

Zbog specifičnosti, opsežnosti i kompleksnosti druge faze projekta NH (stjecanja dionica od strane navijača) udruga od svibnja 2016. ima i zaposlenog voditelja projekata za otkup dionica, Tomislava Mikulića te voditelja odjela za članstvo, Tomislava Babića.

Na slici br. 2 prikazano je financijsko izvješće udruge Naš Hajduk za 2015. godinu, a svi navedeni iznosi su u kunama.

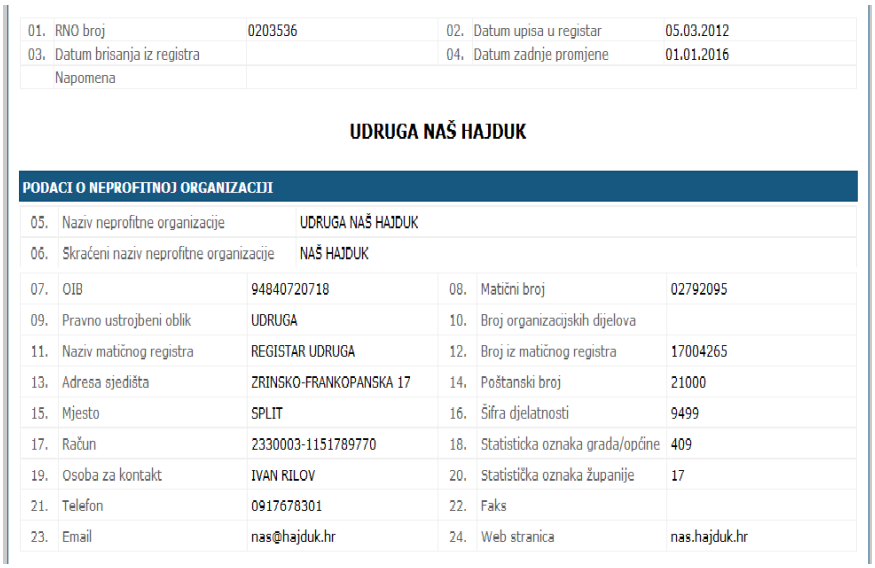
	Prihod	Rashod
Naknade banke		240,20
Kamate	8,59	
Financijska agencija		80,00
Državni proračun RH		1000,00
Državni proračun RH		650,00
UKUPNO	**8,59**	**1950,20**

Stanje na Računu (31.12.2014)	**8.638,73**
Stanje na Računu (18.12.2015)	6.697,12

Slika 2: Financijsko izvješće za 2015. godinu

Izvor: http://www.nashajduk.hr/nas-hajduk/faq/#__RefHeading__1448_537002502

[7] Izvor:http://www.nashajduk.hr/nas-hajduk/faq/#__RefHeading__1448_537002502, pristupano 03.08.2018.



01.	RNO broj	0203536	02.	Datum upisa u registar	05.03.2012
03.	Datum brisanja iz registra		04.	Datum zadnje promjene	01.01.2016
	Napomena				

UDRUGA NAŠ HAJDUK

PODACI O NEPROFITNOJ ORGANIZACIJI

05.	Naziv neprofitne organizacije	UDRUGA NAŠ HAJDUK			
06.	Skraćeni naziv neprofitne organizacije	NAŠ HAJDUK			
07.	OIB	94840720718	08.	Matični broj	02792095
09.	Pravno ustrojbeni oblik	UDRUGA	10.	Broj organizacijskih dijelova	
11.	Naziv matičnog registra	REGISTAR UDRUGA	12.	Broj iz matičnog registra	17004265
13.	Adresa sjedišta	ZRINSKO-FRANKOPANSKA 17	14.	Poštanski broj	21000
15.	Mjesto	SPLIT	16.	Šifra djelatnosti	9499
17.	Račun	2330003-1151789770	18.	Statistička oznaka grada/općine	409
19.	Osoba za kontakt	IVAN RILOV	20.	Statistička oznaka županije	17
21.	Telefon	0917678301	22.	Faks	
23.	Email	nas@hajduk.hr	24.	Web stranica	nas.hajduk.hr

Slika 3: Podaci o udruzi Naš Hajduk

Izvor: Ministarstvo financija Republike Hrvatske, https://banovac.mfin.hr/rnoprt/Detalji.aspx?id=39972

3.2. DRUŠTVENI, HUMANITARNI I VOLONTERSKI SEGMENTI UDRUGE

Osim što upotpunjava život na koristan način, volontiranje može biti korisno i za učenje vještinama koje se razvijaju uz timski rad. Riječ je o komunikacijskim, kompjutorskim i savjetodavnim sposobnostima koje pri kasnijem zaposlenju kod poslodavaca donose dodatnu pozitivnu reakciju. Stjecanjem svih vještina koje izgrađuju znanje stječe se i pouzdanost, odgovornost i vrijednost te predanost radu zadacima koji su postavljeni. U konačnici, stječe se osjećaj za druge ljude i odnos prema njima. (Russo, et al. 2007:27).

Društveni karakter na konkretnom primjeru Udruga Naš Hajduk očituje se u aktivnom osviještavanju volontera, građana i navijača Hajduka za aktivnim građanskim volontiranjem kako u segment rada Udruge tako I u pomoći prilikom izrade različitih projekata a o nekima ćemo reći na idućim stranicama. Osim poticanja na aktivnost i građanski volonterizam Udruga konstantno doprinosi osviještavanju važnosti demokracije kao najnaprednijeg sustava koji trenutno postoji.

Društvene aktivnosti UNH:

- ✓ Održano tridesetak tribina o projektu stjecanja dionica od strane navijača Hajduka diljem Hrvatske i inozemstva u 2016. godini
- ✓ Više od pedeset info – tribina odrađeno u 2017. godini
- ✓ Odrađeno više od sto sastanaka sa stručnjacima raznih područja – prava, ekonomije, financija, računovodstva, crowdfundinga i dr.
- ✓ Održane tri tribine u splitskim srednjim školama
- ✓ Organizirane dvije Ćakule za članove s nadzornim odborom (u ukupnom trajanju od devet sati)
- ✓ Održana zajednička konferencija za novinare sa HNK Hajduk, i KNH Torcida povodom neprovođenja Zakona o sportu
- ✓ Sudjelovanje na dvodnevnoj konferencijipod nazivom "Socio' Membership Structure: From strategy to implementation, management and practice" u organizaciji Europskog udruženja klubova (ECA) i HNK Hajduk Split – konferencija o strukturi nogometnih klubova koji su u vlasništvu članova.
- ✓ Osvojene dvije nagrade na IMPACT konferenciji u Zagrebu - projekt Udruge Naš Hajduk – „Za sva vrimena!" osvojio je čak dvije nagrade – titulu najbolje zamišljene i odrađene društveno korisne kampanje u 2017. godini.[8]

Humanitarni karakter Udruge, očituje se u nizu aktivnosti među kojima izdvajamo :

- ✓ Redoviti pozivi za donacije krvi (Crveni križ, KBC Split),
- ✓ Suorganizacija različitih humanitarnih nogometnih utakmica
- ✓ Donacija u iznosu od simboličnih 1911 kn za obnovu Vukovarskog vodotornja
- ✓ Donacija u iznosu od 1911 kn kao znak podrške radu NK Varteks iz Varaždina
- ✓ Sudjelovanje u humanitarnoj akciji za Vodotoranj Vukovar
- ✓ Podržani projekti Bilog srca

Na ovaj način Udruga aktivno sudjeluje na humanitaran način u društvu te pomaže kako

[8] Izvor: Interna dokumentacija Udruge „Naš Hajduk"

pojedincima tako i raznim akcijama koje kao krajnji cilj imaju neprofitne, društvene interese.

Udruga NH se također bavi i volonterskim radom te je prema podacima iz 2017. godine odrađeno 24 014 volonterskih sati sa čak 47 volontera stoga je među vodećim udrugama u RH prema broju odrađenih volonterskih sati.

Točan broj volontera nije poznat (kreće se u rasponu od oko 30 do 60) koji na razne načine potpomažu radu Udruge i njenih akcija. Sami volonteri podjeljeni su u više timova koji okuplja različite ljude pod istu kapu projekta. Među takvim timovima izdvajaju se:

- ✓ Tim za marketing,
- ✓ PR tim,
- ✓ Tim OZČ (na volonterski način potpomaže radu Odjela za članstvo),
- ✓ Tim za pravna pitanja,
- ✓ Tim za nabavu,
- ✓ Dizajnerski i grafički tim,
- ✓ IT tim itd.

Volonterske aktivnosti UNH:

- ✓ U prvoj polovici 2016. odrađeno više od 10000 sati volonterskog rada
- ✓ Priprema akcija za prikupljanje sredstava za stjecanje dionica
- ✓ Izrađena 4 promo filma koji na jednostavan način objašnjavaju projekt (objavljeni na Facebook stranici udruge Naš Hajduk)
- ✓ Informativni materijali o NH izrađeni na 7 stranih jezika
- ✓ Mjesečno praćenje broja članova i izrada nekoliko desetaka grafika (učlanjeno više od 38.000 ljudi)
- ✓ Pokrenut internet forum za članove – www.nashajduk.hr/forum
- ✓ 24 014 sati volonterskog rada odrađeno u 2017. godini (Izvor: sekundarni podaci udruge Naš Hajduk)[9]

[9] Izvor: Interna dokumentacija Udruge „Naš Hajduk“

3.2.1. Ili jesmo ili nismo

Prvi u nizu projekata udruge Naš Hajduk simboličnog imena "Ili jesmo ili nismo" započeo je u listopadu 2016.godine. Kao što je već bilo navedeno u trećem poglavlju ovog rada, dugoročni cilj postojanja udruge je stjecanje vlasništva nad većinskim dijelom dionica HNK Hajduk Split. Ovom akcijom započet je proces otplate 24,53% dionica vrijednosti 35 milijuna kuna koje je tvrtka Tommy d.o.o prodala udruzi Naš Hajduk. Ovaj projekt je najveća i najuspješnija crowdfunding kampanja u povijesti Republike Hrvatske u kojoj su, u samo 48 dana, članovi – navijači donirali preko 4 milijuna kuna za otplatu prve rate dionica. (Otplata se vrši polugodišnje u iznosima od 1,8 milijuna kuna tokom 10 godina, odnosno kroz 20 rata op.a.). Kao znak zahvale donatorima, udruga je u dogovoru s Hajdukom otkupila pravo dizajna trećeg dresa, a na kojemu su utkana sva imena donatora koji su u već navedenoj akciji sudjelovali iznosima 1911 kn i/ili više. Osim toga, donatori su imali mogućnost biranja dizajna dresa pa su između tri ponuđene opcije izabrali crnu koja je tako postala službena treća garnitura za sezonu 2017./2018.[10]



Slika 4: Rezultati glasanja donatora pri izboru treće garniture za sezonu 2017/2018.

Izvor: Web stranica udruge, http://www.nashajduk.hr/ili-jesmo-ili-nismo-2/ (11.7.2018.)

[10] Izvor: Interna dokumentacija Udruge „Naš Hajduk"

Tako se Hajduk pridružio nekolicini klubova čiji članovi – donatori svoja imena imaju upisana na samom dresu svog kluba. Jedan od takvih klubova je i Heart of Midlothian Football Club (skraćeno Hearts) koji se svojim navijačima na doniranju za financijski spas kluba zahvalio tako što je imena njih čak 8.000 utkao na specijalni dres. Dres je prezentiran u rujnu 2015.godine, a upisana su imena svih onih koji su donirali minimalno 120 funti (oko 1000 kn).[11]



Slika 5: Imena navijača Heartsa na specijalnom dresu

Izvor: Google slike

3.2.2. Za sva vrimena

Nakon uspješne akcije "Ili jesmo ili nismo", u lipnju 2017. godine je na Fakultetu elektrotehnike, strojarstva i brodogradnje u Splitu članovima ekskluzivno prezentiran drugi dio otkupa dionica Hajduka. Najvažnija etapa projekta otkupa dionica osigurava kontinuirani priljev financijskih sredstava za redovnu otplatu već spomenutih rata koje dolaze na naplatu svakih 6 mjeseci. Ime akcije – "Za sva vrimena!" simbolizira privrženost, vjernost i ljubav koju navijači klubu iskazuju „za sva vrimena", a najviše kroz svoja konkretna djela, uključujući i ovakvu vrstu doniranja. S obzirom na to da je projekt dugoročan, za razliku prve akcije "Ili jesmo ili nismo", nema rok do kojeg se navijači mogu uključiti. Istovremeno je,

[11] Izvor: Rezultati istraživanja autorice

startanjem ove faze otkupa dionica kluba, udruga Naš Hajduk postala prvi korisnik SEPA izravnog terećenja u Republici Hrvatskoj preko Splitske banke d.d.[12]

SEPA – jedinstveno područje plaćanja u eurima (engl. *Single Euro Payments Area*) jest područje na kojemu potrošači, poslovni subjekti i tijela javne vlasti mogu uplaćivati i primati plaćanja u eurima pod jednakim osnovnim uvjetima, pravima i obvezama, neovisno o njihovoj lokaciji. Cilj inicijative SEPA-e je uspostava jedinstvenog sustava platnog prometa. Područje SEPA-e obuhvaća 34 države: sve članice EU-a te Island, Lihtenštajn, Norvešku, Švicarsku, Monako i San Marino. Od 01.01.2016. omogućeno je SEPA izravno terećenje u kunama.[13]

Kao i u prvoj akciji, sudjelovanjem u ovom projektu donatori će ponovno dobiti zahvale. Prva u nizu je monografija „Bili dres u boji“ autora Borisa Vrdoljaka Mandete na kojoj je godinama radio. Ova knjiga – enciklopedija objedinjava sve dresove Hajduka kroz njegovu povijest, od 1911. godine pa sve do danas. Izdavački dio ove monografije preuzela na sebe udruga Naš Hajduk, a na ovakav pothvat odlučila se tek nekolicina nogometnih klubova u svijetu. Ipak, glavna zahvala je ime donatora u tematskom parku posvećenom upravo njima, gdje će „za sva vrimena“ biti upisani pored voljenoga kluba, tik uz glavni ulaz. Kao simbol ljubavi, tematski park krasit će imena preko 5.000 članova koji će ukupno, u obje navedene akcije donirati 7.500 kn ili više.

U listopadu 2017. godine na tiskovnoj konferenciji udruga Naš Hajduk predstavila je detalje natječaja za idejno rješenje tematskog parka na Poljudu. Stručni žiri činili su predstavnici Hajduka i udruge Naš Hajduk dr. med. Ivan Rilov, tajnik Udruge Naš Hajduk; dipl. ing. geod. Slaven Marasović, predsjednik nadzornog odbora HNK Hajduk Split; dr.sc. Ivica Mitrović, Umjetnička akademija u Splitu; dipl. ing. arh. Tonči Čerina; povjesničar umjetnosti, ravnatelj Galerije Umjetnina Split Branko Franceschi; produkt dizajner, predsjednica Hrvatskog dizajnerskog društva (HDD) Maša Milovac; dipl. ing. arh. Dujam Ivanišević i dipl. ing. arh. Dragan Žuvela.

[12] Izvor: Interna dokumentacija Udruge „Naš Hajduk“
[13] Izvor: http://www.sepa.hr/sepa-opcenito/, pristupano 29.07.2018.



Slika 6: Idejno rješenje tematskog parka na Poljudu

Izvor: Službena web stranica HNK Hajduk Split, https://hajduk.hr/album/tematski-park-na-poljudu/1799 (11.07.2018.)

3.2.3. EU projekti

Udruga Naš Hajduk zajedno s još šest partnera predstavila je u kino – dvorani stadiona Poljud projekt "(Hajdučkom) suradnjom i volonterstvom do društvenog razvoja"**.** Tim se projektom NH kao nositelj i ostali subjekti kao partneri natječu u sklopu Europskog socijalnog fonda i programa "Podrška razvoju partnerstva organizacija civilnog društva i visokoobrazovnih ustanova za provedbu programa", a vrijednost navedenog projekta je 1.199.667,90 kuna**.** Projekt je osmišljen u suradnji s Gradom Splitom, Ekonomskim i Kineziološkim fakultetom Sveučilišta u Splitu, Odjelom za sociologiju Sveučilišta u Zadru, Splitskim sveučilišnim sportskim savezom te Udrugom Nogomet Plus, a prezentiran je u kratkom filmu. U njegovoj realizaciji sudjelovati će 6 profesora, 40 studenata i brojni predstavnici organizacija civilnog društva. Dodatno 52 volontera odradit će preko 4.000 volonterskih sati u ovom partnerstvu brojnih pravnih subjekata iz različitih sektora (javni, privatni, civilni, akademski) koje povezuje ljubav prema Hajduku. Upravo ovom "hajdučkom suradnjom" pokušat će uspostaviti i promovirati partnerstva visokoobrazovanih ustanova i organizacija civilnog društva te društveno korisno učenje kao učinkovit način povezivanja studenata i profesora s organizacijama civilnog društva i širom društvenom zajednicom. Uz to ovo je i „alat" za osobni razvoj mladih ljudi u cilju stjecanja kompetencija za aktivno građanstvo, napredno učenje i buduće zapošljavanje.

Svaka od visokoobrazovnih ustanova sudjelovat će u provedbi programa mentorstva koji treba doprinijeti rješavanju jednog od javnih problema: (Hajdučka) demokracija se isplati ima za cilj povećanje demokratske kulture te društvenog i volonterskog angažmana među mladima, a provest će se u okviru Odjela za sociologiju u Zadru. „Živimo Hajduk“ je program mentorstva u okviru Kineziološkog fakulteta koji bi trebao donijeti povećanje tjelesne aktivnosti kod građana Splita te povećanom broju stručnih volontera u sportu tako što će se organizirati Hajdučke igre, odnosno natjecanja u različitim sportovima.

Program mentorstva (Hajdučki) turizam – prilika za zapošljavanje i razvoj provest će se u okviru Ekonomskog fakulteta, a ima za cilj povećanje zaposlenosti među mladima i ekonomski razvoj Grada Splita. U funkciji razvoja turističke ponude Grad Split već je ranije osmislio projekt Split – mjesto dodira sporta i kulture koji obuhvaća uspostavu Muzeja Poljuda i interpretacijskog centra Hajduka; te arhitektonsku baštinu Poljuda. Naš Hajduk prepoznao je njegovu važnost, te će se ova dva projekta međusobno isprepletati kao dio šireg plana uređenja poljudskog prstena.

Taj plan uređenja podrazumijeva obogaćivanje turističke ponude, odnosno različite aspekte sportsko-kulturnog turizma u sklopu kojeg će jedan od elemenata biti i tematski park s imenima donatora u projektu „Za sva vrimena!“**.** Krajnji rezultat mora biti poljudski prsten na ponos svim građanima Grada Splita i članovima Hajduka, kao i obogaćivanje turističke ponude kroz jedan od simbola ne samo Splita nego i cijele regije.[14]

3.2.4. Dišpet tura

"Dišpet“ je naziv pješačke ture koju je kao turistički projekt osmislio stručni tim udruge Naš Hajduk sa suradnicima iz turizma i akademske zajednice, a u kojemu se Split razgledava srcem. Umjesto samih suhoparnih brojki, golih podataka, povijesnih i umjetničkih fakata koji se uobičajeno govore pokraj svake od važnih gradskih lokacija, “Dišpet tura” nudi sve to i još više, emocijama obojanu povijest grada, Hajduka i njegovih navijača na nizu ključnih gradskih lokacija koje su važne za tisućljetni povijesni hod grada, ali i stoljetnu povijest Hajduka kao njegova nedjeljivog simbola.

[14] Izvor: http://www.nashajduk.hr/novosti/nas-hajduk-predstavio-eu-projekt-hajduckom-suradnjom-i-volonterstvom-do-drustvenog-razvoja/ pristupano: 03.08.2018

Novi turistički proizvod grada u “Dišpet turi” nudi dopunu priče na lokacijama od baštinske važnosti za grad pričom o tome što se i kada na tom istom prostoru važnog događalo u povijesti i recentnoj prošlosti Hajduka i njegovih navijača."Dišpet turu" vodit će samo ovlašteni licencirani turistički vodiči koji su i sami dio navijačke populacije i svih tih događanja posljednjih godina.

Osim toga, napravljen je sinopsis i skripta ture u kojoj detaljno stoji što se i gdje treba kazati, pojmovnik ture, poslovni plan, cijela pisana materija koja je prethodila ovom projektu i sve je vrlo ozbiljno osmišljeno. Unutar same ture je brošura na pet jezika koju gosti dobivaju i u kojoj mogu pratiti gdje su i što su pojmovi o kojima im se priča. Najveće bogatstvo ovog projekta jest da sav prihod ide u projekt "Za sva vrimena" za otkup dionica Hajduka.Iako Naš Hajduk ima u statutu registriranu i turističku djelatnost, odlučili su se da im profesionalna turistička agencija radi prodaju i plasman na tržištu.

Raspisali su javni poziv agencijama koje su zainteresirane za taj proizvod, javilo ih se nekoliko, a oni su odabrali “Apodos” agenciju koja ima iskustvo u pješačkim turama Splitom.[15]

[15] Izvor:https://slobodnadalmacija.hr/dalmacija/split/clanak/id/555390/upoznaj-split-da-bi-vise-volio--hajduka-ova-ekipa-osmislila-je-jedinstveni-turisticki-projektnbspdozivljaj-razgledavanja-obojen-emocijama-kakvog-nema-u-europi, pristupano 06.08.2018.



Slika 7: Logo "Dišpet ture"

Izvor: Slobodna Dalmacija, fotogalerija

U kontekstu djelovanja udruge „Naš Hajduk" info tribine služe da bi što kvalitetnije informirali građane i zainteresiranu javnost o trenutnim akcijama, budućim planovima koje se želi ostvariti i ciljevima koje Udruga dugoročno želi postići. Osim što su otvorene za javnost, gosti predavači na info tribinama su redovno uže vodstvo udruge – tajnik, projekt menadžer te ostali članovi izravno uključeni u samu provedbu projekata.

Prva u nizu info tribina u organizaciji udruge održana je 23. travnja 2015. godine u kino dvorani stadiona Poljud., uoči izbora za Nadzorni odbor Hajduka koji su bili održani 4. srpnja 2015. godine. Iz udruge su sudjelovali tajnik dr. Ivan Rilov, jedan član Upravnog odbora i još dva aktivna člana. Prezentirani su tada glavni ciljevi Udruge – rad na izmjenama i dopunama Zakona o sportu (izglasan krajem ljeta 2015. godine, a stupio na snagu u veljači 2016. godine, op.a).

„Ćakula" članova Udruge s vodstvom HNK Hajduk Split organizira se isključivo za one koji već imaju uplaćeno članstvo za tekuću godinu. Nije otvorena za širu javnost, a njena svrha je informiranje članova – suvlasnika o radu Kluba. Svi članovi imaju pravo prisustva na Ćakuli, postavljanje pitanja te pravo na pisano izvješće ukoliko nisu bili u mogućnosti prisustvovati. Posljednja Ćakula održana je 02. veljače 2018. godine na Fakultetu elektrotehnike, strojarstva

i brodogradnje u Splitu. Osim vodstva Udruge, prisustvovali su i čelni ljudi Hajduka – predsjednik Uprave Ivan Kos i savjetnik predsjednika Uprave, Dražen Nimčević.[16]

4. MARKETING AKTIVNOSTI UDRUGE – INTERVJU S PROJEKT MENADŽEROM TOMISLAVOM MIKULIĆEM

Četvrto poglavlje ovog završnog rada posvećeno je marketing aktivnostima udruge „Naš Hajduk“. Kako bi se što bolje dobio uvid u način rada i organiziranost marketing segmenta, obavljen je intervju sa projekt menadžerom Udruge, Tomislavom Mikulićem, magistrom ekonomije.

1. Udruga Naš Hajduk počinje djelovati 2011. godine, što je njen primarni cilj bio prilikom osnutka?

Udruga je 2011. proizašla kao rezultat razgovora HNK Torcida i tadašnjih predstavnika Grada. Naime, do tada su Nadzorni odbor Kluba i Uprave birali predstavnici Grada Splita, u pravilu sam Gradonačelnik. Međutim, takvo 'političko kadroviranje' pokazalo se izrazito neuspješnim i Hajduk se te 2011. godine našao u velikim financijskim problemima s prijetnjom izbacivanja iz UEFA natjecanja i stečajem, što bi značilo kraj Kluba kakvim ga poznajemo. Tada predstavnici KNH Torcida predlažu tzv. 'socios' model po uzoru na mnoge svjetske klubove (Benfica, Barcelona, B. Dortmund…) koji će se u Hajduk implementirati kroz osnivanje Udruge Naš Hajduk koja će okupljati članstvo Kluba. Hajduk time postaje ono što je uvijek i bio – *dite puka.*

Cilj Udruge je omogućiti članovima koji smatraju Hajduk dijelom svog identiteta priliku da sami izaberu ljude koji će nadzirati rad Kluba. Odnosno, na demokratskim izborima članovi biraju 7 do 9 članova Nadzornog odbora koji dalje nadziru rad Uprave Kluba i brinu se o financijskoj stabilnosti i razvoju Kluba na svim razinama. Uloga članova i Udruge prestaje s izborom Nadzornog odbora.

2. Na koji način je u njenim počecima bio organiziran marketinški dio?

Udrugu su u prvih 5 godina djelovanja činili isključivo volonteri, prilikom čega nije postojala određena organizacijska struktura, pa tako i marketinški odjel. Prve marketinške aktivnosti

[16] Izvor: Interna dokumentacija Udruge „Naš Hajduk“

krenule su te 2011. s akcijama učlanjivanja po cijelom Splitu i Hrvatskoj. Volonteri su morali 'naučiti' navijače kako je članstvo/članska iskaznica sredstvo identifikacije svakog navijača i jedna vrsta obveze kojom pokazuješ pripadnost Klubu. To je većinom rađeno razvijenom mrežom neformalnih kanala kojeg ima KNH Torcida i koja je širila ideju među svojim pripadnicima, a sve više se članstvo kao proizvod primalo i među ostalim navijačima i ciljnim skupinama. Gerila marketing je odigrao vrlo važnu ulogu u počecima projekta.

3. U kojoj mjeri je gerila marketing utjecao na promoviranje Udruge u njenim počecima?

Gerila marketing i 'WOM' („Word-of-mouth“) marketing odigrali su ključne uloge u počecima Udruge. Nije bilo organiziranog marketinškog djelovanja i moralo se djelovati jako brzo kako bi Klub dobio što više članova u što kraćem periodu. Ali i u toj brzini, tadašnje vodstvo Udruge je napravilo jako dobro poteze u smislu izbora komunikacijskih konstanti pa su slogani *„Budi član!“* te *„Navijač Hajduka = Član Hajduka“* i danas važni slogani koji stoje iza članstva kao svojevrsnog proizvoda Udruge.

4. Što za Udrugu predstavlja marketing danas?

Marketing je danas postao važan segment djelovanja Udruge. S profesionalizacijom rada i početkom 2. faze projekta Naš Hajduk, a to je otkup dionica, marketing se nametnuo kao iznimno važan dio djelovanja kojem Udruga nije pridavala previše pažnje do te 2016. godine. Danas iza svakog projekta postoji odrađen marketinški proces, od definiranja ciljnih skupina do stvaranja proizvoda koji bi bio zanimljiv određenoj skupini, pa sve do izbora načina komunikacije osmišljenih proizvoda/projekata prema članovima.

5. Kako biste definirali marketing miks Udruge?

Svaki naš projekt ima definirani marketing miks za sebe ovisno i ciljnoj skupini kojom se obraćamo. Ako govorimo o samoj Udruzi i 4P modelu, kao i većina drugih Udruga naš **proizvod** je IDEJA. Mi zastupamo ideju o Hajduku u vlasništvu onih koji ga najviše vole, Hajduku na temelju ispravih i pozitivnih društvenih vrijednosti (stručnost, transparentnost, poštenje, održivost poslovanja…) na temelju kojih mora doći sportski uspjeh.

Cijena te ideje reflektira se kroz članarinu (100 kn), ali i kroz različite cijene koje ističemo prilikom naših projekata s ciljem skupljanja sredstava za otplatu dionica. Tako da je cijenu nemoguće jednoznačno prikazati.

Distribucija ideje također ovisi o različitim projektima s univerzalnim ciljem da proizvod koji nudimo (članstvo, paketi donacija…) 'dostavimo' u domove naše ciljne skupine, odnosno članova (online prodaja, akcije po mjestima, gradovima, kvartovima).

Važan dio distributivnih aktivnosti su Društva prijatelja Hajduka kojih ima po cijelom svijetu preko, a na dan 01.08.2018. bilo je preko 65 Društava koji podržavaju model Naš Hajduk.

Komunikacijske aktivnosti ovise od projekta do projekta, a većina naših aktivnosti oko 'prodaje' same ideje Naš Hajduk temelji se na PR aktivnostima, a manje kroz klasično oglašavanje. U svom djelovanju pazimo da ideja *narodnog kluba* ostane što više 'organska' bez previše komercijalizacije i komunikacijskih aktivnosti na temelju kojih bi s vremenom postizala percepciju klasičnog proizvoda.

6. U kojoj mjeri je marketing Udruge povezan sa marketing aktivnostima HNK Hajduk Split?

Formalno nismo povezani i djelujemo kao odvojeni segmenti. Marketing nogometnog Kluba ima svoje specifičnosti i svoje proizvode kojeg plasiraju na tržište. Naš proizvod je ideja i proizvodi kojima želimo ostvariti tu ideju. Naši proizvodi i proizvodi Kluba u pravilu ne predstavljaju jedni drugima konkurenciju. U izuzetnim slučajevima Udruga na tržište može izbaciti komercijalni proizvod (npr. Majice), ali i tada prodaja proizvoda se odvija preko klupskih prodajnih kanala, pa tako Klub ostvaruje zaradu na maloprodajnoj marži.

Neformalna suradnja svakako postoji s obzirom da nastupamo na istom tržištu navijača Hajduka, pa tako određene aktivnosti i projekte koordiniramo i vremenski usklađujemo.

7. Na koji način vršite segmentaciju tržišta i u koje skupine biste podijelili svoje članove?

Prilikom dolaska na mjesto voditelja projekta, prvi ozbiljniji korak koji sam napravio bila je analiza stanja, segmentacija tržišta i definiranje ciljnih skupina, odnosno opširni marketing plan s naglaskom na gore spomenutim elementima marketinškog planiranja. U kontekstu situacijske analize i definiranja proizvoda, u nastavku navodim rezultate koji su zapravo definirali daljnje marketinške aktivnosti Udruge. Prikazat će se određeni dijelovi iz Marketing plana Udruge Naš Hajduk:

U procesu definiranja potrebe koja se planira zadovoljiti određenim proizvodom, postoje dva osnovna pristupa:

1. *Klasični pristup: istraživanje tržišta i utvrđivanje dovoljno velikog tržišnog segmenta s **postojećom potrebom** koju poduzeće planira zadovoljiti sa svojim proizvodom ili uslugom. U kontekstu upravljačkog modela jednog nogometnog kluba, takav 'proizvod' možemo smatrati ideju privatnog vlasnika kluba. Ta ideja je popularna i medijski zastupljena, kako na globalnom, tako i na domaćem tržištu, te kod određenog dijela Hajdukovih navijača postoji potreba za tim i takvim proizvodom.*
2. *Inovativni pristup: primjenjuje se kod proizvoda koji predstavljaju inovaciju na tržištu s osnovnim ciljem – **stvaranja potrebe** za promatranim novim proizvodom. **Projekt Naš Hajduk u svojoj osnovi predstavlja inovaciju na našem nogometnom tržištu, pa će u daljnjem dijelu biti obrađen samo ovaj pristup.***

Inovativni pristup je mnogo teži i zahtjevniji za provesti jer za cilj ima promijeniti standardizirano ponašanje potrošača određenog proizvoda, koji do trenutka uvođenja novog proizvoda nije ni znao da ima potrebu za njim. Ideja nogometnog kluba Hajduk kao narodnog kluba znači novi 'proizvod' na tržištu za kojeg udruga Naš Hajduk od trenutka uvođenja, odnosno 2011. godine nastoji stvoriti potrebu kod svoje ciljne skupine – navijača i simpatizera Hajduka.

Potreba za Našim Hajdukom nije motivirana uvijek istim razlozima i ne predstavlja nešto zadano i homogeno. Ona evoluira i građena je na različitim temeljima. Ta heterogenost uvjetuje i više ciljnih skupina kojima se projekt obraća što će biti detaljnije razrađeno u ostatku rada.

Iako ima određenih razlika u razvoju proizvoda i ideje, za ideju Naš Hajduk primijenio sam model životnog ciklusa proizvoda, pa sam sukladno fazi u kojoj se nalazi detektirao važnost ciljnih skupina za širenje te ideje i stvaranja tržišta s obzirom kako smo se pojavili s inovativnim proizvodom koji dio naše ciljne skupine još uvijek ne razumije. Tako su tzv. *Earlyadaptors* prepoznati kao izrazito važna ciljna skupina koja će nam pomoći u prelaženju u sljedeću fazu životnog ciklusa. Oni su zapravo nositelji ideje narodnog kluba koji imaju funkciju ambasadora proizvoda i koji su preko WOM koncepta (*word of mouth*), najzaslužniji za prelazak proizvoda u sljedeću fazu.

Zatim se pristupilo segmentaciji tržišta, pa smo definirali 3 osnovna tržišta na kojem nastupamo, a tek onda pristupili segmentaciji onog najvećeg – 'nogometnog' tržišta:

- ✓ **Tržište navijača i simpatizera HNK Hajduk –** članovi, pretplatnici i donatori koji aktivno sudjeluju u projektima Udruge (osobe različitih dobnih skupina i slojeva društva, neovisno o rasnoj pripadnosti te političkoj i vjerskoj orijentaciji)
- ✓ **Šire društveno tržište –** osobe koje nisu nužno navijači, ali žele dati podršku projektu zbog vrijednosti na kojima se temelji
- ✓ **Turističko tržište** – prvenstveno navijači i simpatizeri Hajduka koji dolaze iz inozemstva, a zatim i ostali zaljubljenici u nogomet

Ideja narodnog kluba proizvod je koji primarno nastupa na **tržištu navijača i simpatizera nogometnog kluba Hajduk.** Na tom tržištu postoji nekoliko različitih targeta sa različitim motivima kupovine i kupovnom moći. Upravo definiranje podskupina i predviđanje ponašanja pripadnika promatrane podskupine predstavlja osnovni zadatak ovog djela teksta.

Osim tržišta navijača i simpatizera samog Kluba, ideja HNK Hajduk kao kluba svojih navijača zanimljiva je i na jednom segmentu navijačkog tržišta koji podržava ideju veće participacije navijača/članova prilikom donošenja strateških odluka, odnosno u konačnici ideju fan-owned nogometnih klubova s neraskidivom vezom između navijača i samog kluba – socios model upravljanja nogometnim klubom. Ideja narodnog kluba nastupa i na **širem društvenom tržištu**, te postoji određeni broj simpatizera koji nisu nužno navijači Hajduka, ali koji žele dati podršku projektu zbog vrijednosti na kojima se temelji i koje zastupa. Svoju podršku u većini slučajeva iskazuju deklarativno ili simbolično činom učlanjenja.

Također proizvod koji nudimo ima potencijal i na **turističkom tržištu**, te se kao takav može oblikovati u autohtoni dalmatinski turistički proizvod zanimljiv određenom dijelu posjetitelja Splita i Dalmacije.

Segmentacija nogometnog tržišta, odnosno navijača Hajduka napravila se na temelju nekoliko kriterija prikazanih u tablici 2.

Tablica 2: Kriteriji za segmentaciju tržišta

Čimbenik
Stupanj povjerenja u projekt Naš Hajduk
Stupanj uključenosti i praćenja aktivnosti oko Kluba
Kupovna moć

Komunikacija vlastitog imidža kao navijača
Poslovni interes
Utjecaj referentnih grupa, raznih *influencera* (Torcida, javne ličnosti…)

Izvor: Udruga Naš Hajduk, projekt menadžer Tomislav Mikulić

Svakom od čimbenika dodijeljeni su određeni ponderi, na temelju kojeg su formirane 3 glavne ciljne skupine; tržište navijača i simpatizera HNK Hajduk, šire društveno tržište i turističko tržište. Projekt Udruge nakon toga imao je jasan plan kome se obraća i koliko se sudjelovanje očekuje od svake od tih triju definiranih ciljnih skupina. To predviđanje nije bilo uvijek 100% točno, ali je uvelike olakšale projektno planiranje, a pogotovo je usmjerilo komunikacijske aktivnosti svakog projekta.

8. Na kojim projektima je Udruga prije radila i na kojima trenutno radi?

Udruga ima jedan stalan *ongoing* projekt, a to je članstvo Kluba. Za taj projekt zadužen je voditelj Odjela za članstvo. To je projekt kojeg karakterizira sezonalnost, a svoje *peekove* ima na početku svake kalendarske godine.

U mojoj domeni su projekti otkupa dionica. Prvi veliki projekt pokrenuli smo prilikom kupnje 24,53% dionica HNK Hajduk š.d.d. koje nam je prodao poduzeće TOMMY d.o.o.. Udruga je 16.10.2016. postala vlasnik dionica uz otplatni rok od 10 godina i cijenom od 35 mil. HRK za navedenu cijenu dionica. Simbolično smo organizirali potpisivanje kupoprodajnog ugovora na Narodnom trgu, tzv. Pjaci što je označilo početak projekta otkupa dionica pod nazivom „**Ili jesmo ili nismo**!“. To je projekt u kojem smo u 50 dana uprihodovali 4,5 mil. HRK, a proizvod kojeg smo stavili na tržište je bio ime i prezime donatora na službenom dresu HNK Hajduk Split za sezonu 2017/18. Svi donatori koji su donirali 1911 kn i više, mogli su izabrati ime koje žele na dresu voljenog Kluba. Ovaj projekt je proglašen najboljom crowdfunding projektom za 2016. godinu po izboru javnosti.

Idući veliki projekt kojeg smo pokrenuli bio je na ljeto 2017. godine pod nazivom **„Za sva vrimena“**. Odlučili smo stvoriti bazu stalnih donatora koji će mjesečnim ili godišnjim donacijama omogućiti kontinuirani i stalan prihod s obzirom na godišnju ratu od 3,5 mil.

HRK. To je projekt u kontinuitetu koji nema vremenski rok trajanja i gdje je naglasak na *Customer Lifetime Value* modelu (tzv. CLV).

Customer Lifetime Value model ili „životni vijek klijenta“ predstavlja sadašnju vrijednost budućih novčanih tijekova ili vrijednost poslovanja pripisivog kupcu tijekom cijelog odnosa s njom. Primjenom Customer Lifetime Value marketing menadžeri mogu lako doći do vrijednosti povezane s dugoročnim odnos s bilo kojeg klijenta. Teško je predvidjeti koliko dugo će svaki odnos trajati, no menadžeri marketinga mogu napraviti dobru procjenu i držati CLV kao periodičnu vrijednost.[17]

Također, udruga je iskoristila distributivnu mrežu preko spomenutih Društava prijatelja Hajduka, pa je u ljeto 2018. prvi put plasirala komercijalni proizvod – majice s mogućnosti personalizacije tj. prilagođavanja za članove Hajduka koji su učlanjeni preko DPH baze članstva (Zagreb, New York, Zurich, Berlin, Pag, Zadar, Mostar…).

5. CASE STUDY NA PRIMJERU HEART OF MIDLOTHIAN F.C.

Heart of Midlothian Football Club jest profesionalni škotski nogometni klub poznatiji pod nadimkom Hearts. Osnovan je davne 1874. godine od strane grupe prijatelja, a točan datum osnutka nije poznat. Ime je dobio po Toolboth zatvoru koji se nalazio u centru okruga Midlothian, na jugoistoku Edinburgha, a nadimak mu je bio „The Heart of Midlothian“. Stadion Heartsa, Tynecastle Park, kapaciteta je 20,099 ljudi, a nalazi se u zapadnom dijelu Edinburgha i na njemu Heartsi igraju svoje utakmice od 10. travnja 1886. godine.[18]

[17] Izvor: https://economictimes.indiatimes.com/definition/customer-lifetime-value, pristupano 26.08.2018.

[18] Izvor: http://www.heartsfc.co.uk/pages/history pristupano 09.08.2018.



Slika 8: Tynecastle Stadium

Izvor: Google slike

The Foundation of Hearts je, poput udruge „Naš Hajduk“, neprofitna organizacija osnovana od strane samih navijača kluba, istovremeno bogatih poduzetnika. Sličnih vizija i ciljeva poput onih iz NH-a, navijači Heartsa odlučili su pokrenuti otkup dionica kluba kako bi ostao u većinskom vlasništvu onih čiji on uistinu jest – rukama navijača. Svoj primarni cilj ostvaruju kroz partnerstvo s trenutnom vlasnicom, Ann Budge i njenom Bidco kompanijom.[19]

Naime, cilj navijača Heartsa jest osigurati transparentno i etično vođenje kluba sukladno tradicionalnim vrijednostima koje njeguju. Iako im okolnosti nastanka nisu bile jednake, i jedni i drugi djeluju na principu socios modela: jedan član – jedan glas (svi punoljetni članovi imaju pravo biti izabrani i birati upravljačka tijela kluba ukoliko redovno plaćaju članarinu, op. a.).

The Foundations of Hearts (dalje u tekstu TFH) je nastala u sličnim okolnostima kao i Udruga Naš Hajduk, dakle kada je Klub dotakao samo dno u financijskom i administrativnom smislu te je odgovornost za klubove pala na najvjernije navijače.

TFH nagrađuje svakog navijača sa jednim Maroonom (Maroon je naziv za klupsku boju) za svaku doniranufuntu (£). Takvi bodovi nemaju stvarnu vrijednost već se koriste za prikupljanje sredstava kojima navijač postaje član Kluba, pa se tako razlikuju razredi kao što su razred 1956, razred 2006 te razred 2012. Navedeni razredi članstva su simbolično nazvani prema značajnim Klupskim godinama.

Kao najveći uspjeh socios modela neprofitnog marketinga na primjeru THF se pokazao tzv. „Plot ceremony“ koji se održava jednom godišnje. U osnovi, radi se o večeri sa klupskim djelatnicima, igračima te upravom kluba. Navijači, obučeni u simbolični dres sa brojem

[19] Izvor: https://www.foundationofhearts.org/1116, pristupano 09.08.2018.

godina u kojima sudjeluju u otkupu Kluba kao aktivni članovi socios pokreta, uvode igrače na večeru te se radi promocija kako socios modela upravljanja klubom tako i društvena povezanost navijača i njihovog matičnog Kluba, a sve rezultira većom lokalnom povezanosti Kluba sa svojom bazom navijača.[20]

Također se kao primjer neprofitnog marketinga može promatrati aktivnost THF na socijalnim mrežama kao što su Twitter, Facebook i Instagram.

Kao krajnji cilj promocije Klub je dozvolio članovima i volonterima udruge na dan utakmice organiziraju „The foundation of Plaza“ odnosno zaseban prostor na kojem su se mogle vršiti donacije.

Kako je i prije navedeno, najveći uspjeh THF-a je dogovor sa Klubom uvezi gostujuće garniture dresova na koji su utkana imena navijača koji su na razne načine osigurali opstanak kluba.

Slika 9: Logo Heartsa

Izvor: Google slike

[20] Izvor: Sekundarni podaci vodstva „The Foundation of Hearts“

6. ZAKLJUČAK I PRIJEDLOZI

U ovom radu analizirao se i definirao profitni i neprofitni marketing, njihove sličnosti i razlike te način na koji ih poduzeća i razne druge organizacije koriste kako bi se što uspješnije prezentirali na tržištu. Osim toga, u posebnom potpoglavlju kratko se spomenuo i sportski marketing. Iako nije bio primarna tema ovog završnog rada, sportski marketing je u kontekstu udruge Naš Hajduk bitan jer je sama udruga usko vezana uz HNK Hajduk Split š.d.d.

Udruga Naš Hajduk kroz prizmu društvenog, volonterskog i humanitarnog aspekta na sebi svojstven način čini boljim društvo i zajednicu u kojoj djeluje. Ne zanemarujući pritom svoj primarni i dugoročni cilj, tj. svoju misiju (stjecanje vlasništva nad većinskim dijelom dionica HNK Hajduk Split), svakodnevno se nosi sa brojnim drugim zadacima i izazovima koje stavlja pred sebe. Kroz razne akcije i projekte; suradnja sa splitskim Sveučilištem na EU projektima, suradnja sa HNK Hajduk Split pri organizaciji dječje fan zone na tartan stazi prije prijateljske utakmice sa Gornik Zabrze, osiguravanje raznih oblika zahvala za aktivne donatore u projektima „Ili jesmo ili nismo“ te „Za sva vrimena!“, prikupljanje financijskih sredstava na „Bilim noćima Hajduka“ za socijalo ili zdravstveno ugrožene obitelji i/ili pojedince i sl., NH dokazuje da je i u politički nekorektnom, netransparentnom, pravosudno upitnom društvu moguće raditi „male velike“ promjene.

Za početak, istaknula bih humanitarni klub navijača Hajduka „Bilo srce“ i njegovu suradnju sa NH. Kao jedan od prijedloga za poboljšanje humanitarnog aspekta navodi se nekoliko mogućnosti:

- ✓ Stipendiranje izrazito nadarenih, uspješnih i ambicioznih mladih ljudi (srednjoškolaca i studenata) iz socijalno najugroženijih obitelji
- ✓ Mogućnosti odrađivanja stručne prakse kako bi tek diplomirani studenti što prije bili spremi za tržište rada
- ✓ Suradnja s ostalim udrugama u Splitu (npr. udruga Anđeli - korisnici obuhvaćeni djelatnostima Udruge su djeca najteži tjelesni invalidi i djeca s teškoćama u razvoju, bez obzira na povijest bolesti i dijagnozu, Udruga za sindrom Down 21 – Split, itd.)

Osim HKNH Bilo srce, potencijal za napredak svakako nudi i velika baza članova van Republike Hrvatske. Naime, udruga NH veliki broj članova generira kroz Društva prijatelja Hajduka – neprofitne, volonterske grupe ljudi kojima je zajedničko jedno – ljubav prema Hajduku. Najvećim brojem DPH-ova u jednoj državi iz inozemstva može se pohvaliti Njemačka (broji čak 5 DPH-ova: Stuttgart, Köln, München, Berlin i Hannover).

S obzirom na gospodarsku i političku situaciju u Hrvatskoj, umrežavanje DPH-ova kao stvaranje nove baze za iseljenike iz Hrvatske omogućilo bi lakšu i bržu adaptaciju u novim sredinama prilikom pronalaska posla i slično.

Što se tiče napretka na primarnom, dugoročnom cilju, on još dijelom ovisi o rezultatu prve momčadi. Naime, ukoliko su navijači zadovoljni rezultatima koje ostvaruje prva momčad Hajduka, potražnja za proizvodima Udruge (članarina) i Kluba (ulaznice, pretplate i asortiman Fan shopa) raste (i obrnuto). Uzevši u obzir takve okolnosti, da se zaključiti da je trenutno brojno stanje aktivnih donatora u drugoj akciji zadovoljavajuće. Postotak navijača koji su članovi, pretplatnici i donatori neovisno o rezultatima na terenu je svakako manji, ali nije zanemariv. Kao prijedlog za napredak u ovom segmentu ponovno bih istaknula DPH-ove i lokalne iznajmljivače (ukoliko su potonji navijači Hajduka, op.a). Većina članova iz inozemstva na period duži od tjedan dana u Hrvatsku dolazi ljeti. S obzirom na to da je Udruga na tržište plasirala novi proizvod – „Dišpet turu“, a sav prihod je namijenjen za otkup dionica Hajduka u akciji „Za sva vrimena!“, ovo je idealan proizvod za sve one koji žele upoznati Split kroz jednu drugačiju prizmu te naučiti nešto novo o gradu i Klubu. Lokalni iznajmljivači svojim gostima mogu ponuditi brošure s informacijama o samoj turi, a članovi DPH-ova mogu biti jedni od prvih koji će svoj odmor započeti na drugačiji način. Nadalje, prijateljstvo navijačkih grupa – No Name Boysa, Torcide Gornik i Tornada Zadar sa splitskom Torcidom također može biti potencijalna tržišna niša u kojoj bi se mogla plasirati „Dišpet tura“.

Konkretne kritike na sam rad Udruge ne mogu izdvojiti. Smatram da je vodstvo Udruge u posljednjih nekoliko godina svoga rukovođenja radilo iznimno dobar posao. Eventualno, skrenula bih pažnju na Društva prijatelja Hajduka – smatram da bi trebali imati veći osjećaj odgovornosti. Iako volonterski, udruga Naš Hajduk i DPH-ovi međusobno surađuju sa HNK Hajduk, stoga bi DPH-ovi trebali učinkovitije generirati što veći broj članova i donatora u mjestima odakle dolaze jer im je to i osnovna zadaća. Ovo se posebno odnosi na inozemstvo gdje postoji veliki neiskorišteni potencijal po tom pitanju.

Osim toga, smatram da bi trebalo raditi na jačanju i brendiranju Društava prijatelja Hajduka, a moguća rješenja vidim u spajanju nekoliko manjih DPH-ova u jednu veću hajdučku zajednicu (npr. DPH Tučepi, Makarska, Podgora, Brela, Baška Voda, Omiš, Duće – Dugi rat kao novi DPH „Makarska rivijera“ umjesto dosadašnjih 7 društava prijatelja Hajduka, zatim DPH-ovi Metković, Dubrovnik, Ston i Korkyra u novi, veći DPH i slično.)

Radi lakše komunikacije sa članovima, osim pokrenutog foruma te aktivnosti na društvenim mrežama, smatram da bi trebalo razmisliti i o nekim novim načinima komunikacije i dopiranja do članova i pretplatnika koji nisu aktivni na društvenim mrežama te se možda ne služe modernom tehnologijom – pri tome se misli da osobe starije životne dobi i osobe s invaliditetom koji su dugogodišnji aktivni članovi (npr. omogućiti im lakšu i bržu kupnju pretplate koja je trenutno dostupna samo u Odjelu za članstvo, dodatne pogodnosti i loyalty programi i slično). Svakako bi, zbog izbjegavanja već uobičajenih gužvi prilikom prodaje pretplata prije početka nove nogometne sezone, trebalo zajedno s HNK Hajduk Split pronaći prihvatljivije rješenje (npr. ranije puštanje pretplata u prodaju, loyalty programi za dugogodišnje pretplatnike, online kupnja pretplate).

Kao što je spomenuto u poglavlju broj 5, na primjeru Heartsa iz Škotske, organiziranje svečanih donorskih večera kao jedan vid zahvale i komunikacije sa donatorima svakako bi slao snažnu poruku u javnost. Nadalje, smatram da bi na takvim događajima i domjencima bilo od iznimne važnosti prisustvo igrača Kluba, kako bi i oni uvidjeli važnost održavanja pravilne komunikacije i uzajamnog poštovanja.

7. LITERATURA

Knjige:

1. Alfirević, et al. (2013.): *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*
2. Alfirević N., Pavičić J., Najev Čačija Lj., Mihanović Z. i Matković J. (2013.):*Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*
3. Drucker, P.: *Najvažnije o menadžmentu, Izbor iz radova o menadžmentu Petera F: Druckera*
4. Meler, M. (2003): *Neprofitni marketing*
5. Previšić, J. i Ozretić Došen Đ. (2004.); *Marketing*
6. Pavičić J., (2003.): *Marketing neprofitnih organizacija,*
7. Pavičić, J.. (2003.): *Strategija marketinga neprofitnih organizacija*
8. Russo, A; Jerončić R.; Raguž Ž.; Milić R. (2007.): *Volontiranje: ključ uspjeha u svijetu rada*
9. Smith, A.C.T. (2008), *Introduction to Sports Marketing, Elsevier Ltd.*

Internet i izvori:

http://www.vcz.hr/ (pristupano 23.07.2018.)

http://www.sepa.hr/sepa-opcenito/ (pristupano 29.07.2018.)

http://www.nashajduk.hr/novosti/nas-hajduk-predstavio-eu-projekt-hajduckom-suradnjom-i-volonterstvom-do-drustvenog-razvoja/ (pristupano 03.08.2018.)

http://www.nashajduk.hr/nas-hajduk/faq/#__RefHeading__1448_537002502 (pristupano 03.08.2018.)

https://slobodnadalmacija.hr/dalmacija/split/clanak/id/555390/upoznaj-split-da-bi-vise-volio--hajduka-ova-ekipa-osmislila-je-jedinstveni-turisticki-projektnbspdozivljaj-razgledavanja-obojen-emocijama-kakvog-nema-u-europi (pristupano 06.08.2018.)

http://www.heartsfc.co.uk/pages/history (pristupano 09.08.2018.)

https://www.foundationofhearts.org/1116 (pristupano 09.08.2018.).

https://economictimes.indiatimes.com/definition/customer-lifetime-value(pristupano 26.08.2018.)

https://www.mev.hr/wp-content/uploads/2016/05/Sportski-marketing-skripta.pdf
(pristupano 26.08.2018.)

8. POPIS SLIKA

Slika 1: „Broj članova HNK Hajduk Split u godinama 2014. – 2016.“.....10

Slika 2: „Financijsko izvješće za 2015. godinu“.....11

Slika 3: „Podaci o udruzi Naš Hajduk“.....12

Slika 4: „Rezultati glasanja donatora pri izboru treće garniture za sezonu 2017/2018.“....15

Slika 5: „Imena navijača Heartsa na specijalnom dresu“.....16

Slika 6: „Idejno rješenje tematskog parka na Poljudu“.....18

Slika 7: „Logo “Dišpet ture”.....21

Slika 8: „Tynecastle Stadium“.....29

Slika 9: „Logo Heartsa“.....30

9. POPIS TABLICA

Tablica 1: Izvješće o financiranju projekata i programa organizacija civilnog društva iz javnih izvora u 2014. godini.....6

Tablica 2: Kriteriji za segmentaciju tržišta.....27