

# TRŽIŠNA VRIJEDNOST MARKE U SPORTU - PRIMJER HNK HAJDUK

---

Žeravica, Josip

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:269183>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-17**

*Repository / Repozitorij:*

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



UNIVERSITY OF SPLIT



**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**EKONOMSKI FAKULTET U SPLITU**

**ZAVRŠNI RAD**

**TRŽIŠNA VRIJEDNOST MARKE U SPORTU – PRIMJER HNK  
HAJDUK**

**Mentor:**

**doc.dr.sc. Goran Dedić**

**Student:**

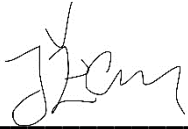
**Josip Žeravica**

**Split, lipanj, 2023.**

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, Josip Žeravica,

izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je navedeni rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja na objavljenu literaturu, što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio navedenog rada nije napisan na nedozvoljen način te da nijedan dio rada ne krši autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije korišten za bilo koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.



---

## SADRŽAJ:

<b>1.UVOD .....</b>	<b>1</b>
1.1.Predmet i problem istraživanja .....	1
1.2.Ciljevi istraživanja .....	2
1.3.Metode istraživanja.....	2
<b>2.TRŽIŠNA VRIJEDNOST MARKE.....</b>	<b>3</b>
2.1.Marka .....	4
2.2.Lojalnost marki .....	6
2.3.Svijest o marki .....	8
2.4.Percipirana kvaliteta marke .....	10
2.5.Imidž marke .....	12
<b>3.SPECIFIČNOST MARKE U KONTEKSTU PROFESIONALNOG SPORTA .....</b>	<b>14</b>
3.1.Tržišna vrijednost marke u sportu .....	14
3.2.SBBE model .....	16
<b>4.ANKETNO ISTRAŽIVANJE NAVIJAČA HNK HAJDUK SPLIT .....</b>	<b>20</b>
4.1. Rezultati istraživanja .....	20
4.2. Ograničenja istraživanja .....	33
<b>5.ZAKLJUČAK.....</b>	<b>34</b>
<b>LITERATURA: .....</b>	<b>36</b>
<b>SAŽETAK.....</b>	<b>38</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>38</b>

## **1.UVOD**

„Najvažnija sporedna stvar na svijetu“ – tako je često opisan pojam nogometa, najpopularnijeg sporta na svijetu. Nogomet kakav smo nekad poznavali, velika je suprotnost trenutnog stanja. Nogomet danas ne možemo promatrati samo iz perspektive sporta, nogomet je puno više od toga, nogomet je i biznis. Prethodno spomenuta dva pojma, u korelaciju je stavio i Novak (2006) koji kaže da je „sport danas previše igra da bi bio biznis i previše biznis da bi bio igra“. Obzirom da je marketing danas okosnica rada nogometnog kluba, svaki od njih možemo promatrati kao brend/marku kojeg čelni ljudi pokušavaju „prodati“ na tržištu. Osim osnovne vrijednosti koju nudi proizvod, marka mu daje dodatnu vrijednost koju su kupci spremni platiti ukoliko je percipiraju vrijednom dodatnog troška. Potrošačko tržište svakog nogometnog kluba čini baza navijača koji su u većoj ili manjoj mjeri emocionalno povezani s klubom. Nerijetko se kaže da se nogomet igra zbog navijača, to nije floskula, već činjenica. Bogatiji i uspješniji nogometni klubovi poput Real Madrida, Chelsea i sl. svoj imidž i vrijednost grade kroz formiranje skupocjenog igračkog kadra i kroz uspjehe na razini europskih i svjetskih natjecanja. Njihova navijačka baza nije lokalna, već se promatra na globalnoj razini. S druge strane, brojni su svjetski mediji danima bili očarani najmasovnijim gostovanjem navijača na juniorskoj utakmici otkad je nogometa, riječ je o navijačima Hrvatskog nogometnog kluba Hajduk. Kako je moguće da klub bez ikakvog značajnijeg europskog uspjeha često krasi naslovne stranice svjetskih medija? Kako je klub, s globalno gledano, malom navijačkom bazom, postigao takvu vrijednost na tržištu? Gledajući infrastrukturu, igrački kadar ili uspjehe, Real Madrid vrijedi višestruko više od Hajduka, međutim, je li tolika razlika i u njihovoj tržišnoj vrijednosti među potrošačima? U članku s tematikom navijača, Holiga (2021) navodi da se „stvarna veličina kluba ne mjeri godišnjim budžetom ni trofejima, nego time koliko ga ljudi doživljava kao svoj i kao nešto bitno u svom životu“.

### **1.1.Predmet i problem istraživanja**

U stoljećima dubokoj povijesti možemo pronaći spominjanje pojma marke koja se primarno koristila za identificiranje proizvoda, međutim, danas, njena je uloga puno veća i sve je prisutnija u sportskom poslovanju. Sportski klubovi, osim sportskog segmenta, svoje djelovanje sve više usmjeravaju na marketinški segment i ostvarivanje odnosa s potrošačima tj. navijačima koji predstavljaju glavne „krivce“ za povećanu tržišnu vrijednost klubova. Prije svega, navijači predstavljaju određene financijske prilike za sportski klub, stoga je važno promotriti vezu između kluba i navijača. Svaka marketinška strategija, pa tako i sportskog kluba, temelji se na identificiranju potreba, želja i zahtjeva potrošača. Cilj

je sportskog marketinga pridobiti lojalne potrošače i ostvariti ponovljenu kupnju. Hajduk već 18. godinu zaredom nije prvak Hrvatske, a u tom je razdoblju ubilježio samo 3 trofeja kupa Hrvatske, ali njegov utjecaj na tržištu postaje sve veći što se ogleda u broju članova, pretplatnika, prihoda od marketinga i slično. Teško je objasniti fenomen vrijednosti splitskog kluba ako uzmemo u obzir činjenicu da se uspjeh klubova mjeri kroz rezultate. Navijači se razlikuju interesima, željama i očekivanjima, stoga su u različitoj mjeri uključeni u aktivnosti kluba pa ih možemo podijeliti u nekoliko vrsta. Oslanjajući se na prethodno napisano, ovaj se rad bavi tematikom tržišne vrijednosti marke u kontekstu sportskog poslovanja na primjeru HNK Hajduk Split.

### **1.2.Ciljevi istraživanja**

Cilj je definirati tržišnu vrijednost marke i njene sastavnice, a zatim je promotriti u kontekstu profesionalnog sporta. Nadalje, anketnim upitnikom, ispitat će se kako je Hajduk kao marka doživljen iz perspektive svojih potrošača odnosno kako postiže zavidnu tržišnu vrijednost. Činjenica je da na sportske organizacije djeluju posebni faktori koji oblikuju tržišnu vrijednost marke te se sportske organizacije ne mogu ponašati po modelu klasičnog gospodarskog subjekta. Stoga, cilj će rada svakako biti istražiti spomenute specifične faktore i njihov utjecaj na tržišnu vrijednost sportske marke.

### **1.3.Metode istraživanja**

U izradi rada koristit će se metode analize i sinteze. Pored toga, rad će u najvećoj mjeri koristiti sekundarne izvore podataka poput stručne literature, članaka i drugih internetskih izvora. Empirijski će se dio temeljiti na anketiranju Hajdukovih navijača s ciljem istraživanja tržišne vrijednosti marke.

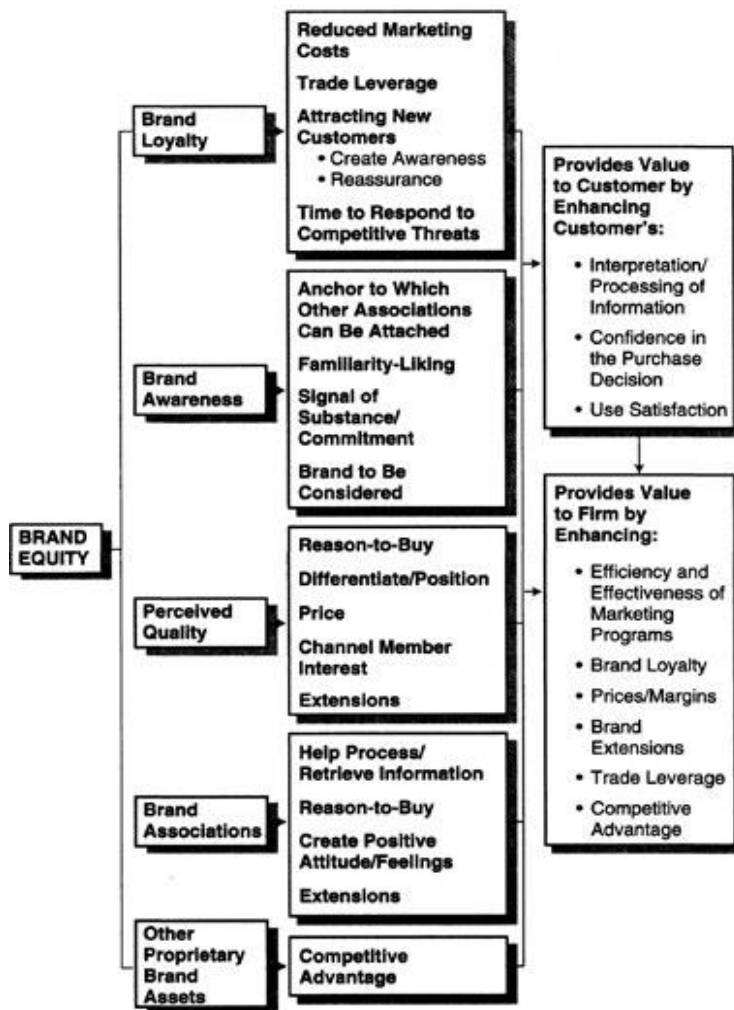
## 2. TRŽIŠNA VRIJEDNOST MARKE

Tržišna vrijednost marke (Brand equity) objašnjena je brojnim i različitim definicijama, a Rajh (2001) je na temelju njih uočio dva temeljna aspekta pojma tržišne vrijednosti marke: financijski i potrošački. Potrošački aspekt je nazvao tržišnom vrijednošću, a financijski aspekt financijskom vrijednošću marke. Ističe da marka može imati 3 vrste vrijednosti: Pozitivnu, negativnu i nultu. Pozitivnu tržišnu vrijednost marka ima kada je potrošač skloniji kupiti proizvod s određenom markom nego isti proizvod bez marke. S druge strane, negativnu tržišnu vrijednost marka ima ukoliko potrošač nije skloniji kupiti markiranog proizvoda u odnosu na proizvod bez marke. Nulta vrijednost marke znači da kod potrošača ne postoji razlika u sklonosti između spomenute dvije opcije. Na temelju analize, tržišnu vrijednost marke definirao je kao „razliku u percepciji potrošača između markom označene i neoznačene verzije istog proizvoda“.

Kotler i Keller (2008) isti pojam objašnjava na način da se dodana vrijednost proizvoda i usluge ogleda u odazivu potrošača pritom misleći na njihovo znanje o marki, njihovu percepciju, preferencije i ponašanje vezano uz marku proizvoda. Keller (1993) razvija svoj koncept znanja o marki kojeg su činila dva čimbenika: svijest o marki i asocijacije na marku.

Aaker (1996) za tržišnu vrijednost marke kaže da je to „skup imovine i obveza vezanih uz ime i simbol marke, a koji dodaju ili umanjuju vrijednost koju proizvod pruža potrošačima“. Pritom ne nudi specifičnu mjeru, već razlikuje 4 glavne kategorije imovine koje pomažu utvrditi tržišnu vrijednost marke (slika 1):

1. Svijest o nazivu marke
2. Lojalnost marki
3. Percipirana kvaliteta
4. Asocijacije na marku



**Slika 1: Elementi generiranja tržišne vrijednosti marke**

Izvor: Aaker D. (1996)

## 2.1. Marka

Naziv marka potječe iz grčkog jezika, a usvojen je u svim slavenskim jezicima te se u svakodnevnom govoru može čuti i pod nazivom „brand“. Po prvi put pojavila u antičko doba, na području Mediterana kao zahtjev majstora da se zaštite u odnosu na manje kvalitetne proizvode. Marka čini ime nekog proizvoda, a sve je češće i oznaka za kvalitetu. Predstavlja prepoznatljivost proizvoda, usluge, poduzeća pa i nogometnog kluba, a istima daje identitet što znači kada se imenuje, svakoj osobi, spomenuto, bude jasno. Marku prepoznamo po simbolu ili drugom vizualnom identitetu koji ga izdvaja od drugih. Marka je nematerijalna, što znači da je zapravo ne možemo dodirnuti ili vidjeti. Kao takva, ona pomaže u oblikovanju percepcije ljudi o tvrtkama, njihovim proizvodima ili pojedincima. Keller, Marino i Wallace (2002) pojam marke definiraju na zanimljiv način spominjući je kao posudu za značenje i povjerenje, pokrivenu iskustvom. Definiciji nadodaju objašnjenje da marke postoje kako bi osigurale povjerenje,



dale značenje i pružile ekonomsku i društvenu sigurnost. Kotler i Keller (2008) u svom djelovanju ističu marku kao “ime, pojam, znak, simbol, oblik ili kombinaciju svega ovoga, čija je namjena identificiranje dobara ili usluga jednog prodavatelja ili grupe prodavatelja te njihovo razlikovanje od konkurenata.” Ova je koncepcija široko prihvaćena u svijetu marketinga, međutim sadašnjost i budućnost nagovještavaju da će zastarjeti obzirom da sama marka postaje strateški vrlo važan alat za osiguravanje dobrog odnosa s potrošačima. Čitava povijest marke seže stoljećima unaprijed, ali njezino se značenje u marketingu poprilično promijenilo. Danas se pažnja usmjerava na značenje marke za kupca te njegovo pozicioniranje u društvu, a u prošlosti se naglasak prvenstveno stavljao na funkcionalnu komponentu proizvoda, zanemarujući psihološku i osjećajnu komponentu. Marka je prije imala za cilj razlikovati proizvode na tržištu, a danas je njen cilj privući i zadržati potrošače.

Moguće je razlikovati 3 elementa (identiteta) marke koji se mogu pravno zaštititi:

- Ime (Brand name) – dio je marke kojeg je moguće izgovoriti, a sadržajem može biti riječ, slovo ili broj
- Znak (Brand mark) – dio je marke kojeg nije moguće izgovoriti, ali je moguće vidjeti. Znak ili logo marke treba biti autentičan te ostavljati snažan dojam na potrošača
- Zaštitni znak (Trade mark) – dio je marke koji ima funkciju zaštite od zlouporabe ili falsifikata marke, a označava da isključivo vlasnik ima pravo njenog korištenja.

U kontekstu ovog rada, važno je promotriti odnos proizvoda i marke. Proizvodi uglavnom jesu, ali ne moraju biti markirani. Proizvod koji nema svoju marku nazivamo generičkim proizvodom koji u pravilu nije dugoročno profitabilan. Generički proizvod ima isključivo osnovnu korist, zadovoljava trenutne potrebe (Vranešević, 2007.). Vranešević pritom navodi da se takvi predmeti kupuju isključivo zbog cijene te ne postoji diferencijacija među takvim proizvodima, a za primjere navodi proizvode poput šećera i brašna. Dok se generički proizvod temelji na fizičkim značajkama, s druge strane, markirani proizvod kupcu pruža garanciju i obećanje odnosno dodatnu vrijednost samog proizvoda. Kroz marketinšku povijest, provedena su brojna testiranja koja su u odnos stavljala marku i okus naglašavajući koliko je ustvari bitna marka prilikom kupnje i percepcije proizvoda. Tako je Keller (2003) u svom radu naveo istraživanje u kojem su ispitanici morali iskazati mišljenje o 6 različitim marki piva, a pritom nisu znali o kojim markama je riječ. Rezultati su pokazali da su postojale velike razlike u ispitivanju kada ispitanici nisu znali i kada su bili upoznati s markom koju testiraju. Na temelju takvih ispitivanja, Vranešević (2007) sa sigurnošću tvrdi da je upravljanje markom puno više od pukog označavanja proizvoda.

## 2.2. Lojalnost marki

Lojalnost predstavlja unutarnju bliskost prema pojedincu ili skupinama ljudi. Biti lojalan podrazumijeva imati iste vrijednosti kao i ostali članovi zajednice, a to podrazumijeva i branjenje stavova zajednice bez obzira na vlastito mišljenje. Kada lojalnost spominjemo u kontekstu marketinga, najčešće govorimo o pojmu „Brand loyalty“ odnosno lojalnost marki. Aaker (1991) ističe da je odanost marki mjera u kojoj je kupac privržen za marku. Odražava vjerojatnost da će kupac prijeći na drugu marku, posebno kada dotadašnja marka napravi cjenovnu ili bilo koju drugu promjenu. Cilj je svakog poduzeća imati vjerne kupce jer takvi osiguravaju opetovanu kupnju proizvoda ili usluga poduzeća. Svaka lojalnost polazi od zadovoljstva kupaca, a zadovoljstvo je trenutno i pasivno stanje koje poduzeće treba svojim aktivnostima pretvoriti u lojalnost. Lojalan potrošač sklon je kupnji iste marke unutar kategorije proizvoda bez obzira na pogodnosti koje mu drugi proizvođači mogu ponuditi. Pojam lojalnosti marke moguće je mjeriti metodama poput publiciteta, ponavljajuće kupnje, usmene predaje, osjetljivosti na cijenu, zadovoljstva potrošača i slično. Poduzeća različitim načinima i mjerama pokušavaju ostvariti lojalnost kupaca: visokom razinom usluge, osiguravanjem kvalitetnih proizvoda, kvalitetnom distribucijskom mrežom... Lojalnost predstavlja dugoročan uspjeh poduzeća kroz zadržavanje postojećih potrošača te pridobivanja novih, a to posljedično znači niže troškove, mogućnost postavljanja viših cijena te ostvarivanje viših prihoda.

Lojalnost marki danas je sveprisutna na svim područjima marketinškog poslovanja: tekstilna industrija, tehnološka industrija, automobilska industrija pa čak i sportska industrija. Koliko je koncept lojalnosti marke bitan u marketinškom poslovanju govori i činjenica da je proizvođač automobila BMW koji je pozicioniran kao luksuzna marka, razmatrao proizvodnju jeftinijih verzija automobila koje bi cjenovno približio mladim vozačima koji kupuju svoj prvi automobil. Smatrali su ukoliko potrošač bude zadovoljan prvim korištenim proizvodom, da će stvoriti lojalnost prema toj marki te ponoviti kupnju iste. Njihov plan je bio privući mlade vozače na cjenovno pristupačnu verziju BMW-a i tako dugoročno ostvariti lojalne kupce. Navedena strategija nije provedena pa ne možemo utvrditi koliko bi bila uspješna.

Aaker (1991) smatra da postoji nekoliko razina lojalnosti prema marki koje je naveo u „Piramidi lojalnosti“ (slika 2).



**Slika 2: Piramida lojalnosti kupaca**

Izvor: Aaker D. (1991)

Najniža razina lojalnosti je nelojalan kupac koji je potpuno ravnodušan prema marki. Svaka se marka smatra adekvatnom, a ime marke ne kreira kupovnu odluku. Marka koja je cjenovno povoljnija, bit će privlačnija kupcu. Druga razina uključuje kupce koji su zadovoljni proizvodom ili prije svega nisu nezadovoljni. Vrlo je teško u ovom slučaju promijeniti kupčev odabir, naročito ako ono zahtjeva i ulaganje određenog napora. Treću razinu čine zadovoljni kupci kojima će promjena kupovne odluke donijeti samo troškove, a to mogu bit troškovi vremena, novca, ali i rizika koji je povezan s odlukom promjene marke. Poduzeću je u pravilu jako teško privući ovakve kupce obzirom da moraju ponuditi nešto inovativno i dovoljno vrijedno da bi kompenziralo troškove s kojima se suočavaju odabirom druge marke. Četvrta razina su kupci koji istinski vole marku. Takav osjećaj povezanosti s markom može biti potaknut asocijacijama kao što su simbol, iskustva korištenja ili visoka percipirana kvaliteta. Najvišu razinu predstavljaju predani kupci. Često osjećaju ponos i privilegiju što su baš oni odabrali ili otkrili neku marku. Marka im je vrlo bitna s aspekta funkcionalnosti, ali i kao izraz njihove osobnosti.

Koncept lojalnosti marki uvelike je povezan s tržišnom vrijednošću marke, možemo ga smatrati ključnom komponentom tržišne vrijednosti marke. Već prethodno spomenuto, tržišna vrijednost marke pruža dodatnu vrijednost proizvodu, a upravo to čini i lojalnost. Pitta i Katsanis (1995) u svom djelovanju

navode da će tržišna vrijednost marke povećati vjerojatnost izbora marke, što bi značilo da će se javiti lojalnost prema određenoj marki.

Lojalnost marki razlikuje se od ostalih glavnih dimenzija tržišne vrijednosti marke zbog svoje uže povezanosti s iskustvom korištenja. Nasuprot tome, svijest, asocijacije i percipirana kvaliteta karakteristike su mnogih marki koje osoba nikada nije koristila. Lojalnost marki osnova je tržišne vrijednosti marke koju stvaraju mnogi čimbenici, a glavni je među njima iskustvo korištenja. Iako se razlikuje od njih, na lojalnost djelomično mogu utjecati ostale dimenzije tržišne vrijednosti marke: svijest, asocijacija i percipirana kvaliteta. Primjerice, u nekim slučajevima, lojalnost može proizaći uglavnom iz percipirane kvalitete. (Aaker, 1991.)

### **2.3.Svijest o marki**

Aaker (1996) svijest o marki (Brand awareness) definira kao snagu prisutnosti brenda u svijesti potrošača. Isti pojam, za Američku marketinšku agenciju (AMA) predstavlja „marketinški koncept koji omogućava mjerenje razine i trendova potrošačkog znanja i svijesti o postojanju marke“. Svijest o marki vrlo je važan faktor pri proučavanju ponašanja potrošača, upravljanja oglašavanjem ili markom. Ključ za donošenje kupovne odluke leži u sposobnosti potrošača da prepozna ili se prisjeti marke. Kupnja se ne može nastaviti ako potrošač nije prvo svjestan kategorije proizvoda i marke unutar te kategorije. Svjestan marke nije samo onaj koji se može prisjetiti naziva marke već je dovoljno da uoči barem neka razlikovna obilježja.

Svakom je kupcu cilj smanjiti kupovni rizik, a to jedino mogu postići uz dobru upoznatost s markom. Tada posljedično raste i povjerenje kupaca prilikom odabira marke. Ovakav koncept uočljiv je i na samom tržištu. Prilikom plasiranja nove marke na tržište, njen će ulazak i širenje biti brže i bezbolnije ukoliko kupci pokažu veliku razinu upoznatosti s markom (Park i Stoel, 2005.).

Cilj je svakog poduzeća kreirati marku čija će prepoznatljivost među potrošačima biti velika. To najčešće postižu osnovnim elementima svjesnosti: naziv, logo i slogan. Nabrojani elementi svjesnosti moraju međusobno funkcionirati kako bi se postigao željeni cilj – viša razina svijesti o marki. To bi za poduzeće značilo:

- Poticanje povjerenja i lojalnosti
- Pomaže isticanje u gomili
- Građenje kapitala robne marke
- Poticanje prodaje

Svijest o robnoj marki predstavlja prvi korak u marketinškom lijevku, prvi i temeljni korak za stjecanje kupaca. (slika 3)



**Slika 3. Marketinški lijevak**

Izvor: <https://promocija-bb.hr/brand-awareness-ili-koliko-smo-vidljivi-drugima/>

Aaker (1996) veliki naglasak stavlja na psihološki aspekt ove teme. Prepoznavanje objašnjava kroz upoznatost koju je kupac stekao prethodnim izlaganjima. Prepoznavanje nužno ne uključuje prisjećanje gdje se određena marka prethodno susrela i po čemu se razlikuje od drugih. Potrošač jednostavno ima u svijesti da je marku negdje, u nekom vremenu, zapazio. Istraživanja koja su proveli psiholozi pokazala su da samo prepoznavanje može rezultirati s više pozitivnih osjećaja prema gotovo svemu, bilo da se radi o glazbi, ljudima, riječima ili markama. Jednostavnije rečeno, potrošači će svoje odluke o markama temeljiti na prepoznatljivosti te će prednost davati markama koje su im poznatije.

Za Aakera (1991), svijest o marki uključuje „kontinuum raspona od nesigurnog osjećaja da je marka prepoznatljiva do uvjerenja da je marka jedina u klasi proizvoda“, što je i prikazao piramidom svijesti o marki. (slika 4)



**Slika 4: Piramida svjesnosti marke**

Izvor: Aaker D. (1991)

Brojni marketinški stručnjaci govore kako afinitet prema poznatoj marki nije samo instinktivan odgovor. Kada potrošači identificiraju marku i sjete se da su je prethodno vidjeli možda i nekoliko puta, u svijest im dolazi činjenica da poduzeće troši veliku količinu novca na promociju. Naravno, logika nalaže da tvrtka neće trošiti novac na loše proizvode, stoga takvu situaciju potrošači smatraju kao „signal“ da takva marka vrijedi.

#### **2.4.Percipirana kvaliteta marke**

Za marku nije dovoljno da bude samo prepoznata u svijetu, marku treba krasiti i odgovarajuća vrijednost. Jednom prilikom, poznati američki biznismen James Robinson izjavio je da je kvaliteta „jedina patentna zaštita koju poduzeće ima“ .Kvalitetu marke najčešće vežemo uz fizičke značajke markiranog proizvoda poput izdržljivost i trajnosti. Takve i slične značajke potrošačima predstavljaju diferencijaciju među markama, međutim, pitanje je, je li ta razlika doista takva ili je samo percipirana u svijesti potrošača?

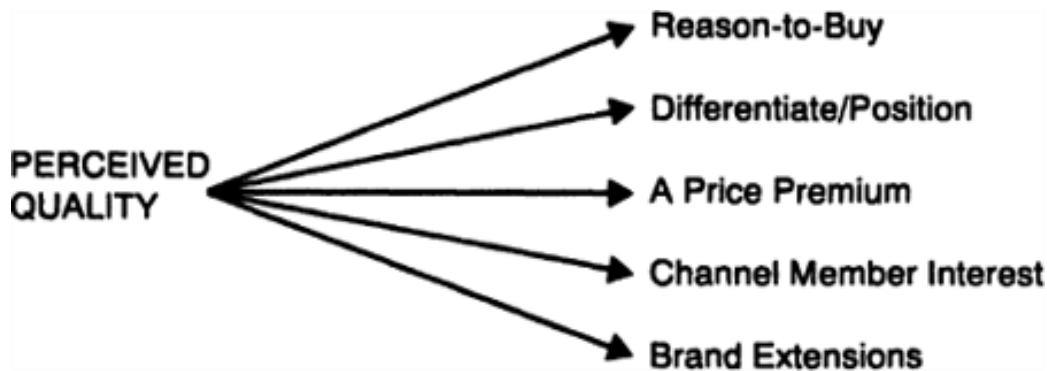
Vranešević (2007) smatra da kupci određuju kvalitetu marke bez obzira što vlasnici marke mislili o njoj. Nadovezao se pritom da kupci proizvode različitih marki smatraju različito kvalitetnima. Tako će se u pravilu markirani proizvodi ili snažnije marke smatrati kvalitetnijima i vrjednijima od generičkih proizvoda ili slabijih marki iako to možda i nisu.

Stvaranje kvalitetnog proizvoda ili usluge, djelomično je obavljen posao, potrebno je stvoriti i pozitivne percepcije. Percipirana kvaliteta može se razlikovati od stvarne kvalitete iz raznih razloga poput prethodnog lošeg iskustva korištenja određene marke. Loša reputacija marke može ostaviti velike posljedice na tržištu, a oporavak može biti dug i otežan, stoga je ključno zaštititi marku od stjecanja loše reputacije (Aaker, 1996.).

Isti je pojam prema Sánchezu, Callarisi, Rodríguezu i Molineru (2006) „subjektivna konstrukcija, dinamička varijabla doživljena neposredno prije kupnje, u točnom trenutku kupnje, u trenutku kada se proizvod ili usluga koristi i u trenutku nakon korištenja proizvoda ili usluge“. Razlikuje se između kupaca, kulture, pa čak i godišnjeg doba. Ono što jedan kupac doživljava kao prednost za kupnju proizvoda, za drugog može biti problem koji će ga odvući od kupnje. Također, ono što neki kupci smatraju vrijednim u Europi, može potpuno odbiti korisnike iz Azije.

Vrlo je teško definirati što znači da je marka kvalitetna jer se kvaliteta očituje u percepciji svakog potrošača, što znači da ne mora biti objektivne prirode. Obzirom da svaki potrošač ima različite želje i potrebe, teško je pronaći istomišljenike prilikom ocjene kvalitete marke. Ocjena kvalitete najčešće se temelji na mišljenju potrošača o osnovnim funkcijama koje proizvod treba zadovoljavati te o dodatnim vrijednostima koje bi proizvod dodatno sadržavao. Stoga se uspješne marketinške strategije baziraju na istraživanju želja, potreba i navika kupaca kako bi im isporučili proizvod koji će nadmašiti njihova očekivanja. Kvaliteta koju percipira kupac glavna je odrednica spremnosti kupca da kupi proizvod ili uslugu u odnosu na druge proizvode ili usluge koje se natječu za pozornost kupaca.

Aaker (1991) je pokazao da percipiranu kvalitetu moramo odvojiti od zadovoljstva, a objasnio je to na način da kupac može biti zadovoljan markom jer je imao niska očekivanja o performansama marke. Visoko percipirana kvaliteta nije u skladu s niskim očekivanjima i tu se stvara razlika ova dva pojma. Isto tako, odvaja značenje stava od percipirane kvalitete objašnjavajući to činjenicom da se pozitivan stav može javiti jer su marke lošije kvalitete jeftinije, a suprotno tome, osoba može imati negativan stav prema visokokvalitetnoj marki smatrajući je precijenjenom. Nadalje, Aaker generira vrijednost percipirane kvalitete putem nekoliko faktora (slika 5).



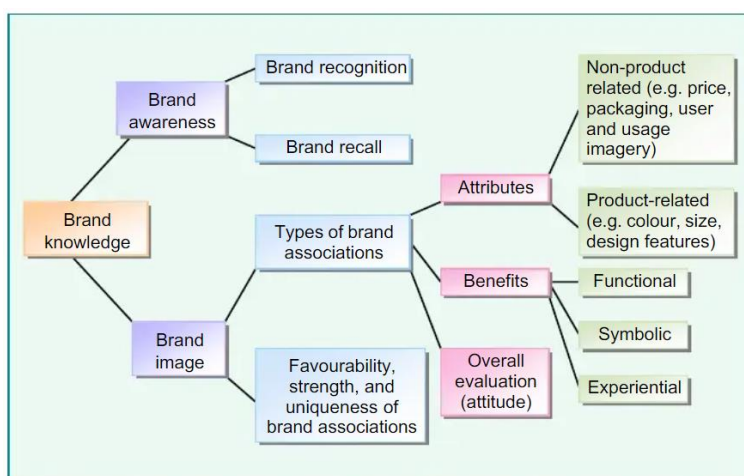
**Slika 5: Percipirana kvaliteta**

Izvor: Aaker D. (1991)

Pojmove percipirane kvalitete, tržišne vrijednosti marke i financijske vrijednosti marke možemo staviti u korelaciju. Kupci pridaju vrijednost marki ovisno o tome kako je percipiraju te se svaka promjena percepcije izravno ogleda u vrijednosti marke što znači da postoji izravna povezanost percipirane kvalitete i tržišne vrijednosti marke. Već prethodno spomenuto, tržišna vrijednost marke bitan je čimbenik financijskog stanja poduzeća, stoga promjene percepcije kvalitete marke odražavaju se i na financijsku vrijednost marke.

## 2.5. Imidž marke

Imidž marke uz svijest o marki čini dva temeljna faktora znanja o marki, a taj koncept podržavaju i Keller (1993) i Shimp (2003) (slika 6).



**Slika 6: Dimenzije poznavanja marke**



Izvor: Shimp T.A. (2003); Keller K.L. (1993)

Imidž marke, skup je asocijacija, obično organiziranih na neki smislen način. Imidž i asocijacija predstavljaju percepcije koje mogu, ali ne moraju odražavati stvarnost na objektivan način (Aaker, 1991.).

Keller (1993.) smatra da se imidž marke stvara na temelju sjećanja te kao važne faktore ističe promociju i reklame, ističući da imidž marke ne postoji u značajkama ili samom proizvodu.

Imidž marke formira se kroz percepciju javnosti o poduzeću ili proizvodu. Taj stav zastupa Kotler (2000) koji dodaje da na imidž utječu i brojni vanjski čimbenici koje poduzeće ne može kontrolirati. Kupac će svoje uvjerenje o marki razviti ovisno o tome kako je pozicionira za svaki atribut. Skup svih potrošačevih uvjerenja izgradit će imidž marke.

Kupci u globalu smatraju da je moguće obaviti zadovoljavajuću kupnju odabirom poznatih marki pri čemu smanjuju kupovni rizik. Ovu teoriju podupire i Thakor (1997.) koji smatra da kupci koriste imidž marke da bi prepoznali proizvod, percipirali kvalitetu i smanjili kupovni rizik.

Obzirom na današnji dinamički način života, ljudi su sve češće ograničeni vremenom i količinom informacija, a naročito kada je u pitanju kupovni proces. Tada veliku važnost kupovnog procesa čini imidž marke koji je korišten kao vanjski znak za donošenje odluke o kupnji.

### **3.SPECIFIČNOST MARKE U KONTEKSTU PROFESIONALNOG SPORTA**

Današnje poslovanje u profesionalnom sportu sve se više svodi na upravljanje timovima kao markama. Razdoblje od 2000. do 2010. smatrano je desetljećem kojeg će obilježiti razvoj aktivnosti upravljanja timom iz fokusa na pobjedu kao sredstva kratkoročnog profita do fokusa na strateško upravljanje timskom markom kao sredstva dugoročnog profita (Gladden, Irwin i Sutton, 2001.). Takvo razmišljanje iznenadilo je mnoge sportske menadžere, međutim, ono se pokazalo istinitim u sferi profesionalnog sporta pri čemu je moguće pronaći brojne primjere gdje rukovoditelji „upravljaju svojim brandom“.

Ross (2006) ističe da iako sportski rukovoditelji sve više upravljaju klubom kao markom, njihovo je znanje još uvijek na niskoj razini kada je u pitanju stvaranje snažne marke. Obzirom da je primarna ponuda svakog kluba iskustveni, emocionalni proizvod ili usluga, ona varira od utakmice do utakmice. Nadovezujući se na prethodno, uzima u obzir činjenicu da sportski menadžeri nemaju mogućnosti kontroliranja ishoda događaja, stoga svoje napore uspješnog upravljanja markom moraju usmjeriti na druge aspekte sportskog iskustva. Elemente koje mogu kontrolirati, rukovodeći bi trebali iskoristiti da osnaživanje marke jer sama utakmica i rezultat nisu pod njihovom kontrolom.

#### **3.1.Tržišna vrijednost marke u sportu**

Već prethodno spomenuto, tržišna vrijednost marke je vrijednost koju potrošač pridaje određenoj marki. Iako se vrijednost marke može opipljivo mjeriti pomoću određenih pokazatelja, velika komponenta ovog koncepta je nematerijalna odnosno ovisi o tome kakve percepcije i asocijacije ljudi imaju na određenu marku i poznatost tih robnih marki u umu potrošača.

Tržišnu vrijednost marke moguće je promatrati na primjeru sportskog poslovanja tj. sportskih klubova. Sportske klubove, Heerea i drugi (2011), vide kao simboličke prikaze okruženja u kojem isti djeluju, stoga Biscaia, Correia, Ross, Rosado i Maro<sup>^</sup>co (2013) u svom djelovanju ističu važnost razmatranja specifičnih značajki svakog sporta s ciljem boljeg razumijevanja važnosti vrijednosti marke za sportske klubove. Gladden & Milne (1999) tržišnu vrijednost marke u kontekstu sporta definiraju kao „vrijednost koju potrošači pridaju nazivu ili simbolu favoriziranog kluba“. Osim sportskog segmenta, rukovodeći razvijaju novi, sveprisutni trend upravljanja klubom kao markom, a takav model upravljanja dominantan je na tržištu sporta. (Doyle, Filo, McDonald i Funk, 2013.)

Problematika mjerenja tržišne vrijednosti marke tematika je kojom su se bavili mnogi stručnjaci, a brojne studije izradile su ljestvice mjerenja na temelju Aakerovog (1991) i Kellerovog (1993) koncepta. Aaker (1991) je koncept marke vidio kao kombinaciju percipirane kvalitete, lojalnosti, svijesti o marki i

asocijacije na marku, a u skladu s tim objašnjenjem, Keller (1993) razvija koncept tržišne vrijednosti marke temeljene na kupcu (CBBE) sastavljen od dvije komponente: svijest o marki i imidž marke. Prilikom izrade ljestvica, u obzir se nije uzelo iskustvo gledatelja s njihovim najdražim klubovima, a što je Ross (2006) smatrao jako bitnim za potpuno i ispravno shvaćanje tržišne vrijednosti sportske marke. Obzirom da klubovi primarno nude sportski događaj kao iskustveni proizvod, odlučio je kreirati mjerni model temeljen na gledateljima (SBBE). Model je u početku bio adekvatan za mjerenje tržišne vrijednosti marke u profesionalnom sportu, a kasnije su ga Biscaia i drugi (2013) doradili kroz aspekt nogometne industrije. Asocijacije na marku, razmotrio je kao definiciju drugog reda, a internalizaciju kao definiciju prvog reda. Ross i drugi (2008) internalizaciju objašnjavaju kao koncept koji se odnosi na mjeru do koje je pojedinac ugradio klub u svoj osobni identitet, a dodatnu pouzdanost ostvaruje kroz segmentaciju članova kluba i povremenih kupaca. S druge strane, Biscaia i drugi (2013), kreirali su relevantan model za istraživanje tržišne vrijednosti marke, ali pri istraživanju nisu ispitali koliko se različite skupine ljudi razlikuju prilikom procjene marke.

Brojne su studije naglasak stavljale na različitu percepciju vrijednosti sportske tržišne marke ovisno o vrsti potrošača. Prevedeno u sportskom poslovanju, danas svi veliki nogometni europski klubovi funkcioniraju na način da imaju dvije vrste potrošača: članove i povremene kupce (nečlanove). Članovi kluba odnose se na skupinu potrošača koji plaćaju određenu uglavnom godišnju naknadu i pritom imaju određene kupovne i druge pogodnosti koje povremene kupci ne mogu uživati. Članovi kluba smatraju se emocionalno privrženijima i bliskijima klubu ponajprije zbog redovitijih aktivnosti vezanih uz klub (McDonald & Shaw, 2005.), dok je kupovno ponašanje povremenih kupaca nestabilnije i pod utjecajem je drugih aktivnosti u slobodno vrijeme. U pravilu, članovi kluba percipiraju klub vrijednijim nego što to čine povremeni kupci. Vrlo je važno razumjeti način na koji sportske marke doživljavaju članovi i nečlanovi kluba jer to omogućuje klubu da bolje pruži sportska iskustva i osnaži vezu s navijačima.

Gravald & Gronross (1996) središnjom idejom teorije marketinga odnosa smatraju postojanje neprekidnog odnosa s kupcima u rasponu od transakcijskih do relacijskih. Tom prilikom, Garbarino i Johnsonn (1999) ističu da organizacija može imati kupce visoke i niske relacije. Objašnjavaju ih na način da se kupci niske relacije smatraju pojedinačnim kupcima karata i povremenim pretplatnicima usluge koju pruža organizacija, dok kupcima visoke relacije smatramo stalne pretplatnike. Činjenica je da svaki klub razlikuje ove dvije vrste kupaca, stoga je ova ideja jako važna u sportskom scenariju. McDonald i & Shaw (2005) ističu važnost programa za članstvo za sportske klubove jer osim što stvaraju posebnu vrstu veze s navijačem, ova strategija stvara i stabilan izvor prihoda za organizaciju. Poslovanje na principu članstava sve je popularnije među sportskim klubovima, a Hajduk predstavlja dobru ilustraciju spomenute strategije. Splitski klub je započeo ovim modelom poslovanja 2011. godine, a već 2022. godine brojio je preko 90 000 članova čime se svrstao u odabrano društvo kojeg čine europski velikani

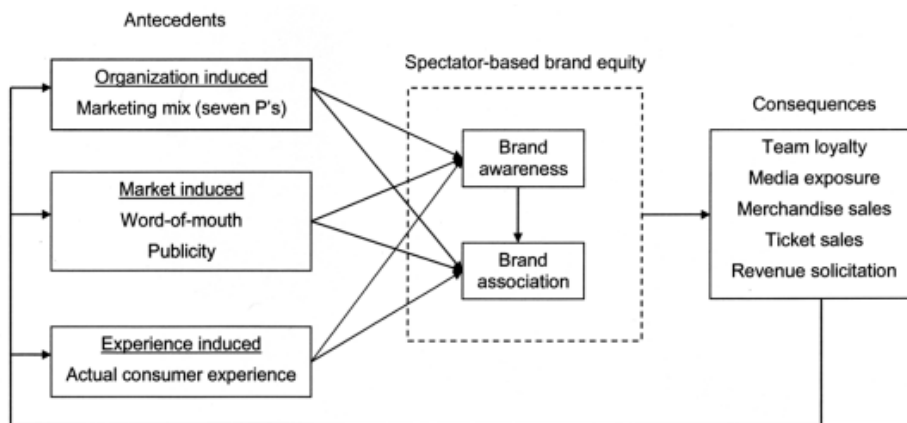
poput Barcelone, Manchester Uniteda, Bayerna i drugih koji broje preko 100 000 članova. Potrebno je razlikovati članstvo od vlasnika sezonskih ulaznica. Vlasnik sezonske ulaznice kupuje paket kako bi imao pristup svim ili gotovo svim domaćim utakmicama po povoljnoj cijeni, ali on ne mora nužno biti uključen u program članstva. Članovi kluba, s druge strane, plaćaju redovnu (uglavnom godišnju) naknadu kako bi imali širok raspon pogodnosti povezanih s klupskim dobrima i uslugama koje nadilaze posjedovanje sezonske ulaznice. Brojne su prednosti strategije članstva za sportske organizacije, kako financijske tako i marketinške. Veliki broj članova znači konstantne prihode za financiranje temeljnih aktivnosti i dnevnih operacija, a uz to svi članovi se nalaze u klupskoj bazi podataka što organizaciji omogućuje da razvije strategije za jačanje veze između kluba i navijača putem metoda kao što su izravni marketing i ciljane promocije. Lock, Taylor, Funk i Darcy (2012) smatraju da se članovi kluba ili pretplatnici češće poistovjećuju s klubom nego što to čine nečlanovi, a Ross (2008) dodaje da veće poistovjećivanje s klubom znači i percepciju veće vrijednosti marke.

Stoga, uočavanje razlika u percepciji vrijednosti marke između članova kluba i onih koji to nisu, može se pokazati ključnim za klubove pri osmišljavanju marketinških strategija za ispravno komuniciranje s različitim vrstama potrošača (Biscaia i sur., 2015.).

### **3.2.SBBE model**

Činjenica je da karakteristike sportskih usluga predstavljaju veliki teret za upravljanje iskustvom kupaca ili navijača. Sfera sportskog marketinga zahtjeva i drugačiji princip brendiranja marke naročito jer se ono bazira na upravljanju percepcije kupaca. Prilikom stvaranja tržišne vrijednosti sportske marke, sve veći utjecaj dobiva iskustveni doživljaj te je neophodno uključiti element korisničkog iskustva ukoliko želimo razumjeti tržišnu vrijednost sportske marke (Ross, 2006.).

Uzevši u obzir važnu ulogu iskustva, Berry (2002) stvara model sličan Kellerovom (1993) temeljenom na kupcima. Berryev koncept tržišne vrijednosti sportske marke prepoznaje jedinstvene karakteristike gledateljskog sporta kroz prethodnike izazvane organizacijom, tržištem i iskustvom (slika 7). Među 3 nabrojana elementa, najveći naglasak stavlja na kupčevo iskustvo s pružateljem usluga.



**Slika 7: Predloženi okvir za SBBE model**

Izvor: Ross S. (2006)

Prethodnici uzrokovani organizacijom (Organization induced) smatraju se elementima koje je izravno proizvela organizacija i nisu pod kontrolom menadžmenta. Nepredvidivost sportskih usluga i nemogućnost sportskih menadžera da vrše kontrolu nad sastavom temeljnog proizvoda čine ove elemente posebno važnim (Milne & McDonald, 1999.). Ove menadžerski kontrolirane varijable nazivaju se marketinški miks i izravno utječu na potrošača.

Berry (2002) prethodnike uzrokovane tržištem (Market induced) definira kao izvore koji potrošačima služe za apsorpciju informacija o marki koje organizacija ne kontrolira i ne plaća, a tu ponajprije misli na publicitet. Jednostavnije rečeno, potrošači stvaraju sliku o marki na temelju izvora koji ne dolaze od organizacije. Problem je što drugi izvori osim pozitivnih, mogu dati i negativne informacije o marki.

Prethodnik izazvan iskustvom (Experience induced) odnosi se na stvarno korisničko iskustvo usluge, a Berry (2002) ga smatra primarnim utjecajem za potrošače. Nogomet je gledateljski sport, stoga je njegov proizvod uslužni, nematerijalne i subjektivne prirode. Korisničko iskustvo predstavlja značajan čimbenik koji utječe na formiranje asocijacija o marki. Ukoliko se iskustva kupaca razlikuju od komunikacija koje dolaze od organizacije i tržišta, Berry (2002) smatra da će kupac vjerovati svom iskustvu, a ne prethodno prikupljenim informacijama. Isto tako, iskustveni prethodnik utječe i na svijest o marki. Keller (1993) svijest o marki i poznatost marke stavlja u korelaciju. Poznatošću marke stječe se aktivnostima oglašavanja ili uporabe markiranog proizvoda, a svako ponovljeno izlaganje marki, povećat će upoznatost s markom te sposobnost da se prisjetimo marke.

Berryev (2002) koncept ističe nekoliko posljedica tržišne vrijednosti marke: lojalnost sportskom klubu, medijska izloženost, prodaja klupskih proizvoda, prodaja karata i prikupljanje prihoda.

Ross (2006) na temelju ograničenja Aakerovog (1996.) modela i predložene konceptualizacije vrijednosti marke temeljene na gledateljima, predlaže prilagodbe prethodno izgrađenim okvirima. Spomenuta prilagodba uključuje sljedeće prilagodbe posljedica: lojalnost sportskom klubu, atmosfera, prikupljanje prihoda i mogućnost proširenja.

Tvrtke koje dobro posluju, najčešće to uspijevaju zbog toga što su stvorili određeni stupanj lojalnosti svojih kupaca koji ponavljaju svoje kupovne aktivnosti i podržavaju istu organizaciju. Nedavna istraživanja lojalnosti u timskom sportu koja su proveli Mahony, Madrigal i Howard (2000), sugeriraju da bi vjerni navijači vjerojatno kreirali pozitivne stavove prema određenom klubu pri čemu bi pokazali stalno pokroviteljsko ponašanje. Aaker (1996) smatra da marke s dobrom reputacijom mogu postići veliku lojalnost kupaca i posljedično povećati vrijednost marke. To bi značilo da će se osim ponovljene kupnje marke, izgraditi otpornost prema stavovima koji nisu u skladu s njihovim (Krosnick i Petty, 1995.). S druge strane, negativno percipirana marka, uglavnom neće dovesti do ponovljenog kupovnog ponašanja.

Atmosfera je subjektivno uzbuđenje i razina zabave koja se pruža gledateljima prisutnim na nekom događaju (Brooks, 1994.) i treba je promatrati kao element asocijacije na marku. Isporuca proizvoda, odnosno atmosfere, subjektivna je percepcija događaja koju održavaju gledatelji stvorena povezivanjem organizacijskih i iskustveno induciranih prethodnika. S druge strane, Gladden i Funk (2002) ističu da je isporuka proizvoda zabave i atmosfere jedna vrsta asocijacije na brend u timskom sportu. Neosporna je važnost atmosfere u stvaranju tržišne vrijednosti marke i ni na koji način je ne bi trebalo smatrati nevažnom. Prema Kelleru (1993), jake, povoljne i jedinstvene asocijacije poput uzbuđujuće atmosfere, pružaju temelj za lojalnost marki i tržišnu vrijednost marke temeljenu na kupcima.

Prijedlog Rossa (2006) je da se u konceptualizaciju uključi kategorija prikupljanja prihoda kako bi se bolje predstavilo stvaranje dodatnog prihoda na različitim razinama sporta. Ova komponenta prikupljanja prihoda zamjenjuje korporativnu potporu i pojedinačne donacije kao pojedinačne elemente. Ovisno o razini sporta, može se sastojati od mnogo različitih vrsta tokova prihoda. Kada prikupljanje prihoda proučavamo na sveučilišnoj razini, govorimo o donacijama koje su različiti pojedinci dali sportskim odjelima. Howard & Crompton (2004) naglašavaju da gotovo sva sveučilišta i koledži imaju neki oblik korporativnog sponzorstva. S druge strane, profesionalna razina se odnosi na prikupljanje prihoda kroz sposobnost privlačenja i zadržavanja sponzora. Sponzorstva i prava na imenovanje važnost postižu kao rezultat financijskih ograničenja s kojima se sportske organizacije suočavaju u današnjem poslovanju (Ross, 2006.). Dalje nastavlja da je za sportsku organizaciju najbitnije

da stvori pozitivne asocijacije na marku kako bi se privukli sponzori i ostvarile pozitivne posljedice koje dolaze kao rezultat tržišne vrijednosti marke temeljene na gledateljima.

Kardes & Allen (1991) proširenje marke definiraju kao ponudu dodatnih proizvoda i usluga izvan temeljnog proizvoda organizacije. Sportske organizacije uvode proširenja marke s ciljem povećanja popularnosti, a prema Campbellu & Kentu (2002) proširenja uključuju odjeću, televizijske programe, licencirane proizvode. Aaker (1990) smatra da organizacije s jakim kapitalom marke uvode spomenuta proširenja češće nego slabe marke uz veće šanse za uspjeh

#### 4. ANKETNO ISTRAŽIVANJE NAVIJAČA HNK HAJDUK SPLIT

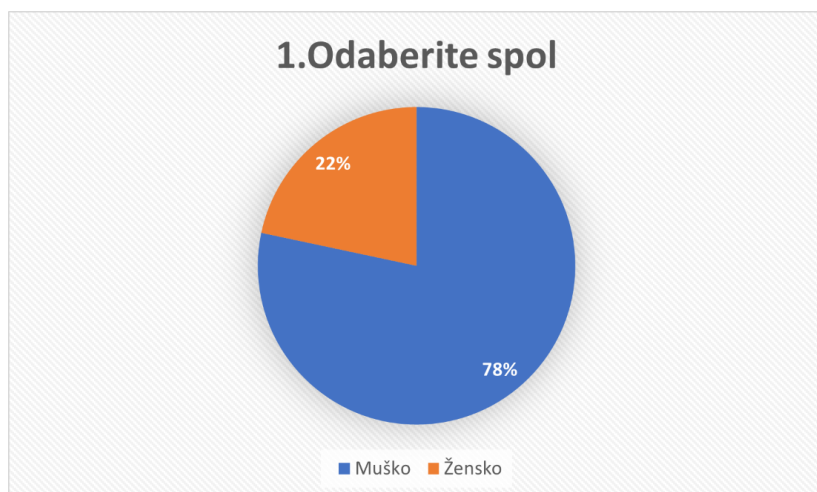
Anketni upitnik sastoji se od dvije skupine pitanja. Prvom skupinom pitanja ispitali smo osnovna obilježja ispitanih kroz 4 pitanja s višestrukim odgovorima. Druga skupina pitanja vezana je uz ispitivanje tržišne vrijednosti marke što je i središnji dio rada, a sastoji se od 18 pitanja u obliku 5-stupanjske Likertove ljestvice.

Anketni upitnik je ispunilo 63 ispitanika, a distribuiran je na forumske i Facebook grupe Hajdukovih navijača.

Prilikom kreiranja ankete, uključeno je 10 konstrukata koji će služiti kao okosnica za ispitivanje tržišne vrijednosti marke kod navijača. Faktori koji će se promatrati prilikom ispitivanja navijača Hajduka jesu: Imidž marke, sadržaji, socijalna interakcija, privrženost, povijest kluba, organizacijski atributi, klupski uspjeh, trener, vodstvo, stadion i internalizacija (svjesnost o klubu).

Uz 10 spomenutih faktora ovog modela, ispitat ćemo i faktor atmosfere za kojeg smatram da je jako bitan kada je u pitanju splitski klub. Svaki od faktora, ispitat će se s po jednu do dvije tvrdnje.

##### 4.1. Rezultati istraživanja

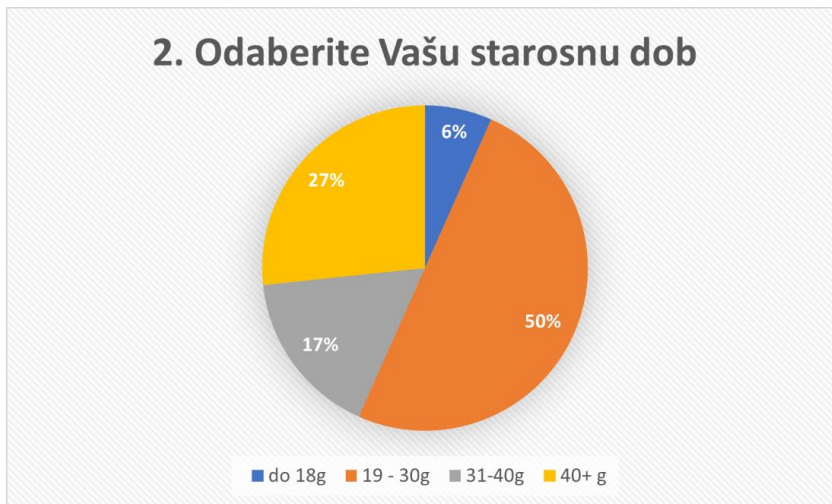


**Slika 8 – podjela ispitanih po spolu**

Izvor: Istraživanje autora



Graf (slika 8) pokazuje očekivane rezultate kada je u pitanju podjela ispitanika prema spolu. Anketni upitnik pretežito su ispunili pripadnici muškog spola povezujući to s činjenicom da je nogomet globalno popraćeniji od strane muške populacije u odnosu na žensku.



**Slika 9 – podjela ispitanih po dobi**

Izvor: Istraživanje autora

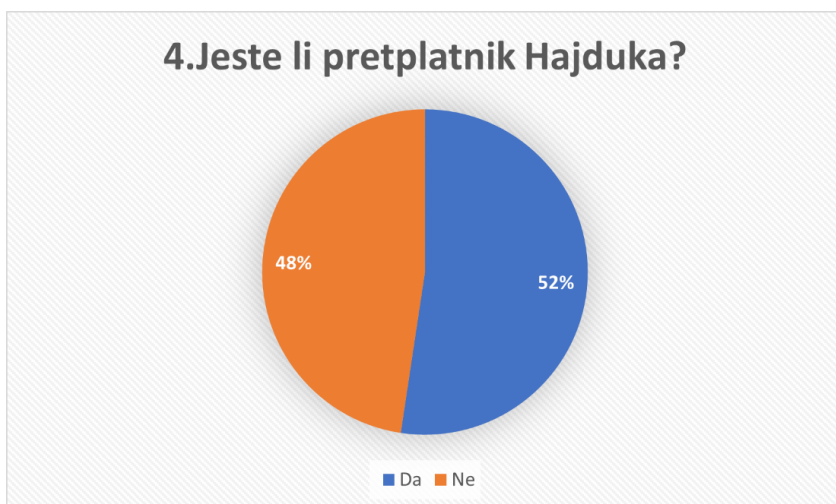
Kada je u pitanju starosna struktura ispitanika, prevladavaju osobe od 19 do 30 godina što je i očekivano obzirom na njihovu veću prisutnost na društvenim mrežama gdje se anketni upitnik i distribuirao (slika 9).



**Slika 10 – podjela ispitanih obzirom na članstvo**

Izvor: Istraživanje autora

Hajduk trenutno broji preko 94 000 članova, a većina ispitanih navijača, dio su te velike brojke (slika 10).



**Slika 11 – Podjela ispitanih obzirom na posjedovanje sezonske ulaznice**

Izvor: Istraživanje autora

Iako su većina ispitanih članovi Hajduka, takav omjer nije prisutan po pitanju vlasnika sezonskih ulaznica, broj ispitanih koji posjeduju pretplatu i onih koji to nisu, praktički je podjednak (slika 11). Sezonska ulaznica nudi drugačije pogodnosti od samog članstva. Članstvo ima simboličnu cijenu te ono označava pripadnost klubu uz brojne pogodnosti, dok sezonska ulaznica pruža mogućnost odlaska na sve domaće utakmice kluba uz plaćanje velike naknade koju si mnogi ne mogu priuštiti, stoga velika razlika broja članova i pretplatnika ne čudi.

Sljedeći format pitanja u obliku Likertove ljestvice služio je da bih ispitao u kojoj mjeri Hajdukovi navijači pridaju vrijednost svakom od 11 spomenutih čimbenika iz za ispitivanje tržišne vrijednosti marke iz perspektive gledatelja tj. navijača. Likertova ljestvica slaganja kreće se od 1 do 5. Broj 1 predstavlja potpuno ne slaganje s tvrdnjom, broj 3 predstavlja indiferentnost prema tvrdnji, a broj 5 predstavlja potpuno slaganje s tvrdnjom.



**Slika 12 – Ispitivanje čimbenika imidža**

Izvor : Istraživanje autora



**Slika 13 – Ispitivanje čimbenika imidža**

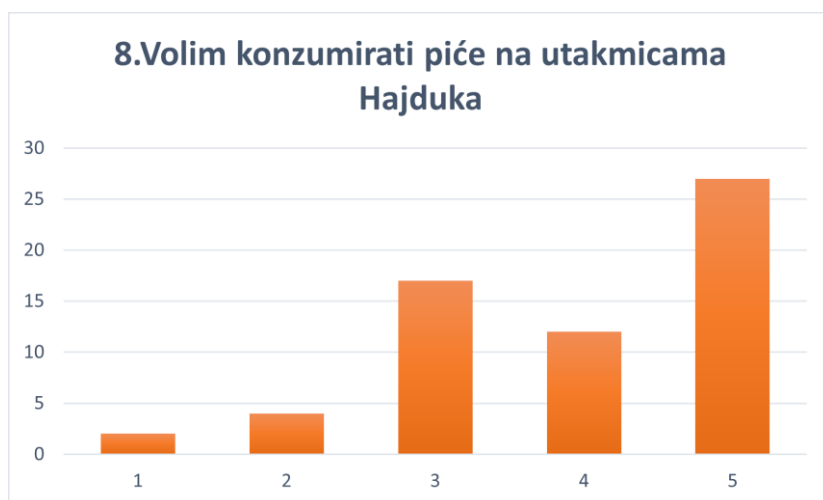
Izvor : Istraživanje autora

Čimbenik imidža marke ispitali smo putem dvije tvrdnje za koje su ispitanici stavili stupanj slaganja ovisno o vlastitim stavovima. Većina ispitanika u potpunosti se složila s tvrdnjom da je grb Hajduka unikatan (slika 12) te da su klupske boje prepoznatljive (slika 13). Ovakvi rezultati, dobar su preduvjet za stvaranje dobrog imidža marke.



**Slika 14 – ispitivanje čimbenika sadržaja**

Izvor : Istraživanje autora



**Slika 15 – ispitivanje čimbenika sadržaja**

Izvor : Istraživanje autora

Ispitali smo Hajdukove navijače jesu li zadovoljni sadržajem koji se nudi na utakmicama Hajduka, konkretnije konzumacija hrane (slika 14) i pića (slika 15). Ispitanici su istakli veliko neslaganje kada je u pitanju zadovoljstvo konzumiranja hrane, međutim zadovoljstvo konzumacije i distribucije pića ne kriju.



**Slika 16 – ispitivanje čimbenika socijalne interakcije**

Izvor : Istraživanje autora

Devetim pitanjem ispitali smo čimbenik socijalne interakcije kroz tvrdnju da su utakmice Hajduk dobro mjesto za druženje s prijateljima (slika 16). Ispitanici su pokazali veliki stupanj slaganja s navedenom tvrdnjom.



**Slika 17 – ispitivanje čimbenika privrženosti**

Izvor : Istraživanje autora

Hajduk uvijek povezujemo uz pojam vjernih i odanih navijača te su često predstavljeni kao glavna vrijednost splitskog kluba. Svi ispitanici usuglasili su se da klub ima vjerne navijače što klub uvijek može prikazati kao primarnu snagu i prednost nad konkurentima. (slika 17).



**Slika 18 – ispitivanje čimbenika reputacija i tradicija**

Izvor : Istraživanje autora

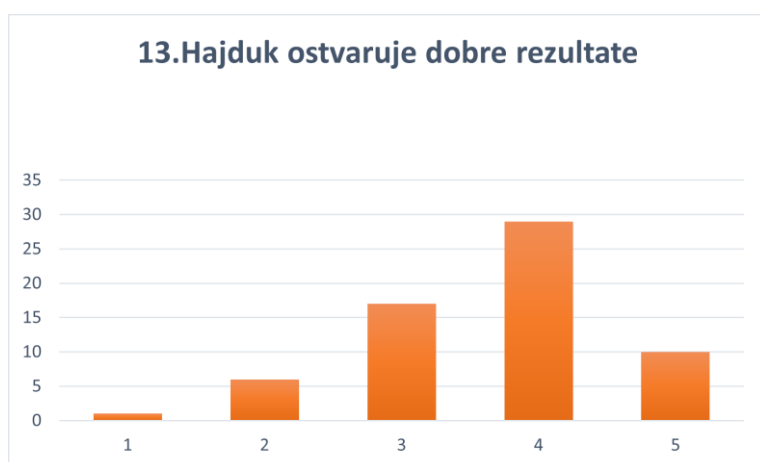
Reputacija i tradicija kluba nešto je čime se ne mogu pohvaliti brojni hrvatski, ali i europski klubovi. 60 od 63 mogućih ispitanih, u potpunosti su složni s tvrdnjom da Hajduk ima bogatu povijest pomoću koje može držati jaku reputaciju u nogometnom svijetu. (slika 18).



**Slika 19 – ispitivanje čimbenika organizacijski atributi**

Izvor : Istraživanje autora

Čimbenik organizacijskih atributa ispitan je tezom o iskrenosti kluba prema svojim navijačima (slika 19). Klub je neprestano u komunikaciji s navijačima, kroz priopćenja, kroz marketing, kroz ponudu i slično. Anketirani navijači Hajduka smatraju da klub ima vrlo iskren pristup i djelovanje prema svojim navijačima.



**Slika 20 – ispitivanje čimbenika klupski uspjeh**

Izvor : Istraživanje autora



**Slika 21 – ispitivanje čimbenika klupski uspjeh**

Izvor : Istraživanje autora



Čimbenik klupskog uspjeha ispitan je s dvije tvrdnje vezane uz Hajdukovu rezultate na nacionalnoj i europskoj razini. Već u samom uvodu ovog rada konstatirano je kako Hajduk ne briljira rezultatima zadnjih godina. Zanimljivi su rezultati ispitanika koji uglavnom nisu skeptični po pitanju rezultata i u tome ne vide veliki problem za klub, možebitni razlog toga su prethodne dvije sezone u kojima su osvojena i dva trofeja nakon dugo „sušnih“ godina (Slika 20). Većini ispitanih, klupski rezultati predstavljaju veliki stupanj važnosti (slika 21).



**Slika 22 – ispitivanje čimbenika trener**

Izvor : Istraživanje autora

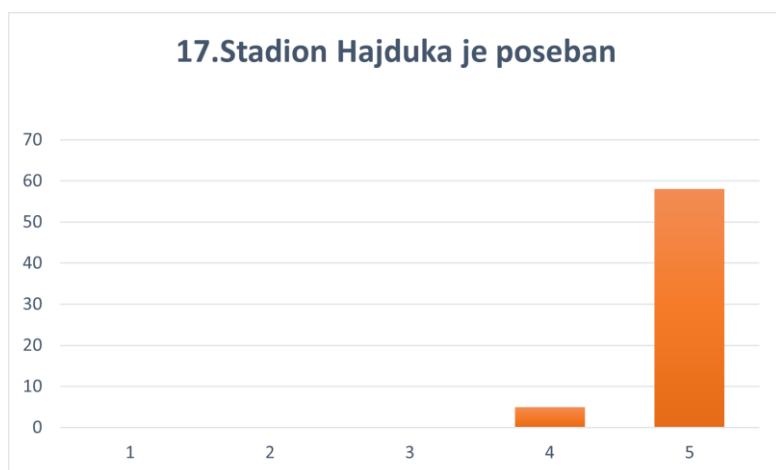
Trener kluba u ovom je istraživanju promatran odvojeno od čimbenika menadžmenta tj. vodstva kluba. Rezultati ispitanih pokazuju da postoje velike simpatije prema treneru Hajduka (slika 22).



**Slika 23 – ispitivanje čimbenika menadžment**

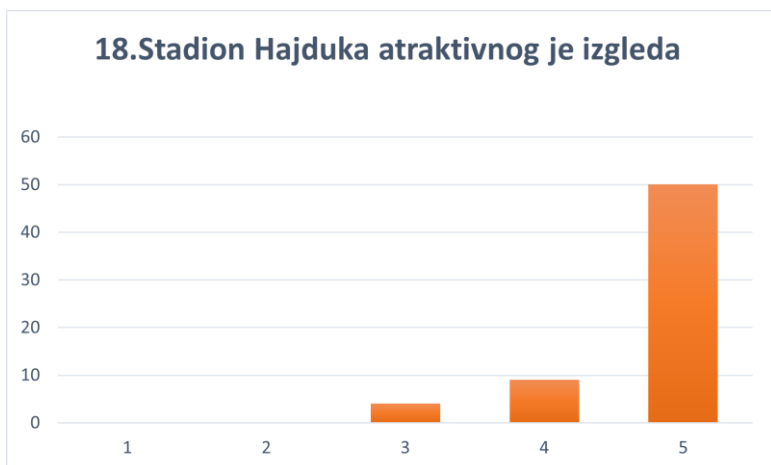
Izvor : Istraživanje autora

Nakon trenera, ispitanici su svoje mišljenje iskazali i o vodstvu kluba (slika 23). Vodstvo kluba, glavni je dio kluba jer u skladu s njihovim vrijednostima i stavovima, funkcionira klub. Ispitanici su pokazali veliko zadovoljstvo aktualnim čelnim ljudima Hajduka što može biti uzrokovano dobrim poslovanjem na području sportskog, ali i marketinškog segmenta.



**Slika 24 – ispitivanje čimbenika stadion**

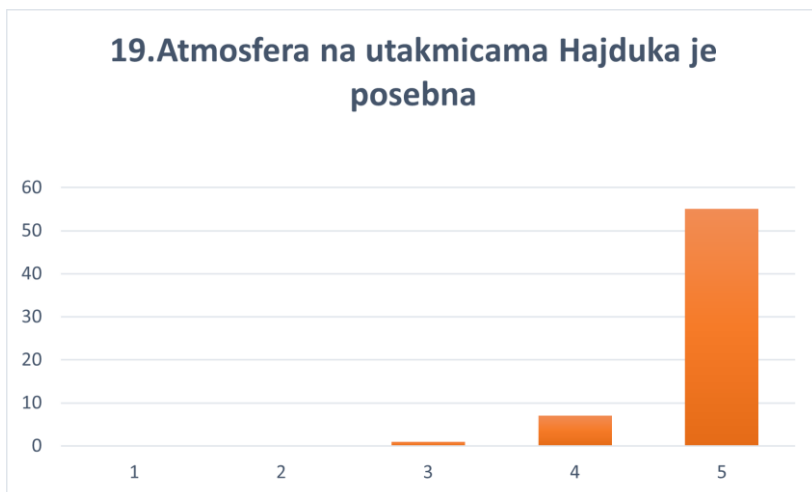
Izvor : Istraživanje autora



**Slika 25 – ispitivanje čimbenika stadion**

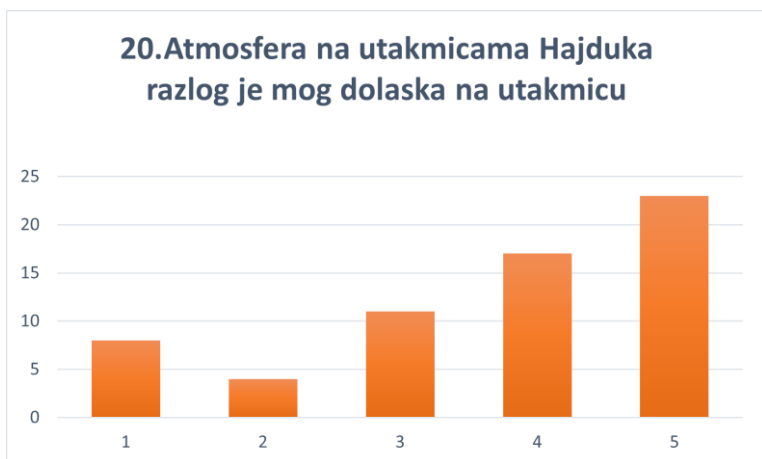
Izvor : Istraživanje autora

Rezultati dviju tvrdnji o Hajdukovom stadionu pokazuju visoku razinu atraktivnosti (slika 25) i posebnosti (slika 24) Poljuda.



**Slika 26 – ispitivanje čimbenika atmosfera**

Izvor : Istraživanje autora



**Slika 27 – Ispitivanje čimbenika atmosfera**

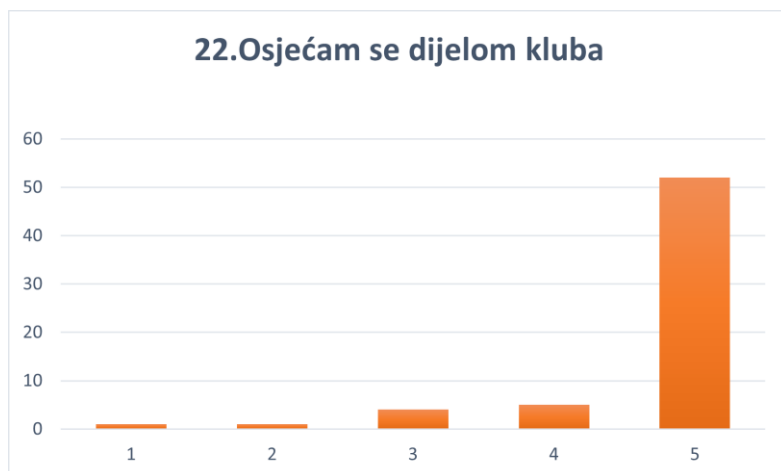
Izvor : Istraživanje autora

Dodani element atmosfere, vrlo je bitan faktor splitskog kluba kada promatramo njegovu tržišnu vrijednost. Atmosfera je često okidač za dolazak na sportske događaje, a Hajduk je taj koji se nerijetko može pohvaliti dobrom atmosferom. Ispitani navijači Hajduka složni su u tezi da je atmosfera na utakmicama Hajduka zadivljujuća (slika 26) te dobiveni rezultati pokazuju da je atmosfera vrlo bitan stimulans dolaska na utakmice Hajduka (slika 27).



**Slika 28 – ispitivanje čimbenika svjesnost o marki**

Izvor : Istraživanje autora



**Slika 29 – ispitivanje čimbenika svjesnost o marki**

Izvor : Istraživanje autora

Dvama tvrdnjama ispitana je svjesnost navijača o Hajduku. Većina ispitanih smatra da su dio kluba (slika 29) te da ga istinski žive (slika 28). Dobiveni rezultat možemo povezati s tezom da postoji velika privrženost navijača s klubom.

#### **4.2. Ograničenja istraživanja**

Unatoč prethodno dobivenim rezultatima, treba naglasiti i postojeća ograničenja ovog istraživanja koja se konkretno odnose na uzorak istraživanja. Anketnim upitnikom, provedeno je istraživanje među 63 ispitanika. Uzimajući u obzir brojnost Hajdukovih navijača, veličina uzorka iskorištena u ovom istraživanju nije zadovoljavajuća prilikom donošenja zaključaka, odnosno uzorak je nereprezentativan.

## 5.ZAKLJUČAK

Sport danas postaje sve više marketing, a klubovi se sve više počinju „tretirati“ kao marke. Skladno tome, sportski klubovi sve veće napore usmjeravaju u marketinške aktivnosti, a najveći naglasak stavljaju na svoje navijače, direktne konzumente klupskog proizvoda. Proizvodi sportske organizacije primarno su utakmice odnosno iskustveni proizvodi i tu leži važnost uključivanja navijača i njihovog doživljaja klupskog proizvoda.

Primarni cilj ovoga rada bio je predstaviti pojam tržišne vrijednosti marke kroz njene sastavnice, a zatim na primjeru Hajduka istražiti kako marka postiže spomenutu vrijednost na tržištu putem 11 faktora gdje su ispitanici iskazali svoj stupanj slaganja od 1 do 5 s tvrdnjama vezanim uz čimbenike. Rezultati ankete jako su pozitivni, idu u korist klubu, njegovom imidžu i percepciji. Dobivene pozitivne povratne informacije ispitanih mogu biti rezultat činjenice da su anketu u većini ispunili članovi kluba koji prema mnogim autorima percipiraju klub vrijednijim nego što to čine nečlanovi. Svaka od ispitanih tvrdnji daje prosječnu ocjenu tj. stupanj slaganja s navedenom tvrdnjom koja nam može dati neke bitne informacije glede svakog od faktora.

Faktor imidža ispitan je dvama tvrdnjama vezanim uz prepoznatljivost klupskih boja te unikatnost grba. Prosječna ocjena prepoznatljivosti klupskih boja iznosi 4.76, a unikatnosti grba 4.50 što ukazuje na visoku razinu prepoznatljivosti Hajdukovih boja, kao i unikatnosti splitskog kluba.

Faktor sadržaja na utakmicama Hajduka ispitan je putem tvrdnji o konzumaciji hrane i pića na stadionu. Kada je u pitanju konzumacija hrane, ispitanici su pokazali određeno nezadovoljstvo prosječnom ocjenom 2.78. S druge strane, konzumacija pića je okarakterizirana prosječnom ocjenom 3.87 što sugerira na određene nedostatke i potrebna poboljšanja u segmentu sadržaja na stadionu.

Faktor socijalne interakcije ispitan je tvrdnjom da su utakmice Hajduka dobro mjesto za druženje s prijateljima, a prosječna ocjena ispitanika za navedenu tvrdnju iznosi 4.59 čime Hajdukove utakmice smatraju prikladnima za provođenje vremena s društvom.

Faktor privrženosti ispitan je tvrdnjom o vjernim navijačima, a prosječnom ocjenom 4.95, skoro svi ispitanici potvrđuju široko popularnu tezu da Hajduk ima vjerne navijače.

Faktor reputacije i tradicije ispitan je tvrdnjom o velikoj i bogatoj povijesti Hajduka, a prosječnom ocjenom 4.94, ispitanici ga smatraju velikim i važnim povijesnim imenom

Faktor organizacijskih atributa ispitan je kroz tvrdnju o iskrenosti kluba prema navijačima u svakodnevnom djelovanju. Ispitanici su zadovoljni načinom na koji se klub odnosi prema svojim navijačima potkrijepivši to prosječnom ocjenom 4.40.

Faktor klupskih uspjeha promotren je dvama tvrdnjama, jedna je vezana uz rezultate koje klub ostvaruje, a druga uz važnost klupskih rezultata za svakog pojedinog navijača. Klupski rezultati posljednjih godina nisu na zadovoljavajućoj razini što su istaknuli i ispitanici prosječnom ocjenom 3.65, a rezultate ističu kao vrlo važnu stavku prilikom praćenja kluba prosječnom ocjenom slaganja 4.43.

Trener kluba čimbenik je koji uživa zadovoljstvo tj. simpatije ispitanih navijača s prosječnom ocjenom 4.19.

Faktor menadžmenta ispitan je stupnjem sviđanja prema vodstvu kluba. Prema ispitanima, vodstvo kluba uspješno obavlja svoj posao, a prosječna ocjena kojom je iskazano sviđanje iznosi 4.37.

Faktor stadiona ispitan je dvama tvrdnjama o posebnosti i atraktivnosti izgleda. Poljud predstavlja jedan od simbola Hajduka, a prema anketnom istraživanju, krasi ga velika posebnost s prosječnom ocjenom 4.92 i atraktivnost s prosječnom ocjenom 4.73.

U anketni upitnik uključen je i faktor atmosfere jer se smatra vrlo važnim prilikom istraživanja ove teme. Prosječnom ocjenom slaganja od 4.86, ispitanici atmosferu na Hajdukovim utakmicama smatraju jako posebnom, dok prosječnom ocjenom slaganja 3.68, ispitanici ističu atmosferu kao jedan od stimulansa za dolazak na utakmice.

Posljednje ispitanici faktor svijesti o marki promotrili su tvrdnjom „živim i dišem klub“ te „osjećam se dijelom kluba“. Rezultati obje tvrdnje, dali su gotovo identičnu prosječnu ocjenu slaganja od 4.70 čime Hajduk svrstavaju kao nešto bitno u svom životu, potpuno svjesni njegove prisutnosti u njihovim životima.

Gledajući činjenično stanje, 90 000 Hajdukovih članova i 19 000 pretplatnika rezultat su velike tržišne vrijednosti sportske marke, naročito u hrvatskim okvirima. Hajduk je kvalitetnom strategijom i angažmanom usmjerenom na navijače danas postao jedan od vodećih tržišnih brendova u državi i dobar primjer drugim organizacijama kako podići svijest o marki, izgraditi imidž i dobru percepciju marke te pridobiti lojalne kupce.

## LITERATURA:

1. Aaker, D. (1990): Brand extensions: The good, the bad, and the ugly, Sloan Management Review
2. Aaker, D.A. (1991): Managing brand equity, New York, Free Press
3. Aaker, D.A. (1996): Building strong brands, Free Press, New York
4. Berry, L. (2002): Cultivating service brand equity, Journal of the Academy of Marketing Science
5. Biscaia, R., Correia, A., Ross, S., Rosado, A., & Maro<sup>^</sup>co, J. (2013): Spectator-based brand equity in professional soccer, Sport Marketing Quarterly
6. Brooks, C. (1994): Sports marketing: Competitive business strategies for sports, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
7. Campbell, R., & Kent, A. (2002): Brand extension evaluation: The case of NFL Europe, Sport Marketing Quarterly
8. Doyle, J., Filo, K., McDonald, H., & Funk, D. (2013): Exploring sport brand double jeopardy: The link between team market share and attitudinal loyalty, Sport Management Review
9. Gladden, J. i suradnici (1998): A conceptual framework for evaluating brand equity in Division I college athletics, Journal of Sport Management
10. Gladden, J. M., & Milne, G. R. (1999): Examining the importance of brand equity in professional sports, Sport Marketing Quarterly
11. Gladden, J., Irwin, R., Sutton, W. (2001): Managing North American major professional sport teams in the new millennium: A focus on building brand equity, Journal of Sport Management
12. Gravalda, A., & Gronroos, C. (1996): The value concept and relationship marketing, European Journal of Marketing
13. Heere, B., Walker, M., Yoshida, M., Ko, Y. J., Jordan, J. S., & James, J. D. (2011): Brand community development through associated communities: Grounding community measurement within social identity theory, Journal of Marketing Theory and Practice
14. Holiga, A. (2021): Na terenu od života, Dostupno na: <https://telesport.telegram.hr/kolumne/nogomet-narodu/na-terenu-od-zivota/>
15. Howard, D., & Crompton, J. (2004): Financing sport, Morgantown, WV: Fitness Information Technology
16. Kardes, F., & Allen, C. (1991): Perceived variability and inferences about brand extensions, Advances in Consumer Research
17. Katsanis, P.L., Pitta, D.A. (1995): Understanding brand equity for success brand extension, Journal of Consumer Marketing
18. Keller, A., Marino, R., Wallace, D. (2002): The physics of brand



19. Keller, K.L. (1993): Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, *Journal of Marketing*
20. Keller, L.K. (2003): *Strategic Brand Management*, Prentice Hall
21. Kotler, P. (2000): *Marketing management, The Millennium Edition*, Upper Saddle River: Prentice-Hall
22. Kotler, P., Keller, K.L. (2008): *Upravljanje marketingom*, Mate d.o.o., Zagreb
23. Krosnick, J., & Petty, R. (1995): Attitude strength: An overview
24. Lock, D., Taylor, T., Funk, D., & Darcy, S. (2012): Exploring the development of team identification, *Journal of Sport Management*
25. Mahony, D., Madrigal, R., & Howard, D. (2000): Using psychological commitment to team (PCT) scale to segment sport consumers based on loyalty, *Sport Marketing Quarterly*
26. McDonald, H., & Shaw, R. N. (2005): Satisfaction as a predictor of football members' intentions, *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*
27. Milne, G., & McDonald, M. (1999): *Sport marketing: Managing the exchange process*, Sudbury
28. Novak, I (2006): *Sportski marketing i industrija sporta*, Zagreb: Maling
29. Park, J., Stoel, L. (2005): Effecta of brand familiarity, experience and information on online apparel purchase, *International Journal of Retail&Distribution Management*
30. Rajh, E. (2001): *Koncept tržišne vrijednosti marke*, Ekonomski institut, Zagreb
31. Ross, S. (2006): A Conceptual Framework for Understanding Spectator-Based Brand Equity, *Jorunal of Sport Management*
32. Ross, S., Russell, K., & Bang, H. (2008): An empirical assessment of spectator-based brand equity, *Journal of Sport Management*
33. Sánchez, J., Callarisa, L., Rodríguez, R. M., Moliner, M. A. (2006): Perceived Value of the Purchase of a Tourism Product, *Tourism Management*
34. Shimp, T.A. (2003): *Advertising, promotion, & supplemental aspects of integrated marketing communications*, Mason, Ohio: Thomson Southwestern.
35. Thakor, M. V. i drugi (1997): A Model of Brand and Country Effects on Quality Dimensions: Issues and Implications, *Journal of International Consumer Marketing*
36. Vranešević, T., (2007): *Upravljanje markama*, ACCENT d.o.o., Zagreb

## **SAŽETAK**

Profesionalne sportske organizacije osim sportskog poslovanja, svoje aktivnosti usmjeravaju i na marketinško poslovanje. Sport postaje sve više biznis te je nužno poznavanje marketinške materije kako bi se postigao uspjeh na tržištu. Prateći moderno vrijeme i nove tržišne vrijednosti, sportski klubovi polako postaju rukovođeni kao tržišne marke. Rad nas u početku uvodi u pojam marke zajedno s njenom poviješću. Svaka marka u okolini posjeduje različitu tržišnu vrijednost koja nužno ne proizlazi iz objektivnih karakteristika, već se oblikuje u percepciji potrošača. Stoga, tržišnu vrijednost marke možemo promotriti kroz četiri kategorije: lojalnost marki, svijest o marki, percipirana kvaliteta i imidž marke. Kada tržišnu vrijednost marke promatramo u kontekstu profesionalnog sporta, tada nailazimo na brojne specifičnosti kojima su se bavili brojni autori. Kao vrlo važan model ispitivanja tržišne vrijednosti marke u sportu, spomenut je SBBE model koji uključuje bitnu stavku iskustva gledatelja u istraživanju. Hajduk, kao vodeća sportska marka u Hrvatskoj, može se pohvaliti iznimnim brojkama članova i pretplatnika, što ulazi u rangove europskih velikana. Cilj rada je bio staviti materiju tržišne vrijednosti marke u konkretan primjer sportskog kluba. Anketiranjem su se ispitali Hajdukovi navijači i njihov iskustveni doživljaj s klubom s ciljem dobivanja uvida u to kako percipiraju splitski klub čija je tržišna vrijednost na visokoj razini.

## **SUMMARY**

In addition to sports business, professional sports organizations focus their activities on marketing business as well. Sport is becoming more and more a business, and knowledge of marketing matters is necessary in order to achieve success on the market. Following modern times and new market values, sports clubs are slowly becoming managed as market brands. The paper initially introduces us to the concept of the brand along with its history. Each brand in the environment has a different brand equity, which does not necessarily derive from objective characteristics, but is formed in the consumer's perception. Therefore, we can promote brand equity through four categories: brand loyalty, brand awareness, perceived quality and brand image. When we look at the brand equity  $e$  of a brand in the context of professional sports, we come across numerous specifics that have been addressed by numerous authors. As a very important model for examining brand equity in sports, the SBBE model was mentioned, which includes an essential element of the viewer's experience in the research. Hajduk, as the leading sports brand in Croatia, can boast of an exceptional number of members and subscribers, which ranks it among the European giants. The aim of the work was to put the material of the marke into a concrete example of a sports club. Hajduk's fans and their experience with the club were surveyed with the aim of gaining insight into how they perceive the Split club, whose market value is at a high level.