

# MARKETING PLAN KUD SEGET - SEGETSKE MAŽORETKINJE I TWIRLING KLUB SEGET

---

Ševo, Katarina

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:840375>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-16**

Repository / Repozitorij:

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



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

**MARKETING PLAN KUD SEGET – SEGETSKE  
MAŽORETKINJE I TWIRLING KLUB SEGET**

**Mentor:**  
**doc. dr. sc. Ljiljana Najev Čačija**

**Student:**  
**Katarina Ševo**

**Split, kolovoz 2016.**

## SADRŽAJ:

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Definicija problema .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Cilj rada.....</b>	<b>1</b>
<b>1.3. Metode rada .....</b>	<b>1</b>
<b>1.4. Struktura rada .....</b>	<b>1</b>
<b>2. MARKETING PLANIRANJE U NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA.....</b>	<b>2</b>
<b>2.1. Specifičnosti neprofitnih organizacija .....</b>	<b>2</b>
2.1.1. Zakonski okvir neprofitnih organizacija u RH.....	3
2.1.2. Uloga marketinga u neprofitnim organizacijama.....	4
<b>2.2. Strateško sportsko marketing planiranje.....</b>	<b>5</b>
2.2.1. Specifičnosti sportskih udruga .....	5
2.2.2. Specifičnosti sportskog marketinga .....	6
<b>2.3. Primjena marketinga u sportskim neprofitnim organizacijama .....</b>	<b>8</b>
2.3.1. Identifikacija marketinških mogućnosti .....	9
2.3.1.1. Analiza eksternog okruženja.....	9
2.3.1.1.1. PEST analiza .....	9
2.3.1.1.2. Analiza konkurencije.....	10
2.3.1.1.3. Analiza korisnika.....	12
2.3.1.2. Analiza internog okruženja.....	16
2.3.1.3. SWOT analiza.....	17
2.3.2. Definiranje strategije .....	17
2.3.2.1. Određivanje marketing misije i ciljeva.....	17
2.3.2.2. Marketing miks – sportski proizvod, cijena, distribucija .....	18
2.3.2.3. Uslužne varijable – mjesto, fizički dokaz, ljudi, proces, zadovoljstvo...	23
2.3.3. Implementacija strategije, evaluacija i prilagodba .....	24
<b>3. MARKETING PLAN KUD-a SEGET – SEGETSKE MAŽORETKINJE I TWIRLING KLUB SEGET .....</b>	<b>26</b>
<b>3.1. Identifikacija marketinških mogućnosti.....</b>	<b>28</b>
3.1.1. Analiza eksternog okruženja .....	28
3.1.1.1. PEST analiza.....	28

3.1.1.2. Analiza konkurencije .....	29
3.1.1.3. Analiza korisnika .....	30
3.1.2. Analiza internog okruženja .....	30
3.1.2.1. Organizacija kluba .....	30
3.1.2.2. Lokacija i oprema kluba .....	33
3.1.2.3. Marketinško usmjerenje i promocija kluba .....	35
3.1.2.4. Financijski aspekt .....	36
3.1.2.5. Analiza razvojnih potencijala .....	37
3.1.3. SWOT analiza .....	38
<b>3.2. Definiranje strategije.....</b>	<b>38</b>
3.2.1. Određivanje marketing misije, vizije i strategije.....	38
3.2.2. Marketing miks – proizvod .....	39
3.2.3. Marketing miks – cijena.....	41
3.2.4. Marketing miks – distribucija.....	42
3.2.5. Marketing miks – promocija .....	43
<b>3.3. Implementacija strategije, evaluacija i ispravci .....</b>	<b>44</b>
<b>4. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>45</b>
<b>POPIS SLIKA I TABLICA .....</b>	<b>46</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>47</b>
<b>SAŽETAK.....</b>	<b>49</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>50</b>

# **1. UVOD**

## **1.1. Definicija problema**

Problem istraživanja ovog završnog rada je uloga marketing plana u razvoju neprofitnih sportskih organizacija. Tema završnog rada je izrada marketing plana na primjeru KUD-a Seget – Segetske mažoretkinje i twirling klub Seget.

## **1.2. Cilj rada**

Opći cilj rada jest utvrđivanje specifičnosti marketing planiranja u neprofitnim sportskim organizacijama, dok je specifični cilj izrada marketing plana neprofitne sportske organizacije, na primjeru mažoret i twirling kluba Seget.

## **1.3. Metode rada**

U radu će se koristiti dvije metode istraživanja: metoda istraživanja za stolom i metoda intervjua. Također će se koristiti analitičko-sintetička metoda te metoda dedukcije i projekcije.

## **1.4. Struktura rada**

U teorijskom dijelu rada objasnit će se specifičnosti marketinga neprofitnih organizacija, a posebno sportskog marketinga tj. primjene marketinga u sportskim neprofitnim organizacijama. U praktičnom dijelu rada, prema teorijskim osnovama, primjenit će se izrada marketing plana na primjeru Segetskih mažoretkinja i twirling kluba Seget.

Segetske mažoretkinje i twirling klub Seget uzeti su kao primjer za pisanje ovog završnog rada, ponajprije zbog autorove uključenosti u rad kluba od samog osnutka te kako bi se kasnije u stvarnosti primjenili neke ključne marketinške aktivnosti važne za razvoj i opstanak kluba. Od osnutka klub nije napravio kvalitetnu strategiju razvoja te nema postavljene strateške ciljeve kojima bi se vodio. Nužne su promjene koje će djelovati i koje će omogućiti kvalitetnije funkcioniranje kluba. Svrha ovog rada je identificirati marketinške prilike i prijetnje, odnosno analizirati postojeće stanje kluba te utvrditi strategiju za nastavak.

## **2. MARKETING PLANIRANJE U NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA**

### **2.1. Specifičnosti neprofitnih organizacija**

Neprofitne organizacije su sve organizacije koje služe ostvarivanju nekog javnog interesa, ali im osnovna svrha postojanja nije ostvarivanje profita.<sup>1</sup>

Neprofitne organizacije možemo klasificirati prema slijedećim aktivnostima/djelatnostima:<sup>2</sup>

- Umjetnost i kultura
- Obrazovanje i povezane djelatnosti
- Zaštita i unaprjeđivanje okoliša
- Zaštita životinja
- Zaštita društvenog i tjelesnog zdravlja, kao i retardiranih i nemoćnih osoba
- Zaštita potrošača
- Prevencija zločina i delikvencije, zaštita javnih interesa
- Pomoć u zapošljavanju
- Socijalna zaštita (smještaj, prehrana)
- Javna sigurnost, hitni i izvanredni slučajevi
- Rekreacija, slobodno vrijeme, sport
- Skrb o mladima
- Humanitarne aktivnosti
- Međunarodne aktivnosti i suradnja
- Ljudska i građanska prava, društvene akcije i pokreti
- Međusobna pomoć i solidarnost
- Zaklade/fondovi
- Istraživanje, planiranje, tehnološka i tehnička pomoć
- Milosrđe, filantropske aktivnosti
- Vjerske institucije, duhovni razvoj

---

<sup>1</sup> Pavičić J., Strategija marketinga neprofitnih organizacija, Masmedia, Zagreb 2003., str.22.

<sup>2</sup> Pavičić J., Strategija marketinga neprofitnih organizacija, Masmedia, Zagreb 2003., str.23.

Odrednica koja izdvaja neprofitne organizacije od privatnih (srodnih, sa sličnom djelatnošću) je težnja za rješavanjem društvenih problema i/ili pružanja određenih usluga javnosti. Pojam neprofitnosti možemo tumačiti na dva načina:<sup>3</sup>

- Teorijsko tumačenje neprofitnosti – naglasak je na zadovoljavanju potreba (interesa) šire društvene skupine.
- Praktično tumačenje neprofitnosti – zabrana raspodjele viška prihoda nad rashodima njezinim osnivačima, tj. pojedincima koji kontroliraju djelovanje organizacije.

### **2.1.1. Zakonski okvir neprofitnih organizacija u RH**

Prema Zakonu o financijskom poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija<sup>4</sup> koje uređuje Ministarstvo financija u neprofitne organizacije spadaju: domaće i strane udruge, njihovi savezi, zaklade, fundacije, ustanove, umjetničke organizacije, komore, sindikati, udruge poslodavaca i sve druge pravne osobe kojima temeljni cilj nije stjecanje dobiti te su takve organizacije neprofitnog karaktera. Takve organizacije obvezne su upisati se u Registar neprofitnih organizacija nakon upisa u matične registre ili druge oblike osnivanja.

Zakon o financijskom poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija je relativno novi zakon te djeluje od 1. siječnja 2015. godine. Poslovanje neprofitne organizacije prema ovom Zakonu treba se temeljiti na načelu dobrog financijskog upravljanja i kontrole te na načelu javnosti i transparentnosti.

Prema Zakonu o udrugama<sup>5</sup> udruge se definiraju kao oblik slobodnog i dobrovoljnog udruživanja više fizičkih i/ili pravnih osoba, zbog zaštite njihovih probitaka, zauzimanja za zaštitu ljudskih prava i sloboda, zaštitu okoliša i prirode i održivi razvoj te za humanitarna, socijalna, kulturna, odgojno-obrazovna, znanstvena, sportska, zdravstvena, tehnička, informacijska, strukovna ili druga uvjerenje i ciljeve, a bez namjere stjecanja dobiti ili drugih koristi.

---

<sup>3</sup> Prilagođeno prema: Alfirević N., Pavičić J., Najev Čačija Lj., Matković J., Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija, Školska knjiga, Zagreb 2013., str. 31.

<sup>4</sup> Zakon o neprofitnim organizacijama, <http://www.mfin.hr/hr/neprofitne-organizacije> [26.5.2016.]

<sup>5</sup> Zakon o udrugama, <http://www.zakon.hr/z/64/Zakon-o-udrugama> [26.5.2016.]

Udruga stječe pravnu osobnost upisom u Registar udruga Republike Hrvatske. Udrugu mogu osnovati najmanje tri osnivača koji mogu biti poslovno sposobne fizičke osobe. Prilikom osnivanja potrebno je sazvati skupštinu, donijeti Statut udruge, odrediti naziv i sjedište udruge.

Novčana sredstva koje je udruga stekla uplatom članarina, dobrovoljnim priložima i darovima te novčana sredstva koja se steknu obavljanjem djelatnosti kojima se ostvaruju ciljevi i druga novčana sredstva čine imovinu neke udruge. Udruga tom imovinom može raspolagati samo za ostvarivanje ciljeva i za obavljanje djelatnosti određenih statutom udruge, u skladu s propisanim zakonom.

### **2.1.2. Uloga marketinga u neprofitnim organizacijama**

Marketing neprofitnih organizacija 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.<sup>6</sup>

Neprofitne organizacije primjenjuju neke marketinške aktivnosti bile one svjesne ili ne, kao što su odnosi s javnošću, oglašavanje, ispitivanje potreba korisnika, prikupljanje korisnika i slično. Marketinške aktivnosti neprofitnih organizacija mogu biti identične onima u profitnim organizacijama, ali ipak dio zakonitosti se mora prilagoditi posebnostima neprofitnih djelatnosti.

Ključ uspjeha u marketingu je prikupljanje informacija o tome što korisnici žele tj. koje su njihove potrebe, učinkovitoj podjeli unutar organizacije i aktivnostima koje se temelje na dobivenim informacijama. Iako postoje specifični marketinški pristupi kod određenih neprofitnih djelatnosti, možemo reći da sve neprofitne djelatnosti imaju slijedeće zajedničke odrednice i zadatke:<sup>7</sup>

- Spoznavanje i zadovoljavanje potreba: korisnika, donatora, sponzora, djelatnika, volontera i javnosti
- Osmišljavanje programa komunikacije s okruženjem
- Osiguranje ukupnog kvalitetnog funkcioniranja organizacije

---

<sup>6</sup> Pavičić J., Strategija marketinga neprofitnih organizacija, Masmedia, Zagreb 2003., str.31.

<sup>7</sup> Prilagođeno prema Pavičić J., Strategija marketinga neprofitnih organizacija, Masmedia, Zagreb 2003., str.31.





**Slika 1. Specifičnosti marketinga profitnih i neprofitnih organizacija**

Izvor: Prilagođeno prema Pavičić J., Strategija marketinga neprofitnih organizacija, Masmedia, Zagreb 2003., str. 30.

## 2.2. Strateško sportsko marketing planiranje

### 2.2.1. Specifičnosti sportskih udruga

Prema Zakonu o sportu<sup>8</sup> sportske udruge su one udruge koje se osnivaju zbog obavljanja određenih sportskih djelatnosti koje su propisane Zakonom o sportu. Prema istom Zakonu definirane su i slijedeće sportske djelatnosti:

- Sudjelovanje u sportskom natjecanju
- Sportska priprema
- Sportska rekreacija
- Sportska poduka
- Organiziranje sportskog natjecanja
- Vođenje sportskih natjecanja
- Upravljanje i održavanje sportskom građevinom

<sup>8</sup> Zakon o sportu, <http://www.zakon.hr/z/300/Zakon-o-sportu> [2.6.2016.]

Sportske udruge uglavnom djeluju pod vodstvom svog nadležnog Saveza. Sportski savez je udruga u koju se udružuju najmanje tri pravne osobe koje obavljaju sportsku djelatnost u istom sportu, radi ostvarivanja zajedničkih interesa u pojedinom sportu. Nacionalni sportski savez osniva se ako na području Republike Hrvatske djeluju najmanje tri sportska kluba osnovana u istom sportu. Članovi nacionalnih sportskih saveza mogu biti udruge stručnih djelatnika u istom sportu (pr. suci, treneri i sl.) te udruge u koje se udružuju sportaši tog istog sporta.

Na čelu nacionalnih sportskih saveza, sportskih zajednica i udruga općenito stoji Hrvatski olimpijski odbor koji djeluje samostalno i stvara uvjete za razvoj sporta i olimpijskog pokreta u Republici Hrvatskoj.

### 2.2.2. Specifičnosti sportskog marketinga

Sportski marketing je društveni i upravljački proces kojim sportski menadžer nastoji dobiti ono što sportske organizacije trebaju i žele putem stvaranja i razmjene proizvoda i vrijednosti s drugima.<sup>9</sup>

Pojam sportskog marketinga prvi put je korišten u Sjedinjenim Američkim Državama od strane "Advertising Age"<sup>10</sup> 1978. godine. Od tada se koristi za opisivanje različitih aktivnosti povezanih sa sportskom promocijom. Postoje dva različita pojma u širem konceptu sportskog marketinga, a to su:

- Marketing u sportu (*eng. marketing 'of' sport*)
- Marketing kroz sport (*eng. marketing 'through' sport*)

Marketing u sportu odnosi se na uporabu marketinškog miksa kako bi se prikazale prednosti sudjelovanje u sportu potencijalnim korisnicima. Konačni cilj je da se osigura opstanak sporta u ubrzanom mjenjanju današnjice i okoline. Ovaj aspekt marketinga nedavno je razvijen u sportskim organizacijama.

---

<sup>9</sup> Shilbury D. i autori; Strategic Sport Marketing, Allen &Unwin, Crows Nest 2009., str. 15.

<sup>10</sup> Advertasing Age (Ad Age) – časopis u kojem se pišu vijesti, analize i podaci o marketingu i medijima. Započeo je s radom u Chicagu 1930. Danas se pojavljuje jednom tjedno u tiskanom izdanju te na web stranici: <http://adage.com/> [2.6.2016.]

Marketing kroz sport ogleda se kroz sponzorstvo sporta od strane tvrtki. Velike korporacije koriste sport kao sredstvo za promociju i oglašavanje njihovih proizvoda, obično kroz posebno identificirana demografska tržišta. Sportovi koji imaju značajno televizijsko prikazivanje su vrlo privlačni za tvrtke koje žele promovirati svoje proizvode kroz sport.

U sportu je pretpostavljeno da je izvorni oblik igre privlačan i time zadovoljava korisničke potrebe. Analiza sportskih organizacija pokazala je da je takav način viđenja sporta zastarjeo. Sportski marketer mora prepoznati što treba i želi krajnji korisnik te prepoznate aktivnosti mora uvrstiti u proces razmjene. Ono što može biti ponudeno u zamjenu za članarinu ili startnine je socijalna interakcija, tjelesna aktivnost, fitness i zdravlje, natjecanja, ali i putovanja i zabava. Izazov u ranoj fazi procesa marketinga je prepoznavanje potrebe različitih segmenata populacije putem procesa segmentacije, targetiranja te pozicioniranja. Prepoznavanjem potrebe i dobivanjem informacija omogućit će se prednost sportskom proizvodu na takav način da bude moguće odrediti sportsko pozicioniranje.

Nakon što se utvrde atributi proizvoda u odnosu na potrebe i želje korisnika, sportski marketer kreće u izazov procesa razmjene. Sportske organizacije moraju razviti kombinaciju marketinških strategija da bi utjecale na korisnike: kupovinom proizvoda ili pohađanju i sudjelovanju određene sportske aktivnosti.

U sportskom marketingu javlja se prošireni oblik marketinškog miksa 4P (proizvod, cijena, distribucija i promocija) uz dodavanje još 3P varijable – proces, ljudi/osoblje i fizički aspekt:<sup>11</sup>

1. Proizvod – osigurava da karakteristike proizvoda osiguravaju korist za korisnika.
2. Cijena – osigurava da je cijena proizvoda u skladu sa vrijednošću za korisnika.
3. Distribucija – distribuira proizvod na pravom mjestu, u pravo vrijeme, kako bi se pojednostavila kupnja.
4. Fizički aspekt – vizualni i/ili opipljivi trag proizvoda, kao što su projektiranje i gradnja objekta.
5. Proces – predstavlja konvergenciju marketinga i operacijskih funkcija koji utječu u realnom vremenu na pružanje usluga i kvalitetu.

---

<sup>11</sup> Shilbury D. i autori; Strategic Sport Marketing, Allen & Unwin, Crows Nest 2009., str. 7.

6. Osoblje – odgovorni su za isporuku događaja i glavni su istaknuti faktor kvalitete u procesu potrošnje.
7. Promocija – proces komunikacije proizvodnih mogućnosti da zadovolji korisnika kroz oglašavanje, osobnu prodaju, promociju prodaje, sponzorstva, odnose s javnošću i licenciranje proizvoda.

Prema Mullinu<sup>12</sup> postoji pet specifičnih karakteristika sportskog marketinga. Gotovo svaki element marketinga zahtijeva znatno različite pristupe kada je proizvod koji se prodaje sport. Kritične razlike leže u jedinstvenim aspektima sportskog proizvoda i neobičnim tržišnim uvjetima s kojima se suočavaju sportski marketeri.

**Tablica 1. Karakteristike sportskog marketinga prema Mullinu**

<b>Tržište za sportske proizvode i usluge</b>	Sportske organizacije istovremeno se natječu i surađuju. Djelomično zbog nepredvidivosti sporta, a dijelom zbog jake osobne identifikacije, sportski korisnici često se smatraju stručnjacima.
<b>Proizvod sporta</b>	Sport je apstraktan, subjektivan, nedosljedan i nepredvidiv. Sport se konzumira javno i zadovoljstvo potrošača je uvijek pod utjecajem socijalnog okruženja. Budi snažnu osobnu identifikaciju i emocionalnu povezanost.
<b>Cijena sporta</b>	Cijena sporta plaćena od strane korisnika je vrlo mala u odnosu na ukupne troškove. Često je određena onim što bi korisnik podnio, nego punim povratom troškova.
<b>Promocija sporta</b>	Rasprostranjena izlaganja sporta medijima rezultirala su niskim naglaskom na sportski marketing. Zbog velike vidljivosti sporta, mnoge tvrtke se žele povezati sa sportom.
<b>Distribucija sporta</b>	Sport generalno fizički ne distribuira proizvod, već su oni isporučeni i konzumirani u isto vrijeme na jednom mjestu. Distribucija je direktna, nudi se na licu mjesta.

Izvor: Prilagođeno prema Mullin, B.J.; Characteristics of sport marketing, in G. Lewis and H. Appenzellar (eds), Successful Sport Management, Michie Co., Charlottesville, VA, 1985a., pp. 101–23.; preuzeto iz: Shilbury D. i autori; Strategic Sport Marketing, Allen &Unwin, Crows Nest 2009., str. 9.

### 2.3. Primjena marketinga u sportskim neprofitnim organizacijama

Proces planiranja u sportskom marketingu identificira se kroz tri glavne faze koje su specifične za marketing sportskih organizacija.<sup>13</sup>

- **Faza 1. Identifikacija marketinških mogućnosti**
  - Analiza eksternog (vanjskog) okruženja organizacije
  - Analiza internog (unutarnjeg) okruženja organizacije

<sup>12</sup> Prilagođeno prema Mullin, B.J.; Characteristics of sport marketing, in G. Lewis and H. Appenzellar (eds), Successful Sport Management, Michie Co., Charlottesville, VA, 1985a., pp. 101–23.; preuzeto iz: Shilbury D. i autori; Strategic Sport Marketing, Allen &Unwin, Crows Nest 2009., str. 9.

<sup>13</sup> Prilagođeno prema Shilbury D. i autori; Strategic Sport Marketing, Allen &Unwin, Crows Nest 2009., str. 22.

- **Faza 2. Definiranje strategija**
  - Određivanje misije i ciljeva
  - Određivanje marketinške strategije
    - ❖ Marketing miks – sportski proizvod, cijena, distribucija, promocija
    - ❖ Uslužne varijable – mjesto, fizički dokaz, ljudi, proces, zadovoljstvo kupaca
  - Određivanje taktika i mjerila uspješnosti
- **Faza 3. Implementacija strategije, evaluacija i prilagodba**
  - Implementacija i koordinacija marketing miksom
  - Kontrola marketinških funkcija

### **2.3.1. Identifikacija marketinških mogućnosti**

#### **2.3.1.1. Analiza eksternog okruženja**

##### **2.3.1.1.1. PEST analiza**

Vanjsko okruženje odnosi se na tržište u kojem neka sportska organizacija djeluje. To uključuje industriju sporta<sup>14</sup> u nacionalnom i međunarodnom kontekstu. Važno je razumjeti kako je industrija sporta povezana uz vanjsko okruženje, prirodu konkurencije, ali i u nacionalnom i u globalnom okruženju. Vanjski čimbenici mogu imati značajan utjecaj na specifične prednosti i nedostatke sportske organizacije te se ne smiju ignorirati. Kod analize makro eksternog okruženja neprofitnih organizacija najčešće koristimo PEST analizu, koja sadrži slijedeće čimbenike:

- Političko-zakonodavne čimbenike
- Ekonomske čimbenike
- Društvene čimbenike
- Tehnološke čimbenike

Uz ova četiri čimbenika, PEST analiza može se analizirati uz dodatne čimbenike: ekološki, etički, demografski i pravni. PEST analiza koristi se za poslovno i strateško planiranje, marketing planiranje te razvoj proizvoda i istraživanja.

---

<sup>14</sup> Industrija sporta – sastavni dio nacionalnih ekonomija, blisko povezana sa proizvodnjom, promocijom i marketingom sportske opreme i usluga, kao i sa organizacijom i održavanjem sportskih događaja, sponzorstva u sportu itd. Ona za cilj ima maksimiziranje profita. Prilagođeno prema: Sport kao industrija, <http://studenti.rs/skripte/sport/sport-kao-industrija/> [26.8.2016.]

Cilj ove analize je identificirati vanjske čimbenike koji utječu na samu organizaciju, odrediti smjer utjecaja te intezitet utjecaja na organizaciju.

#### 2.3.1.1.2. Analiza konkurencije

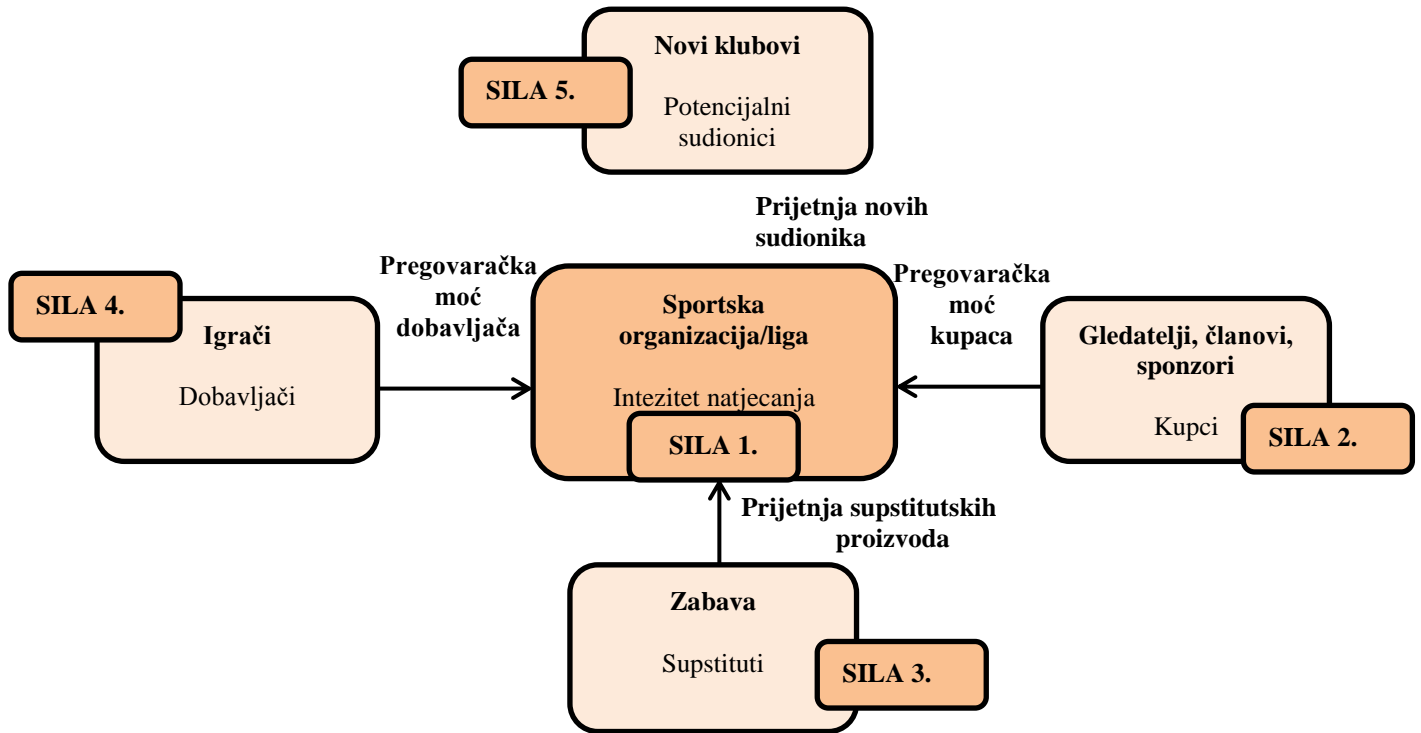
Sportske organizacije trebaju pratiti industriju u kojoj se natječu. Porter je opisao pet sila koje menadžeri trebaju razmotriti prilikom ispitivanja konkurencije i atraktivnosti industrije:<sup>15</sup>

1. **Intezitet natjecanja između postojećih tvrtki u industriji** – intezitet konkurencije u industriji te broj timova i njihova lokacija unutar industrije.
2. **Pregovaračka moć kupaca** – druga sila su kupci/potrošači/korisnici sporta u odnosu na broj timova koji su locirani na jednom tržištu, a time se određuje i intezitet natjecanja klubova kako bi privukli gledatelje, članove i sponzore. Oni su također glavni izvori prihoda sportskih klubova. Pregovaračka moć kupaca jača kako se broj klubova povećava.
3. **Prijetnja supstitutskih proizvoda** – zamjenjivi proizvod tj. odabir druge rekreacije i aktivnosti koja nudi slične pogodnosti za sudjelovanje u sportu. Ova sila daje najveći spektar konkurentskih snaga za sportske organizacije. Pod pojmom "zabava", razni proizvodi imaju potencijal za privlačenje korisnikovog novca. To može uključivati druge (različite) sportove, filmove, video i kazalište. Glavna odrednica snage potencijalnih zamjena je prebacivanje troškova povezanih sa proizvodom. Velika prednost koju posjeduju razni sportovi je zapravo u lojalnosti, koja je vrlo visoka te je psihološka asocijacija kluba ili sporta često daleko važnija od one ekonomske.
4. **Pregovaračka moć dobavljača** – pregovaračka moć dobavljača vrši se povećanjem ili smanjenjem kvalitete kupljenih roba i usluga. Ovo je područje u kojem sportski marketer ima najmanje kontrole u smislu kvalitete proizvoda. Moć pregovaranja igrača ima potencijal nagrivanja industrijskog profita preko zahtjeva za plaćama. U potrazi za nagradom, osvajanjem prvenstva ili sličnog, klubovi često prihvaćaju visoke zahtjeve igrača za plaćama.
5. **Prijetnja novih sudionika** – novi klub ili novi suparnik može smanjiti dobit i određeni udio na tržištu za postojeće klubove/organizacije.

---

<sup>15</sup> Prilagođeno prema Porter, M.; *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York 1985.; preuzeto iz: Shilbury D. i autori; *Strategic Sport Marketing*, Allen & Unwin, Crows Nest 2009., str. 25 i 26.

Proučavajući konkurenciju zapravo jačamo vlastitu poziciju na tržištu, obazirujući se na prednosti i/ili nedostatke koje konkurencija ima. Uvijek je potrebno ispitati tko su konkurenti, nude li slične proizvode, kako ih nude i kako bolje od njih pristupiti korisniku. Analizu konkurencije ne radimo samo na glavnim konkurentima, već i na supstitutskim, a isto tako i potencijalnim konkurentima.



**Slika 2. Sile koje utječu na sportsku organizaciju**

Izvor: Prilagođeno prema Porter, M.; Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press, New York 1985., preuzeto iz: Shilbury D. i autori; Strategic Sport Marketing, Allen &Unwin, Crows Nest 2009., str. 24.

Ispitivanje vanjskog okruženja može se zaključiti ispitivanjem javnosti. Utjecaj javnosti na klubove može se sagledati kroz nekoliko različitih kategorija kao što su:

- vladine agencije,
- drugi klubovi,
- sponzori,
- članovi,
- mediji,
- navijači,
- druge lige.

### 2.3.1.1.3. Analiza korisnika

Proučavanje sportskog korisnika nastalo je iz raznih akademskih disciplina kako bi se fokusiralo na razumijevanje potrošnje sportskih aktivnosti. Ovakav pregled obuhvaća širok raspon osobnih i psiholoških čimbenika te čimbenika iz okruženja koji utječu na sportsko ponašanje korisnika. S obzirom na društvene, ekonomske i političke koristi od sporta, izazov je za sportske marketere razumjeti složenost ljudskog ponašanja i identificirati ključne elemente procesa odlučivanja te razviti marketinške akcije kako bi se poboljšalo iskustvo potrošnje u sportu. Proučavanje ljudskog ponašanja je važno za razumijevanje sportskog korisnika i usvajanje interdiscipliniranog pristupa ima mnogo za ponuditi marketerima. Sportski sociolozi su zainteresirani u određivanju kako grupne interakcije oblikuju sportski doživljaj, bilo putem fizičkog sudjelovanja ili kao gledatelj. Sportski marketeri koriste ponašanje korisnika za istraživanje tj. utvrđivanje marketing miksa.

Ponašanje sportskog korisnika možemo definirati kao postupak u koji su uključeni pojedinci koji odabiru, kupuju, koriste i raspolagaju sa proizvodima i uslugama povezanim sa sportom.<sup>16</sup> Ova definicija govori o ponašanju sportskog korisnika kao holistički proces koji opisuje kako pojedinci posvećuju raspoložive resurse, vrijeme i novac, prema sportskom konzumiranju aktivnosti.

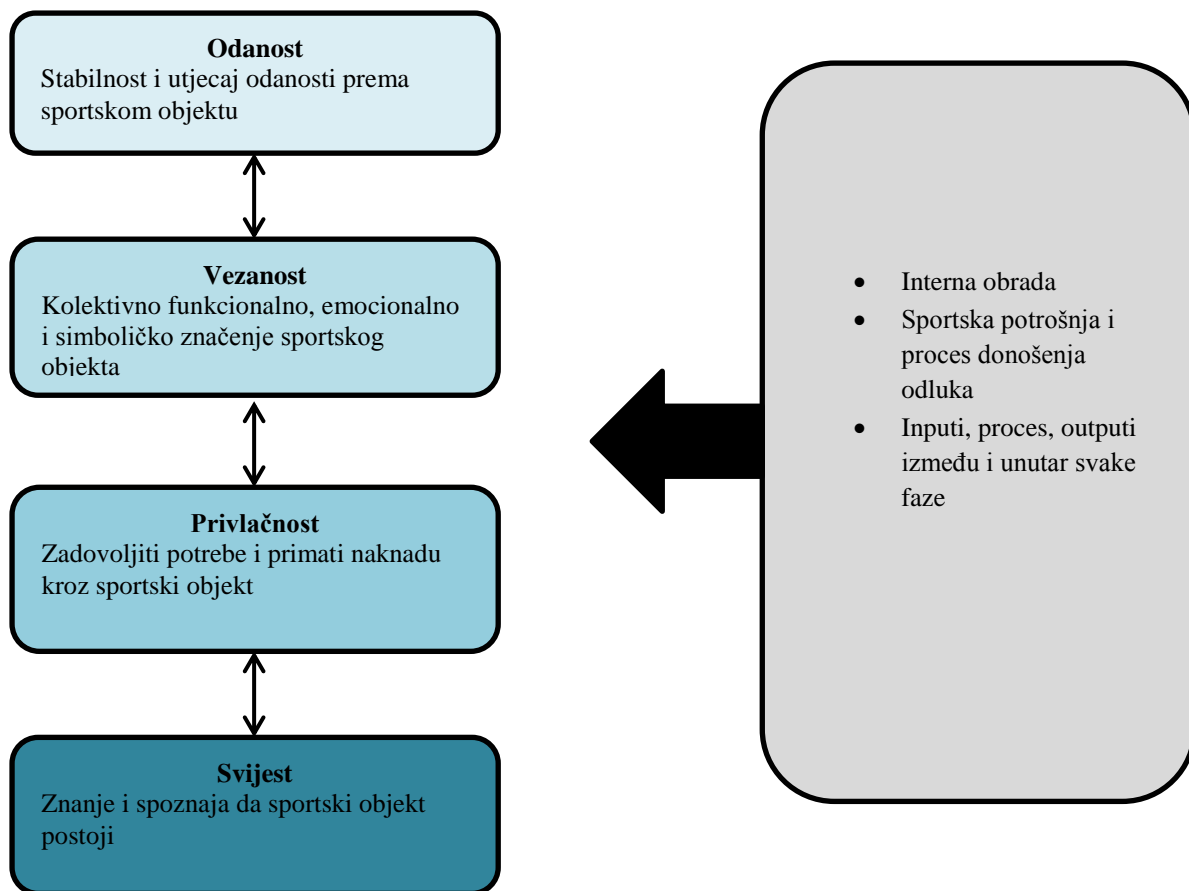
Funk i ostali<sup>17</sup> istraživali su vezu između sportskog marketinga i ponašanja korisnika te su 2001. godine razvili PCM model (Psychological Continuum Model) tj. model sportskog ponašanja korisnika. Ovaj model koristi vertikalni okvir za opisivanje različitih psiholoških veza koje pojedinci formiraju sa sportskim objektima na četiri razine: svijest, privlačnost, vezanost i odanost. Okvir objašnjava ulogu formiranja stavova koji usmjerava ponašanje u različitim aktivnostima sportske potrošnje.

---

<sup>16</sup> Shilbury D. i autori; *Strategic Sport Marketing*, Allen &Unwin, Crows Nest 2009., str. 43.

<sup>17</sup> Funk, D.C., Haugtvedt, C.P. and Howard, D.R.; *Contemporary attitude theory in sport: Theoretical considerations and implications*, *Sport Management Review*, 2000., 3(2), pp. 124–44.; preuzeto iz: Shilbury D. i autori; *Strategic Sport Marketing*, Allen &Unwin, Crows Nest 2009., str. 44.





**Slika 3. Model sportskog ponašanja potrošača**

Izvor: Funk, D.C., Haugtvedt, C.P. and Howard, D.R.; Contemporary attitude theory in sport: Theoretical considerations and implications, Sport Management Review, 2000., 3(2), pp. 124–44.; preuzeto iz: Shilbury D. i autori; Strategic Sport Marketing, Allen &Unwin, Crows Nest 2009., str. 44.

*Svijest* odražava psihološku povezanost na temelju znanja i spoznaja da sportski objekt postoji. Ona označava da je početno povezivanje s određenim timom formirano. *Privlačnost* predstavlja formiranje psihološke veze na temelju da li sportski objekt puža mogućnosti za zadovoljavanje potreba ili mogućnosti primanja željenih koristi. Iako je veza u ovoj fazi jača nego u fazi svijesti, ona je još uvijek relativno slaba i nestabilna.

*Povezanost* sugerira psihološku vezu sa kojom sportski objekt postaje jači i ima veće značenje. Ona ukazuje da pojedinac stavlja sportski objekt u funkcionalno, emocionalno i simboličko značenje. *Vjernost* predstavlja najjaču psihološku vezu koja stvara lojalnost i odanost prema sportskom objektu.

**Interna obrada** je poluga koja kontrolira kretanje između četiri faza. Predstavlja postupke procjene potreba i priznavanja koristi, aktivnosti, traženja informacija uspoređujući alternative. Interna obrada utječe na formiranje psihološke veze i usmjerava vrstu i učestalost ponašanja.

Prema Mullinu<sup>18</sup> najkritičniji faktor za marketinški uspjeh je sposobnost marketera da prikupi točne i pravovremene informacije o korisnicima i potencijalnim korisnicima te da iskoristi te podatke za izradu marketing plana koji je posebno usmjeren kako bi se zadovoljile potrebe određene skupine korisnika. Proces istraživanja tržišta uglavnom se sastoji od pet različitih faza. Da bi se dobio kompletan proces i kako bi se osigurali maksimalni rezultati s ograničenim vremenom i resursima, prvi korak je jasno definirati problem istraživanja i postaviti mjerljive ciljeve.

Zatim treba razviti istraživačke metode tj. odrediti koji su izvori podataka potrebni (primarni ili sekundarni) te koje metode prikupljanja podataka će najbolje odgovarati istraživanju. Treći korak uključuje planiranje istraživanja i prikupljanje podataka, tko će ih prikupiti, kada i kako. Četvrti korak je analiza prikupljenih podataka, dok je završni korak u procesu istraživanja prikaz izvješća s ciljem da se odgovorilo na problem istraživanja i da su postignuti svi ciljevi istraživanja.

Marketing istraživanje u sportskim organizacijama nastoji odgovoriti na šest pitanja, a to su:<sup>19</sup>

- Tko su korisnici?
- Zašto biraju određeni sportski proizvod?
- Kada se odvija potrošnja?
- Gdje se odvija potrošnja?
- Što potrošnja podrazumijeva u smislu pred i post aktivnosti?
- Kako se koristi određeni proizvod?

---

<sup>18</sup> Mullin, B.J., Hardy, S. and Sutton, W.A.; Sport Marketing, 2nd ed., Human Kinetics, Champaign, IL. 2000., preuzeto iz: Shilbury D. i autori; Strategic Sport Marketing, Allen &Unwin, Crows Nest 2009., str. 63.

<sup>19</sup> Prilagođeno prema Shilbury D. i autori; Strategic Sport Marketing, Allen &Unwin, Crows Nest 2009., str. 67.

Također, korisnike možemo segmentirati na demografskom, psihološkom te bihevioralnu principu prema proizvodu.

**Demografska segmentacija** je najčešći oblik segmentacije koja uključuje spol, dob, društvenu klasu, etničku pripadnost, vjeru, prihod, zanimanje, obrazovanje, bračni status, prebivalište i životni ciklus. Sve demografske varijable su važne, posebno kada je u pitanju životni ciklus pojedinca. Varijabla životnog ciklusa pojedinca ima značajan utjecaj na to koju količinu vremena i novca određeni pojedinac može posvetiti određenom sportu. Faze u životnom ciklusu izravno utječu na potrošača i bitno je da sportski marketer osigura mehanizam koji će potaknuti korisnika na vjernost od djetinjstva do starosti.

**Psihološka segmentacija** dijeli tržište u segmentima na temelju stavova, načina života ili vrijednosti određenog pojedinca. Ona može biti važija od demografske segmentacije, ali je teško kvantificirati. Ovaj pristup pokušava objasniti ponašanje korisnika u smislu zadovoljenja potreba putem sportskog proizvoda ili usluge.

**Bihevioralna segmentacija** odnosi se na učestalost i složenost korištenja nekog proizvoda. Oslanja se na dvije osnovne varijable: prednost i upotreba. Segmentacija prema prednostima odnosi se na pogodnosti koje se pripisuju prilikom konzumiranja proizvoda (cijena, kvaliteta i pouzdanost). Segmentacija prema upotrebi definira korisnike kao: ne-korisnici, laki korisnik, srednji korisnik i teški korisnik.

Kategorije korisnika prema Mullinovom eskalatoru inteziteta su:<sup>20</sup>

- **Ne-korisnici** – mogu biti podjeljeni u dvije kategorije: svjesni i nesvjesni. Promocija kod ovakve skupine je vrlo problematična. Sportski promotor nije upoznat sa konstitutivnosti grupe te nije poznata odluka da se ne konzumira određena sportska ponuda. Reklamne kampanje koje informiraju i uče korisnika, kao strategija, mogu imati određen uspjeh u privlačenju novih potrošača prema sportskom proizvodu.
- **Indirektni korisnici** – oni uglavnom slušaju, gledaju, čitaju i razgovaraju o sportu općenito. Ova skupina korisnika je izrazito bitna. Cilj sportskog marketera je da indirektnog korisnika pretvori u direktnog korisnika.
- **Direktni korisnici** – možemo ih podijeliti u tri skupine: laki, srednji i teški korisnici. Promocija bi trebala potaknuti direktne korisnike da postanu zadnja skupina – teški

---

<sup>20</sup> Mullin, B.J., Internal marketing—a more effective way to sell sport, in G. Lewis and H. Appenzellar (eds), Successful Sport Management, Michie Co., Charlottesville, VA, 1985b., pp. 157–75.; preuzeto iz: Shilbury D. i autori; Strategic Sport Marketing, Allen &Unwin, Crows Nest 2009., str. 178-181.

korisnici. Kretanje među skupinama ove kategorije korisnika prilično je lagano, stoga je potrebno razviti strategije koje neće samo povećati svijest korisnika, već će dovesti i do povećane prodaje.

MIS (marketinški informacijski sustav) može pomoći organizaciji da lakše i kontinuirano prati različite oblike informacija. Ono predstavlja izvor informacija za razvoj marketinških strategija i mehanizama za praćenje učinkovitosti. Opći tržišni podaci sadrže sve informacije koje se odnose na široko okruženje u kojem određeni sport djeluje.

Organizacija treba utvrditi veličinu, demografske te potrošačke navike pojedinaca, na koji način oni provode svoje slobodno vrijeme i određene trendove koji na sport mogu djelovati pozitivno ili negativno. Drugi izvor informacija dolazi od pojedinačnih korisnika te njihovog stava i ponašanja prema određenom sportu tj. sportskom proizvodu. Treći izvor informacija odnosi se na konkurente i njihove sudionike. Sportske organizacije moraju biti svjesne tko su njihovi konkurenti, ali moraju biti upoznati i sa ostalim korisnicima različitih sportskih proizvoda.

#### **2.3.1.2. Analiza internog okruženja**

Razumijevanje internih mogućnosti organizacija važno je za planiranje djelovanja organizacije, a ono proizlazi iz internih mogućnosti organizacija i njenih ograničenja. Snage u internom okruženju mogu biti ljudski i financijski potencijali, image, lokacija, istraživanje i razvoj. Jedna od metoda koja se koristi za analizu internog stanja je MOF analiza koja definira sadašnje stanje organizacije podijeljene u tri kategorije:

- M – predstavlja procjenu tržišta/marketing stanja, a uključuje analizu marketing miksa, marketing usmjerenja, kupaca, nabave, prodaje i tržišnih rezultata
- O – predstavlja procjenu poslovnog procesa, a uključuje analizu procesa, kadrova, sustava upravljanja, lokacije/prostora i tehnologije/opreme
- F – predstavlja procjenu financijskog stanja, a uključuje analizu profitabilnosti i ekonomičnosti, upravljanja imovinom, upravljanja financijama i likvidnosti i zaduženost.

Pored sadašnjeg stanja poželjno je sagledati razvojne potencijale i ograničenja, u svrhu čega se može koristiti RECoIL analiza. Ona se sastoji od analize: resursa, iskustva, kontrole, ideja i vodstva organizacije.

### 2.3.1.3. SWOT analiza

Analizu okruženja možemo zaključiti korištenjem SWOT analize koja analizira eksterne i interne čimbenike okruženja. Ova analiza u konačnici treba identificirati prilike i prijetnje u eksternom okruženju, te snage i slabosti u internom okruženju.

**Tablica 2. SWOT analiza u sportskim organizacijama**

<b>Interne snage</b>	<b>Interne slabosti</b>
Drugačije organizacijske sposobnosti Veći broj članova i volontera Inovativne usluge i sportski proizvodi Talentirani sportaši i treneri Bolji sportski objekti, oprema i rekviziti Adekvatni financijski resursi Dobro razvijene strategije za funkcionalna područja	Nekvalitetna sportska selekcija Unutrašnji operativni problemi Nedostatak menadžerskog talenta Slaba primjena strategija Neodgovarajući financijski resursi Slab imidž u sportskim krugovima Veći troškovi u odnosu na ključne konkurente
<b>Eksterne prilike</b>	<b>Eksterne prijetnje</b>
Proširenje vlastitih usluga i proizvoda Rast tržišta sportskih klijenata i potrošača Rast tržišta donatora i sponzora Mogućnost dobre međunarodne komunikacije Otvoren pristup na nova tržišta i osvajanje različitih tržišnih segmenata Mogućnost dobrih odnosa s konkurentskim organizacijama	Nepovoljne demografske promjene Promjena potreba i ukusa kupaca sportskih potreba Ulazak inozemnih konkurenata na domaće tržište Povećan interes za alternativne vidove zabave, rekreacije i sportskih aktivnosti

Izvor: Prilagođeno prema Tomić, M. Sportski menadžment, Beograd, 2007.

## 2.3.2. Definiranje strategije

### 2.3.2.1. Određivanje marketing misije i ciljeva

Prema Bakeru<sup>21</sup> misija je puno više nego strateški plan neke organizacije, to je "kulturno ljepilo" koje omogućuje kolektivni angažman u samom marketing procesu. Ovaj pristup je prihvaćen kao naprikladniji za okruženje u sportskom marketingu. Ne postoji sumnja u važnost odabira strategije u sportskom marketingu, ali smatra se da su sveobuhvatna misija ili vizija žarište marketinga neke sportske organizacije.

<sup>21</sup> Baker, M.; Marketing Strategy and Management, 3rd ed., Macmillan Business, London 2000.; preuzeto iz: Shilbury D. i autori; Strategic Sport Marketing, Allen &Unwin, Crows Nest 2009., str. 70.

Cheverton objašnjava kako da dobra misija dosljedno vodi organizaciju kroz marketing proces i način odlučivanja na način da se minimiziraju nesporazumi. Pet ključnih aspekata misije prema Chevertonu su:<sup>22</sup>

- ✓ Potvrditi (sportsku) jezgru u kojoj organizacija djeluje
- ✓ Znati aspiracijski položaj
- ✓ Biti svjesni ključnih kompetencija koje su potrebne za vođenje organizacije prema njenoj viziji
- ✓ Znati koji će korisnici tj. ciljno tržište biti najbolji za postizanje pozicije
- ✓ Razumijeti kako organizacija zna kada je postigla svoj cilj tj. kako se može izmjeriti uspjeh

Postoje brojne vrste organizacijskih ciljeva, ali oni uglavnom spadaju u jednu od dvije glavne kategorije, a to su prodaja ili komunikacija. Kao jedna od metoda postavljanja ciljeva može se istaknuti SMART metoda koja označava da ciljevi budu:

- Specifični
- Mjerljivi
- Ostvarivi
- Realni
- Vremenski definirani

#### **2.3.2.2. Marketing miks – sportski proizvod, cijena, distribucija, promocija**

Mullin<sup>23</sup> identificira "igranje igre" kao "core" proizvod tj. samu srž sportskog proizvoda, a sve srodne djelatnosti, kao što su hrana i piće, roba, zabava na poluvremenu, video zasloni i infrastrukturu kao ekstenziju sportskog proizvoda tj. njegovo proširenje. Većina proizvodnih proširenja posjeduje element pružanja usluge, a time i kvaliteta postaje važna. Važnost pobjede, odanost timu i emocije su kritični sastojci profesionalnog sporta. Danas se sve više važnosti predaje brendiranju proizvoda, što bi značilo korištenje imena, pojma, simbola ili dizajna (ili kombinaciju ovih varijabli) kako bi se određeni proizvod identificirao. Ako su

---

<sup>22</sup> Cheverton, P.; Key Marketing Skills, Koran Page, London 2000.; preuzeto iz: Shilbury D. i autori; Strategic Sport Marketing, Allen &Unwin, Crows Nest 2009., str. 69.

<sup>23</sup> Mullin, B.J.; Characteristics of sport marketing, in G. Lewis and H. Appenzellar (eds), Successful Sport Management, Michie Co., Charlottesville, VA, 1985a., pp. 101–23.; preuzeto iz: Shilbury D. i autori; Strategic Sport Marketing, Allen &Unwin, Crows Nest 2009., str. 87.

brend i prihvaćanje proizvoda visoki, potencijal za visoku lojalnost brendu postoji. Postoje četiri oblika razvoja brenda, od kojih se dva izravno više odnose na sportski proizvod.<sup>24</sup>

- Linija proširenja (*eng. line extensions*) – postojeći brend proširuje se do novih oblika, veličina i okusa prema postojećoj kategoriji proizvoda.
- Brend proširenja (*eng. brand extensions*) – postojeći brend proširuje se na nove kategorije proizvoda.

Prema Gerberu sportski proizvodi mogu biti:<sup>25</sup>

- **Sportski događaji** – primarni proizvod sportske industrije je sportski događaj. Sportski događaji se odnose na natjecanje koje je potrebno da bi se proizveli svi srodni proizvodi sportske industrije, a sastoje se od četiri komponente: igre, igrača, opreme i stadiona.
- **Sportska dobra** – sportska dobra se odnose na opipljive proizvode koji se proizvode, distribuiraju i kupuju u sportskoj industriji. Ona uključuju sportsku opremu, trgovačku robu i razne suvenire, kao što su, recimo, knjige o nogometnom prvenstvu.
- **Osobni sportski trening** – on uključuje proizvode koji se proizvode kako bi koristili sudionicima u sportu na svim nivoima. Primjer su fitness centri i zdravstvene usluge.
- **Sportske informacije** – ovi proizvodi opskrbljuju korisnike sa vijestima, statistikama raznih utakmica, rasporedom natjecanja i pričama vezanih za sport. Također, mogu uključivati i materijal za poduku.

Potrebno je definirati tri različite vrste proizvoda s obzirom na grupu korisnika:

- ❖ Proizvod za sportaše (članove) čini usluga bavljenja sportom (treninzi, natjecanja), korištena oprema, treneri i prostor
- ❖ Proizvod za posjetitelje čini gledanje i podrška natjecanja odnosno utakmice članova i natjecatelja kluba, suveniri koje pojedinci mogu kupiti te ostali elementi koji označavaju pripadnost i vezanost uz klub
- ❖ Proizvod za donatore, sponzore, financijske izvore predstavlja njihova promocija te vidljivost od strane posjetitelja i članova kluba, podizanje imidža, porezne olakšice i ispunjavanje misije grada i ministarstva (briga za zdravlje, povezivanje zajednice i briga o mladima)

---

<sup>24</sup> Prilagođeno prema Shilbury D. i autori; *Strategic Sport Marketing*, Allen & Unwin, Crows Nest 2009., str. 88.

<sup>25</sup> Gerber – Nel, C.: *Determination of the brand equity*, University of South Africa, 2004., str. 81., preuzeto iz: <http://ekonomskiportal.com/sportski-proizvod-srz-sportske-industrije/> [7.8.2016.]

Pozicioniranje sportskog proizvoda na tržište je strateški važan korak. Uspjeh proizvoda unutar odabranog tržišta ovisi o tome koliko učinkovito je on bio postavljen tj. pozicioniran.

Sportski proizvod, kao i svaki drugi, podliježe istom rasponu sklonosti i percepcije prema korisnicima. Životni ciklus sportskog proizvoda dijelimo na četiri faze, a to su: uvođenje, rast, zrelost i opadanje.

Većinu sportskih proizvoda zapravo promatramo kao uslugu. Sportski marketeri mogu unaprijediti kvalitetu usluga ako razumiju kako se ona mjeri. Kvalitetu možemo definirati kao raskorak između očekivanja i percepcije triju grupa: korisnika, menadžmenta i zaposlenika. Raskorak usluga dijelimo na:<sup>26</sup>

- **Raskorak znanja** – raskorak između očekivanja kupaca usluge i menadžerskih percepcija tih usluga.
- **Raskorak standarda** – raskorak između menadžerske percepcije korisničkih očekivanja i organizacijske specifikacije kvalitete usluge. Jaz se pojavljuje kada organizacija nema resurse za isporuku onog što korisnik očekuje ili kada menadžment nije zainteresiran za isporuku određene razine usluge.
- **Raskorak isporuke** – raskorak između organizacijskih specifikacija kvalitete usluge i stvarne isporuke usluge. Nastaje kada isporuka nije izvršena i to uobičajeno zbog nedostatka volje ili sposobnosti osoblja.
- **Komunikacijski raskorak** – jaz između stvarnog pružanja usluga i vanjskih komunikacija usluge. Nastaje kada organizacija vrši obećanja u obliku oglašavanja i drugih komunikacijskih kanala, koja zapravo ne može isporučiti.

Strateško određivanje cijena u sportu možemo odrediti kroz slijedeće korake:<sup>27</sup>

- Odrediti cijenovne ciljeve
- Odrediti tržišnu osjetljivost na cijenu
- Procijeniti veza između troška, volumena i dobiti
- Odrediti strategije cijena glavnih konkurenata
- Odrediti ograničenja na cijenovno ponašanje
- Odrediti ograničenja drugih marketinških varijabli

---

<sup>26</sup> Prilagođeno prema Shilbury D. i autori; Strategic Sport Marketing, Allen &Unwin, Crows Nest 2009., str. 153-154.

<sup>27</sup> Prilagođeno prema Shilbury D. i autori; Strategic Sport Marketing, Allen &Unwin, Crows Nest 2009., str. 109.



- Odrediti vremensku ovisnost
- Odrediti konačnu cijenu

Potrebno je definirati cijene za grupe korisnika:

- ❖ Cijenu za sportaše predstavljaju financijski troškovi poput članarine, sudjelovanje u troškovima opreme i natjecanja (participacije, put, smještaj i hrana) te nefinancijski troškovi poput izdvajanja vremena za treniranje i odlazak na natjecanja
- ❖ Cijenu za gledatelje predstavlja cijena ulaznica za utakmice ili natjecanja te popratni sadržaji na samom mjestu događanja i dostupni suveniri za kupnju
- ❖ Cijenu za donatore predstavlja iznos donacija te ih možemo podijeliti na financijske (u vidu novčanih donacija klubu) ili nefinancijske (u vidu donacije ili sponzorstva opreme, natjecanja, izrade promocijskih materijala ili donacije prostora za treniranje).

Sustav distribucije u sportu može se opisati kroz to da zapravo ne postoji fizička distribucija. Većina sportskih proizvoda je istovremeno proizvedena, isporučena i konzumirana na jednoj lokaciji u točno određeno vrijeme. Iznimke su sportska dobra, prodaja na malo i emitiranje sportskih događaja. Varijabilne komponente distribucije su zapravo uslužne varijable: objekt, fizički dokaz, proces i ljudi.

Distribucija u sportu je direktna, a za grupe korisnika ona se može podijeliti na:

- Distribucija za sportaše (članove) predstavlja prostor u kojem korisnik trenira i u kojem se odvija njegov proces konzumiranja sportskih aktivnosti. U to također ubrajamo i opremljenost, uređenost i lokaciju prostora.
- Distribucija za gledatelje predstavlja mjesto tj. lokaciju gdje se koriste sportski proizvodi, tj. mjesto gdje se održavaju natjecanja i nastupi.
- Distribucija za donatore nudi direktnu komunikaciju i osobnu prodaju donatorskih i sponzorskih proizvoda ili njihovo predstavljanje. Također, nju mogu predstavljati i posrednici kao što su nacionalni sportski savezi, udruge i zajednice.

Krajnji cilj strategije promocije je poticanje potražnje za određeni proizvod. Potražnja može biti općenita, brand te direktna ili indirektna. Promocija miks sastoji se od oglašavanja, odnosa s javnošću, prodajne promocije, reklama, osobne prodaje, koja uključuje sponzorstvo i telemarketing.

**Oglašavanje** je neosobna komunikacija od strane identificiranog sponzora. Ovo je najpoznatiji oblik sportske promocije. Sportske organizacije oglašavaju svoje proizvode na televiziji, radiju ili dnevnim novinama kako bi upoznali svoje potencijalne korisnike o proizvodu te oblikovali njihove odluke.

Pod pojmom **odnosi sa javnošću** podrazumijeva se funkcija upravljanja koja procjenjuje stavove javnosti, identificira politiku i postupke pojedinca ili organizacije sa javnim interesom, te planira i izvršava program djelovanja u svrhu javnog razumijevanja i prihvaćanja. Organizacija treba vidjeti kako je percipiraju unutar i vanjska zajednica i uskladiti svoj željeni imidž s percepcijama javnosti. Tri kritične aktivnosti su vrednovanje javnih stavova, usklađivanje politike i postupaka pojedinca ili organizacije s javnim interesom i planiranje i izvršavanje programa djelovanja.

**Publicitet** je neosobna komunikacija koja nije plaćena ni sponzorirana od druge organizacije. Prednost publiciteta je što je besplatan, ali ima mnoge nedostatke. Sportska organizacija ne može kontrolirati ni gdje ni kada će se objaviti priča, niti utjecati na smjer kojim će je novinar voditi. Publicitet može biti pozitivan ili negativan, a na menadžmentu je da ga usmjeri u pravome smjeru. Značajan doprinos imidžu i vidljivosti u javnosti donose dobri sponzori te uspješno promocijsko licenciranje.

**Unaprjedenje prodaje** uključuje veći broj promocijskih aktivnosti koji stimuliraju i pružaju podršku oglašavanju, osobnoj prodaji i publicitetu. Ovakve aktivnosti su privremenog karaktera i mogu uključivati cjenovne i necjenovne strategije. Cjenovne strategije mogu biti ponuda dva za jedan, vremensko sniženje cijene. Cilj ove strategije je učiniti sport cjenovno dostupan većem broju kupaca. Necjenovna strategija može uključivati nagradne igre te je cilj ove strategije da za cijenu koju korisnici plate dobiju veću vrijednost.

**Osobna prodaja** je plaćena osobna komunikacija od sponzora. Dvije važnije vrste osobne prodaje su prodaja "licem u lice" i telemarketing.

**Sponzorstvo** je poslovna suradnja između dva subjekta, koja označava davanje novca i drugih dobara uz određenu protuuslugu, koja se može iskoristiti i kao komercijalna prednost. Danas je malim organizacijama jako teško doći do sponzorskih sredstava, zbog velikih sportskih organizacija i gigantskih sportskih događaja koja su više primamljiva sponzorima zbog većeg vida promocije.

### 2.3.2.3. Uslužne varijable – mjesto, fizički dokaz, ljudi, proces, zadovoljstvo kupaca

**Mjesto** kao dio uslužne varijable kod sportskog marketinga zapravo čini sportski objekt. Elementi koji čine glavni dio toga su: pristupačnost, estetika objekta, udobna sjedala, elektronička oprema i videozidovi te čistoća objekta. Svi nabrojani elementi dovest će do poboljšanja percepcije sportskih obožavatelja o kvaliteti sportskog objekta, koja će zatim dovesti do većeg zadovoljstva sportskih obožavatelja, koje će na kraju dovesti do ponovnog vraćanja u sportski objekt te dužeg boravljenja u sportskom objektu.

**Fizički dokaz** treba podržavati karakteristike kvalitete proizvoda jer će većina korisnika procijeniti proizvod prema njegovoj kvaliteti. Fizički dokazi mogu se poboljšati optimiziranjem, dizajna sportskog objekta, promotivnim materijalima i oglašavanjem te pružanjem usluga. Ako je sportski marketer u stanju napraviti sportski proizvod opipljivijim za kupca, veća je vjerojatnost da će ga kupac kupiti. Fizičko zastupanje, ako je jedinstveno i atraktivno, može dati sportskom objektu identitet brenda.

Sportski marketeri koji su jako uključeni u **proces** isporuke sportske usluge mogu utjecati i optimizirati kontakte između kupaca i sportskih organizacija.

**Osoblje** je odgovorno za isporuku proizvoda, a kao posljedica toga oni su glavni čimbenik kvalitete u procesu potrošnje. Pet kriterija koji kupci koriste za procjenu kvalitete usluga su: materijalna imovina, pouzdanost, osiguranje, suosjećanje i brz odgovor.

Većina sportskih proizvoda dostavlja se kupcu izravno. Organizacije koje su uključene u proces izrade proizvoda dostupnog za potrošnju ili uporabu zovemo **marketinškim kanalom**. Taj kanal obavlja različite funkcije kako bi se omogućila razmjena dobara ili usluga između proizvođača i kupca.

Boyd je utvrdio slijedeće funkcije marketinškog kanala:<sup>28</sup>

- Prijevoz i skladištenje
- Komunikacija i informiranje putem oglašavanja
- Osobna prodaja

---

<sup>28</sup> Prilagođeno prema Boyd, H.W., Walker, O.C and Larréché, J.C.; Marketing Management. A Strategic Approach with a Global Orientation, 3rd ed., McGraw-Hill, Irwin, Boston, MA. 1998.; preuzeto iz: Shilbury D. i autori; Strategic Sport Marketing, Allen &Unwin, Crows Nest 2009., str. 136.

- Unapređenje prodaje
- Povratne informacije
- Financiranje
- Usluge instalacija i popravka

**Zadovoljstvo kupaca** je zapravo najvažniji čimbenik "prodaje" sportskog proizvoda koji omogućava ponovno vraćanje kupca i lojalnost. Najpopularniji instrument za mjerenje kvalitete usluga je SERVQUAL koji se temelji na već navedenim kriterijima (materijalna imovina, pouzdanost, osiguranje, suosjećanje i brz odgovor). Sastoji se također dva dijela, očekivanja i percepcije te pomoću postavljanja 22 tvrdnje u svakom dijelu omogućuje se ocjenjivanje kvalitete na mikro i makro razini.

### 2.3.3. Implementacija strategije, evaluacija i prilagodba

Sportsko poslovanje mora imati sustav upravljanja procesom sportskog marketinga. Ovaj sustav obuhvaća provedbu, upravljanje i vrednovanje svih sportskih marketinških komponenti. Menadžment je višedimenzionalni korak koji uključuje postavljanje ciljeva za sportsku marketing strategiju, razvoj sportskog marketing plana, odabir i upravljanje sportskog marketing osoblja, izrade financijskog plana, upravljanje organizacijskom strukturom, nadziranje rokova i sl.

Proces kontrole sastoji se uglavnom od postavljanja standarda, utvrđivanja i prikupljanja povratnih podataka, te njihovog vrednovanja i poduzimanja korektivnih akcija. Uspostavljanje i mjerenje standarda predstavljaju prvi korak prema kontroli marketing programa. Vrste kontrole organizacije su:<sup>29</sup>

- **Kontrola unaprijed** – kontrola počinje tijekom procesa strateškog planiranja marketinga te se odvija prije procesa proizvodnje. Treniranje osoblja, izrada standarda, određivanje operacijskih procedura itd. osiguravaju da su svi ulazni elementi najviše kvalitete.
- **Usporedna kontrola** – odvija se tokom izvedbe planova. U sportskim organizacijama to mogu biti praćenje kvalitete usluge od strane nadzornika. Ona omogućuje rješavanje problema "u hodu".

<sup>29</sup> Prilagođeno prema Shilbury D. i autori; Strategic Sport Marketing, Allen &Unwin, Crows Nest 2009., str. 333.

- ***Kontrola unazad*** – fokusirana je na finalne performanse te uspoređivanju njih sa zadanim standardima. Temeljem podataka se marketing plan može analizirati i promijeniti gdje je potrebno uskladiti performanse za ciljnim vrijednostima.

### 3. MARKETING PLAN KUD-a SEGET – SEGETSKE MAŽORETKINJE I TWIRLING KLUB SEGET

Kako bi se što bolje prikazao klub, prvo će se objasniti pojam mažoret plesa i twirlinga. Mažoret ples predstavlja spoj marša i plesa, gdje se mažoretkinje prvi put i pojavljuju u vojnim marševima krajem 18. stoljeća u Francuskoj. Danas mažoret ples više nije samo marš, već se sastoji od raznih plesova i plesnih koraka uz vrtnju štapa (palice, *eng. baton*). Mažoretkinje se danas ističu osebujnim uniformama i modernijim plesnim pokretima. Twirling je sport koji je nastao iz mažoret plesa i njegovih elemenata, a objedinjuje elemente ritmičke gimnastike, plesne korake i virtuoznu vrtnju štapa. Kroz twirling uvježbavaju se i baletni koraci kao i elementi iz modernih i latino-američkih plesova. U twirlingu ne postoje uniforme, već se koriste pripijeni trikoi zbog lakše okretnosti plesača.

Segetske mažoretkinje od početka svog osnivanja članice su HRSAM-a, Hrvatskog saveza mažoretkinja koji je osnovan 1996. godine, dok pri osnutku twirling kluba 2005. godine ulaze i u HTS (Hrvatski twirling savez). Trenutno je članstvo u twirling savezu zamrznuto, ali već slijedeće godine planira se ponovno aktivirati. U Hrvatskoj trenutno postoji više saveza mažoret plesa, ali HRSAM je prvi savez mažoretkinja u Hrvatskoj. Krovna svjetska organizacija pod kojom djeluju ova dva saveza u Hrvatskoj je WFNBT<sup>30</sup>.

KUD "Seget" – Segetske mažoretkinje osnovane su u studenom 2002. godine, kada se održao sastanak zainteresiranih djevojčica i roditelja te voditeljice/predsjednice i trenerice na čiju inicijativu je klub i osnovan. Pri sastanku koji se održao u prostorijama Općine Seget, uz prisutnih stotinjak djevojčica, s radom su krenule nakon par dana te su prvi prvom upisu imali upisanih 63 članice. Klub je osnovan kao udruga te je upisan u Registar udruga Republike Hrvatske 9. svibnja 2003. godine pod punim nazivom Kulturno umjetničko društvo Seget sa sjedištem u Segetu Donjem, Trg Špiro Ševo Frzelin 1. Datum osnivačke skupine navodi se kao 28. ožujka 2003. godine. Predsjednica i voditeljica kluba je Ana Tomaš, dok je trenerica kluba Alena Rako.

---

<sup>30</sup> WFNBT<sup>30</sup> (eng. World Federation of National Baton Twirling Association) – svjetska organizacija nacionalnih mažoret i twirling asocijacija. Više na: <http://www.wfnbta.org/home.html> [14.8.2016.]

Članovi kluba podjeljeni su prema dobnim skupnima, kako i djeluje sam savez, mlađi juniori, juniori i seniori. Natjecanja nisu ključni oblik djelovanja, već uz njih stoje brojni nastupi, preko kojih sam klub bude zapažen, ali kroz natjecanja se najviše ogleda uspjeh kluba. Već pola godine nakon osnutka klub odlazi na Državno prvenstvo u mažoret plesu u Viškovu, dok prvu medalju osvaja samo godinu nakon, 2004. godine na Državnom prvenstvu u mažoret plesu u Sinju.

Članovi su podjeljeni u grupu prema dobnom razredu, te se u grupi nalazi od deset do šesnaest članova. Također, tijekom napretka ili veće zainteresiranosti članovi se mogu opredjeliti, (ili im to može predložiti trener) uz grupne, za solo i duo kategorije. Danas klub broji 50 članova. Treninzi se održavaju za svaku grupu dva puta tjedno po jedan sat, pred natjecanja više puta tjedno, koliko je moguće. Treninzi se održavaju na dvije lokacije, u prostorijama Općine Seget i to utorkom, srijedom i petkom te subotom u pomoćnoj dvorani u Trogiru. Obe lokacije gdje se izvode treninzi su osigurane bez plaćanja najma, dok se povremeni treninzi održavaju u športskoj dvorani Vinko Kandija u Trogiru uz plaćanje najma.

Prema NKD-u djelatnost kluba su djelatnosti ostalih članskih organizacija, dok je osnovni sadržaj tj. djelatnost koje obuhvaća udruga sljedeći:

- Poticanje i promicanje glazbeno-scenske djelatnosti
- Unapređivanje stručnog rada i osposobljavanje članova u plesu, glazbi, dramsko-scenskom izvođenju
- Stvaranje i unapređivanje materijalnih i drugih uvjeta slobodnog udruživanja građana i zadovoljavanje osobnih, zajedničkih i javnih potreba u glazbeno-scenskoj djelatnosti i podizanju razine kulture kao dijela opće kulture
- Usklađivanje aktivnosti članova
- Sudjelovanje u javnim manifestacijama, proslavama i obilježavanju državnih i drugih blagdana i u programima turističko-kulturnog značaja i druge djelatnosti utvrđene Statutom.

### **3.1. Identifikacija marketinških mogućnosti**

#### **3.1.1. Analiza eksternog okruženja**

##### **3.1.1.1. PEST analiza**

Način rada definiran je Zakonom o udrugama za mažoret ples te Zakonom o sportu za twirling. Rezultate rada kluba na državnoj razini prate već spomenuti nacionalni savezi, HRSAM za mažoret i HTS za twirling te međunarodni savez WFNBTA. Klub mora pratiti nove promjene i nova izdanja pravilnika od strane WFNBTA te ih usklađivati svojim radom. Statut udruge usklađen je prema Zakonu o udrugama, dok se za twirling klub s obzirom na trenutno zamrznuto članstvo ne može reći da su u skladu s novim promjenama Zakona.

Politički čimbenici na nacionalnom nivou su Ministarstvo kulture, Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa, dok na lokalnoj razini možemo reći da je to potpora Općine Seget za razvitak kulture i športa. HOO (Hrvatski olimpijski odbor) nakon mnogo godina prihvatio je twirling kao sportsku djelatnost te u suradnji sa HTS-om uskoro će biti organizirana škola za sudce i trenere na ovom polju. Također na svjetskoj razini pokušava se uvrstiti twirling u olimpijske sportove.

Ekonomski čimbenici zapravo najviše utječu na ovakav vid udruga, zbog globalne i lokalne recesije u vidu smanjenja sredstava. Zbog teže ekonomske situacije zadnjih godine više se susreću s problemima pronalaska sponzora i donatora za sufinanciranje rada te odlaska na natjecanja i sve što ide uz sam rad. Količina opreme koja se iz svake godine u godinu povećava, ponajprije zbog boljeg prikaza i pojave kluba u javnosti i samim natjecanjima, također iziskuje veći trošak.

U društvene čimbenike može se navesti trendove u izvedbenim umjetnostima, danas je trend mažoret plesa sve više u porastu upravo zbog osebnosti. Za twirling se može reći da je manji interes, zbog nemogućnosti nastupanja na otvorenim prostorima, iako se počeo razvijati više od prikazivanja nastupa Tihomira Bendelje na Supertalentu 2009. godine. Interes medija za je jako slab te se eventualno odvija na lokalnoj ili županijskoj razini.



U okolini kluba ne postoji previše sadržaja za djecu i mlade osim školskih sportova te odnedavno juda. Iako je klub više orijentiran na djevojčice, dječaci se također ne isključuju. Statistički podaci iz 2011. godine pokazuju kako je od ukupno 4.854 stanovnika u Općini Seget (i okolnim naseljima), u dobi od 0-19 godina njih 1.012, a od toga ciljne skupine djevojčica 506.<sup>31</sup> U zadnjih dvije godine povećava se trend osnivanja mažoret klubova. U široj okolici postoje još tri kluba i to dva u Kaštelima i jedan u Marini.

U okruženju ne postoje tehnologije koje bi klubu mogle pomoći u razvoju. Jedna velika mana tehnološkog okruženja je nepostojanje vlastite dvorane u Općini Seget te neadekvatnog prostora za trening.

### **3.1.1.2. Analiza konkurencije**

Klub nema direktnih konkurenata na užem području, točnije ne postoji klub u Trogiru, kao većem gradu susjedu. U širem području postoje klubovi u Splitu, Kaštelima, Sinju, Trilju, Marini, Šibeniku, Vodicama, Zadru. Kako u Hrvatskoj postoji više saveza mažoretkinja, može se reći da su savezi međusobno konkurenti. Savezi unutar države ne djeluju po istim pravilima, a za HRSAM se može reći da je najbrojniji trenutno sa 33 tima. Korisnici tj. "potrošači" ove vrste sporta ne mogu jačati svoju pregovaračku moć upravo zbog udaljenosti drugih klubova na ovim prostorima. Naime, korisnici su u većoj mjeri djeca mlađa od 14 godina te ipak nemaju autoritet da sami odlaze na treninge, nastupe, natjecanja i sl.

Indirektni konkurenti kluba su sve ostale sportske aktivnosti, koje se uglavnom održavaju u gradu Trogiru (nogomet, rukomet, košarka i slični sportovi). Dok se u glavne indirektno konkurente mogu nabrojiti gimnastički klub Rusulice Trogir te donedavno plesna skupina Doxa (koja više ne djeluje na području Trogira). Prijetnja novih klubova istog sadržaja trenutno ne postoji.

---

<sup>31</sup> Prilagođeno prema DZS,

[http://www.dzs.hr/Hrv/censuses/census2011/results/htm/H01\\_01\\_01/h01\\_01\\_01\\_zup17\\_3824.html](http://www.dzs.hr/Hrv/censuses/census2011/results/htm/H01_01_01/h01_01_01_zup17_3824.html) [21.8.2016.]

### **3.1.1.3. Analiza korisnika**

Korisnici tj. ciljane skupine su djeca u dobi do 14 godina te djeca u dobi od 14-18 godina. Općenito to važi za sve klubove koji se bave ovakvim sportom. Iako gornja granica bavljenja ovakvom vrstom sporta nije određena, važno je da se počne u ranijoj dobi sa radom kako bi se postigli rezultati i kako bi se omogućio napredak. Dobna segmentacija bitna je samo zbog određivanja kategorije prema uzrastu (mlađi junior, kadet, junior i senior). Spol nije od značaja, iako mažoret u pravilu plešu djevojčice, dok u twirlingu nije iznimka da plešu i dječaci. Inače s ovakvom vrstom sporta bolje je krenuti od malih nogu, dok su djeca u razvoju. Prema dobnim razredima kreiraju se grupe koje mogu sadržavati od deset do šesnaest pojedinaca kako je određeno prema nacionalnim i svjetskim standardima i normama.

Potencijalne korisnike tj. zainteresiranu djecu uglavnom se pokušava privući preko obrazovnih ustanova, kao što su vrtići, osnovne škole i srednje škole te takve skupine najčešće i daju najviše stvarnih korisnika.

## **3.1.2. Analiza internog okruženja**

### **3.1.2.1. Organizacija kluba**

Prema Statutu djelatnosti kluba su slijedeće:<sup>32</sup>

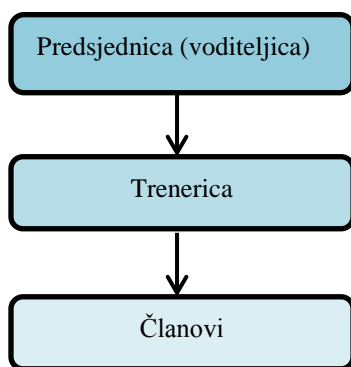
- Okupljanje djece i mladeži koji se bave mažoret plesom
- Promicanje i unapređivanje mažoret plesa
- Okupljanje građana koji se bave glazbeno - scenskom umjetnošću
- Promicanje i unapređivanje stručnog rada i osposobljavanje članova u plesu (folklor, moderni, mažoret, hip-hop, breakdance), te dramsko – scensko izvođenje
- Organiziranje savjetovanja, predavanja, seminara, kongresa, tribina i drugih stručnih skupova o problemima
- Strukovno povezivanje te stručno i profesionalno usavršavanje članova
- Suradnja s drugim istovrsnim i sličnim udrugama i organizacijama u inozemstvu, te svim organizacijama koje podupiru rad Društva
- Ostvarivanje stručne suradnje s domaćim i inozemnim strukovnim udrugama; izdavanje stručnog časopisa sukladno zakonu

---

<sup>32</sup> Interni podaci KUD-a Seget – Segetske mažoretkinje i twirling klub Seget

- Obavljanje drugih aktivnosti koje doprinose ostvarivanju ciljeva osnivanja utvrđenih Statutom sukladno zakonu

Sve nabrojene aktivnosti provode se u skladu sa Statutom što je najbolje moguće. Organizacija kluba djeluje na principu predsjednika (voditelja), trenera i članova kluba. Klub djeluje u skladu sa Statutom koji je usklađen sa svim zakonima. Skupština se odvija jednom godišnje te na skupini sudjeluju predsjednik, nadzorni odbor, izvršni odbor, likvidator i tajnik kluba. Predsjednica i voditeljica su jedna osoba. Postoji glavna trenerica od osnutka kluba, dok se trenutno članica seniorske grupe obrazuje za mladu trenericu. Glavna trenerica završila je glazbeno-plesnu akademiju u Češkoj, osnivačica je mažoret plesa u Hrvatskoj, ali nema položen stručni ispit. Druga neslužbena trenerica trenutno se priprema na polaganje stručnog ispita u suradnji sa HOO.



**Slika 4. Razine odgovornosti u klubu**

Izvor: Projekcija autora

Trenutni broj članova kluba je 50 koji su raspoređeni prema različitim dobnim skupinama. Klub održava treninge za svaku grupu dva puta tjedno i to po jedan sat. Treninzi se održavaju utorkom, petkom i srijedom u vremenu od 18:30 do 20:00 sati u prostorijama Općine Seget te subotom u popodnevnim satima u pomoćnoj dvorani u Trogiru. Tokom ljetnih mjeseci, zbog vrućina, treninzi se održavaju ujutro ili predvečer, a i odrađuju se u manjem obimu nego inače zbog stanke od natjecanja. Pred sama natjecanja treninzi se povećavaju na svaki dan, ovisno o mogućnosti članova te se iznajmljuje športska dvorana Vinko Kandija u Trogiru. Sadašnja trenerica u zadnje vrijeme nekada ne obavlja svoje dužnosti (tipa ne dolasci na trening i sl.) te ponajprije zbog budućnosti i očuvanja kluba jedna od članica školovat će se za trenera.

U mažoret plesu, a i twirlingu postoji više kategorija, grupnih, solo i dueta, a svaka kategorija raspodjeljena je prema dobnim skupinama. U mažoretu to su: tradicionalni mažoret ples, exhibition corp, parad corp, grupa s rekvizitima, zastave, pom-poni te solo i duet s rekvizitima. Kod grupnih kategorija dobnim uzrastima su mlađi juniori, juniori i seniori, dok kod solo i duo kategorija još se nadodaje jedna kategorija kadeti. U twirlingu to je definirano malo drugačije, određene kategorije plešu se na zadanu glazbu, dok se određene plešu uz slobodni izbor glazbe. Na zadanu glazbu pleše se solo twirl, solo 2 štapa, solo X-strut, duet twirl, grupni twirl, a uz slobodnu glazbu pleše se grupni dance, twirl corps showcorps te rhythmic twirl. Za dobnim uzrastima kategorije vrijede kao i kod mažoreta.

Prvo državno natjecanje na kojem je klub sudjelovao održalo se 2003. godine i od tada klub se natjecao na svim državnim prvenstvima, a sudjelovao je i na mnogim europskim prvenstvima. 2005. godine klub se okušao u organizaciji državnog prvenstva u mažoret plesu i twirlingu, koje se održalo u športskoj dvorani Vinko Kandija u Trogiru. Iako mladi klub tada, uspješno su odradili organizaciju državnog prvenstva, te od te godine u rad saveza uključuju i današnjeg poznatog hrvatskog voditelja Franu Ridjana (kao voditelja svih većih natjecanja).

Ukupno u 14 godina rada osvojili su 37 odličja u mažoret plesu i 20 odličja u twirlingu i to 16 zlata, 18 srebra te 23 bronce. Dva puta bile su i europske prvakinja i to u kategoriji grupe s rekvizitima 2011. i 2013. u kategoriji parad corpa u dobnom uzrastu mlađih juniora. Osim državnih prvenstava, postoje i regionalna natjecanja te kupovi u twirlingu na kojima također sudjeluju. Zadnje četiri godine klub se nije natjecao na twirling natjecanjima, ali uskoro se polaganjem ispita mlade trenerice namjerava ponovno uputiti ka tome, iako ne postoji adekvatan prostor za treniranje twirlinga te fali stručnog kadra u tom području.

Prilikom upisa u klub, s članovima (i roditeljima) razgovara voditeljica te se dogovaraju pojedinosti dolaska na trening, služenja s opremom i sl. Član kluba prilikom upisa dobija štap na korištenje te uniformu. Upisuju se uglavnom mlađi uzrastima i to početkom školske godine, da bi se lakše formirale grupe prema dobnim skupinama. Prvi treninzi se uglavnom odnose na upoznavanje sa osnovnim plesnim koracima, orijentacijom u prostoru, marširanjem i upoznavanjem štapa (palice).

Treninzi se odvijaju grupno, ovisno o količini u novih polaznika, u jednoj ili više grupa. Trener grupno objašnjava osnove te kasnije personalizirano pomaže novim članovima. Kako su novi članovi uglavnom djeca mlađeg uzrasta, treba izdvojiti dovoljno vremena kako bi se osnovni koraci savladali i kako bi se postepeno išlo ka napretku rada sa štapom. Osnova svakog treninga je zagrijavanje mišića i tjelovježba, nakon toga slijedi uvježbavanje zasebnih elemenata (plesnih i onih tehničkih – sa štapom), zatim sklapanje koreografije te postepeno vježbanje istog. Novi članovi odlaze na natjecanja ovisno o kvaliteti njihovih izvedbi i dobi, uglavnom nakon dvije godine rada. Bez obzira na neodlazak na natjecanja, novi članovi odraduju neke nastupe, ali uglavnom su to nastupi koji nisu od velike važnosti i koji zahtijevaju manje dobne uzraste (tipa dječji karneval).

Temeljni zaključak je da je klub još uvijek dobrostojeći, iako je realno da se trebaju dogoditi neke promjene u organizaciji. Zbog starosti glavne trenerice i u pojedinim trenucima nezainteresiranosti (zbog treniranja još jednog kluba), pate ponajprije djeca, što se odražava i na njihov rad. Predsjednica kluba također zbog privatnih razloga razmatra napustiti tu funkciju i klub se nalazi na prekretnici. Mlada trenerica će polagati stručni ispit i ima ambicije i volju za nastavak treniranja (i mažoreta i twirlinga), međutim zbog privatnih obaveza neće moći trenirati sve dobne uzraste te ostaje problem treniranja novih mladih članova, koji su zapravo budućnost kluba. Također iako je mažoret dio puno bolji i uspješniji s radom, twirling je vrlo atraktivan sport i trebali bi se više pobrinuti oko ponovnog uključivanja u rad s twirlingom te se pozabaviti oko uređenosti statuta prema zakonima, ukoliko dođe do ponovnog pokretanja, a hoće.

### **3.1.2.2. Lokacija i oprema kluba**

Od osnutka kluba treninzi se odvijaju u prostorijama Općine Seget, koja se ne plaća jer su oni ustupili prostor za rad, ali nije u potpunosti adekvatna za izvođenje treninga (premali prostor i mala visina). Iako dvorana nije adekvatna bez ovog prostora ne bi opstali jer se tu održava veći dio treninga i priprema za natjecanja. Ova lokacija je podobnija za manje uzraste ili nove članove koji tek započinju s radom jer ipak ima dovoljno prostora za grupni trening i učenje koraka i osnova, ali za starije grupe ipak treba više prostora za vježbu. Koreografije su većinom okretne tj. kod natjecanja se u pojedinim kategorijama zna upotrebljavati i cijela dvorana (širinom i dužinom), a za twirling je najvažnija visina stropa koja mora biti prilagođena velikom izbačaju štapa.

Ipak ove prostorije su adekvatne po podlozi koja je parketna i idealna je za održavanje treninga, okrete i elemente koji se izvode na tlu. U ovim prostorijama odnedavno trenira i judo klub, pa zbog njihove glavne opreme (strunjača) prostor se još više sužava. U prostorijama također postoje ormari u kojima se drži sva oprema (uniforme, trikoi, čizme, kazetofoni i ostalo) te u donjem dijelu zgrade postoje ormari za pehare, postolja, priznanja i nagrade kluba. Ormari su donirani od strane Općine Seget. S druge strane zgrade nalaze se uredi Općine Seget te sam ulazak u prostoriju za trening odvija se preko glavnog ulaza u Općinu.

Uz tu lokaciju koristi se i pomoćna dvorana u Trogiru, koja se također ne plaća te povremeno športska dvorana Vinko Kandija u Trogiru koja se plaća 500,00 kn u vremenskom iznosu od 2 sata. Pomoćna dvorana veća je od prostora u općini, ali je betonske podloge i nije adekvatna po pitanju tla, kao što je slučaj u pomoćnim prostorijama u Općini Seget i športskoj dvorani gdje je podloga parketna. Također u zimskim uvjetima u pomoćnoj dvorani ne postoji grijanje, pa se članovi trebaju kvalitetnije obući kako bi mogli trenirati.

Zaključno je da je jedino športska dvorana Vinko Kandija u potpunosti adekvatna za izvođenje treninga, međutim uz plaćanje najma, problem je i dostupnost dvorane zbog gustog rasporeda ostalih sportskih aktivnosti i školske nastave. Problem lokacije u potpunosti bi se mogao riješiti izgradnjom športske dvorane uz osnovnu školu u Segetu, koja posjeduje samo vanjsko betonsko igralište, koje se ponekad koristi za trening u ljepšim vremenskim uvjetima zbog veličine. Na izgradnju dvorane čeka se već dugo te u bilo kojem pogledu nisu pokrenuti veći dogovori oko izgradnje te dvorane.

Novi članovi, kako je već spomenuto od kluba pri upisu dobivaju štap i pri prvom nastupu uniformu. Međutim, većina članova tokom razvoja ili višegodišnjeg treniranja samostalno kupuje, o svom trošku, bolju opremu (kvalitetniji štap i kuglice, profesionalne papučice i sl.). Sva oprema naručuje se najčešće iz Nizozemske gdje se nalazi glavni dobavljač kluba, s kojima surađuju već duže vrijeme i preko kojeg se nabavljaju noviteti u svijetu mažoreta, a posebno twirlinga.

Sve uniforme koje se koriste za grupne koreografije osigurane su od strane kluba i članovi ih ne plaćaju, dok solo i duo koreografije trebaju sami osigurati i sami ih platiti. Ista stvar je i s ostalo opremom što se tiče samih koreografija, tipa rekvizite za grupne kategorije uglavnom izrađuju pojedinci (roditelji, ali i članovi) u suradnji s klubom po principu volontiranja. Troškove materijala snosi klub. Kod solo i duo kategorija, članovi sami snose troškove materijala rekvizita, ali klub pokušava što više pomoći pri realizaciji rekvizita (novčano i materijalno). Prijašnje uniforme su izrađivali putem većih šivačkih kuća, dok je jedno vrijeme uniforme šivala baka jedne od članica kluba, dok danas većinu uniformi šije jedna od mama članica kluba.

Klub je tijekom godina sašio oko 24 vrste uniformi, i to od svake u rasponu od 10 do 20 komada, ovisno o veličini grupe i koreografije. Klub ima ukupno oko 400 različitih komada uniformi, ne računajući solo i duo kategorije, gdje se šiju uglavnom posebni kostimi.

### **3.1.2.3. Marketinško usmjerenje i promocija kluba**

Za klub se može reći da je donekle marketinški osvješten i u tom pogledu pokušava ići naprijed koliko je to moguće. Ne postoje osobe u klubu koje imaju određena marketinška znanja, klub ima postavljene ciljeve, no vizija i misija nisu konkretno definirane. Također u strateškom pogledu, nisu previše okrenuti ka budućnosti.

Međutim, što se tiče promocije kluba, čini se koliko se može u financijskom aspektu. Klub svake godine organizira upise novih članova i to uglavnom početkom školske godine, te se tiskaju slikovni letci i plakati koji se zatim dijele okolnim vrtićima, osnovnim i srednjim školama. U okruženju reklamiraju se putem videozida gdje su postavljene najnovije slike članova svih dobnih uzrasta. Videozid nalazi se uz frekventno područje u Segetu Donjem uz glavnu cestu koja ima najveći promet. Slike na videozidu mijenjaju se uglavnom jednom ili dvaput godišnje, a reklama se prikazuje u određenom vremenskom roku uz izmjenu s ostalim reklamnim spotovima.

Klub često djeluje u javnosti (putem nastupa) te se zapravo tako najviše promovira. Zastupljeni su i u TV, radio i tiskanim medijima. U tiskanim medijima uglavnom se obavljaju rezultati rada prikazani kroz uspjeh na državnom ili regionalnom prvenstvu.

Najviše puta dosad objavljivanih članaka imaju u Slobodnoj Dalmaciji. Na TV medijima, najčešće su prikazani nastupi i/ili reportaže na lokalnim mrežama kao što je TV Jadran. U početku objave o klubu su bile češće, a u skorije vrijeme jako rijetke. Česta gostovanja imaju na radio postaji gradskog radija Trogir, gdje također pred i poslije državnih natjecanja, prilikom upisa novih članova ili povodom određenih nastupa članovi kluba gostuju u emisijama.

Par godina nakon osnutka klub je imao svoj blog kojeg su vodile dvije članice kluba. Tada su mahom većina kluba mažoret plesa i twirlinga osnivala blogove i tako komunicirala međusobno, ali i s vanjskim svijetom. Blog se nakon određenog vremena zapustio te je stranica ugašena. Danas se više važnosti predaje dizajnu, čestim objavama tj. danas treba biti aktivniji na tom polju te ovaj dio iziskuje određenu volju i trud, a ukoliko se ne obavlja dobro, bolje da se ne koristi.

Danas klub slijedi trendove i ima vlastitu facebook stranicu, koju vodi bivša članica kluba. Na stranici se uglavnom objavljuju slike s raznih nastupa, gostovanja, prvenstava. Objavljuju se rezultati i uspjesi tima, povijesni razvoj tima te sve informacije koje bi mogle zanimati korisnike koje prate njihovu facebook stranicu. Stranica se vodi bez dodatnih plaćanja oglasa, te je s takvim radom uspjela skupiti preko 500 lajkova ili korisnika koji ih prate. Ovaj vid promocije zasigurno je dobar i privlači potencijalne korisnike.

#### **3.1.2.4. Financijski aspekt**

Članarina za članove u klubu iznosi 150,00 kn mjesečno. Prilikom ljetne sezone članarina za srpanj i kolovoz plaća se kao za jedan mjesec, a ukoliko iz iste obitelji (npr. sestre) trenira više članova onda se uz članarinu dobiva popust. S otprilike 50 članova mjesečni udio od članarina iznosi 7.500,00 kn, što bi na godišnjoj razini iznosilo 82.500,00 kn. Naravno broj članova varira iz godine u godinu, pogotovo prilikom upisa.

Klub nema troškove najma na dvijema lokacijama prethodno objašnjenima, dok se na trećoj lokaciji plaća 500,00 kn dva sata dvorane. U vlastitu imovinu kluba spadaju novčana sredstva stečena od članarina, svi dobrovoljni prilozi i darovi te novčana sredstva stečena obavljanjem djelatnosti kojima se ostvaruju ciljevi.



Uz samu članarinu kao imovinu, navodi se oprema kluba, štapovi i sve uniforme u posjedu kluba te ormari za odličja i uniforme, koji su dobiveni od donatora. Plaća trenerice isplaćuje se iz članarina i ostalih novčanih donacija, dok predsjednica kluba volontira.

Klub plaća sve kotizacije prilikom odlaska na državna i regionalna natjecanja, dok odlazak na europsko natjecanje plaća u potpunosti klub (uglavnom na europska odlaze jedan ili dva predstavnika). U dio troškova koji snosi glavni donator – Općina Seget spadaju i prijevoz za veća putovanja (npr. odlazak na državno prvenstvo). Klub redovno podmiruje obveze vezane za članstvo tj. članarinu u savezima. Problem se javlja kod vođenja knjigovodstvenih usluga, klub ne posjeduje znanje, a ni s vanjske strane nitko nije uključen u to te bi se na tom trebalo poraditi.

### **3.1.2.5. Analiza razvojnih potencijala**

Klub ima ograničene resurse koji bi mu osigurali veći napredak i razvoj ka boljem. Upravo zbog ovisnosti o donatorima i sponzorima, klub ne može previše ulagati u novitete. Većina imovine "dobivena" je od strane donatora i sponzora te od samih članova i volontera koji pripomažu klubu. No, uz ekonomsku krizu i današnju situaciju u državi teško je pronaći sponzore i donatore.

Pozitivna strana kluba je još uvijek lokacija za održavanje treninga koja se ne plaća te osnovna oprema koja postoji te je u odličnom stanju (sve uniforme čuvaju i posebno njeguju). Negativna strana najviše se odražava na neadekvatne uvjete dvorane (širina i visina), a ona bi se riješila izgradnjom školske dvorane osnovne škole u Segetu Donjem. Međutim, o toj dvorani se govori već desetljeće, ali konkretne mjere nisu poduzete. Ipak, kao klub nemaju preveliki utjecaj na tom polju i ne mogu potpomoći tom problemu.

Glavni trener nema položen stručni ispit, a i djelovanje i ponašanje prema aktivnostima u klubu ne upućuju na dobre afinitete. Iako je već pokrenut postupak usavršavanja članice za novog trenera, to se trebalo dogoditi i ranije kako bi se osigurao nesmetani razvoj novih članica. Primaran cilj je dovesti poboljšanja u menadžmentu kluba, koja bi značila daljnji nesmetan razvoj. Klub ima zapažene rezultate, kao jedan među mlađe osnovanim klubovima u Hrvatskoj na području mažoret-a i twirlinga u svom savezu, kao klub iz malog mjesta i s manjim brojem članova.

### 3.1.3. SWOT analiza

Swot analiza kluba je sastavljena kako bi se iskazali pozitivni i negativni elementi za budući razvoj kluba. Swot analiza je temelj za donošenje strateškog plana razvoja kluba.

**Tablica 3. SWOT analiza KUD-a Seget**

<b>Interne snage</b>	<b>Interne slabosti</b>
Niski troškovi poslovanja (neplaćanje najma) Vlastita oprema (štapovi i uniforme) Školovanje članice za novog trenera Učestalost treninga Dobra suradnja s dobavljačem opreme Dobra komunikacija sa obližnjim timovima i sa savezom Dobra promocija putem različitih kanala Aktivna facebook stranica Dobri kanali komunikacije sa članovima Glavni donator – Općina Seget	Nedekvatan prostor za trening Glavni trener nema položen stručni ispit Slaba kontrola rada sadašnjeg glavnog trenera Trener uz ovaj klub, trenira još jedan (kojem je više podoban) Potencijalni odlazak sadašnje predsjednice Veliki troškovi prilikom odlaska na državna i europska prvenstva Neplaćanje određenih nastupa Neusklađenost financijskog dijela kluba Zamrznutost članstva u savezu twirlinga
<b>Eksterne prilike</b>	<b>Eksterne prijetnje</b>
Atraktivnost (različitost) od ostalih klasičnih sportova Mogućnost povezivanja sa "HOO" Škola za licencirane trenere i sudce Velik broj ciljane skupine (mladih) Nepostojanje sličnih sadržaja u okruženju	Nepostojanje školske dvorane Jačanje konkurencije (drugi sportski sadržaji u okruženju) Ekonomska kriza koja utječe na manjak donatora i sponzora

Izvor: Projekcija autora

## 3.2. Definiranje strategije

### 3.2.1. Određivanje marketing misije, vizije i strategije

Glavni cilj kluba je promicanje, razvitak i unapređenje aktivnosti u glazbeno scenskoj djelatnosti, te radi omogućavanja i stvaranja uvjeta za slobodno udruživanje građana u glazbeno scenskoj djelatnosti kako bi što učinkovitije ostvarili svoje osobne i zajedničke interese. Također udruga promiče twirling kao sport, koji je još uvijek nije dovoljno razvijen na razini Republike Hrvatske. Ciljana skupina kluba su djeca u dobi do 14 godina te djeca u dobi od 14-18 godina.

Misija kluba je poticanje, razvijanje i unapređivanje mažoret plesa i twirlinga kod djece i mladeži, podizanje opće razine kulture kao i odgojnih, moralnih, etičkih i sportskih vrijednosti kod svojih članova.

Vizija kluba je da se što više mladih uključi i razvija mažoret ples i twirling, da klub postane još uspješniji i da se očuva tradicija koju su stvorili.

Uz već navedene glavne ciljeve, ostali ciljevi kluba su:

- Uključiti veći broj mladih (uz djevojčice i dječake)
- Stvoriti uvjete za postizanje boljih rezultata
- Promocija svog mjesta kroz organizaciju različitih kulturnih manifestacija
- Očuvanje i promocija mažoret plesa i twirlinga
- Ponovno organiziranje regionalnog i/ili državnog prvenstva
- Ostvariti dugoročnu suradnju s gradom Trogirom u sklopu turističkog programa
- Dostići brojku od 100 članova
- Školovati vlastitog sudca i trenera
- Omogućiti manji trošak za svoje članove
- Uskladiti financijske aspekte kluba sa zakonima

Preduvjet daljnjeg napredovanja i djelovanja kluba su školovanje novog trenera te financijsko usklađivanje sa zakonskim okvirima. Uz ova dvije odrednice, ponajprije je bitno i odmrzavanje članstva u twirlingu i ponovna promocija i razvitak istog. Strategija koja bi se provodila je razvoj tržišta i proizvoda. Razvoj tržišta može se podijeliti na tržište korisnika i tržište donatora/sponzora. Tržište korisnika tj. ciljne skupine je osnovno za pridobivanje novih članova i opstanka kluba u budućnosti (a uz to i samog razvitka osnovnog proizvoda – treninga i natjecanja). U suradnji sa turističkom zajednicom Segeta i Trogira posebno, moglo bi se više približiti turistima na obostranu korist. Tržište sponzora i donatora trebalo bi se bolje precizirati kada klub privuče pravo tržište korisnika i kada ono postane dovoljno veliko da bi se donatori i sponzori mogli na bolji i lakši način "tražiti".

### **3.2.2. Marketing miks – proizvod**

Klub nudi kao osnovni proizvod za članove treniranje i natjecanje, a kao dodatni mogu se istaknuti zabava, putovanja, timski rad i sl. Proizvod je usmjeren na ciljno tržište mladih sa ciljem povećanja članstva te boljeg razvitka mažoret plesa i twirlinga. Radit će se na poboljšanju usluge treninga (ponajprije zbog uskih odnosa s glavnim trenerom) te ukoliko se pronađu određeni financijski izvori ili ukoliko se ukaže prilika moguća je i organizacija

prvenstva na regionalnoj, državnoj ili europskoj razini za mažoret ples. Kako je twirling članstvo trenutno zamrznuto u savezu HTS-a, pokušat će se ponovno aktivirati kroz naredno razdoblje.

Kao osnova za boljom uslugom treninga je standard kvalitete kojeg se treba pridržavati, određenih zakonskih i statusnih regulativa te praćenje europskih i svjetskih pravila i standarda. Jedan dio opreme koji je zastarjeo trebao bi se obnoviti s novijim zalihama (štapovi). Štapovi bi se trebali nabaviti u više odgovarajućih veličina (posebno za manju dobnu skupinu). Štapovi su metalni i mogu biti veličine od 45 do 80 cm, a mjere se prema dužini ruke. Sve uniforme su jako dobro očuvane, a u zadnjim godinama rada one se prema svakoj kategoriji koja odlazi na natjecanje rade od novih materijala te su u potpunosti nove. I dalje prostor koji se koristi za trening nije zadovoljavajuć zbog standarda veličine, iako prema ostalim aspektima zadovoljava uvjete. Taj prostor je i dalje dovoljan za rad sa novim članovima i plaćanje velike dvorane samo bi uvelo dodatan trošak za klub.

Potrebno je uvesti određene normative rada između trenera, predsjednika i s druge strane članova kluba, kako bi svi članovi kluba dobivali jednaki tretman. Članovima koji se ističu talentom, voljom i trudom organizirat će se dodatni treninzi u suradnji s trenerom i omogućit će mu se dalje napredovanje, ukoliko on to želi. Svakom članu treba objasniti princip odvijanja treninga (od zagrijavanja do pripreme i tehniciranja). Kako su ovo većinom mladi korisnici te korake bi trebali znati i roditelji. Također roditelji moraju dati suglasnost odlaska na natjecanja u slučaju da je član mlađi od 14 godina. Prilikom pružanja usluge treninga treba posvetiti pažnju na:

- Pružanju kvalitetne usluge svim članovima jednako
- Stalnoj kontroli rada članova (za svakog člana ponaosob, praćenje napretka)
- Trener treba imati završen stručni ispit
- Trener treba svakom članu dati priliku za napredak
- Treba poticati članove na rad, a ukoliko se primjeti talent pojedinca treba ga istaknuti za solo i duo kategorije
- Odgojno-edukativne mjere vrlo su važne za razvitak članova ponaosob
- Treba poticati timski rad i sportski duh
- Predsjednik, trener i ostali volonteri trebaju biti prijateljski nastrojeni prema članovima
- Treba se voditi briga o sigurnosti i zdravstvenom stanju članova

Proizvod za posjetitelje jako je bitan kod ovakvog tipa "sporta". Proizvod za posjetitelje u ovom slučaju je gledanje koreografija i prikaza, u određenim slučajevima podrška prema članovima u obliku navijanja, odlaska na natjecanja i sl. Ovu vrstu prate uglavnom slučajni prolaznici ili pak zaljubljenici u mažoret ples i twirling, bivši plesači. Kod slučajnih prolaznika važno je ostaviti dobar dojam susretljivosti, da posjetitelj uživa u "predstavi", a nakon nje da osjeća i zadovoljstvo. Uglavnom nakon nastupa takve vrste, posjetitelji se žele slikati, prenjeti doživljaje ili pohvaliti nastup.

Proizvod za donatore i sponzore predstavlja promocija i vidljivost od strane posjetitelja, podizanje imidža i sl. što se upravo i čini nastupima prema donatorima i sponzorima. Nisu svi nastupi ovakvog tipa, ali nastupi prema sponzorima uglavnom su dogovoreni i sponzori za nastupe uglavnom traže odgovornost i stariju skupinu članova.

### **3.2.3. Marketing miks – cijena**

Cijena kao drugi dio marketing miksa, treba biti pristupačna i dostupna svim potencijalnim korisnicima. Većina različitih sportova u današnje vrijeme traži puno odricanja, pa tako i ova. Uz cijenu koju korisnik plaća dobiva se puno više od samog treninga i natjecanja, dobiva se osjećaj timskog rada i sudjelovanja u timskim obvezama, zadovoljstvo učenja i napretka, zadovoljstvo osvajanja medalje, zadovoljstvo predstavljanja tima kao jedinice, a zatim i zadovoljstvo predstavljanja sebe, kao osobe, u nekom drugom okruženju.

Cijena mjesečne članarine danas za jednog člana iznosi 150,00 kn, dok je pri samom osnutku ona iznosila 100,00 kn. Međutim, vremena se mjenjaju i stvaraju se novi troškovi napretkom kluba iz godine u godinu. Prema zakonu i statutu Saveza u kojem klub djeluje ne postoje ograničenja o najnižoj ili najvišoj članarini, što taj izbor zapravo čini odluku menadžmenta i vodstva kluba. Cijena je prihvatljiva u odnosu na ostale sportove i princip treninga.

Cijena za članove, osim članarina, ogleda se i u troškovima opreme i samim natjecanjima. Klub daje početnu opremu za rad (štap i uniformu), dok korisnik mora sam nabaviti plesne papučiće ili neku udobniju obuću s kojom može nesmetano raditi za početak. Troškove za natjecanja uglavnom snosi dio član, a dio klub (odnosno donacije). Tako je članovima

uglavnom omogućen prijevoz za natjecanja i nastupe, dok smještaj uglavnom oni sufinanciraju. Kotizacije na natjecanjima za sve nastupe (grupne, solo i duete) plaća klub u potpunosti te u slučaju odlaska na europsko prvenstvo klub pokriva sve troškove.

Cijena za gledatelje predstavlja cijenu ulaznica na natjecanjima te druge popratne sadržaje. Ulaznice za regionalna i državna prvenstva još uvijek, u većini slučajeva, posjetitelji ne plaćaju i ulaz je slobodan, dok je ulaz na europska prvenstva uglavnom oko 10 €/dan. Cijena za donatore predstavlja financijska sredstva (sudjelovanje u odlasku na natjecanje, plaćanje prijevoza) ili nefinancijska sredstva (već spomenuti prostor za trening te dio opreme za uniforme i odličja kluba).

#### **3.2.4. Marketing miks – distribucija**

Mjesto, odnosno distribucija (lokacija) kod sportskog marketinga čini sportski objekt. U ovom slučaju dvorana u kojoj se održavaju treninzi i natjecanja. Kako je već navedeno treninzi se održavaju u neprikladnom prostoru prema veličini, međutim tlo prostora odgovara izvođenju treninga. Osim sportske dvorane u Trogiru u bližoj okolini ne postoji nijedna dvorana koja bi svojom veličinom i sadržajem odgovarala klubu. Krajnje je vrijeme da se ostvari suradnja sa općinom i osnovnom školom u Segetu te omogući bolji prostor za treniranje i samu pripremu za nastupe i natjecanja.

Primjereni prostor bi trebao biti veličine školske sportske dvorane s podlogom od parketa, koje prema MZOŠ-u ima propisane dimenzije za borilište, pomoćnu dvoranu, svlačionicu, wc, spremište i ostalo. Ukoliko se ostvari ova suradnja, plaćanje najma bi bilo minimalno ili ga u dogovoru sa općinom kao donatorom ne bi bilo. Novi prostor za rad je nužan za daljnji napredak kluba. U prostoru treba vladati ugodna atmosfera, bez smetnje vanjske svjetlosti zbog vrtnje štapa te u prostoru ne smije biti prehladno ni pretoplo. Treninzi bi se održavali češće, uz korištenje ostalih dvorana te bi to dovelo do veće ažurnosti kluba prema članovima, a samim time privukli bi se i novi članovi. Treninzi se uglavnom organiziraju u popodnevnim i večernjim terminima zbog školskih i drugih obveza članova.

### 3.2.5. Marketing miks – promocija

Klub preko promocijskih kanala mora privući nove članove ciljnog tržišta i prenjeti poruku svojim budućim potencijalnim korisnicima, ali i donatorima. Pozitivne strane kluba su što klub djeluje već 14 godina te ima pozitivan imidž koji se s godinama gradi. Klub ima kvalitetnu suradnju sa lokalnim radio i TV postajama, ali u novinskim izdanjima ne spominju se često. Negativne strane su kao i uvijek, financijska sredstva tj. njihov manjak, mažoret ples i twirling su jako malo medijski popraćeni pa se treba truditi približiti ih vanjskom svijetu i publici. Postoji jako mali interes sponzora jer ovo nije tipičan sport.

Klub bi trebao poraditi na osobnoj prodaji, te se prilikom godišnjih upisa predstavljati uživo uključujući već korištene promotivne letke. Dobne skupine uglavnom odgovaraju vrtićkoj i školskoj dobi te bi frekventna mjesta promoviranja trebala biti nastupi u okolnim područjima blizu škola i vrtića. Također uz nastupe, članovi bi trebali predstaviti opremu i kako rukovati s njom, putovanja, timski rad i ostale aktivnosti. Uz već postojeću facebook stranicu, klub bi trebalo koristiti add kampanju koja bi privukla više članova sa društvenih mreža, a koja ne bi predstavljala veliki financijski trošak. Uz to, bilo bi dobro napraviti web stranicu kluba. Kako se klub često ne pojavljuje na TV postajama, trebalo bi u suradnji sa lokalnim tv kućama organizirati snimanje emisije i plasirati je kako bi se što bolje predstavili bližoj javnosti. Ovo je također dobar način za privlačenje sponzora.

Trebali bi se izraditi osim već prepoznatljivih uniformi, dodatni proizvodi, nove trenerke sa logom i imenom kluba koje bi članovi nosili na natjecanja, ali i na različita putovanja te u slobodno vrijeme pri odlasku na trening. Po mogućnosti, isto tako treba izraditi i majice, privjeske i sl. s logom kluba te ih ponuditi članovima po nižoj cijeni, a zatim ih nuditi i ostalima te tako izgraditi brend. Članske iskaznice postoje zbog obveza prema savezu, ali klub bi također trebao izraditi nove članske iskaznice koje bi se koristile samo u klubu. Klub već ima prepoznatljivo ime koje je stvorilo imidž i brend, a to je "Segetske štapovrtlice".



**Slika 5. Logo s imenom kluba na službenim majicama**

Izvor: Autor

### **3.3. Implementacija strategije, evaluacija i ispravci**

Strategije koje bi omogućile rast i razvoj kluba trebaju se implementirati u suradnji sa menadžmentom kluba i glavna promjena bi trebala biti lokacija (izgradnja nove dvorane), koja se treba provesti u suradnji sa općinom i osnovnom školom u Segetu. Ciljeve koji su zadani klub treba provoditi bez odstupanja te ih kontrolirati. Članovi kluba trebaju biti uključeni u rad, te ukoliko postoje smetnje i nezadovoljstva treba ih pokušati ispraviti. Ponajprije treba uvesti profesionalni odnos između trenera, predsjedništva i samih članova, držeći se edukativno-odgojnih mjera. Rezultati na natjecanjima trebaju se pratiti i popravljati prema sudačkim listama i pripremati se za iduću sezonu natjecanja odmah nakon odrađenih prvenstava.

Mjera uspjeha kluba trebala bi biti povećanje novih članova i školovanje novog trenera, koji bi rezultirao boljim radom kluba, samim time i povećanjem broja medalja i odličja za klub i njegovo ime. Također time bi se povećali i financijski izvori (od donatora i sponzora), ali i prihod od članarina. Poboljšanje kvalitete usluge također će rezultirati usmenom promocijom među članovima prema vanjskom svijetu te zainteresiranošću potencijalnih korisnika.

Potrebno se vratiti i twirlingu, te zatražiti odmrzavanje statusa u savezu, kako bi se nastavilo s radom. Ovaj iznimno popularan sport u svijetu, treba pobliže predstaviti kako lokalnoj, tako i nacionalnoj populaciji.



## 4. ZAKLJUČAK

Prilikom pisanja ovog rada dalo se zaključiti kako marketing proces tj. marketing plan u manjim klubovima u Hrvatskoj, ali i općenito, nije dovoljno razvijen i njemu se ne pridaje dovoljno pažnje. Naime, osim velikih sportskih imena i klubova, manji klubovi uglavnom ne koriste marketinške smjernice i strategije razvitka. U radu su objašnjene specifičnosti neprofitnih organizacija te posebice specifičnosti marketinga u sportu. On je nešto drugačiji nego marketing s kojim se susrećemo svakodnevno. Osim standardnog marketing miksa (4P) u sportskom marketingu, kao i kod svih usluga, koriste se tri dodatne varijable (osoblje, proces i fizički aspekt). Može se reći da je osoblje, lokacija i promocija sportskih proizvoda od osobite važnosti zbog pridobivanja novih korisnika i većeg stupnja angažiranosti u sportskoj organizaciji.

Najvažniji cilj klubova treba biti privlačenje novih članova te stvaranje dobrog imidža koji će to pospješiti. Grupe korisnika razlikuju se prema članovima, sponzorima i donatorima te volonterima, gledateljima ili posjetiteljima. Bez prihupljanja donatorskih i sponzorskih sredstava klubovi ne bi opstajali na tržištu.

KUD Seget – Segetske mažoretkinje i twirling klub Seget, trenutno se nalazi na prekretnici. Predsjednica kluba razmišlja o ostavci, koja će se vrlo vjerojatno dogoditi, iako ta promjena nije nužno loša. Obuka novog mladog trenera velika je i pozitivna stvar za klub jer dosadašnje stanje nije bilo u potpunosti zadovoljavajuće. Svi financijski troškovi se podmiruju na vrijeme, posebno prema nacionalnim savezima HRSAM-a i HTS-u. Program treninga također se provodi prema pravilnicima i zakonima ovih dvaju saveza. Više pažnje trebalo bi se posvetiti zakonskim regulativama vođenja knjigovodstva i imanja financijskih izvještaja te boljoj obuci članova od strane glavnog trenera.

Lokacijski problem je očigledan te je potrebna nova, veća dvorana kako bi klub napredovao. S obzirom u kakvim uvjetima klub radi i posluje, za sada su ostvarili iznimne uspjehe dolazeći iz male sredine i suprotstavljajući se puno većim i moćnijim klubovima na sceni mažoret plesa i twirlinga. Strategije i ciljevi provedeni u analizi ovog rada uvelike bi pomogli klubu u širenju, boljoj kvaliteti usluge treninga i natjecanja, boljem brendiranju proizvoda. Samim time povećao bi se broj članova i financijski put kluba bio bi daleko stabilniji od današnjeg.

## POPIS SLIKA I TABLICA

Slika 1. Specifičnosti marketinga profitnih i neprofitnih organizacija .....	5
Slika 2. Sile koje utječu na sportsku organizaciju.....	11
Slika 3. Model sportskog ponašanja potrošača .....	13
Slika 4. Razine odgovornosti u klubu .....	31
Slika 5. Logo s imenom kluba na službenim majicama .....	44
Tablica 1. Karakteristike sportskog marketinga prema Mullinu .....	8
Tablica 2. SWOT analiza u sportskim organizacijama .....	17
Tablica 3. SWOT analiza KUD-a Seget.....	38

## LITERATURA

### Knjige:

1. Alfirević N., Pavičić J., Najev Čačija Lj., Matković J.; Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija, Školska knjiga, Zagreb 2013.
2. Baker, M.; Marketing Strategy and Management, 3rd ed., Macmillan Business, London 2000.
3. Boyd, H.W., Walker, O.C and Larréché, J.C.; Marketing Management. A Strategic Approach with a Global Orientation, 3rd ed., McGraw-Hill, Irwin, Boston, MA. 1998.
4. Cheverton, P.; Key Marketing Skills, Koran Page, London 2000.
5. Funk, D.C., Haugtvedt, C.P. and Howard, D.R.; Contemporary attitude theory in sport: Theoretical considerations and implications, Sport Management Review, 2000., 3(2), pp. 124–44.
6. Gerber-Nel, C.: Determination of the brand equity, University of South Africa, 2004.
7. Mullin, B.J.; Characteristics of sport marketing, in G. Lewis and H. Appenzellar (eds), Successful Sport Management, Michie Co., Charlottesville, VA, 1985a., pp. 101–23.;
8. Mullin, B.J., Internal marketing—a more effective way to sell sport, in G. Lewis and H. Appenzellar (eds), Successful Sport Management, Michie Co., Charlottesville, VA, 1985b., pp. 157–75.
9. Mullin, B.J., Hardy, S. and Sutton, W.A.; Sport Marketing, 2nd ed., Human Kinetics, Champaign, IL. 2000.
10. Pavičić J., Strategija marketinga neprofitnih organizacija, Masmedia, Zagreb 2003.
11. Porter, M.; Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press, New York 1985.
12. Shilbury D., Westerbeek H., Quick S., Funk D.; Strategic Sport Marketing, Allen &Unwin, 3rd ed., Crows Nest 2009.
13. Tomić, M., Sportski menadžment, Data status: Fakultet sporta i fizičkog vaspitanja: Univerzitet Mediteran, Beograd 2007.

### Izvori s interneta:

1. Advertasing Age (Ad age), raspoloživo na: <http://adage.com/> [2.6.2016.]
2. Državni zavod za statistiku, popis stanovništva 2011., raspoloživo na: [http://www.dzs.hr/Hrv/censuses/census2011/results/htm/H01\\_01\\_01/h01\\_01\\_01\\_zup17\\_3824.html](http://www.dzs.hr/Hrv/censuses/census2011/results/htm/H01_01_01/h01_01_01_zup17_3824.html) [21.8.2016.]
3. Herceg, K. Sportski proizvod – srž sportske industrije, raspoloživo na: <http://ekonomskiportal.com/sportski-proizvod-srz-sportske-industrije/> [7.8.2016.]
4. Sport kao industrija, <http://studenti.rs/skripte/sport/sport-kao-industrija/> [26.8.2016.]
5. Zakon o neprofitnim organizacijama, raspoloživo na: <http://www.mfin.hr/hr/neprofitne-organizacije> [26.5.2016.]
6. Zakon o sportu, raspoloživo na: <http://www.zakon.hr/z/300/Zakon-o-sportu> [2.6.2016.]
7. Zakon o udrugama, raspoloživo na: <http://www.zakon.hr/z/64/Zakon-o-udrugama> [26.5.2016.]
8. WFNbTA (eng. World Federation of National Baton Twirling Association), raspoloživo na: <http://www.wfnbta.org/home.html> [14.8.2016.]

## SAŽETAK

Predmet ovog završnog rada je uloga marketing planiranja u neprofitnim organizacijama. U fokus je stavljen marketing plan sportskih neprofitnih organizacija na primjeru KUD-a Seget – Segetske mažoretkinje i twirling klub Seget.

U teorijskom dijelu rada postavljeni su temelji neprofitnih organizacija, udruga, sportskog marketinga i sami marketing plan. U empirijskom dijelu na praktičnom primjeru Segetskih mažoretkinja i twirling kluba Seget, kroz identifikaciju marketinških mogućnosti i definiranje strategija predstavljena su poboljšanja koja bi omogućila daljnji razvitak kluba.

Ključne riječi: Marketing plan, Sportski marketing, Neprofitne organizacije

## **SUMMARY**

The subject of this final paper is the role of marketing planning in nonprofit organizations. The focus is placed on marketing plan of sports nonprofit organizations on example of the KUD (Cultural Artistic Society) Seget – Segetske majorettes and twirling club Seget.

In theoretical part, the foundations were set for nonprofit organizations, associations, sports marketing and marketing plan. In the empirical part, on practical example of Segetske majorettes and twirling club Seget, through identifying marketing opportunities and defining strategies were presented improvements that would enable further development of the club.

Keywords: Marketing plan, Sports marketing, Nonprofit organizations