STRATEGIJA UPRAVLJANJA MARKOM U SVRHU JAČANJA IMIDŽA SPORTSKOG SUBJEKTA

Šarotić, Goran

Master's thesis / Diplomski rad

2016

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:124:073717

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

DIPLOMSKI RAD

STRATEGIJA UPRAVLJANJA MARKOM U SVRHU JAČANJA IMIDŽA SPORTSKOG SUBJEKTA

Mentor:
izv. prof. dr. sc. Neven Šerić

Student:
Goran Šarotić

Split, srpanj 2016.

SADRŽAJ

1.UVODNE NAZNAKE ... 1

1.1. PROBLEM ISTRAŽIVANJA ... 1
1.2. PREDMET ISTRAŽIVANJA ... 7
1.3. ISTRAŽIVAČKE HIPOTEZE ... 8
1.4. CILJEVI ISTRAŽIVANJA ... 9
1.5. METODE ISTRAŽIVANJA ... 10
1.6. DOPRINOS ISTRAŽIVANJA ... 12

2. MARKA I UPRAVLJANJE MARKOM U SPORTU ... 13

2.1. MARKA PROIZVODA ... 13
2.1.1. Značaj marke ... 13
2.1.2. Stvaranje marke ... 14
2.1.3. Upravljanje markom ... 16
2.1.3.1. Izgradnja tržišne vrijednosti marke ... 16
2.1.3.2. Osnaživanje marke ... 18
2.1.3.3. Oživljavanje marke ... 19
2.1.3.4. Proširenje marke ... 20
2.2. UPRAVLJANJE MARKOM U SPORTU ... 22
2.2.1. Važnost marke u sportu ... 22
2.2.2. Razvoj marke u sportu ... 24
2.2.2.1. Segmentacija ... 24
2.2.2.2. Uključenost ... 26
2.2.2.3. Etos ... 27
2.2.2.4. Transformacija ... 29
2.2.3. Stvaranje lojalnosti marci u sportu ... 30

3. IMIDŽ SPORTA I IMIDŽ SPORTSKOG KLUBA ... 32

3.1. GLOBALNI IMIDŽ SPORTA ... 32
3.2. ODREDNICE IMIDŽA SPORTSKOG KLUBA ... 33
3.2.1. Tradicija ... 33
3.2.2. Rezultati i trofeji ... 33
3.2.3. Grb, logo, simboli i slogani ... 34
3.2.4. Dres i klupske boje ... 35
3.2.5. Stadion i navijačke pjesme ... 36

4. UČESTALI PRISTUPI UPRAVLJANJU MARKOM U SPORTU ... 38

4.1. UPRAVLJANJE MARKOM NA PRIMJERU *"FC BARCELONA"* ... 38
4.2. UPRAVLJANJE MARKOM NA PRIMJERU *"NEW YORK YANKEES"* ... 43

5. ISTRAŽIVANJE NA POSLOVNOM SLUČAJU "HNK HAJDUK SPLIT" ... 48

5.1. POVIJEST KLUBA I DRUŠTVENI KONTEKST ... 48
5.2. ANALIZA EKSTERNIH ČIMBENIKA ... 59
5.2.1. Tržište ... 59
5.2.2. Društveni čimbenici ... 60

5.2.3. Konkurencija ... *63*
5.2.4. Potrošači/navijači ... *64*
5.3. ANALIZA INTERNIH ČIMBENIKA ... 66
5.3.1. Management i vlasnička struktura ... *66*
5.3.2. Financije ... *69*
5.3.3. Marketing ... *72*
5.4. SWOT ANALIZA ... 76
5.5. MARKETINŠKI SPLET ... 78
5.5.1. Proizvod ... *78*
5.5.2. Cijena ... *81*
5.5.3. Distribucija ... *82*
5.5.4. Promocija ... *82*
5.6. UPRAVLJANJE MARKOM ... 86
5.6.1. Kombinirane marke ... *86*
5.6.2. Upravljanje markom u ovisnosti o sportskim rezultatima ... *86*
5.6.3. Klupsko članstvo - "Naš Hajduk" ... *87*
5.6.4. Klub navijača Hajduka - "Torcida" ... *89*
5.6.5. Humanitarno i društveno odgovorno djelovanje ... *90*
5.6.7. Globalna strategija upravljanja markom ... *91*
5.7. NALAZI IZVIĐAJNOG ISTRAŽIVANJA ... 92
5.8. PRIMARNO ISTRAŽIVANJE ... 95
5.8.1. Rezultati primarnog istraživanja ... *95*
5.8.2. Zaključak analize istraživanja ... *107*

6. PREPORUČLJIVE MJERE ZA USPJEŠNIJE UPRAVLJANJE MARKOM U CILJU JAČANJA IMIDŽA "HNK HAJDUK SPLIT" ... **108**

6.1. OSNIVANJE SPORTSKOG DRUŠTVA - "SD HAJDUK SPLIT" ... 108
6.2. ORGANIZACIJA POSEBNIH MANIFESTACIJA U CILJU JAČANJA MARKE ... 110
6.3. POKRETANJE VLASTITOG TELEVIZIJSKOG KANALA ... 110

7. ZAKLJUČAK ... **112**

SUMMARY ... **117**

LITERATURA: ... **118**

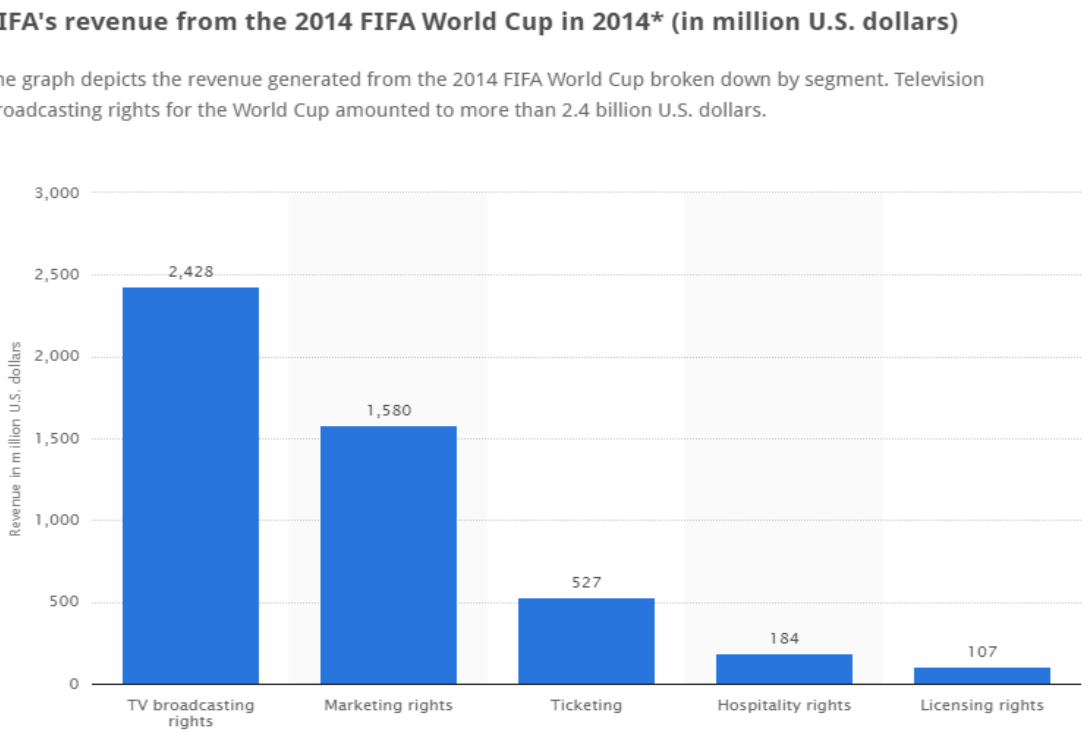
POPIS TABLICA ... **124**

POPIS SLIKA ... **125**

1.UVODNE NAZNAKE

1.1. Problem istraživanja

Današnje vrijeme karakterizira globalna komercijalizacija sporta i sportskih natjecanja. Vrijednost industrije sporta u 2014. godini se procjenjuju na iznos između 480 i 620 milijardi američkih dolara.[1] Organizatori najvećih sportskih natjecanja kao što su Svjetska nogometna prvenstva ili Olimpijske igre[2] samo od prodaje televizijskih i marketinških prava, ulaznica i licenciranja zarade više milijardi dolara čemu u prilog govori i slijedeća slika.



Slika1: Prihod FIFA-e od Svjetskog nogometnog prvenstva 2014. u Brazilu po segmentima(u mil. $)

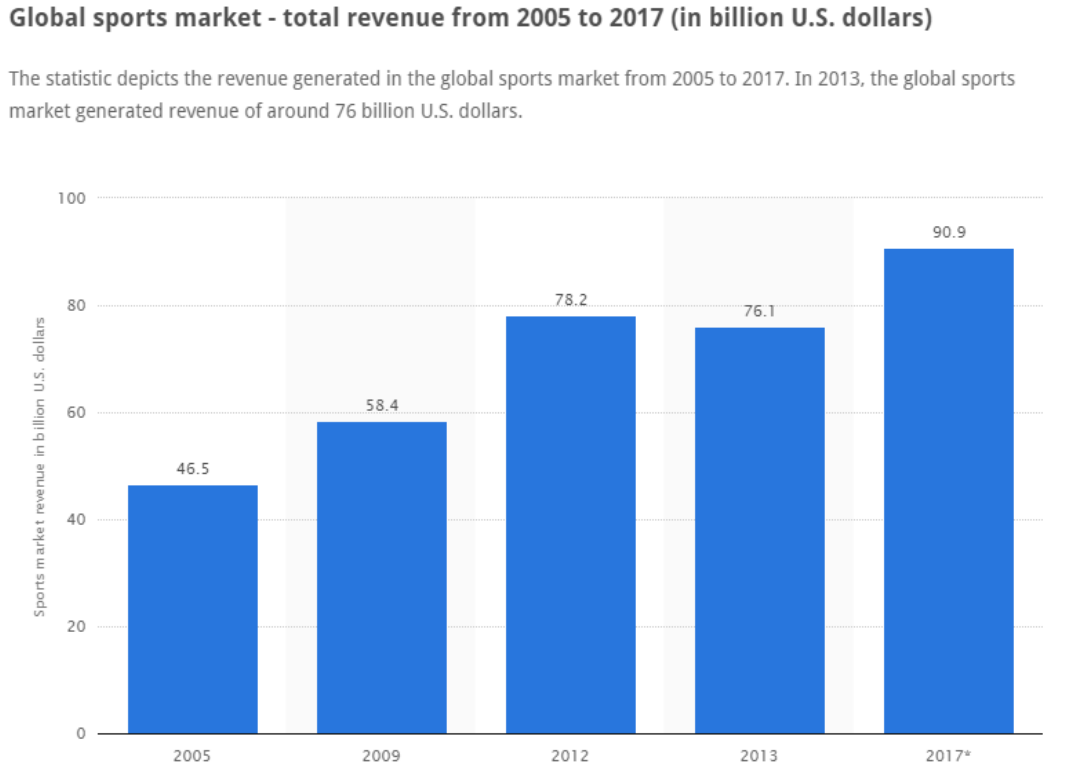
Izvor: http://www.statista.com/statistics/380788/revenue-of-the-2014-world-cup/, (10.05.2015.)

Osim izravnih prihoda, sportska natjecanja sa sobom nose i cijeli niz pozitivnih efekata na gospodarstvo zemlje domaćina koji se prvenstveno očituju u porastu turističkih posjeta kao i rasta broja zaposlenih direktno u industriji sporta te u ostalim popratnim djelatnostima.

[1] https://www.atkearney.com/paper/-/asset_publisher/dVxv4Hz2h8bS/content/the-sports-market/10192, (10.05.2015.)
[2] http://www.sportcal.com/pdf/gsi/Sportcal_Issue26_6-9.pdf, (10.05.2015.)

Rezultat svega je opći porast potrošnje i pozitivni utjecaj na rast domaćeg BDP-a, čemu u prilog govori procjena da sportska industrija u EU čini 1,5 % BDP-a, a u Ujedinjenom Kraljevstvu između 2 i 3 % domaćeg BDP-a.[3]

Nesumnjivo, ekonomski značaj sporta i sportskih natjecanja je izniman te iskazuje stalan trend rasta(slika 2). Te činjenice potiču razvoj sportskog marketing-menadžmenta, kao posebne znanstvene discipline.



Slika 2: Procjene prihoda globalne industrije sporta do 2017.

Izvor: http://www.statista.com/statistics/370560/worldwide-sports-market-revenue/, (11.05.2015.)

Sportski marketing je relativno novo područje unutar marketinške znanosti koje se konstantno mijenja i razvija. Različiti oblici sportskog oglašavanja i promocije se javljaju u antičko doba, kada se u čast olimpijskih sportova i natjecatelja oslikavaju vaze i izrađuju kipovi, a drevne slike i zapisi svjedoče o poznatim sportašima toga doba.[4]

[3] Beech, J., Chadwick, S. (eds.) (2004.), The bussines of sport management, Pearson Education Ltd, New York, Predgovor hrvatskom izdanju, str. 27

[4] http://www.olympic.org/ancient-olympic-games?tab=the-athlete, (13.05.2015.)

Korištenje sporta i sportskih natjecanja u funkciji ostvarivanja profita se prepoznaje u periodu vladavine Rima kada se bogati rimski aristokrati klade[5] na utrke konja i borbe gladijatora.[6]

Mogućnosti iskorištavanja sporta u gospodarskom smislu se prepoznaju krajem 19. stoljeća u SAD-u, kada proizvođači duhana u pakiranja cigareta stavljaju sličice igrača bejzbola i tako nastoje povećati prodaju te djelovati u cilju stvaranja lojalnosti marci. Ova praksa se smatra prvom konkretnom promocijom sporta u cilju ostvarivanja profita druge industrije.[7]

Slijedeći značajan događaj za razvoj sportskog marketinga je organizacija prvih modernih Olimpijskih igara 1896. u Ateni koje su, iako skromne po broju sudionika i sportskih disciplina za današnje poimanje, zabilježene kao najveće sportsko natjecanje do tada. S obzirom da je izvedena ceremonija otvaranja i zatvaranja, te da su medijski popraćene, jasan je njihov značaj za razvoj velikih sportskih natjecanja, a time i sportskog marketinga kao sastavnog dijela takvih manifestacija.[8]

Tijekom prve polovice 20. stoljeća organizacija velikih sportskih natjecanja otežana je zbog dva svjetska rata i Velike gospodarske krize 30.-ih godina što je usporilo razvoj sporta. Ipak, jedan od svijetlijih primjera toga razdoblja su Olimpijske igre 1936. u Berlinu, odnosno američki atletičar Jesse Owens koji privlači pažnju svjetske javnosti zbog svojih sportskih rezultata[9], ali i svog afroameričkog podrijetla što rezultira diskriminirajućim stavom tadašnje njemačke politike. Ono što je za sportski marketing važnije od Owensovih zlatnih medalja, jest činjenica da mu tvrtka *Gebruder Dassler Schufabrik*[10] daruje trkaće cipele što je jedan od prvih poznatih primjera korištenja poznatih sportaša u svrhe promocije i oglašavanja sportske marke.[11]

Tri godine nakon Olimpijskih igara u Berlinu, 1939. u SAD-u je realiziran prvi televizijski prijenos utakmice bejzbola što označava prekretnicu u praćenju sporta. Televizijski prijenosi sportskih natjecanja utječu na opću popularizaciju sporta, a uspješni sportaši postaju

[5] http://www.gambleore.com/gambling/gambling-in-ancient-rome/, (13.05.2015.)
[6] Prilagođeno prema: Bartoluci, M. (1997.), Ekonomika i management sporta, HAZU/FFK, Zagreb, str. 32.-34.
[7]Prema: Weikel, C., 1998. Sports marketing: A Take on the History and the Future, http://www.unc.edu/~andrewsr/ints092/weikel.html, str. 1-7., (11.05.2015.)
[8] http://www.olympic.org/athens-1896-summer-olympics, (15.05.2015.)
[9] http://www.biography.com/people/jesse-owens-9431142, (15.05.2015.)
[10] Braća Adolf(Adi) i Rudolf Dassler, suosnivači tvrtke, se 1948. razilaze i osnivaju vlastite sportske marke, Adidas i Pumu, koje su danas poslije Nike-a najveći svjetski proizvođači sportske opreme. Nedavno je, nakon 65 godina rivalstva ponovno došlo do pomirenja između dviju tvrtki što je, mnogi smatraju, put ka kooperaciji i zajedničkom konkuriranju vodećem Nikeu. Izvor: http://www.jutarnji.hr/adidas-i-puma--tvrtke-izrasle-u-ratu-dva-brata-pomirile-se-nakon-65-godina/312990/, (16.05.2015.)
[11] Weikel, C., str. 2

nacionalne odnosno međunarodne zvijezde, uživajući status sličan hoolywoodskim glumcima. Primjer zvijezde toga doba je američki bejzbolaš George Herman "Babe" Ruth koji je zabilježen i kao prvi milijunaš među sportašima.[12]

U drugoj polovici 20. stoljeća, razvoj telekomunikacijskih i informatičkih tehnologija odražava se na razvoj medija te sportska natjecanja dobivaju sve veću važnost. Interes javnosti za sportom raste, a time i marketing postaje sastavnim dijelom sportskih događanja. Najviše na ovom području doprinose proizvođači sportske opreme koji sponzoriraju poznate sportaše. Tako Muhammad Ali popularizira tvrtku *Everlast* koja postaje sinonim za boksačku opremu. Također, pojedini sportski proizvodi kao što su *Adidasove* tenisice *Gazelle* ili *Conversove All-Stars* stječu planetarnu popularnost i postaju dijelom kulture pojedinih grupa što te marke održava na tržištu do današnjih dana. Veliku ulogu u nastanku i širenju ovih fenomena do globalnih razmjera ima marketing koji se sve više integrira u sport.[13]

Revoluciju i prekretnicu u razvoju sportskog marketinga donose Olimpijske igre 1984. u Los Angelesu koje su zabilježene kao prve profitabilne Igre u povijesti. Razlog tomu je prije svega marketinška strategija koju za Međunarodni olimpijski odbor kreira Michael R. Payne[14], jedan od vodećih svjetskih marketinških stručnjaka i direktor marketinga MOO-a u razdoblju od 1983. - 2004. u kojem Igre s ruba bankrota dovodi do statusa najvećeg i najprepoznatljivijeg svjetskog sportskog natjecanja, te pritom zajedno sa svojim marketinškim timom ostvaruje više od 15 milijardi dolara dobiti.

Payneov koncept isplativosti Olimpijskih igara temelji se na investicijama privatnog sektora, pretežito kroz sponzorstva i prodaju televizijskih prava što se najbolje vidi na Olimpijskim igrama u Atlanti 1996., kada "samo" 26% zarade ostvaruje prodaja karata dok glavninu zarade generira prodaja televizijskih prava(34%), te korporacijska sponzorstva(32%). Zanimljivo je primjetiti da 8% zarade generira NBC kao službena postaja koja emitira 3000 sati programa što je 30 puta više emitiranog materijala u odnosu na prethodno Svjetsko nogometno prvenstvo.[15]

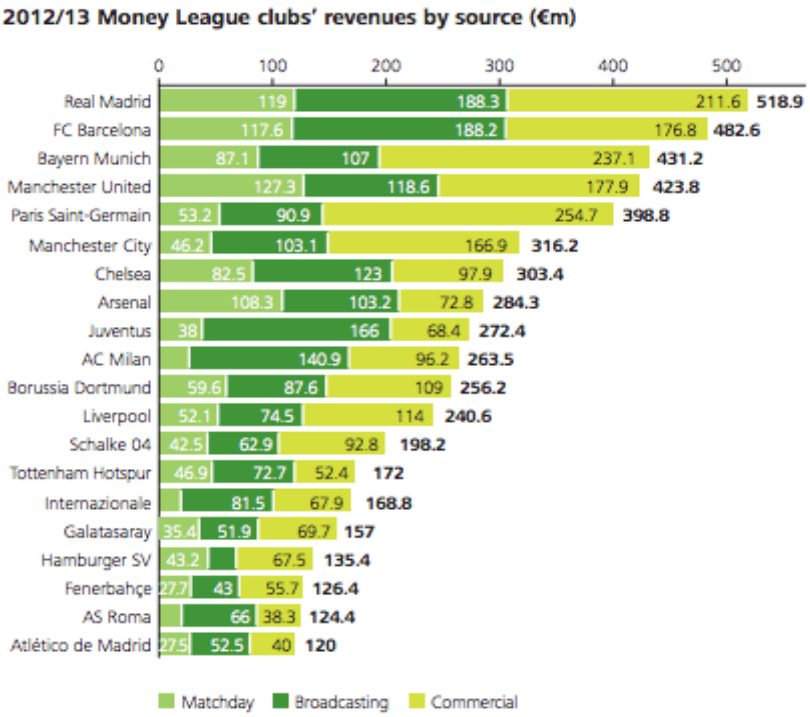
[12] http://www.smedio.com/the-history-of-sports-and-marketing/, (17.05.2015.)
[13] Prema: Weikel, C., str. 2
[14] http://www.michaelrpayne.com/profile.html, (19.05.2015.)
[15] Radi se o Svjetskom nogometnom prvenstvu održanom 1996. u SAD-u.

Od 1996. MOO nudi sponzorima mjesto u Olimpijskom programu(tzv. TOP) s ograničenjem na 10 članova[16] i cijenom "članarine" od 40 do 50 milijuna dolara. TOP sponzori ističu svoj logo na samim Igrama i sportskim borilištima, te promoviraju olimpijski logo prilikom oglašavanja vlastitih proizvoda. Iste tvrtke su sponzori i pojedinačnih sportaša te njihovim uspjehom dodatno oglašavaju svoje proizvode i usluge.

Uspjeh ovakve vrste sponzoriranja označava početak trenda potpisivanja unosnih sponzorskih ugovora[17] između velikih korporacija i vrhunskih sportaša čime prihodi koje sportaš ostvaruje od svoje primarne djelatnosti, bavljenja sportom i sportskih rezultata, postaju sporedni naspram prihoda ostvarenih putem sponzorskih ugovora. Brojni su kritičari ovakvog pristupa sportu koji smatraju da se ovim gubi smisao i bit sporta kao nadmetanja i natjecanja, a da novac dolazi u središte i postaje jedini pravi razlog organizacije sportskih natjecanja. Međutim, s marketinškog stajališta, ovo predstavlja visoku fazu razvoja sportskog marketinga i korištenja marketinških strategija u svrhu ostvarivanja dobiti, te platformu opstanka sporta kao društvene aktivnosti.[18]

Nositelji razvoja sporta su sportske organizacije, odnosno sportska društva i klubovi kao njihove temeljne sastavnice. Promatrajući upravljačku strukturu i organizaciju vodećih svjetskih sportskih klubova[19] vidljivo je koliko se pažnje posvećuje marketinškim aktivnostima kao i visina prihoda koji se tim aktivnostima ostvaruju(slika 3). Ovo ukazuje na profesionalizaciju sportskog marketinga kao i važnost implementacije marketinških strategija u temeljnu upravljačku strategiju sportskih organizacija.

[16] Za OI u Atlanti TOP sponzori su bili: Bausch&Lomb(Ray-Ban), Coca-Cola, John Hancoc(osiguravajuće društvo), Kodak, IBM, Panasonic, Rank Xerox, Sports Illustrated, UPS i Visa.
[17] Gutowski, A. (1997.), Marketing u športu, Geographica Croatica, Zagreb, str. 21.-23.
[18] Dorađeno prema: Beech, J., Chadwick, S., op. cit., str. 17. i 18.
[19] http://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2014/07/16/the-worlds-50-most-valuable-sports-teams-2014/, (23.05.2015.)



Slika 3: Lista nogometnih klubova prema prihodu(po udjelima; od prodaje na dan utakmice, TV prava i ukupnih prodajnih djelatnosti)

Izvor: http://says.com/my/sports/photos-liverpool-unveils-redesigned-anfield-to-seat-close-to-60-000-people, (15.05.2015.)

Iz dijagrama(slika 3) je vidljivo da najveći sportski klubovi marketinškim aktivnostima ostvaruju značajne prihode koji se mjere u desetcima, pa čak i stotinama milijuna eura. Za ostvarenje ovih prihoda zaslužna je specifična marketinška strategija kao i tim ljudi koji ju stvara, prilagođava i upravlja njome. Tijekom niza godina, ovim aktivnostima i sportskim rezultatima stvoreni su preduvjeti za kreiranje marki sportskih klubova. Marka kluba ima vrijednost i znakovlje[20] po kojem se prepoznaje. Aktivnosti upravljanje markom sportskog subjekta u cilju jačanja njegova imidža je temeljni predmet istraživanja ovoga rada. Kroz planirana istraživanja će se utvrditi poveznice marke s imidžom kluba i reperkusijama na financijsko poslovanje. Primarnim istraživanjem će se istražiti odnos marke i imidža kluba s prihodima koje ostvaruje. Teorijski dio rada je usmjeren na aktivnosti upravljanja markom sportskog kluba. Na temelju nalaza planiranih istraživanja predstaviti će se i predložiti smjernice u primjeni marketinških strategija u cilju jačanja marke i imidža sportskog subjekta radi rasta prihoda i poboljšanja financijskog stanja.

[20] Jacobson, A. (2012.), Typographic Trends in American Sports Brands, http://digitalcommons.calpoly.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1079&context=grcsp, (25.05.2015.)

1.2. Predmet istraživanja

Na primjeru "HNK Hajduk Split" će se predložiti konkretne marketinške strategije i načela sportskog marketinga u cilju jačanja marke i imidža kluba za potrebe financijske konsolidacije i rasta prihoda. HNK Hajduk Split je od svog osnutka 1911. godine do danas jedan od najpopularnijih sportskih kolektiva na prostoru jugoistočne Europe, a već nekoliko godina za redom i najpraćeniji hrvatski nogometni klub.[21] Također, Hajduk je svojevrsan simbol Splita i Dalmacije, odnosno personifikacija južnjačkog, mediteranskog mentaliteta i stila života. Upravo ovaj društveno-povijesni kontekst predstavlja odličnu podlogu za osnaživanje marke i jačanje imidža kluba koji je trenutno potrebniji nego ikad jer je Hajduk već nekoliko godina u financijskim problemima. Posljedice ovoga su; otežano poslovanje, nemogućnost pravovremnog podmirivanja obveza i skroman sportski rezultat. Namjera ovoga rada je istražiti neiskorišteni potencijal marke Hajduka, te predložiti mjere za efikasnije upravljanje markom i jačanje imidža kluba. Također, radom se namjerava dokazati da implementacija sportskog marketinga u upravljačku strategiju kluba može povećati prihode i podići vrijednost kluba kao cjeline.

[21] http://prva-hnl.hr/blog/wp-content/uploads/2010/01/Broj-gledatelja-po-klubovima.pdf, (23.05.2015.)

1.3. Istraživačke hipoteze

Hipoteze[22] na temelju kojih će se testirati polazna promišljanja i ponuditi konkretni prijedlozi i pragmatične smjernice su:

$H_{1...}$: Primjena koncepcije sportskog marketing u HNK Hajduk Split doprinosi jačanju marke, te posredno rastu prihoda kluba

Na ovoj hipotezi se temelje slijedeće pomoćne hipoteze:

$H_{1,1...}$: Primjena koncepcije sportskog marketinga utječe na jačanje imidža HNK Hajduk Split

$H_{1,2...}$: Jačanje imidža HNK Hajduk Split utječe na rast broja pretplatnika i članova kluba

$H_{1,3...}$: Sportski rezultati HNK Hajduk Split izravno utječu na imidž kluba

$H_{1,4...}$: Sportski rezultati značajno utječu na prihode HNK Hajduk Split

Primarna hipoteza H_1 testira se na podacima prikupljenim primarnim i sekundarnim istraživanjem. Primarno istraživanje podrazumijeva anketni upitnik kojim se ispituju stavovi, razmišljanja i potrošačke navike navijača i simpatizera HNK Hajduk Split. Sekundarno, izviđajno istraživanje obuhvaća analizu poslovanja kluba, investicije u klub, sponzorstva i partnerstva. Pomoćne hipoteze će se testirati primarno rezultatima anketnog upitnika, te sekundarno analizom dosadašnjih marketinških aktivnosti i usporedbom financijskih izvještaja iz poslijednjih nekoliko razdoblja.

.

[22] Prema: Tkalac Verčić, A., Sinčić Ćorić, D., Pološki Vokić, N. (2011.), Priručnik za metodologiju istraživačkog rada u društvenim istraživanjima, M.E.P., Zagreb, str. 62.

1.4. Ciljevi istraživanja

Glavni cilj ovog istraživanja je ukazati na važnost upravljanja markom u sportu, u svrhu jačanja imidža sportskog subjekta . Iz glavnog cilja istraživanja rezultiraju parcijalni ciljevi:

- istražiti upravljanje markom HNK Hajduk Split,
- ispitati mišljenja, stavove i potrošačke navike navijača i simpatizera HNK Hajduk Split,
- ispitati kretanje broja pretplatnika i članova kluba u ovisnosti o imidžu i sportskim rezultatima,
- na temelju rezultata istraživanja preporučiti model efikasnijeg upravljanja markom HNK Hajduk Split u svrhu jačanja imidža kluba.

1.5. Metode istraživanja

Osnovna metoda za provedbu primarnog istraživanja je anketiranje[23], a temeljni istraživački instrumenti je anketni upitnik. Anketni upitnik namijenjen je navijačima i simpatizerima kluba, a sastoji se od dva dijela. Prvi dio je zamišljen kao predtest koji ispitanika uvodi u drugi, glavni dio ankete ili ga eliminira iz ispitivanja u ovisnosti o zadovoljenju unaprijed postavljenih kriterija. S obzirom da se istražuje imidž, doživljaj i percepcija HNK Hajduk Split, glavni eliminacijski kriterij je činjenica je li ispitanik simpatizer ili navijač kluba, odnosno je li zaljubljenik u sport. U slučaju zadovoljavanja ovih kriterija, ispitanika se podvrgava, drugom, opsežnijem dijelu ankete koji je izravno vezan uz predmet istraživanja, dok ga se u protivnome eliminira iz daljnjeg ispitivanja. Na ovaj način dobit će se namjerni prigodni uzorak na temelju kojega će se provesti empirijsko istraživanje.

Rezultati ankete se potom grupiraju i obrađuju statističkom metodom[24] na temelju koje se i testiraju polazne hipoteze te donosi zaključak istraživanja.

Osim metoda primarnog istraživanja, u radu se koriste i ostale metode[25] prikupljanja i obrade sekundarnih podataka:

- induktivna metoda kojom se na temelju pojedinačnih ili posebnih činjenica dolazi do zaključka o općem sudu,
- deduktivna metoda kojom se na temelju općih postavki dolazi do konkretnih pojedinačnih zaključaka ili se iz jedne(ili više) tvrdnji izvodi nova tvrdnja koja proizlazi iz prethodnih tvrdnji,
- metoda analize podrazumijeva raščlanjivanje složenih pojmova na njihove jednostavnije sastavne djelove i izučavanje svakog dijela,

- metoda sinteze predstavlja postupak spajanja i sastavljanja jednostavnih elemenata i procesa u složenije, jedinstvene cjeline,
- metoda dokazivanja kojom se utvrđuje istinitost pojedinih stavova na temelju znanstvenih činjenica ili na temelju ranije utvrđenih istinitih stavova,
- metoda kompilacije podrazumijeva preuzimanja tuđih opažanja i zaključaka

[23] Prema: Zelenika, R. (2000.), Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, str. 366.
[24] Smith, A., Stewart, B. (2001.), "Beyond Number Crunching:" Applying Qualitative Techniques in Sport Marketing Research, http://www.nova.edu/ssss/QR/QR6-2/smith.html, 1-14. , (20.05.2015.)
[25] Ibid., str. 323.-344.

- povijesna metoda kojom se istražuje kronologija, razvoj i uzročno posljedična veza
- komparativnom metodom uspoređuju se iste ili srodne činjenice, te utvrđuju njihove sličnosti ili različitosti
- metodom deskripcije žele se opisati svi pojmovi i činjenice važne za istraživanje

1.6. Doprinos istraživanja

Istraživanja na području sportskog marketinga svakim danom postaju sve važnija jer vrijednost sporta na globalnoj razini ubrzano raste[26], a time i interes marketinških stručnjak postaje sve veći.Važnost integracije marketinga u sport trenutno je najviše prepoznata u SAD-u gdje se izdaju različite publikacije u vidu novinskih članaka, brošura, znanstvenih radova i stručne literature. Pri tom se najveća važnost pridaje upravljanju markom, kao osnovnim alatom sportske industrije. Područja bitna za upravljanje markom uključuju tradiciju, sportske rezultate, društveni kontekst kluba, raspored utakmica/mečeva, lokaciju i medijsku distribuciju. Marke jačaju imidž sportskog kluba stvarajući stalnu grupu navijača koji su posvećeni i lojalni proizvodu(klubu).[27]

Upravo iz navedenih razloga, važnost istraživanja na području upravljanja markom postaje sve veća. Ipak, još uvijek je malen broj ljudi u Hrvatskoj koji se profesionalno bave teorijom i praksom upravljanja markama u području sporta stoga ovaj rad može pobuditi interes domaće javnosti, prije svega sportskih marketing-menadžera i ukazati na važnost proučavanja ovog oblika marketinga, kao i svih alata i tehnika kojima je moguće utjecati na pozitivan imidž sportskog kluba. Osobiti doprinos, rad bi ostvario kada bi se analizirana teorija i dane smjernice upravljanja markom primjenile na određeni sportski subjekt i time ostvarilo efikasnije i efektivnije poslovanje.

[26] http://www.forbes.com/sites/tomvanriper/2013/11/13/thanks-to-mediasports-industry-growth-set-to-accelerate/, (24.05.2015.)
[27] Hardy et. al.(2012.) prema Ryan, K. (2014.), Strengthening of Cal Poly Football's Brand to Improve Its Fan Base

2. MARKA I UPRAVLJANJE MARKOM U SPORTU

2.1. Marka proizvoda

Marka ili *brand*[28] je "ime, pojam, znak, simbol, oblik ili kombinacija svega toga, čija je namjena identificiranje dobara ili usluga jednog prodavatelja ili skupine prodavatelja i njihovo razlikovanje od konkurenata."[29] Marka je dakle skup značajki po kojima se jedan proizvod razlikuje od drugog, dizajniranog da zadovolji iste potrebe. Te razlike mogu biti funkcionalne, racionalne ili opipljive, odnosno odnositi se na kvalitetu proizvoda. Također, one mogu biti simboličke, emocionalne i neopipljive, odnosno ovisne o podsvijesti potrošača/korisnika.

Pojam marke star je koliko i ljudska civilizacija, odnosno datira iz doba pojave prvih obrtnika i trgovaca koji imaju potrebu označiti svoje proizvode što je dokaz vlasništva, ali i garancija kvalitete prilikom prodaje proizvoda. Kvalitetni proizvođači oduvijek su na dobrom glasu i mogu prodavati svoje proizvode po većoj cijeni od konkurenata stoga ih označavaju posebnim znakom ili simbolom. Tako nastaju prvi "zaštitni znaci", odnosno marke. Važnu ulogu u razvoju marki imaju i uzgajivači stoke koji životinje označavaju bojom ili borovom smolom iscrtavajući različite oznake kao dokaz vlasništva, a kasnije, na žalost, u istu svrhu koriste posebno oblikovano vruće željezo kojim se ostavljaju trajni znaci na koži životinja. Ovaj proces označavanja stoke vrućim željezom naziva se *brandiranje,* odakle potječe međunarodno prihvaćeni naziv za marku - *brand*.[30]

2.1.1. Značaj marke

Osnovna uloga marke je identifikacija određenog proizvođača, diferencijacija njegovog proizvod od konkuretskih i pozicioniranje u svijesti potrošača na željeni način. Potrošači iste proizvode vrednuju na različite načine što uvelike ovisi o njihovom prethodnom iskustvu prilikom konzumacije/uporabe proizvoda ili korištenju drugih proizvoda istog proizvođača. Na ovaj način potrošači uče koje marke zadovoljavaju njihove potrebe, a koje ne zadovoljavaju i tako stvaraju vlastiti vrijednosni sud o pojedinoj marci. Ovo je ujedno i razlog važnosti stvaranja snažnih, prepoznatljivih i vjerodostojnih marki. Takve marke povećavaju razinu zadovoljstva kod kupaca što dugoročno utječe na stvaranje lojalnosti, a lojalni kupci

[28] anglizam - posuđenica(usvojenica) u hrvatskom jeziku koja potječe iz engleskog jezika
[29] Kotler, P., Keller, K., Martinović, M. (2014.), Upravljanje marketingom, MATE, Zagreb, str. 241.
[30] A Brief Overwiev of the History of Branding, http://www.aef.com/pdf/landa_history_rev2.pdf, (11.10.2015.)

često su spremni platiti i do 25% veću cijenu za proizvod u odnosu na proizvode konkurentskih marki.[31]

Osim za potrošače, marke su od velikog značaja i za tvrtke koje ih posjeduju. Prije svega, one omogućuju pravnu zaštitu jedinstvenih karakteristika proizvoda kao i specifičnih patenata vezanih uz proizvodnju. Zaštita intelektualnih prava omogućuje tvrtki sigurno ulaganje u marku i ostvarivanje profita od svoje vrijedne imovine. Iznimnu važnost predstavlja i prethodno spomenuta lojalnost marci koja uz mogućnost postavljanja cijena na veće razine, tvrtki pruža predvidljivost i sigurnost potražnje te stvara prepreke koje potencijalnim konkurentima otežavaju ulazak na tržište. Iako konkurenti relativno lako mogu kopirati proces proizvodnje i dizajn proizvoda, jako teško mogu utjecati na percepciju marke u umovima potrošača koja je rezultat dugoročnog iskustva s proizvodom i utjecaja marketinških aktivnosti. Stvaranjem snažne marke, tvrtka dobiva važno sredstvo osiguranja konkurentske prednosti. Također, marke pojednostavljuju upravljanje proizvodom, izradu marketinškog spleta kao i proces komercijalizacije proizvoda.[32]

2.1.2. Stvaranje marke

Iako tvrtke putem različitih marketinških aktivnosti pružaju poticaj za stvaranje marke, ona zapravo počiva u umovima potrošača kao perceptivna tvorevina koja svoje korijene ima u stvarnosti(znak, simbol, specifične karakteristike proizvoda), ali odražava percepciju i individualne osobine potrošača.[33]

Kako bi se stvorila marka potrebno je imati na umu osnovne uloge marke, diferencijaciju i identifikaciju proizvoda. Stvaranje marke u osnovi je stvaranje različitosti kao i podučavanje kupaca o osnovnim elementima marke kako bi je što jednostavnije prepoznali. Potrebno je, dakle, objasniti "tko" je proizvod, dati mu ime i istaknuti njegove specifične karakteristike, kao i što proizvod čini i zašto bi kupce to trebalo zanimati. Na ovaj način stvaraju se mentalne strukture koje kupcu pomažu organizirati svoje znanje o proizvodima i tako olakšavaju donošenje odluke o kupovini, a tvrtka tijekom tog procesa dobiva na vrijednosti.[34]

Kako bi strategije stvaranja marke bile uspješne i kako bi se stvorila vrijednost marke, kupce je potrebno uvjeriti da između marki iste kategorije proizvoda postoje bitne razlike. Razlike među markama često su povezane s karakteristikama ili koristima samog proizvoda. Ovdje do

[31] Davis, S. (2000.) prema Kotler, P., Keller, K., Martinović, M., op. cit., str. 242.
[32] Kotler, P., Keller, K., Martinović, M. (2014.), Upravljanje marketingom, MATE, Zagreb, str. 242.
[33] Ibid., str. 243.
[34] Ibid., str. 243.

izražaja dolazi vještina i sposobnost tvrtki, odnosno njihovih marketinških stručnjaka da potencijalnim kupcima predoče jedinstvene karakteristike proizvoda i da ih uvjere da je upravo taj proizvod onaj koji zadovoljave njihove želje i potrebe u najvećoj mjeri. Marketeri stvaranje marke mogu primijeniti gotovo svugdje gdje kupac ima mogućnost izbora pa tako razlikujemo marke: materijalne robe(automobili Fiat, lijekovi Pliva), usluga(zrakoplovna kompanija *Virgin Atlantic*, životno osiguranje *Allianz*), trgovina(odjeća H&M, namještaj IKEA), osoba(atletičar *Usain Bolt*, pjevačica *Lady Gaga*), mjesta(grad London, država Francuska), organizacija(nogometni klub *Manchester United*, sastav *The Rolling Stones*), manifestacija(festival *Ultra*, sajam E3) i ideja(pravo na pobačaj, sloboda govora).[35]

Strategija stvaranja marke, poznata i kao arhitektura marke, može se provesti na nekoliko različitih načina, a tvrtke se često odlučuju na jedan od tri temeljna pristupa:[36]

- razvijanje novih elemenata marke
- primjena postojećih elemenata marke
- kombiniranje novih i postojećih elemenata marke

Ukoliko tvrtka prilikom predstavljanja novog proizvoda koristi postojeću, kupcima poznatu marku, govorimo o proširenju marke. Razvijanjem nove marku i kombiniranjem s postojećom, nastaju podmarke. Postojeća marka iz koje proizlazi proširenje marke ili podmarka naziva se roditeljska marka. Ako je roditeljska marka već povezana s više proizvoda, nazivamo je krovna ili obiteljska marka.[37]

Kod proširenja marke razlikujemo dva osnovna koncepta[38]; proširenje linije i proširenje kategorije. Kada roditeljska marka pokriva novi proizvod unutar kategorije proizvoda kojoj trenutno služi kao roditeljska marka(novi okus, oblik, boja, dodatni sastojci, veličine pakiranja), govorimo o proširenju linije.[39] Tako je proizvođač konditorskih proizvoda Kraš, svoju liniju bombonijera "*Bajadera*" proširio s novim proizvodom, "*Bajadera Amarus*", kao i novim oblicim i veličinama pakiranja već postojeće "*Bajadere*".[40] Proširenjem kategorije koristi se roditeljska marka za ulazak u drugu kategoriju proizvoda. Primjerice, japanski proizvođač glazbenih instrumenata "*Yamaha*" je svoje ime iskoristio za pokrivanje različitih tržišnih segmenata, te je s vremenom tvrtka prerasla u jednog od najpoznatijih svjetskih

[35] Kotler, P., Keller, K., Martinović, M. (2014.), Upravljanje marketingom, MATE, Zagreb, str. 243.
[36] Ibid., str. 260.
[37] Ibid., str. 260.
[38] Farquhar, P. (1989.) prema Kotler, P., Keller, K., Martinović, M., op. cit., str.260.
[39] Kotler, P., Keller, K., Martinović, M. (2014.), Upravljanje marketingom, MATE, Zagreb, str. 260.
[40] http://www.kras.hr/hr/katalog/kategorija-2-bombonijere/proizvod-18-bajadera, (15.02.2016.)

proizvođača motocikala i brodskih motora.[41] Također, *Yamaha* u svom asortimanu nudi i ostale linije proizvoda kao što su: brodovi, skuteri za vodu, vozila za snijeg, motocikli na četiri kotača, električni generatori, pumpe za vodu, vozila za golf terene, oprema za golf, profesionalna audio oprema, kućana audio-video oprema, komunikacijski uređaji, precizna elektronika te dijelovi za unutrašnjost automobila.[42]

Linija marke sastoji se od svih proizvoda(izvornih, proširenja linije i kategorije) koji se prodaju pod posebnom markom(npr. *Chevrolet* ili *Cadillac*). Skup svih linija marke koji određeni proizvođač proizvodi tvore splet ili asortiman marke(*npr. General Motors*[43]).[44] Danas je česta pojava i varijacije marke, posebne linije marke koje se dostavljaju posebnim trgovcima ili drukčijim distribucijskim kanalima. Tako je informatički div *Microsoft* 2015. lansirao na tržište mobitel *Nokia 215* s cijenom od $29, namijenjen tržištima manje kupovne moći u Africi, Aziji i Bliskom Istoku.[45]

2.1.3. Upravljanje markom

2.1.3.1. Izgradnja tržišne vrijednosti marke

Prvi korak ka uspješnom upravljanju markom je izgradnja tržišne vrijednosti marke. "Tržišna vrijednost marke dodatna je vrijednost koja obogaćuje proizvode i usluge. Vrijednost se može odražavati u načinima na koje kupci razmišljaju, osjećaju i djeluju s obzirom na marku, kao i u cijeni, udjelu na tržištu i profitabilnosti koju marka donosi."[46] Zadatak marketinških stručnjaka je upoznati kupce s željenim strukturama znanja o marci, a upoznatost kupaca s markom ovisi o svim doticajima povezanim s markom, bilo da su ih izazvali marketinški stručnjaci ili ne. Iz perspektive upravljanja marketingom postoje tri skupa pokretača tržišne vrjednosti marke:[47]

1. Početni izbor elemenata ili identiteta marke čine marku(ime marke, logotip, simboli, znakovi, slogani, oglasi, pakiranja)
2. Proizvod, usluga i sve prateće marketinške aktivnosti(promocija, pozicioniranje, način prodaje)

[41] http://www.yamaha-motor.com/, (15.02.2016.)
[42] http://www.yamaha.com/about_yamaha/corporate/business/index.html, (15.02.2016.)
[43] http://www.gm.com/, (15.02.2016.)
[44] Kotler, P., Keller, K., Martinović, M. (2014.), Upravljanje marketingom, MATE, Zagreb, str. 261.
[45] http://www.theverge.com/2015/1/5/7493291/Microsoft-nokia-215-cheapest-internet-phone, (15.02.2016.)
[46] Aaker, D. A. (1991.) prema Kotler, P., Keller, K., Martinović, M., op. cit., str. 243.
[47] Kotler, P., Keller, K., Martinović, M. (2014.), Upravljanje marketingom, MATE, Zagreb, str. 249.

3. Ostale asocijacije koje se posredno pridaju marki povezivanjem s nekim drugim entitetom(osoba, mjesto, objekt, predmet)

Elementi marke prvenstveno služe za identifikaciju i razlikovanje marke, a moguće ih je i zaštititi znakom. Za svaki element marke važno je da bude:[48]

- pamtljiv - kratko, zvučno ime utječe na lakšu pamtljivost i brže usvajanje
- smislen - upućuje na odgovarajuću kategoriju ili sastav proizvoda, odnosno na segment kupaca kojemu je proizvod namijenjen
- privlačan - estetski zanimljiv, utječe na lakšu prepoznatljivost
- prenosiv - mogućnost predstavljanja novih proizvoda u istim ili različitim kategorijama, doprinosi tržišnoj vrijednosti marke izvan geografskih granica i marketinških segmenata
- prilagodljiv - podložan izmjenama i nadopunama tijekom vremena
- zaštićen - mogućnost pravne zaštite jaka je konkurentska prednost

Velike tvrtke za svoje snažne marke primjenjuju višestruke elemente marke. Primjerice, kod najvećeg svjetskog dizajnera sportske opreme, američkog Nike-a to su; prepoznatljiv logo(tzv. *"swoosh"*), upečatljiv slogan(*"Just do it"*) i zvučno, mitološko ime("*Nike"* potječe od imena krilete božice pobjede, hrv. Nika). Cilj marketera je, samo na temelju osnovnih elemenata marke, izazvati interes kupaca te posljedično stvoriti pozitivan stav o proizvodima.

Kvaliteta izrade proizvoda, jednostavnost uporabe, trajnost, izdržljivost, prodajna i postprodajna usluga bitne su odrednice ukupnog stava kupaca o pojedinoj marci. *Nike* veliki dio svog tržišnog uspjeha ostvaruje zahvaljujući moderno dizajniranim, trajnim i funkcionalnim proizvodima koje, između ostalog, nudi u specijaliziranim trgovinama gdje se prodaju isključivo *Nike* proizvodi. Također, kupci imaju mogućnost dijeljenja svojih dnevnih, tjednih i mjesečnih sportskih aktivnosti putem posebno dizajniranih mobilnih i web aplikacija čime se stvara tzv. *community* efekt[49], odnosno osjećaj zajedništva i pripadnosti jednoj velikoj *Nike* obitelji što potiče natjecateljski duh, rivalstvo i još učestalije korištenje *Nike*-ovih proizvoda.

[48] Kotler, P., Keller, K., Martinović, M. (2014.), Upravljanje marketingom, MATE, Zagreb, str. 250.
[49] https://getsatisfaction.com/corp/community-effect/, (19.02.2016.)

2.1.3.2. Osnaživanje marke

Mnoge vodeće marke svoj status zadržavaju dugi niz godina, kao npr. *Coca-Cola* u segmentu bezalkohonih pića, *IBM* u informatičkim tehnologijama ili *Toyota* u autoindustriji. Razlog tome nije samo kvalitetno izgrađena tržišna vrijednost marke već i stalno ulaganje napora u poboljšanje proizvoda, usluga i marketinških aktivnosti. Strategije osnaživanja marke ključne su u spriječavanju opadanja vrijednosti marke, a cilj im je dodatno osnažiti već jaku marku. "Marketinški stručnjaci mogu osnažiti tržišnu vrijednost marke tako što će neprestano sugerirati značenje marke u vidu: koje proizvode predstavlja, koje bitne koristi nudi i koje potrebe zadovoljava, kao i na koji način marka čini proizvode nadmoćnima te koje snažne, poželjne i jedinstvene asocijacije na marku postoje u umovima kupaca."[50]

Osnaživanje tržišne vrijednosti marke podrazumijeva da se marka kontinuirano razvija, kreće prema naprijed u pravom smijeru s novim, kupcima privlačnim, ponudama i načinima kako ih se predstavlja na tržištu. U gotovo svim tržišnim segmentima postoje marke koje su nekad uživale status vodećih(*Fila, Polaroid, Kodak*), ali su s vremenom ispale iz tržišne utrke, između ostalog i zbog zanemarivanja ovih važnih pravila osnaživanja marke.[51]

Važan dio osnaživanja marki je dosljedna marketinška podrška što ne znači monotonost bez promjena već održavanje strateškog oslonca i smjera marke, uz određene taktičke preinake ukoliko se za to ukaže potreba. Kada promjena jest nužna, marketinški stručnjaci trebaju čuvati i braniti izvore tržišne vrijednosti marke.[52]

Prilikom osnaživanja marke važno je prepoznati kompromise između marketinških aktivnosti koje učvršćuju marku i njezino značenje(npr. dobro prihvaćeno poboljšanje proizvoda ili kreativna oglašivačka kampanja) i onih koje pokreću ili nadograđuju postojeću tržišnu vrijednost s ciljem ostvarivanja financijske koristi. Također, važno je imati na umu da će neuspješno osnaživanje marke rezultirati suprotnim efektom, odnosno umanjiti poznatost marke i oslabiti njezin ugled.[53]

[50] Adamson, A. P. (2006.) prema Kotler, P., Keller, K., Martinović, M., op. cit., str. 258.
[51] Bahdur, N., Jullens, J. (2008.) prema Kotler, P., Keller, K., Martinović, M., op. cit., str. 258.
[52] Kotler, P., Keller, K., Martinović, M. (2014.), Upravljanje marketingom, MATE, Zagreb, str. 258.
[53] Mizik, N., Jacobson, R. (2003.) prema Kotler, P., Keller, K., Martinović, M., op. cit., str. 259.

2.1.3.3. Oživljavanje marke

Ponekad, unatoč naporima marketinških stručnjaka, određene marke dožive pad ugleda i izgube tržišnu poziciju. Najčešći razlozi za takvo što su promjene u okolini; drukčije potrošačke navike kupaca, promjena stila života i utjecaj konkurencije. Poznat je primjer američkog *Kodaka* koji je tijekom 90.-ih izgubio vodeću poziciju u segmentu fotografije i fotografskih filmova, ponajprije zbog razvoja digitalne fotografije kojoj se tvrtka nije dobro prilagodila i na vrijeme reorganizirala poslovanje. Rezultat svega bio je pad ugleda marke, gubitak tržišnog udjela i stalan pad prihoda.[54]

Ipak, postoje i tvrtke koje su nakon perioda lošeg poslovanja i pada ugleda uspjele oživjeti svoje marke. *Harley-Davidson* je uspješno oživio marku i povratio tržišno vodstvo primjenjujući tzv. strategiju "povratka osnovama". Ključ uspjeha bio je u izlaženju u susret očekivanjima kupcima. Slušajući njihova razmišljanja, želje i potrebe, inženjeri *Harley-Davidson*-a prilagodili su proizvod, a marketinški stručnjaci isticali su kvalitetu izrade dijelova, ručno sastavljanje, karakterističan zvuk motora te osjećaj slobode koji stvara vožnja. Rezultat je bio iznimno pozitivan, a proizvod je osvojio čak i segmente kupaca kojima nije prvotno namijenjen, kao što su odvjetnici, liječnici i poslovni ljudi.[55]

U nekim slučajevima, međutim, staro pozicioniranje više nije primjenjivo i nužna je strategija "ponovnog otkrivenja". Primjena ove strategije vidljiva je kod marke *Old Spice*. *Old Spice*, jedan od prvih parfimiranih proizvoda za masovno tržište, nastao je još 1937. godine kao kombinacija kolonjske vode i losiona poslije brijanja. Marka je bila poprilično nevažna u svjetskim okvirima sve dok je 1990. nije otkupio *Procter & Gamble* i odlučio napustiti staru kolonjsku vodu te se usmjeriti na dezodoranse i ostale proizvode za njegu muškaraca. Suočen s oštrom konkurencijom *Unileverove* linije *Axe(Linx), P&G* se vratio klasičnoj dvostrukoj inovaciji proizvoda i novoj komunikaciji usmjerenoj muškarcima u dobi od 12-34 godine. Sve proizvode *Old Spice* podupiralo je duhovito oglašavanje koje je naglašavalo "iskustvo" i tradiciju marke.[56]

Između strategija "povratak osnovama" s jedne i "ponovnog otkrivenja" s druge strane, postoji cijeli niz kombinacija ovih dviju strategija, a koja kombinacija je optimalna ovisi prije svega o

[54] http://www.forbes.com/sites/chunkamui/2012/01/18/how-kodak-failed/#46032e5bbd6a, (24.02.2016.)
[55] http://www.westminstercollege.edu/review/index.cfm?parent=1607&detail=1609&content=1621, (24.02.2016.)
[56] West, E. (2002.) prema Kotler, P., Keller, K., Martinović, M., op. cit., str. 260.

samom proizvodu. Osnovni cilj strategija oživljavanja je promijeniti marku dovoljno da privuče nove kupce, ali ne i previše kako se ne bi otuđili stari.[57]

2.1.3.4. Proširenje marke

Mnoge tvrtke se odlučuju na predstavljanje niza novih proizvoda pod imenom svojih najsnažnijih marki, što u osnovi znači proširenje postojećih linija proizvoda. Dvije su glavne prednosti proširenja marke:[58]

1) Olakšavanje prihvaćanja novog proizvoda

   "Kupci oblikuju očekivanja o novim proizvodima na temelju onoga što znaju o roditeljskoj marki i do koje mjere osjećaju da je ta informacija značajna."[59] Ako kupci posjeduju pozitivna iskustva s prijašnjim korištenjem proizvoda određene marke, veća je vjerojatnost da će kupiti novi proizvod iste marke. Marketinški gledano, "uvodna kampanja ne mora stvoriti svjesnost i o marki i o proizvodu, već se može usredotočiti samo na novi proizvod."[60] Ovim se ostvaruju značajne uštede prilikom predstavljanja proizvoda. Također je moguće izbjeći trošak smišljanja novog imena, a u odereñenim slučajevima i etketiranja te pakiranja. "Slična ili identična pakiranja i etiketiranje mogu sniziti troškove proizvodnje proširenja i, uz uspješnu koordinaciju, osigurati veću istaknutost u maloprodajnoj trgovini putem učinka oglasnog panoa."[61]
2) Pružanje pozitivne poratne sprege roditeljskoj marki i tvrtki

   "Proširenja marke mogu pomoći boljem razumijevanju značenja marke i središnjih vrijednosti marke ili mogu poboljšati lojalnost kupaca tvrtki koja stoji iza proširenja."[62] Također, proširenja linije mogu obnoviti zanimanje i privlačnost marke, te donijeti korist roditeljskoj marki jer proširuju tržište, ulazeći u nove, dotad neiskorištene segmente kupaca. Mnoge prestižne modne marke kao što su *Chanel* ili *Armani* proširili su liniju svojih proizvoda i počeli proizvoditi parfeme te tako postali dostupni većem segmentu kupaca i posredno povećali privlačnost marke. "Uspješno proširenje također stvara daljnja proširenja."[63] Tako je *Apple* liniju osobnih računala(iMac) uspješno proširio uređajima za slušanje glazbe u pokretu(iPod) na čijoj osnovi je lansirao još uspješniju liniju pametnih telefona(iPhone) i kasnije tablet računala(iPad).

[57]
[58] Ibid., str. 264.
[59] Kim, B., Sullivan, M. W. (1998.) prema Kotler, P., Keller, K., Martinović, M., op. cit., str. 264.
[60] Taylor, V. A., Bearden, W. O. (2003.) prema Kotler, P., Keller, K., Martinović, M., op. cit., str. 264.
[61] van derLans, R.,Pieters, R., Wedel, M. (2008.) prema Kotler, P., Keller, K., Martinović, M., op. cit., str. 264.
[62] Anand, B. N., Shacher, R. (2004.) prema Kotler, P., Keller, K., Martinović, M., op. cit., str. 264.
[63] Aaker, D. A., Keller, K. L. (1992.) prema Kotler, P., Keller, K., Martinović, M., op. cit., str. 265.

Proširenje marke može imati i negativan utjecaj na roditeljsku marku i ugled tvrtke. "Jedan od mogućih nedostataka širenja marke krije se u opasnosti da se njezin naziv prestane čvrsto vezati uz neki proizvod."[64] Kada potrošači naziv marke prestaju povezivati sa specifičnim proizvodom ili grupom sličnih proizvoda dolazi do tzv. razvodnjavanja marke. Ako tvrtka proširi marku novim proizvodima koje kupci smatraju neodgovarajućima, dovodi se u pitanje integritet marke, a kupci mogu biti zbunjeni ili čak frustrirani. Najgore što se može dogoditi nije sam neuspjeh širenja, već kad pokušaj proširenja marke ugrozi ugled roditeljske marke i tvrtke koja ju posjeduje.

"Marketinški stručnjaci moraju svako potencijalno proširenje marke procjenjivati prema tome koliko to proširenje učinkovito koristi tržišnu vrijednost roditeljske marke, ali i prema tome koliko ono zauzvrat učinkovito doprinosi tržišnoj vrijednosti obiteljske marke."[65] Za jednostavnu procjenu učinkovitosti proširenja marke može poslužiti slijedeća tablica:

Tablica 1: Bodovna tablica proširenja marke

BODOVNA TABLICA PROŠIRENJA MARKE
Dodijelite bodove na temelju toga kako određeni novi proizvod stoji s obzirom na konkretne dimenzije u idućim područjima:
Perspektive potrošača: Poželjnost
10 bodova _____ Privlačnost kategorije proizvoda(veličina potencijal rasta)
10 bodova _____ Prijenos tržišne vrijednosti(uočena uklopljenost marke)
5 bodova _____ Uočena uklopljenost u vidu ciljnih potrošača
Perspektive tvrtke: Mogućnost isporučivanja
10 bodova _____ Iskoristivost imovine(proizvodna tehnologija, organizacijske vještine, učinkovitost marketinga putem kanala i komunikacije)
10 bodova _____ Potencijal dobiti
5 bodova _____ Izvedivost predstavljanja
Perspektive tvrtke: Mogućnost razlikovanja
10 bodova _____ Usporediva privlačnost(mnogo prednosti, malo nedostataka)
10 bodova _____ Reakcija konkurencije(vjerojatnost, imunost ili ranjivost konkurenta)
5 bodova _____ Pravne/regulativne/institucijske prepreke
Perspektive marke: Povratna sprega tržišne vrijednosti
10 bodova _____ Osnažuje tržišnu vrijednost roditeljske marke
10 bodova _____ Olakšava dodatne mogućnosti proširenja marke
5 bodova _____ Poboljšava imovinsku osnovu
UKUPNO _____ bodova

Izvor: Kotler, P., Keller, K., Martinović, M. (2014.), Upravljanje marketingom, MATE, Zagreb, str. 266.

[64] Morrin, M. (1999.) prema Kotler, P., Keller, K., Martinović, M., op. cit., str. 265.
[65] John, D. R., Loken, B., Joiner, C. (1998.) prema Kotler, P., Keller, K., Martinović, M., op. cit., str. 265.

2.2. Upravljanje markom u sportu

Upravljanje markom u sportu u osnovi je upravljanje markom sportskog proizvoda. Ovdje sportski proizvod nije materijalna tvorevina već sportska organizacija, odnosno sportski klub koji tržištu(navijačima, simpatizerima i zaljubljenicima u sport) nudi sportsko nadmetanje s određenim rezultatom. Sportski uspjesi, omjer pobjeda i poraza te mogućnost održavanje neizvjesnosti sportskog natjecanja bitno određuju način upravljanja sportskom markom. U odnosu na sportski rezultat postoje tri vrste sportskog proizvoda kojem je moguće razvijati marku:[66]

1. Dominantan, pobjednički proizvod - trofejni klub koji kontinuirano ostvaruje pozitivne rezultate i redovito je među favoritima za osvajanje natjecanja
2. Proizvod koji pobjeđuje dovoljno da bude konkurentan - klub koji je često među vodećima u natjecanju, u stanju je pobjediti favorite i povremeno osvojiti natjecanje
3. Gubitnički proizvod - klub koji kontinuirano ostvaruje loše rezultate, smanjuje mu se navijačka baza i bez izgleda je da ostvari pozitivan rezultat u bliskoj budućnosti

Bez obzira o kojoj se vrsti sportskog proizvoda radi, potreba za upravljanjem markom jednaka je kod sve tri kategorije, jer su pobjede i porazi sastavni dio sporta i vrlo brzo pobjednički proizvod može postati gubitnički i obrnuto.

Zbog neizvjesnosti sportskih rezultata nije moguće isključivo na njima graditi uspješnu marku, stoga je cilj analizirati trenutno stanje sportskog proizvoda i služeći se pravilima upravljanja markom, pronalaženje novih, superiornih načina privlačenja publike zbog stvaranja dugoročne lojalnosti marci, odnosno sportskom klubu.

2.2.1. Važnost marke u sportu

U današnje vrijeme sve je više sportskih organizacija koje uočavaju važnost izgradnje vlastite marke i njenog kvalitetnog upravljanja. Ove promjene rezultat su jačanja konkurencije i porasta kompetitivnosti sportskih natjecanja što zahtjeva diferenciranje i pozicioniranje na sportskom tržištu. Markom je moguće fokusirati marketinšku poruku na pojedinog potrošača(navijača) i stvoriti dugoročan odnos sa sportskom organizacijom. Klubovi koji su u stanju razviti vlastitu marku, koja navijačima nudi jedinstveno iskustvo i koja ne ovisi isključivo o sportskom rezultatu, konkurentni su na sportskom tržištu.

[66] Rein, I., Kotler, P., Shields, B. (2006.), The Elusive Fan: Reinventing Sports in a Crowded Marketplace, McGraw-Hill, [e-knjiga], str. 95.

Razvoj i uspješno upravljanje dobro definiranom markom, sportskim organizacijama pruža tri osnovne prednosti:[67]

1. Stalnost

   Izgradnja marke uvelike rješava problem neizvjesnosti sportskih rezultata. Mnogi klubovi suočeni su s nizom loših rezultata ili odlascima najboljih igrača što bitno utječe na interes navijača i posjećenost utakmica. Kod jakih sportskih marki rezultat je u drugom planu, a naglasak je stavljen na dugoročni odnos navijača i kluba te doživljaj, zabavu koju pruža odlazak na utakmice.

2. Povezivost

   Izgradnja marke uključuje stvaranje velikog broj platformi za povezivanja kluba i navijača. Ove platforme pružaju mogućnost pristupa mnogo većem broju postojećih i potencijalnih navijača putem različitih komunikacijskih kanala te bitno olakšavaju distribuciju sportskog proizvoda. Također, marka omogućuje povezivanje svih klupskih sastavnica u jednu cjelinu koja se putem različitih medija prezentira javnosti.

3. Izvrsnost

   Izvrsnost se može definirati kao razlika u privlačnosti i zaradi koju jedna izgrađena sportska marka ostvaruje u odnosu na konkurenciju. Tri su čimbenika koji pridonose izvrsnosti marke:

   - Uočljivost - Dobro poznate sportske marke privlače više pozornosti i postižu veće cijene. Dobro uočljiv sportski proizvod s izgrađenom markom ima veći potencijal u postizanju izvrsnosti od jednako kvalitetnog konkurenta bez izgrađene marke.
   - Sportski segment - Izvrsnost marke uvelike ovisi o popularnosti, kompetitivnosti i interesu za određenu vrstu sporta. Postizanje izvrsnosti biti će lakše u svjetski popularnim sportovima kao što su nogomet, košarka ili tenis, nego u manje profitabilnim kao što su vaterpolo, rukomet ili stolni tenis. Određeni sportovi mogu postići izvrsnost marke na užem geografskom području kao što je primjerice skijaško trčanje u Norveškoj ili brzo klizanje u Nizozemskoj.
   - Kultura - Sportske marke koje prate vodeće kulturološke trendove lakše postižu izvrsnost. Primjerice, *texas hold'em poker* je poslijednjih godina postao vrlo jaka sportska marka i stvorio mnogo obožavatelja diljem svijeta prvenstveno zbog praćenja modernih trendova. Mogućnost igranja putem interneta, televizijski prijenosi najvećih

[67] Rein, I., Kotler, P., Shields, B., op. cit., str. 100.

svjetskih turnira, specijalizirane TV emisije i sudjelovanje poznatih osoba iz javnog života, pretvaraju *texas holdem* u globalnu marku, a najbolji igrači postaju svjetski poznati.

Što se sport bude više razvijao i privlačio više novca, dobro definirane marke stvart će sve veću razliku između uspješnih sportskih proizvoda i onih koji propadaju pod pritiskom konkurencije.

2.2.2. Razvoj marke u sportu

Postoje četiri ključna čimbenika za razvoj marke u sportu: segmentacija, uključenost, etos i mogućnost transformacije. Svaki od njih ima bitnu ulogu u stvaranju preduvjeta za razvoj i izgradnju sportske marke.[68]

2.2.2.1. Segmentacija

Moderni pristup segmentaciji tržišta nastaje tijekom 20. stoljeća. U početku se segmentacija vrši isključivo na temelju demografskih karakteristika(razina prihoda, stupanj obrazovanja, religijska i rasna pripadnost) te mjesta stanovanja kao jedine geografske karakteristike. Pretpostavljeno je da ljudi u istom demografskom segmentu, koji žive na istom području, žele zadovoljiti i iste potrebe. Međutim, s vremenom se pokazuje da se percepcija, potrebe i sklonosti mogu značajno razlikovati unutar definiranog segmenta. Zbog ovog se danas, prilikom segmentacije tržišta, koriste i psihografske karakteristike; analiziraju se želje, potrebe i životni stil ljudi te se promatra njihovo ponašanje(navike).

Sportska industrija relativno sporo prihvaća tehnike segmentacije jer dugo vremena nije postojala potreba za privlačenjem širih krugova navijača. Sportski klubovi u prošlosti većinom imaju lokalni predznak i privlače navijače iz užeg geografskog područja, tako da je segmentacija više krajnji rezultat nego proaktivna strategija oblikovanja segmenata navijača. Razvoj sporta i sportskih natjecanja na svim razinama, popraćen razvojem medija i informacijskih tehnologija rezultira potrebom za opsežnom analizom sportske publike, praćenje njihovih navika i procesa donošenja odluka. Danas se tehnike segmentacije u sportu primjenjuju na individualnoj razini, gdje se svaki navijač promatra kao jedinka, s jedinstvenim stavovima, željama i potrebama prema kojima je prilagođen i oblikovan sportski proizvod.[69]

[68] Rein, I., Kotler, P., Shields, B., op. cit., str. 103.
[69] Ibid., str. 104.

Ovakav pristup segmentaciji sportske publike zahtjeva stvaranje što manjih i specifičnijih segmenata. Tako npr. nije dovoljno promatrati segment muškaraca u dobi od 18 do 34 godine, već je mnogo preporučljivije da taj segment bude manji i određeniji(npr. američki studenti, muškarci u dobi od 18 do 22 godine koji ne pokazuju izraziti interes za sport i sportske marke). Prilikom razvoja marke, ključno je identificirati specifične dodirne točke između različitih segmenata i sportske marke.[70]

Također, bitno je odrediti ciljni segment ili nekoliko njih i fokusirati marketinške napore u cilju stvaranja dugotrajnog odnosa između segmenata i marke. Ako primjerice određeni segment pokazuje izraziti inters za neki sportski klub, ne treba se zadovoljiti s tim stanjem, već usmjeriti resurse i nastojati razviti još bolji odnos s navijačima i osnažiti povezanost s markom. Ovo nije samo način privlačenja novih navijača, već i održavanja interesa za klubom(markom) i posjećenosti utakmicama u periodima lošijih sportskih rezultata.[71]

Segmentacija ima iznimnu važnost prilikom razvoja marke, ali zahtjeva oprez tijekom primjene da se ne postigne učinak suprotan od željenog. Preveliko fokusiranje na jedan segment u odnosu na druge, može izazvati zapuštanje tih segmenata kao i otuđenje određenih skupina navijača. Ovo je osobito izraženo u masovnim sportovima kao što je nogomet ili košarka, gdje publiku čini različite grupe navijača i simpatizera. U medijski manje atraktivnim sportovima rizik neuspjeha segmentacije je razmjerno manji jer takvi sportovi sami po sebi privlače specifičan tržišni segment. Za maksimalno iskorištavanje prednosti segmentacije, bitna je ravnoteža između potrebe za što profitabilnijim odnosom s navijačima s jedne, odnosno želja i očekivanja svih segmenata navijača s druge strane.[72]

[70] Rein, I., Kotler, P., Shields, B., op. cit., str. 107.
[71] Ibid., str. 107.
[72] Ibid., str.108.

2.2.2.2. Uključenost

Drugi važan čimbenik za razvoj jake sportske marke je odnos između navijača i marke. Postoji 5 ključnih razina uključenosti navijača u sportsku marku:[73]

1. Postojanje svijesti o sportskoj marci
2. Redovito praćenje rezultata
3. Redovito posjećivanje utakmica ili praćenje putem medija
4. Uključenost u sva zbivanja povezana s markom
5. Integracija marke kao dijela života navijača

Bitno je naglasiti da se ove razine međusobno isprepliću stoga je jako teško uključenost pojedinog navijača ili grupe navijača promatrati isključivo preko jedne razine. Prilikom analiziranja uključenosti važno je primjetiti i prepoznati uobičajene obrace ponašanja kao i specifične rituale pojedinaca ili grupa.[74]

Također, uključenost se pojavljuje u različitim ne konvencionalnim oblicima. Primjerice, za određene navijače ona predstavlja sjedenje u prvim redovima za što bolje iskustvo i doživljaj utakmice, dok za druge ona predstavlja višesatnu vožnju po lošem vremenu i sjedenje na hladnoj tribini gostujućeg stadiona samo kako bi prisustvovali utakmici svoga kluba. Međutim, uključenost ne podrazumijeva samo fizičku blizinu i povezanost s klubom jer današnji globalni sport jednostavno ne može ponuditi svakom navijaču u svakom dijelu svijeta zadovoljstvo odlaska na utakmicu, stoga je zadatak sportskih marketing-menadžera da razviju strategije povezivanja s navijačima putem različitih distribucijskih i komunikacijskih kanala.

Razvoj sportske industrije svakodnevno mijenja odnos navijača i marke. Navijače se više ne promatra isključivo kao gledatelje, već kao potrošače sportskog proizvoda čime se gubi intimnost odnosa između kluba i navijača. Povećanje prihoda, visoke plaće igrača, novi tematski stadioni[75], veliki sportski događaji, televizijski prijenosi i milijuni navijača diljem svijeta zajednički stvaraju drukčiju vrstu uključenosti. Nekadašnji neformalni i intiman odnos zamjenjuje cijeli niz doživljaja koje pružaju novi sadržaji, ali se pritom gubi onaj istinski, bliski kontakt s navijačima. S druge strane, navijači postaju sve zahtjevniji, teže višim standardima i traže povrat uloženog, kako na financijskom tako i na emocionalnom planu.

[73] Rein, I., Kotler, P., Shields, B., op. cit., str. 108.
[74] Ibid., str. 108.
[75] Stadioni s cijelim nizom dodatnih sadržaja kao što su; trgovine, restauranti, kino dvorane, igraonice, teretane, suvenirnice, klupski muzeji itd.

Kada ova očekivanja nisu ispunjena ili kada igrači svoji nastupima razočaraju navijače, otuđenje navijača postaje još veći problem.[76]

Da bi savladali ove prepreke sportski menadžeri čest ističu važnost stvaranja intimnih, bliskih odnosa između kluba i navijača te inzistiraju na personalizaciji. Uspješnost takvih pristupa je često ograničena zbog ekonomskih razloga, ali i prirode sportske industrije. Sportske marke svakodnevno zaokupljaju milijune navijača diljem svijeta, a samo na utakmicama prisustvuju desetci tisuća ljudi stoga je stvaranje osjećaja uključenosti na osobnoj razini, svakog pojedinog navijača, vrlo složen i dugotrajan proces.

2.2.2.3. Etos[77]

Treći čimbenik razvoja sportske marke je etos, a podrazumijevaju način na koji publika percipira i razumije karakter komunikatora. Etos je osnova za stvaranje vjerodostojnosti marke i neophodan je za povezivanje s navijačima. Važnost etosa očituje se u potrebi da navijači vjeruju u integritet marke i da razviju osjećaj povjerenja.[78]

Pojam etosa, koji se smatra jednom od osnovnih vještina uvjeravanja, nastao je u antičkoj Grčkoj. Tako Aristotel[79], promatrajući govornike koji ovladavaju ovom vještinom, dolazi do zaključka da posjeduju tri karakteristike koje publika cijeni; moralnost, inteligenciju i ugled. Komunikator koji posjeduje vještinu etosa ima mogućnost efektivnijeg prenošenja poruke. S druge strane, ako publika ne osjeća komunikatorov etos, obećanja, poticaji i zalaganje nailaze na "gluhe uši". Etos u konačnici postaje ocjena komunikatorove reputacije i poruke od strane publike.[80]

Etos se u sportu pojavljuje u različitim oblicima i iako se temelji na osnovnim načelima, s vremenom se razvija i mijenja. Tako se etos može predstavljati kroz; utakmicu koja se igra s maksimalnim zalaganjem, doslijednom primjenom pravila igre i podjednakom mogućnošću svih natjecatelja da osvoje natjecanje, sportaše koji ne uzimaju nezakonite dodatke prehrani ili izmjenjuju svoju sportsku opremu protivno pravilima. Također, etos je primjetan kroz zadovoljstvo navijača onim što plaćaju i gledaju ili kroz namjere vlasnika, uprave kluba i igrača koje su usmjerene ka najboljem interesu navijača. U konačnici, navijači odlučuju što je

[76] Rein, I., Kotler, P., Shields, B., op. cit., str. 110.
[77] Etos(grč.) - običaj ili navika; ukupnost moralnog ponašanja
[78] Ibid., str. 112.
[79] Starogrčki filozof i prirodoslovac(384. pr. Kr. - 322. pr. Kr.), Više na: http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=3834, (08.03.2016.)
[80] Ibid., str. 112.

uvjerljivo. Vjerodostojnost prema navijačima postiže se ispunjavanjem njihovih očekivanja na više razina kao što su; pouzdanost, kvaliteta igre, nadilaženje očekivanja i priznavanje pogrešaka te ispravljanje istih.[81]

Etos se temelji na povjerenju. Ako je ugrožena vjerodostojnost sportske marke, velika je vjerojatnost da će navijači pronaći drugu marku u koju imaju više povjerenje i koja im je zbog toga privlačnija. Povezivanjem kluba s igračima koji uzimaju doping[82] ili s igračima koji sudjeluju u namještanju rezultat, kao i s nedostatkom lojalnosti prema mjestu, klubu ili nedostatkom zalaganja igrača, dolazi do narušavanja etosa. Međutim, vjerodostojnost sportske marke, odnosno njeno ugrožavanje, nije određeno samo ovim ekstremnim situacijama. Ona je često ovisna i o svakodnevnim pojavama kao što su; cijene ulaznica, pristup i zalaganje igrača tijekom utakmice, odnos uprave kluba prema navijačima i razumijevanje njihovih potreba, kontrola i sigurnost navijača na tribinama, odnosno malim gestama kao što su razumne cijene hrane i pića te jednostavnost pristupa sportskom događaju.[83]

Jedan od rastućih problema po pitanju etosa je moderan način komunikacije između klubova i navijača. Sve češće je praksa da klubovi izrađuju vlastiti sadržaj kojeg distribuiraju putem službenih internet stranica ili preko vlastitog TV kanala i tako izravno komuniciraju s navijačima, plasirajući "nefiltrirane" informacije. Tako se preskaču tradicionalni, nezavisni mediji kao što su novine i sportske emisije te se dovodi u pitanje vjerodostojnost informacije, kao i stvarna namjera vlasnika i uprave kluba. Također, raste rizik da prezentirana informacija izgleda podmetnuta i subjektivna, umjesto da bude spontana i nezavisna. Stoga je preporuka uz korištenje vlastitikh komunikacijskih kanala, dio vijesti plasirati putem nezavisnih medija koji "filtriraju" informaciju i tako joj daju vjerodostojnost koja je često od ključne važnosti u odnosu s navijačima i njihovom doživljaju marke.[84]

Ukratko, ako sportska marka nema etos, teško će preživjeti. Na današnjem sportskom tržištu konkurentska borba za navijače je tolika da i najmanja pogreška dovodi do njihova odlijeva. Uz postojanje etosa pak, akumulirana vjerodostojnost spriječava navijače da izaberu drugo sredstvo zabave čak i u vremenima kada sportski rezultati nisu u skladu očekivanja.

[81] Rein, I., Kotler, P., Shields, B., op. cit., str. 112.
[82] Zloupotreba kemijskih sredstava i različitih oblika medicinskih intervencija u svrhu jačanja organizma za postizanje boljih rezultata. Dugoročno štete zdravlju i najčešće ostavljaju trajne poslijedice.
[83] Ibid., str. 114.
[84] Ibid., str. 114.

2.2.2.4. Transformacija

Uspostavljanje i održavanje etosa je preduvjet za mogućnost transformacije, poslijednjeg ključnog čimbenika u razvoja uspješne sportske marke. Proces promjene ili transformacije je put pretvaranja sportskog proizvoda u sportsku marku.

U poslijednjih 150 godina, sport od amaterske zabave za pojedince i njihove poznanike prerasta u profesionalni izvor zabave te generira velike količine novca koja se mjeri u stotinama milijardi američkih dolara. Usporedno s evolucijom sportske industrije, događa se i transformacija sportskog proizvoda. U konkretnom slučaju, transformacija predstavlja namjerno pretvaranje sportskog proizvoda u marku s ciljem jačanja snaga, smanjenja slabosti i prepoznavanja konkurentskog pritiska. Kako tržište postaje kompetitivnije tako je i sport sve više orijentiran na zabavu, a očekivanja novih generacija sportske publike postaju sve veća i veća. Značajnu ulogu u transformaciji ima i razvoj tehnologije koji s vremenom donosi nove dimenzije sportskog doživljaja. U odnosu na ove promjene, zadatak sportskog marketinga je odabir načina prezentacije proizvoda navijačima.

Mnogo je već napravljeno u cilju udovoljavanja zahtjevnoj publici i odgovaranju na konkurentske pritiske. Neke od najčešće korištenih strategija su: česti intervjui s igračima, povećanje interaktivnosti na stadionima(nastupi glazbenika prije utakmica, nagradne igre u poluvremenima, nastupi za vrijeme pauza, kostimirane maskote koje zabavljaju publiku), posebne navijačke zone na frekventnim gradskim lokacijama prije utakmice, popusti na cijenu ulaznica i ekspanzija sportskih informacija na televiziji i internetu. Međutim, problem je što će i ove strategije s vremenom zahtijevati promjenu i prilagodbu da bi se zadržao interes navijača u sportsku marku.[85]

Transformacija sportskog proizvoda zahtjeva veliku količinu opreza jer promjena može izazvati negativne reakcije, rezultat čega je najčešće odljev dijela navijača. Transformacija ne smije "razvući granice igre" više nego što navijači smatraju prihvatljivim. Primjerice, kada je u SAD-u osnovana *Extreme football league*(XFL) koja je zamišljena kao spoj američkog nogometa i hrvanja, navijači gotovo bez izuzetaka odbijaju takav oblik sporta. Vodstvo lige krivo procjenjuje želje publike, a XFL traje samo jednu sezonu. XFL je pokušaj transformacije američkog nogometa u igru koju navijači smatraju nevjerodostojnom.[86]

[85] Rein, I., Kotler, P., Shields, B., op. cit., str. 116.
[86] Ibid., str. 116.

Priča o transformaciji najčešće se svodi na četiri osnovna izbora po pitanju promjena:[87]

1. Zadovoljstvo trenutnim tržišnim položajem, bez potrebe za promjenom
2. Male izmjene na proizvodu koji se smatra uspješnim, tzv. "suptilno friziranje"
3. Ozbiljne izmjene na proizvodu uz zadržavanje osnovne koncepcije
4. Kompletni redizajn proizvoda i izgradnja nove koncepcije od početka

Uzeti u obzir neki oblik transformacije, ključno je za pristup današnjem tržištu "nedostižnih" navijača. Različita istraživanja ponašanja navijača, pitanja vezana uz natjecanje, cijene ulaznica kao i moderna tehnologija, dodatno osnažuju sportsku marku i njen odnos s navijačima. Današnja hiper-konkurentska okolina zahtjeva određenu vrstu transformacije sportskog proizvoda u cilju opstanka na tržištu.[88]

2.2.3. Stvaranje lojalnosti marci u sportu

Osnovna strategija stvaranja lojalnosti sportskoj marci je izgradnja snažnih, pozitivnih i jedinstvenih uvjerenja kod navijača glede kluba, odnosno jednostavnije rečeno, stvaranje jakog imidža marke.[89]

Osim po bihevioralnim karakteristikama, navijače je moguće diferencirati prema stupnju povezanosti s klubom, što je u osnovi stav koji navijač zauzima spram kluba. Dugo vremena lojalnost sportskoj organizaciji promatrana je kroz razinu posjećenosti pojedinih utakmica. Danas se analizom stavova navijača pruža bolji uvid u njihovu povezanost s klubom i omogućuje razlikovanje tzv. "podmetnute" lojalnosti od "stvarne". Podmetnutu lojalnost karakterizira navijač koji nema jaki, pozitivan stav, ali svejedno prati utakmice koje su u tijeku. Iako je redovito posjećivanje utakmica najočigledniji primjer načije povezanosti s klubom, promatranje samo tog pokazatelja zapostavlja važne, osnovne psihološke procese kao što su duboka, unutarnja solidarnost s klubom i emocionalna povezanost. Mjerenje posjećenosti utakmica ne daje uvid u obrazac ponašanja navijača koji redovito dolaze na utakmice. Na primjer, osoba može redovito pratiti utakmice jer joj je netko poklonio godišnju pretplatu. S druge strane, razlog redovitog praćenja utakmica može biti snažna osobna povezanost s klubom. Dakle, ni bihevioralna, ni psihološka povezanost samostalno ne mogu dati pravi uvid u lojalnost sportskoj marci. Da bi se pravilno razumio koncept stvaranja

[87] Rein, I., Kotler, P., Shields, B., op. cit., str. 117.
[88] Ibid., str. 117.
[89] Bauer, H.H., Stokburger-Sauer, N.E., Exler, S. (2008.), Brand Image and Fan Loyalty in Professional Team Sport: A Refined Model and Empirical Assessment, University of Mannheim, Journal of Sport Management, 22, str. 205-226., http://journals.humankinetics.com/AcuCustom/Sitename/Documents/DocumentItem/15596.pdf, (08.04.2016.)

lojalnosti potrebno je uključiti bihevioralnu(ponašajnu) i dimenziju stava navijačke lojalnosti.[90]

Dimenzija stava navijačke lojalnosti određena je psihološkim opredjeljenjem navijača prema klubu. Opredjeljenje se najčešće definira kao emocionalna ili psihološka vezanost s markom. Prema nekim istraživanjima, navijači pokazuju visok stupanj psihološkog opredjeljenja ako osjećaju duboku, unutarnju vezu s najdražim klubom i ako je njihovo opredjeljenje ustrajno tijekom vremena i otporno na kritike. Važan pokazatelj opredjeljenja je i stupanj brige navijača za dugoročni uspjeh i buduće blagostanje kluba.[91]

Bihevioralna dimenzija lojalnosti određena je ponašanjem navijača u prošlosti kao i namjerama ponašanja u budućnosti. Ponašanje u prošlosti sastoji se od kupovnih navika i pozitivnog "*word of mouth*" efekta. U kontekstu sporta i navijača ono podrazumijeva slijedeće aktivnosti: praćenje utakmice omiljenog kluba uživo na stadionu, gledanje utakmica najdražeg kluba na televiziji, konzumiranje ostalog sadržaja vezanog uz klub, kupovinu klupskih proizvoda, nošenje odjeće u klupskim bojama s grbom ili logom kluba i uvjeravanje drugih da podržavaju dotični klub. Namjera ponašanja u budućnosti određena je pozitivnim i ustrajnim ponašanjem navijača. Uključuje namjeru lojalnog ponašanja i pozitivnog "*word of mouth*" kao i namjeru ponovne kupovine. Namjere ponašanja odgovaraju prethodno spomenutim aktivnostima kao što su namjera posjeta stadiona, namjera kupovine klupskih proizvoda i sl. Pozitivan "*word of mouth*" se odnosi a svu informativnu komunikaciju između potrošača i okoline, vezano uz ocjenjivanje dobara i usluga, posebice uključujući preporuke drugima. Ponovna kupovina odnosi se na odluku navijača o kupovini dodatnog proizvoda ili usluge s markom omiljenog kluba, kao dodatka proizvodu kojeg je već konzumirao ili ga posjeduje. U današnje vrijeme, namjera ponovne kupovine od iznimne je važnosti za sportske marketing menadžere jer mnogi profesionalni klubovi šire paletu proizvoda i usluga s vlastitom markom, ulazeći u potpuno nove segmente potrošača. Primjerice, nogometni klub *FC Bayern München* u suradnji s bankom *HypoVereinsbank* nudi uslugu "*FC Bayern Banking*".[92]

[90] Bauer, H.H. et al., (2008.), str. 207.
[91] Ibid.
[92] Ibid. str. 208.

3. IMIDŽ SPORTA I IMIDŽ SPORTSKOG KLUBA

3.1. Globalni imidž sporta

Poslijednjih pedeset godina obilježava transformacija sporta i sportskih natjecanja od amaterskih i poluprofesionalnih do profesionalnih i komercijaliziranih. Uzrok ove promjene može se promatrati kroz dvije ključne pojave: 1) profesionalni igrači koji se svakodnevno bave sportom i od toga zarađuju za život; 2) rast prihoda i prodajnih mogućnosti nakon uvođenja "prodaje prava prijenosa".[93]

Od šezdesetih godina 20. stoljeća sportske aktivnosti postaju "sportska industrija", a sport sve više postaje dio ekonomske znanosti i poslovanja. Sportski uspjeh kao primarni cilj sportske organizacije često dolazi u sukob s ostalim ciljevima, među kojima je najvažniji ostvarivanje profita. Jedna od najvažnijih karakteristika profesionalnih sportskih organizacija u SAD-u je namjera maksimizacije profita, dok europski klubovi još uvijek sportsku ambiciju stavljaju na prvo mjesto iako se i ovo sve više mijenja u korist profita. Ovo ukazuje na činjenicu da današnji sport najčešće ima više od jednog cilja.[94]

Prije prikazivanja sportskih natjecanja na televiziji i komercijalizacije sporta u svim segmentima, glavni izvor prihoda sportskih organizacija je prodaja ulaznica. Navijači kupuju sezonske i pojedinačne ulaznice, dok klubovi ulažu napor u zadržavanje interesa navijača ne bi li ostvarili visoku posjećenost na dan utakmice. Danas, prodaja ulaznica nije jedini izvor prihoda, a prodaja prava emitranja, sponzorstva, partnerstva i maloprodaja postaju sve važniji.[95]

Vidimo da uspjeh sportske organizacije prije svega ovisi o sposobnosti generiranja profita, a veliki dio se ostvaruje marketinškim i prodajnim aktivnostima. Veći prihod pretpostavlja bolje sponzorske ugovore i jake partnere koje je mnogo lakše privući ako sportska organizacija ima definiranu i izgrađenu marku te pozitivan imidž u javnosti. Ekonomska znanost, osobito marketing menadžment kao njen sastavni dio, nikada nije bila važnija za razvoj sporta na globalnoj razini, a trendovi ukazuju da će u budućnosti još i rasti.

[93] Kase, K. et. al. (2006.), Real Madrid - Barcelona: Business strategy v. Sports strategy, 2000-2006, str. 1-3., http://www.iese.edu/research/pdfs/op-06-12-e.pdf?q=la-liga-results, (12.04.2016.)
[94] Ibid.
[95] Ibid.

3.2. Odrednice imidža sportskog kluba

3.2.1. Tradicija

Vjerojatno najvažnija odrednica imidža sportske organizacije je tradicija. Tradicija je proces prenošenja znanja, vještina i običaja unutar određene grupe ljudi i kao takva je dugoročne naravi, rijetko se mijenja i teško nestaje.[96] Kada govorimo o tradiciji sportske organizacije, ona pretpostavlja društvenu simboliku, navijačku kulturu i emocije koje određeni klub budi kod svih svojih navijača i simpatizera. Tradicija sportskog kluba uvelike je određena povijesnim okolnostima u kojima klub nastaje, imenom samog kluba, klupskim bojama, kao i društvenim statusom osnivača i prvih igrača kluba. Druga bitna odrednica tradicije je egzistiranje kluba u promjenjivoj okolini, odnosno načinu na koji uprava kluba i igrači reagiraju na različite društvene, političke i kulturne događaje. Što je reakcija cjelokupne organizacije manja i stalnija, odnosno manje podložna vanjskim promjenama, to je i tradicija određenija i izgrađenija. Treća i možda najvažnija odrednica tradicije su ljudi; uprava kluba, igrači i navijači koji je stvaraju, prenose i u kojima ona živi. Postupci navijača, igrača i članova uprave bitno utječu i određuju ponašanje budućih generacija, te stvaraju određeni klupski identitet s kojim se sadašnji i budući navijači mogu poistovjetiti. Tradicija stoga nije samo lijepa povijesna priča, već i jedna vrlo živa tvorevina koja bitno određuje imidž pojedine sportske organizacije. U neposrednoj vezi s tradicijom su klupski rezultati i trofeji.

3.2.2. Rezultati i trofeji

Osnovni razlog postojanja svake sportske organizacije je sportski rezultat. Cilj je biti što bolji, ostvariti niz pozitivnih rezultata koji u konačnici vodi do osvajanja natjecanja, odnosno trofeja. Nažalost, moderni sport često sportski rezultat stavlja u drugi plan, dok je u fokusu financijski rezultat, odnosno profit koji klub treba ostvariti prema planu vlasnika i uprave. Poslijedica takve klupske politike je nezadovoljstvo određenog dijela navijača, a ponekad i apsolutnog bojkota utakmica i gubitka interesa za klub. Međutim, prevladava mišljenje da klub može postojati i funkcionirati određeni niz godina bez trofeja, osobito ako je riječ o trofejnom klubu slavne prošlosti, ali nekakav pozitivan rezultat mora postojati da bi se zadržao interes navijača.

Klubovi koji imaju izgrađene i jake marke mogu si dozvoliti da žrtvuju sportski rezultat u korist kratkoročne financijske dobiti, ali dugoročno je takvo stanje neodrživo jer stvara negativan imidž i šalje lošu poruku postojećim kao i potencijalnim navijačima i

[96] http://www.hrleksikon.info/definicija/tradicija.html, (11.03.2016.)

simpatizerima. Da bi određeni klub zadržao pozitivan imidž nije dovoljno samo isticati rezultate i trofeje iz prošlosti, već je jako bitno konstantno ostvarivati pozitivne rezultate i ako je moguće konkurirati za osvajanje naslova u natjecanju.

3.2.3. Grb, logo, simboli i slogani

Najprepoznatljiviji klupski simbol i svojevrsna oznaka klupskog identiteta je službeni grb. Uloga grba nije samo međusobno razlikovanje klubova već on simbolizira kulturu sportske organizacije, tradiciju, kao i povijest te porijeklo kluba. Često se iza elemenata grba; znakova, slova i boja krije cijela priča o nastanku i prvotnoj organizaciji kluba. Elementi grba najčešće simboliziraju zemljopisno porijeklo(preuzeti iz zastava grada, regije ili države) ili lokaciju osnutka kluba(prvo igralište, stadion), odnosno upućuju na zanimanje osnivača i prvih igrača(npr. rudari, brodograditelji, lučki radnici, poljoprivrednici itd.) Boje unutar grba također mogu upućivati i na nacionalnu pripadnost ili društveni stalež osnivača kluba. Jedan od često neizostavnih elemenata grba je i godina osnutka, premda ona nije pravilo i nerijetko se naknadno dodaje iako u izvornom grbu nije navedena. Postoje naravno i vrlo jednostavni grbovi koji su u osnovi stilizirano ime kluba u osnovnim klupskim bojama. Iako je grb temeljna identifikacijska oznaka, tijekom vremena je podložan promjenama. Ponekad je razlog izmjene grba(ili djelova grba) viša sila(npr. bankrot, stečaj, politički sustav), a ponekad planska strategija(reorganizacija, promjena vlasničke strukture, razvoj marke itd.).

Logo kluba najčešće je skraćenica imena, odnosno nekoliko stiliziranih slova s pozadinom u klupskim bojama. Također logo kluba može biti i slika koja predstavlja nadimak i/ili klupsku maskotu. Logo je često manje formalan od grba, najčešće ne nosi posebnu simboliku i češće je podložan promjenama, odnosno postoje različite varijacije jednog te istog loga. U današnjem svijetu ubrzanih promjena, nije neobično da određene sportske organizacije mijenjaju logo jednom godišnje, odnosno za svaku sezonu dizajniraju novi logo kojim žele povećati prodaju novih proizvoda s klupskim oznakama.

Različiti simboli i slogani koji se povezuju s određenom sportskom organizacijom najčešće ne nastaju kao rezultat planske strategije, već su plod navijača, navijačkih organizacija i medija. Nije rijetka pojava da se određeni društveno neprihvatljivi simboli ukorijene među određene grupe navijača što onda stvara negativan imidž, te rezultira kažnjavanjem sportskog kluba koji se mora ograditi od takvih simbola. Također postoje i razni uvredljivi, diskriminirajući slogani koje određene grupe navijača rado uzvikuju prilikom navijanja što opet za poslijedicu ima stvaranje negativnog imidža spram sportske organizacije. Ipak, najveći broj simbola i

slogana je pozitivne naravi, veliča slavu i tradiciju sportskog kluba te mu daje specifičan identitet što u konačnici oblikuje i marku.

3.2.4. Dres i klupske boje

U vrijeme nastanka kolektivnih sportova pojam klupskih boja i dresa nije postojao. Uvidjevši probleme s raspoznavanjem suigrača prilikom igre, igrači počinju nositi određena ista ili slična obilježja. U početku nose marame iste boje vezane oko nadlaktice ili vrata, a s vremenom nastoje uskladiti boju odjeće. Tako nastaju prvi dresovi, a time i klupske boje. Klupske boje mogu nositi neku posebnu simboliku, ali i ne moraju. Najčešće su preuzete iz klupskog grba ili grba odnosno zastave grada, pokrajine ili države porijekla. Uglavnom se radi o dvije do tri boje, rijetko više od pet po kojima je klub poznat i koje se redovito ističu na sportskoj opremi(dresu) i navijačkom priboru(transparenti, zastave, odjeća, šminka itd.) Danas je dres pojam identiteta i pripadnosti, kao i posebnog osjećaja ponosa i časti za onoga tko ga nosi, nebitno radi li se o igraču, navijaču ili simpatizeru. Klubovi najčešće imaju dva kompleta dresova, domaći i gostujući, koji su u tradicionalnim klupskim bojama. Česta je i pojava trećeg ili čak četvrtog dresa koji ne moraju biti povezani s klupskim bojama i tradicijom već su plod marketinške strategije i zadovoljavanja želja određenih segmenata kupaca. Prilikom izrade takvih dresova najčešće se prate moderni modni trendovi, inzistira se na uočljivosti i posebnosti te se nastoji dizajnom dresa stvoriti različitost i jedinstven identitet. Također, klupski dresovi imaju izrazit marketinški značaj jer su svojevrsni oglasni paneli. Sponzori sportskih organizacija plaćaju sve veće iznose da bi istaknuli logo ili naziv svoje tvrtke na dresu kluba. Što je klub rezultatski uspješniji i medijski popularniji to su i veći iznosi koje sponzori izdvajaju za ovu posebnu vrstu oglašavanja. Najskuplji prostor je u pravilu onaj na prednjem dijelu majice, odnosno na prsima igrača, koji pripada tzv. generalnom sponzoru, a iznosi koji se izdvajaju često prelaze i desetke milijuna američkih dolara po sezoni. Osim što nosi veliku financijsku dobit, ova vrsta oglašavanja može donijeti i negativan imidž klubu. Ako primjerice tvrtka koja je sponzor kluba stekne negativan publicitet u javnosti zbog svog nesavjesnog ili neetičnog djelovanja, moguće je da se taj negativni imidž posljedično prenese i na sportsku organizaciju. Drugi primjer stvaranja negativnog imidža je pojava nezadovoljstva kod dijela navijača koji smatraju da igrači sve više nalikuju na hodajuće oglase, a sve manje na sportaše, dok klupski dres koji za njih predstavlja čast i ponos, postaje promotivni materijal u službi ostvarivanja dobiti.

Postoji i tzv. tehnički sponzor kluba što je u osnovi dobavljač službene sportske opreme pa tako i dresova. To su najčešće velike tvrtke koje dizajniraju i distribuiraju sportsku opremu

poput *Nike*-a, *Adidas*-a, *Puma*-e, *Under Armour*-a i sl. Ovi ugovori se načešće sklapaju na duži period(5-10 godina), a vrijede i po više stotina milijuna američkih dolara ili kao što je u slučaju *Manchester United*-a i *Adidas*-a, preko milijarde($1.2 mlrd., tablica 2).

Tablica 2: Vrijednosti ugovora između tehničkih sponzora i sportskih organizacija(u milijunima britanskih funta)

KLUB	SPONZOR	GODIŠNJE	BR. GODINA	UKUPNO
Manchester United	Adidas	**£ 70 m**	10	**£ 700 m**
Real Madrid	Adidas	**£ 31 m**	8	**£ 248 m**
Chelsea	Adidas	**£ 30 m**	10	**£ 300 m**
Arsenal	Puma	**£ 30 m**	5	**£ 170 m**
Barcelona	Nike	**£ 27 m**	10	**£ 270 m**
Liverpool	Warrior	**£ 25 m**	6	**£ 150 m**
Manchester City	Nike	**£ 12 m**	6	**£ 72 m**

Prema: http://worldsoccertalk.com/2014/07/14/manchester-united-secure-1-2-billion-shirt-deal-with-adidas/, (17.03.2016.)

3.2.5. Stadion i navijačke pjesme

Posebno mjesto u životu svakog navijača predstavlja i stadion na kojem domaće utakmice odigrava klub za koji navija. Uz stadion, koji je u osnovi samo dio klupske infrastrukture, mnoge navijače vežu lijepe, ali i one gorke uspomene. Brojni događaji, atmosfera s utakmica, druženje i cjelokupan folklor ostavljaju neizbrisiv trag na svakog pojedinca, osobito najvjernije navijače stoga nije čudno kada se o mnogim svjetskim stadionima priča kao o živom organizmu, a nerijetko im se dodjeljuju i posebni nadimci. Stadioni, dvorane i sportska borilišta su mjesta na kojima nastaju snažne emocije koje ponekad bitno utječu i oblikuju život pojedinaca, ali i cijelih grupa ljudi. Ono što navijačima jako teško pada je trenutak kada klub "preraste" svoj stadion i kada mora preseliti na novi, veći i moderniji. Brojne su priče o takvim "selidbama", a poslijednja je zabilježena prilikom preseljenja engleskog nogometnog kluba *West Ham United*-a sa svog legendarnog *Boleyn Ground*-a na novi, velebni Olimpijski stadion u Londonu. Preseljenje je popraćeno posebnom manifestacijom i koncertom gdje je prevladavala kombinacija sjete, ponosa i sreće kod svih prisutnih. Upravo zbog ovog, stadioni su dio tradicije i klupske povijesti, te bitno utječu na imidž i marku kluba. Ono što svaki stadion čini živim su navijači, odnosno njihova pjesma i navijanje. Navijačke pjesme poseban su dio folklora i obilježje svakog kluba. Neke pjesme s vremenom postaju himne klubova poput poznate "*You'll never walk alone"*, himne navijača engleskog Liverpoola, koja

je i obilježje njihova stadiona, legendarnog *Anfielda*. Ova pjesma postiže toliku popularnost među obožavateljima nogometa, da je preuzimaju i drugi navijači diljem svijeta kao npr. navijači *Borussia*-e *Dortmund*. Taj suživot navijača, pjesme i stadiona mnogim klubovima daje jedinstven identitet, stvara poseban imidž i trajno oblikuje marku.



Slika 4: Fotografija s utakmice Borussia-e Dortmund i Liverpool-a u polufinalu Europske lige(u prvom planu zajednička himna "You'll never walk alone")

Izvor: http://www.dailyrecord.co.uk/sport/football/celtic-fans--liverpool-dortmunds-7713888#YlGoOMjEKHvBUEfc.97, (26.06.2016.)

4. UČESTALI PRISTUPI UPRAVLJANJU MARKOM U SPORTU

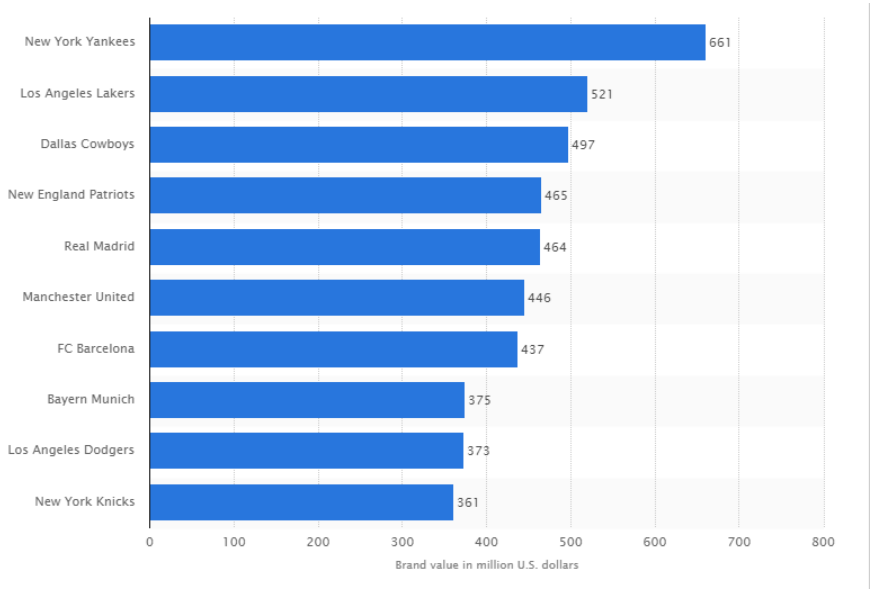
4.1. Upravljanje markom na primjeru *"FC Barcelona"*

FC Barcelona jedno je od najuspješnijih i najpoznatijih sportskih društava na svijetu. Perjanicu "ponosa Katalonije" čini nogometni klub, a vrlo uspješni su i košarkaški, rukometni te malonogometni klub. Za velike uspjehe zaslužni su izvanredni sportski rezultati, vrhunski igrači, kvalitetan stručni kadar ali i specifična upravljačka strategija, gdje se posebice ističe strategija upravljanja markom.

Iako je *FC Barcelona* od svog osnutka 1899. predstavljala respektabilan sportski kolektiv u Španjolskoj[97], europski iskorak napravljen je tek krajem 70.-ih godina kada je 1979., po prvi puta u klupskoj povijesti osvojen Kup pobjednika kupova.[98] Razlog tako kasnog izlaska na europsku nogometnu scenu treba tražiti u financijskoj, sportskoj, ali prije svega društvenoj krizi kluba. Naime, dolaskom diktatorskog režima Francisca Franca[99] na vlast, određeni sportski klubovi uživaju posebnu naklonjenost centralne vlasti, prije svih madridski Real, dok su drugi poput Barcelone sustavno zapostavljeni. Tijekom ovog razdoblja nastaje i svjetski poznato rivalstvo između Barcelone i Real Madrida koje svake godine kulminira tijekom "derbija svih derbija", nogometnog "*El Clásico*-a".[100] Dolaskom demokratske vlasti u Španjolskoj 1975. počinje i uspon Barcelone. Danas, 40 godina poslije, nogometni klub Barcelona 2016. godinu dočekuje kao španjolski prvak, pobjednik španjolskog kupa, europski i svjetski prvak te osvajač europskog superkupa. Uz sve to, jedna je od najpopularnijih i najjačih sportskih marki na svijetu, 7. prema *Forbes*-u(2015.)[101], čemu u prilog govori slika 5. Prema *Brand Finance*-u, koji nešto drukčijom metodologijom ocjenjuje vrijednost marki nogometnih klubova, Barcelona je 2015. završila na 6. mjestu, dok je godinu ranije zauzela visoko 4. mjesto.[102]

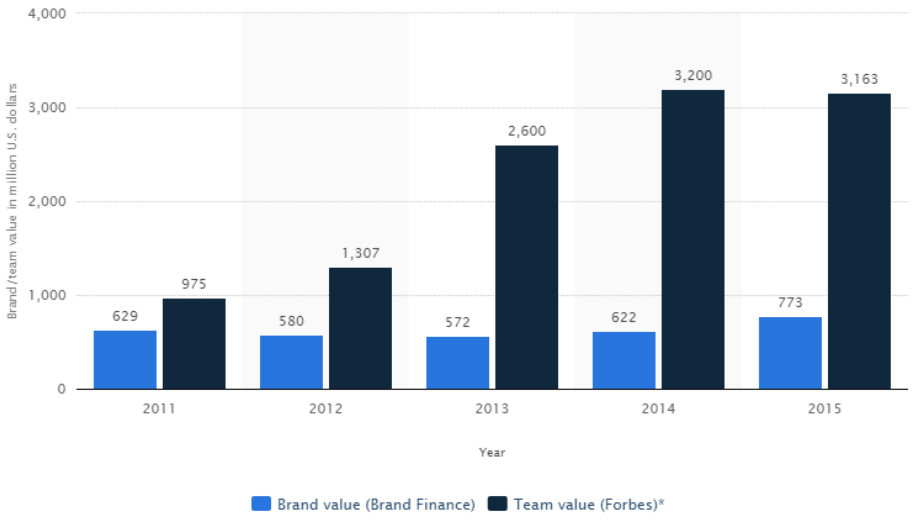
[97] Prvi trofej, Španjolski kup, osvojen je 1910. godine. Nakon toga FC Barcelona osvaja još 7 nacionalnih kupova(1912., 1913., 1920., 1922., 1925., 1926., 1928.) do prvog osvajanja prvenstva, 1929., Više na: https://www.fcbarcelona.com/football/card/honours-football, (20.03.2016.)
[98] Kup pobjednika kupova(1961. - 1999.) je natjecanje koje je okupljalo pobjednike nacionalnih kupova(ili finaliste ako je pobjednik stekao pravo nastupa u Kupu prvaka - europskom klupskom prvenstvu). 1999. godine pripaja se Kupu UEFA(1971.-2009.), a od sezone 2009./2010. naziva se Europska liga., Više na: http://www.uefa.com/uefaeuropaleague/history/index.html, (20.03.2016.)
[99] Francisco Franco Bahamonde(1892.-1975.) - španjolski general, političar i diktator, vođa Španjolske od 1939. - 1975. , Više na: http://povijest-svijeta.orgfree.com/francisco_franco.htm, (20.03.2016.)
[100] Popularni naziv za utakmicu između *FC Barcelona* i *Real Madrid C.F.*, u prijevodu znači "Klasik"
[101] http://www.forbes.com/pictures/mlm45flmjl/7-barcelona/, (21.03.2016.)
[102] http://brandirectory.com/league_tables/table/top-50-football-club-brands-2015, (21.03.2016.)

Bez obzira koja financijska, marketinška ili analitička agencija mjerila vrijednost marke, odnosno koju metodu izračuna primjenjivali, nepobitna činjenica je da je *FC Barcelona* već duži niz godina jedna od najjačih marki u svijetu sporta koja iz godine u godinu generira sve veće profite i pokazuje pozitivan trend(slika 6). Međutim, nije oduvijek bilo tako.



Slika 5: Vrijednost marki sportskih klubova u 2015. prema *Forbs*-u(u milijunima $)

Izvor: http://www.statista.com/statistics/278027/brand-value-of-sport-teams--franchises-worldwide/, (23.03.2016.)

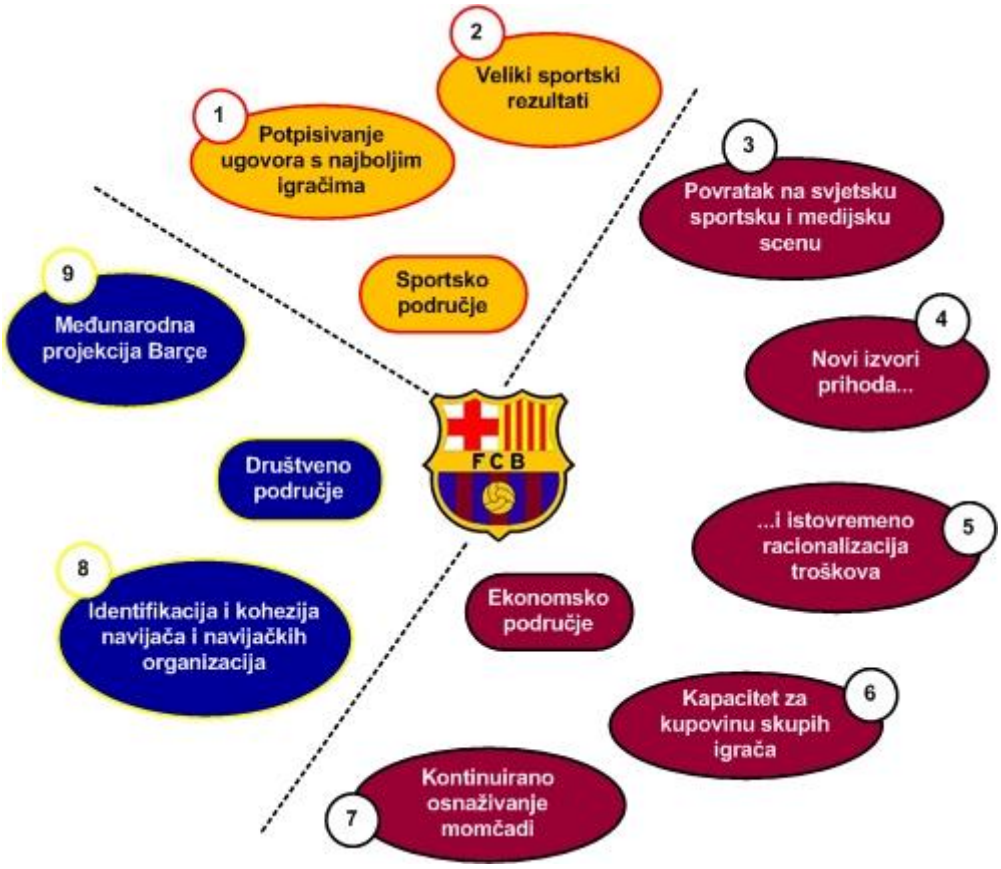


Slika 6: Odnos vrijednosti marke(prema Brand Finance-u) i vrijednosti kluba(prema Forbs-u) FC Barcelone u periodu 2011.-2015. (u milijunima $)

Izvor: http://www.statista.com/statistics/267292/fc-barcelona-brand-team-value/, (23.03.2016.)

Nakon nekoliko uzastopnih trofejnih godina krajem 20. stoljeća, Barcelona početkom novog milenija ulazi u financijsku i rezultatsku krizu. Premda ima vrlo kvalitetne igrače i uigranu momčad, rezultati nisu u skladu s očekivanjima navijača, a prihodi daleko od planova uprave. Rezultat svega je rast ionako velikog duga i kolektivno nezadovoljstvo navijača. Sve ukazuje na prijeko potrebne promjene, a one započinju 2003., dolaskom mladog odvjetnika Joana Laporte na čelo kluba.[103]

Laporta odlučuje napraviti ozbiljan zaokret u upravljanju financijama i marketingom kluba. Osnovne odrednice na kojima se temeljiti reorganizacija kluba predstavljene su poslovnim modelom *circulo virtuoso*[104](slika 7), u doslovnom prijevodu "virtuozni krug", koji predstavlja poslovni ciklus kojim je klub iz stanja prezaduženosti i rezultatske krize postao financijski profitabilan i osvajač brojnih trofeja.



Slika 7: *Circulo virtuoso*(poslovni ciklus) FC Barcelone

Prilagođeno prema: https://theblogbyjavier.files.wordpress.com/2010/03/circulo-virtuoso.png, (25.03.2016.)

[103] Prema: Shobe, H. (2006.), Place, Sport and Globalization: Making sense of la marca Barça, str. 259-276., http://www.raco.cat/index.php/treballsscgeografia/article/viewFile/256647/343637, (16.03.2016.)
[104] Više u: Casals, F.E. (2011.), Analysis of How F.C.Barcelona Implemented a Virtuous Circle Between 2003 and 2006 to Become the Best Football Team of the World in 2009, str. 112-117., http://www.ipedr.com/vol3/24-M00033.pdf, (17.03.2016.)

Usporedno s novim poslovnim modelom, predstavljen je i tim ljudi zadužen za promjene među kojima se posebno ističu Ferran Soriano(potpredsjednik zadužen za financije), Marc Ingla(potpredsjednik zadužen za marketing i odnose s javnošću) te Jaume Ferrer(blagajnik).[105]

Prvi korak je ponovno usvajanje aktivne društvene uloge kluba. *FC Barcelona* oduvijek je ponos Katalonije, simbol jedinstva, zajedništva, otpora centralnoj vlasti za vrijeme Francove diktature, te ističe posebnost Katalonije i katalonski način života. Laporta odlučuje ići korak dalje i od Barcelone stvoriti globalnu marku koja će svugdje u svijetu biti prepoznata kao simbol Katalonije, Španjolske, ali i europskog te svjetskog nogometa. Tako nastaje "*la marca Barça",* marketinška strategija koja uključuje agresivnu promotivnu kampanju, povezivanje s navijačama na svim razinama i transformaciju marke s lokalne(gradske, pokrajinske) na nacionalnu, odnosno svjetsku(globalnu) razinu.[106]

Glavne odrednice strategije "*la marca Barça"* mogu se vidjeti kroz slijedeće taktičke poteze uprave Barcelone:[107]

- Revidiranje 10-godišnjeg ugovora s *Nike*-om. *FC Barcelona* i *Nike* 1998. godine potpisuju vrlo unosan ugovor, vrijedan 189 milijuna dolara kojim američki dizajner sportske opreme postaje tehnički sponzor kluba.[108] Laporta odlučuje iskoristiti ovaj ugovor za kreiranje zajedničkih marketinških kampanja s Nike-om diljem svijeta. Kampanje se oslanjaju na pozitivne sportske rezultate, ali i društveni kontekst kluba. Glavni cilj je rast međunarodne prepoznatljivosti kroz poznati Barcelonin moto *"Més que un club"*("Više od kluba").
- Potpisivanje televizijskog ugovora. Potpisan je petogodišnji ugovor s televizijskom kućom Mediapro, vrijedan oko 120 milijuna eura po sezoni.
- Promocija marke. Po uzoru na *Manchester United,* koji niz godina vlada ljestvicama najbogatijih nogometnih klubova, Laportin tim odlučuje koristiti agresivne marketinške strategije za osnaživanje i promociju marke po principu: grad, država, svijet.
- Promocija kulture kluba. Promocija slogana *"Més que un club"* kao refleksije klupskih vrijednosti i socijalne osjetljivosti. Umjesto odabira glavnog sponzora na klupskom dresu, uprava Barcelone odlučuje 2006. godine potpisati petogodišnji ugovor s

[105] Shobe, H., str.265.
[106] Ibid., str. 264.
[107] Casals, F.E., str. 114-115.
[108] Tehnički sponzor = dobavljač dresova, lopti te ostale odjeće, obuće i sportske opreme

UNICEF-om po kojem se obvezuju donirati 1,5 milijuna eura godišnje, te nositi UNICEF-ov logo na dresu. Iako se pretpostavlja da je ovim potezom klub ostao bez 25 milijuna eura sponzorskog novca godišnje, projekt se pokazuje vrlo uspješnim jer promiče humanitarno djelovanje *FC Barcelone* diljem svijeta.

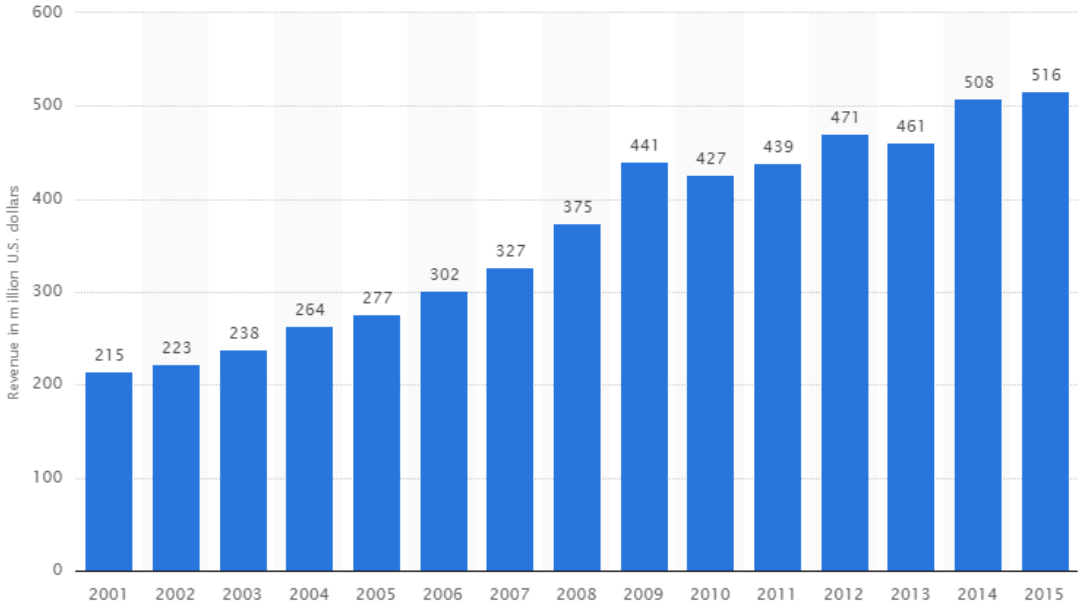
- Globalna promocija kluba. Ponovno po uzoru na *Manchester United,* organiziraju su promotivne turneje na tržištima gdje raste interes za nogometom. Tako su u više navrata odrađene turneje u Aziji, SAD-u i Meksiku zbog povećanja popularnosti kluba te osnaživanja strateških partnerstava sa sponzorima. Po prvi puta u povijesti kluba, Barcelona zarađuje 1milijun eura po odigranom susretu.
- Pokretanje projekta *"Great Challenge"*("Veliki izazov"). Izvanredne sportske retultate potrebno je pretvoriti u profit, stoga je pokrenuta inicijativa za povećanje broja članova, kao i veće posjećenosti stadiona.
- Ulaganje u momčad. Bolja financijska situacija omogućuje i veća ulaganja u kvalitetnije igrače te nastavak procesa "virtuoznog kruga".

Implementacija strategije "virtuoznog kruga" je po svim kriterijima uspješno provedena i primjer je kako u relativno kratkom roku, zaokretom u upravljanju markom, polučiti uspjeh na svim razinama, od sportskih rezultata do financijske stabilnosti. Razlog uspješnosti treba tražiti u činjenici da je tijekom cijelog procesa transformacije poštivana kulturu kluba, nije mijenjan klupski identitet već je na njemu građena cjelokupna strategija internacionalizacije marke. Strategija "*la marca Barça"* ukazuje da je za uspješno upravljanje markom važno precizno planiranje i analiza svih čimbenika koji su pod kontrolom uprave kluba, kao i svih vanjskih čimbenika; medija i različitih interesnih skupina koje mogu otežati proces provođenja strategije.[109]

[109] Prema: Casals, F.E., str. 116.

4.2. Upravljanje markom na primjeru *"New York Yankees"*

Profesionalni bejzbolski klub *New York Yankees* najveći je klub iz najvećeg grada[110], najveće ekonomske sile svijeta, SAD-a. Prema *Forbes*-u, vrijednost marke *NY Yankees*-a u 2015. procijenjena je na 661 milijun dolara što ih čini najvrijednijom klupskom markom u svijetu sporta(tablica 4). Od svog osnutka 1901., *Yankees*-i osvajaju 27 naslova *World Seriesa*[111], poslijednji 2009. godine, što ih čini najuspješnijim sportskim kolektivom u SAD - u, svih vremena.[112] Unatoč, za *Yankees*-e, dugih 7 godina bez osvojenog prvenstva, klub ostvaruje trend rasta prihoda i 2015. bilježi rekordan prihod od 516 milijuna dolara(slika 8).



Slika 8: Prihod *New York Yankees*-a u razdoblju 2001.-2015.

Izvor: http://www.statista.com/statistics/196673/revenue-of-the-new-york-yankees-since-2006/, (12.04.2016.)

Rast prihoda u vremenima bez trofeja ukazuje na snagu marke *NY Yankees*-a kao i iznimnu strategiju upravljanja. Osnovu ove strategije čini golema navijačka baza koja broji preko 11,5 milijuna navijača na širem području New York-a, a procjenjuje se da je to oko 60% ukupnog broja navijača *Yankees*-a. U usporedbi s navijačima gradskih rivala *New York Mets-a,* prosječni navijač *Yankees*-a je obrazovaniji, nešto većih prihoda i neoženjen.[113]

[110] New York, najnaseljeniji grad SAD-a, 8 550 405 stanovnika, lipanj 2015., Izvor: http://www1.nyc.gov, (15.04.2016.)
[111] Prvenstvo SAD-a u bejzbolu
[112] http://newyork.yankees.mlb.com/nyy/history/, (15.04.2016.)
[113] Prema: Powers, C.W. (2012.), Marketing Pastimes: Compering the Brand Strengths of Real Madrid & The New York Yankees, str. 24., http://surface.syr.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1166&context=honors_capstone, (28.05.2015.)

Konurenciju *Yankees*-ima po pitanju navijača ne čine samo *Mets*-i, već i svi klubovi unutar MLB-a[114], kao i lokalni klubovi koji se natječu u popularnim natjecanjima kao što su NBA[115](*NY Knicks, Brooklyn Nets*), NFL[116](*NY Giants, NY Jets*), NHL[117](*NY Rangers, NY Islanders, New Jersey Devils*) i MLS[118](*NY Red Bulls, NY City FC*). Svi ovi klubovi predstavljaju jake, razvijene marke, imaju višemilijunske navijačke baze i financijski su veoma uspješni. Brojna i iznimno jaka konkurenciji u neposrednoj blizini, kao i ona na nacionalnoj razini još jednom ukazuje na uspješno upravljanje i snagu marke *Yankees*-a koji su po svim kriterijima daleko ispred konkurenata. Razlog uspjeha ne leži samo u činjenici privlačenja velikog broja navijača na lokalnoj i nacionalnoj razini, već *Yankees*-i predstavljaju i jaku globalnu marku. Internacionalizacija marke vrši se putem televizije, različitih digitalnih medija te društvenih inicijativa. 2001. godine Yankees-i postaju prvi klub u MLB-u koji je televizijska prava prodao kabelskoj televiziji(*MSG Network*), a kasnije osnivaju i svoj vlastiti televizijski kanal - *YES Network* koji služi kao osnovna platforma za emitiranje utakmica i širenje "markiranog" sadržaja. S prosjekom od preko 328 000 gledatelja po emitiranoj utakmici, *Yankees*-i su rekorderi MLB-a, a zahvaljujući *YES Network*-u javnosti su dostupni svakodnevno kroz 24 satno emitiranje sadržaja o klubu i utakmicama. Uključivanjem digitalnih i mobilnih usluga u svoju strategiju pristupa navijačima *Yankees*-i više nisu samo sportska franšiza, već ubrzano postaju i medijsko carstvo.[119]

Yankees.com je klupska primarna digitalna platforma i najpopularnija intrernet stranica u svijetu bejzbola, a njome rukovodi MLB *Advanced media*[120]. Osim održavanja stranice, *MLB Am* nudi i pretplatničke usluge putem interneta(MLB.TV, MLB *Gameday audio*, XM *Satellite radio*) te izdaje različite klupske publikacije, dostupne u tiskanom i elektroničkom obliku(*Yankees Magazine, Yankee Stadium: The Official Retrospective*, NYY službeni godišnjak, različiti medijski vodiči itd.).[121]

---

[114] *Major League Baseball* - prvenstvo SAD-a u bejzbolu
[115] *National Basketball Association* - prvenstvo SAD-a u košarci
[116] *National Football League* - prvenstvo SAD-a u američkom nogometu
[117] *National Hockey League* - prvenstvo SAD-a u hokeju na ledu
[118] *Major League Soccer* - prvenstvo SAD-a u nogometu
[119]Morrissey, M. (2007.) prema Powers, C.W., str. 25.
[120] Jedna od vodećih sportskih medijskih kuća,više na: http://www.mlbam.com/, (18.04.2016.)
[121] Yankees.com(2012.) prema Powers, C.W., str. 26.

Kao osnovnu strategiju osnaživanja marke, *Yankees*-i prihvaćaju načelo "pobjede pod svaku cijenu" koje podrazumijeva velika ulaganja u igrače i klupsku infrastrukturu, umjesto racionalizacije i smanjenja troškova. Tako u poslijednjih desetak godina *Yankees*-i angažiraju neke od najvećih zvijezda svjetskog bejzbola kao što su; Alex Rodriguez, Mark Teixeira, C.C. Sabathia i Hideki Matsui. Zajedno s dotadašnjim zvijezdama *Yankees*-a, Derekom Jeterom i Marianom Riverom stvorena je okosnica šampionske momčadi iz 2009. Angažman japanca Matsuija 2003. posebno je zanimljiv jer označava bitan korak približavanja *Yankees*-a japanskom tržištu. Nakon objave suradnje Matsuija i *Yankees*-a, u sportskim trgovinama u Tokiju prodan je cjelokupni asortiman proizvoda s obilježjima *Yankees*-a za samo nekoliko dana.[122] Nadalje, Matsuijevi sponzori, velike japanske tvrtke kao što je *Komatsu,* dodatno osnažuju marku *Yankees*-a, osobito na području van dosega lokalnih marketinških kampanja. Također, ostale zvijezde poput Jetera i Rodrigueza preko svojih osobnih sponzora(*Ford, Gillete, Gatorade*) promiču marku *Yankees*-a diljem SAD-a i svijeta.[123]

2006. godine *Yankees*-i dogovaraju zajednički pothvat s japanskim medijskim konglomeratom *Yomiuri Shimbun*-om, ujedno vlasnikom Matsuijevog bivšeg kluba, *Yomuri Giants-a.* Sličan pothvat dogovoren je još 2001., s tada najvrijednijom markom među sportskim organizacijama, nogometnim klubom *Manchester United*. U okviru tog strateškog partnerstva dogovoreno je da oba kluba ojačaju svoje marke i stvore profitabilniji proizvod te organiziraju zajedničke promotivne kampanje na svojim lokalnim tržištima.[124] Umjesto internacionalizacije marke vlastitom strategijom direktnog ulaganja u inozemstvu, *Yankees*-i sklapaju strateška partnerstva na ključnim tržištima zbog brže popularizacije marke. Imidž *Yankees*-a precizno je definiran na domaćem tržištu, ali ne i na svjetskoj razini. S obzirom na manju popularnost bejzbola u odnosu na nogomet, povezivanje *Yankees*-a s jednom od najjačih marki u nogometnom svijetu od ključne je važnosti prilikom osnaživanja marke i njenog širenja na novim tržištima.[125]

Snaga marke NY *Yankees*-a temelji se na bogatoj povijesti, tradiciji i svjetskoj popularnosti, te nije začuđujuće što sebe nazivaju "najvećom sportskom markom na svijetu". Predstavljajući kulturu pobjeđivanja, imidž *Yankees*-a prenosi se kroz logo organizacije (slika 9), nadimak(*Bronx Bombers*), osoblje(upravu, igrače, itd.), rivalstva i stadion.[126]

[122] Stewart, M. (2008.) prema Powers, C.W., str. 26.
[123] Powers, C.W. (2012.), str. 26.
[124] Li, M., MacIntosh, E. W., Bravo, G. A. (2012.) prema Powers, C.W., str. 27.
[125] Powers, C.W. (2012.), str. 27.
[126] Mullin, B. J., Iardy, S., Sutton, W. A. (2007.) prema Powers, C.W., str. 41.

Možda najveću istinu o važnosti *Yankees*-a i snazi njihove marke iskazuje poznati, bivši gradonačelnik *New Yorka*, Rudy Giuliani, priznajući da simbol grada "možda više nije Kip Slobode, već preklapajuća, bijela slova N i Y na modroj bejzbolskoj kapi"(slika 10).



Slika 9: *New York Yankees* logo
Izvor:www.google.hr/search?q=yankees+logo&rlz=1C1CHFX_enHR667HR667&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjBtb3XjYjNAhVLrRQKHVOyC2AQ_AUIBygB&biw=1920&bih=911#imgrc=PYEnx8Ap8b0q0M%3A, (19.04.2016.)



Slika 10: Službena kapa *New York Yankees*
Izvor: www.amazon.com/York-Yankees-Light-Up-Logo Adjustable/dp/B001L1EK44?ie=UTF8&*Version*=1&*entries*=0, (19.04.2016.)

Imidž marke *New York Yankees*-a izgrađen je na 115 godina tradicije i bogate ostavštine obilježene nizom uspjeha i osvojenih trofeja. Od loga do legendarnog stadiona u *Bronx*-u[127](slika 11), imidž *Yankees*-a je izdržao generacije vanjskih promjena, ali je zadržao integritet marke. Imidž kluba nastavlja povezivati identitet iz prošlosti sa suvremenim sportom i zahtjevima koje on nameće dok se marka *Yankees*-a gradi na ostavštini igrača kao što je Babe Ruth, odnosno njihovih 27 osvojenih naslova *World Series* natjecanja.



Slika 11: Yankee stadion

Izvor:
www.google.hr/search?q=yankees+cap&rlz=1C1CHFX_enHR667HR667&espv=2&biw=1920&bih=955&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwj66Myrh4jNAhVYF8AKHVwoA5EQ_AUIBigB#tbm=isch&q=yankees+stadium+new+york&imgrc=0YjHB7DD1i9xYM%3A, (20.04.2016.)

[127]Nekada zloglasni "kvart"(okrug) u sjevernom dijelu New Yorka, bio je poprište brojnih sukoba bandi od 20.-ih do 80-ih godina 20. stoljeća. Nekada naseljen brojnim europskim imigrantim(Rusi, Talijani, Nijemci, Poljaci, Irci) koji su živjeli u siromaštvu i često pristupali lokalnim bandama. Danas puno razvijeni i uređeniji, mjesto je života brojnih južnoameričkih nacionalnih manjina(Portorikanci, Dominkanci, Jamajčani, Meksikanci itd.), ali se i dalje smatra jednim od najsiromašnijih područja u SAD-a., Više na: http://www.yesthebronx.org/about/history-of-the-bronx/, (20.04.2016.)

5. ISTRAŽIVANJE NA POSLOVNOM SLUČAJU "HNK HAJDUK SPLIT"

5.1. Povijest kluba i društveni kontekst[128]

Hrvatski nogometni klub Hajduk Split službeno je osnovan 13. veljače 1911. odobrenjem Carskog namjesništva u Zadru, a na inicijativu četvorice Splićana, praških studenata, Fabijana Kaliterne, Vjekoslava Ivaniševića, Lucijana Stelle i Ivana Šakića uz pomoć Vladimira Šore i profesora Josipa Barača koji je klubu nadjenuo ime Hajduk, ime koje do dan danas ponosno nosi. Prva utakmica odigrana je protiv lokalnog kluba Calcio Spalato, kluba splitskih talijanaša, a rezultat je bio 9:0 za Hajduk, dok prvi pogodak postiže Šime Raunig i to, kako priča kaže, koljenom.

1920. godine odigrava se prvo Prvenstvo splitskog nogometnog podsaveza u kojem Hajduk zauzima drugo mjesto iza momčadi Juga. To je i jedino prvenstvo koje Hajduk ne osvaja jer do 1936. godine slavi u svih 13 završenih Prvenstava SNS-a.

1923. organizira se prvo natjecanje na državnoj razini i od tada Hajduk, kao jedini klub s ovih prostora, kontinuirano nastupa u svim natjecanjima najboljih klubova kako u bivšoj državi tako i u Hrvatskoj.

Teško je u svijetu pronaći primjer da je za reprezentaciju jedne zemlje u najboljoj postavi nastupa čak deset igrača jednog kluba, a upravo deset hajdukovaca igra 1924. godine za reprezentaciju u utakmici protiv Čehoslovačke. Jedino vratar nije iz Splita i to zato što je tadašnja "jedinica" Hajduka Otmar Gazzari talijanski državljanin.

1926. održana je praizvedba operete Kraljica lopte koju veliki splitski skladatelj Ivo Tijardović posvećuje "Bilima" za njihov 15. rođendan, pa je Hajduk jedini klub u svijetu koji ima i svoju operetu.

1927. osvojen je prvi naslov državnih prvaka, a slijedeće sezone Hajduk je drugoplasirani, ali je zato Ljubomir Benčić s devet pogodaka prvi Hajdukov najbolji strijelac prvenstva. 1929. osvojen je drugi naslov državnih prvaka.

[128] http://hajduk.hr/povijest, (22.04.2016.)

Tridesete godine nisu osobito uspješne za Hajduk jer su na državnim prvenstvima zapisana tek tri druga mjesta, ali tih godina momčad nastupa diljem svijeta organizirajući turneje po raznim zemljama.

U sezoni 1933. na kraju drugoplasirani Hajduk ima najboljeg strijelca lige. Vlade Kragić, igrač za kojega se govori da ima „smrtni šuc“ postiže 21 pogodak od ukupno 41 koliko ih daje cijela momčad u prvenstvu. Leo Lemešić postaje prvi strijelca prvenstva 1935. s 18 postignutih golova.

1941. upisan je naslov prvaka Banovine Hrvatske, a najbolji strijelac prvenstva je Ratko Kacijan sa 17 postignutih golova, igrač po kojem danas nosi ime Dinamova nogometna škola.

Za vrijeme Drugog svjetskog rata Hajduk nastupa kao momčad Narodnooslobodilačke vojske Jugoslavije. Posebno se izdvaja utakmica protiv sastava britanske vojske u Bariju kojoj prisustvuje više od 40.000 gledatelja čime je ta utakmica zabilježena kao najposjećeniji sportski događaj tijekom ratnih godina. Po završetku rata Hajdukova uprava odbija poziv da postanu vojni klub i presele u Beograd. Poslijeratnih godina Hajdukovci odlaze na brojne turneje po Africi i Bliskom istoku.

Godine 1945. general Charles de Gaulle proglašava Hajduk počasnom momčadi slobodne Francuske i uručuje im orden za vrijeme nastupa u Libanonu. Tijekom kolovoza 1945. u Zagrebu, od kvalifikacijskih utakmica 12. kolovoza do završne utakmice 19. kolovoza, u organizaciji "Zemaljskog fiskulturnog odbora", održan je "Fiskulturni slet" gdje se između ostalih sportova, održava i prvenstvo Federalne Države Hrvatske u nogometu. U ovom natjecanju pored Hajduka JA, još nastupaju Reprezentacije Zagreba, Zapadne zone, pokrajine i Istre, te kombinirane sindikalne i vojne selekcije. Hajduk JA(predstavnik Dalmacije) finalnu utakmicu igra s pobjednikom utakmice između reprezentacija Zagreba i pokrajine. Pobjedom na ovom natjecanju Hajduk JA, postaje prvak Federalne države Hrvatske za 1945. godinu.

1946. osvojen naslov najbolje momčadi NR Hrvatske, a Hajduk ima i prvog strijelca lige, Franu Matošića sa 14 postignutih golova.

U prvenstvu Jugoslavije 1948/49., sa 16 pogodaka Frane Matošić je najbolji strijelac lige. Frane Matošić postaje kasnije legendarni kapetan i najbolji golgeter kluba svih vremena s ukupno 729 postignutih golova.

Početkom 1950. godine postavlja se trava na igralištu kraj stare plinare, pa Hajduk prvi dio prvenstva sve utakmice igra u gostima, a natjecanje završava s prvim naslovom prvaka FNR Jugoslavije uz deset pobjeda i osam neodlučenih ishoda, bez izgubljenog susreta. Do danas je to jedinstven slučaj osvajanja titule prvaka bez poraza na ovim prostorima. Odlučujući susret igran je u pretposljednjem kolu kada Hajduk u legendarnoj utakmici, pred prepunim „Starim placem“ pobjeđuje Crvenu zvezdu s 2:1 golovima Bernarda "Bajde" Vukasa i Bože Brokete. Utakmica protiv Crvene zvezde igrana je 29. listopada 1950. godine, a dan prije, 28. listopada obilježava se rođendan Torcide, najstarije navijačke skupine u Europi. Toga se dana, na inicijativu nekolicine zagrebačkih studenata, navijači prvi put organiziraju da bi sutradan navijali za svoje "Bile", a po uzoru na brazilske navijače. Te godine Brazil je domaćin Svjetskog prvenstva u nogometu, pa splitski pomorci donose doma priče o navijačima - Torcidi.

1952. velika momčad Hajduka u sastavu kojeg su svi navijači znali napamet(Beara, Kokeza, Broketa, Mrčić, Katnić, Radovniković, Drvodelić, Luštica, Viđak, Matošić, Vukas) osvaja novo prvenstvo države.

U sezoni 1952/53. zabilježena je jedna od najvećih nepravdi u bivšoj državi kada je izvanredna momčad Hajduka uskraćena za novu titulu. Hajdukovci naime, u zimskoj pauzi odlaze na vrlo uspješnu turneju po Južnoj Americi koju, na poziv Juana Perón[129], a uz odobrenje vlasti, produžuju nastupima u Argentini. FSJ međutim, ne želi Hajduku odgoditi utakmice, pa na startu proljetnog dijela sezone klub igra s pričuvama, juniorima i nekolicinom veterana. Upravo poraz od BSK-a u Splitu i remi u Subotici kasnije, koštaju Hajduk novog naslova prvaka. Iako povratkom s turneje, Hajdukovci u Beogradu pobjeđuju Crvenu zvezdu s 4:1 na kraju im nedostaju dva boda za „Zvezdašima“.

Rijetka čast ukazuje se Hajduku kada dva legendarna igrača,"Veliki" Vladimir Beara i Bernard "Bajdo" Vukas dobivaju poziv u sastav reprezentacije Europe protiv Engleske, 1953.

U sezoni 1954/55. zabilježen je treći naslov jedne od najvećih Hajdukovih momčadi svih vremena, a Bajdo Vukas je i najbolji strijelac lige s 20 zgoditaka.

1957. najveći igrač u Hajdukovoj povijesti, Bajdo Vukas odlazi u Bolognu kao prvi nogometni profesionalac s ovih prostora.

[129] Juan Domingo Perón(8.11.1895. - 01.07.1974.), argentinski general i predsjednik od 1946. do 1955. te od 1973. do 1974.

Početak 60-ih jedan je od najtežih perioda u povijesti kluba kad su najveći dometi plasmani u finala Kupa, a prvenstva se završavaju u donjem dijelu tablice. Osobito teško je u sezoni 1965/66. kad se zbog oduzimanja 5 bodova radi tzv. "Afere Planinić" vodi žestoka borba za opstanak u prvoj ligi. Nakon šest kola, Hajduk s jednim bodom minusa dolazi na dno, bude se navijači i atmosfera u cijeloj Dalmaciji, pa je na susretima protiv Trešnjevke (5:0) i Rijeke (4:0) u svega četiri dana dva puta popunjen „Stari plac“ do zadnjeg mjesta čime navijači na najbolji način iskazuju privrženost svom klubu „u dobru i zlu“. Te je sezone Hajdukov junak golgeter Petar Nadoveza koji s 21 pogotkom osvaja naslov prvog strijelca lige. "Papelitosi" su na ovim prostorima prvi put viđeni u Maksimiru na utakmici Dinama i Hajduka koja završava 1:1. Nadoveza postiže pogodak, a tisuće papirića, koje splitski učenici nose sa sobom u kartonskim kutijama, završavaju u zraku iznad maksimirskih tribina.

Nakon tri izgubljena finala (dva puta BSK 1953. i 1955., te Dinama 1963.) Hajduk 1967. konačno osvaja Kup po prvi put i to u Splitu, opet u prekrasnoj atmosferi na "Starom placu", pobjedom od 2:1(golovi Ferića i Obradova) nad Sarajevom koje je te sezone najbolja momčad Jugoslavije. Zanimljivost s utakmice je da pokal Kupa čuva dječak, tada kadet Jurica Jerković koji izrasta u jednu od najvećih klupskih legendi i obilježava slijedeću dekadu kao najljepšu i najuspješniju u klupskoj povijesti.

U slijedeću sezonu(1967./1968.) Hajduk kreće s dva pojačanja, Miroslavom Vardićem i Draganom Holcerom koji postaje Hajdukova igračka legenda i vjerojatno najbolji obrambeni igrač kluba svih vremena. Iste godine igra se jedan od prvih velikih službenih međunarodnih ogleda u "Kupu pobjednika kupova" protiv engleskog *Tottenham*-a – porazi u Splitu 0:2 i u Londonu 3:4, gdje Hajduk ipak ostavlja bolji dojam.

Desetljeće u kojem su osvojene 4 titule prvaka i 5 kupova i to 5 uzastopnih trijumfa što je također do danas ostalo nezabilježeno na ovim prostorima, a možda i u svijetu, započinje senzacionalnim osvajanjem naslova prvaka 1971. godine nakon dugih 16 sezona čekanja. Momčad trenera Slavka Luštice predvođena mladićima; Jerkovićem, Jovanićem, Lemešićem, Džonijem i Buljanom, te iskusnijima Vukčevićem, Hlevnjakom, Nadovezom, Pavlicom igra najljepši nogomet nošena fanatičnom atmosferom u cijeloj Dalmaciji. Uz naslov prvaka Hajduk ima i najboljeg strijelca lige i to po drugi put Petra Nadovezu koji je upisao 20 golova. Zanimljivost te sezone su i događanja oko utakmice Hajduk-OFK Beograd koja se prekida pri rezultatu 2:2, nakon što je sudac Pavle Ristić, koji tijekom susreta nekoliko puta oštećuje Hajduk, pogođen u glavu. Prvobitna odluka da se susret registrira s 3:0 za Beograđane

izazviva burne proteste, bacanja auta u more i demonstracije u Splitu i Dalmaciji, a konačno se utakmica, uslijed Hajdukove žalbe, registrira ipak s 2:2.

1971. u jesen započinje poznata serija dobrih Hajdukovih igara u europskim kupovima i nesretnih, razočaravajućih ispadanja – u Valeniciji se izborilo 0:0, ali je u uzvratu završilo 1:1. Iste godine započinje i serija osvajanja Kupova, a pobjedom u finalu svladan je Dinamo s 2:1. Na toj utakmici, na klupi Hajduka po prvi put sjedi, tada mladi trener, Tomislav Ivić.

Slijedeće sezone momčad vodi iskusni Branko Zebec, osobito uspješno u Kupu kupova gdje se stiže do polufinala i ogleda s Leeds Unitedom. Ispada se nakon 0:1 u Leedsu i 0:0 u Splitu uz niz Hajdukovih propuštenih idealnih prilika.

1973. momčad preuzima Ivić i započinje era sjajnog sastava, koji s uspjesima započinje već u juniorskom uzrastu, a u seniorskom odmah ostvaruje dvije uzastopne dvostruke krune. I ovaj sastav Hajduka navijači naizust izgovaraju; Mešković, Džoni, Rožić, Peruzović, Holcer, Buljan, Žungul, Mužinić, Oblak, Jerković i Šurjak.

Nastup u Kupu prvaka Hajduk započinje laganom eliminacijom islandskog Keflavika,a potom izvanrednom igrom slavi u prvom susretu protiv St. Etiennea s 4:1. Uzvrat igran 6. studenog 1974. pretvara se u jednu od najvećih mora Hajdukovih navijača jer Francuzi prolaze dalje pobjedom od 5:1 nakon produžetaka.

Slijedeće sezone Hajduk u Kupu prvaka dospijeva kolo dalje. Nakon eliminacija malteške Floriane i belgijskog Racing Whitea slijedi još jedno bolno ispadanje, od PSV Eindhovena nakon pobjede 2:0 u Splitu i poraza u uzvratu od 0:3, ponovno nakon produžetaka.

1976. izmiče treća uzastopna dvostruka kruna nakon poznatog "slučaja Maksimović" kada novosadski sudac u Ljubljani čeka s okončanjem susreta sve dok Partizan ne postiže gol kojim osigurava naslov prvaka.

Dvije slijedeće sezone Hajduk nastupa u Kupu pobjednika kupova gdje ispada u osmini finala od madridskog Atletica, a naredne sezone u četvrtfinalu od bečke Austrije zbog slabijeg izvođenja jedanaesteraca.

1978. Tomislav Ivić se vraća na klupu i u Split stiže nova titula iako na kraju jesenskog dijela natjecanja odlazi miljenik navijača, lukavi strijelac Slaviša Žungul. Tim naslovom prvaka Hajduk se nakon punih 68 godina oprašta od legendarnog "Starog placa" spuštanjem klupske zastave. Čast spuštanja zastave pripada možda i najvećoj klupskoj legendi, "Barbi" Luki

Kaliterni, bratu jednog od osnivača Hajduka, članu prve povijesne momčadi Hajduka i treneru koji potpisuje prva tri osvojena državna prvenstva, ali prije svega nogometnom vizionaru čiji se postulati i danas koriste u modernom nogometu.

Premijerni nastup na novom stadionu u Poljudu, Hajduk igra pred 50 tisuća navijača protiv turskog prvaka *Trabzonspor*-a i pobjeđuje golom Bore Primorca s 11 metara, čime započinje uspješan nastup u Kupu prvaka. Odlična igra i pobjeda od 3:0 protiv danskog prvaka *Vejle*-a dovodi do četvrtfinala i čuvenog ogleda s Hamburgerom. Poraz u Hamburgu od 0:1 uz pogodak Reimanna nakon očitog prekršaja Horsta Hrubescha na, tada debitantu na vratima Hajduka, 18-godišnjem Ivanu Pudaru. Uz njega pamti se i igra Boriše Đorđevića koji izlučuje njemačkog reprezentativca Manfreda Kaltza. Uzvrat opet donosi puno uzbuđenja i nesreće, odličnu igru, promašeni jedanaesterac i konačnu pobjedu od 3:2 koja nije dovoljna za prolaz u polufinale natjecanja.

Osamdesetih godina Hajduk i dalje ima odličnu momčad i osvaja tri Kupa, ali na Poljud ne stiže niti jedan naslov prvaka. Po tri puta je Hajduk drugi i treći u državnom prvenstvu, a najbliže tituli je u prvoj sezoni te dekade kada pod trenerskom palicom Ante "Biće" Mladinića za Crvenom zvezdom zaostaju samo dva boda. Slično se ponovlja i dvije godine kasnije kada Partizan slavi s dva boda ispred Hajduka.

Hajdukovi čelnici pred početak sezone 1981/82. rade još jedan senzacionalni transfer i dovode iz Mostara Blaža "Baku" Sliškovića koji odmah postaje apsolutni ljubimac navijača na Poljudu. U Kupu UEFA Hajduk je bolji od Sttutgarta i belgijskog Beverena, a u osmini opet samo jedan gol nedostaje da se izbaci Valencija i nadoknadi visok poraz od 1:5 iz prve utakmice.

U sezoni 1983/84. Hajduk odlično igra u Kupu UEFA i domaćem kup natjecanju gdje u finalnim dvobojima pobjeđuje Crvenu zvezdu s 2:1(uzvrat 0:0), a u sjećanju navijača posebno ostaje Sliškovićev pogodak izravno iz kornera.

U Kupu UEFA Hajduk redom izbacuje rumunjsku *Universitatea*-u, mađarski *Honved* i niški Radnički. U uzvratu četvrtfinala protiv praške *Sparta*-e, "Bili" prolaze dalje čuvenim golom Bake Sliškovića u 118. minuti kada iz slobodnog udarca nadmudruje vratara gostiju za konačnih 2:0. „Gol u gostima“ sprječava Hajdukov ulazak u finale jer nakon pobjede nad *Tottenham*-om na Poljudu od 2:1, slijedi poraz u Londonu od 0:1.

I iduće sezone Hajduk bilježi zapažene nastupe u Kupu UEFA jer eliminira momčadi *Metz*-a (5:1, 2:2), Torina (1:1, 3:1) i Dnjepra (1:0, 2:0). Ispada u četvrtfinalu slabijim izvođenjem jedanaesteraca od belgijskog *Waregem*-a.

U prvenstvu ,te sezone 1984/85., Hajduk je opet drugoplasirani s 4 boda iza prvaka Sarajeva, ali ima prvog strijelca lige, Zlatka Vujovića s 25 postignutih golova.

Godine 1987. pod vodstvom trenera Josipa Skoblara stiže još jedan naslov pobjednika Kupa. U polufinalu, nakon poraza u prvom susretu protiv Crvene zvezde u Splitu od 1:2, Hajdukovci uzvraćaju pobjedom na Marakani s 1:0 golom Aljoše Asanovića, da bi obranama jedanaesteraca Zorana Vardvodića ušli u finale. Protiv Rijeke ponovno odlučuju jedanaesterci, a Skoblar pred kraj produžetaka(rezultat 1:1) opet na vrata uvodi Varvodića koji uzvraća obranama jedanaesteraca i zaslužuje nadimak navijača, Rambo.

Kraj ove i početak nove dekade obilježavaju dva finala Kupa protiv Crvene zvezde koja se odvijaju u sjeni događanja oko političkih promjena i početka rata u bivšoj državi. Momčad trenera Luke Peruzovića nema sreće 1990. godine jer nakon nekoliko propuštenih prigoda prima pogodak Pančeva iz sumnjive pozicije i prepušta slavlje protivniku.

Propušteno prethodne godine Hajdukovci vraćaju 8. svibnja 1991. godine, protiv istog protivnika na istom stadionu JNA u Beogradu. U napetoj političkoj situaciji i čudnoj atmosferi na tribinama Hajduk pobjeđuje sjajnim pogotkom Alena Bokšića protiv sastava Crvene zvezde koji nedugo potom osvaja naslov prvaka Europe. Ovim ta utakmica dobiva još veću težinu, a zbog činjenice da je to poslijednji odigrani Kup Jugoslavije("Kup maršala Tita"), Hajduk dobiva trofej u trajno vlasništvo, tzv. "Hajdukov ratni trofej". Mjesec dana nakon finala kupa, Hajduk u Zrenjaninu odigrava posljednju utakmicu u Prvenstvu Jugoslavije, pobijedivši Proleter s 3:2. Posljednji pogodak u toj ligi postiže Ardijan Kozniku, koji svojim golgeterskim sposobnostima obilježava i početak natjecanja u Hrvatskoj nogometnoj ligi.

1991. UEFA ne dozvoljava Hajduku da u prvom kolu Kupa pobjednika kupova ugosti *Tottenham* u Splitu, ali "Bili" i u austrijskom Linzu ostvaruju 1:0 pobjedu golom Maria Novakovića. U uzvratu na *White Heart Lane*-u[130], Englezi ostvaruju 2:0 i po treći put u europskim ogledima eliminiraju Hajduk.

[130] Stadion Tottenhama u Londonu

Koncem veljače 1992. godine započinje prvo Prvenstvo Hrvatske u koje Hajduk kreće nezadrživim nizom pobjeda od kojih je prva protiv Istre(3:1). Prvenstvo završava već 13. lipnja, Hajdukovom pobjedom nad Šibenikom(4:1) i slavljem za prvi naslov prvaka Hrvatske. Najbolji strijelac prvog prvenstva je Kozniku s 12 pogodaka.

Iduće sezone Hajdukovci ne uspijevaju obraniti naslov prvaka, ali zato prvi put osvajaju Hrvatski kup i to u finalu protiv Croatie(Dinama), rezultatima 4:1 i 1:2.

U sezoni 1993/94. počinje sjajna era momčadi trenera Ivana Katalinića iako momčad ostaje bez Novakovića i Jeličića koji prelaze u redove najvećeg konkurenta, zagrebačke Croatie. Opet Hajduk zbog ratne situacije ne može prvo kolo Kupa pobjednika kupova igrati na Poljudu, već je domaćin Ajaxu u Ljubljani. U nezaboravnoj atmosferi na stadionu pod Bežigradom pogotkom Ivice Mornara slave "Bili" s 1:0, ali u Amsterdamu završava s 0:6, što je najveći Hajdukov porazom u euro natjecanjima. Unatoč tih 0:6, pobjeda Hajduka u Ljubljani jedini je poraz jedne od najboljih momčadi Europe(Van der Saar, braća de Boer, Davids, Seedorf, Rijkaard, Klujvert, Kanu, Litmanen…) u europskim utakmicama, te i iduće sezone. Hajduk na kraju sezone ipak osvaja titulu prvaka koju potvrđuje pobjedom nad izravnim suparnikom, Zagrebom, pogotkom Zorana Vulića iz slobodnog udarca.

Slijedeće sezone Hajduk osvaja do sada jedinu dvostruku krunu u hrvatskim natjecanjima. U prvenstvu je za bod bolji od Croatie, a u finalu Kupa istog suparnika pobjeđuje u oba susreta(3:2, 1:0). Ta sezona ostaje međutim, zabilježena i po najuspješnijim nastupima jednog hrvatskog prvaka u Ligi Prvaka. S dvije pobjede protiv poljske *Legia*-e(1:0, 4:0), Hajduk se plasira u prvu Ligu Prvaka i odmah priređuje iznenađenje prolazom natjecanja u grupi nakon pobjeda protiv *Anderlecht*-a i *Steaua*-e. U četvrtfinalu protivnik je opet nizozemski Ajax, kasniji prvak Europe, koji je bolji nakon 0:0 na Poljudu i 0:3 u Amsterdamu.

U ljeto 1995. Hajduk igra kvalifikacije za Ligu Prvaka protiv *Panathinaikos*-a i u prvoj utakmici, pred praznim stadionom u Ateni, zbog kazne, ostvaruje odličnih 0:0. Na žalost i po treći put, Hajduku je onemogućeno da europske susrete igra na svom Poljudu pa je u uzvratu domaćin u Rijeci. Uz puno nesreće ostaje 1:1 čime je klub eliminiran iz Europe, ali i ozbiljno financijski uzdrman.

Do kraja desetljeća klub se ne uspijeva oporaviti i uglavnom gleda u leđa Dinamu. Jedina svijetla točka je odlična generacija kadeta i juniora predvođena Pletikosom, Miladinom,

Lekom i drugima koji 2000. godine uspijevaju donijeti po treći put Hrvatski kup na Poljud, ponovno u finalu s Dinamom(2:0, 0:1), a predvođeni trenerom Petrom Nadovezom.

U treći milenij Hajduk kreće s četvrtim naslovom prvaka Hrvatske pod vodstvom trenera Zorana Vulića s momčadi kojoj okosnicu čine domaći igrači ponikli u omladinskom pogonu. Završni dio sezone, Ligu za prvaka, Hajdukovci igraju superiorno. Uz osam pobjeda, neodlučenim protiv Slaven Belupa u Koprivnici i minimalnim porazom protiv Dinama u Maksimiru nadoknađuje se pet bodova zaostatka za Dinamom nakon prvog dijela natjecanja. Vrhunac sezone je poslijednja utakmica u Varaždinu kojeg "preplavljuju" tisuće navijača Hajduka iz cijele zemlje. Nakon pobjede Hajduk od 4:2 počinje jedna od najvećih proslava titule u Splitu.

U kvalifikacijama za Ligu Prvaka penalima je preskočen madžarski *Ferencvaros*, ali Hajduk ne uspjeva protiv *Real Mallorca*-e, iako je malo nedostajalo. Nakon pobjede na Poljudu(1:0, golom Mate Bilića), poslije produžetaka u uzvratu, završava 0:2.

Iduće sezone trofejna sala u Poljudu obogaćena je za još jedno „Rabuzinovo sunce“. U finalnim susretima Kupa, Hajduk je lako nadigrao Uljanik iz Pule s 1:0 i 4:0.

U sezoni 2003/04. na klupu se vraća Zoran Vulić i Hajduk od početka kreće pobjednički. Vodeću poziciju nakon prvog dijela zadržava i u "Ligi za prvaka", a proslava naslova opet je protiv Varteksa, pobjedom od 2:0 na Poljudu.

I treći put je protivnik u odlučujućoj utakmici za prvaka Varteks, već iduće sezone 2004/05. Hajduk sezonu započinje s Ivanom Katalinićem na klupi, ali ga, nakon eliminacije od irskog *Shelbourne*-a u drugom pretkolu Lige Prvaka, mijenja Blaž Slišković s kojim je ostvarena vodeća pozicija nakon prvog dijela prvenstva. Na proljeće se kreće s velikom euforijiom nakon jednog od senzacionalnih transfera i dovođenja dotadašnjeg Dinamova kapetana, Nike Kranjčara, a mjesto na klupi zauzima sportski direktor Igor Štimac zajedno s Petrom Nadovezom. Šesti naslov prvaka Hrvatske slavi se nakon 6:0 protiv Varaždinaca.

Početak naredne sezone obilježava novi čovjek na klupi - legendarni trener Miroslav "Ćiro" Blažević, ali i najteža europska eliminacija protiv mađarskog Debrecena s ukupnih 0:8(0:3 u Madžarskoj i 0:5 u Splitu).

Godinama gomilani financijski problemi dolaze na naplatu, pa se početkom 2008. godine Hajduk nalazi pred stečajem. Ipak, rješenje se pronalazi u primjeni odredaba "Zakona o športu", pretvorbom kluba u športsko dioničko društvo. Pretvorba se uspješno provodi uz odaziv navijača, Grada Splita i nekolicine privatnih investitora, a Hajduk se registrira kao prvo "športsko dioničko društvo" u Hrvatskoj.

U sezoni 2009./10., nakon 7 godina, Hrvatski kup ponovo je na Poljudu. Hajduk u finalu protiv Šibenika pobjeđuje u obje utakmice i ukupnim rezultatom 4:1 osvaja trofej. Početkom iduće sezone, Hajduk u 3. pretkolu Europske lige, u odličnoj atmosferi na Poljudu prvo izbacuje Dinamo iz Bukurešta(1:3 i 3:0), a zatim u *play-offu* i drugog rumunjskog predstavnika Unireu(4:1 i 1:1), te se tako po prvi put plasira u grupnu fazu UEFA Europske lige. Iz tog natjecanja pamti se gol mladog napadača Ante Vukušića u sudačkoj nadoknadi za veliku pobjedu nad belgijskim *Anderlecht*-om.

2011. u spektakularnoj atmosferi koja traje nekoliko dana slavi se 100-ta obljetnica osnutka kluba. Navijači Hajduka cijeli Split ukrašavaju zastavama, klupskim simbolima, grafitima i transparentima u klupskim bojama te s motivima legendarnih igrača, trenera i crtica iz slavne povijesti. Kulminacija proslave događa se u noći s 12. na 13. veljače, kada točno u ponoć; gradske ulice, parkove, krovove zgrada, balkone, gradske plaže, šetnice i nebo iznad Splita obasjavaju tisuće signalnih raketa, baklji i vatrometa koji stvaraju dojam da cijeli grad doslovno gori, a stvoreni ambijent vidljiv je i iz Zemljine orbite. Tijekom dana, 13. veljače održava se veliko slavlje u cijelom gradu, a centralna proslava obilježava se na Poljudu, prijateljskom utakmicom između Hajduka i praške Slavije(0:2), češkog kluba koji 1911. služi kao inspiracija splitskim studentima za osnivanje Hajduka.

U sezoni 2012./13. Hajduk šesti put osvaja Hrvatski nogometni kup. U prvoj finalnoj utakmici Hajduk pobjeđuje zagrebačku Lokomotivu s 2:1 na Poljudu, dok uzvrat u Zagrebu završava 3:3, čime je nakon tri godine trofej ponovno u Splitu.

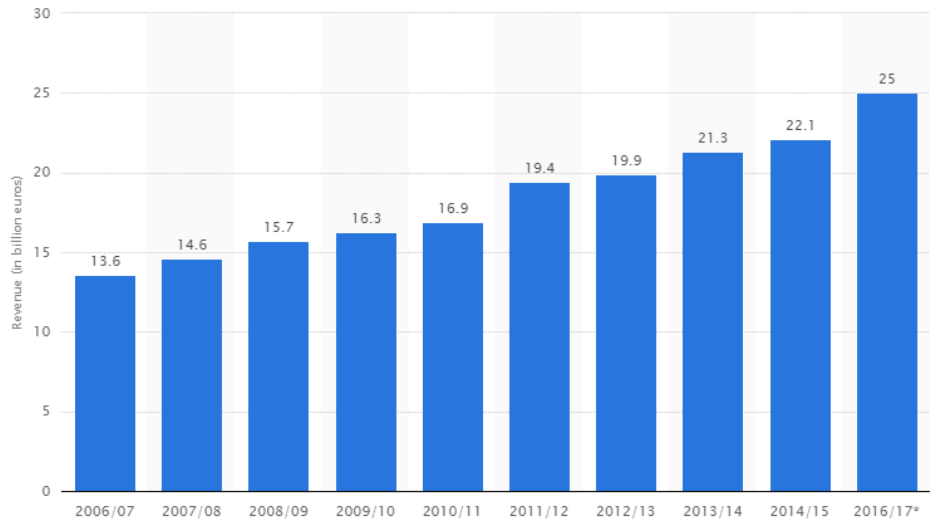
"Hajduk živi vječno"

Slavni slogan svih navijača Hajduka, prvi puta istaknut na transparentu 20. listopada 1982. na utakmici Hajduk-Bordeaux(4:1), vjerojatno najbolje svjedoči o društvenoj važnosti kluba. Slogan prvenstveno simbolizira Hajdukovu besmrtnost, a odnosi se na činjenicu da se tijekom 20. stoljeća mijenjaju države, vlasti i vladari ali klub nikada ne mijenja ime i ostaje simbol svog Splita, svoje Dalmacije i svih svojih navijača. Upravo u tome je i osnovna važnost ovog slogana. On nije samo simbol besmrtnost Hajduka, već i besmrtnost grada Splita, Dalmacije i jednog specifičnog načina života, južnjačkog temperamenta i otpora bilo kakvim nasilnim promjenama "izvana". Da bi se to razumjelo, potrebno je razumjeti povijest dalmatinskog prostora, kao i razvoj grada Splita. Tijekom stoljeća, od rimskih vremena do danas, taj prostor je poprište različitih previranja, sukoba i ratova što dovodi do čestih promjena država i vladara. Život u takvim okolnostima je sve samo ne lagan i ugodan, ali ipak stanovništvo opstaje, razvija se, kulturološki se uzdiže i čuva određenu tradiciju i način života. Slogan "Hajduk živi vječno" sadrži i simbolizira sve to i u osnovi predstavlja besmrtnost dalmatinskog čovjeka bez obzira na povijesne okolnosti i nedaće koje život donosi. Zbog ovog, Hajduk većini navijača predstavlja puno više od nogometnog kluba, on je simbol ljudskih vrijednosti, određuje pripadnost, a za mnoge predstavlja i svojevrsnu religiju. Također, od Hajdukovih navijača može se čuti izreka "Za Hajduk se ne navija, za Hajduk se živi!", koja najbolje opisuje značenje kluba za sve istinske "navijače".

5.2. Analiza eksternih čimbenika

5.2.1. Tržište

Nogometno tržište u poslijednjih 10 godina bilježi stalne trendove rasta, a ukupan prihod europskog nogometnog tržišta u sezoni 2014./2015. procjenjuje se na 22,1 milijardu eura, dok će prema projekcijama ta brojka u sezoni 2016./2017. doseći brojku od 25 milijardi eura(slika 12).



Slika 12: Prihodi europskog nogometnog tržišta u periodu 2006.-2017.(procjene u milijardama eura)

Izvor: http://www.statista.com/statistics/261223/european-soccer-market-total-revenue/, (24.04.2016.)

Razlozi ovako ubrzanog rasta nogometnog tržišta prije svega su moderni trendovi i tehnološki razvoj koji je doveo do rasta medijskog tržišta i značajnog rasta cijena televizijskih prava. S većom medijskom popularnošću dolaze i bogati sponzorski ugovori koji se mjere u desecima i stotinam milijuna eura, dolara ili funta. Tako nastaju jake nogometne marke koje velike prihode ostvaruju i od prodaje prava korištenje imena, a igrači takvih klubova dostižu zvijezdani status i postaju marke za sebe. Sve to dovodi do velikog rasta vrijednosti igrača, a rekordi transfera se obaraju iz godine u godinu.

Kada govorimo o tržištu HNK Hajduk Split, ono se može podijeliti na tri dijela; hrvatsko, europsko i svjetsko tržište.

- Hrvatska. Postoje dva domaća natjecanja koja traju cijelu sezonu i nude mogućnost osvajanja trofeja; prvenstvo(1. Hrvatska nogometna liga) i kup(Hrvatski nogometni kup).

Treće natjecanje u kojem se može osvojiti trofej je Superkup, a svodi se na jednu utakmicu koju odigravaju prvak i osvajač kupa neposredno prije početka nove ligaške sezone.

- Europa. Prema propisima natjecanja, hrvatski prvak ostvaruje pravo sudjelovanja u kvalifikacijama za Ligu Prvaka(*UEFA Champions League*), najprestižnijem klupskom nogometnom natjecanju na svijetu. Osvajač kupa[131], drugoplasirani i trećeplasirani u prvenstvu ostvaruju pravo nastupa u Europskoj ligi(*UEFA Europa League*), tzv. "utješnom" europskom klupskom natjecanju u kojem sudjeluju pobjednici kupova i nižeplasirani klubovi europskih nacionalnih liga. Treće natjecanje je Europski Superkup(*UEFA Super Cup*), utakmica između osvajača Lige Prvaka i pobjednika Europske lige koja se igra krajem kolovoza, a označava uvod u novu sezonu europskih natjecanja.
- Svijet. Svjetsko tržište, s obzirom na trenutnu (ne)konkurentnost na globalnoj sceni za Hajduk praktički ne postoji. Ono se svodi na određene prijateljske/pripremne utakmice van Europe ili na sudjelovanje na nekom prijateljskom/pripremnom turniru.

5.2.2. Društveni čimbenici

Osnovni društveni čimbenici koji uvjetuju ponašanje potroša/navijača su: kultura, socijalizacija, društvo i društveni staleži, društvene grupe, obitelj i situacijski čimbenici.[132]

"Kultura predstavlja skup materijalnih i duhovnih vrijednosti uvjetovanih tradicionalnim okvirima i suvremenim promjenama koje formiraju prihvatljivo ponašanje članova jednog društva."[133] Pitanje pripadnosti određenom sportskom kolektivu je prije svega pitanje kulture. U Hrvatskoj postoji izražena kultura sporta, sportskog navijanja i bavljenja sportom što rezultira brojnim sportskim uspjesima hrvatskih sportaša na međunarodnoj razini. Ti uspjesi postaju još veći kada se uzme u obzir da je Hrvatska relativno mala država s tek nešto više od 4,28 milijuna stanovnika s malim ulaganjima u sport na nacionalnoj razini. Pripadnost Hajduku je prije svega geografski određena, odnosno postoji u dalmatinskoj kulturi i načinu života. Rođenjem pojedinca u Dalmaciji i prihvaćanjem dalmatinskih vrijednosti, prihvaća se i pripadnost Hajduku. Naravno, to ne znači da je svaka osoba rođena u Dalmaciji automatski i Hajdukovac, odnosno da Hajdukovac ne može biti netko iz drugih djelova Hrvatske ili

[131] Ukoliko je osvajač kupa ujedno i prvak, pravo nastupa u Europskoj ligi ostvaruje četvrtoplasirani u prvenstvu. Ukoliko je osvajač kupa drugoplasirani ili trećeplasirani u prvenstu, pravo nastupa u EL također stječe četvrtoplasirani klub lige.
[132] http://web.efzg.hr/dok/pds/upravljanjemktkomunikacijom/ponaanje%20potroaa.pdf, (01.05.2016.)
[133] Ibid.

inozemstva, ali je ovo karakteristika dalmatinske kulture koja se prenosi i izvan granica Dalmacije.

"Socijalizacija je proces kojim pojedinac prihvaća normativne, kulturne, moralne i druge vrijedniosti jednog društva."[134] Različiti su utjecaji na proces socijalizacije pojedinca, ali kada govorimo o pripadnosti određenom sportskom društvu najvažniji je utjecaj obitelji i grupa kojima pojedinac pripada u najranijoj životnoj dobi, djetinjstvu. Pripadnosti Hajduku određena je prije svega kućnim odgojem(roditelji, bake i djedovi), ali i grupama kojima pojedinac pripada(prijatelji iz ulice, vrtić, razred). Osobito važan utjecaj u formiranju pripadnosti Hajduku je razdoblje osnovne škole, odnosno školski razred kao grupa s izraženim utjecajem.

"Društveni položaj je rezultat cjelokupne aktivnosti pojedinca, a njegovi elementi dohodak, društvena moć i društveni ugled."[135] Društveni položaj ne utječe toliko na pripadnost sportskom društvu, koliko utječe na potrošačke navike pojedinca, kao i na razinu navijačkih aktivnosti. Među navijačima Hajduka su osobe iz svih društvenih staleža, a njihovu pripadnost određenom staležu možda najbolje određuje tribina koju posjećuju za vrijeme utakmice. Sjevernu tribinu Poljuda, Hajdukova stadiona, najčešće posjećuju osobe s nižim dohotkom, nižeg stupnja obrazovanja i manjeg društvenog ugleda. Uglavnom se radi o maloljetnicima, školarcima i mlađim osobama, a na toj tribini se tradicionalno okuplja i navijačka skupina "Torcida", poznati ultrasi Hajduka. Potpunu suprotnost nudi zapadna tribina, na kojoj se nalaze i svečane lože, a koju posjećuju osobe s višim dohotkom, većim stupnjem obrazovanja i generalno veći društvenim ugledom. Najčešće su to poznate osobe iz javnog života, imućniji pojedinci, mlađi ljudi s višim primanjima, roditelji s djecom te umirovljenici s većim mirovinama. Najveća, istočna tribina tradicionalno je okupljalište prosječnih navijača Hajduka. Tu se nalaze osobe iz svih staleža, ali dominantno srednjeg, ljudi željni zabave i navijačke atmosfere koji sebe ne smatraju ultrasima. Najčešće su to mladi ljudi, prosječnih prihoda, studenti i srednjoškolci, ali i obitelji s djecom, umirovljenici i turisti. Također, društveni status nerijetko određuje i razinu navijačkih aktivnosti pojedinca. Tako su osobe nižeg dohotka i stupnja obrazovanja uključenije u navijačke aktivnosti, dok su oni višeg dohotka i stupnja obrazovanja ipak suzdržaniji u navijanju i navijačkim aktivnostima, premda univerzalno pravilo ne postoji.

[134] http://web.efzg.hr/dok/pds/upravljanjemktkomunikacijom/ponaanje%20potroaa.pdf, (01.05.2016.)
[135] Ibid.

"Grupa je skupina dvoje i više ljudi čiji članovi imaju jasno definiranu ulogu i koji teže zajedničkom cilju, izvedenom na temelju vrijednosti i normi prihvaćenih od članova grupe procesom interakcije i determiniraju ponašanje pojedinca kako unutar tako i izvan grupe."[136] U svim sportovima, pa tako i nogometu postoje navijačke skupine koje su blisko povezane uz sportsku organizaciju. Osim navijanjem za vrijeme utakmica, navijačke skupine sudjeluju u cijelom nizu aktivnosti od kojih je većina povezana s klubom, ali neke imaju utjecaja i na širu društvenu zajednicu. Biti pripadnikom određene navijačke skupine znači i prihvatiti određeni obrazac ponašanja te često djelovati u interesu grupe, bez obzira na vlastite stavove i razmišljanja. Djelovanja navijačkih skupina često nisu u okviru civiliziranog i društveno poželjnog ponašanja; izazivanje nereda na stadionima, sukobi s protivničkim navijačima, uništavanje javne i privatne imovine samo su dio navijačkog dekora koji je sve samo ne poželjan. Hajduk od 1950. godine ima vlastitu navijačku skupinu "Torcidu" čiji članovi su poznati po karakterističnom načinu života, razmišljanja, djelovanja, odjevanja i ponašanja u cjelini. Biti pripadnikom Torcide za mnoge Hajdukovce je pitanje časti i ponosa, ali zbog čestih izazivanja izgreda i društveno neprihvatljivog ponašanja, mnogi navijači Hajduka ne gledaju na Torcidu s jednakim oduševljenjem i ponosom. Mnogi se slažu da je djelovanje Torcide tijekom godina ipak više pozitivno nego negativno, međutim svakim novim izgredom i sukobom baca se negativno svjetlo na sve pozitivne akcije organizirane od strane kluba navijače "Torcida".

"Obitelj je osnovna društvena grupa koja se zasniva na braku i odnosima srodstva i njezini članovi u pravilu žive u zajednici."[137] Kao što je prethodno navedeno, pitanje pripadnosti sportskoj organizaciji uveliko je određeno kućnim odgojem i stavovima unutar obitelji. Ako su roditelji navijači određenog kluba, velika je vjerojatnost da će i dijete biti navijač tog istog kluba. Postoje situacije gdje muž i žena navijaju za različite klubove, pa djetetov odabir može ići u korist majke ili oca, ovisno kojeg roditelja dijete doživljava kao dominantnijeg. Ponekad dijete postane navijač nekog drugog ili trećeg kluba, bez obzira na roditelje, što znači da je netko drugi iz obitelji imao presudan utjecaj prilikom formiranja stava(bake, djedovi, rodbina). Također, nerijetka je pojava da dvoje djece(braća ili sestre) ne navijaju za isti klub(za koji navijaju roditelji) što je određenom nekim vanjskim utjecajem. Kada govorima o navijačima Hajduka, pitanje navijačke pripadnosti najvećim je dijelom obiteljski određeno.

[136] http://web.efzg.hr/dok/pds/upravljanjemktkomunikacijom/ponaanje%20potroaa.pdf, (01.05.2016.)
[137] Ibid.

Ako članovi obitelji dominantno ili apsolutno navijaju za Hajduk, gotovo je sigurno da će i djeca biti Hajdukovci.

"Situacijski čimbenici povezani su sa specifičnom situacijom, specifičnim vremenom i prostorom i u cijelosti su neovisni od obilježja potrošača, objekata i usluge koja se kupuje."[138] Osnovni situacijski čimbenici po pitanju pripadnosti sportskoj organizaciji je sportski rezultat. Rezultat uvelike utječe na popularnost kluba i izravno utječe na porast broja navijača, simpatizera i povremenih pratitelja. Uz rezultat tu su naravno i kvaliteta igre, kvaliteta igrača i sveukupni dojam koji se stvara u i oko kluba. Često se može čuti da "pravi navijač" bodri i prati svoj klub i u razdobljima rezultatske krize i perioda loših igara, međutim da bi se postalo navijač, pa posljedično i "pravi navijač" rezultat je itekako potreban, a često i presudan. Hajduk je u Dalmaciji oduvijek popularan, a s vremenom je postao i najpopularniji sportski kolektiv upravo zbog simbolike koju nosi sa sobom. Što se tiče navijača u inozemstvu, osobito u zemljama bivše Jugoslavije, Hajduk postaje osobito popularan za vrijeme svojih "zlatnih godina", odnosno tijekom '70-ih kada je najjači nogometni klub na ovim prostorima(osvojena 4 nacionalna prvenstva i 5 kupova, te nastup u polufinalu Kupa pobjednika kupova), a suvremenici svjedoče da Hajduk igra vizionarski nogomet kakav se u Europi počinje igrati tek krajem '80-ih i tijekom '90-ih godina.

5.2.3. Konkurencija

Potencijalnu konkurenciju Hajduku u širem smislu predstavljaju svi hrvatski nogometni klubovi koji se natječu u prvenstvu i kupu, odnosno svi europski klubovi koji sudjeluju u kvalifikacijama bilo Lige Prvaka ili Europske lige. Trenutni sportski rezultati, kao i financijske te igračke mogućnosti ne svrstavaju Hajduk među europski konkurentne klubove, stoga se konkurentnost pretežno svodi na domaće prvenstvo i kup. Na temelju ovoga možemo izdvojiti konkurenciju u užem smislu, a ona se uglavnom svodi na dva kluba, GNK Dinamo Zagreb i HNK Rijeku, dok ostali klubovi slabo mogu konkurirati navedenom dvojcu i Hajduku na bilo kojem polju, od sportskog do financijskog.

GNK Dinamo Zagreb, najveći Hajdukov sportski rival, a time i konkurent, već dugi niz godina bilježi zavidne sportske rezultate i apsolutni je vladar hrvatske nogometne lige(11 osvojenih titula za redom). Razloge ovom uspješnom sportskom nizu treba tražiti u superiornom igračkom kadru, kvalitetnom razvoju mladih igrača, dobroj klupskoj infrastrukturi, vrijednim transferima najboljih igrača, ali na žalost i naklonjenosti lokalnih i

[138] http://web.efzg.hr/dok/pds/upravljanjemktkomunikacijom/ponaanje%20potroaa.pdf, (01.05.2016.)

državnih vlasti te utjecaju u najvišim nogometnim krugovima, prije svega u Hrvatskom nogometnom savezu i sudačkoj organizaciji. Također postoje indicije da financiranje Dinama poslijednjih godina nije bilo transparentno i u skladu zakona te je postalo predmetom više istražnih radnji i sudskih procesa. Sportsko rivalstvo koje je dugi niz godina krasilo ova dva kluba u poslijednje vrijeme svodi se na medijske obračune, međusobnu netrpeljivost i sve ono što nema nikakve veze sa sportom i natjecateljskim duhom. Rezultat svega je gubitak interesa publike za najveću utakmicu hrvatskog nogometa("Veliki derbi"), osobito kada se igra u Zagrebu.

Drugi Hajdukov konkurent i rival je HNK Rijeka iz istoimenog grada. Oduvijek postoji sportsko rivalstvo između dva najveća grada na hrvatskom dijelu jadranske obale koje kulminira tijekom utakmice pod nazivom "Jadranski derbi". Po pitanju tradicije, sportskih rezultata i trofeja Hajduk je neusporedivo uspješniji klub, ali poslijednjih nekoliko godina situacija se mijenja u korist Rijeke. Sve započinje 2012. godine kada talijanski investitor Gabriele Volpi ulaže znatna novčana sredstva u HNK Rijeku i u osnovi postaje vlasnikom kluba.[139] Dovode se brojni kvalitetni igrači, ponajviše rezerve Dinama nezadovoljne minutažom, te pojačanja iz ostalih klubova iz zemlje i susjedstva(Slovenija, Albanija i BiH). Ovim je stvorena respektabilna momčad koja postaje konkurentna svim klubovima u prvenstvu osim Dinamu. Najveći uspjesi u periodu 2012.-2016. su osvojeni kup i superkup 2014., te plasman u grupnu fazu Europske lige u sezonama 2013./2014. i 2014./2015.

5.2.4. Potrošači/navijači

Navijači Hajduka pretežno su stanovnici Dalmacije, regije u južnom dijelu Hrvatske. Također, Hajduk ima široku navijačku bazu diljem Hrvatske, osobito u Slavoniji(istok Hrvatske) i glavnom gradu Zagrebu(većinom stanovnici porijeklom iz Dalmacije sa stalnim ili privremenim boravkom). Osim u Hrvatskoj, mnogo navijača i simpatizera Hajduka ima i u susjednim zemljama(BiH, Slovenija, Srbija, Crna Gora i Makedonija) s obzirom da je u bivšoj Jugoslaviji(koju su sačinjavale navedene zemlje) bio dio tzv. "Velike četvorke"[140] i stekao brojne obožavatelje i navijače. Značajan broj navijača Hajduk ima i u zemljama s izraženom hrvatskom nacionalnom manjinom kao što su Njemačka, Austrija i Italija u Europi, odnosno prekomorske zemlje, na drugim kontinentima poput SAD-a, Čilea i Australije. Poznata je izreka među navijačima Hajduka da "ne postoji zemlja na svijetu gdje ne živi barem jedan

[139] http://sportnet.20minuta.hr/vijesti/434636/nogomet-1-hnl/volpi-dovrsio-ulaganje-u-rijeku/, (03.05.2016.)
[140] "Veliku četvorku" činili su Beogradski klubovi Crvena Zvezda i Partizan, te zagrebački Dinamo i splitski Hajduk, a zajedno su osvojili 39 od 45 prvenstava te su slovili za najjače i najprestižnije nogometne klubove bivše SFRJ

hajdukovac", a to doista nije daleko od istine ako uzmemo u obzir da brojni stanovnici Dalmacije i Hrvatske poslijednjih 100 godina odlaze u različite zemlje, najčešće zbog ekonomskih razloga, a mnogi i ostaju živjeti u inozemstvu.

Teško je točno procjeniti točan broj navijača i simpatizera Hajduka u zemlji i inozemstvu, ali se pretpostavlja da ta brojka prelazi milijun ljudi, a prema nekim procjenam je i blizu 2 milijuna.

Prema anketi sportskog portala "gol.hr" iz 2015. godine, Hajduk simpatizira 44,3 % ispitanika, slijedeći je Dinamo s 38,67%, Rijeku simpatizira 11,2% , a Osijek 3,1% dok 2,9% ispitanika navija za neki drugi hrvatski klub.[141] Treba napomenuti da rezultati ankete nisu reprezentativnog karaktera, već se mogu promatrati kao okviran pokazatelj.

[141] http://www.goal.com/hr/news/7037/prva-hnl/2015/03/14/9811962/hajduk-ima-vi%C5%A1e-navija%C4%8Da-nego-dinamo, (13.05.2016.)

5.3. Analiza internih čimbenika

5.3.1. Management i vlasnička struktura

HNK Hajduk Split 2008. godine postaje prvo "športsko dioničko društvo" u Hrvatskoj. Ovo predstavlja ozbiljnu reorganizaciju klupskog poslovanja kao i izmjenu vlasničke strukture kluba. Prema statutu HNK Hajduk Split š.d.d. organi društva su: Glavna skupština, Nadzorni odbor i Uprava Društva.[142]

Glavna skupština je organ kojeg sačinjavaju svi dioničari kluba, a preko kojeg zastupaju vlastite interese. Glavnu skupštinu saziva Uprava Društva kada to zatraže dioničari koji zajedno posjeduju dionice u vrijednosti od minimalno 5% temeljnog kapitala Društva i navedu svrhu i razlog sazivanja skupštine.Na Skupštini mogu sudjelovati svi dioničari koji najave svoje sudjelovanje najmanje 7 dana prije datuma održavanja Skupštine. Skupštini predsjeda predsjednik Glavne skupštine, a valjane odluke se mogu donositi ako prisutni dioničari zajedno posjeduju dionice u vrijednosti od minimalno 51% temeljnog kapitala Društva. Odluke se donose javnim glasovanjem, a za potvrdu odluke potrebna je većina danih glasova(obična većina) osim kada je zakonom ili Statutom propisana posebna kvalificirana većina koja je potrebna za donošenje točno određenih odluka.

Prema Statutu, Nadzorni odbor sastoji se od sedam, devet(koliko ih je trenutno) ili jedanaest članova koje bira Glavna skupština.[143] Članovi se biraju običnom većinom na razdoblje od 4 godine, a iste osobe mogu biti ponovno birane. Osnovne funkcije Nadzornog odbora su:

- imenuje i opoziva članove Uprave Društva,
- po potrebi saziva Skupštinu Društva,
- nadzire vođenje poslova Društva,
- ispituje godišnja financijska izvješća te ih zajedno s Upravom utvrđuje,
- daje suglasnost na poslovne i financijske planove društva,
- podnosi Skupštini pismeno izvješće o obavljenom nadzoru,
- predlaže Glavnoj skupštini donošenje odluka sukladno zakonu i Statutu,
- zastupa Društvo prema Upravi,
- daje suglasnost Upravi o svim pitanjima predviđenima Statutom,
- mijenja i dopunjuje odredbe Statuta na temelju odluke Glavne skupštine,

[142] http://www.nogometplus.net/Portals/0/dokumenti/2011-01_statut_HNK_Hajduk_sdd.pdf?ver=2014-01-16-194609-567, (14.05.2016.)
[143] Od 2012. članove Nadzornog odbora biraju isključivo aktivni članovi Hajduka

- sklapa ugovor s članovima Uprave i odobrava sklapanje ugovora sa svim osobama na koje Uprava prenosi svoja ovlaštenja,
- obavlja druge zadaće koje su mu povjerene zakonom i Statutom.

Nadzorni odbor donosi odluke većinom danih glasova po pravilu jedan član, jedan glas. Ako su glasovi jednako podjeljeni(u slučaju da je prisutan paran broj članova NO), odlučuje glas predsjednika Nadzornog odbora.

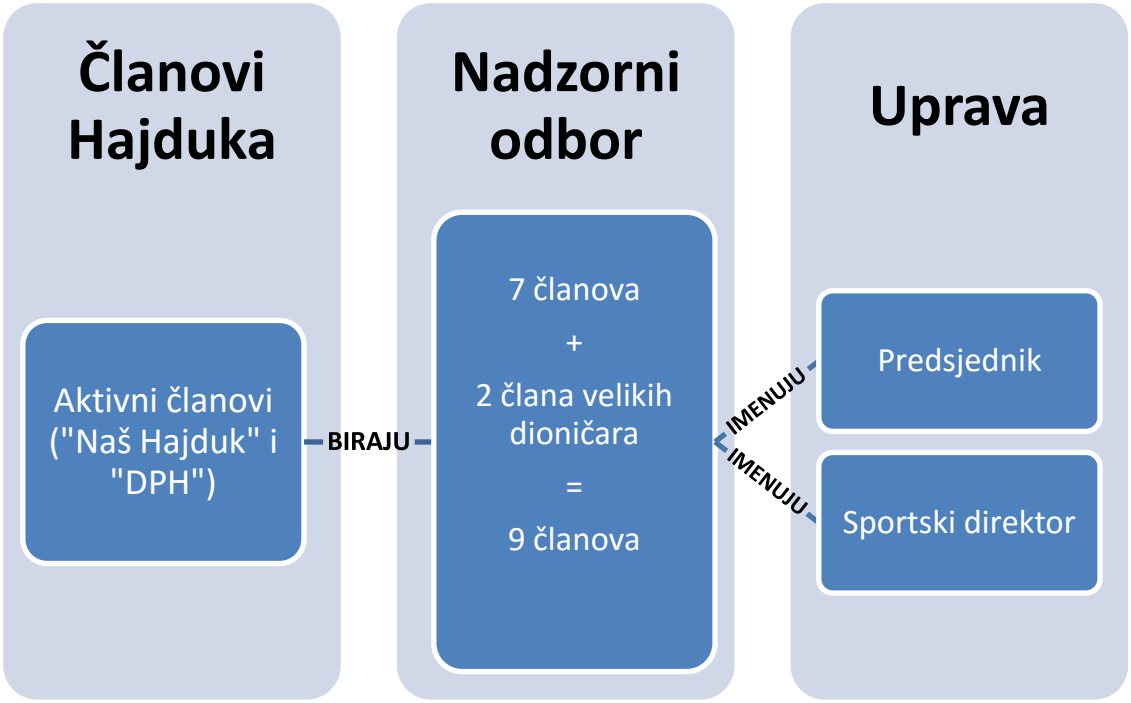
Od 2011. i uvođenjem klupskog članstva, pravo glasa na izborima za članove Nadzornog odbora imaju isključivo aktivni članovi Hajduka(koji su podmirili članarinu za tekuće razdoblje) i to po načelu jedan član, jedan glas. Članovi Hajduka i dioničari biraju sedam članova Nadzornog odbora, dok dva mjesta pripadaju velikim dioničarima. Gradsko Vijeće grada Splita(većinski vlasnik kluba) se odriće prava na svojih sedam predstavnika u Nadzornom odboru u korist udruge Naš Hajduk, odnosno svih članova Hajduka.

Uprava Društva sastoji se od jednog do tri člana prema odluci Nadzornog odbora. Ukoliko se Uprava sastoji od dva ili tri člana, jedan se imenuje za predsjednika Uprave. Mandat članova Uprave traje tri godine, a nakon isteka mandata član može biti ponovno biran bez ograničenja broja mandata. U skladu zakona i Statuta, Uprava je dužna:

- donositi plan provođenja utvrđene poslovne politike,
- voditi operativno poslovanje,
- voditi poslovne knjige Društva i izvještavati druge organe Društva,
- donositi potrebne odluke i opće akte, ako to zakonom ili Statutom nije stavljeno u nadležnost drugog organa Društva.

Društvo zastupa predsjednik Uprave samostalno i pojedinačno, a ostala dva člana uprave samo zajedno s predsjednikom. Članovi Uprave dužni su se u zastupanju držati ograničenja koja su postavljena Statutom, odlukama Nadzornog odbora i odredbama Poslovnika o radu Uprave.

Za jednostavnije razumijevanje upravljačke strukture HNK Hajduk Split poslužit će slijedeća ilustracija(slika 13)



Slika 13: Upravljačka struktura HNK Hajduk Split š.d.d.

Trenutni predsjednik Glavne skupštine kluba je Vinko Radovani.

Predsjednik Nadzornog odbora je Slaven Marasović, potpredsjednik Zoran Mamić(veliki dioničar), dok su članovi; Ljubo Pavasović-Visković(zbog nesuglasica odbio sudjelovati u radu NO), Jako Andabak(veliki dioničar), Denis Kosor, Nikica Krnić, Ante Šalinović, Guste Santini(zbog nesuglasica odbio sudjelovati u radu NO) i Anthony Marinov.

Predsjednik Uprave je Ivan Kos, a sportski direktor Mário Branco.

Preoblikovanjem Hajduka u "športsko dioničko društvo" 2008. godine, većinskim vlasnikom kluba postaje Grad Split, koji je do preoblikovanja bio upravitelj u ime države koja je bila formalni vlasnik kluba, odnosno Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta, kao nadležno tijelo. Ovim potezom Grad zadržava 56,1 % ukupnog udjela u vlasništvu što mu daje isključivo pravo donošenja svih važnih odluka vezanih uz klub. Odluke se donose i potvrđuju većinom glasova u Gradskom vijeću grada Splita.

Od 2008. vlasnička struktura se mijenja u nekoliko navrata, a najveća promjena događa se tijekom 2015. i početkom 2016. kada tvrtka TOMMY d.o.o., koja je ujedno i generalni sponzor kluba, povećava svoj vlasnički udio na 24,53 % kupovinom paketa dionica od ostalih većinskih dioničara, te time postaje drugi najveći vlasnik, nakon Grada Splita(slika 14).

Redni broj	Vlasnik (nositelj) računa / Suovlaštenik (imatelj) VP	Postotak udjela
1.	GRAD - SPLIT	56,10
2.	TOMMY D.O.O.	24,53
3.	DRŽAVNA AGENCIJA ZA OSIG. ŠTEDNIH ULOGA I SANACIJU	9,82
4.	KONSTRUKTOR INŽENJERING D.D.	1,86
5.	STUDENAC D.O.O.	1,86
6.	KERUM D.O.O.	1,86
7.	NEXE GRUPA D.D.	0,75
8.	ŠTIMAC IGOR	0,37
9.	BRODOSPLIT D.D.	0,10
10.	AUTOTRANS D.O.O.	0,04

Slika 14: Vlasnička struktura HNK Hajduk š.d.d.(na dan 12.06.2016.)

Izvor: http://zse.hr/default.aspx?id=10006&dionica=HJDK-R-A, (12.06.2016.)

Slika prikazuje deset najvećih pojedinačnih dioničara Hajduka koji zajedno posjeduju 97,29% ukupnog udjela u vlasništvu kluba što znači da na male dioničare otpada samo 2,71%.

Plan udruge "Naš Hajduk" je akumuliranim sredstvima od članarina tijekom godina izvršiti dokapitalizaciju kluba, odnosno otkupiti vlasnički udio od Grada u određenom postotku te steći isključiva prava u upravljanju klubom. Ovim bi članovi Hajduka ujedno postali vlasnici kluba, po uzoru na uspješan model "*FC Barcelona*-e" i njenih navijača koji su vlasnici kluba.

5.3.2. Financije

Tijekom svoje duge i bogate povijesti, Hajduk je imao i različite načine financiranja. U najranijim počecima Hajduk je djelovao kao sportska udruga građana koju su ti isti građani financirali različitim donacijama, a dio prihoda ostvarivao se i od prodaje ulaznica. Razvojem kluba i rastom broja navijača rasli su i prihodi, a dio novca daju i gradske vlasti. Od 1945. Hajduk kao i svi ostali sportski klubovi na području bivše Jugoslavije, postaje narodni klub, odnosno državno vlasništvo. Ovim država u najvećoj mjeri preuzima brigu o financiranju Hajduka kroz različite investicije i sponzorstva, a dio prihoda se ostvaruje i od transfera igrača te ulaznica. Raspadom Jugoslavije i formiranjem Republike Hrvatske, Hajduk ostaje državno vlasništvo, a financira se kroz bogata sponzorstva državnih tvrtki, transfere igrača, te prihode od ulaznica i prodaje proizvoda s klupskim obilježjima. Ovaj način financiranja je u većoj

mjeri netransparentan, podložan kriminalnim i koruptivnim aktivnostima te je jedan od glavnih razloga preoblikovanja provedenog 2008. godine.

Preoblikovanjem Hajduk postaje dioničko društvo i prema zakonu svoje financije treba prikazivati javno i transparentno. Slijedeća tablica prikazuje financijski rezultat u periodu 2008. - 2012.

Tablica 3: Financijski rezultat HNK Hajduk Split š.d.d.(2008.-2012.)

PREGLED FINANCIJSKOG REZULTATA		
2008	- 29.601.831	prijenos iz 2008.
2009	107.479	
2010	- 12.930.405	naknadno utvrđeni gubitak iz prijašnjih godina
	- 50.936.959	gubitak tekuće godine
2011	- 9.126.470	
2012	- 24.601.775	
	- 127.089.961	KNJIŽENI GUBITAK
	- 42.532.236	PRENESENI GUBITAK IZ UDRUGE
	- 84.557.726	GUBITAK ŠPORTSKOG DIONIČKOG DRUŠTVA

Izvor: http://www.nogometplus.net/dokumenti.aspx, izvještaj za Gradsko vijeće 2013., (17.05.2016.)

Iz tablice je vidljivo da Hajduk četverogodišnje razdoblje nakon preoblikovanja završava s gubitkom od preko 84,5 milijuna kuna što je gotovo trostruko veći gubitak u odnosu na početak razdoblja, 2008. Zanimljivo je primjetiti da Hajduk u sezoni 2010./2011. igra grupnu fazu Europske lige te time ostvaruje oko 20 milijuna kuna prihoda, dok na transfere igrača uprihođuje oko 85 milijuna kuna, a 2011. završava s gubitkom od 9,12 milijuna kuna.

Sve ove nelogičnosti u odnosu ostvarenog prihoda i generiranog gubitka dovode do velikog nezadovoljstva navijača koji traže zaokret u načinu upravljanja klubom i veću demokratizaciju procesa odabira članova nadzornog odbora. Ovo je povod za osnivanjem udruge "Naš Hajduk" i uvođenja klupskog članstva kojim se stječe pravo glasa na izborima za članove nadzornog odbora. Od 2012., novi Nadzorni odbor izabran od strane svih članova Hajduka imenuje novu Upravu koja reorganizira poslovanje i sređuje klupske financije postupnim saniranjem nagomilanog duga.

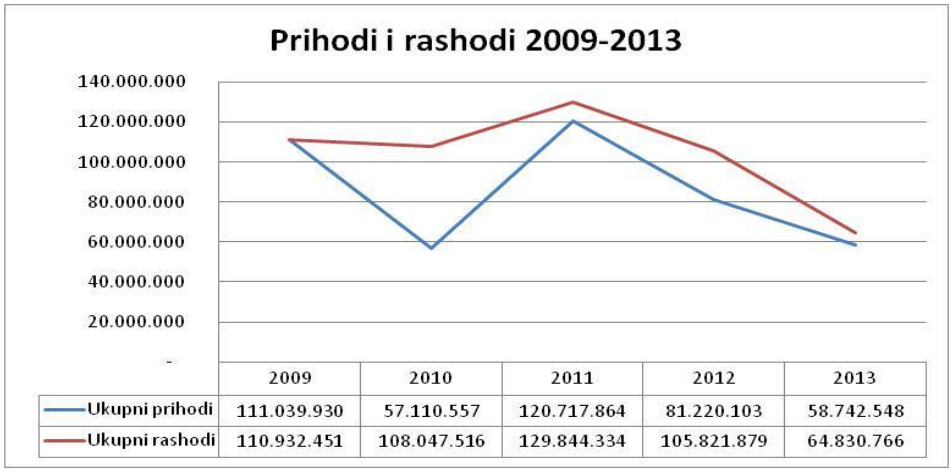
Tablica 4: EBITDA - operativni rezultat

	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.
Poslovni prihodi (bez prodaje igrača)	36.394.758	42.965.407	34.930.525	26.894.112	31.393.947
Poslovni rashodi (bez financijskih,transfera igrača i amortizacije)	- 79.461.858	- 88.011.122	- 105.718.405	- 66.092.875	- 51.183.722
Poslovni prihodi od prodaje igrača	68.895.226	11.391.138	84.703.727	48.805.369	26.539.147
Poslovni rashodi od transfera igrača	- 20.802.829	- 8.077.254	- 9.980.781	- 17.252.375	- 1.219.629
Izvanredni prihodi/rashodi	2.378.024	148.266	- 1.059.435	- 141.775	- 820.144
EBITDA	**7.403.321**	**- 41.583.565**	**2.875.631**	**- 7.787.544**	**4.709.599**
Amortizacija	- 7.838.923	- 7.997.259	- 8.171.713	- 8.070.758	- 7.866.748
Rezultat financiranja (kamate i tečajne razlike)	543.081	- 1.320.493	- 3.830.388	- 8.743.473	- 2.931.068
DOBIT/GUBITAK	**107.479**	**- 50.901.318**	**- 9.126.470**	**- 24.601.775**	**- 6.088.217**

Izvor: http://www.nogometplus.net/dokumenti.aspx, izvještaj za Gradsko vijeće 2013., (17.05.2016.)

EBITDA(dobit prije amortizacije, kamata i poreza) - prikazuje rezultat poslovanja prilagođen za neoperativne troškove. Prikaz predstavlja financijski rezultat u svakoj promatranoj godini te projekciju do kraja 2013. kada se očekuje gubitak od 6 088 217 kuna. Generirani gubitak po EBITDA prikazu HNK Hajduka š.d.d. u periodu 2009.-2013. iznosi 34 891 451 kuna

Vidljivo je da se od 2012. smanjuju poslovni rashodi kluba, a od 2013. i rashodi po pitanju kupovine igrača što u konačnici doprinosi smanjenju godišnjih gubitaka.



Slika 15: Kretanje prihoda i rashoda HNK Hajduk š.d.d. u periodu 2009.-2013.

Izvor: http://www.nogometplus.net/dokumenti.aspx, izvještaj za Gradsko vijeće 2013. , (17.05.2016.)

Kada govorimo o prihodu, četiri su glavna, redovna izvora financiranja Hajduka; oglašavanje i sponzorstva, prihod od ulaznica, prodaja prava emitiranja te komercijalne aktivnosti. Peti jako važan izvor prihoda, prodaja igrača, ne ubraja se u standardne izvore financiranja.

Tablica 5: Prihodi HNK Hajduk Split š.d.d.(usporedba 2012. i 2013.)

OPIS	I-VIII			Indeks	Indeks
	A 2013	B2013	A 2012	A13/B13	A13/A12
Prihodi od ulaznica	5.601.482	7.728.369	6.705.783	72,48	83,53
Oglašavanje i sponzorstvo	8.206.684	6.733.472	8.087.394	121,88	101,48
Emitiranje prava	1.434.574	1.250.000	1.448.440	114,77	99,04
Komercijalni prihodi	4.395.053	3.457.000	1.688.955	127,13	260,22
Ostali poslovni prihodi	3.202.810	2.180.000	2.230.307	146,92	143,60
Izvanredni prihodi	607.465	-	1.888.193	-	32,17
PRIHODI	23.448.068	21.348.841	22.049.071	109,83	106,34

Izvor: http://www.nogometplus.net/dokumenti.aspx, izvještaj za Gradsko vijeće 2013., (17.05.2016.)

A 2013 - ostvareno u 2013., B 2013 - planirano u 2013., A 2012 - ostvareno u 2012.

Indeksi pokazuju odnos ostvarenog i planiranog u 2013. godini, odnosno rast/pad u 2013. godini u odnosu na 2012. gdje je 100 bazni indeks(vrijednosti manje od 100 ukazuju na pad, a veće na rast).

5.3.3. Marketing

Marketinške aktivnosti do 2008. godine uglavnom se svode na ugovaranje sponzorstava i oglašavanje, dok se sve ostale funkcije marketinga zapostavljaju. Važnost marketinških aktivnosti uočava se tek nakon preoblikovanja, a do posebnog izražaja dolaze od 2012., kada Uprava na čelu s Marinom Brbićem imenuje Aljošu Bašića za direktora marketinga. Bašićev marketinški tim u periodu 2012.-2016. postiže zavidne rezultate ne samo po pitanju privlačenja sponzora, već i stvaranjem mreže partnera koji proizvode i trže proizvode s obilježjima Hajduka. Ugovori s partnerima sklapaju se na način da od svake jedinice prodanog proizvoda dio cijene u fiksnom iznosu pripada Hajduku što generira dodatne prihode klubu. Rezultati marketinških aktivnosti uočavaju se na domaćem ali i na inozemnom tržištu, osobito aplikacija za pametne telefone "Hajduk Izzy". Aplikacija je novost na tržištu, a nudi mogućnost prikaza tipkovnice telefona u klupskim bojama s dodatnim efektima te sadrži poveznice na službene internetske stranice, klupski facebook profil i stranice Hajduk Fan-shopa. Poseban interes za aplikaciju pokazuju djelatnici marketinškog tima engleskog prvoligaša *West Ham Uniteda* koji je odlučuju predstaviti engleskom tržištu.[144]

[144] http://hajduk.hr/eng/article/hajduk-establishing-cooperation-with-west-ham/4811, (18.05.2016.)

Najvažnije aktivnosti marketinškog tima Hajduka u periodu 2012. -2016.

Sponzorstva

- ugovaranje 37 novih sponzorskih ugovora (ukupno 60)
- ugovor s novim generalnim sponzorom na dvije godine, tvrtkom TOMMY d.o.o.
- ugovor s novim tehničkim sponzorom(3,3 puta bolji uvjeti od dosadašnjeg)
- ugovor s medijskim promotorom - "Slobodna Dalmacija"

Kombinirane marke(partnerstva)[145]

- "Galeb d.d." - proizvodnja donjeg rublja i pidžama s obilježjima kluba, čista dobit se dijeli u omjeru 50:50%
- "Cro Fan Shop d.o.o." - linija odjeće za navijače „Moj Hajduk“, podjela čiste dobiti 50:50%
- "Signum Croaticum d.o.o." - Token suvenir; kovanica s motivom Hajduka, prodaja kroz: samostojeće automate i suvenirnice
- "Tekma d.o.o.": Album sa samoljepljivim sličicama: „Iz jubavi, iz dišpeta“, 1 kn dobiti po prodanom paketiću sličica
- "Zlatan otok d.o.o." - vino Zlatan Hajduk (plavac, pošip i rose), dobit po prodanoj boci (10kn za 0,75 i 5 kn za 1l)
- "Dalmacijavino d.d." - "Pipi Hajduk limunada", ugovor potpisan 2014., dobit do 25% od ukupne prodaje
- "MILS - Mljekara Split" - linija mliječnih proizvoda s klupskim obilježjima, ugovor potpisan 2014. na dvije godine
- "Borovo d.d." - linija tenisica "Hajduk Startas", ugovor potpisan 2015., dobit 30-33 kn po prodanom modelu
- "Carlsberg Croatia d.o.o."- "Hajdučko pivo", 1 kn dobiti po prodanoj litri, ugovor do 2014.
- "Osječka pivovara d.d." - pivo "Hajduk 1911.", 1 kn dobiti po prodanoj litri, ugovor od 2014. do 2016.
- "Heineken Hrvatska d.o.o." - pivo "Karlovačko Hajduk 1911.", dobit se dijeli u fiksnom iznosu te u ovisnosti o ukupnoj prodaji proizvoda "Heineken Hrvatska d.o.o." na području Dalmacije, ugovor od 2016. - 2020.

[145] http://hajduk.hr/klub/sponzori-partneri, (21.05.2016.)

Vlastita maloprodajna mreža

HNK Hajduk š.d.d. je početkom 2013. preko tvtke kćeri "Naprid Bili d.o.o." odlučuje pokrenuti vlastitu maloprodajnu mrežu. Razlog je povećanje prihodovne strane poslovanja kluba gdje sav prihod ide Hajduku što nije bio slučaj u prošlosti kada klub povjerava djelatnost maloprodaje vanjskom izvršitelju te tako ograničava prihode na isključivo najam poslovnih prostora drugoj tvrtci. Ovim potezom otvaraju se i četiri nova radna mjesta, a važnost se očituje u tzv. *Royalty fee-ju*, odnosno postotku prihoda od prodaje službenih dresova i ostale sportske opreme tehničkog sponzora *Macron*-a.

Tvrtka posluje u jednoj poslovnoj jedinici (Fan Shop) na poljudskom stadionu veličine 133 m^2, te koristi jedno maloprodajno skladište veličine 70 m^2. Budžet tvrtke "Naprid Bili d.o.o." projicira promet na 1.848.500 milijuna kuna do kraja godine(2013.), a od 20.7 do 20.9. ostvareno je 875.000 kn prometa.

Izrada nove web stranice[146]

- kompletni redizajn, svih stranica i servisa unutar hajduk.hr
- prilagodbu za tablete i pametne telefone(responsive) svih stranica i servisa unutar hajduk.hr
- kompletno novi sustav za održavanje svih informacija na stranici (cms sustav)
- kreiran sustav za unošenje i obradu statističkih podataka o utakmicama
- unešene sve utakmice u povijesti Kluba, uključujući i prijateljske
- unešeni podaci o svim igrači u povijesti Kluba
- unešeni podaci o svim trenerima i predsjednicima u povijesti Kluba
- kreiran poseban sustav za unošenje i obradu statistike prve momčadi(detaljniji od onoga za sve igrače u povijesti) kao i za glavnog trenera
- posebno su obrađene tematske stranice; prvenstva, kupovi, superkupovi, europska natjecanja
- novi servisi - *press* centar, živio hajduk, *media watch*
- sve navedeno prevedeno i dostupno na engleskom jeziku
- kreiran novi *webshop* koji je u funkciji od početka 2014.
- kreirana nova facebook stranica s pratećim aplikacijama
- kreirana mobilna aplikacija "Hajduk Izzy" u suradnji s tvrtkom "Aspida d.o.o."

[146] http://www.nogometplus.net/dokumenti.aspx, izvještaj za Gradsko vijeće 2013. , (17.05.2016.)

Reorganizacija odjela za članstvo[147]

- Prvi put angažiran Voditelj odjela za članstvo što ukazuje na:
  - Strategiju Kluba koja sadrži unapređenje odnosa sa navijačima (članovima i pretplatnicima)
  - Povećanje članske i pretplatničke baze
  - Razvoj, promocija i prodaja proizvoda/usluga te kvalitetnija usluga prema članstvu
  - Kontinuiran rad na promicanju imena i ugleda Kluba na svim područjima na kojima postoje (ne)organizirani oblici navijačke prisutnosti u zemlji i inozemstvu
- Donešen strateški plan rada odjela i javno objavljen na službenim internetskim stranicama
- Opremljene i puštene u funkciju nove prostorije Odjela za članstvo
- Potpisan novi ugovor o suradnji sa svim društvima prijatelja Hajduka(DPH)
- Povećan broj društava prijatelja Hajduka s 28 na 60
- Oboren povijesni rekord pretplatnika – do sada 38 231[148](14.06.2016.)

[147] http://www.nogometplus.net/dokumenti.aspx, izvještaj za Gradsko vijeće 2013., (17.05.2016.)
[148] http://shop.hajduk.hr/pls/hajduk/f?p=1911:12:0::NO::: , (14.06.2016.)

5.4. SWOT analiza

Tablica 6: SWOT analiza HNK Hajduk Split

Snage(strenghts)	Slabosti(weeknesses)
▪ imidž kluba - stogodišnja tradicija ▪ najveća posjećenost u nacionalnim natjecanjima(veća od svih ostalih klubova zajedno) ▪ upravljački model ▪ novi sponzorski i partnerski ugovori ▪ perspektivni mladi igrači ▪ rastuće članstvo ▪ širenje vlastite maloprodajne mreže ▪ širenje maloprodajne mreže preko partnera ▪ potencijal omladinske škole ▪ primjena modernih tehnologija ▪ potencijal poznate marke	▪ financijski problemi(dugovi) ▪ tekuća likvidnost(kašnjenje plaća) ▪ neadekvatno rukovodstvo u pojedinim segmentima organizacije ▪ skroman sportski rezultat ▪ nekonkurentnost u europskim natjecanjima ▪ loša transfer politika - prodaja igrača ispod realne cijene ili odlasci bez odštete ▪ loš odnos s nacionalnim savezom(HNS) ▪ slabo konkuriranje u nacionalnim natjecanjima ▪ nedovoljno iskorištavanje jake marke i imidža kluba
Prilike(opportunities)	**Prijetnje(Threats)**
▪ veliki interes i potpora navijača ▪ medijski publicitet ▪ regionalna prepoznatljivost kluba(jugoistočna Europa) ▪ društvena simbolika(grad, regija)	▪ nerealna očekivanja javnosti ▪ veliki medijski pritisak ▪ navijački izgredi - negativan imidž ▪ privatizacija i jačanje konkurenata u nacionalnim natjecanjima ▪ česte kazne od HNS-a i UEFA-a uslijed navijačkih izgreda ▪ politička situacija u zemlji - neprovođenje "Zakona o sportu"

SWOT analiza ukazuje da osnovna strategija Hajduka treba biti SW strategija, odnosno maksimiziranje snaga uz istovremeno minimiziranje slabosti. Prije svega, Uprava kluba treba

slijediti upravljački model uspostavljen u poslijednjih nekoliko godina . U tom periodu generirani su novi prihodi privlačenjem sponzora i sklapanjem partnerstava preko kojih je proširena maloprodajna mreža, ali i stvoreni brojni novi proizvodi. Posjećenost utakmica je oduvijek bila jaka Hajdukova snaga i na tom polju treba izgrađivati dugoročne odnose s navijačima što osobito omogućuje "klupsko članstvo", odnosno sve veći broj aktivnih članova. Moderne tehnologije također nude nove platforme za pristup navijačim i izgradnju odnosa što se u Hajduku intenzivno iskorištava prije svega uspostavljanjem *web shop* aplikacije koja omogućava prodaju proizvoda navijačima koji nisu u neposrednoj blizini kluba, odnosno maloprodajne mreže. Potencijal omladinske škole odavno je prepoznat, a poslijednjih godina, zbog financijskih problema, posebno dolazi do izračaja kao osnovno sredstvo "pojačavanja" prve momčadi kluba. Marka Hajduka ima nedvojbeno velik potencijal, ali tek se u novije vrijeme njome upravlja i koristi se za stjecanje prihoda.

Većina snaga Hajduka pravilno je prepoznata u poslijednjih nekoliko godina kada je poslovanje kluba ugroženo velikim dugovim i nemogućnošću isplate plaća, što su u jedno i najveće slabosti s kojima se klub susreće. Racionalizacijom troškova i smanjenjem plaća razina dugova je drastično smanjena i stvoreni su preduvjeti za redovitu isplatu plaća, međutim ovo nije dugoročno rješenje i ukoliko klub ne uspostavi stabilne prihode u narednim periodima, problem dugova opet će se aktualizirati. Poslijedice financijskih problema su; skroman sportski rezultat i nemogućnost konkuriranja najprije u europskim, a poslijedično i u nacionalnim natjecanjima. Slabe igre smanjuju vrijednost igrača što dovodi do prodaje ispod cijene i nedovoljno povećava klupski budžet. Uspjehu ne pridonosi ni loš odnos s Hrvatskim nogometnim savezom što mnogim prvotimcima Hajduka zatvara vrata nacionalnih reprezentacija u svim uzrastima i time se negativno reflektira na rast vrijednosti pojedinih igrača. Unatoč boljem upravljanju markom kluba, poslijednjih godina, prostora za poboljšanje ima dovoljno da se generiraju nova sredstva koja bi bitno osnažila klupski budžet.

Po pitanju prijetnji, Uprava Hajduka može napraviti jako malo ili gotovo ništa jer ne može preodgojiti dio navijača koji izaziva konfliktne situacije i sudjeluje u izgredima, koji su nažalost dio navijačke kulture. Također, nemoguće je utjecati na političku situaciju ili privatizaciju i jačanje konkurenata. Što se tiče očekivanja javnosti i medijskih pritisaka, oni se djelomično mogu ublažiti realnim postavljanjem ciljeva i prezentacije istih javnosti putem medija. S druge strane, prilike treba iskoristiti kao podršku prilikom jačanja marke, generiranja novih prihoda i maksimizacije snaga.

5.5. Marketinški splet

5.5.1. Proizvod

Proizvod svake sportske organizacije pa tako i Hajduka može se podijeliti na četiri osnovna područja, a to su utakmice(stadion), prva momčad, omladinski pogon(škola nogometa) i maloprodajne aktivnosti.

- Hajduk domaće utakmice igra na Gradskom stadionu u Poljudu, kapaciteta 34 183 sjedeća mjesta, dok je izvorni kapacitet iznosio oko 50 000 jer su postojala "stajaća" mjesta na sjeveru, jugozapadu i jugoistoku stadiona. Rekordni posjet zabilježen je 1982. na utakmici s Dinamom kada na stadionu boravi preko 55 000 navijača. Izgrađen je 1979. povodom održavanja 8. mediteranskih igara u Splitu, a djelo je riječkog arhitekta dr. Borisa Magaša. "U svoj svojoj raskoši, u obliku školjke, uklapa se, baš kao da je tu od davnina, u vizure mediteranskog miljea, do kojeg gotovo dopiru morski valovi. Arhitektonski je to objekt koji funkcionalnošću i tehničkim značajkama spada u vrh svjetskih standarda i ponosno se može nositi sa stadionima izgrađenim diljem svijeta."[149] Zbog svog specifičnog i zanimljivog izgleda stadion odavno nosi nadimak "Poljudska ljepotica", a posebno je dojmljiv noću kada osvjetljen sa 630 reflektora podsjeća na "mitski svemirski brod" koji je upravo sletio.[150] Zbog svoje specifičnosti i arhitektonsko-monumentalne vrijednosti, stadion krajem 2015., Ministarstvo kulture Republike Hrvatske uvrštava u "Registar kulturnih dobara RH", čime je utvrđen i sustav mjera zaštite kulturnog dobra.[151] Poviješću, velikim utakmicama i kulturnim događajima dosegao je mitski značaj na društvenoj razini i ima značajan marketinški potencijal koji nije u potpunosti iskorišten(npr. prodaja prava na ime stadiona). Drugi važan potencijal je osnivanje klupskog muzeja kojim bi se uz obilaske stadiona za posjetitelje(nedavno uvedeno) mogao generirati dodatni prihod.
- Prva momčad okosnica je poslovanja svake sportske organizacije. Ona izaziva interes navijača/potrošača, generira prihode i osnova je za trženje svih ostalik klupskih proizvoda. Cilj svakog kluba je imati što atraktivniji i kompetitivniji igrački kadar, koji ostvaruje pozitivne sportske rezultat i tako povećava vlastitu vrijednost, ali i vrijednost kluba u cjelini. Prisiljen financijskim poteškoćama, Hajduk se u poslijednjih nekoliko sezona pretežno oslanja na igrače iz vlastite škole nogometa, dok se manji dio igrača dovodi iz ostalih klubova u zemlji ili iz inozemstva. Zbog nemogućnosti isplate većih odšteta,

[149] http://hajduk.hr/klub/stadion, (24.05.2016.)
[150] Prilagođeno prema: http://hajduk.hr/klub/stadion, (24.05.2016.)
[151] http://www.tportal.hr/kultura/kulturmiks/406824/Stadion-Poljud-proglasen-zasticenim-kulturnim-dobrom.html, (24.05.2016.)

pristigli igrači uglavnom su mladići željni dokazivanja, kojima je Hajduk "odskočna daska" u karijeri i prilika za transfer u inozemstvo. Zbog ovisnosti o prihodu od transfera, svi igrači koji se tijekom sezone pokažu kvalitetnima i perspektivnima stavljaju se "u izlog", odnosno postoji mogućnost da se prodaju, bilo u zimskom ili ljetnom prijelaznom roku. Ovakvom strategijom, svake sezone slaže se i uigrava nova momčad, a poslijedica je skroman i za većinu navijača nezadovoljavajuć sportski rezultat. Ipak, Hajduk zahvaljujući neiscrpnom izvoru talentiranih igrača u omladinskim selekcijama, uspjeva zadržati položaj u vrhu domaćeg nogometa, međutim u europskim natjecanjima se ovakvim pristupom ne može konkurirati. Prema internetskoj stranici *transfermarkt.de*(najpoznatiji portal za procjenu vrijednosti igrača i momčadi) vrijednost prve momčadi Hajduka je 17,29 milijuna eura što ga čini trećom najvrjednijom momčadi 1.HNL, poslije Dinama(€ 46,31 m) i Rijeke(€ 20,36 m). Prva momčad Hajduka trenutno broji 26 igrača prosječne vrijednosti od oko 665 tisuća eura po igraču(20.06.'16.).

Tablica 7: 15 najvrjednijih igrača Hajduka(prema transfermarkt-u, 20.06.'16.)

RB	IGRAČ	GODINE	VRIJEDNOST
1.	Nikola Vlašić	18	€ 3,38 m
2.	Tino-Sven Sušić	24	€ 2,63 m
3.	Lovre Kalinić	26	€ 2,25 m
4.	Hrvoje Milić	27	€ 975 tis.
5.	Jefferson de Jesus Santos	23	€ 938 tis.
6.	Fran Tudor	20	€ 750 tis.
7.	Elvir Maloku	20	€ 638 tis.
8.	Franck Ohandza	24	€ 638 tis.
9.	Zoran Nižić	26	€ 600 tis.
10.	Josip Juranović	20	€ 563 tis.
11.	Maksim Bilyi	25	€ 525 tis.
12.	Marko Bencun	23	€ 413 tis.
13.	Dante Stipica	25	€ 225 tis.
14.	Nicolás Vélez	25	€ 225 tis.
15.	Lorenco Šimić	19	€ 225 tis.

Izvor: http://www.transfermarkt.co.uk/hnk-hajduk-split/startseite/verein/447/saison_id/2015, (20.06.2016.)

- Hajdukova nogometna škola tijekom cijele povijesti kluba ima ključni značaj u stvaranju i formiranju prve momčadi. U početku, najtalentiraniji dječaci sa šireg splitskog područja dolaze u Hajdukovu školu nogometa te treniraju i uče taktiku i tehniku nogometne igre. S vremenom, kako klub raste, raste i interes za igranjem u Hajduku te talentirana djeca s cijelog dalmatinskog prostora dolaze u Split ne bi li postala jednog dana slavnim igračem "Majstora s mora". Danas Hajdukov omladinski pogon okuplja djecu i mlade iz cijele Hrvatske, susjedstva, ali i iz dalekih inozemnih zemalja. Omladinska škola sastoji se od devet različitih kategorija igrača raspoređenih prema godištima, a to su redom: Mlađi početnici(U-9), Početnici 2(U-10), Početnici(U-11), Mlađi pioniri 2(U-12), Mlađi pioniri (U-13), Pioniri 2(U-14), Pioniri(U-15), Kadeti(U-17) i Juniori(U-19).[152] Važnost omladinske škole izražena je proteklih nekoliko sezona tijekom kojih Hajduk nije u stanju dovoditi ozbiljna pojačanja, stoga se pretežno pojačava igračima iz mlađih uzrasta, a takvo stanje izgledno je i narednih sezona. Pitanje kvalitetne selekcije i stručnog rada u omladinskoj školi ovim dobiva na važnosti.
- Maloprodajne aktivnosti novijeg su kartaktera u Hajduku i ozbiljnije uzimaju maha tek od 2012. godine kada Uprava mijenja dotadašnji način prodaje klupskih proizvoda, te potpisuje ugovor s novim tehničkim sponzorom, talijanskom tvrtkom *Macron*, po kojem klubu pripada znatno veći udio od prodanih dresova i ostalih službenih proizvoda s klupskim obilježjima. Ugovor je potpisan i s tvrtkom "Cro Fan Shop", koja je time postala partner i ovlašteni distributer proizvoda s obilježjima Hajduka. Također, Hajduk ugovara nova sponzorstva i partnerstva u kojima nastaju kombinirane marke od kojih klub ostvaruje dodatni prihod(više u poglavlju 5.3.3.). Vrhunac nove maloprodajne strategije je širenje vlastite maloprodajne mreže. Uz preuzimanje Službenog Fan Shopa na Poljudu 2013., Hajduk u veljači 2016. otvara novu prodavaonicu u "Trajektnoj luci Split", mjestu visoke fluktuacije ljudi, osobito u ljetnim mjesecima kada je Luka prepuna turista. Osim u Splitu, Hajduk je svoju maloprodajnu mrežu preko partnera proširio diljem Dalmacije pa su tako službeni Hajdukovi proizvodi dostupni na dvije lokacije u Zadru, u Makarskoj, na dvije lokacije u Dubrovniku te u zračnim lukama Split(Resnik) i Dubrovnik(Ćilipi). U suradnji s generalnim sponzorom, tvrtkom Tommy d.o.o., Hajduk pokreće liniju prehrambenih

[152] http://hajduk.hr/omladinska, (26.05.2016.)

proizvoda(grickalice i slatkiši) koji su dostupni u svim Tommy prodavaonicama diljem Hrvatske.[153]

5.5.2. Cijena

Cijena proizvoda može se promatrati kroz cijene pojedinih ulaznica, odnosno kroz cijene godišnje pretplate. Tri su kriterija koja uvjetuju cijenu pojedinačnih ulaznica; važnost utakmice, vrsta natjecanja i lokacija na stadionu(tribina), dok je cijena godišnje pretplate isključivo određena lokacijom na stadionu. Stadion je podijeljen na 7 kategorija u ovisnosti o atraktivnosti položaja; Sjever(najmanje atraktivna tribina, okupljalište navijačke skupine "Torcida", ulazi H, I, J, K, L ,M), Istok(rubni djelovi, ulazi N,O,S,T), Istok(centralni dio, atraktivniji položaj, ulazi P,R), Zapad(najatraktivnija tribina, rubni djelovi, ulazi B, C, F, G), Zapad(najatraktivnija tribina, centralni dio, ulazi E i D), Jug(ulaz A namijenjen gostujućim navijačima, ulaz U za domaće) i Loža B kao najatraktivnija lokacija dostupna javnosti(smještena na centralnom dijelu zapadne tribine). Na stadionu postoji još i Loža A(svečana loža) za koju se ne prodaju ulaznice već pravo ulaska imaju vlasnici akreditacija koje izdaje klub. Slijedeće tablice prikazuju cijene ulaznica u sezoni 2015./2016. prema svim navedenim kriterijima.

Tablica 8: Cijene pojedinih ulaznica u sezoni 2015./2016.(u kunama)

TRIBINA/ **NATJECANJE**	**1. HNL**	**Derbi Dinamo**	**Kup**	**Europska liga** Kvalifikacije	"Play off"
Sjever	40 kn	60 kn	40 kn	80 kn	90 kn
Istok	60 kn	80 kn	60 kn	100 kn	120 kn(N,O,S,T) 140 kn(P,R)
Zapad	80 kn	100 kn	80 kn	120 kn	140 kn(B,C,F,G) 160 kn(D,E)
Jug	40 kn	60 kn	40 kn	80 kn	90 kn
Loža B	200 kn	300 kn	200 kn	350 kn	500 kn

Izvor: hajduk.hr, (27.05.2016.)

Tablica 9: Cijene godišnjih pretplata za sezonu 2015./2016.(u kunama)

TRIBINA	Sjever	Istok(N,O,S,T)	Istok(P,R)	Zapad(F,C)	Zapad(E,D)	Jug(U)	Loža B
CIJENA	**380 kn**	**650 kn**	**750 kn**	**860 kn**	**1070 kn**	**440 kn**	**2640 kn**

Izvor: hajduk.hr, (27.05.2016.)

[153] http://dalmatinskiportal.hr/sport/hajduk-i-tommy-pojacali-suradnju--bondi-keksi--flips--kikiriki-i-kokice-s-grbom--bijelih-/13008, (27.05.2016.)

Svi kupci godišnje pretplate ostvaruju 5% popusta prilikom gotovinskog plaćanja, a članovi Hajduka ostvaruju dodatnih 10% popusta. Pretplata uključuje sve prvenstvene i kup utakmice, do četiri prijateljske utakmice te utakmice trećeg i četvrtog(play off) pretkola Europske lige.

5.5.3. Distribucija

Kanali distribucije HNK Hajduk Split su:

- **Maloprodaja**

  Manjim dijelom se odnosi na prodaju ulaznica(na stadionu i nekoliko frekventnih lokacija u gradu), a većim dijelom podrazumijeva vlastitu maloprodajnu mrežu(Fan Shop-ove), te partnere koji prodaju službeni proizvode s klupskim obilježjima(Cro Fan Shop, suvenirnice i sl). O ovome je više rečeno u prethodnim poglavljima.

- ***On-line***

  Redizajnom službenih internet stranica i uvođenjem aplikacije "*web shop"* Hajduk dobiva modernu platformu za distribuciju svih svojih proizvoda(dresovi, sportska oprema, navijačka oprema, suveniri, proizvodi partnera s klupskim obilježjima itd.). Narudžba i plaćanje vrše se putem interneta, a fizička dostava poštom na navedenu adresu.

- **Televizija**

  Odlukom "Udruge prvoligaša" prava prijenosa svih utakmica 1. HNL i Hrvatskog nogometnog kupa ima tvrtka Sportska dimenzija d.o.o.(do 2020. godine), a tvrtku nedavno preuzima engleska korporacija *Pitch International,* vodeći distributer medijskih prava na sportske događaje u svijetu.[154] Prijenosi europskih utakmica su pod okriljem UEFA-e gdje klubovi daljnjim napredovanjem dobivaju sve veće novčane "nagrade" u kojima su uključena i televizijska prava. Za sve utakmice za koje prava već nisu prodana(prijateljske, pripremne, Kup u ranijoj fazi natjecanja) sklopljen je ugovor s tvrtkom "Internetski prijenosi d.o.o. Maxisport"(MSTV).[155]

5.5.4. Promocija

Osnovne promotivne aktivnosti HNK Hajduk Split su:

1. **Oglašavanje**

   Medijski promotori Hajduka su "Slobodna Dalmacija"(najveća dnevna novina u Dalmaciji), Radio Dalmacija(najslušanija radio stanica na dalmatinskom području i jedna

[154] http://www.telegram.hr/price/rat-za-nogomet-telegram-doznaje-sve-o-pokusaju-hns-a-da-preotme-tv-prava-za-hnl/, (30.05.2016.)
[155] http://hajduk.hr/vijest/utakmice-s-priprema-u-turskoj-uzivo-na-hajduk-hr/6642, (08.06.2016.)

od 5 najslušanijih u Hrvatskoj), Totalni FM Split(treća najslušanija stanica na širem splitskom području, osobito popularna kod mlađe populacije) i Jadranski radio(nova splitska radio stanica, osnovana 2014.).

Ovi mediji svakodnevno prate događanja unutar i oko kluba, posvećuju mu posebne rubrike("Slobodna") i emisije("Štoperica" - radio Dalmacija), te posebno promoviraju svaku utakmicu i važne klupske događaje(obljetnice, rođendani, okupljanja navijača, koncerti, promocije novih klupskih proizvoda i sl.).

2. **Publicitet**

   Hajduk ima veliku medijsku pozornost osobito za vrijeme ljetnih mjeseci i nastupa u europskim natjecanjima, a veliki publicitet se stvara neposredno prije svih važnijih utakmica nacionalnog prvenstva ili završnice kupa. S obzirom na veliki značaj Hajduka u nacionalnim okvirima, svi relevantni mediji; tiskani(dnevne, tjedne i mjesečne novine) i elektronski(televizije i internetski portali) donose informacije i novosti o klubu u većoj ili manjoj mjeri ovisno o karakteru medija(lokalni, nacionalni, sportski, politički, informativni i sl.).

3. **Sponzorstva**

   Privlačenje sponzora jedna je od ključnih zadaća Uprave kluba, odnosno odjela Marketinga i prodaje. Prihodi od sponzorskih ugovora važan su izvor financiranja za svaku sportsku organizaciju, osobito Hajduk koji je opterećen brojnim dugovima, nagomilanim iz prošlih razdoblja. Sponzori ulažu znatna financijska sredstva u Hajduk koji izaziva veliku medijsku pozornost i kojeg prate stotine tisuća navijača, te očekuju promocijom svojih proizvoda i usluga dospjeti do novih potrošača. Slika 16 prikazuje sponzore Hajduka, poredane po važnosti, odnosno iznosu sponzorskog ugovora.

4. **Partnerstva**

   Osim sponzora, značajan izvor prihoda su i partnerstva. Partneri Hajduka su tvrtke s kojima je sklopljen ugovor o suradnji po kojem partneri na svoj proizvod(ili liniju proizvoda) stavljaju klupska obilježja(grb, boje, simboli, slogani) čime nastaju nove kombinirane marke, a dobit od prodaj se dijeli prema unaprijed određenom omjeru ili iznosu. Slika 17 prikazuje partnere kluba.



Slika 16: Prikaz sponzora HNK Hajduk Split š.d.d.

Izvor: http://hajduk.hr/klub/sponzori-partneri, (21.05.2016.)



Slika 17: Prikaz partnera HNK Hajduk Split š.d.d.

Izvor: Izvor: http://hajduk.hr/klub/sponzori-partneri, (21.05.2016.)

5. **hajduk.hr**

   Službena web stranica redizajnirana 2013. godine predstavlja osnovni komunikacijski kanal kluba. Sadržaj je dostupan na hrvatskom i engleskom jeziku, a sadrži sve informacije vezane uz klub, utakmice, prvu momčad, omladinski pogon, kao i cjelokupnu povijest kluba te najnovije vijesti. Posebnost je aplikacija za članove Hajduka gdje se moguće učlaniti u klub ili produžiti članstvo, kao i rezervirati karte za utakmice. Od 2014. u sklopu stranice postoji i *web shop* aplikacija pomoću koje je moguća kupovina službenih proizvoda.

6. **Mobilne aplikacije**

   U Hajduku se ide u korak s razvojem modernih tehnologija te postoje i dvije zanimljive aplikacije za pametne telefone. Prva je "Hajduk News" koja korisniku nudi zbirni pregled svih vijesti vezanih uz klub s nekoliko relevantnih internetskih portala. Druga je "Hajduk Izzy", aplikacija koja personalizira virtualnu tipkovnicu pametnog telefona i prikazuje ju u bojama kluba te sadrži poveznice("linkove") na službene web stranice, facebook i twitter profil Hajduka.

5.6. Upravljanje markom

5.6.1. Kombinirane marke

Od 2012. marketinški odjel Hajduka intenzivno radi na sklapanju partnerstava preko kojih nastaju kombinirane marke. Partneri proizvode i trže svoje proizvode ili linije proizvoda kojima dodaju poznata obilježja Hajduka čime nastaju nove, kombinirane marke. Partnerskim ugovorom unaprijed se dogovara postotak zarade od ukupne prodaje koji pripada proizvođaču, odnosno Hajduku. Uobičajena praksa je da se unaprijed dogovara fiksni iznos koji pripada klubu po jedinici(komadu) prodanog proizvoda. Ovom strategijom, u poslijednjih 5 godina stvorena je cijela paleta novih službenih klupskih proizvoda koji klubu donose značajne financijske prihode, a čest je slučaj da stvarna zarada na kraju godine premaši očekivanu što je rezultat pozitivne reakcije tržišta, odnosno navijača/potrošača na proizvode s obilježjima Hajduka. Među navijačima prevladava razmišljanje da svaki kupljeni proizvod predstavlja izravnu financijsku pomoć Hajduku, što posljedično doprinosi bržem rješavanju financijskih poteškoća i rezultatske krize kluba. Sve započinje 2013. kad je sklopljen ugovor s novim tehničkim sponzorom, talijanskom tvrtkom *Macron,* kao službenim dobavljačem sportske opreme(dresovi, lopte, trenerke, tenisice, torbe itd.). Ovim ugovorom Hajduku pripada 30% od prodaje svakog pojedinog *Macron*-ovog proizvoda što je 6 puta više od prethodnog ugovora s britanskom tvrtkom *Umbro*.[156] Potaknuti ovim, Uprava Hajduka u narednim godinama sklapa ukupno 24 nova partnerstava iz kojih nastaju nove kombinirane marke, a često i kompletne linije proizvoda. O partnerima, ugovorima i proizvodima detaljnije je objašnjeno u prethodnim poglavljima. Rezultat svega je značajan prihod koji uvelike pomaže kreiranju godišnjeg klupskog budžeta.

5.6.2. Upravljanje markom u ovisnosti o sportskim rezultatima

Po pitanju upravljanja markom, Hajduk je trenutno "proizvod koji pobjeđuje dovoljno da bude konkurentan". Klub već 11 godina nije osvojio prvenstvo, ali su u tom periodu osvojena dva nacionalna Kupa i zabilježen je jedan nastup u grupnoj fazi Europske lige(1 pobjeda i 5 poraza).

Do 2008. godine i preoblikovanja u klubu se ne vodi osobitog računa o upravljanju markom i marketinškim aktivnostima. Bogate državne tvrtke kao sponzori kluba(INA, HEP, IGH) i jake privatne tvrtke(Agrokor, Splitska banka, PBZ) osiguravaju dovoljno novca za normalno funkcioniranje kluba što omogućuje konkurentnost u domaćim natjecanjima, dok je u

[156] hajduk.hr/sadrzaj/pdf/2016-04-08-izvjestaj-uprave.pdf, (19.06.2016.)

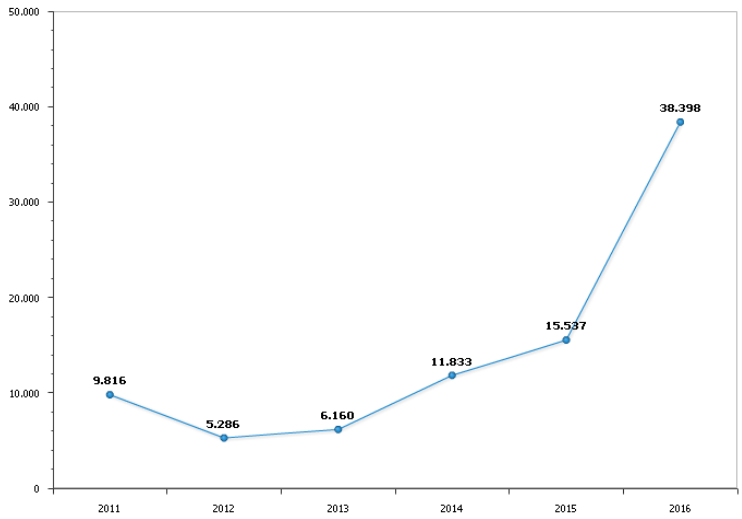
europskim okvirima rezultat ipak nešto skromniji i ovisi pretežno o nadarenosti generacije igrača i svojevrsne sreće prilikom "ždrijeba" i dodjeljivanja protivnika. Nakon preoblikovanja u "športsko dioničko društvo", Hajduk je ima naizgled izvanrednu situaciju; oko 80 milijuna kuna na računu, perspektivnu momčad, jake sponzore, a svi dugovi spram države, prije svega vezani za porezna davanja, su oprošteni odlukom MZOŠ-a. Ovo je rezultiralo stvaranjem jake momčadi koja je osvojila Kup i izborila nastup u grupnoj fazi Europske lige 2010. Ispadanjem iz Europske lige i prodajom ključnih igrača započinju problemi Hajduka. Naredne sezone javljaju se problemi s klupskim financijama što rezultira skromnijom postavom prve momčadi kao i sve lošijim igrama. Što zbog zakonskih normi, što zbog rezultatske krize, Hajduk nije u mogućnosti privući sponzore na jednak način kao prije te ostaje bez generalnog sponzora, kao i bez još nekoliko vrijednih "zlatnih" sponzorskih ugovora. Ovo dodatno produbljuje financijsku krizu u klubu i javlja se potreba za promjenama.

2011. godine dolaze novi ljudi na čelne pozicije u Hajduku i rade potpuni zaokret u rukovođenju klubom kao i u upravljanju klupskim financijama. Prvo se nastoje smanjit previsoki ugovori s pojedinim igračima, dok oni igrači koji ne pristaju na smanjenje ugovora završavaju na transfer listu. Drugo, politika ulaznih transfera svodi se na slobodne igrače ili one kojima je odšteta simbolična, dok se klub isključivo pojačava vlastitim igračima iz omladinske škole. I treće, vjerojatno najvažnije za priču o upravljanju markom, Uprava kluba silne napore ulaže u generiranje prihoda od marketinških i prodajnih aktivnosti. Upravo u ovom razdoblju kreće strategija privlačenja sponzora i partnera u svrhu financijskog boljitka kluba. Na kraju treba istaknuti poražavajuću činjenicu da je Hajduk morao dotaknuti svojevrsno financijsko dno da bi se netko u 21. stoljeću sjetio kako iskoristiti marketinške aktivnosti i strategije upravljanja markom u cilju generiranja novih prihoda klubu.

5.6.3. Klupsko članstvo - "Naš Hajduk"

U istoj 2011., godini velikih promjena za Hajduk, javlja se ideja među navijačima o uvođenju klupskog članstva preko kojeg bi se omogućio veći utjecaj svim navijačima Hajduka u rukovođenju klubom. Primjenom tzv. "Barceloninog modela", svi navijači koji uplate članarinu s jedne strane pomažu financirati klub, dok s druge stječu pravo glasa na izborima za članove Nadzornog odbora(7 od 9 članova biraju navijači). Inicijativa je rezultirala osnivanjem udruge "Naš Hajduk" koju je Uprava ovlastila za kontrolu i provođenje učlanjenja navijača u klub.

Uplatom od 100 kn na račun Udruge postaje se članom kluba i dobiva se pravo glasa na predstojećim izborima. Za maloljetnike članarina iznosi 50 kn, ali oni nemaju pravo glasa. Prve godine odaziv navijača je razmjerno malen, tek 9 816. učlanjenih, a idućih godina još je i manji, 5 286(2012.), odnosno 6160.(2013.). Rast broja članova zabilježen je 2014.(11 833) i 2015. (15 536) kada klub polako počinje izlaziti iz financijske krize, a i igra momčadi postaje sve bolja, osobito u prvom dijelu sezona 2014/2015 i 2015/2016. Najveći i rekordan broj članova klub bilježi tekuće, 2016. godine kada se on uspinje na 38 398(do 24. lipnja). Razlog ovome je prije svega jaka promotivna kampanja učlanjenja u klub koju podržavaju svi mediji bliski Hajduku, tiskani i elektronski. Važnu ulogu odigrava i promocija putem društvenih mreža gdje se svi navijači i poznate ličnosti slikavaju s članskom iskaznicom voljenog kluba i dijele sadržaj. Učlanjenje u Hajduk tako poprima status trenda koji svi rado prate. Još jedan važan razlog porasta interesa za članstvom je i dogovor između Uprave, udruge "Naš Hajduk" i Grada Splita prema kojem će se sredstva od članarina kumulativno sakupljati na računu Udruge te će se jednoga dana otkupiti dio dionica u vlasništvu Grada čime će svi članovi postati mali dioničari kluba. Osim ovih pogodnosti svi članovi Hajduka imaju pravo rezervacija karata za utakmice za koje postoji velik interes publike, zatim 10% popusta prilikom kupovine godišnje pretplate, 10% popusta na kupovinu u *WebShopu* i *FanShopu* na Poljudu te 10% popusta kod svih Hajdukovih ambasadora. Ambasadori su partneri koji također promoviraju marku Hajduka i nude popust članovima kluba te na taj način promoviraju vlastitu marku i djelatnost.[157]



Slika 18: Kretanje broja članova Hajduka u periodu 2011.-2016.(24.lipnja)

Izvor: http://shop.hajduk.hr/pls/hajduk/f?p=1911:12:0::NO:::, (24.06.2016.)

[157] http://hajduk.hr/klub/clanstvo, (16.06.2016.)

5.6.4. Klub navijača Hajduka - "Torcida"

Hajdukova navijačka skupina "Torcida" službeno je osnovana 28. listopada 1950. čime je najstarija navijačka skupina u Europi. Te godine nogomet dobiva novi zamah popularnosti s obzirom da je u Brazilu odigrano uzbudljivo Svjetsko prvenstvo, obilježeno kvalitetnom igrom, ali i temperamentim navijanjem tamošnje Torcide. Atraktivnom južnjačkom atmosferom na *Maracani* i drugim brazilskim stadionima osobito je impresionirana skupina Hajdukovih navijača na studiju u Zagrebu. Kako se približava odlučujuća utakmica s velikim rivalom, Crvenom zvezdom u prvenstvu, njihovo navijačko uzbuđenje sve više raste. U međusobnim razgovorima rađa se ideja - po ugledu na brazilske navijače osnovati Torcidu kao skupinu koja će organiziranim bučnim navijanjem nastojati pomoći splitskoj momčadi osvojiti titulu prvaka. Inicijalnu jezgru te skupine sačinjava 113 studenata i drugih mladih ljudi, većinom Dalmatinaca, ali i navijača Hajduka iz drugih krajeva zemlje. U suradnji sa "Sveučilišnim komitetom Narodne omladine" skupina organizira ekskurziju nekolio tisuća studenata i drugih navijača Hajduka iz Zagreba na derbi u Split. Posljednji od nekoliko navijačkih vlakova pristiglih rano ujutro 29. listopada 1950. na splitski kolodvor dočekuje svirka limene glazbe JRM. Grad je na nogama, nestrpljivo očekujući početak utakmice. Veća skupina navijača odlazi u samu zoru pred hotel gdje su smješteni igrači Crvene zvezde, izazivajući veliku buku sirenama, trubama, zvonima i drugim pomagalima. Ovaj običaj zadržao se do današnjih dana, a Hajduk te 1950. pobjeđuje Zvezdu 2:1 i osvaja toliko željeni naslov prvaka.[158]

Početkom 70-ih manja skupina mladih najgorljivijih pristalica Hajduka kontinuirano se okuplja na sredini istočnog stajanja stadiona u Splitu i s tog mjesta predvodi bodrenje. Premda relativno malobrojni, pripadnici te skupine postupno šire novi, moderniji način navijanja. Dok se u prvom razdoblju ne ulaže osobito u navijačku ikonografiju, mladi navijači tijekom 70-ih uglavnom slijede južnjački način navijanja, specifičan po isticanju velikog broja klupskih zastava i transparenata(obilježavajući one dijelove tribina na kojima se skupljaju). Česta pojava su i velike povorke koje pod tim obilježjima marširaju gradom uoči i nakon važnih utakmica. Tako se uz skandiranja koja prije prevladavaju, sve učestalije pjevaju klupske himne i druge navijačke pjesme s tekstovima koje navijači sami smišljaju. Slično drugim skupinama najgorljivijih navijača, pripadnici skupine koja se okuplja na sredini istočnog stajanja "Starog placa" sve redovitije putuje na utakmice svog kluba u drugim gradovima. U drugoj polovici sedamdesetih, članovi jezgre budućih profiliranih navijačkih grupa počinju

[158] http://hajduk.hr/klub/navijaci, (16.06.2016.)

sve češće organizirati sastanke i u dane bez odigravanja utakmice, stvarajući osnovu novog stila življenja mladih. U Splitu se oni najčešće okupljaju na Rivi i u kavani "Dubrovnik", koja postaje svojevrsni “stožer” ovdašnjih "ultrasa".[159]

Sredinom osamdesetih u bivšoj Jugoslaviji intenzivira se proces osnivanja najbrojnijih navijačkih skupina velikih klubova. Suparništva između tih skupina bitno utječu na razlčite oblike navijačkoga ponašanja. Tijekom druge polovice osamdesetih usporedno s nogometnom ligom odvija se i natjecanje raznih navijačkih skupina, čiji pripadnici ne biraju sredstva u svom nastojanju da dokažu kako je upravo njihova najbolja, “najjača”, “najluđa” i slično. Kao najveća navijačka kušnja kroz koju se u najvećoj mjeri potvrđuje snaga skupine, tretiraju se gostovanja. Navijačkim izgredima osobito obiluju putovanja pripadnika Torcide u Beograd. Sredinom osamdesetih postaje vidljiva nacionalna homogenizacija navijačkih grupa iz istih republika, osobito u suradnji između Torcide i BBB-a. Tako primjerice dio pripadnika Torcide često putuje na važne utakmice Dinama u Zagrebu i na strani, prije svega one gdje su suparnici beogradski klubovi, Zvezda i Partizan, pokušavajći na taj način ojačati svoju “bratsku” skupinu u mogućim sukobima sa zajedničkim “neprijateljima”.[160]

Nakon 90-e i srpske agresije na Hrvatsku mnogo pripadnika Torcide priključuje se obrani domovine. Nakon što Hrvatska postaje samostalna država, Torcida ne želi izazivati nikakve incidente koji bi mogli naštetiti Hajduku te u tom razdoblju “bili” postižu ponajbolje uspjehe u novijoj povijesti - osvajaju većinu trofeja u Hrvatskoj, a u Europi dolaze među osam najboljih klubova što je do danas najbolji uspjeh nekog hrvatskog kluba od osamostaljenja te uspostave Hrvatske nogometne lige.[161]

5.6.5. Humanitarno i društveno odgovorno djelovanje

Humanitarni klub navijača Hajduka "Bilo srce" organizira humanitarne akcije i prikuplja sredstva za sve one kojima je potrebna pomoć, bilo da se radi o socijalno ugroženima, beskućnicima, invalidim ili bolesnicima. Najčešće se humanitarne akcije pokreću za djecu i mlade oboljelu od malignih bolesti ili djecu s poteškoćama u razvoju. Ovaj program često ujedinjuje navijače iz svih društavenih slojeva, bez obzira na dob, spol ili stupanj obrazovanja oko zajedničkog cilja, da se pomogne i nekome unese barem malo radosti u život.

[159] http://hajduk.hr/klub/navijaci, (16.06.2016.)
[160] http://hajduk.hr/klub/navijaci, prema "Torcida - Pogled iznutra", Dražen Lalić, (16.06.2016.)
[161] http://hajduk.hr/klub/navijaci, (16.06.2016.)

Hajduk nekoliko puta godišnje organizira dobrovoljno darivanje krvi na Poljudu u kojem sudjeluju igrtači, treneri, članovi uprave, zaposlenici kluba i novinari koji svakodnevno izvještavaju i prate splitski klub. Akcije su uvijek medijski popraćene i šalje se lijepa slika svim navijačima i široj javnosti. Također, Torcida i Društva prijatelja Hajduka u svim djelovima Hrvatske često organiziraju slične akcije dobrovoljnog darivanja krvi kao i akcije prikupljanja hrane, odjeće i obuće za pripadnike najugroženijih slojeva društva, osobito u vrijeme božićnih i novogodišnji blagdana. Sve ovo ukazuje da navijači Hajduka nisu samo izgrednici koji izazivaju probleme, već da imaju sluha za pružanje pomoći i humanitarno djelovanje.

Najnoviji projekt društveno odgovornog djelovanja je "Stipendist Hajduka". Projekt je pokrenut u suradnji Hajduka, Torcide, "Bilog srca" i udruge "Naš Hajduk" s ciljem pomaganja socijalno ugroženim i studentima bez roditeljske ili starateljske skrbi, polaznicima nekog od studija pri splitskom Sveučilištu. Sredstva za stipendije se osiguravaju iz različitih donacija privatnog i javnog sektora, pojedinavca i tvrtki. Pravo dobivanja i zadržavanja stipendije imaju isključivo redoviti i uspješni studenti, pojedine tvrtke donori nude mogućnost zapošljavanja i stručne prakse po završetku studija.

5.6.7. Globalna strategija upravljanja markom

Konkretna globalna strategija upravljanja markom u Hajduku ne postoji i upravo u ovom području leži veliki potencijal daljnjeg jačanja marke i imidža kluba. Hajduk već duži niz godina nije konkurentan klub u europskim natjecanjima, prije svega zbog nedostatka financijskih sredstava što je opet poslijedica lošeg upravljanja i netransparentnog poslovanja. Izlaskom na europsku scenu kada financije to dozvole, Uprava kluba mora kreirati globalnu strategiju upravljanja markom i stvarati partnerstva diljem Europe i svijeta. Za sada kontaki su uspostavljeni s portugalskom *Benficom* zahvaljujući dobrom odnosu navijačkih skupina dvaju klubova, Torcide i *No Name Boys*-a. Nedavno je potpisan i ugovor o suradnji s engleskim *West Ham United*-om i to prije svega zahvaljujući sadašnjem treneru *West Ham*-a, Slavenu Biliću koji je bivši igrač i trener Hajduka. Vidljivo je da globalizacija marke trenutno ovisi o poznanstvima i odnosima pojedinaca, a ne o nekoj dugoročnoj strategiji. Dobru podršku za razvoj globalne strategije upravljanja markom pružaju Društva prijatelja Hajduka kojih je sve više, a lokalizirana su diljem svijeta u različitim zemljma. DPH su trenutno najbolji promotori Hajduk na međunarodnoj sceni i Uprava svakako treba razmotriti kako iskoristiti tu činjenicu za globalizaciju marke.

5.7. Nalazi izviđajnog istraživanja

Provedeno izviđajno istraživanje ukazuje na bogatu povijest, stoljetnu tradiciju i veliku važnost HNK Hajduk Split za lokalnu društvenu zajednicu. Primjetna je i važnost kluba u nacionalnim okvirima, te međunarodno na prostoru jugoistočne Europe. Klub ima definiran imidž kod navijača i predstavlja jaku, izgrađenu marku kojom se na žalost sve do prije nekoliko godina vrlo nespretno i neozbiljno upravlja. Upravljanje markom u strateškom smislu, do problikovanja 2008., odnosno reorganizacije poslovanja 2011. godine, uglavnom ne postoji i prepušteno je spontanim marketinškim aktivnostima. Marketinške aktivnosti uglavnom se odnose na potpisivanje sponzorskih ugovora s državnim tvrtkama i povremeno oglašavanje važnijih utakmica. Ovakvo stanje i netransparentno poslovanje dovode klub pred bankrot i proglašavanje stečaja. Reorganizacijom poslovanja 2011. klub je spašen od stečajnog postupka, a posebna pozornost se pridaje marketinškim aktivnostima, odnosno što kvalitetnijem upravljanju markom u funkciji generiranja novih prihoda. Uprava Hajduka tada povlači nekoliko ključnih poteza. Prvo sklapa mnogo povoljniji ugovor s novim tehničkim sponzorom - *Macron*, zatim privlači nove sponzore od kojih s nekima zasniva partnerske odnose iz kojih nastaju novi proizvodi - kombinirane marke. Osnivanjem sestrinske tvrtke "Naprid bili" omogućeno je širenje vlastite maloprodajne mreže, a preko partnera ta mreža postaje još i veća. Ovim je omogućena efikasnija distribucija novih proizvoda kao i jednostavniji pristup svim novim i starim kupcima. Veliki pomaci su napravljeni i u promotivnim aktivnostima; sklopljeni su ugovori s medijskim promotorima koji svakodnevno informiraju javnost o događajima vezanim uz klub, osobito u periodima neposredno prije utakmica. Posebno treba istaknuti redizajn službenih internet stranica čime je stvorena moderna platforma za komunuikaciju i stvaranje dugotrajnih odnosa s navijačima, a integracijom "*web shop*" aplikacije omogućena je i prodaja klupskih proizvoda, te distribucija na kućnu adresu. Na stranicama se također nalaze svi bitni podaci o klubu, povijesti, igračima, navijačima, stadionu i različitim klupskim udrugama. Ovako postavljenim i organiziranim internet stranicama Hajduk se svrstaje uz bok najvećim europskim nogometnim klubovima. Društvene mreže kao moderan i sve značajniji komunikacijski kanal, također su prepoznate i omogućuju izravno praćenje utakmica u tekstualnom obliku, kao i trenutno dijeljenjen najnovijih vijesti vezanih uz klub.

Najbolji pokazatelj učinka reorganizacije poslovanja kao i marketinških aktivnosti, u periodu od 2012. do kraja 2015., je slijedeća tablica:

Tablica 10: Račun dobiti i gubitka, usporedba 2012. i 2015.

	2012	2015	2015/ 2012	2015/ 2012
Prihodi od marketinških i komercijalnih djelatnosti	13.095.424	28.409.892	*15.314.468*	*217*
Ostali poslovni prihodi	13.663.839	23.056.214	*9.392.375*	*169*
PRIHODI	**26.759.264**	**51.466.106**	***24.706.842***	***192***
Troškovi poslovanja	22.420.130	32.231.569	*9.811.439*	*144*
Troškovi zaposlenika	46.444.006	34.080.755	*-12.363.251*	*73*
RASHODI	**68.864.137**	**66.312.324**	***-2.551.813***	***96***
NETO OPERATIVNI REZULTAT BEZ PRODAJE IGRAČA	**-42.104.873**	**-14.846.218**	***27.258.655***	***165***
NETO REZULTAT OD RASPOLAGANJA REGISTRACIJAMA	**31.552.995**	**23.325.492**	***-8.227.503***	***74***
NETO OPERATIVNI REZULTAT	**-10.551.878**	**8.479.274**	**19.031.152**	***280***

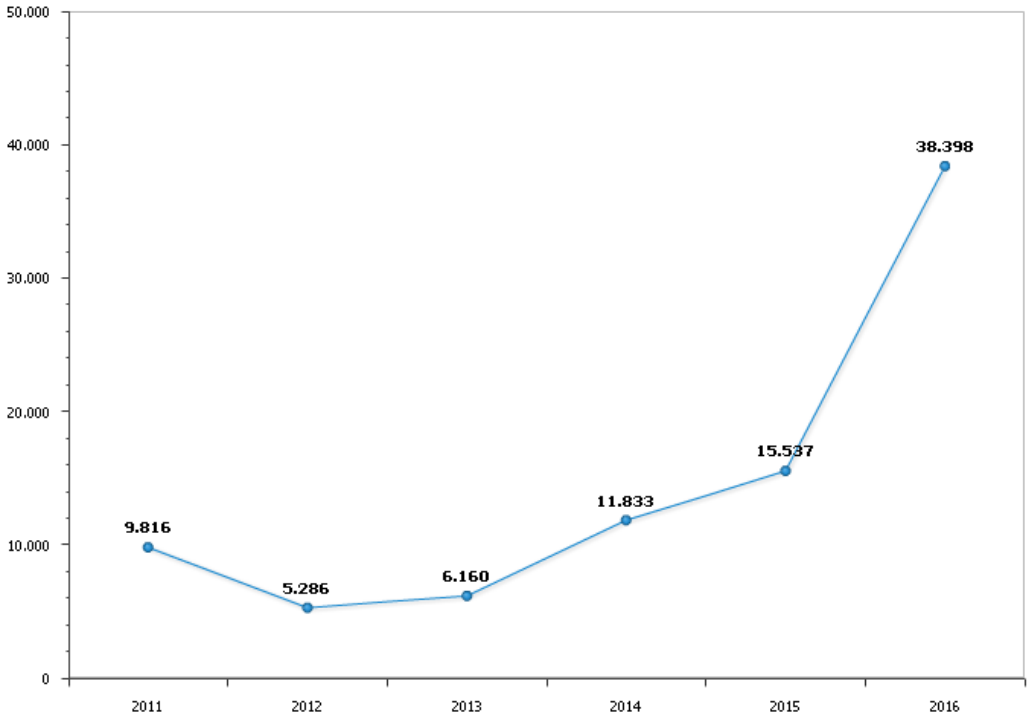
Izvor: hajduk.hr/sadrzaj/pdf/2016-04-08-izvjestaj-uprave.pdf, (19.06.2016.)

Iz tablice 10 vidljivo je da je prihod od marketinške i komercijalne djelatnosti porastao za nevjerojatnih 117%, dok su ostali prihodi porasli za velikih 69%, što zajedno generira rast prihoda od 92%.. Istovremeno su porasli troškovi poslovanja za 44%, ali uz smanjenje troškova zaposlenika od 27%, ukupni troškovi su smanjeni za 4%. Krajnji rezultat poslovanja sugerira da je iz stanja gubitka od preko 10.5 milijuna kuna u 2012., Hajduk kroz period od 3 godine došao u stanje dobiti od skoro 8.5 milijuna kuna, što je pozitivan pomak od 180%. Najuočljiviji pomak ostvaren je u području marketinških i prodajnih aktivnosti koje su prethodno opisane, a sve zajedno potvrđuje primarnu hipotezu ovog istraživanja - $H_{1...}$: Primjena koncepcije sportskog marketinga u HNK Hajduk Split doprinosi jačanju marke, te posredno rastu prihoda kluba.

Izviđajnim istraživanjem također je utvrđeno da je u sezoni 2015./2016. oboren rekord u prodaji godišnjih pretplata, te Hajduk 22. kolovoza 2015. ima 6517 pretplatnika, najviše u svojoj povijesti[162] Drugi oboreni rekord, koji ima mnogo jači odjek u javnosti je broj članova Hajduka, a na dan 24. lipnja 2016. Hajduk ima 38 398 članova(slika xx), što je više nego što ima sjedećih mjesta na poljudskom stadionu. Ove rekordne brojke prije svega su rezultat marketinških akcija proteklih godina. Racionalnijim poslovanjem i odgovornijim upravljanjem poslana je pozitivna slika javnosti što izravno utječe na imidž kluba, dok su promotivnim akcijama koje apeliraju na pomoć voljenom klubu privučeni novi preplatnici i članovi Hajduka. Promocijom putem medija, osobito društvenih mreža, šalje se poruka kojom se svakom navijaču daje do znanja da kupovinom klupskih proizvoda, godišnje pretplate ili

[162] http://hajduk.hr/vijest/hajduk-ima-rekordan-broj-pretplatnika-u-povijesti-6517/6212, (20.06.2016.)

uplatom članarine postaje svojevrsni donator Hajduka i pomaže opstanku najdražeg kluba. Sve ovo dovelo je do rasta imidža Hajduka i probudilo brojne emocije kod najrazličitijih ljudi, čak i nekih kojima Hajduk nije prvi klub za kojeg navijaju. Ovim su potvrđene i dvije pomoćne hipoteze ovog iztraživanja: $H_{1,1...}$: Primjena koncepcije sportskog marketinga utječe na jačanje imidža HNK Hajduk Split; i $H_{1,2...}$: Jačanje imidža HNK Hajduk Split utječe na rast broja pretplatnika i članova kluba.



Slika 19: Kretanje broja članova Hajduka u periodu 2011.-2016.(24.lipnja)

Izvor: http://shop.hajduk.hr/pls/hajduk/f?p=1911:12:0::NO:::, (24.06.2016.)

5.8. Primarno istraživanje

Primarno istraživanje provedeno je anketnim upitnikom kojim se istražuju stavovi i potrošačke navike navijača HNK Hajduk Split. Glavni cilj istraživanja je ustanoviti kako ciljno tržište(aktivni navijači) doživljavaju klub(imidž), te koji čimbenici najviše utječu na taj doživljaj.

Proučavanjem teorije sportskog marketinga, knjiga i znanstvenih članaka, te primjera uspješnog upravljanja markama u svijetu sporta, sastavljen je anketni upitnik od 37 pitanja kojima se želi dobiti odgovor na prethodno postavljen istraživački problem. Anketni upitnik je kriran u *Goole docs-u*, a ispitanicima je dostavljen elektronskim putem, slanjem poveznice(linka) putem e-pošte i društvenih mreža. Istraživanje je trajalo tri tjedna tijekom svibnja i lipnja 2016. godine.

5.8.1. Rezultati primarnog istraživanja

U primarnom istraživanju sudjelovalo je 96 ispitanika, 45 muškaraca i 51 žena. Među ispitanicima dominiraju mladi ljudi; od 22-24 godine(47.9%) i 25-27 godina(38.5%) što je i poželjno s obzirom da upravo mlađa populacija predstavlja segment s najvećim interesom odlaska na utakmice.

Tablica 11: Distribucija prihoda ispitanika

Mjesečni prihodi	Broj ispitanika	Postotak
do 1000 kn	19	20%
od 1001 - 2000 kn	17	17.9%
2001 - 3000 kn	17	17.9%
3001-4000 kn	8	8.4%
4001-5000 kn	11	11.6%
5001 - 6000 kn	8	8.4%
6001 - 7000 kn	2	2.1%
7001 - 8000 kn	2	2.1%
8001 - 9000 kn	1	1.1%
9001 - 10 000 kn	0	0%
preko 10 000 kn	4	4.2%
ne želim se izjasniti	6	6.3%

Većina ispitanika je unutar mjesečnih primanja od 5000 kn što je očekivano s obzirom na pretežno mlađu populaciju koja u pravilu ima niže dohotke i nižu kupovnu moć.

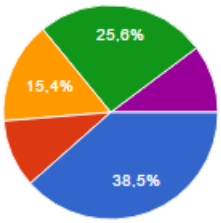
Slijedeći blok pitanja odnosi se na ispitanikov interes za sport i sportska natjecanja, a rezultati su slijedeći:

- 86 ispitanika(89.6%) izjasnilo se da prati velika sportska natjecanja kao što su Olimpijske igre i Svjetska prvenstva
- 51 ispitanik(53.1%) odgovorio/la je potvrdno na pitanje: "Bavite li se sportom u slobodno vrijeme?", a među njima se 42 sportom bavi rekreativno, 8 amaterski i 1 profesionalno
- 56 ispitanika(58.3%) sebe smatra sportskim fanom
- najpopularniji sportovi prema rezultatima istraživanja su: nogomet(87.5%), rukomet(66.1%), košarka(50%), tenis(39.3%), vaterpolo(32.1%), plivanje(21.4%) i atletika(19.6%)

Na pitanje "Smatrate li se navijačem/navijačicom ili simpatizerom/simpatizerkom HNK Hajduk Split?", 78 ispitanika(81.3%) je pozitivno odgovorilo. Negativnim odgovorom na ovo pitanje, ispitanik je isključen iz daljnjeg istraživanja.

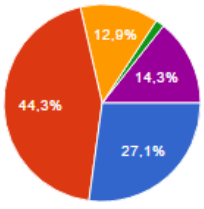
Naredni blok pitanja odnosi se na navike i motive praćenja utakmica Hajduka.

Utakmice Hajduka pratim:



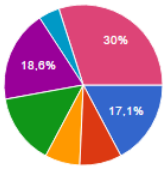
Redovito(svaku ili skoro svaku)	30	38.5%
Često(više od 20 godišnje)	8	10.3%
Povremeno(više od 10 godišnje)	12	15.4%
Rijetko(manje od 10 godišnje)	20	25.6%
Ne pratim utakmice	8	10.3%

Utakmice najčešće pratim:



Uživo(na Poljudu ili gostovanju)	19	27.1%
Putem televizijskog prijenosa	31	44.3%
Putem interneta(hajduk.hr, portali, društvene mreže)	9	12.9%
Putem radio prijenosa	1	1.4%
Preko izvještaja u novinama	10	14.3%

Koliko utakmica godišnje gledate na Poljudu?



Svaku utakmicu	12	17.1%
Više od 15 utakmica	6	8.6%
Više od 10 utakmica	5	7.1%
Manje od 10 utakmica	10	14.3%
Samo "velike utakmice"(Dinamo, Rijeka, Europska liga, rođendani, posebne prigode)	13	18.6%
Samo "europske utakmice"	3	4.3%
Ne prisustvujem utakmicama na Poljudu	21	30%



Primjetno je da anketirani navijači Hajduka redovito prate utakmice i to najčešće putem televizijskog prijenosa(44.3%), ali je znatan dio i onih koji odlaze na stadion(27.1%). Kao osnovne razloge dolaska na stadion ističu; "emocije prema klubu"(79.6%), "navijanje i bodrenje"(69.4%) te "druženje s prijateljima i navijačima"(51%).

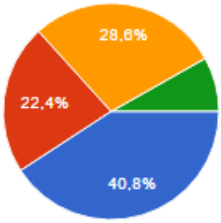
Po pitanju zadovoljstva cijenama ulaznica po pojedinim natjecanjima i cijenom godišnje pretplate ispitanici su se izjasnili kako slijedi u tablici 12:

Tablica 12: Zadovoljstvo cijenama ulaznica

Razina cijena/ Natjecanje	1. HNL	Kup	EL - kvalifikacije	EL - grupna faza	Derbiji	Godišnja pretplata
Preniska	4.1 %	4.1 %	4.1 %	6.1 %	6.1 %	14.3 %
Zadovoljavajuća ali bi mogla biti veća	8.2 %	6.1 %	14.3 %	**20.4 %**	**18.4 %**	14.3 %
Realna	**36.7 %**	**42.9 %**	**44.9 %**	**34.7 %**	**44.9 %**	**42.9 %**
Zadovoljavajuća ali bi mogla biti manja	**30.6 %**	**28.6 %**	**20.4 %**	**22.4 %**	**14.3 %**	**16.3 %**
Previsoka	14.3 %	12.2 %	10.2 %	10.2 %	10.2 %	8.3 %
Nisam upznat/a s cijenom ulaznica	6.1 %	6.1 %	6.1 %	6.1 %	6.1 %	4.1 %

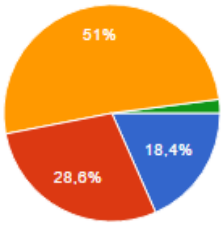
Iz tablice je vidljivo da su ispitanici većinom zadovoljni cijenama te smatraju da su one realne, dok je dio ispitanika zadovoljan cijenom ali smatra da bi mogla biti manja, osobito u domaćem prvenstvu i kupu. Zanimljivo je da oko petine ispitanika smatra da bi ulaznice za derbi utakmice, kao i one za grupnu fazu Europske lige mogle biti i veće.

Kada bi cijene ulaznica/pretplata bile pristupačnije biste li češće posjećivali domaće utakmice Hajduka?



Da	**20**	40.8%
Možda	**11**	22.4%
Ne	**14**	28.6%
Ne znam	**4**	8.2%

Kada bi došlo do povećanja cijena ulaznica/pretplata biste li rjeđe posjećivali domaće utakmice Hajduka?

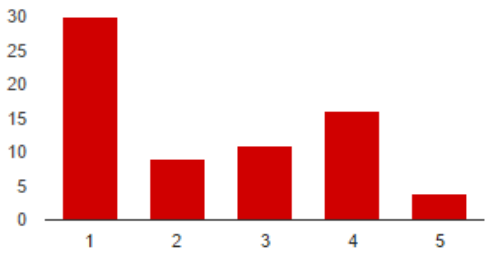


Da	**9**	18.4%
Možda	**14**	28.6%
Ne	**25**	51%
Ne znam	**1**	2%

Po pitanju cijena ulaznica primjetno je da bi manjom cijenom 40,8% ispitanika češće dolazilo uživo pratiti utakmice, dok su druge strane više od polovice(51%) smatra da povećanje cijene ne bi utjecalo na njihov odlazak na Poljud.

Uspoređujući zadovoljstvo cijenama i eventualne promjene ponašanja njihovim mijenjanjem, zaključak je da su navijači većinom zadovoljni cijenama i da se one u bliskoj budućnosti ne bi trebale mijenjati. Eventualno bi Uprava trebala razmotriti smanjenje cijena za manje atraktivne prvenstvene i kup utakmice te time privući dodatne navijače na stadion.

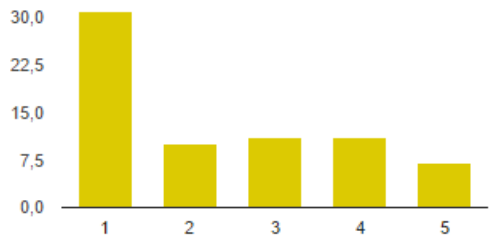
U kolikoj mjeri trenutni sportski rezultati Hajduka određuju hoćete li otići na utakmicu ili ne?



Uopće ne određuju:	1	**30**	42.9%
	2	**9**	12.9%
	3	**11**	15.7%
	4	**16**	22.9%
U potpunosti određuju:	5	**4**	5.7%

Uočljivo je da za oko 3/4 ispitanika trenutni sportski rezultat nije presudan faktor prilikom odluke hoće li otići na utakmicu ili ne.

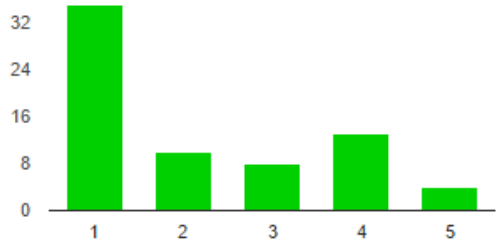
U kolikoj mjeri trenutni sportski rezultati Hajduka određuju hoćete li pratiti televizijski prijenos utakmice?



Uopće ne određuju: 1	31	44.3%
2	10	14.3%
3	11	15.7%
4	11	15.7%
U potpunosti određuju: 5	7	10%

Kao i kod prethodnog pitanja, većini navijača praćenje televizijskog prijenosa utakmice ne uvjetuje trenutni sportski rezultat.

U kolikoj mjeri trenutni sportski rezultati Hajduka određuju Vaš interes za klub?

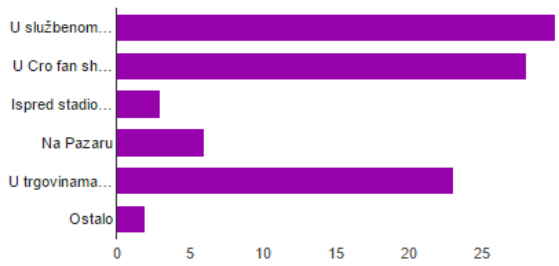


Uopće ne određuju: 1	35	50%
2	10	14.3%
3	8	11.4%
4	13	18.6%
U potpunosti određuju: 5	4	5.7%

Također, većini anketiranih navijača interes za klub ne ovisi o sportskom rezultatu.

Na pitanje "Jeste li ikad kupili proizvod/e sa službenim klupskim obilježjima?", 60 anketiranih(76.9%) je pozitivno odgovorilo.

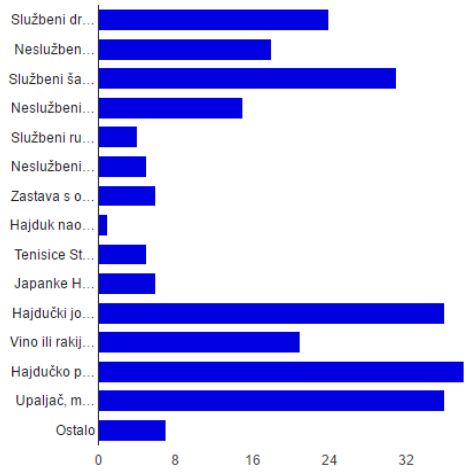
Proizvode s klupskim oznakama najčešće kupujem:



U službenom Fan shopu(Poljud, Trajektna luka)	30	50%
U Cro fan shopu(Marmontova, City Center One)	28	46.7%
Ispred stadiona prije utakmica	3	5%
Na Pazaru	6	10%
U trgovinama(Tommy, trafike, itd.)	23	38.3%
Ostalo	2	3.3%

Proizvodi se najčešće kupuju u službenim trgovinama ili kod ovlaštenih distributera.

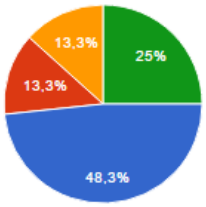
Proizvodi koje sam kupio/kupila barem jednom su:



Službeni dres Hajduka(Umbro, Macron itd.)	24	40%
Neslužbena majica/dres ili hlače u bojama Hajduka	18	30%
Službeni šal ili kapa	31	51.7%
Neslužbeni šal ili kapa	15	25%
Službeni ručnik za plažu	4	6.7%
Neslužbeni ručnik za plažu	5	8.3%
Zastava s obilježjima Hajduka	6	10%
Hajduk naočale za sunce	1	1.7%
Tenisice Startas Hajduk	5	8.3%
Japanke Hajduk	6	10%
Hajdučki jogurt	36	60%
Vino ili rakija s oznakama Hajduka	21	35%
Hajdučko pivo(PAN, Osječko, Karlovačko)	38	63.3%
Upaljač, maskica za mobitel, privjesak za ključeve, zastavica za auto, naljepnica	36	60%
Ostalo	7	11.7%

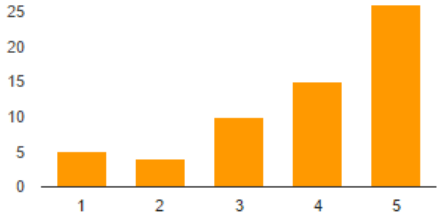
Od proizvoda s klupskim oznakama najviše se kupuju prehrambeni proizvodi, manji suveniri, te službeni šalovi, kape i dresovi.

Kupujete li češće službene ili neslužbene proizvode s obilježjima Hajduka?



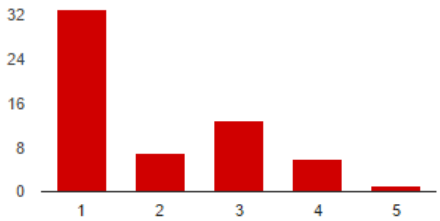
Službene proizvode	29	48.3%
Neslužbene proizvode	8	13.3%
Podjednako	8	13.3%
Nisam siguran/sigurna	15	25%

Kada bi službeni proizvodi s obilježjima Hajduka bili cjenovno prihvatljiviji biste li ih češće kupovali?



Ne: 1	5	8.3%
2	4	6.7%
3	10	16.7%
4	15	25%
Da: 5	26	43.3%

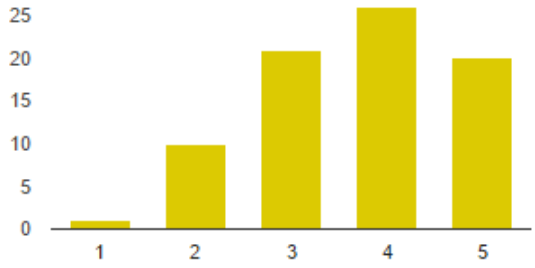
U kojoj mjeri trenutni rezultati Hajduka utječu na Vašu odluku o kupovini proizvoda s klupskim obilježjima?



Uopće ne utječu: 1	33	55%
2	7	11.7%
3	13	21.7%
4	6	10%
U potpunosti utječu: 5	1	1.7%

Ispitanici većinom kupuju službene klupske proizvode, dok ih 1/4 nije sigurna je li kupljeni proizvod službeni ili neslužbeni. Većina se izjasnila da bi u slučaju niže cijene češće kupovala službene proizvode, dok trenutni sportski rezultat uglavnom ne utječe na odluku o kupovini.

Vaš ukupni dojam o Hajduku je:

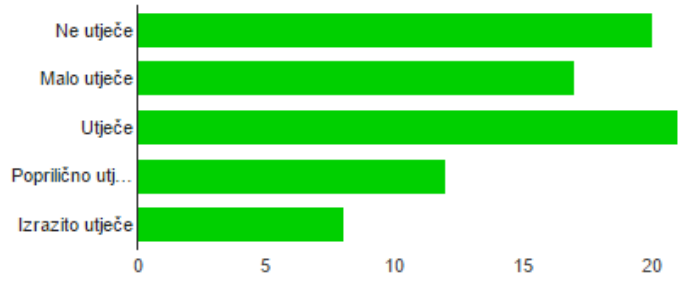


Izrazito negativan: 1	**1**	1.3%
2	**10**	12.8%
3	**21**	26.9%
4	**26**	33.3%
Izrazito pozitivan: 5	**20**	25.6%

Primjetno je da većina ispitanika ima pozitivan do umjereno pozitivan dojam o klubu za kojeg navija, no ovakva situacija je daleko od idealne što ukazuje na potrebu za jačanjem imidža.

Na konkretno pitanje o utjecaju sportskog razultata na dojam o klubu, ispitanici su odgovorili kako slijedi:

Trenutni sportski rezultati [U kolikoj mjeri na Vaš dojam o klubu utječu sljedeće odrednice:]

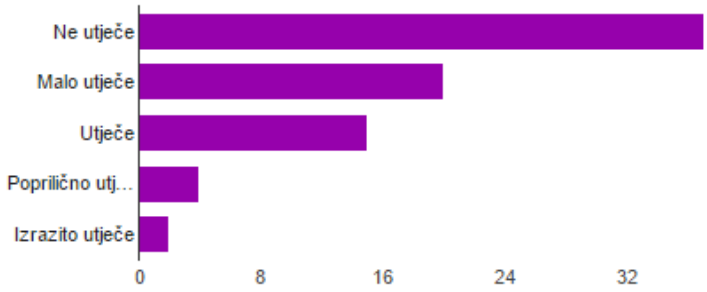


Ne utječe	**20**	25.6%
Malo utječe	**17**	21.8%
Utječe	**21**	26.9%
Poprilično utječe	**12**	15.4%
Izrazito utječe	**8**	10.3%

Sportski rezultat možda ne utječe presudno glede ukupnog dojma o klubu ali je vidljivo da utjecaj postoji i da nije malen. Tek se oko 1/4 ispitanika izjasnilo da sportski rezultat ne utječe na njihov dojam o klubu. S obzirom na skroman sportski rezultat u poslijednjih nekoliko sezona jasno je određeno nezadovoljstvo postoji što je zorno predočeno odgovorima na prethodno pitanje. Ovim je potvrđena pomoćna hipoteza $H_{1,3...}$: Sportski rezultati HNK Hajduk Split izravno utječu na imidž kluba.

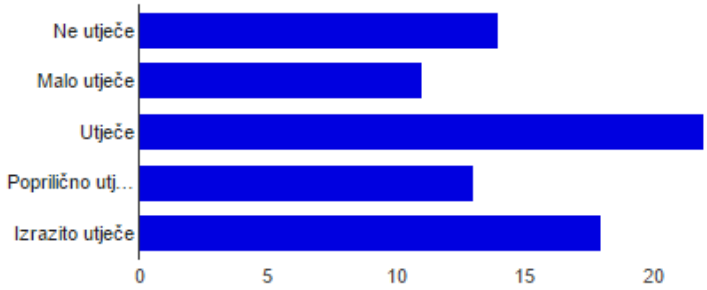
Osim sportskog rezultata, ispitan je i utjecaj slijedećih čimbenika na ukupan dojam o klubu:

Cijena pretplata/ulaznica [U kolikoj mjeri na Vaš dojam o klubu utječu sljedeće odrednice:]



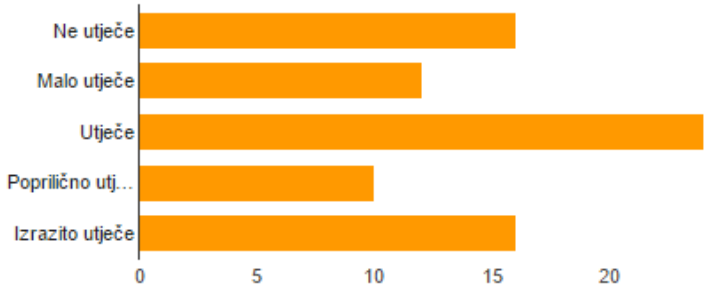
Ne utječe	37	47.4%
Malo utječe	20	25.6%
Utječe	15	19.2%
Poprilično utječe	4	5.1%
Izrazito utječe	2	2.6%

Upravljački model kluba [U kolikoj mjeri na Vaš dojam o klubu utječu sljedeće odrednice:]



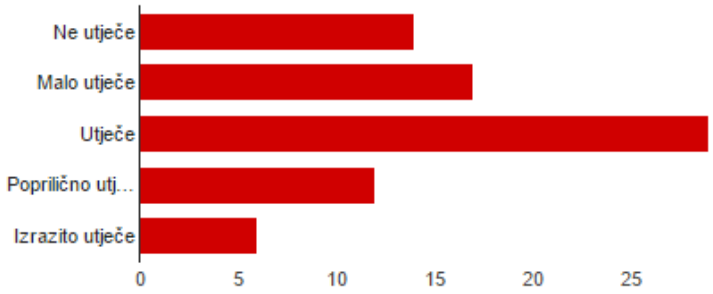
Ne utječe	14	17.9%
Malo utječe	11	14.1%
Utječe	22	28.2%
Poprilično utječe	13	16.7%
Izrazito utječe	18	23.1%

Transparentnost financija [U kolikoj mjeri na Vaš dojam o klubu utječu sljedeće odrednice:]



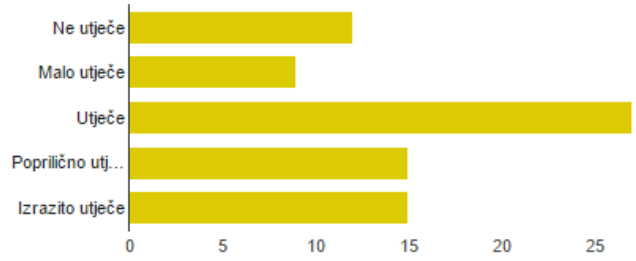
Ne utječe	16	20.5%
Malo utječe	12	15.4%
Utječe	24	30.8%
Poprilično utječe	10	12.8%
Izrazito utječe	16	20.5%

Transferi igrača [U kolikoj mjeri na Vaš dojam o klubu utječu sljedeće odrednice:]



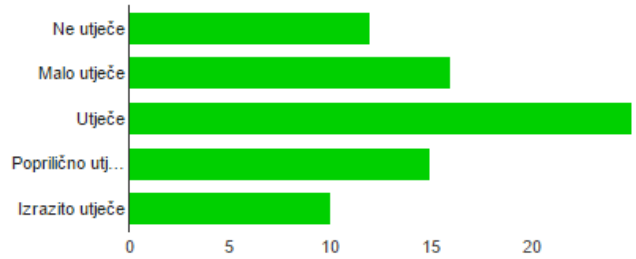
Ne utječe	14	17.9%
Malo utječe	17	21.8%
Utječe	29	37.2%
Poprilično utječe	12	15.4%
Izrazito utječe	6	7.7%

Odnos uprave prema navijačima [U kolikoj mjeri na Vaš dojam o klubu utječu sljedeće odrednice:]



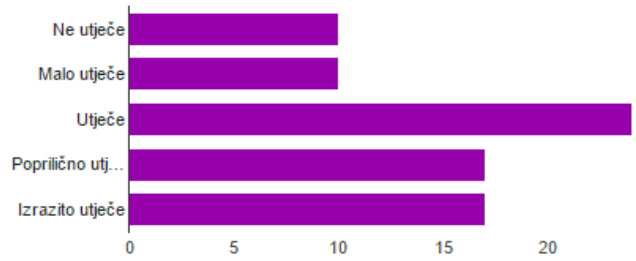
Ne utječe	**12**	15.4%
Malo utječe	**9**	11.5%
Utječe	**27**	34.6%
Poprilično utječe	**15**	19.2%
Izrazito utječe	**15**	19.2%

Ponašanje navijača tijekom utakmica [U kolikoj mjeri na Vaš dojam o klubu utječu sljedeće odrednice:]



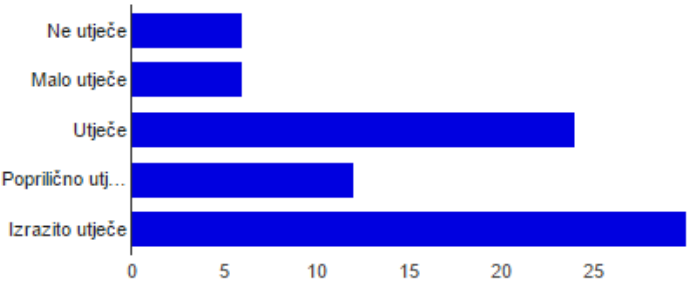
Ne utječe	**12**	15.4%
Malo utječe	**16**	20.5%
Utječe	**25**	32.1%
Poprilično utječe	**15**	19.2%
Izrazito utječe	**10**	12.8%

Odnos igrača prema klubu i obvezama [U kolikoj mjeri na Vaš dojam o klubu utječu sljedeće odrednice:]



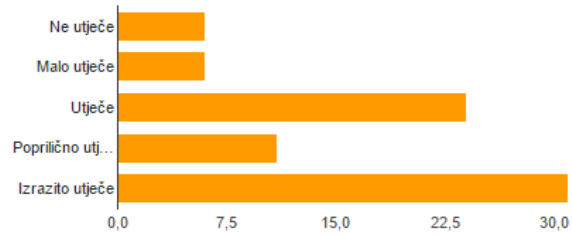
Ne utječe	**10**	12.8%
Malo utječe	**10**	12.8%
Utječe	**24**	30.8%
Poprilično utječe	**17**	21.8%
Izrazito utječe	**17**	21.8%

Tradicija i rezultati iz prošlosti [U kolikoj mjeri na Vaš dojam o klubu utječu sljedeće odrednice:]



Ne utječe	**6**	7.7%
Malo utječe	**6**	7.7%
Utječe	**24**	30.8%
Poprilično utječe	**12**	15.4%
Izrazito utječe	**30**	38.5%

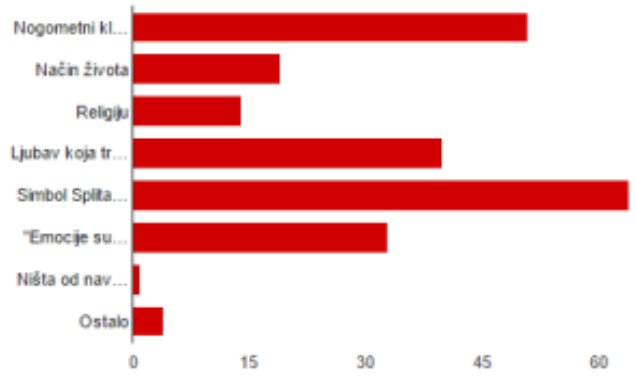
Društveni kontekst(simbol grada, regije i načina života) [U kolikoj mjeri na Vaš dojam o klubu utječu sljedeće odrednice:]



Ne utječe	6	7.7%
Malo utječe	6	7.7%
Utječe	24	30.8%
Poprilično utječe	11	14.1%
Izrazito utječe	31	39.7%

Razmatrajući utjecaj pojedinih čimbenika na ukupni dojam ispitanika o Hajduku primjetno je da cijena ulaznica ima relativno slab utjecaj na formiranje stava. S druge strane, uočljiv je umjeren utjecaj kada su u pitanju; transferi igrača, odnos uprave prema navijačima i ponašanje navijača tijekom utakmice. Kao izrazito važne čimbenike ispitanici navode; odnos igrača prema klubu i obvezama, tradiciju i rezultate iz prošlosti te društveni kontekst kluba. Zanimljivo je da su ispitanici najviše podijeljeni oko utjecaja upravljačkog modela i transparentnosti financija, dva područja gdje nastaje najviše problema proteklih godina i oko čega je cjelokupna javnost poprilično podijeljena. Jedni smatraju da je Hajduk trenutno na dobrom putu i da treba nastaviti s ovakvim upravljačkim modelom, dok drugi zastupaju mišljenje da Hajduk treba potpuno privatizirati i da je to jedini način da se vrati stara slava i ostvare uspješni rezultati kako u državi, tako i u europskim natjecanjima.

Za Vas osobno Hajduk predstavlja:

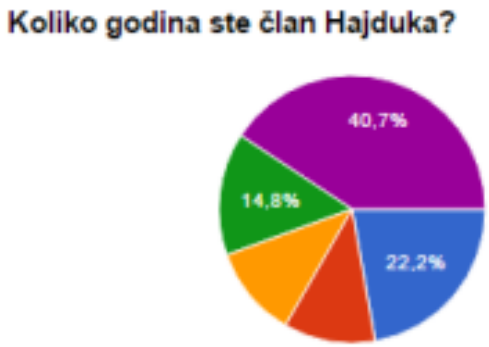


Nogometni klub za koji navijam	51	65.4%
Način života	19	24.4%
Religiju	14	17.9%
Ljubav koja traje	40	51.3%
Simbol Splita i Dalmacije	64	82.1%
"Emocije su zaj...ne!"	33	42.3%
Ništa od navedenog	1	1.3%
Ostalo	4	5.1%

Za većinu ispitanika Hajduk predstavlja simbol Splita i Dalmacije(82.1%), te su emotivno povezani s klubom. Značajan je i broj onih kojima Hajduk predstavlja način života, pa čak i religiju. Naravno, Hajduk je prije svega sportska organizacija, što potvrđuje 65.4% ispitanika koji izjavljuju da im predstavlja klub za koji navijaju.

Među ispitanicima 20(25,6%) ih posjeduje godišnju pretplatu dok ih 18(90%) namjerava kupiti pretplatu i ove sezone(16/17). 2 ispitanika nisu sigurna oko produženja pretplate.

27 anketiranih(34.6%) su članovi Hajduka, a prema godinama članstva situacija je slijedeća:

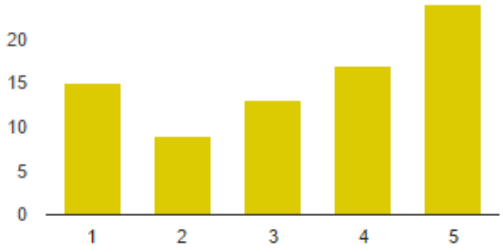


1	6	22.2%
2	3	11.1%
3	3	11.1%
4	4	14.8%
5	11	40.7%

Najveći broj članova(40.7%) posjeduje člansku iskaznicu od uvođenja klupskog članstva, dok ih je značajan broj pristupio tekuće godine(2016.) u već spomenutom, najvećem "valu" učlanjenja u klub.

Slijedećim pitanjima nastoji se utvrditi interes navijača glede specifičnih mjera za uspješnije upravljanje markom u cilju jačanja imidža HNK Hajduk Split:

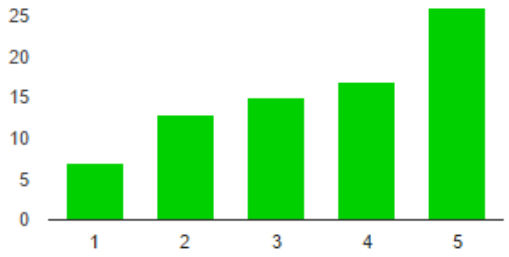
a) Pokretanje specijaliziranog TV kanala



Nisam zainteresiran/a:	1	15	19.2%
	2	9	11.5%
	3	13	16.7%
	4	17	21.8%
Iznimno mi se dopada:	5	24	30.8%

Kod većine anketiranih postoji interes za pokretanjem specijaliziranog TV kanala, a najvećem broju(30.8%) ideja se iznimno dopada. 1/5 ispitanika nije zainteresirana za ideju.

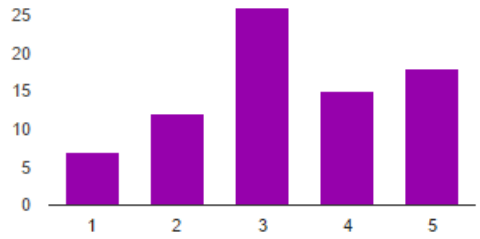
b) Osnivanje sportskog društva - "SD Hajduk Split"



Nisam zainteresiran/a:	1	7	9%
	2	13	16.7%
	3	15	19.2%
	4	17	21.8%
Iznimno mi se dopada:	5	26	33.3%

Ideja osnivanja sportskog društva ocjenjena je kao najzanimljivija, a tek 9% ispitanih nije zainteresirano za ideju.

c) Organiziranje prijateljskog turnira za vrijeme zimske stanke



Sigurno ne bih prisustvovao/la:	1	7	9%
	2	12	15.4%
	3	26	33.3%
	4	15	19.2%
Sigurno bih prisustvovao/la:	5	18	23.1%

Najveći broj ispitanika(33.3%) izrazio je umjerenu zainteresiranost za prisustvovanjem na prijateljskom turniru u zimskoj stanci, dok preko 40% ispitanika smatra svoje prisustvo sigurnim ili gotovo sigurnim. U konačnici, interes bi vjerojatno ovisio o atraktivnosti Hajdukovih protivnika na spomenutom turniru.

5.8.2. Zaključak analize istraživanja

Analizom rezultata primarnog istraživanja može se zaključiti da Hajduk ima pozitivan imidž kod svojih navijača, ali da također postoji prostor za napredak i jačanje imidža. Kao glavne odrednice kreiranja klupskog imidža ispitanici navode klupsku simboliku, društveni kontekst, te tradiciju, odnosno velike uspjehe iz prošlih vremena. Također, istraživanje je pokazalo da sportski rezultat, kao osnovni cilj postojanja svake sportske organizacije utječe na imidž kluba, ali ne određuje interes navijača za klub kao što ni ne uvjetuje odlazak većine navijača na utakmice. Sekundarnim istraživanjem utvrđeno je da Hajduk poslijednjih godina popravlja financijsku situaciju i da uspješnim marketinškim djelovanjem generira dodatne prihode, dok je sportski rezultat u domaćim natjecanjima i Europskoj ligi poprilično skroman. Sve ovo navodi da se pomoćna hipoteza($H_{1,4...}$:Sportski rezultati značajno utječu na prihode HNK Hajduk Split) odbacuje. Također, treba napomenuti da ova situacija vrijedi trenutno, dok Hajduk nije konnkurentan klub u europskim natjecanjima. Kada bi u budućnosti Hajduk postao konkurentan u europskim natjecanjima za pretpostaviti je da bi sportski rezultat imao značajan utjecaj na klupske prihode. U tom slučaju Hajduk bi ostvario višestruke mogućnosti generiraja prihoda; nagradni fond natjecanja u kojem sudjeluje, rast vrijednosti igrača, mogućnost privlačenja financijski "jačih" sponzora, veći medijski interes - rast cijene prava emitiranja, porast gledanosti, veće cijene ulaznica i klupskih proizvoda i slično.

6. PREPORUČLJIVE MJERE ZA USPJEŠNIJE UPRAVLJANJE MARKOM U CILJU JAČANJA IMIDŽA "HNK HAJDUK SPLIT"

6.1. Osnivanje sportskog društva - "SD Hajduk Split"

Kao jedna od najozbiljnijih mjera u cilju jačanja imidža HNK Hajduk Split bila bi osnivanje sportskog društva u čijem sastavu bi se osim nogometnog kluba našli i klubovi iz drugih kolektivnih sportova, prije svega košarke, rukomet i vaterpola kao tri, uz nogomet, najpopularnija sporta. Mali nogomet kao dvoranska verzija nogometa također je logičan član društva. Svoje mjesto unutar društa pronašli bi tenis, plivanje i atletika kao najpopularniji individualni sportovi te općenito vrlo popularni u gradu Splitu i Hrvatskoj. Ideja nije nikakva novost s obzirom da najveće europske sportske organizacije poput španjolskih divova *Real Madrid*-a i *FC Barcelona*-e, odnosno njemačkog giganta *FC Bayern*-a također funkcioniraj u obliku sportskog društva, te pod istim imenom imaju nekoliko momčadi u različitim sportovima.

Osnovni preduvjeti za realizaciju ovakve ideje već postoje. Prije svega, u Splitu postoji duga tradicija stvaranja svjetski uspješnih sportaša i momčadi. Glavni razog ovoga je nepresušan izvor sportski talentirane djece i mladih koji se sportom počinju baviti u najranijem djetinjstvu. Drugi važan faktor, infrastruktura, također postoji. Zahvaljujući VIII. Mediteranskim igrama koje su se 1979. godine održale u Splitu, izgrađen je "Gradski stadion Poljud", višenamjensko zdanje koje osim nogometa može ugostiti i sva atletska natjecanja. U neposrednoj blizini stadiona nalazi se kompleks "Bazeni Poljud" u čijem sastavu se nalazi nekoliko bazena uključujući olimpijski, bazen za vaterpolo i vanjski bazen sa skakaonicom. Kompleks može ugostiti sva plivačka natjecanja i vaterpolo. Nekoliko stotina metara dalje locirana je velebna, višenamjenska sportska dvorana - "Spaladium arena", izgrađena za potrebe Svjetskog prvenstva u rukometu 2009. koja može ugostiti sve dvoranske sportove(košarka, rukomet, mali nogomet, tenis, itd.), a po potrebi moguće je "parket" zamjeniti plivalištem te organizirati natjecanja u vodenim sportovima. Također, na više lokacija u gradu postoje teniski tereni, a najveći je teniski kompleks na Firulama. Treći važan preduvjet su sportski klubovi koji također postoje, imaju bogatu tradiciju i uspješne rezultate iz prošlosti, što u nacionalnim, što u europskim natjecanjima. Međutim, u novije vrijeme zajednička karakteristika svih splitskih sportskih organizacija je nedostatak sportskog rezultata. Povremeno pojedini klub napravi određeni iskorak i osvoji poneki trofej, ali

uspješnog rezultata u kontinuitetu nema. Glavni razlog i uzrok ovakvog stanja je nedostatak financijskih sredstava. Ulaganja u sport na državnoj razini su poprilično mala i nedovoljna za strateški razvoj sporta dok splitska lokalna vlast također nema sluha za ozbiljnija ulaganja u sport. Većina splitskih klubova prepušteni su sami sebi, odnosno pronalasku sponzora ili investitora u privatnom sektoru, što i nije tako jednostavno bez nekog primjetnog rezultata. Ovakvo stanje glavni je razlog za osnivanjem zajedničkog sportskog društva i udruživanjem klubova iz različitih sportova u istu "obitelj".

Nositelj cjelokupnog društva bio bi najveći, financijski najjači i najpopularniji klub, ne samo u Splitu, nego i cijeloj regiji, Dalmaciji. Hajdukovo ime, imidž i izgrađena marka jamstvo je prepoznatljivosti i medijske popularnosti, a također je i "magnet" za navijače, što je osobito važno za manje popularne sportove s osjetno manjom gledanošću od nogometa. Udruživanjem splitskih klubova u zajedničko društvo profitirao bi cjelokupni splitski sport, jer bi došlo do uzleta nekada iznimno uspješnih sportova, prije svega košarke i rukometa koji posljednjih godina padaju u zaborav i privlače sve manji interes navijača. Sportsko društvo također ima mnogo veću pregovaračku moć od pojedinog kluba te omogućuje financijski izdašnije sponzorske ugovore, nova partnerstva i olakšava povlačenje sredstava od lokalne i centralne vlasti.

S druge strane, Hajduk bi ovim također ostvario višestruku korist. Primarno, ovakva organizacija osnažila bi klub na svim razinama, pozitivno djelovala na imidž i dugoročno povećala vrijednost dionica. Zatim, proširila bi se navijačka baza na segmente publike kojima nogomet nije omiljeni sport, a to ujedno znači i povećanje segmenta potencijalnih kupaca proizvoda s klupskim obilježjima. Treće, djelomično bi se pomakao fokus javnosti s nogometne momčadi, osobito u vremenima loših rezultata i navijačima omogućilo uživanje u uspjesima drugih sportova. Četvrto, možda i najvažnije, zajedničko upravljanje financijama omogućilo bi bolju kontrolu, racionalnije trošenje i pravilniju raspodjelu zajedničkih prihoda koji bi nesumnjivo bili veći no što su danas. Na poslijetku, sportsko društvo zahtjeva mnogo veći i širi upravljački kadar što nudi mogućnost profiliranja kvalitetnijih sportskih menadžera koji trenutno ne mogu doći do izražaja. Također, treba napomenuti da bi za realizaciju ovakve ideje bila potrebna suglasnost splitskih sportskih organizacija koje bi pristupile sportskom društvu, kao i suglasnost Uprave Hajduka, koji trenutno nije u financijskoj mogućnosti samoinicijativno osnovati društvo i pokrenuti nove klubove u drugim sportovima.

6.2. Organizacija posebnih manifestacija u cilju jačanja marke

Kao jedna od preporučljivih manifestacija u cilju jačanja marke izdvaja se organizacija prijateljskog nogometnog turnira za vrijeme zimske stanke, krajem siječnja i početkom veljače. U tom periodu traju pripreme za proljetni dio sezone i ništa se važno ne događa oko kluba te dolazi do svojevrsne stagnacije. Promatrajući rezultate Hajduka poslijednjih sezona u proljetnom dijelu, vidljiv je rezultatski, ali i igrački pad u odnosu na jesenski dio prvenstva. Očigledno je da zimska stanka predugo traje i da igrači gube natjecateljski ritam što se negativno odražava na kvalitetu igre, rezultate, ali i posjećenost utakmica. Organizacijom prijateljskog nogometnog turnira na kojem bi sudjelovali klubovi iz europskih zemalja u kojima je također u tijeku zimska stanka, zadržao bi se natjecateljski ritam, te privukla publika željna nogometa tijekom zime. Osim prihoda od prodaje ulaznica, porasla bi i potražnja za klupskim proizvodima, dok bi se značajan prihod mogao ostvariti od sponzora samog turnira. S druge strane, gostovanja respektabilnih imena europskog nogometa privukla bi pažnju medija i dodatno promovirala Hajduk u matičnim državama klubova sudionika turnira. Ovo je osobito važno za globalizaciju marke i osvajanje međunarodnog tržišta. Također, Uprava bi bila u mogućnosti sklopiti prijateljstva i partnerstva s čelnim ljudima gostujućih klubova te dogovoriti različite oblike suradnje, prije svega u području razmjene igrača. Misao vodilja i osnovni cilj projekta treba biti rast i razvoj turnira tijekom vremena, privlačenje što većeg broja sudionika i što većih imena europske nogometne scene. Krajnji rezultat treba biti generiranje dodatnog prihoda kao i globalizacija marke, rast konkurentnosti prve momčadi te razvoj kluba na svim razinama.

6.3. Pokretanje vlastitog televizijskog kanala

Dobra praksa kod svih velikih sportskih organizacija je posjedovanje vlastitog TV kanala na kojem se 24 sata dnevno, 7 dana u tjednu emitira sadržaj vezan uz klub. Sadržaj najčešće uključuje snimke utakmica, intervjue s igračima i trenerima, različite analize budućih utakmica, predstavljanje protivnika, izvještaje s treninga, prijenose utakmica mlađih kategorija, isječke iz bogate klupske povijesti i izvještaje svih ostalih klupskih aktivnosti. Prednost ovakvih kanala je razvoj dugoročnog odnosa s navijačima, upoznavanje navijač sa svim bitnim informacijama, ali i promocija klupskih proizvoda, utakmica te kluba u cjelini. Također, ovaj pristup omogućuje upoznavanje javnosti s različitim medijski manje atraktivnim informacijama, kao što su igre mlađih uzrasta, što uvelike doprinosi rastu vrijednosti mladih igrača koji "kucaju na vrata" prve momčadi.

Moderne tehnologije pružaju kvalitetnu i cjenovno prihvatljivu infrastrukturu za distribuciju ovakvog proizvoda, prije svega digitalna, kabelska televizija i internet. Jedan od sponzora Hajduka je distributer kabelske televizije, tvrtka "B-net d.o.o." koja posjeduje infrastrukturu za emitiranje ovakvog kanala i za pretpostaviti je da bi partnerstvo bilo moguće na obostrano zadovoljstvo.

Hajduk je prije nekoliko godina pokrenuo "HajdukTV" u sklopu službene internet stranice, a radi se o video isječcima u kojima se najčešće prikazuju snimke konferencija za novinare, te sažetci prijateljskih utakmica i kup susreta u ranijim fazama natjecanja. Upravo na ovoj platformi moguće je pokrenuti televizijski kanal jednakog naziva, ali s emitiranjem bogatog i kvalitetno pripremljenog sadržaja. Emitiranje sadržaja putem interneta moguće je organizirati putem "*pay per view*" usluge, odnosno jednokratnim plaćanjem i gledanjem sadržaja na određeno vrijeme ili putem pretplatničkog odnosa na mjesečnoj, polugodišnjoj ili godišnjoj osnovi.

Pokretanjem vlastitog kanala Hajduk ne bi ostvario samo dodatne prihode od pretplatnika i oglašivača, već bi omogućio promociju kluba i klupskih aktivnosti bilo gdje u svijetu, u bilo koje doba dana ili noći, tijekom cijele godine. Ovo je također jedan od načina uspješne globalizacije marke i jačanja imidža kluba u zemlji i svijetu.

7. ZAKLJUČAK

Razvoj sporta i sportskih natjecanja na svim razinama doveo je i do razvoja različitih znanstvenih disciplina, prije svega sportskog marketinga. Ubrzanom komercijalizacijom sporta na globalnoj razini raste potreba za marketinškim aktivnostima, odnosno izdvajanjem sportskog marketinga kao novog, posebnog područja. U prilog ovome govori ekspanzija obrazovnih programa, znanstvene i stručne literature te usavršavanje specijaliziranog kadra u ovom području. Za sada je većina ovih aktivnosti ograničena na područja SAD-a, Kanade i razvijenih europskih zemalja, no pozitivni pomaci primjećuju se i u ostatku svijeta. Najbolji pokazatelj važnosti sportskog marketinga je činjenica da svaka ozbiljna sportska organizacija u svom sastavu ima odjel marketinga kao jedan od osnovnih upravljačkih tijela.

Posebno područje sportskog marketinga koje ima funkciju osnovice za sve ostale marketinške aktivnosti je upravljanje sportskim markama. Dobro definirana, izgrađena, jaka marka preduvjet je za promotivne kampanje, privlačenje sponzora i partnera, kao i za stvaranje dugoročnih odnosa s navijačima. Posebna važnost jake marke u sportu očituje se u činjenici da u periodima loših sportskih rezultata klub zadržava interes navijača i razinu gledanost. U priči o markama nemoguće je ne spomenuti imidž kao njen sastavni dio, odnosno dojam koji organizacija ostavlja na sve svoje navijače i simpatizere. Osnovne odrednice imidža sportske organizacije; tradicija, rezultati, trofeji, grb, logo, simboli, dres, klupske boje te stadion, osim što stvaraju ukupni dojam o organizaciji, ujedno izgrađuju marku. Upravljanje markom sportske organizacije u osnovi se svodi na stvaranje, mijenjanje i promoviranje navedenih odrednica.

Analizirajući upravljanje markom na primjerima *FC Barcelona*-e i *NY Yankees*-a mogu se izdvojiti ključni elementi uspješnog upravljanja sportskom markom. Prije svega potrebno je izraditi strategiju, dugoročne planove i imati viziju budućeg stanja organizacije. Poseban naglasak stavlja se na navijače, održavanje veza s postojećima, te izgradnju platformi za povezivanje s novim , budućim navijačima čime se povećava navijačka baza. Bitnu ulogu u tome imaju moderne tehnologije koje omogućuju stalnu povezivost s navijačima bez obzira na geografsku lokaciju. Digitalni mediji, televizija i internet održavaju i povećavaju interes navijača za klubom tijekom cijele godine, čak i u vremenu izvan natjecateljskog dijela sezone što utječe na rast vrijednost sponzorskih ugovora kao i cijene prodaje prava emitiranja, a sve zajedno bitno povećava prihode sportskih organizacija. Medijska prisutnost sportske organizacije "uvijek i svugdje" olakšava i ubrzava globalizaciju marke i stvara navijačke baze

u najrazličitijim djelovima svijeta, stoga nije neobično da mnogi navijači nikada nisu prisustvovali utakmici kluba za kojeg navijaju, ali svejedno konzumiraju klupske proizvode i medijski sadržaj povezan s klubom. Primjeri *Barcelone* i *Yankeesa* ukazuju da unatoč standardima koje nameće okolina u kojoj egzistiraju, prije svega tehnološki razvoj i komercijalizacija sporta, bitno je u strategiju upravljanja markom uključiti tradiciju i poštivati kulturu kluba da se na izgube temeljne vrijednosti koje privlače prosječnog navijača i u suštini čine marku takvom kakva ona jest.

U istraživačkom dijelu rada, primjerom HNK Hajduk Split, potvrđena je važnost upravljanja markom u sportu, kao i da bez primjene sportskog marketinga kao sastavnog dijela upravljačke strategije kluba, razvoj i konkurentnost sportske organizacije nije moguća. Hajduk, klub bogate povijesti i stoljetne tradicije, zanemarivanjem osnovnih načela modernog upravljanja sportskom organizacijom upada u financijske probleme i dolazi u situaciju proglašavanja stečaja. Razlog ovog stanja je prije svega loša prilagodba novonastalim uvjetima uslijed preoblikovanja, odnosno zanemarivanje novih izvora financiranja, te oslanjanje na stare koji nisu ni približno izdašni kao što su bili nekada. Uspostavom nove upravljačke strukture dolazi do reorganizacije poslovanja, poseban naglasak se stavlja na marketinške aktivnosti te se omogućuje pristup novim izvorima financiranja. Sponzorstva, partnerstva, vlastita maloprodajna mreža, primjena modernih tehnologija, organizacija odjela za članstvo, kao i cjelokupna racionalizacija poslovanja dovode do velikog rasta interesa za klubom, jačanja imidža u javnosti, ali što je najvažnije rasta ukupnih prihoda koji omogućuju stabilizaciju kluba. U prilog pozitivnom trendu najbolje govore rekordan broj članova i pretplatnika te udvostručenje prihoda od marketinških i komercijalnih djelatnosti.

Primarnim istraživanjem identificirani su najvažniji čimbenici koji utječu na stvaranje imidža sportske organizacije. Sukladno očekivanjima, trenutni sportski rezultat jedan je od glavnih utjecajnih čimbenika imidža kluba, dok su veoma važni; tradicija i dosadašnji rezultati, društveni kontekst(klupska simbolika) te odnos igrača prema klubu i obvezama. Umjereno važnima pokazali su se; upravljački model, transparentnost financija, transferi igrača, ponašanje navijača tijekom utakmice i odnos uprave prema navijačima. Zanimljivost je da cijena ulaznice ne predstavlja bitan utjecajni faktor u kreiranju imidža kluba što je i očekivano s obzirom da ju većina navijača ocjenjuje kao realno postavljenu, a veliki dio smatra da bi u slučaju povećanja iste, njihov interes za klub ostao nepromijenjen.

Promatrajući potrošačke navike navijača Hajduka, uočljiv je pozitivan utjecaj marketinških aktivnosti u poslijednjih nekoliko godina. Kao prvo, kreirane su brojne kombinirane marke čime je navijačima postao dostupan cijeli niz novih službenih proizvoda na kojima klub ostvaruje značajne prihode. S druge strane, jakom oglašivačkom kampanjom, osobito putem interneta i društvenih mreža, proširena je svijest o potrebi kupovine isključivo licenciranih proizvoda, te je u poslijednje vrijeme zabilježen rast prodaje istih što je istraživanjem i potvrđeno. Redizajn službene internet stranice i uključivanje *web shop* aplikacije uvelike je pridonijelo ovom trendu, što još jednom potvrđuje važnost primjene modernih tehnologija u svakodnevno poslovanje i marketinške aktivnosti.

Također, istraživanjem je potvrđeno da u slučaju jake marke, što HNK Hajduk nedvojbeno jest, sportski rezultat nije primaran pri generiranju prihoda. Važnost sportskih rezultata je neosporno visoka, ali pri generiranju prihoda važnije se pokazalo racionalno upravljanje i kvalitetne marketinške aktivnosti. Ipak, dugoročno promatrano, kvaliteta upravljanja i marketinga bez podrške uspješnih sportskih rezultata neće moći samostalno održavati kompetitivnost i konkurentnost kluba u nacionalnim, a osobito europskim natjecanjima.

Za razvoj sportske organizacije na svim razinama potrebna su financijska ulaganja, prije svega u omladinsku školu te prvu momčad, o čemu svjedoči primjer *FC Barcelona*-e, odnosno njihova "virtuoznog kruga", a da bi se generirala sredstva za takva ulaganja potrebno je održavati veze s navijačima na svim razinama i povećavati navijačku bazu što predočava primjer *NY Yankees*-a koji samo od vlastitog TV kanala uprihode stotine milijuna američkih dolara godišnje. S druge strane, primjerom HNK Hajduk vidljivo je da se iskorištavanjem marketinškog potencijala klupske marke mogu ostvariti značajni prihodi, ali i utjecati na jačanje pozitivnog imidža kluba, osobito u vremenima skromnih sportskih rezultata. Na kraju, može se zaključiti da bez kvalitetne upravljačke strategije u kojoj marketinške aktivnosti imaju poseban značaj, prije svega upravljanje markom i izgradnja imidža, nije moguće postići dugoročnu financijsku stabilnost sportske organizacije i konkurentnost u svim natjecanjima.

U konačnici, namjera ovog rada je, osim pobuđivanja interesa stručne i akademske javnosti u cilju većeg znanstvenog doprinosa području sportskog marketinga i upravljanja sportskim markama, utjecati na promjenu načina razmišljanja odgovornih ljudi unutar sportskih organizacija. U Hrvatskoj, zemlji vrhunskih sportaša unatoč skromnim ulaganjima u sport postoji jako malo stručne literature u području upravljanja sportskim markama.

Također, razina svijesti odgovornih ljudi unutar sportskih organizacija o važnosti marketinških aktivnosti je relativno niska, pogrešno interpretirana, a često je niti nema. Hrvatski sport, a osobito vrijedni, uspješni sportaši koji su jedan od najboljih izvoznih proizvoda i promotora države u svijetu ne zaslužuju ovakav tretman. Potreba donošenja, usklađivanja i provođenja strategije razvoja sporta na nacionalnoj razini više je nego očita, a sportski marketing i upravljanje markama kao specifično područje trebaju imati posebno mjesto u kontekstu cjelokupne priče. Pritom, znanstvena zajednica mora imati presudnu ulogu u obrazovanju kvalitetnih kadrova i ukazivanje na značaj ovog područja marketinške znanosti.

SAŽETAK

Sport, sportski marketing, upravljanje markam i izgradnja imidža sportske organizacije osnovne su teme ovog rada koje autor želi približiti zainteresiranoj javnosti, kako u stručnim tako i u akademskim krugovima. Navedena područja imaju važnu društvenu ulogu koja svakim danom postaje sve veća, generator su vrijednih materijalnih i velikih financijskih sredstava te pružaju mogućnost profesionalnog usavršavanja i zaposlenja na visoko odgovornim i dobro plaćenim radnim mjestima. Upravljanje markama područje je marketinga koje zahtjeva kreativnost, razumijevanje tržišnih kretanja i zakona te zahtjeva visoku stopu odgovornosti, kako prema organizaciji, tako i prema ciljnom tržištu. Specifičnost upravljanja markom u sportu je nužnost odvajanja marke od trenutnog sportskog rezultata, što je veoma zahtjevno i nimalo jednostavno ako znamo da je sportski rezultat osnovni cilj postojanja sportske organizacije.

Uvodnim dijelom rada ramatra se važnost sporta i sportskog marketinga u cjelini. Teorijski dio obuhvaća marketinšku teoriju i praksu upravljanja markama, odnosno odrednice imidža sportske organizacije. Istraživački dio posvećen je "HNK Hajduk Split", kao primjeru jake marke koja je zbog lošeg upravljanja upala u financijske probleme. Intenzivnim marketinškim aktivnostim i reorganizacijom poslovanja klub počinje ostvarivati dobit čime se ukazuje na važnost primjene sportskog marketinga u upravljanju modernom sportskom organizacijom. Uspješno upravljanje markom dovodi do rasta interesa za klub, što se očituje u rekordnom broju pretplatnika i članova, kao i u udvostručenim prihodima od sponzora i komercijalnih djelatnosti u protekle tri godine. Na kraju rada preporučuju se smjernice za još uspješnije upravljanje markom i dodatno jačanje imidža kluba.

Ključne riječi: Hajduk, imidž, marka, sport, strategija

SUMMARY

Sports, sports marketing, brand management and image building for sports organizations are the main topics of this work that the author wants to bring to the interested public, both in professional and academic circles. These areas have an important social role that is constantly increasing, they generate valuable financial resources and provide opportunities for professional development and employment in the highly responsible and well-paid jobs. Brand management is an area of marketing that requires creativity, understanding of market trends and law and requires high levels of responsibility, according to the organization, and to the target market. Specificity of brand management in sports is the necessity of separating brand itself from current sports results, which is very demanding and not at all easy if you know that the sports result is the main objective of the sports organizations.

The importance of sports and sports marketing is analyzed in introductory part. The theoretical part includes marketing theory and practice of brand management, and determinants of the image of sports organizations. Research is dedicated to "Croatian Football Club Hajduk Split", as an example of a strong brand, which is due to poor management fell into financial problems. With intensive marketing activities and reorganization of business, club begins to generate revenue which indicates the importance of the application of sports marketing in the management of modern sports organization. Successful brand management leads to the growth of interest in the club, which is reflected in the record number of season ticket holders and members, as well as in doubling revenues from sponsors and commercial activities in the past three years. At the end, there are recommended guidelines for more successful brand management and further strengthening the image of the club.

Key words: Hajduk, image, brand, sports, strategy

LITERATURA:

Knjige:

1. Bartoluci, M. (1997.), Ekonomika i management sporta, HAZU/FFK, Zagreb
2. Beech, J., Chadwick, S. (eds.) (2004.), The bussines of sport management, Pearson Education Ltd, New York
3. Gutowski, A. (1997.), Marketing u športu, Geographica Croatica, Zagreb
4. Kotler, P., Keller, K., Martinović, M. (2014.), Upravljanje marketingom, 14. izdanje, MATE, Zagreb
5. Rein, I., Kotler, P., Shields, B. (2006.), The Elusive Fan: Reinventing Sports in a Crowded Marketplace, McGraw-Hill, [e-knjiga], raspoloživo na: https://books.google.hr/books/about/The_Elusive_Fan_Reinventing_Sports_in_a.html?id=6Vf4gg20ZVkC&redir_esc=y, [pristupljeno 03.03.2016.]
6. Tkalac Verčić, A., Sinčić Ćorić, D., Pološki Vokić, N. (2011.), Priručnik za metodologiju istraživačkog rada u društvenim istraživanjima, M.E.P., Zagreb
7. Zelenika, R. (2000.), Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka

Članci:

1. Bauer, H.H.,Stokburger-Sauer, N.E., Exler, S. (2008.), Brand Image and Fan Loyalty in Professional Team Sport: A Refined Model and Empirical Assessment, University of Mannheim, Journal of Sport Management, 22, str. 205-226., raspoloživo na: http://journals.humankinetics.com/AcuCustom/Sitename/Documents/DocumentItem/15596.pdf, [08.04.2016.]
2. Casals, F.E. (2011.), Analysis of How F.C. Barcelona Implemented a Virtuous Circle Between 2003 and 2006 to Become the Best Football Team of the World in 2009, Bussines School, University of Edinburgh, str. 112-117., raspoloživo na: http://www.ipedr.com/vol3/24-M00033.pdf, [17.03.2016.]
3. Jacobson, A. (2012.), Typographic Trends in American Sports Brands, raspoloživo na: http://digitalcommons.calpoly.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1079&context=grcsp, [25.05.2015.]

4. Kase, K., Gomez, S., Urrutia, I., Opazo, M., Marti, C. (2006.), REAL MADRID - BARCELONA: BUSINESS STRATEGY V. SPORTS STRATEGY, 2000-2006, University of Navarra, Occasional Paper, 06/12-E, str. 1-3., raspoloživo na: http://www.iese.edu/research/pdfs/op-06-12-e.pdf?q=la-liga-results,[12.04.2016.]
5. Powers, C.W. (2012.), Marketing Pastimes: Compering the Brand Strengths of Real Madrid & The New York Yankees, str. 1-102., http://surface.syr.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1166&context=honors_capstone, [pristupljeno 28.05.2015.]
6. Ryan, K. (2014.), The Strengthening of Cal Poly Football's Brand to Improve Its Fan Base, raspoloživo na : http://digitalcommons.calpoly.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1076&context=joursp, [27.05.2015.]
7. Shobe, H. (2006.), Place, Sport and Globalization: Making sense of la marca Barça, Department of Geography, Portland State University, str. 259-276., raspoloživo na: http://www.raco.cat/index.php/treballsscgeografia/article/viewFile/256647/343637, [16.03.2016.]
8. Smith, A., Stewart, B. (2001.), "Beyond Number Crunching:" Applying Qualitative Techniques in Sport Marketing Research, raspoloživo na: http://www.nova.edu/ssss/QR/QR6-2/smith.html, [pristupljeno 20.05.2015.]
9. Weikel,C. (1998.), Sports marketing: A Take on the History and the Future, raspoloživo na: http://www.unc.edu/~andrewsr/ints092/weikel.html, [11.05.2015.]

Internetski izvori:

- http://www.sportcal.com/pdf/gsi/Sportcal_Issue26_6-9.pdf, pristupljeno: 10.05.2015.
- https://www.atkearney.com/paper/-/asset_publisher/dVxv4Hz2h8bS/content/the-sports-market/10192, pristupljeno: 10.05.2015.
- http://www.statista.com/statistics/380788/revenue-of-the-2014-world-cup/, pristupljeno: 10.05.2015.
- http://www.statista.com/statistics/370560/worldwide-sports-market-revenue/, pristupljeno: 11.05.2015.
- http://www.olympic.org/ancient-olympic-games?tab=the-athlete, pristupljeno: 13.05.2015.

- http://www.gambleore.com/gambling/gambling-in-ancient-rome/, pristupljeno: 13.05.2015.
- http://says.com/my/sports/photos-liverpool-unveils-redesigned-anfield-to-seat-close-to-60-000-people, pristupljeno: 15.05.2015.
- http://www.olympic.org/athens-1896-summer-olympics, pristupljeno: 15.05.2015.
- http://www.biography.com/people/jesse-owens-9431142, pristupljeno: 15.05.2015.
- http://www.jutarnji.hr/adidas-i-puma--tvrtke-izrasle-u-ratu-dva-brata-pomirile-se-nakon-65-godina/312990/, pristupljeno: 16.05.2015.
- http://www.smedio.com/the-history-of-sports-and-marketing/, pristupljeno: 17.05.2015.
- http://www.michaelrpayne.com/profile.html, pristupljeno: 19.05.2015.
- http://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2014/07/16/the-worlds-50-most-valuable-sports-teams-2014/, pristupljeno: 23.05.2015.
- http://prva-hnl.hr/blog/wp-content/uploads/2010/01/Broj-gledatelja-po-klubovima.pdf , pristupljeno: 23.05.2015.
- http://www.forbes.com/sites/tomvanriper/2013/11/13/thanks-to-mediasports-industry-growth-set-to-accelerate/, pristupljeno: 24.05.2015.
- http://www.aef.com/pdf/landa_history_rev2.pdf, pristupljeno: 11.10.2015.
- http://www.kras.hr/hr/katalog/kategorija-2-bombonijere/proizvod-18-bajadera, pristupljeno: 15.02.2016.
- http://www.yamaha.com/about_yamaha/corporate/business/index.html, pristupljeno: 15.02.2016.
- http://www.yamaha-motor.com/, pristupljeno: 15.02.2016.
- http://www.gm.com/, pristupljeno: 15.02.2016.
- http://www.theverge.com/2015/1/5/7493291/Microsoft-nokia-215-cheapest-internet-phone, pristupljeno: 15.02.2016.
- https://getsatisfaction.com/corp/community-effect/, pristupljeno: 19.02.2016.
- http://www.forbes.com/sites/chunkamui/2012/01/18/how-kodak-failed/#46032e5bbd6a, pristupljeno: 24.02.2016.
- http://www.westminstercollege.edu/review/index.cfm?parent=1607&detail=1609&content=1621, pristupljeno: 24.02.2016.
- http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=3834, pristupljeno: 08.03.2016.
- http://www.hrleksikon.info/definicija/tradicija.htm, pristupljeno: 11.03. 2016.

- http://worldsoccertalk.com/2014/07/14/manchester-united-secure-1-2-billion-shirt-deal-with-adidas/, pristupljeno: 17.03. 2016.
- https://www.fcbarcelona.com/football/card/honours-football, pristupljeno: 20.03.2016.
- http://www.uefa.com/uefaeuropaleague/history/index.html, pristupljeno: 20.03.2016.
- http://povijest-svijeta.orgfree.com/francisco_franco.htm, pristupljeno: 20.03.2016.
- http://www.forbes.com/pictures/mlm45flmjl/7-barcelona/, pristupljeno: 21.03.2016.
- http://brandirectory.com/league_tables/table/top-50-football-club-brands-2015, pristupljeno: 21.03.2016.
- http://www.statista.com/statistics/278027/brand-value-of-sport-teams--franchises-worldwide/, pristupljeno: 23.03.2016.
- http://www.statista.com/statistics/267292/fc-barcelona-brand-team-value/, pristupljeno: 23.03.2016.
- https://theblogbyjavier.files.wordpress.com/2010/03/circulo-virtuoso.png, pristupljeno: 25.03.2016.
- http://www.statista.com/statistics/196673/revenue-of-the-new-york-yankees-since-2006/, pristupljeno: 12.04. 2016.
- http://www1.nyc.gov/site/planning/data-maps/nyc-population/current-future-populations.page, pristupljeno: 15.04.2016.
- http://newyork.yankees.mlb.com/nyy/history/, pristupljeno: 15.04.2016.
- http://www.mlbam.com/, pristupljeno: 18.04.2016.
- www.google.hr/search?q=yankees+logo&rlz=1C1CHFX_enHR667HR667&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjBtb3XjYjNAhVLrRQKHVOyC2AQ_AUIBygB&biw=1920&bih=911#imgrc=PYEnx8Ap8b0q0M%3A , [pristupljeno 19.04.2016.]
- www.amazon.com/York-Yankees-Light-Up-Logo Adjustable /dp/B001L1EK44?ie = UTF8&*Version*=1&*entries*=0, pristupljeno: 19.04.2016.
- www.google.hr/search?q=yankees+cap&rlz=1C1CHFX_enHR667HR667&espv=2&biw=1920&bih=955&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwj66Myrh4jNAhVYF8AKHVwoA5EQ_AUIBigB#tbm=isch&q=yankees+stadium+new+york&imgrc=0YjHB7DD1i9xYM%3A, pristupljeno: 20.04.2016.
- http://www.yesthebronx.org/about/history-of-the-bronx/, pristupljeno: 20.04.2016.
- http://hajduk.hr/povijest, pristupljeno: 22.04.2016.
- http://www.statista.com/statistics/261223/european-soccer-market-total-revenue/, pristupljeno: 24.04.2016.

- http://web.efzg.hr/dok/pds/upravljanjemktkomunikacijom/ponaanje%20potroaa.pdf, pristupljeno 01.05.2016.
- http://sportnet.20minuta.hr/vijesti/434636/nogomet-1-hnl/volpi-dovrsio-ulaganje-u-rijeku/, pristupljeno: 03.05. 2016.
- http://www.goal.com/hr/news/7037/prva-hnl/2015/03/14/9811962/hajduk-ima-vi%C5%A1e-navija%C4%8Da-nego-dinamo, pristupljeno: 13.05. 2016.
- http://www.nogometplus.net/Portals/0/dokumenti/2011-01_statut_HNK_Hajduk_sdd.pdf?ver=2014-01-16-194609-567, pristupljeno: 14.05. 2016.
- http://www.nogometplus.net/dokumenti.aspx, pristupljeno: 17.05.2016.
- http://hajduk.hr/eng/article/hajduk-establishing-cooperation-with-west-ham/4811, pristupljeno: 18.05. 2016.
- http://hajduk.hr/klub/sponzori-partneri, pristupljeno: 21.05. 2016.
- http://hajduk.hr/klub/stadion, pristupljeno: 24.05.2016.
- http://www.tportal.hr/kultura/kulturmiks/406824/Stadion-Poljud-proglasen-zasticenim-kulturnim-dobrom.html, pristupljeno: 24.05.2016.
- http://hajduk.hr/omladinska, pristupljeno: 26.05.2016.
- http://dalmatinskiportal.hr/sport/hajduk-i-tommy-pojacali-suradnju--bondi-keksi--flips--kikiriki-i-kokice-s-grbom--bijelih-/13008, pristupljeno: 27.05.2016.
- http://www.telegram.hr/price/rat-za-nogomet-telegram-doznaje-sve-o-pokusaju-hns-a-da-preotme-tv-prava-za-hnl/, pristupljeno: 30.05.2016.
- http://hajduk.hr/vijest/utakmice-s-priprema-u-turskoj-uzivo-na-hajduk-hr/6642, pristupljeno: 08. 06.2016.
- http://zse.hr/default.aspx?id=10006&dionica=HJDK-R-A, pristupljeno: 12.06.2016.ž
- http://hajduk.hr/klub/clanstvo, pristupljeno: 16. 06.2016.
- http://hajduk.hr/klub/navijaci, pristupljeno: 16. 06.2016.
- hajduk.hr/sadrzaj/pdf/2016-04-08-izvjestaj-uprave.pdf., pristupljeno 19.06.2016.
- http://hajduk.hr/vijest/hajduk-ima-rekordan-broj-pretplatnika-u-povijesti-6517/6212, pristupljeno: 20.06.2016.
- http://www.transfermarkt.co.uk/1-hnl/startseite/wettbewerb/KR1, pristupljeno: 20.06.2016.
- http://shop.hajduk.hr/pls/hajduk/f?p=1911:12:0::NO::: , pristupljeno: 24.06.2016.

- http://www.dailyrecord.co.uk/sport/football/celtic-fans--liverpool-dortmunds-7713888#YlGoOMjEKHvBUEfc.97, pristupljeno: 26.06.2016.

POPIS TABLICA

TABLICA 1: BODOVNA TABLICA PROŠIRENJA MARKE 21

TABLICA 2: VRIJEDNOSTI UGOVORA IZMEĐU TEHNIČKIH SPONZORA I SPORTSKIH ORGANIZACIJA(U MILIJUNIMA BRITANSKIH FUNTA) 36

TABLICA 3: FINANCIJSKI REZULTAT HNK HAJDUK SPLIT Š.D.D.(2008.-2012.) 70

TABLICA 4: EBITDA - OPERATIVNI REZULTAT 71

TABLICA 5: PRIHODI HNK HAJDUK SPLIT Š.D.D.(USPOREDBA 2012. I 2013.) 72

TABLICA 6: SWOT ANALIZA HNK HAJDUK SPLIT 76

TABLICA 7: 15 NAJVRJEDNIJIH IGRAČA HAJDUKA(PREMA TRANSFERMARKT-U, 20.06.'16.) 79

TABLICA 8: CIJENE POJEDINIH ULAZNICA U SEZONI 2015./2016.(U KUNAMA) 81

TABLICA 9: CIJENE GODIŠNJIH PRETPLATA ZA SEZONU 2015./2016.(U KUNAMA) 81

TABLICA 10: RAČUN DOBITI I GUBITKA, USPOREDBA 2012. I 2015. 93

TABLICA 11: DISTRIBUCIJA PRIHODA ISPITANIKA 95

TABLICA 12: ZADOVOLJSTVO CIJENAMA ULAZNICA 97

POPIS SLIKA

SLIKA 1: PRIHOD FIFA-E OD SVJETSKOG NOGOMETNOG PRVENSTVA 2014. U BRAZILU PO SEGMENTIMA(U MIL. $) **1**

SLIKA 2: PROCJENE PRIHODA GLOBALNE INDUSTRIJE SPORTA DO 2017. ..... **2**

SLIKA 3: LISTA NOGOMETNIH KLUBOVA PREMA PRIHODU(PO UDJELIMA OD PRODAJE KARATA, TV PRAVA I SPONZORSTVA) **6**

SLIKA 4: FOTOGRAFIJA S UTAKMICE BORUSSIA-E DORTMUND I LIVERPOOL-A U POLUFINALU EUROPSKE LIGE(U PRVOM PLANU ZAJEDNIČKA HIMNA "YOU'LL NEVER WALK ALONE") **37**

SLIKA 5: VRIJEDNOST MARKI SPORTSKIH KLUBOVA U 2015. PREMA *FORBS*-U(U MILIJUNIMA $) **39**

SLIKA 6: ODNOS VRIJEDNOSTI MARKE(PREMA BRAND FINANCE-U) I VRIJEDNOSTI KLUBA(PREMA FORBS-U) FC BARCELONE U PERIODU 2011.-2015. (U MILIJUNIMA $) **39**

SLIKA 7: *CIRCULO VIRTUOSO*(POSLOVNI CIKLUS) FC BARCELONE **40**

SLIKA 8: PRIHOD *NEW YORK YANKEES*-A U RAZDOBLJU 2001.-2015. ..... **43**

SLIKA 9: *NEW YORK YANKEES* LOGO **46**

SLIKA 10: SLUŽBENA KAPA *NEW YORK YANKEES* **46**

SLIKA 11: YANKEE STADION **47**

SLIKA 12: PRIHODI EUROPSKOG NOGOMETNOG TRŽIŠTA U PERIODU 2006.-2017.(PROCJENE U MILIJARDAMA EURA) **59**

SLIKA 13: UPRAVLJAČKA STRUKTURA HNK HAJDUK SPLIT Š.D.D. **68**

SLIKA 14: VLASNIČKA STRUKTURA HNK HAJDUK Š.D.D.(NA DAN 12.06.2016.) **69**

SLIKA 15: KRETANJE PRIHODA I RASHODA HNK HAJDUK Š.D.D. U PERIODU 2009.-2013. ..... **71**

SLIKA 16: PRIKAZ SPONZORA HNK HAJDUK SPLIT Š.D.D. **84**

SLIKA 17: PRIKAZ PARTNERA HNK HAJDUK SPLIT Š.D.D. **85**

SLIKA 18: KRETANJE BROJA ČLANOVA HAJDUKA U PERIODU 2011.-2016.(24.LIPNJA) **88**

SLIKA 19: KRETANJE BROJA ČLANOVA HAJDUKA U PERIODU 2011.-2016.(24.LIPNJA) **94**