MARKETING U FUNKCIJI JAČANJA IMIDŢA AMATERSKOG SPORTSKOG KLUBA

Bauk, Josip

Undergraduate thesis / Završni rad

2016

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:124:623650

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

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 U FUNKCIJI JAČANJA IMIDŽA AMATERSKOG SPORTSKOG KLUBA

Mentor: **Student:**

Izv.prof.dr.sc. Neven Šerić **Josip Bauk**

Split, kolovoz, 2016.

SADRŽAJ

1. UVODNE NAZNAKE 4
2. MARKETING U SPORTU 5
   2.1. Istraživanje tržišta potražnje 7
   2.2. Sponzorstvo u sportu 8
   2.3. Financijske značajke amaterskog sporta 10
3. FINANCIRANJE SPORTSKIH KLUBOVA 11
   3.1. Specifičnosti u financiranju sportskog kluba 11
   3.2. Korisnici sponzorstva i sportski management 13
4. AMATERSKI SPORTSKI KLUBOVI KAO NEPROFITNE ORGANIZACIJE 15
   4.1. Potencijali marketinga u amaterskom sportu 15
   4.2. Značaj marketinga u neprofitnom sportu 16
5. MARKETINŠKI PLAN 21
   5.1. Benchmarking 23
6. MARKETING U FUNKCIJI NOGOMETNOG KLUBA NK RIJEKA 27
   6.1. Trening kamp 29
   6.2. Dioničari kluba 29
   6.3. Nogometna akademija 31
   6.4. Kvarnerska rivijera, međunarodni omladinski nogometni turnir 32
   6.5. Prodaja i promocija 32
   6.6. Rijeka supports Rijeka 32
   6.7. Navijačka skupina „armada“ 33
   6.8. Vizija 33
   6.9. Misija 34
   6.10. Vlastiti kanali komunikacije 35
7. NK OMIŠ 37
   7.1. Povijest NK Omiš 37
   7.2. Upravljanje marketingom u amaterskom klubu 42
   7.3. Unaprjeđenje prodaje i promocije 43
   7.4. Misija 43
   7.5. Vizija 44
   7.6. Istraživanje tržišta na lokalnoj razini 44
   7.7. Kanali distribucije 45

7.8. Primjer unaprjeđenje marketinških aktivnosti 46
8. ZAKLJUČAK 47
LITERATURA 48
POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFOVA 49
SAŽETAK 50
SUMMARY 50

1. UVODNE NAZNAKE

Problem upravljanja marketingom evidentan je u svim klubovima diljem Hrvatske bez obzira na njihovu razvijenost. Vrijeme je do sada pokazalo da marketinško planiranje ima veliku ulogu u financijskom uspjehu nekog sportskog kluba. Sportski sektor je prepoznao važnost postojanja kvalitetnog marketinškog planiranja međutim sporo se i u nedovoljnoj mjeri donose promjene u klubovima. Velika konkurencija u svijetu sporta te velika zainteresiranost svih dobnih skupina za sport nameće potrebu za kontinuiranim poboljšavanjem marketinških aktivnosti. Da bi neki klub bio uspješan i u financijskom i u marketinškom pogledu mora se suočiti s problemima i poteškoćama u klubu kako bi mogao napraviti smjernice za daljnji rad.

Izborom teme ovoga završnog rada nastoji se ukazati i obrazložiti široka mogućnost primjene marketinga, marketinškog menadžmenta i strategija marketinga u amaterskom sportskom klubu u cilju poboljšanja imidža i privlačenja potencijalnih ulagača.

U ovom radu se obrađuje i definira marketing u sportu te pojašnjava njegova presudna važnost. Opisuje se trenutno stanje sportskih klubova u recesiji i uzimaju se za primjer profesionalni klub NK Rijeka koji dobro provodi upravljanje marketingom i amaterski klub NK Omiš koji treba raditi na razvijanju marketinga i jačanju imidža.

2. MARKETING U SPORTU

Marketing je proces planiranja i provedbe stvaranja ideja, proizvoda i usluga, određivanje njihovih cijena, promocije i distribucije radi obavljanja razmjene koja zadovoljava ciljeve pojedinaca i organizacija**.**

Marketing je isto tako društveni i upravljački proces kojim pojedinci i grupe postižu ono što trebaju i žele kroz kreiranje, ponudu i razmjenu proizvoda od vrijednosti s drugima**.**

Marketing nije samo mnogo više nego prodaja, to nije usko specijalizirana aktivnost. To je poslovanje viđeno sa stajališta konačnog rezultata, a to znači sa stajališta potrošača. Zbog toga briga i odgovornost za marketing mora prožeti sva područja poslovanja jedne organizacije**.**

Marketing u sportu je društveni proces kojim pojedinci i društvo u cjelini, osebujnim pristupom i primjenom koncepcije marketinga u svim područjima sporta dobivaju ono što im je potrebno i što žele, a uz pomoć skupa aktivnosti kojima se putem tržišta razmjenjuju sportski proizvodi i usluge.[1]

Radi obavljanja sportskih djelatnosti sudjelovanja u sportskim natjecanjima, sportske rekreacije, sportske obuke i upravljanja sportskim objektima domaće pravne i fizičke osobe mogu osnivati udruge na čije se osnivanje, ustroj, pravni položaj, egzistenciju i prestanak primjenjuju odredbe Zakona o udrugama, ako neka od tih pitanja Zakonom o sportu nisu drukčije uređena.

Sportski marketing kao poslovna koncepcija počiva na koncepciji potražnje za sportskim proizvodima i uslugama, koncepciji zadovoljenja te potražnje, koncepciji sportskog proizvoda, koncepciji razmjene, koncepciji sportskog tržišta, kao i koncepciji sudionika u procesu primjene koncepcije marketinga.

Sportski marketing kao sportska disciplina izučava postupke i aktivnosti koje omogućuju najviši mogući stupanj efikasnosti primjene marketinga u danim okolnostima, uz primjenu znanstveno spoznatih i razrađenih načela i metoda, a u svrhu napretka i razvoja sportske djelatnosti – sportske industrije, znanstvenog predviđanja na temelju spoznate prošlosti i kritičke ocjene sadašnjosti te povezivanje ponude i potražnje na sportskom tržištu. Također se

[1] Bartoluci, M. (1997), *Ekonomika i menedžment sporta*, HAZU i Fakultet za fizičku kulturu Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, pp. 232.

može reći da sportski marketing kao znanstvena disciplina ima svoj povijesni razvoj i svoju teorijsku osnovu.

Način izvedbe marketinga danas koristi aktivna većina nekog gospodarstva ukoliko žele ostati i opstati na sve zahtjevnijem tržištu. Stoga je i mogućnost primjene sportskog marketinga sve prisutnija, jer se agencije za marketing nužno specijaliziraju za određena područja gospodarstva na kojima djeluju. Mogućnost primjene sportskog marketinga obuhvaća vrlo široko područje djelovanja.

Promatrajući sportski događaj kao sportski proizvod šira javnost predstavlja tržište koje će konzumirati dotični sportski proizvod. Tu postoji mogućnost primjene koncepcije sportskog marketinga za sport kao proizvod, tretirajući same činitelje sportskih priredbi kao tržište sportsko-industrijskih proizvoda. Izravni su činitelji vrlo interesantni proizvođačima opreme i rekvizita koje oni koriste, bilo s aspekta kupca bilo za promociju proizvoda. To je slučaj mogućnosti primjene koncepcije sportskog proizvoda za sport.

Ukoliko sportski događaj konzumira veći broj potrošača, pa je i prisutan veći broj različitih medija, taj je sportski proizvod pogodan i za promociju drugih industrijskih i inih proizvoda raznovrsne namjene. U tom se slučaju govori o mogućnosti primjene koncepcije sportskog marketinga za ve vrste proizvoda i usluga kroz sport.

Primjenu koncepcije sportskog marketinga možemo podijeliti na tri područja[2]:

- primjena sportskog marketinga na sport kao proizvod
- primjena sportskog marketinga na proizvode za sport
- primjena sportskog marketinga na sve vrste proizvoda i usluga unutar sporta

Nužno je reći da se spomenute mogućnosti primjene sportskog marketinga ni u kojem slučaju ne mogu shvatiti ili identificirati samo kao mogućnost promocije. Naime, uvažavajući činjenice i mogućnosti primjene koncepcije sportskog marketinga u poduzećima, klubovima, sportskim poduzećima, agencijama za sportski marketing i dr., sa stanovišta je koncepcije društvenog marketinga nužan proces upravljanja marketingom koji sadrži analizu tržišnih mogućnosti, istraživanje i selekcioniranje ciljnih tržišta, razvoj marketinških strategija, planiranje marketinških taktika i primjenu i kontrolu marketinških napora.

[2] Janet B. Parks, Beverly R.K. Zanger: Sport & Fitnes Menegement, Champaign, Illinois, 1990., str 76.

Bez obzira da li je riječ o sponzoru koje kani koristiti sport „samo za promociju“ svojih proizvoda, ili je riječ o sportskim poduzećima, klubovima ili agencijama za sportski marketing, samo primjena sveobuhvatne koncepcije sportskog marketinga, pruža mogućnost ostvarivanja zamišljenih ciljeva za sve one koji su joj dosljedni.

Primjenu marketinga u sportu moguće je uspješno ostvariti ukoliko se upoznaju elementi marketinga. Elementi marketinga predstavljaju istovremeno i funkcije marketinga u sportu i sportskoj rekreaciji.

Elementi marketinga:

1. istraživanje tržišta
2. programi sporta i sportske rekreacije
3. nositelji i realizatori programa
4. promocijske aktivnosti

2.1. Istraživanje tržišta potražnje

Polazi se od činjenice da sportsko rekreacijski programi nisu „proizvedeni“ unaprijed, već je potrebno istražiti tržište potražnje, pa tek onda kreirati određene programe.

Istraživanje tržišta potražnje vrši se pomoću metoda:

a) metoda intervjua
b) anketnim upitnicima

. Ukupno ili totalno tržište moguće je podijelili na:

- tržište apsolutnih nekorisnika
- tržište relativnih nekorisnika
- tržište konkurencije
- tržište stvarnih korisnika.

Tržište *apsolutnih nekorisnika* čini onaj dio tržišta u sportu i rekreaciji koji se iz objektivnih razloga ne može uključiti u potražnju za proizvodima sporta i rekreacije. Primjerice to mogu biti ma0la djeca ili građani starije životne dobi sa određenim zdravstvenim smetnjama, zbog kojih ne mogu postati potrošači sportskih proizvoda i usluga.

Tržište *relativnih nekorisnika* čini onaj segment potencijalnog tržišta koji ne koristi sportske proizvode i usluge najčešće zbog nedovoljne informiranosti, nepoznavanja sportskih proizvoda i usluga, nepostojeće ponude i sl. Na ovaj segment potencijalnog tržišta moguće je utjecati različitim sredstvima promocije te na taj način proširiti ciljno tržište.

Tržište *korisnika proizvoda i usluga konkurencije* čine stvarni korisnici koji svoje potrebe za sportskim proizvodima i uslugama zadovoljavaju kod konkurencije. Dio ovih korisnika moguće je privući lojalnim sredstvima promocije, prednostima koje ne nudi konkurencija (u cijeni, kvaliteti, distribuciji).

Tržište stvarnih korisnika je onaj dio korisnika koji već kupuje naše proizvode i usluge. Njemu treba posvetiti posebnu pažnju u pogledu kvalitete, cijene i drugih pogodnosti kako bi ih trajno zadržali. U sportskim su klubovima to navijači, članovi kluba sa iskaznicom, kupci sportskih proizvoda određene marke.

2.2. Sponzorstvo u sportu

Sponzorstvo je jedno od najvažnijih područja marketinga u sportu. Sponzorstvo predstavlja najjaču vezu sporta sa gospodarskim djelatnostima zasnovanu na obostranim interesima.

Sponzorstvo bi mogli definirati kao dio marketinga u sportu kojemu je zadaća ispunjavanje određenih sportskih i poslovnih ciljeva.

Sponzoriranjem određenog sportskog događaja sportskog kluba, sportaša i sl. u novčanom ili drugom obliku pomaže se ostvarenju određenih sportskih rezultata. S druge strane putem sportskog događaja, kluba ili sportaša sponzor vrši najbolju promidžbu svojih proizvoda i usluga na tržištu.

Upravo zbog zajedničkog ekonomskog interesa sponzora i sportske organizacije, sponzorstvo je danas postalo prevladavajući način financiranja vrhunskog sporta u mnogim granama sporta.

U sportskom marketingu razvili su se različit oblici i tipovi sponzorstva:

- sponzoriranje imena sportske organizacije
- sportske škole
- sportskog programa

Sponzor sudjeluje u financiranju troškova programa, opreme, osigurava besplatno ili uz nižu cijenu i slično. Kao što sportski klub ostvaruje određena prava od sponzora, tako i sponzor ima stanovitih prava prema ugovoru s klubom, sportašem ili organizatorom sportske priredbe. Prava sponzora mogu biti vrlo različita kao što su primjerice:

- prava na promociju proizvoda i usluga samog sponzora (na stadionima i sportskim dvoranama, kao i nošenje sportske opreme sponzora)
- korištenje usluga sponzora
- prava upravljanja u klubu
- ostala ugovorena prava

Prava kluba mogu biti vrlo različita i proizlaze iz ugovora sa sponzorom:

- novčani primici kluba od sponzora
- materijalni primici
- usluge klubu
- korištenje medija

Marketing–menedžment zahtijeva puno stručnog rada u praksi bez kojeg nema uspjeha. K tome bismo dodali da je uspješnu primjenu marketinga u sportu moguće ostvariti tek uz pomoć posebno školovanih menadžera sporta ili marketinga.

2.3. Financijske značajke amaterskog sporta

Amaterski sport radi i djeluje u području koje nije uvijek moguće organizirati na komercijalnoj osnovi. Ako i ostvare dobit, ono se ne raspodjeljuje. Imaju vlastitu upravu, a u rad uključuju volontere.

Neka od temeljnih obilježja amaterskog sporta su:

- dobit nije primarna djelatnost
- zabranjeno im je dijeliti ostvarenu neto dobit trećim osobama, koje bi zbog svog položaja mogle utjecati na rad samih sportskih klubova radi stjecanja osobne koristi. Ovo se ne odnosi na davanja, npr. dobrotvornih donacija siromašnima.
- karakteristike neprofitnih sportskih klubova ne ovise nužno o njihovom pravnom obliku, tj. od presudne su važnosti djelatnosti i svrha organizacije, a ne karakter njene pravne osobnosti.

Daljnje osobitosti su[3]:

- drugačiji pravni i porezni sustav
- tendencija kretanju prema uslužnoj organizaciji
- veća usmjerenost postavljenim ciljevima i strategijam

U odnosu na gospodarske subjekte neprofitne organizacije nemaju vlastiti interes koji proizlazi iz vlasništva, konkurenciju koja ih prisiljava da budu što efikasniji, te barometar poslovnog uspjeha – dobit.

Pojam vlasništvo, kod neprofitnih organizacija se upotrebljava kako bi se istaknula da članovi izvršnih tijela, klijenti i društvena zajednica, imaju interes da neprofitna organizacija u budućnosti bude uspješna. One nemaju vlasnike kao što to imaju profitne organizacije.

Uprava neprofitne organizacije ima predsjednika, zamjenika, kao i tajnika i blagajnika. Međutim, oni su volonteri i nemaju nikakvog financijskog interesa. Prednosti neprofitnih organizacija su izuzeće od poreza, mogućnost dobivanja priloga, mogućnost dobivanja pomoći od različitih fondacija, osjećaj doprinosa rješavanju problema unapređenja društva.

[3] Meler M. Neprofitni marketing, Ekonomski fakultet Osijek, 2003, str 95.

3. FINANCIRANJE SPORTSKIH KLUBOVA

Niti jedna neprofitna organizacija ne može funkcionirati, ako osim svoje misije nema financijske preduvjete za svoje funkcioniranje. One uobičajeno imaju dvije zadaće[4]:

1. Privlačenje resursa
2. Alokaciju resursa

Prva se zadaća očituje u privlačenju raznih fondova, volontera, članova i drugih mogućih izvora da se uključe u aktivnost organizacije. Sredstva se mogu prikupljati ubiranjem pristojbi, donacijama ili iz fondova vladinih tijela. Druga zadaća se očituje u uporabi i korištenju prikupljenih sredstava na učinkovit način, a u cilju ostvarenja misije neprofitne organizacije. Najvećim dijelom prikupljena sredstva se koriste za realizaciju programa organizacije.

Danas se neprofitne organizacije okreću tržištu kao izvoru svoje egzistencije. Tu ponajprije mislimo na samofinanciranje. Najčešći načini samofinanciranja neprofitnih organizacija su:

1. Članarine
2. Pristojbe, ulaznice, kotizacije, naknade i sl.
3. Prodaja različitih proizvoda
4. Iznajmljivanje prostora.

3.1. Specifičnosti u financiranju sportskog kluba

Osnovu financiranja sporta čine prihodi koje pravne i fizičke osobe koje obavljaju sportsku djelatnost ostvare obavljanjem sportske djelatnosti, članarine, dio dobiti od priređivanja igara na sreću i sredstava kojima jedinice lokalne samouprave i uprave, te država pomažu obavljanje sportskih djelatnosti. Kod fizičkih i pravnih osoba koje su porezni obveznici poreza na dohodak odnosno poreza a dobit, u izdatke koji umanjuju poreznu osnovicu spadaju svi odljevi dobara s novčanom vrijednošću (novac, stvari i usluge) izvršeni bez naknade udrugama, ustanovama, i trgovačkim društvima, koji obavljaju sportsku djelatnost. Ovi izdaci priznaju se obveznicima iznosa od 500 000,00 kuna. Na prijedlog ministra prosvjete i športa,

[4] Meler M.: Neprofitni marketing, Ekonomski fakultet Osijek 2003., str. 105.

ministar financija može odobriti sponzoriranje i preko ovih iznosa, samo za sponzoriranje nacionalnih reprezentacija.

Ne ulazeći sada u činjenicu da je danas, kako smo već vidjeli, sve teže povući crtu između amaterskog i profesionalnog sporta jer se amaterski sport sve više profesionalizira (različite hranarine, novčane pomoći i sl.), potrebno je istaknuti kako je bez obzira na vrstu, sport veoma ovisan o različitim vrstama sponzorstava. Iako se jedan dio troškova za odvijanje pojedinih sportskih aktivnosti unutar sportskih organizacija (klubova) alimentira iz sredstava jedinice lokalne samouprave i uprave, kao i države, ipak se kao potrebnim javljaju u sve većoj mjeri različiti modaliteti sponzorstava.

Sponzorstvo treba shvaćati kao poslovni odnos između dvaju partnera, sponzora, u obliku gospodarskog subjekta ili privatnika s jedne, te sportaša, odnosno sportskog kluba, s druge strane. Sponzor pri tom najčešće propagira svoju tvrtku ili neki od proizvoda (ustupanjem svojeg imena klubu, korištenjem logotipa na dresovima, propagandnim pločama na igralištima i u dvoranama i sl.), a korisnik sponzorstva za tu uslugu dobiva financijsku naknadu. Sponzorstvo, dakle, u svakom slučaju valja razlikovati od donatorstva, gdje se korisniku donacije dodjeljuje financijska pomoć ali, u pravilu, bez efektivne protuusluge (protučinidbe).

Drugi način neizravnog pomaganja sporta je financiranjem velikih sportskih priredbi (prodaja licencijskog prava za korištenje simbolike priredbe; ekskluzivni dobavljači; otkup prava TV prijenosa, prodaja specijalnog kovanog novca; prodaja maskote priredbe u različitim aplikacijama; prodaja prigodnih poštanskih maraka i dopisnica; prodaja propagandnih površina na objektima sportske priredbe, najam poslovnog i parkirališnog prostora; prodaja tostera, naljepnica, razglednica i kalendara s temom priredbe; realizacija posebnih kola robno-novčanih lutrija i sl.)

Bez obzira na to o kojem je načinu sponzoriranja sporta riječ, očito se njime želi uspostaviti poslovna interaktivnost zainteresiranih strana. Sponzoru je u interesu da njegov korisnik postiže što bolje sportske rezultate jer se time ujedno povećava potencijalni auditorij koji može primiti njegovo propagandno sredstvo, odnosno propagandnu poruku. Ukoliko se pritom koristi televizija kao medij, propagandni je učinak vjerojatno i najveći. Sponzoriranje velikih sportskih natjecanja ili pojedinih sportaša, kao oblik financiranja vrhunskog sportaša, stvarno nije ništa drugo već kupnja auditorija elektronskih potrošača i njihove pozornosti.

3.2. Korisnici sponzorstva i sportski management

Od korisnika sponzorstva očekuje se da dodijeljena mu sredstva koristi valjano (ishrana, treninzi, pripreme, oprema itd.) što u konačnici treba rezultirati boljim sportskim zainteresiranih strana ostvaruju na sve većoj razini. Međutim, da bi se u takvim nastojanjima u cijelosti uspjelo, nije dovoljno uložiti sredstva samo u promociju (čitaj:sponzorstvo), već je potrebno uložiti i ostale marketing-napore. To ponajprije znači kako bi na temelju odgovarajućih istraživanja trebalo utvrditi marketing ciljeve i postaviti marketing-strategiju vezanu za konkretnog sportaša, sportski kub ili sportsku priredbu, a potom izvršiti optimalizaciju marketing-programa. Tek tada je zapravo moguće govoriti o implementaciji sportskog marketinga. Taj posao mogu za vrhunske sportaše preuzeti osobni manageri, za sportske klubove posebno zadužene osobe (marketing-manageri), a za velike sportske priredbe posebni marketing-timovi ili specijalizirane marketing-agencije.

Zbog prethodno navedenog ova se vrsta marketinga može jednostavno podvesti pod tzv. *event marketing* pod koji se podrazumijeva marketing velikih javnih događaja. Ti događaji, odnosno događanja, mogu se odnositi na sportske i kulturne priredbe, prije svega, ali jednako tako i na velike političke, vjerske i druge skupove, primjerice i skupove nevladinih i ostalih neprofitnih udruga. *Event marketing* je u biti neodvojiv od sponzorstava (*sponzorship-a*) koji je njegova bitna pretpostavka.

Sportski marketing management često predstavlja, osobito za proizvođače sportske opreme, zanimljiviji i učinkovitiji pristup korisnicima u odnosu na konvencionalni marketing management pristup. Na taj je način jednostavnije doseći ciljnu tržišnu skupinu, a i potencijalni je auditorij iznimno velik, te često vrlo usko selektiran (primjerice tenis), a može ujedno predstavljati izuzetno značajne korisnike.

Strategija marketinga predstavlja mogućnost da svi zainteresirani sudionici spoznaju temeljne dugoročne marketinške ciljeve na ciljnom tržištu, kao i mogućnosti za njihovo ostvarenje u danom okružju uz kvalitetno osiguranje potrebnih resursa. Strategija marketinga obuhvaća usklađivanje:

- Ciljeva organizacije i/ili njezinih izdvojenih dijelova;
- Osnovnih elemenata marketinškog spleta;
- Ciljnih tržišnih segmenata;
- Raspoloživih resursa organizacije.

Kako se osmišljavanje i oblikovanje strategije marketinga može odvijati na različite načine, neki autori uočavaju postojanje suvremenih trendova koje treba uzeti u obzir prilikom osmišljavanja i oblikovanja konkretnih modela strategije:

- Pomak od elitizma k egalitarizmu, odnosno u svim fazama osmišljavanja i oblikovanja strategije zahtjeva sudjelovanje što više motiviranih sudionika na svim hijerarhijskim razinama;
- Otklon od proračunavanja i težnja za kreativnošću, odnosno strategija nije tek proračun već kompleksan, intuitivan i evolucijski zadatak;
- Napuštanje preciznog planiranja i priklanjanje učenju i prilagodbi odnosno shvaćanje da uspješna strategija nije više toliko determinirana rigidnim procesom planiranja već učenjem, eksperimentiranjem i prilagodbom.

U tom smislu strategija kao pojam pretpostavlja promišljanje temeljeno na spoznajama (informacijama), kako u zadanom vremenu s raspoloživim resursima ostvariti postavljeni cilj.

4. AMATERSKI SPORTSKI KLUBOVI KAO NEPROFITNE ORGANIZACIJE

Sportski klubovi su neprofitne organizacije koje se financiraju putem sponzorstava, i prihodom iz državnog proračuna odnosno iz proračuna lokalnih uprava. Sport je prije svega radost i zabava. U današnje vrijeme na temelju velikog interesa medija jedva je moguće oduprijeti se toj fascinaciji. Mogućnost doživljavanja osjećaja jedinstva i društveni život u skupini su dva daljnja aspekta koja govore u korist sportu. Nadalje, napetost i moguće golicanje živaca prilikom sportske priredbe znatno donose sportskoj fascinaciji. Identifikacija sa sportašem kao zvijezdom i idolom masa, ne samo da povećava njegovu tržišnu vrijednost, nego mnogim navijačima omogućuje da zaborave sivu svakodnevicu. Ovo su jedni od razloga zašto su sportski klubovi mamac raznim tvrtkama koji su voljni ulagati svoje novce na način da sponzoriraju određeni sportski klub, sportsku priredbu ili sportaša, jer je ciljano tržište veliko i na taj način mogu doprijeti do velikog broja potencijalnih potrošača, čija je dobna i spolna struktura raznovrsna, kao i ostale karakteristike ciljnog tržišta kao što su obrazovanje, interesi, stil života.

4.1. Potencijali marketinga u amaterskom sportu

Potencijali marketinga u neprofitnom sektoru očituju se u tome da neprofitne organizacije prihvaćaju poslovnu praksu i aktivno pristupaju marketinškom promišljanju i djelovanju, jer razumiju važnost poznavanja potreba tržišta i potrošača/klijenata u smislu ostvarivanja misije organizacije i postizanja učinkovitosti.

Koraci marketinškog procesa su:

- Identificiranje tržišta i njegovih potreba
- Ispitivanje okoline (unutarnje i vanjske)
- Pisani marketinški plan
- Stvaranje marketing budžeta
- Vrednovanje

Elementi marketing miksa su:

- Program (program ili usluga koja se nudi)
- Promocija programa ili usluge
- Cijena (koliko košta sudjelovanje)
- Lokacija (gdje su program ili usluga dostupni)

Marketing u neprofitnom sektoru se u biti očituje u tome da neprofitna organizacija marketingom svojih usluga ili svog programa, privlači buduće potrošače svojih usluga, čime povećava interes velikih kompanija da sponzoriraju organizaciju jer one na taj način lako mogu doseći veliki broj potencijalnih potrošača.

4.2. Značaj marketinga u neprofitnom sportu

Koncepcija marketinga je način mišljenja - filozofija upravljanja koja usmjerava sve aktivnosti poduzeća, ne samo marketinške, ka zadovoljavanju potreba i želja kupca. Kupci predstavljaju polaznu i završnu točku marketinških aktivnosti poduzeća. Koncepcija marketinga je koordiniran marketinški napor fokusiran na tržište i orijentiran na kupca, usmjeren na stvaranje zadovoljenja kupca kao ključa u zadovoljavanju organizacijskih ciljeva.[5] Cilj marketinške strategije je efikasno zadovoljenje potrošača i prilagođavanje različitim situacijama na domaćem i inozemnim tržištima, kao temelj za postizanje i održavanje konkurentske prednosti.

Neprofitne organizacije mogu se definirati kao organizacije koje služe ostvarivanju određenog javnog interesa, ali im osnovna svrha postojanja nije ostvarivanje profita. U svijetu ne postoji jedinstvena klasifikacija neprofitnih organizacija, među postojećim standardnim klasifikacijama postoji dosta razlika, za potrebe razmatranja marketinga u neprofitnom sektoru moguće je neprofitne organizacije jednostavno klasificirati na sljedeći način:[6]

1. Osnovne neprofitne organizacije/djelatnosti/aktivnosti:
   - humanitarne organizacije,
   - vjerske institucije,
   - znanstveno-istraživačke institucije,
   - obrazovne i odgojne institucije,

[5] Kotler, P. (1988), *Upravljanje marketingom,* Informator, Zagreb, pp. 167.
[6] Pavičić, J. (2003), *Strategija marketinga neprofitnih organizacija,* Masmedia, Zagreb, pp. 24.

- ❖ institucije za zdravstvenu i socijalnu zaštitu,
- ❖ institucije kulture i umjetnosti,
- ❖ sportske organizacije,
- ❖ političke organizacije i sindikati.

2. Ishodišno srodne neprofitne organizacije/djelatnosti/aktivnosti:

- ❖ država i državne institucije

Za razliku od profitnog sektora u kojemu su rezultati djelovanja relativno transparentni, u neprofitnom sektoru je ostvarivanje pozitivnih rezultata djelovanja gotovo isključivo povezano s ostvarivanjem misije i ciljeva. Iako izravne koristi od primjene marketinga u neprofitnim društvima u velikoj mjeri ovise o specifičnostima svakog konkretnog društva, one se općenito mogu sažeti na ovo:[7]

1. Bolje mogućnosti (metode) istraživanja potrebnih ciljnih grupa i načina njihova zadovoljavanja,
2. Bolje mogućnosti (metode) osiguravanja financijskih, ljudskih i drugih resursa za djelovanje,
3. Bolje mogućnosti (metode) planiranja, organiziranja, provođenja i kontrole ukupnih aktivnosti društva usmjerenih prema ciljnim grupama,
4. Bolje razumijevanje među zaposlenicima/volonterima/odjelima unutar društva,
5. Pozitivni utjecaj na ukupnu inovativnost društva.

Primjena marketinga u neprofitnim organizacijama može biti višestruko korisna, no ipak se može izdvojiti pet osnovnih razloga ZA marketing. Njegovom pravilnom primjenom omogućuje se:[8]

1. Identificiranje svih sudionika/ciljnih grupa u djelovanju organizacije i utvrđivanje njihovih potreba (npr. tko su korisnici knjižnice-njihova dob, spol, obrazovanje, i koje su njihove potrebe za literaturom i ostalim sadržajima knjižnice),

[7] Pavičić, J. (2001), Ishodišne determinante strateškog pristupa marketingu neprofitnih organizacija: teorijska razrada, *Ekonomski pregled*, 52 (1-2), pp. 103.
[8] Previšič, J., Ozretić-Došen, Đ. (2004), *Marketing*, Adverta, Zagreb, pp. 471.

2. Uspješnije zadovoljavanje utvrđenih potreba sudionika/ciljnih grupa (npr. knjižnica treba nabavili dovoljan broj knjiga koje se koriste kao školska lektira),
3. Kvalitetnije osiguravanje resursa za djelovanje i osiguravanje financijske stabilnosti (npr. prikupljanje sredstava organiziranjem dobrotvornog koncerta),
4. Snižavanje troškova djelovanja (npr. snižavanjem troškova distribucije literature koja se besplatno dijeli korisnicima).

Neka od temeljnih obilježja neprofitnih organizacija su:

- Djeluju prije svega s nekom svrhom različitom od stjecanja dobiti,
- Zabranjeno im je dijeliti ostvarenu neto dobit s trećim osobama, koja bi zbog svog položaja mogla utjecati na rad samih organizacija radi stjecanja osobne koristi. Ovo se ne odnosi na davanja, npr. dobrotvorne donacije siromašnima,
- Karakteristike neprofitnih organizacija ne ovise nužno o njihovu pravnom obliku tj. od presudne su važnosti djelatnosti i svrha organizacije, a ne karakter njezine pravne osobnosti.

Daljnje osobitosti su:[9]

- Poteškoće u mjerenju outputa,
- Drugačiji pravni i porezni sustav,
- Tendencija kretanju prema uslužnoj organizaciji,
- Veća usmjerenost postavljenim ciljevima i strategijama,
- Financijska neovisnost o korisnicima,
- Dominacija profesionalaca,
- Specifičan način rukovođenja,
- Specifičan top management,
- Važnost političkog utjecaja,
- Neprimjerena kontrola managementa.

U planiranju neprofitnog marketinga potom ponajprije valja, kao i u planiranju marketinga gospodarskih subjekata, odrediti ciljeve planiranja, predmet(e) planiranja i vremenski obzor planiranja. Ciljevi planiranja mogu biti kvantitativni i kvalitativni, odnosno numerički iskazivi i numerički neiskazivi. Predmet(i) planiranja mogu biti pojedini elementi marketing-

[9] Meller, M. (2003), *Neprofitni marketing*, Osijek, pp. 95.

miksa kao i njihovi sastavni dijelovi (pojedini proizvodi/usluge ili skupine proizvoda/usluga, primjerice).

U marketingu proces strateškog planiranja rezultira marketing-strategijom koja čini okvir za marketing-plan. Marketing-plan uključuje okvir i čitav skup aktivnosti koje treba provesti; on je pisani dokument ili nacrt na temelju kojeg se primjenjuju i nadziru aktivnosti marketinga pojedine organizacije, pa tako i neprofitne organizacije. U biti zapravo on predstavlja dinamičku razradu marketing-strategije neprofitne organizacije. U sebi on mora sadržavati:[10]

1. Kakav će marketing-miks biti ponuđen, kome (tj. kojem ciljnom tržištu) i za koje vrijeme,
2. Koji će izvori (prikazani kao troškovi) neprofitne organizacije biti potrebni i u kojoj dinamici (po mjesecima, primjerice),
3. Koji se rezultati očekuju (prihod i dobit, primjerice mjesečno ili tromjesečno).

Marketing-plan prvenstveno se bavi implementacijom marketing-strategije koja se odnosi na ciljna tržišta i marketing-miks. U odnosu na moguće razine planiranja moguće je govoriti o:

1. Planiranju na razini cjelokupne neprofitne organizacije,
2. Planiranju na razini pojedinih organizacijskih jedinica neprofitne organizacije,
3. Planiranju na razini pojedinih (skupina) proizvoda/usluga neprofitne organizacije.

Planiranje na razini cjelokupnoga gospodarskog subjekta bi u sebi trebalo uključivati sljedeće aktivnosti:[11]

1. Utvrđivanje misije gospodarskog subjekta,
2. Identificiranje strateških poslovnih jedinica (SPJ) gospodarskog subjekta,
3. Analiza i procjena postojećih portfolija poslova,
4. Identificiranje novih poslovnih poprišta za prodor.

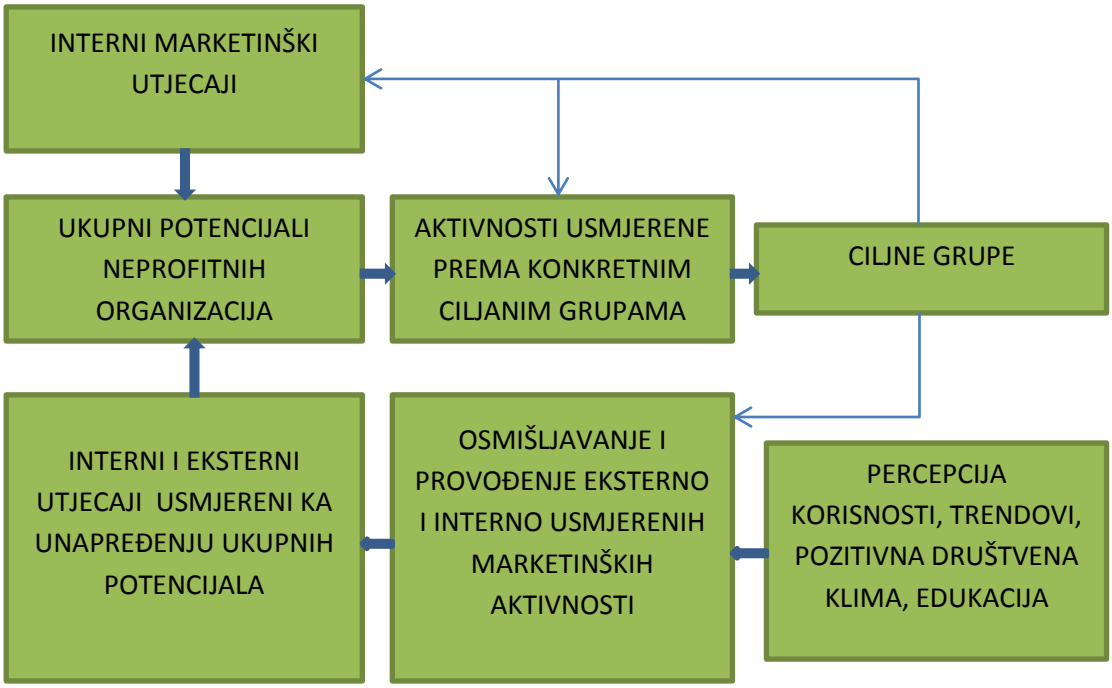
Svaka neprofitna organizacija da bi mogla funkcionirati mora osim svoje misije imati i financijske preduvjete za to. One uglavnom imaju dvije zadaće:[12]

[10] Ibid, pp. 166.
[11] Kotler, P. (1994), *Upravljanje marketingom,* Informator, Zagreb, pp. 42.
[12] Meller, M., op.cit, pp. 105.

1. Privlačenje sredstava – očituje se u privlačenju raznih fondova, volontera, članova i drugih mogućih izvora da se uključuje u aktivnosti organizacije. Sredstva se mogu prikupljati putem ubiranja pristojbi, donacija ili iz fondova vladinih tijela.
2. Alokacija sredstava – očituje se u uporabi i korištenju prikupljenih sredstava na učinkovit način, a u cilju ostvarenja misije neprofitnih organizacija.

Na tržištu vlada jaka konkurencija te se organizacije moraju truditi da privuku pozornost medija, potencijalnih ulagača i drugih zainteresiranih strana.[13] Danas se neprofitne organizacije okreću tržištu kao izvoru svoje egzistencije. Tu se ponajprije misli na samofinanciranje. Najčešći načini samofinanciranja neprofitnih organizacija su:

1. Članarine,
2. Pristojbe, ulaznice, kotizacije, naknade i sl.,
3. Prodaja različitih proizvoda,
4. Iznajmljivanje prostora.



Slika 1. Potencijali primjene marketinga i njihovo aktiviranje u sklopu aktiviranja ukupnih potencijala kojima raspolažu neprofitne organizacije. Izvor: Pavičić, J. (2001), op.cit., , pp. 117.

[13] Board Source and Taproot Foundation (2011), Marketing literacy for the nonprofit sector: why marketing professionals make great board members, pp. 21

5. MARKETINŠKI PLAN

Planiranje je širok pojam i može se shvatiti na različite načine. Tako planiranje može biti rasprava vodstva organizacije o strategiji. Prilagođavanje pritiscima okruženja je također planiranje. Za neke je planiranje tek kad vodstvo organizacije strukturira svoju raspravu na sustavan način i uobliči je u određeni dokument odnosno plan.

Planiranje je formalizirani postupak provođenja različitih aktivnosti raspoređenih u određene faze do određenog cilja na osnovi kojih organizacije izrađuju odgovarajuće strategije marketinga.

Prema Mintzbergu planiranje je razmišljanje o budućnosti, odnosno planiranje uzima budućnost u obzir. Ali on ide i dalje, te kaže da je planiranje kontroliranje budućnosti, odnosno poduzimanje akcija u budućnosti. Planiranje je odlučivanje koje uključuje identifikaciju alternativa, njihovu analizu i selekciju. Ono je integrirano odlučivanje, dakle sustav odluka, u određenom vremenu. Postupak je formaliziran u sustav integriranog odlučivanja.

Wildovsky kaže da neplaniranje postoji samo onda kada ljudi nemaju ciljeva, kad su im akcije slučajne odnosno nisu usmjerene prema cilju. A kako gotovo svatko planira nemoguće je razlikovati planirane od neplaniranih akcija.

Iako se sve akcije u poduzeću ne mogu u potpunosti planirati, poduzeća planiraju:

- Kako bi bila u stanju koordinirati svoje aktivnosti;
- Kako bi bila sigurna da će budućnost biti uzeta u obzir;
- Kako bi bila racionalna;
- Kako bi mogla kontrolirati unutrašnje i vanjsko okruženje poduzeća te budućnost.

Proizvod planiranja je plan, dokument raščlanjen u strategije i podstrategije, programe, budžete i ciljeve. Svaka stavka tog dokumenta treba biti jasno označena i razrađena. Strateški marketinški plan je osnovni instrument za usmjeravanje i koordiniranje strateških marketinških odluka. Realizira se timskim radom i *inputima* iz svih potrebnih funkcija poduzeća. Nakon toga ugrađuje se u odgovarajuću organizacijsku razinu. Najčešće se izrađuje za jednu godinu. Strateški marketinški plan specificira ciljno tržište, misiju, viziju, ciljeve i strategiju uvođenja strategije.

Marketinški plan kao dio strateškog plana specificira marketinšku taktiku koja uključuje proizvod, njegove karakteristike, promociju, izlaganje proizvoda, cijene, prodajne kanale i usluge.

Slika 2. Razlike između strateškog marketinškog plana i marketinškog plana[14]

STRATEŠKI MARKETINŠKI PLAN	**RAZLIKA**	**MARKETINŠKI PLAN**
Bavi se općim i dugoročnim ciljevima i aktivnostima	CILJEVI I AKTIVNOSTI	Bavi se svakodnevnim ciljevima i aktivnostima
Znatno je važniji	VAŽNOST	Manje je važan
Dugoročno je orijentiran	ROČNOST ORJENTACIJE	Kratkoročno je orijentiran
Zahtijeva prilagođavanje poduzeća okružju	DJELATNA ORIJENTACIJA	Prevladava funkcionalna orijentacija
Strateški problemi obično su posebni i uključuju dosta rizika	MARKETINŠKI PROBLEMI	Marketinški problemi su definirani, ponavljaju se i rizik je lakše procijeniti
Zahtijeva mnogo vanjskih informacija	INFORMIRANJE	Temelji se na unutarnjim informacijama i istraživanjima tržišta vezanim za određeni problem
Ciljevi i strategije mogu se vrednovati tek dugoročno	VRIJEME VALORIZACIJE CILJEVA I STRATEGIJA	Ciljevi i strategije mogu se odmah vrednovati
Specificira ciljno tržište, misiju, ciljeve, strategiju, način uvođenja strategije	SPECIFICIRANJE	Specificira marketinšku taktiku koja uključuje: proizvod, promociju, izlaganje proizvoda, cijenu, prodajne kanale i usluge

Izvor: Prilagođeno prema: Renko, N.: Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, 2005. str.22.

[14] Prema Renko, N.: Strategije marketinga, Naklada Ljevak 2005. str. 22.

Poduzeće koje primjenjuje segmentirani marketing shvaća da se kupci razlikuju prema svojim potrebama, percepcijama i ponašanjima u kupnji, te pokušava izolirati neke široke segmente koji bi činili tržište (prilagođava svoju ponudu potrebama jednog ili više segmenata)[15].

Tržišni segmenti su obično velike, prepoznatljive grupe unutar tržišta. Marketing niše je usmjeren na podgrupe unutar tih segmenata[16].

5.1. Benchmarking

U situacijama u kojima se poduzeća, kulturne institucije i neprofitne organizacije suočavaju s trajno ili povremeno prisutnim problemima i pitanjima u rasponu od operativnih do strateških, primjereno je prakticirati benchmarking. Benchmarking je potraga za pojedincima i organizacijama koje su najbolje u onome čime se bave i korištenje njihova znanja i iskustva, prilagođenog i poboljšanog sa svrhom vlastitog uspješnijeg djelovanja. U protivnom se vlastito vrijeme, novac i ostali resursi nepotrebno troše na spoznavanje, oblikovanje i inoviranje nečega što je više manje poznato.

Dakle, logično je zainteresirati se i saznati kako iste ili slične probleme rješavaju drugi, kao i kako se njihova iskustva mogu koristiti i što se iz njih može naučiti.

Naravno, prilikom pronalaženja i analiziranja iznova korisnih znanja i iskustava ne treba se ograničiti isključivo na najbolje u djelatnosti ili na glavne konkurente. Ograničenja zapravo nema, ograničenje je samo kreativnost istraživača. Okružje je prepuno različitih aktivnosti i različitih iskustava, organizacija i pojedinaca. Nema loših i nezanimljivih djelatnosti ni iskustava, postoje tek loši promatrači, loše postavljena pitanja i, u konačnici, loši stratezi.

Benchmarking je stekao popularnost u prethodna dva desetljeća kao inovativan upravljački pristup i kao takav je predstavljao odmak od tradicionalnog marketinškog promišljanja. Danas predstavlja nezaobilazan *alat* u procesu strateškog planiranja. Bez obzira na kontroverze koje izaziva kod teoretičara i praktičara jer uz etičke dileme, neki ga smatraju industrijskom špijunažom, drugi pak, metodom istraživanja tržišta, benchmarking je proces, dakle kontinuirana potraga za pojedincima i organizacijama koji su najbolji u onom čime se bave te

[15] Renko, N. : „Strategije marketinga“, Zagreb, Naklada ljevak, 2005.g.
[16] Renko, N. : „Strategije marketinga“, Zagreb, Naklada ljevak, 2005.g.

korištenjem njihovog znanja, prilagođenog i oplemenjenog, u cilju vlastitog uspješnog djelovanja. Na koncu, iskustveno je dokazano da je primjena benchmarkinga korisna kao izvor novih ideja, a time i za unapređenje poslovanja.

Prilikom primjene, ili pokušaja primjene benchmarkinga, posebno kod neprofitnih organizacija i kulturnih institucija prisutni su određeni problemi kao što su teško pronalaženje pouzdanih partnera, nedostatak vremena i kadrova za provedbu, nedovoljno znanje djelatnika (često volontera), pa čak i njihov otpor, nedostatak novca (previsoka cijena provedbe), nedostupnost povjerljivih podataka (poslovne tajne, financijske analize i sl.) i sl.
Da bi benchmarking kao proces bio implementiran u organizaciju te da bi bio kvalitetna podloga za donošenje strateških (ali i taktičkih i operativnih) odluka, nije dovoljno da se vodstvo organizacije zainteresira i odluči usvojiti benchmarking kao metodu i proces, odnosno kao podlogu za poboljšanje djelovanja organizacije. Benchmarking trebaju prihvatiti i djelatnici, bezrezervno oni koji su direktno uključeni u proces. U koliko postoji otpor djelatnika prema implementaciji benchmarkinga kao sustava, otpor prema prikupljanju, analizi, prilagodbi i implementaciji iskustva drugih teško da će se ostvariti prednosti koje nudi benchmarking. To je posebno naglašen problem kod organizacija od svega nekoliko članova koje ovise o kvaliteti odnosa između pojedinaca (kvaliteti međuljudskih odnosa).

Dakle, prije primjene benchmarkinga potrebno je upoznati sve djelatnike s benchmarkingom, razlozima njegovog uvođenja, prednostima koje on nudi kao i sa problemima s kojima se organizacija suočava. Prilikom upoznavanja potrebno je ne samo *slomiti* otpor prema benchmarkingu kod djelatnika (svejedno radi li se o zaposlenim profesionalcima ili volonterima) već im je potrebno omogućiti da spoznaju vrijednost, snagu i nužnost benchmarkinga kao alata koji pomaže postizanje konkurentske prednosti. Cilj ovog postupka je da djelatnici, posebno oni neposredno uključeni u benchmarking proces, shvate da uz pravilno postavljena pitanja, pravilnu metodu prikupljanja podataka, pravilnu analizu, zaključivanje, prilagodbu i provođenje benchmarkinga mogu zaista poboljšati svoje djelovanje. I to doslovno, djelovanje njih samih, njihovog odjela (strateške poslovne jedinice) i organizacije u cjelini. U protivnom će dolaziti do niza, uglavnom suvišnih pitanja, primjerice, djelatnik prodajno umjetničke galerije će se pitati kakve veze on ima sa radionicom koja se bavi izradom dizajnerskog nakita, prodavaonicom cipela ili fotokopirnicom iz susjedstva. Međutim, promatrajući navedene djelatnosti, odnosno točno određene trgovine (najbolju fotokopirnicu) može se naučiti puno. Primjerice, fotokopirnica je

efikasno riješila problem gužve tako da je efikasno rasporedila djelatnike prema njihovoj sposobnosti i brzini njihova rada na strojeve određenih mogućnosti i određenog kapaciteta. Također je iskustveno razvila i sustav obrađivanja narudžbi, tj. raspored posla u vremenu najvećeg opterećenja. Na koncu, planirala je rad djelatnika u smjenama izlazeći im u susret (jednokratno u jutarnjim i popodnevnim smjenama i dvokratno) vodeći računa da je kvaliteta rada svake smjene prilično ujednačena. U redu, galerija nema takav tempo opterećenja ali je prihvatila i prilagodila iskustvo organiziranja radnih smjena i rada vikendom. Dalje, promatrajući prodavaonicu cipela u centru grada, na frekventnoj lokaciji, kvalitetnog asortimana i povoljnih cijena shvatili su nešto drugo. Dva najbolja prodavača rade u suprotnim smjenama, tako da je za vrijeme čitavog radnog vremena jedan vrhunski prodavač u smjeni kao vođa prodaje. Za vrijeme vršnog opterećenja najlošiji prodavač radi isključivo na naplati robe dok preostala dvojica prodaju robu. Galerija je primijenila slično. Dva najbolja prodavača rade u suprotnim smjenama. Ostali prodavači asistiraju upravitelju pri nabavi, obavljaju administrativne poslove i kontaktiraju slikare čije prodaju slike.

Iskustva su to iz kojih se može učiti i poboljšana ih prilagoditi vlastitom sustavu. Nije važna djelatnost ni veličina promatranog subjekta. Važna je isključivo sposobnost koja je izvorište konkurentske prednosti. Nakon što su djelatnici shvatili važnosti primjene benchmarkinga može se početi sa njegovom primjenom.

Benchmarking je koristan za poboljšanje praktički svih segmenata djelovanja organizacije. To se posebno odnosi na poboljšano razumijevanje vlastite institucije, prepoznavanje ključnih činitelja uspjeha i pravih načina mjerenja uspjeha, prepoznavanje novih ideja koje vode do poboljšanog djelovanja, bolje razumijevanje krajnjih korisnika i kako ih zadovoljiti, razumijevanje okruženja i strateška prilagodba djelovanja organizacije prema i u odnosu na to okruženje, te na koncu i na veću konkurentnost.

Navedeni ciljevi kao što su učenje i korištenje prilagođenog iskustva su prilično općeniti, dakle, nedovoljno precizni i jasni. Stoga je nužno konkretizirati ciljeve benchmarkinga. Tako cilj benchmarkinga može biti prikupljanje, analiziranje i interpretacija kvantitativnih statističkih pokazatelja u odnosu na konkurenciju, npr. usporedba utrošenih sredstava i ostvarenih rezultata, utrošeno vrijeme i njegov utjecaj na rezultat, broj ostvarenih ljudi i ostvareni ciljevi. Naravno, obrada je kvantitativna sa jasno postavljenim, mjerljivim i usporedivim ciljevima. To je *kvantitativni benchmarking*.

Postoji i kvalitativni benchmarking, pojedinci ga nazivaju i kvalitativnom analizom. U kvalitativni benchmarking ubrajamo percepciju organizacije od strane njenih korisnika ili šire javnosti. Slične aktivnosti često rezultiraju različitom percepcijom ciljnih grupa ili šire

javnosti. Pojedine organizacije zadovoljavaju svoje korisnike ali su ovi prema njima ravnodušni. Nije važno da li se radi samo o ciljnom korisniku, stručnoj ili široj javnosti. Potrebno je utvrditi te razloge neprimjećivanja. S druge strane neke organizacije sasvim prosječno zadovoljavaju svoje korisnike, ali iznadprosječno privlače donatore, sponzore i medije te imaju iznadprosječno pozitivan imidž u javnosti. Zašto je to tako? Benchmarking bi uz konkretizirane ciljeve i pravilno postavljena pitanja trebao dati odgovore. Često su kvantitativni i kvalitativni benchmarking neodvojivi.

6. MARKETING U FUNKCIJI NOGOMETNOG KLUBA NK RIJEKA

Hrvatski nogometni klub Rijeka je osnovan 1946. kao NK Kvarner, nakon što je Rijeka (poznata pod talijanskim nazivom Fiume, do 1945.) prešla iz Italije u Jugoslaviju nakon kraja Drugoga svjetskog rata. Prema mnogima, korijeni kluba sežu još u daleku 1926., godinu osnutka U.S. Fiumana, koja je nastupala na raznim razinama talijanskoga nogometnog prvenstva, uključujući sezonu u prvoj ligi (Divisione Nazionale) 1928. godine. Svoju tvrdnju potkrjepljuju tezom da postoji jasni kontinuitet između dva kluba poput korištenja istog igrališta (stadiona Kantrida) ili činjenicom da je čak osam igrača U.S. Fiumana igralo za Kvarner.

Tijekom svojih ranih godina u Jugoslaviji, klub je zabilježio umjerene uspjehe na raznim jugoslavenskim i lokalnim klupskim prvenstvima. Ime je promijenio u NK Rijeka 3. lipnja 1954. i popeo se u Jugoslavensku prvu ligu u sezoni 1957./58. gdje je ostao do sezone 1969./70. kada je pao u Drugu ligu. Novi povratak među prvoligaše uslijedio je u sezoni 1973./74. od kada više nije ispadao.

Najveće uspjehe u svojoj povijesti i jedine trofeje HNK Rijeka je osvojila u kup natjecanjima, dva puta Kup Maršala Tita 1978. i 1979. godine, tri puta Kup Hrvatske 2005., 2006. i 2014. te jedan Superkup Hrvatske. Rijeka je osvojila Balkanski kup 1978. i igrala u završnicama državnih kupova 1987. i 1994. te tri puta bila najbolje plasirani hrvatski klub u prvoj jugoslavenskoj ligi. Ti su uspjesi, uz titule viceprvaka u sezonama 1998./99., 2004./05., i 2013./14. postavili su Rijeku u sam vrh ljestvice najuspješnijih hrvatskih klubova.

U europskim natjecanjima, od Rot Weiss Oberhausena do Standard Liegea, HNK Rijeka je u europskim natjecanjima odigrala 79 utakmica ostvarivši pritom 31 pobjeda, 19 remija i 29 poraza. Najveći uspjesi vezani su uz posljednje dvije sezone kada je momčad pod vodstvom Matjaža Keka dvije sezone u nizu ostvarila plasman u skupinu UEFA Europa lige. Rezultatski, najznačajnije su utakmice protiv Real Madrida, Juventusa i Stuttgarta koje su zlatnim slovim ostale zabilježene u klupskoj povijesti. Riječka euro-avantura počela je 1962. godine pobjedom protiv njemačkog Rot Weiss Oberhausena u tadašnjem Intertoto Kupu.

Prvi značajniji iskorak u Europi HNK Rijeka je imala u sezoni 1978./79. kada je u Kupu pobjednika kupova pobijedila velški Wrexham i izborila drugo kolo tog natjecanja. Bio je to samo uvod u ono što je uslijedilo sezonu kasnije kada je pod legendarnim stijenama u četvrtfinalu Kupa pobjednika kupova gostovao Juventus. Nakon remija u prvoj utakmici (0:0) Rijeka je u uzvratu u Torinu poražena 2:0.

Pet godina kasnije Rijeka je ostvarila vjerojatno najznačajniju pobjedu u UEFA-inim natjecanjima kada je na Kantridi u drugom kolu Kupa UEFA porazila Real iz Madrida 3:1. Riječani su prethodno pobijedili Real Valladolid (4:1, 0:1) a onda protiv Kraljevskog kluba ispali u uzvratu nakon poraza 3:0 uz tri crvena kartona od kojih jedan zbog prigovora Damiru Desnici koji je - gluhonijem.

Iako je Rijeka u sezoni 1999./00. igrala kvalifikacije za Ligu prvaka (Partizan, 1:2, 0:3), najveći uspjeh doživjela je u sezoni 2012./13. kada je u kvalifikacijama za UEFA Europa ligu pobijedila Prestatyn Town (5:0, 3:0), Žilinu (2:1, 1:0) i Stuttgart (2:1, 2:2) te prvi put u povijesti izborila skupinu ovog natjecanja gdje je igrala protiv Betisa, Lyona i Vitorie Guimaraes.

U listopadu 2014. godine Rijeka je ponovila uspjeh iz prethodne godine, plasirala se u skupinu UEFA Europa lige i na Kantridi porazila Feyenoord (3:1) te Standard Liege (2:0), remizirala protiv branitelja naslova Seville (2:2) ostavši u igri za plasmanom u nokaut fazu sve do zadnjeg kola

6.1. Trening kamp

Trening kamp je infrastrukturni kompleks sastavljen od više nogometnih igrališta, koji ima za cilj zadovoljiti razinu zahtjeva profesionalnog sporta i visokih kriterija podloga i uvjeta za trenažne procese kao preduvjet za ostvarivanje zacrtanih planova za budućnost mladih generacija Škole nogometa i seniorske momčadi.

"Izgradnja stadiona i trening kampa je još jedan u nizu koraka na uspješnom putu. Stvaramo novi dom za igrače, navijače, sve građane Rijeke, i šire…idemo graditi uspomene za budućnost na novom stadionu!"

"Želimo da stadion Rijeke bude jedinstven, siguran i udoban, gdje će se navijač zaista osjećati poput dvanaestog igrača, gdje će dan utakmice biti poseban dan velikog slavlja za svih, gdje će se nuditi različite usluge na visokoj razini kvalitete (restorani, igre, kultura slobodnog vremena, itd.)"

Stadion Kantrida smješten je na najzapadnijem dijelu grada Rijeke, u Primorsko - goranskoj županiji, Republika Hrvatska. Okružen morskom obalom i visokim stijenama stadion predstavlja sportsku arenu koja je jedinstvena po okruženju, ljepoti i ugođaju. Nogometni je dom prvoligaša Hrvatskog nogometnog kluba "Rijeka". Želja je investitora napraviti na Kantridi novu zonu vrhunskog sporta, rekreacije i zabave koja će živjeti 365 dana u godini ikoja će postati nova turistička atrakcija Grada Rijeke. Isto tako nam je cilj da se za svaku utakmicu traži karta više i da najveći dio mjesta bude već na početku sezone zauzet od strane članova i vlasnika godišnjih kompleta ulaznica za utakmice HNK Rijeke.

6.2. Dioničari kluba

<u>SOCIAL SPORT FOUNDATION-70%</u>

„Social Sport" je osnovana 2010. godine u Nizozemskoj u gradu Amsterdamu.

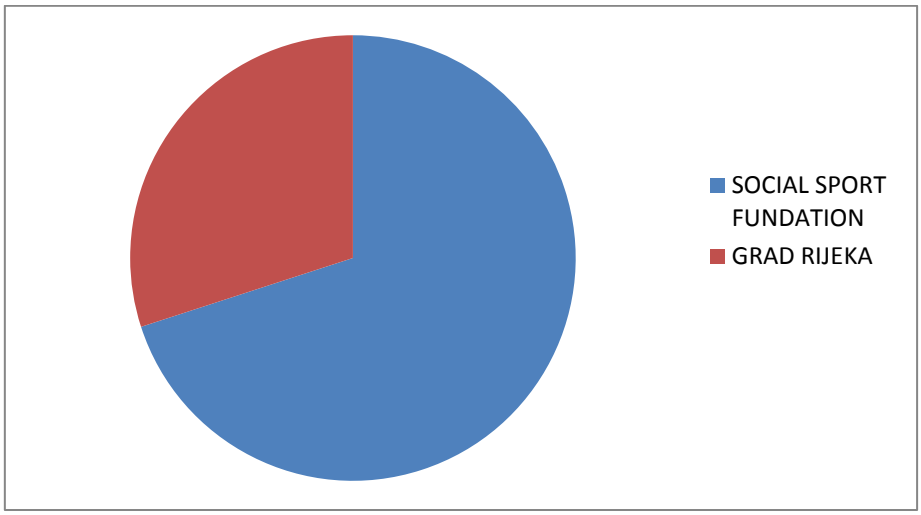
Glavni cilj zaklade je razvoj i promocija različitih kulturnih i sportskih događanja u Africi i Europi. Do sada zaklada je dobila i distribuirala milijune eura u promociju i razvoj mladih nogometnih i vaterpolskih talenata.

Glavni projekti: nogometna akademija u Abuji(Nigerija), nogometni klub Spezia Calcio SRL(Italija),nogometna škola Spezia Calcio SRL(Italija),sportski centar „Bruno Ferdeghini“(Italija),nogometni klub Rijeka(Hrvatska) i nogometna škola HNK Rijeka(Hrvatska).

GRAD RIJEKA-30%

Do 2012. godine grad je bio jedini vlasnik HNK Rijeke a sada kao manjinski vlasnik grad je prodao 5% dionica građanima grada Rijeke i navijačima kluba.

Slika 3. Prikaz udjela u dionicama kluba



Izvor: Odjel marketinga NK Rijeka

6.3. Nogometna akademija

Nogometna škola kao specijalni dio HNK Rijeke ima poseban zadatak da organizacijom i aktivnostima osigura stabilnu i kontinuiranu reprodukciju talentiranih igrača za potrebe prvog tima. Ovo je primarni cilj aktivnosti u klubu, koji ujedno podrazumijeva i stvaranje preduvjeta za kompletnu asimilaciju kluba u regionalnu zajednicu, kreirajući tako društvenu povezanost fanova, navijača i članova kluba.

Nova organizacijska shema aktivnosti nogometne škole stvorena je s jednim ciljem aktivnosti i sadrži komponente stvaranja ciljane kvalitete konačnog proizvoda, održavanje visokog standarda u radu s preostalom populacijom te stvaranje šire baze (unutar realnih mogućnosti kluba) iz koje bi se izvodila primarna selekcija, ali ujedno i stvorila baza budućih simpatizera i potencijalnih navijača te u konačnici aktivnih članova u aktivnostima kluba.

Klub kroz planove i programe želi osigurati visoku kvalitetu prosječnog člana čije odrednice osiguravaju kontinuitet rada, povezanost sa sadržajem i cjelovitost dijela škole koji se bavi edukacijom kao i dio koji se bavi ispravkom i stabilizacijom usvojenih tehničkih i taktičkih saznanja i razvoja funkcionalnih i motoričkih sposobnosti. Sadržaj također definira specifične aktivnosti, ponašanje članova i načina na koji tim funkcionira.

Klub želi osigurati cilj razvoja posebno talentirane grupe kroz dio škole koja se bavi stvaranjem individualnih planova i programa aktivnosti te njihove primjene u trenažnom procesu, koji uključuje i posebne sadržaje. S ovim pristupom želimo osigurati brže sazrijevanje talentiranih igrača da bi omogućili najbolju moguću prilagodbu tehničkih i taktičkih te funkcionalnih i motoričkih zahtjeva prvog tima.

Također mora osigurati širinu primarne selektivne baze kroz aktivnosti sportske igraonice te kroz aktivnosti sportske škole. Naravno nogometna škola ne bih mogla funkcionirati bez dodatnih usluga koje su dio organizacije nogometne škole te su usko povezane s aktivnostima istih usluga na razini aktivnosti CFC Rijeka.

6.4. Kvarnerska rivijera, međunarodni omladinski nogometni turnir

Jedan od najstarijih(1953) i najpopularnijih Europskih turnira kojeg organizira nogometna škola HNK Rijeka. Svake godine 16 stranih i domaćih timova igra u raznolikim turističkim i sportskim centrima diljem Kvarnera i Istre. Mnogo je godina Kvarnerska Rivijera važan test za mlade nogometaše. Neki od stranih i domaćih legendi su također igrali ovaj turnir kao što su Zoff,Breitner,Muller,Štimac,Asanović,Boban,Šuker,Prosinečki,Bilić,Bokšić,Modrić i mnogi drugi.

6.5. Prodaja i promocija

- Karte se prodaju jedan tjedan prije utakmice putem iNovine, na više od 20 mjesta u području Rijeke kao i u kioscima Novog lista
- U koordinaciji s komentatorom događanja na stadionu se prenose uživo na programu STADION TV pomoću dvije kamere
- Program na stadionu kreće jedan sat prije utakmice i nastavlja se na poluvremenu
- Sve vrste performersa su uključene: Prve riječke mažoretkinje, Lovranska glazba…
- Program prije utakmice uključuje i humanitarne aktivnosti
- Organizirani dolazak osnovnoškolaca na utakmicu i besplatni ulazak za djecu i njihove roditelje

6.6. Rijeka podržava (supports) Rijeku

HNK Rijeka ima novu kampanju pod nazivom RIJEKA SUPPORTS RIJEKA koja se razlikuje od posljednje kampanje. Pothvat „RIJEKA SUPPORTS RIJEKA“ je pokrenut od strane igrača iz prvog tima.

Cilj kampanje je bio posvetiti se području grada i njihovim stanovnicima koji su u povijesti bili glavni temelj podrške klubu.

6.7. Navijačka skupina „armada“

Armada je Riječka navijačka skupina nastala 1987. Godine okupljanjem tridesetak mladih navijača na terasi robne kuće Rijeka. Prvi transparent kojega je ova grupa istaknula bio je na polufinalu nogometnog kupa tadašnje države, a ta riječka mlada supkulturna skupina predvodila je nekoliko tisuća navijača Rijeke i na finalu kupa u Beogradu. U prvo vrijeme grupa se zasniva na tadašnjim zapadnjačkim trendovima, svojevrsnim spojem talijanskog i engleskog stila. Zbog svoje obilate uporabe pirotehnike, praćenja NK Rijeka na svim gostovanjima širom bivše države i čestim nasilničkim ispadima, brzo je postala poznata u javnosti. Početkom Domovinskog rata, dečki iz Armade među prvima odlaze na sva ratišta Hrvatske, od kamo se dio njih nikada nije vratio. U međuvremenu mlađe generacije adolescenata preuzimaju glavnu riječ na zapadnoj tribini Kantride i pokušavaju uz tradiciju Armade, uvesti neke nove oblike navijanja.

To se prvenstveno očitovalo u organizaciji djelovanja svih djelatnosti kroz klub navijača od 1995. Organiziraju gostovanja, vlastiti marketing, koreografiju, izradu rekvizita, pirotehnička sredstva. Armada postaje avangardom navijačke scene u Hrvata, uvođenjem nekih novih trendova i stila podrške Rijeke.

Unatoč lošim izdanjima NK Rijeke u devedesetima prošloga stoljeća, Armada nesmanjenim žarom podržava svoj klub, kako u domaćim utakmicama, tako i na gostujućim. Nakon izgubljene borbe za finale kupa 1994.,tragedije u prvenstvu 1999., konačno 2005 nakon osamnaest godina svojeg postojanja Armada, za punoljetnost dobiva razlog pravog slavlja - svoj prvi trofej, hrvatski kup osvojen nakon teške borbe protiv Hajduka.

6.8. Vizija

NK Rijeka je sportski kolektiv koji je od iznimne važnosti za grad, ali i za cijelu regiju. Klub je oduvijek bio dio grada na kojeg su ljudi ponosni.

Poseban dio povijesti je njihov omladinski pogon, koji je ponos kluba. Njihova vizija je da nastave konstruirati klub u skladu sa Europskim standardima i da stvore organizaciju NK Rijeke koja će biti odlična u svim segmentima. Njihov cilj je stvorit

najbolje moguće uvjete u skladu sa modernim organizacijama Europskih klubova kako bi podigli kvalitetu rada na viši nivo koji će rezultirati odličnim sportskim rezultatima i organizacijom kluba kao u manjim Europskim klubovima.

6.9. Misija

Stvoriti i promovirati mlade talente uz održivo sudjelovanje u Europskim natjecanjima.

Slika 4. Swot analiza

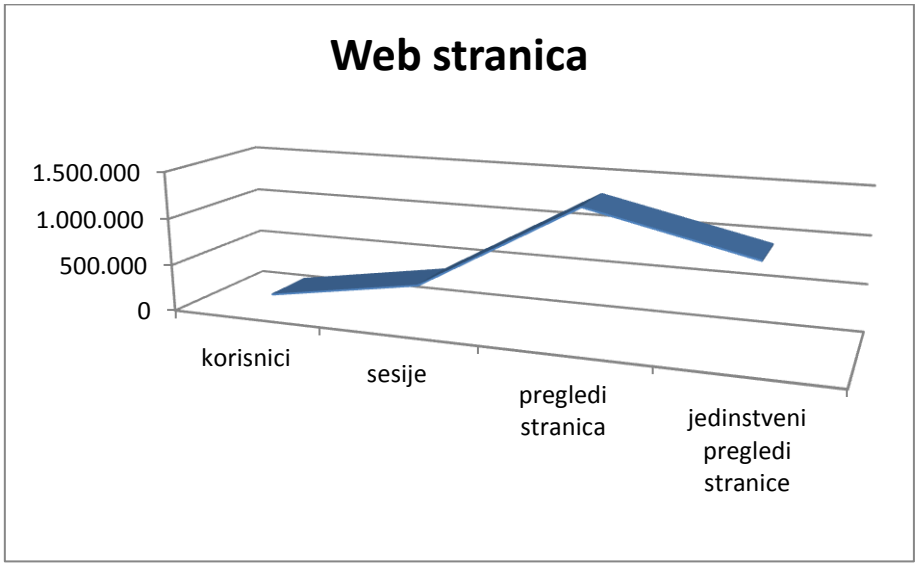
SNAGE omladinski pogon stručnost osoblja tradicija kluba odlična podrška Armade novi stadion	SLABOSTI zatečeno financijsko stanje Infrastruktura potencijalni sponzori nedostatak lokalnih priljeva
PRILIKE nestabilna nogometna liga suradnja s FC Juventus, FC Torino, FC Udinese FC Verona, FC Spezia	PRIJETNJE ravnodušnost nacionalnih kompanija prema lokalnim klubovima

Izvor: Odjel marketinga NK Rijeka

6.10. Vlastiti kanali komunikacije

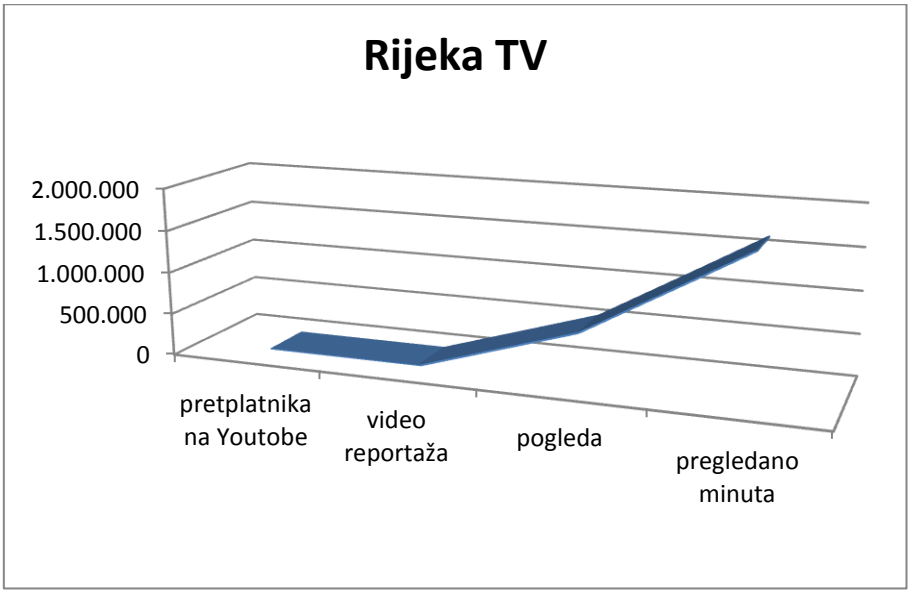
Slika 5. Posjećenost web stranice

	korisnici	sesije	pregledi stranica	jedinstveni pregledi stranice
web stranica	120.462	389.532	1.336.960	956.701



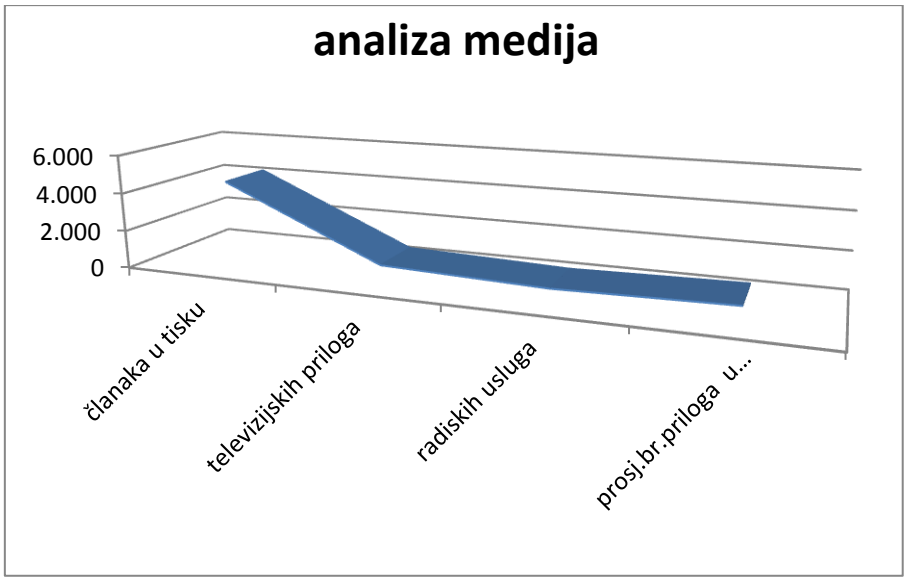
Slika 6. Praćenje klupskih kanala

	pretplatnika na Youtobe	video reportaža	pogleda	pregledano minuta
rijeka tv i stadion tv	1.606	447	588.764	1.669.537



Slika 7. Medijska popraćenost

	članaka u tisku	elevizijskih prilog	radiskih usluga	prosj.br.priloga u mjesecu
analiza medija	4.442	733	457	623



Izvor: Odjel marketinga NK Rijeka

7. NK OMIŠ

7.1. Povijest NK Omiš

Nogometna igra[17] donesena u Dalmaciju igra se na ušću Cetine još od 1914. Bila je veoma popularna, omiljena od svih Omišana. Jedna od radosti: krpaš, krpenjača, napravljena od čarape, natjecalo se tko će više puta istom nogom udariti krpaš, a da ne padne na zemlju.

Male gradske pjacete živjele su od igre „na dvije branke“ koje su se crtale na zidovima kuća, jedna naspram drugoj. Mladi zanesenjaci na prostoru podno hridina kroz koje se probija Cetina i na njenom velikom sprudu[18], široku livadu pretvorili su u igralište. Trebalo je riješiti najvažniji problem kako doći do velikog igrališta, jer nije bilo slobodnog, i uz to ravnog, prostora koji nije bio obrađen. Teško je bilo tražiti da netko ustupi tako veliki teren, jer su još uvijek bile svježe uspomene na gladovanje za vrijeme rata, a prilike još nisu bile sređene. Omišani su naumili zabosti prve stative na Punti, a za to je trebalo pridobiti vlasnike ledine Anđelika, odvjetnika i brata mu Šimu Stanića, te ugostitelja Stipu Marušića Mesana[19]. Klub je okupljao uglavnom radničku mladež i omogućavao organizirano istupanje u borbi za svoja prava protiv tuđinskih gospodara i nenarodnih režima na vlasti.

Samo ime *Komita*[20], nije slučajno odabrano, a simbolizira borbu za samostalnost, koju su balkanski narodi vodili protiv vjekovnih okupatora Austro-ugarske i Turske, što je tadašnju vlast navelo na sumnju da je ovo neka revolucionarna organizacija, stoga su vodili istrage protiv igrača i odvodili ih na ispitivanje. Imena klubova koja se osnivaju u tom vremenu imaju izravnu simboliku: *Hajduk, Komita, Orkan, Zmaj, Uskok, Vuk* ... Od tada pa sve do današnjih dana Klub je davao ton životu ovoga malog mjesta, jer osim odlaska na nogometne utakmice koje je redovito pratio veliki broj mještana, organizirale su se i zabave, plesovi, izleti.

---

[17]Mirko Andrić, *Anđelko Marušić FERATA zapisi predratnog reprezentativca*, Zadružna štampa, Zagreb 1982., str.19.
[18]*sprud* – površina tla od morskog ili riječnog pijeska uz obalu mora ili rijeke.
[19]Mario Garber, *Komite s Punte*, Slobodna Dalmacija od 30. travnja 1979.
[20]*Komita* – oružani pobunjenik protiv vlasti u europskoj Turskoj.

Kroz klub su prošli brojne generacije, članovi koji su svojim, najčešće volonterskim radom, pomagali da se klub održi unatoč teškim životnim uvjetima.

Činjenica koja ukazuje na početke organiziranog djelovanja Kluba je poziv u prigodi otvorenja igrališta u Dugom Ratu 1918. i osnivanja kluba *Orkan*, gdje kao gosti nastupaju nogometaši *SK Komite* iz Omiša. „Utakmica je završila neodlučeno (3:3). To je bio uspjeh za *Orkan,* jer je *Komita* tada bili jaka momčad“[21]. Današnji *Nogometni klub Omiš* organizirano, tj. javno počeo je djelovati 1919., najvećom zaslugom trojice građana: Čirila Stanića, Tome Rabara i Lovre Radeljića, pod imenom *Komita* iz Omiša, a igralište je bilo na Punti. Tada su boje kluba branili: „Škrivanić, kapetan Radeljić, S. Stanić, Jerko Franceschi, Mindoljević, Karmen Marušić, Klanzer, Marko Stanić, Vašeta, Điđi Franceschi, Tafra (Kukić)“[22]. Za prvog predsjednika izabran je Mirko (Miro) Benković, a potpredsjednika Josip (Pino) Franceschi. Iste godine, odigrana je prijateljska utakmica između *Hajduka* i *Komite*, nakon koje se između ta dva kluba nastavlja stalna suradnja. *„Bili“* su uvijek rado dolazili u Omiš, koji je tada bio malo, ugodno ljetovalište povezan sa Splitom i brodom.

Prvi treneri neslužbeno su bili hajdukovi reprezentativci, braća Šime i Veljko Poduje, prvi službeni trener Nikola Gazdić i Janko Rodin, sve proslavljeni hajdukovci.

Godina 1920. Značajna je za razvoj nogometa na području Dalmacije, Boke Kotorske i Hercegovine. Te godine, točnije 7. ožujka 1920. u Splitu je osnovan Splitski nogometni podsavez. Službeno glasilo Splitskog nogometnog podsaveza list *Život*, u broju od 18. lipnja 1920., objavio je popis prvih dvanaest registriranih klubova na području SNP i to: *NK Ulogren* - Budva, *JNK Orkan* - Dugi Rat, *NK Junak* - Sinj, *RNK Rad* - Sinj, *JNK Borac* - Split, *JNK Hajduk* - Split, *RNK Jug* - Split, *JNK Split* - Split, *JNK Uskok* - Split, *JNK Kosovo* - Vranjic, *JNK Komita* - Omiš.

Na redovnoj sjednici Skupštine SNP-a održanoj 21. siječnja 1923., zaključeno je da između ostalih prestaje djelovati i *Komita* iz Omiša. Nadalje *Novo doba* u kolovozu 1925. navodi osnutak *Komite* iz Omiša, ali je ne navodi u popisu članova SNP-a za 1926. već među neregistriranim klubovima koji međusobno nastupaju, a koji će kasnije biti registrirani. Svakako jedan od najbitnijih događaja za razvoj Kluba je dogovor te uređenje igrališta za potrebe kluba na punti.

---

[21]Dr. Ivo Petrić, *40 godina NK Orkan 1918 .-1958*., Dugi Rat 1958., str.6.
Ivica Bauk, *Od Komite do Omiša*, Sportske novosti , Zagreb, 13. IX. 1979.; isto: *Od „Komite“ do „Omiša“,* Odjek Mosora, br. 72-73., Omiš 26. VII. 1984.

[22]Dr. Ivo Petrić, *40 godina NK Orkan 1918 .-1958*., Dugi Rat 1958., str.6

Potpisivanjem pogodbe o najmu, „s jedne strane Dr. Anđeliko Stanić, vlasnik livade u predjelu Punte, koja je tavularno označena čest. Zem. 269/2 i 268/3 P.O.Omiš, dne 22/9 1925.“, s druge strane gore spomenuti osnivači (Ćiril Stanić, Tomo Rabar i Lovre Radeljić), na vrijeme od šest godina, za 3.750 dinara godišnje, koja će se upotrijebiti u "svrhe nogometnog športa", a u ime jamstva daju vlasniku jednu mjenicu "in bianco" na navedeni iznos. Radi usporedbe, plaća službenika u SNP bila je 400 dinara mjesečno[23].

Redovni član SNP-a *Komita* postaje godine 1927. pod rednim brojem devet i uključuje se u službeno natjecanje[24] u proljetnom prvenstvu u drugoj župi zajedno s momčadima *Junak* i *Sloga* iz Sinja, a kao prvak igra u finalu I. i II. župe protiv *Hajduka* i gubi 6:0. U jesenskom prvenstvu SNP-a 1927. *Komita* je u I. župi, koju čine klubovi: *Hajduk, Borac, HAŠK, Dalmacija* iz Splita.

Komita u proljetnom prvenstvu SNP-a 1928. član je druge župe (*Junak* i *Sloga* iz Sinja, *Zmaj* iz Makarske) u kojoj postaje prvak i u polufinalu provincije poražena od *Hajduka* sa 9:0. Iste godine nastavljaju se dobri rezultati i bilježe se pobjede protiv: „rezerva *Hajduka* s 4:1, splitskog *HAŠK-a* s 12:1 i sinjskog *Junaka* u Omišu s 16:1“[25]. Tada je za Omišane igrao Anđelko Marušić Ferata, veliki igrač omiške *Komite* (1926.-1928.) i splitskog *Hajduka* (1929.-1941.), za kojeg je odigrao 394 utakmice i postigao 15 pogodaka. Za reprezentaciju bivše države odigrao je 16 utakmica, a njegova borbenost na terenu ostala je legendarna (nadimak Ferata). U prigodi posjeta *Građanskog* Splitu godine 1927., član uprave Ćirilo Stanić dogovorio je odigravanje jedne utakmice u Omišu sa *Komitom,* koja je završila rezultatom 1:1. Zagrepčani su se jedva izvukli, izjednačili pred sam kraj utakmice, što je tada bila prvorazredna senzacija. Među jedanaestoricom igrača iz Zagreba bili su: Rudi Hitrec, Remec, Pikić, Stanković, Mika Babić, Mantler, Pasinek, Rupec i dr. velika imena tadašnjeg nogometa.

[23] Ivica Bauk, *Od Komite do Omiša,* Sportske novosti , Zagreb, 13. IX. 1979.; isto: *Od „Komite“ do „Omiša“,* Odjek Mosora, br. 72-73.,
[24] Jurica Gizdić, *80 godina Splitsko-dalmatinskog nogometnog saveza,* Split , 2001., str. 28.
[25] *Nogometni leksikon*, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, Zagreb, 2004., str. 386.

Omišani su se natjecali do jesenskog prvenstvu 1932., a na popisu članstva SNP-a navodi se između ostalih da je *Komita* iz Omiša te godine prestala djelovati. Značajno je spomenuti, kako navodi *Novo Doba*, od 13. rujna 1933. spajanje, ujedinjenja, *Orkana* i *Komite,* te da novi klub nastupa pod imenom *Orkan*. Najvjerojatniji razlog je gubitak igrališta 1934. zbog nerazumijevanja vlasti za sport[26], a bližio se i rat.

Nakon završetka rata obnavlja se rad kluba pod imenom *Športskog društva Iskra* u sklopu kojeg je bila sekcija nogomet. Osnivačka skupština[27] održana je 25.09.1945. u kinu Ivezić u Omišu[28], prvi tajnik društva i trener Petar Novaković, najzaslužniji u nastojanjima da se oživi *Komita*. Bio je i sudionik, igrač i predsjednik *SK Jedinstvo* u poznatoj utakmici protiv *Hajduka* (0:4), odigranoj 11. travnja 1945. u El Shattu[29]. Osnivanjem *Iskre* postavilo se pitanje nogometnog igrališta pa je odabrana lokacija ispod Babnjače u blizini starohrvatske crkve Sv. Petar na Priku. Već godine 1946. započelo se sa nasipavanjem močvarnog terena koristeći šljunak koji se nalazio u blizini, a bio je vlasništvo trgovca Ante Miličevića. Dragovoljnim radom u kojem je prednjačio Miran Mimica nasuto je igralište u dužini 90 metara. Igrači su prije svakog treninga bili obvezni nasuti nekoliko kolica šljunka. Zemlja se dovozila iz livada prema Radmanovim mlinicama kojom se pokrio nasuti sloj šljunka. Prva službena utakmica ispod Babnjače u dresovima *NK Iskre* odigrana je sa *NK Lavčević*, svaka momčad je nastupila s devet igrača radi uskog terena, a rezultat je bio 2:1 za *Iskru*. U službenom natjecanju 1951. *Iskra* se natječe u nogometnom prvenstvu Dalmacije u drugoj grupi (*Val, Jadran, Junak, Orkan, Elektra*). Već 1955. klub nosi ime *NK Omiš*.

Najznačajniji rezultati su ulazak u kvalifikacije za Drugu ligu 1969. (*Lokomotiva* iz Mostara 1:0, 1:2, jedanaesterci) i 1972. (*Rudar* iz Pljevlja, 1:0, 0:0 prekid utakmice) pod trenerskim i igračkim vodstvom Ante - Joze Sovulja, koji je i u radu s mlađim dobnim uzrastima postigao zavidne rezultate.

---

[26] Ivica Bauk, *Od Komite do Omiša*, Sportske novosti , Zagreb, 13. IX. 1979.; isto: *Od „Komite" do „Omiša",* Odjek Mosora, br. 72-73., Omiš 26. VII. 1984

[27] Josip Stanić Griša, *Radnički pokret i socijalistička revolucija na području Omiša 1900. -1950. II.*, Split 1983., str. 657.

[28] Ante Novakovića , iz teksta u prigodi *80. godina NK Omiša*, Omiš 1999.

[29] Toni Petrić, *Sportske aktivnosti u zbjegu u El Shattu 1944.-46.*, Povijest sporta, godina XVII., Zagreb - travanj, svibanj, lipanj 1986., br. 68.,

NK Omiš je u prvenstvenoj sezoni 1967. - 68. pobjednik prvenstva Splitskog nogometnog podsaveza, a u sezoni 1977.-78. prvak je Međuopćinske lige Split - Makarska te se plasirao u Dalmatinsku ligu. Pobjednik je kupa Splitskog nogometnog saveza 1967. i 1974. U klubu je prvo kao igrač, poslije trener svih uzrasnih kategorija, do posljednjih dana života radio Ante Kuvačić. Danas, Klub igra na Gradskom stadionu na Ribnjaku, izgrađenom za VIII. Mediteranske igre Split 1979., koji nosi ime „Anđelko Marušić Ferata". Na turniru održanom u sklopu Igara nastupile su reprezentacije: Turske, Alžira, Tunisa i Francuske.

Stvaranjem samostalne i suverene Republike Hrvatske, NK Omiš u sezoni 1993./94. izborio je plasman za natjecanje u II. HNL-Jug od 1994.-1998., a ostale sezone u III. HNL. Pobjednik je Kupa Nogometnog saveza Splitsko-dalmatinske županije 1994/95. Predstavlja najveći športski klub u Gradu Omišu sa preko tri stotine članova, odnosno sedam različitih dobnih kategorija od kojih su šest mlađi uzrasti (pet u redovnom natjecanju) u kojima se organizirano trenira i natječe preko dvije stotine djece i mladeži za koje sustavno brine i radi osam trenera u jutarnjoj i poslijepodnevnoj smjeni.

U Omišu su ponikli poznati hrvatski reprezentativci Mate Bilić *(Hajduk, Zaragoza, Almeria, Cordoba, Lleidu, Rapid, Sporting Gijon)* i Ivica Križanac, koji je igrao u svim selekcijama *Nogometnog kluba Omiš* (*Slaven Belupo, Varteks, Sparta, Gornik, Groclina),* a sa svojim klubom *Zenit* iz St. Petersburga, osvojio prvenstvo i super kup Rusije, Kup UEFA 2008. i 34. izdanje UEFA Superkupa 2008., utakmica između pobjednika Kupa UEFA i Lige prvaka u kojoj je *Zenit* savladao *Manchester United (2-1).*

Prve nogometne treninge u Omišu održavali su veliki broj prvoligaških igrača, u bivšoj državi, samostalnoj Hrvatskoj ili u nekoj I. ligi država starog kontinenta: Vinko Bilopavlović *(Građanski*), Drago Stanić *(HAŠK*), Vladimir Baučić *(Split),* Jozo Sovulj *(Split*), Davor Kuvačić *(Maribor),* Ante Kuvačić (*Maribor),* Filip Kovačić (*Radnički Beograd),* Ljubo Miloš *(Čelik),* Goran Šušnjara *(Hajduk),* Igor Jelavić *(Hajduk, Rijeka, Zagreb),* Ante Pešić *(Šibenik, Vukovar, CSK Moskva),* Armando Mlinar (Šibenik,Marsonija, Korotan, *Domžale, Admira-Beč),* Mladen Kovačić *(Šibenik, Zadar, ERA Šmartno, Maccabi, Netanya),* Vedran Kovačić *(KRC Harelbeke),* Ivan Perišić *(Sochaux, Roeselarea, Brugge),* Josip Škorić (*Marsonija, Zagreb*), Ivan Knezović *(Koper, Domžale)*, Goran Drmić *(Moskva).*

Južno od Gradskog stadiona, Provedbenim urbanističkim planom Ribnjak – Omiš, predviđen je prostor za izgradnju pomoćnog nogometnog igrališta. Redovnim održavanjem i izgradnjom navedenog, Grad Omiš bi dobio kvalitetne sportske objekte koji zadovoljavaju najzahtjevnije standarde, koje je Skupština HNS-a prihvatila 2003. i postupno počela primjenjivati (UEFA sustav licenciranja klubova). Na Gradskom stadionu u Omišu 2005. odigran je Elitni turnir 3. kvalifikacijske skupine za 4. UEFA europsko prvenstvo U-17 na kojemu su nastupile reprezentacije: Ukrajine,Mađarske, Portugala i Hrvatske.

7.2. Upravljanje marketingom u amaterskom klubu

Sportski klubovi su neprofitne organizacije koje se financiraju putem sponzorstava i prihodom iz državnog proračuna odnosno iz proračuna lokalnih uprava. Međutim zbog korupcije i izvlačenja novca u velikim klubovima promijenjene su zakonske odredbe o sponzoriranju sportskih klubova te većina potencijalnih donatora odustaje zbog kompliciranog i dugotrajnog postupka. Zbog navedenih ograničenja klubovi bi se trebali posvetiti upravljanju marketingom kako bi poboljšali imidž kluba, a time i financijsku situaciju kluba.

Potrebno je utvrditi koje poslove mogu kvalitetno obavljati volonteri, a za koje je potrebno angažirati profesionalca. Kao i ostale analize unutarnjih čimbenika poslovanja, i analiza zaposlenika je interna stvar, te svaka organizacija razvija interni model prilagođen potrebama. Potrebno je definirati potrebe za zaposlenicima, pripremiti organizaciju za zaposlenike i razviti pouzdanu mrežu zaposlenika. Učestalo se u praksi primjenjuje model koji se razrađuje kroz nekoliko faza:

- U prvoj fazi se provodi sinteza sadašnjih i potencijalnih potreba za zaposlenicima. Analiza sadašnjih potreba i zahtjeva trebala bi biti kvalitativna i kvantitativna što znači da bi trebalo sagledati zaposlenike s obzirom na motivaciju, sposobnost, iskustvo, obrazovanje i povezanost individualnih karakteristika s potrebama organizacije.
- Utvrđivanje raskoraka između potreba i zahtjeva organizacije i svih relevantnih karakteristika zaposlenika.

- Utvrđivanje mogućnosti smanjivanja, ili uklanjanja postojećeg raskoraka između potreba organizacije i postojećih zaposlenika. Npr. da li se jaz može smanjiti kadrovskom reorganizacijom, ili je potrebno dovesti nove zaposlenike.
- Utvrditi moguće načine kako oblikovati, odnosno *kupiti* zaposlenike.
- Uklapanje ovih nalaza u proces oblikovanja strategije marketinga.

7.3. Unaprjeđenje prodaje i promocije

- Besplatan ulaz djeci mlađoj od 10 godina
- Organizirano druženje igrača i navijača poslije utakmice
- Program na stadionu prije utakmice i na poluvremenu koji uključuje: kud Dalmacija Dugi Rat, klapa Omiš…
- Prijenos utakmice na TV Jadran
- Organiziran dolazak osnovnoškolaca u prostorije kluba, upoznavanje s igračima te gledanje utakmica
- Otvaranje vlastite web stranice te profila na društvenim mrežama (facebook, instagram)
- Promoviranje putem radija i TV-a, internetskih portala i čelnih ljudi grada Omiša

7.4. Misija

Nogomet je najpopularniji sport, kako u svijetu tako i u Hrvatskoj stoga zauzima i veliku važnost u gradu Omišu kroz cijelu povijest grada Omiša. Vizija je unaprijediti klub u svim segmentima, a ponajviše poboljšati imidž kroz kvalitetan marketing te vratit klubu snagu koju je u povijesti posjedovao. Cilj je stvoriti klub koji će biti financijski stabilan, marketinški prepoznatljiv i stvoriti preduvjete za pravi edukacijski centar mladih u kojem će imati priliku ostvariti dobre sportske rezultate.

7.5. Vizija

Klub prepoznatljiv po stvaranju i promoviranju mladih talenata u Dalmaciji.

7.6. Istraživanje tržišta na lokalnoj razini

Tržište informacija ovisno je o mogućnostima informatičkih i informacijskih sustava odnosno potrebama korisnika informacija. Potrebe korisnika konstantno rastu, ovisno o podizanju stupnja obrazovanja, te sve većem interesu za lokalne događaje. Razvijeni informatički sustavi omogućavaju kvalitetnije informiranje koje sa svoje strane djeluje na razvoj tržišta

Slika 8. Istraživanje tržišta

UTVRĐIVANJE PROBLEMA			
anketiranje potencijalnih korisnika	razgovor s lokalnim stanovništvom	statistički podaci	formiranje stavova o mogućim problemima

PRETPROJEKT		PROJEKT
Opći ciljevi Specifični ciljevi	Prostorno istraživanje Vremensko istraživanje	Interni troškovi Eksterni troškovi

ISTRAŽIVANJE		
Prikupljanje podataka: ➢ Interna metoda ➢ Eksterna metoda	Kontrola i sređivanje podataka: ➢ Broj istraženih korisnika ➢ Logika istraživanja	Obrada materijala: ➢ Unos podataka ➢ Simulacija

RJEŠENJE		
Analiza sadržaja	Sinteza	Interpretacija

Informacija će u narednom razdoblju na lokanoj razini konstantno rasti i razvijati se te doprinijeti sve većem marketinškom razvoju pojedinih klubova na lokalnoj razini. Taj razvoj informiranja i napredovanje informacija zavisi o sljedećim faktorima:

- Razvoju lokalne infrastrukture
- Obrazovanju i kulturi stanovništva
- Postojanju specifične strukture za informiranje

Razvoj infrastrukture je konstantan proces koji se ostvaruje velikom brzinom pomoću informacijske tehnologije i znanja i kao takav će se sve više razvijati.

7.7. Kanali distribucije

Distribucija prikupljenih osnovnih i obrađenih informacija vrši se na različite načine. Distribucija informacija putem medija vrši se dnevno na tržištu, kao i svih informacija koje su vezane za potrošače. U suštini, osim kod tiskanog medija, sami informatički sustavi predstavljaju i kanale distribucije informacija pa se njihovim proširivanjem proširuje i tržište informacija.

Pojedinačna informacija u pravilu nije objekt za koji se vrši promotivna aktivnost, premda se pojedinačna informacija o nekom lokalnom interesnom događaju koristi u te svrhe.

Promocija se vrši korištenjem vlastitih medijskih mogućnosti i informacijskih sustava, ali i drugih reklamnih medija. Promocija za informacije može se vršiti samostalno, ali i uz promociju drugih proizvoda koji se promoviraju i reklamiraju u odgovarajućem mediju.

7.8. Primjer unaprjeđenje marketinških aktivnosti

Na području grada Omiša živi oko 20 000 stanovnika. Omiš je kroz svoju povijest uvijek bio prisutan u sportu na lokalnoj razini, a nikad nije napravio iskorak prema višim razinama. I pored toga što su 1979. godine u vrijeme Mediteranskih igara izgradili pristojnu infrastrukturu za viši rang natjecanja, nikad nisu dosegli tu razinu.

Stanovništvo je u to vrijeme živjelo uz sport i sportska događanja. Promocija nogometa i nogometnog kluba Omiš bila je na visokoj razini. Klub je u to vrijeme imao dosta kvalitetnih igrača, ali nekvalitetnim radom su ostali na istoj razini.

NK Omiš kao i svi klubovi na lokalnim razinama rade na dosta sličan način što se tiče organizacije i promotivnih aktivnosti klubova. Svi klubovi ovise o sredstvima iz proračuna pojedinih gradova i općina što nije dostatno za razvoj klubova. Za razvoj klubova potrebno je više angažmana u promotivnim aktivnostima i rad sa mlađim uzrastima.

NK Omiš slabo koristi postojeće lokalne medije i tvrtke kako bi pojačao svoj imidž na lokalnoj, ali i državnoj razini. Na području grada postoje portali fošal.hr, omiš.hr i radio din don. Zajedničkim nastupom navedenih medija i NK Omiša može se stanovništvu i potencijalnim sponzorima prezentirati program rada i privući ulaganja.

Predstavljeni program rada stanovništvu i potencijalnim sponzorima bi se sastojao od sljedećeg:

- Ulaganje u djecu predškolske i školske dobi
- Reklamiranje grada Omiša preko organiziranih turnira
- Medijske i marketinške kampanje
- Javni uvid u rad i program kluba
- Prezentiranje grada Omiša kao sportske turističke destinacije

8. ZAKLJUČAK

Bez obzira o kojem se klubu ili sportu radi u današnje vrijeme stanovništvo sve manje posjećuje sportska događanja. Pretpostavka za ovakva događanja je frustriranost posjetitelja prema rukovodstvima klubova. Svi klubovi bi trebali nastojati sport vratiti na razinu druženja i natjecanja, a ne na razinu divljanja po sportskim objektima i korupcijskim aferama. Samo u nekolicini klubova postoje ljudi koji daju svoj doprinos sportu dok u većini sportskih klubova za rad u klubu očekuju naknadu.

Multinacionalne kompanije koriste sport kao oslonac za svoje vlastite interese. Telekomunikacijske kompanije i mediji određuju na koji način će kompanije iskoristiti svoj kapital. Proces komercijalizacije sporta je realnost koji sa sobom nosi rizik gubitka identiteta sporta, u smislu dovođenja u pitanje njegove osnovne misije, ali i prednost s obzirom da financijskom podrškom omogućuje zadovoljavajući rast i razvoj sporta.

Razlika dobrostojećih profesionalnih klubova i amaterskih klubova lošeg imidža u ovom slučaju usporedba NK Rijeke i NK Omiša je u tome što amaterski klubovi loše provode upravljanje marketingom tj. nedovoljno koriste mogućnosti koje marketing nudi. Najveću odgovornost za uspješan sportski marketing i financijski stabilne sportske klubove snose menadžeri. Rezultat ovisi o njihovoj kreativnosti, adekvatnom prijenosu znanja na postojeći problem te o konkretnoj situaciji na tržištu i u sportskom društvu ili klubu.
Stoga sam mišljenja da bi menadžeri amaterskih klubova trebali pokrenuti i razviti bolje upravljanje marketingom u klubu kako bi izgradili vlastiti imidž i povećali budžet, a ne se oslanjati samo na priljeve iz državnog proračuna odnosno iz proračuna lokalnih uprava.

LITERATURA

1. Andrić M., *Marušić A.,* zapisi predratnog reprezentativca, Zadružna štampa, Zagreb, 1982.
2. Bartoluci, M. (1997), *Ekonomika i menedžment sporta*, HAZU i Fakultet za fizičku kulturu Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb
3. Bauk I., Od Komite do Omiša, Sportske novosti, Zagreb, 13. 9. 1979.
4. Board Source and Taproot Foundation (2011), Marketing literacy for the nonprofit sector: why marketing professionals make great board members
5. Garber M., Komite s Punte, Slobodna Dalmacija od 30. travnja 1979.
6. Gizdić J., 80 godina Splitsko-dalmatinskog nogometnog saveza, Split, 2001.
7. Janet B. Parks, Beverly R.K. Zanger: Sport & Fitnes Menegement, Champaign, Illinois, 1990.
8. Kotler, P. (1988), *Upravljanje marketingom,* Informator, Zagreb
9. Kotler, P. (1994), *Upravljanje marketingom,* Informator, Zagreb
10. Meler M. Neprofitni marketing, Ekonomski fakultet Osijek, 2003.
11. Nogometni leksikon, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, Zagreb, 2004.
12. Novaković A. , iz teksta u prigodi 80. godina NK Omiša, Omiš, 1999.
13. Pavičić, J. (2001), Ishodišne determinante strateškog pristupa marketingu neprofitnih organizacija: teorijska razrada, Ekonomski pregled, Zagreb
14. Pavičić, J. (2003), *Strategija marketinga neprofitnih organizacija,* Masmedia, Zagreb
15. Petrić I., 40 godina NK Orkan 1918 .-1958., Dugi Rat, 1958.
16. Previšič, J., Ozretić-Došen, Đ. (2004), *Marketing*, Adverta, Zagreb
17. Renko, N.: Strategije marketinga, Naklada Ljevak 2005., Zagreb
18. Stanić J., Radnički pokret i socijalistička revolucija na području Omiša 1900. -1950. II., Split, 1983.
19. Toni Petrić, Sportske aktivnosti u zbjegu u El Shattu 1944.-46., Povijest sporta, godina XVII., Zagreb - travanj, svibanj, lipanj 1986., br. 68.

POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFOVA

Slika 1. Potencijali primjene marketinga i njihovo aktiviranje u sklopu aktiviranja ukupnih potencijala kojima raspolažu neprofitne organizacije. Izvor: Pavičić, J. (2001), op.cit., , pp. 117.

Slika 2. Razlike između strateškog marketinškog plana i marketinškog plana

Slika 3. Prikaz udjela u dionicama kluba

Slika 4. Swot analiza

Slika 5. Posjećenost web stranice

Slika 6. Praćenje klupskih kanala

Slika 7. Medijska popraćenost

Slika 8. Istraživanje tržišta

SAŽETAK

Cilj ovog završnog rada je ukazati na mogućnosti koje nudi marketing i važnost jačanja imidža amaterskog sportskog kluba kroz razvoj marketinga. Prikazan je pozitivan slučaj tj. profesionalni klub koji dobro upravlja marketingom te amaterski klub koji ima dosta prostora za napredovanje u izgradnji vlastitog imidža i financijske situacije. Stoga je bitno da amaterski klubovi krenu sa primjenom marketinga u sportu koristeći se web marketingom, raznim medijima i događanjima kako bi skrenuli pozornost na sebe te tako privukli ulaganja. Također je zadatak privući veću posjećenost i zainteresiranost fanova kluba te promoviranje mladih talenata što i je glavna vizija kluba.

KLJUČNE RIJEČI: MARKETING, IMIDŽ, MLADI TALENTI

SUMMARY

The aim of this paper is to point out the possibilities marketing enables as well as the importance of amateur sports club image improvement through the marketing development. There is a positive case, namely the professional club with successful marketing management, and an amateur club that has a chance of improving its own image and financial situation. Therefore it is of essential importance for clubs to start with marketing implementation using web marketing, various media and events to draw attention and thus attract investors. Another significant task is to attract audience and interest of the club fans and also to promote young talents that actually is the primary vision of the club.

KEY WORDS: MARKETING, IMAGE, YOUNG TALENTS