

UPRAVLJANJE SPORTSKIM PROIZVODOM U KREIRANJU SPORTSKE MARKE

Šalov, Duje

Undergraduate thesis / Završni 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:124:455678>

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

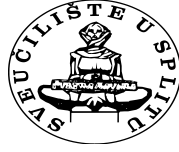
Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-03**

Repository / Repozitorij:

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



**SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET**



ZAVRŠNI RAD

**UPRAVLJANJE SPORTSKIM PROIZVODOM
U KREIRANJU SPORTSKE MARKE**

Mentor:

Prof.dr.sc. Neven Šerić

Student:

Duje Šalov,

1142330

Split, rujana, 2017

SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1 Predmet istraživanja rada.....	1
1.2 Cilj istraživanja rada.....	1
1.3 Metode istraživanja.....	1
1.4 Struktura i sadržaj rada.....	1
1.5 Suvremeni sportski proizvodi.....	2
1.6 Značaj brendiranja sportskog proizvoda.....	4
2. UPRAVLJANJE SPORTSKIM PROIZVODIMA.....	8
2.1 Razine sportskog proizvoda.....	9
2.2 Upravljanje sportskim proizvodom tijekom životnog ciklusa.....	10
2.3 Faze i aktivnosti razvoja novog sportskog proizvoda.....	13
2.4 Primjena SWOT analize u sportskim organizacijama.....	16
2.5 Pozicioniranje sportskog proizvoda.....	18
3. MARKA U SPORTU.....	20
3.1 Kreiranje i razvoj sportske marke.....	21
3.2 Upravljanje markom u sportu.....	23
3.3 Pozicioniranje sportske marke.....	18
3.4 Sportski proizvod s markom.....	18
4. ISTRAŽIVANJE NA POSLOVNIM SLUČAJEVIMA.....	27
4.1 Upravljanje sportskim proizvodom u svrhu kreiranja sportske marke na primjeru "FC Barcelona".....	27
5. ZAKLJUČAK.....	32
6. LITERATURA.....	33
7. POPIS SLIKA I TABLICA.....	34
8. SAŽETAK.....	35
9. SUMMARY.....	35

1. UVOD

U ovom završnom radu ću se baviti načinima upravljanja sportskim proizvodima kod kreiranja sportske marke. Zašto baš sportski proizvod, sportska marka?. Tema upravljanja sportskim proizvodom u kreiranju sportske marke je aktualan proces koji se događa oko nas, u našoj okolini, utjecaj koji sport nosi je velik te u današnjem svijetu ima veliku ulogu. Sportski marketing kao znanstvena disciplina izučava aktivnosti i postupke koji omogućavaju najviši stupanj primjene marketinga u danim okolnostima.

1.1 Predmet istraživanja rada

Temeljni predmet istraživanja ovog završnog rada su aktivnosti upravljanja sportskim proizvodom u funkciji kreiranja sportske marke, znači potrebno je istražiti koje su to potrebne aktivnosti u procesu razvoja i upravljanja sportskim proizvodom koje su pretpostavka osmišljavanju i kreiranju neke poznate sportske marke.

1.2 Cilj istraživanja rada

Cilj samog istraživanja je predstaviti preporučljiv proces upravljanja sportskim proizvodom za potrebe kreiranja sportske marke.

1.3 Metode istraživanja

Prilikom izrade završnog rada koristiti će se izviđajno istraživanje, benchmarking, generalizacije i metode indukcije i dedukcije. Također će se koristiti metoda analize sadržaja, te uz stručnu literaturu će se koristiti i relevantni internetski izvori kao i stručni članci.

1.4 Struktura i sadržaj rada

Ovaj završni rad je podijeljen na 5 cjelina, prvo uvod gdje se ukratko daje pregled osnovnih informacija u vezi izrade ovog rada, kao što su pregled predmeta rada te definiranje metoda i ciljeva istraživanja. Također se u uvodu teorijski govori o suvremenim sportskim proizvodima te značaju brendiranja sportskih proizvoda. U drugom dijelu; Upravljanje sportskim proizvodima se analizira upravljanje sportskim proizvodima tokom njihovog životnog ciklusa, također se analiziraju faze i aktivnosti kod razvoja novog sportskog proizvoda kao i

pozicioniranje sportskog proizvoda. U trećem dijelu rada; Marka u sportu, analizira se kreiranje i razvoj sportske marke te se definira upravljanje markom u sportu. Također ovaj dio rada se bavi pozicioniranjem sportske marke, i daje nam povezanost između sportskog proizvoda s markom, dobiva se predodžba kako bi taj proizvod trebao izgledati. U četvrtom dijelu rada se analizira primjer F.C Barcelone kao uspješan način upravljanja sportskim proizvodom te kreiranja sportske marke. U završnoj, petoj cjelini ovog rada se dolazi do zaključka na temelju znanja stečenog tokom pisanja ovog rada.

1.5 Suvremeni sportski proizvodi

Suvremeni sportski proizvodi¹ predstavljaju nešto što zadovoljava potrebu ili želju nas kao kupaca, sportski proizvod predstavlja srž sportske industrije. Sportski proizvodi mogu biti krajnje složeni i različiti što ima smisla kad se uzmu u obzir tipovi sportskih aktivnosti.

Sportski proizvodi mogu biti:

- Sportski događaji – primarni proizvod sportske industrije, odnose se na natjecanje koje je potrebno da se proizvedu svi srodni proizvodi sportske industrije. Sportski događaji se sastoje od četiri komponente: 1) igre, 2) igrača, 3) opreme, 4) stadiona.
- Sportska dobra – odnose se na opipljive proizvode koji se proizvode, kupuju i distribuiraju u sportskoj industriji. Sportska dobra uključuju raznu sportsku opremu, trgovačku robu i čak razne sportske suvenire.
- Osobni sportski trening – on uključuje proizvode koji se proizvode kako bi koristili sudionicima u sportu na svim razinama, najbolji primjer za to su fitness centri, teretane i zdravstvene usluge.
- Sportske informacije – ovi proizvodi opskrbljuju potrošače sa raznim sportskim vijestima, statistikama raznih utakmica, rasporedom nekih natjecanja i općenito pričama koje se vezane uz sport. Također u ovaj aspekt informacija će spadati i razni materijali za poduku vezani uz neki sport.

Sportski proizvodi se mogu rangirati kao opipljivi predmeti, kao dresovi, do neopipljivih proizvoda kao što su sportske poduke. Raspon sportskih objekata pokazuje čisto neopipljive proizvode (poduke iz nogometa) i čisto opipljive proizvode (nogometna lopta). Drugi sportski

¹Gerber – Nel, C.: Determination of the brand equity, University of South Africa, 2004., str. 80

proizvodi nisu ni opipljivi, ni neopipljivi, ali daju potrošaču oblik fizičke (fitness) i psihološke (odlazak na nogometnu utakmicu) koristi.

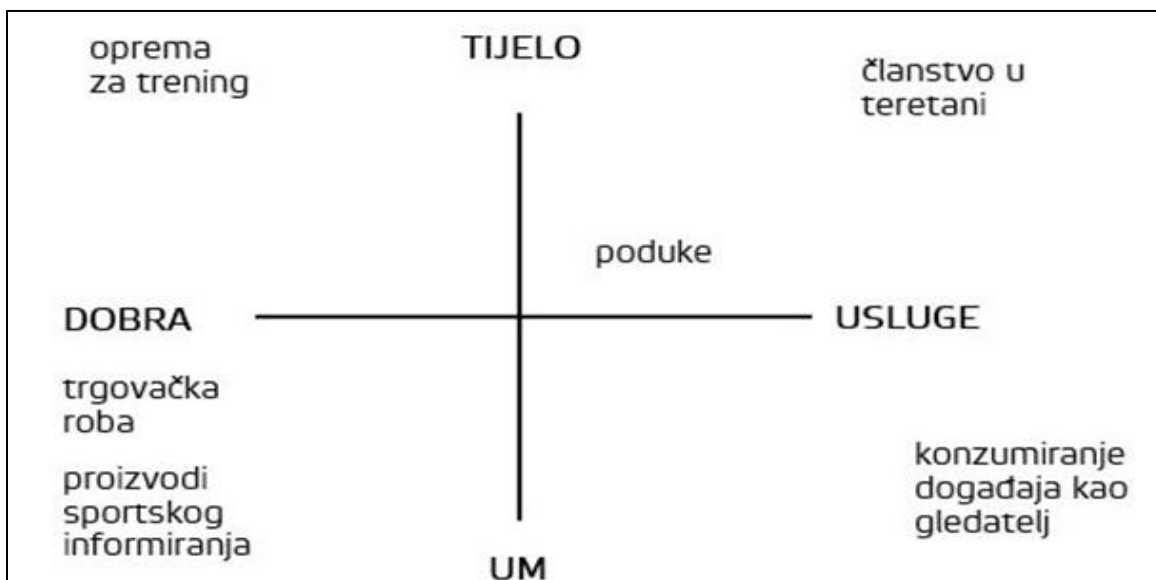
Slika 1: Raspon sportskih proizvoda



Izvor: Gerber – Nel, C.: Determination of the brand equity, University of South Africa, 2004., str. 81.

Očito je da postoji širok spektar sportskih proizvoda i da je definicija proizvoda i usluga, koja se koristi u marketingu dobara i usluga, neprikladna za sportski marketing. Sportski su proizvodi upravo različiti i složeni zbog svoje dodatne dimenzije. Ona se bazira na stavu da neki sportski proizvodi djeluju na potrošačev um (sportski događaj), dok drugi djeluju na tijelo (sudjelovanje)². To se vidi na prikazu ispod.

Slika 2: Mapa sportskih proizvoda



Izvor: Gerber – Nel, C.: Determination of the brand equity, University of South Africa, 2004., str. 82.

²Gerber – Nel, C.: Determination of the brand equity, University of South Africa, 2004., str.82

1.6 Značaj brendiranja sportskih proizvoda

Brendiranje (eng. *Branding*) je proces kojim se definira što neki proizvod jest, što ga razlikuje od drugih, koje su njegove koristi i što proizvod znači korisniku. Pojam brand potječe od staro norveškog glagola brand što u prijevodu znači gorjeti, pojam je bio vezan uz žigosanje stoke da bi se razlikovalo porijeklo i vlasništvo. Razvoj brendiranja potaknut je tijekom 17. i 18. stoljeća kada je rasla proizvodnja porculana, namještaja i tepiha na području današnje Francuske i Belgije. Brendiranje se kao širi fenomen pojavljuje na prijelazu 19. u 20. stoljeće s jačanjem industrijske revolucije. 21. stoljeće donosi razvoj brendiranja kao procesa u svim segmentima pa tako i u sportu. Značaj brendiranja sportskih proizvoda je doveden na jednu vrlo visoku razinu, niti jedna druga poslovna strategija tako efektivno ne utječe na kupca i rast prodaje, koliko brendiranje. Različitost brendiranom sportskom proizvodu osigurava prednosti u odnosu na slične proizvode a može i dodati vrijednost jer jamči kvalitetu i pouzdanost na temelju zakona iskrenosti. Razlog za brendiranje sportskih proizvoda je mogućnost djelovanja na misli, emocije, stavove, osjećaje i razmišljanja ciljanih kupaca o proizvodu. Sportski brendovi postaju sveprisutni te utječu na životne stilove te se prilagođavaju karakteristikama svojih ciljanih grupa. Sportski brend uključuje ime, logo i različite simbole koje odlikuje prepoznatljivost. Opipljivi elementi sportskog brenda uključuju grb, logotip, karakterističnu boju dok neopipljivi elementi podrazumijevaju niz vrijednosti, asocijacija ili simbola koji su usko vezani uz brend. Kakav zapravo značaj ima sport kod brendiranja sportskih proizvoda, postoji teza da se brendovi stvaraju u mislima potrošača, proizvođači ciljaju na emocije potrošača koji su na neki način vezani uz neki sportski klub ili sport općenito. Svaki potrošač nastoji povezati proizvod koji kupuje sa svojim stilom i kvalitetom života. Zbog toga je brendiranje dugotrajan i vrlo osjetljiv proces u sportu, jer mora provesti dobru strategiju i cilj. Snaga sportskog brenda ogleda se u emociji koju izaziva kod potrošača. Sam brend predstavlja robnu marku a u slučaju sportske organizacije to može biti sportska organizacija sama ili neki član te sportske organizacije. Primjer brendiranja u nogometu, najvažnija sporedna stvar na svijetu kako je nazivaju, upravo zbog toga koliko je raširen utjecaj nogometa na ljude. Nogomet je danas među najprofitabilnijim djelatnostima, ekonomski prostor koji ima najveću marketinšku privlačnost i po marketinškim prihodima nadmašuje bilo koju drugu aktivnost. Nogomet je postao veliki posao ovih dana, a u središtu poslovanja su nogometni klubovi. Nije više aktualan samo onaj koncept, lokalni klubovi za lokalno stanovništvo (iako, naravno, oni još uvijek postoje),

mnogi klubovi su sada globalne marke (Barcelona, Real Madrid, Manchester United, svakom od njih vrijednost marke prelazi 400 milijuna \$). Nogomet je postao svojevrsni biznis, htjeli mi to ili ne. Utjecaj nogometa i općenito nogometnih osoba je toliko velik da marke kao što su Nike i Adidas prilagođavaju svoj asortiman proizvoda koji nosi simbol ili ime poznatog sportaša. Inače Nike i Adidas su najveći konkurenti što se tiče ovog sporta, te se bore na sve načine da upravo oni zastupaju veći broj sportaša, u smislu da ga sponzoriraju, da taj sportaši nose njihovu opremu i na taj način popularizira marku. Brend u nogometu a i u sportu općenito može biti robna marka, klub ili pak osoba. Neki primjeri za marku su Nike i Adidas, za klub F.C Barcelona i za osobu argentinski nogometaš Lionel Messi.

Posebno je zanimljiv početak Adidasa, danas globalno poznata marka, počela je svoj rad od ideje jednog čovjeka, Adi Dasslera. Najvažniji događaj za njegov imidž je Berlinska olimpijada 1936. godine kada Jessie Owens osvaja četiri zlatne medalje u trčanju trčeći u cipelama koje je kreirao njegov prijatelj Adi Dassler. Neposredno nakon Drugog svjetskog rata on nastavlja svoj vizionarski put, osniva svoju tvrtku i daje joj ime Adidas, skraćenicom od svog imena i prezimena, to se i smatra prvim logotipom koji internacionalno označava sportsku proizvodnju. Adi Dassler svaća tek nadolazeće mogućnosti televizije i medija te se tako rađa ideja o tri trake, vizualnom kodu po kojem će biti prepoznatljiv na svim mjestima, od stadiona do malih ekrana. Uskoro Adidas postaje takozvani svjetski autoimage osoba, oni koji nose Adidas proizvode su ljudi sportskog stila života. Može se ustvrditi da je Adi Dassler preteča sportskog marketinga, postao je s vremenom model ponašanja u sportskoj proizvodnji. Jedan od ključnih načina na koji promovira svoje sportske proizvode su olimpijade i razna druga međunarodna natjecanja na kojima predstavlja sve širi asortiman sportskih proizvoda. Tvorac je i takozvane sportske optike, koja ima dva značenja:

- 1) vizualno označavanje sportaša
- 2) image marke

Vizualno označivanje sportaša se odnosi na boje sportske opreme, brojevi i slično. Dok se image marke odnosi na vizualni identitet sportske marke koji mora biti prepoznatljiv gledateljima uživo, ali i onima pred malim ekranima. Adidas danas predstavlja jednu od najpoznatijih sportskih marki na tržištu te je njegov logo i vizualni identite prepoznatljiv u cijelom svijetu.

Slika 3: Logo Adidas



Izvor: www.logodatabases.com (2.7.2017)

Tijekom vremena razvili su se različiti oblici uzajamnih odnosa sporta i drugih djelatnosti. Jedan od razvijenih oblika poznat je pod nazivom sponzorstvo ili sponzorski odnos, koji stavlja sport putem marketinga u funkciju drugih sportskih proizvoda.

Sponzorski odnos može uključivati:³

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

Jedan od primjera takvog sponzorskog odnosa u sportu možemo vidjeti na primjeru osobe. Upravo Adidas sponzorira jednog od najutjecajnijih sportaša danas. Lionel Messi i Adidas, njihov odnos se temelji na ugovoru prema kojem on nosi njihovu opremu, uz naravno ugovorom određenu svotu koju dobije za promoviranje njihovih sportskih proizvoda. Ove godine su potpisali novi ugovor koji ih veže do kraja karijere ovog argentinskog nogometaša. Od ovakve vrste ugovora obe strane imaju određene koristi. Adidas promovira svoje

³A.K. Kavran., A. Kralj., 2016, Sportski marketing, skripta, Međimursko veleučilište u Čakovcu, str.59

proizvode te radi posebnu liniju proizvoda koja nosi naziv Adidas Messi. Inače prema Forbesovoj listi najplaćenijih sportaša Lionel Messi se nalazi na trećoj poziciji.

Slika 4 : Lionel Messi



Izvor: <http://www.dailymail.co.uk> (3.7.2017)

Jedan primjer neuspješnog brendiranja u sportu može se navesti ugovor koji je potpisan između Reeboka i UFC-a. Ugovorom je vezan svaki borac unutar UFC-a čime moraju nositi njihovu opremu. Samim time borci su spriječeni da pronađu vlastitog sponzora kod kojeg bi imali veću zaradu, mnogi borci su zbog takvog tipa ugovora i napustili UFC kao organizaciju. Što se tiče raspodjele novca najviše će dobiti oni najbolji tako da će trenutna pozicija na ljestvici u pojedinim kategorijama biti vrlo značajna. Borci će zarađivati i od prodaje njihove jedinstvene uniforme. Ovakav tip jedinstvenog ugovora zapravo odgovara manje poznatim sportašima, u ovom slučaju boricima jer ne moraju tražiti sponzore.

Za uspješno upravljanje sportskim brandom, nužno je kontinuirano pratiti promjene na tržištu, ali je također nužno imati sposobnost praćenja misli potrošača. Misija i vizija poduzeća moraju biti jasne, a pri upravljanju sportskim brandom nužno je držati stalnu ravnotežu. Sportski brand da bi bio uspješan mora zauzeti čvrst i dugoročan strateški položaj. Čimbenici uspjeha sportskog branda su:

- Svijest – mogućnost uočavanja
- Ugled – uvjerenost da će sportska marka ispuniti obećanje
- Afinitet – snaga emotivnih težnji sportske marke

2. Upravljanje sportskim proizvodima

Upravljanje sportskim proizvodom podrazumijeva kompleksne i raznovrsne aktivnosti koje se provode od faze kreiranja ideje o budućem proizvodu do njegovog povlačenja sa tržišta u konačnici. Složenost ukupnog procesa upravljanja sportskim proizvodom podrazumijeva i angažman odabranih sportskih stručnjaka, te značajnija financijska ulaganja. Potrošač u sportskom proizvodu traži funkcionalnost i korisnost, pa sportski proizvod (usluge, lica, mjesta i ideje) mora imati ne/opipljive attribute koji se odnose na sport, te se kreiraju strategije vezane uz cijenu, mjesto i promociju uz pretpostavku da će se taj proizvod prodavati. Razvoj novih ili mijenjanje karakteristika postojećim sportskim proizvodima bazira se na istraživanju tržišta putem kojeg se nastoji prikupiti što više korisnih informacija. Ako se u isto vrijeme naš sportski proizvod komercijalizira na više različitih tržišta podrazumijeva se da ćemo koristiti diferencirani pristup upravljanju proizvodom. Ukoliko se prema novom sportskom proizvodu realizira čitava linija varijacija tog sportskog proizvoda problem je svakako kompleksnije naravi. Potrebno je osmisliti organizacijski pristup kako bi se aktivnosti upravljanja sportskim proizvodom provodile planski i sustavno. U pravilu, neobično je da sport nestaje. Moguće je pratiti povijest mnogih sportova i može se ustanoviti da su izdržali mnogo vremena. Nisu svi sportovi bili uspješni, ali su nastavili postojati i prolazili su kroz različite razine uspješnosti. Sportska natjecanja, događaji, turniri i klubovi ili nestanu ili zahtijevaju marketinške strategije koje će produžiti njihov ciklus. Kod upravljanja sportskim proizvodima treba imati na umu da se sportski proizvodi mogu klasificirati i kao potrošna dobra i kao trajna dobra. Pod potrošna dobra spada sportski proizvod krajnje potrošnje koji se uglavnom konzumira odjednom ili u više navrata. Pod trajna dobra spadaju sportski proizvodi krajnje potrošnje koji se većinom koriste tijekom dužeg vremenskog perioda. Proces razvoja novog proizvoda obično je koordiniran od strane menadžera na najvišim pozicijama u sportskim organizacijama. Međutim, bez obzira na poziciju, za svakog stručnjaka u sportskom marketingu važno je razumjeti proces kojem mora doprinijeti.

2.1 Razine sportskog proizvoda

Sportski proizvod je kombinacija elemenata koji se sastoji od temeljne koristi, stvarnog proizvoda i proširenog proizvoda.

Temeljna korist sportskog proizvoda – predstavlja ključnu prednost koju potrošač dobiva kupujući i koristeći sportski proizvod. Na primjer, ako kupuje ulaznicu za sportski događaj, temeljna korist je vrijednost zabave ili doživljaj koji potrošač dobiva kao posljedicu sudjelovanja u sportskom događaju. Ako potrošač kupuje uslugu, kao na primjer tečaj neke borilačke vještine, temeljna korist su upute kako naučiti tu borilačku vještinu. Temeljna korist je najosnovnija korist proizvoda jer ako ne zadovolji potrebe sportskih potrošača, proizvod vjerojatno neće doživjeti uspjeh na tržištu.

Stvarni sportski proizvod -predstavlja karakteristike proizvoda. Karakteristike sportske majice kao proizvoda mogu uključivati boju, veličinu, materijal, uzorak. Karakteristike proizvoda kao što je sportski događaj uključuju mjesto održavanja, dvoranu, igrače, ploču s rezultatima i slično. Obraćanje pozornosti na karakteristike sportskog proizvoda jedan je od načina na koji se sportski proizvod može diferencirati od konkurencije. Sve dok je temeljna korist proizvoda nešto što potrošači žele, tada razvoj odgovarajućih karakteristika proizvoda može doprinijeti njegovom uspjehu kod potrošača.⁴

Prošireni sportski proizvod – riječ prošireni odnosi se na poboljšanje ili povećanje, kada je proizvod proširen smatra se da je bolji. Sportska majica može biti proširena dodavanjem besplatne kape uz kupnju, ali se također može poboljšati u očima potrošača povezivanjem s određenom markom. Sportski događaj može biti proširen na način da nudi dodatke kao navijačke rekvizite ili pak druženje sa igračima. Važno je zapamtiti da su određeni aspekti, kao status ili imidž proizvoda također primjeri proširenja. Shvaćanje kako sportski proizvod može biti proširen je važno na tržištima gdje postoji značajna konkurencija ili gdje različiti proizvodi imaju sličnu temeljnu korist i karakteristike proizvoda. Dobar primjer je tržište tenisica. Temeljna korist tenisice (zaštita stopala) je jednaka bez obzira na to tko je proizvođač. Različiti proizvođači pokušavaju kreirati različite karakteristike proizvoda, ali te karakteristike se vrlo brzo mogu kopirati od konkurenata. Jedan od najučinkovitijih načina da se tenisice istaknu među konkurencijom je stvaranje određenog imidža. Mnogi proizvođači, kao što su Nike i Adidas, sponzoriraju poznate sportaše da bi povezali proizvod s uspjehom,ekskluzivnošću ili stilom.

⁴ A.K. Kavran., A. Kralj., 2016,Sportski marketing, skripta, Međimursko veleučilište u Čakovcu, str.35

2.2 Upravljanje sportskim proizvodom tijekom životnog ciklusa

Nakon uvodne komercijalizacije novog sportskog proizvoda poduzimaju se aktivnosti upravljanja tijekom životnog ciklusa. Sama potražnja za novim proizvodom će uvjetovati potrebne aktivnosti u upravljanju sportskim proizvodom tijekom njegovog životnog ciklusa. Svrha svih tih aktivnosti koje je potrebno provesti je da osiguraju potreban životni vijek u kojem se očekuje vratiti uložena sredstva i naravno da se ostvari određeni profit.

Životni ciklus sportskog proizvoda definira trenutnu tržišnu poziciju proizvoda.

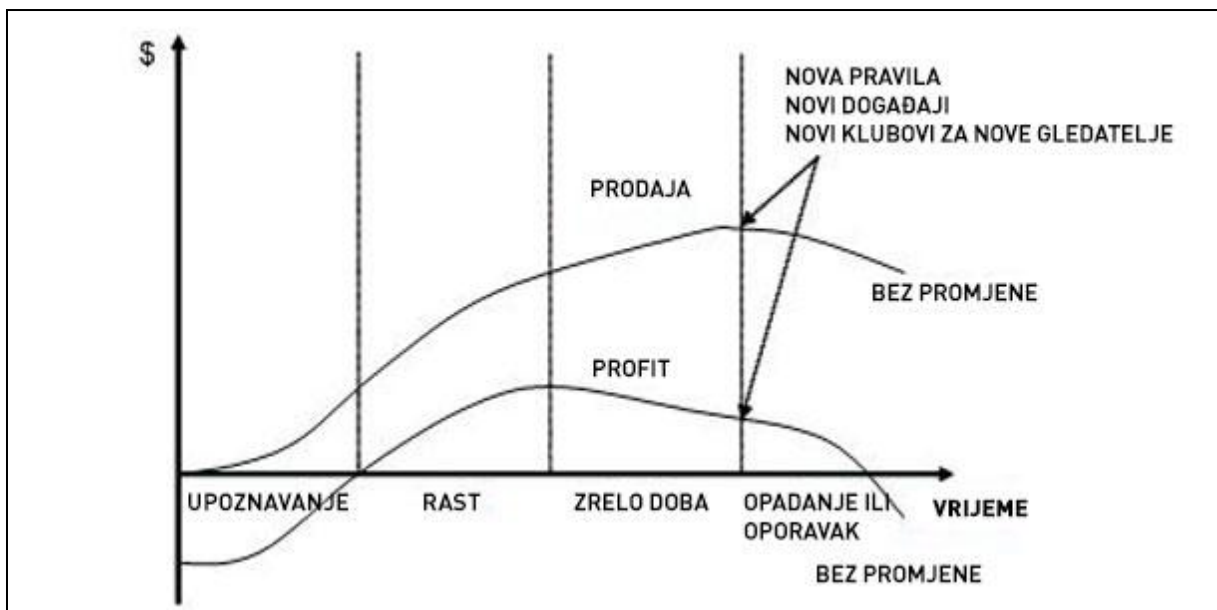
Aktivnosti upravljanja proizvodom ovise o fazi u kojoj se trenutno sportski proizvod nalazi:

- 1) upoznavanje tržišta s sportskim proizvodom,
- 2) rast interesa za sportskim proizvodom,
- 3) zrelost tržišnog interesa za sportskim proizvodom,
- 4) opadanje interesa i prodaje sportskog proizvoda.

Svaki proizvod ima životni ciklus, označen sklopom problema i mogućnosti pa tako i sportski proizvodi. Proizvodi se stvaraju, razvijaju kroz nekoliko faza zrelosti i na kraju nastaje kao novi, poboljšani proizvod. Također oscilacije unutar tog životnog ciklusa ovise o vrsti sporta. U prvoj fazi se tržište upoznaje sa sportskim proizvodom, prodaja je na niskoj razini jer se proizvod tek predstavlja odabranom tržištu. Ciljano tržište se još ne odlučuje za kupnju, u ovoj prvoj fazi promotivne aktivnosti igraju veliku ulogu u funkciji upravljanja sportskim proizvodom. Promocija sportskog proizvoda je vrlo bitna stavka jer omogućava potencijalnim kupcima uvid u sportski proizvod, odnosno omogućava da potencijalni kupci saznaju neke prednosti tog proizvoda radi kojih bi se odlučili baš za korištenje tog određenog sportskog proizvoda. U drugoj fazi rast interesa tržišta za sportskim proizvodom značajno raste, samim time raste i prodaja sportskog proizvoda te u konačnici raste i profit. Druga faza je specifična upravo zato jer se u njoj odvija borba za tržišni udio, konkurenti nastoje unaprijediti svoj sportski proizvod, poboljšati njegove karakteristike, također u ovoj fazi je lako donijeti pogrešne odluke koje neće biti dobre za sam razvoj sportskog proizvoda. Treća faza, zrelost interesa tržišta za sportskim proizvodom, u ovoj fazi je nužna jača promocija jer konkurencija svojim sportskim proizvodima polako osvaja ciljani dio tržišta, također u ovoj fazi se ukupni profit smanjuje upravo zbog korištenja jače promocije da bi sportski proizvod održali duže na tržištu. Treća faza također zahtijeva kontinuirano evaluiranje politike prodaje i cjenovne politike, te je potrebno pratiti reakcije tržišta na uvedene modifikacije i promjene. Najveći broj sportskih proizvoda na tržištu se bori za tržišni udio upravo u fazi zrelosti. Potrebno je

procijeniti kada je vrijeme da sportski proizvod uđe u posljednju fazu životnog ciklusa koja se može protumačiti kao početak povlačenja sportskog proizvoda sa tržišta. Poduzeće prepoznaje da je sportski proizvod u fazi opadanja po ubrzanom smanjenju prodaje sportskog proizvoda što rezultira padom profita. U ovoj fazi sportskom proizvodu se najčešće smanjuje cijena ili se pak provodi politika ciljane akcijske rasprodaje da bi se privukli kupci iz segmenta kasne većine. Poduzeće bi u ovoj fazi trebalo imati već unaprijed pripremljen novi sportski proizvod spreman za komercijalizaciju, kojim bi poduzeće nadoknadilo prodaju koju je postojeći sportski proizvod u fazi opadanja izgubio. Sportski proizvod je u pravilu stabilan, njegov životni vijek je relativno duži od nekih drugih proizvoda.

Slika 5: Životni ciklus sportskog proizvoda



Izvor: www.ekonomskiportal.com (16.7.2017)

Primjer može biti teretana. Nekada je bodybuilding predstavljao samo natjecateljski sport kojim su se bavili rijetki pojedinci, dok se danas predstavlja mnogo više – rekreacijsku aktivnost za sve one, bez obzira na dob i spol, koji žele unaprijediti tjelesne sposobnosti (physical fitness) i očuvati zdravlje (health fitness) te vodeći brigu o svom tijelu izgraditi image osviještenog suvremenog čovjeka. Osim što je postao nezamjenjivim pri oporavku

nakon ozljeda i operativnih zahvata, važan segment u općim pripremama vrhunskih sportaša, bodybuilding sustav vježbanja predstavlja jedan od najboljih metoda kojima se mogu poboljšati brojne tjelesne sposobnosti te na taj značajno usporiti degenerativne promjene uzrokovane starenjem.⁵ Siguran dokaz nezaustavljive ekspanzije bodybuildinga i fitnessa je i otvaranje fantastično opremljenih teretana i wellness centara koji zadovoljavaju najviše standarde. Tako je ovaj sport, praćen agresivnim marketingom, otvorio i bezbroj mogućnosti za stvaranje profita baziran na: prodaji knjiga, DVD-a sa savjetima o treninzima i prehrani, časopisa, sve većem broju internet portala o fitnessu i bodybuildingu, industriji suplemenata, sprava i opreme za vježbanje; odjeće i obuće za fitness, te brojnim drugim proizvodima. Međutim, postoji još nešto što je također doprinijelo popularnosti bodybuildinga-a, a to je trend da mnogi bodybuilding natjecatelji postaju osobni treneri. Jer u ovom slučaju same sprave ma kako one moderne bile ne garantiraju uspjeh teretane kao sportske usluge. Zahvaljujući činjenici da bodybuilding tehnologija vježbanja može unaprijediti svako tijelo i primijeniti se u različite svrhe (od vrhunskog treninga do rehabilitacije), možda najveći utjecaj bodybuildinga na našu kulturu nalazi se upravo u rastućoj potrebi za angažiranjem osobnog trenera, trenda koji je započeo u Kaliforniji i proširio se po čitavom svijetu. Ovaj sport postaje jedan od najpopularnijih oblika rekreacije za suvremenog čovjeka, smatra se da će popularnost ovog sporta ići ulaznom putanjom.

Uglavnom teretane kao sportske ustanove koje nude uslugu treniranja se ne razlikuju puno jedna od druge. Smatra se da upravo za opstanak na tržištu nisu potrebne najnovije i najmodernije sprave, jer sve te sprave ma kakvog izgleda bile imaju istu ulogu.

Donosi se zaključak da je za uspjeh teretane kao sportske usluge bitna diferencijacija od drugih teretana u smislu usluga koje nudi kao sportska ustanova. Pod te usluge mogu spadati: privatni treneri, organizirani fitness ili aerobika, grupni treninzi, sauna i slično. Glavni cilj teretane je privući što više članova jer o tome i ovisi životni ciklus teretane, ako nema članova nema ni zarade, samim time teretana kao sportski proizvod u tipu sportske usluge propada.

⁵ <https://www.building-body.com/razvoj-sporta-koji-razvija-tijelo/>

2.3 Faze i aktivnosti razvoja novog sportskog proizvoda

Razvoj i komercijalizacija novog sportskog proizvoda je iznimno kompleksno područje gledajući s aspekta poslovne odgovornosti. Razvoj novog sportskog proizvoda pretpostavlja splet raznih aktivnosti koje za cilj imaju uspješno pozicioniranje i komercijalizaciju novog sportskog proizvoda. Upravljanje procesom razvoja novog sportskog proizvoda podrazumijeva mnogo aktivnosti koje se provode tijekom osam faza, svaka od tih faza se sustavno planira i provodi. U svakoj od tih faza se vrši evaluacija ideja kojoj je svrha utvrditi potrebne popravljive karakteristike novog sportskog proizvoda. Rješenja čije karakteristike je moguće popraviti se klasificiraju kao go error. Odluka go error podrazumijeva da određeni sportski proizvod uz otklanjanje negativnih karakteristika ili pak uz doradene ideje može ostvariti potencijalni uspjeh na tržištu. Rješenja čije su karakteristike nepopravljive ili zbog novo uočenih tržišnih okolnosti se smatra da treba odustati od daljnjeg razvoja tog sportskog proizvoda, ti proizvodi se klasificiraju u skupinu drop error. Odluka drop error se donosi kad se smatra da budući novi sportski proizvod neće privući pažnju na tržištu te da će naposljetku povećati gubitak poduzeća.

Proces razvoja novog sportskog proizvoda se razvija u osam faza:

1. Generiranje ideja o novom sportskom proizvodu,
2. Testiranje i uspoređivanje ideja o novom sportskom proizvodu,
3. Razvoj i testiranje koncepcije novog sportskog proizvoda,
4. Razvoj strategije marketinga za upravljanje novim sportskim proizvodom,
5. Procjena potencijala prodaje novog sportskog proizvoda,
6. Razvoj novoga sportskog proizvoda,
7. Testiranje tržišta,
8. Komercijalizacija.

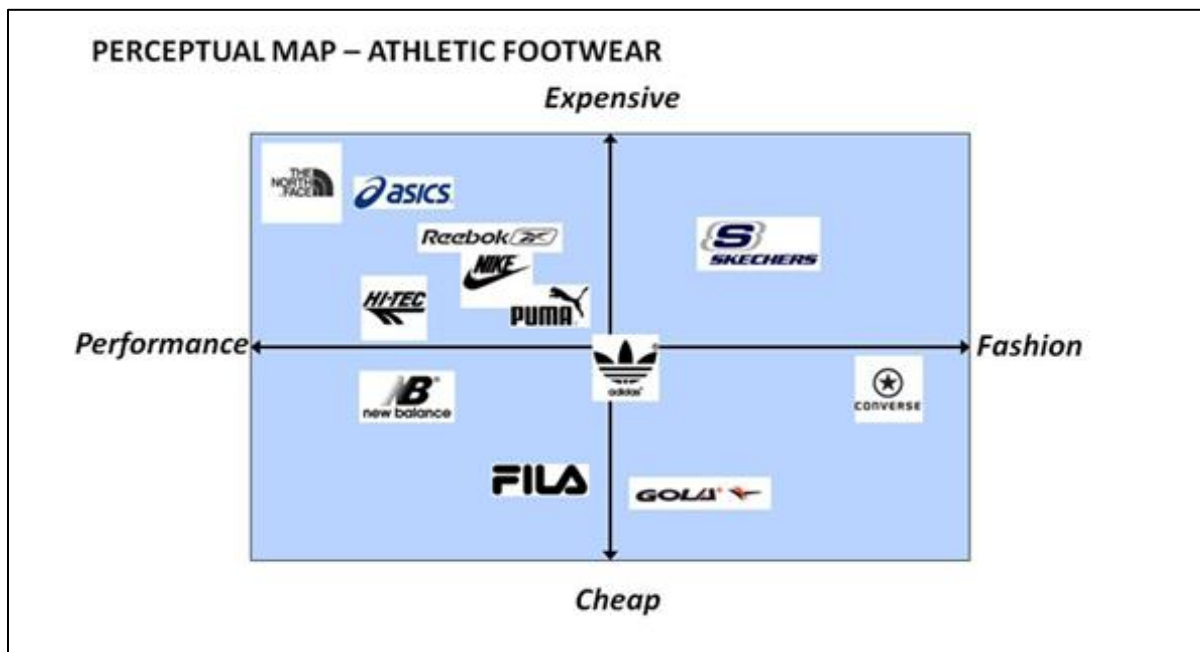
Prva faza u procesu razvoja novog sportskog proizvoda je generiranje ideja o potencijalnim novim sportskim proizvodima, proces generiranja novog sportskog proizvoda započinje novim idejama. Izvori novih ideja mogu doći iz različitih izvora koji nas okružuju. Kotler je u svojim djelima predstavio i standardizirane tehnike za generiranje novih ideja koje su primjenjive i kod razvijanja novog sportskog proizvoda, a to su:

- Navođenje karakteristika - prikazivanje najboljih karakteristika trenutnog sportskog proizvoda i modificiranje svake od tih karakteristika da bi se unaprijedio trenutni sportski proizvod.

- Forsirani odnosi –razmatra se odnos nekoliko sportskih proizvoda u svrhu stvaranja novog sportskog proizvoda.
- Identifikacija problema i potreba – tehnika u kojoj do izražaja dolazi mišljenje potrošača, u prvi plan se stavljaju potrebe, problemi i ideje potrošača.
- Brainstorming – tehnika u kojoj grupa od nekih četiri do šest članova razmatra određeni problem.

Nakon što se iznesu sve ideje slijedi druga faza u kojoj se razrađuju selekcionirane ideje. Uz pomoć različitih stručnih eksperata se odabiru i dograđuju ideje koje će se kasnije nastaviti razvijati u ostalim fazama razvoja novog sportskog proizvoda. U drugoj fazi se prvi put koristi ocjenjivanje klasifikacijom ideje kao go error i drop error, ovisno o njima se odlučuje s kojim od predstavljenih ideja će se nastaviti sa razradom, a koje od njih će biti odbačene. Treća faza, razvoj i testiranje koncepta, je faza u kojoj se razrada konkretne ideje novog sportskog proizvoda pretvara u koncept prijedloga novog sportskog proizvoda. Koncepti se rangiraju prema procjeni konkurentnosti i kategoriziraju prema određenim tržišnim segmentima u percepcijskoj mapi.

Slika 6: Percepcijska mapa različitih konceptata novog sportskog proizvoda prema dvije karakteristike: cijena i namjena



Izvor: www.strategichinker.wordpress.com (02.8.2017)

Percepcijska mapa je grafički dvo ili višedimenzionalni prikaz kako kupci doživljavaju neki sportski proizvod. Percepcijske mape se koriste kako za nove proizvode tako i za ocjenu tekuće tržišne pozicije proizvoda ili kompanije i donošenja odluke o eventualnom repositioniranju. Kod iscrtavanja percepcijske mape polazi se od utvrđenih, za kupce značajnih obilježja proizvoda, zatim se ispituje kako kupci doživljavaju svakog od konkurenata na datom tržištu prema svakom od obilježja, i za kraj se utvrđuju idealne točke na tržištu. Idealna točka opisuje sportski proizvod kojeg bi potrošači preferirali iznad svih, čak i ako takav trenutno ne postoji na tržištu. Percepcijska mapa se iscrtava po više obilježja te je moguće postojanje većeg broja idealnih točaka. Osim toga, percepcijske mape daju slike o povoljnim tržišnim prilikama za nove sportske proizvode, ili sugeriraju promjene u strategiji. Četvrta faza razvoja novog sportskog proizvoda počinje tako da se kreira marketinška strategija budućeg novog sportskog proizvoda. U ovoj fazi je već određena kategorija novog sportskog proizvoda, a samim time su poznati i glavni konkurenti. U ovoj fazi se plan marketinške strategije za novi sportski proizvod razrađuje na tri platforme. U prvoj se definira željena tržišna pozicija sportskog proizvoda, ciljani tržišni udio i profitne ciljeve tijekom prvih godina prodaje. Na drugoj platformi razvoja se razrađuje cjenovna strategija, cjenovna politika, strategija distribucije i ukupni proračun marketinga za prvu godinu komercijalizacije. Treća platforma razvoja plana strategije marketinga definira dugoročnu prodaju, dugoročne profitne ciljeve na kojima će se razrađivati marketinški splet u funkciji novog sportskog proizvoda. Peta faza procesa razvoja novog sportskog proizvoda, poslovna analiza, daje detaljne procjene o tržišnoj prihvatljivosti novog sportskog proizvoda te o eventualnoj prodaji nakon komercijalizacije. Poslovna analiza obuhvaća varijable troška razvoja novog sportskog proizvoda kao i trošak marketinškog budžeta koji se odnosi na komercijalizaciju sportskog proizvoda i podršku rastu prodaje, troškovima prodaje i planovima prodaje novog sportskog proizvoda. U šestoj fazi se usklađuju želje i preferencije kupaca sa konačnom koncepcijom novog proizvoda, na kraju ove faze konačni novi sportski proizvod je proizveden i spreman za sedmu fazu razvoja novog proizvoda, testiranje tržišta. Testiranje tržišta je pretposljednja faza u procesu razvoja sportskog proizvoda, u ovoj fazi se biraju testni gradovi, naselja i period trajanja provedbe testiranja tržišta. Konačno se specificiraju informacije koje se spoznaju od kupaca i na temelju tih informacija se novi sportski proizvod dodatno doraduje te se mijenjaju ostale sastavnice marketinškog spleta ovisno o temelju nalaza prethodnih istraživanja. Testiranje tržišta se može provoditi na različite načine kao što su probne kupnje, ponovljene kupnje te utvrđivanjem razine prihvaćanja i usvajanja novog sportskog proizvoda. Završna faza procesa razvoja novog

sportskog proizvoda, komercijalizacija, se odnosi na odluke o tome kada i gdje će se novi sportski proizvod plasirati na tržište. Model komercijalizacije novog sportskog proizvoda se određuje na temelju karakteristika i specifičnosti tržišta i novog proizvoda te postavljenih poslovnih ciljeva. Prihvatanje novog sportskog proizvoda na tržištu je potvrda efikasne provedbe komercijalizacije.

2.4 Primjena SWOT analize u sportskim organizacijama

Analiza okruženja ili okoline podrazumijeva istraživanje svih važnijih karakteristika kako vanjskog tako i unutarnjeg okruženja sa svrhom identifikacije strateških čimbenika koji će odrediti budućnost poduzeća. Analiza okruženja i identifikacija strateških čimbenika može se sagledati kao potpora odlučivanju u procesu formulacije strategije.

Dinamične i duboke promjene postale su značajke unutrašnjeg i vanjskog okruženja u sportskim organizacijama. Prihvatanje, adaptiranje i odgovor na takve promjene je bezuvjetni opstanak u sportu. Da bi se SWOT analiza primjenila u sportskim organizacijama trebamo postaviti sljedeća pitanja:⁶

1. U segmentu naših prednosti:
 - Što je ono što dobro radimo?
 - Koje su naše prednosti u odnosu na našu konkurenciju?
2. U segmentu naših slabosti:
 - Što se može poboljšati?
 - Što se radi loše?
3. U segmentu vanjskih prilika:
 - Koji su novi trendovi?
 - Gdje su i koje su naše šanse?
4. U segmentu vanjskih opasnosti:
 - Što se mijenja na našu štetu?
 - Što radi konkurencija?

⁶ M. Vučetić., 2012, Primjena SWOT analize u sportskim organizacijama, stručni članak

Tablica 1. SWOT analiza u sportskim organizacijama

Unutrašnje snage	Unutrašnje slabosti
<ul style="list-style-type: none"> • Drugačije organizacijske sposobnosti • Veći broj članova i volontera • Inovativne usluge i sportski proizvodi • Talentirani sportaši i treneri • Bolji sportski objekti, oprema i rekviziti • Adekvatni financijski resursi • Dobro razvijene strategije za funkcionalna područja 	<ul style="list-style-type: none"> • Nekvalitetna sportska selekcija • Unutrašnji operativni problemi • Nedostatak menadžerskog talenta • Slaba primjena strategija • Neodgovarajući financijski resursi • Slab imidž u sportskim krugovima • Veći troškovi u odnosu na ključne konkurente
Vanjske prilike	Vanjske prijetnje
<ul style="list-style-type: none"> • Proširenje vlastitih usluga i proizvoda • Rast tržišta sportskih klijenata i potrošača • Rast tržišta donatora i sponzora • Mogućnost dobre međunarodne komunikacije • Otvoren pristup na nova tržišta i osvajanje različitih tržišnih segmenata • Mogućnost dobrih odnosa s konkurentskim organizacijama 	<ul style="list-style-type: none"> • Nepovoljne demografske promjene • Promjena potreba i ukusa kupaca sportskih potreba • Ulazak inozemnih konkurenata na domaće tržište • Povećan interes za alternativne vidove zabave, rekreacije i sportskih aktivnosti

Izvor : M. Vučetić., 2012, Primjena SWOT analize u sportskim organizacijama, stručni članak, tablica 1.

Na primjeru nogometnog kluba HNK Hajduk Split:

1. **SNAGE** – velik broj članova i pretplatnika kluba, talentirani mladi nogometaši, odlično organizirana omladinska škola, image kluba daleko poznat, velik broj sponzora.
2. **SLABOSTI** – veliki troškovi održavanja stadiona i ostale infrastrukture, velik broj konkurenata u ligi, nedostatak kvalitetnih sportskih menadžera.
3. **PRILIKE** – povećanje broja sponzora i donatora kluba, transferi igrača, širenje prodaje vlastitih sportskih i nesportskih proizvoda, jačanje imidža kluba, povećanje broja članova i pretplatnika, ulazak u europska natjecanja.
4. **PRIJETNJE** – otkazivanje sponzorskih ugovora, loši rezultati kluba mogu utjecati na transfere, jaka konkurencija u ligi.

2.5 Pozicioniranje sportskog proizvoda

U fazi komercijalizacije sportskog proizvoda nastoji se pozicionirati proizvod kroz obilježja koja će zadovoljavati ciljno tržište. Pozicioniranje sportskog proizvoda je dio proizvodnog procesa koji je povezan sa segmentacijom tržišta. U fazi komercijalizacije je potrebno odrediti primjerenu i prihvatljivu cijenu sportskog proizvoda koja će odgovarati percepciji proizvoda. Cijena sportskog proizvoda bi trebala biti mehanizam koji usklađuje očekivanja kupaca s percepcijom vrijednosti tog sportskog proizvoda. U određivanju cijene u sportu ponekad matematička logika neće biti tržišno prihvatljiva jer je kod sportskih proizvoda uspješno implementirana emocionalna povezanost, kupci ciljaju na određeni sportski proizvod. Uzmimo za primjer pripadnost nekom nogometnom klubu, kupci, u ovom slučaju navijači će ciljati proizvod marke koju koristi njihov klub. U nekim slučajevima kod pozicioniranja sportskog proizvoda može pomoći samo jaka marka, najčešće u slučajevima kada novi sportski proizvod ne nudi neka unaprjeđenja u odnosu na prijašnji sportski proizvod.

Čimbenici utjecaja na formiranje cijena sportskih proizvoda:

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

Pored cjenovne diferencijacije bi trebalo uzeti u obzir i diferencijaciju kvalitetom koja pretpostavlja da bi trebalo istaknuti kvalitetu sportskog proizvoda u percepciji ciljanih kupaca. Zaključak je da treba voditi računa da je za tržišno prihvaćanje sportskog proizvoda najvažnija varijabla procjena vrijednosti u percepciji kupca. Kada se to poveže sa taktikama pozicioniranja sportskog proizvoda koje su navedene u slijedećoj tablici postaje jasno zašto se ovoj problematici kod upravljanja procesa razvoja sportskog proizvoda pridaje tolika pažnja.

Tablica 2: Taktike pozicioniranja sportskog proizvoda

Taktika pozicioniranja	Metoda	Primjer
Karakteristike proizvoda	Fokusirati se na jedinstvene karakteristike sportskog proizvoda.	Jedinstvena karakteristika kopački može biti prilagodljivost stopalu.
Koristi proizvoda	Naglasiti kupcima što mogu očekivati odnosno dobiti od sportskog proizvoda ili usluge.	Zabava, rekreacija, zdravlje.
Specifična primjena proizvoda	Što sportski proizvod ili usluga može u specifičnim situacijama?	Proteinske čokoladice koje se uzimaju prije ili za vrijeme sportskih aktivnosti radi boljih rezultata.
Korisnik proizvoda	Fokus na osobine potrošača te prikaz kako proizvod koriste osobe s kojima se korisnik povezuje.	Prikaz žena kako se zabavljaju na utakmici nogometa kako bi se veći broj njih motivirao na dolazak.
Cijena i kvaliteta	Visoka cijena pojačava dojam o kvaliteti.	Učiniti sport privlačnim za osobe s visokim prihodima.
Protiv konkurenata	Prikazati kupcima po čemu su sportski proizvod ili usluga bolji od konkurentskog proizvoda.	Pozicionirati se kao predvodnik na tržištu i inovator; naglasiti superiornost sportskog proizvoda.
Klasa proizvoda	Pozicionirati sportski proizvod kao jedinstven u svojoj klasi.	Promovirati sportske događaje kao jedinstvene doživljaje.
Hibridno pozicioniranje	Korištenje više metoda i elemenata iz drugih taktika pozicioniranja.	Visoka kvaliteta i inovativnost proizvoda.

Izvor: prilagođeno Smith, (2008), Introduction to Sports Marketing, str.97.

3. Marka u sportu

Marka je ime, znak, izraz, simbol, oblik ili njihova kombinacija koja omogućuje razlikovanje jednoga proizvoda (proizvođača, zemlje) od mnoštva drugih.⁷ Ime sportske marke je dio marke koji se može izgovoriti, a može sadržavati slova i brojeve. Znak sportske marke je dio marke prikazan simbolom, likom ili oblikom, a ne mora ili može sadržavati riječi. Zaštitni znak je zakonski zaštićena sportska marka koja posebnom oznakom upućuje da je ostalima zabranjeno koristiti ili kopirati njihov simbol ili naziv. Sportska marka proizvoda daje određena jamstva kvalitete za njihove korisnike. Vrijednost sportske marke ne čini uporabna vrijednost sportskog proizvoda. Sportska marka daje proizvodu dodatnu vrijednost u odnosu na druge proizvode iste uporabne vrijednosti. Kupci su spremni puno više platiti za sportski proizvod poznate marke iako on možda po svojim karakteristikama može biti isti kao konkurentski proizvod manje poznate marke. Marka u sportu ipak nije samo ime i znak, ona predstavlja puno više, predstavlja doživljaje i osjećaje klijenata u vezi s proizvodima. Stvarna vrijednost marke sportskog proizvoda je u osiguranju konkurentnosti, prihvaćanju i lojalnosti kupaca. Može se zaključiti da stvarna vrijednost sportske marke leži u njejoj moći da zadrži odanost od strane klijenta. Važno je istaknuti kako su dodirljive vrijednosti marke (znakovi, simboli, logotipi, svi oblici pojavnosti) jednako važne kao i one nedodirljive, mentalne asocijacije i uz njih povezani osjećaji i doživljaji.⁸

Kod upravljanja sportskim proizvodom tijekom njegovog životnog ciklusa marka ima funkcije:

- Pojednostavljuje namjenu i upotrebu sportskih proizvoda,
- Doprinosi efektivnosti upravljanja zalihama,
- Omogućuje pravnu zaštitu pojedinih karakteristika sportskog proizvoda,
- Potvrda je kvalitete sportskih proizvoda koje obilježava,
- Doprinosi stvaranju lojalnosti kupaca koji su spremni za brendirane sportske proizvode platiti višu cijenu,
- Predstavlja obrambeno marketinško oružje od konkurencije na tržištu.

⁷Grupa autora- Marketing, Zagreb, lipanj 2004. – str.189

⁸Rocco S., Upravljanje proizvodom, kreiranje marke i dizajn, Zagreb, ožujak 2015. – str.22

3.1 Kreiranje i razvoj sportske marke

Kreiranje marke, kao i sposobnost marketinških stručnjak da stvorenu marku održavaju, štite i proširuju na druge proizvode danas je jedan od najvećih izazova s kojim se susreću marketinški stručnjaci i brend menadžeri.⁹ Kreiranje marke u sportu se podignulo na jednu razinu gdje danas teško možemo pronaći sportski proizvod koji nije označen markom.

Kreiranje sportske marke kupcima pomaže na više načina:

- Sportska marka govori kupcima nešto o kvaliteti proizvoda, kupci znaju da će dobiti određenu kvalitetu za proizvod te marke.
- Sportske marke također povećavaju učinkovitost kupca.
- Sportska marka postaje osnova oko koje se može izgraditi priča o kvaliteti određenih proizvoda.

Kreiranje sportske marke za dobavljača pruža određene prednosti:

- Sportska marka i zaštitni znak dobavljača pružaju pravnu zaštitu za jedinstvene karakteristike proizvodnje koje bi inače konkurencija mogla kopirati.
- Kreiranje sportske marke pomaže dobavljaču da segmentira tržište.
- Kreiranje sportske marke pomaže dobavljaču da privuče profitabilan krug klijenata.

Kreiranje sportske marke također dodaje vrijednost potrošačima i društvu:

- Kreiranje sportske marke potiče inovacije kod proizvođača jer žele ponuditi potrošačima što više proizvoda, a samim time klijent ima više prostora za izbor sportskog proizvoda.
- Smatra se da podržavanje kreiranja sportske marke vodi većoj kvaliteti proizvoda.

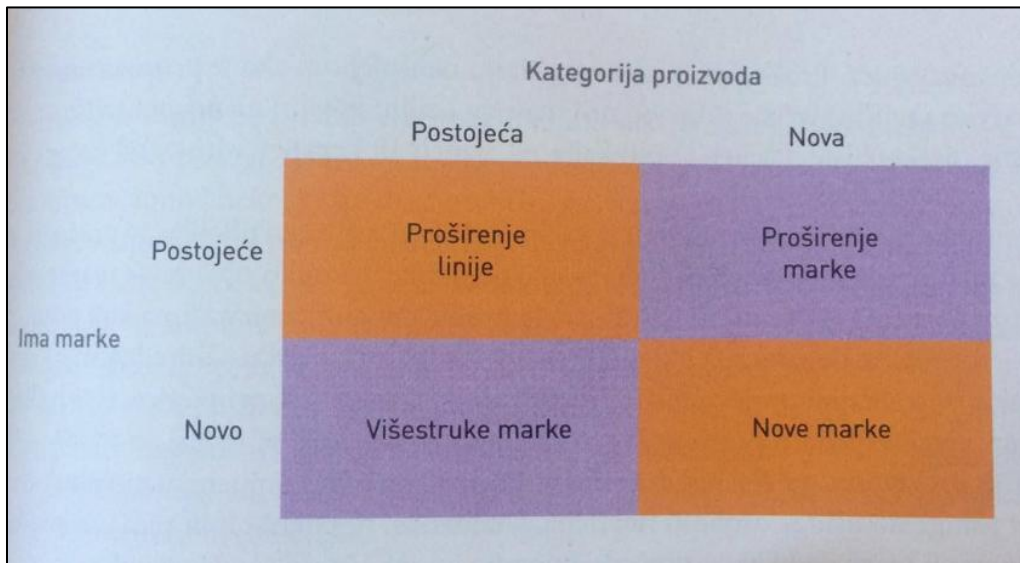
Strategija kreiranja sportske marke se temelji na diferencijaciji i dodanoj vrijednosti. Globalne sportske marke su često imale neuspjeh na lokalnim tržištima upravo zbog emocionalnih vrijednosti marki kojima potrošači ostaju vjerni, na primjer pripadnost nekom klubu se stvara povezanost sa markom koju taj klub koristi. Pristup kreiranja sportskom markom ovisi o vrsti sportskog proizvoda ili usluge.

Strategija razvoja marke se može odvijati u 4 osnovna smjera:

1. Proširenje linije
2. Proširenje marke
3. Višestruke marke
4. Nove marke

⁹Rocco S., Upravljanje proizvodom, kreiranje marke i dizajn, Zagreb, ožujak 2015. – str.24

Slika 7: Strategije razvoja marke



Izvor: Kotler P., Wong V., Saunders J., Armstrong G., – Osnove marketinga, str.565

1. Proširenje linije - uporaba imena uspješne sportske marke kako bi se pod istom markom uveli dodatni artikli u danj kategoriji sportski proizvoda, na primjer, nove boje, veličine.
 2. Proširenje marke – uporaba priznate sportske marke u lansiranju novog ili preinačenog sportskog proizvoda u novoj kategoriji.
 3. Višestruke marke – strategija kreiranja sportske marke kada prodavatelj razvija dvije ili više sportskih marki u istoj kategoriji proizvoda.
 4. Nove marke - kreiraju se za proširenje postojeće linije ili za nove sportske proizvode. Kada tvrtke provode politiku višestrukih sportskih marki, tada će kreirati novu sportsku marku kako bi istaknuli svoj novi sportski proizvod.
- Danas sve više sportskih organizacija uočava važnost izgradnje vlastite sportske marke i njenog upravljanja.

3.2 Upravljanje markom u sportu

Upravljanje markom u sportu predstavlja zapravo upravljanje markom sportskog proizvoda. Osnovni preduvjet kreiranja i održavanja snažne marke je kvaliteta proizvoda koji iza nje stoji. Osim kvalitete sportska marka treba nositi određenu poruku koja u sebi sadržava njenu jedinstvenost. Imidž sportske marke treba postupno graditi, a jednom pogreškom njen se ugled može narušiti. Tržišna vrijednost marke (brand equity) je vrijednost koja se temelji na stupnju odanosti potrošača, stupnju poznatosti, doživljenoj vrijednosti, jakim asocijacijama koje marka izaziva, te ostaloj imovini poput patenata, zaštitnih znakova i odnosa u kanalima.¹⁰

Visoka tržišna vrijednost sportske marke donosi brojne konkurentske prednosti. Takva sportska marka posjeduje veliku poznatost pa uživa povjerenje velikog broja vjernih potrošača. Samim time tvrtka će u marketinške aktivnosti manje ulagati, pa će joj prihodi biti veći. Poznata sportska marka biti će dobro pozicionirana u svakoj trgovini jer je tražena. Mjerilo vrijednosti sportske marke je razina do koje su potrošači spremni platiti za određenu sportsku marku. Danas, u suvremenom poslovanju marka se smatra glavnom trajnom imovinom tvrtke, koja može nadživjeti proizvode. Zbog činjenice da se u upravljanje sportskim markama ulažu značajni naponi i sredstva, potrebno je također pratiti povrat ovih ulaganja, te utjecaj svih čimbenika na vrijednost marke. Pri mjerenju vrijednosti sportske marke treba uzeti u obzir povrat izravnih i neizravnih ulaganja u izgradnju i upravljanje sportskom markom, te procijeniti njenu nematerijalnu vrijednost. Vrijednost marke je iskaz utjecaja marke na ostvarivanje tržišnog uspjeha vlasnika marke.¹¹

Postavlja se pitanje kako izmjeriti brand value¹²? Istraživanje koje provodi tvrtka Interbrand te svake godine izbacuje listu najvrjednijih svjetskih marki, svoje studije temelji na dostupnim financijskim i marketinškim podacima. Interbrand procjenjuje ekonomsku zaradu koja je jednaka budućem operativnom profitu umanjenom za kamate na kapital i porez i zatim se te prognoze prevode u novčanu vrijednost marke. Novčana vrijednost marke općenito pa tako i u sportu se temelji na brojnim dinamičnim varijablama, među kojima spadaju snaga kategorije, snaga konkurencije, relevantnost, diferencijacija, sposobnost upravljanja, korporacijska strategija i postojeća opipljiva i neopipljiva sredstva. Prema Interbrandovoj listi najvećih

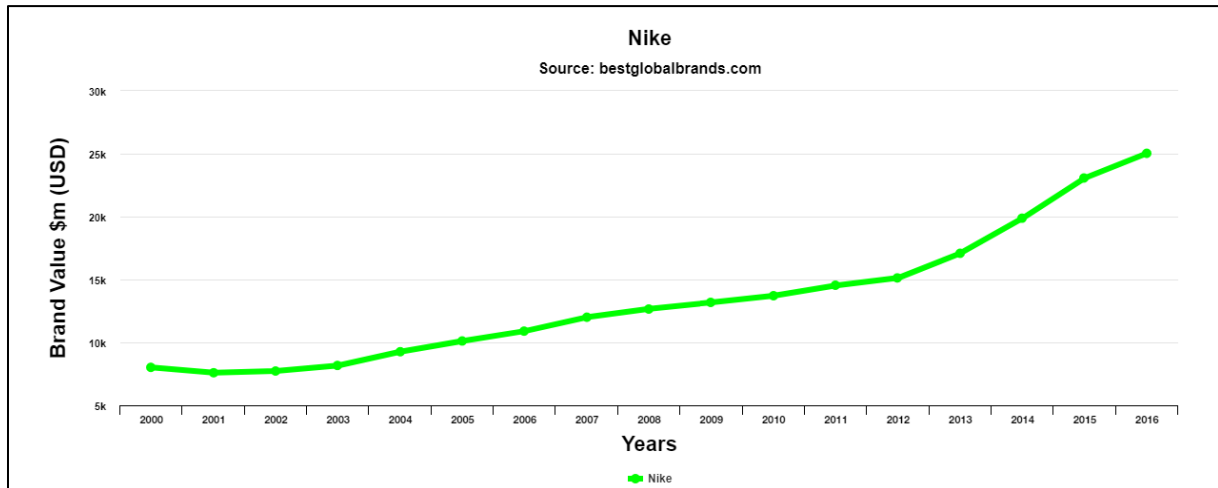
¹⁰Kotler P., Wong V., Saunders J., Armstrong G., 2006, Osnove marketinga, str.556

¹¹Vranešević T., 2007, Upravljanje markama, str.166

¹²Brand value – novčana vrijednost marke

marki u 2016. najbolje rangirana sportska marka je američki Nike koji se nalazi na osamnaestom mjestu.

Slika 8: Rast vrijednosti sportske marke Nike u razdoblju od 2000. – 2016. godine



Izvor: <http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2016/ranking/> (18.8.2017)

Još jedan segment koji je vezan uz sportski rezultat, tj. ovisno o rezultatu razvija se sportska marka. Imamo tri vrste sportskog proizvoda koji je vezan uz sportski rezultat: dominantan (pobjednički proizvod), proizvod koji je dovoljno konkurentan i gubitnički proizvod. Potreba za upravljanjem markom se javlja u sva tri tipa proizvoda, neizvjesnost rezultata u sportu nam ne može garantirati da će sportska marka biti uspješna, stoga je potrebno uvijek analizirati trenutno stanje sportskog proizvoda.

3.3 Pozicioniranje sportske marke

Cilj pozicioniranja sportske marke je dokazivanje kako će upravo ta sportska marka na najbolji način ispuniti očekivanja potencijalnih potrošača. Sportska marka je odgovor na zahtjeve segmentacije i diferencijacije sportskog proizvoda.

Razine značenja sportske marke koje mogu služiti za njeno pozicioniranje su:

- Svojstva koja pridajemo određenoj sportskoj marci,
- Koristi; svojstva treba pretvoriti u funkcionalne i emocionalne koristi zbog kojih potrošač kupuje sportski proizvod,
- Vrijednosti – sportska marka govori o sustavu vrijednosti određenog potrošača,

- **Kultura:** određena sportska marka obično nosi obilježja određene kulture iz koje proizlazi (Nike - Amerika),
- **Osobnost:** svaka sportska marka ima svoju osobnost– klijenti odabiru sportsku marku čiji imidž odgovara njihovoj slici o sebi samima.

Pri pozicioniranju marke potrebno je odlučiti o razini postavljanja i promoviranja – osnovne vrijednosti i osobnost su najtrajnija značenja, koja određuju marku.¹³

Sportska marka mora biti dosljedna na način da će pružati određeni skup obilježja, koristi, usluga i iskustava potrošačima/klijentima. Time se želi postići da potrošači unaprijed znaju kakvu kvalitetu i korist dobivaju od određene marke, samim time će se lakše odlučiti za drugi proizvod iste marke.

3.4 Sportski proizvod s markom

Svojstva uspješne marke sportskog proizvoda na prvom mjestu ističe svojstva sportskog proizvoda. Na drugom mjestu dolazi se do diferencijacije proizvoda na temelju vizualnog identiteta¹⁴.

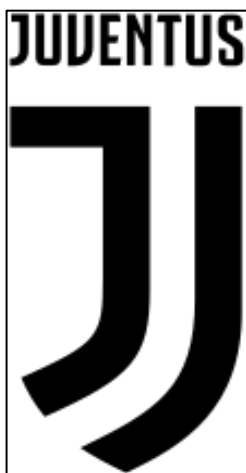
Kad je riječ o sportskim proizvodima s markom, identifikacija se postiže u pravilu primjenom pet elemenata vizualnog identiteta:

- 1) **Ime i likovna stilizacija imena (logotip)** – izbor imena je kritično važan za uspjeh marke jer mora komunicirati određenu poruku ili izazvati poželjne asocijacije. Ime mora biti zvučno, kratko, lako čitljivo, međunarodno čitljivo, lako pamtljivo i pogodno za grafičku stilizaciju. Asocijativnost imena može biti neposredna kao na primjer Puma (simbol brzine i spretnosti) ili može biti skrojena od imena osnivača Adidas (Adi Dassler). Logotip su stilizirana slova imena marke i, zajedno sa zaštitnim znakom čine vidljivo obilježje marke. Ponekad logotip preuzima funkciju zaštitnog znaka, na primjer nogometni klub Juventus koji od ove godine umjesto klasičnog grba na svojim dresovima i opremi nosi posebno osmišljen logotip.

¹³ Rocco S., Upravljanje proizvodom, kreiranje marke i dizajn, Zagreb, ožujak 2015. – str.25

¹⁴Vizualni identitet – identifikacijski simboli proizvoda

Slika 9: Logotip JuventusF.C



Izvor: https://en.wikipedia.org/wiki/Juventus_F.C. (20.8.2017)

- 2) Zaštitni znak (Trade Mark) – postoje tri načina dolaženja do zaštitnog znaka sportskog proizvoda:
 - 1) uporaba imena s logotipom originalne tipografije,
 - 2) ime je podloga za izradu znaka (Puma – puma u skoku),
 - 3) slobodno oblikovani grafički crteži, slike i slično.
- 3) Vizualni kod – dekorativni element koji pridonosi još boljoj prepoznatljivosti marke sportskog proizvoda, na primjeru Adidasa, trolisna djetelina ima funkciju znaka, a tri crte su vizualni kod Adidasa.
- 4) Brojevi – još jedan simbol koji olakšava prepoznatljivost sportske marke su znakovito oblikovani brojevi na sportskoj odjeći.
- 5) Program boja – najteže čitljiv element sportske marke, određene boje i njihove kombinacije se primjenjuju pretežno na odjeći za natjecateljski sport, pri čemu se preporučuju jarke boje.

4. ISTRAŽIVANJE NA POSLOVNIM SLUČAJEVIMA

4.1 Upravljanje sportskim proizvodom u svrhu kreiranja sportske marke na primjeru "FC Barcelona"

FC Barcelona je profesionalni nogometni klub smješten u Kataloniji, pokrajina u Španjolskoj, te nosi isto ime kao i grad u kojem se nalazi. FC Barcelonu je 1899. godine osnovala skupina švicarskih, engleskih i katalonskih nogometaša koju je predvodio Joan Gamper, a klub je postao simbol katalonske kulture i katalonizma uz moto "Més que un club"¹⁵. Barcelona je jedini europski nogometni klub koji je od 1955. godine igrao barem jedno međunarodno natjecanje svake godine i jedan od tri španjolska kluba koji nikad nije ispao iz prve lige (uz Athletic Bilbao i Real Madrid). Barcelona je 2009. godine postala prvi klub u Španjolskoj koji je osvojio trostruku krunu: naslov španjolskog prvaka, naslov španjolskog kupa i naslov Lige prvaka. Sigurno da je Barcelona danas jedan od najmoćnijih klubova u svijetu gdje ostvaruju zapanjujuće rezultate kako u domaćem prvenstvu pa tako i u europskim i svjetskim razmjerima.

Originalni grb kluba bio je u obliku dijamantnog četverokuta na čijem se vrhu nalazi Aragonova kruna i palica kralja Jamesa obavijeni s dvije grane - jednom sa stabla lovora, a drugom s palminog drveta. Godine 1910. klub je organizirao natjecanje među svojim članovima za dizajn novog grba. Pobjednik je bio Carles Comamala koji je u to vrijeme i igrao za klub. Comamalin prijedlog postao je grb kojeg igrači nose i danas, s nekim manjim izmjenama. Grb se sastoji od križa svetog Georgea u gornjem desnom uglu pored kojeg se nalazi katalonska zastava te službene boje kluba na dnu.¹⁶

Plava i crvena boja su boje Barcelone više od sto godina, a upravo i na račun tih boja klub je poznat kao "Blaugrana" u odnosu na nazive tih boja na katalonskom jeziku.

¹⁵Més que un club- u prijevodu, više od kluba, pod tim je motom Narcis de Carreras 1968. godine preuzeo predsjedničku dužnost u FC Barceloni. "Više od kluba" postala je ideja vodilja momčadi, koju danas poštuje i kojoj se divi cijeli svijet - i zbog sportskih uspjeha, ali i zbog socijalnog angažmana u više od 100 godina postojanja.

¹⁶<https://www.fcbarcelona.com/club/identity/card/the-crest> - prilagođeno po izvornom tekstu

Slika 10: Grb F.C Barcelone kroz povijest



Izvor: <https://www.fcbarcelona.com/club/identity/card/the-crest> (25.8.2017)

F.C Barcelona je već duži niz godina u samom vrhu što se tiče vrijednosti momčadi ali i vrijednosti sportske marke. Polagano je postala od nacionalnog brenda, internacionalni brend te danas okuplja navijače iz cijeloga svijeta.

Za stvaranje takvog internacionalnog brenda su ponajviše zaslužni:

- vrhunski sportski rezultati,
- internacionalna strategija partnerstva sa dobavljačima, distributerima, medijima,
- prilagođavanje navijačima iz svih dijelova svijeta (web stranica i slično),
- angažiranje svjetskih zvijezda u nogometu.

Sponzorski ugovor s Nikeom, samo još jedan od načina kako se pridonosi jačanju marke Barcelone čiji sportski proizvodi se nalaze u bilo kojoj prodavaonici sportke opreme Nike diljem svijeta. U svibnju 2016. su potpisali novi desetogodišnji ugovor sa ovom američkom kompanijom kojim će zaraditi 155 milijuna eura godišnje samim time su oborili i rekord ovakvog tipa ugovora koji je dosad držao Manchester United sa 96 milijuna eura godišnje, ugovor potpisan sa Adidasom.

Prema Forbesu Barcelona se nalazi na drugom mjestu najvrjednijih nogometnih momčadi u 2017. godini na svijetu u vrijednosti od 3,64 milijardi dolara.

Prema podacima Brand Finance-a, svjetske vodeće nezavisne kompanije koja se bavi mjerenjem vrijednosti i jačine marki, F.C Barcelona se nalazi na drugom mjestu najjačih marki u nogometu, a to istraživanje se temelji na njihovom BSI indeksu, koji analizira marke u tri ključna područja: brand investment (ulaganje u marku), brand equity (tržišna vrijednost

marke) i brand performance (utjecaj marke na poslovne rezultate). Također, prema istraživanju ove kompanije F.C Barcelona se nalazi na trećem mjestu najvrijednijih sportskih marki u 2017. što znači da vrijednost sportske marke ne mora biti nužno povezana sa jačinom sportske marke.

Slika 11: Top 10 najjačih i top 10 najvrijednijih sportskih marki u nogometu 2017.



Izvor: http://brandfinance.com/images/upload/bf_football_2017_report_final_june_6th_1.pdf (27.8.2017)

Strategija FC Barcelone što se tiče upravljanja proizvodom i jačanja sportske marke:

Promocija proizvoda:

- Promocija putem društvenih mreža (Facebook, Youtube, Twitter, Instagram, Google+), valja napomenuti da Barcelona koristi svaku od navednih društvenih mreža te da su apsolutni vladari što se tiče promocije putem društvenih mreža.

Slika 12: Top 5 klubova koji imaju najveći doseg na društvenim mrežama



Izvor: <https://wheecorea.com/sports-column/sponsorship-strategy-for-sport-organization/>
(28.8.2017)

- Promocija putem službenog tv kanala kluba, Barca TV gdje se mogu saznati sve najnovije informacije vezane uz klub.
- Globalna promocija, na primjer ljetna turneja po Americi, Aziji.
- Promocija kulture kluba, ugovor sa Unicefom

Za ovakav velik rast u globalnim razmjerima je zaslužna strategija F.C Barcelone koja je pomoću sportskih rezultata stvorila jaku marku koja neprestano dobiva na vrijednosti.

Za upravljanje sportskim proizvodima na ovoj razini potrebno je:

- Obnavljati sponzorske ugovore (obnovljen rekordan ugovor s Nikeom, potpisan novi ugovor s japanskom tvrtkom Rakuten),
- Jačati globalni imidž marke (društvene mreže, razne turneje, prijateljske utakmice u svim dijelovima svijeta),
- Distribucija sportskih proizvoda u sve dijelove svijeta,
- Kontinuirano osnaživanje momčadi (novi dresovi utječu na prodaju),

- Godišnja promjena dizajna sportske opreme (novi dizajn dresova, nove boje kod druge garniture dresova),
- Proširenje linije proizvoda (prilagodba svim svjetskim tržištima).

FC Barcelona je ostvarila značajan napredak u zadnjih par godina što se tiče upravljanja njihovim proizvodima, na način da su osnažili svoju marku a samim time i potakli potražnju za svojim proizvodima diljem svijeta. FC Barcelona vrši konstantan rast u svjetskim razmjerima te se može očekivati samo još veće osnaživanje imena marke, iako danas svi svjetski top klubovi koriste iste strategije osnaživanja, pa je potrebno održavati uspješne sportske rezultate u svjetskim razmjerima da bi se održao taj kontinuitet.

5. ZAKLJUČAK

Iz provedenih analiza može se zaključiti da je upravljanje sportskim proizvodom kao i kreiranje sportske marke kompleksan proces koji zahtijeva mnoge aktivnosti koje se provode, od faze kreiranja, životnog ciklusa pa i konačnog povlačenja sa tržišta. Sport kao djelatnost danas ima ogroman utjecaj na tržištu te mu se itekako posvećuje velika pažnja. Sportski događaj je uvijek jedinstven, nikad viđen i neponovljiv, zato i ima veliku ulogu u današnjem svijetu. Sportski marketing može imati različite funkcije, od funkcije sporta kao proizvoda, funkcije proizvoda za sport kao djelatnost ili aktivnost ili pak u funkciji svih vrsta proizvoda kroz sport. Povezanost sportskih proizvoda u bilo kojoj njegovoj funkciji sa markom je vidljiva u svakom pogledu. Marka je onaj dio koji pruža sportskom proizvodu njegov identitet, ali isto tako ga čini poznatijim i popularnijim. Dolazi se do zaključka da je ključ uspjeha marke upravo poznatost i imidž, a ta poznatost podrazumijeva kupčevo prepoznavanje u ovom slučaju sportskog simbola i poznavanje vrste sportskog proizvoda. Imidž marke je zapravo slika marke, te se ona najčešće stvara u mislima potrošača koji razvijaju svijest o sportskim proizvodima. Utjecaj sportskih proizvoda je vidljiv u bilo kojem aspektu sporta, pa tako i rekreativci žele imati kvalitetan sportski proizvod koji će zadovoljiti njihove potrebe. Može se zaključiti kako će ti rekreativci željeti proizvod marke koju koristi njihov omiljeni klub ili sportaš, pa se može reći da uspjeh neke sportske marke dosta ovisi o sportskim rezultatima ali i osjećaju pripadnosti nekom klubu ili slično. Upravo zato je sam proces upravljanja sportskim proizvodom vrlo zahtjevan i ovisi dosta o samom uspjehu sportske marke na tržištu. Na primjeru F.C Barcelone koja je kroz godine razvila jednu od najsnažnijih marki u sportu se vidi koliko proces upravljanja sportskim proizvodima ovisi o samoj marki i njezinoj prepoznatljivosti na tržištu. Izgradnja jake sportske marke najviše ovisi o percepciji ljudi koju imaju za tu određenu sportsku marku, a ta percepcija se u sportu najčešće stvara na račun sportskih uspjeha, tj. rezultata.

6. LITERATURA

Knjige i nastavni materijali:

1. Beech J., Chadwick S., 2011, *Sportski menadžment*, Mate d.o.o. Zagreb
2. A.K. Kavran., A.Kralj., 2016, *Sportski marketing*, skripta, Međimursko veleučilište u Čakovcu
3. Kotler P., Wong V., Saunders J., Armstrong G., 2006, *Osnove marketinga*, Mate d.o.o. Zagreb
4. Novak I., 2006, *Sportski marketing i industrija sporta*, Maling d.o.o Zagreb
5. Previšić J., Ozretić Došen Đ., 2004, *Marketing*, Adverta Zagreb
6. Rocco S., 2015, *Upravljanje proizvodom, kreiranje marke i dizajn*, elektronska skripta, Zagreb
7. Schwarz E., Hunter J., 2008, *Advanced theory and practice in sport marketing*, Elsevier Ltd. Butterworth-Heinemann
8. C.T. Smith A., 2008, *Introduction to Sports Marketing*, Elsevier Ltd. Butterworth-Heinemann
9. Šerić N., 2009, *Razvoj i dizajn proizvoda i upravljanje markom*, skripta, Split
10. Šerić, N., 2016, *Upravljanje proizvodom*, Redak Split
11. Vranešević T., 2007, *Upravljanje markama*, Accent Zagreb

Web izvori:

1. www.ekonomskiportal.com
2. www.fcbarcelona.com
3. www.interbrand.com

Stručni članci:

1. M. Vučetić., 2012, *Primjena SWOT analize u sportskim organizacijama*, Športski centar Kutina

7. POPIS SLIKA I TABLICA

Slika 1. Raspon sportskih proizvoda.....	3
Slika 2. Mapa sportskih proizvoda.....	3
Slika 3. Logo Adidas.....	6
Slika 4. Lionel Messi.....	7
Slika 5. Životni ciklus sportskog proizvoda.....	11
Slika 6. Percepcijska mapa različitih koncepata novog sportskog proizvoda prema dvije karakteristike: cijena i namjena.....	14
Slika 7. Strategije razvoja marke.....	22
Slika 8. Rast vrijednosti sportske marke Nike u razdoblju od 2000. – 2016. godine.....	24
Slika 9. Logotip Juventus F.C.....	26
Slika 10. Grb F.C Barcelone kroz povijest.....	28
Slika 11. Top 10 najjačih i top 10 najvrjednijih sportkih marki u nogometu 2017.	29
Slika 12. Top 5 klubova koji imaju najveći doseg na društvenim mrežama.....	30
Tablica 1. SWOT analiza u sportskim organizacijama.....	17
Tablica 2. Taktike pozicioniranja sportskog proizvoda.....	19

8. SAŽETAK

Cilj ovog rada je bio naučiti na koji način se upravlja sportskim proizvodom u svrhu kreiranja sportske marke. Prvo istraživanje je uključivalo samu podjelu suvremenih sportskih proizvoda te njihov razvoj po fazama za koje se smatra da svaki sportski proizvod mora proći da bi se uspješno plasirao na tržište. Zatim je ispitana uloga marke u sportu, njezin značaj i sama povezanost sa sportskim proizvodima. Na primjeru F.C Barcelone se moglo zaključiti da kreiranje jedne snažne marke utječe na upravljanje sportskim proizvodima. F.C Barcelona je godinama osnaživala i jačala svoju marku te je danas jedna od najmoćnijih sportskim marki u svijetu. Upravo ta povezanost sportskih proizvoda sa njihovom markom je proces koji se u ovom radu analizirao.

Ključne riječi: **sportski proizvod, sportska marka, upravljanje sportskim proizvodom**

9. SUMMARY

The aim of this work was to learn how to manage a sports product for the purpose of creating a sports brand. The first research was including the division of contemporary sports products and their development at phases that are considered to be in every sport product because that is a key to grow on market successfully. The role of the brand in sports was analyzed by brand importance and connection to sports products. F.C Barcelona can be example that creating a strong brand have a influence on the managing sports products. F.C Barcelona has strengthened its brand for years and today is one of the most powerful sports brands in the world. This connection of sporting products with their brand is precisely the process that has been analyzed in this paper.

Keywords: **sports product, sports brand, sports product management**