

# Sportski marketing

## SKRIPTA – 2. IZDANJE

Dr. sc. Andrijana Kos Kavran

Mr. sc. Ana Kralj

Prof. dr. sc. Milijanka C. Ratković

**Međimursko veleučilište u Čakovcu**

---

Čakovec, rujan 2020.

---



**RECENZENTI:** dr.sc. Ivana Bujan, prof.v.š.

doc.dr.sc. Trina Mjeda

**LEKTOR:** Andrea Poljak, prof.

**NAKLADNIK:** Međimursko veleučilište u Čakovcu

**ZA NAKLADNIKA:** doc.dr.sc. Igor Klopota

**ISBN:** 978-953-8095-16-0

Copyright © Andrijana Kos Kavran, Ana Kralj i Milijanka Ratković



## Sadržaj

|                                                               |     |
|---------------------------------------------------------------|-----|
| UVOD U SPORTSKI MARKETING                                     | 1   |
| ANALIZA OKRUŽENJA                                             | 12  |
| MARKETINŠKA STRATEGIJA U SPORTU                               | 17  |
| PONAŠANJE POTROŠAČA SPORTA                                    | 24  |
| SEGMENTACIJA TRŽIŠTA, ODABIR CILJNIH TRŽIŠTA I POZICIONIRANJE | 34  |
| SPORTSKI PROIZVOD                                             | 42  |
| CIJENA SPORTSKOG PROIZVODA                                    | 53  |
| DISTRIBUCIJA SPORTSKOG PROIZVODA                              | 58  |
| PROMOCIJA SPORTSKOG PROIZVODA                                 | 67  |
| ODNOSI S JAVNOŠĆU U SPORTU                                    | 80  |
| SPONZORSTVA U SPORTU                                          | 102 |
| SPORTSKI MARKETING I NOVI MEDIJI                              | 112 |
| KONTROLA REZULTATA SPORTSKOG MARKETINGA                       | 117 |
| ETIKA I KODEKS U SPORTSKOM MARKETINGU                         | 119 |
| STUDIJE SLUČAJA                                               | 123 |
| LITERATURA                                                    | 136 |
| POPIS TABLICA I SLIKA                                         | 140 |



## UVOD U SPORTSKI MARKETING

---

Kako su potrebe sportskih potrošača postajale kroz godine sve kompleksnije, porasla je i konkurencija za sponzorskim sredstvima, porasla je i potražnja za profesionalnim marketingom. Profesionalni klubovi, mali lokalni klubovi, sportske udruge počeli su tražiti bolje načine za privlačenje i zadržavanje potrošača.

Između ostalih aktivnosti, akteri u sportu znaju da se natječu za vrijeme i novac potrošača s trgovačkim centrima, kinima, koncertima, muzejima i dr.

Današnji marketinški stručnjaci očito trebaju racionalni sustav koji će povezati potrošače u sportu i sportske proizvode – to nazivamo sportskim marketingom.

No što je sportski marketing?

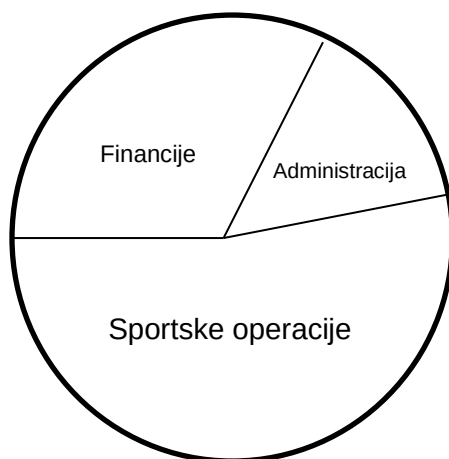
Termin sportski marketing skovan je 1979. godine i opisivao je aktivnosti potrošača, industrijskih proizvođača i uslužne djelatnosti koji su koristili sport kao promotivno sredstvo. Sportski marketing sastoji se od aktivnosti kreiranih da zadovolje potrebe i želje potrošača u sportu kroz proces razmjene.

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).

Sportski marketing može se promatrati kroz tri razdoblja:

**1. razdoblje sporta prije marketinga:** kroz razdoblje volonterske administracije, marketinške funkcije nisu postojale. Prevladavajući zadaci uključivali su unutarnje aktivnosti unutar kluba, lige ili asocijacije. Administratori su usvojili vrlo usko viđenje svoje organizacije i usredotočili su se na unutarnje aktivnosti (slika 1).

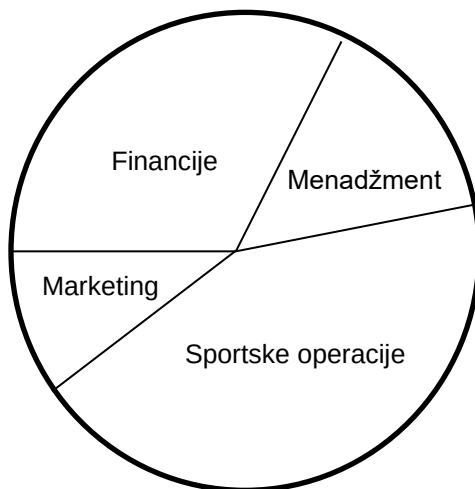
Slika 1. Sport prije marketinga



Izvor: izrada autora

**2. razdoblje tranzicije u profesionalni sport:** jedan od najvažnijih zadataka menadžera u sportu bio je praćenje trendova u okruženju i planiranje rasta i razvoja organizacije (slika 2). Sport je bio vrlo otvoren za prihvaćanje proaktivnog rasta.

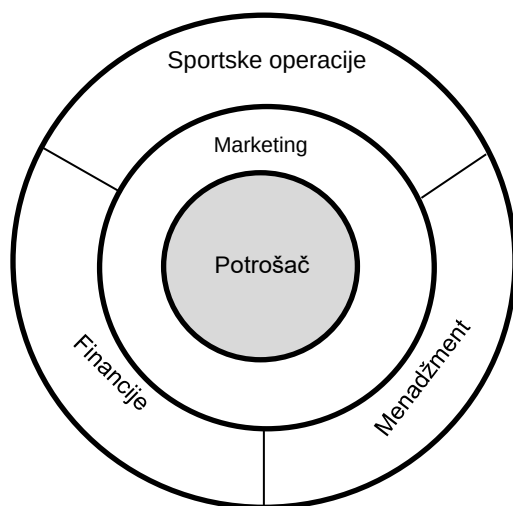
Slika 2. Tranzicija u profesionalni sport



Izvor: izrada autora

**3. razdoblje potrošača kao kontrolne funkcije sportskog marketinga:** unatoč dugom periodu otpora potrebi promocije i traženja novih tržišta, marketing dobiva na važnosti. Prvi put su identifikacija i njegovanje novih tržišta donijeli spoznaju da je potrošač centar za preživljavanje sportske organizacije, a sport je morao pronaći načine generiranja prihoda da zadrži rastuće troškove profesionalne konkurencije (slika 3). Takva vrsta marketinga naziva se **marketingom odnosa** u čijem je fokusu upravljanje odnosima s potrošačima i ostalim interesnim skupinama (Bühler i Nufer, 2009).

Slika 3. Potrošač kao kontrolna funkcija sportskog marketinga



Izvor: izrada autora

**Marketing odnosa u sportu** odnosi se na uspostavljanje i njegovanje pozitivnih, trajnih i uzajamnih odnosa koristi između profesionalnih sportskih organizacija i njihovih dionika (Bühler i Nufer, 2009).

U **procesu razmjene u sportu** nalaze se dvije strane, sudionici razmjene / igrači. Ti sudionici su korisnici sporta (npr. gledatelji, sudionici, sponzori) ili proizvođači. Sportski gledatelji razmjenjuju svoje vrijeme, novac i osobnu energiju sa sportskim timovima u zamjenu za zabavu i uživanje u gledanju sportskih sadržaja. Sportski sudionici razmjenjuju svoje vrijeme, energiju, novac za sportske radosti i bolju kvalitetu života sudionika. Sponzorstvom organizacije razmjenjuju novac ili proizvode za pravo da prate sportska događanja, igrače, timove ili ostale sportske jedinice (slika 4). Dakle, sportski marketing utječe na potrošače (sudionike, gledatelje, poslovne partnere i neprofitne poslovne partnere), koji imaju interes za proizvodom (npr. osobni trening, natjecanja, događanja, sportska dobra i sportske informacije) koje su plasirali na tržište proizvođači

i posrednici (sponzori, mediji, agenti, proizvođači opreme i dr. (Ferrand i McCarthy, 2009).

Slika 4. Proces razmjene u sportu



Izvor: izrada autora.

Činjenica da se mnoge sportske organizacije danas ponašaju kao poduzeća snažno je utjecala na prihvaćanje marketinga odnosa. Fokus na marketing odnosa zahtijeva temeljite promjene u organizacijskoj strukturi sportske organizacije, snažnu i bogatu bazu potrošača, novo orijentirani marketinški fokus koji razumije potrebe i očekivanja dionika i prihvaćanje ideje marketinga odnosa unutar organizacije (Bühler i Nufer, 2009).

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 pritom nadmašiti njegova očekivanja. Drugim riječima, sportski marketing podrazumijeva primjenu koncepta i principa općeg marketinga:

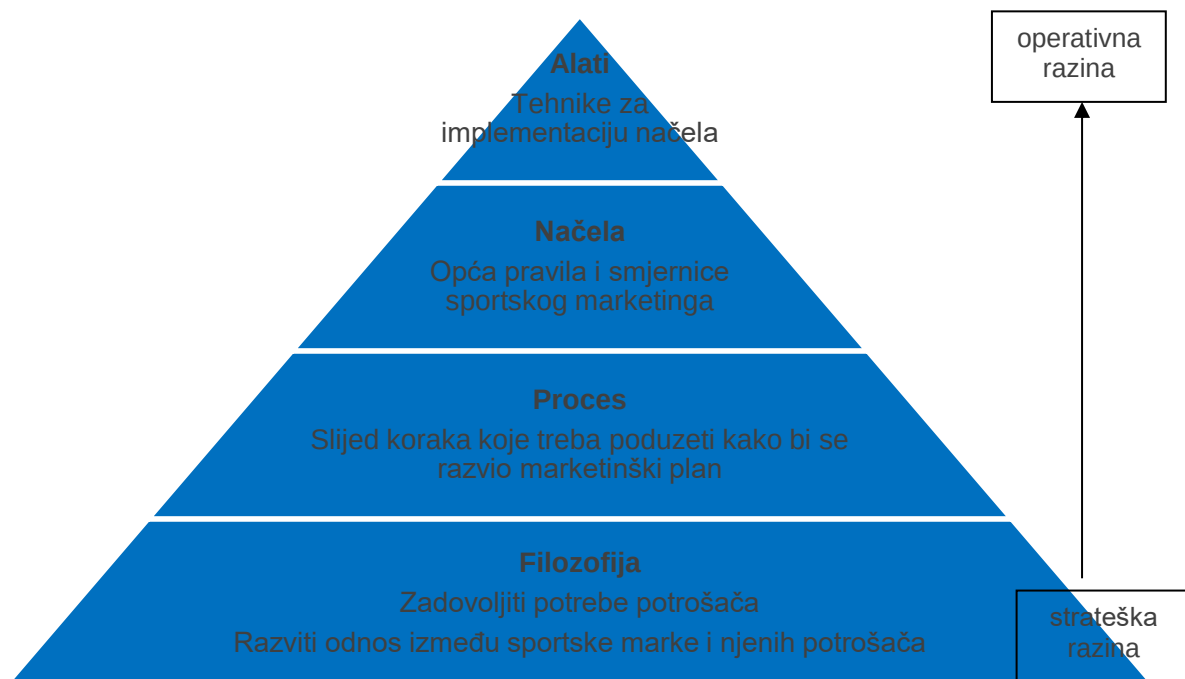
- a) na sportske proizvode i usluge (npr. sportska odjeća i obuća, oprema, profesionalna natjecanja, sportska događanja, sportski klubovi), a u svrhu povećanja izvora prihoda za sport – **MARKETING SPORTA**
- b) na tržišno pozicioniranje drugih roba kroz stvaranje asocijacije na sport, pri čemu je sport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

Poput općeg marketinga, i sportski marketing poima se hijerarhijski, na više razina (prikaz na slici 5):

- **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 5. Struktura sportskog marketinga



Izvor: prilagođeno prema Smith, A.C.T. (2008). *Introduction to Sports Marketing*, Elsevier Ltd., Oxford, UK, 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> </ul>                                                                                                                                                       |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><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><li>• Sport je proizvod namijenjen i tržištu krajnjih potrošača i poslovnom tržištu.</li><li>• Sport izaziva snažnu osobnu identifikaciju i emocionalnu povezanost.</li></ul>                                                 |
| <p>Cijena sporta</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Cijena koju plaća potrošač niska je u odnosu na ukupan trošak.</li><li>• Indirektni prihodi (npr. od naplate prava za televizijsko emitiranje) često su znatno viši od izravnih operativnih prihoda (npr. od naplate ulaznica).</li><li>• Rijetko se od sportskih programa očekuje da ostvaruju profit.</li><li>• Cijena se najčešće određuje prema tome što će potrošač moći podnijeti, a ne kako bi se troškovi u potpunosti pokrili.</li></ul> |
| <p>Promocija sporta</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Zbog široke izloženosti sporta u medijima nedovoljan naglasak se stavlja na koordiniranu i sustavnu promociju.</li><li>• Zbog visoke vidljivosti sporta brojni poslovni subjekti su zainteresirani surađivati odnosno biti povezani sa sportom.</li></ul>                                                                                                                                                                                      |
| <p>Distribucijski sustav sporta</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sport općenito ne zahtijeva fizičku distribuciju proizvoda. Većina sportskih proizvoda (u prvom redu događanja) proizvodi se, distribuira i konzumira na jednom mjestu.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                  |

Izvor: prilagođeno prema Shilbury, D., Westerbeek, H., Quick, S. i Funk, D. (2009). *Strategic Sport Marketing - 3rd Edition*, Allen i Unwin, Crows Nest, Australija, str. 9.

Osnovne razlike između sportskog marketinga i općeg marketinga prikazane su u tablici 2.

Tablica 2. Razlike sportskog marketinga i općeg marketinga

| OPĆI MARKETING                                                                                                               | SPORTSKI MARKETING                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Uspjeh organizacija u suvremenom poslovanju ovisit će o sposobnosti obrane ili eliminacije konkurencije iz tržišne utakmice. | U mnogim slučajevima, sportske organizacije se natječu, ali i surađuju te ne mogu opstati jedna bez druge.                                        |
| Vrlo mali broj potrošača sebe smatra stručnim te za pomoć i informiranje angažiraju eksperte u području.                     | Potrošači u sportu često se smatraju ekspertima, a sve zbog moćnog informiranja, osobnog iskustva i jakog identificiranja.                        |
| Potrebe potrošača su obično predvidljive jer se obično radi o istom proizvodu.                                               | Treba zadovoljiti široku paletu potreba potrošača.                                                                                                |
| U većini slučajeva, proizvod koji se kupi je opipljiv i može se ga upotrijebiti više puta.                                   | Proizvod sporta je neopipljiv, subjektivan i teško ponovljiv.                                                                                     |
| Klasični proizvod ima svog proizvođača, životni vijek i može se zamijeniti.                                                  | Sportski proizvod se istovremeno proizvodi i konzumira.                                                                                           |
| Premda svi ljudi mogu uživati u kupljenom proizvodu, uživanje i zadovoljstvo kupaca neće ovisiti o osjećajima drugih ljudi.  | Sport se, generalno gledajući, konzumira u manjim ili većim skupinama, a zadovoljstvo potrošača će stalno biti određeno socijalnom facilitacijom. |
| Nedosljednost i nepredvidivost smatraju se neprihvatljivim u općem marketingu.                                               | Proizvod sporta je nedosljedan i nepredvidiv.                                                                                                     |
| Tradicionalni marketinški stručnjaci u svom radu provode istraživanja, dizajniraju i stvaraju proizvod.                      | Marketinški stručnjaci u sportu imaju malo ili nimalo kontrole nad proizvodom.                                                                    |

|                                                                         |                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Samo religija i politika mogu se mjeriti sa sportom u nekim segmentima. | Sport ima gotovo univerzalnu privlačnost te prožima sve segmente života. |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|

Izvor: izrada autora.

## Industrija sporta

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 6.

Slika 6. Lanac vrijednosti u industriji sporta

| <b>Vlada</b><br>Ministarstva<br>Regionalna i lokalna samouprava<br>Zakonodavstvo<br>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 s članstvom Sportaši | Tisak           | Savjetovanje                    |
| Proizvodnja             | Zdravstvene i medicinske usluge | Nevladine sportske organizacije i agencije |                                         | TV              | Oglašavanje i odnosi s javnošću |
| Oprema                  | Treneri                         | Događanja i vlasnici događanja             |                                         | Internet        | Potporne usluge za događanja    |
| Odjeća                  | Sponzori                        | Lige i natjecanja                          |                                         | Igre i klađenje | Menadžment sportaša             |
| Hrana, piće, nadomjesci | Obrazovne usluge                | Sportski festivali                         |                                         | Javni prostori  | Sportsko pravo                  |
| Savjetodavne usluge     | Istraživačke usluge             |                                            |                                         |                 | Hotelierstvo                    |
|                         | Intelektualno vlasništvo        |                                            |                                         |                 |                                 |
|                         | Informacijska tehnologija       |                                            |                                         |                 |                                 |

|  |  |                          |  |  |
|--|--|--------------------------|--|--|
|  |  | Obrazovne<br>institucije |  |  |
|--|--|--------------------------|--|--|

Izvor: prilagođeno prema Shilbury, D., Westerbeek, H., Quick, S., Funk, D. (2009). *Strategic Sport Marketing - 3rd Edition*, Allen i Unwin, Crows Nest, Australija, 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.

## Sportske organizacije

Sportske organizacije mogu se klasificirati prema četirima karakteristikama (Ferrand i McCarthy (2009) prema Robinson et al. (2007)):

1. ljudi koji čine organizaciju i odnose među njima
2. pravila koja usmjeravaju funkcioniranje organizacije
3. ciljevi koje organizacija slijedi
4. resursi koji su organizaciji na raspolaganju.

Vrlo opća definicija sportskih organizacija definira ih kao društveni entitet u sportskoj industriji, usmjeren na ostvarivanje ciljeva sa svjesno strukturiranim sustavom upravljanja i relativno određenim granicama (Ferrand i McCarthy (2009) prema Slack i Parent (2006)). Profesionalne sportske organizacije su klubovi, udruženja ili timovi koji su uključeni u sport na profesionalnoj razini (Bühler i Nufer, 2009).

Nisu svi sportski entiteti jednaki, zato ih nije dobro generalizirati. Profesionalne sportske organizacije razlikuju se prema sportovima kao i prema veličini i važnosti. Isto tako je istina da su temelji gotovo jednaki kod svake sportske organizacije. Sve se one susreću s jedinstvenim karakteristikama poslovanja i sportskim proizvodima, kao i s različitim „igračima“ na tržištu. Jedino što se može zaključiti je to da sve profesionalne sportske organizacije imaju jednake dionike, a to su navijači, mediji, sponzori, državna i lokalna uprava, zaposlenici, agencije i agenti, konkurenti i ostali vanjski dionici.

**Potrošač** se općenito definira kao netko tko kupuje proizvod i/ili uslugu. Prema toj definiciji mogu se identificirati **tri grupe primarnih potrošača**: navijači, sponzori i mediji. Sve tri grupe plaćaju sportskoj organizaciji da bi dobile nešto zauzvat. Navijači kupuju karte, sponzori komunikacijska prava, a televizijske kuće plaćaju prava prijenosa. Svi ostali dionici obično ne plaćaju ništa sportskoj organizaciji. Zaposlenici i dobavljači su plaćeni.

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 upravljanje markom (engl. *brand* - marka), a kada sportska marka zauzme mjesto u svijesti potrošača, ona je pozicionirana. Da bi se to postiglo, potrebno je poduzeti niz koraka koji se nazivaju strateškim sportskim marketingom.

U nastavku se nalazi prikaz **okvira sportskog marketinga** (slika 7) koji se odnosi na identifikaciju prilika, razvoj marketinške strategije, planiranje marketinškog miksa te provedbu i vrednovanje marketinške strategije.

Slika 7. Okvir sportskog marketinga



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



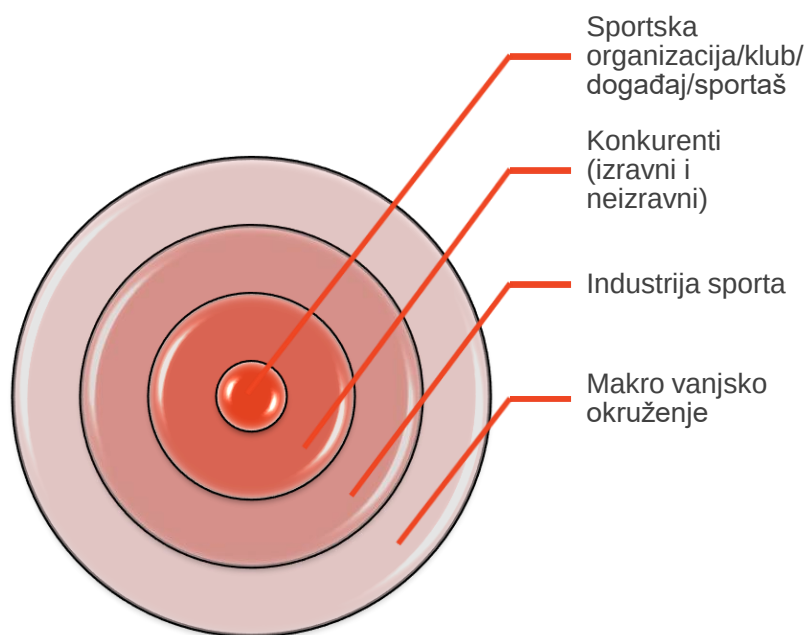
## ANALIZA OKRUŽENJA

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 8).

**Svrha analize okruženja je:**

- a) identifikacija prilika na sportskom tržištu,
- b) razvoj odgovarajuće marketinške strategije,
- c) razvoj pripadajućih taktika.

Slika 8. Prikaz unutarnjeg i vanjskog okruženja



Izvor: prilagođeno prema Smith, A.C.T. (2008). *Introduction to Sports Marketing*, Elsevier Ltd., Oxford, UK, 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.

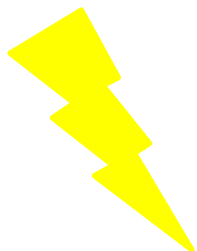
## SWOT analiza

Temeljem analize unutarnjeg i vanjskog okruženja izrađuje se SWOT (engl. *strengths, weaknesses, opportunities, threats*) analiza odnosno analiza snaga, slabosti, prilika 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 9 predstavlja smjernice za izradu SWOT analize

Slika 9. SWOT analiza



Izvor: izrada autora.

**Marketinški plan**

Prvi korak u projektu izrade marketinškog plana je odabrati (ili kreirati) organizaciju za koju ćete razviti marketinški plan. Cilj je pripremiti plan od 15 do 30 stranica koji će pomoći organizaciji ostvariti strateške ciljeve.

1. Identificirajte resurse za unutrašnju i vanjsku analizu.
2. Identificirajte tri najvažnija marketinška trenda koja utječu na vašu organizaciju ili proizvod.
3. Definirajte svoje poslovanje i svoj proizvod.
4. Izradite izjavu o misiji.
5. Provedite SWOT analizu (snage, slabosti, prilike i prijetnje).



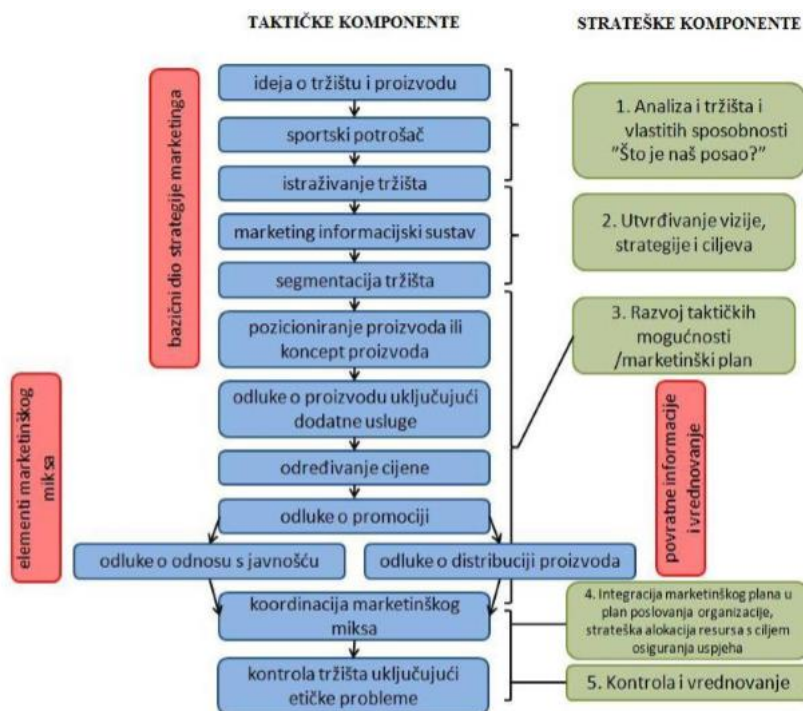
## MARKETINŠKA STRATEGIJA U SPORTU

Marketinško vođenje dopunjeno s vizijom i planom je potreba u današnjem konkurentnom okruženju. Ipak, posjedovanje plana ne osigurava uspjeh. Nedostatak strategije jednostavno povećava šanse za neuspjeh. U ovom poglavlju ističu se osnovni elementi potrebni za strateško marketinško vođenje, a odnosi se na elemente strategije (veliku sliku) i taktike (detalje plana).

Upravljanje marketingom u sportu predstavlja dio procesa upravljanja sportskom organizacijom. Kao proces, odvija se na strateškoj razini koja započinje ispitivanjem i analizom tržišta, vanjskog okruženja te resursa same sportske organizacije kako bi se utvrdilo mjesto organizacije u postojećem okruženju.

Proces upravljanja marketingom u sportu prikazan je na slici 10.

Slika 10. Proces upravljanja marketingom u sportu



Izvor: prilagođeno prema Mullin, B.J., Hardy, S. i Sutton, W.A. (2007). *Sport Marketing – 3rd Edition*, Human Kinetics, Stanningley, UK, str. 32.

Sportska organizacija mora imati ljude koji će provesti marketinšku analizu, planiranje, provedbu i kontrolu. U manjim sportskim organizacijama dovoljna je i jedna osoba koja će obavljati cijeli marketinški posao, dok u većim sportskim organizacijama postoje organizacijske jedinice koje imaju stručnjake za pojedina područja.

Razumno planiranje omogućava sportskoj organizaciji predviđanje i brzu reakciju na promjene u okruženju te bolju pripremu za razvoj.

Sportska organizacija tako mora voditi računa o izradi nekoliko **vrsta planova**:

- a) **godišnji poslovni plan** - kratkoročni plan koji opisuje trenutnu situaciju u kojoj se organizacija nalazi, njezine ciljeve, strategiju, program aktivnosti, proračune za sljedeću godinu i kontrole.
- b) **dugoročni poslovni plan** - plan koji opisuje glavne čimbenike i sile koje će utjecati na organizaciju tijekom sljedećih nekoliko godina.
- c) **strateški plan** - plan koji opisuje način na koji će se organizacija prilagoditi kako bi iskoristila prilike u okruženju koje se stalno mijenja, a uključuje financije, upravljanje imovinom, raspodjelu troškova, upravljanje ljudskim potencijalima i dr.
- d) **marketinški plan** - integriran u organizacijski strateški plan, a opisuje marketinške aktivnosti i taktike koje će organizacija provesti.

**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 3 (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 3. Osnovne kategorije marketinških ciljeva u sportu

| Kategorija           | Primjer marketinških ciljeva u sportu                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Participacija</b> | <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>                    |
| <b>Izvedba</b>       | <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>                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Promocija</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promovirati ideju o zdravlju i dobrobiti</li> <li>• Poboljšati imidž organizacije u javnosti</li> <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: prilagođeno prema Smith, A.C.T. (2008). *Introduction to Sports Marketing*, Elsevier Ltd., Oxford, UK, 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.* Preporučuje 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 2020. 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.

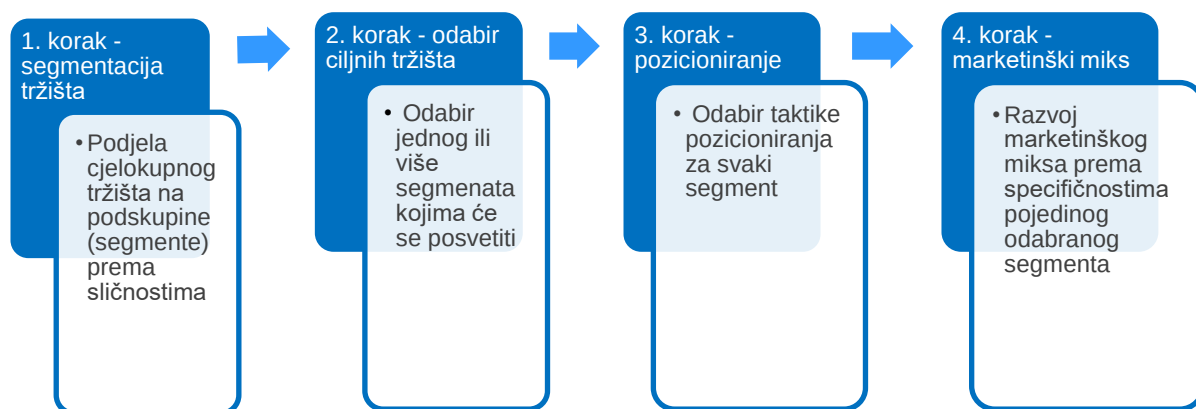
Gore navedeni pokazatelj jednostavno je pratiti suvremenim sustavima čipova za mjerenje vremena. Svaki trkač dobiva čip kojim bude evidentiran na startu i cilju tako da se točno zna koliko je trkača sudjelovalo u utrci i završilo ju. S druge pak strane, kad bi

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 11. 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 11. Razvoj pozicije na sportskom tržištu



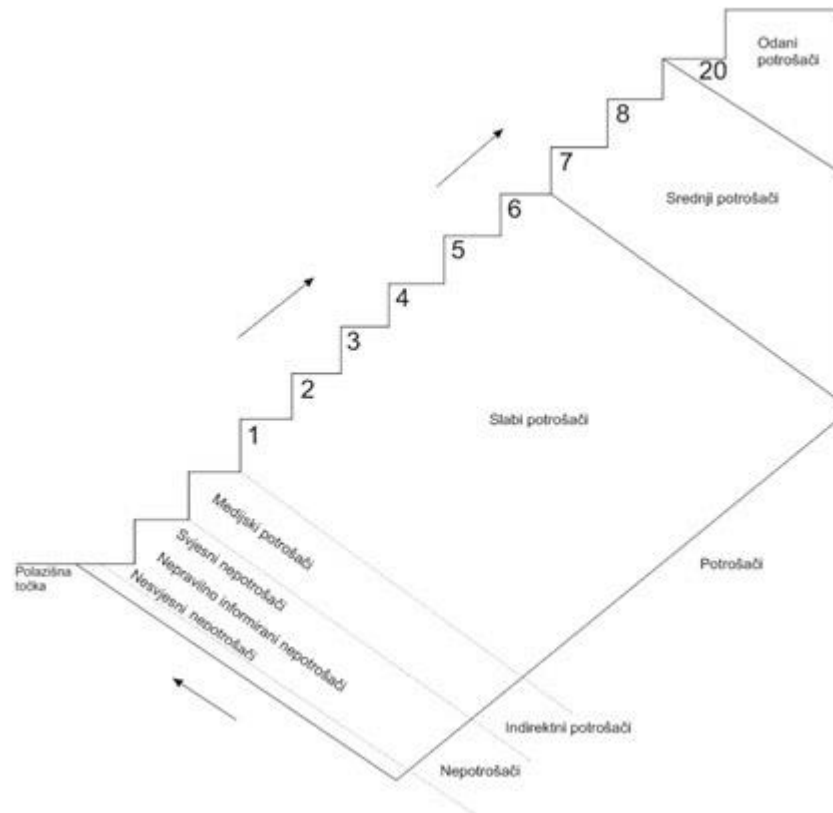
Izvor: prilagođeno prema Smith, A.C.T. (2008). *Introduction to Sports Marketing*, Elsevier Ltd., Oxford, UK, str. 87.

**1. Segmentacija tržišta:** temelji se na bazi podataka marketinških informacija na temelju koje organizacije donose odluke i to bez obzira na svoju veličinu i usmjerenje, sekundarnim izvorima podataka i vlastitim istraživanjima.

Temeljem poznavanja tržišnih segmenata, sportske organizacije mogu primjenjivati koncept „pomičnih stepenica u sportu“, koje predstavljaju prikaz kretanja potrošača u sportu ka višem nivou uključenosti u sport bez obzira na to radi li se o igračima ili navijačima (slika 12). Zaključak koji se nameće sportskim organizacijama analizom koncepta „pomičnih stepenica u sportu“, naglašava da bi one više trebale ulagati u postojeće potrošače nego u stvaranje novih. Kampanje kojima se privlače novi navijači vrlo su važne, no one ne mogu postići takav utjecaj kao strategije kojima se postojeći potrošači kreću za nekoliko koraka naprijed na „pomičnim stepenicama“ uključenosti.



Slika 12. Koncept pomičnih stepenica u sportu



Izvor: prilagođeno prema Mullin, B.J., Hardy, S. i Sutton, W.A. (2007). Sport Marketing – 3rd Edition, Human Kinetics, Stanningley, UK, str. 43.

**2. Odabir ciljnih tržišta:** traži individualni pristup svakom potrošaču (npr. usluga individualnog treninga) time što organizacije stvaraju programe prema individualnim potrebama i sposobnostima sportskih potrošača.

**3. Pozicioniranje:** stvaranje vlastite baze marketinških podataka, sportske organizacije dobivaju mogućnost provođenja tzv. *relationship* marketinga, za koji je karakterističan individualni marketinški pristup potrošaču (npr. slanje rođendanskih čestitki navijačima i sl.).

**4. Marketinški miks u sportskom marketingu** – sastoji se od **5P**, a to su proizvod (razvoj i pozicioniranje), cijena, mjesto (distribucija), promocija (osobna prodaja, oglašavanje, posebni događaji) i odnosi s javnošću, budući da sport uživa veliku medijsku pozornost.

## INTEGRACIJA MARKETINŠKOG PLANA U ŠIRU ORGANIZACIJSKU STRATEGIJU

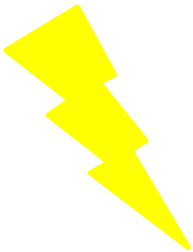
Prije, tijekom i nakon razvoja 5P u akcijski plan, marketinški stručnjak mora osigurati da će vrhovni menadžment podržati taj plan. Nema goreg za marketinškog stručnjaka da razvije neostvariv plan koji doživi neuspjeh jer nema potporu na višoj razini. Jednom kad se plan prihvati, strategija može zahtijevati promjene u osoblju i organizacijskoj strukturi.

Posljednji korak je kontrola. Nema smisla čekati kraj sezone da se vidi da je organizacija na posljednjem mjestu. Marketinški stručnjaci i njihovi nadređeni su brzi u analiziranju neuspjeha, ali analiza, evaluacija i kontrola moraju biti svakodnevne aktivnosti. Uspjeh u marketingu određen je samo kroz oči potrošača.

Tijekom faze kontrole vrednuje se jesu li se ostvarili organizacijski ciljevi. Ako nisu postignuti postavljeni ciljevi organizacije, potrebno je izvršiti korektivne akcije ili prilagodbe u marketinškom planu sportske organizacije.

### Marketinški plan

Odabrali ste organizaciju, razmotrili način poslovanja i vašu misiju i proveli SWOT analizu. U ovom dijelu postavite četiri cilja imajući na umu smjernice iz ovog poglavlja.





## 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). Ponašanje potrošača u sportu promatra se kroz njihovo sudjelovanje ili praćenje sportskog događanja, ali još više kroz njihov doživljaj (Funk, 2008).

Osnovna pitanja na koja marketinški stručnjaci traže odgovor su:

- 1) Tko su naši potrošači (bivši, sadašnji, budući) u smislu demografskih (dob, spol, dohodak) i psihografskih (ponašanje, mišljenja, stil života) čimbenika?
- 2) Gdje naši potrošači rade? Kako putuju prema i od mjesta gdje konzumiraju naš proizvod?
- 3) Gdje, kada i kako su naši potrošači bili izloženi našem proizvodu i njegovom oglašavanju?
- 4) Kako i zašto su se odlučili za naš proizvod?
- 5) Ako su odani našem proizvodu, zašto su odani?

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 samopoimanja, a prikazani su u tablici 4.

**Gledatelji/navijači** dodatno se definiraju kao osobe koje:

- se poistovjećuju s ekipama i igračima,
- kupuju dresove, suvenire i ostala dobra sportskih timova,
- često kupuju sezonske karte,
- često putuju izvan svojih mjesta kako bi gledali utakmice svojih ekipa,
- posvećuju dosta vremena posjećivanju utakmica.

Tablica 4. Motivi sportskih obožavatelja za potrošnju sportskih proizvoda i usluga

|                          |                    |                                                                                                                                                             |
|--------------------------|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Psihološki motivi</b> | <b>Stimulacija</b> | Sport može biti stimulirajuća aktivnost koja može uzrokovati uzbuđenje ili čak tjeskobu (ili strah), što potiče stvaranje adrenalina.                       |
|                          | <b>Bijeg</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: prilagođeno prema Smith, A.C.T. (2008). *Introduction to Sports Marketing*, Elsevier Ltd., Oxford, UK, str. 36-39.

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

Tablica 5. 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 neuspjehom 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., Oxford, UK, str. 43.

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

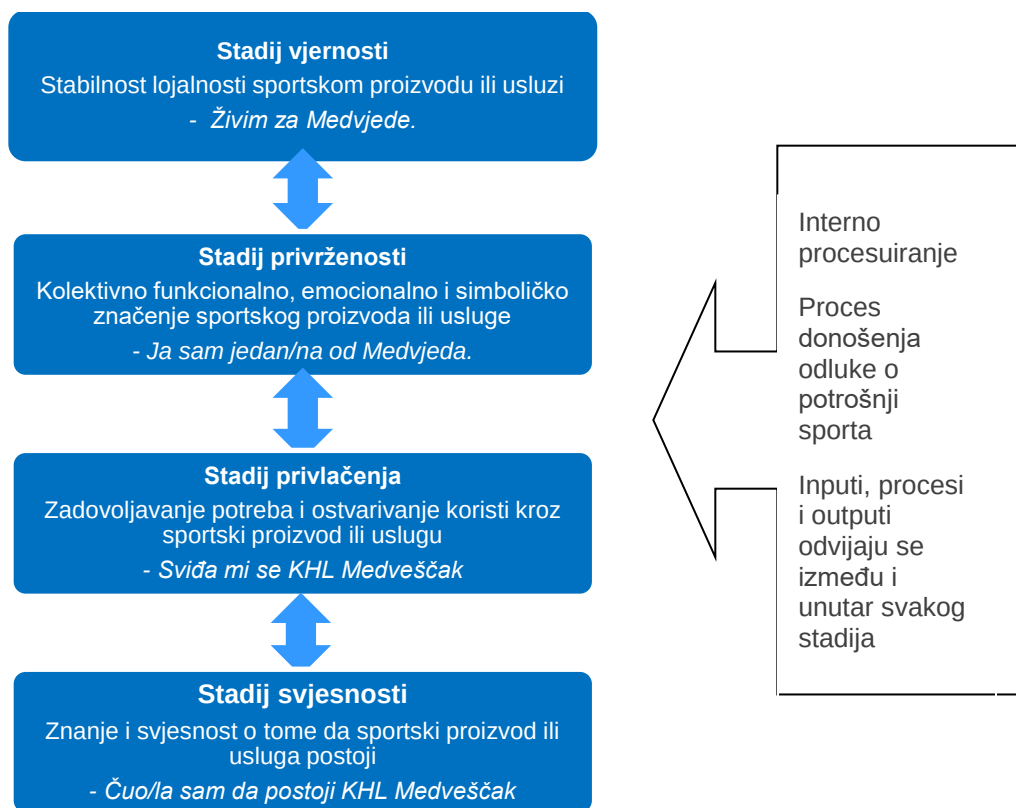
- **Vrsta sporta** - npr. obožavatelji individualnih sportova, poput skijanja ili tenisa, vjerojatno će biti motivirani interesom za određenog sportaša, dok će obožavatelji ekipnih sportova, poput rukometa i odbojke, vjerojatno biti motivirani osjećajem pripadnosti.
- **Uravnoteženost i neizvjesnost 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 pojedinci 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 igraćih 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 13. Model psihološkog kontinuuma



Izvor: prilagođeno prema Shilbury, D., Westerbeek, H., Quick, S. i Funk, D. (2009). *Strategic Sport Marketing - 3rd Edition*, Allen i Unwin, Crows Nest, Australija, str. 44.

Prikaz modela na slici 13 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.

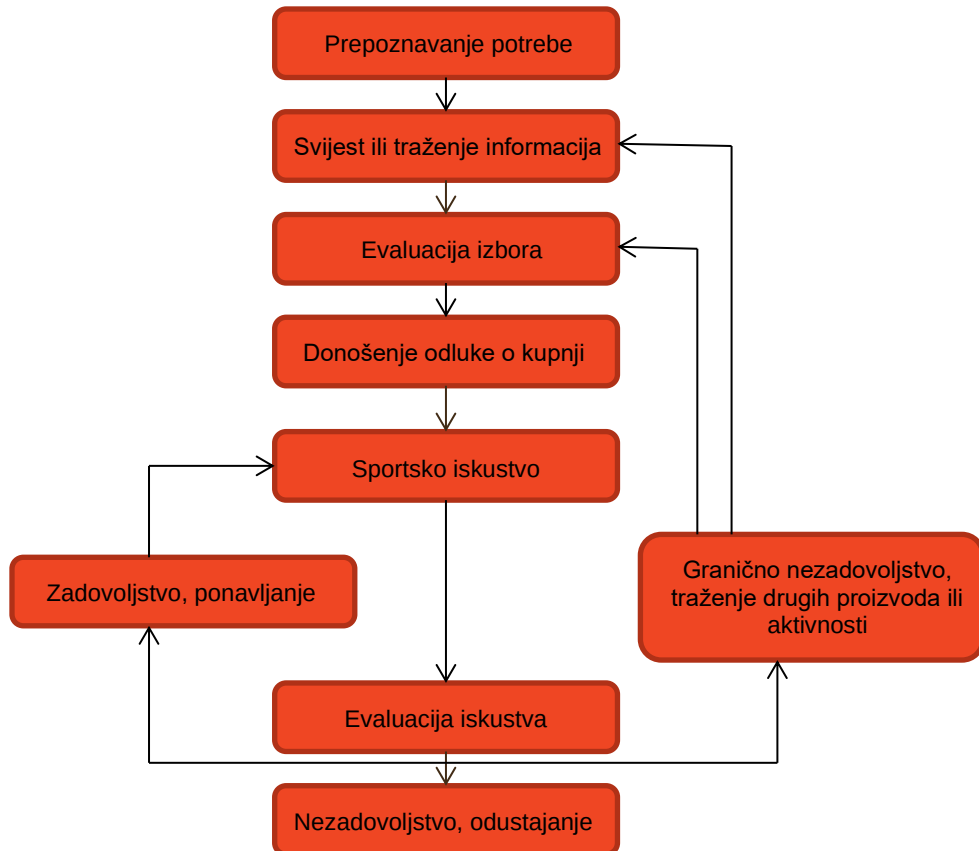
Primjenjivi su i drugi modeli koji pojašnjavaju ponašanje potrošača poput AIDA (engl. *Awareness, Interest, Desire, Action*) modela. Taj model također polazi od toga da pojedinac prvo treba postati svjestan proizvoda ili usluge, biti dovoljno zainteresiran da se fokusira na koristi proizvoda ili usluge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

Donošenje odluke sportskih potrošača o uključivanju u sport sastoji se od nekoliko faza, prikazanih na slici 13.

Primjer kretanja potrošača kroz proces donošenja odluke o uključivanju u sport:

1. Prepoznavanje potrebe: „*Želim ići na utakmicu Dinama.*”
2. Traženje informacija: „*Kako mogu doći do ulaznica?*”
3. Evaluacija izbora: „*Gledati utakmicu od kuće besplatno ili platiti odlazak u Zagreb i potrošiti vrijeme i novac?*”
4. Donošenje odluke o kupnji: „*Idem!*”
5. Sportsko iskustvo: „*Jako sam uživao na utakmici i nisam se vratio kući do kasno u noć.*”
6. Evaluacija iskustva: „*Išao bih opet.*”

Slika 14. Proces donošenja odluke o uključivanju u sport



Izvor: prilagođeno prema Mullin, B.J., Hardy, S. i Sutton, W.A. (2007). *Sport Marketing – 3rd Edition*, Human Kinetics, Stanningley, UK, str. 87.

### Marketinški plan

Nakon postavljanja ciljeva u nekoj mjeri, razmotrili ste već i svoje potrošače. Objasnite način donošenja njihovih odluka, opišite karakteristike svojih potrošača, koje potrebe zadovoljavaju i sl.

Rezultat analize potrošača utječe na vaše daljnje odluke o razvoju proizvoda, cijene, distribucije, promocije i odnosa s javnošću.

Odgovorite na sljedeća pitanja:

1. Tko koristi vaš proizvod?
2. Tko odlučuje o kupnji (potrošač, supružnik, prijatelj, obitelj)?
3. Tko koristi proizvod konkurencije?
4. Tko je dio kojeg segmenta (demografskog, psihografskog)?
5. Tko prisustvuje s kim?
6. Koje koristi (benefite) vaši potrošači traže (zabavu i sl.)?
7. Koji čimbenici utječu na potražnju (cijena, udaljenost, putovanje i sl.)?
8. Koji su najvažniji kriteriji za kupnju (npr. informatička oprema i sl.)?
9. Koje rizike ima potrošač (zdravlje, sramoćenje i sl.)?
10. Gdje se donosi odluka o kupnji (kod kuće, na poslu, u klubu i sl.)?
11. Gdje potrošači nalaze informacije o proizvodu?
12. Gdje potrošači kupuju proizvod?
13. Kada potrošači kupuju (na dan natjecanja ili događanja ili ranije)?
14. Zašto potrošači kupuju naš proizvod (poklon, poslovni poklon i sl.)?



## 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 odnosi se na proces podjele velikog, heterogenog tržišta u manje homogene skupine ljudi, koji dijele slične želje, potrebe ili demografske karakteristike i prema kojima se cilja proizvod. 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 primjenjuje 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. Prilikom identificiranja segmenata na tržištu, organizacija treba imati odgovore na sljedeća pitanja:

1. Je li segment mjerljiv?
2. Je li segment dostupan?
3. Hoće li segment odgovoriti?

Varijable koje je moguće primijeniti prilikom segmentacije tržišta mogu se podijeliti u šest kategorija koje su prikazane na slici 15.

Slika 15. 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: prilagođeno prema Smith, A.C.T. (2008). *Introduction to Sports Marketing*, Elsevier Ltd., Oxford, UK, str. 89.

1. *Demografska segmentacija* najčešće se primjenjuje 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 odraslom 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 skijaška 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.



Za primjer provođenja segmentacije uzimamo tržište sportskih tenisica, koje možemo podijeliti na: elitni segment, segment tenisica za održavanje kondicije, segment tenisica za svakodnevnu udobnost i modni segment. Nakon što smo identificirali segmente, svaki od njih opisujemo. Primjer opisa segmenata nalazi se u tablici 6.

Tablica 6. Primjer opisa tržišnih segmenata

| TRŽIŠNI SEGMENT                 | OPIS SEGMENTA                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Elitni segment                  | Profesionalni sportaši ili potrošači koji se natječu u sportu na najvišim razinama. Oni slijede najnovije tehnologije i karakteristike sportskih tenisica koje su posebno dizajnirane za njihov sport.                                    |
| Segment za održavanje kondicije | Ovo je tvrtkino trenutno ciljno tržište. Ovaj segment sastoji se od potrošača koji redovito vježbaju ili se bave sportom. Žele dobru kvalitetu tenisice za razumnu cijenu.                                                                |
| Segment za svakodnevnu udobnost | Ovo su ljudi koji nose tenisice svakodnevno, iz jedinog razloga jer su udobne. Općenito se sudjeluju u sportu. Koriste tenisice za šetnju, odlazak u trgovinu, radove oko kuće... Zainteresirani su za udobne tenisice za razumnu cijenu. |
| Modni segment                   | Ova grupa potrošača je vrlo zainteresirana za modne elemente tenisica. Generalno ne sudjeluju u sportovima, ali vole obuću koja ima neobičan dizajn, boju, karakteristike... Nose tenisice kao dio njihovog modnog izričaja.              |

Nakon opisa svakog segmenta, svaki segment se ocjenjuje po određenim čimbenicima, kao što je prikazano u tablici 7. Segment za održavanje kondicije nije uključen u ocjenjivanje jer je on tvrtkino trenutno ciljano tržište.

Tablica 7. Primjer ocjene tržišnih segmenata

| Čimbenik ocjene segmenta | Elitni segment                                                                                     | Segment svakodnevnog udobnosti                                                              | Modni segment                                                                                                   |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Veličina segmenta        | Relativno mali segment<br>OCJENA:<br>NEZADOVOLJAVAJUĆ                                              | Najveći segment od<br>sva tri potencijalna<br>OCJENA: DOBAR                                 | Vjerojatno mali –<br>srednji segment<br>OCJENA:<br>ZADOVOLJAVAJUĆ                                               |
| Stopa rasta segmenta     | Relativno stabilan<br>segment s ograničenim<br>mogućnostima razvoja<br>OCJENA:<br>NEZADOVOLJAVAJUĆ | Tržište u fazi zrelosti<br>OCJENA:<br>NEZADOVOLJAVAJUĆ                                      | Vjerojatno ima<br>razumne<br>mogućnosti rasta<br>OCJENA:<br>DOBAR                                               |
| Profitne marže           | Više profitne marže su<br>moguće jer potrošači<br>nisu osjetljivi na cijenu<br>OCJENA: DOBAR       | Umjerene profitne<br>marže, postoji<br>određena konkurencija<br>OCJENA:<br>NEZADOVOLJAVAJUĆ | Vjerojatnost za više<br>profitne marže jer je<br>cijena manje bitna<br>kod donošenja<br>odluke<br>OCJENA: DOBAR |
| Ukupna ocjena            | NEZADOVOLJAVAJUĆ                                                                                   | NEZADOVOLJAVAJUĆ                                                                            | DOBAR                                                                                                           |

U navedenom primjeru tvrtka će se vjerojatno pored trenutnog segmenta za održavanje kondicije odlučiti i za modni segment.

## POZICIONIRANJE

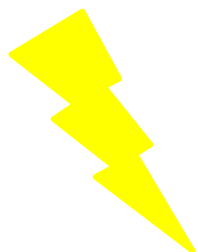
Pozicioniranje predstavlja prilagodbu marketinškog miksa odabranom ciljnom tržištu (segmentu) kako bi se zauzelo jedinstveno mjesto u svijesti potrošača. Taj se proces zasniva na sposobnosti marketinških stručnjaka da diferenciraju ponudu u odnosu na konkurenciju, odnosno pružaju razlog potrošaču da 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 8 u nastavku.

Tablica 8. Taktike pozicioniranja

| <i><b>Taktika pozicioniranja</b></i>        | <i><b>Metoda</b></i>                                                                                                | <i><b>Primjer</b></i>                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i><b>Karakteristike proizvoda</b></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><b>Koristi proizvoda</b></i>             | Naglasiti potrošačima što mogu očekivati odnosno dobiti od proizvoda ili usluge.                                    | Zdravlje, rekreacija, društveni kontakt, zabava.                                                                                                         |
| <i><b>Specifična primjena proizvoda</b></i> | Kako će potrošač koristiti ili primijeniti proizvod?<br><br>Što proizvod ili usluga može u specifičnim situacijama? | Energetska pića koja se uzimaju prije ili za vrijeme sportskih aktivnosti radi boljih rezultata.                                                         |
| <i><b>Korisnik proizvoda</b></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.                                                        |
| <i><b>Cijena i kvaliteta</b></i>            | 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.                                                                   |
| <i><b>Protiv konkurenata</b></i>            | Prikazati potrošačima po čemu su proizvod ili                                                                       | Pozicionirati se kao predvodnik na tržištu i inovator; naglasiti                                                                                         |

|                                       |                                                                                     |                                                                          |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
|                                       | usluga bolji od konkurentskog.                                                      | 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 prema Smith, A.C.T. (2008). *Introduction to Sports Marketing*, Elsevier Ltd., Oxford, UK, str. 97.



## Marketinški plan

Nakon što ste opisali svoje potrošače u prethodnom koraku, napravite segmente po odabranim segmentacijskim varijablama.

Definirajte ključne koristi (benefite) svojeg proizvoda. Povežite te koristi sa segmentima koje ste identificirali.



## 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 koji 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 spremati za kasniju upotrebu, dok su usluge neopipljive, neuskladištive, 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. **neuskladištivost** – odnosi se na činjenicu može li se sportski proizvod uskladištiti i ponovno koristiti kasnije. Sportska dobra (kao što su odjeća ili oprema) nisu neuskladištiva. 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. **odvojivost** – termin koji se koristi za opisivanje činjenice nastaje li proizvodnja sportskog proizvoda 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 (suveniri, 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 16.

Slika 16. Ljestvica sportskih proizvoda



Izvor: prilagođeno prema Smith, A.C.T. (2008). *Introduction to Sports Marketing*, Elsevier Ltd., Oxford, UK, 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).

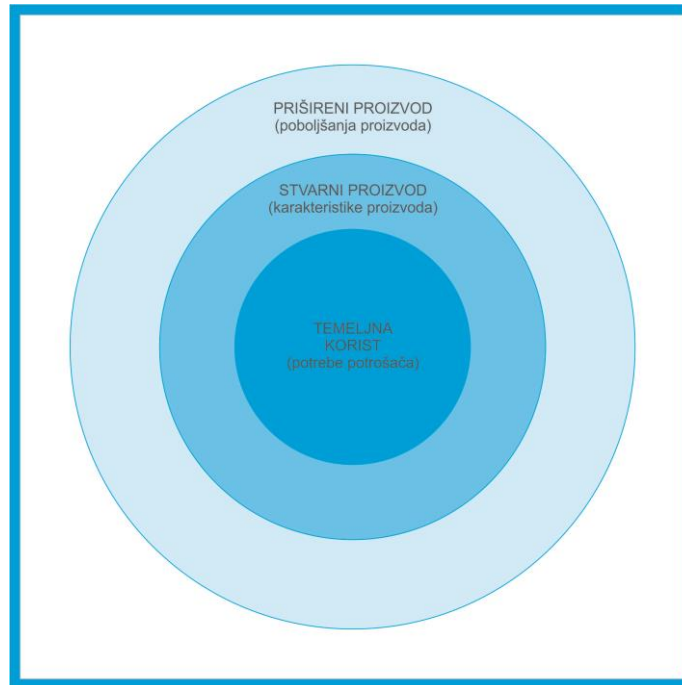
S druge strane, većinom neopipljivi proizvodi također predstavljaju izazov, npr. tečaj učenja golfa. Kada potrošači nemaju ništa opipljivo da ponesu sa sobom, nemaju podsjetnik na to što su zapravo kupili. Tako potrošači teško mogu ocijeniti kvalitetu tečaja jer su savjeti koje su dobili većinom neopipljivi 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 17.

Slika 17. Razine sportskog proizvoda



Izvor: prilagođeno prema Smith, A.C.T. (2008). *Introduction to Sports Marketing*, Elsevier Ltd., Oxford, UK, 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).

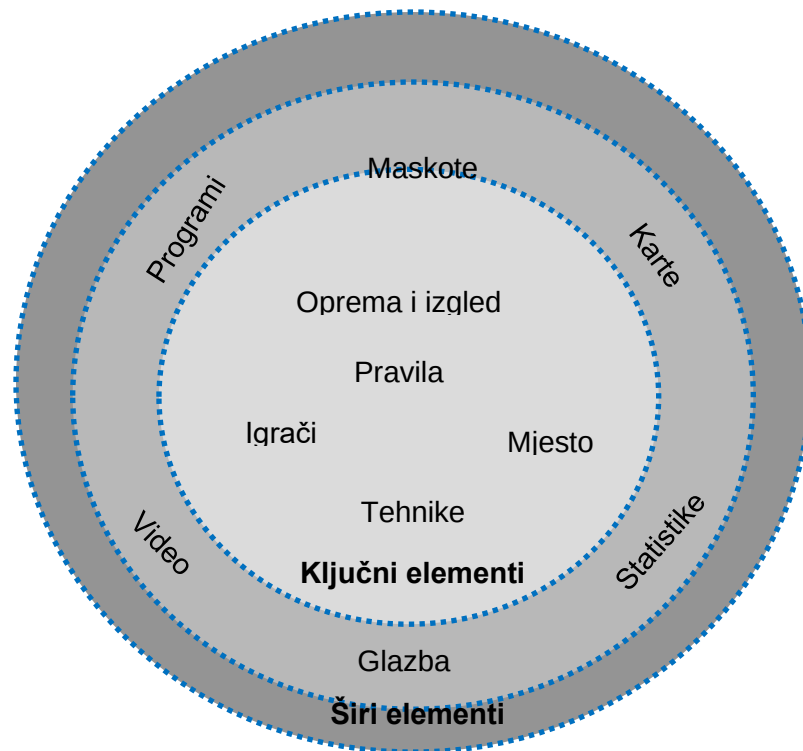
Sportska majica može biti proširena dodavanjem besplatne kape uz kupnju, ali također se može poboljšati u očima potrošača povezivanjem s određenom markom. Sportski događaj može ponuditi dodatke kao što su navijački rekviziti, poster, organizacija potpisivanja autograma igrača i sl. Tečaj učenja sportske 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).

Sportski proizvod se također može promatrati kroz kombinaciju ključnih i širih elemenata, prikazanih na slici 18.

Slika 18. Ključni i širi elementi sportskog proizvoda



Izvor: prilagođeno prema Mullin, B.J., Hardy, S. i Sutton, W.A. (2007). *Sport Marketing – 3rd Edition*, Human Kinetics, Stanningley, UK, str. 150.

## RAZVOJ NOVOG PROIZVODA

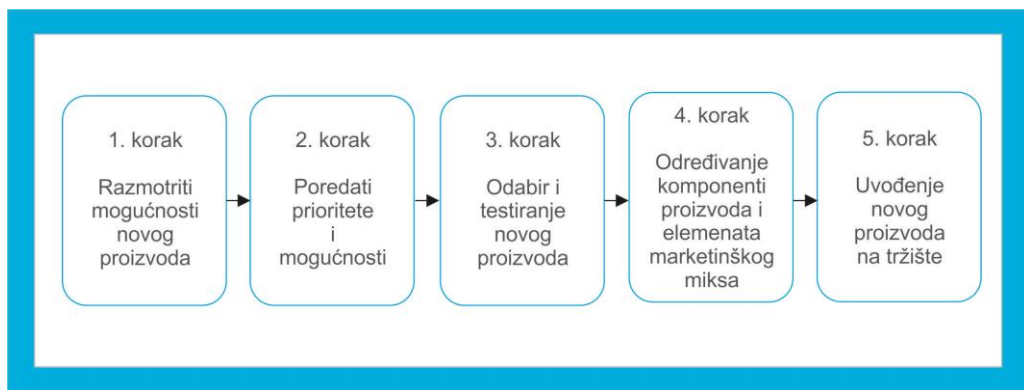
Stručnjaci u sportskom marketingu mogu razmotriti mogućnost razvoja novog proizvoda. Razvoj novog proizvoda može biti skup i rizičan. Svake godine stvara se ogroman broj sportskih proizvoda i plasira na tržište, ali samo jedan mali dio njih doživi uspjeh. Ako novi proizvod ne doživi uspjeh na tržištu, 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 19.

Slika 19. Proces razvoja novog sportskog proizvoda



Izvor: prilagođeno prema Smith, A.C.T. (2008). *Introduction to Sports Marketing*, Elsevier Ltd., Oxford, UK, 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

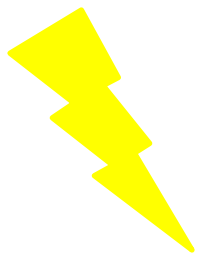
Treći korak uključuje detaljniju procjenu ideja koje su odabrane u drugom koraku. Nekoliko najbolje rangiranih ideja je potrebno detaljnije proučiti i odrediti njihov tržišni potencijal. U ovom koraku određuje se izvodljivost pojedine ideje, provodi troškovna i financijska analiza te se provode dodatna 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 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.



### Marketinški plan

1. Opišite svoj novi stvarni, digitalni, virtualni ili interaktivni proizvod.
2. Analizirajte ili kreirajte ime i logo svojeg proizvoda. Potiče li pozitivnu povezanost u memoriji potrošača? Ako ne, treba li ga mijenjati?
3. Identificirajte različite asocijacije koje su vezane uz vaš proizvod. Jesu li pozitivne ili negativne? Jesu li jedinstvene? Razvijte strategije da biste potaknuli ili održali pozitivne asocijacije i razmislite što je potrebno napraviti da upravljate negativnim.



## 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 znati što sve potrošači žrtvuju da bi posjedovali određen proizvod i da to također ima velik utjecaj hoće li se odlučiti za kupnju (Smith, 2008).

Na cijenu tako utječu sljedeći čimbenici:

- a) Potreba za sportom;
- b) Dovoljna količina slobodnog vremena;
- c) Kupovna snaga stanovništva;
- d) Ulaganje marketinških napora;
- e) Dostupnost znanja;
- f) Dostupnost kapitala.

### 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.

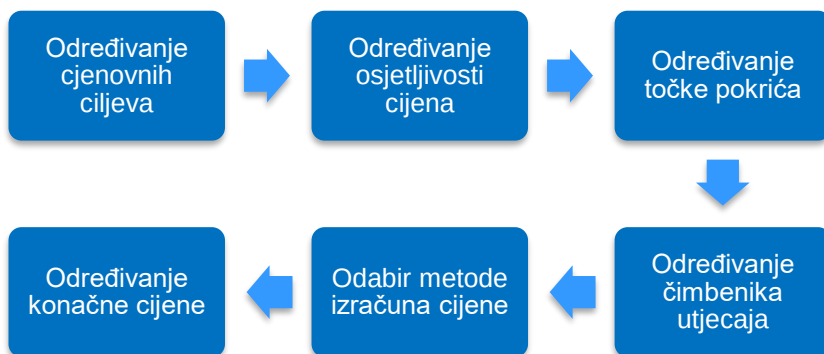
### Prihod i profit

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 20.

Slika 20. Proces određivanja cijene sportskog proizvoda



Izvor: prilagođeno prema Smith, A.C.T. (2008). *Introduction to Sports Marketing*, Elsevier Ltd., Oxford, UK, 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 upotreba resursa (osoblja, prostora)
- Pravednost (financijske mogućnosti potrošača da plate određenu cijenu)
- Maksimalne mogućnosti sudjelovanja na sportskom događanju
- Pozitivan imidž organizacije
- Maksimalnu izloženost proizvoda i distribucije
- Profit
- Opstanak.

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.

Cijena sportskog proizvoda formira se i tako da se pokriju troškovi, odnosno prema točki pokrića. Točka pokrića je točka u kojoj su troškovi organizacije jednaki prihodima. Troškove organizacije možemo podijeliti na fiksne (prostorne) troškove i varijabilne (programske) troškove. Fiksni troškovi tako uključuju troškove amortizacije objekta, materijalne troškove održavanja, radnu snagu za održavanje prostora, poreze, amortizaciju opreme i rekvizita, komunalne troškove i ostale materijalne troškove, dok varijabilni troškovi uključuju stručni rad, putne troškove, osobnu sportsku i ostalu

opremu i rekvizite, redarsku službu, osiguranje prostora i ljudi, poreze, topli obrok, stipendije, nagrade i premije, honorare i ostale programske troškove.

U tablici 9. prikazan je primjer kalkulacije cijene najma četiriju teniskih terena u zatvorenom prostoru.

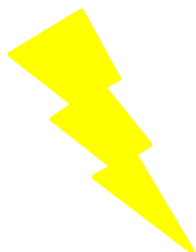
Tablica 9. Primjer izračuna cijene najma teniskih terena

| Vrsta troškova mjesečno |                                                               | Iznos u kn/mjesečno |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------|
| I.                      | 1. Troškovi najma objekta (dvorana s 4 terena na ZV)          | 22.500,00           |
|                         | 2. Materijalni troškovi poslovanja                            | 4.500,00            |
|                         | 3. Komunalni troškovi (struja, voda, grijanje)                | 7.500,00            |
|                         | 4. Osobni dohoci i honorari (bruto) radne snage za održavanje | 15.000,00           |
|                         | 5. Nepredviđeni troškovi                                      | 5.000,00            |
|                         | Ukupni troškovi – cijena                                      | 54.500,00           |
| II.                     | Marža 30%                                                     | 16.350,00           |
|                         | Prodajna cijena bez PDV-a                                     | 70.850,00           |
| III.                    | PDV 25%                                                       | 17.712,50           |
| IV.                     | Cijena                                                        | 88.562,50           |

### Marketinški plan

1. Odredite ciljeve koji će utjecati na određivanje cijena vaše organizacije. Odredite strategije za svoje primarne proizvode (događanja, članarine i sl.). Razmotrite kako ćete pristupiti različitim segmentima potrošača.

2. Odredite cijenu ulaznica i ostalih proizvoda organizacije.





## 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).

Zadaci distribucije u sportu su:

1. Prostorno i vremensko usklađivanje proizvodnje i potrošnje;
2. Skraćivanje puta od proizvodnje do potrošnje;
3. Povećavanje sposobnosti robe za promet i neprekidna cirkulacija robe;
4. Usmjeravanje proizvodnje prema potrebama potrošnje;
5. Djelovanje na prodaju novih proizvoda;
6. Utjecaj na promjenu potrošačkih navika;
7. Zaštita interesa potrošača.

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 distribuirati. 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 koje 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).

Slika 21. Prikaz distribucije sportskih dobara i usluga

### Distribucija sportskih dobara

Proizvođači → Veleprodavači → Maloprodavači → Potrošači

### Distribucija sportskih usluga

Proizvođači ↔ Potrošači

Izvor: izrada autora.

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). Posrednici u distribuciji sportskih proizvoda mogu biti:

- Agencije za prodaju sportskih odmora i putovanja;
- Agencije za otkup i prodaju karata;
- Posrednici u trgovini sportskom opremom i rekvizitima;
- Sportske menadžment agencije i slobodni agenti;
- Sportske banke;
- Sportski novinari, reporteri i fotoreporter;
- Sportske škole;
- Propagandne agencije;
- TV postaje i radiopostaje.

U tablici 10 navedene su vrste mogućih prodavača u sportu.

Tablica 10. 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., Oxford, UK, str. 157.

Tablica 11 prikazuje da sportski proizvodi mogu imati različite duljine distribucijskih kanala, vrste distribucijskih lokacija, interakciju s potrošačima, ovisnost o tehnologiji i pristup potrošačima.

Tablica 11. Karakteristike distribucije sportskih proizvoda

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



|  |  |                                              |                             |
|--|--|----------------------------------------------|-----------------------------|
|  |  | (internetske stranice, e-mail kontakt i sl.) | posebno za prodaju ulaznica |
|--|--|----------------------------------------------|-----------------------------|

Izvor: prilagođeno prema Smith, A.C.T. (2008). *Introduction to Sports Marketing*, Elsevier Ltd., Oxford, UK, 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 osvjjetljenje 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 koji stvaraju gledatelji u dvorani te tako 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 tako 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 koji 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 infrastrukturuom 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**

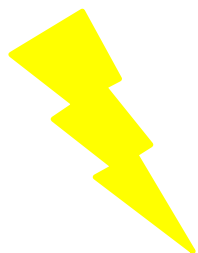
Prodaja ulaznica je jedan od najvažnijih izvora prihoda sportskih organizacija koje organiziraju natjecanja i događanja. Slijedom toga, distribucija ulaznica je vrlo važna stvar za stručnjake u sportskom marketingu. Kod velikih sportskih organizacija, većinu ulaznica kupuju distributeri ulaznica, osobno, 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 brzoj 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).



### **Marketinški plan**

1. Kreirajte plan distribucije ulaznica za svoju organizaciju, koja koristi i nove tehnologije.
2. Napravite tablicu proizvoda – mjesto prodaje za vašu organizaciju. Razmislite o alternativnim kanalima distribucije različitih proizvoda.



## PROMOCIJA SPORTSKOG PROIZVODA

Uobičajeno je da ljudi povezuju promociju samo s oglašavanjem, u obliku televizijskih, radio, internetskih 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 model i marketinški lijevak) 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).

Za promociju kao funkciju može se reći da služi informiranju o ponudi sportskih organizacija i drugih sudionika u industriji sporta, kao i o upoznavanju s imidžem i vrijednostima istih na ciljanom tržištu (Ratković i Dašić, 2018).

Promocija tako može upoznati ciljano tržište s cijenom proizvoda, može utjecati na razvijanje svijesti o sportskom proizvodu, sportskom događaju ili ideji, može stvoriti i održavati imidž sportske organizacije u javnosti, utjecati na ostvarivanje dobrih dugoročnih odnosa između sudionika u industriji sporta i potrošača i sl. (Ratković i Dašić, 2018).

## POVIJEST PROMOCIJE SPORTA

Povijest promocije sporta seže u daleku prošlost te se prvotno veže uz objave Gladijatorskih borbi. Prva službeno dokumentirana promocija zabilježena je u 1501. godine u Kölnu, a odnosila se na objave streljačkih predstava. 1824. godine zabilježena je promocija boksačkih mečeva, a čak 1897. godina veže se za prvo emitiranje rezultata veslačke regate u Dublinu, korištenjem bežične telegrafije. Prvi radijski izvještaji sa sportskih terena zabilježeni su 1912. godine u Minnesoti.

## 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). Suvremeni koncept marketinga u sportu promovira upravo integrirani pristup svim aktivnostima, koji ne podrazumijeva samo izbor i udio elemenata promocijskog spleta u ostvarivanju komunikacijskih ciljeva, već i drugih instrumenata marketinga koji tome mogu poslužiti, ali i zaposlenih i sportaša, ako je riječ o sportskoj organizaciji (Ratković i Dašić, 2018).

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

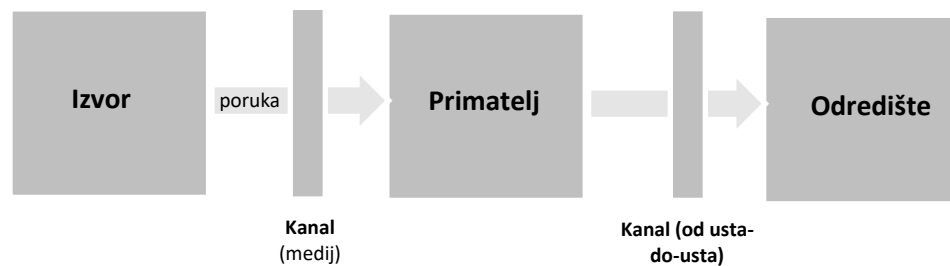
1. oglašavanje
2. osobna prodaja
3. unapređenje prodaje i
4. odnosi s javnošću.

### Oglašavanje

Lako je nabrojiti nekoliko primjera oglašavanja: televizijski oglasi, oglasi u novinama i časopisima, radio oglasi, poster, plakati, internetsko 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 oglase, 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 oglašava 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).

Prilikom kreiranja komunikacija putem oglašavanja potrebno je voditi računa o oglašivačko-komunikacijskom procesu, koji je prikazan na slici 22.

Slika 22. Batra, Myers i Aaker model oglašivačko-komunikacijskog procesa



Izvor: prilagođeno prema Mullin, B.J., Hardy, S. i Sutton, W.A. (2007). *Sport Marketing*, Human Kinetics, Stanningley, UK, str. 242.

Oglašavanje u sportu je povezano s:

- dostupnim oblicima medija (masovni mediji – radio, TV, elektronički mediji (audiovrpce, diskovi), kino, displeji, Internet; ostali mediji – razglas, tiskani mediji (novine, časopisi, magazini, katalozi, knjige, letci, bilteni, panoj, plakati, prospekti, poster...);
- dostupnim sredstvima komunikacije (telefon, telefaks, mobitel, SMS, MMS, e-pošta, obična pošta);
- korištenim vrstama oglašivačkog materijala (klasični promotivni materijali, hibridni i posebni promotivni materijali) (tablica 12).

Tablica 12. Vrste promotivnih materijala

| KLASIČNI                                                                                                                                                                                                                                                     | HIBRIDNI                                                                                                                                                                                                                                                                                              | POSEBNI                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• vizitke</li> <li>• katalozi za širu upotrebu</li> <li>• profesionalni katalozi</li> <li>• prospekti</li> <li>• direktna pošta</li> <li>• promo CD i USB</li> <li>• e-mail obavijesti</li> <li>• ambalaža</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• privjesci</li> <li>• razne vrste olovki</li> <li>• stalci, držači za olovke, šiljila</li> <li>• pernice, novčanici, torbe</li> <li>• razglednice, bilježnice, rokovnici</li> <li>• kalendari, adresari</li> <li>• igrčke</li> <li>• ručnici, itd.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• poster, naljepnice</li> <li>• kape, trake za glavu</li> <li>• šalovi, znojnici za ruke</li> <li>• zastave</li> <li>• dresovi</li> <li>• lopte, pakovi</li> <li>• palice za bejzbol, hokej i sl.</li> <li>• trube, zviždaljke i sl.</li> </ul> |



|                                                                                                                                   |  |                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• posebni stalci</li> <li>• svjetlosni fiksni displeji</li> <li>• plakati, itd.</li> </ul> |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• navijačka šminka i boja za lice</li> <li>• sportske torbe, itd.</li> </ul> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Izvor: Novak, I. (2006). Sportski marketing i industrija sporta, Mailing, Zagreb, str. 140.

Mediji oglašavanja u sportu mogu biti:

- Znakovi - printane poruke ili logo sponzora ili događaja, *banneri*, *billboardi*, LED panoi, podne poruke, poruke na kapama, šalovima, odijelima;
- Promocija putem slavnih osoba - eksplicitna („Ja promoviram ovaj proizvod”), implicitna („Ja koristim ovaj proizvod”), imperativna („Vi biste trebali koristiti ovaj proizvod”), prisustvena (sportaši se pojavljuju s proizvodom u određenim situacijama);
- Tiskani mediji – novine, magazini, brošure, poster, programi;
- Mediji za prijenos – radio, TV, rezultatne ploče, Internet;
- *Outdoor* oglašavanje - billboard plakati, pokretna vozila, autobusi, *cityllight* plakati;
- Internet - mrežne stranice, blogovi, društvene mreže

## 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 na to 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 tako 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).

Primjeri sredstava unapređenja prodaje u sportu:

- Nagradne igre (Karlovačka pivovara „11 vatrenih”);
- Popusti na sportske proizvode („kupi 1 nosi 2” para tenisica);
- Kuponi uz beneficije (obiteljski paketi - 4 ulaznice, parking, piće osvježenja);
- Dijeljenje karata putem radijskih ili TV emisija;
- Pokloni (komplet dresova, besplatna dostava).

### 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 13 prikazane su snage i slabosti svakog od četiri promocijska alata i primjeri njihova korištenja.

Tablica 13. Promocijske tehnike

| ALAT        | PREDNOSTI                   | NEDOSTACI               | METODE              |
|-------------|-----------------------------|-------------------------|---------------------|
| OGLAŠAVANJE | Širok doseg                 | Visoki početni troškovi | Novine              |
|             | Brzo dopiranje do potrošača | Neosobna komunikacija   | Radio<br>Televizija |

|                            |                                              |                                                                                |                                                                            |
|----------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
|                            | Visoka izloženost                            | Vrlo malo povratnih informacija od potrošača                                   | Časopisi<br>Direktna pošta                                                 |
|                            | Vizualna prezentacija proizvoda              | Nemogućnost prilagodbe poruke individualnim potrošačima                        | Posrednici u prodaji ulaznica<br>Brošure                                   |
|                            |                                              | Teško određivanje koliko je potrošača kupilo proizvod kao rezultat oglašavanja | Ploče za prikaz rezultata<br>Oglasi u javnom prijevozu                     |
|                            |                                              |                                                                                | Internet<br>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<br>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“<br>Nagrade uz kupnju ulaznica<br>Kartice lojalnosti |
|                            |                                              |                                                                                | Autogrami sportaša                                                         |
| <b>OSOBNJA 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                                                                  |

|                          |                                                       |                                         |                      |
|--------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------|
| <b>ODNOSI S JAVNOŠĆU</b> | Visok nivo kontrole nad porukama                      |                                         | Sponzorstva          |
|                          | Mogućnost prilagodbe poruke individualnim potrošačima |                                         |                      |
|                          | 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., Oxford, UK, 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.

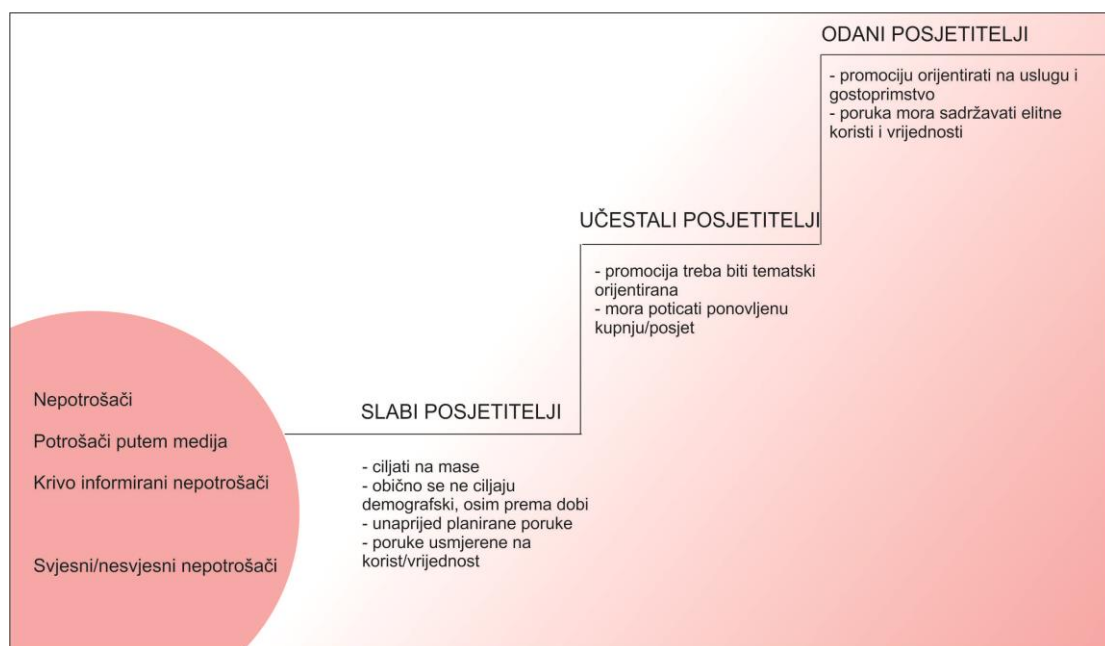
Prilikom lansiranja novog sportskog proizvoda proizvođači u sportu moraju privući nove potrošače. Razumljivo je da u takvoj situaciji stručnjaci u sportskom marketingu usmjeravaju najviše napora na oglašavanje putem masovnih medija kako bi privukli što veći broj potrošača na tržištu. Međutim, jedanput 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 23.

Slika 23. Model planiranja promocije u sportu



Izvor: prilagođeno prema Mullin, B.J., Hardy, S. i Sutton, W.A. (2007). *Sport Marketing – 3rd Edition*, Human Kinetics, Stanningley, UK, str. 272.

S obzirom na to 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).

## MARKETINŠKO-PRODAJNI LIJEVAK U SPORTU

Sportski potrošači žele upoznati sportske organizacije, istražiti, usporediti opcije koje imaju na raspolaganju i razgovarati o tome s prijateljima prije nego što se odluče na kupnju ili uključivanje u sport. Ako ih netko ili nešto omete tijekom tog procesa, sportske organizacije gube te potrošače. Najbolji stručnjaci u marketingu razumiju taj proces i djeluju na potrošače u svim fazama procesa donošenja odluke o uključivanju u sport ili o kupnji.

Marketinško-prodajni lijevak je termin koji stručnjaci u marketingu koriste da bi opisali sve faze kroz koje potencijalni potrošač prolazi u procesu razvoja odnosa sa sportskom organizacijom, od trenutka kada prvi put o njoj čuje do faze kada postaje odan.

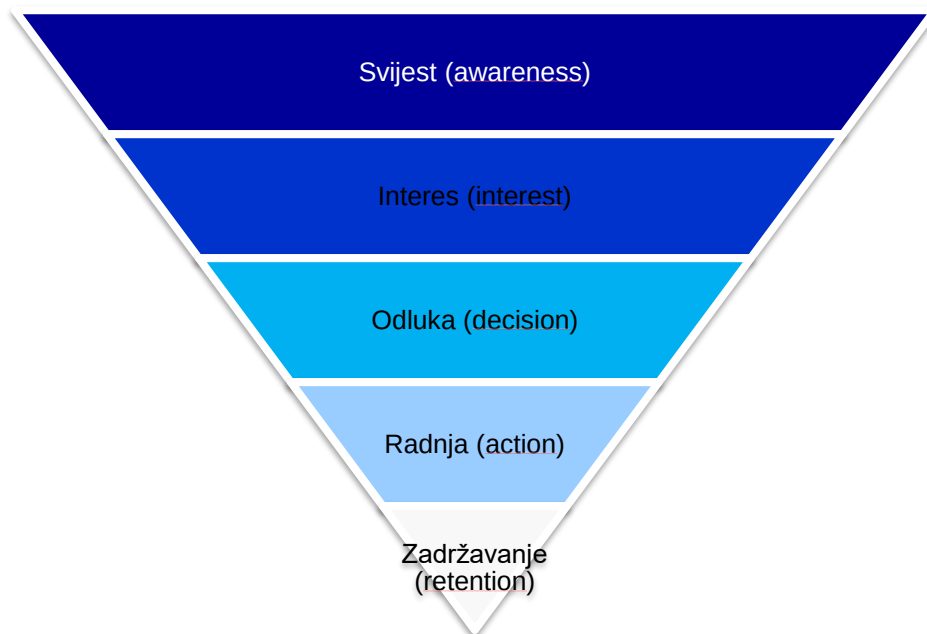
Taj proces naziva se lijevkom jer je svaka faza u procesu kupnje uža i broj potencijalnih potrošača se smanjuje (slika 24).

Faze tipičnog marketinškog lijevka su:

- 1) **Svijest** – ovo je vrh i najširi dio lijevka, a uključuje sve potrošače iz ciljane grupe. U ovoj fazi organizacije upoznaju ljude o svojem postojanju, rade uvod i upoznavanje;
- 2) **Interes** – kada je dio ciljane skupine svjestan da organizacija postoji, dio njih će biti zainteresiran za ono što organizacije nude. U ovoj fazi potrebno je učiti potrošače o organizaciji i kako ona njima može pomoći.
- 3) **Odluka** – ova faza sastoji se od onih potrošača koji su iskazali interes, ali još nisu odlučili kupiti. U ovoj fazi organizacije moraju pokazati koristi koje će npr. sportska akademija isporučiti.
- 4) **Radnja** – potrošači su u ovoj fazi odlučili da se žele uključiti u sportsku organizaciju, ali još to nisu učinili. Možda čekaju najbolju ponudu ili trebaju neko dodatno osiguranje.

- 5) **Zadržavanje** – potrošači u ovoj grupi, najnižem i najužem dijelu lijevka, već su vaši klijenti organizacije. U ovoj fazi, marketinški naponi su usmjereni prema tome da ih organizacija zadrži zadovoljnima i da nastave suradnju s njom.

Slika 24. Marketinški lijevak u sportu



Izvor: izrada autora.

Prilikom izrade marketinškog lijevka, sportske organizacije moraju voditi računa o svakoj njegovoj fazi, odgovoriti na pitanja koja se nameću u svakoj fazi te odabrati adekvatne taktike:

- 1) **svijest** – odgovoriti na pitanja:
  - Odakle naši ciljani potrošači dobivaju informacije?
  - Gdje provode svoje vrijeme?
  - Što čitaju *online*?
  - Koga prate na društvenim mrežama?

Dostupne taktike:

- Kreirati *referral* program (*tell a friend*)
- Biti prisutan na društvenim mrežama;



- Kreirati markiranu sportsku odjeću i potaknuti sportaše na nošenje;
- Zakupiti oglasni prostor u lokalnim publikacijama ili sponzorirati lokalne sportske timove;
- Ući u partnerstvo s lokalnim *influencerima*;
- Oglašavati na FB ili Googleu.

2) **interes** – odgovoriti na pitanja:

- Na koji način navesti ljude da potraže više informacija od vas?
- Što bi potaknulo vaše potrošače da vam daju više prostora u svojem *inboxu*, *news feedu* i svakodnevnom rasporedu?

Taktike:

- Dodati obrazac za pretplatu na *newsletter* na mrežnoj stranici;
- Kreirati *e-mail* kampanje o temama koje najviše zanimaju potrošače (o kojima najviše pitaju);
- Kreirati blog sadržaj i dijeliti ga;
- Biti domaćin besplatnim trenerskim „klinikama”.

3) **odluka** – odgovoriti na pitanje:

- Što bi potaknulo osobe koje vas samo prate da požele biti dio vaše sportske organizacije?

Taktike:

- Uvjerljivi sadržaj (copywriting) na mrežnim stranicama;
- Dani otvorenih vrata;
- Besplatne radionice, predavanja.

4) **radnja** – odgovoriti na pitanje:

- Što organizacija mora učiniti da bi olakšala potrošačima njihovu prvu kupnju?

Taktike:

- Posebne ponude ili popusti;
- Omogućiti olakšanu *online* kupnju;
- Pojednostaviti *webshop*;
- Pojednostaviti potrošačima proces nakon besplatnog korištenja, posjeta u sklopu otvorenih vrata i sl.

5) **zadržavanje** – odgovoriti na pitanje:

- Što mora organizacija učiniti kako bi njeni potrošači bili sretni i kako bi se vratili?

Taktike:

- Pratiti ponašanje potrošača i provoditi istraživanje zadovoljstva;
- Ne zaboraviti rođendane s posebnim poklonima;
- *Loyalty* programi.

## PROMOCIJA PROIZVODA I VRHUNSKI SPORTAŠI

Da bi sportaš bio odabran za promociju proizvoda, mora odgovarati osnovnoj ideji oglašivača. Ciljana skupina kao određujući parametar sportaša ne igra veliku ulogu, budući da je njihov domet globalnog karaktera i dopire do velikog broja različitih ciljanih skupina. Uloga sportaša tako je višestruka u industriji sporta, jer oni uz sportske organizacije izravno utječu na tržište sportskih proizvoda i usluga (Ratković i Dašić, 2018).

Imidž sportaša kao uvjet njegovog izbora određen je njegovom popularnošću, fizičkom privlačnošću i kredibilitetom, što se analizira u okviru KPOM modela. KPOM model uzima u obzir četiri grupe osobina sportaša koje su definirane u (Ratković i Dašić, 2018):

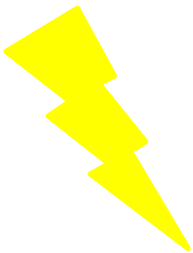
- kvaliteti njegovih performansi (K),
- njegovom tzv. pobjedničkom sindromu (P),
- osobnim karakteristikama (O), i
- medijskoj privlačnosti (M).

Kvaliteta performansi određena je brzinom sportaša, njegovom snagom, izdržljivošću, odlučnošću, refleksima i dr. Pobjednički sindrom temelji se na njegovoj odlučnosti u pokazivanju vodstva i vjeri u pobjedu. Osobne karakteristike temelje se na psihičkoj stabilnosti, moralu, humanosti, obrazovanju, inteligenciji i sl. Medijska privlačnost rezultat je imidža sportaša, izgleda i ponašanja (Ratković i Dašić, 2018).

### Marketinški plan

Jedan od najvećih izazova u marketingu je komunikacija poruke ciljanoj skupini. Kako će oglašavanje i promotivne aktivnosti pomoći odašiljanju poruke ciljanoj skupini?

1. Odaberite i opišite promotivne aktivnosti organizacije.
2. Napravite medijski plan i detaljan izračun troškova promocije.





## ODNOSI S JAVNOŠĆU U SPORTU

### KOMUNIKACIJE I KRIZE NA SPORTSKOM TRŽIŠTU

Jedan od vrlo važnih segmenta sportskog tržišta su **mediji**, odnosno njihova uloga i doprinos popularizaciji sportskih aktivnosti, kako kroz izvještavanje o sportskom događaju ili sportašima, tako i kroz ostvarivanje prava prijenosa sportskih događaja i zarade na toj osnovi.

Prepoznavanje utjecaja i ispunjavanje zahtjeva svih ciljanih skupina, posebno onih u području informiranja, pripadaju u domenu aktivnosti odnosa s javnošću. Značaj tih aktivnosti je još veći ako je riječ o kriznim situacijama, a posebnosti ovog načina komunikacija na tržištu sportskih proizvoda i usluga su najočitije u odnosima između sudionika na tržištu sportskih događaja. Naime, **krizne situacije** su u ovom segmentu tržišta vrlo česte jer su rezultat nedovoljno dobro odigrane utakmice uslijed nepripremljenosti sportaša, neadekvatnog vođenja od strane trenera ili afera u privatnim životima sportaša. Situacije u kojima se dogodila afera u životu sportaša mogu rezultirati prekidom ugovora sa sponzorom, problemima u klubu, ili utjecati na manju vrijednost pri budućim transferima. Nastanak ovakvih kriza zahtijeva **krizne komunikacije** s ciljanim javnostima radi anuliranja posljedica izazvanih u percepciji javnosti i upravljanja krizom. S druge strane, imajući u vidu jednu od značajnijih karakteristika suvremenog poslovnog okruženja, a to je društvena odgovornost pojedinca i organizacija, odnosi s javnošću postaju primarni alat u komunikaciji s okruženjem, kako na tržištu sportskih proizvoda i usluga, tako i na svim drugim tržištima. Naravno, krizne situacije su prisutne i u industriji sporta, kada govorimo o kompanijama koje proizvode i stavljaju u promet sportske proizvode, i one često nastaju zbog nepoštivanja radnih zahtjeva radnika, zagađenja prirodnog okruženja, stavljanja u promet nesigurnih proizvoda, i sl.

Na temelju navedenog, može se reći da su uloga i značaj odnosa s javnošću na suvremenom tržištu sportskih proizvoda i usluga, kao i sportskih događaja, od velike važnosti, te su one još veće kada je riječ o kriznim situacijama. Krizne situacije rezultiraju negativnim publicitetom, pojavom na koju se mora što prije reagirati kriznim komunikacijama. Navedeno navodi na zaključak da su odnosi s javnošću važan dio poslovnih strategija te da moraju biti povezane s ukupnim marketinškim i komunikacijskim naporima.

## Krizne situacije

Mnogobrojni su razlozi nastajanja kriznih situacija na tržištu sportskih proizvoda i usluga. Oni se primarno razlikuju ovisno o tome o kojem sudioniku se radi, ali i o intenzitetu krize. Ako je riječ o proizvođaču sportske opreme, odjeće i obuće, krizne situacije su identične onima u drugim industrijama potrošnih roba. Isto se odnosi i na tržište sportskih usluga. Međutim, kada je riječ o sportskim događajima, krize nastaju češće, i one uglavnom imaju veze s neočekivano lošim ostvarenim rezultatom odigranog događaja. U slučaju sportaša, krize se najčešće vežu za afere iz njihovih privatnih života, ali i za korištenje nedopuštenih sredstava za doping.

Kriza označava posebno stanje u razvoju jedne pojave, promjenu stvari u odnosu na njen dosadašnji tijek (Senić i Senić, 2015). Krystek (1989) smatra da su krize poduzeća neplanirani i neželjeni procesi ograničenog trajanja na koje se doslovno može utjecati, čiji je ishod nepredvidljiv, a može rezultirati uništenjem ili ponovnim povratkom. Osnovne karakteristike kriznih situacija su **rizik i neizvjesnost**, ali i mogućnost nove prilike. Krizu organizacije označava situacija u kojoj se narušavaju redovne procedure funkcioniranja, a svaki izlazak iz uobičajenog tijeka djelovanja može dovesti do pojačanog interesa medija (Kanajet i Jakopović, 2019). Krizom se mora upravljati proaktivno i reaktivno. Ako je moguće, potrebno je pripremiti osnovne strategije reakcije, a nakon toga konkretne alate koji će se koristiti tijekom trajanja krize. Upravo su krizne komunikacije osnovni alat upravljanja krizom.

U kriznim situacijama rizik komunikacije je velik, kao i mogućnost manipulacije (Umansky i Fuhrberg, 2018). Tako se dolazi do pojma **komunikacija rizika** koji se definira kao „pokušaj da se prenesu informacije u smislu rizika za zdravlje i sigurnost ljudi i životne okoline, kao što su zagađenost hrane, izlivanje kemijskih sredstava ili izgradnja bolnice za ovisnike u susjedstvu“ (Vilkoks i sur., 2005), ali i skandal vezan za upotrebu nedopuštenih sastojaka ili nemoralnog ponašanja poznatog sportaša, i dr.

Krizna situacija može biti veća ili manja, što najčešće ovisi o percepciji publike, ali svaka zahtijeva primjerenu strategiju reakcije. Neke krize su očekivane, te su sportske organizacije i sudionici u industriji sporta spremniji za njihovo rješavanje. Ako kriznu situaciju rješavaju profesionalci, ona može proći nezapaženo za širu javnost. Čak i veća krizna situacija može proći nezapaženo, ako se u medijima izvještava o nekom zanimljivijem događaju. Svakako, svaka krizna situacija zahtijeva adekvatan odgovor, s ciljem rješavanja novonastalih problema te s ciljem informiranja i komunikacije s ciljanom javnošću. Važnost uspostavljanja odgovarajućih tijekova komunikacija i informiranja, bez obzira na sudionike i odnose među njima, posebno je značajna kada se radi o kriznim situacijama (Umansky i Fuhrberg, 2018).

Krizne situacije na tržištu sportskih proizvoda, usluga, događaja i sportaša, negativno utječu na imidž sudionika u industriji sporta, sportskih organizacija ili sportaša. Navedeni subjekti moraju poznavati načine rješavanja kriznih situacija, a važan dio tog procesa su krizne komunikacije s ciljanim skupinama. Ovakve krizne komunikacije ne fokusiraju se samo na društvenu javnost, odnosno potrošače, korisnike usluga, publiku i fanove, već i na državne, financijske, medijske i druge relevantne institucije. Načini rješavanja kriznih situacija u osnovi imaju određene strategije kriznih komunikacija, dok drugi primijenjeni alati rješavanja ovise o prirodi krize, odnosno subjekta koji je u fokusu.

Tako je u svojim kriznim situacijama iz područja društvene odgovornosti kompanija Nike primijenila niz alata tijekom dužeg vremenskog razdoblja te je od subjekta poznatog po lošem odnosu prema radnicima postala poznata po svom društveno odgovornom ponašanju, u mjeri da je to danas dio njenog imidža. Sportaš David Beckham je svoju aferu u kojoj je bio fizički intiman s dadiljom svoje djece, riješio javnom podrškom svoje supruge, koja je kao poznata osoba i jaka influencerica, stala u njegovu obranu. U navedenim primjerima korišteno je više priopćenja za javnost, aktivnosti podrške kompanije Nike zaposlenicima i široj društvenoj zajednici, zajedničko pojavljivanje i iskazivanje bliskog odnosa među supružnicima iz drugog primjera i sl. Naravno, u određenoj mjeri moguće se pripremiti za kriznu situaciju, posebno ako se očekuje, i takva infrastruktura predstavlja temelj primjene adekvatnih strategija, ali i specifičnih aktivnosti koje su vezane za konkretnu situaciju.

#### *Uloga medija u kriznim situacijama*

Ključnu ulogu u kriznim situacijama imaju mediji, a ona je dvojaka. „Mediji u masovnom društvu postaju važan dio društvenog života koji na odlučujući način strukturiraju i modeliraju živote pojedinaca“ (Đukić, 2012), a posebno u krizama. Naime, mediji su izvor i prenositelj poruke o nastaloj kriznoj situaciji, ali i kanal rješavanja iste koji je temelj navedene infrastrukture primjene adekvatnih strategija. Mediji su i proizvođači publiciteta, koji može biti i dobar i loš, a u slučaju kriznih situacija, on je u pravilu loš. U osnovi, mediji su izvor obavještanja javnosti i često samo ton njihovog izvještavanja može odrediti intenzitet krize. Naime, medij nije samo prenositelj poruke, već i subjekt koji namjerno i nenamjerno može utjecati na njen sadržaj. Ako je riječ o spinovima, a na temu krizne situacije, onda su naponi koji se moraju uložiti u njeno rješavanje mnogo veći.

Krizna situacija je događaj koji ima potencijal ugrožavanja financijske ili/i tržišne pozicije ili/i reputacije kompanije, marke ili javne osobe (Đermanović, 2015). Brzina odgovora i prilagođavanja promjenama koje su nastale kriznom situacijom vrlo je važna jer definira imidž i reputaciju, ali i budućnost poslovanja poslovnog subjekta, odnosno sportske

ličnosti. Praksa pokazuje da „krize danas pogađaju poslovne subjekte, političke i državne institucije, kao i različite druge organizacije, ali i čovjeka kao osobu“ (Tomić i Zdeslav, 2007), zbog čega je neophodno unaprijed pripremiti mehanizme prilagođavanja i reagiranja. Zbog toga, poznavanje i primjena krizne komunikacije postaje obavezan dio strategije na suvremenom tržištu sportskih proizvoda, usluga, događaja i osoba. Područja djelovanja sportskih organizacija, sportaša i drugih sudionika u industriji sporta promatraju se kao sportsko tržište, te će se i u nastavku teksta koristiti taj naziv.

#### *Uzroci nastajanja kriznih situacija*

Krizne situacije mogu nastati u samoj organizaciji zbog lošeg rukovođenja, namjernih ili nenamjernih pogrešaka u odnosu sa zaposlenicima, u procesu rada, lokalnom i širem društvenom okruženju i sl. Namjerne pogreške često se odlikuju nedostatkom društvene odgovornosti organizacije ili pojedinca, i prisustvom neetičnosti u donošenju poslovnih odluka. Krizne situacije mogu biti izazvane i izvana, kada netko vodi kampanju protiv organizacije. Cilj takvih kampanja je rušenje imidža i reputacije organizacije prema kojoj je usmjerena. Ovdje se može govoriti o nelojalnoj konkurenciji i nedostatku etike u poslovanju od strane subjekta koji je stvorio krizu. Međutim, krizne situacije nastaju i u slučajevima kada konkretan tim igrača izgubi utakmicu u kojoj je realno bio jači od svog suparnika, što zbog samih igrača i/ili lošeg vođenja od strane trenera. Uzrok može biti neprospavana noć koja je prethodila utakmici, nedovoljna motivacija, strah od suparnika, izostanak podrške publike i sl. U takvim slučajevima, koji obično završavaju konferencijom za novinare, treba pažljivo komunicirati i dati obrazloženje lošeg rezultata. Tada istupa osoba zadužena za odnose s javnošću, trener ili netko od igrača, s ciljem objašnjavanja rezultata ili priznavanja svoje pogreške, kako bi se ublažila kriza. Također, kada su u pitanju sportski timovi i sportaši, ozbiljnije krize mogu biti rezultat dužeg perioda lošeg rezultata u kontinuitetu.

Krizne situacije zahtijevaju adekvatne načine reakcije sportske organizacije i svih drugih sudionika u industriji sporta. Načini reakcije zovu se krizne komunikacije, koje moraju biti pripremljene na općim strategijama reagiranja, a da se mogu primijeniti u odnosu na konkretnu prirodu krizne situacije. Navedeno znači da krizna komunikacija mora biti fleksibilna, bez obzira na to što bi morala imati pripremljenu osnovu, jer često nije moguće predvidjeti krizu, a ni njene ishode. Suočavanje s nepoznatim posljedicama krizne situacije zahtijeva prilagođavanje komunikacije osoba koje su nositelji te komunikacije.

## Krizne komunikacije

Općenito gledano, na krizu se može reagirati na nekoliko načina koji se nalaze između ofenzivnog i defenzivnog. Na krizu se može reagirati na nekoliko sljedećih načina (Vilkoks i sur, 2006):

1. **Napad na onoga koji optužuje** - oponiranje izjavama koje daje kreator krize, s ciljem minimiziranja logike tumačenja krize i činjenica.
2. **Poricanje** - zauzimanje stava kroz izjave za javnost da ne kriza ne postoji.
3. **Izgovor** - smanjivanje svoje odgovornosti kroz objašnjenja u pravcu nepostojanja namjere da se šteta dogodi ili nepostojanja kontrole da se spriječi. Ovakve krize često se odnose na situacije u kojima organizacija zaista nije mogla imati značajnijeg utjecaja, kao što su ekološke katastrofe. Međutim, mogu se odnositi i na štetne proizvode koji ugrožavaju sigurnost korisnika, kao što su određeni dodaci prehrani koje konzumiraju sportaši.
4. **Opravljanje** - smanjenje učinaka krize realizira se isticanjem da šteta nije velika. Ovaj način komunikacije je primjenjiv i u slučajevima krive uporabe proizvoda poput sprava i rekvizita za vježbanje kada se vježbač ozlijedi svojom krivnjom. Također se koristi u situacijama komunikacije s javnošću u kojima je rezultat odigrane utakmice očekivano loš.
5. **Podilaženje** - neki bi možda tumačili kao pokušaj podmićivanja, ali aktivnosti koje se ovdje podrazumijevaju, kao i komunikacija s ciljem rješavanja krizne situacije, provode se sa svrhom umirivanja nezadovoljstva javnosti. Nezadovoljstvo je opravdano, ali ne i intenzivno u tolikoj mjeri da se ne može riješiti određenim postupcima, kao što su, na primjer, donacije dobrotvornoj organizaciji koja je izvor lošeg publiciteta na temu društvene neodgovornosti konkretnog sudionika u industriji sporta.
6. **Korektivni postupak** - kao reaktivno ponašanje prema šteti koja je nastala kao posljedica krize, ali i proaktivno, prema eventualnim budućim pojavama s istom temom. Ovo znači da organizator sportskog događaja nadoknadi štetu koja je uzrokovana lošom organizacijom prodaje karata i osigura da se isti problem više ne dogodi.
7. **Isprika** - čini se kao najiskrenija reakcija, budući da se tako način jasno preuzima odgovornost za nastalu kriznu situaciju.

Treba imati u vidu i da krizne situacije partnera, sponzora, donatora ili dobavljača mogu imati utjecaj na organizaciju s kojom imaju poslovni odnos. Naime, ako je sponzor određenog sportskog događaja u krizi, to će se sigurno odraziti na mogućnosti organizacije i raspoložive resurse. Ili ako je nogometni klub u vlasništvu određenog



poduzetnika ili kompanije, svakako da će uspjeh u vođenju poslovanja, a pogotovo svaka kriza, imati utjecaj na izbor i položaj igrača, kao i na sve druge zaposlene u toj sportskoj organizaciji.

Krizne komunikacije treba temeljiti na nekoliko sljedećih **ključnih aktivnosti**:

1. Identifikacija krize;
2. Proces planiranja komunikacija;
3. Priprema mogućih odgovora i poruka u odnosu na vrstu krize i ciljnu grupu.

#### *Identifikacija krize*

Prvi korak u reakciji na konkretnu krizu je identifikacija krize. Nakon identifikacije prirode i procjene intenziteta krizne situacije pristupa se planiranju. Proces planiranja ovisi o prirodi krize, ali postoji nekoliko ključnih koraka koje je potrebno primijeniti, odnosno koji predstavljaju ključna područja rješavanja krize. Prvo takvo područje podrazumijeva formiranje tima ljudi kojima se delegira komunikacija u krizi. Važna uloga u timu je osoba koja je zadužena za komunikaciju sa širokom javnošću. Pored te uloge, važna je i uloga osobe (ili više njih ispred organizacije) koja će o krizi i načinu rješavanja informirati zaposlene. Pored ciljane javnosti, kao što su potrošači sportskih proizvoda, navijači sportskog tima ili sportaša, korisnici usluga *fitness* centra, neophodno je komunicirati s medijima, partnerima, sponzorima, dobavljačima i svima koji imaju veze s poslovanjem konkretne sportske organizacije ili sudionika u industriji sporta.

#### *Proces planiranja komunikacija*

Nakon identifikacije krize i procesa planiranja, potrebno je pripremiti odgovore i sadržaje poruka o kriznoj situaciji. U ovoj fazi je važno znati tko su ciljane skupine i na koji način je najbolje komunicirati s njima. Na primjer, ton komunikacije ovisi o tome vodi li se komunikacija vodi sa zaposlenima u sportskoj organizaciji, medijima ili sponzorima sportskog događaja. Kompanija Nike je svojevremeno komunicirala sa širom društvenom javnošću na globalnoj razini, budući da je imala veliku kriznu situaciju koja se odnosila na loš tretman prema zaposlenima. U takvoj situaciji prisutan je kompleksan set komunikacijskih alata i sadržaja poruka, kao i sudionika u komunikaciji. Ovo je primjer krize koja je dugo trajala i zahtijevala ulaganje velikih napora, za razliku od jedne konferencije za medije nakon lošeg rezultata sportskog tima.

Osobe ili tim koji je zadužen za komunikaciju treba biti uključen u planiranje kriznih komunikacija i njihovu provedbu. Pored njih, potrebno je uključiti i menadžment i stručnjake za relevantna područja koja imaju izravne ili neizravne veze s kriznom situacijom. U situacijama kada organizacija nema ili ne posjeduje dovoljno stručnjaka



za komunikaciju i relevantna područja, mora angažirati vanjske. Svakako, zaposlene treba informirati o kriznoj situaciji prije javnosti i drugih subjekata izvan organizacije.

Davanje jasnih zaduženja o tome tko vodi komunikaciju, koji je sadržaj poruke odnosno koju informaciju treba dati u medije i način na koji će se to provesti, dio je planiranja komunikacije. Na primjer, ako se informacije o krizi šire preko društvenih mreža, tada treba reagirati u *online* okruženju jer se ciljana javnost tamo nalazi. *Online* okruženje je puno drukčije od tradicionalnog, a jedna od njegovih karakteristika je da se i dobar i loš publicitet šire puno većom brzinom. U slučaju lošeg publiciteta koji je glavna odlika ishoda krizne situacije i koji treba riješiti (ili maksimalno umanjiti loše ishode) kriznom komunikacijom, neophodno je u kontinuitetu odgovarati na pitanja i biti transparentan, s ciljem da se vrati povjerenje javnosti. Ovo vrijedi i u slučaju da je krizna situacija nastala u medijima jer je i tu važno dostaviti točne i pravovremene informacije i ostati otvoren za svaku daljnju komunikaciju i pitanja. Nije poželjno odgovoriti da nemate komentara jer se u takvim slučajevima loš publicitet još više širi. Treba zauzeti iskren i otvoren stav kroz davanje novih informacija, a s ciljem zadržavanja ili vraćanja povjerenja ciljane javnosti. Može se dogoditi da odgovor na neko pitanje u određenom trenutku nije poznat, ali i u takvim slučajevima treba nastupiti iskreno i priznati da takvu informaciju nemate. Dakle, brza reakcija, pravovremenost točnih podataka, preuzimanje vlastite odgovornosti i iskrenost moraju biti osnovne karakteristike krizne komunikacije. Ovakav pristup treba stvoriti dojam da je poduzeto sve za rješavanje krizne situacije. Zbog toga treba sinkronizirati sve kanale komunikacije, od onih koji koriste društvene mreže, preko medija, do onih kojima se komunicira s internom javnošću. Poruka treba biti jedinstvena i jasna, a komunikacija kontinuirana. Reakcija na poruku treba se realizirati kroz sljedeći set argumenata koje javnost traži.

#### *Priprema mogućih odgovora i poruka u odnosu na vrstu krize i ciljnu grupu*

Plan krizne komunikacije treba prikazati mogućnosti upotrebe svih kanala komunikacije koji su organizaciji na raspolaganju, s posebnim fokusom na potencijal Interneta i društvenih mreža. Na sportskom tržištu, sve više komunikacija za kanale koristi upravo suvremene informacijsko-komunikacijske tehnologije. Uz niže troškove korištenja, kao i mogućnost dijaloga s ciljanim skupinama, suvremene informacijsko-komunikacijske strukture imaju potencijalno lošu stranu, a to je brzo širenje negativnog publiciteta. Ako znamo da se pozitivna informacija u prosjeku širi na tri mjesta od jednog izvora, a negativan kontekst na devet i više, kada je riječ o tradicionalnom okruženju, taj broj postaje mnogo veći u okruženju novih tehnologija. Zato je potrebno napraviti poseban plan korištenja suvremenih informacijsko-komunikacijskih tehnologija u kriznim

situacijama, i tako djelovati proaktivno koliko god je moguće u odnosu na konkretnu situaciju koja slijedi.

U suvremenom marketingu ističe se koncept izgradnje dobrih dugoročnih odnosa kao potencijal konkurentske prednosti. U slučaju kriznih situacija, svi sudionici na sportskom tržištu koji su izgradili dobre veze sa svojim ciljanim skupinama, imaju veće šanse da riješe posljedice kriznih situacija. Imajući u vidu lojalnost kao specifičnost na sportskom tržištu, posebno kada se govori o privrženosti sportašima ili klubovima, čini se da su koristi ovakvih odnosa u kriznim situacijama uvijek na raspolaganju, ali ipak treba uzeti u obzir i situacije u kojima se fanovi razočaraju, te su posljedice njihovog razočaranja mnogo veće nego u slučaju drugih tržišta. Zato dobre odnose treba svakako graditi, ali se ne smije oslanjati u potpunosti samo na lojalnost ciljanih skupina, već se mora uvijek raditi na planiranju kriznih komunikacija i pažljivoj primjeni u slučajevima kriznih situacija.

Izgradnja dobrih odnosa sa širom društvenom zajednicom, transparentnost u aktivnostima koje provode sudionici na sportskom tržištu, kao i promocija onih pozitivnih promjena čiji je inicijator konkretna organizacija, može predstavljati dobru osnovu za izgradnju, primjenu i na kraju pozitivne učinke svakog plana kriznih komunikacija.

## **ODNOSI S JAVNOŠĆU NA SPORTSKOM TRŽIŠTU**

Odnosi s javnošću mogu se promatrati kao dio promocije, ali i kao posebno područje. Često se koriste kao sinonim za marketinške aktivnosti ili za promociju i oglašavanje, zatim kao sinonim za publicitet, ali i kao sredstvo kreiranja publiciteta. Različiti autori na različite načine definiraju odnose s javnošću, dok se aktivnosti koje čine ovo područje svakako razlikuju u odnosu na područje primjene. Ono što je sigurno točno jest to da odnosi s javnošću koriste komunikacije kao temelj svojih strategija, kao i da su u području kriznih situacija osnovno sredstvo rješavanja problema.

Na sportskom su tržištu, uključujući i njegov društveni aspekt, prisutni brojni izazovi u komunikaciji. S aspekta sudionika u industriji sporta „strateški komunikacijski izazovi nalaze se u izboru osnovne orijentacije strateške komunikacije, načinu upravljanja markom, izgradnji vanjskog imidža, u odnosima sa zainteresiranim stranama, internoj komunikaciji i dr.” (Wiesenberg i sur., 2020). Ovi izazovi u modificiranom su obliku prisutni i kod sportskih organizacija, ali i kada je riječ o sportašima. Wiesenberg i sur. (2020) predlažu prilagođeno planiranje komunikacija prema karakteristikama izabranih ciljanih skupina, što bi na sportskom tržištu primarno bili kupci sportskih proizvoda, korisnici sportskih usluga, kao i navijači i fanovi određenog kluba ili sportaša. Također,

ciljane skupine sudionika na sportskom tržištu su i zaposleni, sponzori, donatori, pokrovitelji, partneri, dobavljači, posrednici, državne, obrazovne, medicinske i financijske institucije, lokalna zajednica, šira društvena javnost, konkurencija, ekološke grupe, i dr. Imajući u vidu šarolikost ciljanih skupina, potrebno je prilagođavanje komunikacije, sadržaja poruke i kanala komunikacije, u odnosu na ciljeve koji su postavljeni. Tako odnose s javnošću na sportskom tržištu uspostavljamo u sljedećim relacijama:

- Sportske organizacije i sportaši s novinarima;
- Menadžment kompanija i sportskih organizacija sa zaposlenima i dionicima;
- Kompanija na sportskom tržištu s potrošačima sportskih proizvoda i usluga;
- Sportske organizacije i sportaši s navijačima;
- Kompanije i sportske organizacije s lokalnom i širom društvenom zajednicom.

Relacija je puno, kao i sudionika, posebno s činjenicom da postoji velik broj dionika, odnosno onih koji imaju interes od poslovanja ili ponašanja organizacije ili sportaša. U navedenoj podjeli izdvojeni su zaposleni i krajnji korisnici iz kategorije dionika, jer su oni primarni subjekti koji su zainteresirani za poslovanje subjekta na sportskom tržištu. Među dionicima nalaze se i svi partneri, kao što su sponzori, ali i dobavljači, financijske i osiguravajuće kuće, zatim oni koji pružaju usluge podrške konkretnom subjektu, kao i šira i lokalna javnost.

Općenito gledano, „odnosi s javnošću su proces koji se sastoji od niza postupaka, promjena i funkcija koji ostvaruju rezultat, a čiji se dijelovi mogu opisati uz pomoć akronima RACE (Research, Action, Communication, Evaluation)“ (Marston, 1963). Osim navedenog, „odnosi s javnošću predstavljaju funkciju upravljanja čiji je zadatak uspostaviti i njegovati uzajamno korisne veze između organizacije i različitih javnosti koje je okružuju, i o kojima ovisi uspjeh ili neuspjeh spomenute organizacije“ (Katlip i sur., 2006).

Odnosi s javnošću mogu se razmatrati u okviru suvremenog koncepta marketinga koji se zove marketing odnosa. Naime, odnosi s javnošću već su poznat koncept koji zajedno s odnosima s drugim bitnim kategorijama dionika čini područje marketinga odnosa. U okviru koncepta marketinga, „odnose s javnošću možemo razmatrati kroz kontekst marketinga odnosa s izdvojenim odnosima s partnerima, potrošačima i zaposlenima“ (Ratković, 2009).

**Cilj odnosa s javnošću** u sportu je informiranje svih zainteresiranih pojedinaca i grupa o poslovanju ili konkretnim aktivnostima, posebno kada su krizne situacije, o aktualnostima i planovima sportske organizacije, sudionika u industriji sporta ili sportaša

u budućnosti. Međutim, odnosi s javnošću pored širenja informacija, obuhvaćaju i savjetovanje i rješavanje problema na višim razinama (Vilkoks i sur, 2006). Dakle, ovdje postoji spoj različitih aktivnosti koje se preklapaju, počevši od komunikacija, preko informiranja, savjetovanja, uvjeravanja, podsjećanja do odnosa s javnošću. Sve navedene aktivnosti imaju za cilj prijenos poruke od pošiljatelja do primatelja, ali će se razlikovati način i kontekst tog tijeka, kao i kanal prijenosa poruke. Izbor medija ovisi i o sadržaju poruke i cilju koji se želi postići.

### Odnosi s javnošću u sportskim organizacijama

Jedan od osnovnih ciljeva suvremenog marketinga je stvaranje pozitivnog imidža sudionika na sportskom tržištu, bez obzira na to radi li se o profitnim ili neprofitnim organizacijama ili sportašima. Navedeno se realizira kroz brojne aktivnosti, izravno ili neizravno, a jedna od aktivnosti kojom se to izravno postiže su odnosi s javnošću. Strategija odnosa s javnošću mora biti u vezi s drugim marketinškim i poslovnim aktivnostima, s ciljem da u sinergiji stvori krajnji maksimalno pozitivan učinak na imidž subjekta na sportskom tržištu. Posebno, strategija odnosa s javnošću treba biti u vezi s instrumentima promocije, te imati za cilj informiranje, uvjeravanje, podsjećanje ili savjetovanje u relevantnoj fazi životnog ciklusa sudionika na sportskom tržištu. Naravno, u kriznim situacijama, ovo je alat čija primjena ne ovisi o fazi životnog ciklusa ni ciljevima instrumenata promocije, već se koristi prioritarno, i u određenom trenutku potpuno samostalno.

Javnost jedne sportske organizacije je brojna, ali se može podijeliti u nekoliko kategorija. U tablici 14 vidljivo je da je javnost podijeljena na publiku u cjelini, članove organizacije, dionike i potrošače.

Tablica 14. Javnost sportskih organizacija

| Publika u cjelini                 | Članovi organizacije                       | Dionici                     | Potrošači      |
|-----------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------|----------------|
| Predstavnici televizijskih medija | Članovi s pravom glasa                     | Investitori                 | Navijači       |
| Predstavnici radijskih medija     | Volonteri                                  | Sponzori                    | Sponzori       |
| Predstavnici tiskanih medija      | Volonterski odbor                          | Davatelji licenci           | Članovi        |
| Lokalna zajednica                 | Profesionalna administracijska radna snaga | Sportsko-upravljачka tijela | Potrošači roba |

|                      |                                  |                              |                        |
|----------------------|----------------------------------|------------------------------|------------------------|
| Nacionalna zajednica | Profesionalna igrača radna snaga | Lokalna uprava               | Povremeni posjetitelji |
| Globalna zajednica   | Treneri                          | Državna uprava               | Poslovni posjetitelji  |
| Edukatori            | HR osobe                         | Ostale sportske organizacije | Televizijska publika   |
| Školska djeca        |                                  |                              | Radio publika          |
|                      |                                  |                              | Novinska publika       |

Izvor: Shilbury, D., Westerbeek, H., Quick, Sh. i Funk, D. (2009). *Strategic Sport Marketing – 3rd Edition*, Allen i Unwin, Crows Nest, Australija, str. 289.

Da bi se izgradio dobar imidž, kao i odnosi sa svojom publikom i navijačima, potrebno je ulagati napor od strane većeg broja vještih stručnjaka, kako iz područja komunikacija, tako i iz područja marketinga, psihologije, sociologije i dr. Na slici 4 vidljivo je da se ciljana javnost nalazi u unutarnjem i vanjskom okruženju, te se ovisno o tome razlikuju i sadržaj poruke, kanali komunikacije, kao i njen intenzitet. Kao i u industriji sporta, i u sportskim organizacijama ciljanu javnost dijelimo na dvije osnovne kategorije. Međutim, misija sudionika na sportskom tržištu određuje i sastav navedenih skupina javnosti pa u sportskim organizacijama imamo navijače i fanove (koji su ujedno i kupci suvenira), koji su pandan potrošačima i kupcima, ali i sportaše koje u prvoj kategoriji nemamo (osim u slučajevima kada ih kompanije angažiraju u cilju promocije, što za analizu odnosa s javnošću nije važno). Ciljane javnosti sportskih organizacija koje pripadaju u kategoriju unutarnje javnosti su svi zaposleni i sportaši, kao i oni koji obavljaju neke unutarnje poslove, ali su angažirani izvana. Vanjsku javnost čine mediji, publika, fanovi, konkurencija, partneri, sponzori, donatori, pokrovitelji, dobavljači, grupe za pritisak, globalna i lokalna zajednica, državne, medicinske, obrazovne i druge institucije.

Većina napora koji se ulažu u aktivnosti odnosa s javnošću usmjereni su prema vanjskoj javnosti, i to prema publici, fanovima i medijima. U tom području, važno je istaknuti dva **smjera djelovanja odnosa s javnošću** (Tomić, 2001; Ratković i Dašić, 2018):

1. informativna priprema sportskih organizacija koja uključuje aktivnosti pripreme za dijalog sa sredstvima masovnog informiranja
2. odgovarajuća reakcija sredstava masovnog informiranja, kao reakcija prema sportskim organizacijama i sportskoj javnosti (publici i navijačima).

Reakcija sredstava masovnog informiranja može se promatrati kao publicitet, i to pozitivan, budući da je sportska organizacija unaprijed pripremila odgovor i ima određenu kontrolu nad reakcijom javnosti. Međutim, ovo su situacije u kojima se govori o odnosima s javnošću u redovnim uvjetima. Suprotno tome su krizne situacije u kojima snaga publiciteta dolazi do najvećeg izražaja, kao i kreativnost i snalažljivost, ali i

iskustvo i znanje sportskih organizacija u suočavanju s problemima. Na primjer, kontinuirano loši rezultati odigranih utakmica predstavljaju izvor lošeg publiciteta, posebno u slučajevima kada sportska organizacija nema odgovarajuće obrazloženje kroz priopćenje u okviru aktivnosti odnosa s javnošću. Navedeno utječe negativno na imidž sportske organizacije.

Drugi smjer djelovanja odnosa s javnošću je reakcija medija koja dalje rezultira dobrim ili lošim publicitetom i predstavlja rezultat uloženi napore u informativnu pripremu, što je navedeno kao prvi smjer. Informativna priprema može i izostati, posebno ako je riječ o neočekivano lošem rezultatu te se u tom slučaju ulazi u kriznu situaciju, koja zahtijeva krizne komunikacije.

**Informativna priprema** uključuje slijedeće (Tomić, 2001; Ratković i Dašić, 2018):

- Priopćenje za medije (*press release*) u formi obavijesti koja sadrži vijesti o tekućim ili drugim događajima u kojima su glavni akteri sportske organizacije i sportaši;
- Konferencije za medije (Press konferencije) koje se sastoje od susreta predstavnika sportskih organizacija sa subjektima koji su predstavnici sredstava masovnih medija;
- Sastanci s predstavnicima masovnih medija koji uključuju instruktivne susrete u kojima se razmjenjuju informacije s ciljem da sportska organizacija što bolje uputi sugovornike u razloge donesene odluke, kao što su, na primjer, odluke o sportašima koje se donose u prijelaznim rokovima;
- Katalozi, knjige, brošure i sl.;
- Periodična, informativna tiskana izdanja za masovne medije i za široku javnost, kao što su, na primjer, novine koje izdaje sportski klub;
- Redovno ažuriranje informacija na društvenim mrežama, kao i na mrežnim stranicama i drugim relevantnim mjestima u *online* okruženju.

Najprisutnija forma odnosa s javnošću je informiranje i komunikacija s javnošću. Ove aktivnosti uključuju pripremu i prezentaciju informacija za ciljane skupine novinara, novina, elektronskih medija, portala i blogova. Na primjer, kada se radi o sportskim natjecanjima, pored pripreme promotivnog materijala, odnosi s javnošću uključuju i davanje statističkih informacija o sportašima za medije, izdavanje programa, tisak brošura i priručnika, suradnju s udruženjima navijača, održavanje i redovno ažuriranje mrežnih stranica i svih pisanih digitalnih sadržaja, uključujući i društvene mreže, kao i odgovaranje na elektroničku poštu i druge upite javnosti. Informiranje i komunikacija kao ključni dijelovi programa odnosa s javnošću, dio su holističkog pristupa ciljanim skupinama te kao takve aktivnosti moraju biti u vezi s ciljevima i misijom sportske

organizacije, odnosno sa svim drugim elementima ukupnog strateškog plana. Holistički pristup podrazumijeva širu logiku, kao što je promatranje sportaša kao pripadnika lokalne zajednice, nacije ili države. Isto se može primijeniti i na sportske događaje, a to je promatranje događaja u kontekstu lokacije gdje se održava i isticanje svih mogućih pozitivnih ekonomskih, turističkih, socio-kulturnih i drugih učinaka provođenja natjecanja. Odnosi s javnošću moraju obuhvatiti širu sliku održavanja sportskih događaja te u okviru nje realizirati svoje aktivnosti. Ovo je najočiglednije prilikom organizacije velikih sportskih događaja, kao što su Olimpijske igre ili svjetska prvenstva, gdje se u okviru najava i tijekom događaja naglašavaju i karakteristike lokacije. One mogu biti turističke, kulturološke, ekonomske i dr. Svakako, holistički pristup u odnosima s javnošću u slučajevima svih vrsta sportskih događaja treba uključiti širi pogled na sve elemente unutarnjeg i vanjskog marketinškog okruženja, a s ciljem povećanja atraktivnosti samog događaja.

## Sportaši i odnosi s javnošću

„Medijski utjecaj za kreiranje osobnog imidža sportaša je presudan, jer novi mediji imaju globalnu dostupnost i dopiru do svakog potrošača“ (Ratković i Dašić, 2018, 148). Novi mediji su nova mogućnost za održavanje dobrih odnosa s javnošću, kao i osobnog imidža sportaša. Korištenje društvenih mreža kao alata odnosa s javnošću kada su u pitanju sportaši danas je obavezan alat u procesu izgradnje imidža. Društvene mreže imaju poseban značaj kada su u pitanju krizne situacije. Pored pažljivog planiranja javnog života, kao i plasiranja informacija i vođenja komunikacija na društvenim mrežama, u današnjem suvremenom okruženju poznate sportske ličnosti kao i članovi njihovih obitelji, moraju voditi računa o svom privatnom životu. Ovo je cijena uspjeha, ali istovremeno i imperativ u upravljanju osobnom reputacijom. Dakle, u provođenju odnosa s javnošću sportaši mogu djelovati proaktivno i reaktivno.

**Proaktivno djelovanje** uključuje:

- društveno odgovorno ponašanje;
- javnu i financijsku pomoć u konkretnim situacijama različite vrste;
- korištenje društvenih mreža za plasman informacija i komunikaciju s fanovima;
- prisustvo na javnim događajima koja imaju konotaciju humanitarnih događaja;
- obiteljsku podršku i dr.

Navedene mogućnosti su put prema izgradnji dobrog imidža sportaša i one istovremeno služe i za kreiranje osnove na kojoj će se provoditi eventualne krizne komunikacije. Ove komunikacije su posljedica kriznih situacija izazvanih raznim neželjenim ponašanjima sportaša ili članova njihove obitelji. U takvim slučajevima govori se o reaktivnom



ponašanju, odnosno reaktivnim odnosima s javnošću i njih može realizirati sam sportaš i/ili njegov predstavnik, ili njegov klub, ovisno o kome se radi. Alati reaktivnih odnosa s javnošću su pored osobnih (organizacijskih) nastupa u medijima i potencijali društvenih mreža, ali i obiteljska podrška. Ton komunikacije svakako mora imati kontekst isprike (ako je točna vijest o kojoj se govori), ili objašnjenja (u slučajevima kada je riječ o netočnoj vijesti). Na primjer, nogometaš David Beckham je desetljećima gradio svoju karijeru i u tome mu je pomagala njegova obitelj. Pored dobrih savjeta svojih menadžera tijekom sportske karijere, Beckham je razumio i značaj osobne promocije i snagu medija. Dobri odnosi s javnošću i dobar imidž koji već dugo održava utjecali su na to da je njegova tržišta vrijednost premašila njegovu vrijednost kao sportaša. Dobri odnosi s javnošću održavaju njegov imidž, a podrška obitelji, posebno njegove supruge, ima velik značaj u izgradnji percepcije javnosti o ovom sportašu. Čak i u situacijama koje su mogle rezultirati krizom, Beckham je znao dobro reagirati i spriječiti njen nastanak. Jedna od takvih, poznata javnosti, je ona u kojoj je njegov trener Alex Ferguson u svlačionici u bijesu udario u tenisicu i slučajno pogodio njega u glavu. Nakon te situacije, Beckham je izašao u javnost i objasnio da je to bila slučajna situacija, u kojoj je trener nenamjerno njega pogodio u glavu, čime je spriječio širenje lošeg publiciteta. Također, posebnu pomoć u izgradnji dobrog imidža u javnosti, kako kroz aktivnosti odnosa s javnošću, tako i kroz neke koje razmatramo u okviru marketinga, Beckham je imao od menadžera Simona Fullera. Upravo on je kontrolirano upravljao procesom izgradnje imidža ovog sportaša, kako u smjeru zvijezde, tako i u smjeru primjera dobrog obiteljskog čovjeka. Beckham danas ima imidž humanitarca, dobrog roditelja i supruga, ali i modnog uzora.

Izgradnja imidža svakog sportaša ovisi o njegovom sportskom uspjehu, ali i o znanju o odnosima koje izgradi s javnošću. To je u današnjem okruženju prisutno više nego ikada, zbog postojanja društvenih mreža i ostalih novih načina razmjene informacija i komunikacija. U *online* okruženju snaga publiciteta je veća nego ikada, a posebno ako je u pitanju loš publicitet. Takve okolnosti zahtijevaju istovremenu reakciju sportaša, odnosno njegovog tima za komunikacije, te javnu obranu i objašnjenje, a često i ispriku za ono što se dogodilo i izazvalo negativne reakcije javnog mišljenja. Imajući u vidu i jak utjecaj influencera, svaki sportaš mora biti svjestan svog značaja i utjecaja, pogotovo na mlade ljude kojima je uzor. Zato, kontinuirano ulaganje napora u izgradnju dobrih odnosa s javnošću, kao i iskreno reagiranje u slučajevima kriznih situacija, treba biti temelj strategije komunikacije između sportaša i javnog mišljenja.



## Navijači i odnosi s javnošću

Svaka sportska organizacija uz odnose s medijima mora graditi na izravnoj vezi i odnose s navijačima, posebno onima koji spadaju u kategoriju vatrenih navijača. Navijači svakog kluba predstavljaju **visoko lojalnu kategoriju publike** te kao takvi zahtijevaju posebne odnose sa sportskom organizacijom. Oni doživljavaju sport tako da se **integriraju sa sportašima i aktualnim sportskim događajem** te se u takvim slučajevima može govoriti o visokom stupnju uključenosti, prisustvu emocija ili čak ponašanja koje može izazvati nekontrolirane reakcije. Ako sportski klub ima dobar imidž i dobre odnose s navijačima, publika će biti brojnija, a time i sportski događaj atraktivniji. Treba imati na umu da se zdravi odnosi s navijačima temelje na zdravim odnosima u unutrašnjem okruženju sportske organizacije, što je princip koji vrijedi i za sve druge poslovne sudionike na tržištu. Navedeno znači da su svi zaposleni promotori svojeg kluba, a posebno je važno da su odnosi sa sportašima dobri, budući da su oni glavni nositelji medijske pozornosti. Osim navedenog, dobri odnosi između sportske organizacije, sportaša i navijača su ključni za stvaranje dobrog publiciteta, a time i privlačenje sponzora i njihove financijske pomoći. Aktivni *press* centri i osobe koje su nositelji odnosa s javnošću ključni su uvjeti stvaranja dobrih odnosa s navijačima, ali i sa širom javnošću. Ako bi se trebalo istaknuti tko je najvažnija javnost za jednu sportsku organizaciju, svakako su to navijači kluba (Elementa komunikacije, 2012). Navijači imaju svoja udruženja i svojim aktivnostima podržavaju klub i sportaše kojima su lojalni. Postojanje samog udruženja pozitivno utječe na poboljšanje imidža marke sportske organizacije, ali s druge strane osigurava i stabilnu bazu navijača, kao i podršku šire javnosti koja nije u članstvu udruženja. Također, ovakva udruženju mogu da osiguraju volontere kada su potrebni za konkretan sportski događaj i, naravno, pozitivan publicitet.

Navijači su sredstvo za provođenje odnosa s javnošću, izvor publiciteta, ali su i javnost s kojom sportska organizacija treba graditi dobre odnose. **Načini na koji sportska organizacija izgrađuje dobre odnose s navijačima** su sljedeći:

- Popusti na članarine;
- Besplatne članarine;
- Davanje prostorija na korištenje u okviru kluba, a s ciljem djelovanja navijača, kao i smještanja navijačkih rekvizita (bubnjevi, transparenti, zastave...);
- Organiziranje putovanja na gostovanja kluba;
- Uključivanje navijača u donošenje odluka kroz članstvo u Skupštini kluba (ovdje sudjeluju registrirani predstavnici navijača razmjerno ukupnom broju članova);
- Sudjelovanje navijača u izborima za funkcije u klubu (klubovi u Španjolskoj su poznati po ovome) i dr.

## Mediji i odnosi s javnošću

Mediji su ključni dio javnosti jer predstavljaju **najznačajniju grupu** s kojom sportska organizacija i drugi sudionici u industriji sporta trebaju uspostaviti dobre odnose. Mediji su glavni kanal komunikacije sa širom javnošću, ali i kreatori publiciteta. Naklonost medija je prijeko potrebna upravo zbog navedenog, ali je svakako i neizostavan resurs u aktivnostima odnosa s javnošću svake organizacije. Smatra se da je u današnjem okruženju snaga medija tolika da oni imaju potpunu moć upravljanja javnim mišljenjem. Ako podrazumijevamo da trebaju biti objektivni i poštteni u izvještavanju javnosti, tada fokus organizacije koja šalje informacije u javnost kroz aktivnosti odnosa s javnošću, ali i na svaki drugi način, treba biti usmjerena na ulaganje kontinuiranih i strateških napora u kreiranje strategija komunikacije. Međutim, ako mediji nisu objektivni ili su naklonjeni određenoj strani i temi, u takvim slučajevima se organizacija može suočiti s netočnim izvještavanjem. Ovo može uzrokovati i krizne situacije te je u takvim slučajevima neophodno veće ulaganje napora u izbor medija, sadržaj poruke, ali i proaktivnost u kreiranju strategija u smjeru stvaranja distance u slučajevima neadekvatnog (namjernog ili nenamjernog) ponašanja medija. Pojavom Interneta u ovakvim se procesima djelomično izgubila kontrola, ali s druge strane, to okruženje dalo je mnogo novih mogućnosti plasiranja informacija. Kako u globalnom poslovnom svijetu, tako i na sportskom tržištu, svi koriste potencijale *online* okruženja te su u odnosu na cilj komunikacije, njihov izbor mrežne stranice, društvene mreže, *e-mail* marketing, sponzorirani sadržaji i dr. Ne ulazeći u namjerno plasiranje djelomično točnih ili netočnih vijesti, potencijali internetskih infrastruktura, kako u medijskom, tako i u tehnološkom smislu, predstavljaju značajan kapacitet, i to ne samo za poslovne organizacije, već i za širu društvenu javnost.

Pojam „**medij**” potječe iz latinske riječi *media*, a navedena riječ je množina od riječi *medium*. U prijevodu, *medium* znači sredina ili polovica (Harper, 2008). Pojam medij se može tumačiti na više načina, a jedan od njih je da medij podrazumijeva posrednike u procesu prijenosa poruke, odnosno sva sredstva komunikacije (McLuhan, 1971). Sustavni pristup informiranju javnosti putem audio-vizualnih sadržaja, uvodi u pojam masovnih medija. U vezi s medijskim kapacitetima koji služe masovnoj distribuciji sadržaja prema široj javnosti navodi se pojam masovnih komunikacija. Masovne komunikacije predstavljaju „**proces širenja iz centra, označenog kao izvor, onih sadržaja koji su u simboličkom smislu znakova usmjereni prema primateljima koji ih mogu primiti**” (Kloskowska, 1985, 102). Značaj medija u svijetu sporta je velik te masovne komunikacije u takvom okruženju imaju važno mjesto. Odnos između sporta, medija i ekonomije se u literaturi opisuje pojmom medijizacija. Ovdje je riječ „o jednom komunikacijsko-znanstvenom konceptu koji polazi od pretpostavke da su ekonomski

interesi društva i sport sve više ovisno o masovnim medijima” (Rodek, 2018). Razvoj društva u ekonomskom i kulturološkom kontekstu dijelom je podređen sportu, odnosno učincima koje on ima na fizičke, psihološke, društvene i druge karakteristike pojedinca. Podršku tome pružaju upravo suvremeni mediji za koje granice ne postoje, što njihovu snagu čini globalnom. Imajući u vidu navedeno, sportske organizacije i svi sudionici u svijetu sporta moraju posebnu pažnju posvetiti medijima i komunikacijama, a u tom kontekstu i odnosima s javnošću.

Ovdje je potrebno napomenuti da ako postoji mogućnost upravljanja medijima, onda postoji i mogućnost manipulacije, a u slučaju masovnih medija i masovne komunikacije, ona može rezultirati masovnim manipulacijama. Navedeno otvara velik broj etičkih pitanja, tako da je značaj društveno odgovornog ponašanja medija u ovom slučaju vrlo važna tema. Manipulaciju definiramo kao „smišljen i kontroliran postupak ili skup postupaka pomoću kojih manipulator, koristeći simbolička sredstva, u njegovim psihosocijalnim uvjetima, šalje u masu određene poruke preko sredstva manipulacije, s namjerom utjecaja na uvjerenja, stavove i ponašanje velikog broja ljudi, tako da bi se oni, u stvarima za koje ne postoji opći stav, a za koje su oni životno zainteresirani, usmjerili prema uvjeravanju, stavovima i vrijednostima manipulatora, a da toga nisu ni svjesni“ (Šušnjić, 2011, 42). Daljnja analiza teme manipulacije medijima u kontekstu odnosa s javnošću na sportskom tržištu nije potrebna. Naime, moć medija, a posebno onih suvremenih, toliko je velika da mogu na „implicitan i eksplicitan način djelovati na pojedinca, tako što je prvi okrenut nesvjesnom dijelu ličnosti, dok je drugi usmjeren prema svjesnom“ (Kolev, 2012). Navedenu činjenicu treba koristiti pažljivo, poštujući pojedinca i s etičkim pristupom njemu te korištenjem različitih medija i načina komunikacije s ciljanim skupinama, pokušati plasirati točnu i potpunu poruku. Cilj odnosa s medijima je u njihovom integriranju u aktivnosti sportske organizacije, kroz kontinuiranu interakciju tijekom koje se stječe povjerenje.

Na slici 25 prikazane su različite vrste javnosti unutarnje javnosti na sportskom tržištu s kojima voditelj odnosa s medijima u sportskoj organizaciji treba uspostaviti komunikaciju.

Slika 25. Učinkoviti odnosi s medijima s kojima se bavi voditelj odnosa s javnošću



Izvor: Mulin, J.B., Hardy, S. i Sutton, A.W. (2007). *Sport Marketing – 3rd Edition*, Human Kinetics, Stanningley, UK, str. 329.

Na slici 25 vidljivo je da pored medija na lokalnoj, regionalnoj i nacionalnoj razini, postoji velik broj različitih kategorija javnosti s kojima treba uspostaviti odgovarajuće odnose. Sportska organizacija može osigurati prostor za rad medijima na sportskom događaju, zatim pripremiti materijal za *press* konferenciju, kao i uspostaviti partnerstvo na bazi medijskog sponzorstva. Sve navedeno je sadržaj mogućih suradnji između sportske organizacije i medija i taj odnos se kreće od osnovne razine do neke vrste partnerstva. Međutim, „neke sportske organizacije na odnose s medijima gledaju kao na davanje dozvole medijima da komuniciraju s ključnim ljudima iz organizacije, kao što su igrači, treneri, vlasnici klubova i generalni menadžeri” (Isaacson, 2010, 603). Ovakav odnos nije poželjan i on svakako ne može rezultirati maksimalno pozitivnim učincima suradnje, budući da je ona svedena na minimum. Svaka sportska organizacija mora imati

definiranu strategiju odnosa s medijima i kroz nju realizirati segmente suradnje (Stoldt, 2006). Na primjer, mediji trebaju dobiti od organizatora sportskog događaja akreditaciju na osnovi koje će prisustvovati sportskom događaju. „Novinari i kamere moraju zauzeti ona mjesta s kojih će se najbolje prenijeti najzanimljiviji i najnapetiji trenuci” (Rodek, 2018). Također, medijima treba osigurati ložu iz koje će pratiti događaj, što je pokazatelj proaktivnog pristupa u smjeru stvaranja osnove za dobru suradnju.

Općenito, mediji promoviraju sport te kao takvi predstavljaju važnog posrednika na cjelokupnom sportskom tržištu. S druge strane, „sport je bio pokretačka snaga za pojavu novih medija i interaktivnih televizijskih usluga” (Komisija europskih zajednica, 2007), što pokazuje obostrane koristi i obaveznu suradnju.

#### *Vrste i razvoj medija*

Mediji mogu biti tiskani, elektronski i digitalni. Prvim specijaliziranim sportskim izdanjima novina prethodili su članci o sportu u novinama širokog spektra tema. „Sporting Magazin” bile su prve specijalizirane sportske novine koje su izašle 1792. godine u Engleskoj. Tri desetljeća kasnije, 1821. godine, pojavio se „Sporting Life”, zatim 1822. godine „Bells Life”, dok su u međuvremenu Herald, The Globe, Times i drugi uveli stalne sportske rubrike. Nešto malo ranije, sredinom 18. stoljeća, novine u Americi su se počele baviti temom sporta, a početkom 19. stoljeća počele su se tiskati prve specijalizirane sportske novine („American Turf Register i Sporting Magazine” 1829. godine, ali je počeo izlaziti deset godina ranije pod drugim nazivom). U Njemačkoj su 1842. godine počele izlaziti iz tiska prve sportske novine o gimnastici, dok su se u Hrvatskoj prvi časopisi o sportu počeli pojavljivati pri kraju 19. stoljeća, točnije od 1890. godine s prvim izdanjem „Sport Dalmato” (Rodek, 2018).

Pojavom radija i televizije, sportske teme su se počele analizirati i u elektronskom okruženju, a kako su se dometi tadašnjih tehnologija širili, tako su i informacije o sportu počele stizati na više mjesta. Može se reći da su radio i televizija doprinijeli razvoju sporta te da je međusobna veza između sporta i medija od samog početka obostrano korisna i partnerska. Radio Zagreb je prva radio stanica u Hrvatskoj koja je počela od samog početka rada emitirati i vijesti o sportskim događanjima. Pojavom televizije, 30 godina kasnije, informacije o sportu je moguće prenijeti dalje u eter te popularnost sportskih tema doživljava procvat. Na američkom kontinentu su, kao i s tiskanim izdanjima, vijesti iz svijeta boksa bile prve i na radiju, a prvi meč uživo je emitiran 1921. godine.

„Medijska dramaturgija sastavni je dio medijskog izvještavanja” (Rodek, 2018). Svaki sportski događaj ima uzbudljive trenutke koji su i razlog većini publike za praćenje.

Način na koji će komentator to prenijeti je ključan za učinak koji događaj ostavlja na gledatelje ili slušatelje. Naravno, to je mnogo lakše učiniti ako je u pitanju televizijski medij, jer pored zvuka, emitira i sliku koja pruža mnogo potpuniji dojam i daje potpuniju informaciju. Svakako, u oba slučaja je uloga komentatora ključna, ali ne treba zanemariti i dodatne vrijednosti koje televizija može dati u trenucima kada se događaj odvija bez uzbudljivih momenata. Ovakvi periodi mogu se popuniti zanimljivostima o sportašu ili klubu, prikazivanjem prethodno odigranih poteza na utakmici, ili komentiranjem i/ili snimanjem prisutne publike. Uloga medija je višestruka, od toga da prenose sportski događaj, preko toga da mogu na atraktivniji način uobličiti sve što se događa tijekom njegovog trajanja, do stvaranja publiciteta za sportaša ili sam događaj i njegove organizatore. Mediji mogu stvoriti zvijezdu od prosječnog sportaša, ali mogu i umanjiti njegov značaj ako mu nisu naklonjeni.

#### *Digitalne tehnologije i mediji*

Suvremeno medijsko okruženje odlikuje se digitalnim tehnologijama koje pružaju neusporedivo veće medijske mogućnosti nego navedeni mediji. U gornjim naslovima spomenute su društvene mreže, blogovi, mrežne stranice, sponzorirani sadržaji, *e-mail* marketing i druge mogućnosti novih tehnologija u svijetu sporta. Od navedenih, za društvene mreže može se reći da su glavni alat za kreiranje popularnosti sportaša kroz aktivnosti odnosa s javnošću. Ove tehnologije omogućavaju interaktivnost te svaki sportaš može komunicirati sa svojim fanovima na ovaj način. Vrijednost sportaša na mrežama mjeri se brojem pratitelja te će njihova atraktivnost s aspekta interesa poduzeća koja žele da promoviraju svoje proizvode i marke preko njega, između ostalog, biti time određena. Partnerski odnosi ove vrste često sportašima donose veće prihode od njihovih plaća. Sponzorski ugovori između kompanije i sportaša dosežu vrijednosti koje dosad nisu, što je posljedica njegove popularnosti u okruženju digitalnih medija. Prema broju pratitelja, može se reći da su najpopularniji nogometaši te da su vrijednosti njihovih sponzorskih ugovora najveće. "Na *web* stranici *LuxuryLaunches* objavljena je lista 10 najplaćenijih sportaša na Instagramu, rangiranih po visini cijene jednog sponzoriranog posta" (Sharma, 2020) (tablica 15).

Tablica 15. Zarade sportaša na društvenoj mreži Instagram po objavi, u srpnju 2020. godine

| Sportaš              | Klub                | Broj pratitelja | Honorar po objavi |
|----------------------|---------------------|-----------------|-------------------|
| 1. Cristiano Ronaldo | Juventus            | 232 milijuna    | \$889.000,00      |
| 2. Neymar            | Paris Saint-Germain | 139 milijuna    | \$704.000,00      |
| 3. Lionel Messi      | Barcelona           | 160 milijuna    | \$695.000,00      |

|                       |                    |               |              |
|-----------------------|--------------------|---------------|--------------|
| 4. David Beckham      | bivši nogometaš    | 63,8 milijuna | \$339.000,00 |
| 5. LeBron James       | Los Angeles Lakers | 68,9 milijuna | \$307.000,00 |
| 6. Virat Kohli        | igrač kriketa      | 70,2 milijuna | \$296.000,00 |
| 7. Ronaldinho         | bivši nogometaš    | 51,4 milijuna | \$238.000,00 |
| 8. Gareth Bale        | Real Madrid        | 43,2 milijuna | \$200.000,00 |
| 9. Zlatan Ibrahimović | Milan              | 43,6 milijuna | \$200.000,00 |
| 10. Mohamed Salah     | Liverpool          | 39,6 milijuna | \$180.000,00 |

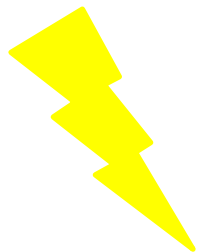
Izvor: izrada autora.

Upravljanje osobnim profilom na bilo kojoj društvenoj mreži s ciljem uspostavljanja dobrih odnosa s pratiteljima, zahtijeva angažiranje stručnjaka koji se time bave. Odnosi s javnošću na društvenim mrežama pružaju mogućnosti koje ne postoje u tradicionalnom okruženju. Jedna od njih je temeljena upravo na osnovnoj osobini Interneta kao medija, a to je interaktivnost. Upravo interaktivnost sportašima dopušta izravnu komunikaciju sa svojim fanovima, koju može i personalizirati. Također, ako pratitelj može izraziti zadovoljstvo lajkom, komentarom ili dijeljenjem sadržaja na svojem profilu, on preuzima ulogu medija, i kao takav predstavlja kanal širenja publiciteta. Ovdje je jasno da osobna riječ u *online* okruženju ima mnogo veći učinak nego u tradicionalnom okruženju, te da pratitelji preuzimaju značajnu medijsku ulogu jer distribuiraju informacije o sportašu na mreži. Dakle, medij nisu samo Internet i servisi koji postoje na njemu, već i živi sudionici u ulogama pratitelja sportaša na društvenim mrežama ili nekim drugim mjestima u *online* okruženju.

Također, interaktivnost, spomenuta osobina Interneta kao medija, omogućava komentiranje publike tijekom trajanja sportskog događaja, te razmjenu dojmova o konkretnim potezima sportaša. Kroz njihove komentare moguće je utvrditi stupanj privrženosti, njihovo trenutno zadovoljstvo, popularnost sportaša ili sportskog događaja i dr. Ovo su podaci koje treba uzeti u obzir prilikom analize tržišta sportskih događaja i analize popularnosti sportaša. Upravo Internet kao transparentan medij pruža navedene mogućnosti koje se mogu iskoristiti za kreiranje marketinških strategija i taktika. „Internet pruža mogućnost sportskim organizacijama da na učinkovit način stupe u interakciju sa svojim korisnicima proizvoda i usluga, što je doprinijelo tome da velik broj njih posjeduje internetske prezentacije koje omogućavaju izravnu komunikaciju s ciljanim skupinama” (Skorić, 2014). Internet kao medij pruža mogućnosti interakcije sportašima, sportskim organizacijama, sudionicima u industriji sporta koji se bave pružanjem sportskih usluga, kao i onima koji proizvode i posreduju u prodaji sportskih proizvoda.



Internet je pogodan medij za korištenje u kampanjama podizanja društvene svijesti o određenim društvenim pitanjima. Ako u tome sudjeluju sportaši kao društveno odgovorni pojedinci, onda je učinak takvih kampanja maksimalan.



### **Marketinški plan**

U svakom marketinškom planu odnosi s javnošću imaju vrlo važnu funkciju.

1. Osmislite jednu kriznu situaciju u svojoj organizaciji.
2. Napravite krizni plan komuniciranja, napišite priopćenje za medije i odredite medije kroz koje ćete komunicirati.





## 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 16.

Tablica 16. 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. i 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, str. 5.

U sponzorski odnos ulaze dvije strane, davatelj sponzorstva (sponzor) i primatelj sponzorstva (sponzorirani). Njihov međusobni odnos prikazan je na slici 26. Sponzorirani iz sponzorskog odnosa želi novac, podršku izgradnji marke i minimalan utjecaj sponzora, dok sponzor želi povratni program, pozitivan prijenos novca i marketinško partnerstvo s obostranim koristima.

Slika 26. Paradigma sponzorstva



Izvor: prilagođeno prema Mullin, B.J., Hardy, S. i Sutton, W.A. (2007). *Sport Marketing – 3rd Edition*, Human Kinetics, Stanningley, UK, str. 326.

Tradicionalno se u marketingu sponzorstvo promatralo kao potkategorija osobne prodaje, s obzirom na to 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 zaštite 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. Tako sponzor budi multiplicirane pozitivne emocije (Vetturelli 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 (Vetturelli i sur., 2013).

Sponzorski paket koji se nudi ne smije izgledati ovako (Vetturelli 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 evente (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 (Vetturelli 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 (Vetturelli 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, ako 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 (Vetturelli i sur., 2013).

Definiranje ciljne publike pomaže da se odrede potencijalni sponzori, jer ako je riječ isključivo o djeci, nikako se nije dobro obratiti pivovari i obrnuto, ako 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 (Vetturelli 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 (Vetturelli 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 (Vetturelli i sur., 2013):

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...).

Pri izradi sponzorske ponude treba imati na umu da postoje određene zabranjene riječi koje se ne spominju. Svakako sponzorstvo ne treba moliti, jer se sponzorima nešto prodaje, a ne moli ih se za donaciju. U tom slučaju ne koristiti riječi „zamolba“, „pomoć“ ili „podrška“ te spominjati poreze i porezne olakšice.

Kako kontaktirati potencijalne sponzore?

1. korak – izraditi bazu potencijalnih sponzora koja uključuje kontakt osobe koja je odgovorna za dogovaranje sponzorstava
2. korak - poslati *e-mail* s pismom namjere na osobu X odgovornu za sponzorstvo
3. korak - nazvati osobu X nakon dva dana i provjeriti je li primila *e-mail* te je li spremna na sastanak ili želi da joj se prije sastanka proslijede ponuda i prezentacija
4. korak - ako je telefonski zatraženo, poslati ponudu i prezentaciju

5. korak – ponoviti telefonski poziv nakon 10-14 dana ako se osoba X nije očitovala o ponudi i prezentaciji
6. korak – poslati podsjetnik *e-mailom* 4 tjedana kasnije u kojem se obavještava o nekom novom dodatnom događanju
7. korak – ponoviti telefonski razgovor 10 tjedana kasnije.

Kada tvrtka potencijalni sponzor odluči ugovoriti sastanak i saslušati detalje sponzorske ponude, priprema je ključna:

1. korak - dogovoriti sastanak s osobom koja donosi odluku o sponzorstvu
2. korak - na prvom sastanku slušati 80% vremena i pokušati ugovoriti prodaju samo u slučaju kad je potrebno
3. korak - dogovoriti „*follow-up*” sastanak za prezentaciju prijedloga sportske organizacije prije odlaska s inicijalnog sastanka
4. korak - pripremiti prijedlog sponzorstva
5. korak - prezentirati prijedlog kao „*draft*” koji se može prilagoditi potrebama potencijalnog sponzora
6. korak - pregovarati o konačnom dogovoru i potpisati ugovor o sponzorstvu.

## 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 (preporučuje 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 (Vettorelli 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. Ako 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 (Vettorelli 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 (Vetturelli 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 klupske 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 (Vetturelli 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 (Vetturelli i sur., 2013).

## VRIJEDNOST SPONZORSKIH PAKETA

Pitanje koje se često postavlja jest kako izračunati vrijednost sponzorskih paketa. Vrijedi li sponzorski paket 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 (Vetturelli 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 (Vetturelli i sur., 2013):

1. što je tržište u mogućnosti podnijeti (npr. s obzirom na umanjenje marketinških budžeta uvjetovanih financijskom krizom);
2. koliko je vremena ostalo na raspolaganju da se tvrtka pripremi na sponzorstvo (ako 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 - ako je u njenoj 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 (Vetturelli 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 (Vetturelli i sur., 2013).

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

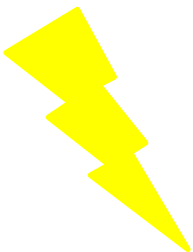
1. da je sportska organizacija ispunila sve ugovorne stavke;
2. koliki je medijski prostor dobio sponzor, koliko pojedinačnih korisnika posjećuje web stranicu sportske organizacije, koliko fanova imaju na FB stranici/profilu, koliko gledatelja, roditelja, djece;
3. koje prilike za komunikaciju su im 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 (Vettorelli i sur., 2013).

### Marketinški plan

U kreiranju marketinškog plana generirali ste popis ciljeva, strategija i taktika. Sponzorstva su ključna u dostizanju tih elemenata marketinškog plana jer omogućavaju resurse (financijske i nefinancijske).

Integrirajte jedan ili više koncepata sponzorstva u svoj marketinški plan.





## 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 27) 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 27. Elementi sportskog marketinga kroz nove medije



Izvor: prilagođeno prema Smith, A.C.T. (2008). *Introduction to Sports Marketing*, Elsevier Ltd., Oxford, UK, 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, igrice, inicijalni odašiljači 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 na to 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).

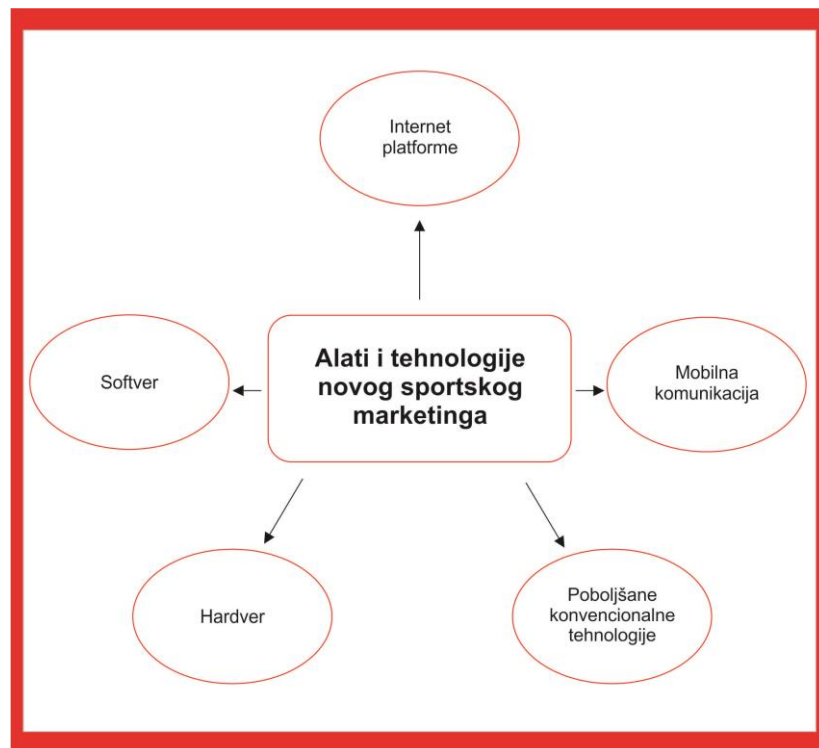
Suprotno tome, sportski marketing temeljen na novim medijima bazira se na ideji dopuštenja. U tom smislu, novi mediji omogućuju dvosmjernu komunikaciju poduzeća i potrošača pri čemu potrošači daju dozvolu ili dopuštenje poduzeću da im šalje prilagođene poruke, obično putem elektroničke pošte, mobilnih telefona i sličnih uređaja. Tako je olakšan 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

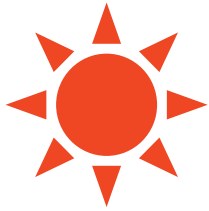
Proces uključivanja potrošača u novi sportski marketing započinje ostvarivanjem *kontakta* sportske organizacije s potrošačem, korištenjem privlačnih ideja kojima privlače njihovu pozornost i svojstva koja će omogućiti da kontakt bude brz, fleksibilan i ugrađen. Jednom kada su kontaktirani, potrošači 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 28.

Slika 28. Alati sportskog marketinga temeljnog na novim medijima



Izvor: prilagođeno prema Smith, A.C.T. (2008). *Introduction to Sports Marketing*, Elsevier Ltd., Oxford, UK, 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 17.

Tablica 17. Čimbenici uspjeha marketinškog plana i potrebni podaci

| Primjer čimbenika uspjeha                                                      | Primjer potrebnih podataka                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Povećati broj članstava od 70-100 do prosinca 2022.                            | Broj članstava                                             |
| Povećati broj korisnika sportske usluge do 50 mjesečno, do lipnja 2022.        | Broj ljudi koji koriste sportsku uslugu                    |
| Povećati broj gledatelja na prosječan broj od 25000 po utakmici do rujna 2022. | 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 2022. 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., Oxford, UK, 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 I KODEKS 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 ponuđeni 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. Ne smije se manipulirati ponudom sportskih proizvoda, s ciljem utjecaja na formiranje cijena.
10. Cijena sportskog proizvoda ili usluge mora biti oblikovana kao fer vrijednost.

Osim navedenih etičkih načela, područje oglašavanja i komunikacije posebno se ističe u regulaciji.

Međunarodna trgovačka komora (ICC) izdala je Kodeks o oglašavanju i marketinškoj komunikaciji, koji se primjenjuje i u Republici Hrvatskoj. Kodeksi ponašanja i zakonodavstvo slijede različite ciljeve i ne moraju imati isti opseg. Međutim, obično postoji poprilično velika povezanost i pojedina područja primjene mogu se podudarati u većoj ili manjoj mjeri. Kodeks ICC-a postavlja standarde etičkog ponašanja i ne može, i ne smije, odražavati specifične pravne zahtjeve, niti je namijenjen tome da bude instrument za provedbu zakona, već više upućuje na profesionalne vrijednosti (Kodeks

o oglašavanju i marketinškoj komunikaciji Međunarodne trgovačke komore (ICC), 2018).

Za potrebe ovog poglavlja, iz ICC kodeksa izdvaja se nekoliko članaka:

#### Članak 13. Svjedočanstva

Marketinške komunikacije ne smiju sadržavati niti navoditi bilo koje svjedočanstvo, potvrdnu ili potpurnu dokumentaciju ako ona nije istinita, provjerljiva i relevantna. Svjedočanstva ili potvrde koje su tijekom vremena zastarjele ili obmanjuju ne bi se smjele koristiti. Sponzorirana priroda izjava ili svjedočanstava trebala bi biti jasno priopćena ako oblik i format priopćenja već nisu shvaćeni kao sponzorirana poruka.

#### Članak 15. Iskorištavanje dobre volje

U marketinškom komuniciranju nije dopušteno neopravdano koristiti ime, inicijale, logotip i/ili zaštitni znak druge tvrtke, kompanije ili institucije. Marketinško komuniciranje ne smije ni na koji način bez prethodnog dopuštenja zlorabiti dobru volju neke tvrtke, osobe ili institucije u pogledu imena, marke ili drugog intelektualnog vlasništva, ili iskorištavati dobru volju stečenu drugim marketinškim kampanjama.

## SPONZORSTVO

#### *Članak B1. Vladajuća načela sponzorstva*

Sva sponzorstva trebaju se temeljiti na ugovornim obvezama sponzora i sponzorirane stranke. Sponzori i sponzorirane stranke trebaju jasno odrediti uvjete i odredbe sa svim ostalim uključenim partnerima kako bi definirali svoja očekivanja u svim aspektima sponzorskog dogovora.

Sponzorstvo treba biti prepoznatljivo kao takvo.

Uvjeti i provedba sponzorstva trebali bi se zasnivati na načelu dobre vjere između svih strana u sponzorstvu.

Trebala bi postojati jasnoća u pogledu prava koja se prodaju i potvrda od strane nositelja prava da su ona dostupna za sponzoriranje. Sponzorirane stranke trebaju imati apsolutno pravo odlučivanja o vrijednosti sponzoriranih prava koja nude i o prikladnosti sponzora s kojim zaključuju ugovor.

*Članak B2. Autonomija i samoodređenje*

Sponzorstvo bi trebalo uvažavati autonomiju i samoodređenje sponzorirane stranke u upravljanju vlastitim aktivnostima i imovinom, uz uvjet da sponzorirana stranka ispunjava obveze navedene u ugovoru o sponzorstvu.

*Članak B3. Oponašanje i nejasnoće*

Sponzori i sponzorirane stranke te drugi dionici uključeni u sponzorstvo trebali bi izbjegavati oponašanje izvedbe drugih sponzorstava tamo gdje takvo oponašanje može dovesti u zabludu ili proizvesti nejasnoću, čak i ako se primijeni na nekonkurentne proizvode, kompanije ili događaje.

*Članak B4. „Napad iz zasjede“ na sponzoriranu imovinu*

Ni jedna strana ne bi trebala ostavljati dojam sponzora određenoga događaja ili medijske pokrivenosti događaja, sponzoriranog ili nesponzoriranog, ako nije službeni sponzor sponzorirane imovine ili medijske pokrivenosti.

Sponzor i sponzorirana stranka trebaju osigurati da sve radnje poduzete protiv „marketinga iz zasjede“ („ambush marketing“) budu razmjerne i da ne štete ugledu sponzorirane imovine niti neopravdano utječu na širu javnost.

*Članak B5. Uvažavanje sponzorirane imovine i sponzora*

Sponzori trebaju posebno paziti da sačuvaju postojeći umjetnički, kulturni, sportski ili drugi sadržaj sponzorirane imovine te da izbjegavaju bilo kakvo iskorištavanje vlastitog položaja koje bi moglo naštetiti identitetu, dostojanstvu ili ugledu sponzorirane stranke ili sponzorirane imovine.

Sponzorirana stranka ne bi trebala prikrivati, iskrivljavati ili dovesti na loš glas imidž ili zaštitne znakove sponzora niti dovesti u pitanje dobar ugled ili s njim povezano javno poštovanje.

*Članak B6. Sponzorska publika*

Publiku treba jasno obavijestiti o postojanju sponzorstva za određeni događaj, aktivnost, program ili osobu, a sama sponzorska poruka ne smije nikoga uvrijediti. Treba poštovati postojeću profesionalnu etiku sponzorirane stranke.

Ovim se člankom, međutim, ne želi obeshrabriti sponzoriranje avangardnih ili potencijalno kontroverznih umjetničkih/kulturnih aktivnosti ili potaknuti sponzore da cenzuriraju poruku sponzorirane stranke.

*Članak B11. Višestruko sponzorstvo*

Kad aktivnost ili događaj zahtijeva ili omogućuje sudjelovanje više sponzora, u pojedinačnim ugovorima i sporazumima moraju se jasno naznačiti prava, ograničenja i obveze svakoga sponzora, uključujući pojedinosti o bilo kakvoj ekskluzivnosti, ali ne ograničavajući se na njih.

Posebno, svaki član skupine sponzora treba poštovati definirana područja sponzorstva i dodijeljene komunikacijske zadatke, izbjegavajući bilo kakvo uplitanje koje bi moglo narušiti ravnotežu među doprinosima različitih sponzora.



## STUDIJE SLUČAJA

### NIKE

Od 1972. godine korporacija Nike posluje pod ovim nazivom, kao globalno poznata marka. Kao i u slučaju Coca-Cola marke, tako i kod Nikea, kupci očekuju prisustvo na globalnoj sceni, bez obzira na to što su već desetljećima obje korporacije svjetski poznate. Brojne promotivne aktivnosti, a posebno povezivanje imena poznatih sportaša kao što je Michael Jordan za marku Nike, u percepciji kupaca pokazuju da je korporacija postigla svoj promotivni cilj te da je stvorila dobre temelje za uspješno poslovanje. Međutim, suvremeno društvo prate mnogi izazovi koji u većem dijelu potječu iz pritisa konkurencije te je neophodno u kontinuitetu ulagati napore za savladavanje novih situacija izazvanih tržišnim okolnostima. Zbog toga korporacija Nike ulaže velike količine novca u inovacije, poštujući principe društveno odgovornog poslovanja. Navedena dva uvjeta ne vrijede samo za Nike, već za sve sudionike u industriji sporta. Inovacije su kao zahtjev suvremenog tržišta prisutne u industriji sporta možda više nego u bilo kojoj drugoj, izuzimajući proizvode i usluge koji su u potpunosti temeljeni na novim tehnologijama. Ipak, o inovacijama u svijetu sporta ne može se govoriti u mjeri koliko one doista jesu danas, da ne postoje upravo te nove tehnologije. Naime, većina inovacija u ovoj industriji je temeljena upravo na suvremenim tehničko-tehnološkim rješenjima.

Ipak, tržište je dinamično i najčešće nepredvidivo te stvara okolnosti u kojima sudionici reagiraju na neadekvatan način. Naime, i korporacija Nike morala se tijekom svojeg postojanja boriti za svoj položaj u kontekstu osobnih loših odluka koje su implicirale nezadovoljstvo njenih ciljanih skupina, ali i šire javnosti. Također, vanjsko okruženje djeluje u kontinuitetu te se određeni utjecaji ne uoče na vrijeme, zbog čega nastaju nepovoljne posljedice u poslovanju. Posljedice jedne od loših procjena rukovodećih struktura u kompaniji Nike dogodile su se 1977. godine. One su odjeknule u javnosti u mjeri da ih nije bilo moguće jednostavno i brzo riješiti. Radilo se o velikom skandalu koji je te godine objavila Agencija za kontrolu radnih uvjeta u svom izvještaju o radnim uvjetima u jednoj tvornici u Vijetnamu koja je proizvodila proizvode kompanije Nike. Ključni razlozi skandala su bili u sljedećim činjenicama:

- Zaposleni su radili 65 sati tijekom jednog tjedna;
- Prekovremeni rad se podrazumijevao i za njega nije postojala nikakva naknada;
- Uvjeti u kojima se radilo su bili neodgovarajući, između ostalog zbog nepostojanja sustava ventilacije;

- Tijekom rada zaposleni su bili izloženi nedopuštenim razinama određenih kancerogenih sastojaka;
- Zarada je bila minimalna, u visini od oko 10 dolara za tjedan dana.

Zbog navedenog, javnost je podigla glas te su se uz pomoć medijske kampanje pojavile grupe koje su vodile kampanju protiv kompanije Nike. Medijska kampanja je uključivala i promociju bojkota marke Nike, aktivno pisanje pisama na temu neodgovarajućih uvjeta rada u ovoj kompaniji članovima tadašnjeg kongresa i dr. Posljedice ovih napora bile su pojava slogana koji je u suprotnosti s ciljevima kompanije (tablica 18), zatim promjene u svijesti kupaca njihovih proizvoda te sve jačim pritiscima na kompaniju, što je na kraju rezultiralo poboljšanjem uvjeta rada i podizanje opće kvalitete poslovanja kompanije Nike.

Tablica 18. Slogani međunarodnog pokreta usmjereni protiv kompanije Nike

|                  |                    |
|------------------|--------------------|
| Just don't do it | Nemoj to učiniti   |
| Just don't       | Samo nemoj         |
| Nike, do it just | Učini to pravedno  |
| The Swooshtika   | Kvačica – svastika |
| Just Boycott It  | Samo bojkotiraj    |
| Nike – Fair Play | Nike – pošten?     |

Izvor: Prilagođeno: Naomi, K. (2002). NO Logo: bez prostora, bez izbora, bez posla, bez logotipa. Zagreb: V.B.Z. str. 264.

Rezultat javne kampanje natjerao je Nike da usmjeri svoje napore na odnose s javnošću, ali na prethodno korigiranim uvjetima rada u svojim tvornicama. Naravno, ovo je i posljedica primjene relevantnih zakona, ali je transparentnost u svakom njihovom potezu na ovu temu bila obavezna upravo zbog pritiska javnosti. Tijekom narednih godina, od spomenutog izvještaja Agencije za kontrolu radnih uvjeta, Nike ulaže u poboljšanje uvjeta rada, poboljšava koncept društvene odgovornosti i razvija dobre odnose s javnošću. Navedeno je rezultiralo sljedećim pravilima (Ratković i Dašić, 2018):

- Radnici u tvornicama moraju biti stariji od 18 godina;
- Podizanje razina kontrole kroz otvaranje odjeljenja za korporacijsku odgovornost;

- Članstvo u Asocijaciji za pravedan rad (FLA);
- Godišnja inspekcijska kontrola svih tvornica.

Odnosi s javnošću su ključan alat promoviranja društveno odgovornog poslovanja. Informiranje javnosti o aktivnostima koje spadaju u domenu društvene odgovornosti, kao i isticanje značaja ovog pristupa poslovnim aktivnostima i donošenju poslovnih odluka, predstavlja jedan od glavnih strateških smjerova kompanije Nike. Zato danas, u svojim naporima usmjerenim kreiranju dobrih odnosa s javnošću, Nike komunicira kao društveno odgovorna korporacija, ističući ovaj kontekst svog poslovanja. Preko reciklaže, optimalnog korištenja energije i vode i minimiziranja količine otpada, kao i edukacije javnosti o načinu rada s ciljem podizanja svijesti o društvenoj odgovornosti, ovaj predstavnik industrije sporta je na najbolji mogući način povezao ključne teme suvremenog tržišta, koristeći odnose s javnošću kao jedno od značajnih sredstava realizacije dijela ovih napora. Naime, informiranjem i edukacijom javnosti kroz aktivnosti odnosa s javnošću, a na osnovi tema vezanih za način poslovanja, Nike najviše ističe značaj komunikacije i dobrih odnosa s javnim mišljenjem i društveno odgovorni pristup poslovanju. Međutim, za ovakvo pozicioniranje u percepciji javnosti bilo je potrebno više desetljeća i puno napora. Naime, nakon prilagođavanja poslovanja uslijed medijske hajke i definiranja gore navedenih pravila rada, trebalo je proći još puno vremena za uspostavljanje održivog poslovanja i dobrog imidža. Posljedice velike pogreške koja se odnosila na nekadašnji tretman radnika su i dalje poznate, budući da su zabilježene u svijesti njenih potrošača te je danas svaki korak ove kompanije pod budnim okom javnosti, bez obzira na njihovu lojalnost. Čak je svijest o društvenoj odgovornosti veća nego ikada, kao i dometi razmjene informacija, što posljedično može imati najveći mogući negativni publicitet. U takvim se okolnostima, bez obzira na moć alata odnosa s javnošću danas nije moguće izboriti, te je neophodno djelovati proaktivno. Zbog toga, Nike postaje društveno odgovorna korporacija, proaktivna, s kontinuiranim ulaganjem u dobre odnose s javnošću i njegovanjem dobrih odnosa sa zaposlenima, i između ostalog, uvođenjem različitih sustava kontrole u procesu rada, kao što je SMSI (Sourcing i Manufacturing Sustainability Index) s ciljem procjene tvornica na zdravstvenu, sigurnosnu i ekološku dimenziju poslovanja. Ovaj sustav kontrole danas imaju sve njihove tvornice (Imran, 2017).

Veza odnosa s javnošću i promjena u poslovanju kompanije Nike je upravo u transparentnosti, gdje oni obavještavaju javnost o novim i boljim načinima rada, s ciljem ukazivanja na to da su društveno odgovorni, što je za širu suvremenu javnost vrlo važna tema. Za kontinuirano informiranje i edukaciju javnosti koriste servise na bazi internetskih tehnologija, ali i sajmove i izložbe na kojima u direktnom kontaktu s javnim mišljenjem predstavljaju svoje inovacije i društveno odgovoran koncept poslovanja.



Općenito, moguće krize u kompaniji mogu biti potaknute različitim situacijama, a neke od njih su problemi u uvjetima rada, nepoštovanje prirodnog okruženja, problemi s toksičnim proizvodima, skandali koje izazivaju sportaši s kojima imaju suradnju, kao na primjer korištenje dopinga, grupe za pritisak koje lobiraju za svoje ciljeve, nelojalno ponašanje prema konkurenciji, financijske malverzacije, loše ponašanje zaposlenih i dr. Izjave za medije u takvim situacijama koje Nike daje treba odgovoriti na sljedeća pitanja:

- što se dogodilo,
- gdje se dogodila krizna situacija
- kada se dogodila krizna situacija,
- tko je bio uključen,
- tko preuzima odgovornost i
- tko će nešto poduzeti da riješi krizu.

Vezao za to, politike i procedure u kriznim situacijama u kompaniji Nike su sljedeće (Genet i sur, 2008):

- Informacije koje se šalju u javnost različitim kanalima trebaju biti jednake;
- Korporacija treba imati jednu osobu zaduženu za komunikacije na čelu kriznog tima, čiji kontakt imaju svi;
- Zaposleni ne smiju razgovarati s medijima o nastaloj kriznoj situaciji, jer je njihovo znanje često na nivou glasina;
- U procesu informiranja javnosti treba kontrolirati način i sadržaj komunikacije, budući da može doći do plasiranja netočnih podataka;
- Informacije se ne smiju skrivati od medija i treba davati svima jednake informacije;
- U kriznoj situaciji treba reagirati što prije, točnom i potpunom informacijom s ciljem izbjegavanja glasina;
- U slučajevima kada se radi o javnoj greški, odgovornost treba javno preuzeti.

Odnosi s javnošću u okruženju suvremenih tehnologija za sudionike u industriji sporta pružaju nove mogućnosti komunikacije s ciljanim skupinama. Na mnogobrojnim mrežnim stranicama koje su jezično prilagođene geografski različitim segmentima tržišta, korporacija Nike predstavlja svoju ponudu. Na <https://www.nike.com/pr/> preko linka *new release*, možemo vidjeti što je novo u ponudi za muškarce, žene i djecu, koji su najprodavaniji artikli i sl. Na <https://www.facebook.com/nike/> možemo vidjeti također sve navedeno, ali u formi istaknutije promocije, kao i s interaktivnijim uspostavljanjem odnosa s ciljanim skupinama. U skladu s prednostima i mogućnostima koje imaju mreže Twitter (<https://twitter.com/Nike>), Instagram (<https://www.instagram.com/nike/>) i YouTube (<https://www.youtube.com/user/nike>), a s fokusom na ciljne skupine koje

okupljaju, korporacija Nike nudi informacije, komunikaciju i interakcije, gradeći odnose s ciljanom javnošću, a u skladu s aktualnim prednostima i mogućnostima informacijsko-komunikacijskih tehnologija.

Još jedan važan segment marketinških alata koji je u direktnoj vezi s odnosima s javnošću je sponzorstvo. Analiza učinaka sponzorstva je dvostrana, odnosno jedna je u vezi sponzora, a druga u vezi sponzorirane strane. Cilj sponzorstva sponzorirane strane je ostvarivanje financijskih učinaka, dok su za sponzora oni posljedični. Naime, primarni cilj sponzora je unapređenje imidža, te na bazi toga i financijski učinak. Veza sponzorstva i odnosa s javnošću je upravo u transparentnosti sadržaja poruke koju sponzor šalje preko terena na kojem se održava utakmica, preko sportaša i njegove odjeće na kojoj je logo sponzora, ili preko drugih tiskanih, elektronskih i digitalnih mogućnosti koje čine infrastrukturu odigravanja i prijenosa sportskog događaja. Kroz logo, slogan ili drugu asocijaciju na marku sponzora sportskog događaja ili sportaša i klubova, sponzor ostvaruje dio promotivnih ciljeva, ali gradi i čvršće odnose sa svojim ciljanim skupinama, istovremeno informirajući ili podsjećajući druge o svojem poslovanju. Sudjelovanje na velikim sportskim događajima ili sponzorstvo jakih klubova i najboljih sportaša za sponzora predstavlja svojevrсно oglašavanje i prije svega način predstavljanja širokoj javnosti. Korporacija Nike prepoznaje prednosti sponzorstva te se kao uspješan sudionik u industriji sporta smatra visoko relevantnim za sponzoriranje poznatih sportaša, klubova i sportskih događaja. Najnovije sponzorstvo kluba Liverpool, prema engleskim medijima vrijedi 80 milijuna funti godišnje (Pobjede, sponzori, novac: Liverpool dobio vrhunskog partnera (2020)). Također, Nike je kao Ronaldov doživotni sponzor ostvario partnerstvo na najvišoj razini time što je ime ovog sportaša integrirao u svoj imidž. Ronaldo je izjavio da je Nike njegova marka, a financijski učinak koji je rezultat, ali i razlog ovom partnerstvu, je 24 milijuna eura godišnje.

Poznata dugoročna suradnja kompanije Nike je s Michaelom Jordanom, a njihov partnerski odnos je inicijalno temeljen na ugovoru koji se zove indosament. Marka Michael Jordan se razvijala i kroz kompaniju Nike te je postala primjer uspješnih odnosa između kompanije i sportaša, u kojem se na bazi suradnje ostvaruju obostrani financijski učinci, ali nezavisnost u tome je istovremeno stvorila poseban poslovni entitet koji se kroz aktualne društvene teme povezuje s javnošću i širi na globalnom tržištu. Primjer je svjež, a odnosi se na to da se Jordan obavezao u srpnju 2020. godine da će donirati 100 milijuna dolara tijekom narednih 10 godina za borbu protiv rasizma. Ove donacije u svom fokusu imaju tri cilja (Nike News, 2020):

1. Društvena pravda;
2. Ekonomska pravda;

### 3. Obrazovanje i svijest.

O društveno odgovornim aktivnostima koje su u prošlosti bile inicirane pritiskom javnosti i medija o korporaciji Nike bilo je riječi na početku ove studije slučaja. Također, jasno je da je danas ova korporacija na vrlo visokoj razini društveno odgovorne svijesti te da se kroz stvaranje dobrih odnosa s javnošću nastoji što bolje pozicionirati na globalnom tržištu. Još jedan od načina koje koristi su partnerstva na bazi sponzorstva klubova, sportaša i sportskih događaja te učinaka u smjeru unapređenja imidža, a posljedično i financijskih. Informirajući javnost o ovim suradnjama, kako direktnim sredstvima odnosa s javnošću (mrežne stranice, društvene mreže, konferencije za medije i dr.), tako i na posredan način, samim prisustvom logotipa i/ili slogana na sportskom terenu ili odjeći sportaša. Naravno, prisutan je i učinak publiciteta, kako kroz medije, tako i uz pomoć lojalnih kupaca marke Nike i fanova sponzoriranog kluba i sportaša. Dakle, veza odnosa s javnošću, sponzorstva, partnerstva, publiciteta i društveno odgovornog ponašanja sa sportašima, klubovima, sportskim događajima i industrijom sporta je izravna i kao takva korištena je od strane kompanije Nike.

## NOGOMETNI KLUB OSIJEK

U zadnje vrijeme puno se priča o NK Osijeku, Pampasu i raznim projektima u kojima NK Osijek sudjeluje. Puno puta se i sjetimo kako je NK Osijek prije nekoliko godina bio na začelju tablice u borbi za opstanak u 1. HNL s bodom više od zone ispadanja, a danas se bore za Europu.

Jedna od osoba zaslužna za ovakav rast NK Osijeka je Alen Nađsombat, direktor marketinga koji je 2014.g. došao u klub sa željom da poboljša ugled kluba, a navedeno je uključivalo rad na mrežnoj stranici kluba, *online* strategiji i projektima. Škola nogometa postala je dio fokusa i budućeg planiranja, shvativši da su mladi budućnost kluba. Održavali su se razni event, suradnja sa zajednicom te se nastojalo pokazati ljudima da klub postoji, da je dio zajednice i da je tu. Kroz neko vrijeme ideja je postala stvarnost i sada je NK Osijek ponosan klub na čije utakmice dolaze ljudi iz Osijeka i cijele regije.

### Krizne godine i početak rada

2016. godine u klub dolazi novi vlasnik, mađarski poduzetnik Lorinc Mezsaros, i partner Ivan Meštrović koji su započeli s aktivnim marketingom i promocijom kluba, mediji su se počeli interesirati za klub, a s medijima su dolazili i sponzori i stvari su počele izgledati bolje. Mijenjao se stav kluba i dolazi do promjene imidža, a u prvi plan se stavljaju

pozitivne priče kojima se nastoji izbaciti negativa i depresija koja je vladala klubom i okruženjem. Sloganom *Pokrenimo grad* naglasak je stavljen na zajednicu i moć koju zajednica pruža udruživanjem ljudi i stvari su počele bolje funkcionirati.

Vodstvo kluba je odlučilo promovirati i ostale sportaše iz Osijeka i regije kao dio pozitivnih priča o sportu u Slavoniji, pokazavši da je Slavonija tu i da je ona zaslužna za sportske uspjehe u Hrvatskoj. Navedenim postupanjem ostali sportaši postali su navijači NK Osijeka i raste zajednica navijača.

Strategija kluba postaje sportski marketing, a veća pozornost usmjerava na vođenje kluba. Marketing postaje nit vodilja, a strategija se temelji na šest stupova:

1. Sportski menadžment
2. Financije
3. Marketing
4. Fanovi i zajednica
5. Identitet i kultura

### Infrastruktura

Rastom navijačke zajednice i sve boljim rezultatima kluba dolaze i novi sponzori, dizajnirani su novi dresovi i postupno se uvodi rebranding kluba. Autobusi i automobili dobivaju boje kluba te se navedenim načinom mijenja vizualni identitet kluba. Veća pozornost se poklanja društvenim mrežama kao važnom dijelu strategije kluba, vode se statistike i analitike vezane uz mrežnu stranicu i objave na društvenim mrežama. Radi se na interakciji između navijača i pratitelja, povećava se broj objava, a samim time povećao se i broj lajkova, *shareova* i komentara.

Ovakav uspjeh kluba ne dolazi sam od sebe, a za navedeno je trebalo puno učenja, truda i rada cijelog vodstva, a posebice marketinškog odjela pod Alenom Nađsombatom. Tijekom rada u klubu došlo se do zaključka da u Hrvatskoj nedostaje kvalitetnog kadra koje je specijaliziran za rad u sportskom marketingu. Svaka čast pojedincima, no što to znači iz perspektive klubova? To znači da u Hrvatskoj još uvijek nisu osviješteni važnost i značaj sportskog marketinga i velikog pozitivnog utjecaja na sport, odnosno klub. S obzirom na to da klub nije imao profil ljudi koji se bavio sportskim marketingom, klub se oslanjao na studente i mlade ljude željne učenja i znanja koji su isprobavali nove stvari i ideje. Pozornost je bila usmjerena na gerilski marketing (oblik marketinga gdje se uz minimalna ulaganja neočekivanim i kreativnim načinima privlači pažnja, poput promocija i informativnih razgovora s korisnicima usluga, u ovom slučaju navijačima, i razne objave na društvenim mrežama kojima je cilj privući pažnju i interakciju s navijačima). Uveden je i medijski tim koji se bavio digitalnom

komunikacijom kluba na Facebook i Instagram stranicama. Izrađen je profil na Tik-Toku kako bi se moglo komunicirati s mlađim navijačima. Poseban naglasak je stavljen na videouratke s obzirom na to da su isti najpopularniji način komunikacije s mlađom generacijom koji će postati budući navijači kluba. Snimaju se treninzi igrača i objavljuju na društvenim mrežama, objavljuju razni izazovi, kvizovi s igračima, mozgalice, a sve u svrhu promoviranja kluba među najmlađima.

Također, naglasak je stavljen i na navijače kroz razne navijačke priče i odabirom navijača mjeseca, a sve u svrhu bolje komunikacije i aktivnosti navijača, što je dovelo do povećanja godišnjih pretplatnika s 300 na 4000. Planira se da navijači imaju personalizirani doček na stadionu, da im se pokloni nešto za rođendan, da sudjeluju u nagradama te da se izdaju vizualno lijepe karte koje će svatko s ponosom nositi na utakmice. U suradnji s bolnicom, svako novorođeno dijete dobit će 1.947 kn (godina osnutka kluba) kao poklon NK Osijeka, uključujući i poklon u bojama kluba. Navedenim načinom njeguje se uspješna suradnja kluba i novih navijača, a uveden je i NK Osijek TV.

Također, fokus je postala sama utakmica, ili tzv. *Match day experience*. Klub je odlučio da treba omogućiti cjelodnevno uživanje navijačima, a u to ulaze objave na društvenim mrežama, navijačke pjesme prilikom ulaska navijača na stadion, kupljene su nove korner zastavice i novi semafor, skraćena je ograda za bolji užitak gledanja, a uvedeni su i bijelo-plavi korneri s proizvodima i dresovima NK Osijeka.

NK Osijek se također bavio i *offline* marketingom, što podrazumijeva sve što nije digitalno, poput oglasa u novinama ili na radiju, reklamnih plakata ili majica sa znakom i bojama kluba. Kroz *offline* marketing, NK Osijek veliku je pažnju posvetio zajednici, posjećivale su se i škole i vrtići sa svrhom da zajednica postane dio kluba i klub dio zajednice.

Sve navedeno je utjecalo na vođenje kluba kao uspješne tvrtke i pozitivne priče ne samo u Slavoniji, nego i u cijeloj Hrvatskoj.

Na kraju važno je napomenuti da je za uspješno vođenje sportskog kluba potrebno proučavati druge, učiti i prilagođavati stvari svojim potrebama, a još važnije od svega je imati uz sebe sposobne ljude educirane za sportski marketing koji će oko sebe okupiti ljude željne znanja, učenja i shvatiti važnost društvenih medija.

Izvor: Blažević (2020). Korišteno uz dozvolu Hrvatske asocijacije za sportski menadžment.

## KLUB HOKEJA NA LEDU MEDVEŠČAK

Iako Hrvatska na svjetskoj sceni baš i nije poznata kao hokejaška nacija, itekako imamo bogatu hokejašku povijest. Još davne 1935. osnovan je Savez klizanja i hokeja na ledu, a prve utakmice na ledu odigrane su još davnije 1916. godine. Iako u Hrvatskoj danas djeluje desetak klubova, najpoznatiji je Medveščak koji se od 1991. natječe u Prvenstvu Hrvatske, gdje je ujedno i najuspješniji klub s 22 naslova prvaka. Štoviše, klub je osvojio čak 12 uzastopnih naslova prvaka, sve dok u sezoni 2018./19. titulu nije uzeo KHL Zagreb. Medvjedi su u ne tako davnoj povijesti igrali u KHL-u (drugo najjačoj ligi svijeta), a prije petogodišnjeg nastupa tamo su nastupali i u EBEL ligi i ostvarivali odlične rezultate.

### Austrijska hokejska liga (EBEL)

Nakon teških pregovora, Medvjedi su napokon primljeni u EBEL ligu 2009. godine. Vodstvo kluba je krenulo u sastavljanje momčadi te je dovedeno puno novih igrača. Stručni kadar se pojačao, trener postaje Kanađanin Enio Sacilotto, a glavni menadžer Amerikanac Douglas Bradley. Kasnije je doveden još jedan američki trener Ted Sator koji je imao poveliko iskustvo u vođenju klubova u NHL-u.

Prvu utakmicu Medvjedi su odigrali u Domu Sportova pred 5 500 gledatelja i uspjeli su pobijediti stare rivale Jesenice. Ukratko, prva sezona je bila uspješna i Medvjedi su osigurali doigravanje te su ispali u polufinalu od RB Salzburga, ujedno i najbogatijeg ligaškog kluba.

Iduća sezona 2010./11. počela je s nekoliko velikih promjena za klub, šest igrača napustilo je klub i dovedeno je pet novih, uglavnom iz američke NHL lige.

Unatoč promjenama, ulaskom u EBEL ligu, publika se vraća na tribine i atmosfera podsjeća na zlatno doba Medvjeda iz 80-ih. Gotova svaka utakmica je rasprodana i gledanost lige je porasla za čak 15%. Prosjek posjećenosti domaćih utakmica bio je 5 733 gledatelja, a još bolje zvuči podatak da je tad Medvjede ukupno gledalo više navijača (86 000) nego Jesenice, Linz i RB Salzburg zajedno (76 786). Tada je vodstvo kluba organiziralo i promotivnu akciju „Tjedan Hokeja u Zagrebu“. Svaka utakmica (od tri) zabilježila je posjećenost od 7 000 gledatelja. Kako je sezona odmicala, potražnja za ulaznicama je rasla, a mnogi navijači nisu mogli doći do željenih ulaznica. Ulaznice su se rasprodale u nekoliko sati, ponekad čak i u nekoliko minuta. U doigravanju na domaćem terenu, Medvjede je pratilo 33 100 gledatelja, a na posljednjoj četvrtfinalnoj utakmici protiv Graz 99ersa, klub je čak i premašio kapacitet dvorane i ostvario

posjećenost od 7 500 gledatelja. Na kraju cjelokupne sezone, brojke ukazuju da je ostvarena posjećenost od 190 850 gledatelja, što je ujedno dovelo i do rasta popularnosti lige, što je i samo EBEL vodstvo objavilo u svojim izvještajima.

Iduća sezona 2010./11. postavila je još veće rekorde gledanosti s ukupnom posjećenosti od 225 800 gledatelja. Samim rastom popularnosti kluba, dolaze i novi sponzori, poput Podravke, Citroena, Generalija, Lidla, i Carlsberga Hrvatska. Klub je također postao partner UNICEF-u kao prvi europski hokejaški klub, a time se pridružio velikanima poput FC Barcelone i Manchester Uniteda.

Unatoč dolasku većih sponzora, sam budžet kluba ostao je nepromijenjen, a pretpostavljalo se da je budžet kluba oko milijun eura, što je bilo čak sedam puta manje od RB Salzburga, najbogatijeg kluba lige. Navedenim budžetom, klub je mogao financirati gostovanja jer udaljenosti nisu bile prevelike, kao što je kasnije slučaj u KHL-u. Nažalost, budžet se nije mijenjao ni u narednim sezonama.

### Kontinentalna liga u hokeju na ledu (KHL)

2013. vodstvo kluba predalo je i službeni zahtjev za ulazak u KHL gdje klub nastupa od 2013. do 2017. Vodstvo je moralo oformiti posve novu momčad, a cilj bio je stvoriti momčad s najboljim igračima hrvatskih korijena, ali to su i dalje prvenstveno bili strani igrači. Kanađanin Mark French postao je novi trener kluba. Također, klub je povećao budžet na minimalnih 10 milijuna kako bi si omogućio nastup u KHL-u. Za sam klub, to je bilo jako puno, ali za drugu najjaču ligu i nije bio ogroman novac jer neki klubovi poput SKA iz Sankt Petersburga i Bars iz Kazana imaju po 50 milijuna eura.

Unatoč tome, Medveščak je u debitantskoj sezoni ostvario čudo, kako u igračkom tako i navijačkom aspektu. Prva utakmica protiv CSKA Moskve je završila pobjedom za Medvjede 7-1. Mnogi navijački rekordi su oboreni, pogotovo u domaćim susretima. Klub je također osigurao i doigravanje. Medvjedi su izgubili u prvom kolu doigravanja, ali većina je smatrala kako je klub odradio odličan posao.

Iako je budžet povećan, gostovanja su postala skuplja, odlazi se na desetak dana, iznajmljuju se čarteri, a bez ulaska u doigravanje nije se ostvario očekivan profit. Što se tiče letova, jedan takav let između Hrvatske i Rusije stoji oko 40 tisuća eura, a oko 20 tisuća eura između ruskih gradova. Kada novca više nije bilo, budžet je „krapao“ predsjednik kluba, Damir Gojanović. Vodstvo kluba je donijelo odluku da se treba vratiti u EBEL, što je također pogodilo klub koji nema jake i izdašne sponzore. I



sam predsjednik kluba priznao je da je uspjeh kluba bio fenomenalan, ali retrospektivno smatra kako se klub vodio emocionalno, a ne matematički i kalkuirano.

Naredne dvije sezone, klub se nije uspio kvalificirati u doigravanje. Sezona 2016./17. dočekan je u velikim financijskim poteškoćama i tada je klub najavio vraćanje u EBEL ligu. Nažalost, mnogi igrači i treneri napustili su klub zbog neredovito isplaćivanih plaća. Sponzori su također napustili klub, a klub se počeo oslanjati na domaće igrače, vjerne navijače i volontere koji su omogućili daljnje nastupanje.

### Povratak u EBEL

Nakon povratka u EBEL ligu, klub je nastavio natjecanje nepune dvije godine. U sezoni '17./'18. klub početak sezone nije igrao u Zagrebu, nego Sisku zbog preuređenja dvorane, što je dovelo i do slabije posjećenosti. Kada je postalo jasno da ne postoji mogućnost dovođenja novih sponzora, većina sportskog kadra je odstupila; sportski direktor i glavni trener s pomoćnicima, ali i strani igrači. Zbog financijskih problema, 2019. klub napušta ligu i iste godine obrisao je iz registra udruga, čime i službeno, nakon 58 godina, klub prestaje postojati.

Damir Gojanović bio je svjestan teškog starta posljednje sezone, koji je doveo do napuštanja i ostalih sponzora. Klub je pokušao ostati u EBEL ligi, te se oslanjao na igrače Zagreba i Mladosti da igraju utakmice za Medveščak. Ukratko, situacija je postala vrlo teška.

### Glavni problemi

Ledena dvorana Doma Sportova u vlasništvu je grada Zagreba te je dostupna za razne primjene, što je štetilo klubu jer nije uvijek bila dostupna za treninge i utakmice. Taj se problem nastavio i u idućoj sezoni kada se u Domu Sportova održavalo i tenisko natjecanje Zagreb Indoors. U takvim slučajevima, klub odlazi na klizalište Šalata. Kao treći dom nudi se i Arena Zagreb, ali korištenje tog prostora ujedno je nametalo i velike troškove jer nema klizalište.

Što se tiče medija, u smislu televizijskih prijenosa popraćenost je na minimumu. Naime, ovakva situacija ima smisla, s obzirom na to da klub više ne ostvaruje onakve rezultate kao u EBEL-u i KHL-u. HT je otkupila mali dio domaćih utakmica, a SportKlub Hrvatska povremeno prenosi utakmice. U ostalim medijima, klub je dobivao pristojnu pozornost. Većina internetskih medija redovno izvještava o utakmicama i događanjima unutar



kluba, a samu priču o ulasku u prestižnu EBEL ligu su popratili i brojni inozemni portali, poput Wall Street Journala i službeni portal NHL-a, te je Medveščak postao poznat i u ostatku svijeta.

Nažalost, izgleda da je penjanje na vrh ruske i austrijske lige financijski bilo preteško. Gostovanja su skupa, a bez ulaska u doigravanje ni gledatelji više nisu dolazili u velikom broju. Također, i cijene ulaznica su bile niže. U ostalim državama one koštaju oko 15, 20 eura, ali u Zagrebu su koštale puno manje. Ova razlika jedan je od bitnijih razloga zašto je klub konstantno imao dugove, unatoč uspjesima.

Klub je bio svjestan važnosti brenda Medvjeda. Imali su oko 150 brendiranih artikala za prodaju, no tržište nije iskorišteno do kraja. Uskoro su ostvarivali velike gubitke. Klub nije mogao zaraditi ni na prodaji piva, kokica i kobasica jer su u vlasništvu imali samo jedan od sedam šankova u Domu Sportova. Zbog same činjenice da se klub oslanjao više na strane igrače, škola hokeja je ostala zapuštena te klub nije uspio stvoriti domaće igrače, a strani igrači su Zagrepčanima značili sve manje i manje, nisu bili „domaći dečki“. Time se uništila prilika da se poveća prodaja dresova i suvenira.

Ukratko, bilo je teško stvoriti kvalitetnu školu hokeja i nisu se uspjeli poboljšati uvjeti i stvoriti reprezentativna selekcija hokejaša koji bi ostvarivali veće uspjehe na međunarodnoj sceni, a razlog je i nedostatak ledenih površina te je Zagreb zapravo živio umjetni ledeni san. Mladi igrači su igrali za Mladost i Zagreb, a upravo momci iz tih klubova su na zamolbu vodstva u zadnjoj sezoni pokušali spasiti klub od ispadanja iz EBEL lige. Povratkom u EBEL ligu, klub se počeo oslanjati na vjerne navijače koji su prodavali dresove i time plaćali gostovanja. Također, navijači volontiraju i na šankovima na utakmicama te kupuju sezonske karte kako bi pomogli klubu.

Što se tiče marketinga, vodstvo je odlično promovirao klub. Klub je radio na interakciji igrača i navijača, utakmice su često bile rasprodane i osjećao se zanos, prvenstveno zbog dobrih igra Medveščaka. Stalno su se održavale promocije i akcije vezane za kupnju karata, kao i spektakl u pulskoj Areni pred 7 000 gledatelja. Nažalost, uvjeti igranja u Puli su bili loši jer je hokej ipak više premjeren hladnijim predjelima. Kao ispriku, klub je gledateljima podijelio oko 6 000 besplatnih piva i besplatnim ulaznicama za buduće utakmice u Zagrebu, što je smanjilo prihod klubu.

Klub je također bio prisutan i na društvenim mrežama, pogotovo na Instagramu i Facebooku. Često su se objavljivale slike i kratke objave s navijačima i igračima, iako je postojalo mjesta za napredak i te objave su mogle biti još interaktivnije i češće. Na

radiju i televiziji su se prikazivale reklame s igračima i sponzorima, te je klub itekako postao prisutan u životima mnogih Zagrepčana.

Klub je shvaćao i važnost sponzora, te je često surađivao i s njima i održavao razne promocije i sudjelovao na raznim događajima. Na primjer, Podravka i Medveščak su se dogovorili da će neko vrijeme posvetiti promociji o važnosti brige o vlastitom zdravlju, te su Medvjedi odigrali jednu utakmicu u ružičastom dresovima kako bi ukazali na bitnost brige o zdravlju. Nakon utakmice, ti su dresovi bili ponuđeni na humanitarnu licitaciju gdje se skupljao novac za pomoć udruzi „Sve za nju“, udruzi koja pomaže ženama oboljelima od raka dojke. Time su Medvjedi pokazali i da su društveno aktivni u zajednici i da im je stalo do šire zajednice, a ne samo do navijača.

Ukratko, marketinški klub je išao u dobrom smjeru, ali početni je zanos nadvladao hladno kalkuliranje kakvo je primjerenije vođenju jednog sportskog kluba te je dovelo do sve većih financijskih problema.

### Medveščak danas

Usprkos problemima, klub i dalje postoji. Došlo je do sklapanja suradnje s Klubom hokeja na ledu Kuna. Usvojena je promjena imena Kune u KHL Medveščak Mladi, čime je KHL Medveščak Mladi omogućio nastavak rada mlađih kategorija i očuvanje tradicije. Vodstvo je odlučilo naglasak staviti na transparentnost poslovanja i fokusirati se na dugoročan rad, razvoj i napredak mladih igrača te na razvoj cjelokupnog hokeja na ledu u Hrvatskoj.

Izvor: Blažević (2020). Korišteno uz dozvolu Hrvatske asocijacije za sportski menadžment.



## LITERATURA

1. Blažević, M. (2020). Klub hokeja na ledu Medveščak, Hrvatska asocijacija za sportski menadžment, <https://www.hasm.hr/nekategORIZIRANO/case-study-klub-hokeja-na-ledu-medvescak/>, pristup 27.7.2020.
2. Blažević, M. (2020). NK Osijek, Hrvatska asocijacija za sportski menadžment, <https://www.hasm.hr/nekategORIZIRANO/nk-osijek-pozitivna-prica-hrvatskog-sporta/>, pristup 27.7.2020.
3. Đermanović, D. (2015). Tonus hleb – komunikacijska katastrofa. Dragana Đermanović <http://draganadjermanovic.com/oznaka/kriza/>, pristup 20.7.2020.
4. Đukić, N. (2012). Društvena uloga medija – kontrola društvene realnosti. *Politea*, vol. 4, 229-246.
5. Elementa komunikacije (2012). Navijači vole PR. Elementa komunikacije <http://www.elementa-komunikacije.hr/blog/navijaci-vole-pr/2>, pristup 15.7.2020.
6. Ferrand, A., McCarthy, S. (2009). *Marketing the Sports Organization: Building networks and relationships*, Routhledge, New York, SAD.
7. Fullerton, S., Merz, G.R. (2008). The Four Domains of Sports Marketing: A Conceptual Framework, *Sport Marketing Quarterly*, vol. 17, 90-108.
8. Genet, R., Girods, Ch., Lis, A. i Marinier, O. (2008/09). Strategic Communication - Team 1 i 3 Crisis Communication Plan Nike Inc. Groupe Esc Dijon Bourgogne.
9. Harper, D. (2008). *Etimology Dictinary*. New York: Historian.
10. Imran (2017). NIKE: Is it the Sustainability Transformation of the Decade? <https://digital.hbs.edu/platform-rctom/submission/nike-is-it-the-sustainability-transformation-of-the-decade/>, pristup 15.7.2020.
11. Isaacson, T. (2010). *Sport Public Relations*. Los Angeles: SAGE Publication.
12. Kanajet, K. i Jakopović, H. (2019). Izveštavanje o krizi i krizno komuniciranje Agrokora u 2017. godini putem internetskih platformi Večernji. hr i Agrokor.hr. *Medijsko istraživanje*, vol. 25, br.1, 55-82.

13. Katlip, S.M., Senter A.H. i Braun, G.M. (2006). *Uspešni odnosi s javnošću*. Beograd: Službeni glasnik.
14. Kloskowska, A. (1985). *Masovna kultura – kritika i odbrana*. Novi Sad: Matica srpska.
15. Kodeks o oglašavanju i marketinškoj komunikaciji Međunarodne trgovačke komore (ICC) (2018), <https://www.hgk.hr/documents/2018-icc-marketing-code-hr5d95ebbbc559d.pdf>, pristup 28.7.2020.
16. Kolev, D. (2012). *Mediji kao sredstvo psihološke manipulacije*. U Zbornik radova međunarodnog naučnog skupa *Kriza i perspektiva znanja i nauka*, Niš, Republika Srbija, Filozofski fakultet univerziteta u Nišu, 426-446.
17. Komisija europskih zajednica (2007). *Bijela knjiga o sportu*, Brisel. Podgorica: Institut alternativa, <http://media.institut-alternativa.org/2013/02/institut-alternativa-bijela-knjiga-o-sportu.pdf>, pristup 20.7.2020.
18. Krystek, U. (1989). Entwicklung und Kultur der Unternehmung werden durch Krisen verändert. *Zeitschrift für Führung und Organisation*, vol. 3, 186-193.
19. Lider Media, <http://lider.media/znanja/kako-do-uspjesnog-viralnog-marketinga/>, pristup 1.9.2016.
20. Marston, J.E. (1963). *The nature of public relations*. McGraw-Hill.
21. McLuhan, M. (1971). *Poznavanje opštila čovekovih produžetaka*. Beograd: Prosveta.
22. Mullin, B.J., Hardy, S. i Sutton, W.A. (2007). *Sport Marketing*, 3rd Edition, Human Kinetics, Stanningley, UK.
23. Naomi, K. (2002). *NO Logo: bez prostora, bez izbora, bez posla, bez logotipa*. Zagreb: V.B.Z.
24. Nike News (2020). Michael Jordan and Jordan Brand Announce Initial Partners for \$100 Million, 10-Year Commitment, <https://news.nike.com/news/michael-jordan-and-jordan-brand-announce-initial-partners-for-100-million-10-year-commitment>, pristup 10.7.2020.
25. Novak, I. (2006). *Sportski marketing i industrija sporta*, Maling, Zagreb.

26. Pobjede, sponzori, novac: Liverpool dobio vrhunskog partnera (2020), <https://www.vijesti.me/sport/fudbal/416704/pobjede-sponzori-novac-liverpul-dobio-vrhunskog-partnera>, pristup 20.7.2020.
27. Ratković, M. (2009). The Role of Internal marketing in increasing customers satisfaction, *Marketing*, vol. 40, br. 4, 269-275.
28. Ratković, M.C. i Dašić, D.R. (2018). *Marketing u sportu sa elementima industrije sporta*, Visoka škola modernog biznisa, Beograd.
29. Rodek, J. (2018). Sport i mediji. *Školski vjesnik*, vol. 67, br.1, 108-121.
30. Senić, V. i Senić, R. (2015). Komunikacija u uslovima krize. *Marketing*, vol. 46, br. 3, 155-165.
31. Sharma. N.H. (2020). From Ronaldo to Messi to LeBron – Here are the insane amounts the top 10 sports influencers make from a single Instagram post. *Luhury launches*. Dostupno na: [https://luxurylaunches.com/other\\_stuff/from-ronaldo-to-messi-to-beckham-here-are-the-insane-amounts-the-top-10-sports-influencers-make-from-a-single-instagram-post.php](https://luxurylaunches.com/other_stuff/from-ronaldo-to-messi-to-beckham-here-are-the-insane-amounts-the-top-10-sports-influencers-make-from-a-single-instagram-post.php), pristup 18.7.2020.
32. Shilbury, D., Westerbeek, H., Quick, S. i Funk, D. (2009). *Strategic Sport Marketing*, 3rd Edition, Allen i Unwin, Crows Nest, Australia.
33. Skorić, M. (2014). Internet marketing i sport. *Savremeni sport.com*, <http://savremenisport.com/teorija-sporta/sportski-marketing/9/256/internet-marketing-i-sport>, pristup 15.7.2020.
34. Smith, A.C.T. (2008). *Introduction to Sports Marketing*, Elsevier Ltd., Oxford, UK.
35. Stoldt, G.C., Dittmore, S.W. i Brandvold, S.E. (2006). *Sport public relations: Managing organizational communications*. Champaign, IL: Human Kinetics.
36. Šušnjić, Đ. (2011). *Ribari ljudskih duša: ideja manipulacije i manipulacija idejama*. Beograd: Čigoja štampa.
37. Tomić, M. (2001). *Marketing u sportu, tržište i sportski proizvodi*. Beograd: ASTIMBO.
38. Tomić, Z. i Zdeslav, M. (2007). Strategija kao odgovor na krizu. *Politička misao*, vol. XLIV, br. 1, 137–149.

- 
39. Umansky, D. i Fuhrberg, R. (2018). Improving risk communication and public participation through mutual understanding: A coorientation approach. *Journal of Communication Management*, vol. 22, br. 1, 2-13.
40. Vettorelli, D., Vettorelli, V. i 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.
41. Vilkoš, D.L., Kameron, G.T., Olt, F.H. i Ejđži, V.K. (2005). *Odnosi s javnošću, strategije i taktike*. Beograd: Ekonomski fakultet.
42. Wiesenbergh, M., Godulla, A., Tengler, K., Noelle, I.-M., Kloss, J., Klein, N. i Eeckhout, D. (2020). Key challenges in strategic start-up communication: A systematic literature review and an explorative study. *Journal of Communication Management*, vol. 24, br. 1, 49-64.



## POPIS TABLICA I SLIKA

### POPIS TABLICA

|                                                                                                  |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tablica 1. Specifičnosti sportskog marketinga .....                                              | 6   |
| Tablica 2. Razlike sportskog marketinga i općeg marketinga.....                                  | 8   |
| Tablica 3. Osnovne kategorije marketinških ciljeva u sportu .....                                | 19  |
| Tablica 4. Motivi sportskih obožavatelja za potrošnju sportskih proizvoda i usluga ....          | 25  |
| Tablica 5. Kategorije sportskih obožavatelja .....                                               | 28  |
| Tablica 6. Primjer opisa tržišnih segmenata .....                                                | 38  |
| Tablica 7. Primjer ocjene tržišnih segmenata.....                                                | 39  |
| Tablica 8. Taktike pozicioniranja.....                                                           | 40  |
| Tablica 9. Primjer izračuna cijene najma teniskih terena .....                                   | 57  |
| Tablica 10. Vrste prodavača u sportu .....                                                       | 61  |
| Tablica 11. Karakteristike distribucije sportskih proizvoda .....                                | 61  |
| Tablica 12. Vrste promotivnih materijala .....                                                   | 69  |
| Tablica 13. Promocijske tehnike .....                                                            | 72  |
| Tablica 14. Javnost sportskih organizacija.....                                                  | 89  |
| Tablica 15. Zarade sportaša na društvenoj mreži Instagram po objavi, u srpnju 2020. godine ..... | 99  |
| Tablica 16. Osnovne razlike između sponzorstva i donacije .....                                  | 102 |
| Tablica 17. Čimbenici uspjeha marketinškog plana i potrebni podaci .....                         | 117 |
| Tablica 18. Slogani međunarodnog pokreta usmjereni protiv kompanije Nike .....                   | 124 |

### POPIS SLIKA

|                                                                    |   |
|--------------------------------------------------------------------|---|
| Slika 1. Sport prije marketinga.....                               | 2 |
| Slika 2. Tranzicija u profesionalni sport.....                     | 2 |
| Slika 3. Potrošač kao kontrolna funkcija sportskog marketinga..... | 3 |
| Slika 4. Proces razmjene u sportu .....                            | 4 |
| Slika 5. Struktura sportskog marketinga .....                      | 6 |
| Slika 6. Lanac vrijednosti u industriji sporta .....               | 9 |

|                                                                                        |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Slika 7. Okvir sportskog marketinga .....                                              | 11  |
| Slika 8. Prikaz unutarnjeg i vanjskog okruženja .....                                  | 12  |
| Slika 9. SWOT analiza.....                                                             | 15  |
| Slika 10. Proces upravljanja marketingom u sportu .....                                | 17  |
| Slika 11. Razvoj pozicije na sportskom tržištu .....                                   | 21  |
| Slika 12. Koncept pomičnih stepenica u sportu.....                                     | 22  |
| Slika 13. Model psihološkog kontinuuma .....                                           | 30  |
| Slika 14. Proces donošenja odluke o uključivanju u sport .....                         | 32  |
| Slika 15. Varijable segmentacije sportskog tržišta .....                               | 35  |
| Slika 16. Ljestvica sportskih proizvoda .....                                          | 45  |
| Slika 17. Razine sportskog proizvoda.....                                              | 47  |
| Slika 18. Ključni i širi elementi sportskog proizvoda .....                            | 49  |
| Slika 19. Proces razvoja novog sportskog proizvoda.....                                | 50  |
| Slika 20. Proces određivanja cijene sportskog proizvoda .....                          | 55  |
| Slika 21. Prikaz distribucije sportskih dobara i usluga.....                           | 59  |
| Slika 22. Batra, Myers i Aaker model oglašivačko-komunikacijskog procesa.....          | 69  |
| Slika 23. Model planiranja promocije u sportu.....                                     | 75  |
| Slika 24. Marketinški lijevak u sportu .....                                           | 77  |
| Slika 25. Učinkoviti odnosi s medijima s kojima se bavi voditelj odnosa s javnošću ... | 97  |
| Slika 26. Paradigma sponzorstva .....                                                  | 103 |
| Slika 27. Elementi sportskog marketinga kroz nove medije .....                         | 113 |
| Slika 28. Alati sportskog marketinga temeljnog na novim medijima .....                 | 116 |