Marketing u funkciji financiranja sportskih subjekata u post tranzicijskim zemljama

Režić, Jurica

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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:056109

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET SPLIT

DIPLOMSKI RAD

MARKETING U FUNKCIJI FINANCIRANJA SPORTSKIH SUBJEKATA U POST TRANZICIJSKIM ZEMLJAMA

Mentor: Prof. dr. sc. Neven Šerić **Student: Jurica Režić**

Split, kolovoz, 2017

Sadržaj

1. Uvod 4
1.1. Predmet i problem istraživanja 4
1.2. Istraživačka pitanja 14
1.3. Svrha i ciljevi istraživanja 15
1.4. Metode istraživanja 16
1.5. Doprinos istraživanja 17
1.6. Struktura diplomskog rada 18
2. Marketing u sportu 20
2.1. Dosadašnji razvoj sportskog marketinga 20
2.2. Implementacija marketinga u sportu 21
2.3. Standardizirani alati marketinga u sportu 26
2.3.1 Direktni marketing 27
2.3.2. Online marketing 27
2.3.3. Sponzorstva, reklamiranje i prava na imenovanje 29
2.3.4. Marketinško iskorištavanje iskustva na sportskim borilištima 29
2.3.5. Licence 33
2.3.6. Članski programi i programi za lojalnost 35
2.4 Gerilski marketing u sportu 36
2.5. Sportski marketing i trendovi u razvijenim zemljama 38
2.6. Sport u posttranzicijskim zemljama 40
2.7. Razvojne perspektive marketinga u sportu 43
3. Financijski menadžment u sportu 46
3.1. Teorijska promišljanja 46
3.1.1. Ključna računovodstvena načela 46
3.1.2. Organizacijski kontekst 47
3.1.3. Profitna ili neprofitna struktura 49
3.2. Situacija i trendovi u financijama sportskih subjekata posttranzicijskih zemalja 50
4. Izviđajno istraživanje 52
4.1. Razvoj i upravljanje sportskim subjektima u posttranzicijskim zemljama 52
4.1.1. Srbija 52
4.1.2.Oligarhski vođeni klubovi 54
4.2. Sportski marketing i implementacija sportskog marketinga u posttranzicijskim zemljama 57
4.2.1. Poljsko tržište 58
4.2.2. Rebranding nogometnog kluba Shakhtar Donetsk 63

4.3. Financijski menadžment u sportu posttranzicijskih zemalja 67
4.3.1. Analiza financija HNK Hajduk 67
4.3.2. Analiza financija FK Partizan 74
4.3.3 Analiza poslovanja Dinama Kijev 83
5. Istraživačka pitanja i primarno istraživanje 86
5.1. Istraživačka pitanja 86
5.2. Istraživanje 87
5.3. Istraživanje 88
5.4. Kritički osvrt na rezultate istraživanja 95
6. Zaključak 96
6.1. Analiza nalaza provedenih istraživanja 96
6.2. Smjernice za upravljanje marketingom u financiranju sportskih subjekata 97
6.3. Koncept prijedloga modela upravljanja marketingom sportskih subjekata u post tranzicijskim zemljama 98
Sažetak 100
Summary 100
Popis tablica 101
Popis slika 101
LITERATURA 102
Knjige 102
Članci 103
Internet izvori 105

1. Uvod

1.1. Predmet i problem istraživanja

Krajem 19. st pojmovi profesionalnog sportaša ili profesionalnog sportskog kluba su bili potpuna nepoznanica i velikoj većini ljudi bilo je potpuno nezamislivo da će jednog dana ljudi plaćati kako bi prisustvovali nekakvom sportskom događaju, a imena sportaša su bila poznata samo zagriženim ljubiteljima pojedinačnih sportova.

Danas se količina novca koja je u svakodnevnom opticaju samo jednog od popularnijih svjetskih sportova praktički ne može ni izmjeriti. U 2001. godini se smatra kako je vrijednost cjelokupne sportske industrije iznosila više od 500 milijardi $. Samo u gradu New Yorku je iznos novca koji je u opticaju u sportskoj industriji i povezanim granama bio procijenjen na 6,9 milijardi $.[1] Cijene karata za prisustvovanje najpopularnijim sportskim događajima se mjere u desetinama tisuća dolara a praktički ne postoji osoba na planeti koja nije upoznata sa bar jednim profesionalnim sportašem ili sportskom organizacijom.

Velik dio zasluga za takvo stanje stvari se pripisuje sportskom marketingu koji se od skromnih početaka u SAD krajem 19. i početkom 20. st. razvio u industriju vrijednu milijarde dolara. Unatoč činjenici što se sportski marketing razvio do razine koja se nije očekivala te nastavlja rasti u svakom pogledu i dalje postoji velik broj tržišta na kojima sportski subjekti nisu ostvarili ni djelić svog potencijala u tom aspektu. Ovaj rad će se baviti jednim od takvih tržišta, zemljama koje prolaze tranziciju iz planske u tržišnu ekonomiju, s naročitim fokusom na zemlje srednje i istočne Europe.

Sportski marketing je posebno područje primjene koncepta marketinga na području sporta. Postoje neke dileme pojmovnog i terminološkog određenja posebnog područja primjene marketinga. Većina autora knjiga o općem marketingu obrađuju posebna ili izabrana područja primjene marketinga. Iz ovoga je vidljivo da postoje određene razlike primjene marketinga unutar određenih područja, ali ne odgovara na pitanje da li je to primjena uvijek istog općeg marketinga ili je to primjena specifičnog marketinga. To su, dakle dva stava primjene

[1] Graham, S., Goldblatt, J. J., Neirotti, L. D., & Graham, S. (2001), *The ultimate guide to sports marketing*, New York: McGraw-Hill, str. 12, (Pristupljeno 9.9.2016.)

marketinga. Ono što im je zajedničko je da marketing daje osnovu, način razmišljanja i postupke kojima se to provodi.[2]

Sportski marketing kao poslovna funkcija odnosi se na koncepciju potražnje za sportskim proizvodima i uslugama, koncepciju zadovoljenja te potražnje, koncepciju sportskog proizvoda, koncepciju razmjene, koncepciju sportskog tržišta i koncepciju marketera. Sportski marketing kao poslovna funkcija sadrži sustavni pristup u funkciji postavljenog cilja, uz identifikaciju i anticipaciju potražnje, definiranja i zadovoljenje potražnje za sportskim proizvodima i uslugama. Sportski marketing kao znanstvena disciplina izučava postupke i aktivnosti koji omogućavaju najviši mogući stupanj efikasnosti primjene marketinga u danim okolnostima, uz primjenu znanstveno spoznatih i razrađenih metoda i načela, a u svrhu napretka i razvoja dotične djelatnosti.[3]

Unatoč činjenici što je sportski marketing samo jedan podtip općeg marketinškog koncepta ipak postoje određene razlike koje su ključne ukoliko želimo uspješno razumjeti njegov način funkcioniranja:[4]

- Osnovni proizvod je važniji nego što je to slučaj u ostalim tipovima marketinga – određeni sportski subjekt može dominirati tržištem bez obzira na to što su apsolutno sve ostale značajke sportskog subjekta osim osnovnog proizvoda inferiorne konkurenciji (npr prvak Europe u košarci može biti ekipa koja u odnosu na konkurenciju ima manje novca, manje kvalitetnu upravu, manju dvoranu, manje navijača, lošiji marketing…)
- Neizvjesnost krajnjeg rezultata je od iznimnog značaja – brojni su primjeri u kojima je nedostatak konkurencije izazvao pad interesa (posljedično i pad prihoda) za nekim sportskim subjektom, s druge strane u gotovo svim ostalim granama ekonomije monopol vodi rastu prihoda
- Potrošači sudjeluju u kvaliteti proizvoda – bilo koji sportski događaj s ispunjenim tribinama bolje izgleda od događaja s poluprazним ili praznim tribinama i često je upravo atmosfera koju navijači stvaraju jedan od glavnih razloga za dolazak na

[2]Herceg, K., 2013. Sportski marketing – definicija i karakteristike, Ekonomski portal, Dostupno na: http://bit.ly/1LpFIEN, (Pristupljeno 8.9.2016.)

[3] Bartoluci, M., (2003). Ekonomika i menadžment sporta, Grafex, Zagreb, str. 209.(Pristupljeno 8.9.2016)

[4] Beech, John G and Simon Chadwick. *The Marketing Of Sport* (2007), Harlow, England: Prentice Hall/Financial Times, str. 8-13.(Pristupljeno 8.9.2016.)

sportski događaj, s druge strane kad kupujemo neki prosječan proizvod u trgovini sama činjenica da ga drugi kupci kupuju ne pridonosi objektivno njegovoj kvaliteti

- Sport je duboko urezan u kulturu i povezan s društvom – vrlo malo proizvoda uspijeva postati dio identiteta nekog grada, regije ili grupe ljudi kao što to čine sportski subjekti širom svijeta, korisnici sportskih proizvoda (navijači) generalno puno emotivno povezaniji s klubom ili sportašem za kojeg navijaju nego sa prosječnim proizvodom
- Ljudi odgovorni za rezultate sportskih subjekata imaju generalno manje utjecaja na uspjeh svog glavnog proizvoda nego je to slučaj u ostalim granama ekonomije (sportski rezultati često nemaju nikakve logike i kvaliteta rada uprave nema izravni utjecaj na rezultat pojedinačne utakmice)
- U sportu se uspjeh mjeri drukčije nego u ostalim granama ekonomije – dok se u većini poduzeća uspjeh može izmjeriti određenim pokazateljima kao što su profit, udio na tržištu i sl, u sportu je situacija znatno kompleksnija (trofeji, stil igre, imidž, odnos prema navijačima…)
- Sportski subjekti imaju značajno drukčiji odnos s medijima i javnošću od drugih poduzeća – rijetki su poslovni subjekti interesantni javnosti kao sportski subjekti niti se u drugim djelatnostima tako detaljno u javnosti analiziraju poslovni rezultati iz tjedna u tjedan a također se u pravilu osnovna djelatnost prosječnog poduzeća ne prenosi na televiziji niti tisuće ljudi dolazi gledati uživo kakav će rezultat određeno poduzeće postići
- Potrošači u sportskom marketingu (navijači) se puno teže odlučuju na promjenu proizvoda (subjekta za koji navijaju) od potrošača prosječnog proizvoda
- Sportski subjekti i potrošači njihovih proizvoda često imaju neuobičajeno snažna rivalstva s drugim sportskim subjektima – unatoč tome što su rivalstva u svijetu businessa uvijek bila pristutna i dosta snažna to se ipak ne može mjeriti sa rivalstvima koja postoje između sportskih subjekata

Potrebno je napomenuti kako se velik dio specifičnosti sportskog marketinga temelji na određenom tipu ponašanja potrošača proizvoda koje nude sportski subjekti. Ono se može definirati kao “Sportsko i sportsko događajno ponašanje potrošača” (Sport and event

consumer behavior) a radi se o procesu i kojem kupci biraju, kupuju, koriste i napuštaju sport, sportske događaje ili sportske proizvode kojima zadovoljavaju svoje potrebe.[5]

Sportski marketing se može podijeliti na dva glavna dijela:

- Marketing sporta
- Marketing kroz sport[6]

Prvi se odnosi na marketing sportskih organizacija i sportskih ličnosti koji čine glavni proizvod kojim se ispunjavaju potrebe potrošača.

Drugi se odnosi prvenstveno na sponzorstva i tu je sport jedan od alata promocije osnovnog proizvoda koji ne mora imati veze sa sportom.

Ovaj rad će se prvenstveno baviti prvim dijelom sportskog marketinga, iako treba napomenuti kako su oba dijela međusobno isprepletena te su sponzorstva jedan od glavnih izvora financiranja sportskih subjekata, a i sami sportski subjekti se sve češće bave prodajom proizvoda koji se ne odnose na njihovu osnovnu djelatnost (npr prodaja klupskih proizvoda nogometnih klubova).

Tijekom posljednjih desetljeća se marketing razvijao u smjeru da se veći naglasak stavljao razvoj kvalitetnih odnosa između svih stakeholdera u marketinškom procesu. Cilj cjelokupnog poslovanja nije bio samo prodaja proizvoda već stvaranje kvalitetnih odnosa.[7]

Današnje uspješne kompanije temelje svoj marketinšku strategiju oko jasno definiranih i jasno iskomuniciranih temeljnih vrijednosti poslovnog subjekta. Te vrijednosti pokušavaju kupcima dati razlog da, između svih drugih subjekata, kupci odaberu dobra ili usluge baš tog poslovnog subjekta . Te vrijednosti, ukoliko su dobro osmišljene također daju bazu za diferencijaciju i osnovu za uspostavljanje odnosa između kupca i poslovnog subjekta.[8]

---

[5] Funk, D. C. (2008). *Consumer behaviour in sport and events: marketing action*, Amsterdam: Butterworth-Heinemann/Elsevier, str. 6, (Pristupljeno 9.9.2016.)

[6] Fullerton, S., Merz, G. (2008): *The Four Domains of Sports Marketing: A Conceptual Framework*, West Virginia University, (pristupljeno 9.9.2016.)

[7] Berry, Leonard (1983): *Relationship Marketing. American Marketing Association*, Chicago,(Pristupljeno 9.9.2016.)

[8] Christopher, Martin, David Ballantyne, and Adrian Payne. *Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2002, str 22, (Pristupljeno 13.9.2016.)

Sportski marketing nije imun na takav razvoj događaja. Sve više sportskih subjekata ulaže veliki napor u dugotrajno zadržavanje navijača uz klub te se povećavaju ulaganja u stvaranje i održavanje baze podataka o postojećim klupskim navijačima i simpatizerima.[9] Benefiti marketinga odnosa za organizaciju su povećanje profitabilnosti kupaca, smanjenje troškova, povećanje prodaje, pozitivan *word of mouth* povećanje odanosti brandu, stvaranje konkurentske prednosti i zadržavanje zaposlenika. Negativne strane marketinga odnosa su trošak infrastrukture potrebne za uvođenje sustava za odnos s kupcima, kupcima povećanje kvalitete odnosa ne mora biti tako značajno, potrebne promjene u organizacijskoj kulturi mogu biti problematične a taj tip marketinškog djelovanja nije primjenjiv u svim granama ekonomije te njegovo uvođenje često može biti beskorisno pa čak i štetno.[10]

Iz perspektive kupca benefiti su povjerenje koje kupac (navijač) može osjećati u odnosu s sportskim subjektom što stvara pozitivne emocije, navijačima se također pruža osjećaj pripadnosti grupi pojedinaca koji također sudjeluju u programima vjernosti i sličnim akcijama koje organizira sportski subjekt, ekonomski benefiti (vjerni kupci mogu dobivati razne popuste), dobro odrađen marketing odnosa u kupcima stvara osjećaj posebnog tretmana i omogućava im komunikaciju s sportskim subjektom, tj " da se njihov glas čuje".

Masovna komunikacija je tradicionalno bila relativno brza i jeftina te samim time prvi izbor za većinu poslovnih subjekata no njene mane su uvijek bile problem u shvaćanju poruke, loš feedback, mjerenje efikasnosti, te sama kvaliteta izrečene poruke. Osobna komunikacija je s druge strane potpuna suprotnost svemu navedenom, dakle skuplja je i sporija, no kvaliteta poruke je puno veća, bolji je feedback te se lakše mjeri efikasnost poruke. Jedan od ciljeva marketinga odnosa je upravo povećanje kvalitete komunikacije gdje se ustvari pokušavaju izvući najbolji aspekti iz oba tipa komunikacije.[11]

Negativnosti koje se mogu manifestirati se odnose na gubitak privatnosti, stvaranje određene ovisnosti o sportskom subjektu (ugovorne obveze i sl.), dodatni troškovi a nekad članovi

---

[9] Colleen C. Bee, Lynn R. Kahle(2006): *Relationship Marketing in Sports: A Functional Approach,* Sport Marketing Quarterly, 2006, 15, 102-110, © 2006 West Virginia University,(Pristupljeno 10.9.2016.)

[10] Shani, D.(1997): *A framework for implementing relationship marketing in the sport industry*, Sport Marketing Quarterly, vol. 6, (Pristupljeno 10.9.2016.)

[11] Copley, Paul. *Marketing Communications Management: Analysis, Planning, Implementation*, Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004, str 9, (Pristupljeno 13.9.2016.)

programa vjernosti mogu osjećati kako ih klub zapostavlja ili čak iskorištava u svrhu privlačenja novih članova.[12].

Sportski subjekti imaju brojne stakehodlere koji su svaki na svoj način povezani sa subjektom. Kao demonstraciju koliko širok dijapazon stakeholdera sportski subjekt može imati uzet će se analiza koju su Buhler i Nufer odradili na primjeru nogometnog kluba Bayern Munchen koji je jedan od najvećih i najuspješnijih europskih nogometnih klubova te jedan od klubova koji već godinama ostvaruje i najbolje financijske rezultate.

Dakle Bayernovi stakeholderi su:

- Konkurenti: tu se prvenstveno misli na sve nogometne klubove koji sudjeluju u istim natjecanjima kao i Bayern no pojam se može proširiti i na sve sportske klubove s kojima se Bayern bori da privuče navijače te se dodatno može i proširiti na cijelu industriju zabave s kojom se Bayern bori za udio u slobodnom vremenu svih ljudi
- Sponzori – sva poduzeća koja Bayernu plaćaju da na određen način promovira njihove proizvode ili organizacije (neki od Bayernovih sponzora su Allianz, Audi, Adidas…)
- Navijači – odnosi se na navijače Bayerna
- Članovi kluba – klub je službeno udruga članova, dakle članovi kluba biraju većinu članova uprave kluba
- Dioničari – manji dio vlasništva nad klubom drže dioničari
- Mediji – s obzirom na globalnu popularnost kluba Bayern mora održavati odnose s apsolutno svim tipovima medija na regionalnoj, nacionalnoj te globalnoj razini
- Politika – to se odnosi na vladu i regionalnu upravu te na čelništvo nogometnih organizacija kojima Bayern pripada
- Lokalna zajednica – Bayern sudjeluje u raznim projektima lokalne zajednice te je jedan od njenih ključnih faktora
- Zaposlenici – igrači, uprava i ostalo osoblje
- Menadžeri, agenti – odnosi se na posrednike između Kluba te drugih stakeholdera (igrača, drugih klubova, marketinških agencija…)[13]

[12] Buhler, A., Nufer, N.,(2010):*Relationship marketing in sports,* Elsevier Ltd, Oxford,STR. 38-42,(Pristupljeno 9.9.2016.)

[13] Buhler, A., Nufer, N.,(2010):*Relationship marketing in sports,* Elsevier Ltd, Oxford,str 57-59, (Pristupljeno 9.9.2016.)

Još jedan od trendova razvoja marketinga koji se sve više primjenjuje i u sportskom marketingu je povećanje orijentacije na gerilski marketing. Gerilski marketing je strateški koncept oglašavanja dizajniran za poduzeća koja žele promovirati proizvode ili usluge koje nude a imaju ograničen marketinški budžet. Ovakav tip oglašavanja se fokusira na privlačenju pozornosti potencijalnih kupaca na zanimljiv i često originalan način bez potrebe za trošenjem velike količine novca. Levinson i Burkow[14] su 2008. dali nekoliko savjeta za uspješnu primjenu strategije gerilskog marketinga i ti savjeti se mogu uzeti kao osnove cijelog koncepta.

1. Maksimizirati broj točaka interakcije s potencijalnim kupcima
2. Povećati prihode u postojećim interakcijam s kupcima
3. Kvalitetnije iskorištavanje marketinškog budžeta
4. Povećanje vrijednosti vlastitog proizvoda
5. Modifikacija postojećeg tržišta
6. Suradnja s konkurencijom (izravnom i neizravnom)
7. Vraćanje na propuštene prilike za profit i ponovni pokušaj pridobivanja klijenata
8. Davanje besplatnih uzoraka ili poklona
9. Stvoriti napetost i uzbuđenje oko vlastitog proizvoda
10. Maksimiziranje profita i kvalitete odnosa sa postojećim kupcima

Sportske organizacije se dijele na profitne i neprofitne, iako su im velik dio ciljeva i način rada slični postoje razlike koje se moraju istaknuti. Prije svega se mora napomenuti kako neprofitne organizacije isto kao i profitne mogu biti profesionalne te su u velikom broju slučajeva čak i bogatije od profitnih organizacija te je razlika između jednih i drugih katkada teško razlučiva.

[14]Levinson, Jay Conrad., and Stuart Burkow. *Guerrilla Profits: 10 Powerful Strategies to Increase Cashflow, Boost Earnings & Get More Business*. New York: Guerrilla Marketing, 2008, (Pristupljeno 15.9.2016.)

U profitnim sportskim organizacijama glavna fukcija marketinga jest stvaranje dobara i usluga koje će se moći prodati kupcima te na taj način stvoriti dovoljno prihoda koji će se moći uložiti u stvaranje novih dobara i usluga koje se onda ponovno prodaju kupcima sve u cilju ostvarivanja što većeg profita. Takav tip organizacija je čest u najbogatijim svjetskim sportskim ligama, a dionice takvih organizacija se nerijetko mogu naći na burzama.

Neprofitne sportske organizacije svu zaradu od svoje djelatosti ulažu u svoje poslovanje, zarada se nikad ne bi smjela izvlačiti iz organizacije kao u profitnim organizacijama. Neprofitne organizacije se dalje dijele na javne i privatne, privatne se financiraju vlastitim sredstvima i donacijama, dok se javne među ostalim financiraju i sredstvima države i lokalne samouprave. Razvojem slobodnog tržišta sve se češće profesionalnim klubovima zabranjuje da primaju javni novac te takav način financiranja postaje sve rjeđa pojava u profesionalnom sportu.[15]

Financijski menadžment sportskih subjekata se ponešto razlikuje od generalnog modela financijskog menadžmenta, u ovom dijelu će se spomenuti tipovi prihoda i rashoda koji se pojavljuju u sportskoj industriji. Prihode sportskih klubova dijelimo na kapitalne i tekuće.[16]

U kapitalne prihode ubrajamo:

- Državne potpore
- Krediti i dug
- Izdavanje dionica
- Zadržana dobit

U tekuće prihode ubrajamo:

- Prihode od članarina
- Prihode od ulaznica
- Ostali izvori zarade na dan utakmica (ugostiteljstvo, dodatne usluge koje se pružaju u ložama, ostali prihodi)

---

[15] Beech, John G and Simon Chadwick. *The Marketing Of Sport*, Harlow, England: Prentice Hall/Financial Times, 2007,str. 24-31, (Pristupljeno 9.9.2016.)
[16]Stewart, Bob. *Sport Funding and Finance*. Amsterdam: Elsevier, 2007, str 21-24, (Pristupljeno 15.9.2016)

- Zarada od sportaša (profesionalaca i rekreativaca), tu spadaju transferi, iznajmljivanje terena, iznajmljivanje opreme
- Fundraising akcije
- Lutrije i nagradne igre
- Prodaja klupskih proizvoda
- Sponzorski ugovori
- Iznajmljivanje prava prijenosa (tv prava, prava na radijske prijenose, ekskluzivan pristup određenim medijima)
- Prihodi od kamata i investicija na financijskom tržištu

Tipovi rashoda:

- Plaće – najčešće je ovo najveći trošak profesionalnih sportskih subjekata
- Troškovi osoblja – tu ubrajamo sve od troškova osiguranja, medicinskih troškova (najčešće za igrače), troškove treninga i sl.
- Marketinški troškovi – troškovi financiranja marketinških kampanja
- Održavanje infrastrukture – tu se podrazumijevaju i uredi i objekti za trening i objekti za održavanje utakmica
- Amortizacija

Jedan od osnovnih uvjeta kvalitetne primjene sportskog marketinga je kreiranje branda sportskog subjekta. Za profesionalne sportske subjekte snaga branda često određuje koliko će se prosječan ljubitelj određenog sporta emotivno unijeti u praćenje tog subjekta i samim time koliko je svog novca i vremena spreman potrošiti pri tome. Brand također određuje tip kompanija koje će željeti biti povezane sa subjektom te ga sponzorirati u svrhu poboljšanja

vlastitih poslovnih rezultata. Snaga i vrijednost bilo koje sportske franšize je određena vrijednostima i svojstvima samog njenog branda.[17]

Situacija u sportu u zemljama istočne Europe nakon pada komunizma se drastično pogoršala. Sportski subjekti su bili nepripremljeni za prelazak na tržišnu ekomomiju, ovisni o državnom financiranju, postalo je nemoguće zadržati najveće talente koji su odlazili van njihovih država što je prouzrokovalo pad konkurentnosti, pad konkurentnosti je utjecao na pad interesa za sportovima, pa su sportski subjekti mahom postajali sve slabiji i slabiji. Jedini sportski subjekti koji su uspjeli zadržati snažnu poziciju su bili oni koje je država nastavila obilato financirati no to financiranje je ipak bilo samo privremeni lijek. Da bi situacija bila još gora, zbog povećanja siromaštva i raspada sportskih sustava značajno je pao postotak ljudi koji se bave sportom što je dodatno otežavalo situaciju u sportskim savezima (npr sa 5.7% u 1989 na 4.5% u 1995 u Mađarskoj, sa 13.5% u 1989 na 1.2% u 1997 u Bugarskoj, i sa 10.4% u 1989 na 5.7% u 2000 u Slovačkoj).[18]

U nekim državama kao npr Rusiji dio sportskih subjekata se oporavio radi činjenice što se pojavio novi društveni sloj ljudi (oligarsi) koji su se obogatili u tranziciji te su odlučili ulagati novac u određene sportske subjekte te su ih ponovno učinili konkurentnima u europskim okvirima, također su se neke državne kompanije (npr Gazprom, Lukoil) odlučile na ulaganje novca u sportske subjekte no tu se ipak najvjerojatnije radi o posrednom državnom financiranju što znači da takvi subjekti ipak nisu postigli neovisnost od državnih institucija. Situacija je nažalost takva da veliki ljudi uključenih u sport ne vidi nikakav način ostvarivanja konkurentnosti na tržištu Europe bez stalnog ulaganja novca od strane države ili privatnih vlasnika, no istovremeno je vrlo mali postotak tih subjekata uopće pokušao primijeniti marketinške alate po uzoru na uspješne subjekte sa zapada kojim su ti klubovi postigli neovisnost na tržištu.

[17]Desbordes, Michel. *Marketing and Football: An International Perspective*. Amsterdam: Butterworth-Heinemann, 2007, str 407, (Pristupljeno 13.9.2016.)

[18] Parent, M. M., & Slack, T. (2007). *International perspectives on the management of sport*. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann, str 102, (Pristupljeno 10.9.2016.)

1.2. Istraživačka pitanja

1. Je li funkcioniranje sportskog subjekta moguće temeljiti isključivo na prihodima vlastitih aktivnosti?

   Ovo pitanje je jedno od najvažnijih pitanja u današnjem sportskom okruženju iz razloga što se sve više ljudi javlja sa stavom kako sportski subjekt ne može postizati uspjehe i održavati konkurentnost bez donacija novca kojim će se financirati njegovo poslovanje. Pod prihodima od vlastitih aktivnosti podrazumijevaju se svi prihodi koje subjekt zaradi samostalnim radom, dakle bez donacija države, lokalne samouprave, vlasnika ili drugih subjekata. U ovom radu će se pokazati primjeri najuspješnijih i najbogatijih europskih sportskih subjekata te usporediti njihov način poslovanja.

2. Ostvaruju li sportski subjekti s jasnim titularom vlasništva više prihode od marketinških aktivnosti u usporedbi sa sportskim subjektima koji nisu privatno vlasništvo?

   Pomoću ovog pitanja će se testirati veza između strukture vlasništva sportskih subjekata i udjela prihoda koje subjekti zarađuju od vlastitih navijača u ukupnim prihodima. Pod prihode od marketinških aktivnosti se ubrajaju novac zarađen prodajom klupskih proizvoda, prodajom karata, prihod od članarina te prihodi od sponzorskih ugovora. U kategoriju subjekata koji nisu u privatnom vlasništvu se ubrajaju neprofitne udruge, subjekti koji nemaju jednog vlasnika već su u vlasništvu građanskih (najčešće navijačkih) udruženja te svi slični pravni subjekti. Ovo pitanje je relevantno iz razloga što se sve češće u profesionalnom sportu pojavljuju inicijative da se vlasništvo nad klubovima vrati navijačima iz razloga što navijači smatraju kako su oni sposobni uspješnije voditi klubove od privatnih vlasnika koji na klubu zarađuju novac.

3. Doprinosi li implementacija marketinških alata u upravljanju sportskim subjektom sportskim rezultatima?

   Ovim pitanjem će se istražiti da li je primjena marktinških alata dovoljno efikasna u povećanju prihoda sportskih subjekata, tj da li je to povećanje prihoda dovoljno veliko

da stvori konkurentsku prednost nad subjektima koji te iste marketinške alate ne koriste. Pod marketinške alate ubrajamo npr. uvođenje sustava članarina, prodaju klupskih proizvoda, prodaju prava na korištenju klupskog branda drugim organizacijama, programe za poticanje povećanje broja gledatelja i sl.

Kao relevantan sportski rezultat uzet će položaj naligaškoj tablici na kraju sezone.

Pitanje je relevantno iz razloga što su među navijačima sve izraženija stajališta kako se imidž sportskog subjekta ne bi trebao dovoditi u vezu s ničim što nije povezano sa sportom ili tradicijom subjekta te da preveliko korištenje klupskih simbola dovodi do kontraefekta koji uzrokuje da određeni broj navijača gubi interes za subjektom.

1.3. Svrha i ciljevi istraživanja

U dijelu rada koji se odnosi na predmet i problem istraživanja predstavljeni su temelji sportskog marketinga, smjer u kojem se trenutno razvija i neke njegove osnovne podjele, također se ukratko predstavila situacija u sportu u posttranzicijskim zemljama te je svrha ovog rada predstaviti način da se sportski marketing uspješno ukomponira u rad sportskih subjekata navedenih zemalja. Pretpostavka je kako u ovim zemljama postoji velik neiskorišteni potencijal koji se može iskoristiti primjenom alata sportskog marketinga.

Dakle ciljevi istraživanja su:

- Predstaviti način na koji se korištenjem sportskog marketinga može povećati uspješnost sportskih subjekata u posttranzicijskim zemljama
- Ustanoviti da li je moguće da sportski subjekt bude uspješan koristeći samo vlastito zarađeni novac
- Koliko su sportski marketinški alati ustvari efikasni
- Predstaviti sadašnje stanje u sportu u posttranzicijskim zemljama
- Predstaviti neke uspješne primjere sportskih organizacija koje su korištenjem marketinških alata postigle uspjeh u rezultatskom ili financijskom smislu
- Dati konkretne prijedloge pomoću kojih se može poboljšati situacija u određenim sportskim organizacijama

1.4. Metode istraživanja

Rad će se sastojati od teorijskog i empirijskog dijela, oba dijela će biti izrađena koristeći znanstvene metode koje će biti kasnije spomenute te će se pomoću njih doći do zaključaka vezanih uz istraživačka pitanja koji će biti predstavljeni u daljnjem tekstu.

U teorijskom dijelu rada će se predstaviti trenutna situacija u sportskom marketingu na globalnoj razini, trendovi razvoja sportskog marketinga, situacija u sportu u posttranzicijskim zemljama. Teorijski okvir je nužan za bolje upoznavanje situacije, objašnjavanje uvjeta u kojima sportske organizacije djeluju i demonstraciju mogućnosti koje su im na raspolaganju.

Metode koje će se koristiti u kreiranju teorijskog dijela su:

- Metoda komparacije - postupkom komparacije uočavamo sličnost ili zajednička obilježja (odnosno razlike) dvaju ili više događaja, pojava, objekata i sl
- Metoda analize - Metoda analize je postupak znanstvenog istraživanja raščlanjivanjem složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente
- Metoda deskripcije - Metoda deskripcije je postupak jednostavnog opisivanja ili očitavanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza, ali bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja
- Metoda dedukcije - Deduktivna metoda je sustavna primjena deduktivnog načina zaključivanja u kojemu se iz općih sudova izvode posebni i pojedinačni zaključci
- Metoda indukcije - Induktivna metoda je sustavna primjena induktivnog načina zaključivanja kojim se na temelju analize pojedinačnih činjenica dolazi do zaključka o općem sudu, od zapažanja konkretnih pojedinačnih slučajeva dolazi do općih zaključaka
- Metoda dokazivanja - Dokazivanje je jedna od najvažnijih znanstvenih metoda u kojoj su inkorporirane skoro sve metode i svi posebni metodički postupci: analiza i sinteza, generalizacije i specijalizacija, indukcija i dedukcija, apstrakcija i konkretizacija

- Metoda kompilacije - Metoda kompilacije je postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstveno-istraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja[19]

U empirijskom istraživanju će se predstaviti iskustva i ponuditi odgovori na postavljena istraživačka pitanja, te dati aplikativne smjernice u kontekstu predmetne problematike:

- Na prvo pitanje će se doći do odgovora analizom financijskih izvještaja nekih od najpoznatijih sportskih subjekata Europe.
- Na drugo pitanje će se dati odgovor analizom marketinških prihoda subjekata koji nastupaju u knock out fazi u nogometnoj Ligi prvaka gdje će se uspoređivati marketinški prihodi subjekata koji imaju različite modele vlasništva. Nogometna Liga prvaka je odabrana iz razloga što se tu radi o najbogatijem sportskom natjecanju u Europi u kojem sudjeluju subjekti različitih profila iz različitih tržišta među kojima su i tržišta posttranzicijskih zemalja.
- Na ovo pitanje će se dati odgovor analizom financijskih podataka i sportskih rezultata subjekata sličnih prihoda koji nastupaju u Europskim natjecanjima s obzirom na korištenje marketinških alata. Ovakva analiza je odabrana kako bi se mogli usporediti sportski rezultati subjekata sličnog ranga koji koriste alate sportskog marketinga s rezultatima subjekata koji takve alate koriste manje ili ih ne koriste.

1.5. Doprinos istraživanja

Istraživanje koje će se provesti u svrhu pisanja ovog diplomskog rada ima svrhu iskazivanja potencijala koji sportski marketing ima na tržištima tranzicijskih zemalja. Aktualna sportska praksa pokazuje kako gotovo niti jedan sportski subjekt iz zemalja koje su napravile prijelaz iz planske u tržišnu ekonomiju nije ostvario svoj puni potencijal te će se ovim radom pokušati dati neki prijedlozi kako da se taj potencijal ostvari. Predstaviti će se konkretni prijedlozi

[19]Sveučilište u Zadru: *Metode znanstvenih istraživanja*, dostupno na http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/1_godina/metodologija/metode_znanstvenih_istrazivanja.pdf, (Pristupljeno 11.9.2016.)

financiranja sportskih subjekata korištenjem sportskog marketinga, prikazati stavovi sportskih navijača prema sportskom marketingu te prikazati konkretne koristi koje sportski marketing donosi za sport u globalu.

Osim toga će se razjasniti određeni stavovi o samom poslovanju sportskih subjekata koji se javljaju u javnosti, prvenstveno se misli na stav kako subjekti ne mogu istovremeno biti samoodrživi i uspješni, te će se prikazati primjeri uspješnih sportskih subjekata koji uspijevaju kvalitetno primjeniti alate sportskog marketinga.

1.6. Struktura diplomskog rada

U prvom dijelu rada će biti predstavljene glavne odrednice sportskog marketinga, povijesni podaci, tijek razvoja, trenutačni trendovi te općenito globalna situacija u današnjem profesionalnom sportu.

Drugi dio rada će se detaljnije orijentirati na alate sportskog marketinga. Bit će detaljno predstavljeni svi najpoznatiji alati, najpoznatiji primjeri kvalitetne primjene sportskog marketinga, neki pozitivni primjeri koji bi se mogli primjeniti kod sportskih subjekata u posttranzicijskim zemljama, situacija u sportskom marketingu u posttranzicijskim te u razvijenim zemljama te će se istražiti mogućnosti primjene alata gerilskog marketinga u sportskom marketingu i razvojne perspektive u sportskom marketingu.

U trećem dijelu će se predstaviti osnove financijskog menadžmenta u sportu i njegova teorijska pozadina. Također će se predstaviti specifičnosti u financijskom menadžmentu sportskih subjekata u posttranzicijskim zemljama.

U četvrtom dijelu će se predstaviti rezultati izviđajnog istraživanja o razvoju i upravljanju sportskim subjektima u posttranzicijskim zemljama, rezultati istraživanja o razvijenosti sportskog marketinga u posttranzicijskim zemljama te dati uvid u situaciju u financijskom menadžmentu u sportu posttranzicijskih zemalja.

U petom dijelu će se predstaviti istraživačka pitanja na kojima se temelji istraživanje koje je u središtu ovog rada, detaljnije će se predstaviti samo istraživanje i njegovi ciljevi i postavke te će se predstaviti rezultati istraživanja te dati kritički osvrt na rezultate istraživanja

Konačno u šestom dijelu će biti dobiveni rezultati biti analizirani i pretočeni u kvalitetan zaključak cijele problematike, biti će dani odgovori na istraživačka pitanja te će se dati konkretni savjeti i razviti model financiranja sporta u posttranzicijskim zemljama koristeći sportski marketing.

2. Marketing u sportu

2.1. Dosadašnji razvoj sportskog marketinga

Trenutak u kojem možemo reći da je rođen sportski marketing dogodio se 28.8. 1958. godine u New Yorku na lokalnoj bejzbolskoj utakmici kad je prvi put gledateljima naplaćena ulaznica od 50 centi za gledanje utakmice. Od tog trenutka je vrijednost sporta počela eksponencijalno rasti pa su se tako već u 1860-im godinama pojavile prve bejzbolske kartice na kojima su bili najpopularniji bejzbolaši tog vremena. 1919. godine je prvi put prenošena utakmica preko telegrafa (natjecanje Lone Star Showdown), 1921. godine prvi put je prenošena utakmica preko radija (boksački meč u Pittsburghu). 1923. Godine golfer Gene Sarazen potpisuje prvi sponzorski ugovor u povijesti sa kompanijom Wilson Sports Goods koji mu je donosio 6000$ godišnje te mu je sponsor dodatno pokrivao troškove putovanja u istom iznosu. To je do danas ostao najdugovječniji sponzorski ugovor ikada s obzirom da se obnavljao svake dvije godine sve do Sarazenove smrti 1999. godine. 1925. godine Goodyear izgrađuje prvi balon na vrući zrak koji je plutao zrakom iznad najpopularnijih sportskih događaja tog vremena te tako promovirao ime kompanije. 1928. godine Coca Cola postaje sponzor Olimpijskih igara te i ostaje njihov partner sve do danas. Olimpijske igre u Berlinu su bile prvi veliki sportski događaj koji se prenosio na televiziji, nedugo nakon toga su se i u Engleskoj te u SAD-u televizijski prenosili najzanimljiviji sportski događaji a prvi prijenos slike u boji izveden je 1951. godine na utrci konja u New Jerseyu (Molly Pitcher Handicap horse race u Monmouth Park Jockey klubu, Oceanport). 1949. godine Babe Didrikson Zaharias je bila prva žena koja je potpisala sponzorski ugovor za značajan novčani iznos. Radilo se o svoti od 100000$ godišnje sa kompanijom Wilson Sports Goods. U kolovozu 1954. godine izlazi prvo izdanje Sports Illustrated magazina koji je sve do današnjih dana ostao jedan od najznačajnijih specijaliziranih sportskih magazina na svijetu. 1966. godine marketinški odjel Sveučilišta u Ohiu postaje prvo sveučilište na kojem se mogao studirati sportski marketing. 1975. godine boksački okršaj između Joe Fraizera i Muhammada Alija postaje prvi *pay-per-view* događaj na televiziji. 1979. godine se pokreće ESPN – prvi specijalizirani sportski kanal na svijetu. Od tada do danas se dogodilo još mnogo toga važnog za razvoj modernog sportskog marketinga no ovo su bili najznačajniji događaji koji su uvelike oblikovali sportski marketing ovakvim kakvim ga danas poznajemo.

2.2. Implementacija marketinga u sportu

Prije bilo kakve implementacije marketinških alata potrebno je uvijek provesti neke korake koji će pomoći u shvaćanju situacije na tržištu, shvaćanju pozicije subjekta zbog kojega se provodi istraživanje, određivanju ciljeva te optimalnih načina za ostvarivanje tih ciljeva. Implementacija marketinških alata traži sličnu proceduru ali naravno uz uvažavanje specifičnosti sportskog marketinga u odnosu na opće poimanje marketinga.

Prvi korak prije implementacije ikakvih marketinških alata je dakle istraživanje situacije na tržištu kojom se istražuje želje i potrebe tržišta. Razumijevanjem pozicije koju subjekt zauzima na tržištu i sila koje utječu na donošenje odluka može se i bolje razumijeti kontekst situacije u kojoj se subjekt nalazi. Ključna osobina uspješne marketinške strategije je fleksibilnost na probleme koji nastaju u okolini van direktnog utjecaja sportskog subjekta i koji pozitivno ili negativno utječu na subjekt.[20]

Mnogi sportski subjekti se moraju nositi sa raznim nepredvidljivim faktorima iz okoline te će u daljnjem tekstu biti navedene kategorije tih faktora koji utječu na način na koji sportski marketeri stvaraju, implementiraju i analiziraju njihove marketinške kampanje.

Marketing u svim sferama ekonomije je u zadnjih 20 godina prošao kroz brojne promjene.

Ako samo razmotrimo process komunikacije sportskog subjekta sa vlastitim shareholderima u 1985 u odnosu na 2005 broj komunikacijskih kanala tada u odnosu na sada je bio mnogo manji(email, mobiteli, društvene mreže su samo neki od komunikacijskih kanala koji tada nisu postojali).

Tehnološke promjene su dakle jedan od primjera iz vanjske okoline koji su utjecali na razvoj sportskog marketinga. Predviđanje trendova razvoja sportskog marketinga je nezahvalan i gotovo nemoguć posao ali Westerbeek i Smith su još 2002. pokušali predvidjeti neke trendove razvoja sportskog marketinga.

Neka od njihovih predviđanja su:

- Upotreba sporta kao programskog sadržaja u različitim medijima
- Potreba da sportski subjekt zadrže i povećaju globalni doseg i focus kako bi ostali u toku sa razvojem sporta na globalnoj razini

[20]Beech, John G and Simon Chadwick. *The Marketing Of Sport* (2007), Harlow, England: Prentice Hall/Financial Times, str. 62 (Pristupljeno 1.7.2017.)

- Potreba da se sport razvija kao cijeli paket u industriji zabave te prihvaćanje novih tehnologija kako bi to bilo moguće
- Povećanje ekonomske važnosti sporta i posljedično njegove važnosti za cijelo društvo
- Prihvaćanje zapadnjačkih trendova u sportu širom svijeta. [21]

Ključno je da sportski marketeri shvate i analiziraju potencijalne utjecaje i prilike koji proizlaze iz ovakvih promjena. Prvi korak je prikupljanje informacija o raznim čimbenicima iz okoline. Jedan od modela koji se može koristiti u tu svrhu jest PESTEL analiza. Ona se bavi analizom političkih, ekonomskih, sociokulturnih, tehnoloških, okolišnih i etičkih čimbenika iz okoline.

Drugi korak je procjena i analiza svih identificiranih čimbenika pomoću alata dizajniraih u tu svrhu.

Treći korak je integracija prikupljenih i analiziranih informacija u marketinške planove i strategije. Posljednji korak analize okoline je analiza njene efikasnosti u prikupljanju korisnih i točnih informacija.

Primjeri nekih čimbenika iz vanjske okoline:

- Politički čimbenici: Prevladavajuća ideologija na vlasti, način na koji je organizirana politička nadležnost nad sportom
- Ekonomski čimbenici: Tip ekonomije (npr planska ili tržišna), inflacija, otvorenost tržišta, rast/pad BDP-a…
- Sociokulturni čimbenici: Tip prevladavajuće kulture u društvu i promjene u toj kulturi, kulturološke razlike na tržištu ili među tržištima na kojima se subjekt nalazi
- Tehnološki čimbenici: Pojava novih i nestajanje starih tehnologija, promjene u transport i u komunikaciji do kojih dolazi radi tehnoloških pomaka
- Okolišni i etički čimbenici: Klimatske promjene, potreba za održivim razvojem, potreba za etičkim poslovanjem
- Pravni faktori: Zakonska ograničenja, zakonske promjene[22]

[21]Westerbeek, H. and Smith, A. (2005). *Business leadership and the lessons from sport*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan, str. 48 -49. (pristupljeno 2.7. 2017.)
[22]Beech, John G and Simon Chadwick. *The Marketing Of Sport* (2007), Harlow, England: Prentice Hall/Financial Times, str. 62 - 64 (Pristupljeno 1.7.2017.)

Još neke tehnike pomoću kojih dolazimo do informacija potrebnih za donošenje odluka su ETOP analiza i SWOT analiza.

SWOT analiza je detaljna analiza koja omogućuje pogled u interne čimbenike unutar organizacije skupa sa eksternim varijablama koje mogu utjecati na uspjeh plana.
Dio analize koji se odnosi na snage i slabosti omogućava pogled na interne resurse sportskog subjekta ili nedostatak istih. Dio koji se odnosi na prijetnje i prilike omogućava analizu eksternih čimbenika kao što su npr politički problem koji mogu direktno ili indirektno utjecati na plan koji se formulira.
Prije provedbe SWOT analize marketer mora biti upoznat sa svim detaljima o sportskom subjektu i resursima kojima sportski subjekt raspolaže.[23]

ETOP analiza omogućuje marketerima da procjene koje prilike imaju najveći potencijal
Naprimjer veličina nekog tržišta u koje se može ući ili broj distribucijskih kanala koji se mogu iskoristiti mogu biti primjeri faktori koji određuju veličinu potencijala.[24]

Nakon provedene analize tržišta trebala bi se provesti analiza u svrhu određivanja ciljeva koji se žele postići. Prvi korak u tome bio bi provođenje segmentacije tržišta kako bi odredili ciljnu skupinu potrošača.
U ranim danima sportskog marketinga velika većina potencijalnih potrošača su bili muškarci 18 – 50 godina. Danas sve više žena aktivno prati sport i sudjeluje u sportskoj industriji, također obitelji s djecom postaju sve važniji segment koji se često ne može zanemariti. Osim po spolu sportski fanovi se mogu razlikovati i prema visini prihoda, društvene klase kojoj pripadaju, izgledu…
Heterogenost navijačke baze sportskih subjekata čini misiju zadovoljavanja potreba svih svojih navijača izuzetno teškom. S obzirom da je praktički nemoguće potpuno personalizirati odnos prema svim navijačima te iste navijače se može svrstati u segmente prema određenim zajedničkim varijablama. Prema tim varijablama marketeri su sposobni razviti specifične

[23]Graham, S., Goldblatt, J. J., Neirotti, L. D., & Graham, S. (2001), *The ultimate guide to sports marketing*, New York: McGraw-Hill, str. 12, (Pristupljeno 1.7.2017.)

[24]Beech, John G and Simon Chadwick. *The Marketing Of Sport* (2007), Harlow, England: Prentice Hall/Financial Times, str. 78 (Pristupljeno 1.7.2017.)

marketinške strategije za svaki pojedinačni segment. Varijable koje mogu biti korištene za segmentaciju mogu biti geografske, demografske, psihografske i bihevioralne.

- Geografske varijable – Sportski subjekti mogu segmentirati svoje fanove prema regiji, državi ili čak kontinentu s kojeg dolaze
- Demografske varijable – Subjekti mogu segmentirati svoje fanove prema dobi, spolu, visini prihoda, razini edukacije…
- Psihografske varijable – Primjer ovakve varijable može biti socijalni status, životni stil, tip osobnosti…
- Bihevioralne varijable – Najpopularnija varijabla ove kategorije je razina lojalnosti, analizira se kupovina klupskih proizvoda, sponzorskih proizvoda, odlazak na sportska borilišta na kojima sportski subjekt nastupa i sl.[25]

Nakon segmentacije provodi se odabir i ciljanje najidealnijeg segmenta. Općeniti kriteriji po kojima se može odabrati najbolji segment su:

- Veličina segmenta: Da li je segment dovoljno velik da omogući ostvarivanje željenih ciljeva?
- Lokacija: Da li se segment nalazi na povoljnoj geografskoj lokaciji?
- Visina potražnje: Da li se mogu zadovoljiti potrebe segmenta?
- Dostupnost: Da li je ciljani segment uopće dostupan?
- Benefiti: Koji su izravni ili neizravni benefiti proizvoda ili usluge za potrošače[26]

Nakon odabira segmenta moraju se odabrati i željeni ciljevi marketinške strategije.
Marketinške ciljeve možemo opisati i kao ciljeve koje želimo postići kroz marketinške aktivnosti. Ekonomski ciljevi mogu biti postavljeni na kvantitativan način (udio na tržištu, prihodi, profit, zadovoljstvo klijenata(navijača), kreiranje dodatne vrijednosti za klijente i slično ali mogu biti prevedeni i u bihevioralne ciljeve kao što su brand awareness i percepcija o brandu (u slučaju sportskog marketinga brand je obično sportski subjekt). Dobri ciljevi

[25]Buhler, A., Nufer, N.,(2010):*Relationship marketing in sports,* Elsevier Ltd, Oxford, str 72 – 75 (Pristupljeno 9.7.2017.)

[26]Funk, D. C. (2008). *Consumer behaviour in sport and events: marketing action*, Amsterdam: Butterworth-Heinemann/Elsevier, str. 64, (Pristupljeno 9.7.2016.)

moraju biti moći lako definirani i kvantificirani tako da bude definiran jasan način kojim bi se mogli doseći. U sportskoj industriji ciljevi su usko povezani sa sportskim rezultatima ili sličnim postignućima tako da se u tome razlikuju od ciljeva u drugim industrijama.[27]

Mogu se navesti tri tipa ciljeva u sportskom marketingu: promocija sporta kao zabave (razvoj i povećavanje navijačke baze), promocija participacije u sportu (motivacija ljudi da se bave sportskim aktivnostima, pridruže sportskim klubovima ili sudjeluju u sportskim natjecanjima) te korištenje sporta u svrhu prodaje drugih proizvoda. Navedeni ciljevi biti različite naravi, točnije može se raditi o:

- Penetraciji – Prodaja postojećih proizvoda postojećim klijentima (npr. poticanje već postojećih navijača da kupuju više već postojećih klupskih rekvizita)
- Širenju tržišta – prodaja postojećih proizvoda novim klijentima (npr. širenje baze navijača)
- Razvoju proizvoda – razvoj novih proizvoda za postojeće klijente (npr. razvoj novih navijačkih paketa ili klupskih proizvoda za postojeće navijače)
- Diverzifikaciji – razvoj novih proizvoda za nove klijente (npr ostvarivanje suradnje s proizvođačem rekvizita s proizvođačem u drugoj državi koji bi te rekvizite prodavao potencijalnim navijačima u toj državi, ovakva strategija je primjenjiva za globalno popularne nogometne klubove)[28]

Ciljevi moraju biti postavljeni na način da budu jasni svima u organizaciji, dakle specifični, mjerljivi, dohvatljivi, relevantni i realistični, mora postojati mogućnost praćenja njihovog ostvarivanja u realnom vremenu i moraju biti vremenski definirani. Primjeri dobro definiranih ciljeva mogu biti: povećavanje gledanosti nogometa u SAD-u za 10% unutar 5 godina, povećanje participacije žena u nogometu u Kini za 20% do 2025, ostvarivanje udjela od 10% na tržištu sportske obuće za trčanje u Indiji…

Nakon određivanja ciljeva i odabira željenog segmenta sportski subjekt se mora na pravi način pozicionirati u tom segmentu.

To uključuje razvoj kompetitivne pozicije za subjektov proizvod ili uslugu unutar segmenta i razvoj prikladno marketing mixa kojim se planiraju doseći novi klijenti/navijači.

---

[27]Swayne, L. and Dodds, M. (2011). *Encyclopedia of sports management and marketing*. Los Angeles: Sage, str 850. (Pristupljeno 9.7.2017.)

[28]Beech, John G and Simon Chadwick. *The Marketing Of Sport* (2007), Harlow, England: Prentice Hall/Financial Times, str. 408 (Pristupljeno 1.7.2017.)

Prema Shanku, važno je upamtiti da se pozicioniranje temelji isključivo na percepciji ciljanog tržišta i načinu na koji oni percipiraju te razmišljaju o sportskom subjektu.[29]
Marketeri mogu postaviti strategiju na temelju onoga kako oni misle da je subjekt percipiran na tržištu ali ako ljudi na tržištu taj subjekt percipiraju na drugi način strategija će biti neuspješna neovisno o tome kako dobro je smišljena
Da bi se subjekt pozicionirao uspješno moraju razmotriti kako želi biti postavljen u odnosu na konkurenciju na tržištu.
Baza za diferenciju može biti gotovo bilo što ako se procjeni da je dovoljno atraktivno i različito u odnosu na konkurenciju da bi bilo efektivno.
Poruka sadržana u bazi za diferenciju mora biti redovito i na konzistentan način komunicirana ciljanom segmentu.
Ta poruka mora biti predstavljena ne samo kroz komunikacijsku strategiju već mora biti izražavana i kroz cijeli marketing mix, od proizvoda, cijene, distribucije pa do promocije.
Nakon odrade svih potrebnih koraka može se pristupiti implementaciji marketinške strategije koristeći neke alate i tehnike koji će na najbolji način pomoći ostvarivanju željenih ciljeva.
Neki od tih alata će biti predstavljeni u sljedećem poglavlju. [30]

2.3. Standardizirani alati marketinga u sportu

Alatima sportskog marketinga možemo smatrati tehnike i strategije kojima se sportski subjekti koriste kako bi ostvarili svoje ciljeve. Ti alati se kreću od najjednostavnijih (npr. izrada letaka u svrhu poziva gledatelja na sportski događaj) do kompliciranih CRM sustava u koje su uložena prava bogatstva. Naravno to ne znači da je jednostavnije alate tako lagano izraditi i da će odmah biti efikasni kao niti to da su najkompliciraniji alati uvijek i najbolji te najprikladniji. Alati koji za neke subjekte mogu biti fenomalno uspješni nekim drugim subjektima mogu biti potpuno beskorisni i samo stvarati trošak.

[29]Shank, M. (2005) *Sports Marketing: A Strategic Perspective*, Upper Saddle River, NJ: Pearson Education. str 242 (pristupljeno 15.7.2017.)
[30]Beech, John G and Simon Chadwick. *The Marketing Of Sport* (2007), Harlow, England: Prentice Hall/Financial Times, str. 133 (Pristupljeno 15.7.2017.)

Tijekom vremena se isprofiliralo nekoliko tehnika i alata koji su donekle ili u potpunosti primjenjivi u marketingu većine sportskih subjekata te ćemo u sljedećem odlomku prikazati najpopularnije takve alate i tehnike kojima se koriste vrhunski sportski subjekti.

2.3.1 Direktni marketing

Definicija direktnog marketinga glasi: Direktni marketing je osobna i neosobna komunikacija između marketeta i javnosti koja obično za cilj ima direktan odgovor kao npr prodaju ili čak glas na izborima, skupštinama i sl.. Takav tip komunikacije može biti oralan, preko maila ili elektronički; interaktivni system koji koristi jedan ili više medija da bi izazvao mjerljivu reakciju na bilo kojoj lokaciji. U kontekstu sportskog marketinga direktni marketing se koristi kao alat za pospješivanje konzumacije proizvoda i komunikacije sa klijentima (navijači ili drugi shareholder) Konzumeri sportskih proizvoda, tj. Navijači su izuzetno vjerni i neskloni mijenjanju brandova. Navijači žele biti involvirani i vrlo su posvećeni subjektu za kojeg navijaju što prezentira marketerima veliku priliku za ostvarivanje vlastitih ciljeva. Primjeri medija koji mogu biti korišteni u direktnom marketingu su: telemarketing, call centri, direktna pošta, katalozi, tv i radio reklame, printani materijali (razni tipovi letaka i sl.), automati, door to door direktna prodaja, internet oglašavanje, web shopovi…[31]

2.3.2. Online marketing

Iako online marketing možemo svrstati u razne kategorije, zbog svoje specifičnosti biti će naveden u samo jednoj kategoriji. Delpy i Bosetti(1998) [32]su naveli primjene marketinga vezane uz korištenje internet, specifično naveli su: prodaju karata i registraciju za sportske događaje, prodaju sportskih ili brandiranih proizvoda, istraživanje tržišta sportski turizam, predstavljanje sportaša, prijenose sportskih događaja i na kraju prezentiranje svih ovih informacija profesorima i studentima u predavaonicama, na fakultetima i sl. Također su raspravljali o prilikama za stvaranje prihoda putem pretplata i sponzorskih naknada.

[31]Beech, John G and Simon Chadwick. *The Marketing Of Sport* (2007), Harlow, England: Prentice Hall/Financial Times, str. 241 (Pristupljeno 16.7.2017.)
[32]Delpy, L. and Bosetti, H.A. (1998) Sport management and marketing via the World Wide Web, *Sport Marketing Quarterly* 7(1):21–7. (Pristupljeno 16.7.2017.)

Sličan pristup funkcijama kojima internet može služiti razvili su Duncan i Campbell (1999).[33] Oni su identificirali 4 kategorije marketinških funkcija interneta: smanjenje troška (ili povećanje efikasnosti), povećanje performansi, penetracija tržišta i transformacija proizvoda. Te četiri kategorije su primjenili na sportske organizacije što je rezultiralo identifikacijom 6 funkcija internet u sportskom marketingu: poboljšanje korisničkih usluga, poboljšanje promocije, kreiranje novog distribucijskog kanala, upravljanje komunikacijom, pružanje cjenovno jeftinih aktivnosti zabave i upravljanje primjenom marketinga u sportskim informacijski sistemima. Fokus ove analize je pomoći sportskim marketerima da bolje shvate sve moguće primjene interneta u sportskom marketingu. Caskey i Delphy (1999)[34] su identificirali 5 kategorija sportskih web stranica:

- **Content sites** – web stranice na kojima se nalaze vijesti, rezultati i analize
- **Team or league sites** – web stranice određenih sportskih subjekata
- **Commerce sites** – stranice dizajnirane u svrhu prodaje sportskih proizvoda ili proizvoda povezanih sa sportskim subjektima
- **Gambling sites –** webstranice za klađenje
- **Fan sites** – web stranice izrađene od strane fanova ili za fanove

U moderno doba su se pojavile i društvene mreže no sve stranice i profili na društvenim mrežama se mogu svrstati u jednu od gore navedenih kategorija.

Još jedan vid sportskog marketinga su oglasi koji iskaču ili se pojavljuju na raznim web stranicama (banner, pop up oglasi i slično). Njih se može svrstati u kategoriju direktnog marketinga s obzirom da u svakom pogledu i pripadaju u tu kategoriju, a razlikuju se samo po tome što je medij kojim se poruke prenose internet a ne papir, televizija ili radio.

[33]Duncan, M. and Campbell, R.M. (1999) Internet users: How to reach them and how to integrate the Internet into the marketing strategy of sport businesses, *Sport Marketing Quarterly* 8(2):35–42. (Pristupljeno 16.7.2017.)

[34]Caskey, R.J. and Delpy, L.A. (1999) An examination of sport Web sites and the opinion of web employees toward the use and viability of the World Wide Web as a profitable sports marketing tool, *Sport Marketing Quarterly* 8(2):13–24. (Pristupljeno 16.7.2017.)

2.3.3. Sponzorstva, reklamiranje i prava na imenovanje

Sponzorstvo je alat koji omogućava organizaciji da direktno poveže svoj brand s atraktivnim događajem ili specifičnim segmentom (Sahnoun, 1989)[35]. Howard i Crompton (1995) definiraju sponzorstvo kao poslovni odnos između pružatelja sredstava, resursa ili usluga i sportskog subjekta koji zauzvrat nudi neka prava ili asocijacije koje mogu biti iskorištene kao komercijalni resurs. Iz razloga što je cilj svakog sponzorstva uvijek isti – povećati prihode ili obrtaj novca ili novčanog ekvivalenta, svaki alat marketinške komunikacije ima svoje specifične prednosti i mane.[36] Prema Dambronu (1991.), reklamiranje ima dugotrajan efekt, to jest utječe na imidž i povećava upoznatost s brandom te posljedično ima utjecaj na prodajne rezultate. Dodatna vrijednost sportskog sponzoriranja je u tome što omogućava korištenje posve drugog "jezika", koji je potpuno različit od onoga koji se inače koristi u reklamiranju i koji omogućava organizaciji snažniju vezu sa uspješnim sportskim subjektom.
Donacija je nekakva vrijednost (financijska, materijalna…) koju primatelj dobije bez ikakve protuusluge. Može se reći kako je sponzoriranje process koji se sastoji od financiranja sportskih, kulturnih, znanstvenih, edukacijskih, humanitarnih ili sličnih subjekata te asociranja branda sponzora s tim subjektima u svrhu njegove promocije. Donacija ima filantropsku vrijednost jer se donatorovo ime spominje samo generalno u manje primjetnom obimu nego u slučaju sponzoriranja, dakle generalno donator ne dobija ništa zauzvrat.[37]

2.3.4. Marketinško iskorištavanje iskustva na sportskim borilištima[38]

Generalno uslužni subjekt klijentima nudi iskustvo koje se sastoji od primarne (core) vrijednosti i sekundarnih vrijednosti. Primarna usluga zadovoljava klijentovu osnovnu potrebu a sekundarni sadržaji daju dodatnu vrijednost usluzi (Eiglier i Langeard, 1987). Dok su neki sekundarni sadržaji nužni ili obavezni da bi se zadovoljila klijentova osnovna potreba neki mogu biti i diskrecijski, neobavezni. Dakle klijent ih može ali i ne mora koristiti, oni

[35]Beech, John G and Simon Chadwick. *The Marketing Of Sport* (2007), Harlow, England: Prentice Hall/Financial Times, str. 269 (Pristupljeno 20.7.2017.)
[36]Howard, D.R. and Crompton, J.L. (1995) *Financing Sport*, Morgantown, WV: Fitness Information Technology, Inc. (pristupljeno 20.7.2017.)
[37]Beech, John G and Simon Chadwick. *The Marketing Of Sport* (2007), Harlow, England: Prentice Hall/Financial Times, str. 270 - 271(Pristupljeno 20.7.2017.)
[38]Desbordes, Michel. *Marketing and Football: An International Perspective*. Amsterdam: Butterworth-Heinemann, 2007, str 407, (Pristupljeno 23.7.2017.)

predstavljaju dodatnu vrijednost cijelog iskustva te time povećavaju njegovu kvalitetu. Svaka uslužna djelatnost praktički nudi bar jednu dodatnu vrijednost koja za neke klijente može predstavljati glavni razlog zašto su izabrali od svih ponuđača neke usluge oni izabrali baš određenog ponuđača. Samim time ta vrijednost postaje ključna te se može nazvati derivirana glavna (core) vrijednost. Dakle možemo razlikovati primarne i derivirane vrijednosti, npr na sportskom borilištu gastronomska ponuda može od sekundarne ili periferne vrijednosti napredovati do razine derivirane core vrijednosti ako klijenti idu na to mjesto s ciljem da nešto pojedu. Paolo Guenzi 2006. Proveo istraživanje kojim je želio pokazati koji su sadržaji najvažniji posjetiteljima sportskih borilišta te će u svrhu demonstracije marketinških potencijala koji se kriju na sportskim borilištima biti ukratko predstavljeni rezultati istraživanja.

Istraživanje je bilo provedeno s ciljem saznavanja optimalne kombinacije dodatnih sadržaja koje bi posjetitelji stadiona preferirali. Ispitanici su svrstani u segmente te im je podijeljen upitnik sa određenim pitanjima o sadržajima koje preferiraju na stadionu. Sadržaji su bili podijeljeni u 3 kategorije:

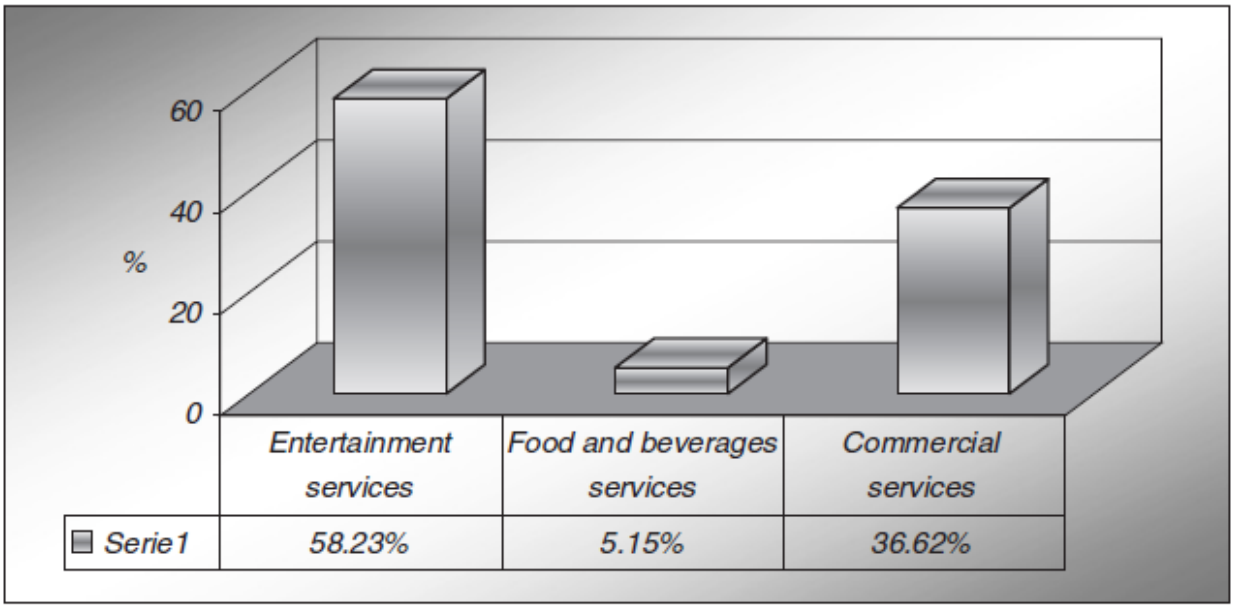
- Zabavni (entertainment) – muzej, igraona za djecu, kino, fitness centar…
- Hrana i piće (food and beverages) – pizzeria, restoran
- Komercijalni (commercial) – trgovina sportske opreme, klupski fan shop…

Podaci su prikupljeni tokom dvije utakmice odigrane na stadionu Delle Alpi u Torinu tijekom dviju Juventusovih utakmica.Metoda uzorkovanja je slučajna, nije u skladu s općom populacijom no dobar je pokazatelj populacije koja pohodi nogometne stadione (segment u dobi od 18 – 25 godina je predstavljen u većoj proporciji nego u općoj populaciji, segment ljudi mlađih od 18 i starijih od 60 je manji nego u općoj populaciji, više je muškaraca nego žena i sl.)

Rezultati su pokazali da su posjetiteljima stadiona zabavni sadržaji važniji nego komercijalni dok su im sadržaji vezani uz hranu i piće najmanje bitni.

Istraživanjem je također odrađena segmentacija posjetitelja stadiona tako da se pokazalo kojim segmentima su koji sadržaji bitniji.

Ovakva analiza pomaže marketerima da shvate koji segment navijača se može privući kojim sadržajima te se na takav način može kreirati ponuda koja će maksimizirati mogućnost ostvarivanja željenih ciljeva



Slika 1. Relativna važnost sadržaja po kategorijama
Izvor: Desbordes, Michel. *Marketing and Football: An International Perspective*. Amsterdam: Butterworth-Heinemann, 2007, str 407, (Pristupljeno 23.7.2017.)

	Cluster 1 (%)	Cluster 2 (%)	Cluster 3 (%)	Cluster 4 (%)
Proportion of total %	49	15	13	23
Gender				
Male	67.6	82.6	73.7	64.7
Female	32.4	17.4	26.3	35.3
Age (years)				
<18	8.1	8.7	5.3	2.9
18–25	18.9	39.1	36.8	17.6
26–35	33.8	26.1	21.1	26.5
36–45	18.9	4.3	10.5	26.5
46–60	13.5	13.0	21.1	20.6
>60	6.8	8.7	5.3	5.9
Family unit				
Single	14.9	8.7	21.1	11.8
Couple with one child at home	31.1	52.2	47.4	20.6
Childless couple	16.2	4.3	0	11.8
Couple with children aged <18 years	23.0	30.4	10.5	23.5
Couple with adult children	12.2	4.3	21.1	32.4
Other	2.7	0	0	0
Travel time from stadium (minutes)				
<30	23.0	0	26.3	16.0
30–60	32.4	21.7	36.8	33.3
60–120	17.6	39.1	15.8	24.7
>120	27.0	39.1	21.1	26.0
Season ticket holder %*	47.3	43.5	73.7	32.4

Tablica 1. Dimenzije i socio demografski sastav clustera
Izvor: Desbordes, Michel. *Marketing and Football: An International Perspective*. Amsterdam: Butterworth-Heinemann, 2007, str 407, (Pristupljeno 23.7.2017.)

Relative importance of peripheral services	Entertainment, 56.66%; food and beverages, 6.14%; commercial, 37.20%
Favourite attribute	Fitness centre
Cluster size	49% of interviewees
Interviewees	Childless couples, living close to the stadium, non-season-ticket holders, see more matches than average

Tablica 2. Segment 1. (sport shoppers)
Izvor: Desbordes, Michel. *Marketing and Football: An International Perspective*. Amsterdam: Butterworth-Heinemann, 2007, str 407, (Pristupljeno 23.7.2017.)

Relative importance of peripheral services	Entertainment, 65.28%; food and beverages, 6.03%; commercial, 28.29%
Favourite attribute	Club museum
Cluster size	15% of interviewees
Interviewees	Child at home, living far from the stadium

Tablica 3. Segment - 2 izletnici
Izvor: Desbordes, Michel. *Marketing and Football: An International Perspective*. Amsterdam: Butterworth-Heinemann, 2007, str 407, (Pristupljeno 23.7.2017.)

Relative importance of peripheral services	Entertainment, 65.06%; food and beverages, 18.88%; commercial, 16.06%
Favourite attribute	Multiplex cinema
Cluster size	13% of interviewees
Interviewees	Single, child at home, season-ticket holders, living close to the stadium, ideal stadium seen as a mall (cinema and shops)

Tablica 4. Segment 3- Gladni vjerni fanovi
Izvor: Desbordes, Michel. *Marketing and Football: An International Perspective*. Amsterdam: Butterworth-Heinemann, 2007, str 407, (Pristupljeno 23.7.2017.)

Relative importance of peripheral services	Entertainment, 85.71%; food and beverages, 6%; commercial, 8.29%
Favourite attribute	Multiplex cinema
Cluster size	23% of interviewees
Interviewees	Couples with children (both over and under 18 years of age), interested in the children's playground, living a maximum of an hour's distance from the stadium

Tablica 5. Segment 4 – obitelji
Izvor: Desbordes, Michel. *Marketing and Football: An International Perspective*. Amsterdam: Butterworth-Heinemann, 2007, str 407, (Pristupljeno 23.7.2017.)

2.3.5. Licence[39]

Irwin, Sutton i McCarthy (2002)[40] su iznijeli tezu da licenciranje sportskih subjekata ima 3 glavna benefita: ključan je element u promociji, stvara prihode od prava na korištenje licence i štiti od neautoriziranog korištenja branda.

Licenciranje je važno jer pomaže pri identifikaciji fanova sa sportskim subjektom, Sutton, McDonald, Milne i Cimperman (1997)[41] su to definirali kao "osobna posvećenost i

[39]Kahle L. and Riley, C. (2004). *Sports marketing and the psychology of marketing communication*. London: Lawrence Erlbaum Associates, pp.259 - 268. (pristupljeno 30.7. 2017.)
[40]Irwin, R. L., Sutton, W. A., & McCarthy, L. (2002). *Sport Promotion and Sales Management.* Champaign, IL: Human Kinetics Publishers. (pristupljeno 30.7. 2017.)

emocionalna investiranost koju klijenti imaju sa sportskom organizacijom". Mael i Ashfort (1992) su ustvrdili da se pri identifikaciji fanova sa sportskim subjektom stvara osjećaj povezanosti i fan počinje definirati sebe kao povezanog sa sportskim subjektom[42]. Wann, Hamlet, Wilson i Hodges (1995) su ustvrdili da fanovi vide sebe kao ekstenziju sportskog subjekta[43], a Sutton, McDonald, Milne i Cimperman (1997)[44] su ustanovili visoke razine emocionalne povezanosti sportskog fana sa sportskim subjektom za kojeg navija.

Najvidljiviji način identifikacije sportskog fana sa subjektom je kupovina i nošenje licencirane odjeće u javnosti. Na takav način se sportski fan pomakao korak naprijed prema percipiranom članstvu u timu i postigao, kroz tu identifikaciju, viši status kojeg inače ne može postići u svakodnevnom životu.

Dalakas, Rose i Aiken (2001) dolaze do zaključka kako se sa višom razinom identifikacije fana sa sportskim subjektom povećava razumijevanje uloge sponzorstva u sportu te fanovi postaju spremniji podržavati subjektove sponzore i van direktne sportske sfere.[45]

Vodstvo NFL-a (američka nacionalna liga u američkom nogometu) je još 1995. godine podijelila sve licencirane proizvode s njihovim brandovima u kategorije te odredila da se svi kupci licence moraju pridržavati određenih pravila u dizajniranju i prodaji proizvoda s NFL brandovima (pažljivo izabrati proizvod, efikasno ga prezentirati i efikasno ga voditi na tržištu). Brojne su kategorije proizvoda na kojima su vidljivi brandovi u vlasništvu NFL-a, još tad se taj brand našao na gotovo svim proizvodima široke potrošnje, a u novije vrijeme se pojavljuju novi proizvodi koji nose isti brand, prvenstveno se tu misli na videoigre koje sportskim subjektima donose ogromnu zaradu te su sve popularniji i retro sportski suveniri bez prave upotrebne vrijednosti (npr starinski dresovi i ostala sportska oprema).

---

[41]Sutton,W. A., McDonald, M. A., Milne, G. R., & Cimperman, J. (1997). Creating and fostering fan identification in professional sports. *Sport Marketing Quarterly, 6*(1), str 15–22. (pristupljeno 30.7. 2017)

[42]Mael,F.,&Ashforth,B. E. (1992).Alumniandtheiralmamater:Apartial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior, 13,* 103–23. (pristupljeno 30.7.2017.)

[43]Wann, D. L., Hamlet, M. A., Wilson, T. M., & Hodges, J. A. (1995). Basking in reflected glory, cutting off reflected failure, and cutting off future failure: The importance of group identification. *The Journal of Social Behavior and Personality, 23*,str 377–388. (pristupljeno 30.7.2017)

[44]Sutton,W. A., McDonald, M. A., Milne, G. R., & Cimperman, J. (1997). Creating and fostering fan identification in professional sports. *Sport Marketing Quarterly, 6*(1), str 15.. (pristupljeno 30.7. 2017)

[45]Dalakas, V., Rose, G., & Aiken, K. D. (2001). Soft drinks, auto repair, and baseball: Sports fans' perceptions of sponsors and fans' intentions toward the sponsors. B. Ponsford (Ed.), *Association of Marketing Theory and Practice Proceedings*, 10th ed. (114–118). Jekyll Island, GA: March. (pristupljeno 30.7.2017.)

2.3.6. Članski programi i programi za lojalnost

Članski programi daju priliku fanovima i sportskim organizacijama da ojačaju njihovu vezu. Najčešće su usmjereni odraslim fanovima ali mogu biti i okrenuti prema djeci (npr za određenu članarinu djeci se poklone nekakvi klupski proizvodi, dobiju popust u klupskom fan shopu, izlet u klupski muzej ili stadion i sl.). Za primjer kluba s dobro osmišljenim programom članstva možemo uzeti nogometni klub Juventus. Dakle članstvo košta 12 Eura godišnje po osobi te uključuje: osobni certifikat potpisan od strane predsjednika kluba i klupskog kapetana (u trenutku pisanja to je bio Alessandro Del Piero, fotografije igrača s autogramima, pristup posebnoj web stranici namijenjenoj samo za članove kluba, personaliziranu email adresu, ekskluzivne informacije iz kluba, preferencijalni tretman pri kupovini karata za utakmice, popust na klupske proizvode, a fanovi koji su spremni potrošiti više novca na članarinu svake godine dobijaju i neke dodatne benefite.

Programi lojalnosti

Program lojalnosti je strukturirani marketinški alat koji nagrađuje, i samim time potiče, lojalno ponašanje. Takvi programi su najpopularniji u maloprodaji gdje se obično manifestiraju u vidu posebnih kartica na kojima se skupljaju nagradni bodovi koji se kasnije mogu iskoristiti za popust. U sportu, takvi programi su obično bili svedeni na kupnju sezonskih karata, no danas postoje primjeri strukturiranih programa članstva koji pružaju korist ne samo navijačima već i klubovima te njihovim sponzorima. Navijači kanadskog hokejaškog kluba Anaheim Ducks dobijaju posebne popuste od strane klupskih sponzora ako na uvid daju vlastitu karticu lojalnosti. Program lojalnosti američkog hokejaškog kluba Columbus Blue Jackets funkcionira na sličan način, točnije, sezonska ulaznica za njihove utakmice njenim vlasnicima omogućava popuste u preko 60 klupskih partnera kao npr. u lokalnom kinu, kazalištu i sl.[46]

[46]Buhler, A., Nufer, N.,(2010):*Relationship marketing in sports*, Elsevier Ltd, Oxford, str 17 – 42(Pristupljeno 1.8.2017.)

2.4 Gerilski marketing u sportu[47]

Gerilski marketing je strategija oglašavanja u kojoj se koriste niskobudžetna sredstva na nekonvencionalan način (grafiti, bombardiranje naljepnicama, neobični objekti na neobičnim mjestima). Često djeluje lokalno, no ponekad i po principu velike mreže pojedinaca koji prenose i/ili promoviraju proizvod, odnosno ideju. Konzumenti ne prepoznaju gerilski marketing kao tipičnu reklamu ili „above the line" (ATL) mjeru (marketing koji uključuje medije poput televizije, radija, kina, plakata) zbog toga što ovaj tip marketinga pripada tzv. „below the line" mjerama (BTL) ili mjerama koje uključuju osobni, odnosno prisniji kontakt s kupcima. Da bi se postigao željeni učinak, gerilska kampanja mora imati utjecaj na veliki broj ljudi. Dizajnirana je na način da stimulira potrošače, kao i medije, da dalje šire poruku kampanje. Što je veći efekt iznenađenja, to više ljudi čuje poruku, a troškovi kampanje postaju manji. Gerilski marketing uključuje tri glavna elementa: iznenađenje, rasprostranjenost i niske troškove. Iako se u nekim instrumentima gerilskog marketinga naglasak stavlja samo na rasprostranjenost ili samo na efekt iznenađenja, ostali elementi su uvijek prisutni. Npr. srž viralnog marketinga je rasprostranjenost pa ipak ta vrsta marketinga uključuje elemente iznenađenja i niske troškove kampanje.[48]

[49]Levinson i Burkow su u svojoj knjizi Guerilla profits definirali 10 strategija kojima je moguće maksimizirati profit koristeći postulate gerilskog marketinga. U nastavku teksta će biti pojedinačno predstavljena svaka od tih strategija te će uz svaku biti dodatno predložen mogući način njene primjene kod sportskih subjekata.

1. Maksimizirati broj točaka interakcije – posebno obratiti pozornost na prvi kontakt potencijalnog fana sa predstavnicima sportskog subjekta (kontakt sa predstavnicima navijača, prodavačima u fan shopu, igračima i sl.), imati definiran obrazac ponašanja predstavnika sportskog subjekta sa javnošću, nagraditi željenu interakciju sa fanovima ili potencijalnim fanovima,
2. Povećati zaradu od već postojećih aktivnost – potrebno je dokumentirati uspješne interakcije s fanovima i te metode podijeliti s ostalim predstavnicima sportskog

[47]Levinson, J. and Burkow, S. (2008). *Guerrilla profits*. New York: Guerrilla Marketing Press. (Pristupljeno 1.8.2017.)

[48]Grgić (2013), *Gerilski marketing*,www.istrazime.com .(http://www.istrazime.com/psihologija-potrosaca/gerilski-marketing/), (Pristupljeno 1.8.2017.)

[49]Levinson, J. and Burkow, S. (2008). *Guerrilla profits*. New York: Guerrilla Marketing Press. (Pristupljeno 1.8.2017)

subjekta, razviti povezane pakete usluga, nuditi specifične pogodnosti klijentima tijekom postojećih točaka interakcije

3. Povećati efikasnost promotivnih aktivnosti – detaljno pratiti i analizirati vlastite promotivne aktivnosti, uvijek testirati nove inovativne načine promocije, segmentirati i targetirati potencijalne i postojeće klijente, koristiti marketinške "priče" (serija povezanih oglasa koji se objavljuju jedan za drugim na istom mediju ili serija povezanih oglasa koji se objavljuju u isto vrijeme ali na različitim medijima), privlačenje pažnje pomoću neobičnih zanimljivih akcija koje ciljaju velik broj ljudi, kreiranje skrivenih ponuda u naizgled jednostavnim porukama, obraćati pažnju na konkurente i preuzimati dobre ideje od njih, uvijek nastojati biti korak ispred situacije na tržištu
4. Izgradnja vrijednosti – kreirati specifične ponude usluga, ciljati posebne grupe ljudi kojima će te usluge biti privlačne bez obzira na cijenu, koristiti stvarnu ali i umjetno stvorenu ekskluzivnost koja će omogućiti premium cijenu određene usluge, kreirati općenitu temu ili poruku kojom će se privući maksimalan broj željenih klijenata, predstaviti subjekt kao specifičan ili kao najbolji u konkurenciji po odabranom kriteriju
5. Prilagodba pravila tržišta – kreirati nove usluge ili proširiti se na nova tržišta (ne nužno u geografskom smislu) na kojima će se zaraditi dodatni benefiti, iskoristiti neke konkurente za suradnju (npr ostali sportski klubovi u regiji), prilagodba ponuda potpuno različitim tržištima (npr nuditi popust za kino ljudima koji uopće ne prate sport ali im se isplati postati član sportskog subjekta baš radi tog popusta)
6. Profitirati od ostalih poslovnih subjekata – ponuditi usluge subjekata iz drugih djelatnosti vlastitim klijentima, zajedničke promotivne aktivnosti za subjektima iz drugih djelatnosti, uspostaviti mrežu kontakata i suradnje kojom će se smanjiti troškovi aktivnosti u budućnosti (npr ući u zajedničku akciju sa distributerom goriva i transportnim poduzećem od kojih će oba partnera imati koristi a sportski subjekt će imati popust na prijevoz u budućnosti), razmjena informacija s partnerima
7. Iskoristiti prethodno izgubljene mogućnosti za profit – pratiti proces stvaranja partnerstva s potencijalnim partnerima, razumjeti što ih je privuklo, što bi ih moglo dodatno zainteresirati a što ih je spriječilo da postignu dogovor te iskoristiti prikupljene informacije kako bi prilagodili ponudu te se ponovno dogovorili s tim partnerom, proučiti vlastite podatke o prodaji te poslovanje potencijalnog klijenta kako

bi došli do informacija o njihovim poslovnim navikama, koristiti smislene i ciljane poruke u svrhu iniciranja ponovnog kontakta te postizanja dogovora

8. Profitirati od poklona i donacija – implementirati sustav recipročnog darivanja, izazvati u drugima želju da doniraju određena sredstva subjektu, pomno odabrati proizvode ili usluge koji se koriste u akcijama darivanja, koristiti poklone u svrhu istraživanja (dijeliti nešto a u zamjenu tražiti ljude da ispune upitnik, testirati reakcije na određene poklone i sl.), uvesti u ponudu uzorke ili testne periode (npr jedna besplatna prijateljska utakmicaa po sezoni ili besplatni uzorak energetskog pića koje nosi brand sportskog subjekta)
9. Kreirati uzbuđenje i interes – koristiti specijalne promocije, organizirati natjecanja, nagradne igre i natječaje, davati nagrade za određena postignuća, organizirati posebne događaje, nastojati privući pažnju medija i time dobiti bespalatan publicitet
10. Kapitalizirati subjektovu postojeću vrijednost – kreirati sustav upravljanja s postojećim klijentima i partnerima te upoznati njihovo poslovanje, njihove želje, potencijale, iskorisititi prikupljene informacije kako bi se napravile prave ponude u pravo vrijeme te kako bi se što efikasnije privukli i drugi partneri i klijenti tj. fanovi

2.5. Sportski marketing i trendovi u razvijenim zemljama[50]

Sportski medijski okoliš se konstantno mijenja, naročito se mijenjaju kreatori sadržaja i mediji te osobe koje ga distribuiraju. Najznačajniji trend je pojava sve većeg broja takozvanih OTT (over the top platform) pa su tako 2016. brojne medijske kuće i televizijske mreže najavile ili pokrenule vlastitie OTT platforme. OTT platforma je naziv za distribuciju sadržaja isključivo preko interneta bez korištenja ikakvih drugih medija kao posrednika, dakle na taj način se direktno ugrožava postojanje praktički svih medija te ih se na taj način prisiljava na adaptaciju tržištu. Jedan od trendova koji se očekuje u 2017. godini je pojava sve većeg broja netradicionalnih medijskih kompanija koje pokušavaju kupiti prava na prijenos sportskih događaja (npr prijenos NFL utakmica američkog nogometa preko Twittera). Te promjene u medijskoj industriji nisu ograničene samo na distributere sadržaja već i na vlasnike sadržaja.

[50]Deloitte report, *Deloitte's sports industry starting lineup:Trends expected to disrupt and dominate 2017*, Deloitte, 2016., https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-business/articles/sports-business-trends-disruption.html, (pristupljeno 3.8.2017.)

Primjer je kompanija WME | IMG koja je godinama bila glavni vlasnik najvažnijih golferskih i teniskih turnira te modnih događanja, a u zadnje dvije godine su povećale svoj portfolio kupovinom UFC-a (Ultimate Fight Championship), prava na Miss Universe i organizacije Professional Bull Riders. Slično, medijski konglomerat Liberty Media je značajno povećao svoj udio u vlasništvu Formule 1. Vlasništvo ekskluzivnog sadržaja ili distribucijska prava na njega postaje ključni diferencijski faktor između kompanija koje traže prilike za rast na tržištu.

Još jedan od najznačajnijih trendova u sportu je transformacija poslovanja sportskih subjekata na temelju prikupljanja relevantnih podataka. Biti bolji od konkurenata je kritično za uspjeh u sportu ali jednako je vlasništvo nad pravim informacijama koje će kreirati bolje iskustvo za fanove, povećavati prihode i stvarati dodatnu vrijednost. Stručnjaci u marketingu, financijama i prodaji traže bolje načine za razumijevanje svih podataka kojima imaju pristup te povećanju kvalitete vlastitih operacija i strategija uz pomoć tih podataka.

Neki od izvora kvalitetnih podataka mogu biti:

- Primarno i sekundarno tržište ulaznica
- Razna tehnološka rješenja na samim sportskim eventovima
- Terminali za prodaju hrane, pića, brandiranih proizvoda i sl.
- Interakcija s fanovima na društvenim mrežama i relevantnim web stranicama
- Programi vjernosti

Povećanje kvalitete iskustva praćenja sportskih događaja od kuće ili sa nekog drugog mjesta van sportskog borilišta postavlja izazov sportskim subjektima koji moraju razviti nove načine privlačenja publike na stadion. Neki načini povećanja kvalitete iskustva dolaska na sportsko borilište su tehnološke inovacije na stadionima i u arenama, razni programi vjernosti, personalizacija iskustva i slični. Također se razvijaju novi načini povećanja kvalitete iskustva ali van sportskih kompleksa, npr suradnja s raznim turističkim agencijama, Uberom i sl.
Paralelno s time se nastoji iskoristiti potencijal ljudi koji nisu u mogućnosti dolaziti na sportska borilišta i podržavati sportske subjekte čiji su fanovi (npr u SAD-u 50% sportskih fanova navija za klub koji svoje domaće utakmice igra u drugoj državi).

Vrijednost profesionalnih sportskih franšiza se značajno povećala tijekom prošlog desetljeća, rast je najviše pogonjen novim stadionima i dvoranama, rastom cijena televizijskih prava te činjenicom kako je malen broj atraktivnih sportkih franšiza dostupan za prodaju.

Zbog multimilijunskih iznosa za koje vlasnici kupuju sportske franšize ti novi vlasnici konstantno traže nove načine za povećanje vrijednosti vlastitih franšiza, dakle sve više franšiza diverzificira svoju djelatnost.

U bliskoj budućnosti se očekuje kako će se u sportski stadioni dobivati sve više funkcija. U sklopu modernog stadiona ćemo tako nalaziti sve više hotela, restorana, uredskih prostora, trgovačih centara i sl.

Također se očekuje razvoj novih sportova temeljenih na novim tehnologijama, već sad imamo primjer eSportova koji postaju sve popularniji te se već organiziraju turniri s fondom nagrada čija vrijednost se mjeri u milijunima dolara, drugi primjeri su utrke dronova, borbe robota i sl.

Još jedan vid diverzifikacije je investiranje vlasnika klubova ili samih klubova u razne start-upove, investiranje u tvrtke koje se bave djelatnostima srodnim sportu ili investiranje u poslovne inkubatore. Takvi poduzetnički poduhvati su najčešće fokusirani na razvoj proizvoda ili usluga vezanih sa primarnom djelatnošću sportskih subjekata te implementacijom tih inovacija u svrhu povećanja prihoda a ukoliko se razvijene inovacije pokažu uspješnima sportski subjekt može zarađivati i od prodaje patenata ili opipljivih proizvoda svojim izravnim i neizravnim konkurentima.

2.6. Sport u posttranzicijskim zemljama[51]

Tijekom razdoblja komunizma stajalište vladajućeg sistema je bilo da sport ima funkciju poticanja ekonomskog rasta, povećanja produktivnosti na radnom mjestu te održavanja zdravlja i generalne dobrobiti zaposlenih. Sportski subjekti su bili pod državnim nadzorom, u vlasništvu države te je s njima upravljala država. Dakle radilo se o sistemu gdje nije bilo

[51]Parent, M. M., & Slack, T. (2007). *International perspectives on the management of sport*. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann, str 99 - 122, (Pristupljeno 3.8.2017.)

razvijeno sportsko zakonodavstvo, sport nije mogao biti privatiziran, bila je prisutna jaka centralizacija i nije postojala gotovo nikakva samostalnost spotskih subjekata.

U drugoj polovici osamdesetih nakon lansiranja Gorbačovljeve perestrojke (veliki reformski plan) sovjetski sistem sporta se počeo mijenjati. Nastupile su promjene u organizaciji školskog sporta, počele je izgradnja nove sportske infrastrukture, povećala se proizvodnja sportskih proizvoda te je dano više slobode sportskim savezima. Nakon 1987. je sportskim klubovima odobreno da počnu primjenjivati i neke marketinške alate (otvaranje trgovina, klupskih restorana, dobili su pravo pregovora o cijeni prijenosa vlastitih utakmica s medijskim kućama te je liberalizirano igračko tržište (nije bilo limita na plaće, ugovore, odštete i sl.) 1988. godine je došlo do legalizacije profesionalnog sporta u Sovjetskom savezu i ostatku istočnog bloka te je započela internacionalizacijia sporta.

Kolaps "Sovjetskog" sistema organizacije sporta koji je prevladavao u gotovo svim tranzicijskim zemljama se dogodio u vrlo kratkom vremenu i to u vrijeme kada su se događale promjene i krize u svim sferama društva i ekonomije zbog čega je sport praktički bio prepušten valu kriminala koji ga je gotovo potpuno uništio.

Parent i Slack su 2007. proveli istraživanje o stanju sporta u posttranzicijskim zemljama koristeći podatke prikupljene u istraživanju Vijeća Europe u 1999. i 2004.

Razvili su nekoliko indikatora stanja u sportu:

- Legislation index – govori o tome kolika se promijenio zakonski okvir o sportu u odnosu na predtranzicijsko razdoblje
- Privatization indicator – govori o tome koliko se država stvarno povukla iz sporta (s gledišta financiranja, direktnog upravljanja i sl.)
- Decentralization indicator – indikator koji govori o tome koliko se sportom upravlja iz središta državne vlasti a koliko njime upravljaju lokalne institucije
- Liberalization indicator – pokazuje koliko su sportske institucije i sportski subjekti neovisni od države

Istraživanje je pokazalo kako su države Centralne Europe bile razvijenije od država bivšeg Sovjetskog saveza no kako svejedno sve države ostvaruju napredak na svim poljima. Bilo je primjetno kako Bugarska i Rumunjska zaostaju u provedbi institucionalnih reformi za

ostatkom država u grupi. Bjelorusija, Ukraijina i Rusija su imale problema sa centralizacijom i limitiranom privatizacijom i liberalizacijom. Primjetilo se ubrzanje svih reformi nakon 1996. kad je prvo istraživanje bilo provedeno.

Sports Institutions Indicators for 12 Eastern European Countries

1996					
Code	Aggregate	Legislation	Privatization	Decentralization	Liberalization
BGR	1.5	1.3	1.7	1.3	1.7
ROM	1.6	1.7	1.7	1.7	1.3
POL	1.775	1.7	2	1.7	1.7
SVK	1.925	2	2	2	1.7
HUN	1.925	2	2	2	1.7
CZE	2.325	1.7	3	2.3	2.3
CEEC average	*1.84*	*1.73*	*2.07*	*1.83*	*1.73*
Code	Aggregate	Legislation	Privatization	Decentralization	Liberalization
BLR	1.325	2	1	1	1.3
RUS	1.575	2.7	1.3	1	1.3
UKR	1.575	3	1	1	1.3
EST	1.675	1.3	1.7	1.7	2
LVA	1.6	1.7	1.7	1.7	1.3
LTU	2	3	1.3	2	1.7
FSU average	*1.685*	*2.34*	*1.4*	*1.48*	*1.52*
2004					
Code	Aggregate	Legislation	Privatization	Decentralization	Liberalization
BGR	2.25	3	2	2	2
ROM	2.35	3	3	1.7	1.7
POL	2.75	3	2.7	2	3.3
SVK	2.825	2	3.3	3	3
HUN	2.975	4	2.3	2.3	3.3
CZE	3.15	3	3.3	3	3.3
CEEC average	*2.72*	*3.00*	*2.77*	*2.33*	*2.77*
Code	Aggregate	Legislation	Privatization	Decentralization	Liberalization
BLR	1.5	2.7	1	1	1.3
RUS	1.85	3	1.7	1	1.7
UKR	1.85	3	1.7	1	1.7
EST	2.575	3	3	2	2.3
LVA	2.5	3	3	2	2
LTU	2.25	3	2	2	2
FSU average	*2.205*	*3*	*2.28*	*1.6*	*1.94*

FSU: Former Soviet Union.
Source: Poupaux (2006b).

Tablica 6. Indikatori po državama
Izvor: Parent, M. M., & Slack, T. (2007). *International perspectives on the management of sport*. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann, str 99 - 122, (Pristupljeno 3.8.2017.)

2.7. Razvojne perspektive marketinga u sportu[52]

Sportski marketing kao i marketing općenito su se s vremenom pod pritiskom raznih utjecaja iz okoline konstantno mijenjali i prilagođavali tržištu. U budućnosti će glavni utjecaji biti povezani s tehnološkim promjenama i globalizacijom. U sljedećem odlomku će biti predstavljeni neki od najznačajnijih faktora koji bi mogli utjecati na razvoj sportskog marketinga.

- Digitalna proizvodnja – u ovom kontekstu se najviše misli na bezbrojne mogućnosti koje se otvaraju primjenom 3D printanja, takva tehnologija će omogućiti brzu i jeftinu izradu personaliziranih suvenira na stadionu, personalizirane sportske opreme i jeftinu jednostavnu izradu potpuno personaliziranih klupskih proizvoda koje je već sad moguće poslati u bilo koji dio svijeta

- Povećanje broja korisnika interneta i smartphonova – smatra se kako će uskoro broj korisnika doseći brojku od 7 milijardi što svim sportskim subjektima omogućava pristup golemom sportskom tržištu te se pruža prilika da najsposobniji sportski subjekti eksponencijalno povećaju broj fanova

- Virtualna i augmentirana realnost – pojavljuju se sve kvalitetnije i dostupnije tehnologije koje omogućavaju njihovim korisnicima inovativno iskustvo doživljavanja svih sportskih događaja, otvara se mogućnost da fanovi iz cijelog svijeta dožive neki događaj udaljen tisućama kilometara daleko kao da su metrima udaljeni od mjesta zbivanja, također korištenjem augmetirane realnosti se otvaraju brojne mogućnosti povećanja kvalitete doživljaja sportskih događanja te kreiranja sadržaja koji će dodatno privući fanove

- Blockchain – kad se govori o blockchain tehnologiji govori se o distribuiranoj "glavnoj knjizi", odnosno podacima koji se distribuiraju na mnoge servere i da svi sudionici u komunikaciji imaju iste podatke zapisane kod sebe. Glavna knjiga ili engl. ledger je zapravo jedna vrsta baze podataka sa svim transakcijama (ili drugim podacima) koje se ne čuvaju na jednom mjestu (centralnom serveru), nego na mnogo

[52]The future of Sports Team, *The Future of Sports* (2016), http://futureof.org/sports-2016/, (Pristupljeno 2.8.2017.)

mjesta. Kada govorimo o podacima to mogu biti podaci bilo koje vrste, iako sada blockchain najčešće sadrži financijske podatke (bitcoin i ostale virtualne valute) i sve transakcije u mreži. Slobodno govoreći, blockchain je isto što i baza podataka, ali sadrži dodatni softver koji dodaje unutra nove redove, validira ih po definiranim pravilima, te komunicira sa drugim serverima na mreži koji s vama razmjenjuju podatke. Govori se o tome kako bi ova tehnologija mogla čak velikim dijelom zamijeniti današnje valute kao sredstvo plaćanja te samim time izmijeniti monetarni sustav)

- Globalizacija – razvojem tehnologije se omogućava ljudima iz cijeloga svijeta da postanu navijači sportskih subjekata iz država i gradova s kojima u suprotnom ne bi imali nikakve veze (npr smatra se da 97% navijača Real Madrida nikada nije bilo na stadionu), ta činjenica otvara nove frontove na kojima se najveći sportski subjekti i organizacije bore za prevlast, globalni brandovi zarađuju ogromne sume novca na dalekim tržištima, ti subjekti također privlače ljude iz cijelog svijeta u gradove iz kojih potiču te se time kreira nova grana turizma – sportski turizam

- Internet klađenje i fantasy sportovi – internet klađenje već sada postaje najpopularniji vid klađenja jer praktički omogućava stavljanje oklada sa bilo kojeg mjesta na planetu koje ima internet vezu, osim njega sve prominentniji postaju fantasy sportovi, najviše fantasy football. To je igra koja natjecatelju omogućava da si kreira virtualnu ekipu od stvarnih igrača koji nastupaju u nekom natjecanju, igrač skuplja bodove kada igrači koje je odabrao odigraju dobro te se s tom ekipom natječe protiv tisuća ili čak milijuna drugih korisnika. U SAD-u gdje je klađenje na sportove ilegalno Fantasy Football lige dosežu milijunsku vrijednost, a odnedavno postaju i sve popularnije u Europi (npr Fantasy Premier League ima više od 4 milijuna redovitih korisnika)

- V-sport i e-sport – virtualni sportovi su videoigre s tematikom sporta, npr simulacija nogometa (Fifa ili PES), simulacija košarke i sl. Te igre imaju moć privlačenja novih fanova koji bi preko tih videoigara kroz određeno vrijeme mogli postati i fanovi sportova u pravom životu. Osim mogućnosti da sportovi dobiju fanove na takav način sportskim subjektima se otvara mogućnost zarade na licenciranju svoji brandova, npr proizvođači sportskih igara moraju platiti određen iznos novca sportskim subjetima da bi mogli koristiti njihov brand i njihove igrače u svojim igrama. E- sportovi su natjecanja u kojima najbolji igrači nekih videoigara (ne nužno sportske tematike)

sudjeluju u turnirima u kojima se bore jedni protiv drugih te se natječu za nagradni fond. Takvi turniri s vremenom postaju sve popularniji te privlače sve više gledatelja tako da nagradni fondovi najvećih natjecanja već prelaze iznose od nekoliko milijuna dolara a najbolji igrači imaju zvjezdani status među rastućim brojem fanova.

3. Financijski menadžment u sportu[53]

3.1. Teorijska promišljanja

Iz perspektive financijskog menadžmenta sport je dugo vremena zaostajao za ostalim granama biznisa. Razlozi za to su brojni, npr: korijeni sporta su amaterski što znači da je menadžment novca bio manje važan od samog uživanja u natjecanju, većina sportskih subjekata je bila organizirana s jednostavnijim modelom upravljanja i prihodi su im bili relativno mali, na sport se dugo vremena nije gledalo kao na poslovnu aktivnost i sl. Situacija se danas dramatično promijenila, čak se i mala sportska udruženja vode načelima financijskog menadžmenta a i političke institucije traže od sportskih subjekata da vode svoje financije na efikasan način kako bi se mogli prijavljivati na razne natječaje, poticaje i sl. Možda i najvažniji faktor koji je utjecao na porast važnosti financijskog menadžmenta u sportu je činjenica da je sportsko tržište toliko naraslo na globalnoj razini da bi bilo nemoguće upravljati njime bez korištenja financijskog menadžmenta.

3.1.1. Ključna računovodstvena načela

Postoji niz računovodstvenih načela na kojima se temelji financijsko upravljanje i izvještavanje širom svijeta. Ta načela daju standardni okvir prema kojemu se izvještaji stvaraju i iskazuju.

- Načelo pravne osobe - Prvo je načelo da je za pravne i poslovne svrhe poslovanje subjekta odvojeno od svojih vlasnika. To znači da čak i tamo gdje su vlasnik subjekta i njegov upravitelj ista osoba postoji jasna razlika između tvrtke ili organizacije kao entiteta, i vlasnika. To također znači da se, čak i u poslovanju s vlasnikom, sve transakcije koje uključuju vlasnika, određuju i bilježe. Dakle, ako vlasnik ubrizgava vlastita sredstva u sportski subjekt to se bilježi kao povećanje vlasničkog kapitala i povećanje novčane imovine. Alternativno, ako vlasnik odluči povući novac iz svog subjekta to je zabilježeno kao smanjenje u vlasničkom kapitalu, i smanjenje novčane imovine.

[53] Stewart, Bob. *Sport Funding and Finance*. Amsterdam: Elsevier, 2007, str 76-81, (Pristupljeno 4.8.2017)

- Načelo kontinuiranog poslovanja – Ovo načelo govori kako sportski subjekt ima svoj vlastiti životni vijek neovisan o tome što se dogodi njegovom vlasniku.
- Načelo razdoblja obračuna - Treće je načelo da se poslovanje subjekta dijeli na različita obračunska razdoblja. Za svako razdoblje, obično duljine od 1 godine, izvještaji se pripremaju i postaju dostupni svim zainteresiranim stranama. U izvještaju je potrebno uključiti sve transakcije koje su se dogodile u razdoblju, ne isključujući relevantne stavke prihoda i rashoda.
- Načelo povijesnog troška – Ovo načelo govori kako se, ukoliko nije specificirano drukčije, sve transakcije bilježe po njihovoj povijesnoj vrijednosti. To ne vrijedi samo za troškove kao što su plaće i režije već i za imovinu kao što su zgrade alati za rad i sva ostala oprema. Imovina se vrednuje prema svom povijesnom trošku osim u slučaju njihove revalorizacije i tada se promjene u vrijednosti stavljaju u bilješke.
- Načelo konzervatizma – Načelo govori kako se sve financijske informacije moraju prezentirati konzervativno. Dakle troškovi i rizici se nikad ne podcjenjuju i u sulčaju dilema uvije treba prevladati viša vrijednost. Obrnuto vrijedi za imovinu i prihode.
- Načelo važnosti - financijska izvješća trebaju sadržavati sve što je značajno i relevantno. Posebno treba napomenuti bilo kakve značajne pomake ili promjene u imovini, obvezama, prihodima i troškovima. Ovo načelo, koje se naziva doktrina važnosti, također znači da, ako postoje razlike između godišnjih izvješća, te razlike budu jasne i transparentne.
- Načelo pouzdanosti – Načelo pouzdanosti govori kako se u pisanju izvještaja uvijek moraju koristiti iste metode i prakse, ovo načelo se također naziva i načelo konzistentnosti i ono govori kako bi metode za razlikovanje između različitih vrsta imovine i obveza trebale biti iste, amortizacija se treba računati po istoj osnovi, izvještaji o novčanom toku moraju biti u istom format a način za izračunavanje operativne i neto dobiti moraju biti konzistentan

3.1.2. Organizacijski kontekst

U cijelom svijetu se pokušavaju standardizirati računovodstvene i menadžerske funkcije te se nastoji da sva izvješća zadovoljavaju zajednička pravila i smjernice. U isto vrijeme treba biti svjestan kako se financijski menadžment odvija u različitim okruženjima i tipovima organizacija te će se navesti neki od tih tipova.

- Jedan vlasnik koji je ujedno i glavni upravitelj – Najjednostavniji tip poslovnog subjekta, vlasnik pruža sva sredstva i svu imovinu potrebnu za pokretanje posla te povlači sredstva iz subjekta. Vlasnik također može i posuđivati sredstva subjektu kako bi poboljšao njegovu konkurentnost. U isto vrijeme privatni poslovi vlasnika su odvojeni od financijskih transakcija subjekta. S računovodstvenog gledišta je vlasnik odvojen od poslovnog subjekta ali s pravnog gledišta nije, dakle vlasnik je odgovoran za sve dugove poslovnog subjekta.
- Partnerstvo – Partnerstvo ima sličnu strukturu kao i prethodni tip vlasništva, razlika je u tome što subjekt može imati dva ili više vlasnika. Kao i u slučaju kad je samo jedan vlasnik i upravitelj i u ovom slučaju su vlasnici odgovorni za dugove poslovnog subjekta.
- Poduzeće – U svrhu pružanja jače poslovne strukture i veće legalne zaštite može se formirati poduzeće. Poduzeće ima veće troškove od prethodna dva tipa vlasništva ali prednost je u tome što se stvara legalna odvojenost između vlasnika i poslovnog subjekta. Iz razloga što je poduzeće zaseban pravni entitet vlasnici nisu odgovorni za njegove dugove nego samo mogu izgubiti svoj udio vlasništva u samom poduzeću, ovaj tip poduzeća se naziva društvo s ograničenom odgovornošću.

  Postoje različiti tipovi poduzeća. Prvi je vlasnička tvrtka, ona ne može imati više od 50 vlasnika te joj nije dopušteno prikupljanje sredstava od javnosti. Unatoč tome udjeli vlasništva mogu biti transferirani na drugu osobu. Također je dopuštena isplata dividendi. Drugi tip poduzeća su dionička društva, ona nemaju limit na broj vlasnika te mogu prikupljati sredstva od javnosti izdavanjem dionica, obveznica i ostalih financijskim instrumentima. Njihove dionice su izlistane na burzi i njihovim dionicama se može slobodno trgovati. U engleskoj Premier Ligi, koja je najbogatije nogometno natjecanje na svijetu, je većina sudionika organizirana po principu dioničkih društava. Svrha toga je osiguranje pristupa većoj bazi potencijalnih investitora u svrhu prikupljanja novčanih sredstava. Trošak takvog načina organizacije je u tome što su zakonski obvezni prezentirati razne izvještaje svojim vlasnicima i nadležnim vladinim agencijama.

  Treći tip poduzeća su poduzeća ograničena jamstvom. U ovom slučaju investitori u poduzeću su odgovorni samo za sredstva koja su pridonijeli. Ta se struktura često koristi u situacijama u kojima je entitet uspostavljen za obavljanje određene misije za generiranje prihoda, ali ne želi distribuirati profit. Iako ne postoje ograničenja

sposobnosti takvih poduzeća da generiraju profit (zbog čega sportski subjekti smatraju ovakvu pravnu strukturu odgovarajućom) ona ne mogu distribuirati višak članovima niti izdavati dionice. Poduzeća ograničena jamstvom moraju koristiti riječ "ograničeno" ili skraćeno "ltd" nakon njihova imena. Osim toga, troškovi osnivanja su visoki i npr u Australiji je određeno da moraju biti registrirana prema Zakonu o korporacijama pa su obvezna objaviti opsežna financijska izvješća. Većina australskih nogometnih klubova (AFL) je usvojila ovu pravnu strukturu.

- Neprofitna udruženja – Gore navedeni tipovi organizacija su prikladni za ljude koji žele zaraditi od sporta ili distribuirati profite vlasnicima ili dioničarima sportskih subjekata no ipak je većina sportskih subjekata u svijetu organizirana na način da nisu zainteresirani za maksimiziranje profita vlastitih vlasnika već je cilj njihovog postojanja postizanje sportskih uspjeha, razvoj sporta ili zadovoljavanje drugih potreba svojih članova.

  Takvim subjektima odgovara upravljačka struktura koja im daje status neprofitne organizacije te ih u isto vrijeme štiti od zahtjeva kreditora i raznih pravnih sporova. Većina država ima u zakonodavstvu mogućnost osnivanja ovakvih subjekata koji svojim članovima dakle omogućavaju pravnu odvojenost dok s druge strane omogućava da se subjekti oslobode od poreza iz razloga što se sav profit investira u razvoj infrastrukture, povećanje kvalitete usluga vlastitim članovima i generalni razvoj sporta.

3.1.3. Profitna ili neprofitna struktura

Sportske organizacije mogu biti strukturirane na različite načine ovisno o tome koji su njihovi ciljevi i koliko velike i složene moraju biti radi ostvarenja tih ciljeva. Najosnovniji tip sportskih organizacija su neprofitne udruge koje nemaju legalnu odvojenost od njihovih vlasnika. Mali sportski klubovi su najčešće bili tako strukturirani. Druga mogućnost je da subjekti budu profitne organizacije ali da vlasnik bude u isto vrijeme i upravitelj ili da postoji više partnera. Ovaj tip organizacije također nema legalno odvojeno vlasništvo od subjekta. Takav tip organizacije nije prikladan za sportske klubove ali je prikladan za konzultantske firme, menadžerske agencije i prodavače sportskih proizvoda. Treća mogućnost je imati

razrađenu strukturu organizacije ali poslovati kao neprofitna organizacija te na takav način izbjeći plaćanje poreza. Najveći broj sportskih subjekata je prihvatio ovakav način poslovanja a neki profesionalni klubovi su organizirani kao poduzeća ograničena jamstvom (već prije spomenuti Australski klubovi).

Posljednja mogućnost je imati strukturu koja dozvoljava najšire mogućnosti financiranja te omogućava isplatu dividendi vlasnicima. U Europi su tako organizirani subjekti često javne kompanije dok se u SAD-u najčešće radi o privatnim kompanijama sa svega nekoliko neovisnih vlasnika.

3.2. Situacija i trendovi u financijama sportskih subjekata posttranzicijskih zemalja[54]

Analizirat će se prihodi nogometnih klubova u CEE (Central East Europe) regiji s obzirom da ti klubovi generalno žive od vlastitog psolovanja, najveći ruski i ukrajinski klubovi žive na račun svojih mecena (privatnih osoba ili političkih moćnika koji predstavljaju državne firme) koji ih najvećim dijelom financiraju iz svog džepa pa tako financijski menadžment nije krucijalan za njihov opstanak. Nogomet je odabran iz razloga što je to najpopularniji sport u regiji i ujedno jedini sport koji je podjednako popularan u svim promatranim državama tako da su podaci usporedivi.

Prema istraživanju koje su proveli Andras and Havran 2014. samo su tri kluba na području CEE regije imala prihode veće od 10 milijuna eura dok je 29 klubova imalo prihode između 1 i 10 milijuna eura. Većina tih prihoda dolazi od prodaje igrača i neizravnih državnih poticaja. U studiji koju su proveli Andras i Havran 2014. se identificiralo kako su hrvatsko i srpsko prvenstvo najbolja tržišta za prodaju igrača (Hrvatska liga ima udio od 27% a Srpska liga 21% u toj kategoriji prihoda cijele regije).

Prohazka je 2012. napravio istraživanje koje se fokusiralo na Češke profesionalne klubove te ih analizirao tijekom petogodišnjeg razdoblja. Prosječni EBIT za sve analizirane klubove (zarada prije poreza) je iznosio 4952000 CZK (otprilike 190000 EUR). U nekoliko promatranih godina je prosječni kapital (imovine – obveze) bio čak i manji od upisanog kapitala. Prikupljeni podaci indiciraju kako je dugotrajna stabilnost čeških nogometnih

[54]Trąpczyński, Piotr, et al. *Competitiveness of CEE economies and businesses: multidisciplinary perspectives on challenges and opportunities*. Cham, Springer, 2016.str 205 – 208 (Pristupljeno 7.8.2017.)

klubova ugrožena. U 61% slučajeva klubovi su prijavili gubitak u poslovanju što govori kako su financijski rezultati promatranih klubova generalno loši. Svi navedeni faktori dovode do situacije da češka nogometna scena predsavlja rizično tržište za sve uključene strane.

Nemec i Nemec su u svom istraživanju 2009. utvrdili kako svi klubovi Slovačke prve lige posluju kao poduzeća. Godišnji promet mi je iznosio između 1,3 i 3,3 milijuna EUR. Većina prihoda je bila generirana iz komercijalnih aktivnosti. Teorija da klubovi u popularnim sportovima sa relativno velikim prihodima u najvećem broju slučajeva odlučuju biti organizirani kao poduzeća se pokazuje ispravnom prema ovom primjeru.

Rosca je u svom istraživanju 2012. prikazao kako bi rumunjski nogometni klubovi trebali diverzificirati svoje izvore prihoda (jedan od njih je prodaja nogometaša u inozemstvo). Istraživanje je pokazalo kako je prosječni godišnji bruto prihod od prodaje igrača u inozemstvo na razini cijele lige iznosio 18.1. milijun eura (promatrano razdoblje je 2006. – 2011.)

McDonald se 2014. u svom istraživanju također dotakao rumunjskog nogometa, točnije analizirao nogometni klub Steaua Bukurešt tijekom perioda dok je njihov vlasnik bio Gigi Becali. Becali je kontroverzni poduzetnik koji je neko vrijeme i proveo u zatvoru a svoju ulogu u Steaui je iskoristio za osobnu političku promociju. Becali koristi nogometni klub kao reklamu pa se tako sav prihod i troškovi Steaue mogu promatrati kroz prizmu samopromocije te se Steauin model vlasništva može nazvati oligarskim kao i u slučaju najvećih ukrajinskih i ruskih klubova.

Bednarz (2014) u svom istraživanju istražuje situaciju u poljskom nogometu. U 2011. su sponzorstva i reklamiranje bili najvažniji izvor prihoda poljskih klubova te su imali udio u prihodima od otprilike 35%. Nekoliko godina su se utakmice poljske lige prikazivale na kanalu Eurosport2 te je svaki tim koji bi se našao u izravnom prijenosu dobivao 100000 PLN (oko 25000 Eura). Također je na primjeru Lech Poznana prikazano kako zapaženi uspjesi u međunarodnim uspjesima imaju snažan pozitivan utjecaj na prihode. Konkretno u godini kada je Lech nastupao u skupini Europske lige s Juventusom i Manchester Cityjem prihodi kluba su u toj jednoj godini narasli za 70% u odnosu na prethodnu sezonu kada nisu došli tako daleko u natjecanju.

4. Izviđajno istraživanje

4.1. Razvoj i upravljanje sportskim subjektima u posttranzicijskim zemljama

U ovom poglavlju će biti kratko predstavljena situacija u upravljanju sportskim subjektima u Republici Srbiji te kratki pregled oligarhskog modela upravljanja klubovima

4.1.1. Srbija[55]

Specifičnosti tranzicijskog procesa, nekompletnost zakonodavnonog okvira u sportu stvaraju problem u traženju rješenja za strateški razvoj sporta i uspostavljanje organiziranih sportsko poslovnih veza. Javni sektor, tj. država mora ostati ostati uključena u sport kako bi zadovoljila individualne i kolektivne socijalne potrebe i ne može biti zamijenjena privatnim sektorom što je zajednički neriješeni problem svih posttranzicijskih društava.

U istraživanju o stanju u sportu u posttranzicijskim državama će biti proučen slučaj Srbije koja se može promatrati kao tipična posttranzicijska država u kojoj je stanje u sportu usporedivo i sa ostalim zemljama koje se proučavaju u ovom radu.

Istraživanje koje će se predstaviti u nastavku se bavilo organizacijom, upravljanjem, financijama, pretvorbom vlasništva i sličnim problemima. Provedeno je nad 17 sportskih klubova i 4 nacionalna sportska saveza u period od 2007. do 2009. godine. Reprezentativni uzorak u istraživanju je podijeljen u 3 grupe. Prva grupa se sastoji od elitnih klubova koji su ili postigli internacionalni uspjeh ili su dosegli stupanj razvoja usporediv sa najboljim svjetskim konkurentima. Druga grupa se sastoji od subjekata koji su na nešto nižem stupnju razvoja, a treću grupu sačinjavaju subjekti na još nižem stupnju razvoja no koje odlikuje ambicija da poprave vlastite performance i poziciju.

REZULTATI

Pitanja u istraživanju su bila podijeljena u 4 kategorije

1. Upravljačka struktura u sportskim organizacijama

[55]Jovanović, J., *Sport managementincountriesintransition*: *current stateand development perspectives,* University of Beograd, 2011., (Pristupljeno 9.8.2017.)

Prema studiji izvršna upravljačka tijela su bila organizirana kao nadzorni odbor u (90.5% slučajeva, izvršni odbor (4.7% slučajeva), i predsjedničkim modelom (u 4.7%)

85.7% organizacija plaćalo svoje upravitelje dok su u 14.3 % slučajeva upravitelji bili volonteri

2. Sastav i struktura upravitelja

Upraviteljski tim sportske organizacije je uključivao funkciju glavnog direktora u 42.9% slučajeva, funkciju glavnog tajnika u 47.6% slučajeva, funkciju sportskog direktora u 71.4% slučajeva, funkciju financijskog direktora u 85.7% slučajeva, menadžera za marketing u 81% slučajeva i direktora za održavanje infrastrukture u 14.3% slučajeva.

Moć odabira upravljačkog tima je bila u rukama glavnog direktora u 28.6% slučajeva, nadzornog odbora u 47.6% slučajeva, glavne skupštine u 9.5% slučajeva dok je 14.3% subjekata imalo neki durgi model odabira upravljačkog tima.

3. Struktura prihoda i troškova

Prodane karte su bile izvor prihoda za 76.2% promatranih subjekata, sponzorstva (66.7% subjekata), marketinške aktivnosti (28.6% subjekata), vlastiti prihodi organizacije (19.0% subjekata), transferi sportaša (14.3% subjekata), ostali izovri (47.6% subjekata)

Struktura troškova prikazuje kako su plaće igrača bile izvor troškova u 57.1% promatranih subjekata, troškovi natjecanja 47.6%, troškovi priprema sportaša su postojali kod 38.1% subjekata,

leasing i održavanje infrastrukture u 33% slučajeva, troškovi poslovnih aktivnosti su postojali kod 23.8% subjekata i ostali troškovi su postojali u 9.5% promatranih subjekata

4. Ljudski resursi uključeni u sportske aktivnosti organizacije

Treneri su na puno radno vrijeme bili zaposleni u samo 61.9% promatranih subjekata što predstavlja velik problem s obzirom da bi sportski treneri trebali biti temelj svake sportske organizacije. Liječnici, fizioterapeuti i psihlolozi su također bili premalo zastupljeni (33.3%, 28.6% i 4.8%). U 66.7% slučajeva su treneri bili zaposleni kao vanjski suradnici, u 28.5% subjekata su psiholozi bili zaposleni kao vanjski suradnici, u 23.8% slučajeva liječnici a u 9.5% slučajeva fizioterapeuti.

Analizom rezultata istraživanja se mogu dovesti nekoliko zaključaka:

- Organizacije u sportskom sektoru nisu adekvatno popunjene stručnim zaposlenicima te ne ulažu dovoljno pažnje u ljudske resurse čija je važnost ključna za sportski uspjeh
- Gledajući vještine, znanja i razvojne mogućnosti potencijal zaposlenih u sportskim subjektima nije ispunjen i postoji još mnogo mjesta za razvoj, sustav profesionalnog

razvoja je nerazvijen, treninzi su potpuno neadekvatni te cijela situacija ne pruža dovoljno mogućnosti za razvoj karijere

- Monitoring i evaluacija su ključni u razvoju sporta i sportskih orgaizacija u sistemu. Pomoću tih aktivnosti se definira vrijednost primjenjenih programa, identificiraju područja koja traže poboljšanja te se promoviraju primjeri dobre prakse

4.1.2.Oligarhski vođeni klubovi[56]

Ovaj odjeljak analizira dva specifična slučaja oligarha i njihovog vlasništva nad nogometnim klubovima. Oligarsi koriste vlasništvo nad klubom kako bi stvorili pozitivnu javnu sliku kako bi povećali svoj dojam u javnosti. Iako operiraju na različite načine, oligarsi prvenstveno promoviraju politički kapital promicanjem programa mladih i filantropijskih projekata, izgradnjom stadiona, stvarajući veći regionalni ponos i stvarajući pozitivan imidž. U sljedećim slučajevima će se pokazati dva primjera oligarhskog vlasništva i načini s kojima se upravlja s klubovima koji su predmet vlasništva

Anzhi Mahačkala

Kupnja FC Anzhi 2011. od strane Suleymana Kerimova osvojila je mještane i donijela kratkotrajnu pozitivnu vijest za stanovnike Republike Dagestan koja obično privlači više medijske pažnje zbog nasilja i islamskih pobuna. Nakon Kerimovove kupnje, Makhachkala, glavni grad Dagestana, svjedočila je prisutnosti svjetski poznatih nogometnih zvijezda i obnovi njihovog lokalnog stadiona. Ono što oduševljava većinu obožavatelja, jednako je uzbudljivo za Kerimova i njegove prijatelje u Moskvi jer osigurava položaj Kerimova kao zaštićenog oligarha i služi za infiltriranje regije u ime Kremlja. U neo-autoritarnom režimu, ovakav potez je koristan oblik političkog kapitala te je izazvao odobravanje drugih političkih lica, odnosno jednog višeg autoriteta.
Kerimljovjeva kupovina Anzhija, njegovi filantropski i ekonomski projekti te samopromocija pokazuju kako režim određuje njegove akcije. Podrška moćnika u Moskvi potiče Kerimova na razne investicije i akcije sve dok su one u skladu s ciljevima i namjerama ruske vlasti.

---

[56]McDonald, M. A.*How Regimes Dictate Oligarchs & Their Football Clubs: Case Studies Comparison of Oligarch Football Club Ownership in Dagestan, Romania, & Transnistria from 1990-2014*, Chapel Hill, 2014, (Pristupljeno 10.8.2017.)

Kada je Kerimov najavio kupnju FC Anzhija 2011, naglasio je njegovu
namjeru da donese radost dagestanskom narodu kroz klub. FC Anzhi je osnovan 1991. godine kada je igrao u regionalnoj ligi. Nakon urušavanja SSSR-a, tim se počeo natjecati u nižim ligama a na kraju je do 1999. došao do Prve Ruske lige.

Kerimov je od ulaska u klub pomogao u izgradnji novog stadiona (Anzhi Arena), izradio je mnoge programe za ravoj mladih igrača, osnovao nogometnu akademiju sa 6 klubova koji nastuoaju u mlađim kategorijama. Anzhi promovira svoju akademiju sa Anji TV youtube kanalom i sa službenom stranicom na kojima se mogu naći razni videosadržaji (snimke sa treninga, intervjui s igračima i trenerima i sl.) Izjave generalnog direktora Anzhija potvrđuju klupsku posvećenost filantropiji i integraciji Anzhija u zajednicu. Napomenuo je kako je važno da svi polaznici akademije postanu vrijedni članovi društva koji imaju poštovanja prema jedni prema drugima, prema roditeljima i prema svim ostalim članovima društva. Osim samog nogometa tu je vidljiva i namjera da Anzhi postane simbol pozitivnog odgoja mladih u Dagestanskom društvu. Uključenost Anzhija u rad dviju organizacija (Give Life i Territoy of Goodness) naglašavaju predanost filantropiji. Give Life je organizacija u kojoj Anzhi pomaže djeci oboljeloj od raka i sličnih malignih bolesti, dok je Territory of Goodness organizacija za pomoć bolnicama, sirotištima, veteranskim domovima i promicanje društvenih projekata povezanih sa sportom, edukacijom, umjetnošću i sl. Kerimov i Anzhi koriste vlastitu medijsku pokrivenost da bi promovirali te projekte te generalno promicali pozitivan imidž regije. Anzhi je objavio nekoliko članaka u RIA Novostima, medijskoj agenciji Ruske vlade, u kojim je promovirao klupsko filantropsko djelovanje. Jedan od tih članova citira Roberta Carlosa koji svojim izjavama hvali Kerimova i njegovo djelovanje za dobrobit regije. Osim priča koje promiču Anzhijevo i Kerimovljevo filantropsko djelovanje većina medijske pažnje se pridaje slavnim nogometašima koji dolaze igrati u Anzhi. To promovira zdraviji imidž kluba i same lige. Otkad je Kerimov bio preuzeo klub lokalni fanovi su se bili hvalili nekima od najvećih nogometnih zvijezdi koje su dolazile i predstavljale klub njihove regije. Klub je dobijao pažnju svjetskih medija radi kupnji velikih svjetskih zvijezda poput Samuela Eto'oa i Roberta Carlosa te velikog broja slavnih ruskih nogometaša. Iako je velik broj igrača napustio Anzhi kratko prije skandala u koji je Kerimov bio uključen, za vrijeme njihovog boravka i nakon toga su se uvijek dipomatski izražavali o Dagestanu i pitanjima vezanim uz Dagestan bez da se spominjalo kako ustvari nitko od njih ne živi tamo već su svi živjeli u Moskvi te su samo dolazili u Mahačkalu igrati domaće utakmice. Iako su sve Anzhijeve zvijezde živjele daleko

od regije, lokalni stanovnici su svejedno bili zahvalni Kerimovu na pozitivnom imidžu koji je pokušavao izgraditi.
Evidentno je kako su Kerimovljevo financiranje i njegove veze političke veze sa državnim vrhom nudile Anzhiju priliku da ostvari nešto što je dotada bilo nezamislivo no očito je i da je sav menadžment kluba fokusiran ne samo na sportski uspjeh Anzhija već i na stvaranje političkog kapitala njegovog vlasnika

Sheriff

Prije dolaska nogometnog kluba Sheriff na nogometnu scenu broj ljudi koji bi mogli pronaći Transnistriju na karti bio je zasigurno mnogo manji. Investicija Viktora Gushana u Sheriff i novoizgrađeni stadion u Tiraspoli su privukli mnogo međunarodne pažnje u područje koje dotada Europi nije bilo po ničemu poznato ni zanimljivo. Ljudi iz Transnistrije i cijele Moldavije su putovali da bi vidjeli kako se najbolji klub Moldavske lige nosi sa internacionalnom konkurencijom te plaćali za to iskustvo svega nekoliko dolara po karti. Gushanov internacionalni uspjeh sa Sheriffom je promovirao zajednički politički cilj za međunarodnim priznanjem. U isto vrijeme je Gushanov štitio svoj cijeli politički sustav dominacije u regiji financirajući razne filantropske projekte te na takav način vraćajući dug zajednici. Gushan filantropskim ponašanjem i financiranjem nogometnog kluba ostvaruje pozitivan utjecaj u javnosti te time štiti svoj lik i svoje ostale poslove od moguće negativne reakcije stanovništva te čak i zakonskog progona.
Za razliku od oligarhskih borbi koje su razarale Rusiju i Ukrajinu Gushan se nije borio za kontrolu nad poslovnim carstvom i nogometnim klubom, već je stekao dominaciju u regiji lakoćom. Nekoliko aspekata ovog tima otkriva način na koji je Gushanova moć u režimu utjecala na njegovu upravu. Za početak Sheriffova pozicija u Moldavskoj ligi i njegov međunarodni uspjeh podupiru težnje Transnistrije za međunarodnim priznanjem. Gushanova promocija ruske dominacije uz respekt prema moldavskoj populaciji se također slaže sa stukturom moći u regiji.
Ovakav tip promocije i Gushanove filantropske akcije podupiru akcije kojima elita upravlja političkim strukturama i kapitalom. Prije ostvarivanja uspjeha pod imenom Sheriff u 1996. godini je klub iz Tiraspola, Tiras, nastupao u Diviziji B nacionalnog nogometnog prvenstva Moldavije. Ovaj tim je bio baziran u separatističkoj regiji Moldavije ali je nastupao zajedno sa klubovima sa moldavskog teritorija pod kontrolom vlade. Tiras je uskoro dobio generalnog sponzora – kompaniju Sheriff pa je 1998. klub nazvan prema generalnom sponzoru.

Gushanovo bogato financiranje je klubu donijelo velike uspjehe na terenu pa je tako klub počeo dominirati Moldavskim nogometom(od 2001. do 2017. je osvojeno 14 naslova prvaka). Iznenađujuće je što ovakva dominacija nije izazvala veći animozitet ili zaoštrila situaciju između Moldavaca i Transnistrijaca već je Sheriff dobio podršku s obje strane granice. Sheriffov sportski kompleks je jedan od najmodernijih takvih centara u tom dijelu Europe, nudi sjajne uvjete za trening i za život sportaša koji nastupaju za Sheriff. Osim toga Sheriffov sportski kompleks služi i zatrening Moldavske nogometne reprezentacije te je na njemu treniralo mnogo internacionalnih timova koji su dolazili u Moldaviju. Uprava Sheriffa posebno ističe sve timove koji su dolazili u posjet sportskom kompleksu te redovito ističe njihova imena. Treba napomenuti da svi stranci koji dođu u navedeni sportski kompleks moraju pokazati svoje putovnice na graničnoj točki između Transnistrije i ostatka Moldavije te tim potezom de facto priznaju neovisnost regije.

Menadžer sportskog kompleksa također ističe kako Sheriff ostaje fokusiran na filantropsku djelatnost te kako je klub najponosniji upravo svojom sportskom akademijom koja povezuje zajednicu te brojnim mladim ljudima omogućuje šansu za školovanje i nastavak karijere u nogometu potpuno besplatno. Okupljanje djece iz cijele regije i davanje prilike toj djeci za osobni razvoj ostaje jedan od glavnih načina kojima Sheriff promiče svoju ulogu u zajednici i jača svoj ugled i među Moldavcima sa druge strane granice. Cijeli ovaj poslovni poduhvat nije toliko isplativ Gushanovu s financijske strane ali je neprocjenjiv za jačanje utjecaja i ugleda u zajednici. Sheriff je jedini klub u ligi koji trenira mlade igrače u nogometnoj akademiji koja uključuje besplatne treninge, besplatno školovanje i stanovanje te se sa gotovo 400 polaznika može usporediti sa najvećim humanitarnim udrugama u državi, a s obzirom da Sheriff u svoju akademiju prima igrače iz cijele regije pa i šire time se također promiče ugled samog kluba a time i cijele regije.

4.2. Sportski marketing i implementacija sportskog marketinga u posttranzicijskim zemljama

U ovom odlomku će se prikazati stanje u sportskom marketingu na poljskom tržištu te prikazati proces rebrandinga jednog od najvećih klubova Istočne Europe – Shakhtara iz Donjecka.

4.2.1. Poljsko tržište[57]

Kako bi identificirali strategije i principe funkcioniranja profesionalnih sportskih klubova u Poljskoj potrebno je razumjeti prirodu sportskog tržišta. Sportsko tržište prema A. Sznajderu je neobično tržište čija neobičnost se manifestira na sljedeće načine:

- Sportske organizacije su, kao entiteti koji posluju na sportskom tržištu, jako diverzificirane što se tiče njihovih potrepština za rad
- Ciljevi sportskih organizacija su znatno diverzificiraniji unutar industrije nego ciljevi subjekata unutar drugih industrija
- Profesionalni sportski subjekti su istovremeno međusobno konkurentni jedni dugima te ovise jedni o drugima
- Odluke koje donose rukovodioci sportskih subjekata su pod velikim pritiskom javnosti
- Sportsko tržište je dvostruko tržište u smislu da sportski subjekti istovremeno posluju na sportskom tržištu gdje su njihovi klijenti individualni fanovi te na reklamnom i sponzorskom tržištu gdje su njihovi klijenti druge organizacije, dakle primjenjuju se dva modela poslovanja B2C (Business to Custome) te B2B (Business to client)
- Sportsko tržište je vrlo regulirano jer sportski subjekti ne moraju pratiti general regulacije i zakone već i regulacije koje su primjenjive i na određene sportove
- Sportski fanovi kao klijenti imaju specifične osobine, karakterizira ih nekarakteristična privrženost i lojalnost sportskom subjektu te obično žele imati utjecaj na njegovo poslovanje

Izjednačavanje sportske snage između subjekata u teoriji vodi povećanju prihoda od prodaje ulaznica radi povećane napetosti koja vodi povećanju interesa. Inicijalna komplementarna priroda sporta i ekomomski ciljevi mogu biti transformirani u kompetitivnost. Težnja ostvarivanja viših sportskih ciljeva vodi ka potrebi povećanja troškova (plaće, transferi) što može dovesti do smanjenja financijske stabilnosti te subjekti mogu upasti u problem s prezaduženosti.

Faktori koji utječu na ravnotežu moći između klubova su: potencijal tržišta, broj klubova u ligi, prihodi od sudjelovanja u međunarodnim natjecanjima, sustav prodaje prava na prijenos natjecanja, sportska disciplina u kojoj se subjekt natječe i sl.

[57]Smolen, A. Pawlak, Z. *Marketing strategies of professional football clubs*, Warsaw School of Economics, 2014, (Pristupljeno 11.8.2017.)

Uvjeti na tržištu također mogu utjecati na način na koji subjekt funkcionira. U kratkom vremenu na tržištu kad su se događaju promjene događa se da subjekti posluju na nasumičan i neodređen način te se mogu pojaviti problem zbog nepostojanja osmišljenih i nekoordiniranih rješenja za problem prilagodbe.

Marketinške strategije promatranih subjekata

Marketinške strategije profesionalnih klubova se mogu podijeliti na strategije proizvoda, cjenovne strategije, distribucijske strategije i promocijske strategije.

Strategije proizvoda

Osnovni proizvodi sportskih subjekata su: sportski događaji, reklamne usluge, medijske usluge (u smislu prodaje prava na prijenose događaja) i vlastiti igrači (u smislu zarade od transfera). Prodaja tih proizvoda donosi profit sportskim klubovima. Zbog važnosti svakog izvora prihoda za subjekt može se reći kako nogometni, košarkaški, odbojkaški i speedway klubovi imaju velike prihode od reklamnih aktivnosti, prodaje prava na prijenos vlastitih sportskih utakmica, prodaje ulaznica za vlastite utakmice te od transfera vlastitih igrača. Prihodi od sponzorstava i reklama predstavljaju temelj opstojnosti značajnog broja klubova. U slučaju najboljih nogometnih klubova ti prihodi čine i do polovice ukupnih prihoda a u slučaju nekih košarkaških i odbojkaških klubova udio se penje i do 80%. Prihod od prodaje ulaznica i ostalih povezanih proizvoda čini od svega nekoliko pa do 12% prihoda sportskih klubova. Taj udjel ovisi o poziciji subjekta u natjecanju, snazi kluba, popularnosti sporta u regiji gdje se nalazi, vremenskim uvjetima i sl.

U timskim sportovima udio prihoda od prodaje karata je obično značajno manji od zarade od sponzora. Prihod od transfera je također značajan i iznosi do 20% ukupnih prihoda.

Najviše prihode od transfera obično imaju najveći nogometni klubovi poput Legie Varšave, Lech Poznana, Wisle Krakow i sl. U nekim godinama su takvi prihodi bili veći od 10 milijuna PLN (oko 2,5 mil. Eura). Ostali tipovi klubova sa značajnim prihodima su Košarkaški klub Wroclaw, Speedway klub Polonia Bydgoszcz… Neki klubovi su imali značajne prihode i iz drugih izvora ali tu se obično radilo u manjim ili privremenim prihodima. Strategiju zarade od prava na prijenose sportskih događaja su obično provodili samo najjači sportski klubovi poput nogometnog kluba Legie te su takvi klubovi zarađivali između 20 i 40% prihoda na takav način.

Upravo je povećanje prihoda od ulaznica i TV prava bio jedan od glavnih razloga ujedinjenja nogometnih klubova Amice iz Wronkog te Lecha iz Poznana te prebacivanje središta Amice u Poznan gdje će puno više ljudi dolaziti na utakmice.

Neki sportovi povećavaju prihode od ulaznica organizirajući spektakularne sportske događaje, npr Speedway klub Unia Leszno je organizirala Grand Prix utrku i kvalifikacije za Svjetsko momčadsko prvenstvo u suradnji sa BSI Speedway Ltd, a Zielona Gora Speedway klub je organizirao Poljsko izdanje Speedway Grand Prixa. Treba napomenuti kako ovu strategiju mogu koristiti samo najveći klubovi koji posjeduju modernu i kvalitetnu infrastrukturu te velik broj navijača.

Gotovo svi promatrani klubovi su bili uključeni u transfere sportaša. Strategija zarade novca iz ovog izvora prihoda je posebno karakteristična za nogometne klubove.

Strategije proizvoda za profesionalne sportske subjekte se mogu podijeliti prema broju i kvaliteti proizvoda na strategije sa malo usluga i diverzificirane strategije.

U prvom tipu strategija subjekti većinom fokusiraju pažnju na jedan ili dva proizvoda (npr na prodaju ulaznica) dok u drugom slučaju klubovi nastoje što više povećati broj izvora vlastitih prihoda.

Prema kvaliteti ponuđenih proizvoda možemo razlikovati strategije sa niskom kvalitetom proizvoda orijentirane ka velikom broju klijenata i strategije sa visokom kvalitetom usluge orijenirane manjem broju zahtijevnijih klijenata.

Proizvodi koji nisu vezani za sport ali koji svejedno predstavljaju izvor prihoda nekih sportskih subjekata na tržištu uključuju: iznajmljivanje sportskih terena, marketinške aktivnosti, hotelske aktivnosti, zaštitarske usluge, iznajmljivanje infrastrukture i sl.

Cjenovne strategije

U području marketinških aktivnosti profesionalnih sportskih subjekata određivanje cijena vlastitih usluga predstavlja jednu od najvažnijih odluka. U slučaju određivanja cijena karata klubovi uzimaju u obzir velik broj kriterija za diverzifikaciju cijena. Neki od tih kriterija su obično: pozicija na stadionu,vrijeme kupnje, atraktivnost protivnika i sl. Osim toga neke od karata se distribuiraju po sniženim cijenama pa tako naprimjer nogometni klubovi daju popuste za djecu, student, ljude starije od 60 godina, ljude s invaliditetom, žene i sl.

U slučaju nogometnih klubova VIP zona je obično odvojena od ostatka prostora na stadionu i izgradnja tih zona se obično predviđa već pri izgradnji sportskih stadiona tako da ne stvara problem gledateljima u ostalim sektorima.

U praksi sportski subjekti obično primjenjuju sljedeće cjenovne strategije:

- Strategiju prestižne cijene – primjenjuje se u prodaji VIP ulaznica ili ekskluzivnog sadržaja
- Strategiju niske cijene – primjenjuje se u svrhu povećanja broja ulaznica ili klupskih proizvoda, npr u slučaju neatraktivnih protivnika klub smanji cijene karata da bi privukao više gledatelja
- Strategiju diverzificirane cijene – strategija u kojoj se različite cijene primjenjuju za različite pakete ili različita mjesta na tribini i sl.

Distribucijske strategije

Distribucija je proces koji zahtijeva planiranje, realizaciju i kontrolu fizičkog transporta proizvoda od mjesta proizvodnje do mjesta prodaje. U slučaju sportskih subjekata distribucija prvenstveno uključuje akcije povezane sa proizvodnjom proizvoda i prodajne lokacije. Neke od aktivnosti koje se pojavljuju u tom procesu su: prodaja i distribucija karata za sportske događaje, proizvodnja, transport i prodaja klupskih suvenira i sličnih proizvoda te aktivnosti povezane sa prpremanjem i prodajom prehrambenih proizvoda na sportskim borilištima. Specifična distribucijska aktivnost sportskih subjekata je prijevoz sportaša i sportske opreme u druge gradove na gostovanja.

Kao i u drugim ekonomskim granama distribucijske strategije možemo podijeliti na: Intezivne, Selektivne i Ekskluzivne.

Intezivna strategija se odnosi na nuđenje proizvoda na što više mogućih lokacija (na stadionu, na kioscima, na ulici, preko interneta…).

Selektivna strategija podrazumijeva prodaju proizvoda na ograničenom broju lokacija a ekskluzivna strategija podrazumijeva prodaju proizvoda na samo jednoj lokaciji (npr samo u klupskim prostorijama).

Te strategije su istovremeno orijentirane na smanjenje troška i povećanje broja prodanih proizvoda a na takav način se može kreirati i dojam ekskluzivnosti određenog proizvoda,

Strategije promocije

Strategije promocije koje koriste profesionalni klubovi u Poljskoj često uključuju razne aktivnosti kojima je primarni cilj izgradnja pozitivne reputacije. Tradicionalno promotivna aktivnost je aktivnost posvećena izgradnji pozitivnijeg i snažnijeg branda subjekta.

To se postiže aktivnostima kao što su kreiranje i i korištenje klupske web stranice, prodaja klupskih suvenira i proizvoda sa klupskim brandom, izdavanje klupskog časopisa, organizacija susreta između klupskih predstavnika i članova lokalne zajednice, razne organizirane klupske akcije i sl.

Osim tradicionalnih promotivnih aktivnosti neki sportski subjekti poduzimaju aktivnosti namijenjene širenju njihovog branda u u druge industrije. To se postiže prodajom prava na korištenje klupskih simbola kao što su grb ili ime. Kao rezultat takvih dogovora s subjektima iz drugih industrija snažni sportski brand može biti proširen i na industrije kao što su industrija odjeće, prehrambena industrija i brojne druge.

Glavne promotivne akcije sportskih subjekata možemp podijeliti na:

- Strategiju izgradnje pozitivnog imidža subjekta
- Strategiju izgradnje branda kroz sportske uspjehe, povećavanje reputacije, pojačavanje odanosti navijača
- Strategiju širenja klupskog branda u druge industrije

Praktički svi promatrani klubovi koriste tradicionalne strategije da bi kreirali pozitivniji imidž u javnosti koje obično uključuju razne PR metode (odnosi s javnošću). Jedan od indikatora efektivnosti PR strategije da se prati koliko puno se sportski subjekt spominje u svim relevantnim medijima. Većina promatranih subjekata je smatrala kako je posjedovanje vlastite web stranice veoma važno za snagu vlastitog branda te su neki klubovi redovito objavljivali sadržaj na njoj (videozapisi, vijesti itd).

Još jedan popularan način za poboljšavanje imidža u javnosti je sudjelovanjee u raznim socijalnm i humanitarnim akcijama kao što su Božićne akcije, komemoracija Varšavskog ustanka, akcije za promoviranje sigurnosti na stadionima, akcije protiv rasizma, promocije sportskih aktivnosti, edukativne akcije i ostalo.

Strategiju izgradnje snažnog branda može provesti bilo koji subjekt sa različitim ciljevima, neki subjekt može raditi na izgradnji branda u svom gradu, u određenoj regiji a izgradnja branda na državnoj razini je u pravilu rezervirana samo za najveće klubove te se obično provodi na način da se provode akcije jačanja lojalnosti i povećanja reputacije. Samo klubovi koji postignu uspjehe u međunarodnim natjecanjima mogu pokušati izgrađivati brand i na stranim tržištima.

Strategija izgradnje branda se vrši kroz značajna sportska postignuća, izgrađivanje imidža na etičkim načelima i suradnjom sa lokalnom zajednicom. Da bi izgradili snažan brand neki klubovi (Ruch Chorzow, Gieksa) su odlučili izdati vlastite dionice na burzi te su na takav

način osigurali punu transparentnost. Najpoznatiji primjer izgradnje branda širenjem na drugo tržište je izrada kreditne kartice u suradnji nekih klubova Poljske Ekstraklase (najviši rang nogometnog natjecanja) i Dominet banke.

4.2.2. Rebranding nogometnog kluba Shakhtar Donetsk[58]

Nogometni klub Shakhtar Donetsk je osnovan 1936. godine te se u početku zvao Stakhanovets. Dobio je ime prema Alekseju Stakhanovu, rudaru koji je korišten u Sovjetskoj propagandi kao junak radničke klase. 1946. godine klub mijenja ime u Shakhtyor, ime kluba je ruska riječ za Rudara. Tijekom razdoblja Sovjetskog Saveza Shakhtar osvaja nacionalni kup 4 puta no nikad nisu osvojili prvenstvo za razliku od puno uspješnijeg rivala Dinama iz Kijeva. Nakon osnutka Ukrajinske lige Shakhtar i Dinamo postaju najveći rivali te se redovito izmjenjuju na vrhu ljestvice najboljih ukrajinskih nogometnih klubova. Shakhtar je postigao također i zapažene uspjehe u europskim natjecanjima pa je tako među ostalim osvojen i Kup Uefa uz još nekoliko nastupa u završnim stadijima turnira a igrali su i četvrtfinale lige prvaka te još nekoliko puta u osmini finala. Tijekom svih godina je Shakhtar stalno privlačio sve više gledatelja na stadione pa je tako prosjek broja gledatelja na domaćim utakmicama iznosio čak 36 983. U 2011. Shakhtar je dobio posbnu nagradu od strane UEFE za klub koji je najviše napredovao u proteklom desetljeću.

Formuliranje strategije

Sredinom prošlog desetljeća uprava Shakhtara si je postavila dva strateška cilja za narednih 5 sezona. Prvi je bio da se poveća ugled kluba u internacionalnim okvirima te da Shakhtar postane stalni sudionik najelitnijih europskih natjecanja te postane konkurentan i u borbi za osvjanje tih natjecanja, a drugi cilj je bio da se konsolidira uloga kluba na lokalnoj razini te da klub postane vodeći promotor nogometne kulture u Ukrajini.

Vodstvo kluba je smatralo da je za postizanje tih ciljeva potrebno promijeniti imidž Shakhtara, tj klub je morao evoluirati od tipičnog post Sovjetskog nogometnog kluba do modernog nogometnog kluba koji bi bio ponos cijele Istočne Europe. Vodstvo je shvaćalo kako im nedostaje znanje o klupskoj percepciji među Ukrajinskim nogometnim fanovima te je bilo potrebno da se to znanje prikupi i iskoristi kao temelj dizajniranja strategije koja bi vodila ostvarivanju zacrtanih ciljeva. Rezultati provedenog istraživanja su bili pozitivni. Shakhtar je

[58]Chadwick, S., Chanavat Nicolás, & Desbordes, M. . *Routledge handbook of sports marketing*. London: Routledge, 2016, str 40-49, (Pristupljeno 12.8.2017.)

imao pozitivan imidž među svojim navijačima a i među nogometnim fanovima općenito. Navijači su percipirali klub kao ambiciozan, kvalitetan, smatrali su kako su voljni investirati te kako je klub okrenut budućnosti, to su sve bile asocijacije koje sum ogle biti iskorištene u daljnim potezima. U isto vrijeme percepcija fanova je bila kako svi dobri faktori nisu polučili adekvatan sportski niti organizacijski uspjeh. Također mišljenje o tadašnjem klupskom grub nije bilo previše pozitivno. Vodstvo kluba je shvatilo kako je slaba snaga i jasnoća branda jedan od glavnih razloga zbog kojih nogometni fanovi nemaju izraženi stav o klubu. Točnije održavanje postojećeg, nejasnog identiteta bi smetalo provedbi promjena koje su se planirale provesti.

Rebranding kluba je proveden u suradnji s Interbrandom, odjelom globanlne marketinške agencije Omnicom Group.

Razvoj strategije branda je proces koji počinje sa određivanjem što bi brand trebao predstavljati te određivanjem željene pozicije na tržištu. Identiter branda Shakhtara se trebao sastojati od sljedećih elemenata.

- Vizija: Biti ambassador ukrajinskog nogometa u svijetu i internacionalnog nogmeta u Ukrajini te promovirati kultura sporta u državi
- Misija: Postati tim koji redefinira granice i nogometne standarde izvrsnosti u ukrajinskom nogometu
- Vrijednosti koje će podržavati identitet: Mladost, Lojalnost, Odlučnost, Znanje
- Moto: Iznad granica

Novi logo

Između 1936. i 2007. se klupski grb mijenjao nekoliko puta a grb koji je bio aktualan u trenutku početka provođenja procesa generalno nije imao pozitivan imidž javnosti, smatralo se da je previše tradicionalan, predvidljiv (klasični okrugli oblik, nogometna lopta, zeleni teren) te previše zbrčkan (koriste se tri jezika, ruski, ukrajinski i engleski). Centralna točka novog identiteta Shakhtara je novi grb. Elementi grba su: tradiconalne (rudarske) boje (narančasta i crna) koje izražavaju contrast između svjetline sunca i tame rudnika, godina osnutka kluba, rudarski simbol (dva čekića), plamen u centru grba simbolizira prirodnu energiju zarobljenu u rudnicima regije i strast Shakhtarovih navijača i igrača, plamen je okružen tamnim elementima koji simboliziraju okna rudnika i činjenicu da je energija zarobljena u ugljenu iz tih rudnika, sam “šiljasti” oblik grba ističe odlučnost i odaje osjećaj usmjerenja a oštrina cijelog dizajna demonstrira borbeni duh tima.

Strateško značenje same promjene je također veoma bitno u samom procesu, predsjednik i vlasnik kluba Ahmetov te CEO kluba Palkin su na predstavljanju isticali kako grb predstavlja, prošlost, sadašnjost i budućnost kluba.



Slika 2. Stari i novi grb Shakhtara
Izvor:https://www.brandsoftheworld.com/sites/default/files/styles/logo-thumbnail/public/0018/0753/brand.gif?itok=q3bUr8PD i https://www.brandsoftheworld.com/sites/default/files/styles/logo-thumbnail/public/082012/fc_shakhtar_donetsk_0.png?itok=UMUEEKKp

Ime kluba

Ime kluba Shakhtar znači rudar na Ukrajinskom jeziku i odlučeno je da se ono neće mijenjati, s obzirom da u samoj regiji ima puno govornika Ruskog jezika bilo je razmatrano da se naziv kluba prebaci na Ruski te se također razmatralo da li je bolje koristiti lokalno korišteno ćirilično pismo ili internacionalniju latinicu. Na kraju je odlučeno da se koristi kombinacija Ukrajinskog jezika i ćiriličnog pisma.

Nova arhitektura branda

Sljedeći korak u procesu je bio usklađivanje cijelog proizvoda i komunikacije sa novim brandom. U tu svrhu je točno odlučeno gdje će se koristiti Shakhtarov brand a gdje neće tako da ne dođe do razvodnjavanja snage branda. Arhitektura branda je izgrađena na tri razine.

1. Shakhtarov primarni brand predstavlja vrhunac portfelja. Korištenje glavnog branda omogućava svim komponentama portfelja da iskoriste snagu marke u širokom kontekstu.
2. Pod-brandovi su korišteni u specifičnim aktivnostima kojima klub upravlja direktno ili u suradnji s partnerima, npr to mogu biti brandovi u komunikacijskim aktivnostima kao npr: službena web stranica, klupske novine, klupsko glasilo, online televizijski kanal… Svi ti proizvodi na sebi nose klupski grb.



Slika 3. Primjer proizvoda s klupskim grbom

Izvor:Chadwick, S., Chanavat Nicolás, & Desbordes, M. . Routledge handbook of sports marketing. London: Routledge, 2016, str 40-49, (Pristupljeno 12.8.2017.)

3. Treća razina se sastoji od povezanih brandova, tj. brandova koji imaju vlastiti imidž ali koriste pozitivne asocijacije sa primarnim brandom. Primjer je Donbass arena (stadion kluba) koja ima vlastiti logo inspiriran klupskim identitetom



Slika 4. Logo Donbass Arene

Izvor: http://www.scmholding.com/m/mediacentre/fotos/DonbassArena_logo.jpg

Promjena grba je pridonijela snažnom rastu prihoda od komercijalnih aktivnosti. Npr prodaja klupskih proizvoda je porasla za 30% u sezoni 2008/09 u odnosu na prethodnu sezonu. Reformiran je i Shakhtarov distribucijski lanac tako da je klub nakon završetka procesa posjedovao mrežu od 7 fanshopova diljem grada uključujući i veliki fan shop od 390 m^2 u prostorima Donbass arene.

Shakhtar je nakon završetka procesa rebrandinga rastao kao klub u svakom pogledu, prihodi su rasli, gledanost je rasla, svake godine je pokretano sve više marketinških akcija te je Donbass arena bila najmoderniji stadion Istočne Europe no nažalost Shakhtarov rast je

naprasno zaustavljen nenogometnim razlozima zbog kojih je klub bio prisiljen napustiti Donjeck te trenutno svoje domaće utakmice igra na krajnjem zapadu Ukrajine u Lvovu.

4.3. Financijski menadžment u sportu posttranzicijskih zemalja

U ovom odlomku će se prikazati detaljna financijska situacija u dva slavna nogometna kluba jugoistočne Europe, jedan od klubova dolazi iz Hrvatske (HNK Hajduk) koja je član Europske Unije dok drugi klub dolazi iz Srbije (FK Partizan) koja nije članica EU, također će se predočiti kratka analiza financija u nogometnom klubu Dinamo Kijev koji je bio možda i najslavniji istočnoeuropski klub za vrijeme komunizma.

4.3.1. Analiza financija HNK Hajduk[59]

Prvom privatizacijom sportskih društava u proljeće 2008. Hajduk je probio led u privatizaciji sportskih društava te otvorio vrata ostalim klubovima. Početna injekcija svježeg kapitala od 82 milijuna kuna donijela je nekoliko sezona neracionalnog upravljanja, trošenja sredstava i zaduživanja za instant-rezultate do kojih nije ni došlo. Klub je zadnjih četiri-pet godina na mukotrpnom putu stabilizacije i stavljanja poslovanja na zdrave temelje – što se, naravno, vidjelo i kroz sportske rezultate, koji su patili jer je od racionalizacije poslovanja osvojen samo jedan kup te se triput zaredom ispadalo u playoffu Europske lige (Dnipro, Slovan Liberec, Maccabi Tel Aviv), a prije toga dvaput u 3. pretkolu (Inter Milan **i** Dila Gori).
U 2016. je Hajdukova vlasnička struktura izgledala je ovako:

[59]Dostupno na: http://telesport.telegram.hr/analize/hajduk-kad-ulica-vodi-klub/ (Pristupljeno 16.8.2017.)



Slika 5. Struktura vlasništva HNK Hajduk
Izvor: http://telesport.telegram.hr/analize/hajduk-kad-ulica-vodi-klub/

Ugovorom između udruge NašHajduk i tvrtke Tommy, vlasnički udio drugog najvećeg Hajdukova dioničara u listopadu je kroz 10-godišnji otplatni aranžman prešao u ruke udruge, koja okuplja članove kluba i od 2012. organizira izbore na Nadzorni odbor. Kroz različite članske akcije skuplja se novac za otplatu dionica, a kroz uplaćivanje članarina planira dokapitalizacija kluba u dogledno vrijeme.

Hajdukovo poslovanje od 2012. prikazat će se kroz nekoliko tablica i grafova gdje će iznosi radi lakše snalaženja biti prikazani u tisućama kuna.

Za početak će se prikazati Hajdukov poslovni rezultat kroz zadnjih pet godina.

HRK 000	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.
UKUPNI PRIHODI	81.220	82.265	69.385	85.334	126.995
UKUPNI RASHODI	105.822	82.383	75.329	91.593	107.176
DOBIT/GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA	-24.602	-119	-5.944	-6.259	19.819

Tablica 7. Poslovni rezultat HNK Hajduk kroz godine
Izvor: http://telesport.telegram.hr/analize/hajduk-kad-ulica-vodi-klub/

Nakon nekoliko godina kontinuiranog poslovanja u minusu, u 2016. godini je prvi put zabilježen pozitivni poslovni rezultat, i to u dovoljnome iznosu da akumulira gubitke ostvarene od 2013. do 2015. Prošla je godina bila rekordna po ostvarenim prihodima, ali i po rashodima.

Prihode klubova u HNL-u najjednostavnije podijeliti na tri kategorije: prihode od transfera, prihode od UEFA-inih nagrada te treću kategoriju, koja okuplja prihode od ulaznica, sponzorstava, članarina, TV prava i svega ostalog što zapravo čini samu srž poslovanja sportskih klubova.

U tom trećem segmentu Hajduk stoji daleko bolje od svih ostalih hrvatskih klubova.

HRK 000	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.
PRIHODI BEZ TRANSFERA/NAGRADA UEFE	30.489	52.419	40.472	48.181	49.157
UDIO U UKUPNIM PRIHODIMA	38%	64%	58%	56%	39%
POKRIĆE UKUPNIH TROŠKOVA OSNOVNIM PRIHODIMA	29%	64%	54%	53%	46%

Tablica 8. Poslovni prihodi HNK Hajduk
Izvor:http://telesport.telegram.hr/analize/hajduk-kad-ulica-vodi-klub/

Iako je u odnosu na prethodnu godinu zabilježen porast 'osnovnih' prihoda, njihov se udio u ukupnim prihodima smanjio. Razlog za to su izlazni transferi, koji su u 2016. porasli na skoro 68 milijuna kuna, a godinu ranije bili su 30 milijuna. Usprkos padu udjela osnovnih prihoda, Hajduk njima i dalje pokriva skoro 50 posto ukupnih troškova, što je svakako pohvalno za HNL okruženje. Trenutni prvak Rijeka istom kategorijom prihoda pokriva samo 19 posto svojih ukupnih troškova. Može se zaključiti da je Hajduk od svih klubova u okruženju daleko najmanje ovisan o UEFA-inim nagradama i izlaznim transferima, koji mu samo mogu činiti dodatnu vrijednost i priliku za daljnji iskorak.

Što se tiče raspodjele troškova u zadnjih pet godina, ona je izgledala ovako:

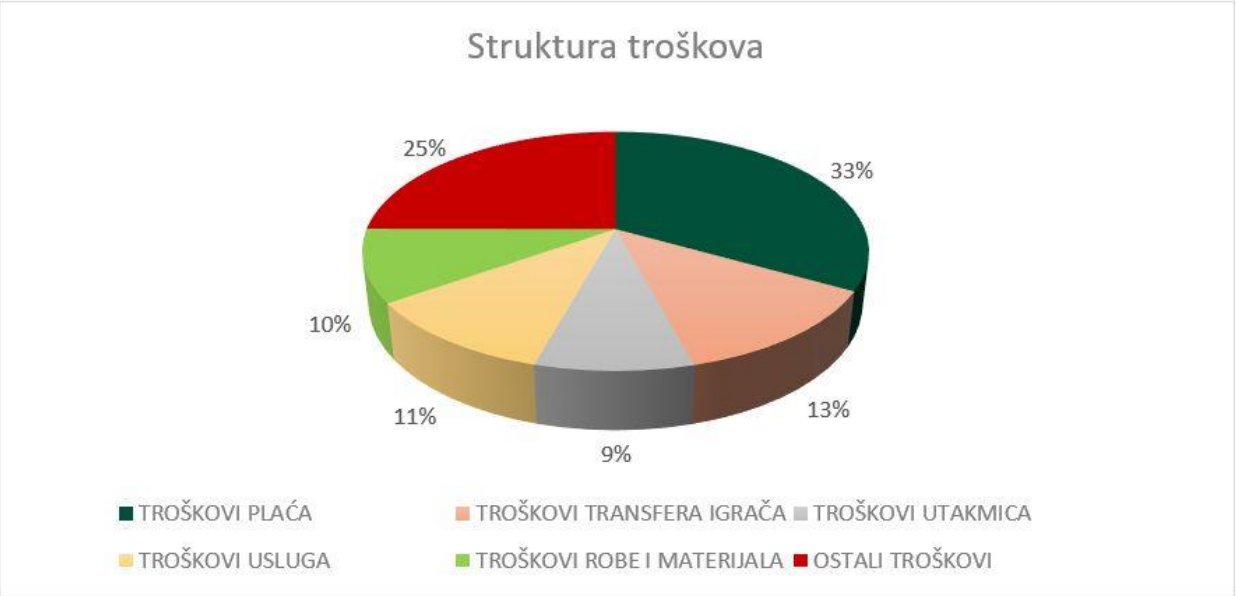
HRK 000	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.
TROŠKOVI PLAĆA	44.014	34.039	29.978	31.694	35.547
TROŠKOVI TRANSFERA IGRAČA	17.252	1.242	2.326	5.874	13.548
TROŠKOVI UTAKMICA	7.763	9.948	8.771	9.378	9.126
TROŠKOVI USLUGA	7.069	6.900	6.752	8.731	11.714
TROŠKOVI ROBE I MATERIJALA	2.960	5.651	7.331	10.349	10.503
OSTALI TROŠKOVI	26.763	24.604	20.170	25.568	26.739
UKUPNI TROŠKOVI	**105.822**	**82.383**	**75.329**	**91.593**	**107.176**

Tablica 9: Troškovi HNK Hajduk
Izvor: http://telesport.telegram.hr/analize/hajduk-kad-ulica-vodi-klub/

Vidljivo je da su skoro svi troškovi bili rezani do 2014., kada je glavni cilj financijske politike bila racionalizacija poslovanja, u čemu je klub i uspio. Troškovi su prvi put niži od prihoda, a

realna je tendencija da će tako biti i u 2017. kada se uračunaju izlazni transferi te eventualne naknade iz UEFA-ina Fonda solidarnosti od transfera bivših Hajdukovih igrača.

U 2016. godini struktura troškova bi grafički izgledala ovako:



Slika 6: Sturktura troškova HNK Hajduk
Izvor:http://telesport.telegram.hr/analize/hajduk-kad-ulica-vodi-klub/

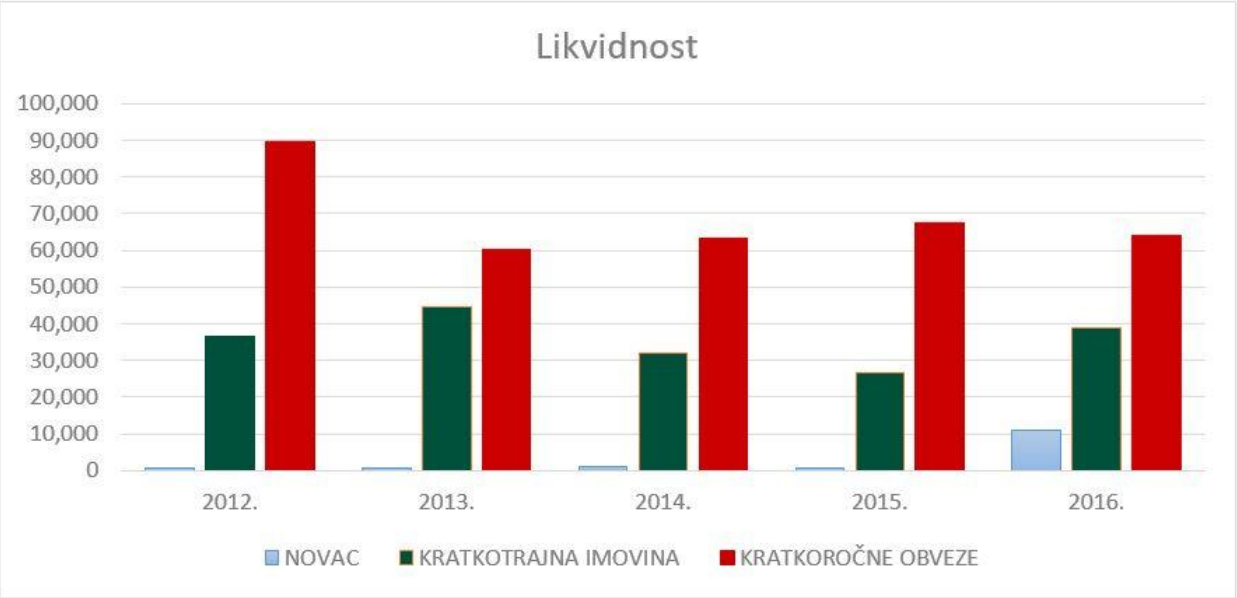
Trećina troškova odnosi se na plaće igrača, trenera i radne zajednice te čini najveću kategoriju troškova. Za usporedbu, kod trenutnog prvaka Rijeke taj udio iznosi 45 posto (bez povezanog poduzeća Kantrida d.o.o., koje se brine o stadionu), a u apsolutnom iznosu skoro 10 milijuna kuna više od Hajduka.

Za razliku od Dinama i Rijeke, Hajduk nema prikazane vrijednosti igrača u imovini. Da bi igrač bio evidentiran u bilanci odnosno imovini, za njega treba biti plaćena odšteta. Pošto se Hajdukov roster uglavnom sastoji od igrača iz vlastitog pogona ili onih koji su pridošli s ‘čistim papirima’, nitko ne zadovoljava kriterij da bude prikazan u bilanci i da se vrijednost njegova transfera amortizira za vrijeme trajanja ugovora. Kod Rijeke je vrijednost igrača u imovini iznosila 10,23 milijuna kuna i činila je oko 10 posto vrijednosti ukupne imovine.

Za analizu imovine kluba bitno je naglasiti da Hajduk ima evidentirano pravo korištenja stadiona i pripadajućih objekata na Poljudu. Hajduk je pravo korištenja dobio bez naknade i ono je metodom usporedivih tržišnih cijena procijenjeno na 7,357 milijuna kuna godišnje. Pošto je ugovor potpisan 2008. i njegovo trajanje je dogovoreno na 30 godina, vrijednost prava korištenja stadiona tada je iznosila 220,735 milijuna kuna. Sukladno razmjernoj

amortizaciji za svaku od 30 godina, vrijednost prava korištenja stadiona na 31. prosinca 2016. iznosila je 161,873 milijuna kuna, a samo pravo korištenja stadiona čini 72 posto ukupne imovine kluba u bilanci.

Za analizu financijskog stanja nogometnog kluba jedna od ključnih stvari je likvidnost, odnosno omjer kratkotrajne imovine (novac, potraživanja, zalihe, kratkotrajna financijska imovina) i kratkoročnih obveza (obveze s dospijećem do godine dana). Usprkos racionalizaciji troškova, sve većim prihodima i povećoj dobiti za HNL prilike ostvarenoj u 2016.godini, jedna od najslabijih točka Hajdukovih financija je (ne)likvidnost. Iako se mora priznati da je i na ovom području ostvaren napredak u posljednje tri-četiri godine, a to je vidljivo kroz redovito isplaćivanje plaća i dosta redovitije plaćanje obveza.



Slika 7: Analiza likvidnosti HNK Hajduk
Izvor:http://telesport.telegram.hr/analize/hajduk-kad-ulica-vodi-klub/

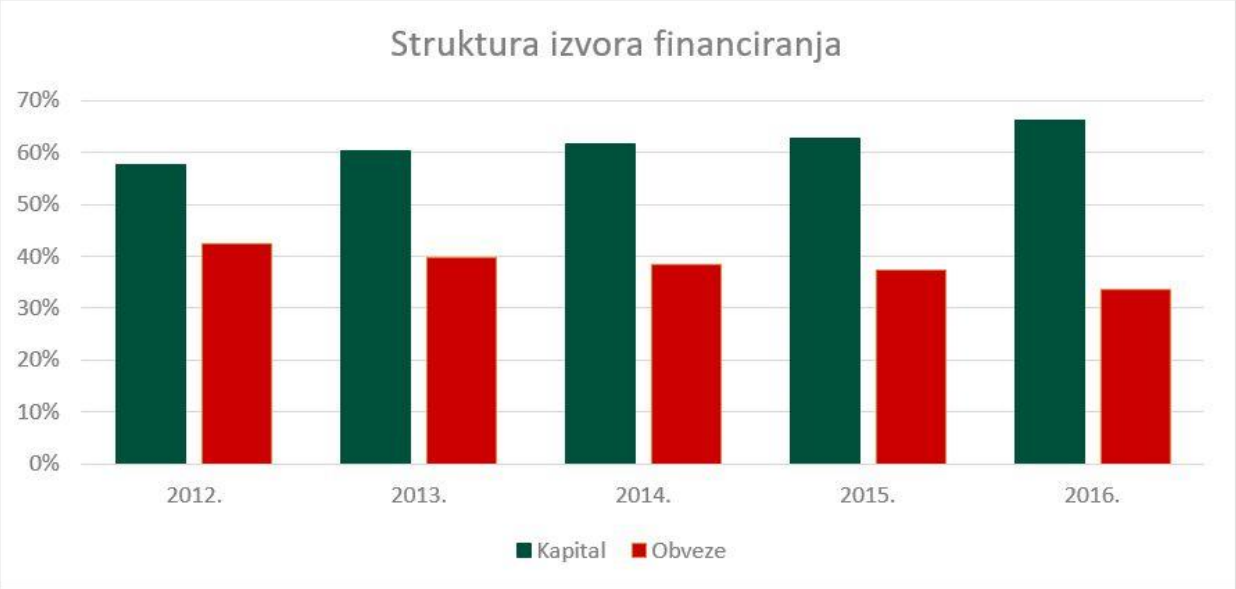
Iz priloženog grafa vidljivo je da su svake godine kratkoročne obveze veće od kratkotrajne imovine, ali se mora priznati da postoji trend smanjivanja razlike između istih, što se vidi i kroz koeficijent trenutne likvidnosti koji stavlja u omjer novac na računima i blagajni i kratkoročne obveze, te koeficijent tekuće likvidnosti koji stavlja u omjer kratkotrajnu imovinu i kratkoročne obveze.

	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.
Koef. trenutne likvidnosti	0,002	0,002	0,015	0,006	0,173
Koef. tekuće likvidnosti	0,407	0,737	0,504	0,393	0,609

Tablica 10: Koeficijenti likvidnosti HNK Hajduk
Izvor:http://telesport.telegram.hr/analize/hajduk-kad-ulica-vodi-klub/

Iako pokazatelji variraju od industrije do industrije, koeficijent tekuće likvidnosti bi trebao biti barem jednak 2 – odnosno, kratkotrajna bi imovina trebala biti barem dvostruko veća od kratkoročnih obveza. Kako bi se i po ovom pokazatelju stavio Hajduk u kontekst najvećih konkurenata, Rijeka je u 2016. imala koeficijent tekuće likvidnosti 4,193 (kratkotrajna imovina joj je bila više nego četiri puta veća od kratkoročnih obveza), dok je Dinamov u 2015. prema prilagođenim podacima iz dosta šturog izvješća iznosio 1,078. Može se zaključiti da je likvidnost, iako poboljšana, i dalje jedna od slabijih točaka Hajdukovih financija te da će se svakako morati raditi na daljnjem poboljšanju likvidnosti kako bi klub bio do kraja financijski stabilan.

Financiranje rasta zaduživanjem je ono što se smatralo problematičnim u Rijekinim financijama, a posebno u Dinamovim. U ovome području Hajduk stoji bolje od svojih konkurenata. Tako je, primjerice kod Rijeke udio duga u imovini 56 posto (brojka uključuje obveze prema povezanim stranama), a kod Dinama u 2015. godini skoro 92 posto (u 2016. će taj omjer ipak biti dosta povoljniji).

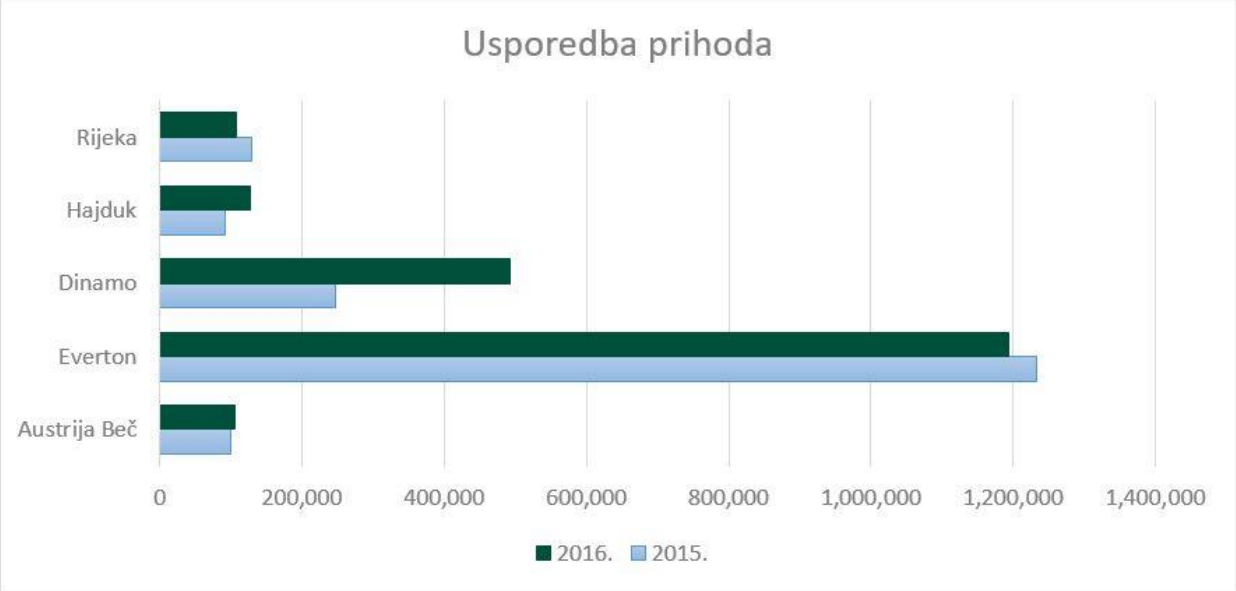


Slika 8: Sturktura izvora financiranja HNK Hajduk
Izvor:http://telesport.telegram.hr/analize/hajduk-kad-ulica-vodi-klub/

Iz priloženog grafa vidljivo je da je svake godine rastao udio kapitala, odnosno vlastitih sredstva u imovini, a udio duga, odnosno obveza padao. Smanjenje udjela duga odvijalo se sporim tempom, ali trend je vidljiv te Hajduk danas u apsolutnom i relativnom iznosu 'duguje' manje nego 2012., kada je udio duga iznosio 42 posto a u 2016. je na 34 posto. Također, treba spomenuti da se od 2016. godine članarine udruge Naš Hajduk ne knjiže kao

prihod, nego kao kratkoročne pozajmice koje u budućnosti mogu dokapitalizacijom biti pretvorene u dionice. Pošto se radi o iznosu od skoro 2,9 milijuna kuna, udio duga je zapravo još manji od navedenih 34 posto te bi iznosio oko 32 posto, a prihodi bi time iznosili gotovo 130 milijuna kuna.

Kako bi se zaključila analiza Hajdukova poslovanja, napraviti će se usporedba ostvarenih prihoda Austrije Beč kluba čiji je proračun usporediv s aktualnim stanjem u Hajduku ili Rijeci, samo što djeluje na daleko sređenijem okruženju – zatim Dinama i Rijeka kao najvećih konkurenata, te Evertona kao Hajdukovog suparnika u playoffu Europske lige. Poanta analize je pokazati gdje se financijski nalazi Hajduk u usporedbi sa svojim suparnicima te jesu li njegovi sportski rezultati neuspjeh ili zapravo realnost kada se stave u kontekst financijskog okruženja.



Slika 9: Usporedba prihoda odabranih klubova
Izvor:http://telesport.telegram.hr/analize/hajduk-kad-ulica-vodi-klub/

Dinamovi su prihodi 3,88 puta veći od Hajdukovih, dok su Hajdukovi za 1,18 puta veći od Rijekinih u 2016. Uzevši u obzir to, kao i grčevitu borbu s dugovima i nelikvidnošću koja je obilježila posljednje petogodišnje razdoblje u splitskom klubu, puno bolje od sadašnjih rezultata se s financijskog aspekta i nije moglo.

Austria Beč je u usporedbu stavljena jer je doprvak lige s kojom se HNL bori za drugo mjesto u kvalifikacijama za Ligu prvaka te kao jedan od suparnika hrvatskih klubova u nadolazećem playoffu Europske lige. Vidljivo je da i Hajduk i Rijeka u 2016. imaju veće prihode od

Austrije; u okruženju tamošnje Bundeslige, jedino su Red Bull i Rapid financijski moćniji od Hajduka i Rijeke po ostvarenim prihodima. Kada se u usporedbu stavljaju kontinentalna natjecanja, valja istaknuti da je Austria u zadnjih šest sezona čak četiri puta igrala skupine europskih natjecanja, od čega jednom Ligu prvaka.

Nepobitno je da je napravljen ogromni napredak u odnosu na razdoblje od prije pet godina. Hajduk je trenutno u procesu financijske stabilizacije, a taj se proces bliži svome kraju, odnosno prelasku u novu fazu. To nam potvrđuje i ostvarena dobit od skoro 20 milijuna kuna u 2016. Eventualni ulazak u skupine Europske lige bi, pod uvjetom daljnjeg racionalnog poslovanja, skoro dovršio proces financijske stabilizacije te stvorio veće šanse za daljnji financijski i sportski iskorak.

Također, struktura Hajdukovih prihoda je takva da je klub u 2016. skoro 40 posto prihoda ostvario bez izlaznih transfera i UEFA-inih nagrada usred slabijih sportskih rezultata, čime ima vrlo jaku bazu za napredak u slučaju većeg izlaznog transfera ili boljeg europskog rezultata od dosadašnjih. Njegov model pokazuje se dobrim, premda je praktično neprimjenjiv na ostatak lige – tek u nekim idealnim uvjetima od sadašnjih mogao bi ga eventualno primijeniti i Dinamo.

4.3.2. Analiza financija FK Partizan[60]

Analiza je izrađena na osnovu javno objavljenih financijskih i revizorskih izvještaja, dostupnih na stranici Agencije za privredne registre ..

Analizu će početi od bilance dobiti i gubitka, koja prikazuje kako je subjekt poslovao u određenom periodu, koliko i na koji način su ostvareni prihodi, koje i koliko troškova je subjekt imao, i konačno da li je subjekt zabilježio dobit ili gubitak u promatranom periodu.

[60]Dostupno na: https://adriafootball.wordpress.com/2017/02/24/finansije-fudbalskog-kluba-partizan-1-deo/, Pristupljeno (17.8.2017.)

FK PARTIZAN BEOGRAD - BILANS USPEHA			
Svi iznosi su u milionima RSD	**2013**	**2014**	**2015**
Prihodi na dan utakmice - 'match day'	43	90	76
Sponzorstvo i oglašavanje	140	94	163
Prava prenosa	41	38	40
Komercijalni prihodi	26	24	24
Prihodi od UEFA	113	263	1,003
Donacije	3	3	7
Prihodi	**366**	**512**	**1,313**
Trošak zarada - igrači	510	574	641
Trošak zarada - radna zajednica	256	262	260
Ostali troškovi	432	391	458
Troškovi	**1,198**	**1,227**	**1,359**
EBITDA	**- 832**	**- 715**	**- 46**
Troškovi sticanja prava nad igračima	69	7	5
Amortizacija	115	120	95
Ispravka vrednosti potraživanja	201	29	356
Rezervisanje za sudske sporove	-	-	176
Ostali	88	125	37
Nenovčani troškovi	189	93	88
Nenovčani prihodi	133	146	117
Total nenovčani prihod/(trošak)	**352**	**- 22**	**566**
Operativni profit/(gubitak)	**- 1,184**	**- 694**	**- 611**
Prihodi od prodaje igrača	1,803	359	771
Profit/(gubitak) pre kamata/oporezivanja	**619**	**- 335**	**160**
Finansijski prihodi	56	31	24
Finansijski trošak - kamate	86	34	67
Finansijski trošak - nenovčani	97	48	34
Total finansijski prihod/(trošak)	**- 127**	**- 51**	**- 77**
Porez na dobitak	**- 82**	**- -**	**10**
Neto profit/(gubitak)	**410**	**- 386**	**73**

Tablica 11: Bilanca dobiti i gubitka za period 2013-2015
Izvor:https://adriafootball.wordpress.com/2017/02/24/finansije-fudbalskog-kluba-partizan-1-deo/

EBITDA se smatra indikatorom financijskog zdravlja, budući da prikazuje rezultat iz redovnog poslovanja, tj. isključuje 'one-off' prihode poput prodaje igrača i nenovčanih prihoda.

- nenovčanih prihodi i troškovi: prihodi i troškovi koji nemaju uticaj na priljev ili odljev novčanih sredstava iz kluba, ali se zbog računovodstvenih pravila i konvencija moraju zabilježiti. Kao primjer ovog troška, možemo uzeti liniju '*Ispravka vrijednosti potraživanja*': računovodstveni standardi nalažu da klub napravi procjenu naplativosti

svojih potraživanja i da u skladu sa tim računovodstveno zabilježi umanjenje ukoliko postoji rizik nenaplativosti.

- prihod od prodaje igrača je isključen, budući da je to veoma promjenjiva kategorija, na koju se ne može računati prilikom pravljenja budžeta kluba i koju ne treba uzimati u obzir prilikom analiziranja profitabilnosti osnovne delatnosti kluba.

Nakon što su napravljene korekcije pozicija, te su raspoređene na način da daju više informacija nego standardni obrasci, dolazi se do iznosa EBITDA koje je klub ostvario u promatranom periodu:

FK PARTIZAN BEOGRAD - EBITDA			
Svi iznosi su u milionima RSD	**2013**	**2014**	**2015**
Prihodi na dan utakmice - 'match day'	43	90	76
Sponzorstvo i oglašavanje	140	94	163
Prava prenosa	41	38	40
Komercijalni prihodi	26	24	24
Prihodi od UEFA	113	263	1,003
Donacije	3	3	7
Prihodi	**366**	**512**	**1,313**
Trošak zarada - igrači	510	574	641
Trošak zarada - radna zajednica	256	262	260
Ostali troškovi	432	391	458
Troškovi	**1,198**	**1,227**	**1,359**
EBITDA	- 832	- 715	- 46

Tablica 12: EBITDA u periodu 2013-2015
Izvor:https://adriafootball.wordpress.com/2017/02/24/finansije-fudbalskog-kluba-partizan-1-deo/

Ono što se vidi iz datog prikaza je da financijski rezultat FK Partizan u velikoj mjeri ovisi o sportskom rezultatu kojega klub ostvari u UEFA natjecanjima:

- 2013. godine, kada klub nije igrao grupnu fazu europskog natjecanja (ispao u play-offu Europa League od švicarskog Thuna), iz redovnog poslovanja je zabilježen gubitak od 832 milijuna RSD **(**~7 miliona €**),** uz prihode od UEFA od samo 113 milijuna RSD (~1 milijun €)
- sljedeće godine se klub plasirao u grupnu fazu Europa League, što je poboljšalo financijsku krvnu sliku, ali nije donijelo značajan iskorak, budući da su u grupi osvojena samo 2 boda, a UEFA još nije promijenila način distribucije nagradnog

fonda između Lige Prvaka i Europa League. Zabilježeni gubitak je bio nešto manji nego prethodne godine (715 milijuna RSD, odnosno ~5.9 miliona €**).**

- 2015. godina je bila najuspješnija od prethodnih 10 godina u europskim takmičenjima i klub je do posljednje utakmice bio u igri za prolaz dalje. U ovoj europskoj kampanji su zabilježene tri pobjede, što je uz povećanje nagradnog fonda u Europa League, ali i prolaz u play-off rundu Lige Prvaka utjecalo da klub prihoduje 1 milijardu RSD (~8.15 milijuna €**).** Međutim, i pored ovog značajnog prihoda, EBITDA za 2015. godinu je negativna (46 milijuna RSD, ~0.4 milion €).

Pri izradi ovakvih analiza moglo se razmotriti i da se prihodi od Uefe također isključe iz redovnih prihoda kluba, čime bi se dobila potpuno jasna slika obujma prihoda na osnovu kojih klub može izrađivati budžet i planirati svoje poslovanje. Taj stav se može potkrijepiti maloprije prikazanom nepredvidivošću (jedne godine 113 miliona, naredne 263, a onda skok na preko milijardu dinara – jedna kuglica u ždrijebu ili crveni karton Andrije Živkovića u kvalifikacijama su mogli odvesti prihode na drugu stranu).

Zbog toga su u sljedećoj slici isključeni ovi prihodi, te su ostavljeni samo oni koje FK Partizan realno zaradi svaki godine, kako bi se prikazalo čime zaista raspolaže i kakva mu je financijska moć. Očekivano, slika je znatno sumornija – klub svake godine na ovaj način generira oko 1 milijardu RSD gubitaka (koje je ipak uspijevao nadokanditi iz drugih izvora):

FK PARTIZAN BEOGRAD - EBITDA (korigovana)			
Svi iznosi su u milionima RSD	**2013**	**2014**	**2015**
Prihodi na dan utakmice - 'match day'	43	90	76
Sponzorstvo i oglašavanje	140	94	163
Prava prenosa	41	38	40
Komercijalni prihodi	26	24	24
Donacije	3	3	7
Prihodi	**254**	**249**	**310**
Trošak zarada - igrači	510	574	641
Trošak zarada - radna zajednica	256	262	260
Ostali troškovi	432	391	458
Troškovi	**1,198**	**1,227**	**1,359**
EBITDA	**- 945**	**- 978**	**- 1,049**

Tablica 13:Redovni prihodi i korigirana EBITDA u periodu 2013-2015
Izvor:https://adriafootball.wordpress.com/2017/02/24/finansije-fudbalskog-kluba-partizan-1-deo/

Redovni prihodi nogometnih klubova uglavnom se uglavnom dijele na sljedeće vrste:

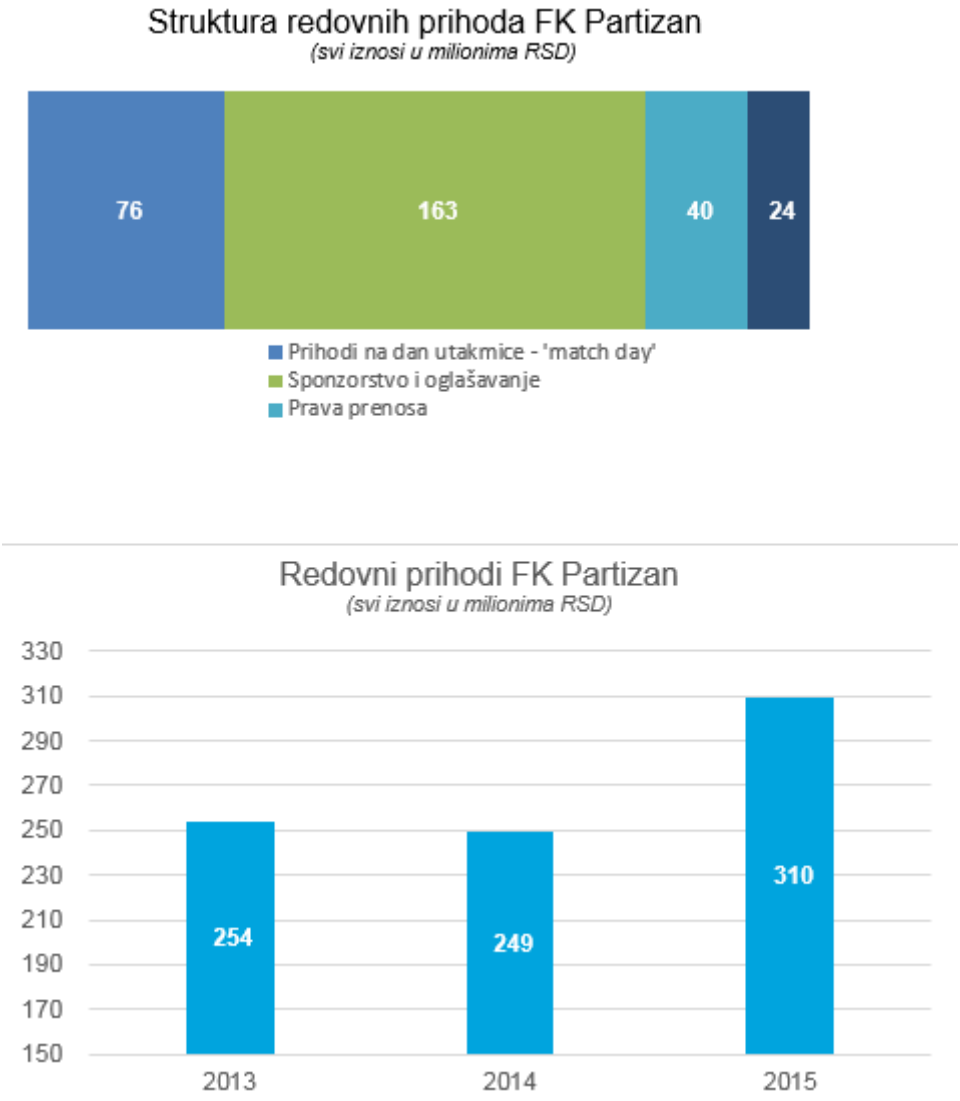
1. prihodi od utakmica – ‘match day’
2. prihodi od sponzorstva i oglašavanja
3. komercijalni prihodi i
4. prihodi od prava prijenosa

Partizanovi prihodi iz redovnog poslovanja su relativno stabilni i iznose između 2.1 i 2.5 milijuna €**.** Najznačajniji izvor prihoda dolazi iz sponzorstva i oglašavanja, oko 1.2 milijuna €, i najvećim dijelom se odnosi na sponzorstvo od strane Adidasa i Telekom Srbija – ovo Telekomovo se može dovesti u pitanje, budući da potječe od državne firme, što uvijek može biti okidač za postavljanje raznih pitanja (opravdanost, iznos, i slično).

Nadalje, prihodi od prodaje karata čine 20% redovnih prihoda i kreću se između 450 i 750 tisuća €, i naravno u značajnoj mjeri ovise o sportskim uspjesima tima. Tako je npr. 2013. godine klub prihodovao samo 100 tisuća € od karata za UEFA natjecanja, dok je 2015. godine ovaj prihod bio 5x veći. Ovo je kategorija u kojoj se vide financijski rezultati pada broja gledatelja na prvenstvenim utakmicama. Sa prosječnih 7 tisuća gledatelja u sezonama 2012/13, 2013/14 i 2014/15, prosečna posjeta je pala na ispod 5 tisuća u sezoni 2015/16 i nastavkom trenda u jesen sezone 2016/17. Ovo je dovelo do toga da prihodi od karata za domaća natjecanja iznose svega ~100 tisuća € u 2015. godini – što je katastrofalan rezultat imajući u vidu da je organizacija ovih utakmica klub koštala 230 tisuća € – Partizan je tako u apsurdnoj situaciji da mu domaće utakmice proizvode gubitak**,** umjesto da predstavljaju izvor zarade.

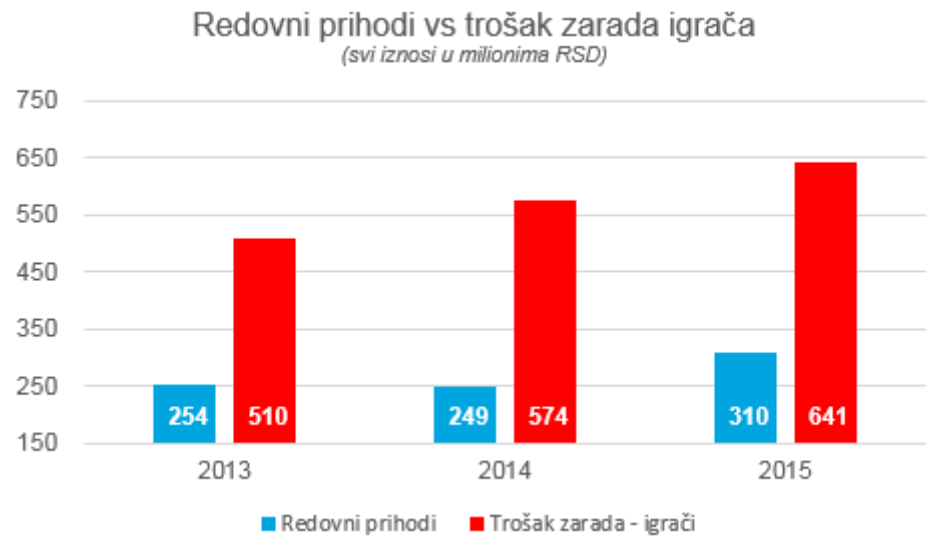
Prava prenosaikomercijalni prihodi su stabilni, iako veoma skromni – 0.5 milijuna € godišnje i najvećim dijelom se odnose na prihode po osnovu prava prijenosa Jelen Super lige i Kupa Srbije, odnosno na prodana prava korištenja branda kluba kompaniji Adidas.

Grafički predstavljeno, struktura prihoda je sljedeća:



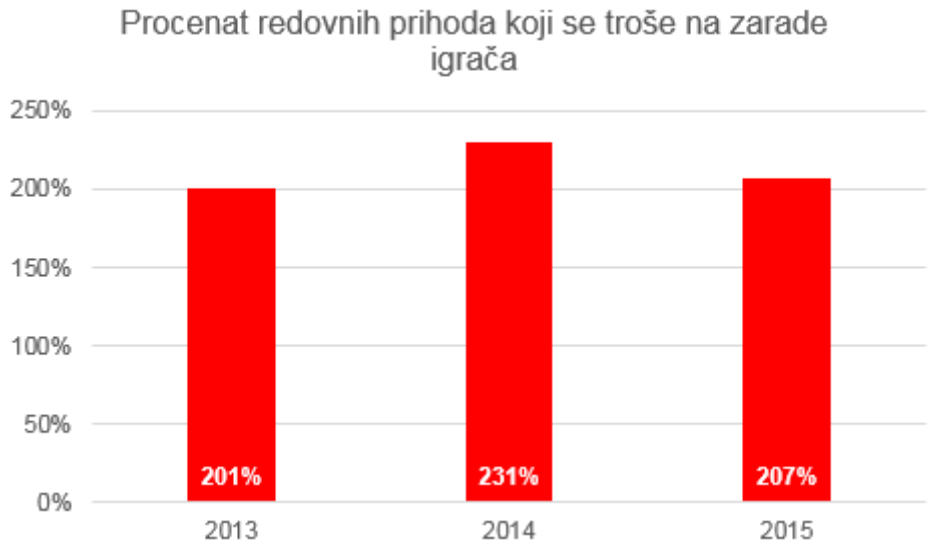
Slika 10: Struktura redovnih prihoda FK Partizan
Izvor:https://adriafootball.wordpress.com/2017/02/24/finansije-fudbalskog-kluba-partizan-1-deo/

Ovdje se mora da napomenuti da iz troškova nisu isključeni troškovi euro-natjecanja: troškovi putovanja, organizacija utakmica, bonusi igračima i sl, budući da ovi troškovi nisu posebno prikazani u financijskim izvještajima. Međutim, i kada bismo bili u mogućnosti da ove troškove izdvojimo na način kao što smo izdvojili prihode, ovo ne mijenja poantu – FK Partizan iz redovnih izvora prihoda ne može pokriti troškove plaća igrača.



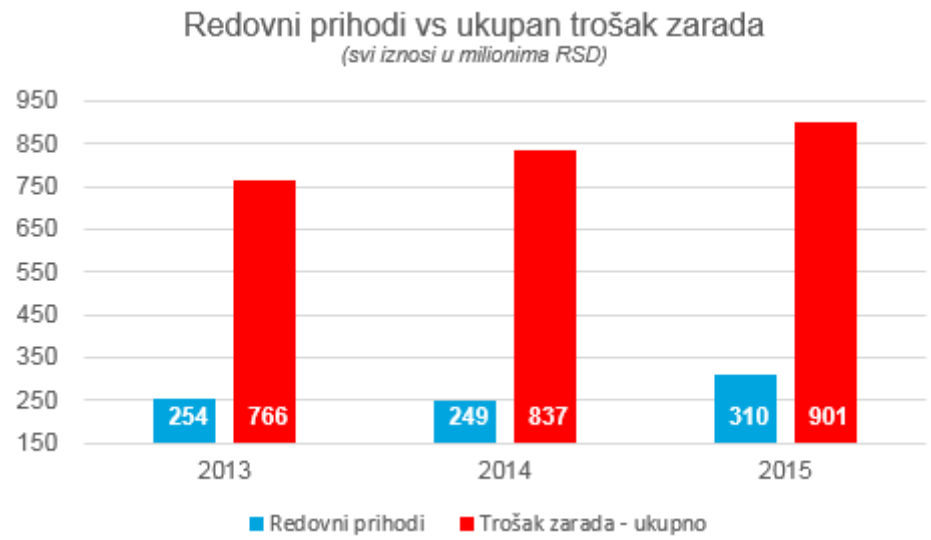
Slika 11: Redovni prihodi FK Partizan
Izvor:https://adriafootball.wordpress.com/2017/02/24/finansije-fudbalskog-kluba-partizan-1-deo/

FK Partizan bi morao imati dvostruko više redovne prihode nego što trenutno ima kako bi mogao pokriti samo troškove plaća igrača:



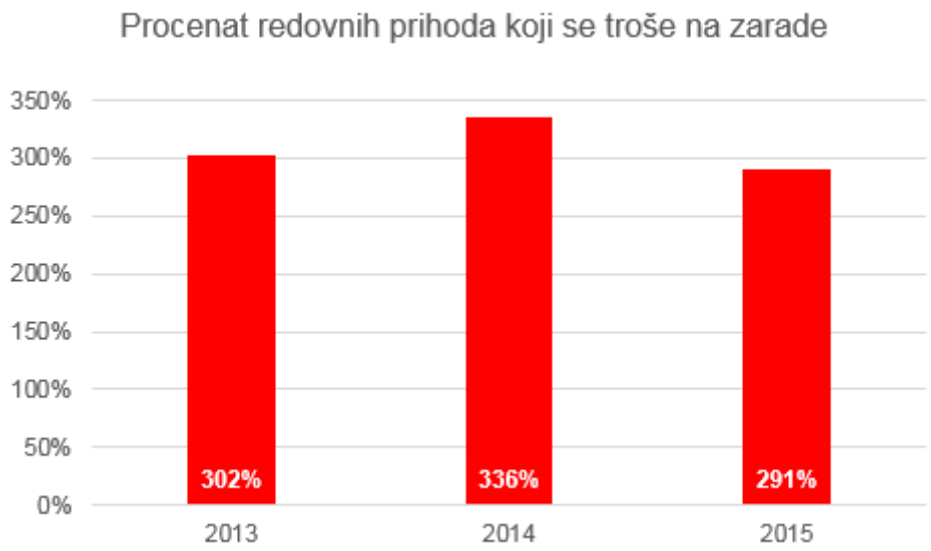
Slika 12: Postotak prihoda koji se troše na plaće igrača u FK Partizan
Izvor:https://adriafootball.wordpress.com/2017/02/24/finansije-fudbalskog-kluba-partizan-1-deo/

Ukoliko plaćama igrača dodamo i plaće tzv. ‘radne zajednice’, svih ostalih zaposlenih u klubu, rezultat je naravno još gori po klub:



Slika 13: Usporedba redovnih prihoda i troška plaća u FK Partizan
Izvor:https://adriafootball.wordpress.com/2017/02/24/finansije-fudbalskog-kluba-partizan-1-deo/

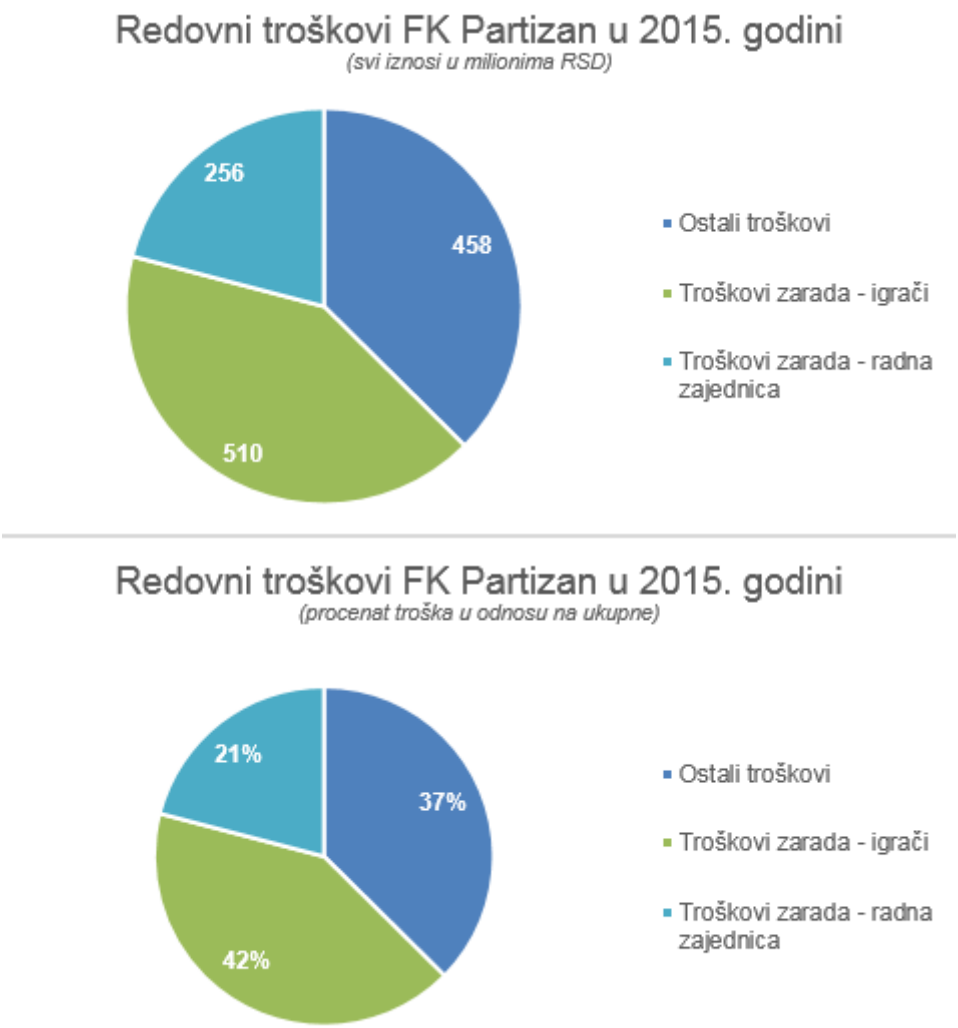
U ovom slučaju, klubu su potrebni trogodišnji prihodi kako bi mogao mogao zaposlenima i igračima da isplati plaće za jednu godinu:



Slika 14: Postotak redovnih prihoda koji se troše na plaće u FK Partizan
Izvor:https://adriafootball.wordpress.com/2017/02/24/finansije-fudbalskog-kluba-partizan-1-deo/

Ove cifre nisu iznenađujuće, pogotovo kada se stave u kontekst, tj. kada s usporede sa odnosima prihoda i zarada ostalih klubova bivše Jugoslavije. Nogometni klub Partizan posluje u sektoru usluga, tako da je logično da troškovi plaća budu najznačajniji trošak kluba, međutim problematično je to što se iz godine u godinu stvara sve veći jaz između redovnih prihoda i rashoda, umjesto da bude obrnuto.

Sljedeća slika upravo prikazuje strukturu troškova: kao što se može vidjeti, trošak plaća (total, tj. igrači + radna zajednica) čini 2/3 ukupnih redovnih troškova.



Slika 15: Struktura redovnih troškova u periodu 2013-2015
Izvor:https://adriafootball.wordpress.com/2017/02/24/finansije-fudbalskog-kluba-partizan-1-deo/

Kada je pitanju kretanje nivoa troškova, jedini je trošak plaća igrača kategorija u kojoj je zabilježen značajniji rast u trogodišnjem periodu – skok sa 510 milijuna RSD u 2013. godini na 641 milijun RSD, odnosno povećanje od 26%. Ovo ulaganje u ekipu je imalo sportski uspjeh, budući da je klub poslije dugo vremena imao značajnu ulogu u grupnoj fazi europskog natjecanja i bio u igri za prolaz dalje do zadnje minute zadnje utakmice, ali nije opravdalo očekivanje u domaćem prvenstvu. Može se reći da je ova strategija dala rezultate i u financijskom smislu jer je, kao što smo vidjeli, sportski uspeh u europskim takmičenjima (prolaz u play-off Champions Lige Prvaka i dobre igre u grupi Europa League) donio prihode od preko milijardu RSD.

Plaće radne zajednice su manje-više konstantne i iznose oko 260 milijuna RSD godišnje, dok su ostali redovni troškovi iznosili između 390 i 460 milijuna RSD. Ostali troškovi sadrže čitav spektar različitih troškova, poput troškova komunalija, troškova organizacije utakmica, troškova priprema, te je logična njihova veća varijabilnost.

Sljedeća stavka kojom je klub do sada nadoknađivao gubitke iz redovnog poslovanja je prodaja igrača. FK Partizan je poznat po dobrom radu u omladinskoj školi i transferi igrača koji izađu iz omladinske škole su posebno profitabilni za jedan klub, iz dva razloga: 1. klub za ove igrače nije platio odštetu da ih dovede i 2. osim prihoda prilikom inicijalne prodaje, klub ima dodatni prihod prilikom svake sljedeće prodaje na ime UEFA doprinosa solidarnosti – samo po ovom osnovu je klub imao prihod od 1 miliona € u 2015. godini.

Slika nije toliko loša kada klub uspije ovu razliku nadoknaditi drugim poslovnim prihodima, poput prihodima od UEFA ili prodaje igrača. Međutim, kao što je već konstatirano, ove kategorije su izrazito nepredvidivog karaktera i poslovanje kluba se ne može bazirati niti planirati na osnovu njih.

4.3.3 Analiza poslovanja Dinama Kijev[61]

Skupa sa Donjeckim Shakhtarom Dinamo Kijev je uvijek bio jedan od najjačih ukrajinskih nogometnih klubova te je i u sovjetskom razdoblju bio jedan od najjačih klubova u bivšoj državi. Vođen od strane braće Surkis klub je od ranih devedesetih imao dozvole za poslovanje u raznim djelatnostima, u jednom trenutku je čak imao dozvolu za trgovanje sa zlatom i dijelovima nuklearnih projektila, a sve kako bi ostao konkurentan u međunarodnim pa i domaćim okvirima.
Oba brata Surkis se smatraju oligarsima ali niti jedan nije dovoljno bogat da se samostalno natječe sa bogatašima koji su vlasnici Shakhtara i Dnipra pa je zato Dinamo organiziran kao međunarodna trgovačka kompanija sa raznim off shore računima i tvrtkama u poreznim oazama po cijelom svijetu. Najpoznatija takva tvrtka je Dynamo Atlantic koja je i držala gore spomenuta prava na trgovinu zlatom i dijelovima nuklearnih projektila.

[61]Dostupno na http://futbolgrad.com/dynamo-kyiv-financial-problems/, (Pristupljeno 20.8.2017.)

Cijeli taj sistem je postavljen u ranim devedesetim godinama kad je ukrajinski tržište naglo prešlo na kapitalizam te su se određeni ljudi na račun općeg nereda u državi uspjeli domoći ogromnog bogatstva.

Tijekom tog vremena Dinamo je praktički bio bez konkurencije u Ukrajini te je potpuno dominirao domaćim nogometom.

To je značilo kako Dinamo može lako zarađivati novac ne samo od raznih aktivnosti po Ukraijini već i prodajom igrača na Zapad. Jedan od prijelomnih trenutaka u svemu tome je bio transfer Andriya Shevchenka u Milan za 25 mil. dolara i od tog trenutka je Dinamo postao značajan igrač na nogometnom tržištu koji nije samo prodavao već i kupovao igrača za velike sume novca.

Dinamo je unatoč tome i dalje morao biti "kreativan" kako bi financirao velike transfere i plaće igrača. Kako bi prikupili potreban novac za financiranje kluba Surkisi su koristili razne financijske taktike i olakšice te su koristili vlastitu mrežu poznanstava među ukrajinskim oligarsima. 2007. je klub potpisao veliki sponzorski ugovor sa Privatbankom, bankom baziranom u Dnipropetrovsku. Ihor Kolomoyskiy je bio vlasnik Privatbanka u to vrijeme pa je tako Dinamo postao direktno vezan sa njegovim poslovnim carstvom.

U drugoj polovici ukrajinska oligarhska scena je bila podijeljena u dva klana, prvi je bio Donetski klan u čijem središtu je bio Rinat Ahmetov, vlasnik Shakhtar Donetska a drugi je bio Dnipropetrovski klan u čijem središtu je bio Ihor Kolomoyskiy vlasnik nogometnog kluba Dnipro iz Dnipropetrovska. Ti oligarsi su kontrolirali većinu važnijih kompanija u Ukrajini u to vrijeme a privrženost pojedinih biznismena jednom ili drugom klanu se mogla primjetiti po tome koliko su vezani uz koji poslovni klub (Dnipro ili Shakhtar). U tom smislu Dinamo i braća Surkis su spadali pod Dnipropetrovski klan jer su bili sponzorirani od Privatbanke te su sve njihove utakmice bile prenošene na Kolomoyskijevoj televizijskoj postaji.

Taj dogovor je omogućavao Dinamu da privuče velik broj sponzora no isto vrijeme je Kolomoyskiy snažno podupirao i financirao i vlastiti nogometni klub (Dnipro). Dinamo je iz tog razloga da bi ostao kompetitivan pribjegavao raznim taktikama pri plaćanju vlastitih igrača.

Naprimjer kad su 2009. doveli Andriya Shevchenka natrag u klub, zbog načina organizacije koji je klubu omogućavao da funkcionira kao društvo sa ograničenom odgovornošću, su plaćali samo dio Shevchenkove plaće u Ukrajini a ostatak na drugom kraju svijeta što je značilo da je klub uštedio veliki dio plaće na izbjegavanju raznih poreza i doprinosa.

Unutar granica Ukrajine su igrači dobivali samo djelić plaće (tj zakonski minimum) dok se ostatak išao raznim načinima do igrača.

Taj cijeli sistem suradnje s oligarsima i izbjegavanja poreza je funkcionirao dobro sve do prosvjeda na Maidanu u zimu 2013. godine te posljedične nestabilnosti, rata na istoku i gubitka Krima. Svi ti događaji su imali velik utjecaj na Ukrajinski nogomet tako da neki klubovi uopće više ne nastupaju u Ukrajini, a neki su prisiljeni igrati na tuđim stadionima (npr Shakhtar). Osim toga događaji na Majdanu su pokrenuli borbu protiv korupcije i utajivanja poreza tako da više nije moguće s lakoćom izigravati sistem. U prilogu objavljenom na jednoj ukrajinskoj televiziji je prikazano kako najveće zvijezde Dinama poput npr Yarmolenka imaju prijavljen dohodak u Ukrajini od samo 600 Eura dok drugi dokumenti pokazuju kako njegova plaća otprilike iznosi oko 5 milijuna Eura.

Iako korupcija ostaje veliki problem u Ukrajinskom društvu državne institucije i mediji postaju sve otvoreniji po tom pitanju te se pokreće sve više istraga protiv raznih dužnosnika što bi u bliskoj budućnosti moglo stvoriti značajne problem donedavno nedodirljivom Dinamu i braći Surkis.

5. Istraživačka pitanja i primarno istraživanje

5.1. Istraživačka pitanja

1. Je li funkcioniranje sportskog subjekta moguće temeljiti isključivo na prihodima vlastitih aktivnosti?

Ovo pitanje je jedno od najvažnijih pitanja u današnjem sportskom okruženju iz razloga što se sve više ljudi javlja sa stavom kako sportski subjekt ne može postizati uspjehe i održavati konkurentnost bez donacija novca kojim će se financirati njegovo poslovanje. Pod prihodima od vlastitih aktivnosti podrazumijevaju se svi prihodi koje subjekt zaradi samostalnim radom, dakle bez donacija države, lokalne samouprave, vlasnika ili drugih subjekata. U ovom radu će se pokazati primjeri najuspješnijih i najbogatijih europskih sportskih subjekata te usporediti njihov način poslovanja uspjehe…

2. Ostvaruju li sportski subjekti s jasnim titularom vlasništva više prihode od marketinških aktivnosti u usporedbi sa sportskim subjektima koji nisu privatno vlasništvo?

Pomoću ovog pitanja će se testirati veza između strukture vlasništva sportskih subjekata i visine prihoda koje subjekti zarađuju od vlastitih navijača. Pod prihode od marketinških aktivnosti se ubrajaju novac zarađen prodajom klupskih proizvoda, prodajom karata, prihod od članarina te prihodi od sponzorskih ugovora. U kategoriju subjekata koji nisu u privatnom vlasništvu se ubrajaju neprofitne udruge, subjekti koji nemaju jednog vlasnika već su u vlasništvu građanskih (najčešće navijačkih) udruženja te svi slični pravni subjekti. Ovo pitanje je relevantno iz razloga što se sve češće u profesionalnom sportu pojavljuju inicijative da se vlasništvo nad klubovima vrati navijačima iz razloga što navijači smatraju kako su oni sposobni uspješnije voditi klubove od privatnih vlasnika koji na klubu zarađuju novac.

3. Doprinosi li implementacija marketinških alata u upravljanju sportskim subjektom sportskim rezultatima?

Ovim pitanjem će se istražiti da li je primjena marketinških alata dovoljno efikasna u povećanju prihoda sportskih subjekata, tj da li je to povećanje prihoda dovoljno veliko da stvori konkurentsku prednost nad subjektima koji te iste marketinške alate ne koriste. Pod marketinške alate ubrajamo npr. uvođenje sustava članarina, prodaju klupskih proizvoda, prodaju prava na korištenju klupskog branda drugim organizacijama, programe za poticanje povećanje broja gledatelja i sl.

Kao relevantan sportski rezultat uzet će sportski rezultat klubova talijanske Serie A.

Pitanje je relevantno iz razloga što su među navijačima sve izraženija stajališta kako se imidž sportskog subjekta ne bi trebao dovoditi u vezu s ničim što nije povezano sa sportom ili tradicijom subjekta te da preveliko korištenje klupskih simbola dovodi do kontraefekta koji uzrokuje da određeni broj navijača gubi interes za subjektom.

5.2. Istraživanje

1. Istraživačko pitanje

Odgovor na prvo istraživačko pitanje će se dobiti analizom financijskih izvještaja nogometnih klubova. Točnije analizirat će se udio klubova koji uspjevaju funkcionirati bez donacija države ili vlastitih vlasnika te će se na taj način dati odgovor na pitanje. Nogomet je odabran iz razloga što se radi o daleko najrazvijenijem sportskom tržištu u Europi.

U istraživanju su analizirane financije 20 klubova koji su na vrhu ljestvice klubova s najvišim prihodima. Analiza se svodila na to da se obraćala pažnja na bilo kakve donacije klubovima od strane vanjskih subjekata ili sumnjivih sponzorskih ugovora koji su samo prikrivene donacije te su oni klubovi koji nisu primili donacije svrstani u jednu grupu a klubovi koji su primali donacije svrstani u drugu grupu. Podaci se odnose na razdoblje od zadnjih 5 godina.

2. Istraživačko pitanje

Odgovor na drugo pitanje je dobijen jednostavnim istraživanjem organizacijske strukture i visine prihoda klubova koji su nastupali u knock out fazi nogometne Ligi Prvaka. Ovo natjecanje je odabrano zato što predstavlja vrhunac europskog sporta, tj. u njemu imaju pravo sudjelujovati gotovo svi najbogatiji europski nogometni klubovi i savršeno je za ovo istraživanje iz razloga što su svi subjekti usporedivi, svi su jedan drugom konkurencija i moraju poštovati isti set pravila poslovanja (Uefin financijski fair play) a specifično je knock-out faza odabrana zato što u tu fazu zaista ulaze najelitniji klubovi Europe. Odgovor na

pitanje će se dobiti svrstavanjem sudionika knock out faze Lige Prvaka iz zadnjih nekoliko sezona u grupe prema načinu na koji su organizirani i promotriti koja grupa daje više sudionika u samom natjecanju. Činjenica je da u ovoj fazi natjecanja sudjeluju klubovi s najvećim prihodima od marketinških aktivnosti pa se tako može odrediti koji model je pogodniji ukoliko nogometni klub želi ući u grupu klubova s najvišim marketinškim prihodima.

3. Istraživačko pitanje

Na ovo pitanje će se dati odgovor analizom financijskih podataka i sportskih rezultata subjekata sličnih prihoda koji nastupaju u Talijanskoj Seriji A (najviši rang natjecanja) s obzirom na korištenje marketinških alata. Ovakva analiza je odabrana kako bi se mogli usporediti sportski rezultati subjekata iste lige u istoj državi koji koriste alate sportskog marketinga s rezultatima subjekata kojima korištenje tih alata nije prioritet. Serie A je odabrana radi raznolikosti klubova koji nastupaju u njoj (klubovi s manjim i sa većim prihodima, iz većih i iz manjih gradova, sa raznolikom strukturom prihoda itd). Postupak analize će biti takav da će se analizirati prihodi klubova u Seriji A i podijeliti klubove u grupe prema veličini prihoda, a zatim ćese unutar grupa locirati klubovi s većim udjelom marketinških prihoda i provjeriti postoji li podudarnost s rezultatskim uspjehom.

5.3. Istraživanje

1. istraživačko pitanje

Engleski klubovi:

- Arsenal – isključivo prihodi od vlastitog poslovanja
- Atletico Madrid – prihodi od vlastitog poslovanja (Kinezi su uložili novce u klub ali to je bilo u svrhu kupovine udjela u vlasništvu)
- Barcelona – isključivo prihodi od vlastitog poslovanja
- Bayern Munchen – isključivo prihodi od vlastitog poslovanja
- Chelsea – primao donacije od vlasnika
- Inter – donacije od vlasnika
- Juventus – isključivo prihodi od vlastitog poslovanja
- Leicester – primao donacije od vlasnika

- Liverpool – primao donacije od vlasnika
- Manchester city – primao donacije od vlasnika
- Manchester United – isključivo prihodi od vlastitog poslovanja
- Milan – donacije od vlasnika
- Paris Saint Germain – donacije od vlasnika
- Roma – donacije od vlasnika
- Schalke 04 – prihodi od vlastitog poslovanja
- Tottenham – prihodi od vlastitog poslovanja
- West Ham – primao donacije od vlasnika
- Zenit – donacije od vlasnika (indirektno od države)

Finalno od 20 najbogatijih Europskih nogometnih klubova njih 11 je u zadnjih 5 godina primalo donacije od vlasnika ili trećih strana a 9 nije

2. Istraživačko pitanje

Slijedi lista nogometnih klubova koji su u zadnjih 10 godina nastupali u knock out fazi Lige Prvaka, kraj njihovog imena će biti naveden i model njihovog vlasništva.

Treba napomenuti kako postoje slučajevi klubova koji službeno nisu u vlasništvu navijača ali navijači imaju pravo odlučivanja i biranja vodstva kluba, ti slučajevi su svrstani pod kategoriju – društvo u vlasništvu navijača

Arsenal - privatno vlasništvo
Chelsea - privatno vlasništvo
Leicester - privatno vlasništvo
Liverpool - privatno vlasništvo
Manchester City - privatno vlasništvo
Manchester United - privatno vlasništvo
Tottenham - privatno vlasništvo
Napoli - privatno vlasništvo
Barcelona - društvo u vlasništvu navijača
Real Madrid - društvo u vlasništvu navijača
Monaco - privatno vlasništvo
Borussia Dortmund - društvo u vlasništvu navijača

Juventus - privatno vlasništvo

Paris Saint Germain - privatno vlasništvo

Benfica - društvo u vlasništvu navijača

Bayern Munchen - društvo u vlasništvu navijača

Bayer Leverkusen - privatno vlasništvo

Porto - privatno vlasništvo

Sevilla - privatno vlasništvo

Shakhtar - privatno vlasništvo

Inter - privatno vlasništvo

Lyon - privatno vlasništvo

Copenhagen - privatno vlasništvo

Roma – privatno vlasništvo

Marseille - privatno vlasništvo

Milan - privatno vlasništvo

Bordeaux - privatno vlasništvo

Fiorentina - privatno vlasništvo

CSKA Moscow - privatno vlasništvo

Stuttgart - privatno vlasništvo

Olympiakos – privatno vlasništvo

Panathinaikos - privatno vlasništvo

Atletico Madrid - privatno vlasništvo

Villarreal - privatno vlasništvo

Celtic - privatno vlasništvo

Fenerbahce - društvo u vlasništvu navijača

Basel - privatno vlasništvo

Schalke - društvo u vlasništvu navijača

Galatasaray - društvo u vlasništvu navijača

Zenit - privatno vlasništvo

Malaga - privatno vlasništvo

Valencia - privatno vlasništvo

APOEL - društvo u vlasništvu navijača

Sporting Lisbon - društvo u vlasništvu navijača

Wolfsburg - privatno vlasništvo

Ukupno je u istraživanju obuhvaćeno 45 klubova od kojih je 10 bilo pod kontrolom vlastitih navijača a 35 subjekata je bilo u privatnom vlasništvu.

3. Istraživačko pitanje

Klubovi su podijeljeni u 3 kategorije prihoda iz kojih će se međusobno uspoređivati klubovi.

U prvu kategoriju spadaju klubovi s prihodima većima od 100 milijuna eura, u drugu spadaju klubovi s prihodima od 45 – 100 mil eura, a u treću klubovi s prihodima manjim od 45 mil eura. Kategorije prihoda su: prihodi vezani uz vlastite marketinške aktivnosti, prihodi od TV prava i prihodi od transfera.

S obzirom kako prihodi od TV prava ovise i o marketinškim aktivnostima kluba onaj dio zarade koji se dobiva na račun broja navijača će se ubrojiti u marketinške prihode jer smatramo kako klub svojim akcijama privlači navijače i sav prihod koji se dobije na račun njih bi trebao ići u kategoriju marketinških prihoda.

Klubovi koji su obuhvaćeni istraživanjem:

- Juventus - više od 100 mil Eur
- Milan – više od 100 mil Eur
- Napoli – više od 100 mil Eur
- Inter – više od 100 mil Eur
- Fiorentina – 45 – 100 mil Eur
- Lazio – 45 – 100 mil Eur
- Genoa – manje od 45 mil Eur
- Udinese – 45 – 100 mil Eur
- Parma – 45 – 100 mil Eur
- Torino – 45 – 100 mil Eur

- Atalanta – 45 – 100 mil Eur
- Bologna – manje od 45 mil Eur
- Sampdoria – manje od 45 mil Eur
- Verona – manje od 45 mil Eur
- Cagliari – manje od 45 mil Eur
- Chievo – manje od 45 mil Eur
- Catania – manje od 45 mil Eur
- Sassuolo – manje od 45 mil Eur
- Livorno – manje od 45 mil

1. grupa (klubovi s prihodima većim od 100 mil eura)

- Juventus – 174.6 mil eur prihoda od marketinga (1. na kraju sezone)
- Milan – 158.4 mil eur prihoda od marketinga (8. na kraju sezone)
- Napoli – 79.9 mil eur prihoda od marketinga (3. na kraju sezone)
- Inter – 108.7 mil eur prihoda od marketinga (5. na kraju sezone)
- Roma – 75.7 mil eur prihoda od marketinga (2. na kraju sezone)

Pearsonov test pokazuje da nema značajne korelacije između prihoda i pozicije na kraju sezone

2. grupa (klubovi s prihodima između 45 i 100 mil Eura)

- Fiorentina – 38.9 mil eur prihoda od marketinga (4. na kraju sezone)
- Lazio – 35.5 mil eur prihoda od marketinga (9. na kraju sezone)
- Udinese – 16.8 mil eur prihoda od marketinga (13. na kraju sezone)
- Parma – 15.7 mil eur prihoda od marketinga (6. na kraju sezone)

- Torino – 19.4 mil eur prihoda od marketinga (7. na kraju sezone)
- Atalanta – 18.3 mil eur prihoda od marketinga (11. na kraju sezone)

Pearsonov test pokazuje kako ni u ovom slučaju nema značajne korelacije

3. grupa klubova (klubovi s prihodima manjim od 45 mil eur)

- Genoa – 18.1 mil eur prihoda od marketinga (14. na kraju sezone)
- Bologna – 17.5 mil eur prihoda od marketinga (19. na kraju sezone)
- Sampdoria – 12.1 mil eur prihoda od marketinga (12. na kraju sezone)
- Verona – 21.8 mil eur prihoda od marketinga (10. na kraju sezone)
- Cagliari – 14.5 mil eur prihoda od marketinga (15. na kraju sezone)
- Chievo – 11.3 mil eur prihoda od marketinga (16. na kraju sezone)
- Catania – 12.8 mil eur prihoda od marketinga (18. na kraju sezone)
- Sassuolo – 22.5 mil eur prihoda od marketinga (17. na kraju sezone)
- Livorno – 8.5 mil eur prihoda od marketinga (20. na kraju sezone)

Pearsonov test pokazuje kako ni u ovom slučaju nema značajne korelacije.

Pearsonov test na razini svih 20 klubova pokazuje kako korelacija postoji

Revenue per Italian Football Club Accounts (2013/14 Results)

€ mlns	Match Day	TV	Commer-cial	**TOTAL REVENUE**	Player Loans	Away Fans Match Day	Asset Values	**ITALY REVENUE**	Profit on Player Sales	Player Sales % of Revenue
Juventus	**41.0**	**153.3**	**85.0**	**279.3**	**1.0**	**0.0**		**280.4**	**35.3**	**13%**
Milan	28.7	119.5	98.4	**246.7**	0.6		7.3	**254.6**	23.4	**9%**
Napoli	20.9	104.9	39.0	**164.8**	2.2	0.7		**167.6**	67.7	**40%**
Inter	18.8	76.4	59.3	**154.4**	1.4	0.1	4.7	**160.5**	6.4	**4%**
Roma	22.3	68.7	36.4	**127.4**	3.1	1.1		**131.5**	51.7	**39%**
Fiorentina	9.7	52.9	20.6	**83.1**	4.5	0.1		**87.7**	31.3	**36%**
Lazio	7.2	56.3	20.6	**84.1**	0.4	0.0		**84.5**	23.0	**27%**
Genoa	3.9	29.6	11.2	**44.7**	8.6		3.9	**57.2**	23.0	**40%**
Udinese	3.5	36.6	9.9	**50.0**	6.0	0.0		**56.0**	17.8	**32%**
Parma	4.1	37.2	9.1	**50.5**	0.7		4.4	**55.6**	44.1	**79%**
Torino	5.2	34.9	8.8	**48.8**	0.2		1.9	**50.9**	12.8	**25%**
Atalanta	4.0	29.7	11.8	**45.5**	0.2	0.0	2.9	**48.6**	14.6	**30%**
Bologna	4.1	30.1	9.5	**43.6**	0.2	0.0	2.0	**45.9**	18.2	**40%**
Sampdoria	4.1	32.9	5.3	**42.2**	0.0	0.1	1.3	**43.6**	22.6	**52%**
Verona	5.3	22.8	14.6	**42.7**	0.7			**43.4**	10.2	**23%**
Cagliari	0.9	30.2	8.4	**39.5**	3.0	0.0		**42.5**	2.3	**5%**
Chievo	1.8	27.9	6.8	**36.4**	2.7	0.0	3.2	**42.3**	7.0	**16%**
Catania	3.0	30.2	6.3	**39.6**	0.5	0.0	0.8	**40.9**	10.9	**27%**
Sassuolo	1.6	10.5	19.6	**31.7**	0.8			**32.5**	8.5	**26%**
Livorno	1.7	11.3	5.3	**18.3**	1.1		1.1	**20.5**	0.2	**1%**
Total	**191.8**	**995.8**	**485.8**	**1,673.4**	**37.7**	**2.2**	**33.4**	**1,746.7**	**430.8**	**25%**

Note 1: all accounts to 30 Jun 14, except Atalanta, Fiorentina, Genoa, Livorno, Milan, Sampdoria, Sassuolo & Torino (to 31 Dec 13).

Note 2: Profit on Player Sales = Plusvalenze less Minusvalenze

Prepared by @SwissRamble

Tablica 14: Prihodi klubova Serie A

Izvor: http://swissramble.blogspot.hr/search/label/Juventus?updated-max=2016-11-22T07:17:00%2B01:00&max-results=20&start=1&by-date=false, (Pristupljeno 22.8.2017.)

Distribution of Serie A TV Money 2013/14

€ mlns	Rank	Equal Share	Performance: Last Season	Performance: 5 Previous Seasons	Performance: Historical	Media Profile: Supporters	Media Profile: Population	Increment	Total Payment
Share		40%	5%	15%	10%	25%	5%		100%
Juventus	**1**	**16.2**	**3.8**	**11.0**	**7.7**	**48.6**	**2.5**	**1.5**	**91.3**
Milan	2	16.2	2.5	**11.6**	7.3	31.3	3.6	0.9	**73.4**
Inter	3	16.2	3.1	10.4	6.9	30.6	3.6	1.1	**71.9**
Roma	4	16.2	3.6	9.2	6.5	16.0	**7.9**	1.5	**60.9**
Napoli	5	16.2	3.5	9.8	4.6	20.0	2.7	1.5	**58.3**
Lazio	6	16.2	2.3	8.1	5.4	7.7	**7.9**	0.7	**48.3**
Fiorentina	7	16.2	3.3	7.5	6.2	8.6	1.0	1.1	**43.9**
Torino	8	16.2	2.7	2.3	5.8	5.4	2.5	0.9	**35.8**
Udinese	9	16.2	1.5	8.7	2.7	3.4	0.3	0.3	**33.1**
Genoa	10	16.2	1.3	6.3	3.5	3.0	1.6	0.3	**32.2**
Parma	11	16.2	2.9	6.9	1.9	2.5	0.5	1.1	**32.0**
Sampdoria	12	16.2	1.7	4.0	5.0	2.7	1.6	0.3	**31.5**
Cagliari	13	16.2	1.1	4.6	2.3	5.2	0.4	0.3	**30.1**
Bologna	14	16.2	0.4	3.5	4.2	3.9	1.1	0.3	**29.6**
Catania	15	16.2	0.6	5.8	1.5	3.5	0.9	0.3	**28.8**
Atalanta	16	16.2	1.9	2.9	3.8	2.5	0.3	0.3	**27.9**
Chievo	17	16.2	1.0	5.2	0.8	2.7	0.7	0.3	**26.9**
Verona	18	16.2	2.1	0.6	3.1	1.9	0.7	0.7	**25.3**
Livorno	19	16.2	0.2	1.2	1.2	1.5	0.4	0.3	**21.0**
Sassuolo	20	16.2	0.8	1.7	0.4	1.3	0.1	0.3	**20.8**
Total		**324.0**	**40.3**	**121.3**	**80.8**	**202.3**	**40.3**	**14.0**	**823.0**

Prepared by @SwissRamble — Source: La Gazzetta dello Sport

Tablica 15: Distribucija novca od prodaje TV prava u Seriji A
Izvor: http://swissramble.blogspot.hr/search/label/Juventus?updated-max=2016-1122T07:17:00%2B01:00&max-results=20&start=1&by-date=false

5.4. Kritički osvrt na rezultate istraživanja

Rezultati istraživanja za sva 3 istraživačka pitanja su u principu dali relativno neodređene podatke. Problem kod provođenja ovakvih istraživanja je u prikupljanju kvalitetnih podataka. Veliki broj klubova uopće ne izdaje računovodstena izvješća u javnosti, još veći broj izdaje izvještaje ali to radi na neadekvatan način, svaka država ima svoje zakone i pravila po kojima se izrađuju ta izvješća te ona često nisu usporediva a velik broj klubova i falsificira vlastita izvješća radi raznih motiva. Uzorak za sva 3 pitanja je bio relativno malen i služio je čisto kao demonstracija nekih zakonitosti. Sva 3 istraživanja su pokazala kako je marketing samo jedan od faktora koji utječe na sportski rezultat klubova te je nemoguće kvantificirati i točno predvidjeti uspjeh nekog kluba samo na osnovu ekonomskih podataka. Ta činjenica koliko god bila frustrirajuća sa znanstvene strane ujedno i predstavlja jedan od glavnih razloga zbog kojih sport dan danas zadržava ogromnu popularnost. Nepredvidivost će uvijek postojati u sportu i onog trenutka kad nepredvidivosti nestane (ako do toga ikad dođe) nestat će i natjecateljskog sporta.

6. Zaključak

6.1. Analiza nalaza provedenih istraživanja

1. istraživačko pitanje - Je li funkcioniranje sportskog subjekta moguće temeljiti isključivo na prihodima vlastitih aktivnosti?

Analiza prihoda najbogatijih svjetskih nogometnih klubova je pokazala kako njih gotovo pola funkcionira isključivo na vlastitim prihodima. Ta činjenica nedvojbeno pokazuje kako je moguće temeljiti svoje poslovanje na prihodima od vlastitih aktivnosti no treba napomenuti kako postoje velik razlike na tržištima određenih sportova, tržištima određenih država te i na tržištima različitih liga u kojima se subjekti natječu. Subjekti koji posluju na uređenim tržištima, bogatim tržištima i subjekti koji imaju mnogo navijača će puno lakše živjeti samo od vlastitih tržišta nego subjekti koji ne posluju na takvim tržištima. Također treba reći kako donacije vanjskih strana svakako pomažu subjektima u stvaranju konkurentske prednosti i jasno je da će subjekti koji dobivaju sredstva iz drugih izbora imati veće šanse za uspjeh nego klubovi koji ih ne dobijaju. Uglavnom, istraživanje je pokazalo kako sportski subjekti mogu funkcionirati isključivo sa vlastitim prihodima no potrebno se ograditi i reći kako mogućnost dolaska do samog vrha u nekom sportu koristeći isključivo vlastite prihode ovisi i o razvijenosti, bogatstvu i veličini sportskog tržišta na kojem se subjekt nalazi.

2. istraživačko pitanje - Ostvaruju li sportski subjekti s jasnim titularom vlasništva više prihode od marketinških aktivnosti u usporedbi sa sportskim subjektima koji nisu privatno vlasništvo?

Istraživanje je provedeno na nogometnim klubovima koji su rezultatski ostvarili najveće uspjehe u najelitnijem europskom natjecanju. U ovu grupu klubova redovito ulaze klubovi koji imaju najveće prihode od marketinga te je ona zato i odabrana kao uzorak na kojem će se provesti istraživanje. Rezultati su prikazali kako je 10 od 45 klubova koji spadaju u tu grupu pod kontrolom navijača dok su ostali pod kontrolom privatnih osoba (ili u slučaju jednog kluba pod kontrolom državne korporacije). Istraživanje je dakle pokazalo kako navijačima u globalu nije toliko bitna kontrola nad klubom te su spremni odvajati svoj novac iako nemaju moć odlučivanja. Naravno treba se ograditi i reći kako uvijek postoje iznimke te bi u nekim slučajevima oduzimanje kontrole nad klubom navijačima izazvalo pravu bunu te bi možda došlo do prekida veze velikog broja navijača sa klubom kojeg podržavaju. Također je moguće kako bi u nekim slučajevima davanje veće kontrole navijačima nad klupskim poslovanjem

povećalo njihovu privrženost a samim time i količinu novca koje su spremni potrošiti na klub no to je pitanje za drugo istraživanje.

3. istraživačko pitanje - Doprinosi li implementacija marketinških alata u upravljanju sportskim subjektom sportskim rezultatima?
U trećem pitanju su analizirani klubovi Serie A slične veličine te se promatralo da li visina marketinškh prihoda igra ikakvu ulogu u njihovom sportskom rezultatu (plasmanu na ljestvici). Klubovi su podijeljeni u 3 grupe koje su sačinjavali usporedivi klubovi i rezultati su pokazali kako unutar nijedne grupe nema korelacije između visine prihoda i pozicije na ljestvici. Kad se promatrala situacija na razini cijele lige korelacija je postojala no mora se priznati kako marketinški prihod malih klubova s dna ljestvice nije kratkoročno usporediv s prihodom divova poput Juventusa.
Unatoč negativnim rezultatima istraživanja korelacija između ukupnih prihoda klubova i sportskih rezultata postoji jer se povećanjem prihoda povećava i platežna moć klubova što omogućava kupovinu i zadržavanje boljih igrača a to onda utječe na sportski rezultat.
Radi tog razloga klubovi dugoročno trebaju težiti povećanju prihoda svih vrste te posljedično tome i povećanju marketinških prihoda i na taj način mogu prijeći iz kategorije malih klubova u višu kategoriju velikih ili srednje velikih klubova što im onda daje druge perspektive i druge mogućnosti.

6.2. Smjernice za upravljanje marketingom u financiranju sportskih subjekata

Nakon cijelog ovog istraživanja mogu se donijeti određeni zaključci i odrediti smjernice kojih bi se sportski subjekti trebali pridržavati u njihovom poslovanju:

- Upoznati vlastito tržište
- Analizirati vlastiti proizvod, vlastito poslovanje i vlastiti potencijal
- Analizirati trenutne kupce (fanove) i saznati što ih je privuklo, što im smeta, kakvi su njihovi motivi, njihove navike i sl.
- Analizirati potencijalne fanove, njihove motive i identificirati načine kako bi ih se moglo privući

- Ići u korak s modernim trendovima ali zadržati identitet
- Ne previše oscilirati s marketinškim miksom, odrediti generalni stil kojega se treba pridržavati
- Prilagoditi marketinški miks tržištu i željenim ciljevima, ne treba se razbacivati novcem ali niti škrtariti
- U slučaju velikih promjena treba iskoristiti postojeće snage i resurse a ne sve odbacivati svako malo te kretati iznova, također se ne treba niti držati ustaljenih navika koje ne pridonose ničemu osim što stvaraju osjećaj komfora
- Uspostaviti i održavati bliske odnose sa svim stakeholderima
- Pratiti trendove u tehnologiji i na tržištu, uvijek pratiti moguće prijetnje te načine na koje bi se mogli obraniti od njih te biti spreman reagirati na moguće prilike koje se mogu pojaviti u bilo kojem obliku

6.3. Koncept prijedloga modela upravljanja marketingom sportskih subjekata u post tranzicijskim zemljama

Situacija u posttranzicijskim zemljama je uvelike određivala mogućnosti sportskih subjekata te nažalost u većini faktora bila otežavajući faktor koji je te subjekte onemogućavao da konkuriraju subjektima koji su dolazili iz razvijenijih zemalja. Danas se situacija sve više mijenja te se otvaraju brojne prilike koje subjekti moraju iskoristiti u što većem broju kako bi smanjili razliku i eventualno prestigli konkurenciju iz razvijenijih zemalja.
U sljedećem odlomku će se u par crta dati kratki koncept upravljanja marketingom sportskog subjekta u tipičnoj posttranzicijskoj zemlji.

- Prije svega svaki sportski subjekt treba biti svjestan svojih mogućnosti i svoje okoline kako bi bio u situaciji pravovremeno reagirati na sve utjecaje iz okružja (negativne i pozitivne)
- Također bi morao biti svjestan snaga i slabosti vlastitih konkurenata, direktnih i indirektnih
- Ovisno o veličini i snazi sportskog subjekta potrebno je kreirati marketinški plan s prvenstvenim ciljem da bude što efikasniji, nažalost klubovi iz razvijenijih zemalja imaju veća sredstva za takve akcije na raspolaganju tako da subjekti iz posttranzicijski zemalja moraju koristiti što efikasnije alate, moraju iskoristiti činjenicu kako su

troškovi općenito često manji u njihovim zemljama nego na zapadu i trebaju se boriti s konkurencijom originalnošću a ne resursima

- Posttranzicijska društva su mahom dosta tradicionalna tako da je naglašavanjem tradicije ssubjekata mogu postići dobri rezultati
- Subjekti iz razvijenijih zemalja obično postavljaju trendove i implementiraju inovativna rješenja brže nego drugi tako da treba biti svjestan trendova u tim zemljama te što prije implementirati slična rješenja ukoliko se pokažu dobrima (prednost poslovanja na tržištu koje malo kaska je u tome što se dobije prilika da se vidi koje inovacije su uspješne a koje nisu tako da je rizik od implementacije inovacija manji)
- Subjekti u posttranzicijskim zemljama moraju pripaziti da se njihovi navijači ne okrenu uspješnijim subjektima iz razvijenijih zemalja, potrebno je ciljati na emocije ili u nekim slučajevima na lokalpatriotizam ili patriotizam
- Posjećenost sportskih borilišta je u posttranzicijskim zemljama većinom manja nego drugdje tako da treba raditi na vraćanju fanova na tribine, posljedično s fanovima dolaze i sponzori
- Tipično fanovi u posttranzicijskim zemljama imaju na raspolaganju manje novca nego sportski fanovi u razvijenijim zemljama tako da je dobra ideja pokušati ih privući raznim akcijama ili popustima
- Nastojati privući sponzore iz bogatijih zemalja iz razloga što se obično može raditi o većim i razvijenijm poduzećima od onih koja posluju u vlastitim zemljama
- Nastojati unaprijediti infrastrukturu s obzirom da je ona često u posttranzicijskim zemljama u lošem stanju te odbija gledatelje od sportskih borilišta
- Nastojati privući što više dobrog publiciteta iz cijelog svijeta
- Maksimalno iskoristiti prednosti društvenih mreža i jeftinijih medija sa velikim dosegom
- Velik broj posttranzicijskih zemalja ima veliku dijasporu širom svijeta pa je dobra ideja nastojati i ljude iz dijaspore uključiti u interakciju s klubom

Sažetak

Ovaj rad je sastavljen s ciljem prezentiranja generalnih odrednica marketinga u sportu, situacije u sportu u posttranzicijskim zemljama te u svrhu analize u kolikoj mjeri marketing može pomoći sportskim subjektima u posttranzcijiskim zemljama.

U početku je dan određeni uvod u povijest sportskog marketinga i njegove odrednice te su predstavljena istraživačka pitanja na koje se pokušao dati odgovor.

Nakon toga su predstavljene glavne odrednice i alati sportskog marketinga, te su predstavljene glavne odrednice financijskog menadžmenta u sportu skupa s kratkim presjekom situacije u financijskom menadžmentu na nekoliko sportskih tržišta istočne Europe.

U sljedećem dijelu rada je predstavljeno izviđajno istraživanje o situaciji u sportu u posttranzicijskim zemljama, točnije predstavljena je općenita situacija, situacija u marketingu te u financijskom menadžmentu.

Poslije toga je slijedilo istraživanje gdje su se pomoću nekoliko primjera pokušalo odgovoriti na istraživačka pitanja te su na kraju predstavljeni i rezultati te dani odgovori na istraživačka pitanja.

Ključne riječi: marketing, sport, financiranje sporta, tranzicija, posttranzicijske zemlje

Summary

This thesis was written with the goal of presenting the guidelines of sports marketing, presenting the situation in sport in posttransition markets and for the purpose of analyzing how can marketing tools help the sport subjects in posttransition markets.

The thesis begins with the introduction to the history and some basic principles of sports marketing and the introduction to the research questions which needed to be answered.

Next section contains the basic principles and tools of sports marketing and basic principles of financial management in sports together with the short presentation of the situation in financial management in several sport markets of Eastern Europe

Next section contains the exploratory research about the situation in sports in posttransition countries, specifically about the general situation, state of the sports marketing and state of the financial management in sport the subjects.

Next section contains the short research that was conducted in order to answer the research questions and in the end the reader can see the results and answers to the research questions.

Key words: marketing, sport, financing of sport, transition, post-transition countries

Popis tablica

Tablica 1: Dimenzije i socio demografski sastav clustera……...….32
Tablica 2: Segment 1. (sport shoppers)…….....32
Tablica 3: Segment - 2 izletnici……...….33
Tablica 4: Segment 3- Gladni vjerni fanovi…….....33
Tablica 5: Segment 4 – obitelji……...……..33
Tablica 6: Indikatori po državama……...….42
Tablica 7: Poslovni rezultat HNK Hajduk kroz godine……....68
Tablica 8: Poslovni prihodi HNK Hajduk…….……...….....69
Tablica 9: Troškovi HNK Hajduk……...…..69
Tablica 10: Koeficijenti likvidnosti HNK Hajduk…….....71
Tablica 11: Bilanca dobiti i gubitka za period 2013-2015……..….…75
Tablica 12: EBITDA u periodu 2013-…….……..….…..76
Tablica 13:Redovni prihodi i korigirana EBITDA u periodu 2013-2015……...……..77
Tablica 14: Prihodi klubova Serie A…….94
Tablica 15: Distribucija novca od prodaje TV prava u Seriji A……...95

Popis slika

Slika 1. Relativna važnost sadržaja po kategorijama……31
Slika 2. Stari i novi grb Shakhtara…….…...65
Slika 3. Primjer proizvoda s klupskim grbom…….……....…66
Slika 4. Logo Donbass Arene……...66
Slika 5. Struktura vlasništva HNK Hajduk……...68
Slika 6: Struktura troškova HNK Hajduk…….70
Slika 7: Analiza likvidnosti HNK Hajduk……71
Slika 8: Struktura izvora financiranja HNK Hajduk…….72
Slika 9: Usporedba prihoda odabranih klubova……73
Slika 10: Struktura redovnih prihoda FK Partizan……79
Slika 11: Redovni prihodi FK Partizan…….80
Slika 12: Postotak prihoda koji se troše na plaće igrača u FK Partizan…….…….……..80
Slika 13: Usporedba redovnih prihoda i troška plaća u FK Partizan……81

Slika 14: Postotak redovnih prihoda koji se troše na plaće u FK Partizan……...…81
Slika 15: Struktura redovnih troškova u periodu 2013……82

LITERATURA

Knjige

1. Bartoluci, M., (2003). Ekonomika i menadžment sporta, Grafex, Zagreb, str. 209.(Pristupljeno 8.9.2016)
2. Beech, J.G., Chadwick, S., *The Marketing Of Sport* (2007), Harlow, England: Prentice Hall/Financial Times, (Pristupljeno 8.9.2016.)
3. Berry, L., (1983): *Relationship Marketing. American Marketing Association,* Chicago,(Pristupljeno 9.9.2016.)
4. Buhler, A., Nufer, N.,(2010):*Relationship marketing in sports,* Elsevier Ltd, Oxford, (Pristupljeno 9.9.2016.)
5. Bee, C.C., Kahle, L.R., (2006): *Relationship Marketing in Sports: A Functional Approach,* Sport Marketing Quarterly, 2006, 15, 102-110, © 2006 West Virginia University,(Pristupljeno 10.9.2016.)
6. Copley, P., *Marketing Communications Management: Analysis, Planning, Implementation*, (2004), Elsevier Butterworth-Heinemann, (2004), (Pristupljeno 13.9.2016.)
7. Chadwick, S., Chanavat N., & Desbordes, (2016), M. . *Routledge handbook of sports marketing*.,London: Routledge, (Pristupljeno 12.8.2017.)
8. Christopher, M., Ballantyne, D., Payne A., *Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value*, (2002), Oxford: Butterworth-Heinemann, (Pristupljeno 13.9.2016.)
9. Desbordes, M., *Marketing and Football: An International Perspective*, (2007), Amsterdam: Butterworth-Heinemann, (Pristupljeno 13.9.2016.)
10. Howard, D.R., Crompton, J.L. (1995) *Financing Sport*, Morgantown, WV: Fitness Information Technology, Inc. (pristupljeno 20.7.2017.)
11. Fullerton, S., Merz, G. (2008): *The Four Domains of Sports Marketing: A Conceptual Framework,* West Virginia University, (pristupljeno 9.9.2016.)
12. Funk, D. C. (2008). *Consumer behaviour in sport and events: marketing action*, Amsterdam: Butterworth-Heinemann/Elsevier, str. 6, (Pristupljeno 9.9.2016.)

13. Graham, S., Goldblatt, J. J., Neirotti, L. D., & Graham, S. (2001), *The ultimate guide to sports marketing*, New York: McGraw-Hill, str. 12, (Pristupljeno 9.9.2016.)
14. Irwin, R. L., Sutton, W. A., & McCarthy, L. (2002). *Sport Promotion and Sales Management.* Champaign, IL: Human Kinetics Publishers. (pristupljeno 30.7. 2017.)
15. Kahle L. and Riley, C. (2004). *Sports marketing and the psychology of marketing communication*. London: Lawrence Erlbaum Associates, pp.259 - 268. (pristupljeno 30.7. 2017.)
16. Levinson, C.J., Burkow, S., *Guerrilla Profits: 10 Powerful Strategies to Increase Cashflow, Boost Earnings & Get More Business*, (2008), New York: Guerrilla Marketing, (2008), (Pristupljeno 15.9.2016.)
17. Parent, M. M., & Slack, T. (2007). *International perspectives on the management of sport*. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann, (Pristupljeno 10.9.2016.)
18. Stewart, B., *Sport Funding and Finance*. Amsterdam: Elsevier, (2007), (Pristupljeno 15.9.2016)
19. Swayne, L., Dodds, M. (2011). Encyclopedia of sports management and marketing. Los Angeles: Sage, (Pristupljeno 9.7.2017.)
20. Shank, M. (2005) Sports Marketing: A Strategic Perspective, Upper Saddle River, NJ: Pearson Education. (pristupljeno 15.7.2017.)
21. Trąpczyński, P., et al. *Competitiveness of CEE economies and businesses: multidisciplinary perspectives on challenges and opportunities*, (2016) Cham, Springer, (Pristupljeno 7.8.2017.)
22. Wann, D. L., Hamlet, M. A., Wilson, T. M., & Hodges, J. A. (1995), *Basking in reflected glory, cutting off reflected failure, and cutting off future failure: The importance of group identification*, The Journal of Social Behavior and Personality, 23, (pristupljeno 30.7.2017)
23. Westerbeek, H., Smith, A. (2005). *Business leadership and the lessons from sport*, Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan, (pristupljeno 2.7. 2017.)

Članci

1. Caskey, R.J., Delpy, L.A. (1999) *An examination of sport Web sites and the opinion of web employees toward the use and viability of the World Wide Web as a profitable*

sports marketing tool, Sport Marketing Quarterly 8(2):13–24. (Pristupljeno 16.7.2017.)

2. Dalakas, V., Rose, G., & Aiken, K. D. (2001). *Soft drinks, auto repair, and baseball: Sports fans' perceptions of sponsors and fans' intentions toward the sponsors*, B. Ponsford (Ed.), Association of Marketing Theory and Practice Proceedings, 10th ed. (114–118). Jekyll Island, GA: March. (pristupljeno 30.7.2017.)
3. Deloitte report, *Deloitte's sports industry starting lineup: Trends expected to disrupt and dominate 2017*, Deloitte, 2016., https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-business/articles/sports-business-trends-disruption.html, (pristupljeno 3.8.2017.)
4. Delpy, L. and Bosetti, H.A. (1998) *Sport management and marketing via the World Wide Web*, Sport Marketing Quarterly 7(1):21–7. (Pristupljeno 16.7.2017.)
5. Duncan, M., Campbell, R.M. (1999) *Internet users: How to reach them and how to integratethe Internet into the marketing strategy of sport businesses*, Sport Marketing Quarterly 8(2):35–42. (Pristupljeno 16.7.2017.)
6. Grgić (2013), *Gerilski marketing*, www.istrazime.com (http://www.istrazime.com/psihologija-potrosaca/gerilski-marketing/), (Pristupljeno 1.8.2017.)
7. Herceg, K., 2013. *Sportski marketing – definicija i karakteristike*, Ekonomski portal, Dostupno na: http://bit.ly/1LpFIEN, (Pristupljeno 8.9.2016.)
8. Jovanović, J., *Sport management in countries in transition: current state and development perspectives*, University of Beograd, 2011., (Pristupljeno 9.8.2017.)
9. McDonald, M. A. *How Regimes Dictate Oligarchs & Their Football Clubs: Case Studies Comparison of Oligarch Football Club Ownership in Dagestan, Romania, & Transnistria from 1990-2014*, Chapel Hill, 2014, (Pristupljeno 10.8.2017.)
10. Mael,F.,&Ashforth,B. E. (1992), *Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. Journal of Organizational Behavior*, 13, 103–23. (pristupljeno 30.7.2017.)
11. Shani, D.(1997): *A framework for implementing relationship marketing in the sport industry*, Sport Marketing Quarterly, vol. 6, (Pristupljeno 10.9.2016.)
12. Smolen, A. Pawlak, Z., *Marketing strategies of professional football clubs*, Warsaw School of Economics, 2014, (Pristupljeno 11.8.2017.)

13. Sutton,W. A., McDonald, M. A., Milne, G. R., & Cimperman, J. (1997). *Creating and fostering fan identification in professional sports*, Sport Marketing Quarterly, 6(1), (pristupljeno 30.7. 2017)
14. Sveučilište u Zadru: *Metode znanstvenih istraživanja*, dostupno na http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/1_godina/metodologija/metode_znanstvenih_istrazivanja.pdf, (Pristupljeno 11.9.2016.)
15. The future of Sports Team, *The Future of Sports* (2016), http://futureof.org/sports-2016/, (Pristupljeno 2.8.2017.)

Internet izvori

1. https://adriafootball.wordpress.com/2017/02/24/finansije-fudbalskog-kluba-partizan-1-deo/ (Pristupljeno (17.8.2017.)
2. http://futbolgrad.com/dynamo-kyiv-financial-problems/ (Pristupljeno 20.8.2017.)
3. http://telesport.telegram.hr/analize/hajduk-kad-ulica-vodi-klub (Pristupljeno16.8.2017)