

# Članski model kao dio marketinga odnosa na primjeru "HNK Hajduk š.d.d."

---

**Sarić, Bruno**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2017**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:694482>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-04**

*Repository / Repozitorij:*

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



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET SPLIT**

**DIPLOMSKI RAD**

**Članski model kao dio marketinga odnosa na  
primjeru "HNK Hajduk š.d.d."**

**Mentor:**

**doc. dr. sc. Zoran Mihanović**

**Student:**

**Bruno Sarić univ.bacc.oec**

**Split, lipanj 2017.**

## Sadržaj

1. UVOD .....	1
1.1. Definiranje problema istraživanja .....	1
1.2. Definiranje ciljeva istraživanja .....	7
1.3. Hipoteze istraživanja .....	8
1.4. Metodologija istraživanja .....	8
1.5. Doprinos istraživanju.....	9
1.6. Sadržaj rada.....	10
2. TEORIJSKI OKVIR .....	11
2.1. Sport kao industrija i marketing u sportu .....	11
2.1.1. Sportska industrija i tržište europskog nogometa .....	11
2.1.2. Marketing u sportu .....	13
2.2. Zadovoljstvo i identifikacija članova te marketing odnosa u sportu.....	16
2.2.1. Zadovoljstvo i identifikacija članova .....	16
2.2.2. Marketing odnosa u sportu .....	18
2.3. Stanje u hrvatskom nogometu i povijest "HNK Hajduk š.d.d.".....	22
2.3.1. Stanje u hrvatskom nogometu.....	22
2.3.2. Povijest "HNK Hajduk š.d.d." .....	23
3. KONCEPTUALNI MODEL ISTRAŽIVANJA.....	27
3.1. Model istraživanja .....	27
3.2. Empirijsko istraživanje, instrument prikupljanja podataka i uzorak istraživanja .....	29
3.3. Rezultati empirijskog istraživanja .....	33
4. Zaključak.....	42
LITERATURA.....	45
Sažetak.....	50
Summary .....	50
Popis tablica .....	52
Popis slika .....	52
Popis grafova.....	53
Prilozi.....	53

# 1. UVOD

## 1.1. Definiranje problema istraživanja

Živimo u potrošačkom, konzumerističkom društvu čiji su temelji potrošnja dobara i usluga. Zakonom o zaštiti potrošača definirano je da je *potrošač svaka fizička osoba koja sklapa pravni posao ili djeluje na tržištu izvan svoje trgovačke, poslovne, obrtničke ili profesionalne djelatnosti* (NN 41/14,110/15). Konkurencija na svjetskom tržištu povećava se gotovo na svakodnevnoj bazi. Tvrtkama je osnovni cilj zadovoljiti kupca, a Hill, Brierley i MacDougall (2003., str. 7) navode da je *zadovoljstvo kupca mjera koja pokazuje kako završni proizvod organizacije ispunjava kupčeve postavljene zahtjeve*. Borba za svakog potrošača između konkurenata na tržištu sve je žešća, a kako je izbor za potrošače sve veći, tvrtkama je sve teže zadržati postojeće kupce. Stoga, tvrtke traže način na koji kupce mogu dugotrajno vezati uz svoje proizvode/usluge.

Krajem 80-ih godina dolazi do razvoja marketinga odnosa kao novog, specifičnog oblika marketinga. Izraz marketing odnosa (eng. "relationship marketing") prvi je upotrijebio Leonard Berry 1983. Berry (1983., str. 25) navodi kako je marketing odnosa *privlačenje, održavanje te, u organizacijama koje pružaju više usluga, jačanje odnosa s potrošačima*. Buhler i Nufer (2010., str. 40) ističu kako efektivan marketing odnosa omogućava *interaktivnu komunikaciju s potrošačima dopuštajući im da organizacijama kažu koje su njihove potrebe i želje*. Dakle, može se zaključiti kako je marketing odnosa nastao kao reakcija na povećanu konkurenciju odnosno kao odraz nastojanja kompanija da zadrže kupce te s njima formiraju dugoročne, profitabilne veze.

Jedan od načina na koji organizacije pokušavaju zadržati korisnike je razvoj programa članstva kao jedne od strategija marketinga odnosa. Prema Mcmillan-u i Chavis-u (1986., str. 9) članstvo je *„osjećaj pripadnosti ili dijeljenje osjećaja osobne povezanosti“*. Mnoge profitne organizacije uvele su program članstva kako bi zadržali postojeće te privukli nove kupce. U svom radu Gruen i dr. (2000) navode kako članski odnos ima drugačije karakteristike od ostalih marketinških kanala jer , dok se većina marketinških kanala fokusira na jednog ili nekoliko ključnih korisnika, članstvo uključuje upravljanje tisućama korisnika, a menadžere koji upravljaju članstvom zanima ukupna stopa povrata članstva te ne analiziraju pojedince s obzirom da su pojedinačna napuštanja česta.

U Hrvatskoj je vjerojatno najpoznatiji "Membership Rewards" program American Expressa. "Membership Rewards" je program nagrađivanja potrošnje i urednog plaćanja računa za korisnike American Express kartica, prisutan na hrvatskom tržištu već 15 godina.<sup>1</sup> Članstvo je koncept koji se dugo primjenjuje i u neprofitnom sektoru. Međutim, postoje razlike između primjene članskog koncepta u profitnom i neprofitnom sektoru. Prema Bhattacharya i dr. (1995) neprofitne organizacije omogućuju korisnicima da se identificiraju s ciljevima organizacije te za razliku od korporativnih članova kod neprofitnih organizacija članovi plaćaju kako bi bili dio organizacije.

S tog aspekta je "HNK Hajduk š.d.d." kao nogometni klub specifičan. S jedne strane Hajduk od pretvorbe 2008. godine funkcionira kao sportsko dioničko društvo te poštuje sve principe tržišnog poslovanja, a s druge strane se radi o klubu od velikog društvenog interesa s obzirom da ima veliki broj navijača i simpatizera te se s njim identificira veliki broj ljudi. O tome koliko Hajduk znači ljudima na ovom području najbolje govore veliki prosvjedi 2012. godine kada je klub bio na rubu stečaja.<sup>2</sup> Hajduk se teško može gledati isključivo kroz profit ili zaradu pa ga teško možemo svrstati isključivo u profitni sektor.

Općenito se profesionalni sport sve više pretvara u čisti "biznis". Procjene govore kako je globalno sportsko tržište u 2013. godini generiralo preko 76 milijardi dolara prihoda te se procjenjuje da će ukupni prihodi u 2017. godini doseći razinu od 90 milijardi dolara.<sup>3</sup> Nogomet kao najpopularniji sport na svijetu zauzima najveći udio na globalnom sportskom tržištu. Tako je u 2009. godini nogomet s prihodima od 19,5 milijardi eura zauzimao udio od 43% na ukupnom globalnom tržištu sportskih događaja.<sup>4</sup>

---

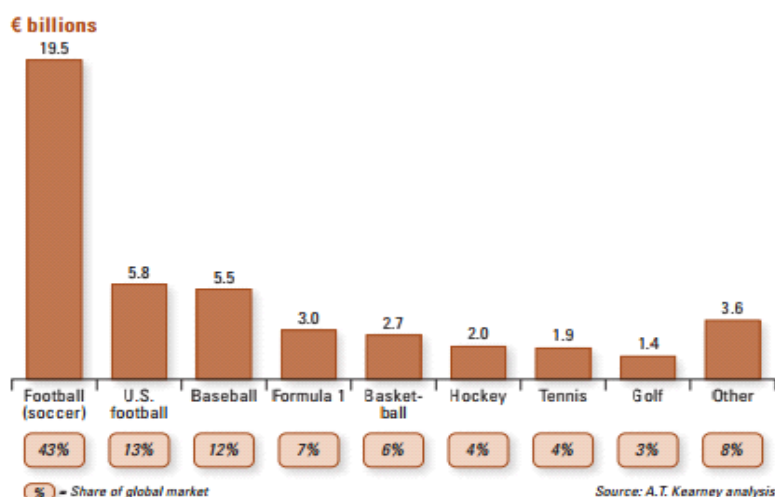
<sup>1</sup> Dostupno na: <http://www.membershiprewards.hr/o-programu/> [15.05.2016.]

<sup>2</sup> Dostupno na: <http://www.slobodnadalmacija.hr/sport/hajduk/clanak/id/182341/banovina-u-obrucu-torcide-dok-kerum-ne-potpise-jamstvo-ispred-poglavarstva-se-skupilo-okolo-2000-navijaca-bijelih> [15.05.2016.]

<sup>3</sup> The Statistics Portal: *Global sports market - total revenue from 2005 to 2017.*

Dostupno na: <http://www.statista.com/statistics/370560/worldwide-sports-market-revenue/> [16.05.2016.]

<sup>4</sup> A.T. Kearney Analysis (2011) : *The Sports Market.* Dostupno na: <https://www.atkearney.com/documents/10192/6f46b880-f8d1-4909-9960-cc605bb1ff34> [16.05.2016.]



**Slika 1:** "Globalno tržište sportskih događaja"

Izvor: <https://www.atkearney.com/documents/10192/6f46b880-f8d1-4909-9960-cc605bb1ff34> [16.05.2016.]

Vrijednost europskog nogometnog tržišta u 2014. godini premašila je 20 milijardi eura, a najveći udio u ukupnim prihodima imala je engleska "Premier Liga" s prihodom od 3,9 milijardi eura.<sup>5</sup> Prihodi krovne europske nogometne organizacije UEFA-e u sezoni 2013/2014 premašili su 1,7 milijardi eura. Čak 83% ili 1,445 milijardi eura prihoda UEFA-e generiralo je najprestižnije nogometno natjecanje na svijetu "Liga Prvaka" dok je 14% prihoda ili 247,5 milijuna eura generiralo drugo natjecanje po redu "Europska Liga".<sup>6</sup> Za usporedbu prihodi od "Lige Prvaka" u sezoni 2005/2006 iznosili su 607 milijuna eura.<sup>7</sup>

Promatrajući ove brojke jasno je da se profesionalni nogomet iz sporta pretvorio u vrlo unosnu gospodarsku djelatnost. Ipak, razlika između malih i velikih klubova iz tkz. "Liga petice" sve je veća.<sup>8</sup> Najveći dio kolača od velikih natjecanja i TV prava uzimaju veliki klubovi. Klubovima iz malih država, kao što je Hajduk, koji egzistiraju na malom tržištu u državama slabe ekonomije i niskog marketinškog potencijala, članarine mogu predstavljati

<sup>5</sup>Deloitte Sports Business Group(2015): *Annual review of football finance*. Dostupno na: <http://www2.deloitte.com/rs/en/pages/about-deloitte/articles/annual-review-of-football-finance1.html> [21.05.2016.]

<sup>6</sup>UEFA (2015): *Financial Report 2013/14*. Dostupno na: [http://www.uefa.org/MultimediaFiles/Download/uefaorg/Administration/02/22/72/03/2227203\\_DOWNLOAD.pdf](http://www.uefa.org/MultimediaFiles/Download/uefaorg/Administration/02/22/72/03/2227203_DOWNLOAD.pdf) [21.05.2016.]

<sup>7</sup>The Statistics Portal: *UEFA Champions League total revenue from 2005/06 season to 2014/15 season*. Dostupno na: <http://www.statista.com/statistics/279067/uefa-champions-league-revenue/> [21.05.2016.]

<sup>8</sup> Deloitte Sports Business Group(2015): *Annual review of football finance*. Dostupno na: <http://www2.deloitte.com/rs/en/pages/about-deloitte/articles/annual-review-of-football-finance1.html> [21.05.2016.]

iznimno vrijednu stavku u ukupnim prihodima te mogu biti jamac stabilnosti kluba. McDonald i Shaw (2005) navode kako sportski klubovi teže samoodrživosti, a pod pritiskom smanjenih javnih dotacija članarine vide kao novi izvor prihoda.

Usporedno s razvojem sporta kao ekonomske grane razvijao se i marketing u sportu. Shank i Lyberger (2015, str. 5) navode kako je *sportski marketing specifična primjena marketinških principa i procesa na sportske proizvode te na marketing nesportskih proizvoda kroz asocijaciju sa sportom*. Elemente marketinga u sportu pronalazimo već u antičkoj Grčkoj u vrijeme odigravanja prvih Olimpijskih igara. Shank i Lyberger (2015) navode kako počeci sportskog marketinga u Sjevernoj Americi sežu u 50-e i 60-e godine 19. stoljeća kada su tvrtke pokušale stvoriti povezanost s popularnim sportovima kako bi stvorile više komercijalnih mogućnosti kroz sportski marketing. Prema Shanku i Lybergeru (2015) osnovni marketinški principi i procesi koji se primjenjuju u sportu su:

- Sportski marketinški splet
- Proces razmjene
- Proces strateškog sportskog marketinga

Sportski marketeri upravljaju *sportskim marketinškim spletom*. Shank i Lyberger (2015., str. 36) navode kako se radi o *sportskom proizvodu, cijeni, promociji i distribuciji odnosno o setu međusobno povezanih elemenata kojima marketer upravlja kako bi zadovoljio potrebe potrošača te ostvario zadane ciljeve*. Razmjena se prema Shanku i Lybergeru (2015., str. 41) može definirati kao *marketinška transakcija u kojoj prodavač u zamjenu za proizvod ili uslugu koju nudi od kupca prima adekvatnu protuvrijednost*. Shank i Lyberger (2015., str. 41) također navode kako je proces strateškog sportskog marketinga *proces planiranja, implementiranja i kontroliranja marketinškog napora kako bi se ostvarili zadani organizacijski ciljevi te zadovoljile potrebe potrošača*.

Marketing u sportu se razlikuje od tradicionalnog marketinga. Prema Masterlaxisu i dr. (2014) neke od ključnih razlika marketinga u sportu u odnosu na tradicionalni marketing su:

- Sportske organizacije se, u velikom broju slučajeva, istovremeno natječu i surađuju
- Potrošači u sportu često sebe smatraju stručnjacima
- Potražnja potrošača ima tendenciju snažnog variranja
- Sportski proizvod je neopipljiv, subjektivan te iznimno iskustven
- Sportski proizvod je nekonzistentan i nepredvidljiv

*Članstvo u sportu* se prema Buhleru i Nuferu (2010., str. 4) može definirati kao *poseban oblik udruženja potrošača u sportu*. Više od 60% njemačkih klubova implementiralo je članstvo kako bi podigli razinu povezanosti s potrošačima i dok dio klubova u Njemačkoj članstvo vidi isključivo u smislu nuđenja povezanosti i suradnje članovima dio se klubova pomiče prema članskom modelu kojeg primjenjuju britanski nogometni klubovi, a pri tome se misli da članovi primaju ekskluzivne informacije, imaju pravo na posebne usluge te razne financijske koristi što može privući i simpatizere, a ne samo najzagriženije navijače (Buhler i Nufer, 2010.). Prema Buhleru i Nuferu (2010, str. 42) *manje je vjerojatno da će navijač postati član ukoliko u zamjenu za učlanjenje ne stekne pravo na povlaštene informacije ili neki drugi oblik nagrade*. Članovi su posebno važni za organizaciju zbog više ukupne potrošnje od "običnih" potrošača kao i zbog tendencije da budu dugotrajni potrošači (McDonald i Shaw, 2005.). Također, isti autori tvrde kako najveći utjecaj na zadovoljstvo članova kluba ima uključenost u rad samog kluba dok igra ekipe nema većeg utjecaja na zadovoljstvo članova.

Često se može čuti kako je i članska iskaznica Hajduka sredstvo identifikacije svakog hajdukovca. Prema Bhattacharyi i dr. (1995., str. 47) *organizacijska identifikacija je specifičan oblik socijalne identifikacije kod koje osoba sebe identificira u kontekstu članstva u određenoj organizaciji*. Isti autori navode kako neke neprofitne organizacije, kao što su muzeji, nastoje izgraditi identifikaciju korisnika s organizacijom na način da ih privole da postanu članovi organizacije. Kada se osoba identificira s organizacijom, ona ili on percipira osjećaj povezanosti s organizacijom i definira sebe u kontekstu organizacije (Mael i Ashfort, 1992.). Bhattacharya i dr. (1995) tvrde kako bolje razumijevanje identifikacije korisnika može dovesti do održive konkurentske prednosti za organizaciju, a sve osobe koje se identificiraju s onim što organizacija predstavlja će vjerojatno biti vjerni kupci njenih proizvoda i usluga. Također, isti autori tvrde kako vidljivost članstva može utjecati na identifikaciju članova. Dutton i Dukerich (1991) navode kako članovi koriste imidž organizacije, tj. uvjerenje o tome kako drugi ljudi vide organizaciju, kao mjerilo kako drugi ljudi vide njih. Istraživači na području socijalne identifikacije smatraju da zadovoljstvo organizacijom, reputacija organizacije, učestalost kontakata te razina pripadnosti utječu na snagu identifikacije članova (Dutton i Dukerich, 1991.; Mael i Ashfort, 1992.; preuzeto od Bhattacharya i dr., 1995.).

Prema Bhattacharya i dr. (1995) identifikacija članova s organizacijom povezana je s tri faktora:

- Organizacijske karakteristike i karakteristike proizvoda
- Karakteristike pripadanja



- Karakteristike aktivnosti

Također, isti autori navode kako će se članovi snažnije identificirati s organizacijom ako su:

- Percipirali da je organizacija prestižnija
- Zadovoljni koristima koje organizacija pruža članovima

Prema Gruen i dr. (2000) postoje tri ponašanja članova koja sugeriraju uspješnost članskog odnosa:

- Zadržavanje
- Sudjelovanje
- Koprodukcija

*Zadržavanje* članova je ključna metrika kojom se mjeri uspješnost organizacije u provedbi članskog modela, a stopa zadržavanja se definira kao *postotak članova koji su bili članovi u prošloj godini te su obnovili članstvo u tekućoj godini* (Gruen i dr., 2000., str. 36). Jedan od ciljeva marketinga odnosa je poboljšanje kvalitete članstva, a prvi pokazatelj kvalitete članstva je *sudjelovanje* članova koje se definira kao *opseg u kojem članstvo konzumira usluge organizacije* (Gruen i dr., 2000., str. 36). *Koprodukcija* se prema Bovairdu i Loffleru (2009., str. 225) može definirati kao *pružanje usluga kroz redovite, dugoročne odnose između profesionaliziranih pružatelja usluga (u bilo kojem sektoru) te korisnika usluga*. Mihanović i Rosan (2014) u svom radu iz područja neprofitnih organizacija zaključuju kako *uključivanje dionika u aktivnosti i poslovanje neprofitnih organizacija ima pozitivan utjecaj i da je važno za razvoj održivih marketinških strategija i praksi*. Također, u radu je dokazano *kako će se pojedinci više identificirati s neprofitnom organizacijom ovisno o njihovoj povezanosti s istom i pozitivnom percipiranju iste te da će spremnost na sudjelovanje u aktivnostima organizacije biti izraženija kod pojedinaca s izraženijom identifikacijom s organizacijom*.

Primjena članstva kao dijela marketinga odnosa u Hrvatskoj je još u povojima. To se posebno odnosi na sport te se postavlja pitanje u kojoj mjeri se u sportskim udruženjima adekvatno upravlja članstvom te u kojoj se mjeri primjenjuju principi marketinga u sportu i marketinga odnosa? Jedno od temeljnih pitanja je i koliko je u Hrvatskoj razvijena svijest o vrijednosti koju članovi imaju za organizaciju? Nogometni klub "HNK Hajduk š.d.d.", kao sportsko udruženje s uvjerljivo najviše članova u državi, predstavlja, barem na papiru, prvu organizaciju ove veličine u Hrvatskoj koja kao temelj svog djelovanja vidi članove kluba. Stoga rukovodstvo kluba ima priliku kvalitetnim upravljanjem članstvom, za što će im trebati

znanje na području marketinga odnosa u sportu, osigurati dugoročnu, financijski isplativu vezu s članovima kluba.

## **1.2. Definiranje ciljeva istraživanja**

Primarni cilj ovog istraživanja je utvrđivanje važnosti članova i uspješnosti članskog modela na primjeru HNK Hajduk š.d.d. Ovaj rad je pisan u trenucima kada Hajduk doživljava "eksploziju" broja članova te ih u trenutku pisanja ima više od 27 tisuća. Ovim radom želi se ispitati ponašanje članova kluba, što im je bitno, što ih zadovoljava te kakva je njihova financijska vrijednost. Hipoteze će se testirati na temelju primarnih podataka koji će se prikupljati anketnim upitnikom osobno i putem interneta. Primarni podaci bi nas trebali dovesti do spoznaja na području zadovoljstva članova, identifikacije članova s klubom te kupovnog ponašanja članova. Ono što predstavlja poseban izazov je činjenica kako u RH istraživači još nisu dotakli ovo specifično područje u sportu. Također, nogometni klub Hajduk predstavlja sponu između neprofitnog i profitnog sektora na što je već do sada u radu ukazano. Iz svega do sada napisanog utvrđuju se sljedeći ciljevi:

- Utvrditi postoje li razlike između članova i nečlanova s aspekta kupovine klupskih proizvoda;
- Definirati obrazac kupovnog ponašanja članova te utvrditi što ih motivira na kupovinu;
- Definirati što članove potiče na identifikaciju s klubom te što utječe na njihovo zadovoljstvo
- Identificirati prostor za napredak te iznijeti konkretne prijedloga za poboljšanje modela u klubu;
- Obraditi prikupljene podatke iz prethodnih istraživanja iz ovog područja te ih pretvoriti u informacije korisne nogometnom klubu Hajduk, budućim istraživačima i svim zainteresiranim dionicima te se nadograditi na njih novim spoznajama i zaključcima;
- Doprinijeti znanstvenom radu na području marketinga odnosa u sportu u RH i općenito marketinga u sportu u RH;
- Podignuti svijest u javnosti o važnosti primjene članskog modela te zainteresirati dionike profitnog i neprofitnog sektora na primjenu ovog modela ili poboljšanje samog modela ukoliko ga već primjenjuju;
- Statistički ispitati postavljene hipoteze te obrazložiti rezultate.

### 1.3. Hipoteze istraživanja

Na temelju svega do sada napisanog formirane su četiri temeljne hipoteze istraživanja. Hipoteze će se testirati te će rezultati hipoteza dovesti do prijedloga i zaključka.

H1: *Uključenost u rad samog kluba ima veći utjecaj na zadovoljstvo članova Hajduka od igre prve ekipe kluba (rezultata i pozicije na ljestvici).*

Hipotezom H1 testira se pretpostavka da rezultat nema presudan utjecaj na zadovoljstvo članova Hajduka već veći utjecaj ima uključenost u rad kluba. Drugim riječima, želi se potvrditi ili odbaciti pretpostavka da je članovima važnija aktivna uloga u radu kluba od rezultata utakmice ili pozicije na ljestvici.

H2: *Članovi Hajduka imaju tendenciju da budu dugotrajni potrošači te imaju višu ukupnu potrošnju od ostalih navijača i simpatizera kluba koji nisu članovi.*

Hipotezom H2 želi se provjeriti pretpostavka da se članovi kluba ističu i visokom ukupnom potrošnjom te da imaju tendenciju da u duljem razdoblju kupuju klupske proizvode. Ovom se pretpostavkom želi utvrditi direktna ekonomska vrijednost članova Hajduka te se želi dokazati kako su oni veći potrošači od navijača koji nisu članovi kluba.

H3: *Na identifikaciju članova Hajduka utječu zadovoljstvo organizacijom, reputacija organizacije, učestalost kontakata te zadovoljstvo s koristima koje klub pruža članovima.*

Hipotezom H3 želi se testirati pretpostavka da na identificiranje članova s klubom utječe zadovoljstvo samim klubom, reputacija kluba, koliko je često član u kontaktu s klubom, te zadovoljstvo s koristima koje ostvaruju kao članovi. Svaki od ovih elemenata testirati će se posebno kako bi se dobio uvid u njihovu značajnost.

### 1.4. Metodologija istraživanja

Prema R. Zelenika (2000., str. 310) metodologija je *znanost o cjelokupnosti svih oblika o postupaka istraživanja pomoću kojih se dolazi do sustavnog i objektivnog znanstvenog znanja.*

Teorijski dio rada bazira se na prikupljanju i analiziranju sekundarnih podataka. Izvori sekundarnih podataka su internetske baze znanstvenih radova i stručne literature te knjige u digitalnom izdanju. Također, izvor su i knjige u tiskanom obliku.

U teorijskom dijelu primijenit će se metode analize, sinteze, dokazivanja i opovrgavanja, klasifikacije i deskripcije, komparacije te induktivna i deduktivna metoda. Nakon obrade prikupljenih podataka induktivnom metodom će se formirati hipoteze koje će se testirati u empirijskom dijelu rada.

U empirijskom dijelu rada primijenit će se metoda anketiranja te statističke metode. Empirijski dio će se provesti na način da se pomoću anketnog upitnika prikupe relevantni podaci na uzorku većem od 150 ispitanika. Dobiveni podaci će se obraditi statističkim metodama te će se uz pomoć statističkog programa SPSS donijeti zaključak o prihvaćanju ili odbacivanju postavljenih hipoteza.

### **1.5. Doprinos istraživanju**

Na globalnom svjetskom tržištu koncept članstva se nameće kao jedan od efikasnijih načina dugoročnog zadržavanja postojećih i privlačenja novih kupaca. Nadalje, ovo područje još uvijek nije u dovoljnoj mjeri istraženo, a to se posebno odnosi na članstvo u sportu odnosno nogometu kao najatraktivnijem i najkomercijalnijem sportu na svijetu. Ipak, interes istraživača za područje marketinga odnosa se povećava od kraja prošlog stoljeća (Bhattacharya 1998, Bhattacharya, Rao i Glynn 1995).

Doprinos ovog znanstvenog rada može se gledati s aspekta početka znanstvenog rada u RH u području članstva u sportu koje je do sada praktički netaknuto. Ovaj rad može biti temelj i poticaj budućim istraživanjima na području zadovoljstva, identifikacije te upravljanja članstvom, poglavito na području članstva u sportu te općenito doprinos marketingu u sportu.

Članstvom se koriste profitne i neprofitne organizacije. S obzirom da je koncept članstva u Hrvatskoj još u povojima, rezultati ovog rada mogu podignuti svijest dionika profitnog i neprofitnog sektora o važnosti članstva. Specifičnost nogometnog kluba "HNK Hajduk š.d.d." je da se radi o sportskom dioničkom društvu koje posluje po tržišnim pravilima, ali ima puno veći značaj za javnost i širu društvenu zajednicu od obične tvrtke. Također, neprofitna udruga "Naš Hajduk" najvažniji je dionik trenutnog upravljanja klubom te indirektno igra ključnu ulogu u njegovom poslovanju premda ne sudjeluje direktno u samom poslovanju kluba. Stoga, analize, provedeno empirijsko istraživanje te rezultati rada mogu biti korisni kako neprofitnom (kazalištima, muzejima, drugim sportskim klubovima i udruženjima) tako i profitnom sektoru s aspekta izrade adekvatne marketinške strategije za privlačenje, zadržavanje i upravljanje članovima.

Ipak, najviše koristi od ovoga rada može imati "HNK Hajduk š.d.d." te udruga "Naš Hajduk" i ostale koordinirane udruge prijatelja Hajduka s obzirom da će se kroz anketni upitnik doznati što utječe na zadovoljstvo članova kluba, što jača njihovu identifikaciju s klubom, pokušati će se dokazati kako članovi kluba troše više od ostalih navijača i simpatizera koji nisu članovi te da članovi imaju tendenciju da postanu dugotrajni potrošači.

Sve ovo bi trebalo koristiti klubu i udruzi da još kvalitetnije i efikasnije upravljaju i komuniciraju s postojećim i potencijalnim članovima.

## **1.6. Sadržaj rada**

U prvom, uvodnom poglavlju definirat će se problem istraživanja te ciljevi koje se žele postići istraživanjem. Na temelju zaključaka proizašlih iz prikupljene teorijske osnove formirat će se hipoteze. Nakon toga će se navesti i opisati koje metode će se koristiti u istraživanju, a uvodni dio će završiti navođenjem doprinosa ovog istraživanja.

Drugo poglavlje odnosi se na teorijski okvir u kojem će prikazati razvoj sporta kao industrije te će se navesti trenutna poslovna situacija s posebnim naglaskom na stanje u europskom nogometu. Nakon toga, pojmovno će se definirati marketing u sportu te će se ustanoviti specifičnosti i razlike marketinga u sportu u odnosu na tradicionalni marketing. Također, navest će se primjeri uspješne primjene marketinga u sportu. Nakon toga, definirati će se pojmovi zadovoljstva i identifikacije s posebnim naglaskom na zadovoljstvo i identifikaciju članova. Također, definirati će se što je to marketing odnosa te kada i zašto je nastao. Nakon toga će se utvrditi razlike između marketinga odnosa i tradicionalnog marketinga. Nakon toga će biti riječi o primjeni marketinga odnosa u sportu s posebnim naglaskom na primjenu koncepta članstva u nogometu te će se navesti primjeri primjene. Na koncu, prikazat će se stanje u hrvatskom nogometu te prikaz organizacije nogometnih klubova kao i povijesti nogometnog kluba Hajduk te njegovog trenutnog organizacijskog ustroja i vlasničke strukture. Također, analizirat se trenutno poslovno stanje kluba kao i razne udruge i članstva vezana za Hajduk te usporedba s klubovima u Europi.

U trećem poglavlju "Plan provedbe empirijskog istraživanja i rezultati istraživanja" opisat će se populacija te će se navesti uzorak istraživanja. Također, opisat će se i način prikupljanja podataka te će se navesti statističke metode koje će se primijeniti u istraživanju. Također, statistički će se analizirati prikupljeni podaci te će se ispitati utemeljenost postavljenih istraživačkih hipoteza.

U posljednjem, četvrtom poglavlju iznosi se zaključak te prijedlozi poboljšanja upravljanja s članovima u "HNK Hajduk š.d.d.", a na koncu slijede sažetak rada, sažetak rada na engleskom, popis literature, tablica, slika te prilozima.

## 2. TEORIJSKI OKVIR

### 2.1. Sport kao industrija i marketing u sportu

#### 2.1.1. Sportska industrija i tržište europskog nogometa

Sport je odavno prerastao okvire amaterizma te aktivnosti kojoj se ljudi posvećuju radi zabave i zdravlja u slobodno vrijeme. Tijekom godina sve veći novac se počeo "okretati" u profesionalnom sportu. To se posebno odnosi na najpopularnije sportove na svijetu kao što su: nogomet, košarka, kriket, tenis, boks itd. To je dovelo do upotrebe izraza "*sportska industrija*" čime se naglašava tranzicija sporta iz zabave i rekreacije u "biznis". Prema Hums et al. (1999) sportska industrija je iznimno diverzificirana industrija koja, između ostalih, uključuje sljedeće segmente:

- Profesionalni sport
- Zdravlje i fitnes
- Rekreativni sport
- Upravljanje sportskim objektima

Sportska industrija vrijedi između 350 i 450 milijardi eura te raste brže od ukupnog BDP-a, a u tu vrijednost sportske industrije uključeni su.<sup>9</sup>

- Infrastrukturni zahvati
- Sportska oprema
- Licencirani proizvodi
- Sportski događaji

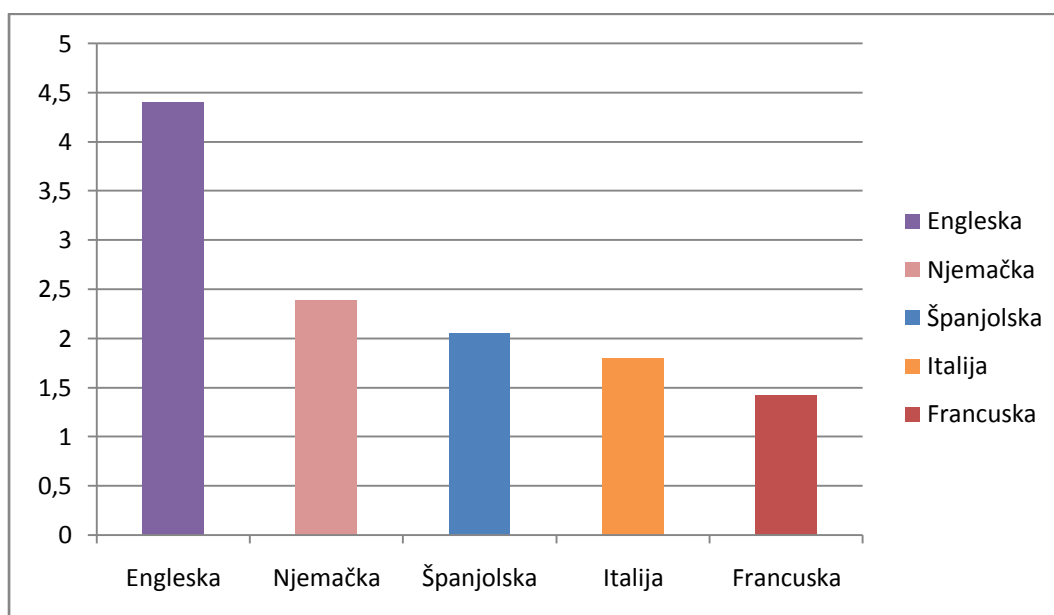
Premda se smatra kako recesija pretjerano ne utječe na sportsku industriju to nije u potpunosti točno. Sportska industrija nikada nije bila u potpunosti otporna na utjecaj recesije već je bila otpornija na recesiju od drugih industrija, ali ta karakteristika sportske industrije polako nestaje rastom industrije, a rastom industrije raste i potreba za kapitalom unutar industrije kako bi se zadržala ili povećala vrijednost sportskih kolektiva (Zimbalist, 2006.). Prema Zimbalistu (2006) ono po čemu se sportska industrija razlikuje od drugih industrija je to što navijači koji predstavljaju kupce osjećaju posebnu povezanost prema svojim klubovima koja se ne može usporediti s tipičnom vezom koju imaju s proizvodnim ili uslužnim tvrtkama.

---

<sup>9</sup>A.T. Karney Analysis (2011) : *The Sports Market*. Dostupno na: <https://www.atkearney.com/documents/10192/6f46b880-f8d1-4909-9960-cc605bb1ff34> [16.05.2016.]

U svom istraživanju Reilly i Williams (2003) ustvrdili su kako je nogomet najpopularniji sport na svijetu koji se, bez izuzetka, igra u svakoj državi na svijetu. Samim time što je najpopularniji on generira najviše prihoda unutar sportske industrije. Premda popularnost nogometa raste u Aziji, Australiji te Sjevernoj Americi, europski nogomet je i dalje uvjerljivo vodeći po atraktivnosti. Tako je u sezoni 2014/2015 nogometno tržište u Europi generiralo 21.3 milijarde eura prihoda. U sezoni 2015/2016 europsko nogometno tržište generiralo je 22.1 milijardi eura prihoda te se procjenjuje kako će prihodi u sezoni 2016/2017 premašiti 25 milijardi eura. Od 22 milijarde eura prihoda u sezoni 2015/2016 najveći dio odnosi se na prihode 5 najvećih europskih liga (Engleska, Njemačka, Španjolska, Italija, Francuska) koje su zajedno generirale 12 milijardi eura odnosno 54% ukupnih prihoda.<sup>10</sup>

**Graf 1:** Prihodi 5 najjačih europskih liga (u mlrd. Eura) u sezoni 2014/2015



Izvor:Deloitte.com; Dostupno na: <http://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/annual-review-of-football-finance.html> [22.05.2016.]

Rast prihoda europskog nogometnog tržišta trebao bi se nastaviti i idućih 5 godina potaknut daljnim rastom naknada za medijska prava u najjačim ligama te u najjačim natjecanjima koja organizira Uefa.<sup>11</sup> S obzirom na sve navedeno nije ni čudno da prvih 10 najvrijednijih nogometnih klubova na svijetu dolazi iz 5 najjačih europskih liga.

<sup>10</sup>Deloitte Sport Business Group (2016): *Annual Review of Football Finance 2016*; Dostupno na: <http://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/annual-review-of-football-finance.html> [22.05.2016.]

<sup>11</sup> Ibid., str. 14

**Tablica 1:** 10 najvrijednijih nogometnih klubova na svijetu u 2016. godini

Redni broj	Klub	Vrijednost (u milijardama \$)
1.	Real Madrid	3,65
2.	Barcelona	3,55
3.	Manchester United	3,32
4.	Bayern Munchen	2,68
5.	Arsenal	2,02
6.	Manchester City	1,92
7.	Chelsea	1,66
8.	Liverpool	1,55
9.	Juventus	1,3
10.	Tottenham Hotspur	1,02

Izvor: Forbes.com; Dostupno na: <http://www.forbes.com/sites/nickdesantis/2016/05/11/the-20-most-valuable-soccer-teams-of-2016-visualized/#5a00d36850b6> [22.05.2016.]

#### 2.1.2. Marketing u sportu

Usporedno s razvojem sportske industrije rasla je i upotreba marketinga u industriji. Mnogi autori i organizacije pokušali su definirati marketing. Tako je marketing, prema službenoj definiciji "Američke marketinške asocijacije" (AMA) iz srpnja 2013., *aktivnost, skup institucija i procesa za stvaranje, komuniciranje, isporuku i razmjenu ponuda koje sadrže vrijednost za potrošače, klijente, partnere te društvo u cjelini*. Prema Strydomu (2005., str. 2) marketing je *socijalni i upravljački proces kojim pojedinci i grupe pribavljaju ono što trebaju i žele stvaranjem te razmjenom proizvoda i vrijednosti s drugima*. Još jednu definiciju dali su Kotler i dr. (2013., str. 4) prema kojima je marketing *proces kojim kompanije stvaraju vrijednost za potrošače, komuniciraju i dostavljaju vrijednost potrošačima te stvaraju snažne veze s potrošačima kako bi zauzvrat dobili vrijednost od potrošača*.

Prema Desbordes i Richelieu (2012) sportska industrija je u posljednjem desetljeću rasla brzo što je za posljedicu imalo rastući interes za marketing u sportu. Pojam "sportski marketing" prvi put je upotrebljen 1979. godine u magazinu "Advertising Age". Prema Mullinu i dr. (2007., str. 11) sportski marketing *sadrži sve aktivnosti koje su dizajnirane kako bi se ispunile potrebe i želje sportskih potrošača kroz proces razmjene*. Sportski marketing je razvio dva glavna pravca: *marketing sportskih proizvoda i usluga usmjeren direktno prema potrošačima u sportu te marketing ostalih potrošačkih i industrijskih proizvoda ili usluga kroz sportsku promociju*. Nadalje, prema Shanku i Lybergeru (2015., str. 5) sportski marketing je



*specifična primjena marketinških principa i procesa na sportske proizvode te na marketing nesportskih proizvoda kroz asocijaciju sa sportom.* S druge strane, Wakefield (2007, str. 12) navodi kako je sportski marketing *izgradnja visoko identificirane baze navijača kako bi navijači, sponzori, mediji i vlada plaćali da organizaciju promoviraju i daju joj potporu radi koristi koja proizlazi iz socijalne razmjene te radi osobnog, grupnog i društvenog identita unutar kooperativnog, kompetitivnog okruženja.* U svom istraživanju Bee i Kahle (2006) ustvrdili su da, u kontekstu sportskog marketinga, vrijednosti koje zajedno dijele kupci u sportu i sportske organizacije potiču rast privrženosti, a kupci u sportu svoju privrženost sportskoj organizaciji demonstriraju ponavljajućom kupovinom ulaznica, kontinuiranim prisustvom na utakmicama te kupovinom sportskih proizvoda.

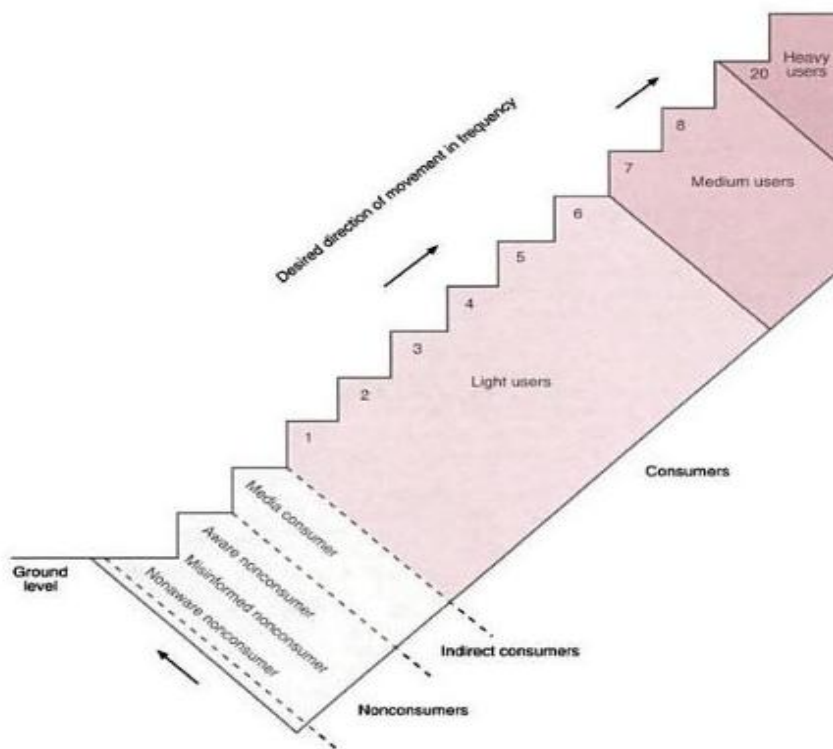
Za razliku od konvencionalnog marketinga, sportski marketing može potaknuti potrošnju proizvoda i usluga koji nisu sportskog karaktera (Smith i Stewart, 2015.). Primjer je suradnja između "HNK Hajduk š.d.d." i "Piazza Italie" kojom se talijanska modna kuća obvezala isplaćivati klubu određeni postotak od prodaje u svojoj trgovini u Splitu kako bi potaknuli navijače Hajduka na kupovinu u njihovoj trgovini. Prema Schwarzu i Hunteru (2008., str. 18) *primarni sportski proizvod se tradicionalno bazira na potražnji za razliku od ostalih generičkih proizvoda koji se u prodaju puštaju prema potrebi.*

Marketing u sportu se razlikuje od tradicionalnog marketinga. Prema Masteralexis i dr. (2014) ključne razlike marketinga u sportu u odnosu na tradicionalni marketing su:

- Sportske organizacije se, u velikom broju slučajeva, istovremeno natječu i surađuju;
- Zahvaljujući visokoj dostupnosti informacija i mogućnosti osobnog iskustva te snažne osobne identifikacije, potrošači u sportu često sebe smatraju stručnjacima;
- Potražnja potrošača ima tendenciju snažnog variranja;
- Sportski proizvod je neopipljiv, subjektivan te iznimno iskustven;
- Sportski proizvod, odnosno sama igra, se istovremeno proizvodi i konzumira;
- Sport se uglavnom javno konzumira te je zadovoljstvo potrošača pod stalnim utjecajem socijalne facilizacije;
- Sportski proizvod je nekonzistentan i nepredvidljiv;
- Sportski marketeri imaju malo ili nimalo kontrole nad ključnim proizvodom, a vrlo često je njihova kontrola limitirana i nad proizvodima koji se nastavljaju na ključan proizvod;
- Sport je gotovo univerzalno privlačan te prodire u sve elemente ljudskog života.

U svom djelu Schwarz i Hunter (2008) navode da sportski marketeri koriste „Koncept pomičnih stepenica“ (eng. *The escalator concept*) kako bi objasnili kretanje potrošača od najnižeg do najvišeg stupnja uključenosti u odnosu na određeni proizvod pa tako razlikujemo sljedeće razine uključenosti:

- Nepotrošače – osoba koja ne koristi proizvod ili uslugu. Postoje tri tipa nepotrošača: oni koji nisu svjesni da proizvod postoji, oni koji imaju krive informacije o proizvodu te na temelju tih informacija ne koriste proizvod te oni koji imaju ispravne informacije i poznaju proizvod ali ga ne žele koristiti.
- Indirektni potrošači – koriste sportske proizvode s distance kao što je npr. gledanje sporta na televiziji.
- Potrošači niskog stupnja korištenja proizvoda/usluge – razlikuju se od indirektnih potrošača po tome što 1 ili 2 puta godišnje uživo prisustvuju sportskom događaju.
- Potrošači srednjeg stupnja korištenja proizvoda/usluge – uživo prisustvuju polovici sportskih događaja.
- Potrošači visokog stupnja korištenja proizvoda/usluge – individualci na najvišem potrošačkom stupnju, potpuno uključeni u organizacijsku kulturu.



**Slika 2:** "Koncept pomičnih stepenica"

Izvor: Esportsobserver.com; Dostupno na: <http://esportsobserver.com/introducing-the-escalator-concept/> [23.05.2016.]

Kao primjer uspješne primjene marketinga u sportu može se navesti korištenje Olimpijskih igara u Barceloni 1992. za promoviranje NBA lige u svijetu. Amerika je na Olimpijske igre u Barcelonu 1992. godine poslala košarkaški "Dream Team". Nikada u povijesti niti jedna reprezentacija nije bila toliko medijski praćena. Izbornik Chuck Daly izjavio je da mu je to putovanje bilo kao da putuje s 12 rock'n'roll zvijezda. Do 1992. godine Olimpijske igre završavale su finalom odbojkaškog natjecanja u muškoj konkurenciji, a od tada se Igre zatvaraju finalnom utakmicom košarkaškog natjecanja u muškoj konkurenciji. Priča o američkoj reprezentaciji nije bila priča samo o olimpijskom zlatu već se radilo o marketinškom potezu povjerenika NBA lige Davida Sterna koji je iskoristio pozornost koju su košarkaši dobili na svjetskoj razini kako bi promovirao nove NBA proizvode s posebnim naglaskom na NBA TV programe. Kao rezultat priče koja se stvorila oko Dream Teamu TV prava su prosljeđena u 170 država svijeta, a naknada je varirala od države do države. Kina je npr. prava dobila besplatno zbog velikog tržišta do kojeg se dolazilo putem TV-a te je tako gotovo svako kinesko kućanstvo (250 milijuna) gledalo NBA programe. Koliko je marketinška kampanja bila uspješna govori podatak da je do 1997. godine prodaja robe NBA lige izvan SAD-a dosegla ukupnu vrijednost od 500 milijuna dolara (Mullin et al., 2007.).

## **2.2. Zadovoljstvo i identifikacija članova te marketing odnosa u sportu**

### **2.2.1. Zadovoljstvo i identifikacija članova**

Pod pritiskom globalizacije te rastuće konkurencije na tržištu zadovoljstvo kupaca postaje jedan od glavnih organizacijskih ciljeva. Prema Hill et al. (2007., str. 2) riječ zadovoljstvo naprikladnije označava *spektar ponašanja i osjećaja koji proizlaze iz kupčeva iskustva s organizacijom*. Prema Hill-u i Alexander-u (2006., str. 2) zadovoljstvo kupca je *mjera koja pokazuje kakva je izvedba ukupnog organizacijskog proizvoda u odnosu na zahtjeve kupca*. S druge strane, Hill i dr. (2007., str. 32) definirali su zadovoljstvo kupca kao *osjećaj kupca o razini u kojoj je njegovo iskustvo s organizacijom ispunilo njegove potrebe*. Nadalje, Blakey (2011., str. 73) navodi kako je zadovoljstvo kupca u sportu *subjektivna mjera kvalitete sportskog proizvoda koja se može iskoristiti prilikom dizajniranja i proizvodnje sportskog proizvoda*. Kompanije širom svijeta nastoje napredovati na području zadovoljavanja potreba svojih kupaca kako bi stekli konkurentsku prednost na tržištu.

U svom djelu Blakey (2011) navodi kako stalni napredak na području zadovoljstva kupaca u sportu pozitivno utječe na:

- Vjernost kupaca u sportu
- Spremnost na plaćanje "premium" cijene

- Mogućnost ciljanja novih segmenata na sportskom tržištu

McDonald i Shaw (2005) su, na temelju istraživanja provedenog na gotovo 8 tisuća članova nogometnih klubova u Australiji, zaključili kako na zadovoljstvo članova utječe kombinacija aspekata usluge koji se mogu identificirati te neopipljivog osjećaja uključenosti i povezanosti s organizacijom.

Nadalje, identifikacija kupaca je u korelaciji sa zadovoljstvom kupaca. U svom radu Ashforth i Mael (1989., str. 21) navode da je identifikacija *percepcija jedinstva s nekom organizacijom ili pripadnosti nekoj organizaciji*. S druge strane, Wakefield (2007., str. 5) navodi kako je *identifikacija navijača kada individualac reagira na događaj koji se dogodio momčadi ili igraču kao da se dogodio njemu samom*. Prema Wannu i dr. (2001., str. 16) identifikacija s ekipom je *razina u kojoj navijač osjeća psihološku povezanost s određenom ekipom ili igračem*. Sportske organizacije, kao i ostale organizacije, žele ostvariti visoku identifikaciju navijača/potrošača sa svojom organizacijom jer je identificirani potrošač vjerniji organizaciji što je vrlo značajno u uvjetima globalnog tržišta na kojem je konkurencija iznimno snažna i svakodnevno traje bitka za svakog potrošača. Prema Milneu i McDonaldu (1999., str. 15) identifikacija navijača donosi dvije važne koristi: smanjuje osjetljivost na cijenu kod navijača te umanjuje utjecaj izvedbe i rezultata ekipe na ponašanje navijača. U svom radu Oman i dr. (2016) zaključuju kako postoji pozitivna izravna veza između identifikacije s ekipom i namjera ponovne kupnje. Prema Wakefieldu (2007., str. 12) učinkovit sportski marketing se prvenstveno zasniva na izgradnji identifikacije kod navijača. Prema Milneu i McDonaldu (1999) identifikacija navijača može se podijeliti na tri razine:

- *Niska identifikacija* – pasivna, dugoročna veza sa sportom koju karakterizira niska emotivna povezanost, niska financijska predanost te niska uključenost. Ovakvi navijači mogu biti privučeni isključivo elementom zabave proizvoda/usluge. Na početku nisu emotivno povezani s ekipom već na utakmice odlaze radi zabave, opuštanja ili zbog prilike za socijalnu interakciju unutar zajednice. Za njih je rezultat sportskog događaja manje bitan od ukupne kvalitete zabave koja im je pružena. Međutim, početna privlačnost zabave i socijalne interakcije unutar zajednice može dovesti do veće identifikacije s ekipom što kao rezultat može dovesti do veće razine uključenosti te financijskog angažmana (npr. kupovina godišnje ulaznice).
- *Srednja identifikacija* – povezanost sa sportom ili ekipom koja se bazira na privlačnosti nekih elemenata kao što je igra momčadi ili osobnost igrača. Ovakav tip navijača spreman je na značajan osobni angažman te financijske investicije za ekipu,

ali takvo ponašanje je u direktnoj vezi s prezentacijama ekipe te u stvarnosti može biti kratkog vijeka. Ovaj tip navijača može biti privučen i važnim događajem. Npr. navijači Hajduka su 2011. godine uz kupnju godišnje ulaznice dobili i pravo na značajno jeftiniju ulaznicu za prijateljsku utakmicu protiv Barcelone što je rezultiralo povećanim prihodima od pretplata za 277,22% u odnosu na prethodnu godinu.<sup>12</sup> Ovakva razina povezanosti s klubom može voditi do još veće identifikacije, ali može se dogoditi da veza oslabi ili se potpuno ugasi do čega mogu dovesti faktori kao što su loše prezentacije ekipe ili prodaja najdražeg igrača.

- *Visoka identifikacija* – najsnažnija povezanost koju navijač može imati s klubom, a karakterizira je snažno financijsko i emocionalno ulaganje navijača. Kada pričaju o klubu ovakvi navijači često koriste izraz "mi" te privlače druge ljude da postanu navijači kluba. Njihova emocionalna povezanost s klubom je dugotrajna i nepokolebljiva.

U svom radu Bhattacharya i dr. (1995., str. 55) navode kako su *povećanje prestiža organizacije te omogućavanje članovima organizacije da se druže neki od načina jačanja identifikacije*. Prema Duttonu i dr. (1994., str. 256) članovi su *snažno identificirani s organizacijom kada sebe definiraju atributima koji su jednaki atributima kojima definiraju organizaciju*.

## 2.2.2. Marketing odnosa u sportu

Marketing odnosa 90-ih godina prošlog stoljeća predstavljao je novu marketinšku paradigmu i najveću promjenu u posljednjih 50 godina (Brink i Berndt, 2008.). Prema Hougaardu i Bjerre (2002., str. 40) marketing odnosa je *ponašanje kompanije s ciljem uspostavljanja, održavanja te razvijanja kompetitivnih, profitabilnih i međusobno korisnih odnosa s kupcem*. Nadalje, Gronroos (1997., str. 47) navodi kako je marketing, s aspekta odnosa, *proces identificiranja, uspostavljanja, održavanja i produbljivanja profitabilnih odnosa s kupcima i ostalim dionicima kako bi se ispunili ciljevi svih uključenih strana, a to se ostvaruje međusobnom razmjenom te ispunjenjem dogovorenog*. S druge strane, Gummesson (1995., str. 16) navodi kako je marketing odnosa *marketinški pristup koji se temelji na odnosima, interakcijama te stvaranju mreža*. U svom radu Little i Marandi (2003) navode da su karakteristike marketinga odnosa:

- Dugoročna orijentacija;

---

<sup>12</sup> HNK Hajduk š.d.d. - Odjel za članstvo (2013): *Plan rada za 2013. godinu*; str. 8.

- Predanost te ispunjavanje obećanog;
- Orijehtacija na zadržavanje kupaca te udio u novčaniku kupaca umjesto na tržišni udio;
- Važnost životnog ciklusa kupca;
- Dvosmjerna komunikacija;
- Prilagođavanje korisniku.

Marketing odnosa se razlikuje od tradicionalnog odnosno transakcijskog marketinga.

Iduća tablica prikazuje razlike između marketinga odnosa i tradicionalnog marketinga.

**Tablica 2:** Ključne razlike između koncepta marketinga odnosa i transakcijskog marketinga

Kriterij	Marketing odnosa	Transakcijski marketing
Primarni cilj	Odnos	Transakcija
Generalni pristup	Usmjeren na interakciju	Usmjeren na akciju
Perspektiva	Dinamična	Statična
Osnovna orijentacija	Orijehtacija na implementaciju	Orijehtacija na odluke
Dugoročno/kratkoročno	Uglavnom dugoročna perspektiva	Uglavnom kratkoročna perspektiva
Ključna strategija	Održavanje postojećih veza	Akvizicija novih potrošača
Fokus u procesu donošenja odluka	Fokus na na poslijeprodajne odluke i aktivnosti	Fokus na prijeprodajne aktivnosti
Intenzitet kontakta	Visok	Nizak
Stupanj obostrane ovisnosti	Uglavnom visok	Uglavnom nizak
Mjerenje zadovoljstva kupaca	Upravljanje bazom kupaca	Mjerenje tržišnog udjela
Dominantna dimenzija kvalitete	Kvaliteta interakcije	Kvaliteta proizvoda
Kvalitetna proizvodnja	Briga svih odjela	Primarno briga proizvodnje
Uloga internog marketinga	Značajna strateška važnost	Nikakva ili limitirana važnost
Važnost zaposlenika za poslovni uspjeh	Visoka	Niska
Fokus proizvodnje	Masovna prilagodba	Masovna proizvodnja

Izvor: T. Hennig-Tharau i U. Hansen (2000): *Relationship Marketing: Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention*, Springer Science & Business Media, str. 5

Sportske organizacije fokusiraju se na dugoročno zadržavanje kupaca te u tu svrhu u poslovanje uvode razne tehnike upravljanja bazama podataka kako bi održali i produbili veze s kupcima. Prema Schwartz et al. (2013) ciljevi marketinga odnosa s kupcima u sportu (SCRM) su:

- Pomoć pri identificiranju i ciljanju najboljih potrošača sportskog subjekta, upravljanje marketinškim kampanjama s jasnim ciljevima te generirati prodaju;
- Podizanje razine telefonske prodaje, poboljšanje upravljanja korisničkim računima, poboljšanje upravljanja prodajom optimiziranjem informacija te podizanje razine efikasnosti i efektivnosti postojećeg sustava informiranja;

- Dopustiti formiranje individualnih odnosa s kupcima u sportu. Identificiranjem najprofitabilnijih kupaca i pružanjem najvišeg nivoa usluge tim kupcima sportski subjekti će podići razinu zadovoljstva kod svojih potrošača te će doći do optimiziranja profita;
- Pružiti uvid sportskim marketingašima u informacije i procese bitne za poznavanje potrošača organizacije, razumijevanje njihovih potreba te za izgradnju odnosa između sportske organizacije, njene potrošačke baze te partnera u distribuciji.

Koncept članstva se promovira kao jedan od učinkovitijih alata marketinga odnosa. Prema Rich i Hines (2006., str. 2) članstvo je *fluidan koncept definiran individualno od svake grupe*. U svom radu Keaveney (2001) navodi kako su koraci prilikom planiranja koncepta članstva:

- Definirati svrhu članskog kluba;
- Odrediti koristi članova;
- Razmotriti uvjete pristupanja te visinu članarine;
- Utvrditi nivo investicije te očekivani povrat;
- Postaviti promocijski budžet;
- Postaviti realističan vremenski okvir za ispunjenje postavljenih ciljeva.

Nadalje, Kotler et al. (2008) navode da su četiri glavna zadatka prilikom razvoja zdravog programa članstva:

- Definiranje vrsta i tipova članstva;
- Privlačenje članova;
- Motiviranje članova;
- Zadržavanje članova.

Članstvo se koristi u komercijalne svrhe kako bi se ojačala vjernost potrošača te kako bi se promovirala dugoročna veza s potrošačima (Gummesson, 1999.). U svom djelu Parvatiyar i Sheth (2000) navode kako iz perspektive marketinga odnosa postoje dva osnovna tipa članstva: prvi tip odnosi se na marketinški program koji se nudi potrošačima od strane trgovačkih organizacija, a drugi tip članstva odnosi se na udruživanje individualaca sa zajedničkim interesima. Kao primjer prvog tipa članstva možemo navesti članstvo u Konzumovom MultiPlusCard programu, a kao primjer drugog tipa članstva možemo navesti članstvo u udruzi za zaštitu životinja. Prema Buhleru i Nuferu (2010., str. 78-79) članstvo je

*vrlo efektivan alat za uspostavljanje i održavanje veze s navijačima.* Članstvo je uglavnom usmjereno na odrasle navijače, međutim klubovi u posljednje vrijeme sve više shvaćaju važnost uspostave veze i s mlađim navijačima.

Većina europskih nogometnih klubova nudi više kategorija članarina koje variraju prema cijeni i broju beneficija. Tako "C.F. Real Madrid" nudi sljedeće kategorije članarina:

- "Junior Membeship Card" za djecu od 0-14 godina. Članarina se ne naplaćuje do 11 godine, a od 11 do 14 godine se plaća €49.80 na godinu;
- "Adult Membership Card" za članove koji imaju više od 15 godina. Godišnja članarina je raspoloživa po cijeni od €145.49;
- "Silver Card" za one koji su članovi 25 godina zaredom. Cijena je €145.49;
- "Gold Card" i "Diamond Card" za one koju su članovi 50 i 60 godina zaredom. Ovim članovima klub ne naplaćuje članarinu.

Članovi stariji od 18 godina koji su barem jednu godinu članovi kluba imaju pravo glasanja na klupskim izborima za predsjednika. Također, samo članovi kluba mogu kupiti sezonsku ulaznicu. Uz to, Real Madrid je razvio koncept "The International Madridista Card" kojem je glavni cilj još veće povezivanje navijača izvan Španjolske s klubom.<sup>13</sup> Članovima s dugogodišnjim, neprekinutim članstvom klub odaje priznanje dodjelom znački: srebrna značka za 25 godina, zlatna značka za 50 godina te dijamantna značka za 60 godina članstva u nizu. Klub svojim članovima nudi niz pogodnosti kao što su: prioritet prilikom kupnje ulaznica za gostujuće utakmice te utakmice u kojima je klub finalist nekog od natjecanja, besplatan obilazak stadiona (Bernabeu Tour), besplatne ulaznice za utakmice druge ekipe kluba (Real Madrid Castilla), besplatan pristup treninzima prve ekipe kada su treninzi otvoreni za javnost, 10% popusta na kupovinu u službenom fan shopu kluba te besplatni klupski časopisi koji se dostavljaju na kućnu adresu članova. Tijekom sezone 2015/2016 Real Madrid CF imao je 91,671 člana od kojih odrasli članovi čine 66,560 članova, djeca 19,764 djece te 5,347 članova starijih od 65 godina ili članova koji su učlanjeni više od 50 godina u nizu. Nadalje, muških članova bilo je 73,143, a ženskih članova 18,528. Real Madrid trenutno ima 2,339 fan klubova od kojih se 2,174 nalaze u Španjolskoj, a ostalih 165 diljem svijeta.<sup>14</sup>

S druge strane, "HNK Hajduk Split š.d.d." nudi 3 kategorije članstva:

- Članarina za punoljetne osobe iznosi 100 kuna;
- Članarina za maloljetnike iznosi 50 kuna;

<sup>13</sup> Dostupno na: <http://www.realmadrid.com/en/members/member-card/types-and-prices> [24.05.2017.]

<sup>14</sup> Real Madrid (2016): Annual Report 2015 – 2016; dostupno na <http://www.realmadrid.com/en/members/member-card/annual-reports> [24.05.2017.]



- Obiteljska članarina je koncept kojim se obitelji potiče na zajedničko učlanjivanje. Nositelj plaća punu cijenu članarine dok svi ostali imaju 20% popusta na učlanjenje.

Članovi stariji od 18 godina imaju pravo sudjelovanja na izborima za nadzorni odbor kluba svake 4 godine. Do sada su po ovom modelu dva puta provedeni izbori članova nadzornog odbora kluba (2011. i 2015. godine). Članovi kluba imaju niz pogodnosti kao što su: zagarantirano najmanje 10% popusta pri kupnji godišnje pretplate, najmanje 10% popusta na sve kupnje u Hajdukovom WebShopu i FanShopu na Poljudu, najmanje 10% popusta pri kupnji artikala s klupskim obilježjima u Galeb trgovinama, popusti od minimalno 10% kod Hajdukovih Ambasadora. Najveći mogući popust od 13% imaju oni koji su članovi 4 godine zaredom.<sup>15</sup> Članovi Hajduka mogu birati bazu svoga članstva. Baza članstva može biti Naš Hajduk ili jedno od Društava prijatelja Hajduka (DPH u daljnjem tekstu). Svi članovi bez obzira na bazu imaju jednaka prava i obaveze. "HNK Hajduk š.d.d." trenutno ima potpisan ugovor s 68 DPH-ova od kojih se 50 nalazi u RH, a 18 diljem svijeta. "HNK Hajduk š.d.d." 2016. godinu završio je s 43,359 članova.

### **2.3. Stanje u hrvatskom nogometu i povijest "HNK Hajduk š.d.d."**

#### **2.3.1. Stanje u hrvatskom nogometu**

Krovna nogometna organizacija u Republici Hrvatskoj je "Hrvatski Nogometni Savez" koji je osnovan 13.06.1912. godine. Hrvatski nogometni savez je u punopravno članstvo Uefe primljen 17.06.1993.<sup>16</sup> Najviši profesionalni rang natjecanja je 1. Hrvatska Nogometna Liga. Drugi rang natjecanja, 2. Hrvatska Nogometna Liga, se također igra na nacionalnoj razini dok se od trećeg ranga natjecanja dijeli po regionalnom ključu pa tako postoje: 3. Hrvatska Nogometna Liga Jug, Zapad, te Istok. Preostala natjecanja pod okriljem Hrvatskog Nogometnog Saveza su: Hrvatski kup, Superkup, 1. Hrvatska Nogometna Liga – Žene te natjecanja malog nogometa.<sup>17</sup>

Hrvatska nogometna reprezentacija se u kolovozu 2016. nalazila na 15. mjestu Fifine rang liste najboljih reprezentacija svijeta.<sup>18</sup> Hrvatska je u lipnju 2016. zauzimala 16. mjesto na listi nacionalnih koeficijenata koje su u zadnjih 5 godina ostvarili hrvatski klubovi u europskim natjecanjima.<sup>19</sup> Najveći uspjeh u povijesti nogometne reprezentacije Hrvatske je 3.

<sup>15</sup> Dostupno na: <http://hajduk.hr/klub/clanstvo> [23.05.2016.]

<sup>16</sup> Dostupno na: <http://hns-cff.hr/hns/o-nama/> [23.05.2016.]

<sup>17</sup> Dostupno na: <http://hns-cff.hr/natjecanja/> [23.05.2016.]

<sup>18</sup> Dostupno na: <http://hns-cff.hr/news/14880/vatreni-ostali-na-15-poziciji-fifinog-poretka/> [23.05.2016.]

<sup>19</sup> Dostupno na: <http://gol.dnevnik.hr/clanak/nogomet/hrvatska-s-dva-kluba-u-ligi-prvaka-jako-malo-nam-nedostaje---441819.html> [23.05.2016.]

mjesto na Svjetskom Prvenstvu 1998. godine u Francuskoj gdje su, nakon poraza od domaćina u polufinalu, pobijedili Nizozemsku u borbi za 3. mjesto. Najveći klupski uspjeh hrvatskog nogometa je četvrtfinale najelitnijeg nogometnog natjecanja na svijetu - "Lige Prvaka" kojeg je ostvario Hajduk 1995. godine kada je ispao od, kasnijeg europskog prvaka, Ajaxa iz Amsterdama.

Stanje u hrvatskom nogometu posljednjih godina obilježava sukob "HNK Hajduk š.d.d." i "Hrvatskog Nogometnog Saveza" te navijača većine klubova s nogometnim savezom. Sukob se pojačao izborom Davora Šukera za predsjednika saveza te bivšeg direktora "GNK Dinamo Zagreb" Damira Vrbanovića za izvršnog predsjednika saveza. Protiv Vrbanovića i donedavnog dopredsjednika "HNS-a" Zdravka Mamića podignuta je optužnica za utaju poreza i nelegalno izvlačenje novca iz "GNK Dinamo Zagreb".<sup>20</sup> Vodstvo udruge "Naš Hajduk" krenulo je 2015. godine u izradu novog Zakona o sportu. Nakon što je zakon izglasan u "Hrvatskom Saboru" svi sportski savezi u državi imali su određeni rok u kojem isti zakon moraju primjeniti, međutim vodstvo nogometnog saveza se oglušilo te je odbilo primjeniti zakon vlastite države.<sup>21</sup>

### 2.3.2. Povijest "HNK Hajduk š.d.d."

"HNK Hajduk š.d.d." osnovan je 13.02.1911. godine od strane 5 splitskih mladića od kojih je četvero studiralo u Pragu dok je jedan strudirao u Grazu. Oni su redom: Fabjan Kaliterna, Vjekoslav Ivanišević, Lucijan Stella, Ivan Šakić te Vladimir Šore. Klubu je ime dao profesor Josip Barać, dok su grb i dres Hajduka izradile časne sestre karmelićanke. Hajduk je u svojoj povijesti osvojio 18 titula prvaka države, 15 nacionalnih kupova te 6 superkupova. Najveći europski uspjesi su mu četvrtfinale Kupa Prvaka u sezonama 1975/76. te 1979/80., četvrtfinale Lige Prvaka 1994/95., polufinale Kupa Pobjednika Kupova 1972/73 te polufinale Kupa Uefa 1983/84.<sup>22</sup>

Ono po čemu se Hajduk posebno ističe je povezanost s narodom te politička komponenta koja se provlačila od dana njegov osnutka pa dalje kroz turbulentna vremena Prvog i Drugog svjetskog rata kao i Domovinskog rata. Već prva utakmica Hajduka bila je puno više od nogometa s obzirom da je protivnik bio klub splitskih autonomaša "Calcio". Hajduk je pobijedio 9:0, a pobjeda narodnog Hajduka nad autonomaškim Calcijem odjeknula

---

<sup>20</sup> Dostupno na: <http://www.slobodnadalmacija.hr/novosti/crna-kronika/clanak/id/310531/podignuta-optuznica-protiv-brace-mamic-i-damira-vrbanovica> [23.05.2016.]

<sup>21</sup> Dostupno na: <http://gol.dnevnik.hr/clanak/nogomet/hns-ignorira-novi-zakon-o-sportu---425916.html> [23.05.2016.]

<sup>22</sup> Dostupno na: <http://hajduk.hr/povijest> [23.05.2016.]

je diljem Dalmacije kao određena politička poruka. Hajduk je jedini klub na svijetu koji je odbio 3 diktatora u svojoj povijesti. Prvo je odbijen prijedlog fašističkog diktatora Mussolinija da Hajduk tijekom talijanske okupacije Splita u Drugom svjetskom ratu promijeni ime u "AC Spalato" te zaigra u talijanskoj "Serie A". Talijani su Hajduku ponudili izgradnju novog stadiona, a igrači bi u Italiju bili prebacivani hidroavionima. Nakon što je odbijena ponuda Talijana klub je nakratko prekinuo s radom sve do 07.05.1944. kada je na dan sv. Duje, zaštitnika grada Splita, obnovljen na slobodnom teritoriju otoka Visa. Nakon Mussolinia odbijen je i prijedlog ustaškog diktatora Pavelića da Hajduk sudjeluje u nogometnoj ligi NDH. Naposljetku, odbijen je i prijedlog komunističkog diktatora Josipa Broza koji je od Hajduka želio napraviti klub "JNA" sa sjedištem u Beogradu po uzoru na ruski "CSKA". Posebno mjesto među Hajdukovim trofejima zauzima posljednji kup Jugoslavije, tkz. "Kup Maršala Tita" kojeg je Hajduk osvojio u Beogradu 1991. protiv tadašnjeg prvaka Europe "Crvene Zvezde". Utakmica je igrana nekoliko dana nakon incidenta u Borovom Selu u kojem je stradalo 12 hrvatskih redarstvenika te su igrači Hajduka zbog tog događaja nosili crni flor oko rukava.

#### **2.4. Ustroj i organizacija HNK Hajduk š.d.d.**

Do 2008. Hajduk je funkcionirao kao sportska udruga da bi potom bio preoblikovan u športsko dioničko društvo kao prvi sportski kolektiv u Hrvatskoj.<sup>23</sup> Preoblikovanje je dočekano kao slamka spasa s obzirom da je klub nagomilao više od 300 milijuna kuna duga, mahom državi, dok je funkcionirao kao sportska udruga. U proces preoblikovanja uključili su se navijači, brojni poduzetnici i tvrtke koji su kupnjom dionica u klub unijeli svježi kapital i pomogli mu da krene iz početka. Na kraju privatizacije Hajduku je na računu ostalo 51 milijun kuna što je trebalo jamčiti financijsku stabilnost kluba u doglednom periodu. Preoblikovanjem je država dug pretvorila u dionice te je potom dionice predala u vlasništvo gradu Splitu koji posjeduje 56% dionica Hajduka. Ostatak dionica nakon preoblikovanja držala je "Državna agencija za sanaciju banaka", veći broj poduzetnika i kompanija koje su se uključile u proces privatizacije Hajduka, bivši igrači Hajduka te navijači. U međuvremenu, tvrtka "Tommy d.o.o." povećala je svoj udio u vlasničkoj strukturi kupovinom dionica od ostalih poduzetnika, tvrtki te bivših igrača Hajduka pa je tako danas više od 20% dionica u

---

<sup>23</sup> Dostupno na: [http://www.ezadar.hr/clanak/nk-hajduk-postao-dionicko-drustvo?related\\_content\\_TU\\_1](http://www.ezadar.hr/clanak/nk-hajduk-postao-dionicko-drustvo?related_content_TU_1) [23.05.2016.]

vlasništvu tvrtke "Tommy".<sup>24</sup> Međutim, vodstvo tvrtke Tommy odbacilo je mogućnost kupnje većinskog paketa dionica Hajduka te je u prvom mjesecu 2016. godine potpisan sporazum između udruge "Naš Hajduk" te tvrtke "Tommy".

	PRIJE			SADA		
	dionica	vrijednost	%	dionica	vrijednost	%
Grad Split	300.928	150.464.000,00 kn	56,10%	300.928	150.464.000,00 kn	56,10%
DAB	52.690	26.345.000,00 kn	9,82%	52.690	26.345.000,00 kn	9,82%
Jako Andabaka	28.000	14.000.000,00 kn	5,22%	2.000	1.000.000,00 kn	0,37%
Ivan Rimac	20.079	10.039.500,00 kn	3,74%			
Đalekević	20.000	10.000.000,00 kn	3,73%			
Brodomerkur	10.000	5.000.000,00 kn	1,86%	10.000	5.000.000,00 kn	1,86%
Konstruktor	10.000	5.000.000,00 kn	1,86%	10.000	5.000.000,00 kn	1,86%
Kerum	10.000	5.000.000,00 kn	1,86%	10.000	5.000.000,00 kn	1,86%
Lede	10.000	5.000.000,00 kn	1,86%			
Studenac	10.000	5.000.000,00 kn	1,86%	10.000	5.000.000,00 kn	1,86%
Tommy	10.000	5.000.000,00 kn	1,86%	117.659	58.829.500,00 kn	21,93%
Zagreblentaža	10.000	5.000.000,00 kn	1,86%			
Aljoša Asanović	5.395	2.697.500,00 kn	1,01%			
Slaven Bilić	5.395	2.697.500,00 kn	1,01%			
Igor Štimac	5.395	2.697.500,00 kn	1,01%			
Alen Bekšić	5.395	2.697.500,00 kn	1,01%			
Nexe grupa	4.000	2.000.000,00 kn	0,75%	4.000	2.000.000,00 kn	0,75%
Ora mont	4.000	2.000.000,00 kn	0,75%	4.000	2.000.000,00 kn	0,75%
Brodosplit	548	274.000,00 kn	0,10%	548	274.000,00 kn	0,10%
Čazmatrans	199	99.500,00 kn	0,04%	199	99.500,00 kn	0,04%
Autotrans	200	100.000,00 kn	0,04%	200	100.000,00 kn	0,04%
Natko Rački	91	45.500,00 kn	0,02%	91	45.500,00 kn	0,02%
Pero Nadoveza	40	20.000,00 kn	0,01%	40	20.000,00 kn	0,01%
Ostali	14.077	7.038.500,00 kn	2,62%	14.077	7.038.500,00 kn	2,62%
	<b>536.432</b>	<b>268.216.000,00 kn</b>	<b>100,00%</b>	<b>536.432</b>	<b>268.216.000,00 kn</b>	<b>100,00%</b>

**Slika 3:** Vlasnička struktura Hajduka nakon preoblikovanja i danas

Izvor: <http://www.nogometplus.net/nogometplusnet/tekst/TabId/98/ArtMID/508/ArticleID/5559/Tommy-je-trenutno-suvlasnik-2193-Hajduka.aspx> [23.05.2016.]

Sporazumom između udruge "Naš Hajduk" i tvrtke "Tommy" utvrdili su se sljedeći ciljevi<sup>25</sup>:

- Spriječilo preuzimanje/kupnja većinskog paketa dionica Hajduka od strane bilo kojeg subjekta osim samih navijača (bilo preko Udruge Naš Hajduk bilo preko nekog trećeg pravnog oblika) te nastavno na to:
- Stvorili temelji za otkup većinskog paketa dionica od strane navijača;
- Osiguralo pravo prvokupa na dionicama koje su u vlasništvu Tommy - a i/ili povezanih društava;
- Usuglasilo stavove oko načina biranja budućeg Nadzornog odbora HNK Hajduka;

<sup>24</sup> Dostupno na:

<http://www.nogometplus.net/nogometplusnet/tekst/TabId/98/ArtMID/508/ArticleID/5559/Tommy-je-trenutno-suvlasnik-2193-Hajduka.aspx> [23.05.2016.]

<sup>25</sup> Dostupno na: <http://hajduk.hr/pdf/ugovor-nas-hajduk-tommy/156> [23.05.2016.]

- Usuglasila zajednička strategija u odnosu na trenutačnog većinskog vlasnika Hajduka – Grad Split, a sve to u skladu sa preostalim ciljevima ovog ugovora, naročito izbora članova NO-a;
- Dogovorila ostala međusobna poslovna suradnja ugovornih strana.

Nakon preoblikovanja klub je vrlo kratko funkcionirao u financijski stabilnoj situaciji. Krajem 2011. godine tadašnja gradska uprava prepustila je klub navijačima na upravljanje preko udruge "Naš Hajduk" koja je prvi puta u povijesti kluba organizirala izbore za 7 članova nadzornog odbora kluba po principu "1 član - 1 glas".<sup>26</sup> Glasanju je mogao pristupiti svaki punoljetni član s plaćenom članarinom u 2011. godini. Iznos godišnje članarine za punoljetne osobe je 100 kuna dok je za maloljetnike cijena 50 kuna.

Novi nadzorni odbor zatekao je loše financijsko i organizacijsko stanje kluba koji je bio dužan 60 milijuna kuna s tim da je svaki mjesec stvarao 5 milijuna kuna dodatnog duga. U ljeto 2012. godine., četiri godine nakon preoblikovanja iz udruge u dioničko društvo, klub je bio dužan gotovo 100 milijuna kuna.<sup>27</sup> Od kada klub funkcionira po članskom modelu gdje članovi kluba biraju vodstvo kluba poslovanje kluba ide uzlaznom putanjom te se može konstatirati kako je Hajduk danas u puno zdravijoj financijskoj situaciji. Osim rezanja rashoda najveći napredak ostvaren je na području poslovnih prihoda. Taj napredak se prije svega odnosi na rast prihoda od prodaje ulaznica, sponzora, komercijalnih prihoda i prihoda od prodaje roba. U 2015. godini poslovni rashodi su bili veći od poslovnih prihoda za nešto manje od 16 milijuna kuna. Za usporedbu, u 2012. godini poslovni rashodi su bili veći od poslovnih prihoda za 44 milijuna kuna. Taj se manjak mora nadoknaditi prodajom igrača pa nije teško zaključiti da bi daljnje podizanje poslovnih prihoda do razine poslovnih rashoda omogućilo vodstvu kluba da ne mora pod svaku cijenu prodavati igrače, a ukoliko do transfera dođe novac se, umjesto za tekuće poslovanje, može iskoristiti za pojačavanje momčadi, infrastrukturne zahvate kao što su kamp ili pomoćni tereni te vraćanje prostalog dijela duga<sup>28</sup>.

<sup>26</sup> Dostupno na: <http://gol.dnevnik.hr/clanak/hnl/izbori-u-hajduku-navijaci-izabrali-nadzorni-odbor-pogledajte-koga.html> [23.05.2016.]

<sup>27</sup> Dostupno na: <http://m.tportal.hr/sport/220123/Evo-koliko-Hajduku-jos-nedostaje-novca.html> [23.05.2016.]

<sup>28</sup> Dostupno na: <http://www.nogometplus.net/nogometplusnet/tekst/TabId/98/ArtMID/508/ArticleID/16354/Financije-Hajduk-Brzinom-puza-u-pozitivnom-smjeru.aspx> [23.05.2016.]

RAČUN DOBITI I GUBITKA		2012.	2013.	2014.	2015.
<b>1.</b>	<b>POSLOVNI PRIHODI</b>	<b>26.759.264</b>	<b>33.647.116</b>	<b>37.380.316</b>	<b>50.294.397</b>
	Prihodi od ulaznica	7.829.093	8.149.469	9.043.935	11.985.826
	Prihodi od sponzora	10.370.889	11.729.027	10.644.465	13.486.919
	Prihodi od TV prava	3.554.760	2.377.080	2.486.753	2.888.231
	Komercijalni prihodi	2.724.535	6.607.397	6.301.478	7.281.393
	Nagrade UEFA-e	1.925.896	2.968.734	4.588.310	7.010.448
	Prihodi od prodaje robe	0	1.815.409	4.315.375	7.641.580
	Ostali prihodi	354.091	0	0	0
<b>2.</b>	<b>POSLOVNI RASHODI</b>	<b>70.935.647</b>	<b>63.478.031</b>	<b>59.443.863</b>	<b>66.240.494</b>
	Troškovi igrača	28.569.437	18.466.726	16.420.574	17.342.604
	Troškovi zaposlenih i trenera	15.444.350	15.571.825	13.557.814	14.350.906
	Troškovi materijala	2.960.391	5.650.799	7.331.187	10.349.134
	Troškovi utakmica	7.762.895	9.947.697	8.771.000	9.377.945
	Troškovi usluga	7.069.476	6.899.990	6.752.305	8.731.076
	Ostali troškovi	9.129.098	6.940.994	6.610.983	6.088.829
<b>3.</b>	<b>POSLOVNI REZULTAT</b>	<b>-44.176.383</b>	<b>-29.830.915</b>	<b>-22.063.547</b>	<b>-15.946.097</b>
<b>4.</b>	<b>TRANSFERI</b>	<b>31.552.995</b>	<b>25.634.782</b>	<b>21.998.952</b>	<b>24.269.357</b>
	Prihodi od prodaje	48.805.369	26.876.988	24.324.914	30.143.002
	Troškovi transfera igrača	17.252.374	1.242.206	2.325.962	5.873.645
<b>5.</b>	<b>OSTALI (IZVANRE DNI) PRIHODI</b>	<b>470.764</b>	<b>14.187.681</b>	<b>3.981.573</b>	<b>-3.922.778</b>
	Izvanredni prihodi	5.480.798	18.599.131	5.983.184	4.383.581
	Izvanredni rashodi	5.010.034	4.411.450	2.001.611	8.306.359
<b>6.</b>	<b>DOBIT PRIJE KAMATA I AMORT.</b>	<b>-12.152.624</b>	<b>9.991.548</b>	<b>3.916.978</b>	<b>4.400.482</b>
<b>7.</b>	<b>AMORTIZACIJA</b>	<b>8.070.758</b>	<b>7.956.975</b>	<b>8.357.427</b>	<b>9.715.867</b>
<b>8.</b>	<b>FINANCIJSKI REZULTAT</b>	<b>-4.378.394</b>	<b>-2.153.330</b>	<b>-1.503.468</b>	<b>-944.004</b>
	Financijski prihodi	174.671	3.141.451	1.696.426	513.048
	Financijski rashodi	4.553.065	5.294.781	3.199.894	1.457.052
<b>9.</b>	<b>UKUPNI PRIHODI</b>	<b>81.220.102</b>	<b>82.264.686</b>	<b>69.384.840</b>	<b>85.334.028</b>
<b>10.</b>	<b>UKUPNI RASHODI</b>	<b>105.821.878</b>	<b>82.383.443</b>	<b>75.328.757</b>	<b>91.583.417</b>
<b>11.</b>	<b>DOBIT/GUBITAK</b>	<b>-24.601.776</b>	<b>-118.757</b>	<b>-5.943.917</b>	<b>-6.259.389</b>

**Slika 4:** Račun dobiti i gubitka Hajduka kroz godine

Izvor: <http://www.nogometplus.net/nogometplusnet/tekst/TabId/98/ArtMID/508/ArticleID/16354/Financije-Hajduka-Brzinom-puza-u-pozitivnom-smjeru.aspx> [23.05.2016.]

Klubom upravljaju tri glavna tijela: glavna skupština, nadzorni odbor te uprava. Predsjednik glavne skupštine je Vinko Radovani, predsjednik nadzornog odbora je Slaven Marasović dok je od sredine 2016. godine predsjednik uprave Ivan Kos.<sup>29</sup>

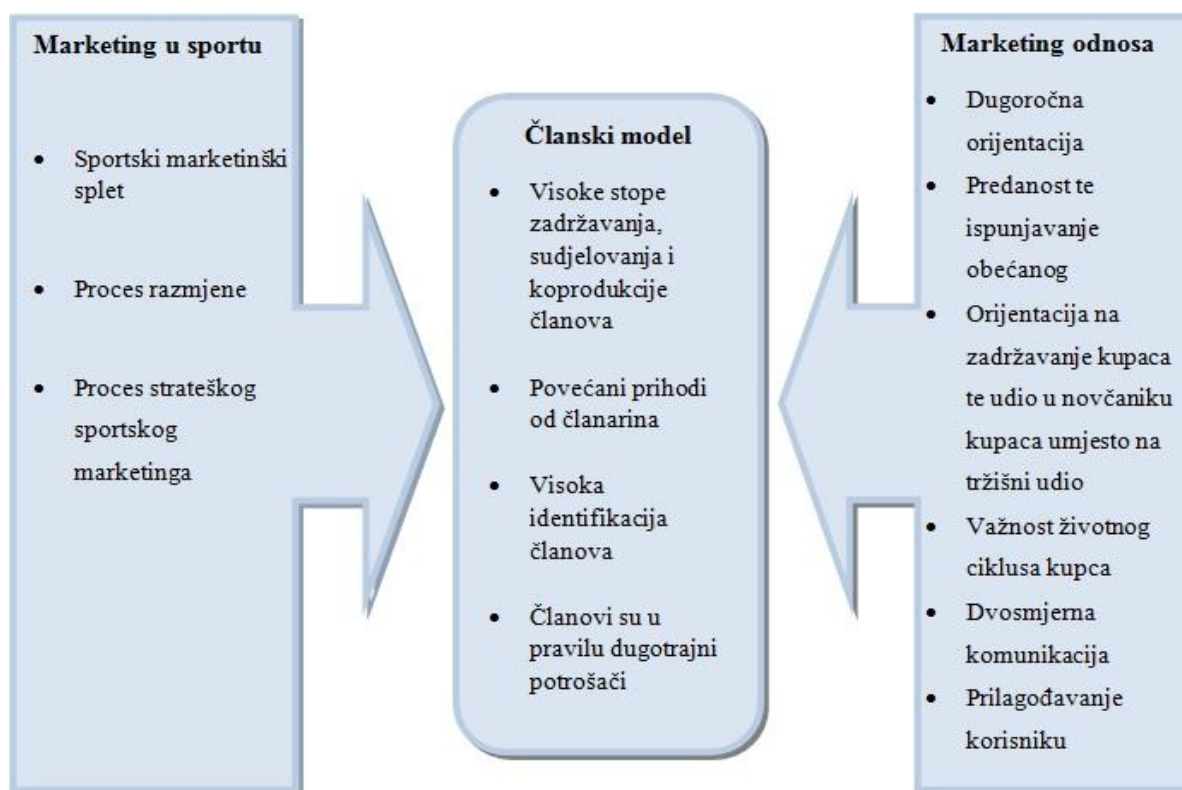
### 3. KONCEPTUALNI MODEL ISTRAŽIVANJA

#### 3.1. Model istraživanja

Ovim radom željelo se ispitati kupovno ponašanje i stavovi članova kluba, što im je bitno, što ih zadovoljava te kakva je njihova financijska vrijednost za organizaciju odnosno

<sup>29</sup> Dostupno na: <http://hajduk.hr/klub/organizacija> [23.05.2016.]

postoji li razlika, s aspekta financijske vrijednosti, između članova i nečlanova organizacije. U radu su korišteni primarni te sekundarni izvori podataka. Prilikom prikupljanja sekundarnih podataka fokus je stavljen na stručnu literaturu iz područja marketinga u sportu, marketinga odnosa, identifikacije te zadovoljstva kupaca. Uz to, korištene su internetske baze podataka kao pristup stručnim radovima iz prethodno navedenih područja. Na temelju prikupljenih podataka nastao je model istraživanja (Slika 6) koji prikazuje utjecaj primjene alata i procesa marketinga u sportu te marketinga odnosa na članski model kojeg primjenjuje organizacija. U srednjem stupcu prikazane su pozitivne posljedice pravilne primjene članskog modela koje se ogledaju u visokim stopama zadržavanja, sudjelovanja i koprodukcije članova (Gruen i dr., 2000.), visokoj identifikaciji članova s organizacijom (Bhattacharya i dr., (1995.), dugotrajnom potrošnjom članova te prihodima od članarine (McDonald i Shaw, 2005.). Međutim, da bi se pozitivne posljedice primjene članskog modela dogodile potrebno je primijeniti alate i procese marketinga u sportu i marketinga odnosa. U lijevom su stupcu navedeni procesi marketinga u sportu (Shank i Lyberger, 2014.), a u desnom marketinga odnosa (Little i Marandi, 2003.) čije je primjena pretpostavka uspješne implementacije članskog modela.



**Slika 5:** Konceptualni model utjecaja alata i procesa marketinga u sportu te marketinga odnosa na uspješnost primjene članskog modela

**Izvor:** Izrada autora rada

Na temelju prikupljenih sekundarnih podataka formirane su 3 hipoteze:

**H1:** *Uključenost u rad samog kluba ima veći utjecaj na zadovoljstvo članova Hajduka od igre prve ekipe kluba (rezultata i pozicije na ljestvici).*

**H2:** *Članovi Hajduka imaju tendenciju da budu dugotrajni potrošači te imaju višu ukupnu potrošnju od ostalih navijača i simpatizera kluba koji nisu članovi.*

**H3:** *Na identifikaciju članova Hajduka utječu zadovoljstvo organizacijom, reputacija organizacije, učestalost kontakata te zadovoljstvo s koristima koje klub pruža članovima.*

### **3.2. Empirijsko istraživanje, instrument prikupljanja podataka i uzorak istraživanja**

Prilikom pripreme empirijskog dijela istraživanja provedeno je izviđajno istraživanje metodom *dubinskog intervjua* eksperta u području marketinga neprofitnih organizacija, marketinga odnosa te marketinga u sportu. Dubinski intervju je metoda koja se koristi za dubinsko ispitivanje osobnih stavova, uvjerenja i vrijednosti, a autoru rada poslužila je u prikupljanju informacija koje su pomogle u izradi kvalitetnog anketnog upitnika. Također, dubinski intervju proveden je s visokopozicioniranim članom jednog od Društava Prijatelja Hajduka na području Dalmacije. Instrument prikupljanja primarnih podataka bio je anketni upitnik (*Prilog 1*) u papirnatom te "on-line" obliku. Prilikom sastavljanja anketnog upitnika vodilo se računa o specifičnosti teme koja se istražuje te karakteristikama uzorka. Prije provođenja istraživanja anketni upitnik je pregledan s ekspertom iz područja marketinga odnosa i marketinga u sportu. Također, provedeno je predtestiranje na 20-ak ispitanika kako bi se provjerila ispravnost upitnika te je na temelju povratnih informacija ispitanika anketni upitnik korigiran. Pitanje pod rednim brojem 14 u upitniku (Vidi *Prilog 1*) nastalo je primjenom skale Mael-a i Ashforth-a (1992) na nogometni klub kako bi se izmjerila razina identifikacije članova s organizacijom. U svom radu Bhattacharya i dr. (1995) također su upotrijebili skalu sa šest tvrdnji kako bi izmjerili razinu identifikacije članova muzeja. Pitanje pod rednim brojem 17 u upitniku (Vidi *Prilog 1*) nastalo je prilagodbom pitanja korištenog Mihanovićevom radu (2010) kako bi se izmjerila razina reputacije organizacije u posljednjih 5 godina. Ostala pitanja izradio je autor u skladu s postavljenim hipotezama i ciljevima istraživanja.

Istraživanju je pristupilo ukupno 207 osoba, a korištena je metoda namjernog (prigodnog) uzorka. Riječ je o metodi u kojoj se ispitanici biraju prema odluci ispitivača. Ipak, pokušalo se je uzorak približiti kvotnom uzorku te su tako u uzorku zastupljeni ispitanici različite dobi, spola, profesionalnog statusa te mjesečnih primanja (Vidi *Tablice 3, 4, 9, 10*).



Nadalje, 4. pitanje (Vidi *Prilog 1*) u anketnom upitniku bilo je eliminacijsko pitanje kako bi se osiguralo da u istraživanju sudjeluju isključivo navijači/ce HNK Hajduk š.d.d.. Podaci su se prikupljali na članskom forumu udruge "Naš Hajduk" te na Ekonomskom Fakultetu u Splitu. Dio anketnih upitnika dijeljen je virtualno putem službenog foruma za članove kluba (Google docs), a drugi dio osobno. Od 207 ispitanika koji su pristupili istraživanju 146 su muškarci, a 61 je žena.

**Tablica 3: Struktura uzorka prema spolu**

	Frequency	Percent
Valid M	146	70,5
Ž	61	29,5
Total	207	100,0

Izvor: Istraživanje autora (SPSS program)

Većina ispitanika, njih 138, spada u kategoriju od 18 do 24 godine. Slijedi skupina ispitanika koji spadaju u kategoriju od 25 do 30 godina (14,5%).

**Tablica 4: Struktura uzorka prema dobi**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 18 - 24	138	66,7	66,7	66,7
25 - 30	30	14,5	14,5	81,2
31 - 35	17	8,2	8,2	89,4
36 - 45	14	6,8	6,8	96,1
46 - 55	3	1,4	1,4	97,6
6	5	2,4	2,4	100,0
Total	207	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora (SPSS program)

Od 207 ispitanika koji su pristupili ispunjavanju upitnika 202 ih se izjasnilo kao navijači/ce HNK Hajduk š.d.d.. Tih 202 ispitanika uključeno je u daljnu obradu podataka dok je preostalih 5 ispitanika isključeno iz daljnog procesa obrade podataka.

**Tablica 5: Broj navijača Hajduka u uzorku**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Da	202	97,6	97,6	97,6
Ne	5	2,4	2,4	100,0
Total	207	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora (SPSS program)

Prikupljeni podaci obrađeni su u SPSS programu. Na početku je bilo bitno ustanoviti status ispitanika u odnosu na članstvo u "HNK Hajduk š.d.d." s obzirom da je jedan od ciljeva

rada ustanoviti razliku u kupovnom ponašanju između članova i ne-članova. Od 202 ispitanika 126 ih se izjasnilo kao članovi "HNK Hajduk š.d.d. "

**Tablica 6: Odnos članova i ne-članova u uzorku**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da	126	60,9	60,9	60,9
	Ne	81	39,1	39,1	100,0
	Total	207	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora (SPSS program)

Iz rezultata istraživanja se vidi kako se najviše navijača "HNK Hajduk š.d.d." koji nisu članovi kluba ne želi učlaniti jer smatraju da nemaju dovoljno koristi od učlanjenja. Slijede ih navijači koji kao glavni razlog navode neslaganje s načinom na koji klub funkcionira.

**Tablica 7: Struktura prema razlozima ne-učlanjenja u klub**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ne slažem se s načinom na koji klub funkcionira	15	18,5	18,5	18,5
	Nisam se još učlanio/la, ali hoću do kraja godine	11	13,6	13,6	32,1
	Ostalo ( Ne idem na utakmice tako često)	1	1,2	1,2	33,3
	Ostalo ( Ne idem na utakmice)	1	1,2	1,2	34,6
	Ostalo (Nisam dovoljno upućen)	1	1,2	1,2	35,8
	Smatram da nemam koristi od učlanjenja	44	54,3	54,3	90,1
	Smatram da nemam koristi od učlanjenja / Zbog financijske situacije	1	1,2	1,2	91,4
	Zbog financijske situacije	7	8,6	8,6	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora (SPSS program)

Od 207 ispitanih 78 su pretplatnici odnosno vlasnici godišnje ulaznice za utakmice "HNK Hajduk š.d.d.", a 129 ispitanih nisu pretplatnici. Prema rezultatima istraživanja (Vidi *Tablicu 9 i 10*) većina članova (58,7%) posjedovala je sezonsku ulaznicu za utakmice "HNK Hajduk š.d.d." dok većina nečlanova (94,7%) nije posjedovala sezonsku ulaznicu.

**Tablica 8: Struktura uzorka prema broju pretplatnika**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Da	78	37,7	37,7	37,7
Ne	129	62,3	62,3	100,0
Total	207	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora (SPSS program)

**Tablica 9: Članovi-pretplatnici**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Da	74	58,7	58,7	58,7
Ne	52	41,3	41,3	100,0
Total	126	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora (SPSS program)

**Tablica 10: Nečlanovi-pretplatnici**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Da	4	5,3	5,3	5,3
Ne	72	94,7	94,7	100,0
Total	76	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora (SPSS program)

Najviše ispitanika su studenti koji ne rade uz studij (44,4%), a slijede zaposleni (27,1%).

**Tablica 11: Struktura uzorka prema profesionalnom statusu ispitanika**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nezaposlen/a	10	4,8	4,8	4,8
samozaposlen	1	,5	,5	5,3
Student/ica ( ne radim uz studij)	92	44,4	44,4	49,8
Student/ica (radim uz studij)	41	19,8	19,8	69,6
Učenik/ca	7	3,4	3,4	72,9
Zaposlen/a	56	27,1	27,1	100,0
Total	207	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora (SPSS program)

Najveći broj ispitanika ima mjesečna primanja u razredu od 501 - 1 000 Kn (22,2%), a slijede ispitanici čija mjesečna primanja spadaju u razred od 1 001 - 2 000 Kn (18,8%).

**Tablica 12: Struktura prema mjesečnim primanjima ispitanika**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0 Kn	8	3,9	3,9	3,9
1 - 500 Kn	30	14,5	14,5	18,4
501 - 1 000 Kn	46	22,2	22,2	40,6
1 001 - 2 000 Kn	39	18,8	18,8	59,4
2 001 - 3 000 Kn	20	9,7	9,7	69,1
3 001 - 4 000 Kn	14	6,8	6,8	75,8
4 001 - 5 000 Kn	9	4,3	4,3	80,2
5 001 - 6 000 Kn	10	4,8	4,8	85,0
6 001 - 8 000 Kn	12	5,8	5,8	90,8
8 001 - 10 000 Kn	10	4,8	4,8	95,7
10 001 - 12 000 Kn	2	1,0	1,0	96,6
12 001 - 15 000 Kn	2	1,0	1,0	97,6
15 001 - 20 000 Kn	2	1,0	1,0	98,6
Više od 20 000 Kn	3	1,4	1,4	100,0
Total	207	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora (SPSS program)

### 3.3. Rezultati empirijskog istraživanja

Nakon što su se prikupili podaci pomoću anketnog upitnika slijedilo je pripremanje podataka za statističku obradu. Podaci su prebačeni i uređeni u MS Excel programu. Dio varijabli je iz opisnih kodiran u broćane varijable kako bi se mogla provesti statistička obrada putem specijaliziranog statističkog programa SPSS. Tijekom statističke obrade korišteni su: Kolmogorov-Smirnovljev test, Wilcoxonov test,  $\chi^2$  test nezavisnosti obilježja, Mann-Whitney test, koeficijent Chronbach alfa, Spearmanov koeficijent korelacije ranga i Pearsonov koeficijent korelacije.

**H1: Ukljućenost u rad samog kluba ima veći utjecaj na zadovoljstvo članova Hajduka od igre ekipe (rezultata i pozicije na ljestvici).** Pitanje pod rednim brojem 13 u upitniku (*Prilog 1*) bilo je direktno vezano uz prvu hipotezu. Članovi su trebali dodijeliti postotak faktoru 1 i faktoru 2 s obzirom na to kako utječu na njihovo zadovoljstvo s tim da je ukupan dodijeljeni postotak jednom i drugom faktoru trebao biti 100%. Faktor 1 glasio je: "Ukljućenost u rad kluba", a Faktor 2: "Rezultat prve ekipe i pozicija na ljestvici". Postupak testiranja prve hipoteze započeo je primjenom Kolmogorov-Smirnovljevog testa koji je pokazao da Faktor 1 i Faktor 2 ne slijede normalnu distribuciju pa je za testiranje hipoteze korišten Wilcoxonov test značajnosti.

**Tablica 13: Kolmogorov-Smirnovljev test 1**

	Uključenost u rad kluba	Rezultat prve ekipe i pozicija na ljestvici
N	126	126
Kolmogorov-Smirnov Z	1,664	1,664
Asymp. Sig. (2-tailed)	<b>0,008</b>	<b>0,008</b>

Izvor: Istraživanje autora (SPSS program)

Wilcoxonov test pokazao je da "Uključenost u rad samog kluba" (Faktor 1) ima veći utjecaj na zadovoljstvo članova Hajduka od "Rezultata prve ekipe i pozicije na ljestvici" (Faktor 2) s obzirom da je empirijska razina signifikantnosti manja od 1% ( $p=0,003$ ).

**Tablica 14: Wilcoxonov test**

	Rezultat prve ekipe i pozicija na ljestvici - Uključenost u rad kluba
Z	-2,933(a)
Asymp. Sig. (2-tailed)	<b>0,003</b>

Izvor: Istraživanje autora (SPSS program)

Na temelju dobivenih rezultata zaključuje se kako se *prihvća prva hipoteza odnosno zaključuje se kako uključenost u rad samog kluba ima veći utjecaj na zadovoljstvo članova Hajduka od igre prve ekipe i pozicije na ljestvici.*

**H2: Članovi Hajduka imaju tendenciju da budu dugotrajni potrošači te imaju višu ukupnu potrošnju od ostalih navijača i simpatizera kluba koji nisu članovi.** Za testiranje ove hipoteze važna su pitanja pod rednim brojevima 9, 10, 11 i 12 u anketnom upitniku (*Prilog 1*). Na početku se željelo utvrditi postoji li statistički značajna razlika između članova i nečlanova u stajalištu o financijskoj potpori klubu čak i ako se ne podupire uprava kluba. Za tu svrhu je korišten  $\chi^2$  test nezavisnosti obilježja koji je pokazao da postoji statistički značajna razlika između članova i nečlanova u stajalištu o financijskoj potpori klubu čak i ako se ne podupire uprava kluba pri bilo kojoj razini signifikantnosti ( $p \approx 0$ ).

**Tablica 15:  $\chi^2$  test nezavisnosti obilježja**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
<b>Pearson Chi-Square</b>	88,208(a)	2	<b>0,000</b>
Likelihood Ratio	93,048	2	,000
Linear-by-Linear Association	72,084	1	,000
N of Valid Cases	207		

Izvor: Istraživanje autora (SPSS program)

Nadalje, pomoću Mann-Whitney testa utvrđeno je da su članovi kluba potrošili statistički značajno više na ulaznice/pretplate u 2016. godini od nečlanova pri bilo kojoj razini signifikantnosti ( $p \approx 0$ ).

**Tablica 16: Mann-Whitney test 1**

	U 2016. godini sam do sada na ulaznice i pretplate HNK Hajduk š.d.d. potrošio/la:
Mann-Whitney U	919,000
Wilcoxon W	4240,000
Z	-10,166
<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>	<b>0,000</b>

Izvor: Istraživanje autora (SPSS program)

Također, primjenom Mann-Whitney testa utvrđeno je da su članovi kluba potrošili statistički značajno više na službene proizvode kluba u 2016. godini od nečlanova pri bilo kojoj razini signifikantnosti ( $p \approx 0$ ).

**Tablica 17: Mann-Whitney test 2**

	U 2016. godini do sada sam na sve ostale službene proizvode (uključujući co-branding proizvode) HNK Hajduk š.d.d. potrošio/la?
Mann-Whitney U	760,000
Wilcoxon W	4081,000
Z	-10,622
<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>	<b>0,000</b>

Izvor: Istraživanje autora (SPSS program)

Na koncu, provođenjem Mann-Whitney testa utvrđeno je kako postoji statistički značajno veća mogućnost dugoročne kupovine ulaznica/pretplata i ostalih službenih proizvoda HNK Hajduk š.d.d. od strane članova kluba u odnosu na nečlanove pri bilo kojoj razini signifikantnosti ( $p \approx 0$ ).

**Tablica 18: Mann-Whitney test 3**

	Kolika je mogućnost da ćete Vi osobno u dugom roku kupovati ulaznice i pretplate te službene klupske proizvode HNK Hajduk š.d.d.?
Mann-Whitney U	676,000
Wilcoxon W	3997,000
Z	-11,344
<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>	<b>,000</b>

Izvor: Istraživanje autora (SPSS program)

Na temelju dobivenih rezultata *zaključuje se da se druga hipoteza prihvaća s obzirom da je utvrđeno kako postoji statistički značajna razlika između ukupne potrošnje te tendencije dugoročne potrošnje između članova i nečlanova te je utvrđeno kako članovi su članovi potrošili znatno više na ulaznice/pretplata te službene proizvode kluba u 2016. godini te imaju znatno veću tendenciju dugoročne potrošnje od nečlanova.*

**H3:** *Na identifikaciju članova Hajduka utječu zadovoljstvo organizacijom, reputacija organizacije, učestalost kontakata te zadovoljstvo s koristima koje klub pruža članovima.* Za potvrdu hipoteze 3 važna su pitanja pod rednim brojevima 14, 15, 16 i 17 u anketnom upitniku (*Prilog 1*). Identifikacija članova s klubom mjerena je primjenom skale Maela i Ashfortha (1989) na nogometni klub. Za skalu koja se sastoji od 6 tvrdnji izmjeren je koeficijent Chronbach alfa kako bi se utvrdila konzistentnost u stavovima ispitanika. Koeficijent Chronbach alfa iznosio je 0,735 te pokazuje da postoji solidna konzistentnost u stavovima koji potvrđuju identifikaciju pa će se aritmetička sredina 6 tvrdnji koristiti za daljnju statističku analizu. Kako bi se utvrdila povezanost između identifikacije članova te zadovoljstva organizacijom izračunat je Spearmanov koeficijent korelacije ranga koji je pokazao da pri signifikantnosti od 1% postoji statistički značajna slaba, pozitivna povezanost

između identifikacije članova s organizacijom i zadovoljstva funkcioniranjem kluba ( $p=0,005$ ;  $\rho=0,25$ ) čime se djelomično potvrđuje treća hipoteza.

**Tablica 19: Spearmanov koeficijent korelacije ranga 1**

			Identifikacija	Općenito sam zadovoljan funkcioniranjem kluba.
Spearman's rho	Identifikacija	Correlation Coefficient	1,000	,250(**)
		Sig. (2-tailed)	.	,005
		N	125	124
	Općenito sam zadovoljan funkcioniranjem kluba.	Correlation Coefficient	,250(**)	1,000
		Sig. (2-tailed)	,005	.
		N	124	124

Izvor: Istraživanje autora (SPSS program)

Kako bi se utvrdila razina reputacije organizacije među članovima u posljednjih 5 godina korištena je skala od ukupno 12 tvrdnji. Koeficijent Chronbach alfa za skalu kojom se mjerila reputacija iznosio je 0,898 te pokazuje da postoji vrlo dobra konzistentnost u stavovima koji određuju reputaciju organizacije među članovima u posljednjih 5 godina pa će se aritmetička sredina 12 tvrdnji koristiti za daljnu statističku analizu. Primjenom Kolmogorov-Smirnov testa utvrđeno je kako varijable "Identifikacija" te "Zadovoljstvo funkcioniranjem kluba" slijede normalnu distribuciju što znači da se veza između dviju varijabli može testirati primjenom Pearsonovog koeficijenta korelacije.

**Tablica 20: Kolmogorov-Smirnovljev test 2**

		Identifikacija	Reputacija_organizacije
N		125	124
Normal	Mean	3,6935	3,0570
Parameters(a,b)	Std. Deviation	,68083	,69852
Most Extreme Differences	Absolute	,068	,054
	Positive	,060	,053
	Negative	-,068	-,054
Kolmogorov-Smirnov Z		,762	,605
Asymp. Sig. (2-tailed)		,607	,858

Izvor: Istraživanje autora (SPSS program)

Pearsonov koeficijent korelacije pokazao je da pri signifikantnosti od 5% postoji statistički značajna slaba, pozitivna povezanost između identifikacije članova s organizacijom i reputacije organizacije ( $p=0,048$ ;  $r=0,178$ ) čime se djelomično potvrđuje treća hipoteza.



**Tablica 21: Pearsonov koeficijent korelacije 1**

		Identifikacija	Reputacija_organizacije
Identifikacija	Pearson Correlation	1	<b>,178(*)</b>
	Sig. (2-tailed)		<b>,048</b>
	N	125	124
Reputacija_organizacije	Pearson Correlation	,178(*)	1
	Sig. (2-tailed)	,048	
	N	124	124

Izvor: Istraživanje autora (SPSS program)

Nadalje, učestalost kontakata kluba sa svojim članovima mjerena je pomoću skale koja se sastojala od 4 tvrdnje. Koeficijent Chronbach alfa za navedenu skalu iznosio je 0,587 što je manje od prihvatljive razine od 0,6 te se isključila tvrdnja Telefon/Mobitel jer se njezinim isključivanjem najviše podizala ukupna razina konzistentnosti.

**Tablica 22: Kriterij isključivanja tvrdnje**

	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Elektronska pošta	,348
Pošta	,557
<b>Telefon/Mobitel</b>	<b>,629</b>
Društveni mediji	,482

Izvor: Istraživanje autora (SPSS program)

Isključenjem tvrdnje Telefon/Mobitel koeficijent Chronbach alfa se povisio te je iznosio 0,629 što predstavlja prihvatljivu razinu konzistentnosti u stavovima članova o učestalosti kontakata s klubom. Primjenom Kolmogorov-Smirnov testa na jednom uzorku utvrđeno je kako varijable "Identifikacija" te "Učestalost kontakata" slijede normalnu distribuciju što znači da se veza između dviju varijabli može testirati primjenom Pearsonovog koeficijenta korelacije.

**Tablica 23: Kolmogorov-Smirnovljev test 3**

		Identifikacija	Učestalost kontakata
N		125	124
Normal Parameters(a,b)	Mean	3,6935	3,6895
	Std. Deviation	,68083	1,00840
Most Extreme Differences	Absolute	,068	,113
	Positive	,060	,097
	Negative	-,068	-,113
Kolmogorov-Smirnov Z		,762	1,257
Asymp. Sig. (2-tailed)		<b>,607</b>	<b>,085</b>

Izvor: Istraživanje autora (SPSS program)

Pearsonov koeficijent korelacije pokazao je da pri razini signifikantnosti od 1% postoji statistički značajna slaba, pozitivna povezanost između identifikacije članova s organizacijom te učestalosti kontakata članova s organizacijom ( $p=0,002$ ;  $r=0,281$ ) čime se djelomično potvrđuje treća hipoteza.

**Tablica 24: Pearsonov koeficijent korelacije 2**

		Identifikacija	Učestalost kontakata
Identifikacija	Pearson Correlation	1	,281(**)
	Sig. (2-tailed)		,002
	N	125	124
Učestalost kontakata	Pearson Correlation	,281(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,002	
	N	124	124

Izvor: Istraživanje autora (SPSS program)

Posljednji dio testiranje treće hipoteze odnosio se na ustanovljavanje povezanosti između identifikacije s organizacijom te zadovoljstva s koristima koje klub (organizacija) pruža članovima. Koeficijent Chronbach alfa za skalu kojom se mjerila razina zadovoljstva s koristima koje klub pruža članovima iznosio je 0,795 što pokazuje da postoji solidna razina konzistentnosti u stavovima članova vezano za koristi koje im klub pruža. Spearmanov koeficijent korelacije ranga pokazao je da pri signifikantnosti od 5% postoji statistički značajna slaba, pozitivna povezanost između identifikacije članova s organizacijom i koristi koje klub pruža članovima ( $p=0,027$ ;  $\rho=0,199$ ) čime se djelomično potvrđuje treća hipoteza.

**Tablica 25: Spearmanov koeficijent korelacije ranga 2**

		Identifikacija	Zadovoljan/na sam koristima koje mi donosi članstvo u HNK Hajduk š.d.d. u 2016. godini.
Spearman's rho	Identifikacija	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	,199(*)
		N	125
	Zadovoljan/na sam koristima koje mi donosi članstvo u HNK Hajduk š.d.d. u 2016. godini.	Correlation Coefficient	,199(*)
		Sig. (2-tailed)	,027
		N	124

Izvor: Istraživanje autora (SPSS program)

Na temelju dobivenih rezultata *zaključuje se da se prihvaća treća hipoteza s obzirom da su utvrđene statistički značajne pozitivne veze između identifikacije s organizacijom te zadovoljstva organizacijom, reputacije organizacije, učestalosti kontakata s organizacijom te zadovoljstva s koristima koje klub pruža članovima.*

Nadalje, provedbom statističke analize utvrđeno je kako članovi smatraju da je ukupna reputacija organizacije u posljednjih 5 godina bila stabilna s obzirom da su u prosjeku reputaciju organizacije ocijenili sa 3,05, a ocjena 3 u anketnom upitniku odgovarala je odgovoru "Bila je stabilna".

**Tablica 26: Ukupna reputacija organizacije**

Reputacija_organizacije	Mean		<b>3,0570</b>	<b>,06273</b>
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	2,9328 3,1812	
	5% Trimmed Mean		3,0574	
	Median		3,0833	
	Variance		,488	
	Std. Deviation		,69852	
	Minimum		1,17	
	Maximum		5,00	
	Range		3,83	
	Interquartile Range		1,00	
	Skewness		-,016	,217
	Kurtosis		-,230	,431

Izvor: Istraživanje autora (SPSS program)

U 17. pitanju u anketnom upitniku (Vidi prilog 1) ukupna reputacija organizacije rasčlanila se na: reputaciju među navijačima drugih klubova, reputaciju među drugim klubovima, reputaciju u medijima te reputaciju kod šire društvene zajednice. Svaka od 4 stavke mjerila se pomoću 3 ista, jednako važna faktora: model upravljanja po kojem klub funkcionira, rezultate prve momčadi te sposobnost uprave kluba. Rezultati statističke obrade (Vidi Prilog 2) pokazali su kako uz blaga odstupanja članovi smatraju da je prema sve 4 stavke reputacija bila stabilna u posljednjih 5 godina. Nadalje, istraživanjem se željelo ustanoviti postoji li razlika u kupovnom ponašanju i potrošačkim stavovima između članova koji su rođeni ili prebivaju u Splitu i njegovoj okolini te članova koji su rođeni ili prebivaju izvan Splita i okolice. Provedbom Mann-Whitney testa *ustanovljeno je da pri značajnosti od 5% ne postoji statistički značajna razlika u potrošnji i mogućnosti dugoročne kupovine ulaznica/pretplata i službenih proizvoda kluba između članova koji su rođeni ili borave u Splitu i okolini i članova koji su rođeni ili borave izvan Splita i okolice* (p=0,057; p=0,786; p=0,102).

**Tablica 27: Razlika članova s obzirom na rođenje/prebivalište**

	U 2016. godini sam do sada na ulaznice i pretplate HNK Hajduk š.d.d. potrošio/la:	U 2016. godini do sada sam na sve ostale službene proizvode (uključujući co-branding proizvode) HNK Hajduk š.d.d. potrošio/la?	Kolika je mogućnost da ćete Vi osobno u dugom roku kupovati ulaznice i pretplate te službene klupske proizvode HNK Hajduk š.d.d.?
Mann-Whitney U	1563,500	1880,000	1698,500
Wilcoxon W	3159,500	3476,000	3294,500
Z	-1,906	-,272	-1,637
<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>	<b>,057</b>	<b>,786</b>	<b>,102</b>

Izvor: Istraživanje autora (SPSS program)

## 4. Zaključak

Konkurencija na globalnom tržištu svakog dana je sve veća te su tvrtke orijentirane na uspostavljanje dugoročnih odnosa sa svojim kupcima. Krajem 80-ih godina prošlog stoljeća došlo je do razvoja marketinga odnosa koji na prvo mjesto stavlja odnos te interakciju s kupcima. Jedan od načina na koji organizacije pokušavaju zadržati korisnike je implementacija programa članstva kao jedne od strategija marketinga odnosa.

S druge strane, sport se pretvorio u brzo rastuću globalnu industriju s milijardama dolara prihoda. S obzirom da su se navijači klubova počeli promatrati kao kupci došlo je do razvoja sportskog marketinga koji se razlikuje od tradicionalnog marketinga. Kao i ostale tvrtke na globalnom tržištu sportska udruženja diljem svijeta koriste članski model kako bi povećali povezanost s navijačima/kupcima, osigurali klubu izravan prihod u vidu članarina, ali i podignuli potrošnju članova na druge klupske proizvode.

U svom radu McDonald i Shaw (2005) navode kako su članovi posebno važni za organizaciju zbog više ukupne potrošnje od ostalih potrošača kao i zbog tendencije da budu dugotrajni potrošači te da na zadovoljstvo članova veći utjecaj ima uključenost u rad kluba od rezultata prve ekipe kluba. Bhattacharya i dr. (1995) tvrde kako bolje razumijevanje identifikacije korisnika može dovesti do održive konkurentske prednosti za organizaciju, a sve osobe koje se identificiraju s onim što organizacija predstavlja će vjerojatno biti vjerni kupci njenih proizvoda i usluga te kako na identifikaciju utječu zadovoljstvo organizacijom, reputacija organizacije, učestalost kontakata te zadovoljstvo s koristima koje klub pruža članovima. Na temelju tih radova postavljene su hipoteze kojima se željelo potvrditi navode iz prethodnih radova te pozitivne posljedice primjene članskog modela na primjeru "HNK Hajduk š.d.d."

U svrhu istraživanja oblikovan je anketni upitnik (Vidi *Prilog 1*) nakon konzultiranja s ekspertima na području marketinga odnosa, marketinga u sportu i statistike. Podaci prikupljeni anketnim upitnikom uređeni su pomoću programa MS Excel nakon čega su statistički obrađeni programom IBM SPSS. Hipoteza 1 kojom se tvrdilo da na zadovoljstvo članova kluba više utječe uključenost u rad kluba od rezultata prve ekipe kluba potvrđena je empirijskim istraživanjem te je utvrđeno kako na zadovoljstvo članova Hajduka statistički značajnije utječe sudjelovanje u radu kluba od rezultata prve ekipe i pozicije na ljestvici ( $p=0,003$ ). Hipoteza 2 kojom se tvrdilo da članovi Hajduka imaju tendenciju da budu dugotrajni potrošači te imaju višu ukupnu potrošnju od ostalih navijača i simpatizera kluba koji nisu članovi potvrđena je empirijskim istraživanjem te je utvrđeno da članovi kluba

statistički značajno više troše na ulaznice/pretplata te ostale službene proizvode kluba od navijača koji nisu članovi ( $p \approx 0$ ) te da članovi imaju statistički značajno višu tendenciju dugoročne potrošnje od nečlanova ( $p \approx 0$ ). Hipoteza 3 kojom se tvrdilo da na identifikaciju članova Hajduka utječu zadovoljstvo organizacijom, reputacija organizacije, učestalost kontakata te zadovoljstvo s koristima koje klub pruža članovima potvrđena je empirijskim istraživanjem te utvrđeno da na identifikaciju članova kluba statistički značajno utječu zadovoljstvo organizacijom ( $p=0,005$ ;  $\rho=0,25$ ), reputacija organizacije ( $p=0,048$ ;  $r=0,178$ ), učestalost kontakata ( $p=0,002$ ;  $r=0,281$ ) te zadovoljstvo s koristima koje klub pruža članovima ( $p=0,027$ ;  $\rho=0,199$ ).

Također, istraživanjem je utvrđeno kako ne postoji statistički značajna razlika u potrošnji i mogućnosti dugoročne kupovine ulaznica/pretplata i službenih proizvoda kluba između članova koji su rođeni ili borave u Splitu i okolici i članova koji su rođeni ili borave izvan Splita i okolice ( $p=0,057$ ;  $p=0,786$ ;  $p=0,102$ ). Taj rezultat pokazuje da se članovi Hajduka ne razlikuju po kupovnom ponašanju s obzirom na geografsku pripadnost te bi klub mogao bolje iskoristiti potrošački potencijal članova koji žive izvan Splita i njegove okolice. Članovi koji prebivaju izvan Splita i okolice osuđeni su na kupovinu službenih proizvoda kluba putem službenog web shopa ili prilikom dolaska na utakmice u Split, stoga bi klub mogao provesti studiju isplativosti otvaranja fan shopa u nekom od drugih gradova u Hrvatskoj, ali i susjednoj BiH. Također, klub i udruga Naš Hajduk mogli bi barem jednom godišnje organizirati tradicionalnu čakulu s članovima na jednoj od lokacija izvan Splita gdje Hajduk ima osnovano Društvo Prijatelja Hajduka kako bi se i tim članovima pružila prilika da se bolje upoznaju sa situacijom u klubu što bi u konačnici utjecalo na jačanje veze između tih članova i kluba. Nadalje, rezultati istraživanja pokazali su kako je prema mišljenju članova ukupna reputacija organizacije u posljednjih 5 godina bila stabilna. Također, reputacija organizacije je pojedinačno prema sve 4 komponente (reputacija među navijačima drugih klubova, među drugim klubovima, u medijima, kod šire društvene zajednice) po kojima je mjerena bila stabilna u posljednjih 5 godina.

Rezultati deskriptivne statistike pokazali su, između ostalog, da je većina ispitanih nečlanova kao glavni razlog toga što nisu članovi navela da smatraju kako nemaju dovoljno koristi od učlanjenja stoga bi vodstvo i članovi udruge Naš Hajduk, koja je preuzela vođenje članskog odjela kluba, mogli razmisliti o organiziranju druženja/čakula s navijačima koji nisu članovi kako bi im se pokušalo dodatno približiti rad udruge, ciljevi koje ima te beneficije koje se steknu članstvom. Također, komunikacija putem društvenih mreža se u suradnji s

klubom može djelomično usmjeriti na naglašavanje koristi i dodatnih pogodnosti koje uživaju članovi kluba. Nadalje, klub može uvesti dodatne pogodnosti prema članovima te na taj način povećati vrijednosti članstva. Tako se npr. članovima putem članskog sučelja na službenoj stranici kluba može omogućiti dodatan video materijal s treninga, posebni razgovori s igračima ili članovima stručnog stožera i uprave itd. Rezultati deskriptivne statistike pokazali su kako bi se napredak u komunikaciji s članovima mogao postići na području komunikacije putem Telefona/Mobitela. Klub bi povremeno mogao poslati SMS članovima kako bi ih podsjetio na važan događaj, kako bi im čestitao rođendan ili poželio sve najbolje za blagdane.

Daljnja istraživanja u ovom području trebala bi ići u smjeru prikupljanja i obrade podataka o članovima drugih nogometnih klubova kako bi mogli usporediti s ovim rezultatima te kako bi se utvrdilo postoje li specifičnosti među članovima različitih klubova odnosno postoje li neke opće zakonitosti prilikom primjene članskog koncepta ili je potrebno prilagoditi strategiju provođenja članskog koncepta od kluba do kluba. Također, istraživanja mogu ići u smjeru istraživanja utjecaja koji na potrošačke stavove i ponašanje članova imaju mjesečna primanja i razina obrazovanja. Nadalje, iako se nogomet još uvijek tretira kao muški sport primjetan je trend povećane prisutnosti pripadnica ljepšeg spola na utakmicama stoga bi jedno od daljnjih istraživanja pažnju trebalo posvetiti članicama odnosno postoje li specifičnosti koje utječu na učlanjenje i identifikaciju s organizacijom kod članica u odnosu na članove te postoje li razlike u njihovim potrošačkim stavovima i ponašanju.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Blakey, P., (2011): *Sport Marketing*; Learning Matters.
2. Bovaird, T., Loffler, E., (2009): *Public Management and Governance, 2nd Edition*; Taylor & Francis.
3. Brink, A., Berndt, A., (2008): *Relationship Marketing and Customer Relationship Management*; Juta.
4. Buhler, A., and Nufer, G., (2010): *Relationship marketing in sports*, Elsevier Ltd.
5. Desbordes, M., Richelieu, A., (2012): *Global Sport Marketing: Contemporary Issues and Practice*; Routledge.
6. Gummesson, E., (1995): *Relationship Marketing. From 4P to 30R*; Liber – Hermonds.
7. Gummesson, E., (1999): *Total Relationship Marketing*; Butterworth-Heinemann.
8. Hill, N., Alexander, J., (2006): *Handbook of Customer Satisfaction and Loyalty Measurement, 3rd Edition*; Gower Publishing Ltd.
9. Hill, N., Brierley, J., MacDougall, R., (2003): *How to Measure Customer Satisfaction*; Gower Publishing Ltd.
10. Hill, N., Roche, G., Allen, R., (2007): *Customer Satisfaction: The Customer Experience Through Customer's Eyes*; The Leadership Factor.
11. Hougaard, S., Bjerre, M., (2002): *Strategic Relationship Marketing*; Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
12. Keaveney, P., (2001): *Marketing for Voluntary Sector: A Guide to Measuring Marketing Performance*; Kogan Page Publishers.
13. Kotler, N., G., Kotler, P., Kotler, W., I., (2008): *Museum Marketing and Strategy: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*; Jossey – Bass.
14. Kotler, P., Burton, S., Deans, K., Brown, L., Armstrong, G., (2013): *Marketing, 9th Edition*; Pearson Australia Group Pty Ltd.
15. Little, E., Marandi, E., (2003): *Relationship Marketing Management*; Thomson Learning.
16. Masteralexis, L. P., Barr, C.A., Hums, M. A., (2014): *Principles and Practice of Sport Management*; Jones and Bartlett Publishers.
17. Milne, G., R., McDonald, M., A., (1999): *Sport Marketing: Managing the Exchange Process*; Jones and Barlett Publishers.



18. Mullin, B., J., Hardy, S., Sutton, W., A., (2007): *Sport Marketing, 3rd Edition*; Human Kinetics.
19. Parvatiyar, A., Sheth, J., N., (2000): *Handbook of Relationship Marketing*; Sage Publications.
20. Reilly, T., Williams A., M., (2003): *Science and Soccer, 2nd Edition*; Taylor & Francis e-Library.
21. Rich, P., Hines, D., (2006): *Membership Development: An Action Plan for Results*; Jones and Barlett.
22. Schwartz, E., C., Hunter, J., D., LaFleur, A., (2013): *Advanced Theory and Practice in Sport Marketing*; Routledge.
23. Schwarz, E., C., Hunter, J., D., (2008): *Advanced Theory and Practice in Sport Marketing*; Elsevier Inc.
24. Shank M.D. i Lyberger M.R. (2015): *Sports Marketing: A Strategic Perspective, 5th Edition* ; Routledge.
25. Smith, A., C., T., Stewart, B., (2015): *Introduction to Sport Marketing, 2nd Edition*; Routledge.
26. Strydom, J., (2005): *Introduction to Marketing*; Juta and company Ltd.
27. T. Hennig-Tharau i U. Hansen (2000): *Relationship Marketing: Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Costumer Retention*, Springer Science & Business Media.
28. Wakefield, K., L., (2007): *Team Sports Marketing*, Elsevier.
29. Wann, D., L., Melnick, M., J., Russell., G., W., Pease, D., G., (2001): *Sport Fans: The psychology and Social Impact of Spectators*; Routledge.
30. Zimbalist, A., (2006): *The Bottom Line: Observations and Arguments on the Sport Business*; Temple University Press.

#### **Znanstveni članci:**

1. B.E. Ashforth i F. Mael (1989): *Social Identity Theory and the Organization*; The Academy of Management Review, Vol. 14, br. 1, str. 20–39.
2. Bee, C., C., Kahle, L., R., (2006): *Relationship Marketing in Sports: A Functional Approach*; Sport Marketing Quarterly, Vol. 15, str. 102-110.
3. Berry, L., L., (1983). 'Relationship marketing' in *Emerging perspectives on services marketing*; L. Berry, G L Shostack and G D Upah, eds. : American Marketing Association, Chicago, str. 25-38.

4. Bhattacharya, C., B., Rao, H., Glynn M., A., (1995): *Understanding the Bond of Identification: An Investigation of Its Correlates among Art Museum Members*; Journal of Marketing, Vol. 59, br. 4, str. 46-57.
5. Dutton, J., E., Dukerich, J., M., Harquail, C., V., (1994): *Organizational Images and Member Identification*; Administrative Science Quarterly, Vol. 39, Br. 2, 239-263.
6. F. Mael i B.E. Ashforth (1992): *Alumni and their alma matter: A partial test of the reformulated model of organizational identification*; Journal of Organizational Behavior, Vol 13, str. 103-123.
7. Gronroos , C., (1997): *Value-Driven Relational Marketing: From Products to Resources and Competencies*; Journal of Marketing Management, Vol. 13, str. 407–419.
8. Gruen, Summers i Acito (2000): *Relationship Marketing Activities, Commitment, and Membership Behaviors in Professional Associations*, Journal of Marketing: Vol. 64, No. 3, pp. 34-49
9. Hums, M., A., Barr, C., A., Gullion, L., (1999): *The Ethical Issues Confronting Managers in the Sport Industry*; Journal of Business Ethics: Vol. 20, br. 1, str. 51-66.
10. McDonald, H., Shaw, R., N., (2005): *Satisfaction as a predictor of football club members intentions*; International Journal of Sports Marketing & Sponsorship, str. 81-87.
11. McMillan, D., W., Chavis, D., M., (1986): *Sense of community: A definition and theory*; Journal of Community Psychology: Vol. 14, br. 1, str. 6-23.
12. Mihanović, Z., (2010): *Impact of market orientation on performance of lifelong learning institution in Croatia (in Croatian)*, PhD thesis.
13. Mihanović, Z., Rosan, S., (2014): *Developing a Strategy of Relations and Cooperation of Non-profit Organizations with the Local Community*; European Scientific Journal, str. 181-192.
14. Oman, B., Pepur, M., Arnerić, J., (2016): *The impact of service quality and a sport-team identification on the repurchase intention*.

**Zakon:**

Narodne novine, (2015): *Zakon o zaštiti potrošača*, Narodne novine d.d., Zagreb, br. 41/14.

**Internet izvori:**

<http://www.membershiprewards.hr/o-programu/> [15.05.2016.].

<http://www.slobodnadalmacija.hr/sport/hajduk/clanak/id/182341/banovina-u-obrucu-torcide-dok-kerum-ne-potpise-jamstvo-ispred-poglavarstva-se-skupilo-oko-2000-navijaca-bijelih>  
[15.05.2016.].

<http://www.statista.com/statistics/370560/worldwide-sports-market-revenue/> [16.05.2016.].

<https://www.atkearney.com/documents/10192/6f46b880-f8d1-4909-9960-cc605bb1ff34>  
[16.05.2016.].

<http://www2.deloitte.com/rs/en/pages/about-deloitte/articles/annual-review-of-football-finance1.html> [21.05.2016.].

[http://www.uefa.org/MultimediaFiles/Download/uefaorg/Administration/02/22/72/03/2227203\\_DOWNLOAD.pdf](http://www.uefa.org/MultimediaFiles/Download/uefaorg/Administration/02/22/72/03/2227203_DOWNLOAD.pdf) [21.05.2016.].

<http://www.statista.com/statistics/279067/uefa-champions-league-revenue/> [21.05.2016.].

<http://www2.deloitte.com/rs/en/pages/about-deloitte/articles/annual-review-of-football-finance1.html> [21.05.2016.].

<http://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/annual-review-of-football-finance.html> [22.05.2016.].

<http://www.forbes.com/sites/nickdesantis/2016/05/11/the-20-most-valuable-soccer-teams-of-2016-visualized/#5a00d36850b6> [22.05.2016.].

<http://esportsobserver.com/introducing-the-escalator-concept/> [23.05.2016.].

<http://hajduk.hr/vijest/strateski-plan-rada-odjela-za-clanstvo-hajduka/3773> [24.05.2017.].

<http://www.realmadrid.com/en/members/member-card/types-and-prices> [24.05.2017.].

<http://www.realmadrid.com/en/members/member-card/annual-reports> [24.05.2017.].

<http://hajduk.hr/klub/clanstvo> [23.05.2016.].

<http://hns-cff.hr/hns/o-nama/> [23.05.2016.].

<http://hns-cff.hr/natjecanja/> [23.05.2016.].

<http://hns-cff.hr/news/14880/vatreni-ostali-na-15-poziciji-fifinog-poretka/> [23.05.2016.].

<http://gol.dnevnik.hr/clanak/nogomet/hrvatska-s-dva-kluba-u-ligi-prvaka-jako-malo-nam-nedostaje---441819.html> [23.05.2016.].

<http://www.slobodnadalmacija.hr/novosti/crna-kronika/clanak/id/310531/podignuta-optuznica-protiv-brace-mamic-i-damira-vrbanovica> [23.05.2016.].

<http://gol.dnevnik.hr/clanak/nogomet/hns-ignorira-novi-zakon-o-sportu---425916.html>  
[23.05.2016.].

<http://hajduk.hr/povijest> [23.05.2016.].

[http://www.ezadar.hr/clanak/nk-hajduk-postao-dionicko-drustvo?related\\_content\\_TU\\_1](http://www.ezadar.hr/clanak/nk-hajduk-postao-dionicko-drustvo?related_content_TU_1)  
[23.05.2016.].

[http://www.nogometplus.net/nogometplusnet/tekst/TabId/98/ArtMID/508/ArticleID/5559/To  
mmy-je-trenutno-suvlasnik-2193-Hajduka.aspx](http://www.nogometplus.net/nogometplusnet/tekst/TabId/98/ArtMID/508/ArticleID/5559/To<br/>mmy-je-trenutno-suvlasnik-2193-Hajduka.aspx) [23.05.2016.].

<http://hajduk.hr/pdf/ugovor-nas-hajduk-tommy/156> [23.05.2016.].

[http://gol.dnevnik.hr/clanak/hnl/izbori-u-hajduku-navijaci-izabrali-nadzorni-odbor-  
pogledajte-koga.html](http://gol.dnevnik.hr/clanak/hnl/izbori-u-hajduku-navijaci-izabrali-nadzorni-odbor-<br/>pogledajte-koga.html) [23.05.2016.].

<http://m.tportal.hr/sport/220123/Evo-koliko-Hajduku-jos-nedostaje-novca.html> [23.05.2016.].

[http://www.nogometplus.net/nogometplusnet/tekst/TabId/98/ArtMID/508/ArticleID/16354/Fi  
nancije-Hajduk\\_Brzinom-puza-u-pozitivnom-smjeru.aspx](http://www.nogometplus.net/nogometplusnet/tekst/TabId/98/ArtMID/508/ArticleID/16354/Fi<br/>nancije-Hajduk_Brzinom-puza-u-pozitivnom-smjeru.aspx) [23.05.2016.].

<http://hajduk.hr/klub/organizacija> [23.05.2016.].

## **Sažetak**

Pod pritiskom sve veće konkurencije na globalnom tržištu tvrtke u poslovanje implementiraju strategije marketinga odnosa kako bi uspostavili dugoročne i profitabilne odnose s kupcima. Istovremeno, industrija sporta bilježi ogroman rast te se usporedno razvija marketing u sportu kao specifična disciplina marketinga. Jednako kao i druge tvrtke na tržištu, sportske udruge/ klubovi primjenjuju članski model kao dio marketinga odnosa kako bi oformili dugoročnu, profitabilnu vezu s kupcima/navijačima. Ovo istraživanje je ispitalo faktore koji utječu na zadovoljstvo članova, postoji li razlika u potrošačkim stavovima i ponašanju između članova i nečlanova te utječu li određeni faktori na identifikaciju članova s organizacijom. Istraživanje je provedeno na 207 navijača HNK Hajduk š.d.d. od kojih su dio članovi, a dio nečlanovi. Ispitivanje je provedeno pomoću anketnog upitnika koji se dijelio putem interneta i osobno. Rezultati istraživanja pokazali su da na zadovoljstvo članova značajnije utječe uključenost u rad kluba od rezultata prve ekipe, da su članovi veći potrošači klupkih proizvoda od nečlanova s većom vjerojatnošću dugoročne kupovine te kako postoji pozitivna izravna veza između identifikacije članova, zadovoljstva organizacijom, reputacije organizacije, učestalosti kontakata s organizacijom te zadovoljstva s koristima koje organizacija pruža članovima.

Ključne riječi: Marketing odnosa, marketing u sportu, zadovoljstvo članova, identifikacija članova, potrošačko ponašanje članova

## **Summary**

Under the pressure of ever-increasing competition companies are implementing relationship marketing strategies in order to establish long-term and profitable customer relationships. At the same time, the sports industry is experiencing massive growth and simultaneously marketing in sport is developing as a specific discipline of marketing. Just like other companies on the market, sports associations / clubs apply a membership model as part of relationship marketing to create a long-term, profitable relationship with customers / supporters. This research has examined factors that affect members' satisfaction, whether there are differences in consumer attitudes and behavior between members and non-members, and whether certain factors affect the identification of members with the organization. The survey was conducted on 207 HNK Hajduk fans, some of whom are members and some are

non-members. The survey was conducted using a questionnaire that was shared over the internet and in person. The results of the research have shown that the satisfaction of the members is more affected by the involvement of members in the work of the club than by club's first team performance, that members are larger consumers of club products than non-members with a higher probability of long-term purchases and that there is a positive direct link between member identification, organization satisfaction, organization reputation, frequency of the contacts with organization and satisfaction with the benefits that the organization provides to its members.

Keywords: relationship marketing, marketing in sports, member satisfaction, member identification, consumer behavior of members

## Popis tablica

Tablica 1: 10 najvrijednijih nogometnih klubova na svijetu u 2016. godini.....	13
Tablica 2: Ključne razlike između koncepta marketinga odnosa i transakcijskog marketinga.....	19
Tablica 3: Struktura uzorka prema spolu.....	30
Tablica 4: Struktura uzorka prema dobi.....	30
Tablica 5: Broj navijača Hajduka u uzorku.....	30
Tablica 6: Odnos članova i ne-članova u uzorku.....	31
Tablica 7: Struktura prema razlozima ne-učlanjenja u klub.....	31
Tablica 8: Struktura uzorka prema broju pretplatnika.....	32
Tablica 9: Pretplatnici-članovi.....	32
Tablica 10: Pretplatnici-nečlanovi.....	32
Tablica 11: Struktura uzorka prema profesionalnom statusu ispitanika.....	32
Tablica 12: Struktura prema mjesečnim primanjima ispitanika.....	33
Tablica 13: Kolmogorov-Smirnovljev test 1.....	34
Tablica 14: Wilcoxonov test.....	34
Tablica 15: $\chi^2$ test nezavisnosti obilježja.....	34
Tablica 16: Mann-Whitney test 1.....	35
Tablica 17: Mann-Whitney test 2.....	35
Tablica 18: Mann-Whitney test 3.....	36
Tablica 19: Spearmanov koeficijent korelacije ranga 1.....	37
Tablica 20: Kolmogorov-Smirnovljev test 2.....	37
Tablica 21: Pearsonov koeficijent korelacije 1.....	38
Tablica 22: Kriterij isključivanja tvrdnje.....	38
Tablica 23: Kolmogorov-Smirnovljev test 3.....	38
Tablica 24: Pearsonov koeficijent korelacije 2.....	39
Tablica 25: Spearmanov koeficijent korelacije ranga 2.....	39
Tablica 26: Ukupna reputacija organizacije.....	40
Tablica 27: Razlika članova s obzirom na rođenje/prebivalište.....	41

## Popis slika

Slika 1: "Globalno tržište sportskih događaja".....	3
Slika 2: "Koncept pomičnih stepenica".....	15

Slika 3: Vlasnička struktura Hajduka nakon preoblikovanja i danas.....	25
Slika 4: Račun dobiti i gubitka Hajduka kroz godine.....	27
Slika 5: Konceptualni model utjecaja alata i procesa marketinga u sportu te marketinga odnosa na uspješnost primjene članskog modela.....	28

### **Popis grafova**

Graf 1: Prihodi 5 najjačih europskih liga (u mlrd. Eura) u sezoni 2014/2015.....	12
--	----

### **Prilozi**

Prilog 1: Anketni upitnik

Prilog 2: Pokazatelji deskriptivne statistike



Prilog 1: Anketni upitnik

1. Spol

- M  Ž

2. Dob

- Manje od 18  18 - 24  25 – 30  31 – 35  36 – 45  
 46 – 55  56 – 65  66 – 75  Više od 75

3. Molim Vas navedite mjesto rođenja te mjesto prebivališta:

---

4. Navijač/ica sam Hajduka. /Zaokružite jedan od ponuđenih odgovora/

- Da  Ne

5. Član/ica sam Hajduka s plaćenom godišnjom članarinom u 2016. godini. /Zaokružite jedan od ponuđenih odgovora/

- Da  Ne

Ako je na prethodno pitanje odgovor "Ne" molim Vas odaberite razlog zbog kojeg niste član/ica HNK Hajduk š.d.d. u 2016. godini. /Zaokružite jedan ili više ponuđenih odgovora/

- Nisam se još učlanio/la, ali hoću do kraja godine  
 Ne slažem se s načinom na koji klub funkcionira  
 Smatram da nemam koristi od učlanjenja  
 Zbog financijske situacije  
 Ostalo (upišite što):

---

---

6. Pretplatnik/ca sam HNK Hajduk š.d.d. za sezonu 2016/2017.

- Da  Ne

7. Molim Vas odaberite Vaš trenutni profesionalni status: /*Zaokružite jedan od ponuđenih odgovora*/

- Zaposlen/a                       Nezaposlen/a                       Učenik/ca                       Umirovljenik/ica
- Student/ica (radim uz studij)                       Studenti/ica ( ne radim uz studij)                       Ostalo (upišite što) \_\_\_\_\_

8. Molim Vas odaberite razred u koji spadaju Vaša mjesečna primanja od plaće, mirovine, džeparca itd. : /*Zaokružite jedan od ponuđenih odgovora*/

- 0 Kn                                       1 - 500 Kn                                       501 - 1000 Kn
- 1 001 - 2 000 Kn                       2 001 - 3 000 Kn                       3 001 - 4 000 Kn
- 4 001 - 5 000 Kn                       5 001 - 6 000 Kn                       6 001 - 8 000 Kn
- 8 001 – 10 000 Kn                       10 001 - 12 000 Kn                       12 001 – 15 000 Kn
- 15 001 – 20 000 Kn                       Više od 20 000 Kn

9. Smatrate li da kao navijač/ica imate obavezu klubu pružiti financijsku potporu kupovinom ulaznica/pretplata i službenih proizvoda čak i ako ne podupirete trenutnu upravu kluba? /*Zaokružite jedan od ponuđenih odgovora*/

- Da                                       Ne                                       Ne znam

10. U 2016. godini sam do sada na ulaznice i pretplate za utakmice HNK Hajduk š.d.d. potrošio/la:

- 0 Kn                                       1 - 150 Kn                                       151 - 250 Kn
- 251 - 500 Kn                               501 - 800 Kn                                       Više od 800 Kn

11. U 2016. godini do sada sam na sve ostale službene proizvode (uključujući co-branding proizvode) HNK Hajduk š.d.d. potrošio/la?

- 0 Kn                                       1 - 100 Kn                                       101 - 250 Kn
- 251 - 500 Kn                               Više od 500 Kn

12. Kolika je mogućnost da ćete Vi osobno u dugom roku kupovati ulaznice, pretplate te službene klupske proizvode HNK Hajduk š.d.d.? /*Zaokružite jedan od ponuđenih brojeva*

u tablici s tim da broj 1 označava odgovor "Ne postoji mogućnost kupovine", a broj 5 označava odgovor "Sigurno ću kupovati".

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Ostatak pitanja odnosi se samo na ČLANOVE HNK Hajduk š.d.d.:

13. Molim Vas dodijelite postotak idućim faktorima s obzirom na to koliko utječu na Vaše zadovoljstvo kao člana HNK Hajduk š.d.d. (dodijelite postotak jednom i drugom faktoru tako da njihov zbroj bude 100%):

Faktori zadovoljstva	100 %
Uključenost u rad kluba	
Rezultat prve ekipe i pozicija na ljestvici	

14. U svakom od redaka dolje navedene tablice upišite znak «X» u onaj stupac koji najbolje ocrta vaše mišljenje, za svaku tvrdnju posebno.

Tvrdnje	Uopće se ne slažem	Ne slažem se	Donekle se slažem	Slažem se	Potpuno se slažem
Kada netko kritizira HNK Hajduk š.d.d. primam to kao osobnu uvredu.					
Iznimno me zanima što drugi ljudi misle o HNK Hajduk š.d.d.					
Kada pričam o HNK Hajduk š.d.d. koristim izraz "mi" umjesto izraza "oni".					
Kada HNK Hajduk š.d.d. ostvari uspjeh osjećam se kao da sam ja uspio/la.					
Kada netko hvali HNK Hajduk š.d.d. shvaćam to kao osobni kompliment.					
Kada bi mediji kritizirali HNK Hajduk š.d.d. osjećao bi se posramljeno.					

15. HNK Hajduk š.d.d. kontaktira s Vama kao članom kluba barem jednom godišnje putem navedenih oblika komunikacije. (u svakom od redaka dolje navedene tablice upišite znak «X» u onaj stupac koji najbolje ocrta vaše mišljenje, za svaku tvrdnju posebno.)

Oblici komunikacije	Uopće se ne slažem	Ne slažem se	Donekle se slažem	Slažem se	Potpuno se slažem
Elektronska pošta					
Pošta					
Telefon/Mobitel					
Društveni mediji					

16. U svakom od redaka dolje navedene tablice upišite znak «X» u onaj stupac koji najbolje ocrtava vaše mišljenje, za svaku tvrdnju posebno.

Tvrdnje	Uopće se ne slažem	Ne slažem se	Donekle se slažem	Slažem se	Potpuno se slažem
Zadovoljan/na sam koristima koje mi donosi članstvo u HNK Hajduk š.d.d. u 2016. godini.					
Zadovoljan sam učestalošću kontakata koje klub ostvaruje samnom.					
Općenito sam zadovoljan funkcioniranjem kluba.					

17. Molim Vas da za svaki redak upišete znak «X» u onaj stupac koji najbolje ukazuje kakvu je reputaciju u posljednjih 5 godina po Vama imao HNK Hajduk š.d.d.

Čimbenici reputacije (ugleda)		Značajno je opala	Donekle je opala	Bila je stabilna (ista)	Donekle je porasla	Značajno je porasla
Reputacija HNK Hajduk š.d.d. <u>među navijačima drugih klubova</u> , a vezano za:	Model upravljanja po kojem klub funkcionira					
	Rezultate prve momčadi					
	Sposobnost uprave kluba					
Reputacija HNK Hajduk š.d.d. <u>drugim klubovima</u> , a vezano za:	Model upravljanja po kojem klub funkcionira					
	Rezultate prve momčadi					
	Sposobnost uprave kluba					

Reputacija HNK Hajduk š.d.d. u <u>medijima</u> , a vezano za	Model upravljanja po kojem klub funkcionira					
	Rezultate prve momčadi					
	Sposobnost uprave kluba					
Reputacija HNK Hajduk š.d.d. <u>kod šire društvene zajednice</u> , a vezano za:	Model upravljanja po kojem klub funkcionira					
	Rezultate prve momčadi					
	Sposobnost uprave kluba					

## Prilog 2: Pokazatelji deskriptivne statistike

Pokazatelji deskriptivne statistike za svaku od 4 stavke reputacije organizacije.

		P17_prosjek	P18_prosjek	P19_prosjek	P20_prosjek
N	Valid	124	122	120	121
	Missing	2	4	6	5
Mean		3,3011	2,9672	2,6569	3,2837
Median		3,3333	3,0000	2,6667	3,3333
Std. Deviation		,79112	,95962	1,03268	,72987
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,33
Maximum		5,00	5,00	5,00	5,00