

Marketing menadžment u sportu - primjer dubrovačkih sportskih klubova

Marketing Management in Sports - example of Dubrovnik sport clubs

izv. prof. dr. sc. Doris Peručić
Visoka škola za komunikacijski i turistički menadžment Edward Bernays
Ratkajev prolaz 8, 100000 Zagreb
Hrvatska
doris.perucic@bernays.hr

Maro Joković, mag. oec.
Odjel ekonomije i poslovne ekonomije Lapadska obala, 7 20000 Dubrovnik
Sveučilište u Dubrovniku
Hrvatska
maro.jokovic@gmail.com

Pregledni rad / *Review*

UDK / UDC: 339.138:<061.2:796>(497.5 Dubrovnik)

Primljeno / Received: 01. svibnja 2018. / May 1st, 2018.

Prihvaćeno za objavu / Accepted for publishing: 17. svibnja 2017. / May 17th, 2018.

Sažetak: Marketing ima ključnu ulogu u društvu kao cjelini. Sportski marketing obuhvaća sve procese za stvaranje i isporuku vrijednosti i prenošenje poruke o njoj polazeći od specifičnih uvjeta u kojima se formiraju odnosi među tržišnim subjektima i utječe na uspjeh sportskih klubova i sportskih događaja. U velikom broju sportskih klubova još uvijek nema sustavne primjene marketinga. U radu se istražuje primjena marketinga u dubrovačkim sportskim klubovima i stupanj razvijenosti svijesti menadžmenta o potrebi prihvaćanja marketinga kao poslovne filozofije. Istraživanje je provedeno metodom ispitivanja pomoću dubinskog intervjua s čelnim ljudima najuspješnijih dubrovačkih sportskih klubova i s tajnikom DSS-a športova. Iznoseni su uzroci neprovođenja planiranja i sustavne primjene marketinga u sportskim ustanovama u Dubrovniku, dosadašnje aktivnosti marketinškog djelovanja, problemi s kojima se susreću te su dane smjernice za bolje razumijevanje važnosti marketinga u sportu. Istraživanje je potvrdilo da nema sustavne primjene marketinga u sportskim ustanovama u Dubrovniku i da se aktivnosti marketinškog djelovanja svode uglavnom na razne oblike marketinške komunikacije s ciljnim tržišnim segmentima. Svijest menadžmenta o važnosti sportskog marketinga postoji, čelnici klubova i saveza ističu potrebu uspostave marketinških odjela unutar klubova, ali u praksi to još uvijek nije realizirano. Uz nedostatak financijskih sredstava, nedovoljno razumijevanje marketinga kao filozofije poslovanja jedan je od glavnih razloga neprovođenja sustavne primjene marketinga u sportskim ustanovama. Za uspješno upravljanje marketingom u sportskim ustanovama ključno je angažirati stručnjaka/voditelja sportskog marketinga te voditi računa o tome da je to pothvat na razini cijelog kluba koji pokreće njegovu viziju, misiju i strateško planiranje.

Ključne riječi: sport, marketing, dubrovački sportski klubovi, planiranje i implementacija sportskog marketinga

Summary: Marketing plays a key role in society as a whole. Sports marketing encompasses all processes for creating and delivering value and transmitting its message, starting from the specific conditions in which relationships between market players are formed and how it affected the success of sport clubs and sporting events. In a large number of sports clubs, there is still no systematic

application of marketing. The paper deals with the application of marketing in Dubrovnik sport clubs and whether management's awareness of the need to accept marketing as a business philosophy has been developed. The survey was conducted by a deep interview with leading people of the most successful Dubrovnik sport clubs and with the Secretary of the Dubrovnik Association of Sports. The causes of non-implementation of planning and systematic marketing application in the sports facilities in Dubrovnik, current marketing activity, problems encountered and the guidelines for a better understanding of the importance of marketing in sports were presented thereto. The research has confirmed that there is no systematic application of marketing in Dubrovnik sports facilities and that marketing activity activities are mostly reduced to numerous forms of marketing communication with the target market segments. Management awareness of the importance of sports marketing is developed, club leaders and Association point out the exigency to establish marketing departments within clubs, but in practice this has not yet been realized. Along with lack of financial resources, insufficient understanding of marketing as a business philosophy is one of the main reasons for not applying systematic marketing practices to sports facilities. To successfully manage marketing in sports facilities, it is crucial to engage sports marketing professionals/managers, but at the same time keep in mind that this is a club comprehensive initiative that drives its vision, mission, and strategic planning.

Keywords: sports, marketing, Dubrovnik sports clubs, planning and implementation of sports marketing

1 Uvod

Marketing je ključan za postizanje konkurentske prednosti na tržištu. Sportski marketing omogućuje zadovoljenje potreba sportskih potrošača sportskim proizvodima ili uslugama bolje od konkurenata. Marketing ima važnu ulogu u poslovanju sportskih klubova, može pozitivno utjecati na razvoj sportskih klubova, na plasman sportskih proizvoda i na povećanje broja gledatelja na tribinama sportskih borilišta. Međutim, u velikom broju sportskih klubova još uvijek nema sustavne primjene sportskog marketinga.

Grad Dubrovnik je, uz svoje prirodne ljepote, poznat i po uspjesima sportskih klubova koji imaju dugu tradiciju postizanja vrhunskih rezultata na domaćim i stranim natjecanjima, bilo da se radi o individualnim ili ekipnim uspjesima. Zbog toga se nameće pitanje upravljaju li sportski klubovi u Dubrovniku uspješno marketingom i promiču li sport ne samo kao djelatnost već i dio društvenog života. Osnovni cilj ovoga rada je istražiti u kojoj je mjeri marketing implementiran u sportskim klubovima u Dubrovniku, je li razvijena svijest menadžmenta o potrebi prihvaćanja marketinga kao poslovne filozofije te ukazati na njegovu važnost u djelovanju sportskog kluba. Za potrebe istraživanja postavljene su sljedeće hipoteze:

H1: Nema sustavne implementacije marketinga u sportskim ustanovama u Dubrovniku.

H2: Svijest o važnosti upravljanja marketingom u sportu još uvijek nije dovoljno razvijena.

2 Marketing u sportu

Marketing na sportskom tržištu mora se prilagoditi posebnostima toga tržišta. Obuhvaća sve procese za stvaranje i isporuku vrijednosti i prenošenje poruke o njoj polazeći od specifičnih uvjeta u kojima se grade odnosi među tržišnim subjektima. U Hrvatskoj često izostaje sustavna primjena marketinga u sportskim organizacijama/klubovima.

Sportski marketing kao poslovna koncepcija temelji se na koncepciji zadovoljenja potražnje za sportskim proizvodima ili uslugama i utječe na uspjeh sportskih klubova i sportskih događaja. Sportski marketing „podrazumijeva stvaranje sportskih proizvoda i usluga koje svojim obilježjima i količinom, uz odgovarajuće cijene, prodaju i distribuciju te promociju na profitabilan način zadovoljavaju potrebe

i želje potrošača na sportskim tržištima“ (Marušiću, 2004, 98). Bartoluci (2003, 241) definira sportski marketing kao „društveni proces kojim pojedinci i društvo primjenom koncepcije marketinga u svim subpodručjima sporta dobivaju ono što im je potrebno i što žele, uz pomoć skupa aktivnosti kojima se putem tržišta razmjenjuju sportski proizvodi i usluge“. Beech i Chadwick (2010, 128) navode kako je „osnovni cilj aktivnosti sportskog marketinga zadovoljiti pravu potrebu kupaca sportskim proizvodima ili uslugama koje nude pogodnosti bolje od ponude konkurencije, a istodobno ostvariti najvišu održivu dobit“. „Sportski marketing sastoji se od aktivnosti koje imaju za cilj zadovoljiti potrebe i želje sportskih potrošača kroz proces razmjene. Sportski marketing se razvio u dva smjera: marketing sportskih proizvoda i usluga izravno sportskim potrošačima i marketing drugim potrošačima i industrijskim proizvodima i uslugama kroz partnerstvo i promociju sa sportskim ustanovama“ (Mullin et al., 2014, 10).

Marketing razvija načine djelovanja putem tzv. 4P odnosno četiri marketinške funkcije, a to su: proizvod (engl. *product*), cijena (engl. *price*), distribucija (engl. *place*) i promocija (engl. *promotion*). Njihovom optimalnom kombinacijom nastaje marketinški miks. Svaki od četiriju P mora biti usklađen sa svakim pojedinim elementom marketinškog miksa kako bi se na najbolji način zadovoljile potrebe potrošača (Renko, 2005, 15). Koriste se za istovremeno postizanje ciljeva poduzeća i zadovoljavanje potreba i želja ciljnih tržišta.

2.1 Sportski proizvod

Sportski proizvod je ključni element tržišne ponude. Kotler, Keller i Martinović (2014, 325) ističu da „mnogi smatraju kako je proizvod nešto opipljivo, no proizvod podrazumijeva sve što se može ponuditi na tržištu da bi se zadovoljile želje ili potrebe, uključujući fizička dobra, usluge, iskustva, događaje, osobe, mjesta, nekretnine, organizacije, informacije i ideje“. Značajke i kvaliteta proizvoda/usluga i cijena su osnovni elementi na temelju kojih potrošači procjenjuju ponudu.

Sportski proizvodi mogu biti: sportski objekti, sportsko-rekreacijski programi, ekipa, igrač, roba, splet usluga, pojedinačna usluga, događaj, doživljaj itd. U širem smislu sportski proizvod je skup opipljivih i neopipljivih elemenata koji zadovoljava potrebe i želje ciljnih skupina potrošača. Na primjer, kada je riječ o natjecanju ili utakmici, događaj je jedinstven jer doživljaji i iskustva na takvim događajima ne mogu se ponoviti. Sportski proizvod može se klasificirati u tri oblika: sportsko-industrijski proizvod, integrirani sportski proizvod i čisti sportski proizvod Novak (2006, 267).



Slika 1 Osnovna podjela sportskih proizvoda

Izvor: Novak, I., Sportski marketing i industrija sporta, MALING d.o.o., Zagreb, 2006., str. 266.

Sportsko-industrijski proizvod je proizvod industrijskog podrijetla, to jest proizvod dviju komplementarnih djelatnosti, a plod je zajedničkog (interdisciplinarnog) spoja sporta i drugih djelatnosti. Danas mnoge kompanije svoju ponudu usmjeravaju na sportsko tržište. Za takve je

kompanije iznimno važno da sportskim proizvodom zadovolje potrebe i želje ciljnih skupina i da osiguraju vrijednost za potrošače (osobine proizvoda, kvaliteta, marka proizvoda itd.).

Čisti sportski proizvod su razni programi s primjenom u sportu koji se realiziraju na tržištu kratkotrajne neposredne potrošnje. Budući da se sport dijeli na četiri subpodručja, edukaciju odnosno tjelesnu i zdravstvenu kulturu, natjecateljski vrhunski sport, sportsku rekreaciju i kineziterapiju te sport invalida, svaki pojedini program nastao unutar nekog od navedenih područja usluga je proizvod za sebe (Bartoluci, 2003, 248). Pod čistim sportskim proizvodom podrazumijevaju se različiti sportsko-rekreacijski programi, sportska natjecanja, različite sportske priredbe, programi kineziterapije u procesima rehabilitacije i sl.

Integrirani sportski proizvod – kada je korištenje nekog proizvoda ili neke druge djelatnosti uvjetovano određenim sportskim proizvodom. Oni su međuovisni. Primjeri integriranoga sportskog proizvoda su skijaški turistički aranžmani, rafting, praćenje olimpijskih i drugih natjecanja, programirani aktivni odmori i drugi slični aranžmani u koje je integriran neki sportski sadržaj kao osnovni motiv (Bartoluci, 2003, 249).

2.2 Ljudi, procesi i fizički dokazi

Osnovnom sportskom proizvodu treba dodati splet usluga/koristi koje će ne samo zadovoljiti već premašiti očekivanja potrošača. Ljudi, procesi i fizički dokazi ključni su dio proizvoda i marketinškog spleta. Zaposlenici, njihova kvaliteta i sustav isporuke usluge imaju izravan učinak na zadovoljstvo korisnika. Stoga je, osim vanjskog marketinga, iznimno važan unutarnji marketing usmjeren prema osposobljavanju i motiviranju zaposlenika kako bi pružili što bolju uslugu, ali i prema svim zaposlenicima koji pružaju podršku usluzi. Fizički dokazi su opipljivi dokazi kao što je promidžbeni materijal, zaposlenici tvrtke i fizičko okruženje. Negativne poruke koje odašilju loše uređeni fizički dokazi, npr. znakovi na kojima nedostaju slova, loše održavana parkirališta, pristupne ceste i sportski objekti, neudobna sjedala, zaposlenici u neadekvatnim uniformama itd. mogu negativno utjecati na imidž sportskih ustanova/klubova. Fizičko okruženje trebalo bi biti osmišljeno tako da učvrsti položaj proizvoda u glavi klijenta (Kotler, Bowen i Makens, 2010, 55).

Beech i Chadwick (2010, 142) također navode kako su ključni čimbenici kojima treba upravljati ljudi, proces i fizički trag te navode: „Kada govorimo o ljudima mislimo na djelatnike koji su u kontaktu s potrošačima te koji obavljaju usluge, npr. prodavači ulaznica, poslužitelji, ugostiteljsko osoblje itd. Te su točke kontakta ključne zato što utječu na stupanj zadovoljstva ili nezadovoljstva te se često smatraju 'trenucima istine' i moraju se optimalizirati kroz obučavanje i osnaživanje osoblja. Postupak se odnosi na način kako su usluge isporučene, dok se fizički trag odnosi na stvarne dijelove usluge poput ugostiteljskih aranžmana, kvalitete sjedišta, prodajnih aktivnosti i programa utakmice.“

2.3. Cijena sportskog proizvoda

Cijena je element marketinškog miksa, a predstavlja količinu novca koju kupci plaćaju za proizvod/uslugu. Cijene moraju odražavati vrijednost proizvoda. Prilikom donošenja odluka o cijeni moraju se uzeti u obzir mnogi čimbenici – poduzeće, klijent, konkurencija te marketinško okruženje (Kotler, Keller i Martinović, 2014, 383).

Pri određivanju cijene sportskog proizvoda moguće je primijeniti različite cjenovne strategije: određivanje cijena usmjereno troškovima, potražnji i konkurenciji. Postoje tri mogućnosti koje se odnose na odabrani fokus: unutarnje usmjerena metoda gleda na troškove tvrtke i traži način na koji može postaviti cijenu tako da ostvari određenu dobit, vanjski usmjerena metoda zasniva se na analizi okruženja sportskog marketinga i traži postavu cijena koje su pogodne za proizvod tvrtke na tom određenom tržištu i hibrid unutarnje i vanjski usmjerene metode koju u praksi primjenjuju mnoge sportske djelatnosti (Beech i Chadwick, 2010, 142 i 143).

Budući da je cijenom moguće upravljati, sportske organizacije često se koriste promocijskim cijenama kako bi privukle potrošače, kao npr. dvije karte za cijenu jedne, dvije za jedno članstvo u fitness klubu, posebne cijene sportske odjeće za vrijeme praznika, posebne popuste na sportsku opremu za sezonske sportove itd. (Mihai, 2013, 300). Određivanje cijena sportskog proizvoda je složeno, cijene

se često prilagođavaju određenim segmentima korisnika (npr. studentima), različite su cijene ulaznica za pojedine dijelove stadiona, cijene se prilagođavaju uvjetima u okruženju (npr. niže cijene za vrijeme recesije) itd. Kod određivanja cijene važno je znati i kako je sportski proizvod percipiran u odnosu na konkurentske proizvode.

2.4 Promocija sportskog proizvoda

Promocija ima zadaću uspostavljanja komunikacije između proizvođača i potrošača i upoznavanje potencijalnih i stvarnih potrošača s proizvodima i uslugama koji se nude na tržištu. Prema Beech i Chadwic (2010, 144), sportska djelatnost treba komunicirati sa svojim potrošačima (obožavateljima) kako bi osigurala da postojeći (i novi) kupci postanu svjesni sporta, ekipe ili igrača, imaju pozitivan stav, imaju opsežno i odgovarajuće znanje što se tiče sportske ponude te da omoguće izvor prihoda. Održavanjem dobrih odnosa s medijima sportska će organizacija (neovisno o kojem je sportu riječ) izgraditi temelj za promoviranje i upoznavanje javnosti sa sportskim aktivnostima i trendovima te na taj način potaknuti popularizaciju određenog sporta (Bartoš, 2012, 161). Sportska događanja su važan komunikacijski medij između potrošača i proizvođača, jer velika natjecanja prati iznimno velik broj gledatelja uživo, ali i na televizijskim ekranima diljem svijeta.

Na sportskom tržištu rabe se različiti programi marketinških komunikacija: oglašavanje, unaprjeđenje prodaje, javni događaji, odnosi s javnošću, razni oblici izravnog i interaktivnog marketinga, marketing usmenom predajom i osobna prodaja. Temelj učinkovite komunikacije je jasno identificirana ciljna publika: grupe, obožavatelji, potencijalni kupci, trenutačni korisnici, lojalni korisnici, pojedina ili opća javnost itd. Oglašavanje integrirano s ostalim komunikacijama potiče interes potrošača, preferencije prema markama proizvoda i važan je dio marketinških komunikacijskih programa proizvođača sportskih proizvoda za natjecateljski sport i za sportsku rekreaciju.

Prema Zdrilić, Kevrić i Vrkić (2017, 57), za razliku od aktivnosti kojima se žele postići određeni kratkoročni marketinški ciljevi (promidžbene kampanje i sl.) sponzorstvom se najčešće promiču određene vrijednosti i stvaraju odnosi, izravni s primateljima sponzorstva i posredni s publikom koja na bilo koji način prati aktivnosti primatelja sponzorstva te potiče lojalnost kao bitnu osnovu za postizanje dugoročnih pozitivnih povratnih efekata sponzorstva. U sportskom marketingu sponzorstvo je često jedan od najvažnijih izvora prihoda sportskih organizacija (igrači obično na dresovima nose logotip sponzora, logotip se nalazi na stadionima, na klupskim proizvodima itd.).

Danas se i na sportskom tržištu marketinške komunikacije sve češće javljaju u obliku interaktivnog dijaloga između sportskih klubova i obožavatelja. Društveni mediji pružaju profesionalnim klubovima i sportašima više kontrole nad objavljivanjem sportskih novosti. Blogovi i Twitter su revolucionizirali sportske medije dajući sportašima i klubovima aktivnu ulogu u proizvodnji sadržaja (Krajnović, Bosna i Duka, 2016, 55).

2.5 Distribucija sportskih proizvoda

Distribucija omogućuje da proizvod ili usluga budu dostupni i pristupačni ciljnim potrošačima. Pod kanalima distribucije podrazumijeva se „skup međuzavisnih organizacija, koje sudjeluju u procesu stavljanja robe na raspolaganje potrošačima/kupcima“ (Ružić, 2003, 185). Članovi marketinškog kanala provode niz aktivnosti kako bi proizvod stigao do krajnjeg potrošača.

Krajnović, Bosna i Duka (2016, 51) naglašavaju kako je kod ponude usluga u sportu proizvod često usmjeren na određene vrste objekata, što znači da umjesto distribucije dobara potrošačima (što vrijedi za proizvedena dobra) potrošač često treba posjetiti objekt npr. sportski centar. U ovakvim okolnostima ključna odluka o proizvodu, lokacija objekta, istodobno je odluka o distribuciji. Također, za potrošača je važna dostupnost sportskog objekta, funkcionalnost, uređenost, sigurnost, udobnost sjedala, čistoća i sl. odnosno kvaliteta objekta, jer ona bitno utječe na zadovoljstvo obožavatelja.

Distribucija je bitna u sportovima gdje se utakmice igraju na nekoliko različitih lokacija (npr. golf, tenis, motouttrke itd.). U tim slučajevima moraju se donijeti odluke o tome na koliko mjesta i gdje će se koristiti tijekom sezone. U slučaju trgovine robom, distribucija se odnosi na trgovine i kanale kroz

koje roba postaje dostupna (Beech i Chadwick, 2010, 143). Kompanije koje proizvode sportske proizvode često povezuju fizičku distribuciju s promotivnim aktivnostima. Naime, mnoge kompanije osnivaju vlastitu transportnu službu ili unajmljujući takve usluge uvjetuju korištenje cerada s vlastitom *trade* markom ili nekim drugim prepoznatljivim dizajnom koji utječe na prepoznatljivost tvrtke i/ili proizvoda (Novak, 2006, 290).

3 Sportske ustanove u Dubrovniku

Grad Dubrovnik jedan je po sportskim rezultatima i postignućima od trofejnijih gradova u Hrvatskoj. Po broju odličja svih uzrasnih kategorija, osvojenih prvenstava i međunarodnih uspjeha Dubrovnik je ispred mnogih većih gradova koji znatno više ulažu u sport.

Dubrovački savez športova (DSS) je sportska organizacija zadužena za razvitak i promicanje sporta na području grada Dubrovnika. Cilj DSS-a je poticanje vrhunskoga sportskog stvaralaštva i stvaranje uvjeta za postizanje vrhunskih sportskih dometa. Osnovni zadaci DSS-a su zaštita i promicanje interesa sporta, odnosno sportskih klubova, te promicanje grada Dubrovnika kroz organiziranje raznih sportskih manifestacija i sportskih natjecanja. Kao najrazvijenija gradska zajednica sportskih udruga u Dubrovačko-neretvanskoj županiji, kroz redovno članstvo objedinjuje djelatnost 84 sportske udruge u okviru 28 sportskih grana (prema podacima DSS-a).

Najuspješniji dubrovački sportski klubovi su: Košarkaški klub „Dubrovnik“, Malonogometni klub „Square“, Teniski klub „Dubrovnik“, Vaterpolski klub „Jug“ i Veslački klub „Neptun“.

Košarkaški klub „Dubrovnik“ osnovan je 1946. godine. Klub je veći dio svoje povijesti nastupao kao drugoligaš do sezone 2003./2004. kada je ostvario pravo nastupa u Prvoj ligi. U sezoni 2004./2005., kao petoplasirana momčad u Ligi za prvaka Hrvatske, Košarkaški klub „Dubrovnik“ ostvario je povijesni uspjeh osiguravši nastup na jednom od europskih natjecanja – FIBA Challenge cupu (Pušić, 2012, 100). U sezoni 2005./2006. klub je igrao osminu finala FIBA Challenge cupa i zauzeo peto mjesto u A-1 Ligi za prvaka Hrvatske. U sezoni 2012./2013., nakon devet godina igranja u Prvoj ligi, Košarkaški klub „Dubrovnik“ zauzeo je posljednje mjesto u Ligi za opstanak te je, nažalost, ispao u niži rang natjecanja, to jest u A-2 hrvatske lige, južna skupina. U sezoni 2017./2018. Košarkaški klub „Dubrovnik“ je prvak južne skupine Druge hrvatske lige i ulazi u razigravanje za ulazak u Prvu hrvatsku ligu.

Malonogometni klub „Square“ osnovan je 1993. godine. U svojoj kratkoj povijesti ostvario je zapažene rezultate na domaćim i međunarodnim natjecanjima. Najveći uspjeh kluba je osvajanje Kupa Hrvatske 1998. godine. Najbolji plasmani su dva puta drugoplasirani i tri puta trećeplasirani u 1. HMNL-u, četiri puta drugoplasirani u Kupu Hrvatske i četvrto mjesto 2002. na Kupu kupova Europe (MNK „Square“, URL).

Teniski klub „Dubrovnik“ djeluje od 1948. godine. Kako su tereni kluba bili bolje uređeni od ostalih u bivšoj državi, 1958. godine je održano Međunarodno prvenstvo države na kojem su sudjelovali mnoge tadašnje svjetske teniske zvijezde. Sedamdesetih godina dolazi do ekspanzije tenisa i klub ostvaruje brojne međunarodne suradnje i teniske susrete, dok 80-ih godina aktivnosti u klubu bilježe znatno povećanje u broju novih članova i međunarodnih akcija. Od sredine 90-ih godina organiziraju se dva turnira koji se održavaju svake godine: Dubrovnik Open i Memorijalni turnir Đuro Bokun. U sportskoj dvorani u Gospinom polju 1996. godine održan je Davis cup susret Hrvatska – Ukrajina, dvije godine kasnije 1998. godine Fed cup susret Hrvatska – Japan na centralnom terenu Teniskog kluba „Dubrovnik“ u Lapadu. Godine 2008. u sportskoj dvorani u Gospinom polju klub je ponovno bio domaćin i organizator Davis cup susreta Hrvatska – Italija. Od 1997. godine kontinuirano se igraju turniri iz kalendara ITF-a Women & Men circuit iz serijala pod nazivom „Dubrovnik & Riviera“ (Kačer, 2013, 156).

Vaterpolski klub „Jug“ osnovan je 1923. godine na poznatoj dubrovačkoj plaži Danče. Osnivač i glavni pokretač vaterpolske ideje bio je poznati vaterpolist i plivač sa Sušaka Rudi Reš. U svojoj bogatoj sportskoj povijesti Vaterpolski klub „Jug“ osvojio je 35 nacionalnih prvenstava, 15 nacionalnih kupova, četiri europske Lige prvaka, dva europska Superkupa, tri Jadranske lige i jedan Kup LEN-a. S ukupno 60 trofeja u svojim vitrinama spada među najtrofejnije sportske kolektive u Hrvatskoj. Svi ovi uspjesi ostvareni su oslanjajući se uglavnom na igrački kadar koji je proizvod Jugove škole vaterpola (VK „Jug“, URL; podaci Vaterpolski klub „Jug“).

Veslački klub „Neptun“ osnovan je 1923. godine. Početkom 1940-ih klub je bio domaćin državnog prvenstva. Tada je došlo do afirmacije Rijeke Dubrovačke kao najpogodnijeg prirodnog područja za veslačke regate (Ahmetović i Kapović, 2009, 32). Početkom 80-ih počelo je zlatno doba kluba. U tom razdoblju dubrovački veslački klub osvojio je mnogobrojne pehare, medalje i druge trofeje koji su izloženi u klupskim prostorijama, što mu je osiguralo veliku medijsku pozornost i punu podršku društvene zajednice (Ahmetović i Kapović, 2009, 65). Nakon Domovinskog rata, i nekoliko godina otežanog funkcioniranja zbog objektivnih ratnih okolnosti, klub se vraća na hrvatsku i europsku veslačku kartu. Istaknuti pojedinci postaju članovi reprezentacije, a klub ulaže velika sredstva u infrastrukturu i razvoj veslanja. Od 2000. godine klub je suorganizator Međunarodne studentske veslačke regate osmeraca „Semper Primus“. Posebnost regate je što se održava u Gruškom akvatoriju i što je njezina duljina 1201 metar, a ne uobičajenih 2000 metara (Vlašić, 2018, 261).

4 Primjena marketinga u sportskim ustanovama u Dubrovniku

Opće je prihvaćeno mišljenje da nema sustavne primjene marketinga u sportskim organizacijama/klubovima u Hrvatskoj. Cilj rada je istražiti marketinške aktivnosti sportskih ustanova/klubova u Dubrovniku i razvijenost svijesti menadžmenta o potrebi sustavne primjene sportskog marketinga u dubrovačkim sportskim klubovima.

4.1 Metodologija istraživanja

Istraživanje je provedeno metodom ispitivanja pomoću dubinskog intervjua. Korišten je uzorak poznavatelja, a ispitanici su bili čelni ljudi najuspješnijih sportskih klubova u Dubrovniku i tajnik DSS-a. Intervju je proveden na uzorku od sedam ispitanika/sportskih djelatnika s višegodišnjim iskustvom u sportu. Šest ispitanika su zaposlenici dubrovačkih sportskih klubova, a jedan je tajnik DSS-a pod čijim okriljem djeluju sve sportske ustanove u Dubrovniku. U istraživanju su sudjelovali: tajnik DSS-a, zaposlenik zadužen za marketinške aktivnosti u Vaterpolskom klubu „Jug“ (VK „Jug“), zaposlenik zadužen za marketinške aktivnosti u Malonogometnom klubu „Square“ (MNK „Square“), član uprave Košarkaškog kluba „Dubrovnik“ (KK „Dubrovnik“), predsjednik Teniskog kluba „Dubrovnik“ (TK „Dubrovnik“), glavni trener Plivačkog kluba „Jug“ (PK „Jug“), tajnik Veslačkog kluba „Neptun“ (VP „Neptun“).

U istraživanju je primijenjen kvalitativni pristup prikupljanja i analize podataka. Istraživanje je provedeno u ožujku 2018. godine. Stavovi ispitanika izneseni su u nastavku u slobodnoj interpretaciji odgovora razvrstanih u pet cjelina.

4.2 Stavovi menadžmenta o važnosti marketinga u sportu

Svi se ispitanici slažu da je marketing u današnjem društvu iznimno važan. Upoznati su s osnovnim načelima primjene marketinga u sportu na temelju dugogodišnjeg rada i iskustva te kontinuiranog rada sa sponzorima. Sportski djelatnici svjesni su važnosti sportskog marketinga i upoznati su s marketingom kao poslovnom filozofijom. Prema njihovu mišljenju, danas je marketing sastavni dio svakog sporta i gotovo je nemoguće zamisliti uspješno funkcioniranje jednog sportskog kolektiva bez marketinga. Međutim, naglašavaju kako postoje brojni primjeri u svijetu gdje su zabava i prihod postali važniji od kvalitete igre.

Istraživanje je pokazalo da marketinški odjel, kao zasebna operativna jedinica, u dubrovačkim sportskim klubovima nije uspostavljen. U VK „Jug“ i MK „Square“ neki od zaposlenika zaduženi su za koordinaciju marketinških aktivnosti svojih klubova. U VK „Jug“ „marketinški tim“ čine predsjednik, sportski direktor i član tajništva kluba. U MNK „Square“ zaposlenik zadužen za marketing dodatno se educira za taj posao. U DSS-u smatraju da im takav odjel nije potreban jer su neprofitna udruga koja okuplja sportske klubove. Navode da se oglašavanjem bave samo kada savez organizira neku sportsku manifestaciju, kao npr. „Du Motion“ (dubrovački polumaraton) koji je

organizacijski, logistički i financijski najzahtjevniji njihov projekt. Za njegovu realizaciju primjenjuju razne oblike digitalnog, tiskanog i osobnog oglašavanja.

Postoji svijest menadžmenta o važnosti uspostave marketinškog odjela u sportskim ustanovama, ali trenutačne financijske mogućnosti to ne dopuštaju. Čelnici klubova uglavnom preuzimaju ulogu „direktora marketinga“, naročito u komunikaciji s potencijalnim sponzorima i u promociji kluba i sporta. Zbog nedostatka financijskih sredstava, ulaganja u marketing u 2018. godini u sportskim ustanovama u Dubrovniku su minimalna i iznose u prosjeku manje od 1 % ukupnog budžeta kluba.

4.3 Implementacija marketinga u dubrovačkim sportskim klubovima

Razina implementacije marketinga u dubrovačkim sportskim klubovima je različita. Ovisi o financijskim mogućnostima kluba i popularnosti sportskih aktivnosti u Dubrovniku.

Najveća ulaganja bilježe se u promociju. VK „Jug“ na utakmicama često organizira nagradne igre, koncerte, nastupe plesnih skupina za vrijeme poluvremena itd., a 2014. godine otvorio je *fan shop* s klupskim rekvizitima, majicama, kupaćim gaćicama, vaterpolskim loptama i sl. U 2015. godini sklopio je suradnju s Nogometnim klubom „Hajduk“ koja se uglavnom temelji na razmjeni opreme za *fan shop*. Klub je također aktivan na društvenim mrežama (Facebook, Twitter, Instagram...), koje prati velik broj ljudi što potvrđuje njihov interes za događanja u klubu. Planiraju i mnoge druge aktivnosti za koje se nadaju da će ih uspješno implementirati.

Dosadašnja ulaganja u marketing ostalih dubrovačkih sportskih klubova vrlo su skromna i u skladu s financijskim mogućnostima. Teniski klub „Dubrovnik“ često organizira teniske turnire, dječje turnire i tombole, koncerte, filmske projekcije u ljetnim mjesecima te slične aktivnosti. MNK „Square“ aktivno uključuje navijače u nagradne igre poput „šutiranja kaznenih udaraca drugom golmanu“ i omogućuje im osvajanje nagrade – putovanja. Jedina promotivna aktivnost Plivačkog kluba „Jug“ je oglašavanje u lokalnim novinama za obuku neplivača i objavu organizacije plivačkog mitinga „Zlatni Orlando“.

Četiri od šest sportskih klubova su vrlo aktivni na društvenim mrežama poput Facebooka i Twittera jer su svjesni sve veće važnosti novih medija za oglašavanje i komuniciranje s ciljnim tržištem. Smatraju kako se na taj način svakodnevne aktivnosti, informacije i novosti iz kluba mogu lako i brzo prenijeti javnosti. Kao najbolje oblike kvalitetne promocije svi ispitanici smatraju korištenje društvenih mreža, web stranica kluba te promidžbu putem lokalnih medija kao što su radio i novine. Web stranicu imaju VK „Jug“ i MNK „Square“ i one se pravovremeno ažuriraju s najnovijim klupskim informacijama, novostima i rezultatima. Ostali klubovi su svjesni važnosti interneta kao komunikacijskog medija i uspostavljanja vlastite mrežne stranice.

Što se tiče promidžbe sporta najmlađim uzrastima, predstavnici triju od šest sportskih klubova i predstavnik DSS-a svake godine odlaze u škole kako bi djecu zainteresirali za sport. Vaterpolski i veslački klubovi predstavljaju svoje sportske aktivnosti u osnovnim školama i pozivaju djecu nižih uzrasta da se priključe njihovim školama vaterpola i veslanja.

DSS svake godine u svoj program, uz organizaciju sportsko-rekreativnih manifestacija, uključuje i kupnju raznih publikacija (slikovnice, brošure) za djecu vrtićke dobi i nižih razreda osnovnih škola od zagrebačke udruge „Pokret – aktivan i zdrav“ s ciljem animiranja, poticanja i upoznavanja djece s prednostima bavljenja sportom. Aktivnosti su usmjerene i na roditelje kako bi se i oni uključili u aktivnosti sportskog kluba. U većini uprava dubrovačkih sportskih ustanova barem jedan član je roditelj čije dijete trenira u klubu. DSS organizira i razne manifestacije kao što su *Olimpijski festival dječjih vrtića* ili *Odaberi sport*, odnosno sportska događanja kojima se želi ući u podsvijest djeteta predškolske i školske dobi kako bi se počeli baviti sportom. Ispitanici smatraju da je uspjeh postignut ako se 30 % djece opredijeli za sport. Međutim, navode kako su sportski klubovi često vrlo inertni po tom pitanju jer su svjesni da će doći do prirodnog priljeva djece te stoga vrlo malo ulažu u ovakva događanja.

Kao sportski djelatnici s dugogodišnjim radnim iskustvom u gradu Dubrovniku, svi ispitanici su vrlo dobro upoznati s marketinškim aktivnostima drugih klubova. Većina ih navodi VK „Jug“ kao primjer kluba koji intenzivno i uspješno radi na sustavnoj primjeni marketinga i ostvaruje sve bolje sportske rezultate. Od ostalih klubova izdvajaju još MNK „Square“ koji ulaže velike napore u kvalitetu natjecanja i promociju sporta. Rezultati tih napora vidljivi su u kvaliteti utakmica, posjećenosti i

njihovima sportskim rezultatima. Kod ostalih dubrovačkih sportskih klubova ulaganja u marketinške aktivnosti su mala ili ih gotovo nema, a kao najčešći razlog navode se financijski problemi.

4.4 Suradnja s lokalnim medijima

Svi ispitanici naglašavaju da su iznimno zadovoljni suradnjom s lokalnim medijima. VK „Jug“ najčešće organizira konferencije za medije dva-tri puta mjesečno, uoči važnije utakmice ili kada žele neku informaciju priopćiti javnosti. Ostali klubovi u prosjeku sazivaju konferencije dva-tri puta godišnje, i to na početku i na kraju natjecateljske sezone, te povremeno tijekom godine kada je potrebno medijski popratiti važan događaj u klubu ili ostvaren dobar sportski rezultat. Premda većina dubrovačkih klubova nema praksu čestih sazivanja konferencija za novinare, posjećenost konferencija i utakmica, te pravovremena informiranost javnosti je na visokoj razini. Zbog sve veće konkurencije među medijima sportski rezultati i događanja u vrlo kratkom roku i bez većih poteškoća objavljuju se na internetskim portalima i u lokalnim tjednicima. Svi se mediji trude prikupiti što više zapisa s utakmica, slika i intervjuva i rado se odazivaju na konferencije za novinare, utakmice, mitinge, regate i sl. Humanitarne akcije nailaze na maksimalan odaziv svih klubova što pokazuje da su dubrovački sportaši uvijek voljni i spremni pomoći najpotrebitijima.

Sportski klubovi prate mišljenja/stavove svojih gledatelja/publike. Tako npr. TK „Dubrovnik“ uglavnom ima pozitivne komentare o organiziranim događajima što potvrđuje vrlo dobar odaziv natjecatelja, ali i relativno dobra popunjenost tribina. MNK „Square“ prima pohvale, kritike i prijedloge gotovo na dnevnoj bazi. Za veslanje u Dubrovniku zanima se velik broj ljudi koji prati klupske napore i izvan granica Hrvatske i međusobno razmjenjuje informacije o novim trendovima u svijetu veslanja i domaćim događanjima. Bilo je slučajeva kada javnost nije bila sklona VK „Jug“, što je menadžment upozorilo na to da klub mora biti vrlo jasan konkretan i vremenski točan sa svojim priopćenjima. Danas publika koja prati sportove i istinski uživa u natjecanjima uglavnom ima konstruktivne prijedloge i dobro reagira na organizirana događanja te pozdravlja bilo kakav napor koji pridonosi poboljšanju. Dubrovčani savjetima i prijedlozima sugeriraju sportskim klubovima kako unaprijediti aktivnosti. Premda se ponekad mogu naći i negativni komentari, ispitanici smatraju da je komunikacija s navijačima na visokoj razini.

4.5 Stavovi ispitanika o važnosti sustavne primjene sportskog marketinga

Što se tiče sustavne primjene marketinga u dubrovačkim sportskim klubovima, svi se ispitanici slažu da bi to trebao biti zadatak uprava sportskih klubova u Dubrovniku, ali da financijska situacija u velikoj mjeri otežava realizaciju marketinških aktivnosti. Klubovi se u praksi oslanjaju na prihode iz gradskog proračuna i stalno ulažu napore na smanjenje rashoda i kontrolu trošenja tih sredstava. Sve manja izdvajanja za sport lokalne zajednice, sve veći troškovi i „preživljavanje“ sportskih klubova iz mjeseca u mjesec ne dopuštaju veća ulaganja u marketing. Kada je riječ o ulaganjima u sport, smatraju da bi trebalo osigurati kontinuirana izdvajanja s unaprijed određenim iznosima iz proračuna lokalne zajednice. Svi se slažu da bi se zakonom trebala propisati razina ulaganja u sport. Mišljenja su da bi se kroz razne fiskalne olakšice trebale stimulirati tvrtke koje ulažu u sport, ali navode i kako bi takva ulaganja mogla dovesti i do zlouporaba olakšica.

Mnoge tvrtke/institucije sponzoriraju dubrovačke sportske klubove među kojima su: Grad Dubrovnik, Atlantska plovidba i Zračna luka Dubrovnik. Oni su najčešći sponzori svih dubrovačkih klubova, a svaki klub samostalno ugovara dodatna sponzorstva (OTP banka, Dubrovačko-neretvanska županija, Croatia osiguranje i druge lokalne uspješne tvrtke). Uglavnom najuspješnije tvrtke s dubrovačkog područja sudjeluju u sponzoriranju lokalnih klubova što pokazuje da je sport u Dubrovniku prepoznat kao djelatnost u koju je pametno ulagati.

Svi sportski klubovi sudjeluju na mnogim državnim i međunarodnim natjecanjima i na taj način promoviraju lokalne tvrtke i Dubrovnik. Ispitanici se slažu da je sportski rezultat kluba najvažniji te da se na dobrom sportskom rezultatu može graditi imidž. Smatraju da bi u protivnom morali tražiti drugi

načini za privlačenje sponzora ili se usmjeravati razvoju mlađih uzrasta te u njihovim uspjesima tražiti priliku za novim sponzorskim ugovorima.

Uz nedostatak financijskih sredstava ozbiljnim poteškoćama u sustavnoj primjeni marketinga u sportskim klubovima ispitanici navode nedostatak kvalitetnog i obrazovanog kadra i često nespremnost starijih članova uprave na prihvaćanje novih trendova i modernijih načina komunikacije i rada. Premda je nedostatak financijskih sredstava najveća prepreka sustavne primjene sportskog marketinga, neadekvatna edukacija ljudi koji vode klubove i usporena modernizacija poslovanja također su otežavajuća okolnost u izradi i provedbi marketinga.

Od svih dubrovačkih sportskih klubova jedino MNK „Square“ ima godišnji marketinški plan. Vaterpolski i teniski klub poduzimaju određene marketinške aktivnosti uglavnom prije važnih utakmica ili natjecanja. Predstavnici ostalih klubova smatraju da, s obzirom na lošu financijsku situaciju, nemaju potrebu za izradom marketinškog plana. VK „Jug“ je prije tri-četiri godine pregovarao sa Sveučilištem u Dubrovniku i ACMT-om (American College of Management and Technology u Dubrovniku) o suradnji na izradi marketinškog plana (studenti bi u okviru diplomskih radova trebali izraditi petogodišnji ili desetogodišnji marketinški plan VK „Jug“). Nažalost, ta suradnja nije realizirana. DSS, kao krovna sportska organizacija koja okuplja sve gradske sportske udruge, nema godišnji marketinški plan. Savez je više orijentiran na promicanje sporta, edukaciju mladih o prednostima sporta i njegovoj važnosti u društvu. Prema mišljenju svih ispitanika, nužnost izrade marketinškog plana je neupitna.

4.6 Sportski proizvodi u funkciji promocije sporta i grada Dubrovnika

O tome koji bi sportski proizvod bio najbolji za promociju sporta i grada Dubrovnika, pet od sedam ispitanika smatra sportaše i njihove sportske uspjehe na međunarodnim natjecanjima kao najbolje ambasadore, ne samo grada, nego i države. Smatraju da je osim sportaša VK „Jug“ najvrjedniji sportski proizvod, jer je Dubrovnik, u sportskom smislu, najpoznatiji upravo po tom klubu te odavno slovi kao „najvaterpolskiji grad na svijetu“. Već generacijama sportaši VK „Jug“ nositelji su igre hrvatske vaterpolo reprezentacije, a klub je već godinama u vrhu svjetskog vaterpola. Sportski rezultati, tradicija i bogata povijest kluba VK „Jug“ čini najprepoznatljivijim sportskim brendom grada Dubrovnika.

Ispitanici se slažu da je bolje usredotočiti se na klub, čak i u pojedinačnim sportovima, a ne na pojedinca jer je interes svakog kluba imati mlađe kategorije i dovoljan broj djece kako bi klub mogao graditi svoju budućnost. Usredotočenost na pojedinca ne donosi dugoročan uspjeh, već konstantno ulaganje u sve kategorije i kontinuirano privlačenje što više djece u sportski klub. Međutim, mišljenja su da se vrhunski rezultati pojedinaca izvrsno mogu iskoristiti u promociji sporta i u privlačenju djece u klub. Na primjer, sve je više djece mlađih uzrasta zainteresirano za veslanje u VK „Neptun“ i to upravo zbog pojedinaca koji su svojim rezultatima zaslužili poziv u juniorsku veslačku reprezentaciju. Njihov uspjeh imao je dobar odjek među dubrovačkim osnovnoškolcima i potaknuo mnoge da se upišu u veslačku školu. Svi sportski klubovi trude se angažirati svoje sportaše u promotivnim aktivnostima, a oni se uvijek rado odazivaju.

Za stvaranje brenda sportskog kolektiva većina ispitanika se slaže da je nužno prezentirati uspjehe klubova kroz povijest. Izdavanjem monografija najbolje je sačuvana povijest kluba za buduće generacije kojima ona mora biti poticaj za daljnji trud i rad. Većina dubrovačkih sportskih društava nema pisani zapis klupske povijesti, ali intenzivno rade na prikupljanju materijala za izdavanje monografije. Neki klubovi povijest kluba ažuriraju na službenim stranicama kluba i to nakon svake završene sezone, dok drugi ne vide koristi od toga. Samo dva kluba imaju izdane monografije i to VK „Neptun“ („Veslački klub Neptun, 1923. – 2008.“) i KK „Dubrovnik“ („Monografija KK Dubrovnik, 1946. Jug – Dubrovnik 2012.“).

Ispitanici smatraju da nema uspješnog sportskog kluba bez bogate prošlosti, ali navode da se uz sponzora koji je spreman uložiti velika financijska sredstva može kreirati profitabilna sportska priča. U Hrvatskoj ima nekoliko takvih primjera, no takva sportska priča obično ne traje dugo jer je sport zanemaren. U prvom planu je zabava i šou koji je usmjeren privlačenju što većeg broja gledatelja. U takvim slučajevima klupska povijest je nezanimljiva široj javnosti jer žele sportske rezultate odmah. Sport više nije glavna tema uprava klubova nego kako gledateljima omogućiti zabavu na kojoj će, na

što brži i jednostavniji način, ostvariti što veći profit. Svi se slažu da se brendiranjem klubova, bez ciljanog ulaganja u sport, smanjuje kvaliteta sportske igre, a zabava postaje najvažniji motiv posjećenosti neke utakmice. Što se tiče amaterskog sporta, prema mišljenju tajnika DSS-a, dubrovački polumaraton „DuMotion“, koji se održava u njihovoj organizaciji, najbolji je primjer kako se od amaterskog sporta kao što je trčanje može napraviti izvrstan projekt koji daje dodatnu vrijednost društvu kroz volontiranje, razvoj turizma, poticanje za bavljenje sportom i povezivanje lokalnih tvrtki (hotela, ugostiteljskih objekata, prijevoznika i sl.). Sve se više ljudi u svijetu bavi ovim sportom i uz dobru organizaciju sami sportaši su najbolji promotori Dubrovnika jer odlaze iz grada s izvrsnim dojmovima i vraćaju se u još većem broju sljedeće godine. To su amateri, rekreativci koji postaju ambasadori ovoga događaja i Dubrovnika u svijetu.

5 Zaključak

Sportski marketing omogućuje zadovoljenje potreba sportskih potrošača sportskim proizvodima ili uslugama bolje od konkurencije. Marketing se u primjeni na sportskom tržištu mora prilagoditi specifičnostima toga tržišta. Sustavna primjena marketinga u sportskim organizacijama/klubovima pozitivno utječe na razvoj sportskih klubova, plasman sportskih proizvoda i na povećanje broja gledatelja. Međutim, ima primjera kada se ne ulaže u razvoj i napredak sporta i sportske igre, već se naporu ulažu u plasman određene sportske priče kako bi se ostvario profit. Igra, nadmetanje i neizvjesnost čini draž i ljepotu sporta te se ne smije dopustiti da napredak i razvoj sporta pate zbog kratkoročnog profita. U Dubrovniku djeluju brojna uspješna sportska društva i klubovi koji imaju zapaženu ulogu na domaćim i međunarodnim natjecanjima. Vrhunski rezultati koji se ostvaruju u individualnim i kolektivnim sportovima dobar su pokazatelj kvalitetnog rada klubova, ekipa i pojedinaca.

Provedeno istraživanje potvrdilo je hipotezu da nema sustavne primjene marketinga u sportskim ustanovama u Dubrovniku. Osim u VK „Jug“ i MNK „Square“, u ostalim sportskim ustanovama aktivnosti marketinškog djelovanja uglavnom se svode na mnoge oblike marketinške komunikacije sa stvarnim i potencijalnim ciljnim tržišnim segmentima. Traženje sponzora prepušteno je snalažljivosti pojedinaca i zasniva se uglavnom na poznanstvima i prijateljskim vezama. Većina klubova navodi nedostatak financijskih sredstava kao glavni razlog takvom stanju i nedostatak kvalitetnog obrazovanog kadra. Svijest menadžmenta o važnosti sportskog marketinga je razvijena, ali zbog financijskih poteškoća klubova, ograničenog budžeta i ovisnosti o davanjima lokalne samouprave, marketing nije moguće sustavno primijeniti u sportskim klubovima što upućuje na to da druga postavljena hipoteza nije potvrđena. Čelnici klubova i saveza ističu potrebu uspostave marketinških odjela unutar klubova, ali, nažalost, u praksi to još uvijek nije realizirano.

Marketinšku koncepciju u upravljanju sportskim ustanovama treba implementirati bez obzira na nedostatak financijskih sredstava. Nedovoljno razumijevanje marketinga kao filozofije poslovanja jedan je od razloga neprovođenja sustavne primjene marketinga u sportskim ustanovama. Do sada je većina menadžera sportskih klubova poistovjećivala marketing s promocijom. Uspješno upravljanje marketingom u sportskim ustanovama obuhvaća izradu strategija i planova, dobivanje tržišnog uvida, povezivanje s potrošačima, izgradnju snažnog brenda, oblikovanje ponude proizvoda i usluga, isporuku vrijednosti i prenošenje poruke o njoj. Ključno je zaposliti stručnjaka/voditelja sportskog marketinga ili uspostaviti marketinški odjel, ali ne treba zaboraviti da marketing nije samo odgovornost jedne osobe/odjela već je to pothvat na razini cijelog kluba koji pokreće njegovu viziju, misiju i strateško planiranje.

Literatura

Ahmetović, S., Kapović, M. (2009). Veslački klub „Neptun“ 1923. – 2008., Veslački klub „Neptun“, Dubrovnik.

- Bartoluci, M. (2003). *Ekonomika i menadžment sporta*, drugo, dopunjeno i izmijenjeno izdanje, Informator, Zagreb.
- Bartoš, A. (2012). Značaj i utjecaj elektronskih medija na popularizaciju sporta, Hrvatsko komunikološko društvo, Zagreb, *Media, culture and public relations*, 3, str. 158-166.
- Beech, J., Chadwick, S. (2010). *Sportski menadžment*, MATE, Zagreb.
- Kačer, H. (2013). *Dalmatinski tenis u samostalnoj Hrvatskoj*, Teniski savez Dalmacije, Dubrovnik.
- Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C. (2010). *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu*, MATE, Zagreb.
- Kotler, P., Keller, K. L., Martinović, M. (2014). *Upravljanje marketingom*, 14. izdanje, MATE, Zagreb.
- Krajnović, A., Bosna, J., Duka, I. (2016). Specifičnosti marketinga u sportu, Znanstvena riječ d.o.o, Zagreb, *Oeconomicus*, 1 (1), str. 46-63. Dostupno na:
https://www.researchgate.net/publication/299489458_Specificnosti_marketinga_u_sportu_THE_SPECIFICS_OF_MARKETING_IN_SPORTS> (pristupljeno 18. veljače 2018.)
- Malonogometni klub „Square“: <http://mnksquare.com/hr/o-nama> (pristupljeno 6. ožujka 2018.)
Vaterpolo klub „Jug“: <https://www.jug.hr/history/> (pristupljeno 7. ožujka 2018.)
- Marušić, E. (2004). Marketing kao pretpostavka tržišnom razvoju sporta u Splitu, u knjizi „Sport u turizmu“, ur. Bartoluci, M., Kineziološki fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb.
- Mihai, L. A. (2013). Sport Marketing Mix Strategies, Iasi, Romania, SEA – *Practical Application of Science*, 1, str. 298-303, Dostupno na:
https://econpapers.repec.org/article/cmjseapas/y_3a2013_3ai_3a1_3amihai.htm (pristupljeno 12. veljače 2018.)
- Mullin, B. J., Hardy, S., Sutton, W. A. (2014). *Sport Marketing, Fourth Edition*, e-book. Dostupno na:
<https://books.google.hr/books?id=HrWIAwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=hr#v=onepage&q&f=false>> (pristupljeno 10. veljače 2018.)
- Novak, I. (2006). *Sportski marketing i industrija sporta*, MALING d.o.o. Zagreb.
- Pušić, P. (2012). *Monografija KK Dubrovnik, 1946. Jug – Dubrovnik 2012.*, KK Dubrovnik, Dubrovnik.
- Renko, N. (2005). *Strategije marketinga*, Naklada Ljevak, Zagreb.
- Ružić, D. (2003). *E-marketing*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek.
- Zdrilić, I., Kevrić, D., Vrkić, Ž. (2017). Sponzorstvo u sportu na primjeru hrvatskih košarkaških klubova, Sveučilište u Zadru, *Oeconomica Jadertina*, 2, str. 51-65.