



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



(Re(IN)novating Marketing Strategy Across Semi-professional
Female Teams)

Re(IN)noviranje Marketinške Strategije u Poluprofesionalnim
Ženskim Timovima

**Izvješće o potrebama za usavršavanjem
poluprofesionalnih ženskih voditeljica timova u
području Sportskog menadžmenta**



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Autori:

Fundacion Universitaria San Antonio (Španjolska)

NGO NEST Berlin (njemačka)

MV International (Italija)

Sassari Torres Femminile (Italija)

Bulgarian Sports Development Association (Bugarska)

Rijeka's Sports Association (Hrvatska)

Program: Erasmus+

Ključna aktivnost: Sport

Vrsta aktivnosti: Collaborative Partnerships

Referenca projekta: 612986-EPP-1-2019-1-DE-SPO-SCP



SADRŽAJ

SAŽETAK	ERRORE. IL SEGNALIBRO NON È DEFINITO.
1. UVOD	ERRORE. IL SEGNALIBRO NON È DEFINITO.
1.1 NACIONALNI SPORTSKI SUSTAVI I NJEGOVE GLAVNE KARAKTERISTIKE.....	7
1.2 SPORTSKI MARKETING: STRATEGIJE I KONTEKSTUALIZACIJA	ERRORE. IL
SEGNALIBRO NON È DEFINITO.	
1.3 CILJEVI RINMSASFTA:	58
2. METODA	59
3. REZULTATI	68
4. DISKUSIJA I ZAKLJUČCI	ERRORE. IL SEGNALIBRO NON È DEFINITO.
5. REFERENCE	128
6. PRILOZI	ERRORE. IL SEGNALIBRO NON È DEFINITO.



SAŽETAK

Re(IN)noviranje marketinške strategije u poluprofesionalnim ženskim timovima” (RINMSASFT) ima za cilj jačanje kompetencija voditeljica poluprofesionalnih ženskih sportskih timova kroz process usavršavanja vezanog uz marketing, komunikaciju I strategije vidljivosti. Projekt slijedi specifični prioritet Erasmus Plus suradničkog partnerstva koji se odnosi na promicanje I potporu dobrog upravljanja u sportu s posebnim naglaskom na glavni prioritet poticanja I unapređenja ravnopravnosti spolova u sportu. RINMSASFT ima za cilj rješavanje izazova vezanih uz dobro poznate postojeće sponzorske I financijske razlike između muških I ženskih sportskih timova na poluprofesionalnoj razini.

Ovaj rad predstavlja kombinirano istraživanje među zemljama koje imaju za cilj identificiranje potreba za usavršavanjem poluprofesionalnih ženskih menadžerica timova u području sportskog menadžmenta, mapiranje sektorskih dionika kao što su ženski sportski klubovi, nacionalni sportski ženski sportski savezi I identificirani sportski sponzori I postojeće najbolje prakse marketinga, komunikacije I vidljivosti. Međunarodna istraživanja za identifikaciju postojećih profesionalnih profila marketinških menadžera u području sporta s rezultatima iz Španjolske, Italije, Njemačke, Bugarske I Hrvatske. Rezultati I istraživanja bit će dostavljeni na promišljenu procjenu potencijalne integracije, poboljšanja I modifikacije vještina, znanja I metoda u skladu s posebnostima I potrebama ženskih ciljnih timova.

Ključne riječi: Žene, menadžment, sport, marketing.



1. UVOD

1.1 NACIONALNI SPORTSKI SUSTAVI I NJEGOVE GLAVNE KARAKTERISTIKE.

Cilj ovog odjeljka je pružiti uvod u aktualne sportske sustave u zemljama sudionicama (Bugarska, Hrvatska, Italija, Njemačka I Španjolska) I njihove glavne karakteristike.

Bugarska

Sportskim sektorom u Republici Bugarskoj upravlja Ministarstvo za mlade I sport. Ne postoje druge organizacije koje bi obuhvatile cijeli sportski sector. Bugarski Olimpijski Odbor međutim, ima značajan utjecaj na sport visokih performasi. Glavne dužnosti ministra sporta su provođenje Vladine politike, izrada Nacionalne strategije razvoja tjelesne aktivnosti, tjelesnog odgoja, sporta I športsko-turističkih djelatnosti, odgovarajućeg programa te strategije, kao I sredstava za promoviranje prioriternih sportskih aktivnosti. Ustroj Ministarstva podijeljen je na opću upravu I posebnu upravu. Prva uključuje uprave za financije, pravne I administrativne funkcije, PR I protocol. Posebna uprava uključuje uprave za investicije I javne natječaje, sport za sve I studentski sport, sport visokih performansi, koordinaciju sportske pripreme, aktivnosti mladih itd. Zadaća Ministarstva je nadzirati djelovanje športskih udruga I njihovo poštivanje Zakona o tjelesnom odgoju I športu koji je donijela Narodna skupština. Izdaje licence nacionalnim sportskim upravljačkim tijelima I osigurava financije za saveze I klubove. Zajedno sa Bugarskim Olimpijskim Odborom I nacionalnim savezima financira pripremu bugarskih sportaša za Olimpijske igre. Ta se sredstva osiguravaju kroz programe “Razvoj visokoučinkovitog sporta”, “Olimpijske pripreme” I “Razvoj sportskih klubova”. Ministarstvo osigurava niz programa koji su otvoreni za prijedloge projekata škola, sportskih klubova, saveza I drugih organizacija, za ciljano financiranje, kao što su “Razvoj škole za učenike”, “Sport za djecu u riziku”, “Nauči plivati”, “Razvoj sporta za osobe sa invaliditetom”, “Razvoj sporta za sve”, “Sport za djecu u slobodno vrijeme”.



U Bugarskoj, kao što je već spomenuto, glavni pravni okvir za funkcioniranje sportskih organizacija je Zakon o tjelesnom odgoju i sportu i odgovarajuća Uredba za primjenu Zakona o tjelesnom odgoju i sportu. Pruža specifične informacije o vrstama sportskih organizacija, njihovoj strukturi, funkcijama i dužnostima. Također se bavi sportskim objektima i pruža okvir za rad sportskih organizacija te objekata u javnom vlasništvu, kao i objekata koje druge organizacije grade na zemljištu u javnom vlasništvu. Šesto poglavlje daje okvir za provedbu Politike sporta visokih performansi, uključujući propise o sportašima – amaterskim i profesionalnim, delegirajući dotičnom nacionalnom savezu izradu kriterija za statut sportaša. Slično tome, obuka, licenciranje i kvalifikacija sportskih dužnosnika također su dužnost odgovarajućeg saveza. Poglavlje devet Zakona bavi se Sportsko-pedagoškim ljudskim potencijalima, gdje se utvrđuje da su treneri i sportsko-pedagoški specijalisti koji su završili smjer “Sport” ili “Tjelesni odgoj”, ili su osposobljeni za stručno područje “Sport”. Svi takvi specijalisti moraju biti upisani u Nacionalni registar sportsko-pedagoških stručnjaka i jedine su osobe koje se mogu angažirati kao treneri ili pružati sportske usluge. Daljnji propis o uvjetima za stjecanje kvalifikacije trenera propisan je Uredbom 1/04.02.2019.godine Ministarstva omladine i sporta. Njime se reguliraju zanimanja “instructor”, “pomoćni trener” i “glavni trener”. Uvjeti za prva dva su srednja škola i dopunsko stručno osposobljavanje, dok za potonja tri zanimanja – sveučilišna prvostupnica i uvjeti iskustva za starijeg i glavnog trenera. Međutim, postoji mogućnost alternativnih metoda kvalifikacija, kao što je predviđeno člankom 11 uredbe, gdje se navodi da je postizanje međunarodno priznate kvalifikacije u dotičnom sportu, koji je uspostavila međunarodna sportska organizacija i koristi se u najmanje 5 drugih zemalja, zajedno s određenim iskustvom kao sportaš, instruktor ili trener, mogu dopustiti pojedincu da bude uvršten u nacionalni registar trenera. Nacionalna klasifikacija zanimanja i djelatnosti daje detaljne podatke o vrstama priznatih zanimanja i njihovoj potrebnoj razini obrazovanja. Osim navedenih, drugi važni zakoni koji utječu na sektor sporta su Zakon o neprofitnim subjektima, kao zakon kojim djeluje većina sportskih organizacija; Trgovački zakon za organizacije privatnog sportskog sektora, Zakon o radu koji regulira interakciju između poslodavca i zaposlenika.



Kada je u pitanju organizacija sportskog sektora u Bugarskoj, on se sastoji od tri glavne skupine organizacija: vladine organizacije i institucije; javne neprofitne organizacije; private trgovačke organizacije. Postoje neke organizacije koje se smatraju posebnim statutarnim organizacijama zbog njihove važne uloge u sektoru, ali općenito će biti registrirane kao neprofitne. Na nacionalnoj razini vladine organizacije uključuju spomenuto Ministarstvo mladih i sporta. Njegova uloga i aktivnosti su ispitane. Ostale državne organizacije koje se bave sektorom sporta u izvršnoj vlasti su još nekoliko ministarstava, kao što su Ministarstvo unutarnjih poslova i Ministarstvo obrane, koji su nadležni za primijenjenu sportsku pripremu policije, vojske i vatrogasaca. Oni također pružaju podršku za sudjelovanje u sportu i natjecanjima za ljude koji su dio ovih zanimanja. Isto vrijedi i za Ministarstvo rada i sport radne snage. U strukturama zakonodavne vlasti postoji parlamentarno povjerenstvo koje se bavi sportskim sektorom, zajedno s pitanjima djece i mladih. Sastoji se od 19 saborskih zastupnika. Njegove su odgovornosti ESSA-Sport National Report – Bulgaria 15 revidirati i predložiti izmjene zakona o tjelesnom odgoju i sportu kako bi se osigurao jasniji i strukturiraniji okvir interakcije između entiteta. U pravosudnom sustavu ne postoji posebno tijelo koje bi se bavilo pitanjima sporta. Postoji bugarski arbitražni sud u sportu, ali on je dio strukture Bugarskog olimpijskog odbora. Na lokalnoj razini općine će razvijati sport prema odlukama svojih vijeća te će upravljati i podržavati lokalne klubove, sportske objekte i aktivnosti za lokalno stanovništvo. Njih će provoditi vlastita uprava za sport. Velike općine imat će više usmjerene uprave, obično uparene s turizmom, integracijom i mladima. Manje bi mogle imati samo jednog stručnjaka koji se bavi tim pitanjem. Općine pružaju podršku lokalnim neprofitnim klubovima, kao i upravljaju lokalnim sportskim objektima. Većinom organiziranog sporta dominiraju neprofitne organizacije. Trenutno postoji oko 5200 neprofitnih sportskih klubova, članova jednog od preko 100 saveza u različitim sportovima, koji su također registrirani kao neprofitna javna tijela. Neprofitna tijela zahtijevaju najmanje tri člana, koji bi upravljali organizacijom, ali uglavnom su sportski klubovi u organiziranom sportu registrirani kao neprofitne organizacije od javnog značaja, koje zahtijevaju najmanje 7 članova osnivača u smislu fizičkih osoba. Klubovi su najvećim dijelom pružatelji sporta kako za elitne



sportaše tako i za amatere, a postoji tendencija prelaska na sport mladih i dječji sport, jer omogućava lakši pristup financiranju iz članarina, za razliku od ograničenih i opterećenih javno financiranje uprave putem ministarstva i saveza. Da bi savez bio licenciran i bio kvalificiran za javno financiranje, mora imati najmanje 7 članova sportskih klubova u najmanje 3 administrativne pokrajine zemlje. Također mora biti član međunarodne federacije, među ostalim zahtjevima uprave. Savezi su uglavnom odgovorni za administraciju prijavljenih sportaša, organizaciju događaja, upravljanje objektima, obuku i podršku tehničkih službenika, itd. Privatni sektor je najteže analizirati. Ne postoje službeni podaci o ukupnom broju komercijalnih fitness klubova i sportskih centara. Kontaktirajući različite dobavljače prehrambenih proizvoda i fitness opreme procijenili smo minimalni iznos od oko 600 komercijalnih fitness centara i klubova. Taj bi se broj mogao udvostručiti ako uključimo sivi sektor i druge sportske pružatelje, koji su registrirani kao druge vrste poslovanja, kao što su turistički i smještajni davatelji, koji bi ponekad uključivali sportske usluge kao sekundarni proizvod. Većina njih bila bi koncentrirana u najvećim gradovima i turističkim središtima zemlje. Ne postoje statistički podaci o registriranim članovima fitness i sportskih klubova.

Što se tiče financiranja u Bugarskoj, glavni izvor financiranja za visokoučinkoviti sport i sport za sve dolazi iz nacionalnog proračuna i distribuira se kroz Ministarstvo mladih i sporta. Proračun Ministarstva za 2018. iznosio je 75 732 000 BGN (38,69 milijuna EUR) i najvećim dijelom je osiguran prihodima bugarskog Sport Totalizatora, koji je državni operater lutrije. Najveći iznos dodijeljen je sportu visokih performansi – 67% cjelokupnog proračuna. Školski sport i sport za sve financiran je s 22% proračuna, odnosno 8 361 667 eura. Za sportske objekte bilo je samo 1 682 048 EUR. Međutim, oni bi uglavnom bili usmjereni na objekte koji su vlasništvo nacionalne vlade. Za mnoge javne sportske organizacije i objekte, lokalne samouprave su drugi glavni izvor financiranja. Svaka općina ima svoj proračun za razvoj sporta i potporu objekata koji su u vlasništvu općine. Međutim, iznosi, postoci i struktura potrošnje su različiti jer o njima odlučuju mjesna vijeća. Ostali izvori financiranja sporta uređeni su Zakonom o tjelesnom odgoju i sportu, kao i navedeni u Strategiji. Uključuju sredstva iz vlasničkih aktivnosti, kao što su sudjelovanje na



dogadjima, transfer sportaša, pružanje sportskih usluga itd., kao i financiranje putem privatnog sektora putem sponzorstva, prava na oglašavanje itd.

Aktuelnu Nacionalnu strategiju za razvoj tjelesnog odgoja i sporta u Republici Bugarskoj 2012.-2022. usvojila je Narodna skupština u studenom 2011. godine. Glavni strateški cilj dokumenta je uspostavljanje tjelesnog odgoja, sporta i društvenog turizma kao sredstvo za unapređenje zdravlja i tjelesnih sposobnosti stanovništva, maksimalno uključivanje stanovništva u organizirani sport za sve iz različitih društvenih skupina, kao i podizanje sportskog prestiža nacije na globalnoj razini. Strategija predviđa dva podcilja: modernizaciju sportske infrastrukture i unapređenje Nacionalnog sustava tjelesnog odgoja i sporta. Što se tiče financija, strategija predviđa da sport do 2022. godine bude 0,5% BDP-a. Zajedno sa strategijom, trenutno je aktivan Nacionalni program razvoja tjelesne i zdravstvene kulture 2018.-2020. Njegova vizija je uspostaviti i razviti funkcionalni sustav za tjelesni odgoj i sport u Republici Bugarskoj kako bi se promovirala fizička aktivnost i sudjelovanje u sportu, kao i sportski turizam, javnosti kao čimbenika postizanja značajnog društvenog učinka, au međuvremenu podržati razvoj visokoučinkovitog sporta i podizanje sportskog prestiža nacije.

Operativni ciljevi programa su:

- Razvoj sporta mladih, te tjelesne aktivnosti i sporta u sustavu predškolskog, srednjeg i visokog obrazovanja;
- Osnivanje srednjih sportskih škola kao ustanova za pripremu visokoučinkovite sportske rezerve;
- Znanstveno i medicinsko osiguranje sporta;
- Razvoj sportova visokih performansi;
- Razvoj sporta za sve;
- Unapređenje sportskih sadržaja u školama i višenamjenskih sportskih sadržaja; Borba protiv upotrebe dopinga.



Važnost sportskog sektora prepoznata je i u Nacionalnoj strategiji zdravlja 2020., gdje se sport navodi kao važan dio zdravog i cjelovitog odgoja djece, ima blagotvoran učinak na rehabilitaciju i nužnost za prevenciju bolesti i poboljšanje dobrobiti stanovništva.

O sudjelovanju u sportu u Bugarskoj, osim istraživanja Eurostata, ne postoje reprezentativne studije koje bi otkrile tjelesnu aktivnost bugarskog stanovništva. Prema posebnom Eurobarometru 472 o sportu i tjelesnoj aktivnosti iz 2017. 68% Bugara ne sudjeluje u sportu ili vježbanju. Međutim, to je 10 pp niže u odnosu na studiju iz 2013. i postoji pozitivna tendencija sudjelovanja u sportu. Od onih koji su aktivni, samo 2% redovito vježba, 14% izjavljuje da vježba s određenom redovitošću, a 15% se rijetko bavi sportom i tjelesnom aktivnošću. Podaci o drugim tjelesnim aktivnostima, kao što su biciklizam, ples, vrtlarstvo, itd. pokazuju redoviti angažman za 7% Bugara, 20% s određenom redovitošću, 26% - rijetko, a 45% se ne bavi takvim aktivnostima. Opet je pozitivan trend za aktivno stanovništvo jer je u posljednjoj skupini zabilježen pad od 6pp sa 51% u 2013. na 45% u 2017. Što se tiče redovitosti, 9% aktivnog stanovništva izjavljuje da vježba 4 do 7 dana u tjednu, i 22% 1 do 3 dana u tjednu.

Ispitanici koji su se posljednjih tjedana izjasnili da su intenzivno aktivni, izvijestili su i o trajanju aktivnosti. Najveći dio ispitanika s 38% vježba između 31 i 60 minuta. Ukupno 51% vježba manje od jednog sata, a 45% - više od 60 minuta. Nedostajuće 4% su ljudi koji ne vježbaju (1%) ili se nisu izjasnili. Većina ispitanika iz Bugarske izjavljuje da radije vježba kod kuće (49%). Drugo mjesto s 26% je za vanjske površine, parkove itd. Još 20% vježba na putu između kuće, posla ili trgovine, 15% na poslu, a 14% u zdravstvenom ili fitness centru. Samo 4% radi u sportskim centrima, a 5% u sportskim klubovima. Zdravstveni i fitness centri su otkriveni kao preferirano članstvo za Bugare, s 5% ispitanika. Sportski klubovi imaju 2%, kao i društveno-kulturni klubovi koji imaju isti postotak članova kao subjekata. Masa od 84% izjavljuje da nisu članovi, a tjelovježba i sport su spontani. Zdravstveni i fitness klubovi predstavljaju povećanje od 3 pp u odnosu na posljednji specijalni Eurobarometar 2013. Što se tiče motivacije, većina bugarskih ispitanika prepoznaje zdravstvene prednosti s 31%. Sljedećih 24% je za opuštanje, a po 22% za



poboljšanje kondicije i kontrolu tjelesne težine. Društvene interakcije kao što su sklapanje novih poznanstava, bolja društvena integracija i upoznavanje novih ljudi iz drugih kultura su najniži od odgovora. Što se tiče prepreka, ispitanici u cjelini za EU pokazuju nedostatak vremena, što vrijedi za 41% bugarskih ispitanika. Još 28% nema motivaciju ili interese, a 19% nije u mogućnosti zbog bolesti ili invaliditeta. Što se tiče pristupa sportu, samo 30% bugarskih ispitanika kaže da područje u kojem žive nudi mnogo mogućnosti za tjelesnu aktivnost. Slično što se tiče lokalnih sportskih klubova, samo 33% Bugara smatra da su opcije koje klubovi nude za aktivnost dovoljnim. U pogledu ocjene politike 44% ispitanika smatra da lokalne vlasti ne čine dovoljno na promicanju tjelesne aktivnosti među stanovništvom.

Vezano za profesionalni sport u Bugarskoj, prema Zakonu o tjelesnom odgoju i sportu, profesionalni sportaš je onaj koji ima obuku i natjecanje kao svoju glavnu profesiju i prima naknadu za svoju aktivnost. Takav profesionalni status trebao bi biti definiran posebnim propisom svakog saveza. Trenutno su sportovi s najvećim dijelom profesionalnih sportaša nogomet, odbojka i košarka. Sportaši iz drugih sportova koji imaju visoka postignuća također se tretiraju kao profesionalci i imaju državnu potporu. Takvi sportovi su hrvanje, boks, umjetnička gimnastika itd. Rijetki su i slučajevi sportaša s građanskim ugovorom ili poluprofesionalnim statutom u neprofitnim klubovima iz svih sportova.

Konačno, što se tiče sportskih objekata u Bugarskoj, u Registru sportskih objekata Ministarstva omladine i sporta postoji 1000 upisa različitih objekata. No, ovi podaci mogu poslužiti samo kao procjena, jer registar nije potpun, a uključuje i upravne zgrade. Postoje tri glavne vrste vlasništva nad sportskim objektima u Bugarskoj. Nacionalni sportski objekti u državnom su vlasništvu i njima upravljaju dva gospodarska subjekta u državnom vlasništvu – The National Sport Base Company i Academica 2011 Company. Većina sportskih objekata u vlasništvu je općina i njima se upravlja putem koncesija ili se iznajmljuju lokalnim sportskim klubovima na upravljanje. Neke veće općine osnovale su komercijalne subjekte za kontrolu nekih svojih sportskih objekata, tj. tvrtku Sportna Sofia 2000, koja je u vlasništvu općine Sofija i upravlja sportskim objektima u javnim parkovima i rekreacijskim područjima glavnog grada. Kao nasljeđe socijalističke vlasti prije 1989.



godine, stadion postoji u gotovo svakom gradu i velikom selu u Bugarskoj, ali o većini njih se ne brine, a mnogi su neupotrebljivi i opasni. Postoji i niz objekata u privatnom vlasništvu, koji se uglavnom sastoje od fitness dvorana, bazena, nogometnih i teniskih terena, koji se iznajmljuju amaterskim ekipama i sportašima za rekreativni sport. To su međutim samo u velikim gradovima gdje bi mogli privući kupce.

Hrvatska

U Hrvatskoj je sport oduvijek bio natjecanje u tjelesnim sposobnostima i vještinama među ljudima, ali danas ima puno širu i složeniju ulogu nego što je to bilo prije, postaje načinom svakodnevnog života i kulture, izvorom pozitivne energije, oblikom ekonomska aktivnost društva, a uostalom i sport je postao biznis. Osim toga, sport svakako ima važne implikacije za društvo u cjelini, te je danas nezamislivo upravljati sportskom organizacijom bez poznavanja ekonomije sporta, menadžmenta i marketinga. U situaciji kada se većina sportskih organizacija u Hrvatskoj financira iz državnog proračuna, novcem nedostatnim za svakodnevno funkcioniranje, neizbježno je da svaka sportska organizacija koja želi prosperitet mora svoje poslovanje ostvarivati na dohodovnoj razini. Menadžeri koji upravljaju sportskim organizacijama u Hrvatskoj u pravilu nisu formalno osposobljeni za upravljanje specifičnim poslovnim procesima u sportu. Cilj svake organizacije, pa tako i sportske, je uspješno i profitabilno poslovati kako bi ekonomski učinci bili veći od ulaganja. Jasno je da bez edukacije kadrova za specifične poslovne procese u sportu zasigurno nije moguće postići dugoročne uspjehe, o čemu svjedoči i trenutno stanje hrvatskog sporta. Mnogi klubovi su nelikvidni, u vrijeme recesije na globalnoj i lokalnoj razini. Kad se zatvore radna mjesta i ljudi ostanu bez posla, teško je očekivati veće sponzorstvo gospodarstva. Uz to, javna poduzeća, kao neprikosnoveni pokrovitelji hrvatskog sporta, zbog velikih gubitaka u poslovanju više nisu u poziciji izdašnog financiranja sportskih organizacija.

Kako bi se objasnilo što je proces upravljanja i što podrazumijeva organizacija rada, potrebno je prije svega definirati sustav unutar kojeg se ti procesi provode, koji nazivamo organizacijama. U tom smislu pojam organizacija znači "svjesno udruživanje ljudi s ciljem da se odgovarajućim sredstvima izvrše određeni



zadaci uz najmanji mogući napor u bilo kojem području društvenog života" (Sikavica & Novak, 1999., str.13), a zatim i u sportu. u najširem smislu. Isto tako, sportske organizacije postoje da "proizvede proizvode i usluge koje pojedinci ne mogu proizvesti sami" (Covell i sur., 2002., str. 5). Pod ovim organizacijama, u smislu Zakona o športu ("Narodne novine" RH, br. 71/06), smatraju se pravne osobe u području sporta, odnosno udruge, trgovačka društva i ustanove.

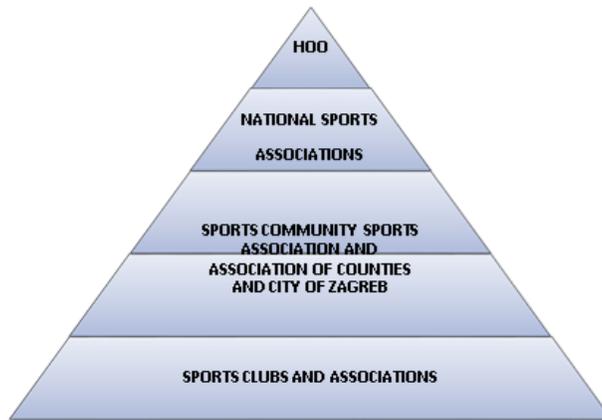
Suvremeni sport može se definirati na različite načine. Od mnogih definicija, definicija Međunarodne udruge za sportsku znanost i tjelesni trening (ICSSPE), koja kaže da je sport „svaka tjelesna aktivnost, koja ima značaj igre i opseg sposobnosti natjecanja sa sobom ili drugima čini se prihvatljivim”. Ako je to natjecanje s drugima, treba biti u viteškom duhu. Nema sporta bez fair playa” (Bartoluci & Škorić, 2009, 15) No, suvremeni sport ima još širu dimenziju, na što upućuju brojna područja sporta.

U Hrvatskoj je prihvaćena klasifikacija područja sporta prema Zakonu o sportu (Narodne novine RH, br. 60/92; 25/93; 11/94; 71/06) koja uključuje tjelesnu i zdravstvenu kulturu, natjecateljski sport, sport za sve, kineziterapija i sport osoba s invaliditetom.

Svako područje sportske djelatnosti ima specifičnu organizacijsku strukturu kao i zaseban menadžment koji organizira i upravlja sportskom organizacijom. U gotovo svim područjima sporta, tzv. linijski sustav organizacije i upravljanja (Sikavica & Novak, 1999.). Primjer takvog sustava organizacije i upravljanja nalazimo u cjelokupnoj organizaciji hrvatskog sporta (slika 1.).

Slika 1

Organizacija hrvatskog sporta



Bilješka. Izrađeno prema Bartoluci and Škorić (2009, p.72)

Linijski sustav organizacije djeluje od najviše od najniže linije. Na vrhu piramide nalazi se Hrvatski olimpijski odbor – HOO kao središnje organizacijsko i upravljačko tijelo koje je dužno učlaniti se u nacionalne sportske saveze, športske saveze i županijske saveze i sportske saveze gradova i općine u vertikalnom sustavu. U ovaj sustav organiziranja sporta uključena su sva područja športske djelatnosti, obvezno ili dobrovoljno, osim područja tjelesne i zdravstvene kulture koja sudjeluju u organizaciji odgoja i obrazovanja. No, neki segmenti iz ovog područja također su uključeni u organizaciju HOO-a, kao što su školska sportska društva i studentski sport. Linijski sustav upravljanja sportskom organizacijom-klubom provodi se po sličnom obrascu. Odluke se donose i provode linijom od top menadžera do organizatora i donositelja odluka u sportskoj organizaciji.

Što se tiče sportske strukture i razina upravljanja u Hrvatskoj, prije svega je dobro spomenuti što menadžment uključuje: „proces rada s drugima i pomaganja drugima u postizanju organizacijskih ciljeva u promjenjivom okruženju uz učinkovito i učinkovito korištenje ograničenih resursa“. Ovo zapravo naglašava nekoliko važnih karakteristika menadžmenta kao što su rad s drugima i pomoć drugima, ciljevi poduzeća, učinkovitost nasuprot efektivnosti, ograničeni resursi i promjenjivo okruženje (Buble, 2006., str. 3-4). Ovisno o vrsti organizacijske strukture, ali i o stupnju centralizacije ili decentralizacije u poduzeću, odnosno o "dubini" ili "visini" organizacije (Sikavica & Novak, 1999), provodi se na nekoliko razina. Općenito govorimo o tri razine upravljanja: najvišoj razini menadžmenta (Top Level



Management), srednjoj razini menadžmenta (Middle Level Management) i prvoj razini menadžmenta (First Level Management), odnosno vrhunskom i srednje rukovodeće i upravljačko osoblje (Sikavica & Bahtijarević-Siber, 2004). Rukovodstvo svake od ovih razina obavlja sve funkcije upravljanja, ali nije jednako zastupljeno na svim razinama.

Sportski menadžment znači „proces organiziranja ili upravljanja sportom ili sportskom organizacijom radi postizanja sportskih i drugih ciljeva uz racionalno korištenje ograničenih resursa“. (Bartoluci, 2002, cit. u Bartoluci, 2003, str.154). Drugim riječima, „menadžment okuplja resurse – ljude, novac, opremu potrebnu da rad i radnike budu produktivniji“. Menadžment kreira zadatke i organizira posao koji se mora obaviti. Pruža vještine i koordinaciju potrebne za zajednički rad u srži sportske organizacije. U konačnici, usmjerava i daje smisao koji omogućuje povezivanje različitih ljudi u produktivnu cjelinu.“ (Covell i sur., 2002., str. 6). Osnova sportskog menadžmenta je postizanje sportskih ciljeva (rezultata), ali i poslovnih ciljeva – stvaranje prihoda, pokrivanje svih troškova, ulaganja, nabava igrača, trenera i sl. (Bartoluci, 2003.). Da bismo taj proces mogli provesti u sportskim organizacijama, potrebni su nam i rukovoditelji ili menadžeri koji se mogu definirati kao „organizatori, menadžeri sportske poslovne organizacije usmjerene na postizanje određenih sportskih i poslovnih rezultata“ (Bartoluci, 2003, str. 155).

S obzirom na širinu sporta kao djelatnosti u Hrvatskoj, sportski menadžeri mogu biti vrlo različiti, a najčešće se pojavljuju kao: generalni direktor - direktor, sportski direktor, direktor različitih sektora sportske organizacije, direktor reprezentacije, direktor sportske škole, tajnik, poslovni tajnik, trener-menadžer, javni djelatnici u sportu (Bartoluci & Škorić, 2009.). O njima, ali i o zajedničkom radu svih ostalih zaposlenika, ovisi uspjeh sportskih organizacija, odnosno postizanje zacrtanih ciljeva. Uvjeti rada u sportu koje danas nalazimo uvelike su drugačiji od uvjeta u kojima su vladali prije 50 godina. Sportske organizacije koje su pratile razvoj sportske industrije su se povećale učinkovito i pozitivno utjecale na sve segmente sporta. Glavna obveza Športske organizacije je da moraju pratiti globalne promjene i omogućiti sportašima uvjete za ostvarivanje svog punog potencijala. U Hrvatskoj postoji financiranje sportskih organizacija koje se odvija uglavnom proračunskim



sredstvima, odnosno oporezivanjem građana i upravo zbog takve vrste financiranja sportske organizacije u Hrvatskoj imaju odgovornost i dužnost stalno unapređivati svoje poslovanje u takvim način na koji postižu optimalan odnos između uložених sredstava i ostvarenih ciljeva.

Kada je riječ o organizaciji sporta u Hrvatskoj, da bismo ga bolje razumjeli, potrebno je najprije objasniti njegovu strukturu. Sport u Hrvatskoj sastoji se od (Bartoluci & Škorić, 2009., str.72):

- Tjelesne i zdravstvene kulture djece i mladih;
- Natjecateljskog sporta;
- Sportske rekreacije građana;
- Kineziterapije I sporta za osobe sa invaliditetom.

Tjelesnu i zdravstvenu kulturu djece i mladih čine sportsko-rekreativne aktivnosti predškolske, osnovnoškolske, srednje i srednje školske dobi. U ulozi voditelja u tjelesnoj i zdravstvenoj kulturi su ravnatelji, učitelji i profesori kineziologije. Natjecateljski sport najbrojniji je i najsloženiji sustav sportskih aktivnosti u Hrvatskoj. Uključuje sportaše, klubove, društva i udruge u različitim fazama natjecanja. U Hrvatskoj je najviše nacionalno sportsko tijelo Hrvatskog olimpijskog odbora u sklopu kojeg djeluju nacionalni športski savezi, društvene športske udruge i županijske udruge, te grad Zagreb, kao i druge udruge i organizacije koje imaju za cilj promicanje sporta u Hrvatskoj. U Hrvatskoj djeluje 7.185 sportskih klubova, uključujući olimpijske i neolimpijske klubove te klubove Hrvatskog paraolimpijskog odbora i Hrvatskog športskog saveza gluhih, 164 udruge Hrvatskog športsko-rekreativnog saveza i 39 udruge Hrvatskog akademskog športskog saveza. i Hrvatski školski sportski savez. (Nacionalni program sporta 2019. – 2026.; Republika Hrvatska - Središnji državni ured za šport). Međutim, uloga menadžmenta je specifična u pojedinim vrstama sportova, sportskim savezima i udrugama; postoje određene zajedničke karakteristike u pogledu upravljačkih tijela. Tako je i upravljačko tijelo u svim sportskim organizacijama skupština sastavljeno od izabраних članova predstavnika. Skupština upravlja nacionalnim i županijskim



športskim savezima, od strane zajednice športskih i županijskih saveza i gradskih saveza. Organi upravljanja, sastavljeni su od upravnih odbora, nadzornih odbora, izvršnih odbora i sl. Organizacijski sport obavljaju voditelji posebnog profila koji se razlikuju po vrsti sporta, rangu natjecanja i sl. U hrvatskom sportu ulogu menadžera igraju stručnjaci svih profila u profesionalnom ili volonterskom odnosu. Sportska rekreacija i kineziterapija sa sportom za osobe s invaliditetom slične su organizacijske strukture kao i natjecateljski sport. Organizirani su na nacionalnoj, županijskoj, gradskoj i općinskoj razini. Programi se provode u savezima, udrugama i društvima. Tajnici, organizatori, voditelji na profesionalnoj ili amaterskoj osnovi imaju ulogu menadžera u tim organizacijama.

Konačno, što se tiče menadžera u hrvatskom sportu, zaposlenici u hrvatskim sportskim organizacijama su “najčešće menadžeri koji dolaze iz političkih, gospodarskih djelatnosti i slično, a najčešće nisu kvalificirani za bavljenje sportom”. (Bartoluci & Škorić, 2009., str.127). U hrvatskom sportu, za razliku od zapadnoeuropskih zemalja, trener obično ima ulogu menadžera. Glavni razlog zašto menadžeri u hrvatskom sportu dolaze iz drugih područja i struke je nepostojanje adekvatnog sustava osposobljavanja i edukacije menadžera u sportu. Menadžersku funkciju najčešće obavljaju predsjednici klubova, savezi, direktori klubova, predsjednik uprave itd. Njihova uloga je upravljanje sportskom organizacijom, prikupljanje sredstava, provođenje financijskih transakcija kluba, kupoprodaja igrača, trenera i sl. Najveći nedostatak menadžerskih profila je nedostatak stručnosti u području sporta u kojem djeluju. U hrvatskom sportu ne može se očekivati napredak ako se ne uspostavi kvalitetan sustav obrazovanja sportskih menadžera. U Hrvatskoj na Kineziološkom fakultetu u Zagrebu postoji izborni modul za sportski menadžment, viša škola za obuku menadžera u sportu u Splitu, a također je u privatnim poslovnim školama u Zagrebu pokrenut ovaj program. Prema istraživanju koje su proveli glavni tajnici sportskih zajednica u Hrvatskoj (Papić, 2008.), pokazalo se da tipični glavni tajnik ima višu školu nakon koje se nije dodatno obrazovao. Istraživanja pokazuju da je samo 18% ispitanika imalo neku vrstu obrazovanja iz menadžmenta, uglavnom onih koji su završili četverogodišnje fakultete, gdje su prošli jedan ili dva semestra studija imali menadžment na studijskom programu, a



90% ispitanika obrazovani su u sustavu obrazovanja prije 1991. godine. Sportske organizacije u Hrvatskoj uglavnom se financiraju iz državnog proračuna. Novac koji se dobije možda neće biti dovoljan za sportsku organizaciju čiji su zahtjevi visoki, pogotovo ako se radi o vrhunskom sportu. Suvremeni sport zahtijeva od sportskih menadžera sve više znanja i vještina. Svaka sportska organizacija koja želi rasti mora dizajnirati svoje poslovanje na osnovi prihoda. Ako sportski menadžment definiramo kao "proces organiziranja i upravljanja sportom ili sportskom organizacijom radi postizanja sportskih i drugih ciljeva uz racionalno korištenje ograničenih resursa" (Bartoluci 2002 cit. u Bartoluci & Skorić, 2009, str.75), onda znači da bismo trebali imati menadžere koji će kroz razne aktivnosti moći prikupiti sredstva za kvalitetan rad i razvoj kluba.

Italija

U Italiji je 2017. ukupan broj sportaša službeno akreditiranih od strane nacionalnih federacija (FSN) i udruženih sportskih disciplina (DSA) iznosio 4 milijuna i 703 tisuće. To je najviša točka ikada. Učešće žena je oko 28,2%, dok je učešće mlađih od 18 godina oko 56,7%. Više od milijun sportskih operatera, 63.517 povezanih sportskih klubova (www.coni.it).

Ovo su neke brojke i mišljenja koja ilustriraju trenutnu situaciju u Italiji na području sporta.

Sportska industrija raste i mijenja se prilagođavajući se novoj društvenoj stvarnosti u kojoj web, a posebno fenomen marketinga društvenih medija, virtualne zajednice postaju vrlo važni kanali komunikacije i instrumenti marketinga. Sve manje ljudi, sportskih ljudi zanimaju tradicionalniji mediji.

U perspektivi marketinga sport je nešto vrlo složeno u proučavanju i analizi konteksta. Znanje o referentnom tržištu mora se prenijeti u rezultate dobivene primjenom niza iskustava u tom području. U sve kompetitivnijem okruženju, diferencijacija postaje imperativ opstanka i stjecanja konkurentskih prednosti. Danas potrošači i sponzori sporta više ne traže isplativu i ugodnu priliku za kupnju, već i drugačije iskustvo koje će podijeliti u zajednici potaknutom sportskim vrijednostima.



Put razvoja sportske industrije nastavlja se s uvijek novom publikom (od dojenčadi do četvrte dobi), aplikacijama (posebno s objektivnim zdravstvenim), geografskim područjima i tehnologijama (npr. veliki podaci i društveni mediji), kao npr. činiti jedan od najvažnijih industrijskih sektora u smislu doprinosa i zapošljavanja.

Stalni rast sporta, također i s ekonomskog gledišta, uvijek gura nove igrače (uključujući i strance) da se suoče sa svjetskim konkurentskim okruženjem, povećavajući njegove poteškoće. Na ovo intenzivno natjecanje može se odgovoriti samo proporcionalnim povećanjem menadžerskog kapaciteta (od trgovanja sportašima do sponzorstava, prava na imidž i prijenos, licenciranja, upravljanja nekretninama i infrastrukturom, turizma, sportskih škola i tako dalje). Pitanja kao što su upravljanje robnom markom i događajima, upravljanje odnosima s kupcima, su-marketing, marketing baštine i drugi aspekti postaju sve više dio istinskog profesionalizma sportskog menadžmenta.

Njemačka

U Njemačkoj neprofitni sportski klubovi igraju važnu ulogu u sportskoj opskrbi stanovništva. Sve u svemu, postoji više od 90.000 sportskih klubova s više od 27 milijuna članstva (Njemačka olimpijska sportska konfederacija, 2010.). To implicira da je otprilike svaki treći Nijemac član nekog sportskog kluba — stvarni broj je najvjerojatnije manji jer su neki ljudi članovi više sportskih klubova. Unatoč ovoj popularnosti, sportski klubovi se suočavaju s brojnim financijskim izazovima u današnjem gospodarskom okruženju.

Rezultati istraživanja sportskih klubova u Njemačkoj pokazuju da je financijska situacija problematična za mnoge klubove, s 3,6% klubova koji imaju ozbiljne financijske probleme (Breuer & Wicker, 2009.).

Nekoliko je razloga zašto bi njemački sportski klubovi mogli imati financijskih problema. Jedan od razloga je smanjenje javnih subvencija. Neprofitni sportski klubovi primaju različite vrste javnih subvencija, na primjer, izravne subvencije, porezne olakšice ili korištenje javnih sportskih objekata uz male ili nikakve naknade (Horch, 1992.). U Njemačkoj, dobrovoljni sportski sektor (npr. sportske konfederacije



i neprofitni sportski klubovi) godišnje dobiva nekoliko milijuna eura od javnih lutrija. Međutim, ovaj javni monopol fondova za kockanje je neizvjestan. Nedavno su savezne države i zajednice smanjile javne subvencije za dobrovoljni sportski sektor (Federalni statistički ured, 2007.). Dodatni izazovi (npr. demografske promjene, promjene u potražnji za sportom i povećanje konkurencije kroz profitne sportske pružatelje kao što su fitnes centri) mogu negativno utjecati na financijsku situaciju sportskih klubova jer mogu dovesti do smanjenja članstva – to zauzvrat može dovesti na smanjenje prihoda od članarine. Osim smanjenja prihoda, potrebno je razmotriti i povećanje rashoda (npr. povećanje poreza na dodanu vrijednost u 2007. i povećanje troškova energije u Njemačkoj). Kao posljedica navedenih izazova, postavlja se pitanje može li se smanjenje prihoda, zajedno s povećanjem rashoda, nadoknaditi provedbom marketinških strategija koje koriste sport kao glavni alat.

Prije nekoliko desetljeća mnogi su sportski klubovi i udruge djelovali na neprofesionalnoj razini s dobrovoljnim osobljem. Potvrde od ulaznica i članarine bili su glavni izvori prihoda. Danas se sportske organizacije po godišnjem prometu i broju zaposlenih mogu usporediti sa srednjim poduzećima. Iako su potvrde o ulaznicama od gledatelja i honorari članova i/ili sudionika još uvijek značajan izvor prihoda profesionalnih sportskih organizacija, postaju manje važni u usporedbi s drugim tokovima prihoda.

Drugi važan aspekt koji odražava razvoj sporta prema ozbiljnom biznisu je kvaliteta ljudi koji rade u tom poslu. Ključni donositelji odluka u sportskim organizacijama uglavnom su menadžeri koji poznaju svoj posao. Na primjer; Erwin Staudt, predsjednik njemačkog bundesligaša VfB Stuttgart, nekoć je bio glavni izvršni direktor IBM-a Njemačka. Kada je došao na vlast, ubrzo je primijenio razne tehnike i instrumente upravljanja (npr. balansiranu tablicu rezultata) kako bi učinkovitije vodio svoj nogometni klub.

Španjolska

Što se tiče sportskih udruga u Španjolskoj, one su regulirane Zakonom 10/1990 od 15. listopada o sportu. Sukladno ovom zakonu, trenutno postoji prva razina sportskog udruživanja (osnovni sportski klubovi, sportski klubovi subjekata s



pravnom osobnošću i sportska društva), te druga razina udruživanja (Športski savezi, Grupacije klubova na nacionalnoj razini, Šport Promotivna tijela i profesionalne lige) (Marín-Barnuevo, 2006.). Tijelo nadležno za nacionalnu javnu organizaciju sporta je „Consejo Superior de Deportes” (Visoko sportsko vijeće), samostalno tijelo Opće državne uprave, u sastavu Ministarstva kulture i sporta.

Unutar druge razine sportskih udruga, športski savezi imaju temeljnu ulogu u razvoju sporta unutar svake od sportskih disciplina priznatih Zakonom o sportu. To se smatraju privatnim subjektima, s vlastitom pravnom osobnošću, čiji se djelokrug djelovanja proteže na cijelo državno područje, u razvoju vlastitih kompetencija, koje integriraju regionalni sportski savezi, sportski klubovi, sportaši i sportaši, treneri, suci i suci, profesionalne lige, ako ih ima, i druge zainteresirane skupine koje promiču, prakticiraju ili doprinose razvoju sporta.

Španjolski sportski savezi, osim vlastitih ovlasti, putem delegiranja obavljaju javne funkcije administrativne prirode, uključujući one povezane s pripremama vrhunskih sportaša, osposobljavanjem sportskih tehničara, prevencijom i kontrolom dopinga, organizacijom službena natjecanja međunarodne prirode koja se održavaju na španjolskom teritoriju, ili obavljanje u odnosu na njihove članove funkcija zaštite, kontrole i nadzora koje priznaje sportski pravni sustav.

Za svaku sportsku disciplinu može postojati samo jedan španjolski sportski savez, osim nacionalnih multisportskih, koji su posvećeni razvoju i organizaciji bavljenja različitim sportskim disciplinama, u koje su integrirani sportaši s tjelesnim, mentalnim, senzornim i mješovitim invaliditetom.

S obzirom na veličinu i karakteristike savezne sportske aktivnosti u Španjolskoj, Godišnjak sportske statistike (CSD, 2019.) navodi da je broj sportskih dozvola u Španjolskoj 2018. godine iznosio 3.866.867, od čega je 2.978.250 odgovaralo muškim dozvolama (77%) i 888.617 ženskih dozvola (23%), što je pretrpjelo povećanje u odnosu na prethodnu godinu kada ih je bilo 839.985 (22,3%). Također postoje razlike između onih koji se trenutno smatraju vrhunskim sportašima i ženama u Španjolskoj: 3.114 muškaraca (62,8%) u usporedbi s 1.848 žena (37,2%).



Što se tiče nastupa na državnim i međunarodnim natjecanjima, prema posljednjim dostupnim podacima, u 2018. godini na državnim natjecanjima sudjelovalo je ukupno 2.999 sportaša, a na međunarodnim 3.111, čime je oborio španjolski rekord od 231 muškarca i 242 žene.

Savezna djelatnost ne bi se mogla uspješno odvijati bez sportskih društava. To su privatne udruge, sastavljene od fizičkih ili pravnih osoba, čija je svrha promicanje jedne ili više sportskih aktivnosti, bavljenje tim aktivnostima od strane svojih članova te sudjelovanje u sportskim aktivnostima i natjecanjima. Svi klubovi moraju biti upisani u odgovarajući Registar sportskih udruga. U odnosu na broj saveznih klubova, 2018. godine u Španjolskoj ih je bilo 67.512, s prosječnim brojem licenci od 57,3.

Neki sportski klubovi ponekad provode sportske aktivnosti u sportskim disciplinama koje nisu podržane od strane španjolskih sportskih saveza, tako da se nastoje grupirati zajedno - grupe klubova - s jedinom svrhom obavljanja tih aktivnosti na nacionalnom teritoriju, a da se njihova praksa ne ograničava na nedostatak Federacije koja bi ih podržavala i štitila.

Na temelju navedenih podataka postoje razlike između muškaraca i žena u bavljenju sportom, iako se posljednjih godina taj jaz sve manji, progresivno povećavajući prisutnost ženskog sporta u životima građana. S tim u vezi, izvješće koje je 2018. godine provela tvrtka Nielsen Sports, ističe popularnost i globalni utjecaj koji doseže ženski sport. Izvješće se fokusiralo na osam zemalja (Sjedinjene Američke Države, Ujedinjeno Kraljevstvo, Francuska, Njemačka, Italija, Španjolska, Australija i Novi Zeland), pruža neke prilično ohrabrujuće podatke, a to je da je 84% potrošača sporta zainteresirano za ženski sport, od čega 51% muškaraca.

Prema rezultatima Barloventovog izvješća (Barlovento Communication, 2019.), o prisutnosti ženskog sporta na televiziji, od 1992. godine registrirano je 10.086 ženskih sportskih prijenosa, kako na besplatnim (85%) tako i na pretplatničkim kanalima (15%). Podaci pokazuju da je 83% španjolske populacije starije od 4 godine gledalo, barem jednu minutu, neku vrstu ženskog sportskog prijenosa, dosegnuvši publiku od 36.495.000 gledatelja, od čega 68,1% muškaraca,



između 45 i 64 godine (37,7%). 2017. godina bila je godina s najvećom zastupljenošću ženskog sporta na televiziji s 1.436 prijenosa, motivirana proslavom Europskog nogometnog prvenstva, Svjetskog rukometnog prvenstva i Eurobasketa, među ostalim sportskim događanjima.

Ova situacija se također odražava u španjolskom ženskom sportu, koji je ušao u povijest 17. ožujka 2019. na Wanda Metropolitano, stadionu Atletico de Madrida, sa 60.739 nazočnih navijača, što je svjetski uspjeh na razini sportskih klubova. U košarci je ženska reprezentacija osvojila Eurobasket, a vaterpolo srebro na Svjetskom prvenstvu.

Isto tako, iste godine Ona Carbonell postala je žena s najvećim brojem medalja (23) u povijesti Svjetskih prvenstava u plivanju, karatistica Sandra Sánchez postala je europska prvakinja, a Lidia Valentín osvojila je srebrnu medalju na Svjetskom prvenstvu u dizanju utega.

Ovo su samo neki primjeri kako španjolski ženski sport povećava svoju popularnost i prisutnost u nacionalnom i međunarodnom kontekstu, povećava interes sponzora i njihovu profesionalizaciju, te stoga mora voditi računa o novim načinima upravljanja i promocije koji mu omogućuju da se prilagodi na novonastalu situaciju, povećavajući njezinu vidljivost i prisutnost u sportskim sferama i društvu općenito.

1.2 SPORTSKI MARKETING: STRATEGIJE I KONTEKSTUALIZACIJA.

U ovom dijelu bit će prikazana situacija sportskog marketinga u zemljama sudionicama (Bugarska, Hrvatska, Italija, Njemačka i Španjolska) kao i glavne strategije koje se provode.

Bugarska

Počevši od stanja sportskog marketinga u Bugarskoj, pogledajmo prvo što sport znači široj javnosti i koja je njegova bit. Sport je društveni fenomen. To je jedan od najvećih značajnih društvenih pokreta koji ujedinjuje ljude, doprinosi njihovom razvoju i mirnom suživotu. Sport je suputnik čovjeka u njegovoj potrazi za ljepotom



– fizičkom i duhovnom – zdravljem, plemenitošću, tolerancijom i smatra se sredstvom za izražavanje nacionalnog identiteta u ovom izrazito globaliziranom svijetu. S obzirom na ovo objašnjenje o tome što je sport, kako ga povezati s marketingom. Sport je jedini zabavni događaj na kojemu nije važno koliko će mu se vratiti, nikada nećete znati kako će završiti. Uklonite napetost i dramu jednog sporta i odmah ćete izgubiti 2/3 interesa za njega. I zbog te napetosti potrošači ne žele biti samo gledatelji. Žele biti izravni sudionici u procesu. Ovdje marketing dobro dođe. Marketing bi se mogao definirati kao društveni i upravljački proces stvaranja, komuniciranja i razmjene dobiti proizvoda, usluga i ideja kroz koji pojedinci i grupe zadovoljavaju svoje potrebe, želje i želje na obostrano koristan način i u uvjetima specifičnih društvenih i konkurentsko okruženje. Može biti marketing određenog sportskog proizvoda ili usluge ili marketing kroz sport (korištenje sporta kao baze i sredstva prodaje nespportske robe i usluga). Sportski marketing posebno pokriva specifičnu primjenu marketinških načela na sportski proizvod. Klasična primjena koncepta marketinga temelji se na ideji razmjene. To znači da se marketing odvija svaki put kada društveni akter (pojedinaac ili organizacija) razmijeni nešto vrijedno (proizvode, usluge ili ideje) s drugim društvenim akterom. Kada je Bugarska u pitanju, naravno postoje mogućnosti za proučavanje sportskog marketinga, ali kako se on primjenjuje u svijetu sporta. Na primjer, u bugarskom nogometu postoji nedostatak ili nedovoljan sportski marketing. Jer bez marketinga – nema novca, a bez novca – nema stručnog usavršavanja. Tijekom posljednja dva desetljeća slojevi svjetskog nogometa su se pomaknuli. Najbolji timovi su oni koji zarađuju najviše novca i s njima si mogu priuštiti da imaju najbolje igrače, trenere i druge profesionalce. Da bi se klub mogao natjecati s najboljima na terenu, prvo to mora učiniti na polju marketinga. Ako nemate novca - gledat ćete samo velike utakmice na TV-u. Najbolji timovi naučili su se baviti marketingom i iskoristiti svoju ogromnu popularnost i brojne navijače.

Glavni cilj marketinga je više, češće i što većem broju ljudi prodati proizvode/usluge koje nudi određena tvrtka. To je cilj sportskog marketinga – zaraditi za nogometni klub. Razlika je u tome što u nogometnom klubu možete zaraditi od proizvoda i usluga: majica, navijačkih proizvoda i dodataka, sezonskih ulaznica,



ulaznica, prodaje igrača, prihoda od turnira, sponzorstva, reklama, prava na sliku, TV prava i ostalo.

Živimo u doba interneta i društvenih mreža. Zato sve počinje od web stranice. To je najvažniji element sportskog marketinga i temelj na kojem se gradi svaki uspjeh. To je izlog, trgovina, mjesto za vijesti i mjesto za komunikaciju s navijačima. Prije interneta, obožavatelji su saznali najnovije informacije iz novina, ali stvari su se promijenile. Zahvaljujući internetu, klubovi mogu izravno komunicirati sa svojim navijačima. Stranica bi trebala biti bogata vijestima, fotografijama, pričama o klubu, intervjuima s igračima, upravom, zanimljivim informacijama itd. Stranica mora zadovoljiti žed navijača za informacijama o svom klubu, koja srećom nikad ne presušuje.

Vijest se prvo mora objaviti na web stranici, a zatim u medijima. Samo tako će se navijači privući da posjete klupsku stranicu. A to je iznimno važno za prodaju ulaznica, artikala i sponzora. Stranica bi trebala biti vrlo, vrlo bogata vijestima o timu. Kada navijač nekog kluba želi saznati novosti ili što se događa u klubu, trebao bi posjetiti web stranicu momčadi, a ne ići u sportske medije. To će smanjiti špekulacije s vijestima. Ako nešto nije na stranici, onda to nije istina! Društvene mreže su druga revolucija našeg vremena u smislu marketinga. Omogućuje puno bliži odnos i komunikaciju s obožavateljima. Možemo točno vidjeti tko su naši fanovi, kako izgledaju, što rade, što još vole itd. Marketing je učinkovitiji ako bolje poznajemo svoje obožavatelje. Tim postoji za njih, da ih usrećuje, da dolaze na stadion, da kupuju navijačke artikle itd. Društvene mreže nam daju upravo to – da izgradimo vrlo blizak odnos s navijačima. Navijači su najvažniji za momčad, što više navijača ima momčad, to je jača. Navijači su ozbiljan izvor prihoda i predmet su marketinga. Navijače treba održavati, razvijati i komunicirati s njima.

Borussia Dortmund je momčad s najvećom prosječnom posjećenošću s gotovo 100% kapaciteta svog stadiona, koji je 100.000 gledatelja. Zanimljivo je da grad Dortmund ima 580.000 stanovnika, a navijači momčadi nisu samo stanovnici grada, već iz cijelog područja. Grad se nalazi u oblasti Ruhra i dom je tipične radničke klase, koja nije najbogatija. Ali ipak, ovo je momčad s najvjernijim



navijačima na svijetu. Stanovnici okruga se uspoređuju s timom, to je dio njihove kulture, života, radosti, ponosa, uspjeha i sreće. Klub je puno više od tima, on je simbol pripadnosti nečemu velikom i velikom, oni to utjelovljuju, žive s tim. Svaki klub bi trebao učiti od ovog uspješnog modela.

Bugarska je dom mnogih strastvenih sportskih ljudi ne samo u nogometu nego i u svakom sportu. Nažalost, ne radimo dovoljno dobro reklamiranje najboljih sportaša i potrebno nam je više toga.

Hrvatska

Za početak o stanju sportskog marketinga u Hrvatskoj važno je istaknuti što se podrazumijeva pod sportskim marketingom. Marketing u sportu ili sportski marketing je društveni proces koji uključuje i društvo u cjelini, osebujan pristup i primjenu marketinških koncepata u svemu u sportskom okruženju, dobivaju ono što im treba i što je željezo, a uz pomoć od postavljenih aktivnosti koje razmjenjuju sportske proizvode i usluge putem tržišta. (Bartoluci, 1997.).

Sportski marketing kao poslovna funkcija sadrži sustavni pristup u postavljenim ciljevima funkcije, uz identifikaciju i anticipaciju potražnje, definiranje i traženje zadovoljstva za sportskim proizvodima i uslugama. Sportski marketing kao znanstvena disciplina proučava postupke i aktivnosti koji u najvećoj mogućoj mjeri omogućuju učinkovitost primjene marketinga u datim sredinama, uz primjenu znanstvenih spoznaja i razrađenih metoda i principa, u svrhu pripreme i razvoja relevantnih djelatnosti (Bartoluci, 1997). Sportski marketing kao poslovna orijentacija počiva na koncepciji potražnje za sportskim proizvodima ili uslugama i zadovoljava te zahtjeve s obzirom na koncepcije sportskog tržišta. Ukratko, sportski marketing povezuje proizvodnju sportskih dobara i usluga s njihovom potragom i potrošnjom, uključujući gotovo sve pod sportskim terenom (Novak, 2006.). Briga za odnos s kupcima, odnosno ljubitelji sporta i dobar sportski duh kao rezultat najvažniji su čimbenici uspjeha u sportu. Nažalost, u Hrvatskoj to nije slučaj. Slaba posjećenost sportskih događanja, prijevare u financiranju sportskih klubova, nekonkurentnost lige i drugi čimbenici utječu na svijest navijača. Naravno, ako nema navijača na stadionima, a sponzori nisu toliko zainteresirani za ulaganje u sport, kao što je to u



svijetu, pa su koncepti sportskog marketinga teže implementirani. Teorijska primjena sportskog marketinga je, naravno, drugačija nego u praksi.

Ipak, sportski marketing treba raditi u određenom tržišnom poznavanju svoje mreže, ali i različitim koncepcijama primjene. Klubovi imaju poteškoća u pronalaženju sponzora i stoga ih je vrlo teško financirati. Upravo je to jedan od najvećih problema hrvatskog sporta koji je najvažniji promotor Hrvatske u svijetu. Hrvatsko nogometno prvenstvo već dugi niz godina pokazuje vrlo loše rezultate kada je u pitanju gledanost. Stadioni, odnosno infrastruktura je zastarjela, a kao sudionici finala Svjetskog prvenstva još uvijek nemaju nacionalni stadion. Problemi s financiranjem, promjene u sadašnjim političkim strukturama, a time i donošenje Zakona o sportu od strane bilo koje nove vlade, onemogućuju to. Prema prethodnim, sportski klubovi teško idu u korak s onima u EU, a znanje o implementaciji sportskog marketinga nije na europskoj razini. Možda iz razloga nepoznavanja ili nedostatka financijskih sredstava izdvojenih za marketing, cjelokupna provedba i funkcioniranje sportskog marketinga u Hrvatskoj nisu na razini implementacije u cijelom svijetu.

Italija

“Sport je industrija i treba imati strategiju, marketing i resurse.” (Gianmario Verona, rektor Sveučilišta Bocconi u Milanu, www.coni.it).

“Marketing je strategija, valoriziranje proizvoda, realizacija, ali za one koji se posebno bave sportom i moraju sve te vrijednosti iskazati marketing postaje emocija. Emocija vas tjera da tražite i stvarate snove i vizije budućnosti.”; “Danas se marketing stalno razvija, ljudi svojim iskustvima usmjeravaju osnovne izbore.” (Diego Nepi Molineris, direktor marketinga i razvoja Talijanskog olimpijskog odbora, www.coni.it).

Postoje različite vrste marketinga, ovisno o okruženju i referentnim subjektima kada govorimo o sportskom marketingu.

Sportski marketing je element sportske promocije koji uključuje širok raspon sektora sportske industrije, uključujući emitiranje, oglašavanje, društvene medije, digitalne platforme, prodaju ulaznica i odnose sa zajednicom.



Dvije gornje definicije pomažu razumjeti da se spominju dva potpuno različita aspekta, odmah iz osnova. S jedne strane imamo “marketing sporta”, odnosno skup aktivnosti i kompetencija namijenjenih promicanju i poboljšanju sportskog uživanja i potrošnje. S druge strane, imamo “marketing sa sportom”, korištenje sporta kao učinkovitog komunikacijskog alata za poduzeća. To je ono što definiramo kao primarne vrste sportskog marketinga, koje čine prvu veliku kategoriju sportskog marketinga.

Svatko tko je uključen u inicijative za približavanje sportskog proizvoda krajnjim potrošačima ima veze s “marketingom sporta”. To uključuje marketinške operatere sportskih tvrtki i organizatore događaja, liga, prvenstava. Kada nađete promociju koja vam daje pravo da s prijateljem besplatno odete na stadion, izloženi ste “marketingu sporta”.

“Marketing kroz sport”, s druge strane, uključuje igrače koji koriste sport kao poticaj za razvoj poslovanja koji nije izravno povezan sa sportom. Igrači koji koriste marketing kroz sport uključuju sportske marketinške agencije, brendove koji pribjegavaju svjedočanstvima i tako dalje.

Kao što vidimo, razlike između ove dvije sportske marketinške kategorije, a posebno proizašlih profesionalnih profila, su znatne i predstavljaju vrlo važno raskrižje za nove pristupnike u ovom sektoru. Dvije vrste profesionalaca povezane s ovim kategorijama su različite, ali često moraju biti komplementarne kako bi dobili najveću vrijednost od sportskih sponzorstava i ugovora o sportskoj komunikaciji.

Svijet sporta je rastuće tržište. Konkurentan i kreativan, pogodan je za podršku čitavom nizu marketinških aktivnosti: povećanje svijesti o brendu, promjena profila robne marke, davanje vidljivosti brendu/proizvodu, stvaranje globalne prepoznatljivosti brenda/proizvoda, privlačenje novih segmenata tržišta, širenje distribucije.

Sportski fenomen danas je jedan od najvažnijih aspekata društvenog života kako u razvijenim tako i u zemljama u razvoju. Međutim, s obzirom na ovu društvenu važnost, mora postojati odgovarajući gospodarski i organizacijski razvoj kako bi se bolje upravljalo industrijom ovog kalibra. Sergio Cherubini u svojoj knjizi Sportski



marketing. Analiza, strategije i alati opisuje sustavni i praktičan pristup sportskom marketingu kroz faze analitičkog, strateškog i operativnog marketinga.

Cilj ovog pregleda literature je analizirati kako se marketinški modeli i prakse razvijaju u svijetu sportskih klubova, u usporedbi s različitim strategijama koje se primjenjuju u sportskim klubovima na različitim razinama koje mogu biti najbolje marketinške prakse kako bi se osigurao njihov uspjeh. Proučiti postoje li u stvarnosti svijeta sporta u Italiji eksperimenti s inovativnim rješenjima.

Prije samo 20 godina, govoriti o marketingu u sportskom kontekstu bio je čudan koncept. U današnje vrijeme sportski menadžeri i akademici rade na primjeni koncepata, metodologije i instrumenata marketinga.

U definiranju sportskog marketinga potrebno je razmotriti koncept marketinga. Prema Kotleru i Armstrongu (2006) pojam identificira jednu funkciju koja je usmjerena na uspostavljanje odnosa s potrošačem, identificiranje njegovih potreba/želja i poduzimanje specifičnih radnji u cilju njihovog zadovoljenja. Još jedna marketinška definicija je ona koju je dao Collese (2000, str. 14) koja glasi kako slijedi:

"Skup gospodarskih aktivnosti koje se provode u cilju zadovoljavanja potreba potrošača prodajom roba i usluga".

Sportski marketing također ima za cilj zadovoljiti specifične potrebe potrošnje koje imaju sport kao svoju dominantnu tržišnu temu, pružajući svemu niz pogodnosti za subjekte kao što su gledatelji, sportaši i sponzori (Shank, 2005.).

Wakefield (2007) u tom pogledu ističe neke aspekte prema kojima oni razlikuju sportski marketing od njegovog općenitog značenja Robe/Usluge:

Unutar sportskog scenarija možemo vidjeti kako postojanje psiholoških i socioloških čimbenika koji dovode korisnika sporta do poistovjećivanja s određenim sportašem/timom, čine moguću vrlo tešku promjenu preferencija. Primjerice, navijač Juventusove nogometne momčadi teško će s vremenom promijeniti svoju omiljenu momčad i u većini slučajeva potonjoj će ostati vjeran do kraja života. Ovaj aspekt ima značajne implikacije s marketinške točke gledišta, budući da se može razumjeti



kako marka/imidž sportaša/tima ima dominantnu ulogu u razvoju tržišnih strategija. Još jedna točka od velike važnosti je pitanje koje on vidi u sportu kao na učinkovitom promotivnom alatu budući da tvrtke plaćaju sportaše/timove kao njihove izjave i promoviraju svoje robne marke ili pojednosti proizvoda; s druge strane, ovi sportski subjekti također uživaju u tom odnosu (kao i s jednostavnog financijskog aspekta), promovirajući vlastiti imidž u široj javnosti, tako da obje strane imaju komunikacijsku korist.

Dosadašnje sportsko tržište također ima visoku strukturnu razinu složenosti, uključuje veliki broj aktera (kao što je navedeno u prethodnom poglavlju) svaki od njih sa specifičnim interesima i međusobno povezani odnosima različite prirode.

U svjetlu ovoga i kako bi se dublje razumjelo fenomen, sportski marketing se može raščlaniti na nekoliko podskupina, od kojih je svaka povezana s određenim kontekstom (Cherubini, 1997.):

- Marketing sportskih događanja;
- Marketing sportskih klubova;
- Federacijski marketing;
- Alloy marketing;
- Marketing pojedinačnih sportaša;
- Marketing sportske opreme i odjeće;
- Marketing proizvoda i usluga vezanih uz sport;
- Marketing tvrtki koje koriste sport kao komunikacijski medij.

Točnije, pulsirajuća jezgra cjelokupnog mehanizma sportskog marketinga vrti se oko događaja, motora svega što je sustav, koji pak uključuje timove/sportaše. Dakle, križanjem se ove informacije mogu shvatiti kao marketing sportskih događaja, savezi, timovi i sportaši su okosnica cijelog sustava: sportski događaj je doista kontejner/vitрина u kojoj se rezultati mogu promatrati i dosežu ostali elementi sustav.



Sportski događaj treba smatrati središnjom točkom cjelokupnog sportskog marketinškog sustava, jer se iz njegove izvedbe rađa čitav niz radnji i interakcija u kojima sudjeluju igrači na sportskom tržištu.

Sportski događaj u svojoj najjednostavnijoj definiciji i dalje ima slične karakteristike kao i usluga, budući da nema konkretan učinak za potrošača kao oblik zabave, čak i ako se odvija uz pomoć materijalnih dobara. Zapravo, usluga da bi se definirala kao takva mora imati niz zahtjeva s više ili manje intenziteta (Palmer, 1994):

- Neopipljivost;
- Nerazdvojjivost;
- Varijabilnost;
- Pokvarljivost;
- Vlasništvo.

Kada je riječ o ključnim elementima u marketinškom miksu sportskih događaja, potrebno je uzeti u obzir tri točke. Prije svega, proizvod zamišljen kao vrsta sportske aktivnosti koja se izlaže, uključeni sportaši i atmosfera koju sve to stvara oko događaja. Doista, u Italiji, na primjer, postoje sportovi koji imaju područje, u smislu vježbača i gledatelja (koji često imaju proporcionalni trend), imaju veću privlačnost u populaciji. Sjetite se samo nogometa, koji je na neki način gotovo poput religije, s mnoštvom praktičara bez usporedbi i snažnog medijskog utjecaja.

Drugi faktor je mjesto na kojem se događaj predstavlja javnosti, koje svojom arhitektonskom strukturom može stvoriti veću širu uključenost prisutne publike: kapacitet, pristupačnost, udobnost sjedala, blizina tribina na terenu, akustika, rasvjeta i drugo. . Također, priča o određenoj zgradi/stadionu (povezana u većini slučajeva s određenim timom) može stvoriti posebno uzbuđenje u javnosti, promicajući priljev javnosti i izazivajući posebna raspoloženja među uključenim navijačima.



Posljednja od tri točke koje treba uzeti u obzir je ona koja se odnosi na odnose s javnošću, što je možda najzanimljiviji i nadahnujući aspekt za trgovca događajima.

Uključuje sve one oblike komunikacije koji postoje između različitih subjekata uključenih u određeni događaj, a koji mogu imati različite funkcije i svrhe za određenu dionicu. Sve to u svrhu komunikacije, razumijevanja i stvaranja suradnje sa svojim referentnim sugovornicima. Neki povezani alati za masovne odnose s javnošću na sportskom događaju mogu biti (Hoyle, 2002.):

- Oglasne poruke u novinama / radiju / televiziji / internetu;
- Radio / TV / Internet programi;
- Novine / TV / internet vijesti;
- Papirni materijal (letci, poster).

Upravo nabrojani su postali masovi, a glavna im je svrha podizanje svijesti javnosti o događaju. Drugi dio odnosa s javnošću je onaj koji se odnosi na stvarni odnos s gledateljem, odnosno jednu ne jednosmjernu, već dvosmjernu komunikaciju, kroz upravljanje radnjama odnosa s klijentima (C.R.M.). U području sporta, a posebno sportskog događaja, biti vođen kupcem komplicirano je s obzirom na proizvod u užem smislu (jednostavna vizija sportskog natjecanja), umjesto toga korisno i zanimljivo za proizvod u cjelini, onaj prije viđen uz pomoć molekularnog sustava. Zapravo, kroz alate koji vam omogućuju da shvatite koji čimbenici utječu na zadovoljstvo publike moguće je da organizatori / insajderi naprave poboljšanja na temelju korisnika koja imaju vrijednost za gledatelja, kao što su strukturne promjene stadiona ili promjene određene usluge.

Vezano uz oblike komunikacije i marketinga u sportskom sektoru, vrlo je važan izbor načina na koji se poruka prenosi i otkriva potrošaču, stoga ovisno o tome što želite otkriti i dobiti morate odabrati najprikladniji oblik komunikacije .

Ko-marketing



Konstantno rastući interes za sport u cijelom svijetu čini ideju suradnje sa sportskim organizacijama za različite djelatnosti sve privlačnijom. „Postaje sve zanimljivije „marketingom se baviti sportom“, bilo da se radi o profesionalnoj sportskoj tvrtki, proizvođaču sportske opreme i odjeće, izdavaču tiskanog papira, radiju i televiziji, jednostavnom proizvođaču robe i usluga. Naime, otvaraju se nove mogućnosti za one koji svoj imidž i aktivnost žele povezati s vrijednostima i privlačnošću sporta, kombinirajući ciljeve i interese tvrtki ponekad čak i vrlo različite. Suradnja tvrtki, tek na prvi izgled drugačija, postaje sve zanimljivija i sposobna donijeti inovacije u području poput marketinga gdje se ponekad čini da je do sada sve već izmišljeno i prakticirano. Naprotiv, prilike se i dalje čine izvanrednim samo ako imate hrabrosti i mogućnosti eksperimentiranja s novim formulama, što je svakako sportski zajednički marketing (Cherubini & Canigiani, 2000.).

Andrea Carlucci iz Toyota Motor Italia vodio je, na primjer, razvoj hibridnih automobila. Danas 11 milijuna kupaca diljem svijeta vozi hibridne automobile i konačno imamo vrlo značajne udjele na talijanskom tržištu. Danas je partnerstvo s Olimpijskim igrama globalni izbor koji je napravio predsjednik Toyote. Sport je odabran jer u sportu dolazi do oporavka Toyotinog duha. U sportu vidimo san i sanjamo veliko, uvijek gledajući u budućnost, s mogućnošću da brend osjeti kakav jest. Marketing ne izmišlja ništa, on čini ono što ste vjerodostojni. Sport je ogromna poluga i daje nam nevjerojatnu rezonancu. U CONI-ju sam pronašao neke izvanredne partnere jer smo uspjeli protumačiti i kombinirati koncept Italia Teama s drugim konceptom: Toyotin tim, koji pokušava predstaviti sport kao nešto što nadilazi barijere. Brend može zaraditi kroz sport na kredibilitetu i ugledu. S obzirom da akcelerator Tokyo 2020. misli da vodik stiže u Italiju je bitka za perspektivu. U tom smislu industrija i sport mogu ići zajedno (ww.coni.it).

Ko-sportska marketinška strategija odnosi se na proces u kojem postoje 2 ili više javnih ili privatnih operatera, pri čemu se barem jedan može striktno identificirati kao sportska organizacija/klub. Oni zajedno provode marketinške inicijative kako bi postigli marketinške ciljeve. Iskustva na ovom području počinju biti prilično brojna.



Digitalni marketing

Digitalna komunikacija ima vrlo širok raspon djelovanja. Sport je jedno od područja koja su najviše uključena u razmjenu informacija koje prolaze kroz web i društvene mreže.

Svijet sporta neizbježno je iskoristio potencijal komunikacijskih sredstava; i, ne zanemarujući tradicionalne medije, sada se u potpunosti pridružio logici digitalnih medija – a posebice društvenih medija – kako sa stajališta uključenih profesija, tako i sa stajališta obožavatelja.

Prisutnost na društvenim mrežama daje mogućnosti i prednosti sportskim organizacijama/klubovima. Prije svega, to je izravna interakcija s publikom. Izravna komunikacija omogućuje širenje bilo kakvog sadržaja, vijesti itd.

Društvene mreže omogućuju dopiranje do vrlo široke publike, čak i na međunarodnoj razini.

Treba naglasiti da bi putem društvenih mreža komunikacija mogla imati negativno značenje. I zato je važno osloniti se na stručnjake u tom području, izbjegavati improvizaciju, kao i u svakom drugom sektoru, i obratiti se specijaliziranim profesionalcima, kao što su voditelj društvenih mreža, stručnjak za društvene mreže, analitičar društvenih medija, u konkretnom slučaju upravljanje društvenim mrežama.

Stoga ovaj svezak ima za cilj razjasniti koje su najprikladnije metodologije za doseganje velike sportske publike i objasniti kako bi trebali djelovati profesionalci koji su uključeni u stvaranje ad hoc sadržaja za ljubitelje sporta svih disciplina.

Knjiga se fokusira na sportske novinare i novinare timskih brendova te postaje nužan alat za upravljanje novim tehnikama digitalne komunikacije. Autor također ubacuje praktične vježbe kako bi mogao proizvesti sadržaj i alate za struku, uz doprinos nekih stručnjaka iz tog područja.

Konačno, tekst je obogaćen dijelom posvećenim sportskim fotografima, profesiji od koje se novinar ne može odvojiti, te na vrlo jasan način objašnjava razliku



između sportskog novinara i brand novinara, obje figure koje se nalaze u polju komunikacija i digitalni marketing.

Sponzorstvo

Ovo područje slično kao i oglašavanje konfigurirano je kao medij koji u sportskoj publici može generirati slike, osjećaje, emocije, što pak pogoduje prepoznatljivosti tvrtki koje se odluče vezati uz tim ili sportaša, sponzorirajući ih.

Sponzorstvo se može definirati kao marketinška tehnika kojom poduzeće u zamjenu za novčano ulaganje postiže da se njezin brend istakne od strane osobe ili organizacije, koja provodi aktivnosti koje javnost jako prati. To tvrtki omogućuje postizanje velikog broja kontakata i prije svega povezivanje svog imidža s vrijednostima koje donosi karakter ili organizacija (Cherubini, 2015.).

Postoji nekoliko kategorija sponzorstva:

- *Financijsko sponzorstvo*: jednak je tom poslu, a u obliku je novca, jer stranka mora platiti novac u zamjenu za objavu žiga; ne smije se zanemariti mogućnost da se tvrtka koja sponzorira pristup listama sportova i/ili pretplatnika na izravniji način poziva; sponzorstvo će imati veći uspjeh ako postoji reciprocitet između sponzora i kluba, ako oboje mogu ukrstiti svoje poslovne aktivnosti predlaganjem niza ponuda potrošačima;
- *Tehnologija sponzorstva*: to je jedna, najčešće nazivana, tehnika, a događa se kada tvrtka pruža svoju tehnološku stručnost timu ili sportašu, vežući ih uz nabavu sportske odjeće putem koje reklamira svoje proizvode; naglašava kvalitetu proizvoda, što je jednako važno za nošenje sportaša; stavljanje zaštitnog znaka sponzora na majice (zajedno s bilo kojom drugom tvrtkom) dopušteno je prvi put od FIGC-a, od nogometne sezone 1981./1982.; Cilj koji tvrtka sponzor želi postići, za razliku od druge dvije vrste sponzorstva, zasigurno je uži i čvršće vezan uz sportske praktičare, a čimbenici koji najbolje opisuju vezu između tehničkog sponzora i kluba su mašta, kvaliteta i usmjerenost na globalno tržište;



- *Sponzorstvo u naravi*: tvrtka osigurava opremu, ali ne sportskog tipa, dakle ne nužno obuću ili odjeću, već različite predmete koji mogu dati svoju potporu uz druge načine (primjerice, pića i suplementi).

U konkretnom slučaju nogometa možemo razlikovati:

- Sponzorstvo kluba, u kojem potpisivanjem ugovora, bez promjene naziva tvrtke (kao u slučaju Ugovora o utakmici koja nije pokrivena nogometom), objavljuje dogovorenu reklamnu poruku, stavljajući natpise ili simbole na sportaše. odjeću i ovlastiti sponzora da koristi slike za svoje reklamne potrebe. Oni upadaju u:

a) *Glavni sponzor* ili glavni sponzor, općenito predstavljen od strane industrijskog, komercijalnog ili uslužnog poduzeća koje promiče svoju marku izvedeći ekonomsku transakciju sa sponzorom i izlažući je na odjeći i tehničkom materijalu timova; tvrtka mora prilijepiti bedž sponzora na trenere momčadi, uniforme, ulaznice za utakmice, urediti reklamne transparente sa strane, distribuirati reklamni i promotivni materijal sponzora, sudjelovati s timovima u inicijativama za odnose s javnošću koje sponzor organizira u okvir sportskog događaja;

b) *Tahnički sponzor* označava partnera koji proizvodi opremu i sportsku odjeću potrebnu za obavljanje natjecateljske djelatnosti;

c) *Dobavljač i/ili službeni partner*, koji stječe pravo na pružanje svojih proizvoda ili usluge klubu;

- Sponzorstvo pojedinog sportaša, koje se odvija kroz besplatnu nabavu ili po posebnim cijenama proizvoda sponzorske tvrtke, ili kupnjom mjesta na odjeći koju nogometaš nosi tijekom svoje aktivnosti.

Stoga sponzorstvo kroz komunikacijski plan koji je formulirala tvrtka razvija nogomet koji će vam omogućiti stjecanje ekonomske prednosti i promicanje njegovih vrijednosti na tržištu; kada će se odnos između sponzora i sponzora s vremenom konsolidirati, oba brenda će se poboljšati i mogu se kombinirati u kolektivnoj mašti.



U svim slučajevima čini se jasnim da sponzori žele biti prepoznati i uzeti u obzir pri kupnji od strane potrošača sporta, te povećati ugled i uvažavanje prijenosom strasti i vrijednosti vezanih uz sponzora i sklonost kupnji i korištenju. Kada odlučite povezati svoje ime i brend s timom, uvijek procjenjujete dosljednost između vrijednosti kluba i imidža koji tvrtka želi prenijeti. Kao što vidite, riječ je o imidžu brenda, svijesti, poziciji, lojalnosti, što smo ranije spomenuli, i brand equity, konceptu o kojem ćemo kasnije raspravljati.

Točnije, pogodnosti koje traže tvrtke sponzori usko su povezane s njihovim ciljevima, što može biti:

- Unaprijediti i poboljšati korporativni imidž;
- Povećati znanje o proizvodima i uslugama;
- Postavite ili repositionirajte proizvod/uslugu u određeni tržišni segment;
- Povećati prepoznatljivost u geografskom području;
- Stvaranje, održavanje ili poboljšanje odnosa s lokalnom zajednicom i internim osobljem;
- Stjecanje novih poslovnih kontakata;
- Promijenite percepciju javnosti o tvrtki;
- Imati ekskluzivno sponzorstvo;
- Povećati prodaju.

Naravno, koncepti ugleda, priznanja, lojalnosti i vrijednosti imaju veću težinu kada sponzor izvrši kvantitativnu analizu temeljenu na omjeru troškova i koristi u svjetlu, zapravo, svih informacija koje omogućuju procjenu ekonomske prednosti povrata.

Sponzorstvo je dio dugoročnog planiranja kojim poduzeće želi postići određene ciljeve. Za to, prije nego što se bavi time, klub mora identificirati projekt i projektni tim. Odabrat će i tražiti sponzora, pregovarati s njim i upravljati njegovim odnosima.



Sponzorstvo danas predstavlja primarni izvor egzistencije sportskih klubova, koji – posebice mnoge amaterske udruge – nastavljaju igrati važnu ulogu u širenju sporta odozdo.

Osim toga, ne treba zanemariti porezne olakšice za sponzorske tvrtke; važna je odbitnost dokumentiranih troškova nastalih za sponzorstvo, budući da su povezani s djelatnošću istog, dakle sposobni stvarati prihod.

Njemačka

Zbog sve veće zasićenosti i fragmentiranosti tržišta, marketinški stručnjaci se posljednjih godina suočavaju sa značajno promjenjivim krajolikom marketinške komunikacije. Ovdje se robne marke više ne mogu razlikovati samo po kvaliteti i funkcionalnim prednostima (Kroeber-Riel, 1984; Weinberg, 1993), a učinkovitost klasičnih marketinških komunikacija stalno opada kao rezultat oštre konkurencije komunikacija (Levermann, 1998.; Wohlfeil & Whelan, 2005.). Doista, budući da se klasične marketinške komunikacije temelje isključivo na push strategiji u kojoj se poruke robne marke nametnu potrošačima kroz različite medije, potrošači reagiraju na sve veći preplav informacija s niskim uključivanjem medija i aktivno se uključuju u različite strategije izbjegavanja (Kroeber-Riel, 1987; Rumbo, 2002; Tse & Lee, 2001). Stoga se pojavljuju nove strategije marketinške komunikacije s komunikacijskom strukturom koja se često uvelike razlikuje od onih uvriježenih strategija poput oglašavanja ili promocije prodaje po svojoj tendenciji da nude interaktivne dijaloge između marketinških stručnjaka i kupaca umjesto uobičajenih monologa (Sistenich, 1999.). Nakon toga, event-marketing postao je popularna alternativa za marketinške stručnjake u kontinentalnoj Europi i već je 2000. godine činio 22% ukupnog budžeta njemačkih tvrtki za marketinšku komunikaciju (Drengner, 2003.; Lasslop, 2003.).

U dvadesetom i dvadeset prvom stoljeću područje sporta postalo je značajan ekonomski čimbenik u cijelom svijetu. Zbog sve veće komercijalizacije sporta, znanje o poslovnom upravljanju postaje sve bitnije u ovom području. Ekonomija sporta je relativno nova disciplina, ali se posljednjih godina vrlo brzo razvija. Neposljednji razlog zašto su sportska ekonomija i sportski menadžment



uzbudljiva istraživačka polja je to što se tu spajaju različiti pristupi odgovarajućoj metodi u smislu sadržaja i problema. Neki čak govore o novoj znanstvenoj poddisciplini ili još više o samostalnoj grani znanosti. U okviru sportskog menadžmenta, disciplina s najjačom diferencijacijom na koju se treba usuditi je sportski marketing, odnosno profesionalnost u smislu poslovnog upravljanja najnaprednija je u području sportskog marketinga.

Potrošači vole događaje, korporacije vole potrošače. S obzirom na ovu „čarobnu formulu“, posebno su tvrtke koje posluju na međunarodnom planu u potrazi za atraktivnim sportskim događanjima koja su privlačna široj javnosti. Stoga ne čudi da su prvenstveno međunarodna sportska događanja koja brojne tvrtke koriste kako bi svoje komunikacije usmjerene na ciljnu skupinu ugradile u atraktivno okruženje. Mnogo je dobrih razloga zašto je marketing sa sportskim događajima od velikog interesa za tvrtke. Cilj je stvoriti prijenos pozitivnog imidža sa sportskog događaja na brend ili tvrtku. Poruka se prenosi u kontekstu atraktivnog sportskog okruženja. Može se postići visok (međunarodni) doseg. Multiplikacijski učinak masovnih medija može se u potpunosti iskoristiti.

Sportski mega-događaji uspješni su u privlačenju pozornosti milijardi ljudi diljem svijeta i stoga su savršena platforma za predstavljanje nacije domaćina, njihove kulture i 'imidža' (Potter, 2009. citirano u Lin et al., 2008., str. 28). To se smatra potrebnim, budući da nastavak globalizacije i tehnološki vođena informacijska revolucija za države čine važnijim da se razlikuju od drugih (van Ham, 2001; Nye, 2008) čak i ako, ironično, države koriste sve sličnije strategije (npr. članstvo u međunarodnim organizacijama te sudjelovanje i organiziranje Olimpijskih igara i Svjetskog nogometnog prvenstva) kako bi pokazali svoju posebnost. Rezultirajući međunarodni prestiž stečen uspješnim održavanjem takvog događaja ili dobrom izvedbom nečije reprezentacije – ili po mogućnosti oboje – može se pretvoriti u pojačanu meku moć koja državu, njihovu kulturu i političke vrijednosti može učiniti privlačnijima drugima.

Njemačka je odigrala osobito središnju ulogu u političkoj upotrebi sporta od strane država kao dio njihovih strategija javne diplomacije. Središnja uloga države u



manipuliranju sportom radi postizanja nesportskih ciljeva vrlo je očita u njemačkom kontekstu. Godine 2006. svijet je svjedočio spontanom izljevom (sportskog) domoljublja koji je bio u oštroj suprotnosti s onim kako su se nacionalni osjećaji u Njemačkoj ranije gledali (Kersting, 2007.). Ova nova reafirmacija nacionalnog ponosa oslanjala se na provjerene i provjerene elemente starih: zastave i boje nacije. Svjedoči kumulativnoj globalnoj TV publici od preko 26 milijardi (FIFA, 2011.), Svjetsko prvenstvo je privuklo dva milijuna stranih posjetitelja u Njemačku (Njemačka turistička zajednica, 2007.a). Ukupna posjećenost utakmicama bila je 98% kapaciteta (u prosjeku oko 52.500) (FIFA, 2012.), a više od 20 milijuna ljudi pridružilo se proslavama nalik na tulum oko jedinstvenih javnih 'Festova navijača' sa svojim velikim ekranima za gledanje postavljenim u 12 domaćina gradova u Njemačkoj (Florek i sur., 2008.; Njemačka turistička zajednica, 2007.). Ovaj sportski mega-događaj ponudio je najmoćniju platformu za predstavljanje njemačkog naroda i kulture.

S obzirom na to da je većina predviđanja prednosti sportskih mega događaja obično precijenjena (Horne & Manzenreiter, 2006.), važna je identifikacija valjanih indeksa uspjeha. Unatoč poteškoćama u definiranju koncepta meke moći i mjerenju njezina utjecaja, postoje neki opipljivi podaci koji ukazuju na to da je njemačka organizacija Svjetskog prvenstva u nogometu 2006. bila uspješna. Prvo, turizam je bio i nastavlja – šest godina nakon događaja – biti jedan od najvećih korisnika Svjetskog nogometnog prvenstva (zajedno sa industrijom zračnih prijevoznika, hrane, filma i medija 2006.) (Federal Government Online, 2006.). Više od dva milijuna stranih posjetitelja došlo je u Njemačku zbog nogometa 2006. (mnogi su boravili i posjetili turističke atrakcije), a Uprava je zabilježila vrhunsku godinu noćenja međunarodnih posjetitelja, koja je dodatno porasla za 3,5% u 2007. (do 55 milijuna boravaka), unatoč činjenici da te godine u Njemačkoj nije bilo većeg događaja (Njemačka turistička zajednica, 2007b). Zanimljivo je da je Britanija, u kojoj je negativna slika Njemačke najdublje ukorijenjena, zabilježila najveći porast posjetitelja iz svih nacija (porast od 5% od 2005. do 2007., ukupno 4,4 milijuna noćenja (Njemačka turistička zajednica, 2007b). Daljnji pokazatelj Učinak 2006. na imidž Njemačke pruža Anholt-GfK Roper Nation Brands Index, koji mjeri položaj



nacije među ljudima diljem svijeta kroz reprezentativno istraživanje nenjemačkih državljana. Njemačka je sa sedmog u 2004. prešla na prvo mjesto u 2007. ovaj popis i ostao na drugom mjestu u 2011. Konačno, partneri u intervjuu govorili su o novoj 'lakoći' (Leichtigkeit) s kojom su se Nijemci nosili sa svojim identitetom, osjećaj koji nije zabilježen u poslijeratnoj Njemačkoj (npr. Intervjui 3 i 5). Većina ispitanika smatra da se učinak Svjetskog nogometnog prvenstva na njemačku samopodobu nastavlja do danas, o čijem se značaju govori u sljedećem odjeljku.

Istraživanje je otkrilo da iza uspjeha Njemačke stoji niz čimbenika od kojih se samo neki mogu kontrolirati, čime se ograničava prostor za prijenos lekcija na buduće sportske mega-događaje. Ti čimbenici uključivali su koordinirane kampanje za podizanje svijesti o Njemačkoj i sportskom mega-događaju, pristup Nijemaca s 'navijačem' i neuobičajeno lijepo vrijeme u kojem su uživali tijekom četiri tjedna turnira. U nastavku se raspravlja o čimbenicima nad kojima su domaćini imali veću kontrolu.

Dio takozvane 'Strategije domaćina Svjetskog prvenstva' (Savezna vlada, 2006.) bila je dugoročna, pažljivo planirana kampanja za poboljšanje imidža Njemačke u inozemstvu. Ako je izljev nacionalnog osjećaja među Nijemcima koji su vijorili zastavom na Svjetskom prvenstvu u nogometu 2006. bio spontan, strategija za poboljšanje imidža Njemačke bila je sve samo ne. Temeljito planirana, koordinirana i provedena strategija za promjenu nacionalne 'imidža' Njemačke u inozemnoj javnosti započela je mnogo prije samog događaja i nastavila se tijekom i nakon toga. Dobro organizirane i financirane nacionalne i međunarodne kampanje organizirane su, uglavnom financirane od strane savezne vlade, ali osmišljene u suradnji s poslovnim partnerima (pod nazivom 'Dobro došli u Njemačku: zemlja ideja'), FIFA-om i Njemačkim nogometnim savezom (pod nazivom 'Vrijeme za sklapanje prijatelja'). Brojne kampanje posebno su osmišljene kako bi pripremile Njemačku i Nijemce da budu gostoljubivi prema gomili stranih posjetitelja koji su se očekivali za natjecanje (Brauer & Brauer, 2008.; Kersting, 2007.).

Uzete zajedno, ove su kampanje pridonijele zajedničkom naporu da se iskoriste prednosti sportskog mega-događaja u smislu nacionalnog imidža i



ekonomskih dobitaka: međutim, pojedinačno, one predstavljaju malo različite poruke usmjerene različitoj publici (FMI, 2006.). Na primjer, uslužni sektor bio je na meti 'Nacionalne kampanje za usluge i ugostiteljstvo' (Federalna vlada, 2006.), koja je objavila brošure koje sadrže smjernice o tome kako postupati sa stranim posjetiteljima i koja je vodila nacionalne radionice za obuku i savjetovanje 'veleposlanika usluga o međukulturnim odnosima, toleranciji i stranim jezicima (Florek i sur., 2008.). Kampanja 'Dobro došli u Njemačku: Zemlja ideja', osmišljena za poboljšanje njemačke nacionalne slike predstavljanjem Njemačke i privlačenjem turizma i stranih ulaganja, bila je toliko uspješna da traje do danas. Okupio je ključne aktere iz gospodarstva, znanosti i kulture te omogućio promicanje imidža Njemačke izvana. Takvu sliku čini veliki broj čimbenika, koji su pametno spojeni pod jednostavnim sloganom 'Zemlja ideja', frazom koju je istaknuo budući savezni predsjednik Horst Köhler 2004., koji je predložio Njemačku trebao postati više od zemlje 'pjesnika i mislilaca' i više od samo 'made in Germany' (Köhler, 2004.). Dio uspjeha ove kampanje bio je – i jest – to što je nestranačka i što ne pripada određenoj tvrtki; on prelazi stranačke političke linije i razgovara s akterima u poslovanju, znanosti i kulturi. Središnji cilj kampanje bio je učiniti Njemačku privlačnom stranoj javnosti. Prema riječima generalne direktorice 'Zemlje ideja', Ariane Derks, kampanja je uspjela:

... vrlo globalni cilj: naš je cilj osigurati pozitivnu domaću i međunarodnu imidž Njemačke ... tako da Njemačka bude privlačna kao Standort (gospodarska lokacija) ... tako da se politički pozitivno pozicioniramo ... kako bismo (nadamo se) bili privlačniji ljudima koji bi možda željeli raditi u Njemačkoj

Izraz 'atraktivna' se ponavlja u intervjuima s gospođom Derks i dužnosnicima njemačkog ministarstva vanjskih poslova. Jasno je da je 'jezik' Josepha Nyea dobro poznat i aktivno korišten: na Svjetsko prvenstvo se gledalo kao na katalizator oko kojeg bi se potaknuli napori i promicala njemačka 'meka moć'.

Glavne strategije marketinga, komunikacije i vidljivosti su sljedeće:

Marketing iz zasjede



Marketing iz zasjede definira se kao metoda koju koriste tvrtke koje zapravo ne posjeduju marketinška prava na događaj, ali i dalje koriste svoje marketinške aktivnosti na različite načine kako bi uspostavile vezu s njim. Ideja marketinga iz zasjede je kapitalizirati uspjeh sportskog sponzorstva bez preuzimanja intrinzičnih obveza službenog sponzora. Ciljevi marketinga iz zasjede su stoga uglavnom identični ciljevima sponzora, ali se moraju postići uz smanjene financijske izdatke (Wohlfeil & Whelan, 2007.). Stoga se ciljevi marketinga iz zasjede mogu zaključiti iz ciljeva sponzorstva. Njihova primarna funkcija je postizanje psiholoških i/ili komunikacijskih ciljeva.

Zbog visokih troškova službenog sponzorstva i osiguranja ekskluzivnosti industrije od strane organizatora, sve manji broj tvrtki može sudjelovati kao službeni sponzori na mega sportskim događajima. Marketing iz zasjede u skladu je s konkurentskom idejom da se ne dopušta da profit i prodajne prilike ostanu neiskorištene. Nedostatak vlastitog učinka tvrtke u podršci sportskom događaju i cilj da se i dalje iskoristi njegov marketinški potencijal nije neetički sam po sebi. Organizatori i sponzori koji sudjeluju u sportskom događaju ne bi trebali provoditi kao "privatnu funkciju".

Marketing odnosa

Relation marketing je važno pitanje u svakom poslu. Poznavanje kupaca te uspostavljanje, održavanje i unapređenje dugoročnih odnosa s kupcima ključna je komponenta dugoročnog poslovnog uspjeha. S obzirom na to da je sport danas tako velik biznis, iznenađuje da ovaj ključni pristup marketingu tek treba u potpunosti prepoznati ni u literaturi ni u samom sportskom biznisu.

Posljednjih godina marketing odnosa također je postao ključna tema u sportskom sektoru. Dok je koncept upravljanja odnosima s kupcima odavno dobro uspostavljen u industriji sportske opreme, sportske organizacije (tj. klubovi i udruge) tek su počele usvajati koncept marketinga odnosa sa svojim sponzorima. Činjenica da mnoge sportske organizacije danas djeluju kao komercijalna poduzeća snažno je utjecala na usvajanje marketinga odnosa, prije svega na profesionalnoj razini.



Prema Andréu Bühleru - voditelju istraživanja tržišta u vodećoj svjetskoj konzultantskoj tvrtki za sportsko istraživanje IFM Sports - marketing odnosa u sportu ima za cilj popuniti ovu prazninu raspravom i preformuliranjem principa marketinga odnosa i demonstriranjem kako se marketing odnosa može uspješno primijeniti u praksi unutar sportski kontekst.

Mediji

Odnos poslovnog i poslovnog između profesionalnih ili poluprofesionalnih sportskih organizacija i medija dvosmjernan je proces jer su oboje potrebni jedno drugom i oboje imaju koristi jedni od drugih. Televizijski kanali, novine, radijske postaje, web stranice, izdavači i sve druge vrste medija traže sadržaj za svoje kupce. Sportskim subjektima je, pak, potreban publicitet kako bi razvili svoj brend i postali poznatiji.

Za cjelovitu marketinšku strategiju i stvaranje jedinstvenih iskustava za gledatelje, važno je poznavati segmente sportske publike i kako im se obratiti. Nichols (2014) navodi da praktičari mogu poboljšati svoj marketinški uspjeh za oko 10 do 30% znajući koje aktivnosti i strategije funkcioniraju. Znati koje aktivnosti i strategije funkcioniraju, opet ovisi o potrošaču koji se prodaje. Kada je potrošač sportska publika, što to znači za praktičare? Kako bi onda izgledao pristup segmentacije kako bi se omogućio uspješniji i ciljaniji marketing? I koje su skupine sportskih gledatelja najrelevantnije za marketing na društvenim mrežama?

Digitalni marketing (uključujući marketing na društvenim mrežama) važan je i učinkovit dio modernih marketinških strategija (Nichols, 2014.; Pedersen 2010.). Korištenje društvenih medija kao marketinškog alata se širi (Pedersen i sur., 2010.). Društveni mediji suvremena su marketinška metoda i sportske organizacije i sportaši im se sve više okreću (Pedersen i sur., 2010.). Nichols (2014) ističe veliki učinak marketinga na društvenim mrežama, djelomično u usporedbi s tradicionalnim metodama. Najčešći tipovi društvenih medija koji se koriste kao marketinški alati su Twitter, YouTube i Facebook (Witkemper, 2012.). Instagram također može biti brz izvor informacija koji ne zahtijeva puno truda od pojedinca“, putem YouTube videa



se mogu dijeliti s obožavateljima, a Facebook se koristi za „pružanje informacija, objavljivanje slika i videa te promoviranje nadolazećih događaja. Međutim, samo nekoliko studija posebno se bavi marketingom društvenih medija u sportskoj industriji.

Španjolska

Danas je teško pronaći tvrtku koja se ne pridržava jedne ili više marketinških strategija kako bi pogodovala komunikaciji sa svojim potencijalnim kupcima, generirala imidž brenda, povećala svoju vidljivost ili ostvarila prihod. Međutim, u mnogim prilikama, menadžeri sportskih klubova su frustrirani jer primjena najpoznatijih i najpopularnijih marketinških tehnika u njihovom sektoru djelovanja ne daje očekivane rezultate. U ovom slučaju moramo razjasniti razliku između usvajanja i prilagođavanja. U mnogim prilikama namjerava se usvojiti tehnike iz drugih sektora drugačijih od sportskog, a potrebno je poznavati karakteristike i posebnosti svakog od njih, budući da je sportski marketing različit i specifičan (Fernández, 2013; Nogales-González, 2006).

Spajanjem marketinga, kao alata u kojem se donose odluke i aktivnosti usmjerene na unaprjeđenje i održavanje odnosa između poslovne organizacije i sporta, nastaje 'Sportski marketing', shvaćen kao skup strategija usmjerenih na marketing i distribuciju proizvoda, robnih marki i usluge, unutar sportskog konteksta. No, u tom je kontekstu potrebno razlikovati promicanje sportskih događaja i subjekata te širenja robnih marki i proizvoda kako bi se postigao prikladan pristup i hvale vrijedan tretman (Guillén i sur., 2018).

Kao i kod marketinga, konceptu sportskog marketinga pripisuje se mnogo različitih definicija, upotreba i značenja. Rial (2007) pokazuje veliku dinamiku koja postoji oko pristupa i tehnika koje su dio sportskog marketinga. Od materijalnih elemenata prešao je na iskorištavanje nematerijalnih vrijednosti povezanih sa sportom. Sportski marketing također je preuzeo zadaću upravljanja, između ostalog, emocionalnog povezivanja, afiniteta ili identifikacije sa sportskim subjektima, sportašima i sportašicama, ili samim sportskim modalitetima. Osjećaji koje sport stvara i mogućnosti koje ima u prodaji proizvoda i pripadajućih usluga ističu golem



potencijal sportskog fenomena u poslovnoj i komercijalnoj sferi. Za Schmitta (2000), glavno značenje marketinga kao društvene discipline je „generiranje osjetilnih iskustava (osjeta), afektivnih iskustava (osjećaja), kreativno-kognitivnih iskustava (misli), fizičkih i životnih iskustava (izvedbe) i društvenog identiteta. iskustva koja su rezultat interakcije s referentnom grupom ili kulturom (odnosi)" (str. 53).

Zbog navedenog, sportske institucije posvećene marketingu postale su ekonomske skupine s velikim društvenim utjecajem. Visoko konkurentnim klubovima upravlja se kao i svakom drugom tvrtkom, slijedeći marketinšku dinamiku; igrači su postali proizvodi i modeli oglašavanja, dok su navijači ili navijači preferirani potrošački segmenti tvrtki (Molina, 2007).

Sportski marketing posljednjih je desetljeća ojačao zbog rasta sportske industrije u svijetu i nezaustavljive komercijalizacije sporta i organizacije različitih sportskih događaja diljem svijeta važnih za tisuće ljudi diljem svijeta. Unutar ovog novog trenda u sportskim klubovima, gdje je sportski direktor ključna figura, moramo istaknuti jednu od njegovih funkcija, a to je marketing, njegov kontekst i sve što ide uz njega (Cantúa i sur., 2018).

Područje sportskog marketinga je vrlo široko i, kada je riječ o ovim pitanjima, nerazgovijetno govorimo kako o lokalnim sportskim dvoranama i aktivnostima, tako i o velikim velikim profesionalnim sportskim klubovima, privatnim klubovima i teretanama, prodaji sportske opreme, sponzorstvu. sportskog subjekta od strane određenog trgovačkog društva ili organizacije sportskih priredbi. Istina je da u svemu tome možemo primijeniti koncepte i tehnike sportskog marketinga, ali intervencija se u svakoj situaciji mora raditi na drugačiji način. Prvo što se mora učiniti je provjeriti uslužnu prirodu sportske prakse koju su razvili klubovi kako bi kasnije primijenili najbolje marketinške strategije (Fernández, 2013).

U odnosu na temu, Gilibets (2013) tvrdi da postoje tri vrste sportskog marketinga:

- *Marketing sportskih događaja*: kroz to osmišljavamo strategije koje imaju za cilj utjecati, poboljšati i izgraditi lojalnost robnoj marki kod potrošača, jako ovisi o sponzorstvu ili sponzorima i samom oglašavanju. Treba napomenuti da je



'marketing sponzorstva' povezan s pojedincem ili tvrtkom koja s namjerom ostvarivanja koristi putem oglašavanja osigurava sredstva za financiranje događaja ili njegovog dijela.

- *Marketing sportskih proizvoda ili usluga:* fokusira se na promicanje prodaje proizvoda i/ili usluga korištenjem figure sporta ili sportaša kako bi se postigla ili privukla ciljna publika i poboljšao angažman, pretpostavljeno kao marketinško iskustvo, događaji, sudjelovanje u kojima se nužno mora govoriti o predanosti i iskustvu brenda.
- *Marketing subjekata ili sportaša:* u ovoj vrsti marketinga subjekti ili marketinški timovi sportaša odgovorni su za promicanje svojih aktivnosti i širenje njihovih rezultata u javnosti.

Kao koncept, sportski marketing je ojačan kontinuiranim udruživanjem brojnih tvrtki koje su iskoristile kontekst sportske industrije kako bi se pozicionirale sa svojim proizvodima, robnim markama i uslugama na temelju implementacije inovativnih strategija koje nastoje poboljšati svoj korporativni imidž u tržištu (Puentes, 2015.). Korporativni identitet tvrtke gradi se kroz njezinu povijest i najprepoznatljivije vrijednosti. Imidž je, s druge strane, izravno povezan s postojanjem samog brenda (Costa, 2003.). Ako nema brenda, nemoguće je razviti njegov imidž.

Villafañe (2004) definira korporativni imidž kao integraciju u svijesti publike svih inputa koje tvrtka daje u svom uobičajenom odnosu s njima. Kada govorimo o korporativnom imidžu odnosimo se na percepciju javnosti o organizaciji kao društvenom subjektu. Opća ideja koju imaju o svojim proizvodima, aktivnostima i ponašanju (Capriotti, 2005.).

Imidž je, kao i sama korporacija i njezin brend, u kontinuiranoj evoluciji od svog rođenja (Costa, 2005.). Ova dinamika znači da se imidž brenda mora planirati i strateški upravljati, kako bi se kontroliralo da svi elementi koji su dio njega stvaraju jedinstveno, koherentno i prepoznatljivo značenje. Svi elementi (imenovanje, logo, komunikacija, korporativna društvena odgovornost, itd.) integriraju se i čine cjelinu koju nazivamo 'brand'. Unatoč činjenici da se marka sastoji od nekoliko dijelova, ono



što potrošač na kraju percipira (imidž robne marke) je zbroj svih njih koji stvaraju sinergiju u korist prodaje i, u konačnici, lojalnosti (Ollé & Ríu, 2009).

Uz višestruke elemente koji čine brend, brendiranje se pojavljuje kao integralni i multidisciplinarni proces koji je kroz strateško planiranje i upravljanje odgovoran za izgradnju imidža brenda (Mayorga, 2014.). Brendiranje se ne odnosi samo na sveprisutnost, vidljivost i funkcije proizvoda ili marke; radi se o emocionalnom povezivanju s ljudima u njihovom svakodnevnom životu. Proizvod ili usluga može se smatrati markom samo kada izaziva emocionalni dijalog s potrošačem. Ovaj koncept brenda je heterogen i ima multidisciplinarni karakter strateškog upravljanja. Programi korporativnog identiteta koji se temelje na emocijama moraju biti vizionarski, integrirani, visceralni i moraju odražavati autentičnu volju tvrtki da dijele svoje vrijednosti s potrošačima (Gobé, 2005).

U Španjolskoj, gdje se profesionalni nogomet smatra biznisom, unatoč tome što je ekonomski moćan sektor i toliko profesionaliziran u nekim od svojih specifičnih područja, ne ulaže u strateško planiranje i upravljanje brendom. U istraživanju koje je proveo Mayorga (2014.) uočeno je da više od 25% klubova u Španjolskoj profesionalnoj nogometnoj ligi nije imalo komunikacijski plan. Korporativne web stranice odražavaju svjetla i sjene svojih komunikacijskih područja. Vrlo su učinkoviti u svom informatičkom radu (96% klubova ažurira svoje vijesti u stvarnom vremenu), ali zahtijevaju puno više korporativne implementacije i e-brandinga. Zabrinjava postotak klubova koji na svojim web stranicama nemaju određena mjesta za izravan dijalog između brenda i javnosti (više od 58%) (vrlo dobri u tisku i informacijama, vrlo deficitarni u korporativnom i strateškom radu brenda). Postotak klubova koji ne provode nikakva istraživanja ili analize o vlastitom brendu je veći od 30%.

Međutim, kampanje poput one koju je provela agencija Mrs. Rushmore za Atlético de Madrid, bile su vrlo uspješne zbog kreativnog tretmana u strateškom području vrijednosti i imidža koji je napravljen od kluba kroz njegove reklamne izvedbe. Nastoji prenijeti atletske identitet, a ne govori o nogometu niti pokušava prodati sezonske ulaznice, već se odnosi na način postojanja i ima za cilj steći simpatije (emocionalnost) (Mars, 2013).



Stoga velike industrije kroz sportski marketing traže da se potrošači reflektiraju kroz svoje djelovanje u svakom sportskom događaju, uzimajući kao referencu prepoznatljivost brendova, proizvoda i usluga. U skladu s tim, nastoji navesti potrošače da izraze svoj identitet kroz proizvode i da se osjećaju zastupljenima (Guillén i sur., 2018).

Osim brendiranja, komunikacija se pojavljuje uz marketing kao dva fenomena tipična za društva našeg vremena koja su se razvijala zajedno. Iako je marketing tehnika većeg opsega od komunikacije, nema sumnje da se mnoge moderne marketinške strategije temelje na komunikacijskim strategijama. Stoga će se marketing pobrinuti za sve što je potrebno učiniti kako bi proizvod, ideja ili usluga mogli doći do svog kupca ili korisnika (Cantúa i sur., 2018).

Zato svaki dobro razrađen marketinški plan mora sa sobom donijeti i komunikacijski plan u skladu s onim što želimo ponuditi i koji nam pomaže da objavimo što želimo o našem proizvodu ili usluzi. Tako se kaže da će komunikacijska strategija obilježiti budućnost vašeg djelovanja. Stoga je vrlo važno da je savršeno dizajniran, što vam omogućuje rješavanje mogućih problema koji se mogu pojaviti (Blázquez, 2012.). Ovaj se proces može provesti kroz četiri elementa:

- Promicanje prodaje: način komunikacije koji se razvija kroz kratkoročne poticaje za poticanje kupnje proizvoda ili usluge.
- Prodajna snaga: verbalna komunikacija prodajne mreže s kupcima, kako bi se dovršila kupnja ili kupnja usluge.
- Izravni marketing: priopćavanje ponude roba i usluga izravno potencijalnom potrošaču bez posrednika.
- Odnosi s javnošću: skup radnji osmišljenih za poboljšanje, održavanje ili zaštitu imidža tvrtke ili proizvoda, kako bi se olakšali odnosi s različitim skupinama u okruženju s kojim se tvrtka odnosi, kao i kako bi se utjecalo na mišljenje i stav koji te se grupe mogu formirati u poduzeću.

Jedna od najdalekosežnijih komunikacijskih strategija danas je digitalni marketing, shvaćen kao primjena marketinških strategija koje se provode putem



digitalnih medija, što je dovelo do revolucije u marketinškom radu u cijelom svijetu. Sve tehnike izvanmrežnog svijeta oponašaju se i prevode u novi svijet, online svijet. U digitalnom svijetu pojavljuju se novi alati kao što su neposrednost, nove mreže koje se pojavljuju svaki dan i mogućnost stvarnih mjerenja svake od korištenih strategija (Cantúa i sur., 2018).

Kao referencu za provedbu plana digitalnog marketinga, Redondo i Rojas (2013) pozivaju se na prijedlog Idrisa Mooteeja, koji postavlja teoriju o "4P" digitalnog marketinga:

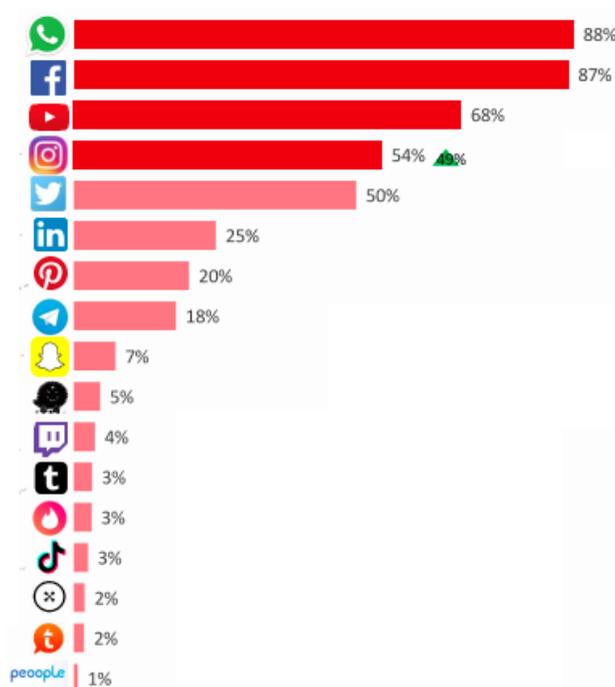
- *Personalizacija*: u osnovi se radi o dizajniranju proizvoda ili usluga prema našem potrošaču. Za to je bitno analizirati informacije koje dobivamo od naše mete i ponašanje koje oni prezentiraju.
- *Sudjelovanje*: ovaj princip se temelji na integraciji naših klijenata s ciljem stvaranja zajednica, dajući im mogućnost interakcije i generiranja sadržaja oko našeg brenda.
- *Peer to peer*: ovo načelo temelji se na interakciji između korisnika i u osnovi se odnosi na povjerenje u preporuke koje naši korisnici daju o našem proizvodu ili usluzi, koristeći ih kao oglašavanje. Za to je temeljno da korisničko iskustvo s proizvodom ili uslugom bude dobro, budući da svako iskustvo u kojem kupac nije zadovoljan, također može imati važan utjecaj kroz isti princip, tako da integracija tradicionalnih marketinških aktivnosti ima veliku važnost budući da su oni ti koji konačno imaju izravan odnos između kupca/proizvoda ili usluge.
- *Predviđanja*: ovaj koncept se sastoji od korištenja podataka koje dostavljaju naši klijenti putem različitih online platformi, s ciljem da imamo važan izvor informacija i da možemo analizirati ponašanje naše ciljne publike.

Među glavnim alatima koje moramo poboljšati svoju vidljivost kroz digitalni marketing su web stranica, e-mail marketing, multimedijско upravljanje, korporativni blog itd. Međutim, posljednjih godina postoji alat za online marketing koji se široko koristi i postaje sve važnija: društvene mreže.

Prema Godišnjoj studiji društvenih mreža (IAB Španjolska, 2019.), društvene mreže se stabiliziraju među španjolskom internetskom populacijom, dosegnuvši tako svoju zrelost s 85% korisnika interneta između 16 i 65 godina koji koriste društvene mreže, što predstavlja više od 25,5 milijuna korisnika u našoj zemlji, od čega je 51% žena i 49% muškaraca. Što se tiče najčešće korištenih društvenih mreža, na slici 2. prikazane su glavne, zajedno s postotkom korisnika:

Slika 2

Društvene mreže u Španjolskoj



Izvor: IAB Spain (2019)

Što se tiče glavnih aktivnosti koje korisnici provode na mrežama, 31% prati račune vezane uz medije, političke stranke i sl., a 23% su fanovi ili prate određeni komercijalni brend. Isto tako, 26% ispitanih reklo je da im brendovi koji imaju profil na društvenim mrežama ulijevaju više povjerenja. Što se tiče korištenja društvenih mreža od strane profesionalaca, oni ih koriste u 51% slučajeva za generiranje ozloglašenosti i 47% za generiranje brendiranja, između ostalog.

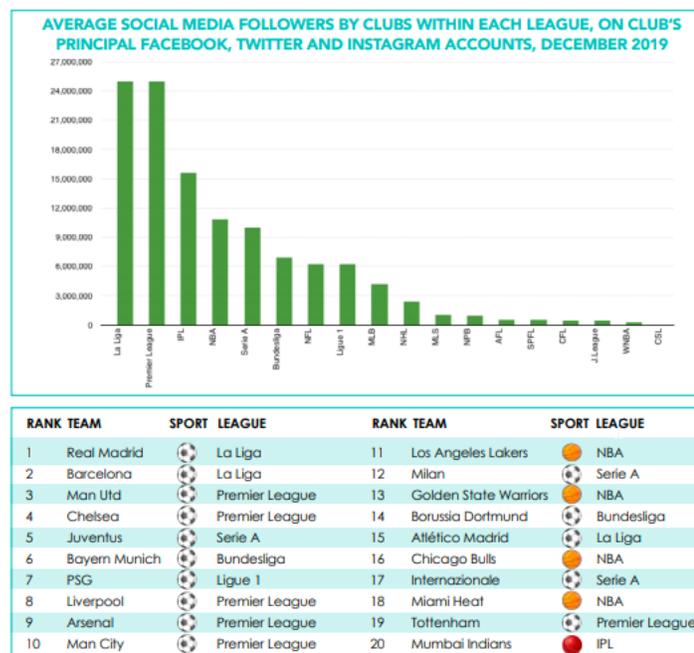
Sukladno navedenom, danas je nemoguće zamisliti komunikacijski plan koji ne uključuje elemente digitalnog marketinga, budući da s utjecajem koji oni imaju na

društvo postaje bitno biti prisutan kao brend na tim online platformama. No, ne smijemo zanemariti ni ono što je vezano uz tradicionalnije područje marketinga, već ga moramo integrirati na način da nam omogući jačanje odnosa s potrošačem i time osnažimo imidž tvrtke, pozicionirajući se u svijesti potrošača u prostoru koji mi kao tvrtka želimo učiniti (Goicoechea, 2015).

Digitalni marketing također je od velike važnosti u području sporta, ne samo za promicanje proizvoda i usluga, već i kao sredstvo za poboljšanje komunikacije i vidljivosti sportskih timova. Na primjer, nogometni klub Real Madrid ističe se po snažnom pozicioniranju i na web razini i na razini društvenih mreža. Web stranica Real Madrida konfigurirana je s do 8 različitih jezika, od kojih je polovica s azijskog, a druga polovica s europskog kontinenta. Na taj način klub uspijeva digitalno doprijeti do cijelog svijeta i tako povećati svoje pratitelje i ponuditi svoje proizvode mogućim novim klijentima, postavljajući se kao klub s najvećim brojem pratitelja na društvenim mrežama (Slika 3):

Slika 3

Prosječni pratitelji društvenih medija po klubovima



izvor: Sporting Intellingence (2019)



Uz gore navedene marketinške strategije, u području sportskog sponzorstva pojavljuje se kao jedna od najvažnijih nekonvencionalnih komunikacijskih tehnika. U Španjolskoj, Opći zakon 34/1988 od 11. studenoga o oglašavanju definira ugovor o oglašavanju u članku 24. kao "onaj kojim sponzorirana strana, u zamjenu za ekonomsku potporu za obavljanje svojih sportskih, dobrotvornih, kulturnih aktivnosti, znanstvena ili druga djelatnost, obvezuje se surađivati u oglašavanju sponzora".

Nogales-González (2006) navodi da je sponzorstvo postalo komercijalni komunikacijski instrument koji je stekao veću vrijednost u sportskom marketingu, u kojem sponzorirani subjekt komunicira u okviru sporta, a sponzorske tvrtke koriste komunikacijske vrijednosti navedenog subjekta, događaja ili sponzoriranog osobu, za promicanje imidža i zadovoljavanje interesa tehnikom neizravnog djelovanja, budući da tvrtka sponzor ne objavljuje svoju ponudu izravno potrošaču, budući da koristi posrednika koji je zadužen za percepciju potrošača o brendu, kroz aktivnosti i/ ili ljudi koji su u tom trenutku nositelji poruke.

S tim u vezi, Blázquez (2012) navodi da se tvrtke moraju razlikovati od konkurencije pružanjem većeg prestiža, kredibiliteta i vodstva u svom sektoru. Sponzoriranje sporta omogućuje jačanje korporativne slave i dijeljenje vrijednosti povezanih s njim. Ukratko, pokušavaju pronaći emocionalnu vezu koju sport uspije uspostaviti sa svojim vježbačima i sljedbenicima.

Koncept preuzimanja sponzorstva ističe se ako je okruženje sponzorirane strane obilježeno uspjesima i dobrim rezultatima, koje po mogućnosti treba pratiti dobar, važan i pozitivan imidž koji je kompatibilan s brendom. U ovom trenutku, važno je da poslovni svijet preuzme koncept korporativne društvene odgovornosti, što omogućuje društvenu održivost sportskih subjekata. Odgovornost se u tom okruženju doživljava kao čin spoznavanja i prihvaćanja posljedica slobodnog i inteligentnog čina, kao i odnos uzročnosti koji povezuje autora s činom koji čini, povezujući u potonjem odnose nastale iz učinci potonjeg (Solano Santos, 2013).

Kontradiktorno, mnoge tvrtke kojima se upravlja sportskim marketinškim strategijama prevladat će kao temeljni cilj stjecanje novca, a drugo, zadovoljenje potreba i želja ljudi koji se bave sportom ili navijača. Ovdje je potrebno naglasiti da



njegova pravilna projekcija podrazumijeva 'društvenu odgovornost' onih koji su zaduženi za implementaciju strategija i akcija koje se planiraju kroz marketinške planove ili reklamne kampanje; čineći predanost društveno odgovornom poslovanju od iznimne važnosti, kako bi se postigao pozitivan utjecaj na društvenu dobrobit zajednice i ciljanu publiku (Guillén i sur., 2018).

Prema rezultatima Prve studije o sportskom sponzorstvu u Španjolskoj (Asociación de Directivos de Comunicación [DIRCOM], 2015.), 53% tvrtki navodi da je njihova glavna motivacija za ulaganje u sportsko sponzorstvo zato što ga vide kao način jačanja njihov identitet i korporativne vrijednosti, pri čemu se 28% odlučuje za sportska događanja, 21% za sportska natjecanja i 20% za sportske klubove. Isto tako, 71% njih navodi da po mogućnosti ne sponzoriraju muške sportove. Stoga većina nastoji ojačati imidž tvrtke i povezati ga s nizom pozitivnih vrijednosti, zbog čega je sponzorstvo ženskog sporta odlična opcija.

Jedna od tvrtki na nacionalnoj razini koja je najviše predana ženskom sportu je Iberdrola, povezana s energetske poslovanjem, koju karakterizira jednakost kao važan stup svoje institucionalne politike. S tim u vezi, između 2007. i 2018. uspostavile su više od 70 mjera za poboljšanje svoje politike jednakosti i pomirenja (Matatoros, 2018.), što ih je navelo da svoju strategiju sponzorstva usredotoče na žene, poput španjolske ženske nogometne reprezentacije i ženska prva liga, iako provode i druge programe koji nisu fokusirani na natjecateljski sport kao što je Women's Universe Tour, roadshow koji ima za cilj promovirati i razvijati ženski sport na nacionalnoj razini.

Što se tiče obuke i vještina u sportskom marketingu, mora se uzeti u obzir da je sportski sektor i sve oko njega doživjelo veliku promjenu posljednjih desetljeća u Španjolskoj. Ova promjena je posljedica ekonomskih promjena i evolucije društva. Dobrovoljna priroda prošlosti ističe se u odnosu na trenutnu potrebu za stvaranjem politika i projekata koji imaju pozitivan utjecaj na stanovništvo (Gallardo & Jiménez, 2004).

U tom smislu povećani interes za sportski menadžment nije bio popraćen evolucijom i konsolidacijom u profesionalizaciji sektora. Uočeni su bitni nedostaci u



konceptualnom i terminološkom pogledu. Kako Gambau (2016) objašnjava, ne postoji jednoobraznost u identifikaciji profesija povezanih sa sportskim sektorom, a koncept profesionalne djelatnosti se miješa s konceptom zanimanja.

Na kvalitetu sportskih aktivnosti, na uslugu građanima koji su u njih uključeni značajno utječe radni učinak ljudi koji su u sportskim organizacijama – jedinicama javne uprave, klubovima, savezima, privatnim dvoranama i sl. – dodijeljeni su različiti stupnjevi odgovornosti, te o učinku ostalih radnika i suradnika koji su s njima povezani (Gimeno & Paris, 2000).

Ono što je bila djelatnost čije je podučavanje, osposobljavanje, tehničko usmjeravanje i upravljanje i organizacija bila gotovo u potpunosti dobrovoljna, danas je postala profesionalizirana, visoko tehnička djelatnost, koja kao takva zahtijeva specifičnu obuku, znanje, iskustvo i vještine ljudi koji je obavljaju (Gimeno & Pariz, 2000.). Trenutačno je sportski menadžment više profesionalno usmjeren prema odgovornim osobama - menadžerima i srednjim menadžerima - s karakteristikama koje ova profesionalizacija podrazumijeva. Jedna od tema koje stručnjaci smatraju najvažnijim, sa stajališta potražnje, je marketing i komunikacija.

Organizacijama su potrebni radnici i korporativne politike koje su specijalizirane, višenamjenske, inovativne, kreativne, predane i usmjerene na pružanje izvrsne usluge i komunikacije potrošačima (Dorado, 2005.). Iako je definicija kompetencija i vještina široko proučavana u poslovnoj i korporativnoj sferi, nije posebno proučavana za područje sporta.

Upravljačke kompetencije ključne su za zdravu poslovnu praksu, posebno u vezi s marketinškim pitanjima zbog jakog i ponekad nepovoljnog konkurentskog okruženja u kojem poduzeća moraju postojati. Sportski menadžeri, zbog ozbiljnih ograničenja i nedostatka resursa, moraju se uvelike oslanjati na razvoj prikladnih i odgovarajućih kompetencija za marketing (Carson & Gilmore, 2000).

Baza kompetencija za donošenje odluka o upravljanju marketingom je Iskustveno učenje (znanje + iskustvo + prosudba + komunikacija) (Carson & Hill, 1992.) koje je ključno za uspješno donošenje odluka o upravljanju marketingom. Još jedna vještina koja se ističe u konsultiranoj literaturi je kreativnost (Ramírez, 2006.),



zbog potrebe diferenciranja od konkurencije i stjecanja lojalnosti javnosti, što je neophodno kako bi sportske udruge i klubovi ostali u ovoj vrlo konkurentnoj tržište. Isto tako, spominju se vještine komunikacije i odnosa s javnošću te komercijalne vještine kao neke od poželjnih karakteristika (Ramírez, 2006).

Sportski menadžment primjenjuje se u različitim područjima koja zahtijevaju specijalizaciju koja će primorati osmišljavanje prilagođenih kurikularnih profila i utvrđivanje mogućih načina treniranja. Na primjer, za osmišljavanje i koordinaciju razvoja sportskog programa nije potrebna ista kvalifikacija kao u upravljanju sportskom korporacijom. U mjeri u kojoj odgovorni za usmjeravanje i vođenje sporta budu adekvatno osposobljeni, moći će se postići vrhunski sportski menadžment koji će doprinijeti boljem razvoju sporta u svim njegovim manifestacijama (Blanco, 2016).

1.3 CILJEVI RINMSASFTA:

Jačanje kompetencija voditeljica poluprofesionalnih ženskih sportskih timova kroz marketinške, komunikacijske i strategije vidljivosti.

Rješavanje izazova vezanih uz dobro poznate postojeće sponzorske i financijske razlike između muških i ženskih sportskih timova na poluprofesionalnoj razini.



2. METODA

Korištena su dva alata za utvrđivanje potreba za obukom sportskih menadžera poluprofesionalnih ženskih sportskih timova u svakoj zemlji, jedan kvantitativni (upitnik) i jedan kvalitativni (fokus grupa).

2.1. Kvantitativni instrument, uzorak i postupci (Upitnik):

Uzorak se sastojao od 209 ispitanika, od čega 121 žena i 88 muškaraca. Svi sudionici bili su voditelji kluba ili sportskog saveza, s visokom stručnom spremom i starosti između 30 i 60 godina. Svi su sudionici prije istraživanja potpisali obrazac za pristanak.

Upitnik je vrlo valjan alat koji će nam omogućiti da saznamo percepciju koju imaju sportski menadžeri o potrebnim vještinama da budu dobar sportski menadžer u ženskom timu. Upitnik je bio podijeljen u dva glavna dijela:

- Prvi dio za registraciju demografskih podataka (dob, država, sportska organizacija...).

Demografski podaci.

1. Spol: _____
2. Godine: _____
3. Sportska Organizacija: _____
4. Trenutna pozicija: _____
5. Radno iskustvo: _____
6. Razina edukacije: _____

- Drugi dio je opširniji i bavi se različitim kompetencijama sportskih menadžera, podijeljen je u 25 dijelova s po 4 pitanja u svakom dijelu (ukupno 100 pitanja).

1. Upravljačko razmišljanje
2. Učinkovita komunikacija
3. Rukovodstvo
4. Financijsko upravljanje
5. Upravljanje ljudskim potencijalima
6. Marketing



7. Upravljanje
8. Pravni temelji
9. Upravljanje događajima
10. Upravljanje rizicima
11. Upravljanje sportskim objektima
12. Upravljanje vremenom
13. Računalne vještine
14. Informacijska tehnologija
15. Odlučivanje
16. Filozofija i etika
17. Istraživanje
18. Sportska zaklada
19. Kontrolno upravljanje
20. Orijentacija na rezultate
21. Odnosi s javnošću
22. Upravljanje projektima
23. Strateški menadžment
24. Socijalne vještine
25. Upravljanje konfliktima

- U prvom dijelu upitnika pitanja su otvoreni odgovori dok će se u drugom dijelu odgovori kretati od 1 (nepotrebno) do 7 (iznimno važno) ovisno o razini slaganja/neslaganja.

Statistička analiza provedena je pomoću IBM statistics SPSS v20.0 softvera (SPSS Inc., Chicago IL, SAD) i analizirana korištenjem deskriptivne statistike i nesparenih t-testova. Vrijednosti su izražene kao srednja vrijednost \pm SD, a razina značajnosti je uzeta u obzir kada je $p < 0,05$.

2.2. Kvalitativni instrument, uzorak i postupci (Fokus grupa):



Opći podaci o fokus grupama koje je svaki sudionik proveo detaljno su prikazani u nastavku (Tablica 1):

Tablica 1

Opće informacije focus grupa:

ORGANIZATION	DATE	PLACE	START TIME	END TIME	ORGANIZATIONS'S STAFF
UCAM	23.07.20	Online	11 am - 1 pm		Lucía Abenza Cano M ^a José Maciá Andreu Ana M ^a Gallardo Guerrero Juan Antonio Sánchez Sáez
MV International	13.07.20	Online	5 pm - 6:30 pm		Denitsa Andonova
Sassari Torres Femminile	29.07.20	Online	5:30 pm - 7 pm		Fabrizio Contini
Bulgarian Sports Development Association	23.07.20	Sofia, Bulgaria	1:15 pm - 2:30 pm		Ivaylo Zdravkov
Rijeka's Sports Association	30.06.20	Rijeka, Croatia	9 am - 1 pm		Tara Pavić

2.3. Sociodemografski podaci sudionika

U ovom odjeljku daju se informacije o glavnim karakteristikama sudionika.

Fokus grupa koju je proveo **UCAM** sastavljena je od 8 sportskih menadžera vezanih za različite sportske discipline (7 muškaraca, 1 žena), s prosječno 17,6 godina radnog iskustva (min. 7, max. 30).



S obzirom na poziciju koju trenutno obnašaju, neke od njih vode ili vode poluprofesionalni ženski sportski klub (n=3) ili obavljaju rizničku i tajničku funkciju (n=2). Tu su i dvije predsjednice sportskih saveza (n=2) i direktorica sveučilišnih sportskih službi (n=1) s poluprofesionalnim ženskim ekipama u nekoliko sportskih disciplina.

Fokus grupa je vođena na španjolskom jeziku, a zatim su cjelokupna razmišljanja prevedena na engleski za potrebe projekta.

U odnosu na fokus grupu koju je proveo **MV International**, održana je sa 6 sudionika u dobi od 25 do 60 godina. Svi oni posjeduju značajno iskustvo u sportskom području, bilo kao bivši sportaši, bilo kao sportski treneri, ali i neki od njih imaju iskustva u vođenju sportskih ekipa. Grupa je sastavljena od 2 muška i 4 ženska člana.

Fokus grupa je vođena na talijanskom jeziku, a zatim su cjelokupna razmišljanja prevedena na engleski za potrebe projekta.

Što se tiče profesionalnog iskustva kao i očekivanja svih sudionika fokus grupe:

- **Govornik 1:** predstavlja L'ORMA Milan, sportsku udrugu koja se bavi sportom koristeći ga kao edukativni alat. Organizacija provodi širok raspon europskih projekata uglavnom posvećenih promicanju sporta u lokalnoj zajednici u Lombardiji. Sudionik je predsjednik organizacije i radi na poziciji menadžera/sportski menadžera. Potrebno mu je više kompetencija u smislu marketinga i menadžmenta kako bi postigao bolje rezultate unutar svoje organizacije. Zbog toga se odlučio uključiti u projekt.
- **Govornik 2:** radi u sportskom klubu umjetničke gimnastike dugi niz godina. Klub je osnovan prije mnogo godina početkom 1900-ih i bio je dio Serie A, zatim se zatvorio pa ponovo otvorio.

Što se tiče njegove novije povijesti, klub je ponovno započeo s radom prije 20 godina, uglavnom u amaterskom sektoru. Posljednjih godina prešla je put od amaterskog tečaja do 500 sportaša i sportaša u natjecanju također u Serie A. Dakle, također je dio Serie A i stoga se fokus grupa činila zanimljivom



svojim članovima kako bi stekli više razumijevanja i podijelili stručnost s druge njihove kolege.

Sudionik nije dio upravnog odbora, ali mu je vrlo blizak. Za klub trenira i vrlo aktivno sudjeluje. Stoga je do sada pratila ovu projektnu aktivnost i također je zainteresirana za bolje razumijevanje onoga što se događa unutar fokus grupe.

- **Govornik 3:** surađuje s raznim drugim sportskim udrugama u području plesa i plesnih sposobnosti – što je aktivnost koja koristi ples za inkluziju s osobama različitih sposobnosti. Dakle, ovaj član grupe ima i iskustva, bilo ono s terena kao povezivanja s učiteljima i sportskim trenerima, ali i praktično iskustvo u upravljanju projektima kao koordinator nekoliko EU projekata.
- **Govornik 4:** ima značajno iskustvo u odbojkaškom polju. U prošlosti je bila odbojkašica i igrala u nekoliko ekipa. Zatim je nakon raznih ozljeda prešla s druge strane i postala trenerica. Osim toga, pomaže u upravljanju svojim timom, posebice vođenjem sponzora jer ju je studij doveo do produblivanja znanja u sportskom menadžmentu i marketingu. U ovom trenutku sudionik surađuje prateći dio sponzorstava i odnosa s tvrtkama odbojkaške reprezentacije u B1.
- **Govornik 5:** gospođa je dio sportskog društva za osobe s intelektualnim teškoćama. U fokus grupi sudjeluje zbog svog interesa za bolje razumijevanje nekih aspekata marketinga i vidljivosti jer je vrlo važno imati određena znanja o tome kada je uključena u takve aktivnosti. Trenutno ima volontersku poziciju u udruzi u koju je uključena, jer je struktura prilično mala i nema dovoljno proračunskih i financijskih mogućnosti za plaćanje osoblja.



- **Govornik 6:** Ovaj posljednji sudionik je najiskusniji od svih u trenutnoj fokus grupi. On je osnivač Sanga Milana, odnosno u Serie A2 ženske košarke u Milanu, ali nema A1 serije, tako da možemo reći da je Sanga Milano u Serie A.

Ova sudionica se bavi ženskim sportom od 1999. godine i brine o svemu unutar momčadi, počevši od oporavka sponzora ili pronalaska igračica do stvaranja omladinskih sekcija unutar momčadi. Vjeruje da u svom više od 20 godina iskustva zna kako se više-manje održava ženski sportski klub (košarkaška). Ovo je dvanaesta godina zaredom da je spomenuta Sanga momčad u Serie A2. Očito je riječ o talijanskom rekordu jer obično ženski sportski klubovi ili odu u A1 ili se vrate u Serie C ili B pa propadnu, a onda bi u slučaju pronalaska sponzora te momčadi mogle nastaviti natrag.

Stoga su ovaj tim i njegov menadžer vrlo ponosni što 12 godina stoje uvijek na najvišoj razini. Osim toga, klub se brine i za osobe s invaliditetom, gdje igraju djevojke, a prije svega i djevojke u Serie A igraju igru pod nazivom "Basketball IN" koja je vrlo inkluzivna košarka. Oni igrači ili čak ljudi koji nikada nisu igrali, igraju zajedno s prvacima, ali i uključuju u igru osobe s invaliditetom i to postaje vrlo zanimljiv inkluzivni sport.

A kad smo već kod inkluzije, klub je rođen u Via Padovi, multietničkom području Milana, tako da klub provodi i niz kulturnih koncepata i akcija protiv svake diskriminacije. Iz tog razloga klub uključuje u igranje posebno stranu djecu, arapske djevojke i naravno brine o invalidima.

Ovaj sudionik uključen je u fokus grupu zbog svoje znatiželje da vidi druge vrste pristupa ženskom sportskom svijetu jer je već pronašao niz problema na kojima treba raditi. Neki od njih su:



- a. Poteškoće u pronalaženju sponzora, posebno za ženski sportski klub, iako se tržište uglavnom obraća ženskim ciljnim skupinama (60-70%). Ovdje se postavlja pitanje zašto sponzori ne cijene ženske grupe kada je ženski svijet najveći kupac, uzimajući u obzir mnoge proizvode i mnoge ciljeve.
- b. Postoje i brojne predrasude i oznake rodnog zlostavljanja za koje postoje muški i ženski sportovi. U Italiji se mnogo puta događa da majke usmjeravaju svoje kćeri na ples ili odbojku jer su to sportovi malog ljudskog kontakta i vrlo lijepi, a s druge strane djevojčice jedva idu igrati ragbi ili košarku. Ideja je ovdje educirati i djevojke o takvim sportovima u kojima su važne vrijednosti zajedništva i prevladavanja poteškoća, ako jednog dana neke od njih žele postati menadžerice ili odrasti u svojoj karijeri.

Zahvaljujući ovom krugu prezentacija sudionika fokus grupe, potrebno je naglasiti da imamo dosta raznoliku skupinu ljudi, s različitim iskustvima, u različitim područjima i profesionalnim pozicijama, a voditelj ocjenjuje početak rasprave kao vrlo vrijedan jer već pokrenuto je nekoliko pitanja. Razgovor će se nastaviti zahvaljujući glavnim pitanjima za raspravu koja su pripremljena i postavljena grupi.

Održana je fokus grupa **Sassari Torres Femminile** s 5 sudionika u dobi od 25 do 60 godina. Svi oni posjeduju značajno iskustvo u sportskom području, bilo kao bivši sportaši, bilo kao sportski treneri, ali i neki od njih imaju iskustva u vođenju sportskih ekipa. Grupa je sastavljena od 4 muška i 1 ženska člana.

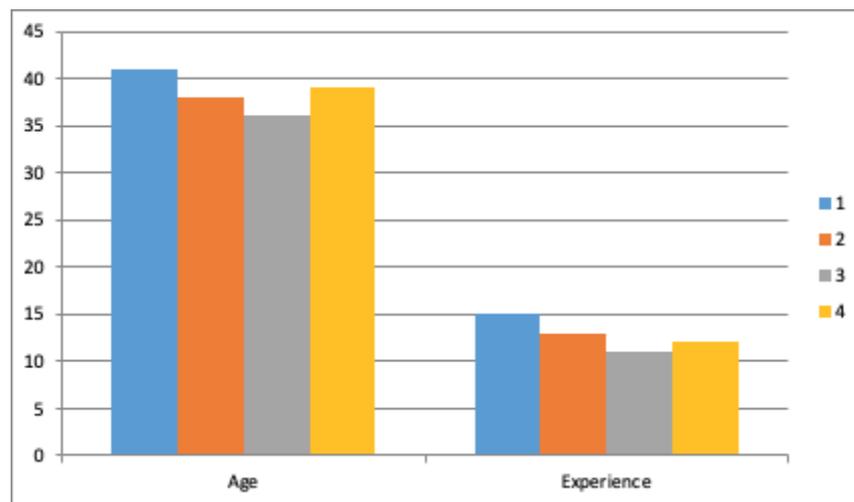
Fokus grupa je vođena na talijanskom jeziku, a zatim su cjelokupna razmišljanja prevedena na engleski za potrebe projekta.



Fokus grupa koju je provela **Bulgarian Sports Development Association** uključivala je 4 žene u dobi između 36 i 40 godina. Dvoje sudionika su predsjednici sportskih klubova, jedan je sportski direktor, a drugi je sportski menadžer. Svi imaju više od 10 godina iskustva u svom poslu (slika 1).

Slika 1

Bulgarian Sports Development Association. Dob i profesionalno iskustvo polaznika



Fokus grupa je provedena na bugarskom jeziku, a za potrebe istraživanja informacije su prevedene na engleski jezik.

Prva faza fokus grupe uključivala je sljedeće povratne informacije od sudionika:

- **Moderator:** Pozdrav, danas sam ovdje da vodim fokus grupu u okviru projekta “Re(IN)novating Marketing Strategy Across Semi-Professional Female Teams”. Prvo biste se predstavili i podijelili informacije o tome koje sportske klubove ili sportske organizacije predstavljate?
- **Govornik 1:** Zastupam kao tehnički direktor Nogometnog kluba Nacionalne sportske akademije.

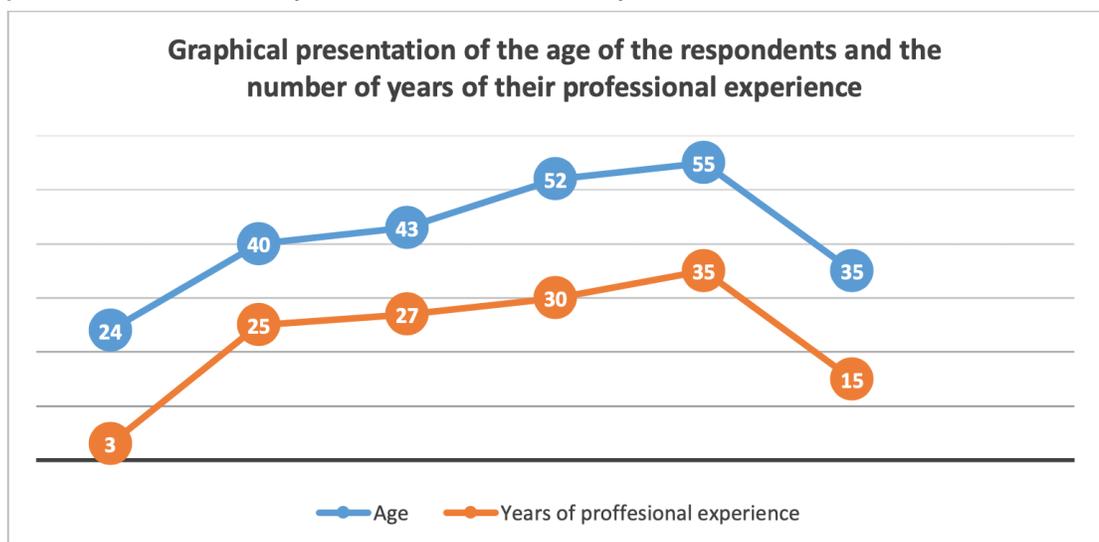


- **Govornik 2:** Dobar dan! Ja sam menadžer Sportskog kluba "Grand Hotel Varna".
- **Govornik 3:** Dobar dan! Predsjednik sam Sportskog kluba "Enko", Plovdiv.
- **Govornik 4:** Dobar dan! Predsjednica sam Nogometnog kluba Sveta Sofija.

Konačno, fokus grupu koju je vodio **Riječki športski savez** činilo je šest osoba, pet žena i jedan muškarac. Dobna skupina fokus grupe kreće se od 24 do 56 godina (Slika 2). Svi odabrani pojedinci imaju dugogodišnje velikodušno iskustvo u sportu - bilo kao sportaši ili voditelji klubova. Ispitanici su predsjednik ronilačkog kluba, predsjednik kluba sinkroniziranog plivanja i predsjednik športskog saveza, predsjednik judo kluba i glavni tajnik sportskog saveza, voditelj javnih potreba lokalnih sportskih klubova, marketinški stručnjak i predsjednik windsurf kluba, svjetski prvak u disciplinama jedrenja na dasci.

Slika 2

Riječki sportski savez. Dob i profesionalno iskustvo polaznika



Fokus grupa je vođena na hrvatskom jeziku, a zatim su cjelokupna razmišljanja prevedena na engleski za potrebe projekta.



Što se tiče pitanja koja su sudionicima postavljena, ona su bila sljedeća:

1. Što mislite koje se prednosti mogu postići poboljšanjem vaših marketinških, komunikacijskih i strategija vidljivosti?
2. Koju važnost pridajete marketingu, komunikaciji i vidljivosti u vašem subjektu?
3. Koje strategije provodite?
4. Što mislite koje se strategije mogu primijeniti za poboljšanje ...?
5. Koje vještine ili kompetencije mislite da bi sportski menadžer trebao imati kako bi implementirao marketinške, komunikacijske i strategije vidljivosti?
6. Koje su prednosti ili razlozi sponzoriranja poluprofesionalne ženske sportske ekipe?
7. Što mislite koji su glavni zahtjevi koje sponzor traži u subjektu koji želi biti sponzoriran?
8. Na koje barijere obično nailazite kada pokušavate implementirati marketinške, komunikacijske i strategije vidljivosti?

Analiza rezultata fokus grupe, rađena je kvalitativnim pristupom kroz video transkripciju, s ciljem dobivanja što više informacija iz rasprave sudionika.

3. REZULTATI

3.1. Kvantitativni rezultati: Upitnik:

Nakon izvođenja deskriptivne statistike, uočava se da je prosjek odgovora 25 odjeljaka uključenih u upitnik > 5 , stoga i muškarci i žene, kao i sve zemlje sudionice, smatraju da je 25 dijelova upitnika iznimno važno biti dobar sportski menadžer.

Analizirajući odgovore muškaraca i žena iz pet uključenih zemalja, bilo je moguće provjeriti statistički značajne razlike u nekim dijelovima ($*p < 0,05$),



primjećujući da žene postižu više ocjene od muškaraca, što možda daje veću važnost menadžmentu u sportu.

Tablica 2.

Odjeljci upitnika po zemljama

ODJELJCI UPITNIKA	ŠPANJOLSKA (n=44)	ITALIJA (n=40)	HRVATSKA (n=40)	BUGARSKA (n=44)	NJEMAČKA (n=41)
V1_MENADŽMENT RAZMIŠLJANJA	5.23 ± 1.02	6.6 ± 0.52	6.05 ± 0.81	5.68 ± 1.08	6.42 ± 0.58
V2_EFEKTIVNA KOMUNIKACIJA	5.52 ± 0.69	6.53 ± 0.62	6 ± 0.75	5.89 ± 0.85	6.29 ± 0.72
V3_RUKOVODSTVO	5.59 ± 0.72	6.49 ± 0.55	5.73 ± 0.79	5.95 ± 0.8	6.19 ± 0.89
V4_FINANCIJSKI MENADŽMENT	5.76 ± 0.77	6.07 ± 1.12	5.88 ± 0.83	6.15 ± 0.66	6.21 ± 0.72
V5_LJUDSKI RESURSI	5.23 ± 0.91	6.35 ± 0.77	5.91 ± 0.81	5.67 ± 1.08	6.28 ± 0.72
V6_MARKETING	6.21 ± 0.72	6.26 ± 0.87	6.16 ± 0.93	6.53 ± 0.49	6.25 ± 0.7
V7_UPRAVLJANJE	6.21 ± 0.7	6.32 ± 0.67	6.17 ± 0.79	6.64 ± 0.44	6.23 ± 0.89
V8_PRAVNO TEMELJENJE	6.09 ± 0.84	6.26 ± 0.72	6.22 ± 0.86	6.67 ± 0.45	6.29 ± 0.9
V9_UPRAVLJANJE DOGAĐAJEM	5.49 ± 0.79	6.52 ± 0.67	5.89 ± 0.82	5.8 ± 0.97	6.39 ± 0.71
V10_UPRAVLJANJE RIZIKOM	6.23 ± 0.67	6.55 ± 0.59	6.28 ± 0.73	6.65 ± 0.45	6.38 ± 0.77
V11_UPRAVLJANJE OBJEKTIMA	5.71 ± 0.66	6.24 ± 0.93	6.05 ± 0.67	6.12 ± 0.77	6.19 ± 0.91
V12_UPRAVLJANJE VREMENOM	5.92 ± 0.67	6.49 ± 0.67	6.16 ± 0.56	6.44 ± 0.48	6.18 ± 0.82
V13_KOMPJUTERSKE VJEŠTINE	5.13 ± 1.02	6.34 ± 0.81	5.66 ± 0.93	5.47 ± 1.18	6.28 ± 0.72
V14_INFORMACIJSKA_TEHNOLOGIJA	5.19 ± 0.9	6.4 ± 0.79	5.74 ± 0.87	5.53 ± 1.23	6.22 ± 0.86
V15_ODLUČIVANJE	5.76 ± 0.73	6.43 ± 0.79	6.2 ± 0.72	6.38 ± 0.6	6.28 ± 0.77
V16_FILOZOFIJA, ETIKA	5.75 ± 0.72	6.55 ± 0.65	6.22 ± 0.66	6.26 ± 0.68	6.35 ± 0.72
V17_ISTRAŽIVANJE	5.36 ± 0.86	6.36 ± 0.82	5.85 ± 0.95	5.82 ± 0.98	6.25 ± 0.8
V18_SPORTSKA FUNDACIJA	5.77 ± 1.01	6.51 ± 0.65	6.14 ± 0.75	6.43 ± 0.59	6.25 ± 0.9
V19_UPRAVLJANJE MENADŽMENTOM	5.48 ± 0.75	6.41 ± 0.71	5.98 ± 0.66	6.1 ± 0.8	6.23 ± 0.94
V20_ORIJENTACIJA NA REZULTATE	5.6 ± 0.64	6.55 ± 0.6	5.9 ± 0.75	6.17 ± 0.79	6.24 ± 0.89
V21_ODNOSI S JAVNOŠĆU	5.88 ± 0.72	6.45 ± 0.7	5.98 ± 0.86	6.42 ± 0.6	6.36 ± 0.78
V22_UPRAVLJANJE PROJEKTOM	5.68 ± 0.64	6.43 ± 0.78	6.01 ± 0.73	6.07 ± 0.82	6.28 ± 0.75
V23_STRATEŠKI MENADŽMENT	5.67 ± 0.6	6.47 ± 0.72	5.96 ± 0.67	6.11 ± 0.79	6.28 ± 0.74
V24_SOCIJALNE VJEŠTINE	5.85 ± 0.53	6.58 ± 0.59	5.98 ± 0.65	6.36 ± 0.48	6.4 ± 0.67
V25_UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA	6.55 ± 0.64	6.65 ± 0.59	6.53 ± 0.62	6.94 ± 0.21	6.46 ± 0.67

Neki od odjeljaka koji su dobili više ocjene i stoga se smatraju važnijim su: marketing, upravljanje, pravni temelji, upravljanje rizicima i sukobima.

Žene pridaju manje važnosti odjeljcima kao što su: ljudski resursi, vještine računala i informacijske tehnologije, dok muškarci manje važnim odjeljcima kao što su: razmišljanje o menadžmentu, vođenje, financije, upravljanje objektima i događajima.

Tablica 3



Sekcije upitnika prema spolu

VARIJABLE (SVE DRŽAVE)	ŽENE (n=121)	MUŠKARCI (n=88)
V1_ MENADŽMENT RAZMIŠLJANJA	6.03 ± 1.01	5.91 ± 0.93
V2_ EFEKTIVNA KOMUNIKACIJA	6.05 ± 0.83	6.01 ± 0.75
V3_ RUKOVODSTVO	6.03 ± 0.84	5.92 ± 0.79
V4_ FINANCIJSKI MENADŽMENT	6.05 ± 0.93	5.96 ± 0.7
V5_ LJUDSKI RESURSI	5.94 ± 1	5.78 ± 0.88
V6_ MARKETING	6.3 ± 0.75	6.26 ± 0.77
V7_ UPRAVLJANJE	6.28 ± 0.76	6.37 ± 0.67
V8_ PRAVNO TEMELJENJE	6.3 ± 0.83	6.32 ± 0.71
V9_ UPRAVLJANJE DOGAĐAJEM	6.09 ± 0.9	5.9 ± 0.86
V10_ UPRAVLJANJE RIZIKOM	6.45 ± 0.62	6.38 ± 0.72
V11_ UPRAVLJANJE OBJEKTIMA	6.12 ± 0.8	5.97 ± 0.82
V12_ UPRAVLJANJE VREMENOM	6.27 ± 0.69	6.2 ± 0.66
V13_ KOMPJUTERSKE VJEŠTINE	5.78 ± 1.1	5.73 ± 0.99
V14_ INFORMACIJSKA TEHNOLOGIJA	5.84 ± 1.08	5.74 ± 0.98
V15_ ODLUČIVANJE	6.24 ± 0.75	6.15 ± 0.76
V16_ FILOZOFIJA, ETIKA	6.25 ± 0.75	6.17 ± 0.71
V17_ ISTRAŽIVANJE	5.95 ± 0.99	5.87 ± 0.89
V18_ SPORTSKA FUNDACIJA	6.24 ± 0.83	6.18 ± 0.84
V19_ UPRAVLJANJE MENADŽMENTOM	6.04 ± 0.85	6.02 ± 0.81
V20_ ORIJENTACIJA NA REZULTATE	6.11 ± 0.81	6.04 ± 0.8
V21_ ODNOSI S JAVNOŠĆU	6.25 ± 0.8	6.17 ± 0.72
V22_ UPRAVLJANJE PROJEKTOM	6.1 ± 0.82	6.06 ± 0.73
V23_ STRATEŠKI MENADŽMENT	6.15 ± 0.78	6.02 ± 0.72
V24_ SOCIJALNE VJEŠTINE	6.28 ± 0.64	6.15 ± 0.63
V25_ UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA	6.69 ± 0.57	6.55 ± 0.6

3.2. Kvalitativni rezultati: Fokusna skupina:

Vezano za pitanja postavljena u fokus grupi, u nastavku su prikazani najrelevantniji komentari i razmišljanja tijekom sastanka.

1. Što mislite koje se prednosti mogu postići poboljšanjem vaših marketinških, komunikacijskih i strategija vidljivosti?

UCAM

U Španjolskoj su se prije 2008. sportski klubovi financirali 80-90% regionalnim i općinskim javnim potporama. Kasnije ti iznosi praktički nestaju, što je prekretnica u kojoj sportaši i klubovi moraju početi mijenjati strategiju traženja sredstava nakon prestanka subvencija. Oni koji žele preživjeti moraju krenuti u kampanje i planirati marketinške, komunikacijske i strategije vidljivosti koje dosad



nisu bile potrebne, s ciljem ne samo privlačenja sponzora, već i da vide da ulažu u nešto što ima difuziju. a to će generirati povrat, uvjeravajući ih da investiraju u sportski tim, a ne u reklamu ili banner (FG4, FG6, FG7).

Ova tri stupa (marketing, komunikacija i vidljivost) idu zajedno i nedjeljivi su (FG4), ako nema vidljivosti vašeg sporta na društvenim mrežama ili televiziji, koliko god dobro komunicirali, vaš marketinški alat ne vrijedi (FG5). Provođenje ovih vrsta strategija ključno je da klub nastavi postojati i biti konkurentan (FG5, FG6), omogućujući njegov rast na sportskoj, ekonomskoj i društvenoj razini (FG3). Momčad može postizati vrlo dobre sportske rezultate, ali, ako nije u stanju pokazati svoj identitet i predstaviti se društvu i tvrtkama, kao da nije postojala, a mora izoštiti svoju pamet kako bi poboljšala svoje pozicioniranje i vidljivost (FG1, FG3, FG4, FG7).

U tom smislu, prisutnost na društvenim mrežama trenutno je od velike važnosti, jer one umanjuju relevantnost tradicionalnog marketinga (FG2, FG8). Društvene mreže preko tzv. influencera ne traže konvencionalno oglašavanje, već ljude koji privlače ciljanu publiku i generatori su proizvoda (FG4, FG7). Stoga smo odmaknuli od osobnog odnosa između prijatelja i poznanika, nastojeći širiti klub, aktivnost ili sportski događaj (FG1). Međutim, ne treba zaboraviti tradicionalnije medije kao što su radio, lokalna televizija i pisani ili digitalni tisak (FG1, FG2, FG4).

Zbog navedenog, bitno je stvoriti organizacijsku strukturu u ovom području i profesionalizirati je malo po malo, budući da su komunikacija, marketing i vidljivost trenutno presudni za klub srednje veličine (FG2), budući da može predložiti strategije koje pobuđuju interes tvrtki kako unutar tako i izvan sportskog sektora (FG8) i uzimajući u obzir da se sport radi o emocijama, te se po tome razlikujemo od ostalih proizvoda (FG3).



Na početku osobe koje su sudjelovale u fokus grupi nisu dobro razumjele točno značenje ili smisao pitanja. Nakon još nekoliko objašnjenja refleksije su bile usmjerene u nekoliko smjerova:

- **Atraktivnost tima kako bi se dopao sektoru mladih.**

Dobra marketinška strategija mogla bi biti prednost za klub kako bi privukao omladinski sektor ili mlade kategorije sportaša. Osobito danas, kroz društvene mreže, lijep i privlačan marketing privlači mnoge mlade ljude da se pridruže tim klubovima.

“Zasigurno se govori i o atraktivnosti u omladinskom sektoru jer se marketing obično radi na prvim momčadima na sportašima koji već imaju određenu vidljivost, posebice u okruženju. Tako da je u nacionalnom kontekstu malo veće i svakako sada pogotovo u društvenom svijetu pokrenuti vrlo lijepu komunikaciju i marketing jako lijepo vrlo privlačno”

One of the points raised was whether this is augmenting the number of those who subscribe to the club, but the person who brought the idea clarifies that basically this creates a good basis for selection, because an athlete who is really talented could have various proposals from different clubs, therefore will choose the one that operates stronger marketing and communication strategies, in regards of having better visibility as athlete too.

“Nije toliko važno pronaći članove, koliko imati dobru osnovu za odabir. Budući da je djevojka na kraju već jaka djevojka, može biti da ima prijedloge iz dva vrlo jaka kluba i oba je žele”

“Ako ipak napravim komunikacijsku strategiju, djevojka kaže možda idem tamo jer u svakom slučaju onda je i moja vidljivost veća, ali i tu bi bio dio prednosti za klub”

- **Povećanje broja članova kluba.**

Također, drugo stajalište je da dobra marketinška strategija povećava broj ljudi koji su općenito uključeni u klub. To također donosi dobre prednosti klubu jer raste brže.



- **Bolje promicanje vrijednosti samog sporta, posebno u malim gradovima.**

Govoreći o malim gradovima ili lokalnim sredinama, uvijek postoji velika ponuda sportova za bavljenje. Dakle, klub koji radi dobar marketing za promicanje vrijednosti samog sporta koji se bavi, čineći ga poznatijim, rezultira i ljudima koji se za ovaj sport odlučuju upravo zbog tih vrijednosti, a ne iz nekoliko drugih razloga.

“Po mom mišljenju i tipologija. ...Ja se bavim gimnastikom jer to znam, ovisi i o kraju tako da u malom gradu ima mnogo sportova. Tako da postoji velika ponuda do koje se može doći u tren oka jer ljudi vrlo lako prelaze iz jedne ulice u drugu u usporedbi s velikim gradom. Ono što je s vremena na vrijeme nedostajalo i sada postaje malo bolje jest razumjeti što možete učiniti s ovim sportom. Zato dajte vidljivost da pronađete način da komunicirate što znači baviti se gimnastikom što znači baviti se gimnastikom s određenim vrijednostima čak i na određenoj razini u smislu da se mnogo puta malo poznati sportovi čine samo nekim privilegiranim ljudima. U stvarnosti, rezultat je ostvariv radom, da pokaže kako se može postati sportaš. To se može postići i radom na komunikaciji stvaranjem strategija kako bi ovaj sport postao poznatiji. Da, jer ako ne, oni koji idu u teretanu idu tamo jer to rade u školi ili super obožavatelji. Inače to nitko ili malo njih ne zna. Zato dajte vrijednost i okupite vrstu mete koja nije samo to - Moja majka me poslala jer je klub dolje, ali ja sam odabrao ovaj sport jer mi se sviđa ova stvar ova vrijednost ovog truda”

U osnovi povećanje vidljivosti samog sporta čini ga poznatijim među ljudima i uglavnom prenosi vrijednosti koje stoje iza. U raspravi se ovaj aspekt pokazao kao vrlo važan, posebno za sportove koji nisu masovno poznati i koji nastoje upoznati stanovništvo s vrijednostima koje nose.

- **Ekonomski razlozi i pronalaženje sponzora.**

Pronalaženje ekonomskih resursa i sponzora kroz provedbu marketinških i strategija vidljivosti je od temeljne važnosti za sve sportske klubove, posebno za one velike veličine s puno članova. Komunikacija na pravi način za svoj tim osigurava ne samo ekonomske resurse, već osigurava i pravi imidž kluba, kako bi se pridružilo više sponzora i više članova.



“Jasno je da nam je za pronalaženje ekonomskih resursa u Serie A potrebno mnogo novca pa je očito da moramo tražiti ekonomske resurse i pokušavamo dati kakvu sliku želimo o sebi. Međutim, svaka udrugu za sebe radi na komunikaciji koja može reći sportsku činjenicu ali i tko smo. Pripovijedanje je prvo što nam padne na pamet da dotakne ljude, mora biti emotivnih stvari kao i sportske priče ili reći koliko smo dobri koliko smo kompetentni.Ako primijetite velike klubove, za mene je primjer Španjolska u košarci. Uvijek stavljaju SOS.

Obiteljska reprezentacija i to smo mi obitelj svi kažu na kraju svi sportski klubovi kao prvi koncept kažu da smo obitelj, nakon čega kažu “Dođi ovamo jer ćeš naći prijatelje i zabavit ćeš se”. I uz mene kao posljednju stvar možda malo važnija tvrtka poput naše. Razgovaramo s onim ljudima koje poznajemo i možda žele da djevojke dođu negdje vi im kažete “Vidite i mi smo kompetentni i dobri dođite k nama”. Ova mješavina stvari ... kažem vrlo kratko da bismo morali puno duže razgovarati da damo adresu vašoj komunikaciji”

Sassari Torres Femminile

U trenutku kada je postavljeno pitanje, sudionici su počeli davati svoje prijedloge na temelju vlastitih iskustava i to je išlo u nekoliko dolje navedenih smjerova:

- **Privucite veliki broj novih registracija.**

Ovdje je rečeno: iz posljednjih iskustava jedan od ciljeva koje obično pokušavamo postići je promovirati ženski nogomet na regionalnoj razini i pokušati privući sve više novih djevojaka koje žele upoznati ovaj svijet koji još uvijek je vrlo malo poznat. Zapravo iz tog razloga, osim različite komunikacije na društvenim mrežama, tisak objavljuje razne slatke grafike koje možemo koristiti.

Ono što se radi na marketinškoj razini su primjerice dani otvorenih vrata, a nedavno smo organizirali i jedan. Utjecaja je bilo dovoljno, a to je jako važno u ovoj fazi sezone jer vam omogućuje da budete poznati.

- **Proširite bazu tima.**



Vjerujem da se ženski sport EA suočava s velikim padom brojki posebno u fazi prijema, ali i u održavanju faze. Još uvijek imamo brojke koje se statistički smanjuju. Dakle, cilj je svakako proširenje baze. U evoluiranim timovima komunikacija očito služi pronalaženju resursa i sponzorstava jer što vas više vide, to su poželjniji.

- **Povećajte broj i napravite nastavak u generaciji.**

Nažalost, imamo problem da 15, 16 godišnjaci odluče otići. Trebala bi biti mlađe djece da bi postojao kontinuitet u momčadi, međutim, to nije toliko često. Ono što ja radim ovdje je da širim vijest i uvijek dajem informacije da i mi postojimo i da smo spremni dočekati djevojke.

- **Bolje poznavanje discipline.**

Moramo informirati ljude da on postoji, da je to dobar sport i da se njime mogu baviti. Do sada je mnogo onih koji ne znaju da postoji.

- **Prenesite jasnu poruku koja će dati maksimalno dostojanstvo ženskom nogometu.**

Prenoseći jasnu poruku “da se takvom sportu da maksimalno dostojanstvo”, otišli smo u San Gimignano. Odlučili smo napraviti eksperiment dovođenja serije na trg koji nema druge ekspanzije u gradu i na širokom području Valdelse oko 100.000 ljudi, pokušali smo interpretirati pozornicu ženske serije A na trgu koji je imao malo muškaraca. Što se događa sa zajednicom kada je referentni tim teritorija ženska nogometna reprezentacija? Recimo da je to bila prva strateška marketinška operacija. To nas je dovelo do prelaska u Firencu San Gimignano. Odatle smo stoga artikulirali niz praksi ukorjenjivanja koje se očito jako razlikuju od onih koje smo imali prije Firence gdje je problem bio polako promovirati ženski nogomet i održati govor o kontinuitetu među generacijama kako bi se pokrenula poruka za rad u školama. Postalo je prirodno da domaće djevojke pristupaju nogometu pa je to drugačija vrsta posla, više kvantitativno nego kvalitativno.

Bulgarian Sports Development Association



Prema mišljenju sudionika, dobra marketinška strategija može dovesti do većeg sudjelovanja u njihovim sportskim klubovima, veće vidljivosti, boljeg razumijevanja njihovih ciljeva i namjera kao sportskih organizacija, promocije njihovih zadataka, većeg broja oglašivača i sponzora.

Sama rasprava rezultirala je sljedećim podacima:

Moderator: Hvala vam. Što mislite koje se prednosti mogu postići poboljšanjem vaših marketinških, komunikacijskih i strategija vidljivosti?

Govornik 1: Poboljšanje radnog okruženja u klubu, kroz nove mogućnosti, ulaganja, oglašavanje, sponzorstva.

Moderator: Druga mišljenja?

Govornik 1: Promicanje sportskog kluba i većeg broja članova u njemu.

Govornik 3: Više reklama, više posjeta, više javnih nastupa.

Govornik 2: Promocija ženskog sporta, općenito u gradu Varni i cijeloj regiji.

Moderator: I možemo li reći da biste se željeli bolje pozicionirati na tržištu, dobiti veću vidljivost i više posjeta svojim stranicama i vašim sportskim događajima?

Govornik 2: Da, naravno.

Govornik 1: Općenito, razvoj marketinških strategija nije vodeći u sportu, posebno u ženskom sportu, u Bugarskoj. Radije tražimo popularnost do nje ...

Govornik 2: Popularnost među djevojkama i ženama.

Moderator: Vaš cilj je doći do maksimalnog broja mladih dama, djevojaka i žena.

Govornik 2: Da.

Riječki sportski savez

Na prvo pitanje o tome koji se benefiti po mišljenju ispitanika mogu postići poboljšanjem marketinških, komunikacijskih i strategija vidljivosti, ispitanici su naveli



da je to povećanje svijesti o brendu – promocija povećava svijest i pomaže u stvaranju pozitivnog imidža brenda; poboljšanje segmentacije - promocija pomaže identificirati različite tržišne segmente i ciljati prave potrošače; povećanje broja kupaca - promocija pomaže u upoznavanju kupaca s markom i na taj način povećava broj potrošača te prodaju i profit - promocija u konačnici ima za cilj povećanje prodaje proizvoda ili brendova (sportova) koji se promoviraju. Jedan od ispitanika naveo je da strategija određuje marketinški pristup koji će se koristiti, uglavnom na temelju podataka prikupljenih istraživanjem tržišta. Razvijanje strategije i osmišljavanje uspješnog marketinškog plana nemoguće je bez istraživanja tržišta. Ispitanik je naveo nekoliko razloga zašto - tržište je živa masa čije se navike i potrebe stalno mijenjaju, obično je zasićeno sličnim proizvodima i naviklo na stalnu marketinšku animaciju. Izuzetno je važno postići kvalitetnu segmentaciju tržišta. Ispitanici su također izjavili da kvalitetan sadržaj promoviran na odgovarajućim kanalima društvenih medija stavlja vaš brend ispred onih koji možda traže rješenje za svoj problem. Male tvrtke suočavaju se s izazovom da svoj brend iznesu pred ciljnu publiku. Stvaranje sadržaja koji se stalno pronalazi kada netko traži odgovor može utjecati na reputaciju vašeg brenda. Ponomom sadržaja koji nudi savjete, edukaciju i korisna rješenja slobodno i bez prodajnog sadržaja gradi se povjerenje kod vaših potencijalnih klijenata i kupaca. Odnosi izgrađeni na povjerenju vjerojatnije će prijeći dalje od besplatnih savjeta u profitabilan poslovni odnos.

2. Koju važnost pridajete marketingu, komunikaciji i vidljivosti u vašem subjektu?

UCAM

Marketing, komunikacija i vidljivost od velike su važnosti u sportskim timovima za jačanje njihove strukture, privlačenje stanovništva i stvaranje društvene mase, kroz širenje društvenih vrijednosti sporta, onoga što radite i tko ste (FG3, FG5), budući da nije poznato ne postoji (FG6). Isto tako, ekonomski opstanak ovisi o tome da ovaj odjel radi jako dobro, jer je on najvažniji za klub jer, ako nema dovoljno ekonomskih resursa, igrači, koliko god mi bili atraktivni, ne mogu ili ne žele doći i igrati (FG5).



Stoga su oni temeljni dio, ne samo za sponzore, nego i, u slučaju poluprofesionalnih klubova, za regrutiranje i uključivanje obitelji igrača, koje novcem doprinose kako bi njihove kćeri mogle igrati i stvarati klub veći kroz efekt poziva (na primjer, ako moja sestra igra, i ja želim igrati ili navijati u utakmicama) (FG6).

U tom smislu, dobra strategija vidljivosti ključna je za jačanje sportskih performansi, što će olakšati naknadno postizanje društvenih i gospodarskih ciljeva (FG7). Ova binomna strategija marketinga, komunikacije i vidljivosti je nedjeljiva; ako ne provodim dobre strategije nemam ekonomske resurse pa je teže postići dobre sportske rezultate. S druge strane, ako imam dobre sportske rezultate i ne širim ih kako treba, ne mogu imati koristi od njih (FG8). Međutim, ponekad je korištenje ovih strategija prvenstveno da bi klub bio veći, a ne toliko da bi dobio sponzore, zbog velike konkurencije za igrače i resurse raznih vrsta (FG2).

MV International

Sudionici, koji su uključeni u vrlo različite subjekte u smislu veličine, a također i u sportu, nisu baš raspravljali o ovom pitanju, već su iznijeli svoja različita gledišta o tome koja je opća važnost ili elementi koje treba uključiti u komunikacijsku strategiju kluba.

Zanimljivo je stajalište proizašlo iz činjenice prethodno rečenog o umjetničkoj gimnastici.

“Gimnastika možda nije toliko poznata, umjesto toga za ples se događa upravo suprotno. Dobro je poznat i vrlo popularan kao sport posebno za djecu i nažalost samo za djevojčice i stoga se puno trudimo fokusirati se na originalnost na isticanju jer je velika konkurencija u komunikacijskim strategijama, dakle malo onoga što često pokušavamo pokazati kroz marketing i to ili postoji ili nam je cilj napraviti nešto originalno što drugi ne rade pogotovo u malim gradovima gdje je velika ponuda. Dolazim iz Aleksandrije, grada od 90 tisuća stanovnika i imat ću 20 plesnih škola. Ili ono što je po meni malo teško otkriti je i kvaliteta.... Možda zato što nema



puno propisa o certifikatima za podučavanje i stoga je vrlo teško razumjeti roditelja, npr. ili tko želi pristupiti plesu, kakva je kvaliteta nastave i čemu je cilj u školi u sportskom društvu i sl.”

U tom smislu čini se da komunikacijska strategija ovisi i o podudarnosti unutar sportske ponude i klubova koji pružaju isti sport, kako bi se napravio bolji imidž i okupio više članova. S druge strane, što je klub veći to radi bolju i važniju strategiju iz prethodno iznesenih razloga kao što su ekonomske potrebe i sl. U tom smislu, Sanga klub Milan ima razrađenu strategiju, kao i odbojkaški klub budući da su oni koji rade sa sponzorima među svim današnjim sudionicima fokus grupa.

Još jedno zanimljivo zapažanje odnosilo se na emocionalnu stranu komunikacije odnosno na ono što provocira kampanju i uglavnom na činjenicu da tvrtke koje sponzoriraju traže nove načine i načine komunikacije. Stoga je dobar način komunikacije sportskih klubova povezati sportski klub i tvrtku kako bi emocionalno dotakli javnost.

“Međutim, činjenica da tvrtke razgovaraju također je način više od svega da sponzori imaju veću vidljivost. Pa čak i sponzori tvrtke oni koji onda ulažu novac za preživljavanje sportskih klubova traže novi način komunikacije. Dakle, sportsko vozilo postaje upravo kako je rekao da bi se iskoristile emocije osobe i tražio emocionalni angažman i pronašao novi način upravo da se onda približi ljudima. Dakle, tvrtke s jedne strane koje traže su agilnije u pronalaženju novih načina komunikacije koji su na društvenim mrežama koje su stvari za reći koje su komunikacije vrijednosti i tvrtki je lakše doći izravno do osobe s ovom vrstom komunikacije a samim tim i dobar način da sportski klubovi traže sponzore ili u svakom slučaju komuniciraju sa sponzorom i iskoriste to što mnogim klubovima sponzorima ne nedostaje, pa se angažiraju u sportskim klubovima kako bi dotakli emotivnu stranu u komunikaciji i vidljivosti . A da to napravim, pada mi na pamet npr. odbojkaški savez, ali vjerujem i Košarkaški savez i u svakom slučaju sportovi koji su uglavnom odbojkaški, međutim, sada se pojavljuje ono što su napravili na saveznoj razini. Promjenom pravila igre pokušali su učiniti sport malo spektakularnijim. Dakle, nekad je bila promjena lopte, sada promjena lopte više nema. Jer sport mora postati



ljepši, uzbudljiviji mora ga pratiti više ljudi. A čak i ako idete pogledati odbojkašku utakmicu uživo, tu je i jako NBA - američki stil stoga postaje zabava za javnost i zato Savez na vrhunskoj razini pokušava raditi na tome, umjesto toga tu su tvrtke na najbližoj lokalnoj razini da umjesto komunikacije više teži uspostavljanju omjera 1:1 na više vrijednosti komunikacije i više pripovijedanja plus stvaranje odnosa i emocija. Ali to su stvari koje idu ruku pod ruku, jer bi bez jedne druge bilo teško. A odbojka posebno svijet odbojke ide u tom smjeru”

Uglavnom, čini se da velike sportske organizacije poput saveza (za koje je komunikacija očito jako bitna) traže spektakularne načine da privuku pozornost javnosti. S druge strane, izgleda kao mala stvarnost, mnogo se više igra na vrijednosti koje sport pruža i kao što je već rečeno fokusira se na pripovijedanje i emocije jer je bolje usmjereno na ciljnu skupinu i relevantnije je za vrijednosti koje i sam klub želio bi se predstaviti svojoj javnosti.

Film “Billy Elliot” osvrnuo se i na rodnu ulogu i kako je podržao povećanje muških članova u plesnim klubovima jer pokazuje emocionalnu stranu vrijednosti koje bi se mogle prenositi u pogledu rodne podjele u sportskom angažmanu. Tako su objašnjeni emocionalni aspekti kreiranja marketinške strategije u sportu. Čini se vrlo važnim stvoriti emocionalne osjećaje kako bi se dotaknuo široki krug stanovništva za provociranje bavljenja sportom.

Bulgarian Sports Development Association

Svi sudionici su izrazili veliku važnost marketinga, komunikacije i vidljivosti. Shvaćaju da im komunikacija i vidljivost omogućuju da postanu kompetentniji na tržištu sportskih proizvoda.

Moderator: Vidim. I kakvu važnost pridajete marketingu, komunikaciji i vidljivosti u svom sportskom poduzeću/sportskom klubu? Smatrate li da je marketinška komunikacija važna?

Govornik 1: Zapravo, ne možemo tražiti popularnost ako nismo poznati na tržištu sportskih proizvoda. Te stvari su povezane. Normalno je pridavati veliku važnost tim stvarima.



Moderator: Vidim. A ti? Dajemo li svi tu veliku važnost?

Svo: Da.

Riječki sportski savez

Na drugo pitanje koliki značaj daju marketingu, komunikaciji i vidljivosti u svom entitetu ispitanici navode kako je marketing u sportu bitan i neizostavan dio današnjeg sporta koji zahtijeva njegovo sustavno upravljanje i proučavanje kroz sistematizaciju znanja o marketingu u sportu. Iako u Hrvatskoj možda još uvijek nema dovoljno prostora za razvoj sportskog marketinga, klubovi bi trebali pratiti svjetske trendove i ulagati napore u marketing jer je to jedini način opstanka u današnjem poslovnom okruženju. Promocija kao element marketinškog miksa je zbroj različitih aktivnosti, napora kojima organizacija ili tvrtka upoznaje potencijalne i stvarne potrošače sa svojim proizvodima koji bi trebali postati i ostati poznati, a koji kroz različite medije poboljšavaju prodaju i osiguravaju stalnu potražnju za ih.

3. Koje strategije provodite?

UCAM

S obzirom na strategije koje provode, one se razlikuju prema sportskoj disciplini na koju se odnose i vrsti organizacije.

Jedan od poluprofesionalnih ženskih sportskih klubova koji sudjeluju, prije pet godina odlučio je stvoriti poseban marketinški odjel kako bi počeo planirati određene strategije, učeći malo po malo i bez pomoći vanjskog stručnog osoblja (samo nekoliko povremenih suradnika). Ovaj odjel, zajedno s naporima u gospodarskim ulaganjima da se daju vidljivost sponzorima, postao je temeljni stup da tim ne nestane (FG4, FG5).

Druga strategija koja se provodi u ženskim timovima je poticanje društvenih mreža, kroz širenje svega što se provodi (turniri, metode treninga, videa na Youtube kanalu itd.). Na taj se način želi optimizirati ono što se trenutno radi na privlačenju igrača i povećanju sudjelovanja suradnika i sponzora, uz pristup kvartovskog društvenog projekta. Dakle, proizvod se ne prodaje, već se prikazuje i obznanjuje, a ciljna publika su igrači, a ne tvrtke (FG2). No, društvene mreže također se koriste za



pružanje vidljivosti sponzorima te se u tvrtkama izvode prezentacije kako bi se osjećale dijelom projekta, videći njegov učinak, te generiranje vijesti koje se šalju kao obavijest za javnost (digitalna ili pisana). Ova izravna i kontinuirana komunikacija sa sponzorima, kroz kontinuirano izvještavanje o provedenim akcijama, nailazi na vrlo dobru prihvaćenost (FG4, FG5).

Isto tako, ističe se velika prihvaćenost televizijskih utakmica na regionalnoj televiziji, pri čemu je jedna od momčadi ostvarila udio od 10,2%, a nadmašila ga je tek muška nogometna utakmica, koja je također imala 10% udjela (FG4, FG5). Druga povezana strategija je iskoristiti vrijeme koje drugi sportovi ne žele, kao što je nedjelja poslijepodne, za televizijski prijenos utakmica na lokalnoj televiziji, čime se povećava njihova vidljivost u općini (FG2).

One of the participants states that they have strategies in two different lines; on the one hand, the direct sponsorship of players and teams by the entity and, on the other hand, the development and implementation of the Business Club, as an entity aimed at the sponsors who collaborate with the teams (more - less professional, sponsors-sponsored). Previously, it was common for the sponsor to give money and therefore put their image on a billboard, on the players' t-shirts, etc. This has changed, since the aim is for the sponsor to recover its investment in the minimum possible time, through the sale of the product directly from the club (for example by broadcasting on the team's social networks). For the sponsoring companies that are part of this Business Club, which are intended to be specific and not several of the same sector, monthly meetings are held to encourage collaboration and synergy between them. This strategy is working very well and they generally renew their commitment to the club, since each one participates with what they can and the club tries to return this contribution according to the amount disbursed (FG6).

Druga linija je uspostaviti mrežu unutar susjedstva i susjednih područja kako bi pokušali promijeniti preferencije stanovništva, tako da se oni odluče baviti tim sportom, a ne drugim, pokušavajući svoje slobodno vrijeme provesti u klubu, stvarajući komunikaciju i vidljivost množe, ne samo kroz šibice (FG8). U ove akcije



pokušavaju uključiti i same igrače, navodeći jedan od klubova koji svakog četvrtka i petka neki od njih obilaze škole, razred po razred, dijeleći pozive učenicima da dođu pogledati utakmicu u sportskoj dvorani ili na televiziji. To omogućuje djeci da vide i upoznaju igrače koji se vikendom pojavljuju na televiziji (FG5). Osim toga, obilježavanje natjecanja u manjim kategorijama, prezentacije, vidljivost događanja u sportskom objektu i prilagođene sportske aktivnosti za početnike koje omogućuju kasniji prelazak na sport, ostale su relevantne akcije detaljno opisane u ovom području (FG7).

Jedan od važnih aspekata koji treba istaknuti bilo bi još uvijek manjinsko sudjelovanje žena na rukovodećim pozicijama. Jedna od strategija koja se provodi bila je povećanje njihove prisutnosti u donošenju odluka, kako bi se iz prve ruke upoznala njihova vizija i perspektiva. Rezultati pokazuju porast broja ženskih sportskih licenci (oko 40%), također motiviran demokratizacijom sportske prakse, slijedeći hedonistički i zdravstveni pristup, a ne toliko u svrhu sportske izvedbe. No, percipira se da žene uglavnom sudjeluju u sportskim događanjima namijenjenim isključivo njima, a ne tako često u onim otvorenim za mješovite kategorije, gdje je postotak sudjelovanja žena smanjen na 10-15%, pa su stereotipi i dalje evidentni i potrebno je više posla učiniti u ovoj liniji (FG7).

Konačno, još jedna od implementiranih strategija je usklađivanje s novim tehnologijama, korištenjem svih dostupnih alata i aplikacija za upravljanje. Na primjer, klubovi imaju upravljački alat koji im omogućuje kontrolu nad društvenom masom, poboljšanje komunikacije itd., što im omogućuje povećanje fluidnosti i vidljivosti. Također su odlučili postaviti fiksne video kamere u sportske objekte u kojima momčadi igraju i treniraju, kako bi mogli daljinski snimati i/ili pokretati prijenosom bilo kojeg treninga ili utakmice putem društvenih mreža ili drugih medija. Ovi uređaji mogu ili su sponzorirani uz razumnu cijenu. Isto tako, nedavna provedba online obuke namijenjene sportskim tehničarima i trenerima pruža velike ekonomske resurse kako bi mogli ulagati u marketing, komunikaciju i vidljivost, značajno povećavajući broj studenata upisanih na ove tečajeve s obzirom na modalitet lica (FG3).



MV International

Što se tiče toga koje su strategije provedene, uglavnom se raspravljalo o košarkaškim i odbojkaškim sportovima. Uglavnom, sudionici su objasnili da je odbojkaški sektor razvio daleko bolji marketing od ostalih sportova koji je donio značajne rezultate, a s druge strane, košarkaški sektor to nije bio u stanju (na razini saveza) kako bi privukao toliko članova.

“...Odbojka je deset godina ispred košarke, koja je nekada bila drugi nacionalni sport. Bili smo i olimpijski prvaci, ali nismo uspjeli održati razinu. Vrlo autoreferencijalna košarka se fokusira na sebe i stvarno je nepodnošljiva apsurdna stvar pa je odbojka puno bolja, brendovi puno pametniji... Nisam jedini koji tako misli, ali svi osnovni košarkaški klubovi misle da naš savez nije uspjeli smo kapitalizirati pobjede koje je iskoristila odbojka... Propustili smo neke velike prilike iz prošlosti, a odbojka je napravila suprotno”

Na pitanje kako se ova situacija može promijeniti i poboljšati, sudionici su se osvrnuli na činjenicu da bi Košarkaški savez, ali i nekoliko drugih trebali raditi ruku pod ruku sa školama kako bi održali razinu i svoj kapacitet da privuku dobre sportaše. To je nešto što je očito Odbojkaški savez napravio puno bolje u Italiji u odnosu na sve druge sportove.

Osim toga, nešto dalje u razgovoru sudionici su podijelili da razrada strategije (ili nedostatak iste) ovisi i o veličini subjekta i kad god je subjekt mali oni i ne razmišljaju o marketingu, već kada subjekt odrasta, onda to vjerojatno nije strategija, ali postoje akcije koje se poduzimaju kako bi se podržala vidljivost putem videa ili korištenja društvenih mreža. Međutim, nedostatak pravilno razrađenih strategija utječe na to da sportski klubovi gube članove i ne otkrivaju dovoljno talenata ili ih ne dovode u natjecateljski sektor.

“...međutim postaje veliki klub s dinamikom bližom sportskom klubu nego udruzi. Dakle, to je više tvrtka koja se počela baviti nazovimo to marketingom, ali po mom mišljenju postoji ruka nema prave strategije, odnosno shvaćanja svijesti da ako se ništa ne poduzme. Ideš umrijeti. Ili bolje rečeno, ne postižete željene rezultate.



članovi su izgubljeni i ako im je teško pronaći talente jer djevojke nedostaju da bi ih mogle prenijeti u natjecateljski sektor koriste društvene mreže kako bi kosile društvene mreže kako bi postavile video zapise kako bi rekli što se radi”

Problem koji uglavnom izazivaju svi sudionici je nedostatak pravih strategija, postavljenih s ciljevima i rezultatima koje treba postići na srednji ili dugi rok. Uglavnom, svi potvrđuju da se svakodnevna vidljivost ostvaruje putem društvenih mreža, ali takve akcije nisu dovoljne i nisu dio prave strategije. Upravni odbori mnogo puta ne cijene činjenicu izrade strategije i samo "idite s tijekom" potvrđuju sudionike.

Sudionici su potvrdili da takve aspekte svakako treba promijeniti jer danas marketing postaje apsolutni dio života jednog sportskog kluba i stoga se gotovo čini neprofesionalnim ili vrlo amaterskim ne identificirati prave načine za to. Dugoročno se smatra da to negativno utječe na klubove.

Sassari Torres Femminile

- **Slobodni dnevni kampovi.**

Vjerujem da je to pobjeda za discipline koje nisu loše, već precizne. Zbog poštovanja prema kulturi koju imamo u Italiji, vjerujem da će to donijeti rezultate. Također, smatram da je sport u koji moramo uložiti društvenost da bismo postigli rezultate. Rođeni smo da se bavimo sportom.

- **Besplatne promocije (aktivnosti).**
- **Komunikacija na društvenim mrežama.**

Nazovimo ih besplatnim promotivnim aktivnostima i korištenjem alata za zvanje koje nude stranice društvenih mreža. Sa Female Torres u posljednje četiri godine stvorili smo niz novih projekata koji se nazivaju ofsajd gdje me svake godine stavljate na vruću i aktualnu temu kao što je maltretiranje godišnje. Dakle, šaljem maltretiranje u ofsajd gdje smo išli cijelu godinu za škole ovdje u provinciji i sa psihologom i za žene da pričaju o ovoj temi. U svakom slučaju postoji i način da se dotaknu delikatne teme kao i obrazovanje. Osim toga, u škole dovodimo ženskog Torresa i on je tu jer uspijeva dati vidljivost takvim temama. Šaljem ofsajd i za dobrotvorne utakmice. To smo napravili s Palumbom koji je najmlađi od dječaka u



Italiji s toboganom. Ovo je dobar način da razgovarate o svojim aktivnostima i dotaknete se ovih vrlo važnih tema. Onda su društveni mediji još jedan alat ako ih želimo nazvati instrumentom.

- **Kretanje naprijed kroz društvene projekte do cilja.**

Ulagalo bi se u klub s društveno odgovornim poslovanjem.

Bulgarian Sports Development Association

Svatko koristi društvene mreže kao svoj glavni izvor oglašavanja. Neki od njih koriste letke, brošure i postere, ali rijetko iz dva razloga – slabog učinka i nedostatka proračuna za oglašavanje u tiskanom obliku. Niti jedan od ovih sportskih klubova nema plaćeno medijsko oglašavanje u javnim/privatnim medijima. Redovito šalju priopćenja za medije sportskim web stranicama i časopisima, ali prema njima nema interesa medija za ženski sport u Bugarskoj.

Moderator: Dakle, razumijem da je važnost marketinga i komunikacije velika za svaki od navedenih sportskih klubova? I koje strategije slijedite za marketing i komunikaciju?

Govornik 1: Trenutno tražimo slobodne prilike. Radije na Facebooku, Instagramu – društvenim mrežama, osobnim kontaktima. Jednostavno nemamo skup... trenutno

Moderator: Nemate proračun. I šaljete li redovite e-mailove za buduće sportske događaje ili nakon sportskih događaja sportskim dnevnicima, sportskim stranicama itd.?

Govornik 1: Generalno, da.

Govornik 3: Objavljuju članke.

Govornik 1: Interes je slab.

Moderator: Nezainteresiranost za ženski sport ili? Kakvo je vaše mišljenje?

Govornik 1: Vjerojatno ne. Naime, već četiri dana čekali smo članak na jednom od vodećih sportskih stranica za kraj ženskog nogometnog prvenstva i proglašenje prvaka. Završilo je u subotu, prije nekoliko dana, a još uvijek nema ništa. Dakle, po meni mediji nisu zainteresirani. Ovo nije nešto što se prodaje.



Moderator: To je šteta. Da, razumijem te. I koristite li brošure?

Govornik 1: Da. Brošure, letci.

Moderator: Valjda tijekom sportskih događaja, ili?

Govornik 2: U samom klubu.

4. Što mislite koje se strategije mogu primijeniti za poboljšanje ...?

- **marketing,**
- **komunikacija**
- **vidljivost.**

UCAM

Uz strategije opisane u prethodnom pitanju, predlaže se mogućnost postojanja određene reklame za prodaju sportskog kluba (FG5), iako drugi sudionici ističu složenost provođenja ove vrste zapošljavanja zbog činjenice da, ako postoji jedva je dovoljno novca za održavanje kluba i teško je pronaći direktore i kadrove koji bi njime upravljali, teško je zaposliti ovakvog profesionalca, jer je to još uvijek sektor u kojem prevladava altruizam (FG8).

S druge strane, potrebno je obratiti se bližoj okolini sportašice (npr. obitelji) kako bi se zatražila pomoć i suradnja, jer je uključenost obično veća. Nadalje, usmjeravanje napora na korporativnu društvenu odgovornost u tvrtkama, promicanje vrijednosti povezanih sa ženskim sportom može biti dobra opcija, iako je naglašena potreba za stručnim savjetom o ovom pitanju kako bi se to ispravno implementiralo i širilo (FG7).

MV International

Na pitanje o poboljšanju strategija, prije svega sudionici su razmišljali na potpuno drugačiji način. Glavno pitanje koje je pokrenuto odnosi se na nedostatak kompetencija bilo kojih sportskih menadžera/trenera ili osoba koje zauzimaju važne pozicije u sportskim klubovima, organizacijama ili timovima. Prije svega, uočeno je da takva osoba pri ulasku na poziciju koja treba upravljati marketinško-komunikacijskom ili strategijom vidljivosti uzima u obzir ono što drugi (slični timovi ili



organizacije) rade ili su već učinili. No, nažalost, što je ova praksa sve popularnija, to zaposlenici tih organizacija uviđaju da nije lako prilagoditi strategije i da ih moraju ponovno osmisliti, ali nemaju potrebne kompetencije. Što se toga tiče, takva obuka ili tečajevi menadžmenta namijenjeni zaposlenicima sportskih klubova i organizacija su svakako potrebni kako bi se poboljšale mogućnosti za poduzimanje ili kreiranje bilo kakvih komunikacijskih strategija.

Drugi aspekt koji se očito događa u mnogim sportskim klubovima, posebno malim, jest činjenica da se eksterne komunikacije odvajaju i odnosi sa sponzorima. Generalno, predsjednik subjekta je taj koji vodi odnose sa sponzorima, kao što se to radi dugi niz godina i obično je netko vrlo mlad taj koji tehnički provodi vidljivost na društvenim mrežama itd. Međutim, sudionici sugeriraju da se to vjerojatno bi se moglo upravljati na drugačiji način kako bi se poboljšali rezultati. Prema stajalištima sudionika, obje strane treba promatrati kao dio strategije i raditi zajedno u zajedničkom smjeru.

Važno je naglasiti da su sudionici primijetili da u mnogim sportovima i u mnogim klubovima ne postoji kultura komuniciranja izvana i što točno komunicirati. Čini se da se vrijednost komunikacije u mnogim slučajevima pripisuje samo sponzorima i ne ide dalje od toga, također se često ne razmatraju potrebe kako bi se stvorila ili prilagodila određena strategija za ciljanje pravih ljudi i postizanje plodonosnih rezultate.

“Kultura izgradnje nečega u marketingu što nadilazi samo traženje sponzorstva. Ipak je teško i doista malo klubova jasno daje do znanja da u svakom slučaju komunikacija sportskog kluba može ići i dalje od individualne sportske aktivnosti i može se uistinu integrirati s onim što su onda zahtjevi sponzora”

Također, problem proizlazi i iz činjenice da u mnogim klubovima, osim nesposobnosti za kreiranje ovakvih strategija, postoji i nedostatak razumijevanja da postoji krucijalna potreba zapošljavanja kompetentne osobe za izradu takvih strategija kako bi se doprinijelo postizanje kvalitetnih rezultata. U mnogim klubovima nedostaje i financijskih sredstava za to. Međutim, najveći problem ostaje nerazumijevanje da bi takve akcije mogle biti vrlo korisne za ciljanje pravih ciljnih



skupina i sponzora, a time i postizanja boljih rezultata i potencijalno donijeti više financijskih sredstava.

“Po meni, kao što je već rečeno, potreban je čak i trening i ideja da je potrebna kompetentna osoba koja to radi, dok u sportskim klubovima nema sumnje da za tu ulogu trener mora biti plaćen... Još uvijek je teško razmišljati da bi trebala biti osoba unajmljena samo za to. Da bismo to učinili, ulažemo samo novac za to i često je / on izostao”

Svi sudionici su se složili da bi savezi, posebno sportovi s mnogo članova, poput košarke, trebali pomoći u komunikaciji o tim sportovima i samim time doprinijeti postavljanju strategije podrške klubovima. U tom smislu data su 2 vrlo različita primjera koja su donijeli Košarkaški i Odbojkaški savez.

Čini se da je Talijanski odbojkaški savez tijekom godina imao jako snažnu komunikacijsku strategiju, koja se sastojala u integraciji škola, davanju besplatnih materijala itd. i takva praksa je pomogla mnogim klubovima da se razviju jednostavnim vezanjem (držanjem) opće strategije Federacije. Naravno, svaki klub je samostalno i prema vlastitim potrebama koristio strategiju, ali zapravo se čini da je mnogim klubovima to bio koristan resurs kako bi stekli vidljivost bez potrebe za impliciranjem dodatnih sredstava, već samo slijedeći ono što je već je donesena odozgo. Također, u ovom slučaju strategija, koja se na isti način provodi unutar sektora, dobila je veću vrijednost.

“Što se tiče odbojke, napravili su stvarno jako jaku strategiju i za svaki klub je bilo zgodno objesiti i komunikaciju Saveza da uđu u škole baš kao što sam rekao prije nego su uzeli Lucchettu, koji je bio vrlo poznati bivši odbojkaš tamo su izgradili lik od kartona promijenili su sva pravila izmislili novi sport.... Praktički su svim tvrtkama dali priliku da uđu u škole s projektima besplatnih kompleta u besplatnom materijalu za koji je klubovima bilo zgodno iskoristiti val silom priopćenja stigla je iz Saveza, a očito je to zahvaljujući činjenici da u svakom slučaju tako važnu investiciju sportske tvrtke ne bi mogle učiniti, stoga je savez taj koji se obvezao i dobro je”



S druge strane, Košarkaški savez ima sasvim drugu priču, što pokazuje koliko je važno da savez drži vodstvenu liniju na strateškoj razini za svoje članove.

“...doista, kada se federacije kreću u sinergijskom smislu, one daju vrlo brzu ruku. Slobodni smo u komunikaciji, ...osim što me ta sloboda malo plaši ...malo pustiti stvari pa da imaju inpute pomogli bi... Savez bi trebao pomoći, odbojka je jednostavno dala lopte.. Košarkaški savez je nepotrebno trošio novac pa znači da je odjel marketinga usporedio odbojku, bacaju novac i ne pomažu vam...”

Sudionici su se složili da bi, u slučaju da savez ima vodeću ulogu u marketinškim strategijama za sam sport, to moglo pomoći, posebno malim subjektima da odrastu, korištenjem takvih resursa.

Govoreći o poboljšanjima, sudionici su također podijelili neke dobre prakse koje koriste u smislu ne samo strategije komunikacije i vidljivosti, već i pronalaženja resursa općenito, a takve su informacije bile vrlo zanimljive za sve sudionike i cijelu fokus grupu.

Primjer je dobre prakse koju je podijelio klub Sanga, a koja uključuje uključivanje roditelja mladih članova kluba u neke važne akcije, kako bi se klub bolje razvijao. U tom smislu stimulira se volontiranje i takvo uključivanje ljudi različitih kompetencija doprinosi postizanju velikih rezultata. Volonteri koji doprinose, i ne samo oni, pozvani su na sve utakmice i posvuda je stvorena prijateljska atmosfera, tako da se svi osjećaju dobrodošli i stvarno uključeni. S jedne strane, klub koristi kompetencije širokog kruga ljudi, s druge strane takav pristup pokazuje vrijednost obitelji i solidarnosti pred sponzorima na svakoj utakmici, te stoga klub u potpunosti pokazuje svoju vrijednost kroz tako dobar primjer volonterskog angažmana i solidarnosti. Čini se da takve akcije (iako se to čini punom strategijom) privlače veliki interes, ali i brojne sponzore, jer što više klub pokazuje svoje vrijednosti poput solidarnosti, volontiranja ili pomoći drugima, sponzori se bolje prepoznaju u njemu.

Takav primjer bi se doista mogao definirati kao sjajna praksa za implementaciju u drugim klubovima, posebice na lokalnoj razini jer će im angažman velikog broja ljudi iz iste zajednice dati osjećaj pripadnosti, a dobiveni rezultati dodatno će motivirati volontere da rade. bolji rad, također će dovesti i druge



volontere da se uključe. Na kraju lanca moglo bi se regrutirati više sponzora i klub bi dalje rastao i lakše se razvijao.

Zato je osoba koja je to podijelila inzistirala na rezultatima do kojih je došla za svoj subjekt te je sugerirala svima ostalima da pokušaju pogledati oko sebe kako bi mogli potaknuti volontiranje i odatle pokrenuti svoje marketinške ili komunikacijske strategije vidljivosti. Čim se volonteri pojave to bi značilo da komunikacija dobro funkcionira. Također, ovo će biti povezano s onim što je prethodno izneseno u vezi s vrijednostima koje klub i sam sport nosi u zajednici te također poboljšava imidž kluba.

Za mnoge neformalne skupine ili nevladine organizacije takve akcije već igraju važnu ulogu u njihovom razvoju, a prema brojnim službenim statistikama, sportski sektor se snažno oslanja na volontere. Stoga bi ovu ideju mogle ozbiljno uzeti u razmatranje posebno male stvarnosti, kako bi se promovirao daljnji njihov razvoj i malo po malo izgradile njihove kompetencije za razradu strategija više usmjerenih na korporativni marketing, komunikaciju ili vidljivost.

Posljednji dio razgovora bio je više orijentiran na sponzorstvo i kompetencije koje bi tim/sportski menadžeri trebali imati kako bi uveli kvalitetne marketinške i komunikacijske strategije. Naime, dio sudionika je rekao da njihovo iskustvo traženja sponzora nikada nije zaključeno na željeni ili pozitivan način, pa su mnogi od njih željeli naučiti iz pozitivnih iskustava sudionika iz grupe.

Bulgarian Sports Development Association

Glavne strategije, koje su istaknuli sudionici rasprave su:

- Marketing – društveni mediji, letci, brošure i poster.
- Komunikacija - Priopćenja za tisak za sportske web stranice i časopise.
- Vidljivost - oglašavanje u nacionalnim i lokalnim medijima, oglašavanje na nacionalnim i lokalnim sportskim web stranicama, oglašavanje u nacionalnim i lokalnim tiskanim medijima.



Moderator: I koje se strategije po vašem mišljenju mogu primijeniti za poboljšanje marketinga, komunikacije ili promicanje pozicije i vidljivosti na tržištu?

Govornik 1: Možda agresivnije, ali ne znam koliko bi to bilo moguće. Možda neki osobni kontakti.

Moderator: Ili, primjerice, trenutno razmišljam o tome – postoji li eventualno financiranje vašeg sportskog kluba, uz neko ciljano oglašavanje na društvenim mrežama ili u dnevnim novinama i sportskim stranicama. Ovo vam također može pomoći.

Govornik 1: Činjenica je da nam na ovom području trenutno najviše pomažu društvene mreže.

Moderator: Društvene mreže su učinkovite za vas. I za ostatak grupe?

Govornik 2: Da, općenito uglavnom kroz društvene mreže, poznanstva, osobne kontakte.

Moderator: A s vama i vašim sportskim klubom? Kakva je situacija? Oslanjate li se i vi najviše na društvene mreže?

Govornik 4: Da, i na osobnim kontaktima. Idemo po školama razgovarati s ravnateljima i učiteljima.

Govornik 3: Da, kod mene je situacija ista kao i kod ostalih.

Moderator: A u Plovdivu se oslanjate na društvene mreže i kontakte?

Govornik 3: Da.

Rijeka's Sports Association

Na pitanje koje strategije provode, a misle da se mogu implementirati za poboljšanje marketinga, komunikacije i vidljivosti sportskih subjekata, ispitanici su naveli nekoliko. Spomenut je izravni marketing koji može uključivati telemarketing, izravnu poštu, kataloge, TV i radio reklame, tiskane materijale (razne vrste letaka), internetsko oglašavanje - reklame koje se pojavljuju ili pojavljuju na raznim web stranicama (banneri, pop-up oglasi), webshopovi. Prodaja ulaznica i prijave za sportska događanja, prodaja sportskih ili brendiranih proizvoda, predstavljanje



sportaša, prijenos sportskih događanja i prezentiranje svih ovih informacija profesorima i studentima u predavaonicama, fakultetima. Članski programi koji omogućuju navijačima i sportskim organizacijama da ojačaju svoju vezu. Najčešće su namijenjeni odraslim navijačima, ali mogu biti usmjereni i na djecu (npr. neki klupski proizvodi poklanjaju se djeci uz određenu članarinu). Strategija za stvaranje uzbuđenja i interesa – korištenje posebnih promocija, natjecanja, nagradnih igara, dodjeljivanje nagrada za određena postignuća, posebne događaje, privlačenje medijske pozornosti i na taj način dobivanje besplatnog publiciteta. Dobit od drugih poslovnih subjekata - ponuditi usluge subjekata iz drugih djelatnosti svojim klijentima, zajedničke promotivne aktivnosti za subjekte iz drugih djelatnosti, uspostaviti mrežu kontakata i suradnje koja će smanjiti troškove aktivnosti u budućnosti. Strategija povećanja prihoda od postojećih aktivnosti - potrebno je dokumentirati uspješne interakcije s navijačima i podijeliti te metode s drugim predstavnicima sportskog subjekta, razviti povezane pakete usluga, ponuditi konkretne pogodnosti korisnicima tijekom postojećih točaka interakcije. Također, strategiju ugovaranja sponzorstva navela je većina ispitanika. Sportska sponzorstva nastaju kada sportska organizacija ili sportaš ima podršku treće strane tvrtke. Obje strane imaju koristi od sponzorskog odnosa: sportska organizacija (sponzorirana) dobiva novac ili proizvode, a sponzor dobiva prednosti pozitivne veze s uspješnim sportskim timom ili sportašima.

5. Što mislite koje vještine ili kompetencije treba imati sportski menadžer kako bi implementirao marketinške, komunikacijske i strategije vidljivosti?

UCAM

Tradicionalno u poluprofesionalnim sportskim timovima, menadžer je bio altruistična osoba, pa je pronalazak nekoga tko je kvalificiran za te uloge bilo pitanje sreće. Postoji tendencija da se traži karizmatična, angažirana, komercijalna osoba itd., koja je duša momčadi, a ako nestane menadžera, obično nestanu sponzori, a time i klub. Međutim, trenutno se kroz udruge sektora provodi niz tečajeva kako bi se ponudilo više alata i kako bi se sektor mogao profesionalizirati, iako je to



komplificirano jer je još uvijek altruistično. Ovom se profilu mora dati veća važnost, pružajući alate i obuku u tom pogledu (FG6).

Ostale poželjne vještine ili kompetencije su proaktivnost, istraživački kapacitet za poznavanje situacije u sektoru (što funkcionira, a što ne), kreativnost, strateška vizija i sposobnost prilagođavanja promjenama koje se događaju u ovoj promjenjivoj industriji (FG3).

MV International

Ovo pitanje, umjesto da bude postavljeno u sredini, na kraju je malo pokrenuto kako bi se ponovilo sve ono što je prethodno rečeno unutar razgovora.

Najveći problem oko kojeg su se sudionici složili je činjenica da kada osoba počne studirati sport kako bi podučavala sportsku disciplinu, razmišlja se samo o tom aspektu, međutim to se uopće ne priziva tijekom svih studija da se radi u sportu. sportski klub mogao bi sadržavati mnoge druge profesionalne aspekte. Kako bi što bolje pripremili trenere koji predaju sportske discipline, sudionici sugeriraju da je dobro da oni ljudi koji studiraju sportske discipline apsolutno imaju znanje i svijest da vođenje sportskog kluba nije samo podučavanje natjecateljskog sporta.

“Odrastao sam što se tiče studija koji sam pohađao, bavio sam se motorikom i samim tim dolazim iz svijeta sporta. Svaki put kad sam zadnjih godina čuo da se priča o marketingu i komunikaciji i prodaji u meni se aktiviraju negativni mehanizmi jer je marketing tržišni na kojem oni koji prodaju su oni koji vas zovu iz Call centra da isprobate. Telefonske kompanije i komunikacijske agencije itd....i samim tim to je bilo jako udaljeno od mog svakodnevnog života od mog studija i uvijek sam mu davao negativno značenje, odnosno stvari koje su mi daleko ja žele se nositi s tim. Kad u stvarnosti to nije istina a i instruktor koji ide na tečaj odbojke s djecom od 6 godina bilo bi važno da zna osnove tih stvari jer bi mogao razumjeti što radi, a ne samo podučavanje sporta ali i učiniti nešto drugo na ovaj način, po mom mišljenju može se postići još više..... Dakle, učinkovitosti trenažne aktivnosti sportskog kluba njegovi instruktori treniraju jer tada instruktor shvati da su to stvari koje mogu zanimati može mu služiti cijeli život za njegovu karijeru. Dakle, sve što on radi malo prije treninga inače obavezna obuka koju radite, ali ne razumijete ili želite razumjeti”



“I to također, po mom mišljenju, pomaže trenerima da shvate da on doprinosi razvoju momčadi i stoga moraju poduzeti radnje još više nagrađujuće kako bi primile osobu”

Stoga je svijest o potrebi obuke također jedna od točaka o kojima se najviše raspravlja. Također je ukazano na korištenje svih mogućih internih kompetencija kao nužnost za menadžera, kako bi bio svjestan svih kapaciteta svog tima i kako bi se te kompetencije koristile u pravom smjeru i na ispravan način.

Vrlo je važno i da menadžer dijeli vrijednosti kluba. Bez istih vrijednosti teško se prilagoditi nekome tko samo radi ovaj posao. Za sve klubove koji promoviraju više od sporta, ali i određene vrijednosti iza njih, bitno je da svi ljudi koji integriraju klub također sudjeluju i postanu dio ove zajednice.

Bulgarian Sports Development Association

Prema sudionicima fokus grupe, sportski menadžer mora posjedovati sljedeće vještine i kvalitete:

- Izvrsne vještine vođenja i komunikacije.
- Kreativnost.
- Učinkovit marketing na društvenim mrežama (digitalni marketing).
- Ambicija.
- Posveta.
- Ustrajnost.
- Želja i motivacija za rad.
- Pismenost.
- Potrebna edukacija iz oblasti sporta.

Sama rasprava istaknula je detalje odgovora kako slijedi:

Moderator: A što mislite koje vještine i kompetencije treba imati sportski menadžer ženskog sportskog kluba ili čak običnog sportskog kluba kako bi provodio strategije marketinga, komunikacije i veće vidljivosti?



Govornik 1: Kreativnost, vizija, vještine timskog rada, financijska pismenost, možda.

Govornik 2: Timski rad.

Moderator: A kada radite s društvenim mrežama? Možda digitalno, ili?

Govornik 2: Da.

Moderator: Što ćete reći za Plovdiv?

Govornik 3: Za mene je važno imati dobro obrazovanje o toj temi, biti kompetentan u sportu koji ćeš reklamirati.

Moderator: Što misliš?

Govornik 2: Iznad svega morate biti osoba koja želi nešto postići i slijediti svoje ciljeve, biti komunikativan, ne odustajati bez obzira na sve, biti vrijedan, ambiciozan i imati dobre financije.

Moderator: Sad se sjetim, po tvom mišljenju, treba li sportski direktor biti muškarac ili žena, ili to ovisi o osobi?

Govornik 3: Sve dok on/ona radi svoj posao.

Moderator: Što misliš?

Govornik 1: Mislim da je u sportu češće da će ta osoba biti muškarac. Ženi je teško biti na takvim pozicijama, pogotovo u muškom klubu. Ali nije nemoguće.

Moderator: Kao muškarcu, malo mi je neugodno to čuti i mislim da će vam biti lakše i zgodnije da vas predstavlja žena sportska menadžerica. Ne znam, nadam se da ima sve više žena menadžera na visokim pozicijama, jer mislim da se više razumiju u sport, ali ja ne znam ništa o ženskom sportu, da budem iskren.

Govornik 2: Upravo to se događa u Blagoevgradu – menadžerica je žena.

Moderator: Čestitam gospođi. Što mislite koje su prednosti ili razlozi sponzoriranja ženskog sportskog tima?

Govornik 1: Možda je reklama u ženskom sportu privlačnija. Uz pretpostavku da je sport muško zanimanje, koliko god to čudno zvučalo u 21. stoljeću, bolje je da u oglašavanju sudjeluje i žena. Dakle, s te točke gledišta možda...



Govornik 4: Uostalom, ženski sport je nerazvijeno područje, sve je nepoznato.

Govornik 3: Po mom mišljenju, konkurencija u ženskom sportu je manja i lakše se dolazi do visokih postignuća.

Moderator: Dakle, ženski sport trenutno može stvoriti sportske zvijezde, zar ne? Iako, u bugarskom sportu žene imaju veći uspjeh od muškaraca.

Govornik 1: Primjerice, FIFA i UEFA imaju strategije za sljedećih 5 ili 10 godina za razvoj ženskog nogometa, a muški nogomet ostaje u drugom planu jer su već dosegli plafon.

Riječki sportski savez

Na pitanje koje vještine ili kompetencije misle da bi sportski menadžer trebao posjedovati da bi implementirao marketinške, komunikacijske i strategije vidljivosti ispitanici su naveli da sportski menadžeri moraju upravljati procesima planiranja projekata, organizirati projekte u sportu i uspješno upravljati projektnim planom sportskog subjekta. Menadžeri moraju upravljati marketinškim paradigmama u sportu i razviti marketinški plan. Ispitanici su naveli da sportski menadžeri moraju znati prepoznati kritična obilježja motivacije i stvoriti timski identitet i razviti brend u sportu, također upravljati financijama u sportu, odnosno upravljati procesima financijskog upravljanja u sportu. Sportski menadžeri moraju koristiti verbalne i neverbalne komunikacijske vještine uz primjenu elemenata jasne komunikacije, imati prezentacijske i organizacijske vještine. Oni moraju upravljati organizacijom raznih sportskih događaja i upravljati rizicima.

6. Koje su prednosti ili razlozi sponzoriranja poluprofesionalnog ženskog sportskog tima?

UCAM

Sada se uočava pomak u razlozima sponzoriranja poluprofesionalnih ženskih sportskih timova, prateći trend, ali to je još uvijek komplicirano pitanje. Najčešća stvar je predstaviti utjecaj i vidljivost koju tvrtka može imati na društvenim mrežama ako sponzorira (FG8).



Drugi aspekt bi bila promocija grada u kojem se momčad nalazi, zbog trenda internacionalizacije klubova, ne samo igranja utakmica u različitim dijelovima španjolskog teritorija ili izvan njega, već i primanja stranih momčadi na događajima organiziranim u gradu, povećavajući njegovu vidljivost i povezujući općinu s pozitivnim vrijednostima sporta (FG2).

Nadalje, uloga žena u sportu povezana je s nizom vrijednosti poput truda, druženja i pozitivnih emocija (FG2), koje su razlog sve većeg trenda povezivanja sponzorstva ženskih sportskih timova s društvenom odgovornošću (FG5).

MV International

Razvijajući ovo pitanje unutar rasprave, evocirani su vrlo zanimljivi aspekti. Prvi aspekt koji se evocira je da mnoge lokalne, a posebno male tvrtke sponzoriraju male timove ne zbog vrijednosti ili bolje vidljivosti, već isključivo iz financijskih razloga, posebice zbog traženja poreznog odbitka od države. To se već dugo razvija kao praksa i nažalost sudionici tu činjenicu sve više konstantiraju.

Drugi primjer je da mnogo puta sportski timovi i klubovi dobivaju beneficije u naturi od različitih tvrtki, koje dobivaju vidljivost i dijele neke zajedničke vrijednosti. Takav je primjer odredbe za višenamjenske boce za vodu neke tvrtke, kako bi se zamijenila upotreba plastike.

“Druga stvar, kontinuirana želja za rastom i pozitivnim povratnim informacijama, dakle, da budemo produktivni prema klubu, a ne da se očekuje sponzorstvo koje se samo i isključivo odnosi na sportsku aktivnost u kremi na primjer, potaknula je mnoge inicijative u području i dobrotvornosti volontiranja... Očito se govori i o vidljivosti na teritoriju tvrtke jer npr. mislim umjesto na tvrtku koja ne sponzorira direktno nego na primjer cijeloj plivačkoj reprezentaciji mislim i na gimnastičku reprezentaciju, ali daje sve boce u besplatnim bocama i postavlja se pitanje vidljivosti do ekološke razine doticaja pitanja koja su sada aktualna pa ne koristiti plastičnu bocu. Dakle, tvrtke su također vezane za ove probleme koji su danas aktualni. Dakle, odatle uspijeva nešto izgraditi i to je prednost za oboje”



Naravno, i u smislu strategije sponzor traži vrijednosti ili doprinos rješenjima koja su sada na stolu i na taj način dobivaju vidljivost. Na kraju, ovo je situacija pobjeda-pobjeda bilo za tim, bilo za tvrtku jer se može smatrati uključenim u provociranje promjena ili predanost trenutnim pitanjima koja su sada u igri.

Sudionici su komentirali i činjenicu da posljednjih godina sportski klubovi sve više gube sponzore. Analizirajući sve ono o čemu je prethodno bilo riječi, može se zaključiti da bi sponzori mogli biti izgubljeni zbog nedostatka stvarnih marketinških strategija unutar poluprofesionalnih sportskih timova općenito, ili zbog nedostatka resursa ili kompetencija upravnih tijela koja uglavnom trebaju razvijati klubove.

Bulgarian Sports Development Association

Prema sudionicima, glavne prednosti ili razlozi sponzoriranja poluprofesionalnog ženskog sportskog tima su:

- Manja konkurencija među oglašivačima i sponzorima u ženskom sportu u Bugarskoj.
- Više ženskih sportskih zvijezda u Bugarskoj.
- Bolji uvjeti za oglašivače.
- Lakše doći do željene ciljane grupe (žene i djevojke). Transkript odgovora možete pronaći u nastavku:

Moderator: A što mislite, zašto bi se sponzor trebao fokusirati na ženski sportski tim?

Govornik 4: Zbog ljubavi prema sportu i samo radi promocije brenda koji predstavlja.

Moderator: A koji su po vama glavni zahtjevi koje sponzor traži u organizaciji?

Govornik 2: Dobra postignuća za početak. Što su veća postignuća, to je veća popularnost.



Moderator: Tražite više uspjeha u sportu, zar ne?

Govornik 2: Da.

Govornik 1: A možda i povezanost postignuća s imidžom tvrtke. Uspjeh kluba s imidžom tvrtke.

Riječki sportski savez

Ispitanici su naveli da su prednosti ili razlozi za sponzoriranje poluprofesionalnog ženskog sportskog tima niži trošak samog sponzorstva - neki brendovi možda nikada neće moći ni sanjati o sponzoriranju nekog popularnog muškog sportskog tima, ali mogu imati proračun za sponzoriranje ženskog tima. Sponzoriranje ženskih timova također otvara mogućnosti tržištu koje možda nikada neće imati brendove koji bi sponzorirali muške sportske timove jer nemaju publiku koju bi željeli dosegnuti - npr. kozmetičke marke koje ostvaruju ogroman profit. Organizacije mogu stvoriti partnerstva uz daleko manje ulaganja nego u muški sport, budući da je u prošlosti bilo manjka ulaganja u ženski sport. Još jedna ekonomska prednost sponzoriranja ženskih sportskih timova je činjenica da su žene spremnije trošiti svoj novac. Jedna od ispitanica spomenuo je i činjenicu da su žene najznačajniji izvor novih navijača, što se posebno može istaknuti u nogometu jer ne postoji druga demografska skupina koja bi stvorila više novih navijača od žena. Jedan ispitanik je naveo da bi se isti medijski kanali mogli koristiti za promicanje i sponzoriranje ženskih sportskih timova jer žene koriste iste medije za informiranje o svom sportu kao i muškarci, tako da nema potrebe izmišljati novi pristup marketingu u ovom području. Sponzorstva su neophodna za ženski sport kako bi se pristupilo načinu financiranja koji će samo podržati provođenje sportskih aktivnosti kako bi rezultiralo povećanjem uključenosti u sport i širenjem utjecaja sporta na živote žena.

7. Što mislite koji su glavni zahtjevi koje sponzor traži u subjektu koji želi biti sponzoriran?

UCAM

Iako se zahtjevi koje traže sponzori ženskih sportskih timova na sreću mijenjaju, nekoliko sudionika izvještava o neugodnim situacijama, kao što su



prijedlozi za fotografiranje igračica u izložbene svrhe (FG8), propisi saveza koji zahtijevaju odjeću koja promiče žensko tijelo u odnosu na njihovu udobnost ili sportsku izvedbu pitanja, odnosno prijedlozi o mogućnosti mijenjanja majica na igralištu, a ne u svlačionici (FG2). S tim u vezi, sudionici to smatraju prekršajem i pokušavaju pobjeći od onih tvrtki koje traže ovu vrstu komercijalnih radnji koje prodaju ženskih tijela kao prioritet nad sportskim aspektima, postavljajući ograničenja na ono što smatraju etičkim ili ne (FG2, FG8).

Slično tome, sponzori obično biraju sportske timove u kojima imaju neki kontakt ili referencu koja djeluje kao posrednik, ili su na neki način povezani. Važno je saznati na koja vrata ili telefon nazvati, ići zajedno s nekim, jer akcije pretraživanja od vrata do vrata obično ne dobivaju željeno sponzorstvo (FG8).

Drugi uvjet koji obično zahtijeva sponzor su porezne olakšice. Ovo je složeno pitanje u Španjolskoj jer ne postoji pravilno razvijen zakon o sponzorstvu, pa iako je isplativije kupiti fotokopirni stroj nego sponzorirati sportski tim, teško je riješiti ovaj problem (FG8). S jedne strane, revizija i izrada važećeg zakona bila bi nužna kako bi se olakšalo porezno rasterećenje ekonomskih doprinosa sportu (FG3), a s druge strane, traženje drugih načina za njegovo poticanje. Jedna od opcija mogla bi biti i osnivanje Zaklade (FG8), u kojoj bi sve suradničke tvrtke doprinijele i kroz koju bi se sponzorirao sav sport i sve kategorije, čime bi se omogućile porezne olakšice i bolja raspodjela sredstava (FG3). Međutim, povremeno su pokušaji njezine provedbe bili nezadovoljavajući, jer su se tvrtke protivile ovoj strategiji (FG8), au drugim slučajevima u kojima je implementirana nije imala očekivane učinke, također zbog zahtjeva koji se zahtijevaju od strane poduzeća da se mogu pridružiti, ograničavajući njihov pristup (FG2). Nadalje, neki sportski menadžeri odbijaju prihvatiti one tvrtke koje traže samo te pogodnosti, jer nisu profil koji promiče vrijednosti sporta niti su održive; kada ih više ne zanima ova porezna olakšica, prestat će sponzorirati (FG2).

Tradicionalni model glavnog sponzora koji podržava tim je stoga zastario (FG3). Trenutno je asocijacija (ili slični entiteti koji okupljaju nekoliko timova ili sportskih modaliteta) sve veća opcija (FG8). Činjenica da sportski klub ima potporu



udruge je pozitivna, ne samo da bi se olakšao pristup sponzorima, već i da bi dobio bolje sportske sadržaje i povećao društvenu masu u odnosu na izolirani klub (FG6).

Stoga, iako je gospodarstveniku još uvijek potrebna neposrednost očekivane dobiti (FG8), on također traži profitabilnost u smislu povrata i privlačenja potencijalnih kupaca, povezujući imidž svoje tvrtke s pozitivnim vrijednostima sporta i njegovim društvenim dobrobitima (FG3, FG6).

MV International

Općenito, također je uočeno od strane sudionika da su u malim mjestima ili lokalnim sredinama, gdje je ponuda sporta znatno manja, tvrtke koje pružaju sponzorstvo ili beneficije u naravi puno spremnije donirati ili sponzorirati, u odnosu na velike gradove, itd.

“Istina je ono što je Sara prva rekla, a to je da je skoro lakše baviti se sportom u provinciji gdje možda ne samo da možeš imati roditelje s tvrtkama pa je lakše nego zato što se osjeća pripadnost u malim gradovima”

Posebno objašnjenje takvih obveza moglo bi s jedne strane biti činjenica da su tvrtke poznatije na teritoriju, ali i da se upravni odbori tvrtki nekako poistovjećuju s tim sportovima, zbog osjećaja pripadnosti tom području ili čak emotivnog.

Još jedna važna stvar koja se uvelike odražava na ovu situaciju i koju su sudionici evocirali je da postoje neki sportski timovi koji su poznati u cijelom svijetu i stoga svaka tvrtka koja želi sponzorirati svoju vidljivost, financijske prihode i komunikaciju sponzorira za one dobro- poznatim timovima jer je siguran u povrat ulaganja. Uglavnom je riječ o visokoprofesionalnim sportskim klubovima koji pokazuju izvrsne rezultate na državnim i međunarodnim natjecanjima.

Iz tog razloga, poluprofesionalni timovi sudionika iz fokus grupe o kojima je riječ, smatraju da ne treba isticati sportske rezultate svojih klubova već društveni dio kako bi doveli sponzore i neke od njih. učini to jako dobro.



Sjajan primjer daje klub Sanga koji godišnje prikupi 150 000 – 200 000 EUR od raznih tvrtki. Menadžerski tim Sange traži sponzore i iako nije lako, zahvaljujući društvenim vrijednostima postiže vrlo dobre rezultate.

U tom smislu, prvo što Sanga pokazuje svojim potencijalnim sponzorima, osim što komunicira da je takva ženska momčad sposobna igrati košarku na visokoj razini, jest da je Sanga puno više od toga – projekt za obrazovanje, integraciju i društvenu uključenost. Sanga svoju predanost usmjerava prema tvrtkama koje traže neke vrijednosti dalje od sportskog natjecanja i zato puno više komuniciraju s obrazovne i edukativne strane ovog projekta. Organizacija radi i s mladima s invaliditetom, a ekipa je nekoliko puta bila prvak Italije, tako da pored iskazane predanosti sportu i samom natjecanju te činjenice da ima dobre rezultate u natjecanju, tim snažno komunicira na svom inkluzivne i integracijske vrijednosti koliko i na konkurentskoj razini.

Osim toga, klub je u svoje projekte uključio nekoliko škola, bavi se multietničkim vrijednostima i potencijalnim sponzorima prezentira ta postignuća zajedno sa sportskim rezultatima. Obećanje koje Sanga daje svojim potencijalnim sponzorima jest povećati ugled njihove robne marke angažirajući ih u važnim timskim vrijednostima u smislu pozicioniranja, emocionalne svijesti i angažmana u poznavanju te na taj način utjecati na imidž njihove tvrtke i CSR.

U ovom angažmanu iznimno je važno sponzorima “prodati” ne same sportske nastupe nego sve ono što stoji iza. Osim toga, klub ima bliske veze i vrlo dobro surađuje s lokalnom općinom zbog svog inkluzivnog pristupa u radu i stoga su sponzori zahvaljujući toj komunikaciji dovedeni da budu vidljivi na visokoj administrativnoj razini. Visoko pozicionirane lokalne političke ličnosti udružuju se s vrijednostima Sange i stoga takvi aspekti predstavljaju jasno drugačije, ali vrlo predano pozicioniranje za tvrtke koje se odluče angažirati i povezati se s timom.

“Ovdje na kraju završavamo pariškom frazom budite dosljedni ZAPAMTITE DIJETE KOJE SI TI i cijela povijest je sve obilježeno kao što govori o osvajanju



simpatija gledatelja, ali i tvrtki koje vam dragovoljno daju novac za rad u društvenom. Zbog toga sam želio prikazati ovu prezentaciju, odnosno shvatiti da je činjenica umetnuti ili ne biti potpuno ravnodušna. Reći da se moramo usredotočiti na one vrijednosti koje moraju biti društvene. Danas se tvrtke u tome prepoznaju”

Ideja korištenja CRS pristupa je i da se imidž brenda tvrtke poveže sa stanjem umjetnosti, ne da bi se povećao promet ili da bi se ostvarili bolji kontakti, već zato što je dobro da se tvrtka predstavlja kao takva korporativno odgovorna određeni raspon vrijednosti unutar društva, i to bez obzira na veličinu poduzeća ili djelatnost kojom se bavi.

“Jer na Yamamayev poticaj odbojka je ta koja je dovela klub u B dovela ga do osvajanja Eurolige, ali Yamamay je preuzeo odbojkašku priču i stigao tamo, ali ne zato što stvarno žele sponzorirati ili zato što kupujete više stvari nije istina. Oni onda isto prodaju ali možda svoj brend povezuju s tvojim vrlim dijelom i to može donijeti dobrobit ali to nije kontakt, nije prodaja, ne znam kako reći”

Bulgarian Sports Development Association

Prema sudionicima fokus grupe, glavni zahtjevi koje sponzor traži u subjektu koji će biti sponzoriran su:

- Uspjeh sportskog kluba ili sportaša dovodi do veće želje za sponzorstvom.
- Javno mišljenje o određenom sportašu ili sportskom klubu.
- Vidljivost (popularnost) sportskog kluba ili sportaša u društvu.

Moderator: Dakle, mislite da sponzori traže uspješne sportske ekipe.

Govornik 2: Da, nažalost. Ako postoje takvi sponzori, oni su iznimke.

Govornik 1: Uostalom, biznis već vodi sport i sport se više ne vodi po pravilima sporta i olimpizma, pa je to normalno.

Moderator: Sport je postao proizvod. A kakva je situacija u Plovdivu?



Govornik 3: U Plovdivu je ista situacija. Naglasak je na sportašima koji već imaju postignuća, a cilj im je oglašavanje – reklamiraju proizvod, logo brenda i na taj način dopiru do više ljudi.

Riječki sportski savez

Na pitanje koji su po njihovom mišljenju glavni zahtjevi koje sponzor traži u subjektu da bude sponzoriran, ispitanici su naveli da se sportske organizacije natječu za udio ograničenih sponzorskih budžeta, a sponzori koji ih financiraju očekuju određenu naknadu za uloženi novac. Tvrtke koje ulažu u sport najveću atraktivnost vide u mogućnosti boljeg definiranja ciljnih skupina na najprihvatljiviji način s troškovne strane. Sportske organizacije ili sami pojedinci ne moraju imati previše motiva pri pronalaženju sponzora jer znaju što od njih očekuju, financijsku potporu, što i sam sponzor zna. Kada tvrtka bira između nekoliko sportskih organizacija, udruga ili pojedinaca, na umu ima nekoliko stavki kao što su rizik od neuspjeha, razina popularnosti koji joj mogu pomoći u odabiru kandidata i odabiru pravog za njih. Sport je općenito izvrsna platforma za jačanje svijesti o brendu, kao i stvaranje pozitivne percepcije o njemu među korisnicima. Uz odlične rezultate u sportu, tvrtka, pa i država, može profitirati na razne načine podizanjem rejtinga i kredibiliteta. Sponzore privlače oni subjekti s velikim brojem pratitelja na društvenim mrežama koji svojim utjecajem u društvu doprinose promociji proizvoda i usluga tvrtke. Nasuprot tome, manje popularni nemaju privilegiju dodatne zarade. Situacija je slična kao u sportskim klubovima; samo se radi o znatnijim iznosima sponzorstva. Sportski subjekt može svojim ponašanjem, radom na terenu ili neočekivanim medijskim ispadima narušiti ugled tvrtke, što ima značajne posljedice.

8. Na koje barijere obično nailazite kada pokušavate implementirati marketinške, komunikacijske i strategije vidljivosti?

UCAM

S obzirom na prepreke provedbi marketinških, komunikacijskih i strategija vidljivosti u poluprofesionalnim ženskim sportskim timovima, ističe se da je potreban odgovarajući profesionalni profil za učinkovito savladavanje i razvoj ovih problema (FG7). Međutim, postoje profesionalni profili poput community managera, koji



isključivo upravljaju društvenim mrežama kluba, koje su razvijene i implementirane u regijama kao što je Katalonija, iako općenito s nesigurnim plaćama ili kao pripravnici (FG2). Stoga, više od barijere, problem se temelji na traženju resursa za najbolje profesionalce (FG2) ili traženju rješenja kao što je rad za postotak umjesto fiksne plaće (FG7).

Druga identificirana prepreka je poslovna kultura. Tvrtke moraju postati više uključene i participativne, jer im to može koristiti kratkoročno i dugoročno i uz razumnu cijenu. To je također način povezivanja s društvom, predstavljanja sebe. U nižim kategorijama obično su roditelji djece, sa svojim tvrtkama, koji sponzoriraju tim, ali angažman mora biti veći, pokazujući tvrtkama prednosti sponzorstva i dajući im informacije o statusu i situaciji u ženskom sportu (FG6).

Konačno, nevoljkost upravljačkog tima i igrača da se mijenjaju još je jedna prepreka koju treba uzeti u obzir. Općenito je teško uvjeriti menadžment u potrebu provedbe i provedbe ove vrste strategije i ekonomskih izdataka koji to podrazumijeva. S druge strane, težak je zadatak uvjeriti sportašice da trebaju biti dostupne za intervju, fotografije, događaje i sl. radi jačanja imidža ženskog sporta, jer im se to obično ne sviđa jer nije povezano s njihovim sportskim učinkom (FG5).

MV International

Sudionici su istaknuli nekoliko prepreka za koje smatraju da ih je važno riješiti kako bi poboljšali strategije unutar svojih struktura i nastavili rasti. Neki od njih su navedeni u nastavku:

1. Bez kvalificirane osobe ili nedostatak kompetencija izrada, priprema i razvoj marketinške strategije

To je zbog činjenice da male udruge često ne raspolažu s dovoljno financijskih sredstava za osiguranje takve brojke. Zatim, nakon ovog problema, dolazi onaj koji je sljedeći

2. Ljudski resursi u malim strukturama obično ili vrlo često imaju nekoliko uloga



Vrlo često se ljudi koji nemaju kompetentnost ili profesionalnu pozadinu za izradu marketinških ili komunikacijskih strategija nađu u ovisnosti o poziciji koju zauzimaju u klubu. Prethodno smo osvrnuli na neke točke navodeći da često mali sportski klubovi ili udruge nemaju toliko ni financijskih ni ekonomskih resursa, pa malobrojni zaposlenici osiguravaju nekoliko specifičnih zadataka na polivalentan način. Osoba koja radi unutar takve strukture definitivno rješava nekoliko različitih zadataka dnevno, a također je dovedena da se bavi zadacima za koje nema dovoljno kompetencija ili stručne pozadine. Zasiurno takve prakse rezultiraju nižim rezultatima ili nezadovoljstvom i ljudi koji su uključeni.

3. Nedostatak mogućnosti za obuku.

Nedostatak mogućnosti za usavršavanje u ovom području više puta je spomenut kao vrlo potreban, posebno za male građevine.

Predložena su i neka rješenja za te probleme, kao i razmijenjene neke najbolje prakse.

Prije svega, **volontiranje je spomenuto kao vrlo snažan resurs** koji bi se mogao iskoristiti u slučaju da nema dovoljno kompetentnih ljudi za svako potrebno područje. Najiskusniji sudionik ponovno je istaknuo ulogu roditelja omladinske sekcije i načine njihovog uključivanja (slično obećanju sponzorima s društvenim dijelom sportskog projekta za njihovu djecu). U tom slučaju bi se u pomoć klubu mogao okupiti veliki broj ljudi različitih kompetencija.

Drugo rješenje je kontinuirano usavršavanje unutar organizacije i prenošenje vještina jednih na druge, neformalni pristupi učenju i učenju jedni od drugih. Činjenica nedostatka službenih edukacija u ovom slučaju zamijenjena je lokalnim učenjem na licu mjesta od strane ljudi koji su imali što ponuditi pa se proces učenja događa cijelo vrijeme.

Vrlo zanimljiva točka koja se pojavila bila je činjenica da je upravnom odboru (predsjedniku) prepreka da prihvati da sportski subjekt raste i da mu je potrebna jasno razrađena strategija. Svijest o tome da se postane važan akter na terenu nekako nedostaje u mnogim klubovima. Sudionici napominju da bez obzira na potrebnu obuku i kompetencije ili financijska sredstva koja bi se mogla pronaći, u



slučaju da postoji nedostatak razumijevanja da je subjektu potrebna takva strategija kako bi pokazao više društvenih vrijednosti ili pokazao konkurentnije vrijednosti. velika prepreka unutar sektora.

“Ako se onaj tko je u jednom trenutku stvorio tvrtku ne odvoji od nje... Ja posjedujem svoju imovinu, ja sam svestran i ne treba nam ali nije toliko izjava jer ja imam svoj novac.... Od tada ih nađu nije problem naći osobu i platiti je koliko naći osobu da joj ne plati. Nije to, nego je želja da prihvatim to društvo koje moja curica mijenja. Dakle, ono što sam doživio još uvijek je dio procesa promjene za moju stvarnost, koja se još uvijek bori è postati cilj nam je Serie A. fokusiramo se na društvo radimo oboje želimo napraviti tisuću djece želimo napraviti desetero djece želimo razumjeti da još uvijek ima puno posebno u gimnastici gdje su ulaganja u natjecateljski sektor velika jer malo sportaša i vrlo visoka cijena materijala. Postoji planina na koju želim ići. Kojim putem želim ići”

Sassari Torres Femminile

Osim financijskih/ekonomskih prepreka s kojima se može suočiti provedba marketinških strategija, mogu se pojaviti i neke prepreke poput:

1. Razina podrške koju dobivaju mediji/tisak.

Važna stvar je da često nailazimo na medije koji ne podržavaju ženski sport. Uvijek je jako teško imati prostora kao i za radio što se tiče lokalnih novina. Stoga se mnogo puta mogu imati sjajne ideje o projektima kojima bi očito dobro došla pomoć putem ureda za tisak i pisanja članaka o njima. Ali oni nikada nisu u stanju stvoriti prostor što ukazuje na važnost ovih projekata. Dajem primjer ovog slučaja Dinamove košarkaške ekipe serija A, dali su joj puno stranica u tisku u Sardiniji, s druge strane ne dobivamo 3, 4 stranice koje su apsolutno zaslužene u ovom povijesnom trenutku. Volim te, kažu, ali mnogo puta nama prepuste mali prostor. Ovo je jedna od glavnih prepreka.

2. Malim i srednjim poduzećima teško je sponzorirati, a velike tvrtke čekaju da vide konačnu bilancu i nakon toga odluče hoće li ili ne ulagati u promociju.



Ne možemo govoriti o ekonomskim barijerama, ali to se mora učiniti što se tiče sponzorstava. I dalje je ženski sport neatraktivan i vjerojatno malo praćen. Imao sam medijski bum nakon Svjetskog prvenstva 2019., mislili smo da će to donijeti više sponzora, ali također zbog ovog razdoblja covida-19 nismo. Male i srednje tvrtke teško vas sponzoriraju, a velike čekaju konačni proračun i koliko novca mogu uložiti u promociju. Nogometne momčadi postaju njihov marketinški komunikacijski alat i zato je to problem jer onda ne kreću uvijek s dodatnim minusom ispred. Ne postoji pravi posao na ženskoj razini što se tiče merchandisinga. Umjesto da oni koji su gledatelji na stadionu, svaki tjedan donose zaradu posjetom nekom mjestu. Stoga sponzoruše postaju temeljne na ekonomskoj razini.

3. Pronađite ljudske resurse koji će se posvetiti projektima.

Nedostatak sredstava i ne govorim samo o financijskim sredstvima. Govorimo o resursima za ono što se potpuno promijenilo poput svijeta volontiranja za koje treba pronaći ljude koji su predani. Ovo nadilazi kulturu mnogih Talijana i stoga također vrlo Sardiniju. Pronalaženje ljudskih resursa koji stavljaju na raspolaganje vrijeme za provedbu projekta uvijek mora biti popraćeno puno paralelne sportske discipline.

4. Mentalitet nekih igrača da ne mogu postati prvaci iako imaju potencijala.

Imao sam u ovim godinama nekoliko cura i taj lovački talent je rekao da mogu ići puno dalje, ali one nemaju tu ideju da mogu postati prvakinje ili da to može biti njihov put.

Bulgarian Sports Development Association

Glavne prepreke s kojima se obično susrećemo kada pokušavamo implementirati strategije marketinga, komunikacije i vidljivosti su:

- Nedostatak financijskih sredstava.
- Nedostatak pažnje i pokrivenosti tiskanih medija i internetskih stranica



- Nedostatak pažnje javnih i privatnih organizacija na lokalnoj, regionalnoj i nacionalnoj razini.

Moderator: Dakle, po vašem mišljenju, sponzor traži uspješan sportski klub ili uspješan proizvod. A koliko vam je novca potrebno kada pokušavate stvoriti strategije marketinške komunikacije ili vidljivosti? Koji su problemi s kojima se susrećete?

Govornik 1: Problem u komunikaciji je zapravo sama komunikacija. Vrlo nam je teško izgraditi cjelovitu marketinšku strategiju bez izgrađenog proizvoda, odnosno ako nemamo komunikaciju s oglašivačima i korisnicima proizvoda. Kod nas je situacija takva – za nas je sport i dalje sport, a posao i marketing ostaju u drugom planu. Kolega je upravo pričao o “Pirin” Blagoevgrad, oni pokušavaju ugraditi već napravljen engleski marketinški model. Oni će pokazati funkcionira li ovaj model i može li opstati u Bugarskoj.

Moderator: Držim fige da svaki projekt uspije, ako je u korist bugarskog sporta. Želite li nešto dodati?

Govornik 4: Još uvijek nema dovoljne popularnosti ženskog sporta i nezainteresiranosti biznisa i ljudi koji bi eventualno dali nešto novca, jer ništa se ne događa samo pričom.

Moderator: Mislite li danas na regionalnoj i lokalnoj razini da postoji isti interes za ženski i muški sportski klub?

Govornik 1: Ovisi o sportu, pogotovo u manjim mjestima. Ako već govorimo o odbojci – ona se može smatrati ženskim sportom. I rukomet. Ali nogomet? Trebaju li cure šutati loptu?

Moderator: Nemam pojma, zato vas pitam, jer ste reprezentativni uzorak ženskog sporta, jer ste iz četiri različita mjesta u Bugarskoj i zanimalo me je li na lokalnoj i regionalnoj razini, općini ili okrugu upravitelji i Ministarstvo mladeži i sporta na neki način zanemaruju probleme ženskog sporta na račun muškog. Ili, primjerice, kako se osobno nadam, sve se temelji na uspjehu sportskog kluba i uspjehu sportaša. Što mislite kakva je situacija?



Govornik 4: Ne znam kako stvari stoje izvan Sofije na općinskoj razini.

Govornik 1: Zapravo, na općinskoj razini taj koji određuje je načelnik i njegov svjetonazor.

Moderator: Dakle, po vašem mišljenju ili nema ili niste primijetili diskriminaciju na ovoj temi ili se varam.

Govornik 2: Ne, postoji diskriminacija u ženskom sportu, ali ovisi i o sportu. Ali nerijetko dolazi do potpunog zanemarivanja samog sporta, bez obzira radi li se o muškom ili ženskom.

Moderator: A kakva je situacija u Plovdivu?

Govornik 3: Više pažnje posvećuje se muškom sportu, jer ima više dječaka i muškaraca spremnih trenirati nego djevojčica. Otvaranje novih klubova, posebno ženskih, teže je zbog manjka prijavljenih.

Riječki sportski savez

Na zadnje pitanje o tome na koje prepreke obično nailaze kada pokušavaju implementirati marketinške, komunikacijske i strategije vidljivosti ispitanici su podijelili da će organizacije (sponzori) izabrati klub koji ima puno više medijske pozornosti i postiže samo dobre rezultate - koji ima kontra- učinak kod "slabijih" sportskih klubova koji onda nemaju šanse za dodatno financiranje i posljedično vrlo teško postižu bolje rezultate. Na taj način se vrtimo u krug i klubovi koji su u slabijoj poziciji uglavnom su u toj poziciji i dugoročno ostaju. Ispitanici su također naveli visoke cijene; Smatra se da marketinške prakse nepotrebno povećavaju cijene zbog visokih troškova distribucije, visokih troškova oglašavanja i promocije te prekomjernog povećanja osnovne cijene proizvoda ili usluge. Također su naveli primjer lošije usluge potrošačima s nižim primanjima; zbog fokusa marketinga na potrošače s višim prihodima, potrošači s nižim prihodima postaju zanemaren segment tržišta. Istovremeno se multinacionalnim kompanijama zamjera da ne rade dovoljno na poboljšanju kvalitete života i uvjeta života lokalnih zajednica o kojima ovisi njihovo poslovanje.

Opći komentari ili razmatranja.



MV International

Na kraju razgovora svi sudionici su izjavili da su zaista zadovoljni onim što su naučili te da je u potpunosti ispunilo njihova očekivanja, također i u smislu učenja o tome kako treba raditi fokusnu grupu. Sudionici su također bili vrlo zadovoljni saznanjem da će ovaj intervju s fokusnom skupinom, kao dio istraživačkog procesa, omogućiti razradu formata obuke o potrebama koje su izazvali i stoga su sa zadovoljstvom smatrali da su značajno pridonijeli poboljšanju situacije u njihovom sektoru.

Činilo se da su svi sudionici bili vrlo zadovoljni svojim sudjelovanjem i svojim doprinosom projektu u toj fazi.

Sassari Torres Femminile

Sudionici smatraju da marketinški planovi mogu biti uzrok i posljedica nedostatka sredstava. Vjeruju da je to više razlog nego učinak, međutim, može se smatrati učinkom u trenutku kada se njihovom provedbom pozabave neprofesionalci.

Na početku je neki sudionik mislio na to kao na učinak jer operativno postoji vrijeme koje morate napraviti. Nekoliko marketinških stvari kao što je Facebook stranica s Instagram računom nije dovoljno i onda onaj tko piše članke osjeća da moram napraviti dobro zaokružen projekt koji dotiče sve sektore.

Nakon toga se mislilo da je to više razlog, a sudionik je rekao: Vidim više kao razlog u smislu da je ženski nogomet pokret koji raste tek posljednjih godina, a prije nije bilo ni potrebe za mnogo resursa da se učini tako. Zato smo živjeli od regionalnih doprinosa koji su nam omogućili da preživimo i preživimo. recimo da natjeramo ekipu da putuje i plati teren za utakmice, ali bile su stvarno jako skupe. Nogomet je stvarno puno troškova, pa čak i nije bilo nadoknada puno puta. Cure su igrale iz strasti. Posljednjih godina to također potiče na rodnu ravnopravnost za pristup profesionalizmu koji je sada poluprofesionalizam i očito je da postoji potreba za financijskim sredstvima. Stoga postoji potreba za stručnjacima u zemlji i



komunikacijama. Bit će učinkovito ako jednom otkrijete da te sumnje razriješe i bit će učinkovito ako menadžment nastavi biti amaterski menadžment.

Kad postoji poluprofesionalna razina, postoji i autentičnost. Kada mega stručnjak održi govor, on želi promijeniti situaciju. Može se sukobiti s idejom predsjednika ili u svakom slučaju s idejom brenda tvrtke koja je ponekad arhaična.

Zatim su se na kraju složili oko riječi jednog sudionika: Zatvorio bih da nema nikad profesionalnog uzročno-posljedičnog odgovora ili znaka koji volim dati u međuvremenu.

Bulgarian Sports Development Association

Ženski sport i ženski sportski klubovi (isključujući sport na nacionalnoj razini) u lošem su stanju unatoč uspjehu koji je postigao. Probleme zanemaruju i država i lokalni i regionalni ljudi odgovorni za razvoj sporta. Ima još puno toga za napraviti, ali razvoj ženskog sporta u Bugarskoj ovisi o nama.

Moderator: Razumijem, imate li još komentara na temu? Što bi rekao? Kakvo je vaše mišljenje o razvoju ženskog sporta u Bugarskoj?

Govornik 4: Ima još puno toga za napraviti.

Govornik 1: I to ne samo za ženski sport, nego sport općenito.

Govornik 3: Još smo na početku.

Govornik 1: Rezultati nam pokazuju gdje je sport u Bugarskoj.

Moderator: Nažalost, može doći do regresa. Osobno se nadam da ćete vi, kao predstavnice ženskog sporta u Bugarskoj, doista uspjeti i još više podići razinu, ne samo na lokalnoj i regionalnoj, nego i na nacionalnoj i međunarodnoj razini. A ja bih kao muškarac s ponosom rekao da u ovom trenutku naši najveći sportski uspjesi na međunarodnoj razini pripadaju damama. Neću ih nabrajati, ali istina je – na Olimpijskim igrama trenutno naše dame donose medalje i zato vama i vašim sportskim klubovima želim da donosite sve više radosti ljudima na regionalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini. Hvala na vašem vremenu. Želim vam ugodan i uspješan dan.



Konačni zaključci

UCAM

U današnje vrijeme, razvoj i implementacija odgovarajućih strategija marketinga, komunikacije i vidljivosti je ključna kako bi se omogućio opstanak i napredak poluprofesionalnih ženskih sportskih timova. Razlog tome je, između ostalog, i činjenica da značajno smanjenje javnih subvencija kojima se financijski podupiru klubovi, kao i promjena paradigme ženskog sporta, uvjetuju iznalaženje novih rješenja i modela financiranja za dobivanje sredstava.

Da bi te strategije bile učinkovite i postigle predložene ciljeve, moraju ih osmisлити stručnjaci na tom području i uključiti ih u organizacijsku strukturu sportskog subjekta, kroz progresivnu profesionalizaciju, koja omogućuje stvarno prilagođavanje ovom promjenjivom i konkurentskom okruženju. Međutim, trenutno je to još uvijek altruistički sektor i klubovi imaju poteškoća s tim profesionalcima i posebnim odjelom, zbog nedostatka obuke ove skupine i poslovne kulture da se osiguraju potrebni resursi za njegovu provedbu, činjenica koja je otežana nedostatkom odgovarajućeg nacionalnog zakonodavstva.

Ove strategije moraju biti u skladu s novim trendovima koje zahtijeva sektor, uglavnom širenje na društvenim mrežama i korištenje novih tehnologija za olakšavanje komunikacije i vidljivosti sportskih timova, ne zaboravljajući tradicionalne medije i njihovu prilagodbu sportu u poseban način. Što se tiče smjera ovih akcija, iako su sponzorske tvrtke temeljni stup za dobivanje resursa, bit samog sporta ne treba zaboraviti, a pozornost treba usmjeriti i na grassroots, njihovu okolinu i društvo općenito, kako bi se zajamčilo buduće bavljenje sportom i zapošljavanje igrača i trenera, poboljšanje pozicioniranja i imidža ovih sportskih timova.

Naposljetku, s obzirom na akcije koje se trenutno provode, detektira se visoka zainteresiranost i uključenost sudionika u marketing, komunikaciju i vidljivost sportskih klubova koje vode, kao i velika predispozicija za biti obučeni i nastaviti usavršavati se u ovom području koje smatraju bitnim. Rasprava među stručnjacima o onim strategijama koje su uspješno proveli, kao i rasprava o



pitanja od interesa za ovaj sektor, značila je izvrsnu inicijativu za stvaranje sinergije i upoznavanje iz prve ruke opcija koje su odabrali i razloga zašto.

MV International

Konačni zaključci koji bi se mogli donijeti odnose se uglavnom na razmatranja koja su iznesena bilo u smislu razrade i provedbe strategija, bilo u smislu sponzorstva i načina na koji ih je potrebno privući.

Prije svega, sudionici smatraju da bi zahvaljujući poboljšanju marketinških strategija njihovi timovi mogli imati koristi u smislu atraktivnosti članova kao i dobrog imidža unutar sektora mladih te bi to bolje utjecalo na timove jer bi mogli imati veći izbor sportaša itd. Osim toga, sudionici smatraju da bi sport mogao biti puno bolje vrednovan zahvaljujući ispravnoj marketinškoj strategiji kojom se upravlja, a posebno vrijednosti koje će se promovirati dotaknut će veći broj populacija.

Kroz poboljšanje različitih aspekata provođenja marketinških strategija, a uglavnom vještina unutar timova, klubovi bi imali koristi od poboljšanog imidža predloženih sportova i vrijednosti kroz koje on prenosi.

Naravno, poboljšanje marketinških strategija sportskih poluprofesionalnih klubova također bi poboljšalo ekonomske resurse i sponzorstva unutar tima i stoga bi to moglo utjecati na bolje performanse ili visokokvalitetne resurse.

Važnost strategije je naglašena usklađenošću ponude kao i emocionalnom stranom sporta koji se trenira. Čini se da je jedan od najvažnijih aspekata razrada strategije od strane saveza svakog sporta ili pak njihova podrška u komunikaciji. Do sada je uočeno da su košarkaški i odbojkaški savezi provodili strategije koje su se međusobno vrlo razlikovale. Odbojkaški savez je prema stajalištu sudionika ocijenjen uspješnijim. U tom smislu, opet bismo mogli podvući potrebu strategije i činjenicu da klubovi očekuju da ona dolazi odozgo, tako da savez treba pokrenuti proces kako bi se pomoglo onim malim subjektima koji nemaju resurse da to provedu i posluju.



Čini se da je nedostatak pravilno razrađene strategije jedna od najizazovnijih točaka za poluprofesionalne ženske klubove. Uglavnom, nedostatak vještina resursa i nedostatak mogućnosti za obuku doveli su do toga. Međutim, sudionici su potvrdili da to treba apsolutno promijeniti i strategije marketinga, vidljivosti i komunikacije treba promatrati kao cijeli dio svakodnevnog života sportskih klubova.

Što se tiče poboljšanja svih aspekata u sportskom sektoru, sudionici smatraju da je obuka u marketingu i menadžmentu apsolutno neophodna kako bi se postigli dobri rezultati. Također, druga razmatranja uključuju usklađivanje sponzorstva i vanjske komunikacije kao načina da se poboljšaju unutarnje strateške akcije. Sportski sektor. Također se razmatra vrijednost komunikacije s potrebom poboljšanja kako bi se prilagodila i kako bi se prave informacije prenijele pravim ciljnim skupinama.

Naposljetku, fokus grupa je pokazala da je strogo potrebno da sportski sektor zapošljava kompetentne ljude za marketing koji dobro razumiju potrebe sportskog kluba i sektora. Također, visoko se ocjenjuje bolja potpora saveza u smislu postavljanja globalne strategije s kojom bi se klubovi i subjekti mogli uskladiti, kao i poticajno volontiranje.

Promišljanja izvan fokus grupe u vezi s pitanjem sponzorstva bila su usmjerena u 3 glavna smjera – koristi, zahtjevi sponzora i prepreke. Čini se da su među glavnim prednostima smanjenje poreza, angažiranje za dobar cilj i povećanje vidljivosti tvrtke. Također, često se sponzorstvo pojavljuje u obliku naknade u naravi.

U današnje vrijeme pronalaženje sponzora je prilično teško, a posebno je uočena velika razlika između malih i velikih gradova u sportskoj ponudi pa tako i u sponzorstvu. U malim sredinama sponzori izgledaju angažiraniji vjerojatno zbog osjećaja pripadnosti. Tada se pokazalo da većinu vremena angažiraju tvrtke koje žele povećati svoju vidljivost i financijske prihode. vrlo dobro poznaju timove.

Ipak, analiza situacije u fokus grupama pokazuje da ako se tvrtke bave sponzoriranjem društvenih vrijednosti, to daje odlične rezultate. Prodaja CRS-a tvrtkama uvijek je dobra ideja.



Kada govorimo o preprekama, granice bi se mogle sažeti na sljedeći način:

- Nema kvalificirane osobe ili nedostatak kompetencija za razradu, pripremu i razvoj marketinške strategije.
- Ljudski resursi u malim strukturama obično ili vrlo često imaju nekoliko uloga.
- Nedostatak mogućnosti za obuku.

Predložena su i neka rješenja za te probleme, a podijeljene su i neke najbolje prakse.

1. Prije svega, volontiranje je spomenuto kao vrlo jak resurs.
2. Kontinuirana obuka unutar organizacije i prenošenje vještina jedne na drugu, neformalni pristupi učenju i međusobno učenje također se smatraju relevantnim rješenjem za pružanje poboljšanja.
3. Bolja svijest o rastu i razvoju kluba, te njegovim potrebama koje se u skladu s tim razvijaju.

U tom smislu najvažnije kompetencije sportskog menadžera su ili poznavanje sportskih aspekata i njihovo vrlo dobro ovladavanje, bilo znanje i know-how u marketinškim i prodajnim aspektima, kao i sve vrste organizacijskih i strukturnih kompetencija su zaista potrebne.

Što se toga tiče, svi sudionici fokus grupe smatraju projekt vrlo relevantnim i nadaju se da će dati značajne rezultate, posebno u smislu marketinške edukacije za menadžere i zaposlenike sportskih klubova. Svim sudionicima je drago što su mogli doprinijeti ovakvom razvoju i pronalaženju rješenja za poboljšanje unutar sektora.

Sassari Torres Femminile

Tijekom ove fokusne grupe raspravljalo se o važnosti marketinga ženskog nogometa, a sudionici vjeruju da su među prednostima koje se mogu postići poboljšanjem marketinške komunikacije i strategija vidljivosti:



- Privucite veliki broj novih registracija
- Proširite timsku bazu
- Povećajte broj i napravite nastavak generacije
- Bolje poznavanje discipline
- Prenesite jasnu poruku da ženskom nogometu treba dati maksimalan

dignitet

- Okupite ljude i djecu i odrasle
- Neka ženski nogomet bude viđen

Da bi se to postiglo, oni misle da se može koristiti niz strategija kao što su:

- Slobodni kampovi
- Besplatne promocije (aktivnosti)
- Komunikacije na društvenim mrežama
- Napredovanje kroz društvene projekte do cilja

Međutim, postoje prepreke koje ih zaustavljaju. Osim financijskih, došle su do imena:

- Razina podrške koju dobivaju mediji/tisak
- Malim i srednjim poduzećima teško je sponzorirati, a velike tvrtke čekaju da vide konačnu bilancu i nakon toga odluče hoće li ili ne ulagati u promociju
- Pronađite ljudske resurse koji će se posvetiti projektima
- Mentalitet nekih igrača da misle da ne mogu postati prvaci iako imaju potencijala

Na kraju su naglasili da marketinški planovi mogu biti uzrok i posljedica nedostatka resursa. vjeruju da je to više razlog nego posljedica, međutim, može se smatrati i djelovati čim se njihovom implementacijom bave neprofesionalci.

Bulgarian Sports Development Association



Fokusna grupa RINMSASFT provedena u Bugarskoj uključivala je predsjednike, sportske direktore i menadžere sportskih subjekata, a sve sudionice bile su žene, u dobi između 36 i 40 godina. Održana na bugarskom jeziku, fokus grupa omogućila je predstavnicima sportskih organizacija, od kojih svi imaju više od 10 godina iskustva u području sporta, da podijele svoje perspektive, ideje i razmišljanja o projektnim pitanjima.

Sudionici fokusne grupe bili su visoko motivirani, ambiciozni i spremni za razgovor i raspravu, strastveni da doprinesu rezultatima projekta jer im se tema projekta čini vrlo važnom.

Prema mišljenju sudionika, dobra marketinška strategija može dovesti do većeg sudjelovanja u njihovim sportskim klubovima, veće vidljivosti, boljeg razumijevanja njihovih ciljeva i namjera kao sportskih organizacija, promicanja njihovih zadataka, većeg broja oglašivača i sponzora. Svi sudionici istaknuli su veliku važnost marketinga, komunikacije i vidljivosti.

Svatko koristi društvene medije kao glavni izvor oglašavanja, uključujući sportske organizacije na različitim razinama. Neki od njih koriste letke, brošure i plakate, ali rijetko iz dva razloga - slab učinak i nedostatak proračuna za oglašavanje za tiskanje oglasa. Niti jedan od okupljenih sportskih klubova nikada nije platio medijsko oglašavanje u javnim/privatnim medijima. Analizirani sportski subjekti redovito šalju priopćenja za tisak sportskim web stranicama i časopisima, ali prema njima postoji nedostatak interesa medija za ženski sport u Bugarskoj.

Tijekom rasprave sudionici su istaknuli glavne strategije koje provode:

- Marketing - Društveni mediji, letci, brošure i plakati.
- Komunikacija - priopćenja za sportske web stranice i časopise
- Vidljivost - oglašavanje u nacionalnim i lokalnim medijima, oglašavanje na nacionalnim i lokalnim sportskim web stranicama te oglašavanje u nacionalnim i lokalnim tiskanim medijima.



Produblјivanje teme i analiza vještina i znanja koje bi sportski menadžeri trebali razvijati i dalje usavršavati uglavnom su povezani sa sposobnostima vodstva i različitim aspektima menadžmenta kao npr.:

- Izvrsne vještine vođenja i komunikacije.
- Kreativnost.
- Učinkovit marketing na društvenim mrežama (digitalni marketing).
- Ambicija.
- Posveta.
- Ustrajnost.
- Želja i motivacija za rad.
- Pismenost.
- Potrebna edukacija iz oblasti sporta.

U okviru rasprave, posvećene glavnim prednostima ili razlozima za sponzoriranje poluprofesionalnog ženskog sportskog tima, sudionici su izvijestili da su na temelju iskustva do sada glavne točke:

- Manja konkurencija među oglašivačima i sponzorima u ženskom sportu u Bugarskoj.
- Više žena sportskih zvijezda u Bugarskoj.
- Bolji uvjeti za oglašivače.
- Lakše doći do željene ciljne skupine (žene i djevojke).

Analizirajući vruću temu kako privući oglašivače i financijske doprinose sportskom sektoru, sudionici rasprave dali su dragocjene informacije da mogućnost privlačenja sponzora uvelike ovisi o sportskom i društvenom uspjehu sportske strukture. Prema riječima sudionika fokus grupe, glavni zahtjevi koje sponzor traži od subjekta kojeg sponzorira su:

- Uspjeh sportskog kluba ili sportaša dovodi do veće želje za sponzorstvom.



- Javno mišljenje o određenom sportašu ili sportskom klubu.
- Vidljivost (popularnost) sportskog kluba ili sportaša u društvu.

Svi sportski klubovi susreću se s različitim izazovima u svom nastupu na polju vidljivosti i marketinga. Također postoji nedostatak specifičnih formalnih ili neformalnih obrazovnih mogućnosti u području menadžmenta u sportu, usmjerenih na sportske administratore. Glavne prepreke s kojima se obično susrećemo kada pokušavamo implementirati strategije marketinga, komunikacije i vidljivosti su:

- Nedostatak financijskih sredstava.
- Nedostatak pažnje i pokrivenosti tiskanih medija i internetskih stranica
- Nedostatak pozornosti javnih i privatnih organizacija na lokalnoj, regionalnoj i nacionalnoj razini.

Ženski sport i ženski sportski klubovi (isključujući sport na nacionalnoj razini) u kompliciranom su stanju unatoč uspjesima koje ponekad postižu. Probleme zanemaruju kako država, tako i lokalni i regionalni nositelji razvoja sporta. Ima još puno toga za učiniti, ali razvoj ženskog sporta u Bugarskoj ovisi o nama, rekli su sudionici fokus grupe.

Riječki sportski savez

Prednosti koje se mogu postići poboljšanjem marketinških, komunikacijskih i strategija vidljivosti su povećanje svijesti o marki - promocija povećava svijest i pomaže u stvaranju pozitivnog imidža marke; poboljšanje segmentacije - promocija pomaže identificirati različite tržišne segmente i ciljati prave potrošače; povećanje broja kupaca - promocija pomaže upoznati kupce s markom i na taj način povećava broj potrošača te prodaju i profit - promocija u konačnici ima za cilj povećati prodaju proizvoda ili marki (sport) koji se promoviraju.

Stvaranje sadržaja koji se stalno pronalazi kada netko traži odgovor može utjecati na reputaciju robne marke. Ponuda sadržaja koji nudi savjete, obrazovanje i korisna rješenja slobodno i bez prodajnog predstavljanja gradi povjerenje potencijalnih kupaca i kupaca. Važnost marketinga, komunikacije i vidljivosti u sportskim subjektima bitan su i neizostavan dio današnjeg sporta koji zahtijeva



njegovo sustavno vođenje i proučavanje kroz sistematizaciju znanja o marketingu u sportu.

Iako u Hrvatskoj možda još uvijek nema dovoljno prostora za razvoj sportskog marketinga, klubovi bi trebali pratiti svjetske trendove i uložiti trud u marketing jer je to jedini način opstanka u današnjem poslovnom okruženju. Strategije koje se mogu implementirati za poboljšanje marketinga, komunikacije i vidljivosti sportskih subjekata su izravni marketing koji može uključivati telemarketing, izravnu poštu, kataloge, TV i radio reklame, tiskane materijale (razne vrste letaka), internet oglašavanje – oglase koji iskaču ili pojavljuju se na raznim web stranicama (banneri, pop up oglasi), webshopovima.

Prodaja ulaznica i prijava za sportske događaje, prodaja sportskih ili brendiranih proizvoda, predstavljanje sportaša, prijenosi sportskih događaja i prezentacija svih ovih informacija profesorima i studentima u predavaonicama, fakultetima. Programi članstva koji navijačima i sportskim organizacijama omogućuju jačanje međusobne veze. Sportska sponzorstva nastaju kada sportska organizacija ili sportaš ima potporu treće strane. Obje strane imaju koristi od sponzorskog odnosa: sportska organizacija (sponzorirana) dobiva novac ili proizvode, a sponzor dobiva koristi od pozitivne veze s uspješnim sportskim timom ili sportašima. Vještine ili kompetencije koje sportski menadžer treba imati za provedbu marketinških, komunikacijskih i strategija vidljivosti – menadžeri moraju upravljati procesima planiranja projekata, organizirati projekte u sportu i uspješno upravljati projektnim planom sportskog subjekta.

Menadžeri moraju upravljati marketinškim paradigmama u sportu i razviti marketinški plan. Sportski menadžeri moraju znati prepoznati kritična obilježja motivacije i kreirati timski identitet i razviti brend u sportu, te upravljati financijama u sportu, odnosno upravljati procesima upravljanja financijama u sportu. Prednosti ili razlozi za sponzoriranje poluprofesionalnog ženskog sportskog tima su niži troškovi samog sponzorstva. Neki brendovi možda nikada ne bi mogli ni sanjati o sponzoriranju popularnog muškog sportskog tima, ali možda imaju proračun za sponzoriranje ženskog tima. Sponzoriranje ženskih timova također otvara



moogućnosti tržištu koje možda nikada neće imati robne marke koje bi sponzorirale muške sportske timove jer nemaju publiku do koje bi željeli doprijeti - npr. kozmetičke marke koje ostvaruju veliku zaradu.

Organizacije mogu stvoriti partnerstva s mnogo manje ulaganja nego u muški sport, budući da je u prošlosti nedostajalo ulaganja u ženski sport. Glavni zahtjevi koje sponzor traži od subjekta kojeg treba sponzorirati su natjecanje za udio ograničenih proračuna za sponzorstvo, a sponzori koji ih financiraju očekuju određenu naknadu za uloženi novac. Tvrtke koje ulažu u sport najveću atraktivnost vide u mogućnosti boljeg definiranja ciljnih skupina na troškovno najprihvatljiviji način. Sportske organizacije ili sami pojedinci ne moraju imati previše motiva pri pronalasku sponzora jer znaju što od njih očekuju, financijsku potporu, što zna i sam sponzor. Kada tvrtka bira između nekoliko sportskih organizacija, udruga ili pojedinaca, ima nekoliko stavki na umu kao što su rizik od neuspjeha, razina popularnosti koje joj mogu pomoći u odabiru kandidata i odabiru pravog za njih.

Barijera na koju nailazi pri provođenju marketinških, komunikacijskih i strategija vidljivosti razlog je što će organizacije (sponzori) odabrati klub koji ima puno veću medijsku pozornost i ostvaruje samo dobre rezultate – što ima kontraefekt kod „slabijih“ sportskih klubova koji onda nemaju šanse za dodatno financiranje i posljedično im je vrlo teško postići bolje rezultate. Na taj način se vrtimo u krug i klubovi koji su u slabijoj poziciji uglavnom su u toj poziciji i dugoročno ostaju.



4. RASPRAVA I ZAKLJUČCI

Sport se intenzivno razvija u svim svojim segmentima, a posebno u gospodarskom. Sukladno razvoju sporta razvijaju se i zahtjevi i specifičnosti sporta u njegovom upravljanju. Sport je danas, kao samostalna gospodarska grana, preuzeo sve karakteristike poslovanja drugih grana. Upravljeti današnjim sportom mogu samo menadžeri koji imaju specifična znanja iz područja sporta i menadžmenta.

Na početku rada postavili smo dva cilja, s jedne strane jačanje kompetencija menadžera poluprofesionalnih ženskih sportskih timova kroz marketinške, komunikacijske i strategije vidljivosti, a s druge strane suočavanje s izazovom koji se odnosi na poznate postojeće sponzorstvo i razlike u financiranju između muških i ženskih sportskih timova na poluprofesionalnoj razini. Pregledom literature i analizom rezultata vidimo da se prilagodljivost marketing menadžera ženskih timova cijeni kao jedna od najvažnijih vještina za poboljšanje komunikacije i vidljivosti njihovih timova, a prilagodljivost na temelju istraživanja i analize informacije o tržištu za svaki tim. Ako postoji jedna stvar koja karakterizira sportsku industriju, to je njezina velika heterogenost unutar i unutar usluga. Slijedeći Fernández (2013) i Nogales (2006), ova se heterogenost može razumjeti i između muškog i ženskog sporta u smislu toga koje su marketinške strategije učinkovitije za postizanje predloženih ciljeva i poboljšanje povrata ulaganja. Samo istraživanjem tržišta moći će se smanjiti neizvjesnost odluka i maksimalno prilagoditi ponuda i potražnja, na taj način ćemo, kako navodi Fernández (2013), marketinške strategije moći što više kontekstualizirati kontekstu tržišta ženskog sporta.

Ova se ideja sukobljava s uočenim nedostatkom profesionalizacije marketinških menadžera tih timova; marketinške akcije treba karakterizirati njihova višedimenzionalnost i prilagodljivost, što zahtijeva obuku u specifičnim znanjima sportskog marketinga, a posebno ženskog sporta. Logično je misliti, kako navodi Dorado (2005), da je to samo posljedica nedostatka istraživanja i rada od kojih pati



industrija ženskog sporta, što je odlučujuća okolnost na tržištu tako konkurentnom kao što je sportska industrija (Carson i Gilmore, 2000).

Vještine ili kompetencije koje sportski menadžer treba imati za provedbu marketinških, komunikacijskih i strategija vidljivosti – menadžeri moraju upravljati procesima planiranja projekata, organizirati projekte u sportu i uspješno upravljati projektnim planom sportskog subjekta.

Koncept marketinga i, samim tim, dizajn njegove strategije je dinamičan koncept koji se mijenja, kako Rial (2007.) navodi. Prešli smo s koncepta usredotočenog na materijalne elemente proizvoda na drugi koncept koji je više usredotočen na nematerijalno. Kako ističe Scmitt (2000), marketing danas mora omogućiti generiranje višedimenzionalnih iskustava među kojima se ističe afektivna komponenta. Naime, ispitanice smatraju da u cilju poboljšanja marketinških strategija u komunikaciji u svim akcijama treba istaknuti emocionalnu komponentu, dajući naglasak svim vrijednostima koje ženski sport predstavlja i dajući im vrijednost, na taj način, prema mišljenju sugovornice, glavne prepreke koje ometaju komunikacijske strategije za ženski sport mogu se riješiti.

Za većinu ispitanika sve marketinške akcije usmjerene na poboljšanje komunikacije i vidljivosti kluba trebale bi se temeljiti na korištenju novih tehnologija, posebice društvenih mreža i većoj ulozi društveno odgovornog poslovanja. Kako navode Cantúa et al. (2018.) i Rojas (2013.), u sadašnjoj digitalnoj eri, sportski marketing mora evoluirati prema većoj implementaciji novih tehnologija i, prije svega, prema korištenju društvenih mreža kao glavnog kanala za komunikaciju, promociju i povećanje vidljivosti sportska industrija. Ova istaknutost društvenih mreža, prema mišljenju ispitanika, omogućuje tvrtkama da lociraju potrošače u segmentu ili profilu koji sportska tvrtka želi, omogućujući veću personalizaciju proizvoda (Goicoechea, 2016; Redondo & Rojas, 2013). Aktivnosti sportskog marketinga, kao i u bilo kojoj drugoj industriji, moraju se odražavati u dokumentu ili marketinškom planu; dizajn ovog plana evoluirao je od klasičnih 4 ps do drugih gdje je uloga potrošača prešla iz pasivnog agenta u aktivnog u cijelom procesu, uključujući dizajn marke. U tom smislu, Peer to Peer interakcija između korisnika tijekom marketinških akcija najviše



dolazi do izražaja zahvaljujući društvenim mrežama, zbog čega ih ispitanici smatraju jednim od stupova koji bi trebali poduprijeti marketing ženskog sporta (Redondo i Rojas, 2013.). Za sugovornike ove društvene mreže povećavaju vidljivost tvrtke širenjem tržišta s obližnjih na udaljenija.

Korištenje društvenih mreža za ispitanice treba biti prožeto jasnom društvenom orijentacijom o ulozi ženskog sporta u društvu, a društveno odgovorno poslovanje jasno navode kao jednu od glavnih strategija na kojima se temelji marketing i komunikacija njihove sportske organizacije. treba temeljiti. To se poklapa sa Solano (2013) koji smatra da je jedan od glavnih promotivnih alata koji poboljšava imidž poduzeća jasna predanost potrazi za pravednijim i ravnopravnijim društvom; kao što navodi ispitanica, jedna od prednosti ženskog sporta je to što utjelovljuje mnoge vrijednosti korporativne društvene odgovornosti težnjom za rodnom ravnopravnošću, među ostalim čimbenicima, u ovom slučaju kroz sport. Stoga, prema mišljenju ispitanika, dodaje društveno odgovorne vrijednosti koje sport ima intrinzično, kao što su napor ili razvoj pozitivnih emocija i druženja. Ovo posljednje može kod potencijalnih potrošača izazvati veći osjećaj onoga što Schmitt (2000) naziva grupnim identitetom ili kod samih ispitanika kao društvene mase, dodatno pojačavajući učinke komunikacijskih i promotivnih akcija. Pri tome uvijek treba imati na umu da te radnje moraju biti sadržane u marketinškom planu da bi bile učinkovite (Guillén et al., 2018; Solano, 2013). Naime, prema mišljenju ispitanika, prisutnost društveno odgovornog poslovanja može poslužiti za olakšavanje ulaska sponzora u timove, poput stvaranja poslovnih klubova. U tom smislu, tvrtke mogu pronaći u sponzoriranju ženskog sporta i zahvaljujući vrijednostima koje ono utjelovljuje mogućnost, prema Blázquez (2012.), poboljšanja svog prestiža, vjerodostojnosti i, ukratko, svog vodstva. To je uvijek, kako ističu ispitanici, daleko od seksističkih stereotipa, kao što je nažalost bio slučaj s prisutnošću žena u svijetu komunikacije.

Što se tiče prepreka s kojima se susreće pri pokušaju provedbe marketinških, komunikacijskih i strategija vidljivosti, osim očitih financijskih/ekonomskih prepreka, sljedeće prepreke ocijenjene su posebno teškima:



a) Razina podrške koju dobivaju mediji/tisak (vrlo slaba u slučaju malih organizacija)

b) Poteškoće s dobivanjem potpore/sponzora i od malih i srednjih poduzeća i od velikih poduzeća

c) Teško pronaći ljudske resurse koji su voljni posvetiti se organizaciji.

d) Nedostatak mogućnosti za obuku (Nema kvalificirane osobe ili nedostatak kompetencija u razradi, pripremi i razvoju marketinške strategije. Također nedostaju neformalni pristupi učenju i međusobno učenje)

e) Preklapanje uloga ljudskih resursa u malim organizacijama.

Možemo zaključiti da još uvijek postoji nedostatak obuke i profesionalizacije marketing menadžera u industriji ženskog sporta, tržištu koje karakterizira velika heterogenost i posljedično potreba za kontinuiranim prilagođavanjem marketinških i komunikacijskih strategija. Te se strategije moraju temeljiti na dva stupa:

- Korištenje društvenih mreža kao glavnog komunikacijskog kanala.
- Korporativna društvena odgovornost kao alat za artikuliranje raison d'être ženskog sporta u društvu.
- Organizacija specifičnih treninga ili tečajeva za one koji upravljaju sportskim klubovima/organizacijama.
- Zapošljavanje kompetentne, stručne osobe za razradu marketinških, komunikacijskih i strategija vidljivosti, kako bi doprinijeli postizanju kvalitetnih rezultata.
- Jačanje prisutnosti sportskih klubova/organizacija u školama.
- Podizanje svijesti o potrebi kvalificiranih profila s komunikacijskim/marketinškim vještinama.
- Sveobuhvatna komunikacijska strategija koja stoji iza sponzora i obuhvaća unutarnju vanjsku komunikaciju.



- Promicanje uključivanja volontera s različitim kompetencijama, koji mogu doprinijeti strategiji vidljivosti, a da pritom ne koriste ograničena finansijska sredstva.

Na temelju ovih zaključaka i s obzirom na to da većina ispitanika i konzultirana literatura ukazuju na ulogu koju bi ženski sport trebao imati u postizanju pravednijeg društva, predlažemo buduće pravce istraživanja za analizu koje su društvene mreže najučinkovitije za pružanje promotivnih i komunikacijske poruke te, s druge strane, analizirati i opisati percepciju koju drugi dionici imaju o ulozi ženskog sporta u društvu te kako ženski sport jest i treba biti tretiran u društvu.

5. REFERENCE

Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM) (2015). Primer estudio sobre el estado del patrocinio deportivo en España. <https://www.dircom.org/wp-content/uploads/2021/03/primer-estudio-estado-patrocinio-deportivo-espana.pdf>

Bartoluci, M. (1997). Economics and management of sports. Faculty of Physical Education, University of Zagreb.

Bartoluci, M. (2003). *Economics and management of sports*. Informator.

Bartoluci, M. & Škorić, S. (2009). *Management in sports*. Coach Training Department of the Zagreb Polytechnic University, Faculty of Kinesiology.

Blanco, E. (2016). Tendencias en gestión deportiva. *Revista española de educación física y deportes*, (414), 13-16.

Blázquez, A. (2012). *Marketing deportivo: 13 historias*. Barcelona: Editorial INDE.



- Brauer, S. & Brauer, G. (2008). *Was ist bloss los mit den Deutschen—Sport and national reputation. The 2006 FIFA World Cup and Germany's image worldwide*. <http://www.fifa.com/search/index.html?q=Brauer>
- Breuer, C. & Wicker, P. (2009). Sports clubs in Germany. In C. Breuer (Ed.), *Sport Development*.
- Buble, M. (2006). *Fundamentals of Management*. Synergy.
- Cantúa, J., Espinoza, F., Flores, J., Romero, M., Ruiz, J., & Andrade, P. (2018). El marketing deportivo a través medios electrónicos; Estrategia para promover actividad física y disminuir la prevalencia de enfermedades crónicas. *Revista De Investigación Académica Sin Frontera*, (27), 1-16. <https://doi.org/10.46589/rdiasf.v0i27.196>
- Capriotti, P. (2005). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Ariel.
- Carson, D. & Gilmore, A. (2000). SME marketing management competencies. *International Business Review*, 9(3), 363-382. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(00\)00006-8](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(00)00006-8)
- Carson, D. & Hill, J. (1992). Marketing education for entrepreneurs. *Proceedings of The International Council for Small Business 37th World Conference, Toronto, June, pp. 607–631*.
- Cherubini, S. (1997). *Sport marketing*. Franco Angeli.
- Cherubini, S. (2015). *Marketing and management in sport*. Franco Angeli.
- Cherubini, S. & Canigiani, M. (2000). *CO-marketing in sport. Strategies of cooperation in the sport market*. Franco Angeli.
- Collesei, U. (2000). *Marketing* (3° ed.). Cedam.
- Consejo Superior de Deportes (CSD) (2019). *Anuario de Estadísticas Deportivas 2019*. Secretaría General Técnica.
- Costa, J. (2003). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. La Crujía.
- Costa, J. (2005). *La imagen de marca, un fenómeno social*. Paidós.



- Covell, D., Walker, Sh., Siciliano, J. & Hess, P.W. (2002). *Managing Sports Organizations: Responsibility for Performance*. Thomson South-Western.
- Dorado, A. (2005). *Estrategias de gestión para avanzar hacia la excelencia. Cuadernos Técnicos de Gestión Deportiva*. Madrid: Círculo de Gestores Deportivos de Madrid, Organización y Promoción de Actividades Deportivas (OPADE).
- Drengner, J. (2003). *Imagewirkungen von Eventmarketing: Entwicklung eines ganzheitlichen Messansatzes*. DUV.
- Federal Government Online (Germany) (2006). *Deutschland-Tourismus: Erwartungen weit Übertroffen*.
<http://www.hotelier.de/news/hotellerie/18214/FIFA-Fussball-Weltmeisterschaft-2006-Erwartungen-fr-den-Deutschland-Tourismus-weit-bertraffen>
- Federal Statistical Office (2007). *Ausgaben des Bundes und der Länder für den Sport von 1975 bis 2004 [Expenditure of the state and the federal states on sports from 1975 to 2004]*. Federal Statistical Office.
- Fernández, E. (2013). Marketing. La clave del éxito en los clubes deportivos. *EFDeportes.com, Revista Digital, 180*.
<https://www.efdeportes.com/efd180/marketing-en-los-clubes-deportivos.htm>
- FIFA (2011). *TV Data*. <http://www.fifa.com/>
- FIFA (2012). Data on the 2006 World Cup. <http://www.fifa.com/worldcup/archive/germany2006/index.html>
- Florek, M., Breitbarth, T. & Conejo, F. (2008). Mega event = mega impact? Travelling fans' experience and perceptions of the 2006 FIFA World Cup Host Nation. *Journal of Sport and Tourism, 13(3)*, 199–219. <https://doi.org/10.1080/14775080802310231>
- Gallardo, L. & Jiménez, A. (2004). *La gestión de los servicios deportivos municipales*. INDE.



- Gambau, V. (2016). Identificación profesional en el ámbito de la dirección y gestión deportiva. En García-Tascón, M., Pradas, M. & Torrero, R., *El gestor deportivo. En la organización del deporte en la sociedad actual* (pp. 57-92). Wanceulen Editorial.
- German Olympic Sports Confederation (2010). *Bestandserhebung 2009*. http://www.dosb.de/fileadmin/fmdosb/downloads/bestandserhebung/2009_Heft_Aktualisierung_vom_15.04.2010.pdf
- German Tourist Board (2007a). *The 2006 FIFA World Cup and its effect on the image and economy of Germany*. http://www.germany.travel/media/en/pdf/dzt_marktforschung/Fazit_der_FIFA_WM_2006_PDF.pdf
- German Tourist Board (2007b). *The importance of tourism*. <http://www.germanytourism.de>
- Gilibets, L. (2013). *Marketing deportivo: el marketing al servicio del deporte*. <https://blogmarketingdeportivo.com/2013/12/03/marketing-deportivo/>
- Gimeno, F. & París, F. (2000). La formación continua de mandos intermedios en organizaciones deportivas: Detección de necesidades y alternativas de formación de carácter psicológico. *Ciencia y psicología*, 7(1), 49-63.
- Gobé, M. (2005). *Branding emocional. El nuevo paradigma para conectar las marcas emocionalmente con las personas*. Divine Egg.
- Goicoechea Badiola, J. M. (2016). *Social Media Marketing como herramienta del mix de comunicación*. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad del País Vasco.
- Guillén, L., Martínez, L., & Montano, F. (2018). La responsabilidad social en el marketing deportivo. *Universidad y Sociedad*, 10(2), 175-180. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000200175
- Horch, H.-D. (1992). *Geld, Macht und Engagement in freiwilligen Vereinigungen. Grundlage einer Wirtschaftssoziologie von Non-Profit-Organisationen* [Money,



power, and engagement in voluntary associations. Basis of an economic sociology of non-profit organizations]. Duncker & Humblot.

Horne, J. & Manzenreiter, W. (2006). *Sports Mega-Events: Social Scientific Analyses of a Global Phenomenon*. Blackwell.

IAB Spain (2019). Estudio anual de redes sociales. <https://iabspain.es/estudio/estudio-anual-de-redes-sociales-2019/>

Kersting, N. (2007). Sport and national identity: A comparison of the 2006 and 2010 FIFA World Cups (TM). *Politikon*, 34(3), 277–293. <https://doi.org/10.1080/02589340801962551>

Köhler, H. (2004). *Inaugural address of Germany's president in full*. <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,301109,00.html>

Kroeber-Riel, W. (1987), Informationsüberlastung durch Massenmedien und Werbung in Deutschland. *Die Betriebswirtschaft*, 47(3), 257-264.

Lasslop, I. (2003), *Effektivität und Effizienz von Marketing-Events: Wirkungstheoretische Analyse und empirische Befunde*. Gabler.

Levermann, T. (1998) Markt- und Kommunikationsbedingungen für den Einsatz innovativer Marketingmaßnahmen. In O. Nickel (Ed.) *Eventmarketing: Grundlagen und Erfolgsbeispiele*, (15-24). Vahlen.

Lin, C-Y., Lee, P-C. & Nai, H-F. (2008). Theorizing the role of sports in state-politics. *International Journal of Sport and Exercise Science*, 1(1), 23–32.

Marín-Barnuevo, D. (2006). El ordenamiento jurídico del deporte. En L. Gallardo & J. Lozano (Dirs.), *Futuras claves en la gestión de organizaciones deportivas* (pp. 17-32). Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.

Mars, A. (2013). *¿Por qué somos del Atleti?* http://economia.elpais.com/economia/2013/05/actualidad/1370022428_146046.html. 31/



- Matatoros, S. (2018). *Iberdrola, potencia para el deporte femenino español*.
<http://www.expansion.com/directivos/deportenegocio/2018/05/03/5aea0bad468ae b81248b45b8.html> L
- Mayorga, S. (2014). Grado de planificación y gestión estratégica en el proceso de branding en los clubes LFP en España. *Cuadernos*, (34), 93-102.
<https://doi.org/10.7764/cdi.34.580>
- Nichols, W. (2014). Wirksam Werben. *Harvard Business Manager*, 1(6- 15).
- Nogales-González, J. (2006). Estrategias de marketing en clubes deportivos [Marketing strategies in sport clubs]. *E-balonmano. com: Revista de Ciencias del Deporte*, 2(3), 45-52.
- Novak, I. (2006). *Sports marketing and sports industry*. Zagreb
- Nye, J. S. (1990). Soft Power. *Foreign Policy*, 80, 153–171.
- Ollé, R. & Ríu, D. (2009). *El nuevo brand management*. Gestión.
- Palmer, A. (1994). *Principles of services marketing*. McGraw-Hill.
- Papić A. (2008). *Framework for a strategic educational plan for sport managers on the local and regional level in Croatia*. HOO.
- Pedersen, P., Parks, J., Quarterman, J., & Thibault, L. (2010). *Contemporary sport management (4th ed.)*. Human Kinetics.
- Puentes, L. (2015). *Marketing deportivo. Una excelente estrategia de mercado donde la pasión genera consumidores*.
<http://info.netcommerce.mx/blog/marketing-deportivo-una-excelente-estrategia-de-mercado-donde-la-pasion-genera-consumidores/>
- Ramírez, J. (2006). Innovación y marketing deportivo: la creatividad. *ICONO 14, Revista de comunicación y tecnologías emergentes*, 3(2).
<https://doi.org/10.7195/ri14.v3i2.422>



- Redondo, M. & Rojas, P. (2013). *Cómo preparar un plan de social media marketing: En un mundo que ya es 2.0*. Gestión 2000.
- Rial, J. (2007). *La evaluación de la calidad percibida como herramienta de gestión en servicios deportivos* (Tesis doctoral). Universidad de Santiago de Compostela.
- Rumbo, J. D. (2002). Consumer Resistance in a World of Advertising Clutter: The Case of Adbusters. *Psychology & Marketing*, 19(2), 127-148. <https://doi.org/10.1002/mar.10006>
- Schmitt, B. H. (2000). *Experiential marketing*. Deusto.
- Shank, M. D. (2005). *Sports marketing: a strategic prospective* (3° ed). Pearson.
- Sikavica, P. & Bahtijarević-Šiber, F. (2004). *Management. Management theory and extensive empirical research in Croatia*. Masmedia.
- Sikavica, P. & Novak, M. (1999). *Business organization*. Informator.
- Sistenich, F. (1999). *Eventmarketing: Ein innovatives Instrument zur Metakommunikation in Unternehmen*. DUV.
- Solano Santos, L. F. (2013) Responsabilidad Social Corporativa en el Patrocinio Deportivo. *Historia y Comunicación Social*, 18, 255-265. https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2013.v18.43960
- Tse, A. C. B. & Lee, R. P. W. (2001). Zapping Behaviour During Commercial Breaks, *Journal of Advertising Research*, 41(3), 25-29.
- Van Ham, P. (2001). The rise of the brand state. The postmodern politics of image and reputation. *Foreign Affairs*, 80(5). http://heinonline.org/HOL/Page?handle=hein.journals/fora80&div=73&g_sent=1&collection=journals#772
- Villafañe, J. (2004). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Pirámide.
- Wakefield, K. L. (2007). *Team sports marketing*. Elsevier.



Weinberg, P. (1993), Cross Cultural Aspects of Emotional Benefit Strategies. *European Advances in Consumer Research*, 1, 84-86.

Witkemper, C., Lim, C. H., & Waldburger, A. (2012). Social Media and Sports Marketing: Examining the Motivations and Constraints of Twitter Users. *Sport Marketing Quarterly*, 21, 170-183.

Wohlfeil, M. & Whelan, S. (2005). Event-Marketing as Innovative Marketing Communications: Reviewing the German Experience. *Journal of Customer Behaviour*, 4(2), 181-207. [https://doi.org/ 10.1362/147539205479721](https://doi.org/10.1362/147539205479721)

Wohlfeil & Whelan (2006). Consumer Motivations to Participate in Event-Marketing Strategies. *Journal of Marketing Management*, 22(5-6), 643-669, <https://doi.org/10.1362/026725706777978677>



6. PRILOZI

PRILOG 1. ISTRAŽIVANJE KOMPETENCIJA UPRAVLJANJA

- Spol
- Godine
- Država
- Sportska Organizacija
- Trenutna pozicija
- Poslovno iskustvo
- Razina obrazovanja

Kompetencije sportskih menadžera

Upute: rangirajte važnost svake kompetencije odabirom samo jednog broja sa sljedeće ljestvice: 1= uopće nije važno (nepotrebno), 2= vrlo nevažno, 3= pomalo nevažno, 4= neutralno, 5= malo važno, 6= vrlo važno, 7= izuzetno važno (Bitno).

Upravljačko razmišljanje

1. Razvijanje novih ideja za poboljšanje organizacijskog učinka.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

2. Generiranje konstruktivne kritike za poboljšanje ključnih aspekata.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

3. Analiza i rješavanje organizacijskih problema.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

4. Razumijevanje funkcioniranja organizacije za provedbu učinkovitog upravljanja.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

Učinkovita komunikacija



5. Aktivno i pažljivo slušanje drugih.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

6. Priprema pismenih i usmenih izlaganja.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

7. Razumijevanje i poštivanje tuđih osjećaja i ideja.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

8. Govoreći jasno i artikulirano.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

Rukovodstvo

9. Promicanje konstruktivnog rada pod stresom i pritiskom.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

10. Utjecaj na ljude da postignu organizacijske ciljeve.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

11. Davanje drugima ovlasti potrebnih za postizanje ciljeva.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

12. Motiviranje radnih timova prema ispunjavanju ciljeva usklađenih s organizacijskom strategijom.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

Financijski Marketing



13. Primjena računovodstvenih načela u organizaciji i izrada financijskog plana.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

14. Priprema i obrana prijedloga proračuna.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

15. Izrada financijskih izvješća.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

16. Analiza financijskih izvješća za donošenje odluka.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

Menadžment ljudskih potencijala

17. Promicanje razvoja zaposlenika prema ostvarenju ciljeva.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

18. Ocjenjivanje učinka zaposlenika.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

19. Definiranje i postavljanje standarda kvalitete za zaposlenike.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

20. Osiguravanje poštivanja pravednih radnih propisa.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

Marketing

21. Izrada i provedba marketinških planova.



Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

22. Korištenje sponzorstava za potporu sportskim aktivnostima.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

23. Priprema i obrana prijedloga za sponzorstva.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

24. Provedba strategija za poboljšanje imidža organizacije.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

Upravljanje

25. Razvijanje politika za glatko funkcioniranje organizacije.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

26. Provođenje napora da se pokaže dobra odgovornost.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

27. Provođenje napora za povećanje organizacijske transparentnosti.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

28. Provođenje akcija za društvenu odgovornost.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

Pravni osnov



29. Razumijevanje općih pravnih aspekata koji se odnose na organizaciju i njezino funkcioniranje.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

30. Provedba pravnog okvira za fiskalno upravljanje.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

31. Razumijevanje nacionalnih zakona i djelovanje u skladu s njima.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

32. Razumijevanje pri traženju savjeta i podrške u pravnim pitanjima.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

Upravljanje događajima

33. Zakazivanje sportskih aktivnosti (sportska natjecanja, sportske klinike, konferencije, seminari, itd.)

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

34. Provođenje i procjena potreba događaja.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

35. Koordinacija jedinica događaja kao što su planiranje, komunikacija, rezervacija itd.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno



36. Sudjelovanje u aktivnostima vezanim uz nagrade i priznanja.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

Upravljanje rizicima

37. Predviđanje prepreka i razvoj planova za nepredviđene situacije.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

38. Provođenje rutinskih pregleda objekata i opreme.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

39. Provođenje mjera za sprječavanje incidenata i nesreća.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

40. Razvijanje strategija za minimiziranje utjecaja potencijalnih rizika.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

Upravljanje sportskim objektima

41. Primjena odgovarajućih načina skladištenja opreme i zaliha.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

42. Razvijanje mjera za sprječavanje zlouporabe objekata.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

43. Provedba odgovarajućeg plana za očuvanje opreme.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno



44. Održavanje i popravak objekata.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

Upravljanje vremenom

45. Postavljanje prioriteta u aktivnostima i zadacima.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

46. Delegiranje dužnosti i odgovornosti za maksimiziranje učinkovitosti.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

47. Provedba postupaka vremenske analize.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

48. Pridržavanje rasporeda i izvršavanje zadataka na vrijeme.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

Računalne vještine

49. Korištenje računalnih tehnologija za pojednostavljenje glavnih zadataka.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

50. Ovladavanje uredskim paketom za izradu uredskih dokumenata.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno



51. Korištenje prilagođenog računalnog softvera za vođenje određenih aktivnosti u organizaciji.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

52. Upravljanje statističkim podacima i proračunskim tablicama.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

Informacijska tehnologija

53. Periodično pravljenje sigurnosnih kopija podataka.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

54. Upravljanje komunikacijom putem elektroničkih sredstava, internih mreža i interneta.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

55. Pristup ažuriranim informacijama za poboljšanje organizacijske izvedbe.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

56. Pristup potrebnim tehnološkim elementima koji jamče učinkovitost.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

Odlučivanje

57. Korištenje objektivnih kriterija pri donošenju odluka.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno



58. Pružanje kreativnih alternativa i odabir najbolje opcije među njima.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

59. Razmatranje etičkih implikacija prije poduzimanja radnji.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

60. Uzimanje u obzir glavnih dionika prilikom donošenja odluka.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

Filozofija I etika

61. Trajanje kontinuiranog učenja i razvoja unutar organizacije.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

62. Poticanje organizacijskih načela i vrijednosti.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

63. Biti uzor u primjeni etičkih načela.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

64. Ulaganje napora za ostvarenje organizacijske vizije.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

Istraživanje

65. Potpora istraživačkim projektima u području sporta.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno



66. Promicanje razmjene znanja s drugim sportskim organizacijama i/ili profesionalcima.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

67. Uspostavljanje strateških saveza sa sveučilištima.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

68. Poticanje analize podataka u istraživačke svrhe.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

Sportski temelji

69. Razumijevanje normi i pravila vezanih uz sport.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

70. Poznavanje znanstveno-tehničkih elemenata sporta.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

71. Razumijevanje organizacijske strukture sporta.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

72. Razumijevanje posebnosti sporta među ostalim sportovima.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

Upravljanje kontrolom



73. Implementacija sustava ocjenjivanja za kontrolu organizacijske uspješnosti.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

74. Pružanje sustava povratnih informacija kako bi se omogućila veća organizacijska agilnost.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

75. Kontrola individualnog učinka osoblja.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

76. Osiguravanje ispunjenja ciljeva, ciljeva i standarda.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

Usmjerenost na rezultat

77. Ulaganje napora za postizanje organizacijskih ciljeva.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

78. Provedba radnji kako bi rezultati bili učinkovitiji.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

79. Promicanje sustava poticaja na temelju rezultata.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

80. Kontinuirano mjerenje organizacijske uspješnosti.



Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

Odnosi s javnošću

81. Uspostavljanje i održavanje odnosa sa sportskim trenerima i sportašima.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

82. Stvaranje i održavanje radnih odnosa s glavnim medijima.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

83. Uspostavljanje i održavanje radnih odnosa s glavnim sponzorima.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

84. Uspostavljanje i održavanje odnosa s glavnim autoritetima.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

Upravljanje projektima

85. Planiranje, provedba i procjena projekata.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

86. Razvijanje mogućnosti financiranja projekata.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

87. Upravljanje provedbom i organizacijom projektnih aktivnosti.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

88. Upravljanje radnim timovima za učinkovito postizanje ciljeva projekta.



Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

Strateški menadžment

89. Analiza organizacije s obzirom na njezine snage i slabosti.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

90. Provedba strategija za poboljšanje položaja organizacije.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

91. Prevođenje strategija u jasne ciljeve i taktike.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

92. Korištenje pokazatelja za mjerenje napretka strategija i pomoć pri donošenju odluka.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

Socijalne vještine

93. Izražavanje osjećaja i misli uz sposobnost aktivnog suočavanja s kritikom.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

94. Posjedovanje mreže kontakata izvan organizacije radi olakšavanja aktivnosti obrade.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

95. Upravljanje grupnim procesima i korištenje vještina svih uključenih.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno



96. Promicanje interakcije s drugim menadžerima iz vanjskih organizacija u društvenim aktivnostima.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

Upravljanje konfliktima

97. Rješavanje sukoba na pošten i učinkovit način.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

98. Pokazivanje pregovaračkih vještina, pravilnog ponašanja u visoko stresnim situacijama.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

99. Promicanje poštivanja različitosti i individualnih razlika.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

100. Prilagođavanje situaciji i učinkovito reagiranje u procesu donošenja odluka.

Nepotrebno 1 2 3 4 5 6 7 Iznimno bitno

DODATAK 2. FOKUS GRUPA UPRAVLJAČKIH KOMPETENCIJA

1. Što mislite koje se koristi mogu postići poboljšanjem vaših marketinških, komunikacijskih i strategija vidljivosti?



2. Koju važnost pridajete marketingu, komunikaciji i vidljivosti u svom subjektu?

3. Koje strategije provodite?

4. Što mislite koje se strategije mogu primijeniti za poboljšanje ...?
 - marketing,
 - komunikacija
 - I vidljivost.

5. Što mislite koje bi vještine ili kompetencije sportski menadžer trebao imati kako bi implementirao marketinške, komunikacijske i strategije vidljivosti?

6. Koje su prednosti ili razlozi za sponzoriranje poluprofesionalnog ženskog sportskog tima?

7. Što mislite koji su glavni zahtjevi koje sponzor traži od subjekta koji će biti sponzoriran?

8. Na koje prepreke obično nailazite kada pokušavate implementirati marketinške, komunikacijske i strategije vidljivosti?

9. Opći komentari ili razmatranja.



Disclaimer

The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

(Podrška Europske komisije za izradu ove publikacije ne znači odobravanje sadržaja, koji odražava samo stajališta autora, a Komisija se ne može smatrati odgovornom za bilo kakvu upotrebu informacija sadržanih u njoj.)

