# Marketing menadžment u sportu - studija slučaja NK Osijek

**Bradarić, Antonija**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Academy of Arts and Culture in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:251:118226

*Rights / Prava:* In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-03-28**

AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU U OSIJEKU

THE ACADEMY OF ARTS AND CULTURE IN OSIJEK

*Repository / Repozitorij:*

Repository of the Academy of Arts and Culture in Osijek

zir.nsk.hr

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU
ODSJEK ZA KULTURU, MEDIJE I MENADŽMENT
SVEUČILIŠNI DIPLOMSKI STUDIJ MENADŽMENT U KULTURI I KREATIVNIM INDUSTRIJAMA

ANTONIJA BRADARIĆ

# MARKETING MENADŽMENT U SPORTU – STUDIJA SLUČAJA NK OSIJEK

DIPLOMSKI RAD

MENTOR:
Doc. dr. sc. Marta Borić Cvenić

SUMENTOR:
Doc. dr. sc. Hrvoje Mesić

Osijek, 2021.

# SAŽETAK

Glavna tema ovoga diplomskoga rada je marketing menadžment u sportu, sa naglaskom na studiju slučaja Nogometnog kluba Osijek (u daljnjem tekstu NK Osijek). Objašnjena su pojmovna određenja sporta, sportskog marketinga i menadžmenta te spajanja ta dva pojma u jednu cjelinu – marketing menadžment u sportu. Potom je prikazana složenost sportskog marketing menadžmenta, koji se istaknuo na globalnom sportskom tržištu, kao vrlo poseban oblik marketinga te kao vlastiti predmet istraživanja. Nadalje u radu, opisani su povijest, rad i organizacijska struktura Nogometnog kluba Osijek.

Empirijski dio ovoga rada usmjeren je na istraživanje sportskog marketing menadžmenta Nogometnog kluba Osijek, kroz dubinski intervju s voditeljem odjela marketinga Nogometnog kluba Osijek. Na kraju su diplomskog rada analizirane i objašnjene postavljene hipoteze, koje su primijenjene i razrađene kroz diplomski rad.

Zaključak ovoga diplomskoga rada predstavlja važnost razumijevanja srži i posebnosti područja sporta, koju sportski marketing menadžeri trebaju posjedovati za uspješno poslovanje sportske organizacije te je opisan sažeti koncept sportskog marketing menadžmenta, koji čini vrlo posebnu ulogu na današnjem zahtjevnom i unosnom sportskom tržištu.

**Ključne riječi:** marketing menadžment u sportu, NK Osijek, sport, sportski marketing, sportski menadžment;

## SUMMARY

The main topic of this thesis is marketing management in sports, at the case study of the Football Club Osijek. The conceptual definitions of sport in general, sports marketing and management are explained, as well as the merging of two concepts into one whole - marketing management in sport. Then, the complexity of sports marketing management is presented, which stood out in the global sports market, as a very special form of marketing and as its own subject of research. Further in the paper, the history, work and organizational structure of the Football Club Osijek are described.

The empirical part of this thesis is focused on the research of sports marketing management of the Football Club Osijek, through an in-depth interview with the head of the marketing department of the Football Club Osijek. At the end of the thesis, the set hypotheses were analyzed and explained, which were applied and elaborated through the thesis.

The conclusion of this thesis is the importance of understanding the core and specifics of sports, which sports marketing managers should have for the successful business of a sports organization and describes a brief concept of sports marketing management, which plays a very special role in today's demanding and profitable sports market.



**Key words**: FC Osijek, marketing management in sport, sport, sports management, sports marketing;

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU U OSIJEKU

# IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

kojom ja, Antonija Bradarić, potvrđujem da je moj diplomski rad pod naslovom Marketing menadžment u sportu – studija slučaja NK Osijek te mentorstvom doc. dr. sc. Marte Borić Cvenić i sumentorstvom Hrvoja Mesića rezultat isključivo mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima i oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio diplomskog rada nije napisan na nedopušten način, odnosno da nije prepisan iz necitiranog rada, pa tako ne krši ničija autorska prava. Također izjavljujem da nijedan dio ovoga diplomskog rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

U Osijeku, _____ Potpis

_____

SADRŽAJ

1. UVOD ..... 6

2. POJMOVNA ODREĐENJA SPORTA I SPORTSKE INDUSTRIJE ..... 8

2.1. SPORT KAO MEDIJ I SUVREMENO SREDSTVO TRŽIŠNE KOMUNIKACIJE ..... 12

3. POJMOVNA ODREĐENJA SPORTSKOG MARKETINGA ..... 13

4. POJMOVNA ODREĐENJA SPORTSKIOG MENADŽMENTA ..... 16

5. MARKETING MENADŽMENT U SPORTU ..... 20

5.1. DEFINICIJA MARKETING MENADŽMENTA U SPORTU ..... 22

5.2. KARAKTERISTIKE MARKETING MENADŽMENTA U SPORTU ..... 24

5.3. NAVIJAČI KAO POSEBNOST SPORTSKOG MARKETING MENADŽMENTA ..... 27

5.4. PODUZETNIŠTVO U SPORTSKOM MARKETING MENADŽMENTU ..... 30

6. ANALIZA STUDIJE SLUČAJA: NOGOMETNI KLUB OSIJEK ..... 33

6.1. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA NK OSIJEKA ..... 37

7. EMPIRIJSKI DIO ..... 40

7.1. PROBLEM I CILJ ISTRAŽIVANJA ..... 40

7.2. HIPOTEZE ..... 41

7.3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA ..... 42

8. DUBINSKI INTERVJU ..... 44

8.1. OBRADA PODATAKA I REZULTATI ISTRAŽIVANJA ..... 50

9. ZAKLJUČAK ..... 56

LITERATURA ..... 58

PRILOG 1 ..... 60

PRILOG 2 ..... 61

PRILOG 3 ..... 62

# 1. UVOD

Ovaj diplomski rad istražuje i obuhvaća tematiku marketing menadžmenta u sportu, gdje je za studiju slučaja korišten primjer Nogometnog kluba Osijek.
Novak (2006: 77) prikazuje „težinu“ općeg pojma sporta u svakodnevnom životu kroz stav da je „sport danas previše igra da bi bio biznis i previše biznis da bi bio igra.“ Nogomet je, prema najčešćoj izreci, „najvažnija sporedna stvar na svijetu“ i stoga ne čudi da je često predmet brojnih istraživanja. Nogometni klub Osijek predstavlja jedan od najpopularnijih sportskih klubova u Hrvatskoj, a jedan je od ciljeva ovoga diplomskoga rada i prikazati rad sportskog marketing menadžmenta NK Osijeka, uz teorijsko objašnjavanje pojmova i područja vezanih uz marketing menadžment u sportu.

Ovaj je diplomski rad, uz uvod kao početno poglavlje, podijeljen u 9 različitih, ali međusobno povezanih poglavlja.

U drugom poglavlju govori se o sportu i sportskoj industriji te sportu kao mediju i sredstvu tržišne komunikacije današnjeg društva.

Treće poglavlje odnosi se na definiranje pojma i područja sportskog marketinga, dok se četvrto poglavlje odnosi na raspodjelu poslova unutar sportske organizacije, odnosno sportski menadžment te je predstavljena organizacijska struktura Nogometnog kluba Osijek.

Peto poglavlje obuhvaća definiranje i karakteristike marketing menadžmenta u sportu, istražuje važnu ulogu navijača, kao posebnosti u sportskom marketing menadžmentu te razrađuje pojam poduzetništva u sportu, odnosno važnost poduzetništva u poslovanju sportske organizacije ili kluba.

Šesto poglavlje govori o povijesti i razvoju Nogometnog kluba Osijek te o sportskim uspjesima Bijelo-plavih, o njihovoj školi nogometa te istaknutim pojedincima NK Osijeka.

Sedmo poglavlje predstavlja definiciju problema i ciljeva provedenog istraživanja za ovaj diplomski rad, opisane metode koje su korištene u ovom radu te postavljene hipoteze istraživanja.

Osmo poglavlje odnosi se na opisivanje i prikaz odgovora ispitanika NK Osijeka, odnosno dubinski intervju, koji je ključan dio istraživanja ovoga rada te na analizu i provjeravanje postavljenih hipoteza.

Diplomski rad završava devetim poglavljem, koje obuhvaća zaključna razmatranja odnosno sažeti koncept marketing menadžmenta u sportu na primjeru studije slučaja NK Osijeka.

# 2. POJMOVNA ODREĐENJA SPORTA I SPORTSKE INDUSTRIJE

Sport se često opisuje kao dio zabavne industrije. Doista, određene sličnosti ne mogu se poreći. Ljudi danas prate i gledaju sportske sadržaje, kako bi se zabavili. Međutim, sport može biti zabava, ali se također razlikuje u nekim pogledima od ostalih zabavnih sektora ili običnih tvrtki.

Prvo, Sportske organizacije često djeluju u konkurenciji sličnoj *kartelu*. Državna (i međunarodna) natjecanja organiziraju se u nacionalnim (i međunarodnim) ligama. Upravna tijela liga postavljaju pravila igre i natjecanja, kako bi zagarantirala određenu razinu konkurentske ravnoteže. Ehrke i Witte (2002) primjećuju, na primjer, da su profesionalne nogometne lige utvrđene sporazumima u vezi s pravilima konkurencija. Oni tvrde da bi ti sporazumi doveli do pojave monopola ili spajanja organizacija, u bilo kojoj drugoj industriji. Szymanski i Kuypers (1999: 248) podupiru ovo gledište navodeći da bi se smatralo nezakonitim, ako bi neko industrijsko tijelo u bilo kojem drugom poslu postavilo brojeve proizvođača i raspodijelilo resurse između njih. Tvrde, međutim, da tijela za zaštitu tržišnog natjecanja moraju „prepoznati jedinstvenu prirodu sporta i omogućiti ligama da obavljaju svoje funkcije koordinatora."

Drugo, Sportske organizacije natječu se na terenu i izvan njega, ali su potrebne jedna drugoj kako bi stvorile sportsko natjecanje - jedinstvena karakteristika sportskog proizvoda. Taj je fenomen, gdje su ekonomsko i sportsko natjecanje povezani upravo na suprotan način, poznat kao „udruživanje". Dok tvrtke u tradicionalnim industrijskim sektorima nastoje steći monopolsku situaciju, kako bi odredile tržište, sportske organizacije su zainteresirane da zadrže određenu razinu jednakosti između njih, inače bi sport kao proizvod bio u opasnosti da izgubi velik dio svoje privlačnosti i vrijednosti.

Treće, Sportska industrija i sportske organizacije, prije svega neki profesionalni nogometni klubovi, imaju ponekad relativno 'nezdrav' odnos s načelom profitabilnosti. Sveukupni je cilj svake tvrtke u redovnim poslovnim sektorima ostvariti što veći profit. Primjerice, nogometni klubovi trebali su obnašati dužnosti samo kao sportski klubovi i stoga nikada nisu bili maksimalni maksimizatori profita. Shilbury, Quick i Westerbeek (1998: 21) dodaju da su „održivost i pobjede u igrama važan ishod i postaju primarno mjerilo atraktivnosti za sportske organizacije." Uz to, financijska dobit u sportu uvelike ovisi o sportskim rezultatima što nikako i nikada ne bi trebalo biti predvidljivo.

Četvrto, a možda i najvažnije, prema stavovima autora Bühler, Nufer i Rennhak (2006:4) percepcija je javnosti o pojedinim sportovima. Posebnosti i različitosti sportske industrije od ostalih industrija, obuhvaćaju i percepciju javnosti o nekim sportovima, tj. „glavnim" sportovima poput nogometa. Taj stav i važnost mišljenja javnosti o određenom sportu, npr. nogometu, izvanredna je i ne usporediva s ostalim poslovnim sektorima. Potrošač na nogomet gleda s jednostavnošću i osobnom identifikacijom, poistovjećuje se s klubom i timom za koji navija te se smatra dijelom te zajednice. Osim osobnog doživljaja i mišljenja potrošača, na potrošača, ali i na sportsku industriju u cijelosti, direktno utječe i opsežna medijska pokrivenost sporta, kao što je nogomet. Problem izvanredne percepcije javnosti o sportu javlja se, kada se ljudi osjete ugroženima, ili kada smatraju da njihov klub donosi krive odluke i umiješaju se u odluke tih sportskih organizacija. Zapravo se o brojnim odlukama npr. nogometnog kluba raspravlja u javnosti, odnosno u medijima ili na društvenim okupljanjima. To predstavlja jedan od glavnih problema sportske industrije jer otežava sportskim organizacijama da odlučuju samostalno i bez pritiska izvana.

Novak (2006:26) ističe da mnogi dijelovi i potpodručja sporta sadrže i društvene funkcije poput odgojne, zdravstvene, obrazovne, kulturne, rekreacijske, socijalne, psihološke, političke i dr. Te definira sport kao djelatnost od društveno-gospodarskog značaja, koja koristi ekonomska načela i postupke na principu tržišnog gospodarstva i na taj način čini industriju sporta. Sredstva, poput kapitala, uložena u sportsku industriju sve više ispunjavaju osnovnu funkciju isplativog ulaganja, što je donijelo i mnoge druge „nuspojave", osobito povećanje broja izravnih zaposlenika u sportskoj industriji i rast svih komplementarnih djelatnosti. riječi. U pozitivnom smislu, sport je postao prava epidemija u modernom, slobodnom i potrošačkom društvu. Istodobno, s ekonomskog gledišta, on je i jedan od njegovih stupova. Važnost uloge tog stupa bit će dokazana vremenom.

Nadalje, Novak (2006: 7-8) objašnjava kako sportska industrija povezuje sport i ekonomiju, odnosno marketing i menadžment, koji se primjenjuju u sportu, kada se pojave poduzetništvo i tržište na području sporta. Ekonomska strana sporta može uvelike služiti za korist određene zemlje, kao i za ukupno gospodarstvo zemalja, prema Novaku (2006:16) današnji sport evoluirao je od minulih vremena i jednostavne zabave do cijenjene industrije te je postao neizostavan dio mnogih naprednih gospodarstava u svijetu. Kao rezultat toga, sportska industrija razvila se u rastuću gospodarsku snagu i ima veći utjecaj na mnoga područja djelovanja u organiziranom društvu nego ikad prije, kako na makrorazini tako i na mikrorazini.

Prema mišljenju autora Novaka (2006:23), faktori koji direktno utječu na razvoj sporta i sportske industrije su:

1. Standard
2. Povećanje proizvodnosti rada
3. Multiplikacije ljudskog znanja
4. Razvoj znanosti
5. Tehnologija
6. Razvoj komunikacija
7. Skraćeno radno vrijeme
8. Trend značajnog povećanja i rast stanovništva svijeta.

Standard, kao jedan od vodećih faktora za razvoj sporta i sportske industrije, jer bi sport trebao biti dostupan svima, što nažalost nije većini stanovništva. Sport bi trebao biti jednako dostupan i nužan cijelom svijetu, kao i izbor vrste i načina bavljenja sportom jer u zdravom tijelu je i zdrav duh te je sport prijeko potreban u današnjem ubrzanom načinu života ljudi. Povećanje proizvodnosti rada i multiplikacije ljudskog znanja, omogućeno je kroz brojna znanstvena i druga dostignuća u današnjem ubrzanom razvoju znanosti, tehnologije i komunikacijske tehnologije, bez koje danas globalna brza komunikacija, koju svakodnevno koristimo, ne bi bila moguća. Te sve stavke izravno utječu na blagostanje čovječanstva i ujedno omogućavaju modernom čovjeku luksuz skraćivanja radnog vremena na radnom mjestu te mu daju više slobodnog vremena, za npr. bavljenje sportom i potrošnjom na potrebe sporta i rekreacije, kao i praćenje omiljenog sportskog kluba.

Zato je potrebno istraživati interdisciplinarno povezivanje sporta i ekonomije jer je puno različitih poduzetničkih mogućnosti, što nažalost još uvijek nije slučaj u Hrvatskoj niti zemljama regije: „Hrvatska, u tom smislu, znatno zaostaje za razvijenim zemljama svijeta. Iako sami sebe doživljavamo kao sportsku naciju, i iako bi gospodarstvo Hrvatske moglo bilježiti značajne financijske i druge koristi od sporta, sportske industrije i primijenjenog sportskog marketinga, do danas u Hrvatskoj nije zapaženo značajnije korištenje istog u gospodarske svrhe.“ (Novak, 2006:24)

Prema Novaku (2006:43) natjecateljski sport najviše privlači pažnju mase, tako da se trendovi razvoja ekonomije i sporta manifestiraju preko vida modernog sporta kroz: snažnije povezivanje sporta i gospodarstva, otvaranje novih radnih mjesta u sportu, stvaranja novih načina promocije, korištenje imidža sportaša u promotivne svrhe, trend povezivanja medija,

opći trend globalizacije, trend plaćanja sportaša na temelju ostvarenih učinaka, trend prisutnosti sportskih klubova na sekundarnim tržištima i dr.

Sportska industrija brzo se razvija i univerzalna je na globalnoj razini. Može pružiti niz usluga i proizvoda, koji su u skladu s globalnim trendovima. Sve se to postiže ne samo zbog rastućeg okruženja te interesa i ulaganja poduzetnika, nego i zbog primjene suvremenih marketinških koncepata. Posebice kroz brojne i popularne globalne marketinške kampanje poznatih sportskih brendova, kao što su *Nike, Adidas, Puma, Under Armour* i dr. te kroz proizvodnju brojnih sportskih programa, koja je postala profitabilan posao upravo zbog gledanosti široke mase ljudi.

„Sport je napor da se nadvlada protivnik i u tržišnoj utakmici.“ (Novak, 2006:121) Nadovezujući se na tu misao, atraktivnost i privlačnost sporta širokim masama ljudi potaknula je razvoj sportskog tržišta i omogućila mu veliku moć nad upravljanjem tržištem. U svijetu sporta postoji mnogo ideja, poduzetnika i menadžera, a oni neprestano šire ovo brzo razvijajuće sportsko tržište. Novak (2006:109) tvrdi da je prirodno da vješta osoba može i zna iskoristiti svaku priliku te da poduzetnost u sportu otvara mnoge mogućnosti.

Sport mora nastaviti neprestano održavati svoju popularnost i mora biti medij sam po sebi, jer samo na taj način može očekivati visoko mjesto na vrhunskoj ljestvici popularnih, masovnih i aktualnih trendova.

## 2.1. SPORT KAO MEDIJ I SUVREMENO SREDSTVO TRŽIŠNE KOMUNIKACIJE

Prema Novaku, sport kao medij ima atribute oba značenja pojma medija, koji su podijeljeni na dva osnovna načina:

1. Medij je sredina u kojoj se nešto ili netko nalazi, obitava ili živi, a predstavlja ukupnost uvjeta u kojima se obitava ili djeluje.
2. Medij predstavlja sredstvo komunikacije ili suvremeno sredstvo za prenošenje informacija. Novak (2006:84)

Puno značajnije je da je sport sredstvo komunikacije, medija i suvremenog sredstva tržišne komunikacije te se određuje kroz tri osnovna kriterija prema Novaku (2006:85):

1. Institucionalizirani oblici drugih medija
2. Faktori financijskih odnosa sporta i drugih medija
3. Sport kao medij i suvremeno sredstvo tržišne komunikacije.

Shvaćanje sporta kao medija masovnog i raznovrsnog komuniciranja današnjeg društva, vidljivo je kroz odnose između publike i izvođača, izvođača i kupaca, kupaca i proizvođača, proizvođača i publike te država i naroda. Dok je shvaćanje sporta kao suvremenog tržišnog komunikatora ostvareno kroz specifičnosti sporta poput kreativnog prijenosa poruke i psihološkog trenutka, faktore koji utječu na vrednovanje sportske priredbe i njen imidž, sport koji za prijenos poruke koriste i neprofitne, državne i vladine organizacije i institucije, itd. (Novak, 2006:90)

Privlačnost sporta, iskorištena je u svrhu prodaje proizvoda i usluga te je dovela do porasta potrebe i upotrebe reklame, koristeći se uslugama profesionalnih agencija za reklamiranje sporta. Sportske reklame dostupne su velikom broju stanovništva i time atraktivnije za oglašivače, a upravo ta masovna produkcija i pristupačnost masi pogodovali su razvoju oglašavanja, odnosno sportskog marketinga. Ali taj razvoj ne bi bio moguć danas bez formiranja i pojave sportskog tržišta. Sport je marketinški medij, sam po sebi i sam od sebe. Zato sve više kompanija, koje možda i nemaju veze sa sportom, „koriste karizmu sportaša za pojačavanje i ukrašavanje svog marketinga.“ (Novak, 2006:96)

# 3. POJMOVNA ODREĐENJA SPORTSKOG MARKETINGA

Kada se govori o porijeklu i značenju pojma marketing, autor Novak (2006: 215) tvrdi kako riječ marketing u hrvatskom jeziku nema točan niti prikladan prijevod. Marketing je riječ anglosaksonskog korijena, koja dolazi od engleskog pojma „*market"* i sufiksa „ing" što u prijevodu znači tržište, trgovina, ali znači i trgovati, prodavati, kupovati, i sl.

Općenito prihvaćena i jedinstvena definicija sportskog marketinga ne postoji, s jedne strane zbog promjene prirode sportskog marketinga, a s druge strane zbog različitih aspekata. Međutim, marketing je u svakom pogledu, određen kao sastavni dio učinkovitog upravljanja sportskim organizacijama.

Prema autorima Beech i Chadwick (2010: 128), sportski marketing obuhvaća sve aspekte sportskog poslovanja te povezuje brojne elemente, poput menadžmenta, promocije, cijena, razvoja proizvoda i upravljanja odnosa s kupcima. Cilj je marketinga sporta ponuditi kupcima sportske proizvode i usluge, kao i pogodnosti te na taj način, kroz zadovoljavanje potreba tržišta, ostvariti financijsku dobit.

Svaka tvrtka postoji jer ima svoju određenu svrhu te joj nastoji biti dosljedna, kako bi povećala svoje šanse za uspjeh. Svrha tvrtke proizlazi iz određene misije tvrtke. Tvrtka će nuditi određene proizvode s namjerom da ispuni svoju misiju. Misija je razlog zašto tvrtka postoji. Dakle i sve marketinške aktivnosti moraju započeti s jasnim razumijevanjem misije tvrtke i trenutne situacije u kojoj se tvrtka nalazi. Navedena misija mora biti popraćena jasnim ciljevima tvrtke jer ciljevi daju specifičan i konkretan smjer, dok izjava o misiji često može biti široka i dvosmislena. Ciljevi također trebaju navesti točan smjer, koji menadžment želi za tvrtku.

Prema autoru Novaku, „iznošenjem osnova sportskog marketinga i nekih elemenata sportskog menadžmenta, analize sporta kao poduzetničke djelatnosti te analize poduzetništva u sportu, otvorena je, koristeći se ovom knjigom, mogućnost primjene istih u praksi. Za sportski marketing kroz tri osnovna vida: primjena sportskog marketinga za sport kao proizvod, primjena sportskog marketinga za proizvode za sport, primjena sportskog marketinga za sve vrste proizvoda kroz sport. Za sportski menadžment kroz dva osnovna vida: poslovne usluge poduzećima, poslovne usluge sportašima." (Novak, 2006:25)

Nadalje, prema Novaku povijesna pojava sportskog marketinga javlja se u 19. stoljeću pojavom kapitalizma, koji „snažnije razvija građansko društvo i sve njegove vrijednosti.“ (Novak, 2006:33) Ljudi počinju putovati te se migracijom počinju miješati i time uspoređivati, a kao posljedice tog miješanja nastaju konkurencija i rivalstvo. S razvojem građanskog društva razvijaju se i različiti oblici igara, koji s različitim tjelesnim aktivnostima doprinose pojavi modernog sporta. Povijesna veza između ekonomije i sporta spominje se prvom primjenom sportskog marketinga još početkom 19. stoljeća u SAD-u. Prema Hardyu, postoje dvije međusobno povezane koncepcije, koje utječu na pojavu sportskog marketinga u to vrijeme - prva na makrorazini, druga na mikrorazini:

4. Koncepcija na makrorazini: „odnosi se na razvoj sportskog marketinga na makrorazini. Makrorazina podrazumijeva vanjske snage (eksterne čimbenike) koje su utjecale na razvoj industrije u cjelini, a sportski marketing na tom nivou analizira utjecaj tih snaga na razvoj konkurentnih prednosti za područje sporta.“ (Novak, 2006:34)
5. Koncepcija na mikrorazini: „definira sportski marketing na mikrorazini, a podrazumijeva set aktivnosti koje poduzimaju kompanije u namjeri pridobivanja ili zadržavanja naklonosti potrošača.“ (Novak, 2006:34)

Prema Novaku (2006:34,35) prva era, *era porijekla i početaka* razvoja sportskog marketinga javlja se od 1820. godine kroz koncepcijski pristup promociji sportova poput boksa, biljara, atletike, košarke i dr. Promociju su sportski promotori promicali putem tada dostupnih medija, kao npr. dnevnih novina, letaka, usmene predaje. Kasnija promocija bila je putem turneje sportskih klubova i popularnosti sportaša za prodaju ulaznica i sportskih proizvoda potrošačima te privlačenje sponzora u svrhu promocije tih sponzora, ali i sportskih klubova i sportaša, a time i prikupljanja naknada za kvalitetu igre sportaša.

Druga era sportskog marketinga, „Era institucionalnog razvoja nastupa oko 1880. godine, a nadograđuje se na eru u kojoj su se javljali prvi primjeri osmišljenih i koncepcijskih marketinških pristupa i tržišnog poslovanja u sportu. Strateško planiranje, razvoj, menadžment, promotivne aktivnosti, distribucija i briga o proizvodu glavne su aktivnosti koje obilježavaju eru institucionalnog razvoja, a posljedično i cijena koja postaje važan dio marketinškog plana.“ (Novak, 2006:36) Tu eru moguće je uočiti i u segmentu natjecateljskog sporta kao djelatnosti, kroz organizaciju klubova na tržišnim principima za koje je bila nužna primjena određenih koncepcija razvoja, planiranja, poslovanja i sl. (Novak, 2006:36)

Sportski marketing uključuje marketinške osnove primijenjene u sportskoj industriji. Razvoj osnova sportskog marketinga stoga se temelji na osnovnim marketinškim načelima. Praksa i aktivnosti sportskog marketinga također se temelje na osnovnim marketinškim aktivnostima, ali su prilagođene sportskoj industriji. Sportski marketing jedna je od najvažnijih funkcija sportske organizacije jer sportske marketinške aktivnosti definiraju poslovanje. Nadalje, sportski marketing je i proces, odnosno kontinuirani ciklus. Stoga je sportski marketing zapravo funkcija koja nikad ne staje. Model upravljanja sportskim marketingom skup je elemenata i procesa sportskog marketinga te služi kao „vodič“ za upravljanje marketinškim funkcijama sportske organizacije. Gotovo svaki element marketinga zahtijeva drugačije pristupe, kada je proizvod koji se prodaje sport, a sportski marketing razlikuje se od ostalih oblika marketinga u tri glavna pogleda: sportske industrije, sportskog proizvoda i potrošača.

# 4. POJMOVNA ODREĐENJA SPORTSKOG MENADŽMENTA

Pojam menadžment dolazi od engleske riječi *management*, odnosno manage – upravljati, rukovati. Autor Novak (2006:173) naziva sportski menadžment hibridom klasičnog menadžmenta. Menadžment označava jedno od najsloženijih područja u tržišnoj komunikaciji. Današnji menadžment razlikuje se od tradicionalnog pojma menadžmenta jer se i pristup današnjeg poslovanja promijenio. Danas su postavljeni neki novi kriteriji, ciljevi, drugačiji i inovativniji pristupi, kao i zahtjevnija znanja i vještine menadžera. Kao što je već odavno poznato pri definiranju menadžmenta da je on sam po sebi višeznačan pojam, kojeg se može razumijevati s više stajališta. Primjerice, menadžment je „proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju svoje ciljeve." (Novak 2006:172) „Menadžment se bavi savladavanjem složenosti, a vođenje savladavanjem promjena." (Novak, 2006:173)

Definicija sportskog menadžmenta prema Novaku glasi: „Sportski menadžment je disciplina koja osim teorijske ima i važnu praktičnu primjenu. Sportski menadžment obuhvaća raznovrsna područja primjene unutar poslovnih sportskih djelatnosti, od kojih su svakako: - menadžment sportskih agencija, - upravljanje sportskim objektima, -menadžment sportskih manifestacija, - održivi sportski menadžment, - sponzorstva, - upravljanje sportskim karijerama, - analiza poslovanja u sportu, - načini i izvori financiranja i druga područja." (Novak, 2003:19) Prema Novaku (2006:174) osnovni elementi kojima upravlja sportski menadžment su kapital, ljudi, sredstva za rad i informacije.

Svaka sportska organizacija ima svoju određenu organizacijsku strukturu, podijeljenu prema funkcijama zaposlenika, koji obavljaju svoje poslove unutar te sportske organizacije. Funkcije zaposlenika određuje menadžment sportske organizacije. Raspodjela poslova menadžera sportske organizacije, odnosno pozicije i razine, određuje se prema različitosti njihove odgovornosti, znanja i vještina te uloga i sposobnosti koje imaju. Rad sportske organizacije sportski menadžeri obavljaju osnovnim funkcijama menadžmenta, u obliku planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim resursima, vođenja i kontroliranja.

Zbog načina poslovanja sportske organizacije, Tomić (2007:125) postavlja podjelu razina djelovanja menadžera u sportu na:

1. top menadžere;
2. funkcionalne menadžere;
3. operativne menadžere.

Prva razina odnosi se na top menadžera, čiji je posao usklađivanje zadataka, procesa i funkcija, koji pritom mora i nadgledati sve procese u sportskoj i poslovnoj funkciji, analizirati i donositi potrebne odluke na razini cijele organizacije. Top menadžer zadužen je i za izbor ispravnih ciljeva organizacije te ostvarivanje tih ciljeva na uspješan i pravi način. Top menadžeri, prema Tomić (2007:126), bave se načinima djelovanja sportske organizacije, u smislu opredijeljenosti za sport, gdje s izražajnim sportskim znanjima i sposobnostima upravljaju i trenerima i sportašima. U tom smislu, oni u dvojnoj hijerarhiji dijele najvažnije oblike poslovanja s drugim top menadžerom, kojeg nazivaju pomoćnikom, a on svoj rad temelji na poslovanju, financijama i internoj organizaciji. „Top menadžer je – sportski direktor i neposredni rukovoditelj i kontrolor. Nadređen je menadžerima nižeg nivoa – trenerima, koji opet mogu imati različite pozicije. Zavisno od toga koju ulogu ima u dvojnoj hijerarhiji (prvi ili drugi) sportski direktor može biti ponekad i podređen, na primjer – generalnom direktoru. S kraja 20. i početkom 21. stoljeća, predsjednici klubova ili predsjednici upravnih odbora direktora (upravni organi) sve češće dobivaju pozicije i razine top menadžera, s izvršnim nadležnostima – oni vode poslove, upravljaju čak i sportskom funkcijom.“ (Tomić, 2007: 127)

Druga razina odnosi se na funkcionalnog menadžera, koji predstavlja srednju razinu menadžmenta u sportu. Najčešće ima funkciju kao marketing menadžer, financijski menadžer i sl. Funkcionalni menadžeri obavljaju dužnosti upravljanja procesima, poslovima i organizacijskim strukturama, kao što su marketing, financije, administracija ili računovodstvo. Tomić (2007: 127,128) navodi da je posao funkcionalnih menadžera raspodijeljen prema određenim područjima ili funkcijama sportske organizacije. Često imaju mogućnost samostalno obavljati zadatke za koje su zaduženi.

Treća razina odnosi se na operativnog ili izvršnog menadžera, koji je usmjeren na operativno izvršavanje planova, rukovođenje, kontrolu te dijelom na organiziranje. Najčešće ima funkciju kao rukovoditelj odjela-sektora, trener i stručnjak osposobljen za određeno područje sportske organizacije. Operativni menadžeri upravljaju jednakim načelima menadžmenta, kao i ostali

menadžeri unutar sportske organizacije. Tomić (2007: 129,130) trenere poistovjećuje s izvršnim menadžerima jer je zadatak i jednih i drugih dovršiti osnovnu sportsku djelatnost.

Dakle, sportski menadžeri predstavljaju pokretače svoje sportske organizacije, odnosno ljude koji se bave izrazito dinamičnim poslom upravljanja ljudima te svim procesima i funkcijama sportske organizacije u cjelini. Stvaraju organizacijski tim od zaposlenika i prema razini na kojoj se nalazi, odgovorni su za podjelu nadležnosti nad ljudskim, financijskim, materijalnim i drugim sektorima radi uspješnog ostvarivanja ciljeva sportske organizacije.

Menadžment se smatra procesom, stoga se i aktivnosti u tom procesu nazivaju funkcijama menadžmenta. Koontz i Weihrich, prema Buble (2006: n.n.), te funkcije dijele na: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim resursima, vođenje i kontroliranje. Planiranje predstavlja jednu od najvažnijih funkcija menadžmenta i sportskog menadžmenta. Tomić (2007: 294) planiranje definira kao „temelj svakog upravljačkog mehanizma svake upravljačke akcije u kojima se prepliću politika sporta, vizija, misija, ciljevi, strategija i taktike koje primjenjuje menadžment u dostizanju budućih pozicija sportske organizacije."

Funkcije menadžmenta u sportu ili bilo kojoj razini sportske organizacije, radi postizanja sportskih i drugih ciljeva i rezultata te racionalnog korištenja svih raspoloživih resursa, mora preuzeti veće sudjelovanje i odgovornosti. Kako bi se uspješno upravljalo sportskim organizacijama potrebno je uzeti u obzir sedam značajki menadžmenta, prikazanih na slici 1.:

Slika 1: Funkcije menadžmenta sportske organizacije




Izvor: preuzeto u cijelosti (Bartoluci, 2003: 154)

Autor Bartoluci (2003:153,157) objašnjava kako su opće funkcije menadžmenta primjenjive i u sportu, kako su i prikazane na slici, u obliku menadžerske kuće. Krov je svake menadžerske kuće menadžment jer obavlja sve te potrebne funkcije. "Menadžera u sportu možemo definirati kao organizatora, upravljača nekom sportskoposlovnom organizacijom kojoj je cilj ostvarenje određenih sportskih i poslovnih rezultata." (Bartoluci, 2003: 155) Osnovna funkcija menadžmenta je organizacija sportskog poslovanja, dok je ostvarivanje postavljenih sportskih rezultata osnovna zadaća sportskog menadžmenta, uz istodobnu odgovornost za uspješnost poslovanja sportske organizacije, u vidu ostvarivanja prihoda, pozitivnog poslovanja, nabave potrebnih igrača i ostalih investicija. Bez ostvarenja planiranog prihoda za određenu sportsku sezonu, nije moguće osigurati plaće radnika, igrača, trenera i slično. Samim time izostaju i rezultati. Sa sve većom stopom ulaganja u sport u Hrvatskoj, nameće se problem ne adekvatnog sustava školovanja za profesiju menadžera u sportu, gdje je u zapadnoeuropskim zemljama taj sustav razvijen. U Hrvatskoj je i dalje velik broj klubova gdje trener obnaša i ulogu sportskog menadžera kluba, pa se samim time dovodi u pitanje kvalitete njegovog rada. Praksa je pokazala da kvalitetan sport mogu voditi samo osobe koje su educirane i stručne za sportski menadžment.

Prema Novaku (2006: 174), integracijski elementi uspješnosti u sportskoj djelatnosti su:

1. Zakoni i okolina, koji utječu na razinu uspješnosti sportske djelatnosti: Zakonodavno-pravno okruženje, Zakon o trgovačkim društvima, Zakon o računovodstvu, Zakon o sportu, itd.
2. Sportski marketing
3. Sportski menadžment
4. Očekivani rezultati.

„Sportski menadžment, koncepcija sportskog marketinga i zakonodavno-pravno okruženje tvore osnovne integracijske elemente uspješnosti u sportskoj djelatnosti“ (Novak, 2006: 174), koja kasnije rezultira uspješnim sportskim rezultatima.

# 5. MARKETING MENADŽMENT U SPORTU

Pojavom zajedničkih aktivnosti, nameće se i potreba za usklađivanjem ova dva pojma – marketinga i menadžmenta, u jednu cjelinu. Svrha spajanja ta dva pojma u pojam marketing menadžment jest koordinacija te ostvarivanje i postizanje ciljeva, koji se ne bi ostvarili bez spajanja u jednu cjelinu. Da bi sportske organizacije i sportski klubovi uspješno poslovali i opstali u danas sve većoj tržišnoj „utakmici“, opterećenoj utjecajem i pritiskom konkurencije, zahtjevima investitora i sponzora te kupaca sportskih proizvoda, neophodno je ovladavanje marketing menadžmentom, kao dominantnom idejom suvremenog i uspješnog poslovanja.

Marketing menadžment ima izravnu odgovornost otkriti područja u kojima proizvodi i usluge tvrtke ne ispunjavaju potrebe i očekivanja potrošača te pokrenuti snažne marketinške programe, kako bi se pružila željena zadovoljstva koja izričito zahtijeva konzumerizam. Priroda i ciljevi marketing menadžmenta postat će znatno više orijentirani prema potrošačima i mnogo manje orijentirani prema proizvodu i/ili korporaciji, radi maksimalnih dugoročnih koristi same korporacije. (IEduNote, 2021.)

Tržište sporta u početku se može činiti sličnim općenitom tržištu i marketingu. Međutim, sportski marketing menadžment posjeduje razlike u odnosu na druge oblike marketinga i menadžmenta. Primjerice, prva značajna razlika je u tome što je često sportski proizvod vrlo nedosljedan i nepredvidljiv jer nije moguće predvidjeti ishod sportske utakmice ili kontrolirati kvalitetu igre. U raznim drugim industrijama nemogućnost jamčenja kvalitete proizvoda bila bi katastrofalna. Druga značajna razlika je u tome što malo proizvoda ili područja može izazvati emocionalnu privrženost, odanost, povjerenje i osobnu identifikaciju, koju sport kod pojedinaca i društva izaziva i posjeduje. Stoga, da bi marketing menadžeri bili uspješni u sportskom marketing menadžmentu, moraju razumjeti opći marketing te jedinstvene okolnosti i posebnosti sporta. Upravljanje poslovima marketing menadžmenta u sportu, nastoji sustavno povezati napore sportskog marketing menadžmenta sa svim bitnim funkcijama u sportskoj organizaciji. Ovim povezivanjem nastoji se postaviti fokus sportskog marketing menadžera na bitne stvari, poput usluge kupcima, kao središte napora cjelokupne sportske organizacije. Sportski marketing menadžment omogućuje marketing menadžeru da s jedne strane razvije dublje razumijevanje kupaca, dok s druge strane pruža osobniji i uvjerljiviji sportski marketing menadžment tijekom životnog ciklusa sportskih potrošača. To se postiže poboljšanjem sposobnosti sportske organizacije ili sportskog kluba da stekne, zadrži i poveća vrijednost sportskog potrošača, uspostavi korporacijsku vrijednost i marku/brend te učinkovitim

upravljanjem procesom strateškog planiranja i marketinškim resursima, uključujući ljude, vrijeme, inventar i sadržaj koji posjeduje. (Bühler, Nufer i Rennhak, 2006: 5)

Sportske organizacije su organizacije koje žele zadovoljiti potrebe kupaca u području sporta, dok istovremeno zarađuju dobit, a zadovoljstvo zahtjeva potrošača moguće je samo u planiranim okvirima. Bez pomoći profesionalaca, odnosno sposobnih i educiranih marketing menadžera u sportu, profesionalnom sportskom udrugom/klubom/organizacijom, može se pravilno upravljati samo uz dobru sreću. U slučaju prvorazrednih klubova, kao što je primjerice Nogometni klub Osijek, važno je napomenuti da je bitno razmišljati prema dobroj poslovnoj osnovi, jer se o organizacijama govori u smislu njihovog poslovnog oblika, gdje marketing menadžment predstavlja srž svakog sportskog poslovanja.

Sportsko poslovanje ima posebne karakteristike, kao što je već spominjano kroz ovaj rad, poput toga da npr. nema smisla da neka sportska organizacija ili klub postoji, ako nema konkurenciju, odnosno protivnike s kojima će se natjecati u svakom pogledu. Primjerice, mora postojati nadzorno upravno tijelo nad sportskim natjecanjima i događajima, koji imaju moć i utjecaj za odluke nad tim događajima i natjecanjima u sportu. „Skup konkurenata definiran je sustavom lige i mijenja se svake sezone s obzirom na uspjeh samih natjecatelja u susretima. Te promjene utječu na prihode, ali ne i na troškove. Drugim riječima, skupo je ispasti iz lige.“ (Beech i Chadwick, 2010:16) Dakle, može se zaključiti da je bit svakog sporta i sportskog marketing menadžmenta, a posebice nogometa, natjecanje i sezonska narav, kao i komercijalizacija sportskih događanja zbog ostvarivanja prihoda, odnosno zarade. Još jedna posebnost marketing menadžmenta u sportu jesu ljudi, s kojima rade i surađuju u određenoj sportskoj organizaciji i izvan nje, od igrača, klubova, lige, upravnih tijela, menadžera sportaša i ostalih menadžera bitnih za opstanak sportskih klubova, vlasnika stadiona, sponzora, proizvođača sportske opreme i ostalih.

## 5.1. DEFINICIJA MARKETING MENADŽMENTA U SPORTU

Marketing menadžment postupak je planiranja i izvršavanja koncepcije, određivanja cijena, promocije i distribucije ideja, dobara i usluga radi stvaranja razmjena, koje zadovoljavaju pojedinačne i organizacijske ciljeve. Objašnjenje definicije glasi da je marketing menadžment postupak koji uključuje analizu, planiranje, provedbu i kontrolu robe, usluga i ideja. Proces marketing menadžmenta temelji se na ideji razmjene. Cilj takvog procesa jest pružiti zadovoljstvo svima, koji su uključeni u spomenuti postupak, uključujući tvrtku, kupce, dobavljače i članove. Posao je marketing menadžer u tom procesu pronaći potencijalne klijente i potaknuti ih da kupuju proizvode koje nudi. Ali to ne objašnjava istinski posao koji obavlja marketing menadžer. Osim što potiče potražnju za svojim proizvodima, poduzima i brojne druge raznolike aktivnosti. Mora utjecati na razinu, vrijeme i sastav potražnje, kako bi pomogao svojoj organizaciji u postizanju ciljeva.

Prema autorima Kotler i Keller (2011:5) marketing menadžment odvija se kada barem jedna strana potencijalne razmjene promisli o načinima postizanja željenih odgovora od druge strane. Stoga marketing menadžment vidimo kao umjetnost i znanost izbora ciljanih tržišta te dobivanja, zadržavanja i rasta kupaca stvaranjem, isporukom i komuniciranjem superiorne vrijednosti kupaca. Nadalje, autori Kotler i Keller (2011:17) objašnjavaju da iako je učinkovit glavni direktor marketing menadžmenta presudan, sve češće marketing ne obavlja samo odjel za marketing. Jer marketing menadžment mora utjecati na svaki aspekt korisničkog iskustva, marketing menadžeri moraju pravilno upravljati svim mogućim dodirnim točkama - izgledom trgovina, dizajnom paketa, funkcijama proizvoda, obukom zaposlenika i otpremanjem i metodama logistike. Marketing menadžment također mora utjecati na ključne opće upravljačke aktivnosti, poput inovacija proizvoda i razvoja novog poslovanja. Da bi stvorili jaku marketinšku organizaciju, marketing menadžeri moraju razmišljati poput rukovoditelja u drugim odjelima, a rukovoditelji u drugim odjelima moraju više razmišljati poput marketing menadžera. „Marketing je previše važan da bi ga se prepustilo marketinškom odjelu.“ Tvrtke sada znaju da svaki zaposlenik ima utjecaj na kupca i mora na kupca gledati kao na izvor prosperiteta tvrtke. Stoga počinju naglašavati međuresorni timski rad za upravljanje ključnim procesima. Ističu „glatko upravljanje“ (eng. *smooth management*) temeljnim poslovnim procesima, poput realizacije novih proizvoda, kupnje i zadržavanja kupaca i ispunjenja narudžbi.

Premda marketing menadžment u sportu ima poslovni aspekt, fokus sportskog marketing menadžmenta više je usmjeren na sam sport, kao i na pomoćne poslovne i financijske mogućnosti koje proizlaze iz sportskih događaja. Sportski marketing menadžment obuhvaća poslove unutar sportske organizacije, prvenstveno u području uprave, objekata, organizacije i upravljanja događajima. Umjesto rada za vanjskog klijenta i promoviranja potreba tog klijenta, klijent na pozicijama sportskog marketing menadžera obično je tim, objekt ili sportska organizacija za koju radi.

Sportski marketing menadžment usredotočen je na marketinške kampanje različitog trajanja ili na vođenje i izvršavanje velikog sportskog događaj te na svakodnevno funkcioniranje svijeta sporta i rekreacije. Iako je planiranje i organiziranje promotivnih napora dio sportskog marketing menadžmenta, velik dio posla u sportskom marketing menadžmentu usmjeren je prema sebi i uključuje upravljanje resursima sportske organizacije ili objekta. Osim toga, marketing menadžment u sportu nudi više mogućnosti za rad s klijentima koji posjeduju određene sportske brendove i marke, tvrtkama za sportsku robu i drugim oglašivačima.

## 5.2. KARAKTERISTIKE MARKETING MENADŽMENTA U SPORTU

Većina marketinških stručnjaka vjeruje da je posao marketing menadžera upravljanje potražnjom za njegovim proizvodom, ali zahtjevi se razlikuju u odnosu na njihovo stanje te se stvaraju različita stanja potražnje i posljedični marketinški zadatci. U provođenju marketinških aktivnosti, marketing menadžer trebao bi se voditi odgovarajućom filozofijom upravljanja marketing menadžmentom. Filozofija koju tvrtka odabire mora biti djelotvorna, efikasna, društveno odgovorna i primjerena. Marketing menadžer filozofiju tvrtke odabire na temelju postavljenog cilja i prirode tržišta kojem služi. Pet alternativnih filozofija marketing menadžmenta su:

1. koncept proizvodnje,
2. koncept proizvoda,
3. koncept prodaje
4. marketinški koncept i
5. koncept društvenog marketinga. (iEduNote, 2021.)

Tvrtke koje svoje proizvode plasiraju putem sporta, posebno sponzori, moraju razumjeti jedinstvene karakteristike sporta, osobitosti sportskog poslovanja te prirodu sportskih potrošača. Glavni je problem u sportskom marketing menadžmentu činjenica da mnoge tvrtke postavljaju marketinške stručnjake, koji nemaju ili imaju premalo znanja o sportskoj srži. Moraju shvatiti da se uspjeh na terenu ne može zagarantirati i da preveliki utjecaj na sportsku organizaciju može imati kontraproduktivne učinke. Tvrtke ulažu u sponzorstva, kako bi dosegle svoju ciljanu skupinu ili preobratile gledatelje i navijače u svoje nove kupce. Za ljubitelje sporta kaže se da su odani i strastveni, ali postoji granica i tvrtke bi trebale biti svjesne te tanke granice između činjenja dobra i iskorištavanja ljubitelja sporta. Tu činjenicu prepoznao je direktor marketinga engleskog kluba iz Premier lige: „Mislim da neke tvrtke ne razumiju kulturu i postoje tvrtke koje vjeruju da bi nogometni navijač kupio sve što mu kažem. A to nije slučaj. To se ne događa na taj način. Još uvijek morate pružiti nevjerojatnu uslugu po pravoj cijeni i biti atraktivniji od ostalih tvrtki koje rade potpuno isto. Postoji odanost, navijači su prilično odani tvrtkama za koje znaju da podržavaju njihov nogometni tim. Ali ta odanost nije slijepa odanost.“ (Bühler, Nufer i Rennhak, 2006: 8)

Kao što je gore spomenuto, ljudi koji su uključeni u upravljanje sportskim marketing menadžmentom, trebali bi duboko poznavati marketing menadžment, ali i sport. Sportski marketing menadžeri i akademici moraju razumjeti jedinstvene karakteristike sportske industrije, sportskog proizvoda i sportskog potrošača te trebaju podučavati i komunicirati ove vještine.

Važna je karakteristika uspješnog djelovanja sportskog marketing menadžmenta - dobar marketinški miks, koji predstavlja stratešku kombinaciju sportskog proizvoda, cijene, mjesta i elemenata promocije. Ti se elementi obično nazivaju četiri „P" klasičnog marketinga prema engleskim pojmovima *product, price, place,* i *promotion elements*. Odluke i strategije za svaku od ta 4 elementa, važne su za sportskog marketing menadžera. Informacije o donošenju educiranih odluka, koje uključuju četiri „P" dolaze iz marketinškog istraživanja, koje uključuje prvenstveno četiri „C": potrošača, konkurenta, tvrtku i klimu, (izvorno eng. consumer, competitor, company, and climate). Kritična je odluka i jedan od najvećih izazova za sportsko poslovanje i marketing menadžera, kako strateški kombinirati četiri „P", kako bi najbolje zadovoljio potrošača, ispunio ciljeve tvrtke, ojačao tržišnu poziciju te povećao konkurentske prednosti. (Lucian, 2015:300)

Prema autorima Kotler i Keller (2011:28), skup zadataka neophodnih za uspješno upravljanje marketing menadžmentom u sportu uključuje: razvoj marketinških strategija i planova, bilježenje marketinških uvida, povezivanje s kupcima, izgradnju jakih robnih marki, oblikovanje tržišne ponude, isporuku i prenošenje vrijednosti te stvaranje dugoročnog rasta.

Zaključno, sportski marketing menadžer provodi niz promotivnih aktivnosti, kako bi osigurao da proizvod ili usluga imaju dobar odaziv javnosti i svijesti potrošača. Glavni je cilj njegovog poslovanja postići dobru „sliku" o proizvodu ili usluzi te postignuti rast prodaje određene sportske organizacije. Marketing menadžer u sportu je osoba koja planira, usmjerava i koordinira promociju proizvoda ili usluga na svim područjima kroz sve dostupne kanale unutar sportske organizacije u kojoj radi. Sportski marketing menadžer može se usredotočiti na različita poslovna područja unutar sportske organizacije, a vrlo je važno da razumije proizvode ili usluge organizacije u kojoj radi te ima priliku izabrati i usavršavati polje koje mu najviše odgovara. Menadžeri marketinga u sportu trebaju se neprestano usavršavati, dodatno obučavati u korak s vremenom i trendovima sportskog marketinga i ostalih poslovnih trendova, u svome poslu, ali i na širem planu. Ako je sportski marketing menadžer uspješan i u odnosu s kupcima, partnerima i medijima, također će znati tu prednost pretvoriti u profit za sebe, ali i za sportsku

organizaciju, a svaka poslovna organizacija nastoji ostvariti što veći profit kako bi zaposlila i nagradila djelatnike koji mogu pridonijeti postizanju tog cilja.

## 5.3. NAVIJAČI KAO POSEBNOST SPORTSKOG MARKETING MENADŽMENTA

Sudjelovanje u sportskim natjecanjima omogućuje potrošaču/navijaču stjecanje različitih oblika zadovoljstva. Primjerice, neki gledatelji mogu uživati u bliskosti igre, drugi u zabavi koja okružuje igru, a treći na usredotočenosti na svojstvene strategije natjecanja. To sportskim marketing menadžerima otežava osiguravanje velike vjerojatnosti zadovoljstva, a time i ponovnog posjećivanja navijača. Sportski potrošači razlikuju se na brojne načine od običnih potrošača uobičajenih tvrtki. To postaje jasno posebno u slučaju tradicionalnih nogometnih navijača. Prvo, obično su više strastveni prema svom omiljenom nogometnom klubu nego što su potrošači prema željenom brendu. Drugo, navijači pokazuju visoku razinu odanosti svom timu. Dempsey i Reilly (1998) objašnjavaju tu odanost činjenicom da navijači u nogometu pronalaze nešto što nigdje drugdje ne mogu pronaći, npr. bijeg iz uobičajenog radnog dana, navala adrenalina i uzbuđenje zbog utakmice ili osjećaja da su dio određene zajednice. Stoga se navijači obvezuju na vjernost svojim klubovima. Strast i odanost vode do treće razlike: ljubitelji nogometa često su iracionalni u ponašanju kao potrošača. Odluka o kupnji rijetko se donosi na komercijalnoj osnovi, ili kako to kaže Cashmore (2003: 23): „Dio navijača uključuje kupnju svih vrsta proizvoda povezanih s objektom privlačnosti“, bez obzira na cijenu ili kvalitetu. Nadovezujući se na tu tvrdnju, posljedica odanosti je činjenica da navijači nogometa nemaju pravi izbor kada je riječ o odlukama o kupnji. Iako obični potrošači mogu imati svoje želje i zahtjeve, oni obično imaju izbor između nekoliko proizvoda. Nogometni navijači rijetko bi zamijenili svoj klub drugim klubom, samo zato što je cijena ulaznice konkurencije razumnija. Cijelo pitanje odanosti obožavatelja, iracionalnog ponašanja potrošača, strasti, identiteta i identifikacija navode ekonomske analitičare i profesionalne ulagače do zaključka da su navijači nogometa „zatvoreni potrošači“ na tržištu koje se drži „zatvorenog tržišta.“ (Bühler, Nufer i Rennhak, 2006:6)

Na prvu, svrha je sportskog kluba biti uspješan u određenom sportu, ali nije tako jednostavno. Jer nije jedini cilj sportskih organizacija pobjeda kluba na utakmici, nego ponuda određene vrste zabave sportskim navijačima. Osim zabave i pobjede, u sportu su vrlo važne financijske potrebe za ostvarivanjem zarade i smanjivanjem gubitaka sportskih klubova. Prema autorima Beech i Chadwick (2010: 129), potrebe sportskih navijača najbolje se zadovoljavaju sportskim proizvodima, uslugama ili marketinškom ponudom. U smislu ponude navijačima, trebaju se pritom uvažiti materijalni i nematerijalni elementi. Materijalni uključuju sve što navijač/kupac,

može osjetiti i vidjeti (npr. stadion, sportska odjeća i obuća, program, gostoljubivost, itd.) te nematerijalni koji obuhvaćaju ono što navijači doživljavaju (npr. iskustvo na stadionu, usluge zaposlenika sportske organizacije, *branding*, sama utakmica, itd.). Odgovarajuća kombinacija oba elementa, materijalnih i nematerijalnih, omogućava pogodnosti, koje će zadovoljiti potrebe kupaca/ navijača. Temeljni cilj aktivnosti sportskog marketing menadžmenta je dakle, pronaći idealne ciljane kupce, zadovoljiti pravu potrebu tih kupaca za sportskim proizvodima i uslugama, koji će nuditi više od ponude konkurenata, a da pri tom ostvare najvišu održivu dobit.

U današnjem sportskom svijetu, gdje novac diktira jako puno stvari, navijači su ipak najvažniji dio sporta, a ne novac, jer kako navijači žive za svoj klub, tako i klub živi zbog svojih navijača. Uz posebnost i bitnu ulogu navijača za uspješnost poslovanja sportskog kluba, javlja se i trenutna globalna situacija s problemom po imenu Covid-19. Naime, zbog epidemioloških zabrana uzrokovanih Covid-19 pandemijom, navijačima diljem svijeta zabranjeno je navijanje i podrška omiljenom sportskom klubu s tribina te je odgođeno ili otkazano mnoštvo sportskih natjecanja i događanja. Pandemija korona virusa ekonomski se odrazila na sport i profesionalni nogomet. Financijski i ekonomski gubitci koje su pretrpjeli igrači, npr. u *Bundesligi* još su uvijek u granicama normale. Međutim, ekonomski gubitci u nižim ligama imaju dramatične posljedice. Zbog *COVID-19,* odnosno korona virusa, koji je 2020. zahvatio cijeli svijet i prouzrokovao tešku epidemiološku situaciju i korona krizu u svim državama, ispaštaju brojni sportovi, a pogotovo nogomet i nogometni navijači, koji trenutno nisu na tribinama više od godinu dana. Navijači su važan segment svakog nogometnog kluba koji želi biti uspješan, a bez navijača i njihovog sudjelovanja, kako emotivno, tako i financijski, nogometni klubovi teško preživljavaju ovo krizno korona razdoblje. Nogometni klubovi nižih liga i nižeg stupnja natjecanja, koji ovise i imaju financijsku stabilnost samo od dobiti prodaje karata i broja gledatelja, odnosno navijača, trenutno nemaju dobiti zbog epidemioloških ograničenja i zabrana sudjelovanja na utakmicama. Još jedan problem nastao zbog Covid-19 pandemije jest nepotpisivanje profesionalnih ugovora nogometaša. Neki nogometaši nisu imali pravu priliku u trenutnoj situaciji pronaći sportski klub za koji bi zaigrali ili nisu dobili ponude jer jednostavno nije bilo natjecanja niti utakmica na kojima bi pokazali svoj potencijal i talent željenom nogometnom klubu i stručnom timu. (Deutsche Welle, 2020.) Zato se može reći da su neki nogometaši bez perspektive zbog korone. Izostancima treninga i utakmica, zabranama okupljanja i druženja u skupinama, onemogućeni su normalno obavljanje nogometnih dužnosti i uobičajen ritam igre i treninga nogometaša diljem svijeta, bez obzira na poziciju nogometnog kluba na sportskim ljestvicama. Usprkos svjetskoj korona epidemiji i svim epidemiološki

mjerama i zabranama, za profesionalni sport vrijedi poznata uzrečica *show must go on*. Nakon prvog snažnog „udara“ korona virusa, trenutno se u 2021. godini, sve više profesionalnih sportova vraća na terene i stadione, ali bez publike/navijača, koji vjerno sve prate putem malih ekrana. Do kada će se sport odvijati bez euforije na tribinama, još uvijek ostaje nepoznanica.

Primjer utjecaja korona krize na poslovanje NK Osijeka, objašnjen u financijskom izvještaju iz 2020. godine: „Tijekom ožujka 2020. godine otpočeli su problemi uvjetovani pandemijom virusa COVID-19. Najveći utjecaj je pandemija imala na prodaju ulaznica sa utakmice čija je prodaja pala za 78%. Prihodi od sponzora su se smanjili, ali ne toliko da se ugrozi poslovanje kluba. Klub je s obzirom na probleme u poslovanju koristio Državne poticaje za očuvanje radnih mjesta na koje je imao pravo. Nažalost problemi koji su nastali pandemijom nastavljaju se i u 2021 . godini, ali se očekuje da će se utjecaj pandemije smanjiti.“ (Nk-Osijek.hr, 2020.) Iako već dugo nisu na tribinama, Kohortaši su važan segment Nogometnog kluba Osijek i bez obzira na sve epidemiološke zabrane budno prate sva događanja i uspjehe NK Osijeka te prenose podršku svojem klubu putem medija: „Navijači su najveća snaga ovog kluba. Navijači su uvijek bili i zauvijek će biti uz klub i ono što tražimo je poštovanje. Udruga navijača Kohorta Osijek ovom će prilikom još jednom čestitati momčadi na najuspješnijoj sezoni u povijesti kluba i na brojnim rekordima. Našem kapetanu Mili Škoriću što će ići na Europsko prvenstvo, našem dokapetanu Mihaelu Žaperu što će također biti na završnici Europskog prvenstva do 21 godine, najboljem vrataru HNL-a Ivici Ivušiću, najboljem strijelcu HNL-a Ramonu „El Toru” Mierezu, zatim Laszlu Kleinheisleru koji će također braniti boje našeg Osijeka na Europskom prvenstvu nastupajući za svoju nacionalnu vrstu. Hvala cijeloj momčadi i stručnom stožeru na sjajnoj sezoni u kojoj smo počeli sanjati.“ (Sib.hr, 2021.)

Sportski marketing menadžeri moraju neprestano proučavati i analizirati postojeće potrošače i potencijalne nove potrošače. Jedino stalna analiza potrošača, odnosno navijača, može sportskim marketing menadžerima pružiti znanje o razvoju novih sportskih proizvoda, promjeni i unaprjeđenju postojećih sportskih proizvoda, postavljanju novih ciljeva te donošenju ostalih strateških odluka, potrebnih za uspješno poslovanje sportske organizacije u kojoj djeluju.

## 5.4. PODUZETNIŠTVO U SPORTSKOM MARKETING MENADŽMENTU

Kao što je već ranije navedeno u radu, prema Novaku (2006: 7-8) sportski marketing i sportski menadžment, povezuju sport i ekonomiju kroz pojavu poduzetništva i tržišta na području sporta.

„Poduzetništvo je ukupnost organizacijskih, nadzornih, usmjeravajućih, rukovodećih i upravljačkih funkcija.“ Novak (2006:100) Osnovni zadatak poduzetništva je ostvariti što veći profit, a prema sposobnostima pojedinca i podrške institucije za koju obavlja poduzetničke funkcije poslovni uspjeh i opstanak te institucije gotovo su uvijek sigurni, uz određene rizike. Nadalje, prema Novaku (2006:100) „U modernim kompanijama tj. organiziranom sustavu, dominantna je uloga poduzetničkog menadžmenta s tri osnovna zadatka: unaprjeđenje poslovne uspješnosti, nalaženje novih poslovnih potencijala i dugoročnije planiranje i osiguravanje poslovne uspješnosti.“

Novak (2006:100) objašnjava kako je proces poduzetništva nužno tijekom vremena i razvoja tržišta, ugrađen i u sport kroz marketinški pristup, pomoću kojeg će se sport postaviti u tržišne tokove i omogućiti mu funkciju ukupnog razvoja društva. Za razliku od drugih društvenih djelatnosti i ukoliko se provodi uz pomoć marketinga, velik je dio sporta posredno ili neposredno profitabilan, a profitabilnost sporta osnovi je motiv poduzetništva u sportu. Profitabilnost je dakle motiv i pokretač poduzetništva u sportu, jednako kao i u ostalim djelatnostima.

Nadalje, autor Novak (2006:24) smatra da se upravljanje unutar kompanija, koje namjeravaju ili već ostvaruju dodirne veze sa sportom ili koriste sport kao medij tržišnog komuniciranja, sve više oslanja na područje sportskog marketinga, sportskog menadžmenta i poduzetništva. Upravo poznavanje i ovladavanje tim područjima najviše bi trebalo pridonositi različitim učincima za kompanije (profit i drugi direktni ili indirektni učinci), ali i za društvenu zajednicu kao što su zapošljavanje, proizvodno-uslužni, poticajni, investicijski i dr. učinci na rast društvenog standarda.

Postojanje visokokvalitetne sportske infrastrukture zasigurno je jedan od osnovnih preduvjeta za jačanje interesa potencijalnih korisnika, odnosno ulagača, koji su u Republici Hrvatskoj većinom privatni poduzetnici, što je povezano sa stvaranjem uvjeta za kvalitetu koja će zadovoljiti njihove potrebe. Međutim, trenutačno stanje hrvatskog društva (kriza, gospodarska recesija, porast stope nezaposlenosti, pad životnog standarda, niski prihodi itd.) uvelike utječe na procjenu potencijalnih investitora, što je jedan od osnovnih elemenata za donošenje konačne

odluke o isplativosti ulaganja u sport. Budući da država Hrvatska u cjelini nije učinila dovoljno napora da potakne poduzetnike, niti je potaknula najširi dio društva da ih koristi, bez obzira na ukupni utjecaj ovih aktivnosti na stanovništvo i državu u cjelini, odluka poduzetnika da ulažu u sport ili neka druga sportska javna dobra vrlo je rijetka.

Međutim, dobar primjer poduzetništva i ulaganja privatnika poduzetnika u sportu je poduzetništvo NK Osijeka, koje se najbolje može prikazati za razdoblje od veljače 2016., koje je označilo početak sasvim novih odnosa i djelovanja u Gradskom vrtu. Kolektiv NK Osijeka kojemu je uslijed dugova i arbitraža, opasno prijetilo pokretanje stečaja, doživio je svoj preporod. Osijek je, prvi put u svojoj povijesti, dobio privatne vlasnike. Mađarski poduzetnik Lorinc Meszaros otkupio je većinski paket dionica Bijelo-plavih te za predsjednika kluba tada postavio Osječanina Ivana Meštrovića. NK Osijek je na svim razinama postao stabilan, igrački jači i puno ambiciozniji. Uloženo je puno novca u svakom segmentu uspješnoga djelovanja. Ne samo da su se Bijelo-plavi vratili među najbolje momčadi hrvatskog nogometa, nego se puno napravilo i na planu brendiranja Kluba i njegove prepoznatljivosti daleko izvan Osijeka i Slavonije. Projekt #pokrenimograd od početka je zaživio i svakim je danom bivao sve intenzivniji. Vrijedno je spomenuti i kako je vlasnik NK Osijeka Lorinc Meszaros dobio prestižno priznanje Grada Osijeka, koji ga je proglasio počasnim građaninom. Apsolutno zasluženo s obzirom na sve što je g. Meszaros napravio za Nogometni klub Osijek, ali i za prateću infrastrukturu, koja će dovršetkom izgradnje stadiona i kampa na Pampasu biti na ponos svih Osječana, a sigurno i ostatka Hrvatske. (NK-Osijek.hr, 2021.)

Najvažnija sporedna stvar na svijetu, često je izvor vrtoglavih zarada i to ne samo za nogometaše. To pokazuje i primjer NK-a Osijeka, koji se popeo na vrh ljestvice poduzetnika s najvećim plaćama u Hrvatskoj. Prema izvješću Fine za 2018. godinu, prosječna neto plaća u klubu Bijelo-plavih iznosila je 43.345 kuna i to bez plaća nogometaša kluba. NK Osijek jedini je, koji se iz Osijeka uspio plasirati u top 20 hrvatskih tvrtki, a po visini neto plaće ispred kluba tek su dvije tvrtke – jedna iz područja turizma i prehrane, a druga iz područja informatike. Dobri financijski i rezultati na terenu nisu jedina promjena u NK-u Osijek. Na osječkom Pampasu „niče“ novi stadion, projekt vrijedan 40 milijuna eura. To je najveća privatna investicija istočno od Zagreba. Cilj je završiti ga 2022. godine i otvoriti europskom utakmicom, ali i nastaviti s investicijama koje su, otkad je NK Osijek privatiziran, klubu donijele više od 300 milijuna kuna. (Dnevnik.hr, 2019.)

Novak (2006:103) stoga zaključuje da „sport kao medij tržišne komunikacije, poduzetništvo u sportu, sport kao poduzetnička djelatnost i usluge sportskog menadžmenta zajedno čine ukupnost sportske industrije i njene ponude.“

# 6. ANALIZA STUDIJE SLUČAJA: NOGOMETNI KLUB OSIJEK

Grad Osijek ima dugu i lijepu nogometnu priču, koja se odigrava i živi još od 1916. godine i koja itekako ima poveznicu s današnjim Bijelo-plavima. Nogometni klub Osijek osnovan je u veljači 1947. godine u doba Jugoslavije: „Spajanjem Slavonije i Bratstva 27. veljače 1947. osnovano je Fiskulturno društvo Proleter, čiji je prvi predsjednik bio Filip Sindičić.“ (Kerže, 2007: 8) „Proleter u jesen '58. seli sa šljakastog igrališta „Kraj Drave“ na stadion Gradski vrt, a 1962., u statusu drugoligaša, mijenja ime u Slavonija. Pet godina kasnije to se sportsko društvo raspada te klub uzima novo ime NK Osijek koje je ostalo do danas. Dotadašnje službene boje, crvenu i plavu, mijenjaju bijela i plava, koje su također ostale prepoznatljivo obilježje našeg nogometnog kolektiva.“ (NK Osijek, Bijelo-plavi kroz povijest, 08.07.2021.)

Nakon 21 godine čekanja, 1977. napokon je osiguran dugo očekivani povratak u prvoligaško društvo. Osječani su suvereno prošli kroz drugoligaško natjecanje, a više se nisu morale igrati kvalifikacije za plasman među najboljih 18 klubova nekadašnje države na ovim prostorima. (NK Osijek, Bijelo-plavi kroz povijest, 08.07.2021.)

U sezoni 1977./1978. Nogometni klub Osijek dobio je himnu, koju je u čast ulaska u 1. ligu, prema tekstu književnika Ante Gardaša, skladao Branko Mihaljević. Svakom navijaču Bijelo-plavih dobro su poznati stihovi: „Grad na Dravi danas slavi, naprijed naši bijelo-plavi, cijeli Osijek kliče, zove, naprijed naši momci po bodove. Mi smo bolji, mi smo jači, bodrite ih navijači. Nek´ se svuda čuje odjek - Osijek, Osijek, Osijek!“ (Kerže, 2007: 87)

Prvu sezonu prvenstva samostalne Hrvatske Osječani nisu, zbog ratnih okolnosti, mogli igrati na svom stadionu, pa su domaće utakmice odigrane u Đakovu, Donjem Miholjcu i Kutjevu. Unatoč tomu izboreno je odlično, treće mjesto, a kormilo je bilo u rukama Stjepana Čordaša. Osijek se brzo isprofilirao kao jedan od četiri najveća hrvatska nogometna kluba, a tome su svjedočili plasmani i ostvareni rezultati. Jednu od najboljih natjecateljskih godina u povijesti, Bijelo-plavi odigrali su 1994./95. Tada su također bili treći, a sve do posljednjeg kola osječka momčad imala je matematičke šanse za naslov prvaka. Međutim, pred krcatim Poljudom ipak se nije moglo do pobjede nad Hajdukom koji je zaslužio titulu. (NK Osijek, Bijelo-plavi kroz povijest, 08.07.2021.)

Sezonu nakon toga Osijek je prvi puta izašao u Europu, no Slovan iz Bratislave je bio nepremostiva prepreka u pretkolu Kupa UEFA. Momčad Osijeka je i nakon toga ostala pri vrhu, pa je 1998. godine opet izborena treća pozicija, a '99. je osvojen i za sada jedini

trofej - Kup Hrvatske. Bilo je to u dramatičnoj pobjedi nad vinkovačkom Cibalijom u Maksimiru (2:1). (NK Osijek, Bijelo-plavi kroz povijest, 08.07.2021.) Iste godine u Osijek dolazi i jedno od najznačajnijih gostovanja ikada - Engleski West Ham, gdje je Osijek nažalost poražen. (Kerže, 2007:147)

Onda je uslijedila sjajna jesen 2000., koje se svaki navijač ponosno prisjeća. U Europi su eliminirani danski Brondby (2:1, 0:0) i Rapid iz Beča (2:1, 2:0), a samo je nekoliko minuta dijelilo naše dečke od europskog proljeća i šesnaestine finala Kupa UEFA. Lijepo je podsjetiti se kako su Osječani te sezone postali i jesenski prvaci Hrvatske, no loš start proljetnog dijela, nakon što je klub napustio Nenad Bjelica, rezultirao je otkazom treneru Stanku Mršiću, a konačni plasman bio je već ranije nekoliko puta dosegnuto treće mjesto. Bjelica je te milenijske godine, bio i službeno proglašen najboljim hrvatskim nogometašem i to u konkurenciji brojnih reprezentativnih zvijezda, koje su igrale u jakim inozemnim klubovima. (NK Osijek, Bijelo-plavi kroz povijest, 08.07.2021.)

U nešto kasnijem razdoblju NK Osijek još jednom osvojio je treće mjesto i to pod vodstvom Ilije Lončarevića, a priliku za drugi trofej imao je u finalu nacionalnog Kupa 2012. protiv Dinama. Uslijedile su neke skromnije i rezultatski slabije godine, a kulminacija je bila 2013./2014. Tada je pogodak spasa postignut u samoj završnici posljednjeg prvenstvenog ogleda s izravnim konkurentom za opstanak Hrvatskim dragovoljcem. Dugo će se pamtiti da je strijelac za izjednačujućih 1:1 bio Josip Barišić, a navijači su na terenu s igračima podijeli radost na kraju zaista teške i turbulentne sezone. (NK Osijek, Bijelo-plavi kroz povijest, 08.07.2021.)

Posebno se poglavlje Nogometnog kluba Osijek odnosi na razdoblje od veljače 2016. koje je označilo početak sasvim novih odnosa i djelovanja u Gradskom vrtu. Osijek je, prvi put u svojoj povijesti, dobio privatne vlasnike. Mađarski poduzetnik Lorinc Meszaros otkupio je većinski paket dionica te za predsjednika kluba postavio Osječanina Ivana Meštrovića. NK Osijek je na svim razinama postao stabilan, igrački jači i puno ambiciozniji. Uloženo je puno novca u svakom segmentu uspješnoga djelovanja. Ne samo da su se vratili među najbolje momčadi hrvatskog nogometa, nego se puno napravilo i na planu brendiranja Kluba i njegove prepoznatljivosti daleko izvan Osijeka i Slavonije. Projekt #pokrenimograd od početka je zaživio i svakim je danom bivao sve intenzivniji. Bijelo-plavi navijački klub prešao je brojku od 24.000 članova, a prosjek prodanih godišnjih ulaznica je veći od 4.000. Pred brojnim gostima u osječkom HNK-u, kraljem veljače 2017., na vrlo lijep i upečatljiv način članovi NK

Osijeka obilježili su i proslavili 70. godišnjicu postojanja. Tada su klupski vlasnici najavili i izgradnju novoga stadiona s kojom se krenulo u ljeto 2018. godine. Na lokaciji Pampas svakodnevno raste najmodernija nogometna arena u Hrvatskoj kapaciteta 13.000 mjesta, jedina koja će imati natkrivene sve četiri tribine. Također, odmah uz budući stadion bit će i iznimno funkcionalni kamp Škole nogometa sa sedam pripadajućih terena. To će poboljšati i unaprijediti uvjete rada Bijelo-plavih, posebice kada je riječ o mlađim kategorijama. Nakon dva četvrta mjesta, u sezoni 2018./19. momčad se izborila za treću poziciju, pod vodstvom mladog trenera Dine Skendera. Njegov je, pak, prethodnik Zoran Zekić potpisao dvije najveće klupske pobjede. O generalnoj uspješnosti NK Osijek u mandatu vrlo agilne uprave svjedoče i dva najveća izlazna klupska transfera u povijesti, prvo Boška Šutala u Atalantu, a potom i Mirka Marića u Monzu, kao i spoznaja da smo opet dobili svoje predstavnike u najboljoj nacionalnoj vrsti, kao i u mladim selekcijama Hrvatske. (NK Osijek, Bijelo-plavi kroz povijest, 08.07.2021.)

Dakle, projekt #pokrenimograd osmišljen je i pokrenut u korist grada Osijeka te društva i zajednice u kojoj NK Osijek djeluje, bez izravne financijske koristi za Bijelo-plavi klub i sport, već za ostvarivanje nekih drugih ciljeva. Primjerice, neki od tih ciljeva su ostvarenje društveno korisnih učinaka za dobrobiti građana Osijeka, jest izgradnja stadiona na Pampasu, jer taj stadion predstavlja trajnu vrijednost grada te doprinosi povećanju koristi i interesa svih Osječana. Osijek će otvorenjem stadiona na Pampasu biti jedini grad u Hrvatskoj, koji će moći biti domaćin na npr. međunarodnim natjecanjima na svjetskoj razini, koji zahtijevaju određenu sportsku infrastrukturu, a koji će grad doslovno obogatiti te ostvariti pozitivne ekonomske rezultate ukupnog društva u Osijeku. Izgradnja stadiona na Pampasu, osim što donosi pozitivne ekonomske učinke, najbolji je pokazatelj ozbiljnog i dugoročnog projekta jer su nažalost sredstva i investicije u sport od strane Republike Hrvatske još uvijek nedovoljna te su privatni ulagači jedni od najvećih ulagača u sportu. Stoga je projekt Pampas, kao velike investicije stranaca (Mađara) u Slavoniju odličan primjer, a uz dobru koncepciju sportskog marketinga NK Osijek ima puno prostora za promociju i reklamu grada Osijeka i Hrvatske, tj. domaći turizam na inozemnom tržištu te stvaranju dobrih „međususjedskih odnosa“ sa zemljama koje okružuju Hrvatsku.

Početkom rujna 2020. novi klupski predsjednik Ferenc Sakalj za šefa stručnog stožera postavlja Nenada Bjelicu, prethodno izabranog za najboljeg trenera u HNL-u. On je sa svojim suradnicima uspostavio nove standarde u sportskom segmentu funkcioniranja, što se moralo već u startu odraziti i na rezultate. (NK Osijek, Bijelo-plavi kroz povijest, 08.07.2021.)

Rekordna sezona Bijelo-plavih emocija 2020./2021. (p)ostati će samo još jedna prekrasna stranica u klupskoj povijesti. NK Osijek još jednom je prešao put od 36 kola na kojem su napravili brojne rekorde i postavili neke nove standarde po kojima će se sada vrednovati rezultati Nogometnog kluba Osijek. Nenad Bjelica, na pitanje da 2020./21. opiše u tri riječi rekao je "jedna sjajna sezona", pa kao uvod u ono što slijedi istaknuo vjerovanje da će NK Osijek s ovom energijom i ovim zajedništvom, ali uz potporu navijača, u sljedećoj sezoni ostvarivati još bolje rezultate. (NK Osijek, Sezona Bijelo-plavih emocija, 08.07.2021.)

Osijek se od svoje povijesne klupske sezone, oprostio na onaj način kako je to najčešće i izgledalo tijekom proteklih nešto manje od deset mjeseci – pobjedom. Još jednom su osvojeni bodovi, koji se nisu nametali kao imperativ, ali su i na kraju stavljeni na pozamašan, dakako rekordni bodovni konto. Golovima Kleinheislera u prvom poluvremenu i Belje u sudačkoj nadoknadi Bijelo-plavi su slavili s 2:1 nad Istrom. (NK Osijek, Bjelica: Vjerovali smo u ove igrače, 08.07.2021.) Bijelo-plavima su na kraju utakmice dodijeljene srebrne medalje, 2. prvenstveno mjesto povijesni je uspjeh kluba.

Nenad Bjelica i njegova momčad počet će ispisivati novu povijest, koja se odnosi na sezonu 2021./22. Sezonu koja nosi pregršt izazova, u kojoj Bijelo-plavi nestrpljivo čekaju povratak navijača na tribine, kako bi uz njihov doprinos na prvenstvenim i europskim utakmicama pokazali što znaju i mogu. (NK Osijek, Sezona Bijelo-plavih emocija, 08.07.2021.)

## 6.1. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA NK OSIJEKA

„Organizacijska struktura Nogometnog kluba Osijek omogućuje fleksibilnost i učinkovitost u poslovanju te je potpuno okrenuta svojim ključnim dionicima: navijačima i partnerima. Društvo je organizirano u nekoliko funkcionalnih jedinica unutar kojih se nalaze predani zaposlenici. Oni čine dinamične timove koji rastu zajedno sa svim aspektima organizacije.“ (NK-Osijek.hr, 2020.)

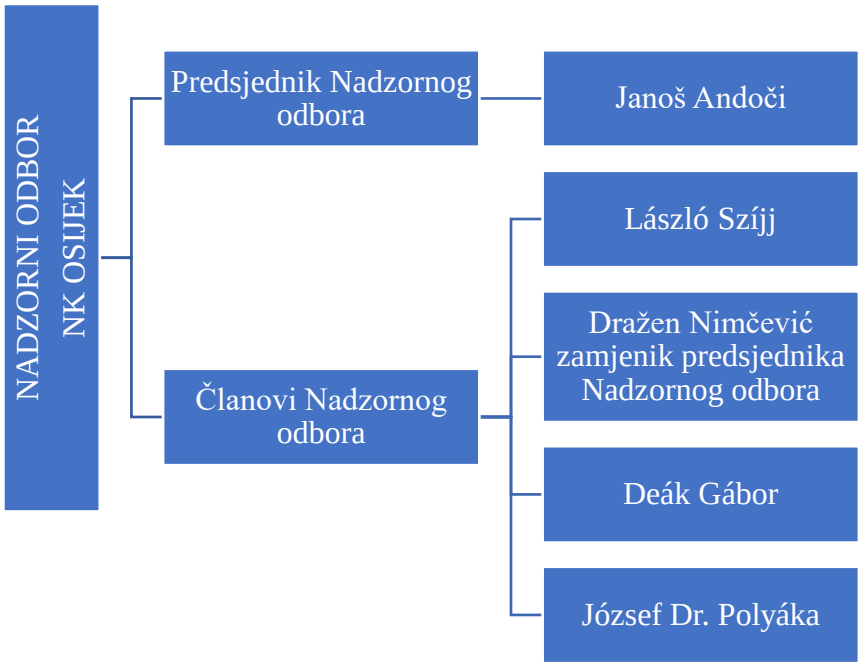
Poslovni subjekt NK Osijek š.d.d. (športsko dioničko društvo) registriran je za obavljanje Djelatnosti sportskih klubova (93.12) te je pretežno u privatnom vlasništvu (preko 50% privatnog kapitala). Temeljni kapital NK Osijeka financiran je 100% domaćim kapitalom. Registrirane djelatnosti NK Osijeka:

- Sudjelovanje u sportskim natjecanjima
- Sportska poduka i priprema
- Sportska rekreacija
- Organiziranje sportskog natjecanja
- Vođenje sportskih natjecanja
- Upravljanje i održavanje sportskih građevina
- Organiziranje kulturnih i zabavnih priredbi
- Promidžba (reklama i propaganda)
- Posredovanje u prometu robom i uslugama
- Kupnja i prodaja robe; (Poslovna.hr, 2021.)

Organizacijskom strukturom NK Osijeka upravlja top menadžment NK Osijeka, koji je podijeljen na predsjednike i članove Nadzornog odbora i Uprave. Ferenc Sakalj kao predsjednik Uprave te predsjednik Nadzornog odbora Janoš Andoči.

Nadzorni odbor NK Osijeka, odnosno njegovi trenutni članovi, prikazani su na Shemi 1. u nastavku:

Shema 1.: Organizacijska struktura NK Osijeka – Nadzorni odbor

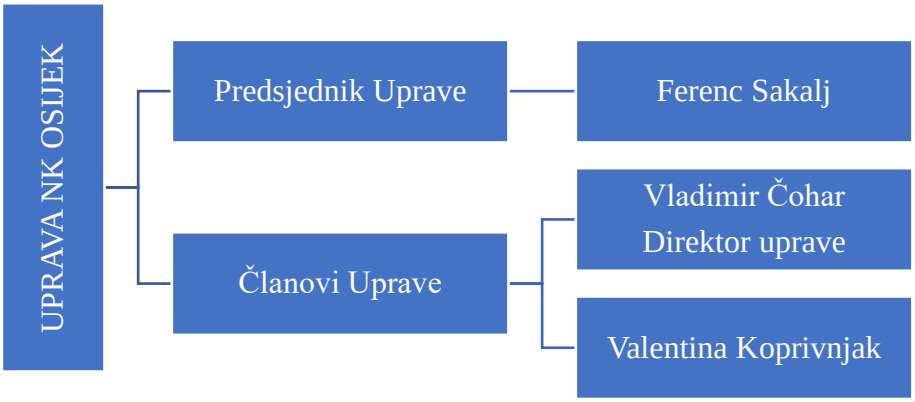



Izvor: obrada autora (prema internetskoj stranici NK Osijek, 29.06.2021.)

Financijska se ulaganja u NK Osijeku nastavljaju, stadion i kamp napreduju u izgradnji, a Bijelo-plavi klub stabilan je i normalno funkcionira zahvaljujući svom nadzornom odboru. Nadzorni odbor kluba čine Janoš Andoči, koji obnaša i dužnost ravnatelja Prosvjetno-kulturnog centra Mađara (PKCM) u Osijeku, a u klubu dužnost predsjednika Nadzornog odbora Društva, Dražen Nimčević, kao zamjenik predsjednika Nadzornog odbora Društva te Laszlo Szijj, Deák Gábor i József Dr. Polyák, kao članovi Nadzorog odbora Društva.

Upravni odbor NK Osijeka, odnosno predsjednik i članovi uprave Bijelo-plavog kluba prikazani su na Shemi 2.:

Shema 2.: Organizacijska struktura NK Osijeka – Uprava




Izvor: obrada autora (prema internetskoj stranici NK Osijek, 29.06.2021.)

Funkcije s top menadžerima Kluba dijele i članovi Uprave, koji su navedeni iznad u Shemi 2., Vladimir Čohar, koji će u idućem trogodišnjem razdoblju obnašati dužnost i direktora Društva, Valentina Koprivnjak, kao član Uprave te šef stručnog stožera i sportski direktor Nenad Bjelica, koji je sa svojim suradnicima uspostavio nove standarde u sportskom segmentu funkcioniranja, što se već u startu odrazilo i na uspješne rezultate osječkih nogometaša u HNL-u.

Funkcionalni menadžment Kluba čine Nenad Bjelica kao sportski direktor, Marijana Lovrić voditeljica odjela marketinga, Mateo Sučić kao voditelj PR odjela i Ante Polić direktor stadiona.

Nogometni klub Osijek djeluje kao organizacija, a ta organizacija definirana je kao „promišljeno raspoređivanje ljudi kako bi se ostvario određeni cilj.“ (Beech i Chadwick, 2010:70) Svaka organizacija, pa tako i NK Osijek, sadrži tri ključna elementa: članove, pravila i svrhu. Prema autorima Beech i Chadwick (2010:71), za članove organizacije podrazumijeva se poštivanje i utjecaj njezinih pravila ponašanja, a ta pravila odnose se na sve strukture i procedure, koje određuju tko će što raditi unutar sportske organizacije i kako se međusobno odnose. Sva ta pravila i sustavi postoje zbog posebne svrhe sportske organizacije ili kluba i potrebni su svi usklađeni članovi te organizacije ili kluba radi postizanja te svrhe.

# 7. EMPIRIJSKI DIO

Empirijsko istraživanje ovoga diplomskoga rada provedeno je putem dubinskog intervjua unutar Nogometnog kluba Osijek.

Dubinski intervju vođen je s voditeljem Odjela za odnose s javnošću Nogometnog kluba Osijek, gospodinom Mateom Sučićem te Marijanom Lovrić, voditeljicom Odjela marketinga Nogometnog kluba Osijek.

## 7.1. PROBLEM I CILJ ISTRAŽIVANJA

Problem istraživanja nalazi se u promjenama nastalim restrukturiranjem NK Osijeka. Dolaskom novih vlasnika i privatizacijom, korjenito je promijenjen rad na gotovo svim područjima organizacije Kluba. Problematika je ovog rada istražiti novostvoreni uspješni marketinški tim Nogometnog kluba Osijek. Izmjenom kompletnog marketinškog odjela i odjela za odnose s javnošću, stvorena je i potpuno nova atmosfera u klubu. Problem istraživanja jest istražiti i približiti utjecaj marketinških aktivnosti na rad i uspjeh cjelokupne sportske organizacije NK Osijek te dobrobiti i planove, koje su novonastale marketinške aktivnosti donijele i koje će tek donijeti u budućnosti, klubu, navijačima i gradu Osijeku.

Cilj empirijskog istraživanja bio je istražiti pravilnu primjenu marketinških i menadžerskih metoda i strategija za uspješan marketing menadžment u sportu te za uspješno upravljanje sportskim klubom, na primjeru studije slučaja Nogometnog kluba Osijek.

Jedno od područja istraživanja za potrebe izrade ovoga diplomskoga rada ispitivanje je stavova i mišljenja marketing menadžera NK Osijeka o profesionalnom radu u sportskoj industriji danas, uz brojne digitalne poslovne promjene i razvoj digitalnog marketinga u sportu. Nadalje, cilj je pokazati kako trenutni sportski stručnjaci poznaju i cijene situaciju nogometa u Hrvatskoj, pogotovo u Osijeku te specifične aspekte upravljanja sportskom organizacijom, kao što je NK Osijek. Ispitani su elementi marketinškog miksa te upravljački zadatci, odluke i funkcije koje smatraju potrebnima i važnima za uspješan rad i vođenje sportskoga kluba i tijekom budućeg rada u sportskom marketing menadžmentu NK Osijeka.

U sljedećem potpoglavlju navedene su hipoteze, koje su se ispitivale prilikom pisanja ovoga rada.

## 7.2. HIPOTEZE

Nakon što su određeni problem i cilj ovoga empirijskoga istraživanja, u radu se analizom dubinskog intervjua, pokušalo dokazati sljedeće formulirane hipoteze:

**H1:** Donositelji odluka u sportu, odnosno sportski marketing menadžeri, moraju znati te razumjeti sport i njegove posebnosti u svakom segmentu.

**H2:** Digitalni marketing i društvene mreže budućnost su uspješnog marketing menadžmenta u sportu.

**H3:** Restrukturiranjem odjela marketinga NK Osijeka, ostvaren je veliki uspjeh i napredak u radu i prepoznatljivosti ove sportske organizacije.

**H4:** Uspješan sportski marketing menadžer uvijek mora biti motiviran, komunikativan, odvažan te odlučan u izboru jasnog cilja i kvalitetne strategije za svoju sportsku organizaciju.

## 7.3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Diplomski rad *Marketing menadžment u sportu - studija slučaja NK Osijek,* dijeli se na dva osnovna dijela, a to su teorijski i istraživački dio.

Znanstvene metode korištene pri istraživanju i dokazivanju hipoteza te pisanju rada općenito, jesu sljedeće:

• induktivna i deduktivna metoda;

• metoda analize i sinteze;

• metoda generalizacije;

• metoda dokazivanja;

• metoda klasifikacije i deskripcije;

• metoda kvalitativne analize;

Primjena induktivne i deduktivne metode koristi se tijekom definiranja pojma sporta i sportske industrije, sportskog marketinga, sportskog menadžmenta te marketing menadžmenta u sportu. Kao i objašnjavanjem funkcija i karakteristika sportskog marketing menadžmenta, odnosno predstavljanje sportskog marketing menadžmenta, kao posebnog i naprednog oblika marketinga.

Metoda analize u ovom radu korištena je podjelom tematike rada na složenije i detaljnije te jednostavnije pojmove, a metoda sinteze prilikom prikupljanja svih dobivenih podataka u svrhu donošenja zaključka na kraju ovoga diplomskoga rada.

Nadalje, prikupljanjem pribavljenih podataka koristi se i metoda generalizacije, kako bi se od pojedinačnih opažanja izvukli općeniti zaključci koji imaju potporu u stvarnosti, te metoda dokazivanja, kako bi se pomoću prikupljenih podataka potvrdile postavljene hipoteze.

Metoda klasifikacije korištena je u obliku klasične sistematske podjele pojmova sportskoga menadžmenta i marketinga, a metoda deskripcije detaljnijim opisivanjem tih pojmova i njihovih elemenata te spajanja ta dva pojma u jednu cjelinu – marketing menadžment u sportu.

Doprinos ovog istraživanja bit će kvalitativna analiza rezultata dubinskog intervjua, odnosno istraživanje mišljenja, stavova i rada ispitanika, odnosno odjela marketinga i odjela odnosa s javnošću NK Osijeka o njihovom utjecaju na rad i uspjeh cjelokupne sportske organizacije.

Također, bit će analizirano i njihovo mišljenje o budućem napretku Kluba, kao i strategijama i vještinama u području sportskog marketing menadžmenta, u svrhu donošenja konačnih zaključaka o postavljenim hipotezama.

# 8. DUBINSKI INTERVJU

U ovome diplomskome radu primijenjeno je istraživanje u obliku dubinskog intervjua, s ciljem utvrđivanja postavljenih hipoteza. Istraživanje je provedeno u lipnju 2021. godine. Sugovornik je odabran po stupnju funkcije, koja je primjerena tematici ovoga rada, stoga je adekvatan sugovornik, koji je pridonio formiranju zaključnoga mišljenja o važnosti djelovanja kvalitetnog marketing menadžmenta u sportskoj organizaciji. Dubinski intervju proveden je s Mateom Sučićem, voditeljem odjela za odnose s javnošću NK Osijeka uz suradnju s Marijanom Lovrić, voditeljicom odjela marketinga NK Osijeka. Dubinski intervju sadržavao je 15 pitanja i potpitanja, koncipiranih na način da se analizom dobivenih odgovora i stavova intervjuiranog stručnjaka potvrde ili negiraju ranije postavljene hipoteze. Ispitani su stavovi i mišljenja voditelja marketinga NK Osijeka vezanih uz sport, sportski marketing menadžment te rad i uspjeh cjelokupne organizacije NK Osijeka. Intervju je obuhvatio i odgovore o elementima marketinškog miksa i strategijama marketing menadžmenta u sportu, popularnom digitalnom marketingu i društvenim mrežama te upravljanju zadatcima i odlukama, koje smatraju potrebnim za uspjeh i vidljivost na sportskom tržištu tijekom rada na funkciji sportskog marketing menadžera.

Analiza dobivenih odgovora i stavova intervjuiranog sugovornika, ukazuje na važnost i potrebu provođenja kvalitetnog marketinškog istraživanja u svrhu ukazivanja važnosti uloge marketing menadžmenta u sportu i sportskoj organizaciji NK Osijeku, ali i općenito u današnjem naprednom i zahtjevnom sportskom poslovanju.

Sugovornik Mateo Sučić o bitnim funkcijama i dužnostima marketing menadžera NK Osijeka odgovora kako je uloga voditelja marketinga u NK Osijeku prilično opširna te da se očituje kroz mnoge funkcije i dužnosti, koje se najlakše mogu sažeti u iduće točke:

- Izrađuje marketing plan, koji se kontrolira na mjesečnoj, kvartalnoj i godišnjoj osnovi;
- Traži potencijalne klijente - sponzore, komercijalne partnere, agencije i dobavljače, ostvaruje prve kontakte i dogovara sastanke;
- Izrađuje sponzorske ponude;
- U suradnji s odjelom financija i pravnom službom Kluba izrađuje sponzorske/licencijske ugovore;
- Prati realizaciju prava i obveza iz Ugovora i vodi brigu o rokovima isteka Ugovora;

- Redovito prati financijski tijek realizacije komercijalnih i dobavljačkih Ugovora;
- Redovito prati realizaciju sponzorskih Ugovora;
- Redovito na tjednoj/mjesečnoj osnovi izrađuje izvještaj sukladno protokolu Kluba;
- Operativno odrađuje marketinške aktivnosti vezane za odigravanje utakmice, kao npr. priprema LED playliste, priprema big screen playliste, ticketing za sponzore, i dr.
- U suradnji s PR odjelom i sportskim segmentom odrađuje sponzorske aktivacije za vrijeme utakmica i/ili kod sponzora;
- U suradnji s voditeljem odjela za odnose s javnošću organizira aktivnosti s ciljem povećanja volumena sponzorstva ;
- U kontaktu s postojećim i potencijalnim sponzorima, osigurava sredstva za organizaciju posebnih projekata kluba;
- Redoviti kontakt i održavanje odnosa s partnerima i dobavljačima kluba, konstantno praćenje i revidiranje potreba Kluba s ciljem ostvarivanja najbolje cijene na tržištu za usluge i proizvode partnera i dobavljača;
- Konstantno praćenje stanja na tržištu s ciljem unošenja noviteta na tržištu u sponzorske ponude kluba;
- Izrada i sustavno vođenje dokumenta baze podataka i interakcija (kontakata) s partnerima i sponzorima kluba u obliku «Company profile-a» sponzora i partnera;
- Izrađuje plan sponzorstva i daje ga na odobrenje generalnom direktoru i Upravi;

Sugovornik ističe kako je za njega, imati tako važnu poziciju u klubu kakav je NK Osijek, čast i zadovoljstvo, ali u isto vrijeme i velika obaveza zbog želje da rezultati administrativnog segmenta prate one sportskog.

Na pitanje o vrsti odluka koju obično donosi kao marketing menadžer te koja su važna pravila koja pri odlučivanju mora poštovati, sugovornik odgovara da je vidljivo iz prethodnog odgovora, da gotovo svakodnevno treba donositi odluke, koje slijede marketinšku strategiju, koja je izravno naslonjena na strategiju kluba. Tvrdi kako je najvažnije voditi se pravilima dobre poslovne prakse, uvijek na prvo mjesto stavljajući klub i interese kluba.

Također, sugovornik je ponudio odgovor na istraživačko pitanje, koje je kroz definicije i objašnjenja predstavljeno ranije u radu, koje glasi: *„Sportom danas dominiraju dvije vrste ljudi:*

*Oni koji razumiju stvari kojima ne upravljaju i oni koji upravljaju onim što ne razumiju.“* (Novak, 2006:437) „Koliko je važno da sport, u ovom slučaju nogomet, razumiju oni koji o njemu odlučuju, u bilo kojem segmentu?“ Sugovornik objašnjava kako je sport, pa tako i nogomet, specifična djelatnost koja, na neki način, funkcionira kao živi organizam, samim time potrebno je puno prilagodbe „u hodu“ i donošenje brzih odluka budući da se situacija nekada mijenja iz minute u minutu. Iz tog razloga svakako je dobro da ljudi na svim hijerarhijskim razinama razumiju odnose i zakonitosti koje nogomet nosi. Dakako, to nije presudno, ali NK Osijek zauzima stav da su javnosti jednog nogometnog kluba toliko širok pojam, da je idealno kada osobe na strateškim pozicijama u klubu poznaju takve odnose i znaju u njima pravilno balansirati, kvalitetno procjenjujući rizike.

Sugovornik potvrđuje tvrdnju da NK Osijek, osim u sportskom pogledu, stalno raste i u vrlo bitnom segmentu marketinga i komunikacija. O prednostima i nedostatcima društvenih mreža, kao načina komunikacije u sportu općenito te NK Osijeka s medijima, javnosti, navijačima i ostalima objašnjava kako su se društvene mreže razvile u toj mjeri da su danas praktički uništile novine, koje su prije 20 i više godina bile osnovno sredstvo komunikacije kluba i njegove publike. Ističe kako je prednost društvenih mreža svakako što su informacije dostupnije, što ih je lakše dovesti do krajnjeg korisnika, što ih je moguće poslati i primiti u trenutku i što komunikacija može biti dvosmjerna jer se na društvenim kanalima može dobiti i kvalitetne povratne informacije za obavljen posao. S druge strane, nedostatak je društvenih mreža što klubovi kakav je Osijek imaju i dosta starije publike, ljude koji ne koriste društvene mreže i nove medije pa zbog njih i dalje trebaju tražiti način kako komunicirati sa starijom populacijom simpatizera Bijelo-plavih.

NK Osijek 2020. godine dobio je nagradu na sportskoj konferenciji „*Sport Fest*“ za najbolji sportski marketing u Hrvatskoj. Ta nagrada predstavlja veliko postignuće Kluba jer se radi o nagradi za izniman doprinos u promociji osječkog, ali i hrvatskog sporta općenito. O budućim metodama i strategijama promocije sporta i planu sportskog marketinga NK Osijeka za uspješnu marketinšku budućnost te na pitanje „Je li digitalni marketing budućnost marketinga Kluba?“ sugovornik potvrđuje i odgovara kako je digitalni marketing svakako budućnost, ne samo NK Osijeka, nego i svih sportskih i drugih kolektiva u svijetu. Zatim govori kako će NK Osijek i u budućnosti raditi na dosadašnjem tragu, dodatno jačati multimedijski sadržaj na svojim kanalima, pokušati napraviti još jedan iskorak u produkciji video sadržaja te nastaviti pratiti sve trendove, koji će se događati na području digitalnog marketinga.

Nadalje, sugovornik smatra da je marketinški pristup Kluba orijentiran lokalnoj vrsti obožavatelja i potvrđuje tu tvrdnju primjerom NK Osijeka kroz davanje pristupa navijačima ekipi NK Osijeka, organiziranjem događaja u zajednici, stvaranjem i održavanjem lokalnog identiteta Osijeka, itd. (Lokalni obožavatelj – „*Ključno je biti dio domaće grupe, poistovjećuje se s rodnim mjestom ili trenutnim boravištem.*“ Beech i Chadwick, 2010:136) Navodi kako moraju biti objektivni reći da je NK Osijek brend, koji se najprije mora kvalitetno etablirati na lokalnoj i regionalnoj razini budući da se tu nalazi njihova ciljana publika. U tom smislu integracija lokalne zajednice u suživot s klubom itekako im je važna, počevši od najmlađih generacija s kojima će, kada prođe trenutna situacija s korona virusom, ponovo moći raditi i graditi navijačku priču.

Sugovornik za najbolji oblik/vrstu marketinga i marketinških strategija za današnje poslovanje i popularnost sportskog kluba navodi digitalni marketing. Govori kako se u današnje vrijeme, kada je korona virus paralizirao mnoge aktivnosti, digitalni marketing još više nego ranije prometnuo u glavni alat poslovanja NK Osijeka. Objašnjava kako su koristeći strategije digitalnog marketinga pokušali, koliko je to moguće, navijačima približiti klub i pružiti im sve relevantne informacije u periodu kada nisu mogli na stadion.

U vezi razlike financijskih iznosa za sadašnji marketing NK Osijeka, u usporedbi s financijama za marketing kluba u zadnjih 5 godina, odgovara da o konkretnim brojkama ne može govoriti, ali da su promjene, koje su se dogodile u zadnjih pet godina nemjerljive jer je klub prošao put od situacije u kojoj se svaki dan borio za preživljavanje, do toga da postaje sve jači brend na regionalnoj razini. Ističe kako se broj prodanih ulaznica (do perioda prije korona virusa) popeo s 300 na 4500, da su brojke s društvenih mreža neusporedive s onima od prije pet godina, baš kao što je višestruko porastao i broj sponzora i dobavljača, koji su prije pet godina bježali od kluba, a sada se rado poistovjećuju s njime.

Nastavlja o ulogama financija, u smislu kvalitete i ponude sadržaja sportskog marketinga NK Osijeka objašnjavajući kako financije u današnje vrijeme igraju veliku ulogu u svim segmentima, ali da NK Osijek zauzima stav da je i dalje faktor koji radi razliku - čovjek. Zbog toga u NK Osijek potiču ljude da samostalno donose odluke i da budu kreativni, a financije im omogućavaju samo da imaju sve potrebne alate, kako bi svoje ideje i kreativnost mogli što bolje izraziti.

O važnosti stalnog ulaganja u promociju Kluba, praćenju konkurencije te istraživanju zadovoljstva kupaca (navijača) kroz povratne informacije i nakon prodaje proizvoda/pružanja

usluge ili čak savjeta/želja navijača za buduće proizvode/usluge/objave NK Osijeka, sugovornik smatra da je važno neprestano obavljati sve navedene stavke. O značenju povratne informacije i zahtjevima navijača za nekakve buduće ideje i vizije u poslovanju Kluba, odgovara kako im je mišljenje navijača, kao konzumenta krajnjeg proizvoda kojeg nude, odnosno nogometne utakmice, itekako važno, jer samim time prate i sve aspekte kako bi svojim navijačima, u skladu s mogućnostima, omogućili najbolji mogući proizvod. Naglašava kako se nogometno tržište u posljednja dva desetljeća toliko razvilo, da je nemoguće opstati bez da se prate trendovi i osluškuju poruke, koje dolaze od navijača kao ključne javnosti jednog sportskog kolektiva. Međutim, govori i kako nije uvijek lako udovoljiti svim njihovim željama, zbog specifičnosti tržišta, koje je relativno malo u odnosu na ona zapadnoeuropska te da često trebaju raditi i kompromise, ali ponavlja da su povratne informacije od strane navijača kao krajnjeg korisnika našeg proizvoda itekako važne.

U marketing menadžmentu NK Osijeka, u području natjecateljskog sporta (Nogomet kao natjecateljski sport = izvor zarade i zabave, velik broj sudionika, od igrača do navijača i ostalih) smatra da je važna uloga dobrog marketing menadžera i odjela marketinga za NK Osijek, koji svojim sportskim uspjehom „dobije“ i sve više konkurenata, ne samo na terenu, nego i na sportskom tržištu. Navodi kako je NK Osijek jedini klub u Hrvatskoj koji uoči početka sezone od svojih sponzora ima zatvoren veći dio budžeta što bitno olakšava startnu poziciju. No to im predstavlja još veću obavezu za iskorištavanje  dotične situacije dodatno rade na svim poljima, kako bi povećali prihode, koji onda mogu pomoći da se klub na svim poljima digne na još višu razinu, odnosno da još kvalitetnije odgovori konkurentima novim uzletom. Uloga voditelja marketinga tu je svakako važna, ali jednako je važna uloga i svakog pojedinca budući da je upravo sinergija unutar relativno malog kolektiva, kakav su još uvijek u NK Osijeku, ključna za dobar poslovni rezultat.

Sugovornik nadalje smatra da je dobar timski rad, kao i na terenu, najbolji način i za rad ostatka sportske organizacije, odnosno za ljude „u sjeni reflektora“. Potvrđuje da kako je i na travnjaku, tako je i u uredima ključna kvalitetna atmosfera, koja onda iz svakog pojedinca izvlači najbolje.

O inspiraciji za pokret *#PokrenimoGrad* i tome što ova inicijativa znači za Klub, sugovornik odgovara da *#PokrenimoGrad* predstavlja društvenu odgovornost marketinga Kluba, odnosno praktično donošenje marketinških odluka prema načelima etike i društvene odgovornosti za zajednicu u kojoj djeluju. Objašnjava kako je inspiracija za pokret *#PokrenimoGrad* bila upravo situacija u kojoj se klub nalazio prije šest godina, u kojoj se nitko nije poistovjećivao s brendom

NK Osijek, u kojoj su tribine bile prazne, a marketing uopće nije postojao. Nakon nekoliko godina u koje je uloženo puno rada, unatoč trenutnoj situaciji s korona virusom, NK Osijek može reći da se grad pokrenuo te da je NK Osijek postao prepoznatljiva vrijednost, koja je inspiracija mnogima i u koju se mnogi ugledaju. Još jednom potvrđuje i naglašava da *#PokrenimoGrad* svakako predstavlja i društvenu odgovornost, te da će inicijative koje su rađene svakako biti važna polazišna točka i za sve buduće akcije, koje bi trebale pomoći da NK Osijek dođe na još višu razinu u ovom segmentu.

Najvažnije su vještine i osobnosti marketing menadžera u sportu, prema mišljenju sugovornika, iskustvo u tom području, kreativnost, motiviranost, odlučnost, racionalnost, komunikacijske vještine, timski rad kao i uloga vođe. Nadalje detaljnije objašnjava kako je marketing menadžer u sportu osoba koja mora dobro razumjeti sve zakonitosti promjenjivog tržišta, da mora imati iskustvo, kreativnu komponentu, ali i visoku motivaciju budući da rezultat često diktira neke stvari. Također, mora imati odlučnost u donošenju odluka, ali i kvalitetu da ih ispravno donese u stresnim situacijama. Budući da su sport i nogomet emocija, osoba na ovoj poziciji u svakom trenutku mora biti racionalna u procjeni situacija, kako se ne bi dogodio krivi korak u provođenju klupske strategije, koji posljedično može negativno utjecati na rezultate poslovanja. Isto tako vrlo su važne komunikacijske vještine zbog održavanja dobrih odnosa s ljudima u timu i poslovnim partnerima, ali i taktične u vođenju tima te uspostavljanju i održavanju međuljudskih odnosa sa svima u klubu.

Iz pozicije marketing menadžera, na upit što smatra ključnim za uspješno poslovanje i promidžbu sportskog kluba, odgovara da je glavni i konačni cilj svakog sportskog kolektiva rezultat, ali da ništa manje važni u današnje vrijeme nisu ni ostali aspekti promocije kluba, jačanja brenda i prodaje proizvoda. Smatra da se sport razvio kao industrija sa svim svojim specifičnostima i karakteristikama, pa da je upravo zbog toga od ključne važnosti prilagođavati se promjenama koje se svakodnevno događaju, a sve prateći klupsku strategiju. Za uspješno poslovanje navodi kako je potrebno imati jasan cilj i kvalitetnu strategiju, dobar tim ljudi i radnu atmosferu, a sve uz kvalitetan rezultat na travnjaku koji je, bez obzira na sve ostale napore, na tržištu kakvo je naše, glavni generator uspješnog poslovanja i promidžbe nogometnog kluba.

## 8.1. OBRADA PODATAKA I REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Analizom dubinskog intervjua, odnosno odgovora ispitanika, odjela za odnose s javnošću i odjela marketinga NK Osijeka, postavljene hipoteze mogu se dokazati kroz korištenje dobivenih rezultata:

**H1:** Donositelji odluka u sportu, odnosno sportski marketing menadžeri, moraju znati te razumjeti sport i njegove posebnosti u svakom segmentu.

Analizirajući odgovore dubinskoga intervjua, sugovornik objašnjava kako je sport, pa tako i nogomet, specifična djelatnost koja, na neki način, funkcionira kao živi organizam, samim time potrebno je puno prilagodbe „u hodu“ i donošenje brzih odluka budući da se situacija nekada mijenja iz minute u minutu. Iz tog razloga svakako je dobro da ljudi na svim hijerarhijskim razinama razumiju odnose i zakonitosti koje nogomet nosi. Dakako, to nije presudno, ali NK Osijek zauzima stav da su javnosti jednog nogometnog kluba toliko širok pojam, da je idealno kada osobe na strateškim pozicijama u klubu poznaju takve odnose i znaju u njima pravilno balansirati, kvalitetno procjenjujući rizike. Važnost i potrebu znanja i razumijevanja posebnosti sporta, od strane donositelja odluka u sportu i uspješnom upravljanju sportskoj organizaciji, potvrđuje i činjenica da su većinski vlasnik NK Osijeka Lorinc Meszaros te Ferenc Sakalj, kao predsjednik Uprave NK Osijeka, dokaz kako adekvatni ljudi postavljeni na vodeće pozicije mogu sportski klub dignuti iz financijskog ponora i omogućiti mu novi početak te uspješnu budućnost u svim sportskim i poslovnim segmentima. Meszaros i Sakalj, od početka su uključeni u proces stabilizacije i progresa NK Osijeka te su iskreno i uporno zagovarali dodatna ulaganja u klub tijekom protekle četiri godine, što je rezultiralo pozitivnim i velikim uspjesima kluba na svim područjima, kako nogometnim rezultatima, tako i transferima igrača te pozicije i financijskog uspona kluba. Projekt Pampas zaživio je punim plućima i Osječani će tako osim novog i najmodernijeg stadiona u državi dobiti i trening kamp, transferima igrača Osječani su prikupili više od 10 milijuna eura te na mjesto sportskog direktora postavili uglednog Nenada Bjelicu, koji je postigao da Bijelo-plavi budu konkurentni u samom vrhu HNL-a. (Direktno.hr, 2020.) Čelni ljudi NK Osijeka, treneru Bjelici dali su veliko povjerenje i sve ovlasti, te su dopustili dovođenje cjelokupnog stručnog stožera, što dotada nije bio slučaj u upravljanju Osječkom sportskom organizacijom, a to je također rezultiralo povijesnim rezultatima te uspjesima NK Osijeka. Stoga se, sa svime navedenim, hipoteza **H1 prihvaća**.

**H2:** Digitalni marketing i društvene mreže budućnost su uspješnog marketing menadžmenta u sportu.

S obzirom na važnost povratnih informacija i zahtjeva navijača za buduće ideje i vizije poslovanja kluba, sugovornik potvrđuje kako su kao potrošači finalnog proizvoda koji pružaju (tj. nogometne utakmice), mišljenja navijača vrlo važna jer slijede njihove povratne informacije, kako bi navijačima zatim pružili, prema klupskim mogućnostima, najbolji krajnji proizvod. Naglasio je kako se nogometno tržište u posljednja dva desetljeća jako brzo razvilo. Da u klubu ne slijede trend društvenih mreža i ne slušaju povratne informacije navijača, kao ključne javnosti momčadi, nemoguće bi bilo da klub i poslovanje kluba opstanu. Objasnio je prednosti i nedostatke društvenih mreža, kao općenitih sportskih i komunikacijskih metoda NK Osijeka s medijima, javnošću, navijačima i drugima te kako su se društvene mreže razvile do te mjere da su danas gotovo uništile novine, koje su prije 20 i više godina bile osnovno sredstvo komunikacije kluba i njegove publike. Prednost je društvenih mreža naravno, u tome što je informacijama lakše pristupiti, lakše ih je prenijeti krajnjim korisnicima, mogu se odmah poslati i primiti te mogu komunicirati u oba smjera, jer se na društvenim kanalima mogu dobiti kvalitetne povratne informacije o radu svih područja kluba. Vezano za metode i strategije buduće sportske promocije te plan sportskog marketinga koji je NK Osijek razvio za uspješan marketing kluba u budućnosti, sugovornik je potvrdio i odgovorio kako je digitalni marketing definitivno budućnost, ne samo za NK Osijek, već i za sve sportske i druge kolektive u svijetu. Potom je rekao kako će NK Osijek nastaviti raditi na dosadašnjoj „stazi“, dodatno ojačati multimedijski sadržaj svojih kanala, pokušati napraviti još jedan korak naprijed u produkciji video sadržaja te nastaviti obraćati pozornost na sve trendove koji će se pojaviti na području digitalnog marketinga. Prenosi kako je danas, kada je koronavirus paralizirao mnoge aktivnosti, digitalni marketing postao glavno poslovno oruđe NK Osijeka. Objasnio je kako su koristili strategije digitalnog marketinga, kako bi održali povezanost između kluba i navijača što je više moguće i pružili im sve relevantne informacije, kada nisu mogli fizički odlaziti na stadion.

O prednostima sportskog i digitalnog marketinga važno je naglasiti da se odmah u početku radi s jako velikim brojem ljudi, koji koriste pametne telefone. Prema Scribble live-u, američkoj agenciji za digitalni marketing, 60% korisnika pametnih telefona i tableta konzumiraju sadržaj vezan za sport barem jednom dnevno. Većina obožavatelja sporta već koriste društvene mreže i druge digitalne platforme, kako bi saznali što više o svojem omiljenom području sporta, zbog čega im je iznimno važno pružiti jedno kvalitetno mjesto na kojem će moći dobiti svu zabavu i informacije. Kada se govori o strategijama, važno je uzeti u obzir da čak i čovjek koji gleda

utakmicu na televiziji, u svojoj ruci drži pametni telefon. To pruža izvrsnu priliku marketing stručnjacima za stvaranje sadržaja, koji će ih potaknuti na proaktivnost. Moguće je motivirati publiku različitim vizualima, anketama, hashtagovima, što će vjerojatno dovesti do toga da oni sami stvore sadržaj vezan za ono što gledaju. Potencijalno to može značiti viralnu kampanju, a samim time i popularnost sporta kao medija i načina komunikacije među ljudima. (Stojaković, 2018:24) Prema svemu navedenom, hipoteza H2 da su digitalni marketing i društvene mreže budućnost uspješnog marketing menadžmenta u sportu, **se prihvaća.**

**H3:** Restrukturiranjem odjela marketinga NK Osijeka, ostvaren je veliki uspjeh i napredak u radu i prepoznatljivosti ove sportske organizacije.

NK Osijek 2020. godine dobio je nagradu na sportskoj konferenciji „*Sport Fest*“ za najbolji sportski marketing u Hrvatskoj. Ta nagrada predstavlja veliko postignuće Kluba jer se radi o nagradi za izniman doprinos u promociji osječkog, ali i hrvatskog sporta općenito, a ujedno i veliki napredak i uspješnost novonastalog odjela marketinga NK Osijeka. NK Osijek značajno je napredovao u odnosu na razdoblje prije restrukturiranja Kluba. Promjene koje su se dogodile u zadnjih pet godina nemjerljive su, jer je klub prošao put od situacije u kojoj se svaki dan borio za preživljavanje, do toga da postaje sve jači brend na regionalnoj razini. Broj prodanih ulaznica (do perioda prije korona virusa) popeo se s 300 na 4500, brojke s društvenih mreža su neusporedive s onima od prije pet godina, baš kao što je višestruko porastao broj sponzora i dobavljača, koji su prije pet godina bježali od Bijelo-plavog kluba, a sada se rado poistovjećuju s njime. NK Osijek je jedini klub u Hrvatskoj koji uoči početka sezone od svojih sponzora ima zatvoren veći dio budžeta što bitno olakšava startnu poziciju, ali i što mu predstavlja još veću obavezu da iskoristi tu situaciju i dodatno radi na svim poljima kako bi povećalo prihode, koji onda mogu pomoći da se klub na svim poljima digne na još višu razinu, odnosno da još kvalitetnije odgovori konkurentima novim uzletom. Restrukturiranjem Uprave i odjela marketinga NK Osijeka, stvoren je i pokret #PokrenimoGrad iz teške situacije u kojoj se klub nalazio prije šest godina, u kojoj se nitko nije poistovjećivao s brendom NK Osijek te u kojoj su tribine bile prazne, a marketing uopće nije postojao. Nakon nekoliko godina u koje je uloženo puno rada, organizacija NK Osijeka može reći da se grad pokrenuo te da je NK Osijek postao prepoznatljiva vrijednost koja je inspiracija mnogima i u koju se mnogi ugledaju. Inicijativa #PokrenimoGrad svakako predstavlja i društvenu odgovornost, a inicijative koje su rađene

svakako će biti važna polazišna točka i za sve buduće akcije, koje bi trebale pomoći da NK Osijek dođe na još višu razinu u ovom segmentu.

Neosporiva je činjenica da na uspjeh kluba najviše utječu sportski rezultati, no u današnje moderno vrijeme sve više i više daje se značaj sportskom marketing menadžmentu za uspješno vođenje kluba. 2016.g. u klub dolazi novi vlasnik mađarski poduzetnik Lorinc Mezsaros i partner Ivan Meštrović koji su započeli s aktivnim marketingom i promocijom kluba, mediji su se počeli interesirati za klub, a s medijima su dolazili i sponzori i stvari su počele izgledati bolje. Mijenjao se stav kluba i dolazi do promjene imidža, a u prvi plan se stavljaju pozitivne priče, kojima se nastoji izbaciti negativa i depresija, koja je vladala klubom i okruženjem. Sloganom Pokrenimo grad naglasak je stavljen na zajednicu i moć koju zajednica pruža udruživanjem ljudi i stvari su počele funkcionirati na bolje. Vodstvo kluba odlučilo je promovirati i ostale sportaše iz Osijeka i regije, kao dio pozitivnih priča o sportu u Slavoniji pokazavši da je Slavonija tu i da je ona zaslužna za sportske uspjehe u Hrvatskoj. Navedenim postupanjem ostali sportaši postali su navijači NK Osijeka i raste zajednica navijača. Strategija kluba postaje sportski marketing, a veća pozornost se stavlja na vođenje kluba. Marketing postaje nit vodilja, a strategija se temelji na 6 stupova: Sportski menadžment, Financije, Marketing, Fanovi i zajednica, Identitet i kultura te Infrastruktura. Rastom navijačke zajednice i sve boljim rezultatima kluba dolaze i novi sponzori, dizajnirani su novi dresovi i postupno se uvodi re-branding kluba. Autobusi i automobili dobivaju boje kluba te se navedenim načinom mijenja vizualni identitet kluba. Veća pozornost se poklanja društvenim mrežama kao važnom dijelu strategije kluba, vode se statistike i analitike vezane uz web stranicu i objave na društvenim mrežama. Radi se na interakciji između navijača i pratitelja, povećava se broj objava a samim time povećao se i broj lajkova, shareova i komentara. Ovakav uspjeh kluba ne dolazi sam od sebe, a za navedeno, trebalo je puno učenja, truda i rada cijelog vodstva, a posebice marketing odjela NK Osijeka. Tijekom rada u klubu došlo se do zaključka da u Hrvatskoj nedostaje kvalitetnog kadra, koji je specijaliziran za rad u sportskom marketingu. Svaka čast pojedincima, no što to znači iz perspektive klubova? To znači da u Hrvatskoj još uvijek nije osviještena važnost i značaj sportskog marketinga i velikog pozitivnog utjecaja na sport, odnosno klub. S obzirom na to da klub nije imao profil ljudi, koji se bavio sportskim marketingom, klub se oslanjao na studente i mlade ljude željne učenja i znanja koji su isprobavali nove stvari i ideje. Pozornost je bila usmjerena na gerilski marketing. Uveden je i medija tim, koji se bavio digitalnom komunikacijom kluba na Facebook i Instagram stranicama. Izrađen je profil na Tik-Toku, kako bi se moglo komunicirati s mlađim navijačima. Poseban naglasak stavljen je na

video uratke s obzirom na to da su isti najpopularniji način komunikacije s mlađom generacijom, koji će postati budući navijači kluba. Snimaju se treninzi igrača i objavljuju na društvenim mrežama, objavljuju razni izazovi, kvizovi s igračima, mozgalice, a sve u svrhu promoviranja kluba među najmlađima. Također, naglasak je stavljen i na navijače kroz razne navijačke priče i odabirom navijača mjeseca, a sve u svrhu bolje komunikacije i aktivnosti navijača što je dovelo do povećanja godišnjih pretplatnika s 300 na 4000. Planira se da navijači imaju personalizirani doček na stadionu, da im se pokloni nešto za rođendan, da sudjeluju u nagradama te da se izdaju vizualno lijepe karte koje će svatko s ponosom nositi na utakmice. U suradnji s bolnicom, svako novorođeno dijete dobiti će 1.947 kn (godina osnutka kluba) kao poklon NK Osijeka uključujući i poklon u bojama kluba. Navedenim načinom njeguje se uspješna suradnja kluba i novih navijača, a uveden je i NK Osijek TV. Također, fokus je postala sama utakmica, ili tzv. Match day experience. Klub je odlučio da treba omogućiti cjelodnevno uživanje navijačima, a u to ulaze objave na društvenim mrežama, navijačke pjesme prilikom ulaska navijača na stadion, kupljene su nove korner zastavice i novi semafor, skraćena je ograda za bolji užitak gledanja, a uvedeni su i bijelo-plavi korneri s proizvodima i dresovima NK Osijeka. NK Osijek se također bavio i offline marketingom, što podrazumijeva sve što nije digitalno, poput oglasa u novinama ili na radiju, reklamni plakati, ili majice sa znakom i bojama kluba. Kroz offline marketing, NK Osijek veliku je pažnju posvetio zajednici, posjećivale su se i škole i vrtići u svrhu da zajednica postane dio kluba i klub dio zajednice. Sve navedeno utjecalo je na vođenje kluba kao uspješne tvrtke i jedne pozitivne priče ne samo u Slavoniji nego i u cijeloj Hrvatskoj. Na kraju važno je napomenuti da je za uspješno vođenje sportskog kluba potrebno proučavati druge, učiti i prilagođavati stvari svojim potrebama, a još važnije od svega je imati uz sebe sposobne ljude educirane za sportski marketing, koji će oko sebe okupiti ljude željne znanja, učenja i shvatiti važnost društvenih medija. (Hrvatska asocijacija za sportski menadžment, 2020.) Uz sve navedene činjenice istraživanja postavljene hipoteze te odgovore sugovornika, hipoteza H3 **se prihvaća.**

**H4:** Uspješan sportski marketing menadžer uvijek mora biti motiviran, komunikativan, odvažan te odlučan u izboru jasnog cilja i kvalitetne strategije za svoju sportsku organizaciju.

Prema mišljenju i potvrdi postavljene hipoteze sugovornika Matea Sučića, voditelj marketinga u sportu je osoba koja mora dobro razumjeti sve zakonitosti promjenjivog tržišta, imati iskustvo, kreativnu komponentu, ali i visoku motivaciju budući da rezultat često diktira neke stvari. Također, mora imati odlučnost u donošenju odluka, ali i kvalitetu da ih ispravno donese u stresnim situacijama. Budući da su sport i nogomet emocija, osoba na ovoj poziciji u svakom

trenutku mora biti racionalna u procjeni situacija kako se ne bi dogodio krivi korak u provođenju klupske strategije koji posljedično može negativno utjecati na rezultate poslovanja. Isto tako vrlo su važne komunikacijske vještine zbog održavanja dobrih odnosa s ljudima u timu i poslovnim partnerima, ali i taktične u vođenju tima te uspostavljanju i održavanju međuljudskih odnosa sa svima u klubu. Nadalje objašnjava kako je glavni i konačni cilj svakog sportskog kolektiva rezultat, ali da ništa manje važni u današnje vrijeme nisu ni ostali aspekti promocije kluba, jačanja brenda i prodaje proizvoda. Navodi kako se sport razvio kao industrija sa svim svojim specifičnostima i karakteristikama pa da je upravo zbog toga od ključne važnosti prilagođavati se promjenama, koje se svakodnevno događaju, a sve prateći klupsku strategiju. Za uspješno poslovanje marketing menadžmenta u sportu potrebno je imati jasan cilj i kvalitetnu strategiju, dobar tim ljudi i radnu atmosferu, a sve uz kvalitetan rezultat na travnjaku koji je, bez obzira na sve ostale napore, na tržištu kakvo je naše glavni generator uspješnog poslovanja i promidžbe nogometnog kluba.

Kako svaka organizacija ima svoju unutarnju i vanjsku okolinu tako i na uspjeh menadžera u sportu ne utječu samo unutarnji čimbenici, odnosno sposobnosti, znanja i vještine samog menadžera, već i razni vanjski čimbenici na koje menadžer nema toliki utjecaj. Menadžment je dominantno vještina (sposobnost koja se usavršava s vremenom), a uspjeh menadžera dominantno je određen školovanjem i iskustvom te na uspjeh menadžera dominantno utječu njihove vlastite sposobnosti, a u nešto manjoj mjeri sposobnosti suradnika ili pak situacija u kojoj se nalaze. Ključnim vještinama menadžera (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008, str. 16) smatraju se: vještine prezentacije i političke vještine; timski rad, planiranja i davanje povratnih informacija i podrške; upravljanje vremenom, vještine delegiranja i rada s ljudima; stručnost, vještine planiranja, stvaranja vizije i kreativnost. „Menadžerske vještine omogućavaju uspješnim menadžerima da na najbolji mogući način svoje menadžersko znanje pretvore u odgovarajuće aktivnosti i akcije.“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008, str. 16) U navedenome, moguće je vidjeti kako se među ključnim vještinama menadžera nalaze i one vezane uz vještine komunikacije. (Stokić, 2018:20) Prema potvrdnom odgovoru sugovornika i svemu navedenome, hipoteza H4 **se prihvaća.**

Zaključno, potvrđene su sve postavljene hipoteze u svrhu istraživanja ovoga diplomskoga rada.

# 9. ZAKLJUČAK

Glavni je cilj ovoga diplomskoga rada bio istražiti, prikupiti i objasniti definicije pojmova sporta, sportske industrije, sportskoga marketinga, sportskoga menadžmenta, predstaviti rad i poslovanje sportske organizacije NK Osijek te definirati marketing menadžment u sportu kroz sve segmente. Zatim je predstavljen problem i zahtjevnost upravljanja marketing menadžmenta sportskim organizacijama uslijed promjena, koje su se dogodile posljednjih godina u životu današnjeg društva, kao i globalnih promjena u važnoj ulozi koju imaju sport i sportski marketing menadžment u današnjem svijetu. Marketing menadžment u sportu unio je značajne promjene, kako u organizacijsko-metodičkim pristupima upravljanju sportskim organizacijama, tako i u stvarnoj praksi upravljanja te je promijenio sustav financiranja sportskih organizacija. Metodološka osnova rješavanja navedenih problema, prema istraživanju ovoga rada je jačanje sportskog marketing menadžmenta u svim aktivnostima sportskih organizacija. Sve marketinške aktivnosti u sportu razvijaju se s određenim i strateškim odlukama na temelju istraživanja i informacija i te se aktivnosti obično temelje na strateškom procesu ili modelu. Sportska tvrtka zato mora neprestano proučavati što potrošač želi i pružiti mu to. Stoga, fokus svakog marketing menadžmenta u sportu trebao bi biti na zadovoljavanju potreba različitih skupina stanovništva, što bi trebalo dovesti sportske organizacije do značajnog povećanja kako ekonomske, tako i socijalne učinkovitosti njihovih sveukupnih aktivnosti. Sportski marketing menadžment ne bi se trebao gledati samo kao na varijaciju ili modifikaciju tradicionalnog marketinga, već kao na vrlo poseban, gotovo autonomni oblik marketinga, koji kombinira jedinstvene karakteristike i posebnosti sporta s temeljnim marketinškim tehnikama. Samo takvo shvaćanje i razumijevanje osobitosti marketing menadžmenta u sportu te pažljivo upravljanje funkcijama marketing menadžmenta i kritična analiza prije donošenja odluka, mogu povećati šanse sportske organizacije za uspjeh, jer pobjeđivati u poslu znači i ostati u poslu.

Empirijski dio ovoga rada bavio se istraživanjem rada i utjecaja marketing menadžmenta na rad i uspjeh cjelokupne sportske organizacije Nogometnog kluba Osijek te na njihov doprinos gradu Osijeku, odnosno zajednici u kojoj djeluju.

Zaključno, Nogometni klub Osijek neprestano se razvija i uzdiže, dolazi vrijeme sve više pozitivnih promjena unutar Bijelo-plavog kluba, ove uspješne sezone 2020./2021. ostvareni su i povijesni sportski rezultati. Marketing menadžment NK Osijeka, funkcionira i napreduje na zavidnoj razini. Osječki klub prakticira vrhunski i najbolji marketing na području Hrvatske, što

su i dokazali osvojenom nagradom na sportskoj konferenciji „*Sport Fest*“ za najbolji sportski marketing u Hrvatskoj za 2020. godinu. Takva kvalitetna i pozitivna organizacija, kao i motivacija unutar NK Osijeka, pozitivno utječe i još više ojačava kulturu navijanja u gradu Osijeku, privlači nove sponzore i definitivno sa svim svojim velikim projektima i budućim planovima, pridonosi još boljem razvitku grada na Dravi te povećanju društvene odgovornosti i utjecaju na cjelokupnu kvalitetu života i standarda zajednice u kojoj se nalaze.

# LITERATURA


Knjige:

1. Bartoluci, M. (2003) *Ekonomika i menedžment sporta*. Zagreb : Informator : Kineziološki fakultet.
2. Beech, J. i Chadwick, S. (2010) *Sportski menadžment*. Zagreb: MATE d.o.o..
3. Kerže, D. (2007) *Naprijed naši bijelo-plavi : 1947.-2007.* Osijek : Grafika.
4. Keller, K. L. i Kotler P.T. (2011) *Marketing management*. 14th Edition. New Jersey: Pearson Education Inc. Prentice Hall.
5. Novak, I. (2006) *Sportski marketing i industrija sporta.* Zagreb: MALING d.o.o.
6. Tomić, M. (2007) *Sportski menadžment*. Beograd: Data status : Fakultet sporta i fizičkog vaspitanja: Univerzitet Mediteran.

Završni rad, diplomski rad, magistarski rad i disertacija:

1. Stojaković, M. (2018) *Značenje digitalnog marketinga u promociji sporta.* Diplomski rad. Osijek: Sveučilište J.J.Strossmayera.
2. Stokić, M. (2018) *Karakteristike menadžera u sportu: sposobnosti, znanja i vještine.* Diplomski rad. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu.

Članci:

1. Bühler, A., Nufer, G. i Rennhak, C. (2006) The nature of sports marketing. *Reutlinger Diskussionsbeiträge zu Marketing & Management*, No. 2006-06, Hochschule Reutlingen, School of International Business (SIB), Reutlingen, str. 1-10.
2. Lucian, A.M. (2015) The sport marketing management model. *Practical Application of Science*, Volume III, Issue 2 (8). The Doctoral School of The Bucharest University of Economic Studies, Rumunjska, str. 298-302.

Internetski izvori:

1. Deutsche Welle. URL: https://www.dw.com/bs/profesionalni-nogometa%C5%A1i-bez-ugovora-u-vrijeme-pandemije/av-54522747 [pristup: 10.07.2021.]

2. Direktno.hr. URL: https://direktno.hr/sport/preporod-osijeka-tko-su-orbanovi-tajkuni-koji-su-uzdigli-klub-s-drave-i-pokusavaju-dovesti-bjelicug-206055/ [pristup: 10.07.2021.]
3. Dnevnik.hr. URL: https://dnevnik.hr/vijesti/hrvatska/nk-osijek-u-vrhu-s-neto-placama---574144.html [pristup: 10.07.2021.]
4. Financijsko izvješće NK Osijeka za 2020. URL: https://nk-osijek.hr/files/documents/137/gfi_nakon_revizije_2020.pdf [pristup: 10.07.2021.]
5. HASM.hr. https://www.hasm.hr/nekategorizirano/nk-osijek-pozitivna-prica-hrvatskog-sporta/ [pristup: 10.07.2021.]
6. iEduNote. URL: https://www.iedunote.com/marketing-management [pristup: 10.07.2021.]
7. NK-Osijek.hr. URL: https://nk-osijek.hr/klub/organizacija/ [pristup: 10.07.2021.]
8. NK-Osijek.hr. URL: https://nk-osijek.hr/klub/povijest/bijelo-plavi-kroz-povijest/ [pristup: 10.07.2021.]
9. NK-Osijek.hr. URL: https://nk-osijek.hr/vijesti/28974/bjelica-vjerovali-smo-u-ove-igrace/ [pristup: 10.07.2021.]
10. NK-Osijek.hr. URL: https://nk-osijek.hr/vijesti/30035/sezona-bijelo-plavih-emocija/ [pristup: 10.07.2021.]
11. Poslovna.hr. URL: https://www.poslovna.hr/lite/nk-osijek/1335965/subjekti.aspx?AspxAutoDetectCookieSupport=1 [pristup: 10.07.2021.]
12. Sib.hr. URL: https://sib.net.hr/sport/nogomet/4038624/kohorta-cestitala-igracima-i-pecnula-upravu-kluba-tko-stiti-interese-nk-osijek-u-domacem-prvenstvu/ [pristup: 10.07.2021.]

# PRILOG 1

Popis shema:

Shema 1.: Organizacijska struktura NK Osijek – Nadzorni odbor

Shema 2.: Organizacijska struktura NK Osijek – Uprava

# PRILOG 2

Popis ilustracija:

Slika 1: Funkcije menadžmenta sportske organizacije

# PRILOG 3

Popis pitanja dubinskog intervjua:

1. Koje su funkcije i dužnosti marketing menadžera NK Osijeka? Ukratko se opišite i predstavite, opišite svoj doživljaj Bijelo-plavih, što za Vas znači imati tako važnu poziciju u poslovanju Kluba, itd.
2. Koje vrste odluka obično donosite kao marketing menadžer? Koja su važna pravila koja pri odlučivanju morate poštovati?
3. *„Sportom danas dominiraju dvije vrste ljudi: Oni koji razumiju stvari kojima ne upravljaju i oni koji upravljaju onim što ne razumiju.“* (Novak, 2006:437) Koliko je važno da sport, u ovom slučaju nogomet, razumiju oni koji o njemu odlučuju, u bilo kojem segmentu?
4. NK Osijek, osim u sportskom pogledu, stalno raste i u vrlo bitnom segmentu marketinga i komunikacija. Koje su za Vas i za marketing u sportu općenito, prednosti i nedostatci društvenih mreža, kao načina komunikacije Kluba s medijima, javnosti, navijačima i dr.?
5. NK Osijek 2020. dobio je nagradu na sportskoj konferenciji „*Sport Fest*“ za najbolji sportski marketing u Hrvatskoj. Ta nagrada predstavlja veliko postignuće Kluba jer se radi o nagradi za izniman doprinos u promociji osječkog, ali i hrvatskog sporta općenito. Koje su buduće metode i strategije promocije sporta i plan sportskog marketinga NK Osijeka za uspješnu marketinšku budućnost? Je li digitalni marketing budućnost marketinga Kluba?
6. Smatrate li da je marketinški pristup Kluba orijentiran lokalnoj vrsti obožavatelja? Kroz davanje pristupa ekipi, organiziranjem događaja u zajednici, stvaranje i održavanje lokalnog identiteta Osijeka i dr. (Lokalni obožavatelj – „*Ključno je biti dio domaće grupe, poistovjećuje se s rodnim mjestom ili trenutnim boravištem.*“ Beech i Chadwick, 2010:136)
7. Koji oblik/vrstu marketinga i marketinških strategija smatrate najboljim za današnje poslovanje i popularnost sportskog kluba?
8. Koliko su veći financijski iznosi za sadašnji marketing NK Osijeka, u usporedbi s financijama za marketing Kluba u zadnjih 5 godina? (Ako je moguće, financijski izvještaj, tablica ili sl., ili barem postotak razlike financijskih iznosa danas i prije 5 godina, odgovor tipa npr.“ Za 50% veći financijski ulozi u marketing danas 2021. , nego 2018.“)

9. „Igraju“ li financije veliku ulogu u kvaliteti i ponudi sadržaja sportskog marketinga NK Osijeka?

10. Smatrate li da je važno stalno ulagati u promociju Kluba, pratiti konkurenciju te istraživati zadovoljstvo kupaca (navijača) kroz povratne informacije i nakon prodaje proizvoda/pružanja usluge ili čak savjeta/želja navijača za buduće proizvode/usluge/objave NK Osijeka? Koliko Vam znače povratne informacije i zahtjevi navijača za nekakve buduće ideje i vizije u poslovanju Kluba?

11. Opišite važnost marketing menadžmenta u NK Osijeku u području natjecateljskog sporta. (Nogomet kao natjecateljski sport=izvor zarade i zabave, velik broj sudionika, od igrača do navijača i ostalih) Koliko je važna uloga dobrog marketing menadžera i odjela marketinga za NK Osijek, koji svojim sportskim uspjehom „dobije“ i sve više konkurenata, ne samo na terenu, nego i na sportskom tržištu?

12. Smatrate li da je dobar timski rad, kao i na terenu, najbolji način i za rad ostatka sportske organizacije, odnosno za ljude „u sjeni reflektora“?

13. Što je bila inspiracija za pokret *#PokrenimoGrad*? Što ova inicijativa znači za Klub? Smatrate li da *#PokrenimoGrad* predstavlja i društvenu odgovornost marketinga Kluba, odnosno praktično donošenje marketinških odluka prema načelima etike i društvene odgovornosti?

14. Koje su najvažnije vještine i osobnosti marketing menadžera u sportu, prema Vašem mišljenju?

15. Iz pozicije marketing menadžera, što smatrate ključnim za uspješno poslovanje i promidžbu sportskog kluba?