

# Sportski marketing

**SKRIPTA**

Andrijana Kos Kavran

Ana Kralj

**Međimursko veleučilište u Čakovcu**

---

Čakovec, rujan 2016.

---



**RECENZENTI:** dr.sc. Zrinka Blažević Bognar

dr.sc. Damira Đukec

**LEKTOR:** Maja Bregović, prof.

**NAKLADNIK:** Međimursko veleučilište u Čakovcu

**ZA NAKLADNIKA:** doc.dr.sc. Nevenka Breslauer, prof.v.š.

**ISBN:** 978-953-8095-04-7

Copyright © Andrijana Kos Kavran i Ana Kralj



## Sadržaj

UVOD U SPORTSKI MARKETING	1
ANALIZA OKRUŽENJA	7
PONAŠANJE POTROŠAČA SPORTA	12
MARKETINŠKA STRATEGIJA U SPORTU	19
SEGMENTACIJA TRŽIŠTA, ODABIR CILJNIH TRŽIŠTA I POZICIONIRANJE	23
SPORTSKI PROIZVOD	29
CIJENA SPORTSKOG PROIZVODA	39
DISTRIBUCIJA SPORTSKOG PROIZVODA	43
PROMOCIJA SPORTSKOG PROIZVODA	51
SPONZORSTVA U SPORTU	58
SPORTSKI MARKETING I NOVI MEDIJI	67
KONTROLA REZULTATA SPORTSKOG MARKETINGA	72
ETIKA U SPORTSKOM MARKETINGU	74
LITERATURA	75



## UVOD U SPORTSKI MARKETING

Sportski marketing je proces planiranja pozicioniranja sportske marke i isporuke njenih proizvoda i usluga kako bi se uspostavio odnos između sportske marke i njenih potrošača (Smith, 2008.).

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

- a) na sportske proizvode i usluge (npr. sportska odjeća i obuća, oprema, profesionalna natjecanja, sportska događanja, sportski klubovi), a u svrhu povećanja izvora prihoda za sport;
- b) na tržišno pozicioniranje drugih roba kroz stvaranje asocijacije na sport pri čemu je sport marketinški alat (npr. pozicioniranje energetskog pića Red Bull putem sporta i sponzoriranja sportaša; P&G kao sponzor Olimpijskih igara).

Poput općeg marketinga, i sportski marketing poima se hijerarhijski, na više razina (prikaz na slici 1):

- **filozofija** (skup uvjerenja o pristupu marketingu) - postavljanje želja i potreba potrošača u središte pri donošenju odluka na svim razinama u organizaciji (ne samo u odjelu marketinga) i stvaranje obostrane koristi za potrošače i organizaciju;
- **proces** - slijed koraka potrebnih kako bi se odredile tržišne prilike, osmislila strategija, planirale taktike te proveo i vrednovao marketinški plan;
- **načela** - primjena brojnih ideja i koncepata koji usmjeravaju provođenje aktivnosti sportskog marketinga;
- **alati i tehnike** za primjenu načela sportskog marketinga u svakodnevnoj praksi.

Slika 1. Struktura sportskog marketinga



Izvor: prilagođeno prema Smith, A.C.T. (2008), Introduction to Sports Marketing, Elsevier Ltd., str. 7.

Prema Mullinu (Shilbury i sur., 2009) pet je posebnih karakteristika, prikazanih u tablici 1, po kojima se pristup sportskom marketingu razlikuje od općeg marketinga.

Tablica 1. Specifičnosti sportskog marketinga

<p>Tržište sportskih proizvoda i usluga</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sportske organizacije istovremeno se natječu i surađuju.</li> <li>• Potrošači vrlo često sami sebe smatraju "stručnjacima", dijelom zbog nepredvidivosti sporta, a dijelom zbog snažne osobne identifikacije sa sportom.</li> </ul>
<p>Sport kao proizvod</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sport je neopipljiv i subjektivan.</li> <li>• Sport je nekonzistentan i nepredvidiv.</li> <li>• U sportskom marketingu potrebno je naglasak staviti na prošireni proizvod, a ne samo na njegovu srž/osnovu.</li> <li>• Sport se općenito konzumira i doživljava javno pa je i zadovoljstvo potrošača pod značajnim utjecajem društva.</li> </ul>

- Sport je proizvod namijenjen i tržištu krajnjih potrošača i poslovnom tržištu.
- Sport izaziva snažnu osobnu identifikaciju i emocionalnu povezanost.

#### Cijena sporta

- Cijena koju plaća potrošač niska je u odnosu na ukupan trošak.
- Indirektni prihodi (npr. od naplate prava za televizijsko emitiranje) često su znatno viši od izravnih operativnih prihoda (npr. od naplate ulaznica).
- Rijetko se od sportskih programa očekuje da ostvaruju profit.
- Cijena se najčešće određuje prema tome što će potrošač moći podnijeti, a ne kako bi se troškovi u potpunosti pokrili.

#### Promocija sporta

- Zbog široke izloženosti sporta u medijima nedovoljan naglasak se stavlja na koordiniranu i sustavnu promociju.
- Zbog visoke vidljivosti sporta brojni poslovni subjekti su zainteresirani surađivati odnosno biti povezani sa sportom.

#### Distribucijski sustav sporta

- Sport općenito ne zahtijeva fizičku distribuciju proizvoda. Većina sportskih proizvoda (u prvom redu događanja) proizvodi se, distribuira i konzumira na jednom mjestu.

Izvor: prilagođeno prema Shilbury, D., Westerbeek, H., Quick, S., Funk, D., 2009. Strategic Sport Marketing, 3rd Edition, Allen & Unwin, str. 9.

Radi boljeg razumijevanja okolnosti korisno je proučiti što sve čini industriju sporta. Jedan od načina sagledavanja je kroz lanac vrijednosti u industriji sporta prikazan na slici 2.

Slika 2. Lanac vrijednosti u industriji sporta

<b>Vlada</b> Ministarstva Regionalna i lokalna samouprava Zakonodavstvo Fizička infrastruktura					
Nabava	Proizvodnja, infrastruktura i popratne usluge	Sportske organizacije	Isporuka i sudjelovanje	Mediji i emitiranje	Marketing i post-prodaja
				Objekti i lokacije	

Izgradnja	Fitness centri	Nacionalne sportske organizacije	Privatni i klubovi sa članstvom Sportaši	Tisak TV Internet Igre i kladenje Javni prostori	Savjetovanje
Proizvodnja	Zdravstvene i medicinske usluge	Nevladine sportske organizacije i agencije			Savjetovanje i oglašavanje i odnosi s javnošću
Oprema	Treneri	Događanja i vlasnici			Potporne usluge za događanja
Odjeća	Sponzori	događanja			Menadžment sportaša
Hrana, piće, nadomjesci	Obrazovne usluge	Lige i natjecanja			Sportsko pravo
Savjetodavne usluge	Istraživačke usluge	Sportski festivali			Hotelijerstvo
	Intelektualno vlasništvo	Obrazovne institucije			
	Informacijska tehnologija				

Izvor: prilagođeno prema Shilbury, D., Westerbeek, H., Quick, S., Funk, D., 2009. Strategic Sport Marketing, 3rd Edition, Allen & Unwin, str. 15.

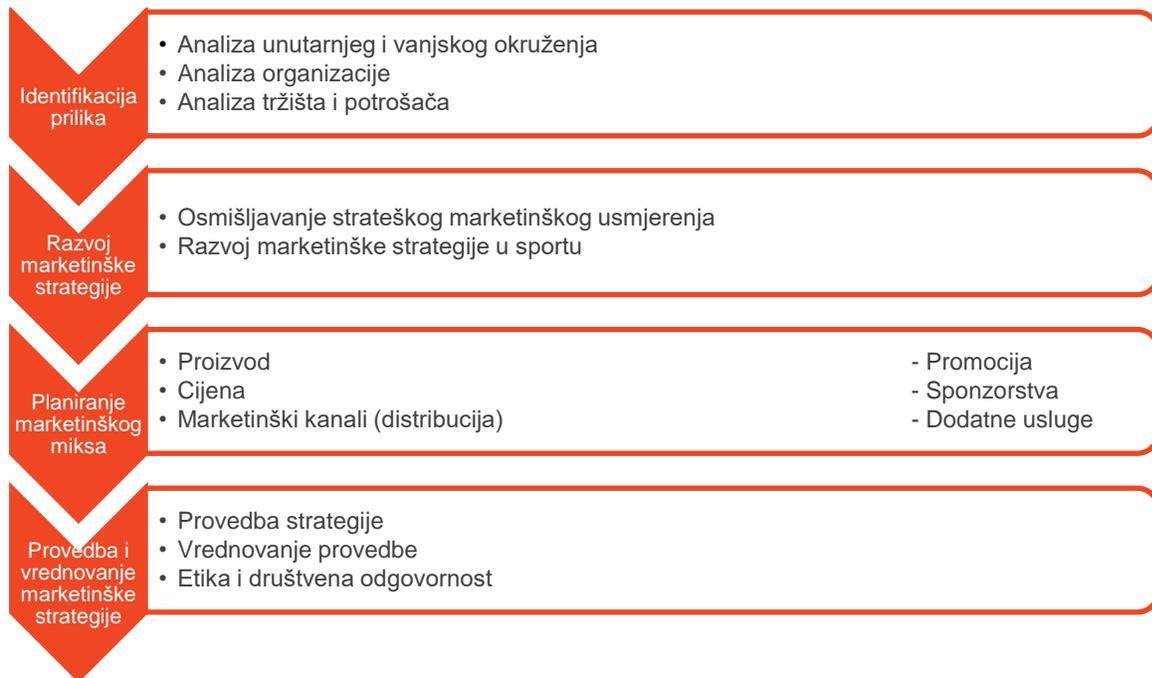
Lanac vrijednosti u industriji sporta predstavlja korake u isporuci sportskih proizvoda i usluga pri čemu se u svakom koraku pridodaje nova vrijednost. Iz gornjeg prikaza lanca vrijednosti razvidno je da vladin sektor odnosno javna uprava ima širok utjecaj na sva područja u industriji sporta - predstavlja izvor financiranja brojnih sportskih organizacija,

investira u izgradnju sportskih objekata, donosi propise i politike koje uređuju sport i utječu na njega. U prikazu je vidljivo i sedam različitih kategorija proizvođača, dobavljača, potrošača i drugih aktera važnih u industriji sporta. Zasjenčana polja prikazuju one skupine i aktivnosti koje se najčešće povezuju s industrijom sporta tako da cijeli prikaz ukazuje na to kako je riječ o puno širem području. Lijevo od tih polja nalaze se aktivnosti koje pridonose razvoju proizvoda i usluga, dok se desno nalaze aktivnosti povezane s njihovom distribucijom i promocijom.

Kako bi došlo do prodaje sportski proizvod ili usluga mora zauzeti mjesto u svijesti potrošača. U praksi to zahtijeva da potrošač bude svjestan postojanja proizvoda ili usluge te na njega treba na neki način reagirati. Taj se proces naziva brendiranjem (engl. *brand* - marka), a kada sportska marka zauzme mjesto u svijesti potrošača, ona je pozicionirana. Da bi se to postiglo, potrebno je poduzeti čitav niz koraka koji se nazivaju strateškim sportskim marketingom.

U nastavku se nalazi prikaz okvira sportskog marketinga (slika 3) koji se odnosi na identifikaciju prilika, razvoj marketinške strategije, planiranje marketinškog miksa te provedbu i vrednovanje marketinške strategije.

Slika 3. Okvir sportskog marketinga

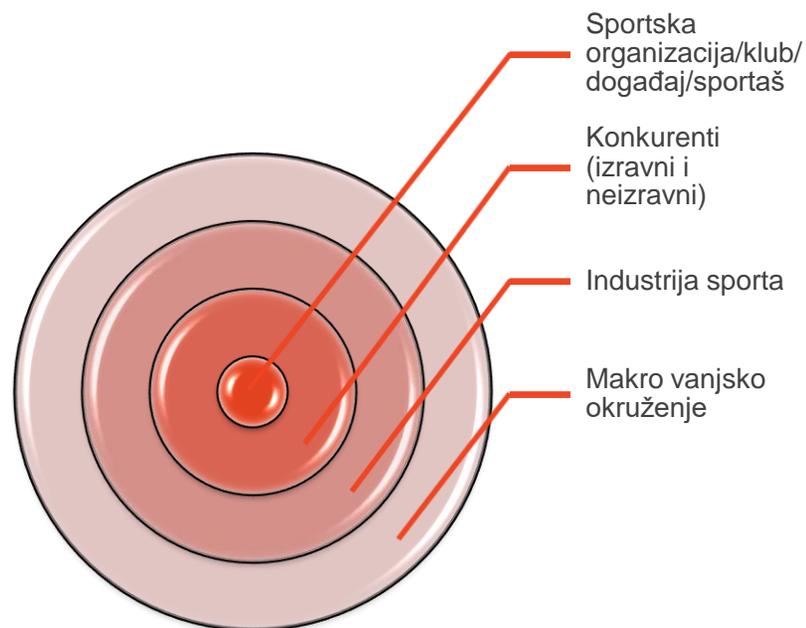


Izvor: prilagođeno prema Smith, A.C.T. (2008), Introduction to Sports Marketing, Elsevier Ltd., str. 9.

## ANALIZA OKRUŽENJA

Kako bi se identificirale prilike na sportskom tržištu i u skladu s time razvila marketinška strategija te pripadajuće taktike potrebno je sagledati, odnosno analizirati okruženje (slika 4).

Slika 4. Prikaz unutarnjeg i vanjskog okruženja



Izvor: Smith, A.C.T. (2008), Introduction to Sports Marketing, Elsevier Ltd., str. 57.

## ANALIZA VANJSKOG OKRUŽENJA

Šire vanjsko okruženje odnosno makrookruženje sastoji se od šest specifičnih okruženja i to (Smith, 2008):

- **Političko okruženje.** Država odnosno javna uprava kroz svoje politike značajno utječe na razvoj sporta. Primjerice, strategijom razvoja sporta država može odrediti hoće li joj biti prioritet poticanje i financiranje vrhunskog sporta ili sporta u zajednici.
- **Gospodarsko okruženje** podrazumijeva utjecaj čimbenika poput zaposlenosti i općeg stanja gospodarstva jer o tome ovise i prihodi potrošača koje mogu izdvojiti za sport i zabavu (nakon što podmire sve troškove nužne za

preživljavanje). Gospodarska kretanja također utječu na stanje u društvu pa u situaciji recesije sport može služiti i kao način opuštanja i bijega od stvarnosti.

- **Zakonodavno okruženje** odnosi se na zakone i propise koje donosi država, ali i na akte pojedinih sportskih asocijacija i drugih relevantnih tijela.
- **Tehnološko okruženje** ima utjecaj na funkcioniranje organizacije, komunikaciju s potrošačima i pristupačnost sportskih sadržaja, kao i nam sam razvoj sporta i sustava treninga.
- **Društveno okruženje** odnosi se na kulturu nekog područja, društvene trendove i demografiju (sastav populacije i pripadajući trendovi). Tako je, primjerice, u različitim društvenim okruženjima sport različito percipiran kao aktivnost, a i različiti su sportovi cijenjeni i popularni.
- **Fizičko okruženje** predstavlja geografske karakteristike područja poput reljefa i klime. Tako klimatske promjene utječu na natjecateljsku sezonu u skijanju pa se nekada tradicionalne utrke zbog nedostatka snijega otkazuju (npr. Zlata lisica u Mariboru). Što se pak reljefa tiče, Nizozemska kao država bez planina razvila je skijanje u dvoranama odnosno skijaškim stazama u zatvorenom (npr. u Amsterdamu i Rotterdamu) i poseban pristup podučavanju skijanja u takvim uvjetima. Sličan primjer su i skijaške staze u zatvorenom u Dubaiju gdje su prosječne dnevne temperature u siječnju 24°C, a u srpnju se penju do 41°C.

Osim spomenutog makrookruženja, radi identifikacije prilika, potrebno je sagledati i sljedeće:

- **industriju sporta** - mediji, financije (vlasnici i financijske institucije), dobavljači, distributeri, potrošači, sponzori, zaposlenici, volonteri, članovi, igrači/natjecatelji, sportska udruženja i sl., mediji, javnost;
- **konkurenciju** - razlikuju se izravni i neizravni konkurenti. Izuzetno je važno pratiti i analizirati što radi konkurencija jer njihovo djelovanje, ako ga se ne prati, može predstavljati prijetnju, dok njihova slabost može biti prilika.

Izravna konkurencija nastaje među ponuditeljima sličnih proizvoda ili usluga (npr. proizvođači sportske odjeće). Potrošač može relativno jednostavno zamijeniti proizvod jednog proizvođača onim drugog proizvođača. Naravno, hoće li i pod kojim uvjetima to učiniti ovisi o stupnju njegove lojalnosti određenoj marki proizvoda. Ako se potrošač poistovjećuje s određenom markom i ona predstavlja dio njegovog osobnog imidža, tada će biti teže izravnom konkurentu "oteti" tog potrošača.

Sekundarna konkurencija nastaje kada ponuđači nude supstitute odnosno zamjenske proizvode koji mogu potrebe potrošača zadovoljiti na različite načine. Kao primjer može poslužiti odlazak na košarkašku utakmicu umjesto rukometne

u situaciji kada potrošač traži druženje s prijateljima i zabavu, a ne gledanje određenog sporta.

Neizravna konkurencija pojavljuje se između dva prodavača ili proizvođača koji nude različite proizvode i usluge koji mogu zadovoljiti ili slične potrebe potrošača ili mogu potaknuti potrošače na to da traže zadovoljavanje različitih potreba. Tako alternativu bavljenju nekom sportskom aktivnošću u svrhu zabave i druženja može predstavljati odlazak u kino ili restoran.

Od konkurenata se može mnogo naučiti, a upravo tome služi *benchmarking* odnosno potraga za najboljima u određenoj djelatnosti čija se znanja i prakse prilagođavaju i oplemenjuju te stavljaju u funkciju vlastitog uspješnog poslovanja (Renko i Pavičić (1996) prema Renko, Delić i Škrtić (1999)).

## ANALIZA ORGANIZACIJE

Alati u analizi organizacije su sljedeći (Smith, 2008):

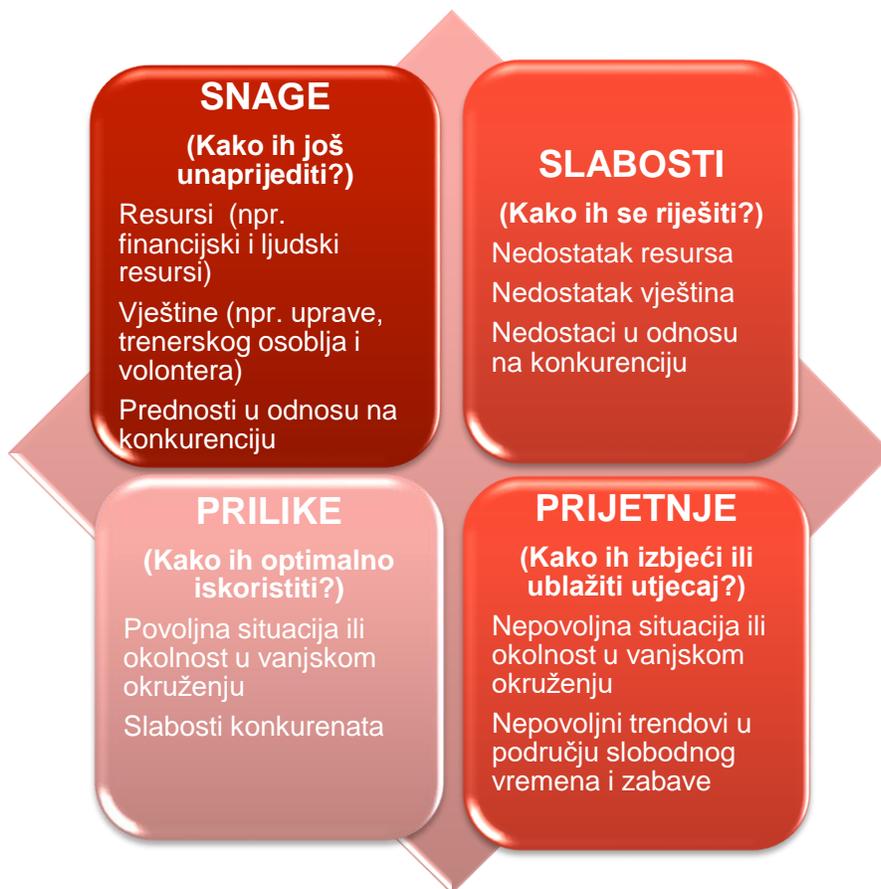
- **Izjava o misiji** otkriva svrhu organizacije u smislu razloga njenog nastajanja, usluga i proizvoda koje nudi i za koga ih stvara odnosno kome ih nudi.
- **Vizija** predstavlja pisanu izjavu o tome gdje se organizacija vidi u budućnosti odnosno opisuje željeno buduće stanje u smislu postignuća.
- **Organizacijski ciljevi** trebaju se postići kako bi se ostvarila postavljena vizija.
- **Analiza dionika** (zaposlenici, članovi, natjecatelji/igrači, sponzori, udruženja, javna uprava, vlasnici sportskih objekata, mediji, obožavatelji) predstavlja procjenu interesa i potreba pojedinaca, skupina i organizacija te njihovog utjecaja. Oni svojim stavovima, uvjerenjima i očekivanjima mogu značajno utjecati na samu organizaciju i njene aktivnosti.

Kasnije, kod izrade marketinške strategije, misija, vizija i organizacijski ciljevi predstavljaju osnovu iz koje proizlaze marketinški ciljevi.

### SWOT analiza

Temeljem analize unutarnjeg i vanjskog okruženja izrađuje se SWOT (engl. *strengths, weaknesses, opportunities, threats*) analiza odnosno analiza snaga, slabosti, prilika i prijetnji. Pri tome snage i slabosti proizlaze iz unutarnjeg okruženja i predstavljaju nešto na što pojedinac ili organizacija imaju utjecaj, dok prilike i prijetnje proizlaze iz vanjskog okruženja i nešto su na što nema izravnog utjecaja. Slika 5 predstavlja smjernice za izradu SWOT analize.

Slika 5. SWOT analiza



Izvor: izrada autora prema Smithu (2008).



## PONAŠANJE POTROŠAČA SPORTA

Zbog društvenih, ekonomskih i političkih prednosti sporta za stručnjake u sportskom marketingu veliki je izazov razumjeti složenost ljudskog ponašanja kako bi identificirali ključne elemente u procesu donošenja odluke o kupnji ili korištenju sportskog proizvoda ili usluge te kako bi razvili marketinške aktivnosti kojima će se potaknuti potrošnja.

Ponašanje potrošača u sportu predstavlja proces kojim pojedinci odabiru, kupuju, koriste i raspolažu proizvodima i uslugama vezanim uz sport (Schiffman i Kanuk, 2000 u Shilbury i sur., 2009).

Sportskim potrošačima odnosno potrošačima u sportu smatraju se **gledatelji, sudionici, obožavatelji i sponzori**. Nije jednostavno objasniti zašto se pojedini potrošači ponašaju na određeni način. Primjerice, neki obožavatelji mogu u određenom sportašu ili ekipi tražiti svoju vlastitu svrhu dok je drugima praćenje sporta samo prilika da na zabavan način ispune slobodno vrijeme.

Za razumijevanje ljudskog ponašanja ključan je interdisciplinarni pristup odnosno primjena teorije iz područja marketinga, psihologije, sociologije i komunikologije. Tako je jedan od važnih principa iz područja psihologije taj da se ljudi međusobno razlikuju te svaki pojedinac ima jedinstvenu osobnost, različitu moć zapažanja, životna iskustva, sposobnosti i interese, kao i različite stavove, uvjerenja i vrijednosti (Shilbury i sur., 2009).

**Vrste potrošača sporta** (Smith, 2008):

1. *Potrošači sportskih roba* - kupuju sportske proizvode poput sportske opreme, obuće i odjeće, knjiga i časopisa, nadomjestaka prehrani, igara, različitih licenciranih proizvoda i suvenira.
2. *Potrošači sportskih usluga* - koriste uslugu ili iskustvo vezano uz sport (edukacija, klađenje, specijalizirani trening, medicinske usluge, rekreacijske i zdravstvene usluge koje se nude u sportskim centrima), a što ne uključuje gledanje niti sudjelovanje u sportskim aktivnostima.
3. *Sudionici i volonteri* - aktivno su uključeni u sport kao sudionici ili natjecatelji ili kao volonteri zaduženi za organizacijsku i logističku podršku. Odnosi se na školski, rekreativni i vrhunski sport.
4. *Pristalice, gledatelji i obožavatelji* - prate sportska događanja uživo ili putem različitih medija. Njihovo je ponašanje najkompleksnije jer odluke ne donose racionalno, već su vrlo emocionalno vezani uz sport. Njihovi motivi prema

Smithu (2008) mogu se kategorizirati u tri skupine: psihološki motivi, socio-kulturološki motivi, motivi samopojmanja, a prikazani su u tablici 2.

Tablica 2. Motivi sportskih obožavatelja za potrošnju sportskih proizvoda i usluga

<b>Psihološki motivi</b>	<b><i>Stimulacija</i></b>	Sport može biti stimulirajuća aktivnost koja može uzrokovati uzbuđenje ili čak tjeskobu (ili strah), što potiče stvaranje adrenalina.
	<b><i>Bijeg</i></b>	Stimulacija koju stvara bavljenje sportom ili promatranje sportskih aktivnosti može predstavljati bijeg od svakodnevne rutine. Često predstavlja suprotnost organiziranoj svakodnevici kroz svoju spontanu, strastvenu i neizvjesnu prirodu.
	<b><i>Vizualno zadovoljstvo</i></b>	Sportska događanja često poprimaju oblik vrlo vizualno dojmljivih spektakala (npr. otvaranje i zatvaranje Olimpijskih igara), a pažnju privlači i skladna građa sportaša i sportašica.
	<b><i>Drama i zabava</i></b>	Sportska događanja često uključuju elemente dramaturgije i poprimaju oblik predstava – npr. zabavni program u poluvremenu, grupna dinamika navijača na velikim natjecanjima (svjetska prvenstva).
<b>Socio-kulturološki motivi</b>	<b><i>Obiteljska i društvena interakcija</i></b>	Prisustvo sportskom događanju ili praćenje natjecanja ispred ekrana može biti oblik obiteljskog okupljanja ili druženja s prijateljima i kolegama. Važno je da marketinški stručnjaci budu svjesni tog motiva jer u tom slučaju sport i sportaši nisu u prvom planu, već društvena interakcija, pa sport može lako biti zamijenjen drugom aktivnošću.
	<b><i>Kulturalna povezanost</i></b>	Sport može pomoći u povezivanju s nacionalnom, rasnom i etničkom kulturom ili subkulturom. Gledatelji mogu biti zainteresirani sudjelovati na događanju povezanim s kulturnim naslijeđem. Primjer

		predstavljaju Olimpijske igre koje koriste brojne simbole i rituale poput paljenja olimpijske vatre, olimpijske prisege, svečanosti zatvaranja, od kojih svi imaju posebnu važnost za sudionike i gledatelje.
	<b><i>Ekonomska korist</i></b>	Potencijalna vanjska korist koja se ostvaruje kroz sportsko klađenje.
<b>Motivi samopoimanja</b>	<b><i>Pripadanje</i></b>	Sportski potrošači mogu imati potrebu pripadanja grupi i mogu biti motivirani razviti osjećaj identiteta povezanog s grupom. Moguće je da osjećaj vlastitog identiteta razviju kroz povezanost sa sportom ili sportašima.
	<b><i>Plemenske veze</i></b>	Kroz sport je moguće oživjeti drevne plemenske običaje, pri čemu sportaši predstavljaju plemenske heroje, a obožavatelji sljedbenike. Sukobi među navijačima predstavljaju jedan od oblika plemenskih običaja.
	<b><i>Zamjensko postignuće</i></b>	Kroz psihološku povezanost sa sportom, ekipom ili igračima, obožavatelji mogu razviti osjećaj da su snažni, uspješni i važni. Zamjensko postignuće predstavlja osjećaj ostvarenja kroz uspjeh drugih. Prema tome, dok je ekipa ili sportaš kojeg podržavaju uspješan, obožavateljima može porasti samopouzdanje, dok će kod neuspjeha ili nekih skandala biti skloni umanjivati neuspjeh te neće javno govoriti o svojoj podršci.

Izvor: izrada autora prema Smithu (2008).

Važno je upamtiti kako različite obožavatelje **različiti motivi** potiču na potrošnju sportskih proizvoda i usluga. Neki će razlozi za potrošnju dovesti do više razine lojalnosti od drugih. Motivi samopoimanja posebno će stimulirati snažnije osjećaje vjernosti. Također, razlozi za kupnju sportskih proizvoda i usluga mogu biti pod utjecajem dobi,

obrazovanja, prihoda, spola i rase, mada ove demografske varijable ne utječu na motivaciju za potrošnju na jednak i predvidiv način.

Tablica 3 raspoređuje sportske obožavatelje prema privlačnosti sporta i učestalosti prisustva. Navedene kategorije ujedno predstavljaju segmente koji čine tržište sportskih obožavatelja.

Tablica 3. Kategorije sportskih obožavatelja

Tip gledatelja	Motivacija	Ponašanje
Entuzijast	Traži kvalitetu izvedbe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lojalan igri/natjecanju prije nego ekipi, mada najčešće postoji ekipa koju preferira</li> <li>• Prisustvuje redovito</li> <li>• Naglasak stavlja na estetsku dimenziju i vještinu</li> </ul>
Učestali posjetitelj	Traži zabavu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umjereno je lojalan ekipi</li> <li>• Kod čestih gubitaka gubi interes samo za ekipu</li> <li>• Moguće je da će prisustvovati drugom natjecanju</li> </ul>
Strastveni sljedbenik	Želi da ekipa pobijedi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lojalan ekipi</li> <li>• Kratkoročna lojalnost nije umanjena čestim gubicima</li> <li>• Snažno se identificira s uspjehom i nespjehom ekipe</li> </ul>
Obožavatelj pobjednika	Želi da ekipa pobijedi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kratkotrajna lojalnost</li> <li>• Lojalnost je pod utjecajem uspjeha ekipe; očekuje da pobjeđuje, inače provodi vrijeme drugdje</li> </ul>
Samotni sljedbenik	Želi da ekipa pobijedi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lojalan, ali ne znači da će redovito prisustvovati</li> <li>• Snažno se identificira, ali pruža samo latentnu podršku</li> </ul>

Izvor: prilagođeno prema Smith, A.C.T. (2008), Introduction to Sports Marketing, Elsevier Ltd., str. 43.

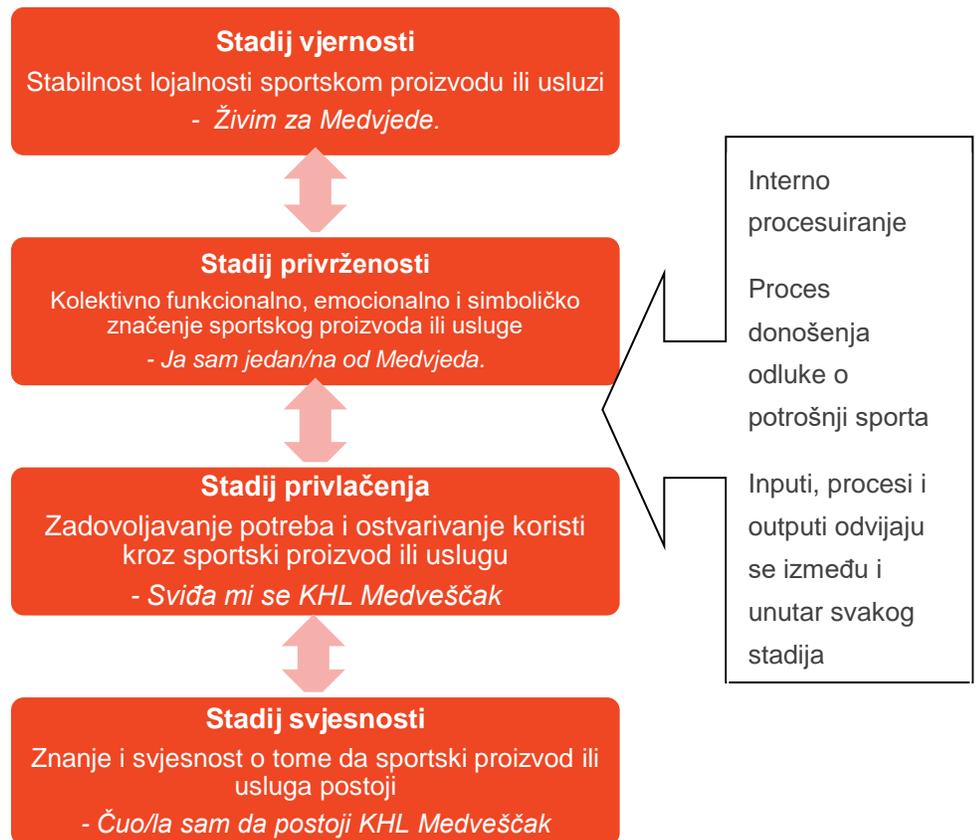
Odluka obožavatelja da prisustvuje sportskom događanju ili da prati sport može biti pod utjecajem vanjskih čimbenika kao što su (Smith, 2008):

- **Vrsta sporta** - npr. obožavatelji individualnih sportova, poput skijanja ili tenisa, vjerojatno će biti motivirani interesom za određenog sportaša, dok će obožavatelji ekipnih sportova, poput rukometa i odbojke, vjerojatno biti motivirani osjećajem pripadnosti.
- **Uravnoteženost i neizvjesnost natjecanja** - što je veća neizvjesnost rezultata (kad se očekuje manja razlika u bodovima), to je veća vjerojatnost da će obožavatelji svih kategorija biti zainteresirani za praćenje događaja pa će kvaliteta izvedbe natjecatelja biti veća, a njihov će doživljaj biti intenzivniji.
- **Vjerojatnost pobjede** - s obzirom na to da obožavatelji osjećaju zadovoljstvo identificirajući se sa sportašima, češće će prisustvovati natjecanjima ili ih gledati ako očekuju da će njihov favorit pobijediti. Međutim, postoje slučajevi kad pojedici vole gledati kako sportaš ili ekipa koju ne vole gubi.
- **Mjesto i sportski objekt** - odnosi se na karakteristike lokacije (dostupnost, udobnost, razmještaj, signalizacija, pogled na borilište) i objekta kao i na dodatne usluge koje se nude (parkiralište, ponuda jela i pića, dodatni zabavni sadržaji, sadržaji za djecu).
- **Vremenski uvjeti** - utječe na udobnost gledatelja kao i na kvalitetu igre. U nekim slučajevima lijepo vrijeme može privući gledatelje (npr. rukometno natjecanje za kišnog vremena) dok ih u drugima može namamiti dalje od borilišta (npr. tenisko natjecanje u blizini mora za sunčanog vremena).
- **Cijene** - općenito promatrajući, povećanje cijena ulaznica smanjit će broj gledatelja. Međutim, zbog niske križne elastičnosti potražnje, povećanje cijene imat će mali utjecaj jer su sportski obožavatelji neobično lojalni potrošači.
- **Razina osobnih primanja** - povećanjem osobnih primanja smanjuje se prisustvo sportskim događanjima jer se otvaraju alternativne mogućnosti provođenja slobodnog vremena (putovanja, posjeti kazalištu, restoranima i sl.).
- **Posebni doživljaji** - npr. posebna sjedala, prilika za upoznavanje poznate osobe, očekivanje postizanja rekordnog sportskog rezultata, i sl. povećavaju interes za prisustvom.
- **Promotivni čimbenici** - popusti na promotivne artikle, nagradne igre, zabavni sadržaji, premium sjedala... povećavaju broj gledatelja.
- **Dostupnost alternativnih aktivnosti** - povećava se razvojem tehnologija (obožavatelji su mobilniji, dostupne su im alternative u obliku igračih konzola, računala, mnoštva televizijskih kanala) i time zahtijeva veći trud marketinških stručnjaka u privlačenju i zadržavanju sudionika sportskih događanja.

## MODEL PONAŠANJA POTROŠAČA SPORTA

Model psihološkog kontinuuma (engl. *Psychological Continuum Model*) ili model psihološke povezanosti (Funka i sur., 2000 prema Shilbury i sur., 2009), pojašnjava ulogu oblikovanja stavova odnosno nastajanja psihološke povezanosti s različitim sportskim proizvodima i uslugama.

Slika 6. Model psihološkog kontinuuma



Izvor: prilagođeno prema Shilbury, D., Westerbeek, H., Quick, S., Funk, D., 2009. *Strategic Sport Marketing*, 3rd Edition, Allen & Unwin, str. 44.

Prikaz modela na slici 6 može se ilustrirati zamišljanjem zgrade na četiri kata s dizalom. Kako se penje na više katove, povezanost se povećava. Svaki kat predstavlja jedinstvenu vezu koju osoba razvija u odnosu na neki objekt (npr. sport, ekipa ili klub, sportaš, događaj). Penjanjem na više katove, veza postaje jača i kreće se od svjesnosti

(engl. *Awareness*), preko privlačenja (engl. *Attraction*), privrženosti (engl. *Attachment*) pa do vjernosti (engl. *Allegiance*).

Moguće je da se određena osoba penje i spušta, odnosno da povezanost s vremenom raste ili pada, a različito je i vrijeme u kojem pojedinac zadržava određeni stupanj povezanosti. Duljina zadržavanja ovisi o internom procesuiranju. Riječ je o unutarnjem vrednovanju kroz koje pojedinac prepoznaje potrebe i koristi, istražuje informacije, uspoređuje opcije, procjenjuje namjeravano i stvarno ponašanje. Taj proces određuje "kretanje" među katovima odnosno stadijima svjesnosti, privlačenja, privrženosti i vjernosti.

Primjenjivi su i drugi modeli koji pojašnjavaju ponašanje potrošača poput AIDA (engl. *Awareness, Interest, Desire, Action*) modela. Taj model također polazi od toga da pojedinac prvo treba postati svjestan proizvoda ili usluge, biti dovoljno zainteresiran da se fokusira na koristi proizvoda ili usluge te imati želju kupiti proizvod.



## MARKETINŠKA STRATEGIJA U SPORTU

Razvoj marketinške strategije u sportu uključuje dva koraka (Smith, 2008): a) razvoj strateškog marketinškog usmjerenja i b) razvoj pozicije na sportskom tržištu.

### RAZVOJ STRATEŠKOG MARKETINŠKOG USMJERENJA

Kako bi se razvilo strateško marketinško usmjerenje, potrebno je postaviti marketinške ciljeve i odrediti na koji će se način mjeriti njihovo ostvarenje (pokazatelji ili indikatori).

Marketinški ciljevi predstavljaju kratku izjavu s opisom toga što se planira postići marketinškim aktivnostima. Svim članovima organizacije predstavljaju jasan smjer, a mogu se podijeliti u četiri osnovne kategorije prikazane u tablici ispod (Smith, 2008) - participacija, izvedba, promocija i profit. Tako će, primjerice, privatna sportska dvorana za primarni cilj imati profit, dok će lokalni teniski klub težiti izvedbi i participaciji (što veći broj članova).

Tablica 4. Osnovne kategorije marketinških ciljeva u sportu

Kategorija	Primjer marketinških ciljeva u sportu
<i>Participacija</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Povećati broj članova kluba</li> <li>• Povećati broj klubova u određenom sportu ili natjecanju</li> <li>• Povećati broj potrošača koji koriste proizvod</li> <li>• Povećati broj gledatelja na nekom natjecanju ili drugom događanju</li> <li>• Povećati broj uključenih volontera</li> <li>• Povećati obujam i učestalost korištenja proizvoda ili usluge</li> </ul>
<i>Izvedba</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Povećati tržišni udio</li> <li>• Povećati asortiman proizvoda ili usluga u ponudi</li> <li>• Povećati zadovoljstvo potrošača i kvalitetu usluge</li> </ul>
<i>Promocija</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promovirati ideju o zdravlju i dobrobiti</li> <li>• Poboljšati imidž organizacije u javnosti</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Povećati svjesnost potrošača o proizvodu ili usluzi</li> </ul>
<b>Profit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Povećati prodaju proizvoda ili usluga</li> <li>• Povećati profitne marže</li> <li>• Pridobiti nove sponzorske ugovore ili bespovratna sredstva (darovnice)</li> <li>• Povećati profit ili dobit na godišnjoj razini (ili smanjiti troškove ili manjak)</li> <li>• Povećati iznos u kojem prihodi od prodaje premašuju troškove</li> <li>• Poboljšati omjer troškova i prihoda</li> </ul>

Izvor: Smith, A.C.T. (2008), Introduction to Sports Marketing, Elsevier Ltd., str. 84.

Ciljevi trebaju biti SMART - specifični, mjerljivi, dosežni, realistični i vremenski ograničeni. Nakon odabira specifičnog cilja, poput onih u tablici, potrebno je pridodati elemente mjerljivosti (povećanje za koliko) i vremena (do kada) vodeći računa o tome da konačni cilj bude realističan i dosežan.

### ***Kako napisati dobre marketinške ciljeve?***

1. *Marketinške ciljeve potrebno je uskladiti s organizacijskim ciljevima.* Oni pridonose postizanju ciljeva postavljenih na razini organizacije i pomažu u postizanju vizije.
2. *Ciljevi trebaju biti realni.* Potrebno je voditi računa o tome da budu ostvarivi imajući u vidu raspoložive resurse (ljudske i financijske).
3. *Marketinški ciljevi trebaju se fokusirati na radnju/akciju.* Izražavaju se u infinitivu kako bi odražavali što će se konkretno učiniti.
4. *Marketinške je ciljeve potrebno svesti na one najvažnije.* Preporuča se postaviti pet ili čak manje ciljeva kako bi se resursi i energija orijentirali na ono što je uistinu važno postići.
5. *Među marketinškim ciljevima potrebno je postaviti prioritete i rangirati ih od najvažnijeg do najmanje važnog.* Za to je potrebna suradnja i konsenzus svih relevantnih odjela/tijela unutar organizacije.

6. *Ostvarivanje marketinških ciljeva potrebno je pratiti i dokumentirati.* To znači da u svakom trenutku mora biti moguće dobiti uvid u ono što je postignuto kako bi se mogao vrednovati uspjeh provedbe.
7. *Marketinški ciljevi trebaju biti jasni, specifični i mjerljivi te vremenski određeni.* Primjerice, ako cilj glasi "povećati sudjelovanje", pri tome nije jasno što se točno želi postići (veći broj članova ili veći broj gledatelja na natjecanju?). U tom slučaju nije moguće niti postaviti mjerljivi cilj. Stoga je ciljeve potrebno postaviti tako da svima bude jasno što se konkretno nastoji učiniti i do kada.

***Primjer: povećati broj sudionika Ljubljanskog maratona u 2017. godini za 20% u odnosu na prethodnu godinu***

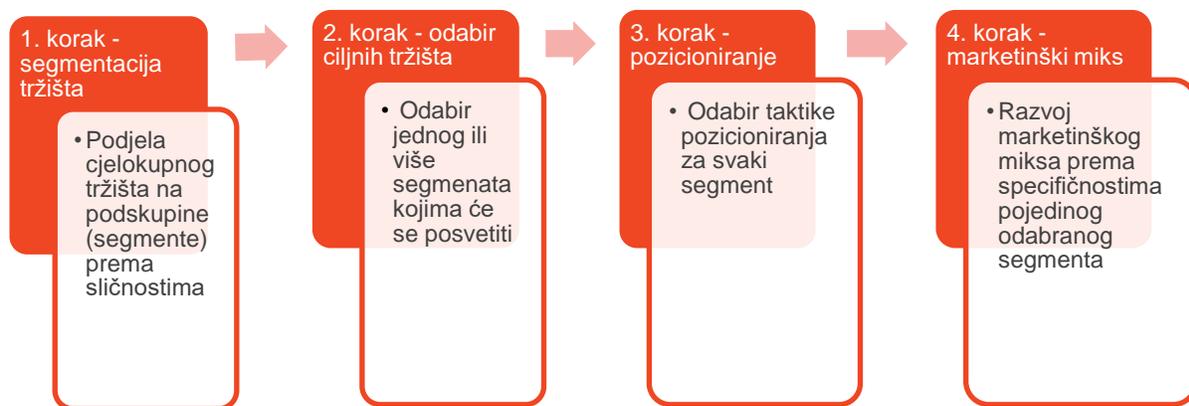
Navedeni primjer uključuje i pokazatelj uspješnosti koji kvantificira odnosno pridodaje specifičnom marketinškom cilju brojke u smislu magnitude i vremena te time povećava transparentnost po pitanju postizanja ciljeva. Pri određivanju pokazatelja važno je voditi računa o izvoru provjere kako se ne bi odabrao pokazatelj čije je praćenje presloženo, dugotrajno ili skupo.

Gore navedeni pokazatelj jednostavno je pratiti suvremenim sustavima čipova za mjerenje vremena. Svaki trkač dobiva čip kojim bude evidentiran na startu i cilju tako da se točno zna koliko je trkača sudjelovalo u utrci i završilo ju. S druge pak strane, kad bi se postavio cilj koji bi se odnosio na povećanje broja gledatelja koji na licu mjesta prate maraton, bilo bi vrlo teško precizno odrediti pokazatelj, već bi se trebalo raditi o procjeni.

## RAZVOJ POZICIJE NA SPORTSKOM TRŽIŠTU

Pozicioniranje na sportskom tržištu odvija se u četiri koraka prikazana na slici 7. Kao i pri općem marketingu, u prvom se koraku cjelokupno tržište dijeli na manje podskupine odnosno segmente temeljem sličnosti (segmentacija tržišta), nakon čega se odabire onaj segment ili više njih na koje će se ciljati marketinškim aktivnostima (odabir ciljnih tržišta). Za svaki se segment odabire taktika pozicioniranja te se razvija marketinški miks za svaki segment.

Slika 7. Razvoj pozicije na sportskom tržištu



Izvor: Smith, A.C.T. (2008), Introduction to Sports Marketing, Elsevier Ltd., str. 87.



## SEGMENTACIJA TRŽIŠTA, ODABIR CILJNIH TRŽIŠTA I POZICIONIRANJE

---

### SEGMENTACIJA TRŽIŠTA

Različiti su motivi koji potiču potrošače na konzumaciju sportskih proizvoda i usluga, a različita sportska događanja privlače različite posjetitelje. Za marketinške je stručnjake važno voditi računa o tome koji je profil potrošača koji koriste ili bi rado koristili njihov proizvod ili uslugu te isto tako koji su to potrošači koje bi htjeli privući u budućnosti.

Segmentacija tržišta predstavlja *proces kategoriziranja skupina potrošača temeljem sličnih želja i potreba* (Smith, 2008). Tržište čine svi potencijalni potrošači proizvoda pa tako može uključivati poslovne subjekte, vladin sektor, medije, fizičke osobe. Segmentacijom se svi potencijalni potrošači proizvoda dijele u manje skupine prema nečemu što im je zajedničko poput dobi, spola, interesa, potrebe, platežne moći i sl.

U pravilu je jednoj organizaciji nemoguće zadovoljiti sve potrebe svih potrošača pa se upravo zbog toga primijenjuje segmentacija tržišta kako bi se proizvod i marketinška strategija prilagodili specifičnim potrebama nekog segmenta i tako postigli bolji rezultati od djelomičnog zadovoljavanja potreba i želja svih potrošača. Doduše, postoji mogućnost da su potrebe potrošača vezane uz određeni proizvod vrlo slične pa nije potrebno niti isplativo segmentirati tržište. Prema tome, vrlo je važno da identificirani segment bude različit od cjelokupnog tržišta.

Varijable koje je moguće primijeniti prilikom segmentacije tržišta mogu se podijeliti u šest kategorija koje su prikazane na slici 8.

# SEGMENTACIJA TRŽIŠTA, ODABIR CILJNIH TRŽIŠTA I POZICIONIRANJE

Slika 8. Varijable segmentacije sportskog tržišta

Demografska segmentacija	Društveno-gospodarska segmentacija	Psihografska segmentacija (životni stil)	Geografska segmentacija	Bihevioralna segmentacija	Segmentacija temeljem očekivane koristi
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dob</li> <li>• Spol</li> <li>• Etnička pripadnost (rasa, nacionalnost, religija)</li> <li>• Faza životnog ciklusa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prihod</li> <li>• Obrazovanje</li> <li>• Zanimanje</li> <li>• Društveni sloj</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vrijednosti i stavovi</li> <li>• Osobnost</li> <li>• Interesi</li> <li>• Aktivnosti</li> <li>• Seksualna orijentacija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regije</li> <li>• Države</li> <li>• Klima</li> <li>• Prirodni resursi (npr. planine, plaže)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koliko često se proizvod kupuje</li> <li>• U kojim se količinama proizvod kupuje</li> <li>• Situacija u kojoj se proizvod kupuje</li> <li>• "Prva od" nasuprot ponovljenoj kupnji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tražene karakteristike proizvoda</li> <li>• Problem koji proizvod rješava</li> <li>• Prednosti u društvenom i osobnom smislu, kao i prednosti za zdravlje i uspješnost</li> <li>• Potrebe potrošača</li> </ul>

Izvor: Smith, A.C.T. (2008), Introduction to Sports Marketing, Elsevier Ltd., str. 89.

1. *Demografska segmentacija* najčešće se primijenjuje u sportskom marketingu, a odnosi se na dob, spol, etničku pripadnost i faze životnog ciklusa. Primjerice, kod sportske odjeće koristi se segmentacija prema spolu (ali i dobi). Faze životnog ciklusa tiču se faza u životu pojedinca kroz koje se mijenjaju životne navike pa tako i one vezane uz potrošnju sportskih proizvoda i usluga. Faze koje marketinški stručnjaci razlikuju su: samci, bračni parovi s djecom, bračni parovi s odrasлом djecom koja su napustila dom (engl. "empty nesters"), umirovljenici i starije osobe, ali i bračni parovi bez djece, "stopljene" obitelji (rastavljeni roditelji s djecom u novom braku), rastavljeni.
2. *Društveno-gospodarska segmentacija* odnosi se na društvene i ekonomske okolnosti u kojima pojedinac živi (prihodi, postignuti stupanj obrazovanja, zanimanje, društveni sloj). Ovi su čimbenici u nekim slučajevima uvršteni i u demografsku segmentaciju. Za očekivati je da će osoba višeg stupnja obrazovanja ostvarivati više osobne prihode i time imati veći iznos na raspolaganju za slobodno vrijeme koje uključuje i sport. Također, po pitanju stava prema sportu i rekreaciji, osobe s višim stupnjem obrazovanja sklonije su slobodno vrijeme posvetiti kretanju zbog zdravstvenih učinaka pa će ulagati u sportsku odjeću i opremu. Kroz povijest su se i različiti sportovi vezali uz određene društvene slojeve (npr. nogomet je bio sport radničke klase, golf i tenis sportovi srednje klase dok je nautika bila "rezervirana" za bogate). S vremenom se popularnost i dostupnost tih sportova mijenja.

3. *Psihografska segmentacija* odnosi se na način života i svakodnevnu rutinu potrošača, što je pod utjecajem osobnosti, interesa i aktivnosti. Aktivnosti uključuju način provođenja slobodnog vremena, druženje, sport, hobije, dok se pod interesima misli na obitelj, dom, rekreaciju, modu, želju za postignućem.
4. *Geografska segmentacija* prvenstveno znači segmentaciju potrošača prema njihovom mjestu stanovanja. Ovisno o tipu sportskog proizvoda ili usluge, geografski segmenti mogu biti lokalni, regionalni, nacionalni i međunarodni. Tako će lokalni odbojkaški klub ciljati potrošače u neposrednoj blizini, primjerice u radijusu od 10 km, dok će nacionalnom klubu biti interesantni potrošači u cijeloj državi, a možda i šire. Ovdje se ubrajaju i čimbenici poput klime i prirodnih resursa. Tako će proizvođačima skijaške opreme biti zanimljivi segmenti potrošača u podneblju odgovarajućem za zimske sportove i onim regijama gdje su stanovnici skloni putovati na skijališka odredišta, a ne područja s tropskom klimom.
5. *Bihevioralna segmentacija*. Sportske potrošače moguće je segmentirati prema njihovom ponašanju pri kupnji i to temeljem učestalosti njihove kupnje, količinama proizvoda koji kupuju, situacijama u kojima obavljaju kupnju te stupnju lojalnosti (pri tome se misli na to kupuju li proizvod ili konzumiraju uslugu redovito ili sporadično). Kategorije sportskih obožavatelja prikazane u poglavlju o ponašanju potrošača predstavljaju segmente potrošača temeljene upravo na bihevioralnim varijablama segmentacije. Obožavatelji koji se identificiraju s određenom markom odnosno sportskim klubom vjerojatnije će kupovati ulaznice za njihove utakmice pa makar im se zaredali loši rezultati.
6. *Segmentacija temeljem očekivane koristi* uvažava sličnosti među sportskim potrošačima ovisno o tome što traže od proizvoda ili usluge u društvenom smislu, osobnom, u izvedbi i po pitanju koristi za zdravlje. Primjerice, potrošači mogu kod tenisica tražiti određene karakteristike poput stabilnosti i udobnosti, ali isto tako im može biti važan modni aspekt.

## ODABIR CILJNIH TRŽIŠTA

Nakon podjele tržišta na segmente odnosno podskupine prema varijablama predstavljenim ranije, slijedi procjena privlačnosti segmenata pri čemu treba uvažiti sljedeće (Shilbury i sur., 2009):

- tržišni segmenti trebaju biti dovoljno stabilni da bi opravdali što ih se uzima u obzir

- veličina segmenata i privlačnost u smislu financijskih resursa trebaju biti mjerljive
- organizacija treba imati pristup segmentu i resurse da to čini
- treba postojati mogućnost razlikovanja odnosno diferencijacije u odnosu na druge segmente.

Uzimajući gornje kriterije u obzir odabir ciljnih segmenata može se učiniti na jedan od sljedećih načina (Smith, 2008):

1. **Koncentracija na jedan tržišni segment** kojem se prilagođava marketinški miks. Prednost je u tome što se svi resursi ulažu u zadovoljavanje potreba jednog segmenta, ali je i najriscantnije jer je moguće da segment ispadne premalen ili da se s vremenom smanji.
2. **Odabir više tržišnih segmenata** pri čemu se za svakog razvija poseban marketinški miks ovisno o osobinama, željama i potrebama potrošača. Ipak, treba napomenuti da nije potrebno sve elemente marketinškog miksa mijenjati za svaki poseban segment. Ovim se pristupom rizik diversificira za slučaj da je određeni segment premalen ili se s vremenom smanji ili bude u potpunosti neodgovarajuće odabran. S druge strane, razvoj elemenata marketinškog miksa iziskuje ulaganje financijskih i ljudskih resursa. Stoga je važno broj segmenata ograničiti na onoliko koliko si organizacija može priuštiti. Primjerice, multinacionalni proizvođači sportske odjeće i obuće imaju dovoljno resursa za pokrivanje svih segmenata tržišta kroz diferencirani pristup (npr. proizvodnja skija za sve tipove skijaša), dok će se neki manji fokusirati samo na nekoliko segmenata (preporuča se najviše dva do tri).
3. **Pokrivanje cijelog tržišta** (ne odabire se niti jedan poseban segment tržišta) nediferencirano što znači da se zanemaruju bilo kakve razlike među segmentima i razvija jedinstveni marketinški miks za cijelo tržište (naziva se i masovnim marketingom). Jasno je da je taj pristup najjeftiniji, ali istodobno otežava diferenciranje u odnosu na konkurenciju. Stoga je u praksi moguće primijetiti da proizvođači poput Coca Cole koji su dugo godina imali nediferencirani pristup cijelom tržištu, posljednjih desetljeća mijenjaju pristup. Tako je Coca Cola, osim originalne inačice svog napitka, na tržište plasirala i napitak s manje šećera, različitim okusima i sl., a čak je i proširila asortiman negaziranim pićima i vodom koji su dobivali na popularnosti kako je rasla svijest o zdravoj prehrani.

## POZICIONIRANJE

Pozicioniranje predstavlja prilagodbu marketinškog miksa odabranom ciljnom tržištu (segmentu) kako bi se zauzelo jedinstveno mjesto u svijesti potrošača. Taj se proces zasniva na sposobnosti marketinških stručnjaka da diferenciraju ponudu u odnosu na konkurenciju, odnosno pružaju razlog potrošaču da odabere njihov proizvod ili uslugu umjesto konkurentske. Prema tome, ishod pozicioniranja je diferencirana sportska marka proizvoda ili usluge. Pri tome je moguće izabrati među taktikama koje su prikazane u tablici 5 u nastavku.

Tablica 5. Taktike pozicioniranja

<i>Taktika pozicioniranja</i>	<i>Metoda</i>	<i>Primjer</i>
<i>Karakteristike proizvoda</i>	Fokusirati se na jedinstvene karakteristike proizvoda	Jedinstvena karakteristika tenisica može biti prilagodljivost stopalu, apsorpcija udarca (engl. <i>shock-absorption</i> ) ili najmoderniji modni dizajn.
<i>Koristi proizvoda</i>	Naglasiti potrošačima što mogu očekivati odnosno dobiti od proizvoda ili usluge.	Zdravlje, rekreacija, društveni kontakt, zabava.
<i>Specifična primjena proizvoda</i>	Kako će potrošač koristiti ili primijeniti proizvod? Što proizvod ili usluga može u specifičnim situacijama?	Energetska pića koja se uzimaju prije ili za vrijeme sportskih aktivnosti radi boljih rezultata.
<i>Korisnik proizvoda</i>	Fokus na osobine potrošača te prikaz kako proizvod koriste osobe s kojima se korisnik povezuje.	Prikaz žena kako se zabavljaju na utakmici hokeja kako bi se veći broj njih motivirao na dolazak.

<b><i>Cijena i kvaliteta</i></b>	Visoka cijena pojačava dojam o kvaliteti, a niska cijena dojam o dobivenoj vrijednosti za novac.	Učiniti sport privlačnim za osobe s visokim raspoloživim prihodima jer je ekskluzivan.
<b><i>Protiv konkurenata</i></b>	Prikazati potrošačima po čemu su proizvod ili usluga bolji od konkurentskog.	Pozicionirati se kao predvodnik na tržištu i inovator; naglasiti superiornost proizvoda ili bolju cijenu.
<b><i>Klasa proizvoda</i></b>	Pozicionirati proizvod kao jedinstven u svojoj klasi odnosno neusporediv s drugima.	Promovirati sportsko događanje kao jedinstveni i neponovljivi doživljaj.
<b><i>Hibridno pozicioniranje</i></b>	Korištenje više metoda i elemenata iz drugih taktika pozicioniranja.	Visoka kvaliteta i inovativnost proizvoda te jedinstveni doživljaj.

Izvor: prilagođeno Smith, A.C.T. (2008), Introduction to Sports Marketing, Elsevier Ltd., str. 97.



## SPORTSKI PROIZVOD

---

Proizvod se općenito može opisati kao kombinacija kvalitete, procesa i mogućnosti koje kupac očekuje da će mu poduzeće isporučiti (Smith, 2008).

U sportskom marketingu najteže je razumjeti prirodu sportskog proizvoda. Postavlja se pitanje što je sportski proizvod kojeg sudionici, gledatelji i sponzori konzumiraju? Sportski proizvod je dobro, usluga ili kombinacija koji je osmišljen kako bi pružio određenu pogodnost za sportskog promatrača, sudionika ili sponzora (Smith, 2008).

Pod pojmom proizvod obično se smatra fizička roba ili dobro, nešto što se može dotaknuti, npr. sportska obuća ili odjeća, nogometna lopta i sl. Međutim, pojam proizvod također se može odnositi i na usluge i ideje.

U sportskom marketingu termin „proizvod“ koristi se na nekoliko načina, kao (Smith, 2008):

1. fizičko dobro ili roba
2. usluga
3. ideja i/ili
4. kombinacija svega navedenog.

### Sportska dobra i usluge

U sportskoj industriji kao primjer fizičkih proizvoda mogu se navesti sportske cipele, teniski reketi, golf loptice i košarkaški dresovi. Također postoje proizvodi koji se ne koriste isključivo za sport, ali se mogu koristiti uz sport ili kao dio sportskog iskustva, kao npr. sunčane naočale, kape, majice, satovi, torbe za teretanu, sportska odjeća ili krema za sunčanje. Ti proizvodi su opipljivi, odnosno mogu se doživjeti osjetilima vida, dodira, okusa, mirisa i sluha.

Sportski proizvod je kompleksni skup opipljivog i neopipljivog. U svojoj srži sportski proizvod nudi potrošaču neke osnovne koristi kao što su zdravlje, zabava, socijalno uključivanje ili uspjeh. Naravno, i mnogi drugi proizvodi nude iste koristi. Stručnjak u sportskom marketingu mora razumjeti zašto potrošač bira zadovoljiti potrebu ili želju kupujući sportski proizvod umjesto drugih proizvoda.

Sportske usluge, s druge strane, nisu opipljive, npr. fitness usluge i rekreacija, zabava na utakmici, fizioterapija ili trening. Sportske organizacije ne mogu kreirati dodatne usluge te ih uskladištiti za buduće konzumiranje od strane potrošača (Smith, 2008).

Osnovne razlike između sportskih dobara i usluga koje su relevantne za sportski marketing su sljedeće (Smith, 2008):

- a. **opipljivost** – sportska dobra opipljiva su kada se nalaze u fizičkom obliku odnosno potrošač ih može dobro spremi za kasniju upotrebu, dok su usluge neopipljive, neuskладиštive, konzumiraju se u trenutku njihove proizvodnje te se pretvaraju u doživljaj.
- b. **dosljednost** – odnosi se na to koliko je pouzdana kvaliteta proizvoda kroz vrijeme, odnosno može li se proizvod kupljen jedanput koristiti i kasnije. Sportska oprema obično ima visoku dosljednost, tj. kvaliteta sportske cipele iste marke jednaka je za svaki model. S druge strane, kvaliteta sportskih usluga varira. Kvaliteta usluga sportskog iskustva može se mijenjati ovisno o tome tko pruža uslugu, kao i o posebnim okolnostima u kojima se ona pruža (npr. vremenski uvjeti, ozljede, suparnički klub, publika). Činjenica je da kvaliteta sportske utakmice neće biti jednaka svaki put, budući da sportaš može igrati dobro na jednom natjecanju ili igri, a na sljedećem podbaciti. Kada se raspravlja o pitanju varijabilnosti sportskog proizvoda, potrebno je naglasiti da stručnjaci u sportskom marketingu trebaju usmjeriti svoju pozornost na kvalitetu onih dijelova proizvoda ili usluge nad kojima imaju određen stupanj kontrole, kao što su kvaliteta usluga, cijene, hrana i piće, kao i mjesto održavanja sportskog događaja.
- c. **neuskладиštivost** – odnosi se na činjenicu da li se sportski proizvod može uskladištiti i ponovno koristiti kasnije. Sportska dobra (kao što su odjeća ili oprema) nisu neuskладиštiva. Lopte, skije i bicikli se mogu uskladištiti ako nisu kupljeni od potrošača. Usluge se, s druge strane, ne mogu uskladištiti. Na primjer, nije moguće ostaviti neprodane ulaznice za sportsko natjecanje i prodati ih kasnije. Jednom kada je natjecanje održano, svako mjesto koje nije popunjeno, zauvijek je izgubljeno.
- d. **odvojjivost** – termin koji se koristi za opisivanje činjenice da li proizvodnja sportskog proizvoda nastaje u isto vrijeme kada se proizvod konzumira ili koristi. Sportska dobra proizvedena su prije njihove upotrebe i korištenja. Na primjer, teniski reket je proizveden, isporučen prodavaču i na kraju prodan kupcu. Kvaliteta dobra (reketa) odvojena je od kvalitete usluge u sportskom dućanu gdje se prodaje, a isto se tako može odvojiti i od osobe koja ju prodaje, iako ponekad jedno djeluje na drugo. Sportske usluge su proizvedene i konzumirane u isto vrijeme. Na sportskom natjecanju se zabavni sadržaji izvode u isto vrijeme kada su konzumirani (gledani) od strane navijača (gledatelja). Osim toga, vrlo je

teško odvojiti uslugu od osobe koja ju pruža. Potrošači u sportu su također proizvođači – pomažu kreirati igru ili događaj koju istovremeno konzumiraju.

### Ideje

Iako možda zvuči neobično, ideje mogu formirati samu srž nekih sportskih proizvoda. Primjer je kada potrošač kupuje članstvo u teretani, s idejom da postane vitkiji i mišićaviji. Sljedeći primjer je snaga sporta u pružanju osjećaja identiteta i određenih postignuća od strane fanova. S tog aspekta, sport potiče potrošače da osjećaju i vjeruju u određene stvari. Na sportskim događanjima potrošačima se ne nude samo dobra i usluge već i ideje, kao što su osjećaj pripadnosti i osjećaj uspjeha, te postoji jaka osobna i emotivna identifikacija (identifikacija s klubom - svi su stručnjaci) i stvara se ovisnost o socijalnoj pripadnosti (interakcija s ostalim ljudima, prijateljima i sl.) (Smith, 2008). U tom smislu potrošači koriste sport kako bi pripadali određenim skupinama: „*Ja sam navijač Dinama*“, „*Ja sam navijač Hajduka*“, „*Ja sam navijač Medveščaka*“.

### Kombinacija dobara, usluga i ideja

U stvarnosti je većina sportskih proizvoda i usluga zapravo kombinacija opipljivih i neopipljivih elemenata. Mnogi fizički proizvodi uključuju elemente usluge i ideje. Dobra se većinom kupuju od sportskih potrošača zbog neopipljivih koristi koje im ona isporučuju. Jednako tako, mnoge usluge se prodaju zajedno s nečim opipljivim. Na primjer, članstvo u nogometnom klubu može uključivati i paket s klupskim dresovima, navijačkim šalovima i sl. U svakom slučaju, potrošač u sportu kupuje miks dobara, usluga, koristi i ideja. Također postoje i primjeri sportskih usluga koje su preoblikovane u sportske proizvode, kao što su snimke utakmica na mediju koje se mogu pogledati i kasnije. U sportskom marketingu uobičajeno je kombinirati proizvode i usluge, opipljivo i neopipljivo, da bi se isporučila što privlačnija kombinacija potrošačima (Smith, 2008).

### ➡ VAŽNO ZAPAMTITI

Sportski proizvod je kompletan spoj koristi ponuđenih potrošačima u sportu u obliku fizičkih dobara, usluga i ideja ili njihovoj kombinaciji za stvaranje jedinstvenog sportskog iskustva.

Sportski proizvodi mogu biti (Fullerton i Merz, 2008):

1. Sportski proizvodi vezani za gledatelje
  - Sportski događaj ili igra
2. Ulaznice za prisustvo na sportskom događanju

3. Gledanost i slušanost na elektroničkim medijima
4. Sportski proizvodi vezani za sudjelovanje
  - organizirana sudjelovanja (lige i turniri)
  - neformalna sudjelovanja
  - pristup javnim i privatnim sportskim objektima
5. Sportska dobra, odjeća, obuća i proizvodi vezani za sport
  - sportska oprema (skije, lopte i sl.)
  - sportska odjeća (kupaći kostimi, dresovi i sl.)
  - sportska obuća (tenisice za trčanje, kopačke i sl.)
  - proizvodi vezani za sport (suvenirni, tečajevi i sl.)
6. Proizvodi i usluge koji nisu izravno vezani za sport.

## LJESTVICA (KONTINUUM) SPORTSKOG PROIZVODA

Iako sportski proizvodi mogu sadržavati miks opipljivih i neopipljivih elemenata, neki sportski proizvodi su većinom opipljivi dok su drugi većinom neopipljivi. Kontinuum sportskog proizvoda je koristan alat za prikaz proizvoda na ljestvici s većinom opipljivim proizvodima na jednoj strani i većinom neopipljivim proizvodima na drugoj strani te kombinaciji u sredini (Smith, 2008), kao što je prikazano na slici 9.

Slika 9. Ljestvica sportskih proizvoda



Izvor: prilagođeno prema Smith, A.C.T. (2008), Introduction to Sports Marketing, Elsevier Ltd., str. 108.

Neki sportski proizvodi (npr. teniske loptice, fitness oprema) su potpuno opipljivi i iako mogu pružiti neopipljive koristi potrošačima, oni ovise o njihovim opipljivim ili fizičkim elementima. U tom slučaju, ako se oduzme njihova fizička priroda, nestaje i proizvod. S druge strane, teniski meč ili škola jedrenja su primjeri proizvoda koji su pretežno neopipljivi, iako koriste i fizičke proizvode u sklopu usluge; oni većinom ovise o neopipljivom elementu usluge. Ako se makne usluga (učitelji, ekipa i sl.), ona je neodrživa.

Sportski događaj je dobar primjer proizvoda koji je kombinacija opipljivih i neopipljivih elemenata. Neopipljivi elementi nogometne utakmice uključuju ono što se događa na igralištu, dok opipljivi elementi uključuju hranu, napitke i ostalo što se nudi kao dio sportskog iskustva. Navijači obično traže sve elemente u sportskom događaju, ne samo jedan ili drugi.

### KOJE JE RJEŠENJE?

Za stručnjake u sportskom marketingu važno je znati točno odrediti na kojoj se poziciji nalaze njihovi proizvodi na ljestvici (kontinuumu). Proizvodi koji se nalaze na krajnjim polovima ljestvice predstavljaju određen izazov za marketinške stručnjake. Na primjer, možemo zamisliti koje su poteškoće vezane za kreiranje marketinga teniske loptice. Vrlo je malo manevarskog prostora vezano za izgled same loptice i ostalih karakteristika. Uobičajen pristup je diferencijacija cijenom, ali takvu taktiku lako kopiraju konkurenti. Kao rezultat, stručnjaci u marketingu se trude dodati neopipljivu vrijednost njihovom opipljivom proizvodu, kao što je korištenje poznatih tenisača za promociju loptica ili naglašavanje iznimnih karakteristika ili kvalitete loptice (Smith, 2008).

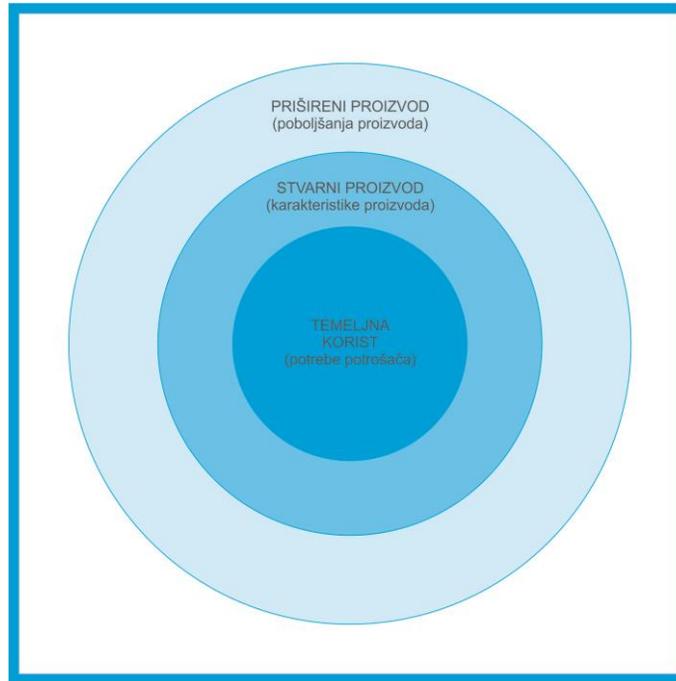
S druge strane, većinom neopipljivi proizvodi također predstavljaju izazov, npr. tečaj učenja golfa. Kada potrošači nemaju ništa opipljivo da ponesu sa sobom, nemaju podsjetnik na to što su zapravo kupili. Na taj način potrošači teško mogu ocijeniti kvalitetu tečaja jer su savjetoj koje su dobili većinom neopipljivi i lako se zaborave.

Jedna od taktika u sportskom marketingu je pokušati maknuti proizvod od krajnjih polova na ljestvici i stvoriti miks neopipljivih i opipljivih elemenata (Smith, 2008). Na primjer, uobičajeno je da na sportskim događanjima potrošači troše više novaca na hranu, piće i ostale materijale, nego na kartu za sudjelovanje u događanju.

## **RAZINE SPORTSKOG PROIZVODA**

Sportski proizvod je kombinacija elemenata koji se sastoji od temeljne koristi, stvarnog proizvoda i proširenog proizvoda, kao što je prikazano na slici 10.

Slika 10. Razine sportskog proizvoda



Izvor: prilagođeno prema Smith, A.C.T. (2008), Introduction to Sports Marketing, Elsevier Ltd., str. 110.

### Temeljna korist

Temeljna korist predstavlja ključnu prednost koju potrošač dobiva kupujući i koristeći proizvod. Na primjer, ako potrošač kupuje sportski automobil, temeljna korist je prijevoz; ako potrošač kupuje majicu, temeljna korist je pokrivanje dijela tijela. Ako potrošač kupuje ulaznicu za sportski događaj, temeljna korist je vrijednost zabave ili doživljaj koji potrošač dobiva kao posljedicu sudjelovanja u sportskom događaju. Ako potrošač kupuje uslugu, kao npr. fizioterapijski paket ili tečaj neke sportske vještine, temeljna korist je liječenje neke ozljede ili upute kako igrati određeni sport.

Lako je podcijeniti važnost utvrđivanja temeljne koristi proizvoda i usredotočiti se na ostale varijable kao što su karakteristike proizvoda (stvarni proizvod) ili dodaci (prošireni proizvod). Međutim temeljna korist je najosnovnija korist proizvoda; ako ne zadovolji potrebe sportskih potrošača, proizvod najvjerojatnije neće doživjeti uspjeh na tržištu. Uvijek je vrlo važno razumjeti osnovnu potrebu potrošača ili primarnu korist koju dobiva korištenjem proizvoda (Smith, 2008).

### Stvarni proizvod

Stvarni proizvod se odnosi na karakteristike proizvoda. Karakteristike sportske majice kao proizvoda mogu uključivati boju, veličinu, materijal, uzorak. Karakteristike proizvoda kao što je sportski događaj uključuju mjesto održavanja, dvoranu, igrače, ploču s rezultatima i sl. Karakteristike sportsko fizioterapijske usluge mogu uključivati duljinu tretmana, mjesto gdje se usluga provodi (klinika i sl.).

Obraćanje pozornosti na karakteristike proizvoda jedan je od načina na koji se proizvod može diferencirati od konkurencije. Sve dok je temeljna korist proizvoda nešto što potrošači žele, tada razvoj odgovarajućih karakteristika proizvoda može doprinijeti njegovom uspjehu kod potrošača (Smith, 2008).

### Prošireni proizvod

Riječ proširen odnosi se na neko poboljšanje ili povećanje. Kada je proizvod proširen, kažemo da je bolji na neki način. Prošireni proizvod odnosi se na bilo koja poboljšanja koja se dodaju stvarnim karakteristikama proizvoda. To mogu biti dodatne pogodnosti, posebni bonusi ili čak imidž proizvoda (Smith, 2008).

Sportska majica može biti proširena dodavanjem besplatne kape uz kupnju, ali također se može poboljšati u očima potrošača povezivanjem s određenom markom. Sportski događaj može ponuditi dodatke kao što su navijački rekviziti, poster, organizacija potpisivanja autograma igrača i sl. Tečaj učenja sportske vještine može uključiti posebne goste (poznate igrače) ili besplatni termin nakon određenog vremena. U slučaju fizioterapijske usluge, terapeut može ponuditi dodatne informacije u vidu brošura ili prije termina telefonski podsjetiti korisnika o dogovoru.

Važno je zapamtiti da su određeni aspekti, kao status ili imidž proizvoda također primjeri proširenja. Shvaćanje kako sportski proizvod može biti proširen je važno na tržištima gdje postoji značajna konkurencija ili gdje različiti proizvodi imaju sličnu temeljnu korist i karakteristike proizvoda. Dobar primjer je tržište tenisica. Temeljna korist tenisice (zaštita stopala) je jednaka bez obzira na to tko je proizvođač. Različiti proizvođači pokušavaju kreirati različite karakteristike proizvoda kao što su boja, zračni jastučići, *shock absorption*. Međutim, te karakteristike se vrlo brzo mogu kopirati od konkurenata. Jedan od najučinkovitijih načina da se tenisice istaknu među konkurencijom je stvaranje određenog imidža. Mnogi proizvođači, kao što su Nike i Adidas, sponzoriraju poznate sportaše da bi povezali proizvod s uspjehom, ekskluzivnošću ili stilom.

Možda se čini lako, ali razlikovati tri razine sportskog proizvoda može predstavljati izazov. Potrošači u sportu mogu imati različite motive za donošenje odluke o kupovini.

Na primjer, iako je temeljna korist sportskog automobila prijevoz od točke A do točke B, možda je razumno zaključiti da korist prijevoza za takav automobil i nije osnovni motiv za kupnju. Naprotiv, upravo se karakteristike sportskog automobila umjesto koristi prijevoza čine puno razumnije. Također, dodaci proširenog proizvoda, kao što je članstvo u nekom autoklubu, mogu omogućiti daljnje prednosti koje doprinose zadovoljstvu potrošača (Smith, 2008).

## RAZVOJ NOVOG PROIZVODA

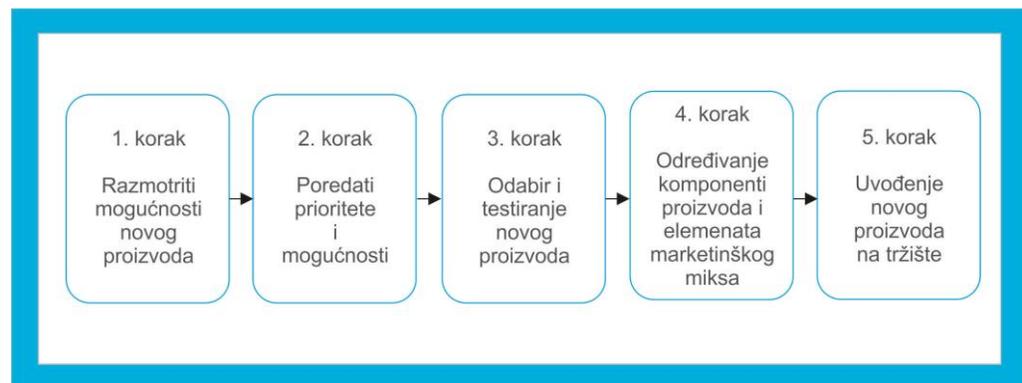
Stručnjaci u sportskom marketingu mogu razmotriti mogućnost razvoja novog proizvoda. Razvoj novog proizvoda može biti skup i rizičan. Svake godine stvara se ogroman broj sportskih proizvoda i plasira na tržište, ali samo jedan mali dio njih doživi uspjeh. Ukoliko novi proizvod ne doživi uspjeh na tržištu, sportska organizacija gubi vrijeme i novac, a možda i reputaciju.

➡ Što zapravo znači razviti novi proizvod?

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

Proces razvoja novog proizvoda obično je koordiniran od strane menadžera na najvišim pozicijama u sportskim organizacijama. Međutim, bez obzira na poziciju, za svakog stručnjaka u sportskom marketingu važno je razumjeti proces kojem mora doprinijeti. Proces razvoja novog proizvoda sastoji se od pet koraka, i prikazan je na slici 11.

Slika 11. Proces razvoja novog sportskog proizvoda



Izvor: prilagođeno prema Smith, A.C.T. (2008), Introduction to Sports Marketing, Elsevier Ltd., str. 112.

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

#### 1. korak – Razmotriti mogućnosti novog proizvoda

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

#### 2. korak – Poredati prioritete i mogućnosti

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

#### 3. korak – Odabir i testiranje novog proizvoda

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

#### 4. korak – Određivanje komponenti proizvoda i elemenata marketinškog miksa

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

5. korak – Uvođenje novog proizvoda na tržište

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



## CIJENA SPORTSKOG PROIZVODA

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

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

Stručnjaci u sportskom marketingu moraju znati prepoznati za koje je elemente proizvoda potrebno odrediti cijene. U sportu to uključuje sljedeće:

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

Za određivanje cijene sportskog proizvoda potrebno je razumjeti sljedeće termine: cijena, vrijednost, prihod i profit.

Najjednostavnije je zaključiti da određivanje cijene proizvoda uključuje određivanje troška proizvodnje te dodavanje određene marže na taj trošak. Međutim, određivanje cijene sportskih proizvoda je daleko kompleksniji proces. Zapravo, način na koji je određena cijena sportskog proizvoda će imati ogroman utjecaj na način na koji ju percipiraju potrošači. Osim navedenog, cijene se kontinuirano mijenjaju, ovisno o različitim varijablama te ovisno o fazi životnog ciklusa u kojoj se proizvod nalazi. Određivanje cijene ne utječe samo na profitabilnost sportskog proizvoda, već komunicira snažnu poruku potrošačima o marki. Jednostavan primjer se može pronaći u različitim cijenama običnih ulaznica i paketa ulaznica za poslovne korisnike (poduzeća) za neki sportski događaj. Cijene navedenih različitih tipova ulaznica odmah komuniciraju različite poruke o tome kakav doživljaj potrošač može očekivati. Što je veći trošak ulaznica za poslovne korisnike, potrošači će očekivati veću kvalitetu, uslugu, mogućnost upoznavanja drugih poduzeća, dobra mjesta za sjedenje, zaštitu od lošeg vremena, kvalitetnu hranu i piće i sl. S druge strane, za jeftinije obične ulaznice potrošač može očekivati prosječno dobro mjesto za sjedenje, izloženost lošem vremenu i mogućnost da se nađe među neugodnim navijačima. Razlika u cijeni je jedan od ključnih

simbola koji predstavljaju potrošačeva očekivanja. Kada postoji mala razlika u cijeni, potrošači očekuju i manje razlika u kvaliteti proizvoda (Smith, 2008).

### **Cijena**

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

### **Vrijednost**

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

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

Koristi proizvoda su ono što se nudi potrošaču, kao što je opisano u prethodnom poglavlju. Potrošači će smatrati da je proizvod dobre vrijednosti ako su koristi proizvoda koje dobivaju jednake ili veće od plaćene cijene. Kod sportskih proizvoda, to može biti vrlo važna varijabla, ali može biti i individualna procjena (Smith, 2008). Dobar primjer su sportski suveniri. Zamislimo sportski dres koji je potpisan od svih trenutnih igrača nekog poznatog kluba. Iako je moguće kupiti novi dres za 700,00 kn, razumljivo je pretpostaviti da će obožavatelj kluba platiti puno više za dres koji je potpisan od strane igrača. Mnogi sportski potrošači vjeruju da posjedovanje predmeta vezanog za sport, a koji nije dostupan svima, vrijedi platiti puno više. Iako, netko tko nije obožavatelj sporta najvjerojatnije neće kupiti dres bez obzira na cijenu. Zapravo vrijednost i percipirane koristi sportskih proizvoda jako variraju od potrošača do potrošača.

### **Prihod i profit**

Sljedeći relevantni termini za određivanje cijene proizvoda su prihod i profit. Prihod je cijena koju potrošači plaćaju za proizvod, pomnožena s brojem prodanih jedinica proizvoda (Smith, 2008). Na primjer, ako se za neki sportski događaj prodaju ulaznice za 100,00 kn i prodano je 4000 ulaznica, tada je prihod 400.000,00 kn. Kada se od tog

iznosa oduzmu troškovi događaja, ostaje profit. Drugim riječima, profit je razlika prihoda i troškova. Temeljem navedenog logično je za pretpostaviti da što je cijena viša, ostvaruje se veći prihod pa je i rezultat veći profit. Međutim, da bi se ostvario profit, cijena proizvoda mora se odrediti na odgovarajući način, u skladu sa strategijom pozicioniranja. Zato je važno da cijena nije veća od percipirane vrijednosti koju potrošači pretpostavljaju za proizvod. Također je važno da se ne dogodi i obrnuti scenarij jer to može utjecati na percipiranu kvalitetu marke u sportu, koja je stvorena u umovima potrošača. Na primjer, ako se cijena ulaznice za utrku motociklima poveća za duplo više, mnogi potrošači će smatrati da je cijena previsoka da posjete utrku. S druge strane, ako se cijena postavi prenisko, postoji mogućnost da se neće moći pokriti troškovi ili će potrošači steći dojam da proizvod nije u skladu s trendovima, niske kvalitete ili nije dovoljno ekskluzivan (Smith, 2008).

## PROCES ODREĐIVANJA CIJENE

Proces određivanja cijene prikazan je na slici 12.

Slika 12. Proces određivanja cijene sportskog proizvoda



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

Iako stručnjaci u sportskom marketingu moraju uzeti u obzir percepcije potrošača o koristi i trošku, isto tako moraju razmotriti i ciljeve sportske organizacije prilikom određivanja cijene sportskog proizvoda.

Neki od cjenovnih ciljeva mogu uključivati (Mullin i sur., 2007):

- Efikasnu upotrebu resursa (osoblja, prostora)
- Pravednost (financijske mogućnosti potrošača da plate određenu cijenu)

- Maksimalne mogućnosti sudjelovanja na sportskom događanju
- Pozitivan imidž organizacije
- Maksimalnu izloženost proizvoda i distribucije
- Profit
- Opstanak.

Čimbenici utjecaja na formiranje cijena sportskih proizvoda su sljedeći (Mullin i sur., 2007):

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

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

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



## **DISTRIBUCIJA SPORTSKOG PROIZVODA**

Distribucija u sportu ili „mjesto“ odnosi se na to kako i gdje potrošači mogu pristupiti ili kupiti sportski proizvod ili uslugu s ciljem korištenja. Nema smisla imati odličan proizvod po dobroj cijeni, ako potrošači teško dolaze do njega. Distribucija je zato vrlo važan čimbenik marketinškog miksa u sportu.

Kada se govori o „mjestu“ u sportskom marketingu zapravo se misli na bilo koju lokaciju ili metodu distribucije proizvoda. Distribucija znači prenošenje ili transport proizvoda od proizvođača ili sportske organizacije do krajnjih potrošača. Za potrebe ovog poglavlja, riječi „distribucija“ i „mjesto“ smatraju se sinonimima (Smith, 2008).

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

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

U ovom poglavlju predstaviti će se nekoliko različitih načina distribucije sportskih proizvoda. Najprije će se obraditi najvažniji koncepti korišteni u distribuciji, u čijoj se srži nalaze distribucijski kanali. Nadalje, obradit će se sportska ustanova kao mjesto gdje potrošači kupuju i doživljavaju sportske proizvode a na kraju će se dati pregled distribucije sportskih ulaznica.

### **DISTRIBUCIJSKI KANALI**

U distribuciji sportskih dobara, kao što je košarkaška lopta, postoji nekoliko koraka uključenih u transport od proizvođača do potrošača u sportu. Na početku proizvođač proizvodi loptu u fizičkom obliku, ali obično ju ne prodaje direktno potrošačima.

Najčešće proizvođači prodaju svoja dobra veleprodavačima koji ih dalje prodaju maloprodavačima. Na kraju maloprodavači prodaju lopte sportskim potrošačima. Drugim riječima, postoji cijeli lanac ljudi uključenih u proces dovođenja lopte do potrošača.

Međutim, što ako je sportski proizvod sportsko natjecanje na televiziji kojeg sportski potrošač gleda u kafiću s prijateljima? U tom slučaju nema proizvođača ili prodavača, kao što je u slučaju s loptom. Proizvod tada proizvode dva sportska kluba ili momčadi. Oni prodaju proizvod kroz ligu u kojoj se natječu televizijskim kućama koje emitiraju natjecanja. U tom primjeru, kafić pristupa televizijskom emitiranju natjecanja i prikazuje ga prisutnim potrošačima. To je drugi primjer distribucijskog kanala jer se proizvod kreće od proizvođača (dva sportska kluba) prema potrošačima (ljudima koji prate natjecanje) (Smith, 2008).

Kada razmatramo navedene primjere, očito je da i jedan i drugi uključuju kretanje proizvoda od proizvođača do potrošača kroz niz različitih koraka i organizacija. Taj niz se naziva distribucijski kanal.

### **Distribucijski sustavi**

Dvije različite vrste sportskih distribucijskih kanala korištene su kao primjeri. I jedan i drugi opisuju kretanje proizvoda od proizvođača do potrošača, ali to rade na različite načine ili s različitim sportsko distribucijskim sustavima. Distribucijski sustav je način na koji je organiziran distribucijski kanal. Postoji nekoliko načina strukturiranja distribucije, a objašnjeni su u sljedećim potpoglavljima (Smith, 2008).

### **Vrste distribucijskih kanala**

Distribucijski kanali imaju različite dužine, pa se prema tome mogu klasificirati kao izravni ili neizravni. Direktni distribucijski kanal je kraći i u njemu proizvođač prodaje proizvod izravno potrošaču. Na primjer, sportski fizioterapeut proizvodi uslugu i prodaje ju direktno potrošaču. Izravna distribucija je također kada proizvođač sportskih dobara prodaje ta dobra na internetu ili izravnom poštom. Mnogi proizvođači sportskih proizvoda obično koriste taj način distribucije uz uobičajen način distribucije kroz prodavaonice (Smith, 2008).

Neizravni distribucijski kanal je duži, jer uključuje puno veći broj organizacija i ljudi uključenih u kanal. U distribuciji sportskih dobara veleprodavači i maloprodavači, kao i prerađivači i drugi posrednici uključuju se u kanal (Smith, 2008). U tablici 1. navedene su vrste mogućih prodavača u sportu.

Tablica 6. Vrste prodavača u sportu

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

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

Tablica 7 prikazuje da sportski proizvodi mogu imati različite duljine distribucijskih kanala, vrste distribucijskih lokacija, interakciju s potrošačima, ovisnost o tehnologiji i pristup potrošačima.

Tablica 7. Karakteristike distribucije sportskih proizvoda

Varijabla distribucije	Sportska dobra	Sportsko-konzultativne usluge	Sportske usluge ovisne o lokaciji
<b>Duljina distribucijskog kanala</b>	Dug, obično puno članova kanala	Kratak, najčešće samo proizvođač (pružatelj usluge) i potrošač	Kratak, najčešće samo proizvođač (pružatelj usluge) i potrošač
<b>Lokacija distribucije</b>	Puno mogućih lokacija	Puno mogućih lokacija	Sportska ustanova
<b>Pristup potrošača distribucijskom kanalu</b>	Potrošači se kreću prema distribucijskom mjestu	Pružatelj usluge ide prema potrošaču	Potrošači se kreću prema distribucijskom mjestu

<b>Interakcija između proizvođača i potrošača</b>	Neizravna	Izravna	Izravna
<b>Korištenje tehnologije</b>	Ograničena, u porastu	Tehnologija se obično koristi za inicijalni kontakt (internetske stranice, e-mail kontakt i sl.)	Širok raspon tehnologije, posebno za prodaju ulaznica

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

## **DISTRIBUCIJA KROZ SPORTSKE USTANOVE**

Sportska ustanova je mjesto gdje se isporučuju sportska natjecanja kao zabava gledateljima i kao aktivnost sportskim sudionicima. Sportska ustanova je najvažniji distribucijski kanal za dvije vrste sportskih proizvoda (Smith, 2008):

1. sportske usluge – usluge koje nude sudjelovanje ili uslugu u sportu uključujući osobni trening, zdravstvena i rehabilitacijska savjetovanja, lokalna sportska događanja i sl.
2. profesionalni sportski događaji – gledateljima omogućuju zabavu, a profesionalnim igračima mogućnost natjecanja; uključuju nacionalna ili internacionalna natjecanja, uključujući sve vrste sportova (npr. nogomet, plivanje, utrke motociklima, gimnastika, penjanje ...).

Navedene sportske usluge i događaji trebaju sportske ustanove. Bez njih se navedeni proizvodi ne mogu proizvesti i ponuditi na tržištu.

Pri kreiranju sportske ustanove potrebno je razmišljati o tome da zadovolji potrebe lokalne zajednice, čime će postati atraktivna distribucijska točka što je korisno pri privlačenju pozornosti medija. Međutim, sportski stručnjaci imaju vrlo malo kontrole nad dizajnom sportskih ustanova, pogotovo kada su one već izgrađene. Ovo poglavlje se zato fokusira na aspekte sportskog mjesta (ustanove) na koju mogu utjecati stručnjaci za organizaciju sportskih događanja (Smith, 2008).

Za sportske usluge i profesionalne sportske događaje, sportske ustanove predstavljaju dimenziju „mjesta“ u marketinškom miks. Potrebno je zapamtiti da je sportski proizvod (natjecanje ili aktivnost) istovremeno proizveden i konzumiran na istoj lokaciji i u isto vrijeme. Postoji niz obilježja sportskih ustanova s kojima stručnjaci u sportu moraju znati upravljati (Smith, 2008).

**Obilježja sportskih ustanova**

Obilježja sportskih ustanova mogu imati snažan utjecaj na doživljaj nekog događaja od strane sportskih potrošača, kao što su sjedala, izgled prostorije, pristupačnost (koliko je lako doći do sportske ustanove), udobnost, čistoća, ploča s rezultatima i sl. Kada potrošači percipiraju da je mjesto gdje se natjecanje odvija kvalitetno, najvjerojatnije će biti zadovoljniji i ponovno se vratiti. Sportska ustanova je efikasnija kao distribucijski kanal kada su njena obilježja dizajnirana i promišljena u skladu s dobrim marketinškim planom (Smith, 2008).

Sportski stadioni i mjesta koja imaju dobru lokaciju, atraktivnu atmosferu, luksuzna sjedala i ostale zabavne usluge kao što su noćni klubovi, kazališta, mjesta za kupovinu i sl. privlače više ljudi. Stoga stručnjaci u sportu moraju razmotriti četiri osnovna područja u kojima mogu maksimizirati doživljaj potrošača, a odnose se na obilježja sportskih ustanova (Smith, 2008):

1. lokacija i pristupačnost – atraktivna lokacija, lako je doći do lokacije, dobri putokazi i upute dolaska do lokacije, dovoljno parkirnih mjesta, mogućnost dolaska do lokacije javnim prijevozom, lako pronalaženje ulaza i izlaza u ustanovu, omogućen pristup invalidima (rampe, liftovi i sl.);
2. dizajn i raspored – uklapa se u okolinu, atraktivni dizajn (veličina, boja, oblik), uređen okoliš, dobri putokazi u ustanovi, raspored sjedala s dobrim pogledom, zaštita od vremenskih uvjeta, kontrola buke, mjesta za pušače i nepušače, dobro osvjetljenje igrališta, dobra ventilacija, mjere zaštite (požar, izlazi u nuždi, ...), nadzor (video nadzor, kontrolna soba, ulaz za zaštitu), zaštita za gledatelje (zone, barijere ulaska na igralište, itd.);
3. infrastruktura ustanove – hrana i piće za gledatelje, kvaliteta sjedala, dostupnost premium sjedala, posebne prostorije za poslovne korisnike, toaleti (dovoljan broj i dobar pristup), prostorije za djecu, ploče s rezultatima i ekrani, prostorije za medije, itd.;
4. usluge za potrošače – čekanje u redu, info točke, učinkovito, ljubazno i uslužno osoblje, osoblje na ulazu, usluge za starije, djecu i invalide.

***Sjedala***

Najvažniji marketinški aspekti odabira sjedala uključuju trošak, izgled, udobnost, trajnost i lakoću održavanja. Njihova svrha je također važna, posebno ako će se sjedala koristiti u dijelu za poslovne korisnike ili široku javnost. Neke sportske ustanove također stavljaju sjedala koja se mogu lako ukloniti, što omogućuje bržu zamjenu oštećenih sjedala ili mijenjanje sponzorskih obilježja na sjedalima. Također su poželjna sjedala koja se mogu premjestiti na različite dijelove dvorane jer omogućuju fleksibilnost i

prilagodbu sportskoj igri koja se odvija u dvorani. Neke sportske ustanove koriste sjedala kao dio strategije pozicioniranja. Na primjer, u dvorani se mogu koristiti materijali i dizajn sjedala koji pojačava zvuk kojeg stvaraju gledatelji u dvorani te na taj način djeluju na navijačku atmosferu. Također, sjedala se mogu koristiti za diferencijaciju ulaznica koje potrošači kupuju (korporativne ulaznice, VIP ulaznice, ulaznice za članove kluba i sl.) (Smith, 2008).

#### *Znakovlje i ploče s rezultatima*

Potrebe za pločom na kojoj se prikazuju rezultati igre razlikuju se ovisno o tome radi li se o maloj dvorani u kojoj se odvijaju rekreacijske utakmice ili o velikim stadionima na kojima se prenose važni dijelovi igre i propagandne poruke. No, za sve sportske ustanove ploča za prikaz rezultata je jedno od glavnih mjesta za promociju sponzora, s obzirom na to da gledatelji prate i gledaju u ploču. I male ustanove mogu koristiti sličan način promocije sponzora, ostalih događanja ili sportskih proizvoda (Smith, 2008).

#### *Osvjetljenje i ozvučenje*

Jako osvjetljenje na sportskom terenu idealno je za velika i manja igrališta. Zapravo, manja vanjska igrališta mogu privući više ljudi ako koriste dobro osvjetljenje. Na primjer, lokalna rekreacijska i školska igrališta mogu imati koristi od instalacije noćnog osvjetljenja jer na taj način mogu privući više ljudi nakon radnog vremena, kada koriste svoje slobodno vrijeme. Taj pristup je posebno uspješan kod vanjskih teniskih terena i atletskih staza. Osvjetljenje je također važno za parkirališni dio oko ustanove iz sigurnosnih razloga. Ova taktika je uspješna kod ograničenih financijskih sredstava sportske ustanove, jer dobro osvjetljenje i ozvučenje pojačavaju zanimanje potrošača o aktivnostima koje se tamo odvijaju (Smith, 2008).

#### *Prijevoz*

Vrlo je važno da potrošači imaju nesmetan pristup sportskoj ustanovi, bez obzira na način prijevoza kojeg koriste (javni ili privatni). Ako se do sportske ustanove može lako doći, izglednije je da će se potrošači ponovno vratiti. Javni prijevoz je posebno važan kod velikih sportskih događanja kada tisuće ljudi dolazi prisustvovati događaju. Također se može razmotriti korištenje autobusa ili mini autobusa za prijevoz ljudi od parkirališnog dijela do glavnih ulaza. Osim navedenog, vrlo je važno omogućiti prijevozne usluge za ljude ograničene mobilnosti (Smith, 2008).

#### *Mediji i prijenos sportskih događanja*

Sportske ustanove moraju razmotriti način na koji će uključiti medije u sportska događanja. Neke velike sportske ustanove su uvele bežičnu tehnologiju kako bi predstavnici medija mogli koristiti brzu vezu s različitim mjestima. Video ekrani su također važni za gledatelje za neka događanja. Gotovo svaka sportska ustanova može imati

koristi od uvođenja posebnog dijela namijenjenog emitiranju i prijenosu sportskih događanja. Neki sportski stadioni imaju ugrađene televizijske studio dijelove s potrebnom infrastrukturom za prijenos (Smith, 2008).

### *Hrana i piće*

Dostupnost hrane i pića na sportskom događanju jedna je od najunosnijih usluga koja se može ponuditi u sportskoj ustanovi. Vrsta hrane i pića koja će se ponuditi mora biti u skladu s preferencijama potrošača, što znači da je ponekad potrebno provesti istraživanje kako bi se znalo što ponuditi. To se posebno odnosi na situaciju kada se hrana i piće nalazi u sklopu sportske ustanove. Na primjer, ako potrošači ne mogu doći do hrane i pića za jednu minutu od napuštanja svojeg sjedala, to znači da je premalo mjesta gdje su hrana i piće dostupni. Isto tako je nezadovoljavajuće za potrošače da stoje predugo u redovima (Smith, 2008).

Važno je istražiti što potrošači vole jesti i popiti, ali i kada te koliko često napuštaju svoje sjedalo da bi kupili hranu ili piće. Vrlo je važno da mjesto gdje se hrana i piće nudi bude smješteno blizu igrališta da potrošači ne propuštaju važne dijelove igre.

## **DISTRIBUCIJA ULAZNICA**

Prodaja ulaznica je jedan od najvažnijih izvora prihoda sportskih organizacija koje organiziraju natjecanja i događanja. Slijedom toga, distribucija ulaznica je vrlo važna stvar za stručnjake u sportskom marketingu. Kod velikih sportskih organizacija, većinu ulaznica kupuju distributeri ulaznica, osobno, telefonski ili putem interneta. U slučaju manjih sportskih organizacija, ulaznice se mogu kupiti direktno od sportskog kluba ili organizatora događanja (Smith, 2008).

Općenito, kao i kod ostalih sportskih proizvoda, sportske ulaznice se kreću kroz distribucijski kanal od proizvođača do potrošača. Distributer ulaznica je jedan član distribucijskog kanala. U tom distribucijskom modelu, distributeri ulaznica rade puno više od same distribucije. Također se bave promocijom, unapređenjem prodaje, uslugama za potrošače i provode osobnu prodaju direktno potrošačima (Smith, 2008).

Kada potrošači kontaktiraju distributera ulaznica za sportski događaj, obično traže više od same kupnje ulaznica. Oni žele i druge pogodnosti, pristup brzom usluzi. Neki potrošači imaju određena pitanja na koje traže odgovore, a također žele i razumnu cijenu ulaznica. Ako je potrošač nezadovoljan s uslugom ili cijenom distributera, može to nezadovoljstvo vezati i za sportski događaj ili klub. Zato je važno da sportska organizacija pažljivo odredi uvjete poslovanja s distributerima. Nadalje, sportske

organizacije moraju održavati komunikaciju s distributerovom službom za korisnike koja bi trebala uključivati redovne edukacije i prenošenje novih informacija (Smith, 2008).

Jedan od trendova u distribuciji ulaznica je online prodaja. Obično ulaznice prodaju poduzeća koja se bave prodajom različitih događanja, uključujući koncerte, kazališta, sportske događaje. Iako takva poduzeća nisu stručnjaci za distribuciju sportskih ulaznica, široka javnost je upoznata s tim da se kod njih mogu kupiti ulaznice za različita događanja. Kao rezultat, jednostavno je i najprikladnije za potrošača zapamtiti internetsku stranicu takvog poduzeća. Osim toga, potrošači na takvim stranicama imaju pregled događanja i mogu izabrati ona koja žele posjetiti. Korištenje distribucijskih agenata također podiže trošak ulaznice, s obzirom na to da zaračunavaju postotak na inicijalnu cijenu ulaznice, što predstavlja njihovu zaradu (Smith, 2008).



## **PROMOCIJA SPORTSKOG PROIZVODA**

Uobičajeno je da ljudi povezuju promociju samo s oglašavanjem, u obliku televizijskih, radio, internet i tiskanih oglasa. No, ostali oblici promocije uključuju osobnu prodaju, unapređenje prodaje, sajmove i sl. U sportskom marketingu termin promocija odnosi se na niz povezanih aktivnosti. Sve te aktivnosti su kreirane da privuku pažnju, potaknu interes, stvore želju i potaknu akciju (AIDA) kupnje sportskog proizvoda. Promocija je zapravo komunikacija s potrošačima i njihova edukacija. Na primjer, promocija može uključivati upoznavanje potencijalnih potrošača s proizvodom, podsjećanje na koristi proizvoda i uvjeravanje da se isplati probati proizvod. Promocija uključuje sve oblike komunikacije s potrošačima, ne samo oglašavanje. Promociju je najbolje promatrati kao način na koji stručnjaci u sportskom marketingu komuniciraju s potrošačima s ciljem informiranja, uvjeravanja i podsjećanja na proizvod. Cilj promocije je poticanje potrošača da razviju željeno mišljenje o sportskom proizvodu, koje je u skladu sa strategijom pozicioniranja i nakon toga stimulirati potrošače da probaju proizvod. Promocija se usredotočuje na prodaju proizvoda (Smith, 2008).

### **SPLET PROMOCIJSKIH AKTIVNOSTI**

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

Strategija promocije je plan čiji je cilj korištenje četiri glavna elementa spleta promocijskih aktivnosti za ostvarivanje najboljih rezultata. Elementi spleta promocijskih aktivnosti su:

1. oglašavanje
2. osobna prodaja
3. unapređenje prodaje i
4. odnosi s javnošću.

### **Oglašavanje**

Lako je nabrojiti nekoliko primjera oglašavanja: televizijski oglasi, oglasi u novinama i časopisima, radio oglasi, poster, plakati, internet oglašavanje, oglasi u sredstvima javnog prijevoza. Korištenje svih nabrojanih primjera, sportska organizacija mora platiti nekom drugom (radio postaji ili časopisu) kako bi objavili oglas. Iako posrednici emitiraju

ogläse, oni su uvijek proizvedeni iz perspektive organizacije tj. predstavljaju jednosmjernu komunikaciju poduzeća i potrošača. Oglašavanje je zato vrsta jednosmjerne komunikacije u kojoj poduzeće plaća nekom drugom da ogläsi proizvod, marku ili organizaciju. Jedna od prednosti oglašavanja je da može doprijeti do velikog broja ljudi odjednom. No, to je vrlo skup način promocije koju si mali broj sportskih organizacija može priuštiti (Smith, 2008).

### **Osobna prodaja**

Osobna prodaja uključuje komunikaciju jedan-na-jedan između potrošača i prodavača. Osobna prodaja može uključivati i kontakt s potrošačem putem telefona, razgovorom licem-u-lice, komunikaciju kroz SMS mobilne poruke ili putem interneta. Cilj osobne prodaje je izgradnja odnosa s potrošačima kako bi ih se uvjerilo da zauzmu određeno stajalište vezano za proizvod ili marku, i na kraju uvjerilo da probaju proizvod. Preporuke i sponzorstva su dva oblika osobne prodaje koji se najčešće koriste u sportskoj industriji (Smith, 2008).

#### *Sponzorstva*

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

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

S obzirom na to da sportske organizacije najčešće uvijek traže sponzorska poduzeća, moraju obavezno provesti određene aktivnosti planiranja. To uključuje provođenje istraživanja kako bi bili sigurni da pristupaju dobrom poduzeću s formalnim prijedlogom.

### *Preporuke*

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

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

### **Unapređenje prodaje**

Unapređenje prodaje obično uključuje kratkoročni program čiji je cilj stimuliranje povećanja prodaje. Primjeri unapređenja prodaje uključuju ponude „2 za cijenu 1“, nagrade, besplatne uzorke i sl. Unapređenje prodaje može biti koristan dodatak ostalim promocijskim aktivnostima, s obzirom na to da ciljaju na privlačenje pažnje te na taj način i na veću vidljivost ostalih aktivnosti. Obično unapređenja prodaje daju potrošačima poticaj (ili bonus) za kupnju sportskog proizvoda.

Sportske organizacije mogu ciljati unapređenje prodaje širokoj publici ili ponekad veleprodavačima i maloprodavačima. Jedna od prednosti unapređenja prodaje jest da je vrlo lako doći do informacije koliko potrošača je dobilo određenu posebnu ponudu. Unapređenja prodaje mogu pomoći u postizanju različitih promocijskih ciljeva, kao što su poticanje lojalnih potrošača na češću kupnju, poticanje potrošača na promjenu kupnje određenog proizvoda ili marke (Smith, 2008).

### **Odnosi s javnošću**

Odnosi s javnošću se koriste za izgradnju dobrog imidža sportskih organizacija. Vrlo je važno da sportske organizacije imaju dobar odnos s različitim interesnim grupama, uključujući medije, vladine sportske organizacije, lokalne zajednice i klubove obožavatelja. Da bi ostvarila dobre odnose s navedenim grupama, sportska organizacija mora komunicirati s njima na dnevnoj osnovi. Zato je važno da sportske organizacije identificiraju koje bi informacije o njihovim proizvodima zanimale određene

interesne skupine. Nakon toga sportska organizacija može djelovati na komunikaciju tih informacija s ciljem izgradnje dobre reputacije i odnosa (Smith, 2008).

Odnosi s javnošću razlikuju se od ostalih oblika promocije u tome što su besplatni za sportsku organizaciju. Obično uključuju davanje informacija u masovne medije. Primjeri su članci o sportskom klubu ili igraču u novinama, liste rezultata na internetu i sl. Takve informacije se ne naplaćuju od strane medija, ali nedostatak je da sportske organizacije nemaju kontrolu nad tim kako će njihov proizvod biti prezentiran u medijima pa je stoga vrlo lako steći negativan publicitet, kao i pozitivan (Smith, 2008).

Svaki od četiri elemenata promocijskog spleta predstavlja alat koji se može koristiti za promociju sportskog proizvoda. U tablici 8 prikazane su snage i slabosti svakog od četiri promocijska alata i primjeri njihova korištenja.

Tablica 8. Promocijske tehnike

ALAT	PREDNOSTI	NEDOSTACI	METODE
<b>OGLAŠAVANJE</b>	Širok doseg	Visoki početni troškovi	Novine
	Brzo dopiranje do potrošača	Neosobna komunikacija	Radio Televizija
	Visoka izloženost	Vrlo malo povratnih informacija od potrošača	Časopisi Direktna pošta
	Vizualna prezentacija proizvoda	Nemogućnost prilagodbe poruke individualnim potrošačima	Posrednici u prodaji ulaznica Brošure
		Teško određivanje koliko je potrošača kupilo proizvod kao rezultat oglašavanja	Ploče za prikaz rezultata Oglasi u javnom prijevozu Internet SMS, MMS poruke
<b>UNAPREĐENJE PRODAJE</b>	Privlačenje pozornosti – informativne poruke	Minimalni doseg	Promocija u prodavaonicama
	Brzo dopire do potrošača	Srednja razina troška po izloženosti	Sajmovi Besplatni uzorci
	Umjerena kontrola nad komunikacijom	Neosoban alat	Pokloni uz proizvod (naljepnice, majice ...)

	Lako praćenje koliko potrošača kupi proizvod	Nemogućnost prilagodbe poruke individualnim potrošačima	Ponude „2 za cijenu 1“ Nagrade uz kupnju ulaznica Kartice lojalnosti Autogrami sportaša
<b>OSOBN PRODAJA</b>	Izravna komunikacija	Mali doseg	Telemarketing
	Informativne poruke	Varijabilni trošak po izloženosti	Prodaja od vrata do vrata
	Direktne povratne informacije od potrošača	Spor dolazak do ciljanih potrošača	Preporuke
	Visok nivo kontrole nad porukama		Sponzorstva
	Mogućnost prilagodbe poruke individualnim potrošačima		
<b>ODNOSI S JAVNOŠĆU</b>	Širok doseg	Varijabilni imidž	Priopćenja za medije
	Informativne poruke	Malo povratnih informacija od potrošača	Rezultati natjecanja
	Niski trošak po izloženosti	Neosoban alat	Fotografije
	Brz dolazak do potrošača		Recenzije utakmica
			Članci

Izvor: prilagođeno prema Smith, A.C.T. (2008), Introduction to Sports Marketing, Elsevier Ltd., str. 175.

## CILJEVI I PLANIRANJE PROMOCIJE

Cilj promocije je potaknuti potrošače da razviju željeno mišljenje o proizvodu ili marki s namjerom stimulacije kupovine. Postoje tri glavna cilja promocije (Smith, 2008):

1. informirati
2. uvjeriti
3. podsjetiti.

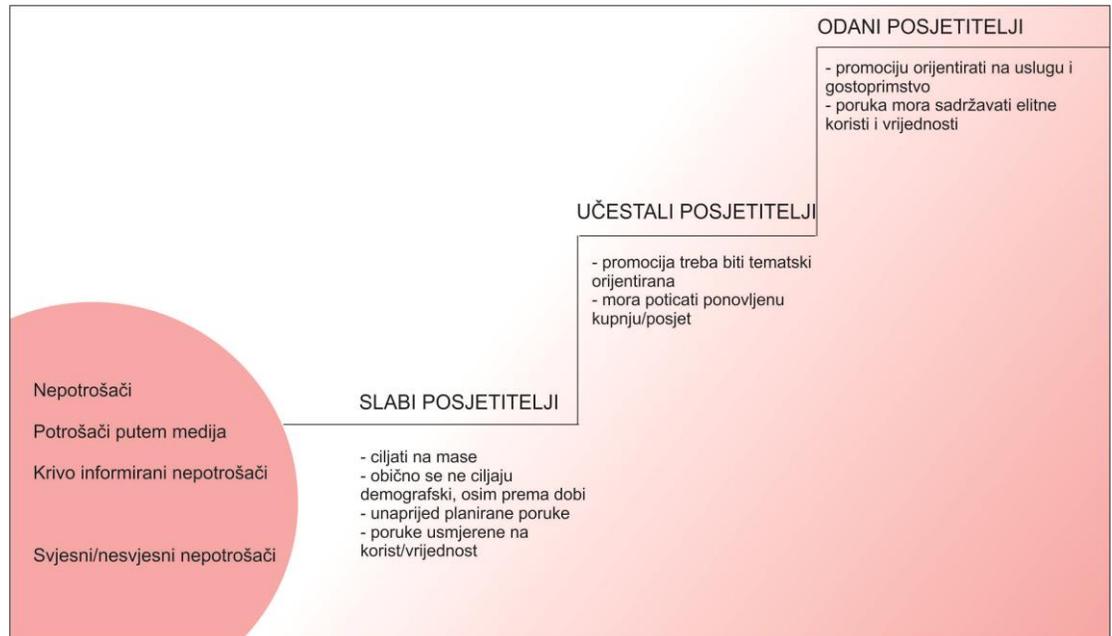
Prilikom lansiranja novog sportskog proizvoda proizvođači u sportu moraju privući nove potrošače. Razumljivo je da u takvoj situaciji stručnjaci u sportskom marketingu

usmjeravaju najviše napora na oglašavanje putem masovnih medija kako bi privukli što veći broj potrošača na tržištu. Međutim, jedanput kada je proizvod lansiran mnogi zaborave promijeniti pristup i ostaju zatvoreni u mentalitetu „novih potrošača“. Podaci pokazuju da što je sportska organizacija zrelija, manji je postotak novih potrošača na ukupnu prisutnost na nekom sportskom događanju. To se odnosi na postotak novih potrošača u odnosu na postojeće, kao i na frekvenciju dolazaka novih potrošača u odnosu na „stare“ potrošače. Utjecaj novih potrošača je obično minimalan i kratkoročan. Na primjer, finalna natjecanja obično privlače nove potrošače, ali u stvarnosti se radi o većem broju postojećih potrošača. Takozvana „kratkovidnost novih potrošača“ je karakteristična za posjetitelje ili gledatelje, ali i za druge segmente u sportskoj industriji. Jedino obrazloženje za tu pojavu leži u premalom ulaganju u istraživanje u području sporta. Svako istraživanje o prisustvu ili posjećivanju sportskih potrošača, doći će do spoznaje da u sportskom marketingu ne vrijedi pravilo 80-20 (tj. da 80% svih proizvoda određene kategorije konzumira 20% svih potrošača) (Mullin i sur., 2007).

Dobar pristup promociji u sportu jest privlačenje potrošača progresivno i postepeno. Taj pristup se još naziva „pristup stepenica“ u kojem stručnjaci u marketingu pokušavaju dovesti slabe potrošače na nivo srednjih odnosno snažnih potrošača (onih koju kupuju sezonske ulaznice za sportska događanja) (Mullin i sur., 2007).

S obzirom na navedeno, poduzeća koja lansiraju nove proizvode, osnivaju nove sportske organizacije ili ulaze na nova tržišta suočavaju se s drugačijom situacijom od postojećih proizvoda na tržištu. Osim navedenog, sofisticirani promotivni planovi ciljaju i postojeće i potencijalne potrošače, s tim da se više koncentriraju na postojeće (Mullin i sur., 2007) što je prikazano na modelu planiranja promocije na slici 13.

Slika 13. Model planiranja promocije u sportu



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

S obzirom da su postojeći potrošači vrlo vrijedni za sportsku organizaciju ulaganje mnogo napora, vremena i novaca za njihovo zadržavanje je jedna od najboljih strategija. Dakako da svaka strategija mora uključivati i privlačenje novih potrošača, koji su također vrijedan resurs za organizaciju.

Svaka sportska organizacija mora odrediti idealan balans u svojoj promocijskoj strategiji. Taktike mogu uključivati kombinaciju oglašavanja, osobne prodaje, odnosa s javnošću i unapređenja prodaje (Mullin i sur., 2007).



## SPONZORSTVA U SPORTU

Suvremeni sport, i kao medij i potpomognut drugim medijima, otvorio je mnogobrojne mogućnosti za poslovno ulaganje kapitala iz ostalih djelatnosti u sport za potrebe promotivnih aktivnosti s očekivanim tržišnim kontraefektom. Tijekom vremena razvili su se različiti oblici uzajamnih odnosa sporta i drugih djelatnosti u području promocije. Jedan od razvijenih oblika poznat je pod nazivom sponzorstvo ili sponzorski odnos, koji stavlja sport putem marketinga u funkciju drugih proizvoda. Sponzorski odnos utvrđuje se pisanim ugovorom koji se naziva sponzorski ugovor (Novak, 2006). Pojam sponzorstva treba razlikovati od donacije, a osnovne razlike između pojmova prikazane su u tablici 9.

Tablica 9. Osnovne razlike između sponzorstva i donacije

SPONZORSTVO	DONACIJA
Pišete ponudu	Pišete zamolbu
Usluga i protuusluga	Nema protuusluge
Trošak oglašavanja bez poreznih olakšica	U iznosu od 2% prihoda umanjuje poreznu osnovicu tvrtke za porez na dobit
Dugi period pripreme i donošenja odluke tvrtke/sponzora	Kratki period pripreme i brzo donošenje odluke tvrtke/donatora

Izvor: Vettorelli, D., Vettorelli, V., Kožulj, G. (2013), Kako do Sponzora? Priručnik za sportske organizacije i sportaše koji žele poslovati na tržišnim principima, str. 5.

Tradicionalno se u marketingu sponzorstvo promatralo kao potkategorija osobne prodaje, s obzirom da uključuje osobni kontakt između sportske organizacije i sponzora. No s druge strane, sponzorstvo u sportu je također važno pa ga neki autori tretiraju kao samostalnu varijablu odnosno jednako vrijednim dijelom marketinškog miksa (Smith, 2008). Prema definiciji Međunarodne trgovačke komore (ICC) sponzorstvo je bilo koji komercijalni odnos kojim sponzor, za obostranu korist sponzora i sponzoriranog, ugovorno pruža financijsku ili drugu podršku kako bi se uspostavila veza između

sponzorovog imidža, marke ili proizvoda s nosiocem sponzorskih prava u zamjenu za pravo na promicanje unaprijed određenih koristi (Vettorelli i sur., 2013).

Sponzorski odnos može uključivati, ali nije isključivo ograničen na sljedeće koristi (Mullin i sur., 2007):

- pravo korištenja loga, imena, zaštitnog znaka i ostalog znakovlja koje označuje odnos sponzora s određenim proizvodom ili događanjem
- pravo povezivanja s određenim proizvodom ili uslugom
- pravo povezivanja s određenim događanjem ili mjestom
- pravo korištenja različitih pojmova koji su vezani s proizvodom, događanjem ili mjestom, kao što su „službeni sponzor“, „službeni dobavljač“ i sl.
- pravo provođenja određenih promotivnih aktivnosti kao što su natjecanja, oglašavačke kampanje, aktivnosti prodaje, a sve u skladu sa sponzorskim ugovorom.

Sponzorske aktivnosti su zapravo integrirane kroz čitav splet marketinških i promocijskih aktivnosti.

Da bi razumjeli prednosti sponzorstva korisno je razmotriti načine na koje se ono razlikuje od oglašavanja. Potrošači općenito doživljavaju oglase kao individualne aktivnosti poduzeća te vjeruju da tvrtka ili marka koja se oglašava promovira vlastite interese. Potrošači mogu čak i sumnjati da poduzeća pokušavaju izvršiti pritisak i prisiliti ih na kupnju proizvoda. S druge strane, vjerojatnije je da će potrošači smatrati da sponzorstvo ima neke prednosti uz one za sponzora. Iako su možda shvatili da ih sponzor pokušava uvjeriti u nešto, pristup korištenja sponzorstava je više prikriven i suptilniji od oglašavanja, a potrošači mogu zauzeti manji obrambeni stav (Smith, 2008).

## CILJEVI SPONZORA

U području sponzorstva Kim Skildum Ried priča o četiri generacije sponzorstava od kojih se **prva generacija** odnosi na 70-te i početak 80-tih. U to se vrijeme suradnja sponzora i sponzoriranog svodila na dobru volju izvršnih direktora koji su odlučili na kojim će se sportskim manifestacijama objavljivati logotip tvrtke ili marke s dugoročnim ciljem podizanja prepoznatljivosti. Iako zastarjeli vid sponzoriranja, često se i danas primjenjuje u našem društvu.

Sredinom 80-tih i početkom 90-tih percepcija se promijenila, pa se počelo razmišljati o kratkoročnom povratu investicije u sponzorstvo te su kriteriji za sponzoriranje bili

povećanje prodaje, podrška veletrgovcima, povećanje profita. To je **druga generacija** sponzorstava koja je vezana isključivo za mogućnost direktnog povećanja prodaje.

**Treća generacija** jako je napredovala primjenjujući kombinaciju koristi prve i druge generacije i razmišljajući o poveznici sponzoriranog (manifestacije, kluba, individualnog sportaša) s markom svoje tvrtke.

Sve tri navedene generacije u fokusu su imale tzv. *win-win* situaciju u kojoj su potpisnici ugovora razmišljali o ispunjenju svojih ugovornih obveza. Cilj sponzora je bio iskoristiti potencijale sponzoriranog za upotpunjenje svoje marketinške strategije, a cilj sponzoriranog da uz financijsku podršku može nesmetano obavljati svoju sportsku djelatnost.

U **posljednjoj generaciji** sponzorstava izražen je potpuni potencijal koji sponzorstvo nudi. Ona objedinjuje sve karakteristike prethodnih generacija stavljajući u fokus još jednu dimenziju - sponzorovu ciljnu skupinu. Više nije bitno kako zadovoljiti sponzora i zahtjeve njegove marke, već kako doprijeti do njegove ciljne skupine i koje koristi od sponzorstva ona može imati. Kako je najveće blago kluba, događanja ili sportaša njegov imidž i emocije koje se vežu uz njihovo spominjanje, sponzorstvo bi se trebalo koristiti kao kanal za komuniciranje tih doživljaja. Nije se dovoljno pojaviti s logom tvrtke ili marke na utakmici ili majici sportaša; potrebno je ići korak dalje. Na primjer, na jednom teniskom turniru sponzor je bio proizvođač krema za sunčanje koji je znao da isključivo isticanje logotipa gledatelje neće povezati uz njihovu marku, pa je na ulazu svakom gledatelju poklonio narukvicu koja je nakon isteka određenog vremena provedenog na suncu promijenila boju i podsjetila da je vrijeme da se zašтите od sunca. Na taj su način gledateljima pomogli da ne izgore i ponudili im opciju da kroz kupnju njihove kreme za sunčanje trajno zaštite kožu od sunca. Neke tvrtke u sklopu sponzorstva svojim potrošačima nude ekskluzivne usluge kao što su pristup VIP parkirnim mjestima na velikim manifestacijama ili pristup ulaznicama za događanje prije no što službeno idu u prodaju i slično. Na taj način sponzor budi multiplicirane pozitivne emocije (Ventturelli i sur., 2013).

## SPONZORSKA PONUDA

Izrada sponzorske ponude započinje planiranjem i izradom sponzorskih paketa koji će se ponuditi potencijalnim sponzorima. Izrada sponzorskog paketa započinje daleko ranije s fazom u kojoj je potrebno definirati interne ciljeve, strategiju i ljudske kapacitete koji sportskoj organizaciji stoje na raspolaganju (Ventturelli i sur., 2013).

Sponzorski paket koji se nudi ne smije izgledati ovako (Ventturelli i sur., 2013):

*Oglašavanje u vidu:*

- *Arena*
- *Na majicama*
- *Putem tiskovnih medija*

već treba izgledati ovako:

- *13 arena dimenzija 0,7 x 2 m na 12 mečeva Hrvatske lige*
- *na majicama 1. ekipe u dimenzijama 20 x 30 cm (s prednje desne strane)*
- *2 oglasa u lokalnom dnevnom listu u sportskoj rubrici (1/3 strane)*
- *pristup sportašima na eventove (2x godišnje).*

Na osnovi strategije sportske organizacije može se vidjeti u kojoj je mjeri ona fleksibilna za posebne zahtjeve sponzora te do koje ih je mjere u mogućnosti ispuniti. Sponzor bi mogao zatražiti da npr. odjeća sportaša bude u bojama loga njegove tvrtke ili marke, a možda bi htio imati VIP kutak koji u financijskoj kalkulaciji sportske organizacije nije predviđen ili je tehnički neizvediv. Izbjegavanje neugodnih pitanja koja bi rezultirala praznim obećanjima lako će se postići detaljnim planiranjem (Ventturelli i sur., 2013).

Stoga je sljedeći korak u izradi sponzorskog paketa kluba/događanja/saveza/ sportaša razlučivanje na kojoj je razini (geografski gledano) ono aktivno, kakve sudionike i publiku ima te u kojim se medijima pojavljuje. Mediji su iznimno važan čimbenik, koji ima velik utjecaj na krajnju odluku velikog broja sponzora koji su još uvijek na tragu druge generacije te im je evaluacija pojavljivanja loga tvrtke u medijima krajnji domet sponzorstva. Iz tog su razloga medijski sponzori jak argument u pregovorima (Ventturelli i sur., 2013).

Ako je riječ o određenom sportskom događanju, dobro je zatražiti medijskog sponzora koji će osigurati praćenje kroz tiskovinu, radio, internet ili TV, pa je pregovore s njima potrebno voditi nakon definicije vizije, ciljeva i strategije, a prije no što se sastave sponzorski paketi za sponzore izvan svijeta medija. Naime, ukoliko je unaprijed poznato da će medijski sponzor popratiti događanje te da će organizacija ili događanje svaki dan kroz mjesec dana biti prisutna na nacionalnoj televiziji s prilogom od 2 minute, a zna se da će se sponzor svakako uočiti, vrijednost paketa koji se nudi će porasti (Ventturelli i sur., 2013).

Definiranje ciljne publike pomaže da se odrede potencijalni sponzori, jer ukoliko je riječ isključivo o djeci, nikako se nije dobro obratiti pivovari i obrnuto, ukoliko je glavnina

publike starija od 45 godina zasigurno se neće promovirati LEGO. Pri krojenju priče za sponzora mora postojati neka poveznica – bilo da se radi o ciljnoj skupini, bilo o proizvodima koji se povezuju s događanjem, pa čak i kultura ponašanja (Ventturelli i sur., 2013).

Kao što većina sportskih organizacija ili događanja ima viziju i definirane ciljeve, tako i na potragu za sponzorima treba gledati kao na svojevrsan mali projekt koji u sebi sadrži slične elemente. Stoga prije no što se krene u razradu sponzorske prezentacije treba razmisliti o sljedećem (Ventturelli i sur., 2013):

1. imidžu
2. prepoznatljivosti događanja/udruge
3. geografskoj rasprostranjenosti
4. strukturi navijača/članova
5. sponzorskim uvjetima.

**Imidž** je pojam koji odgovara na pitanje kako vas drugi vide? Često se značenje imidža poistovjećuje s identitetom koji odgovara na pitanje – tko smo mi? U skladu s time potrebno je razmisliti o osjećajima i asocijacijama koje se u čovjekovoj svijesti pojavljuju pri viđenju ili spomenu neke osobe, institucije, događanja...

**Prepoznatljivost događanja/udruge** u javnosti usko je vezana uz medijsku prisutnost, a potrebno ju je preispitati kroz sljedeće kategorije:

1. geografska prepoznatljivost (lokalna, regionalna, nacionalna)
2. koje ciljne skupine ljudi su upoznate s događanjem i/ili klubom
3. uz koja se druga događanja ili institucije možete vezati
4. koje planirane aktivnosti možete poduzeti za povećanje prepoznatljivosti.

**Geografsku rasprostranjenost** je bitno definirati, zbog internih ciljeva, a s druge strane i zbog potencijalnih sponzora koji se često vežu uz događanja koja im se uklapaju u strateški plan aktivnosti.

**Struktura navijača/članova.** Što bolje organizacija poznaje svoju strukturu navijača i/ili članova te njihove karakteristike, lakše joj je usmjeriti i razraditi sponzorsku ponudu.

**Sponzorski uvjeti.** Pri razradi paketa, potrebno je imati u vidu:

1. da većina sponzora očekuje da u svojoj branši (području djelovanja) ima ekskluzivu;
2. koja joj je prava sportska organizacija spremna ponuditi i u kojoj mjeri će sponzoru ponuditi da utječe na razvoj događanja/kлуба;

3. koja će prava ekskluzivno ponuditi (npr. logo na dresu - prema regulacijama međunarodnih i nacionalnih sportskih saveza postoji jasna definicija koliko prostora se na dresovima može ponuditi sponzorima);
4. koliko sponzora želite/možete imati;
5. da je kod većeg broja manjih sponzora potrebno razmisliti o kategorijama i potkategorijama (službeni dobavljač, razvojni sponzor...) (Ventturelli i sur., 2013).

## VRSTE SPONZORSTAVA

Najviši vid sponzorstva svakako je "**title sponzorstvo**" u kojem se tvrtki omogućuje korištenje naziva tvrtke ili marke u nazivu kluba ili događanja (RK Croatia osiguranje, HASTK Mladost Iskon, Čokolino kup...). Takav paket mora sadržavati najvišu financijsku vrijednost te se ugovor ne bi trebao potpisivati na rok kraći od 2-3 godine (preporuča se 3-5 godina). S jedne strane sportska organizacija dobiva viši stupanj financijske sigurnosti, a s druge strane da bi javnost prihvatila naziv kluba ili događanja potrebno je minimalno 2-3 godine. Zato nije dobro pristati na kraći rok - time bi organizacija izgubila na vjerodostojnosti i javnosti dala na znanje da se ne cijeni dovoljno (Ventturelli i sur., 2013).

Postoji opcija **sponzora prezentera** ("*...powered by...*", "*...presented by...*"), no iskustva su pokazala da bez velike produkcije i zakupa medijskog prostora takav sponzor na kraju suradnje može biti nezadovoljan. Ukoliko se organizacija odluči ponuditi ovakav vid suradnje, mora unaprijed osigurati/zakupiti medijski prostor ili upozoriti potencijalnog sponzora da nije u mogućnosti garantirati objave u medijima (Ventturelli i sur., 2013).

**Generalni sponzor** je važan kod onih sponzorstava gdje se ne pojavljuju gore navedeni sponzori te u tom slučaju predstavlja glavnog sponzora s najvećim koristima. Kako većina sportskih klubova ima značajnije i manje značajne mečeve/utakmice, uvijek preostaje i mogućnost da se ponudi sponzorstvo određenog meča ili posebnog klupskog događanja (Ventturelli i sur., 2013).

Kada se priča o **službenim dobavljačima** riječ je o posebnom vidu suradnje kod kojeg klub i/ili sportaš dobiva određenu uslugu i/ili proizvod po povoljnijim uvjetima od tržišnih te se obvezuje da će ga oglašavati i nabavljati robu i/ili usluge upravo kod ugovornog dobavljača. Najrasprostranjeniji vid takvog sponzorstva je da klub za prvu momčad dobiva gratis sportsku opremu i popust za ostale klubske članove ili npr. kod suradnje s avioprijevoznicima ili turističkim agencijama da se kontingent aviokarata dobiva gratis, a klub se obvezuje da će sve ostale potrebe za organizacijom putovanja na klupska

natjecanja podmiriti upravo kod svog partnera službenog dobavljača (Ventturelli i sur., 2013).

Iskustva su pokazala/dokazala da ključ uspjeha leži u individualnom pristupu, pa je pri kontaktiranju potencijalnih sponzora potrebno prethodno razmisliti koji bi vid suradnje bio najprikladniji za tvrtke kojima se sportska organizacija obraća (Ventturelli i sur., 2013).

## VRIJEDNOST SPONZORSKIH PAKETA

Pitanje koje se često postavlja jest kako izračunati vrijednost sponzorskih paketa. Da li sponzorski paket vrijedi 100, 200 ili 500 tisuća kuna? Ne postoji instant rješenje ili formula pomoću koje bi se ta vrijednost izračunala.

Uvidom u različite ponude sportskih klubova vidljivo je da su se mnogi vodili pravilom da je vrijednost paketa suma troškova koje imaju za postizanje nekih klupskih ciljeva (ulazak u višu ligu, kupnja igrača, organizacija međunarodnog prvenstva...).

Sponzorski stručnjak K. Skildum-Reid preporuča da se pri izračunu krene s donjom granicom isplativosti te da se sponzorska vrijednost definira kao (Ventturelli i sur., 2013):

*3\* (troškovi pojedinih koristi + troškovi prodaje + troškovi servisiranja) = donja granica vrijednosti sponzorskog paketa*

pri čemu su:

troškovi pojedinih koristi - izrada arena, dotisak na majice, troškovi *hospitality* paketa, plakati...

troškovi prodaje - svaki uloženi sat u prodaju sponzorstva (od prvog slanja dopisa, preko telefonskih poziva, sastanaka...)

troškovi servisiranja - svako profesionalno odrađeno sponzorstvo između ostalog karakterizira i uska suradnja sa sponzorom koja obuhvaća redovito izvještavanje, sastanke i uključivanje tvrtke u sve aktivnosti.

Osim navedenog, uzima se u obzir (Ventturelli i sur., 2013):

1. što je tržište u mogućnosti podnijeti (npr. s obzirom na umanjeње marketinških budžeta uvjetovanih financijskom krizom);
2. koliko je vremena ostalo na raspolaganju da se tvrtka pripremi na sponzorstvo (ukoliko se govori o događanju koje će započeti kroz 2 mjeseca, tvrtka nema

- dovoljno vremena da svoje sponzorstvo aktivira kroz internu i eksternu komunikaciju, stoga bi traženi iznos trebao biti manji);
3. koja se veća događanja preklapaju s aktivnostima sportske organizacije (npr. da se Hrvatska kvalificirala za SP u nogometu, zasigurno bi velik dio budžeta bio usmjeren prema nogometu);
  4. koliko je projekt organizacije originalan u odnosu na ponudu njenih konkurenata;
  5. imidž koji prati organizaciju - ukoliko je u njejoj sportskoj disciplini nedavno bilo skandala, morat će se korigirati vrijednosti sponzorskog paketa (na niži iznos).

Nuđenje ISKLJUČIVO objavljivanja loga na majicama, kartama, plakatima i *bannerima* samo umanjuje vrijednost paketa, a povećavaju ga kreativne ideje koje će sponzorima ponuditi dodatne koristi izvan prikazivanja loga tvrtke i/ili marke (Venturelli i sur., 2013).

## SPONZORSKI UGOVOR

Prije izrade Ugovora o sponzorstvu potrebno je napomenuti da je svako sponzorstvo individualno te mu tako treba i prići u razradi i realizaciji, što znači da bi se u ugovoru trebala nalaziti rješenja koja zadovoljavaju obje strane (Venturelli i sur., 2013).

Stoga je prije sastavljanja ugovora o sponzorstvu korisno znati odgovore na sljedeća pitanja (Venturelli i sur., 2013):

1. Što je cilj i svrha sponzorstva?
2. Tko je davatelj sponzorstva? (Točan naziv i sjedište)
3. Tko je primatelj sponzorstva? (Klub, manifestacija, sportaš/ica, naziv, ime, adresa)
4. Koje su obveze sponzora? Točno definirati što se od njega očekuje i diferencirati:
  - sredstva u novcu, sredstva u uslugama i/ili opremi
  - rokove plaćanja
  - točan iznos, vrijednost robe ili usluge.
5. Koje su obveze primatelja sponzorstva? Točno definirati koja prava je organizacija spremna i/ili u mogućnosti prepustiti sponzoru:
  - popis prava na obavljanje propagandnih aktivnosti
  - definicija, veličina, broj, itd.
  - definirati prava na korištenje određenih materijala kao npr. loga, slike, imena, itd.
  - definirati jesu li rezultati/učinci usluga koje ste spremni pružiti garantirani ili samo mogući.
6. Tajnost ugovora, putevi informiranja, namjena sponzorstva

7. Trajanje ugovora (početak i kraj), mogućnost produženja
8. Kakve su posljedice predviđene u slučaju neispunjenja ugovora
9. Koji sud je nadležan te koje će se odredbe primjenjivati.

Nakon potpisivanja Ugovora o sponzorstvu, obaveze sportske organizacije, kluba, sportaša i dr. (sponzoriranog) su dati izvještaj sponzoru koji ukazuje (Ventturelli i sur., 2013):

1. da je sportska organizacija ispunila sve ugovorne stavke;
2. koliki je medijski prostor dobio sponzor, koliko pojedinačnih korisnika posjećuje web stranicu sportske organizacije, koliko fanova imaju na FB stranici/profilu, koliko gledatelja, roditelja, djece;
3. koje prilike za komunikaciju su im se nudile.

Osim navedenog, zadatak sportske organizacije je i pravovremeno obavijestiti partnera o nadolazećim klupskim aktivnostima (minimalno mjesec dana ranije, ako je moguće dva do tri mjeseca ranije), ispunjavati ugovorne obveze i o istima ih izvještavati (Ventturelli i sur., 2013).



## SPORTSKI MARKETING I NOVI MEDIJI

---

Kada se govori o novim medijima obično se misli na elektroničke ili digitalne medije koji su povezani s internetom, računalima i ostalim oblicima mobilne komunikacije. No, internet se ne smatra novim medijem, već tehnologija koja omogućava komunikaciju kroz nove medije. Postoji nekoliko definicija novih medija, a većinom se sve odnose na digitalnu revoluciju (Shilbury i sur., 2009).

Novi mediji odnose se na tehnološko sofisticirane platforme za prijenos i komunikaciju informacija. Važno je istaknuti da se prema ovoj definiciji sve nove tehnologije ne smatraju novim medijima, nego samo one koje imaju mogućnost prijenosa informacija općoj publici (ili ciljanom segmentu) (Smith, 2008).

Novi mediji imaju velik utjecaj na sportski marketing. Novi mediji su više od tehnologije: putem njih stručnjaci u sportskom marketingu mogu komunicirati na nove načine sa sportskim potrošačima. Kroz nove medije mogu potrošačima prodati dodatne proizvode i usluge koji su povezani sa sportom.

Sportski potrošači dnevno su zatrpani marketinškim porukama. Unatoč tehnološkim mogućnostima, stručnjaci u sportskom marketingu moraju se natjecati s ostalim tehnologijama koje omogućuju zabavu i komunikaciju. U tom novom okruženju konvencionalne marketinške strategije postaju sve manje učinkovite. Zato stručnjaci moraju biti svjesni na koji način se promijenio život sportskih potrošača i odgovoriti novim očekivanjima potrošača kreirajući odgovarajuće marketinške programe. Sportski marketing kroz nove medije spoznaje da potrošači imaju širok izbor sportskih proizvoda.

Postoji šest elemenata sportskog marketinga kroz nove medije (slika 14) koje stručnjaci mogu koristiti s ciljem boljeg povezivanja sa svojim potrošačima, a to su (Smith, 2008): prilagodba, fleksibilnost, vezano upravljanje markom, umrežena komunikacija, uključenost i dopuštenje.

Slika 14. Elementi sportskog marketinga kroz nove medije



Izvor: prilagođeno prema Smith, A.C.T. (2008), Introduction to Sports Marketing, Elsevier Ltd., str. 262.

### Prilagodba i individualizacija

Marketinška poruka, kao i sportski proizvodi trebaju biti ciljani i prilagođeni određenim potrošačima i njihovim potrebama. Novi mediji daju određene informacije o ponašanju i preferencijama potrošača. Kao rezultat marketing može biti specijaliziran, usmjeren izravno na osobne potrebe i izbor potrošača.

Kao primjer se može navesti digitalna televizija koja ima mogućnost praćenja što potrošači gledaju te prenošenje tih informacija oglašivačima, koji tada mogu kreirati

ciljane ponude. *Google* trenutno prati ponašanje korisnika na sličan način; prati njihove interese i pretraživanja te temeljem toga mogu reagirati i oglašivači (Smith, 2008).

### **Fleksibilnost**

Novi mediji mogu omogućiti sportskom marketingu bržu, dvosmjernu, jednostavnu i fleksibilnu komunikaciju. Vrlo je važno da marketinške poruke brzo dođu do potrošača, jer što se brže te poruke prenose od potrošača do potrošača, veći broj njih će doći do poduzeća (Smith, 2008).

Neki od primjera su dodatne funkcije na postojećim internetskim stranicama sportske organizacije, kao što su: „Reci prijatelju“, „Spremi za kasniju upotrebu“, „Pošalji putem elektroničke pošte“, „Proslijedi prijatelju“ i sl.

### **Vezano upravljanje markom**

Nova ideja ili proizvod mora se istaknuti u masi drugih ili biti uočena. Ljudi će reagirati na ideju ako je primamljiva. U slučaju sporta, stručnjaci u sportskom marketingu žele da se nove ideje povezuju na način da govore nešto o sportskoj marki i da su u skladu sa strategijom pozicioniranja. Potrošači mogu reagirati na različite ideje, a ključ je u identificiranju onih koje su konzistentne s postojećom marketinškom strategijom. Takve ideje također mogu popunjavati praznine na tržištu (Smith, 2008).

### **Umrežena komunikacija**

Umrežena komunikacija se odnosi na korištenje novih medija za posredovanje u komunikaciji potrošača. Omogućuje mrežu komunikacija za razvoj dvosmjerne komunikacije odnosno poticanje potrošača na međusobni razgovor. Ideja umrežene komunikacije temelji se na ideji da je puno produktivnije potaknuti potrošače da međusobno razgovaraju o proizvodu nego direktno obraćanje organizacije potrošačima. Mediji koji to omogućuju su blogovi, online zajednice, *podcast* i sl. (Smith, 2008).

Umrežena komunikacija potiče viralnu komunikaciju od usta do usta potrošača, pa se naziva i viralni marketing ili virusni marketing. Virusnim marketingom nazivaju se marketinške poruke koje se prenose od osobe do osobe pomoću različitih medija: od usta do usta, e-poštom, webom, SMS-om i MMS-om. Podrazumijeva brzo širenje poruke, a primatelj poruke preuzima i ulogu pošiljatelja, takozvani „šalji dalje“ učinak. Upravo zbog načina širenja marketinških poruka taj proces dobio je naziv virusni marketing. Za uspješnu kampanju virusnog marketinga potrebna su tri preduvjeta: „zarazan“ sadržaj, videozapis, tekstualna poruka, intrigirajuća slika ili crtež, igrica, inicijalni odašiljatelji poruke, lideri mišljenja, blogeri, članovi virtualnih zajednica i sustav praćenja kampanje, mjerenje reakcija na kampanju, na primjer koliko je ljudi došlo u

novootvoreni klub u gradu jer su bili zaintrigirani porukom. Virusni marketing počiva na starom marketinškom pravilu da su nemarketinški izvori informacija, prijatelji i poznanici, relevantniji od marketinških izvora kao što su oglasi poduzeća (Lider Media, pristup 1.9.2016.).

### **Uključenost**

Princip uključenosti u sportskom marketingu temeljenom na novim medijima usko je vezan uz ideju umrežavanja. S obzirom da novi mediji omogućuju potrošačima korištenje različitih platformi za komunikaciju i interakciju, zapravo im nude osjećaj da pripadaju negdje tj. da su uključeni u nešto. Sportski potrošači su motivirani psihološkom potrebom za osjećajem pripadanja određenoj grupi. Novi mediji u sportskom marketingu to omogućuju jer se sportski potrošači osjećaju uključeno u virtualne grupe (Smith, 2008).

Jedan od načina su online igrice u kojima potrošači preuzimaju uloge igrača u sportskom klubu (nogomet, tenis, skijanje i sl.).

### **Dopuštenje**

Neki tradicionalni pristupi marketingu temelje se na ideji prekida potrošača ili marketinga kod potrošača. Na primjer, oglas na televiziji može prekidati gledatelje s neželjenom porukom, a marketinški stručnjaci smatraju da iako gledatelji nisu očekivali oglas, on će utjecati na njihovu percepciju marke i donošenje odluke o kupnji. Drugi primjer su *pop-up* prozori na internetu, koji se pojavljuju na određenim internetskim stranicama i prekidaju potrošače u pregledavanju sadržaja. U prvom i drugom primjeru komunikacija je jednosmjerna, od poduzeća prema potrošaču (Smith, 2008).

Suprotno tome, sportski marketing temeljen na novim medijima bazira se na ideji dopuštenja. U tom smislu, novi mediji omogućuju dvosmjernu komunikaciju poduzeća i potrošača pri čemu potrošači daju dozvolu ili dopuštenje poduzeću da im šalje prilagođene poruke, obično putem elektroničke pošte, mobilnih telefona i sličnih uređaja. Na taj način olakšan je proces segmentiranja i ciljanja potrošača i prilagođavanja ponuda. Obično se potrošači sami registriraju na internetskoj stranici sportske organizacije da žele primati njene poruke (Smith, 2008).

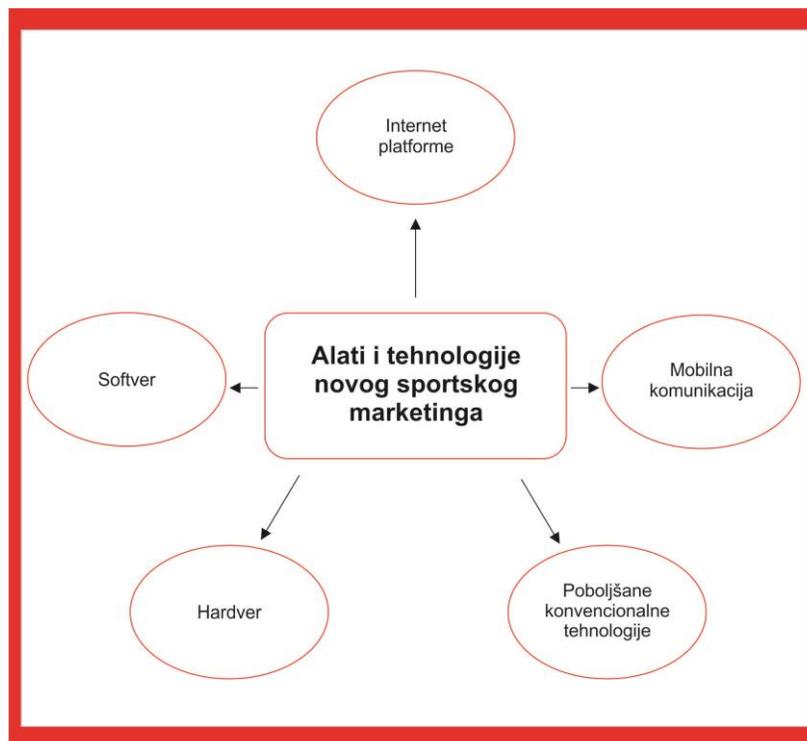
## **PROCES I ALATI NOVOG SPORTSKOG MARKETINGA**

Proces uključivanja potrošača u novi sportski marketing započinje ostvarivanjem *kontakta* sportske organizacije s potrošačem, korištenjem privlačnih ideja kojima privlače njihovu pozornost i svojstva koja će omogućiti da kontakt bude brz, fleksibilan i

uglađen. Jednom kada su kontaktirani, potrošači mogu odgovoriti na individualiziranu ponudu organizacije i upustiti se u *mrežnu komunikaciju*. Razgovor vodi potrošače da stvaraju *društvene veze* s ostalim korisnicima s kojima mogu dijeliti određeni sadržaj. Tijekom vremena ta interakcija vodi razvoju dubljeg značenja *društvene zajednice* i *pripadnosti* ostalim korisnicima, platformi i sportskoj organizaciji (Smith, 2008).

Alati koji se koriste u sportskom marketingu temeljenom na novim medijima prikazani su na slici 15.

Slika 15. Alati sportskog marketinga temeljnog na novim medijima



Izvor: prilagođeno prema Smith, A.C.T. (2008), Introduction to Sports Marketing, Elsevier Ltd., str. 274.



## KONTROLA REZULTATA SPORTSKOG MARKETINGA

Kontrola rezultata sportskog marketinga uključuje sljedeće korake (Smith, 2008):

### 1. Definiranje čimbenika uspjeha

Čimbenici uspjeha su oni marketinški projekti i aktivnosti koji najviše doprinose uspješnoj implementaciji marketinškog plana. Vrlo je važno točno i dobro definirati čimbenike, kako bi se mogla odrediti uspješnost plana. Oni se određuju postavljanjem pitanja: „Što se mora dobro učiniti da bi marketinški plan bio uspješno implementiran?“. Na primjer, prioritet sportske organizacije mogu biti novi sponzorski ugovori. Ako je to slučaj, svi resursi moraju biti alocirani prema razvoju novih sponzorskih ponuda.

### 2. Mjerenje izvedbe plana

Sljedeći korak je staviti čimbenike, razvijene u prvom koraku, u akciju. Kako će se mjeriti izvedba, ovisi o prirodi čimbenika koji su postavljeni. Na primjer, ako su čimbenici uspjeha povećanje broja članstva za 10% u godinu dana, tada treba prikupiti podatke o članstvima. Ostali primjeri čimbenika uspjeha i njihovo mjerenje prikazani su u tablici 10.

Tablica 10. Čimbenici uspjeha marketinškog plana i potrebni podaci

Primjer čimbenika uspjeha	Primjer potrebnih podataka
Povećati broj članstava od 70-100 do prosinca 2017.	Broj članstava
Povećati broj korisnika sportske usluge do 50 mjesečno, do lipnja 2017.	Broj ljudi koji koriste sportsku uslugu
Povećati broj gledatelja na prosječan broj od 25000 po utakmici do rujna 2017.	Broj gledatelja, broj prodanih ulaznica
Povećati razinu zadovoljstva potrošača na 7/10	Razina zadovoljstva potrošača mjerena kroz anketni upitnik
Povećati profit na 900.000,00 kn na kraju financijske 2017. godine	Podaci o ostvarenom profitu

Povećati broj ljudi koji su čuli o klubu na  
1000, mjereno telefonskom anketom

Broj ispitanika koji je čuo za klub

Izvor: prilagođeno prema Smith, A.C.T. (2008), Introduction to Sports Marketing, Elsevier Ltd., str. 296.

### 3. Usporedba rezultata

Usporedba rezultata znači provjeru učinka čimbenika uspjeha prije implementacije marketinške strategije i nakon njene implementacije. Na primjer, ako je kao čimbenik uspjeha postavljen porast profita za 10% na kraju financijske godine, potrebno je usporediti profit prije i nakon implementacije strategije.

### 4. Provedba potrebnih promjena

Posljednji korak u procesu kontrole jest provedba potrebnih promjena. To ovisi o vrsti varijacije koje su se identificirale u prethodnom koraku. Ako su varijacije u prihvatljivoj granici, tada nije potrebno raditi promjene, no ako su one značajne, tada je potrebno provesti korektivne radnje da bi prilagodili izvorni plan i strategiju novim okolnostima. Na primjer, ako se istraživanjem došlo do informacije da je razina zadovoljstva pala s dosadašnje ocjene 7/10 na ocjenu 4/10, to zahtijeva određene promjene i pronalaženje uzroka takve ocjene.



## **ETIKA U SPORTSKOM MARKETINGU**

---

Sportski marketinški plan s jedne strane treba biti u skladu s ciljevima sportske organizacije, ali također treba biti u skladu s etičkim i moralnim načelima.

Kodeks ponašanja za stručnjake u sportskom marketingu mora uključivati sljedeće (Smith, 2008):

1. Sportski proizvodi i usluge moraju biti sigurni. Sportski objekti moraju zadovoljiti sve zdravstvene i zakonske sigurnosne uvjete.
2. Sva marketinška komunikacija mora biti kreirana tako da iskreno prezentira nuđeni proizvod ili uslugu.
3. Cijene moraju biti transparentne i jasno povezane sa sportskim proizvodom ili uslugom.
4. Karakteristike i obilježja proizvoda moraju biti jasno demonstrirani i iskreno prezentirani.
5. Stručnjaci u sportskom marketingu ne smiju se upuštati u dogovaranje cijena izvan regulirane prakse.
6. Marketinška komunikacija ne smije biti manipulativna.
7. Privatni životi sportaša i ostalih sudionika ne smiju se koristiti za isticanje bez dopuštenja.
8. Maloljetnici se ne smiju eksploatirati za marketinške poruke.
9. Ponuda sportskih proizvoda ne smije se manipulirati s ciljem utjecaja na formiranje cijena.
10. Cijena sportskog proizvoda ili usluge mora biti oblikovana kao fer vrijednost.



## LITERATURA

---

Fullerton, S., Merz, G.R., 2008. The Four Domains of Sports Marketing: A Conceptual Framework, *Sport Marketing Quarterly*, vol. 17, pp 90-108.

Lider Media, <http://lider.media/znanja/kako-do-uspjesnog-viralnog-marketinga/>, pristup 1.9.2016.

Mullin, B.J., Hardy, S., Sutton, W.A., 2007. *Sport Marketing*, 3rd Edition, Human Kinetics, Stanningley, UK.

Novak, I., 2006. *Sportski marketing i industrija sporta*, Maling, Zagreb.

Shilbury, D., Westerbeek, H., Quick, S., Funk, D., 2009. *Strategic Sport Marketing*, 3rd Edition, Allen & Unwin, Crows Nest, Australia.

Smith, A.C.T., 2008. *Introduction to Sports Marketing*, Elsevier Ltd., Oxford, UK.

Venturelli, D., Venturelli, V., Kožulj, G., 2013. *Kako do sponzora? Priručnik za sportske organizacije i sportaše koji žele poslovati na tržišnim principima*, 1. izdanje, CiV Savjetovanje d.o.o., Zagreb.