

# Izazovi upravljanja sportskom markom nogometnih klubova

---

**Bitunjac, Josip**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:739852>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-15**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**

**Poslovna ekonomija – smjer Marketing**

**IZAZOVI UPRAVLJANJA SPORTSKOM MARKOM  
NOGOMETNIH KLUBOVA**

Diplomski rad

**Josip Bitunjac**

**Zagreb, rujan, 2023.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**

**Poslovna ekonomija – smjer Marketing**

**IZAZOVI UPRAVLJANJA SPORTSKOM MARKOM  
NOGOMETNIH KLUBOVA**

**CHALLENGES IN MANAGING THE SPORTS BRAND OF  
FOOTBALL CLUBS**

Diplomski rad

**Student: Josip Bitunjac**

**JMBAG: 0067557959**

**Mentor: Izv. prof. dr. sc. Miroslav Mandić**

**Zagreb, rujan, 2023.**

## **IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.



---

Josip Bitunjac, 0067557959

U Zagrebu 24. rujna 2023.

## **STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY**

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography.

I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of the thesis infringes any of the copyrights.

I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.



---

Josip Bitunjac, 0067557959

Zagreb, September 24th 2023

## Sažetak i ključne riječi

U svijetu sporta marka se smatra najvažnijom imovinom sportske momčadi, a identitet momčadi daje smjer i značenje. Marka i upravljanje markom stvaraju stratešku polugu za stvaranje vrijednosti za organizaciju, a posebno u sportu, kako s marketinškog, tako i s financijskog stajališta. Kako se navijači poistovjećuju sa svojom momčadi, njihova se podrška, između ostalog, pretvara u prepune stadione i kupnju proizvoda. Uz pojačano doba globalizacije i sve veću prisutnost tehnologije, prilike za unaprjeđenje sportske marke su brojne, no, isto tako, uz njih se vežu brojni izazovi koje menadžeri moraju nadići. Važno je uskladiti identitet marke s vrijednostima koje klub predstavlja i pobrinuti se da navijači vide te iste vrijednosti u sportskoj marki. Kroz analize slučaja dodatno je prikazano koliko se dinamično nogometni svijet mijenja te su istaknuti uspješni, a ponekad i neuspješni, primjeri upravljanja sportskom markom. U svrhu istraživanja koristio se izviđajni, odnosno kvalitativni pristup, a primarni podatci prikupljeni su provođenjem dubinskih intervjua, u kojima je instrument istraživanja bio vodič za intervju. Rezultati istraživanja pokazali su da postoji visoka razina svjesnosti oko novih trendova upravljanja markom u području sporta. Nadalje, otkriveno je kako nogometni klubovi često biraju lokalni pristup prema svojoj marki, ali isto tako da se sve više okreću i internacionalnim partnerstvima kako bi dodatno proširili svijest o svojoj marki. Objasnjeno je na koje načine koriste pojedine tehnološke kanale te kako je ponekad zahtjevno stvoriti sadržaj kojeg će šira publika pratiti. Jedan od glavnih izazova ostaje održavanje marke uspješnom, u situacijama kada nogometna ekipa ne pobjeđuje. U konačnici, otkriveno je da će klubovi primarno gledati financijski aspekt sponzorstva, a u idealnim primjerima i druga poklapanja u smislu poslovanja te da će težiti dugoročnim partnerstvima putem kvalitetne komunikacije i njegovanja odnosa.

Ključne riječi: upravljanje markom, sportska marka, sportski marketing, marka nogometnih klubova, sponzori u sportu

## **Abstract and keywords**

In the world of sports, the brand is considered the most valuable asset of a sports team, while the team's identity provides direction and meaning. Brand and brand management create a strategic lever for creating value for the organization, especially in sports, both from a marketing and financial perspective. As fans identify with their team, their support translates, among other things, into packed stadiums and product purchases. With the new age of globalization and growing presence of technology in sports brand management, there are numerous opportunities for improvement, but also many challenges that managers must overcome. It is important to align the brand's identity with the values that the club represents, but also ensure that fans see these same values in the sports brand. Through case analyses, it is further demonstrated how rapidly the dynamic world of football is changing, highlighting successful, and sometimes unsuccessful, examples of sports brand management. For research purposes, an exploratory, or qualitative approach was used, and primary data was collected through in-depth interviews, where the research instrument was an interview guide. The research results have shown a prominent level of awareness regarding new brand management trends in the field of sports. Furthermore, it has been discovered that football clubs often choose a local approach to their brand, but they are also turning more towards international partnerships to further expand brand awareness. It has been explained how they use various technological channels and how it is sometimes challenging to create content that a wider audience will follow. One of the main challenges remains maintaining the brand's success when the football team is not winning. Ultimately, it has been revealed that clubs will primarily consider the financial aspect of sponsorship, and in ideal cases, other business-related alignments, as they will strive for long-term partnerships through quality communication and relationship nurturing.

Keywords: brand management, sports brand, sports marketing, brand of football clubs, sports sponsors

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>1.1. Područje i cilj rada</b> .....	1
<b>1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka</b> .....	2
<b>1.3. Sadržaj i struktura rada</b> .....	2
<b>2. UPRAVLJANJE SPORTSKOM MARKOM</b> .....	3
<b>2.1. Definicija sportske marke i upravljanja sportskom markom</b> .....	3
<b>2.2. Uloga i važnost upravljanja sportskom markom</b> .....	4
<b>2.3. Pristupi i specifičnosti upravljanja sportskom markom</b> .....	12
<b>3. SPECIFIČNOSTI UPRAVLJANJA MARKOM NOGOMETNIH KLUBOVA</b> .....	21
<b>3.1. Definiranje kriterija za upravljanje markom nogometnih klubova</b> .....	21
<b>3.2. Analiza odabranih slučaja upravljanja markom nogometnih klubova</b> .....	23
3.2.1. <i>Manchester United</i> .....	23
3.2.2. <i>Aston Villa</i> .....	29
3.2.3. <i>Manchester City</i> .....	33
<b>3.3. Usporedba odabranih slučaja</b> .....	37
<b>4. ISTRAŽIVANJE UPRAVLJANJA SPORTSKOM MARKOM U NOGOMETNIM KLUBOVIMA</b> .....	41
<b>4.1. Definiranje istraživanja</b> .....	41
<b>4.2. Metodologija istraživanja</b> .....	41
<b>4.3. Rezultati istraživanja</b> .....	42
<b>4.4. Ograničenja istraživanja</b> .....	53
<b>4.5. Diskusija</b> .....	54
<b>4.6. Preporuke menadžerima</b> .....	56
<b>5. ZAKLJUČAK</b> .....	58
<b>Popis literature</b> .....	60
<b>Popis slika</b> .....	69
<b>Popis tablica</b> .....	70
<b>Životopis kandidata</b> .....	71
<b>Prilog 1</b> .....	72

# 1. UVOD

## 1.1. Područje i cilj rada

Upravljanje markom ključno je za sve poslovne entitete pa tako i one sportske. Uz rastuće trendove tehnologije, globalizaciju te nikad veće financijske beneficije sponzorskih ugovora, upravljanje markom u sportu kroz zadnjih nekoliko desetljeća doživjelo je iznimne promjene, poboljšanja, ali i izazove s kojima se sportski klubovi i njihov menadžment moraju suočiti. Konkretno na primjeru nogometne industrije, prema Deloitteu (2023), europsko nogometno tržište u sezoni 2021./2022. naraslo je za 7% i doseglo ukupnu vrijednost od 29,5 milijardi eura, dok se nogometno tržište van Europe također nastavilo širiti i rasti jer kako Hinson i sur. (2020) ističu, internacionalizacija nogometa dovela je do stvaranja globalne marke i internacionalnog sporta. Rad će se usredotočiti na sve trendove koji su kroz zadnja desetljeća redefinirali sportsku marku nogometnih klubova i na taj način doveli čitavu industriju do financijske i globalne eksponiranosti na kojoj se danas nalazi. Kako Zhang (2023.) navodi, sport i poslovni svijet danas su dva potpuno isprepletena koncepta, a podrška navijača, odnosno potrošača ključna je kako bi marka na tržištu prepunom konkurencijom uspjela opstati. Da Silva i Las Casas (2017) o navijačima u sportu govore kao iznimno investiranim koji često i pomno prate svoje ekipe, dok se njihovi motivi bodrenja marke razlikuju i često variraju. Sukladno tomu, potrebno je odabrati ispravne marketinške pristupe prema sportskoj marki s ciljem njezina uspješnog vođenja i diferencijacije nad konkurencijom.

Ideja je rada objasniti zašto je upravljanje markom u sportu neizostavno te odrediti koje su pritom prednosti, ali i izazovi. Isto tako, cilj je putem analize različitih slučajeva nogometnih klubova definirati kriterije koji su potrebni kako bi se sportskom markom moglo upravljati. Nadalje, izniman interes rada bio je upoznati ljude odgovorne za sportsku marku nogometnih klubova u kojima rade te otkriti kako oni vide tu marku te što čine kako bi uspješno odgovorili na izazove s kojima se susreću. Uz rapidni rast koji sportska, pa tako i nogometna industrija doživljava, Sridharan (2023) ističe da su industriji potrebni stručnjaci poput sportskih menadžera koji mogu razumjeti tehničke aspekte sportskog marketinga i upravljanja markom u sportu. Tako je, u konačnici, temeljni prioritet ovog rada bio donijeti jasnu i koherentnu preporuku sadašnjim i budućim menadžerima u nadi da će im rad u budućnosti poslužiti kao napatuk i vodič pri upravljanju sportskom markom.



## **1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka**

U izradi diplomskog rada korišteni su sekundarni podatci prikupljeni pretraživanjem znanstvene i stručne literature. Do literature se dolazilo pretraživanjem znanstvenih članaka te njihovih ključnih riječi u različitim bazama podataka poput repozitorija akademskih radova Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Googleove znanstvene tražilice *Scholar* te ostalih besplatnih platformi za akademske i znanstvene radove kao što su *ResearchGate* i *Emerald Insight*. Nadalje, stručna se literatura nabavljala preko plaćene *web*-stranice za akademsku literaturu *Perlego*, dok su korišteni i fizički primjerci knjiga iz vlastite kolekcije ili posuđeni u bibliotekama.

Primarni podatci prikupljeni su izviđajnim, odnosno kvalitativnim istraživanjem te provođenjem dubinskih intervjuja u kojima je instrument istraživanja bio vodič, tj. podsjetnik za intervju, a ispitanici su bili zaposlenici nogometnih klubova, odgovorni za upravljanje njihovom sportskom markom.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Diplomski rad podijeljen je u 5 cjelina. U prvom, uvodnom dijelu, određena su područja djelovanja i cilj rada te metodologija prikupljanja podataka potrebnih za rad, a na kraju cjeline opisani su struktura i sadržaj rada. Drugi dio rada započinje s općenitim i pojmovnim određivanjem sportske marke, dok se cjelina nastavno nadovezuje na uloge i važnost upravljanja sportskom markom te različite specifičnosti i pristupe koji se, pri upravljanju njom, mogu primijeniti. Treće poglavlje započinje s definiranjem kriterija koji su potrebni kako bi se upravljanje sportskom markom nogometnih klubova uopće moglo provesti, dok se, referirajući na njih, provodi analiza slučaja odabranih nogometnih klubova. Klubovi nad kojima se provodi analiza slučaja su Manchester United, Aston Villa i Manchester City. U četvrtom je dijelu prikazano istraživanje upravljanjem sportskom markom u nogometnim klubovima, provedeno putem intervjuja sa stručnjacima te konačna preporuka menadžerima pri upravljanju sportskom markom. Posljednje, peto poglavlje, čini zaključak u kojem su sadržani svi navodi i tvrdnje iz teorijskog, ali i iz istraživačkog dijela rada.

## **2. UPRAVLJANJE SPORTSKOM MARKOM**

### **2.1. Definicija sportske marke i upravljanja sportskom markom**

Prema Sammut-Bonnicu (2014), marka se može definirati kao skup opipljivih i nematerijalnih atributa osmišljenih za stvaranje svijesti i identiteta te za izgradnju reputacije proizvoda, usluge, osobe, mjesta ili organizacije. Cilj je upravljanja markom stvaranje marki koje se razlikuju od konkurencije, čime se smanjuje broj potencijalnih supstituta i sredstava zamjene. Ista definicija i obrazloženje primjenjivi su na svijet sporta i sportske marke.

Prije gotovo 20 godina, Gladden, Irwin i Sutton (2001) predviđeli su da će razdoblje od 2000. do 2010. biti desetljeće u kojem su se menadžeri timova počeli fokusirati na strateško upravljanje markom. Kako je sportska industrija rasla, a sport se počeo promatrati kroz prizmu financijskog rezultata, općenita razmišljanja o značaju sportske marke krenula su se mijenjati.

Sportska marka postala je ključni aspekt sportske industrije te ima ključnu ulogu u oblikovanju identiteta, percepcije i komercijalnog uspjeha sportskih organizacija, timova i sportaša. U današnjemu natjecateljskom sportskom krajoliku jaka i osebujna sportska marka može stvoriti snažnu vezu s obožavateljima, sponzorima i dionicima potičući stvaranje prihoda i poboljšavajući dugoročnu održivost.

Obistinilo se Gladdenovo, Irwinovo i Suttonovo predviđanje (2001) i menadžeri timova počeli su mijenjati perspektive tako da se sportski uspjeh više nije smatrao dominantnim ciljem. Percepcija imidža marke ekipe i njihovo ponašanje prema marki tima postali su važniji, a menadžeri su počeli stavljati razvoj i upravljanje sportskom markom na usporedivu razinu sa sportskim uspjehom. Nekoliko godina kasnije razvoj marke i upravljanje markom počeli su se smatrati ključnim aspektima evolucija sportskog tržišta (Bouchet, Hillairet i Bodet, 2013).

Izraz „sportska marka” odnosi se na jedinstveni identitet, imidž i asocijacije povezane sa sportskom organizacijom, timom ili sportašem. Obuhvaća ukupan zbroj materijalnih i nematerijalnih atributa koji razlikuju sportski subjekt od njegovih konkurenata i izazivaju specifične emocije i percepcije njegove ciljane publike. Kevin Keller (2009), poznati stručnjak za marketing, navodi sljedeće: „Marka je skup mentalnih asocijacija koje drži potrošač, a koje doprinose percipiranoj vrijednosti

proizvoda ili usluge". Dakle, sportska marka predstavlja onu nematerijalnu važnost koja ističe sportski subjekt i utječe na ponašanje potrošača.

Sve veća komercijalizacija, profesionalizacija i strateški menadžment u sportu dovode do daljnjeg razvoja i istraživanja marke u području sporta te njezina utjecaja na ostale sportske čimbenike kao što su rezultatski uspjeh, stvaranje lojalnosti obožavatelja te širenje poslovanja. (Hinson, Osabutey, Kosida, Asiedu, 2020).

## **2.2. Uloga i važnost upravljanja sportskom markom**

U kompetitivnom krajoliku sporta u današnjem svijetu marka i ispravno upravljanje njom može biti jedno od glavnih sredstava diferencijacije nad konkurencijom i povezivanja s ljudima, potrošačima i obožavateljima na višoj razini. Sportska marka izravno utječe na identitet momčadi, angažiranost publike te komercijalni uspjeh samih ekipa.

McDonald i Milne (1999) navode da sportska marka izravno utječe na izgradnju identiteta i stvaranje razlika u podsvijesti potrošača nad drugim momčadima i njihovim sportskim markama. Upravljanje markom u sportu omogućuje organizacijama i sportašima uspostavljanje jedinstvenog identiteta koji ih izdvaja od konkurenata. Stvara osebujnu osobnost, sliku, karakter i vrijednosti koje odjekuju među obožavateljima i svima uključenima u rad ekipe. Prema McDonaldu i Milneu (1999), sportska je marka jedan od izravnih izvora konkurentne prednosti.

Kao još jednu važnost sportske marke Kunkel i Funk (2017) ističu kako kvalitetno upravljanje markom pozitivno utječe na povećanje lojalnosti i angažmana obožavatelja. Snažna prisutnost marke u sportu potiče lojalnost navijača i produbljuje njihov angažman i uključenost u procese i događanja vezana uz momčad. Obožavatelji razvijaju emocionalnu vezu s markom, gdje se poistovjećuju s onim što ona predstavlja, slažu se s njezinim vrijednostima te na taj način postaju njezini zagovornici i širitelji.

Nadalje, promatrano iz financijskog aspekta, marka i upravljanje markom uvijek su imali snažnu korelaciju s privlačenjem sponzorstva i poslovnih partnera. Cornwell i Maignan (1998) u svojem istraživanju o povezanosti marke i sponzora navode da marke privlače sportska partnerstva jer pružaju pristup angažiranoj i strastvenoj bazi obožavatelja, što rezultira značajnom izloženošću sponzora. Marke i potencijalni sponzori moraju imati slično posložene ciljeve te dijeliti određene

svjetonazore kako bi partnerstvo bilo uspješno i funkcionalno. Isto istraživanje Cornwella i Maignana (1998) otkrilo je da sponzorstvo sportskih događaja ili timova može stvoriti novu svijest o marki te povećati ili u potpunosti stvoriti njezinu prepoznatljivost među potrošačima.

Prema Gladdenu i Funku (2001), upravo je ta posloženost ciljeva jedan od glavnih motiva partnerstva između marke i sponzora.

Pri usklađivanju ciljnog tržišta sponzori traže partnerstva sa sportskim subjektima čije su vrijednosti marke usklađene s njihovim vlastitim ciljnim tržištima i demografijom potrošača. Marke se nastoje povezati s pozitivnim atributima, emocijama i iskustvima koje sport izaziva u ljudima. Kao što ukazuju Gladden i Funk (2001), podudarnost imidža marke između sponzora i sponzoriranoga sportskog subjekta može dovesti do povoljnih reakcija potrošača, što utječe i na učinkovitost sponzorstva.

S obzirom na visoku povezanost sporta i emocionalne uključenosti navijača, potencijal i snaga kvalitetne marke u sportu veći su i snažniji nego u drugim sferama. Prema Jang, Wu i Wen (2021), sport i sportski rezultati značajno utječu na potrošače koji te rezultate konzumiraju, doživljavaju i prihvaćaju na dubljoj razini. Navode kako izniman trud i zalaganje sportaša čine te rezultate značajnima te radi toga snažno rezoniraju s publikom koja ih prati. Rezultati dvaju eksperimenata koje su Jang, Wu i Wen (2021) proveli u svojem istraživanju pokazali su da su sportski potrošači doživjeli različite vrste afektivnih utjecaja i emocija izazvane sportskim eventima koje uključuju divljenje, uzdizanje nad drugima te motiviranost i želju za poboljšanjem.

Budući da su i sponzori to shvatili, logično je da traže što više poslovnih partnera iz svijeta sporta. Sa sličnim nalascima, Turco i Gabriele (2005) objašnjavaju kako sponzorstvo sportskih subjekata omogućuje sponzorima da kapitaliziraju i iskoriste te snažne emocionalne veze koje obožavatelji imaju sa svojim omiljenim timovima ili sportašima. Također, spominju da ta povezanost utječe na afinitet i osjećaj pripadanja među potrošačima pa se stoga stvaraju pozitivni stavovi i poistovjećuju se omiljene ekipe s njihovim sponzorima i proizvodima koje oni prodaju, čime je mogućnost kupnje tih proizvoda veća i izglednija.

Pri upravljanju markom važno je uključiti ciljanu publiku te im na što bolji način približiti proizvod koji marka predstavlja. Isto tako, sponzorima je kod sportske marke iznimno privlačan visok

stupanj angažmana potrošača. Sponzorstva u sportu pružaju prilike poslovnim subjektima da stupe u kontakt s potrošačima na smislene i uključujuće načine. Sportski entiteti, s druge strane, mogu na razne i potrošačima zanimljive načine aktivirati svoja sponzorstva putem interaktivnih promocija, događaja za obožavatelje i digitalnih kampanja, čime se stvaraju nezaboravna iskustva i produbljuje se veza između sportske marke i ciljane publike. Spomenuti angažman i pristup mogu povećati lojalnost i potaknuti namjeru kupnje, što ističu Schoenbachler i Gordon (2002).

Kada se svi spomenuti čimbenici uzmu u obzir, jasno je da je jedna od ključnih uloga pri upravljanju markom u sportu privlačenje sponzora i stvaranje poslovnih partnerstva.

Kvalitetno vođenje marke dovodi do opsežne izloženosti, visoko angažirane publike te usklađivanja vrijednosti i morala sportskog subjekta s poslovnim te stvara daljnje prilike za širenje i razvoj uz aktivno angažirane potrošače. Sponzori su tako prepoznali potencijal i otkrili razne načine za dopiranje do svojih ciljnih tržišta i ciljane publike na način da stvaraju pozitivne asocijacije i poboljšavaju imidž svoje marke u očima potrošača kroz strateška partnerstva. Tako poslovni subjekti iskorištavaju emocionalne veze koje gaje strastveni obožavatelji sportskih marki, dok sportska marka generira prihode od sponzora i financijski jača svoju organizaciju (Ertz, Frey-Cordes, Buettgen; 2020).

Bohler, Heffernan i Hewson (2007) u svojem djelu definiraju kvalitetan odnos između nogometnih klubova i njihovih sponzora te su na temelju toga odredili pet kriterija uspješnosti partnerstva i zadovoljstva obiju uključenih strana. Kao osnovu sporazuma između sponzora i nogometnih klubova navode „marketing odnosa” koji opisuju „činom uspostavljanja, održavanja i poboljšanja odnosa s kupcima i drugim partnerima u nastojanju da održe i poboljšaju bazu kupaca i profitabilnost organizacije.”

Varijable koje navode Bohler i sur. (2007), u istraživanju uspješnosti odnosa sponzora i nogometnih klubova, primjenjive su u gotovo svim B2B odnosima. One su:

- povjerenje
- predanost
- efektivna komunikacija
- zadovoljstvo

- suradnja (kooperacija).

Povjerenje je temelj svakoga uspješnog odnosa. Farrelly i Quester (2005) u svojem djelu otkrivaju da povjerenje pozitivno utječe na suradnju sponzora s australskim nogometnim klubovima. Prema tome, jedna od hipoteza istraživanja Bohlera, Heffernana i Hewsona (2007) bila je da povjerenje pozitivno utječe na odnos partnera s nogometnim klubovima iako navode da je nedovoljno izvora koji istražuju srž povjerenja u sportu.

Predanost je opisana kao dugotrajno iziskivanje i trud, gdje sponzori s nogometnim klubovima žele ostvariti dugoročan odnos. Anderson i Weitz (1992), prema Bohler, Heffernan i Hewson (2007), opisuju predanost kao „želju za razvojem stabilnog odnosa, spremnost na stvaranje kratkoročnog žrtvovanja u korist održavanja veze, ali i stvaranja povjerenja u stabilnost veze.” Na razini sporta Farrelly i Quester (2003.) govore da tržišna orijentacija i povjerenje povećavaju razinu predanosti u vezi, što samo dodatno iskazuje da su spomenute varijable u međuočnu i međuočnosti potrebnoj za uspješno partnerstvo.

Efektivna je komunikacija, kako je opisuju Mohr i Nevin (1990), prema Bohler, Heffernan i Hewson (2007), ljepilo koje drži svaki B2B odnos cjelinom, što bi konkretno na primjeru odnosa sponzora i nogometnih klubova značilo da je komunikacija potrebna s obje strane te da ona mora biti jednostavna i sažeta kako bi se poruka prenijela jasno i točno.

Zadovoljstvo (satisfakcija) je čimbenik koji se temelji na prošlim iskustvima i događanjima u B2B odnosu pa tako i u odnosu sponzora i nogometnih klubova. Conway i Swift (2000), prema Bohler, Heffernan i Hewson (2007), navode da je zadovoljstvo prisutno kada se očekivanja ispune ili nadmaše, a to stvara dugoročne odnose i potiče nastavak suradnje.

Zadnja je varijabla koju Bohler, Heffernan i Hewson (2007) navode suradnja te kažu da je iznimno važno da se glas obje strane u partnerstvu čuje. Brock Smith (1997) u načelu govori kako je bit suradnje primanje i davanje, gdje obje strane moraju biti spremne na eventualne kompromise i međusobne dogovore. Zato se često navodi da se partnerstva sponzora i nogometnih klubova događaju između strana koje dijele iste poglede na svijet i poslovanje jer je samim tim suradnja lakša, a traženje kompromisa manje učestalo.

U nogometu je nemoguće ne promatrati navijače kao jedne od najvećih čimbenika nogometnih klubova. Navijači su u isto vrijeme potrošači sportske marke i njezini obožavatelji, a i u brojnim slučajevima čak su i sami većinski ili manjinski vlasnici nogometnih klubova koje bodre i prate. Primjerice, u njemačkoj je Bundesligi vlasništvo privatnih entiteta nad nogometnim klubovima zabranjeno te su navijači dionici u svakoj od 18 ekipa njemačke nogometne lige i vode se pravilom 50% +1, što je zapravo većinsko vlasništvo (Bundesliga, 2023).

Stoga je pri upravljanju markom važno znati prema komu se tom markom upravlja, a to su u slučaju nogometnih klubova najvećim dijelom upravo navijači koji, osim financijski, pridonose na brojne druge načine poslovnim, ali i rezultatskim napredcima u svrhu boljitka funkcioniranja ekipe. Biscaia i sur. (2018) ističu da su nogometni navijači integralni dio nogometnog iskustva i da pružaju emocionalnu potporu ekipi, a uz to stvaraju nezaboravne i životopisne atmosfere na stadionima. Ističu također da su navijački entuzijizam i potpora često emocionalni motor ekipama te da motiviraju igrače za bolje nastupe i davanje maksimuma.

Kara i sur. (2019) ističu da se važnost nogometnih navijača ponajviše manifestira kroz financijska davanja i financijski učinak: „Navijači su krvotok nogometnih klubova, ostvaruju prihode prodajom ulaznica, kupnjom robe i privlačenjem sponzora.” Financijski se učinak najbolje nadovezuje na prethodnu sekciju o sponzorima jer bi sponzori bez baze navijača i kupaca vrlo brzo izgubili interes za suradnju s nogometnim klubovima.

U današnjem svijetu digitalnih medija, interneta i društvenih mreža važno je da navijači budu angažirani te da aktivno sudjeluju u promoviranju svojih nogometnih klubova. Tako Brennan, Baines i McLeay (2014) tvrde sljedeće: „Navijači igraju aktivnu ulogu u modernom nogometu putem platformi društvenih medija gdje komuniciraju s klubovima, igračima i ostalim navijačima proširujući doseg i utjecaj nogometa neograničeni granicama.” To također potiče dodatno stvaranje zajednica i grupa, što pomaže nogometnim klubovima da održe bazu navijača i dodatno prošire svoj opseg i reputaciju.

Uz širenje putem digitalnih platformi više klasičan pristup je dakako i posjećenost navijača na stadionima, čime se nogometnoj ekipi i igračima daje prednost domaćinstva te dodatna motivacija u igranju na rezultat. Nevill, Balmer i Williams (2002) otkrivaju sljedeće: „Prisutnost strastvenih

navijača na stadionima doprinosi učinku prednosti domaćina u nogometu stvarajući zastrašujuće okruženje za gostujuće momčadi i njihove igrače.”

Kada se svi spomenuti čimbenici uzmu u obzir, očigledno je da su navijači ključni za uspjeh svakoga nogometnog kluba te da upravljanje sportskom markom uvijek treba biti usredotočeno na navijače. No, isto tako, važno je istaknuti da postoje različite vrste navijača te da upravljanje i vođenje marke ne može biti jednako usmjereno prema svim vrstama. Funk i James (2001) u svojem su djelu *A Conceptual Framework for Understanding an Individual's Psychological Connection to Sport* napravili model segmentacije navijača nogometnih klubova prema razini povezanosti promatranih navijača u vezi nogometnih klubova koje bodre.

Prvu razinu čini svjesnost gdje su navijači tek svjesni postojanja nogometnog kluba, a odlikuje ih činjenica da se nogometom i nogometni klubovima koriste kao alatom za druženje i socijalizaciju. Drugu razinu, koja se nastavlja i produbljuje na prvu razinu, Funk i James (2001) opisuju kao razinu privlačnosti, gdje navijači počinju dublje zadirati u nogometne klubove i odlikuju ih dispozicijski utjecaji koji govore da je navijanje za određeni nogometni klub ranije određeno na temelju karakteristika navijača.

Treća je razina privrženosti gdje navijači pridaju značaj nogometnoj ekipi i smatraju je dijelom svojeg karaktera. Zadnja je razina potpuna predanost gdje navijače gotovo pa i određuje osobno navijanje i bodrenje određenoga nogometnog kluba.

Funk i James (2001) u svojem djelu također tvrde da su moguće promjene i prelazak navijača između različitih razina povezanosti prema nogometnim klubovima te da to u konačnici ovisi o navijaču i o situaciji u kojoj se nalazi.

Uz podjelu i segmentaciju prema povezanosti navijača važno je znati da postoje i ostale podjele koje karakteriziraju navijače prema razini investiranosti u nogometni klub. Pri upravljanju sportskom markom također je važno znati i tu podjelu navijača kako bi se upravljanje moglo precizno usmjeriti prema svakom navijaču.

Hunt, Bristol i Bashaw (1999) u svojem djelu *A conceptual approach to classifying sports fans* podijelili su navijače u pet kategorija s obzirom na uključenost u načine funkcioniranja i praćenje ekipe koju bodre.



Tako je prva vrsta navijača nazvana privremenim navijačima. Teoriju o segmentaciji navijača Hunt i sur. (1999) izlažu kroz prizmu da je biti navijačem jedan od načina identifikacije ljudi prema samima sebi te je to i dio njihove osobnosti. Što se ljudi više identificiraju i poistovjećuju s pojmom navijača određene ekipe, to se upravljanje markom i ostale marketinške aktivnosti lakše provode prema njima.

Imajući to na umu, privremeni navijač nije onaj koji se u tolikoj razini identificira s pojmom navijača. Kao što ime nagovještava, privremeni je navijač privržen samo tijekom određenog vremena i upravo ga ta privremena ograničenost vremenom definira. Kod njega vremenska privrženost može biti kratka (npr. samo nekoliko sati tijekom utakmice) ili duža (nekoliko tjedana prilikom trajanja određenog natjecanja), no sigurno je to da čim ta privremena opčinjenost nestane, privremeni navijač sam sebe prestaje isključivo gledati kao navijača i bodritelja ekipe. Hunt i sur. (1999) koriste se konceptom BIRG (engl. *basking in reflected glory*) koji prvo spominju Cialdini i sur. (1976). Hunt kaže da privremeni navijač voli sebe identificirati sa sportskom ekipom dok ona pobjeđuje, a Cialdini i sur. (1976) daju primjere američkih sveučilišta gdje bi studenti puno češće nosili boje i oznake svojih ekipa nakon što bi one pobijedile. Također, u tim privremenim trenucima koristili bi se, npr. izrazom: *Mi smo pobijedili.*, dok bi se nakon poraza koristili izrazom: *Oni su izgubili.*, što dodatno govori o spomenutoj identifikaciji sa sportskim ekipama.

Iduća kategorija navijača koju Hunt i sur. (1999) opisuju jest takozvani lokalni navijač. Dok je privremeni navijač ograničen vremenom, lokalni se navijač pak suočava s geografskim ograničenjima. Tako je Jones (1997) u svojem istraživanju otkrio da nogometni navijači (čak njih 53%) kao najčešći razlog navijanja navode upravo lokalne ekipe s kojima se najlakše i najčešće susreću, dok je drugi istaknuti razlog, koji je navelo 10% njih, taj da su navijači rođeni u gradu iz kojeg ekipa za koju navijaju potječe. Isto tako, lokalni navijač i dalje funkcionira u granicama određenih okvira te tako Hunt i sur. (1999) ističu da uključenost i predanost lokalnog navijača opada ili čak prestaje ako se on preseli. Stoga lokalni navijač, isto kao i privremeni, ne ulazi u kategoriju samoidentifikacije i promatranja sebe kroz prizmu navijača.

U trećoj kategoriji, takozvanoga predanog navijača, ograničenja prestaju biti prisutna te se predani navijač rado identificira i gleda navijanje i bodrenje određene ekipe kao dijelom svoje osobnosti. Njihova se predanost i posvećenost sportskim ekipama s vremenom povećala te, iako su možda prije bili privremeni ili lokalni navijači, nadišli su te dvije razine i došli do statusa predanog

navijača. Hunt i sur. (1999) pri predavljanju predanog navijača fokusiraju se na koncept privrženosti i emocionalne značajnosti. Ball i Tasaki (1992) emocionalnu značajnost opisuju kao „asociranje objekata ili predmeta sa značajnim ljudima i događajima u životu osobe.” Upravo ta privrženost i emocionalni značaj dijele predanog navijača od dvije prethodno spomenute kategorije. Nadalje, predani navijači bodre svoju ekipu u slučaju pobjede, ali i poraza, tako da se na njih također može primijeniti koncept BIRG, ali on nadilazi isključivo pobjede te se oni ponose i poistovjećuju sa svojim ekipama i u porazima.

Predzadnja kategorija navijača te druga najposvećenija prema Huntu i sur. (1999) naziva se fanatičnim navijačem. Iako pojam fanatike sam po sebi označava veliku razinu predanosti, fanatični navijači ipak u životu imaju barem jednu jednako važnu ili još važniju odrednicu od one navijača sportske ekipe. Ta odrednica može biti obitelj, posao, religija ili nešto drugo, no navijanje im nije glavni i jedini izvor identifikacije samoga sebe. Glavna je razlika između predanog i fanatičnog navijača što fanatični navijač ide barem jedan korak u određenu krajnost od predanog navijača. Hunt i sur. (1999) daju primjer u kojemu, ako predani navijač kupuje proizvode povezane sa sportskom markom kluba koji bodri, fanatični će navijač čitav dom posvetiti ekipi i napraviti tabor i oazu koji ju slave samo kako bi iskazao svoju bezuvjetnu ljubav i predanost.

Zadnja je kategorija u Huntovoj, Bristolovoj i Bashawovoj (1999) podjeli navijača disfunkcionalni navijač. Glavno je sredstvo identifikacije disfunkcionalnih navijača kako oni vide sami sebe. Smith (1988) u svojem istraživanju ističe da ozbiljne navijače od ostalih navijača odvaja osjećaj da je rezultat stvarno važan. Disfunkcionalnim je navijačima rezultat od životne važnosti, što ih često dovodi do razine ludila i disfunkcionalnosti, što i samo ime insinuira. Disfunkcionalnost se manifestira kroz zapostavljanje svih ostalih interesa i obveza poput obitelji i posla, a također se može pretvoriti i u izrazito disfunkcionalna ponašanja poput huliganizma. Pri upravljanju sportskom markom sportski se klub još više pokušava marketingom približiti svim ostalim vrstama navijača, a njegovi se proizvodi pokušavaju servirati, no kod disfunkcionalnih navijača marketingom se pokušava istaknuti problematika njihova ponašanja te ih se time pokušava vratiti u neku od prethodnih kategorija navijača manje opasnih za njih same, ali i društvo.

Pri upravljanju markom vrlo je važno prepoznati ciljanu publiku kojoj se marka pokušava prodati i oglašavati. Brojne su podjele navijača i važno je znati točno prema kojoj je vrsti navijača upravljanje sportskom markom usmjereno. Fournier i Avery (2011) u svojem djelu o upravljanju

markama ističu: „Razumijevanje vaše publike ključno je za pružanje relevantnih i značajnih iskustava marke proizvoda. Marke koje rezoniraju sa svojom publikom stvaraju jače veze i potiču lojalnost.” Isto je primjenjivo i za sportsku marku. Ako nogometni klubovi počnu bolje shvaćati publiku kojoj su namijenjeni, bit će uspješniji. U današnjem svijetu, gdje su promjene izrazito česte i aktivne, u sportu je važno promatrati navijače kao aktivne nositelje marke i korisnike prema kojima sportska marka mora biti usmjerena. To je odlika velikih marki koje razumiju da publika želi biti shvaćena i uvidjeti kako se njezini zahtjevi, želje i potrebe čuju (Fournier, 1998).

Uz navijače koje nogometni klubovi moraju promatrati kao glavnu publiku te glavne nositelje sportske marke važno je naglasiti i važnost privlačenja sponzora i partnera koji služe kao dodatan financijski poticaj te podloga za dijeljenje mišljenja i svjetonazora. Groza i sur. (2012) navode: „Putem strateških sponzorstava marke proizvoda mogu dobiti pristup ciljanim tržištima i publici do kojih je teško doći putem tradicionalnih kanala oglašavanja povećavajući vidljivost i svijest o marki.” U sportu putem strateških sponzorstava nogometni klubovi, osim financijske injekcije, dobivaju i priliku nadići isključivo navijače te uz njih, kao glavnu ciljanu publiku, proširiti afinitete i doprijeti do drugih više ležernih publika. Nakon razumijevanja uloge i važnosti upravljanja sportskom markom nogometni klubovi mogu početi razmišljati o specifičnim pristupima na temelju kojih žele predstavljati svoju marku.

Mark Conrad (2017) u svojoj knjizi *The Business of Sports* naglašava sljedeće: „U sportskoj je industriji marka sve. Predstavlja vrijednosti, osobnost i imidž ekipe, organizacije ili sportaša i ima vitalnu ulogu u stvaranju snažne veze s navijačima i sponzorima.” Time skreće pozornost na to da marku treba promatrati kao alat kojim se dopire do dvaju glavnih ciljeva, a to su upravo navijači i sponzori.

### **2.3. Pristupi i specifičnosti upravljanja sportskom markom**

Integrirano upravljanje sportskom markom trebalo bi svim menadžerima nogometnih klubova biti vrlo značajno. Prema Strobelu i Germelmannu (2020), „networking” je koncept koji se izrazito može povezati s integriranim upravljanjem sportskom markom. Upravo to sudjelovanje više aktera dovodi u prvi plan spoj različitih elemenata te ističu kako sportski klubovi trebaju biti svjesni da kada upravljaju svojom markom, da je ta marka spoj različitih dionika koji se manifestiraju u obliku navijača, zaposlenika, poslovnih partnera, sponzora i ostalih. Svi oni utječu na veću sliku i

percepciju sportske ekipe u očima javnosti. Ističu kako sportski menadžeri trebaju biti svjesni ograničenja građenja samostalne marke te kako se interakcijom i integracijom aktera koncept i značenje te marke aktivno mijenjaju i razvijaju.

Strobel i Woratschek (2019) u svojem djelu o integriranom upravljanju sportskom markom daju primjer njemačkog St. Paulija. Opisuju da, iako je sam St. Pauli glavni vlasnik svoje sportske marke, marka je puno dinamičnija i svestranija od jednog vlasnika. Upravo su najveća snaga St. Paulija i onoga po čemu su oni poznati navijači te dio zajednice i društva u Hamburgu u koji se taj nogometni klub integrirao. Ističu da je nogometnom klubu teže kontrolirati značenje njihove marke. Stoga je na menadžmentu nogometnog kluba da ulože napore kako bi koordinirali različite aktere i dionike svojeg kluba te time povećali i pojačali diferenciranja nad drugim sportskim markama i što jače utvrdili svoj identitet.

Identitet marke još je jedan važan koncept pri upravljanju markom. Aaker (1996), prema Hillu (2006), za identitet marke kaže: „Identitet marke daje smjer, svrhu i značenje marke – njegove temeljne vrijednosti su kako ga se percipira, koje osobine projicira i koje odnose stvara.” te ga još opisuje kao „bezvremensku bit marke”.

Uz to je Aaker (1996) napravio model identiteta marke koji je podijelio u četiri kategorije:

- marka kao proizvod
- marka kao organizacija
- marka kao osoba
- marka kao simbol.

Svakoj je kategoriji podijelio određene koncepte koji su važni za poimanje i definiranje kategorija. Tako se marka kao proizvod sastoji od djelokruga proizvoda, atributa proizvoda, kvalitete/vrijednosti, koristi, korisnika i zemlje podrijetla.

Marka kao organizacija sadrži koncepte organizacijskih atributa te je li globalna ili lokalna. Marka kao osoba sastoji se od osobnosti i odnosa marke prema korisnicima, dok simbolična vrijednost marke leži u naslijeđu marke i vizualnim sadržajima.

Svaka kategorija marki i njihovi koncepti primjenjivi su i na sportsku marku te na primjere nogometnih klubova, što je Hill (2006) i napravio s analizom slučaja nogometnog kluba Manchester United o kojoj će se više raspravljati u trećoj cjelini diplomskog rada.

Desbordes i Richelieu (2012) postavljaju tezu kako pristupi izgradnji i upravljanju sportskom markom moraju ići kroz tri koraka:

1. definiranjem identiteta marke ili osobnosti
2. pozicioniranjem sportske ekipe na tržištu
3. razvijanjem marketinških inicijativa koristeći se s „4P” koji podupiru strategiju marke.

Richelieu (2014) u svojem drugom djelu govori da se identitet marke odnosi na dva elementa, a to su vrijednosti i atributi koje marka predstavlja te odnosi između spomenutih vrijednosti, navijača i percepcije javnosti. Što se tiče vrijednosti i atributa, u to se ubrajaju različiti čimbenici koji se vežu uz nogometni klub i mogu se manifestirati kroz povijest nogometnog kluba – koliko on postoji, kakav je odnos prema navijačima, kakav je stil igre i borbenosti, ali i brojni drugi. Stoga nogometni klubovi u Europi imaju strastveniju bazu navijača od američkih sportskih franšiza koje postoje puno kraće te su sklone mijenjanju imena, logotipa i gradova. Tako je, primjerice, Manchester United definirala tragedija 1958. godine kada je u zrakoplovnoj nesreći pored Münchena poginulo osam igrača prve ekipe i još tri člana stručnog stožera ekipe (Swettenham, 2023).

Bilo je pitanje hoće li klub uopće nastaviti postojati, no na kraju su se uspjeli spasiti te Mellor (2000) upravo to krizno razdoblje naziva rođenjem Manchester Uniteda kao internacionalne sile i marke.

Richelieu (2012) ističe da drugi dio vezan uz komunikacije spomenutih vrijednosti s navijačima, odnosno javnosti može lako biti ispitan različitim anketama, fokus-grupama te ostalim načinima ispitivanja javnog mijenja. Također, ističe da je pri upravljanju markom percepcija često važnija od realnosti te sportski menadžeri moraju komunicirati poruku koju žele prenijeti. Primjerice, ako nogometni klub ističe slavnu i pobjedničku povijest kao temelj svojih atributa i vrijednosti, a danas ne ostvaruje rezultate, menadžer mora odlučiti treba li momčad nastavljati toliko isticati slavnu prošlost ili pronaći druge načine upravljanja identitetom marke.

Drugi korak pozicioniranja sportske ekipe na tržištu sastoji se od nekoliko međukoraka. Hoye (2012) ističe da je jedna od temeljnih polazišnih točki analiza i istraživanje tržišta kako bi se odredile temeljne karakteristike i preferencije. Nakon analize tržišta važno je da menadžeri i interno vodstvo kluba postave jedinstvenu propoziciju vrijednosti koje klub nudi, odnosno da se među navijačima diferenciraju nad ostalim sportskim klubovima i konkurentima (Shilbury i sur., 2014). Primjerice, slogan FC Barcelone *Mes que un club* privlači navijače govoreći im da to nije samo nogometni klub, već čitava zajednica i životi koji predstavljaju puno više. Tako da iznimno je važno kreirati uzbudljivu, privlačnu, čak i donekle mističnu naraciju oko nogometnog kluba i njegova folklor. Kunkel i Funk (2017) navode sljedeće: „Dobro osmišljena priča o marki pomaže u stvaranju emocionalnih veza s obožavateljima, prikazujući povijest, vrijednosti i težnje tima.”

Desbordes i Richelieu (2012) u svojem trećem koraku pristupa upravljanju sportskom markom govore da se marketinške inicijative u sportu, kao i u bilo kojem drugom području, moraju razvijati preko marketinškog miksa, odnosno „4P”. Ističu da preko ispravnoga marketinškog miksa, tj. proizvoda, cijene, distribucije i promocije sportski klubovi mogu dodatno elektrificirati emocionalnu povezanost koju navijači već osjećaju prema njima.

Tako je za početak potrebno definirati što je proizvod koji sportska ekipa nudi, odnosno prodaje. Hirankitti i sur. (2009), prema Nuseiru i sur. (2015), kažu da svaki proizvod ima dvije svrhe. Prva je ona osnovna kojoj je zadatak naglasiti osnovnu korist prema korisnicima, dok se druga, odnosno sekundarna korist manifestira kroz opipljive i materijalne čimbenike. Dakle, cilj nogometnih klubova kao proizvoda unutar marketinškog miksa trebao bi biti demonstrirati prednosti zašto je upravo njih potrebno pratiti i na taj se način diferencirati među brojnim drugim sportskim klubovima.

Cijena se za nogometni klub može odnositi na različite čimbenike, bilo da su to članarine, cijene ulaznica ili cijena roba koje prodaju. Peter i Donnelly (2007), prema Nuseiru i sur. (2015), kažu da je cijena glavni čimbenik nakon zadovoljstva i lojalnosti proizvodu jer kupac pažljivo prati dobiva li najveću korist od proizvoda u usporedbi s ulaganjem. Tako da pri određivanju cijena nogometni klubovi moraju gledati kakvi su standardi industrije te pratiti konkurencije i ne stavljati izrazito više cijene od njih. Također, nogometnim klubovima važno je znati da, osim financijske pomoći, navijači i pratitelji ulažu svoje vrijeme prateći klub, što isto treba promatrati kao važan čimbenik.

Distribucija se velikim dijelom odnosi na televizijska prava koja su jedan od glavnih načina generiranja prihoda nogometnim klubovima. Velike televizijske kuće nogometnim klubovima daju širu publiku, ali i platformu da predstave sebe te proizvod i marku koju predstavljaju. Carreras i Garcia (2018) otkrivaju podatke o tome da televizijska prava u različitim ligama svijeta određuju koliko koja ekipa zarađuje. Tako su, primjerice, u engleskoj Premier ligi ti prihodi činili 38,8% ukupnih prihoda klubova u sezoni 2014./2015. U španjolskoj LaLigi u istoj je sezoni postotak bio 35,4%. Nadalje, otkrivaju da najveći i najpoznatiji klubovi uvijek dobivaju najviše financijske koristi od distribucije utakmica. Također, vrlo je važno shvatiti da se glavni proizvod nogometnih ekipa nalazi na stadionu te je važno što više puniti tribine navijačima i stvarati ugođaj na stadionu, ali i puniti budžet.

Vidljivo je da su svi dijelovi marketinškog miksa kod sportske marke povezani jer ta distribucija proizvoda ujedno i služi kao odlična promocija nogometnim klubovima te kao način dopiranja do postojeće, ali i nove publike. Što je natjecanje veće, a gledanost brojnija, to se više i bolje promovira sportska marka kojom menadžment klubova upravlja. Također, jedan od moćnih alata promocije svakoga nogometnog kluba u modernom dobu su internet i društvene mreže. Liu i sur. (2011) kažu sljedeće: „Platforme interneta i društvenih mreža nude sportskim timovima mogućnost da dopru do globalne publike, šireći svoju bazu obožavatelja i povećavajući izloženost i vidljivost njihove marke.” Promocija putem interneta i društvenih mreža nudi puno dinamičniji pristup s kojim je moguće obožavatelje i pratitelje obavještavati u stvarnom vremenu uz osjećaj interakcije i uključenosti u djelovanje sportskog kluba.

Nastavno, kao u brojnim drugim izvorima, Richelieu i Desbordes (2012) naglašavaju kako ništa ne može proći bez navijača te je njihovo definiranje i kategoriziranje, spomenuto u prethodnom poglavlju, jedan od ključnih koraka pri pozicioniranju sportske ekipe na tržištu. Zbog toga, nakon određivanja uloge, važnosti i podjele navijača, valja istaknuti i pristup upravljanja sportskom markom prema svakoj pojedinačnoj vrsti.

Upravo tako su Hunt i sur. (1999) dodatno razradili svoju podjelu navijača u pet kategorija, ističući kako svaka od navedenih kategorija navijača, privremeni, lokalni, predani, fanatični te disfunkcionalni, imaju različite načine na koje menadžment sportskog kluba može doprijeti do njih te pristupati upravljanju sportskom markom. Ističu da vodstvo kluba i čelni ljudi marketinga mogu iskoristiti to znanje podjele navijača kao dodatnu prednost u pristupu upravljanju sportskom

markom i dopiranjima do navijača. Različiti navijači ponašaju se i djeluju drugačije, stoga i pristupi komuniciranja poruke s njima ne smiju biti jednaki.

Kod prve vrste navijača, odnosno kod privremenog navijača, ključni su čimbenici vrijeme i brzina djelovanja. Kod privremenih navijača, kako ime nagoviješta, prilika za marketinška ulaganja može biti vrlo kratka (Hunt i sur., 1999). Stoga pri upravljanju sportskom markom prema tim navijačima važno je naglasiti privremenost događaja te brzinu kojom će događaj proći. Primjerice, ako poznati nogometni klub ima gostovanje kod njima poznate ekipe, važno je naglasiti posebnost i prolaznost te utakmice koja se može odigrati samo jednom u godinu dana ili čak i rjeđe. Privremeni navijač reagira na takve podražaje i voli iskorištavati posebnost i rijetkost situacije ili događaja. Duffett (2017) navodi sljedeće: „Vrijeme je sve, posebno u marketingu. Razumijevanje kada su kupci spremni angažirati se, obaviti kupnju ili promijeniti marku ključno je za učinkovite marketinške kampanje.” U SAD-u su savršeno svjesni te činjenice i zato njihovi sportski događaji redovno privlače publiku koja generalno nema afiniteta prema praćenju sporta te se uobičajeno ne smatraju navijačima. Tako je prosječna cijena za gledanje Super Bowla u 2023. godini bila rekordnih 9,000 \$ (Bushard, 2023). Tu svotu prosječni navijači ne bi mogli izdvojiti, a na to je utjecala činjenica da je za 30 sekundi reklame trebalo izdvojiti sedam milijuna dolara, što je samo jedan od zabavnih i nesportskih elemenata toga sportskog događaja koji je u 2023. godini privukao preko 115 milijuna gledatelja putem televizije (Shea, Deitsch, 2023) od kojih mnogi, bez pravog pristupa upravljanju sportskom markom, ne bi inače ni pratili sport.

Druga vrsta navijača, kao što je spomenuto ranije, ima lokalnu ili geografsku povezanost sa sportskom ekipom. Tako Hunt i sur. (1999) navode da je kod pristupa njima, važno izdvojiti ono čime sportska ekipa doprinosi lokalnoj zajednici te im dati razlog zbog čega bi oni trebali imati udio u toj lokalnoj priči. Primjerice, ako se lokalna nogometna ekipa navijačima predstavi kao važan dio zajednice koji pomaže djeci i mladima u razvoju i izvodi ih na pravi put veće su šanse da će ta nogometna ekipa doprijeti do lokalnog navijača i dati mu razlog da se uključi u njezino djelovanje. Stoga bi glavni cilj pristupa lokalnim navijačima trebao biti da oni nadiđu kategoriju lokalnog i prijeđu u sljedeću kategoriju u kojoj se nalaze već predani navijači.

Hunt i sur (1999) navode da predani navijači već imaju želju za informacijama i učenjem o sportskoj ekipi, stoga je na menadžmentu da ih konstantno hrane sadržajem i materijalima koji će ih zanimati i zadržati u predanoj kategoriji. U današnjem svijetu interneta i društvenih mreža taj



osjećaj povezanosti i konstantnog pristupa lakše je postići nego ikada, samo se ti kanali trebaju pravilno iskoristiti. Gibbs (2020) navodi sljedeće: „Društvene mreže postale su bitan alat za sportski marketing jer pružaju put stvaranju i distribuciji privlačnog sadržaja, naglašavanju poruka sportske marke te interakciji s obožavateljima na osobnoj razini. Nude priliku za doseganje globalne publike i povećanje vjernosti obožavatelja putem ažuriranja u stvarnom vremenu, pristupa iza scene i interaktivnih kampanja.” Hunt i sur. (1999) također ističu da su predani navijači temelj svih sportskih ekipa te da oni ekipu podupiru bez obzira na rezultate za razliku od privremenih i lokalnih navijača. No, to ne znači da ne postoji opasnost od njihova spuštanja u neku od tih slabije privrženih kategorija, stoga je vrlo važno konstantno komunicirati s njima te im dati do znanja koliko su važni za funkcioniranje sportskog kluba.

Fanatični navijači slični su predanim navijačima u smislu emocionalne povezanosti koju gaje prema sportskoj ekipi, no fanatični navijači tu ljubav i povezanost još više vole naglašavati i isticati. Zato će se fanatični navijači često moći vidjeti u robi koja nosi boje, simbole i oznake ekipe koju bodre, što je savršena prilika sportskim ekipama da stvore dodatan prihod, ali i ambasadore sportske marke. Foster i Greyser (2019) napominju sljedeće: „Sportski dresovi i roba značajan su generator prihoda za sportske timove i služe kao simbol odanosti i podrške navijača. Prodaja dresova pridonosi financijskoj održivosti momčadi osiguravajući stalan dotok prihoda koji se može ponovno uložiti u ugovore igrača, postojeće i nove sportske objekte te druge aspekte poslovanja momčadi.” Nadalje, Hunt i sur. (1999) navode kako interno podupiranje sportske marke od strane vlastitih igrača može ponekad biti riskantno kod lokalnih i predanih navijača jer, ako taj igrač promijeni klub ili zbog nekoga drugog razloga prestane biti dio ekipe, ta promjena može negativno utjecati na sportsku marku u njihovim očima. Situacija je kod fanatičnih navijača drugačija te radi njihove iznimne predanosti rizik od negativnog utjecaja na sportsku marku znatno je manji. Holt (1995), prema Hunt i sur. (1999), napominje važnost sportskog događaja kao mjesta gdje se svi spomenuti navijači okupljaju i imaju interakciju te, unatoč činjenici da fanatičnih navijača može biti manje, njihov entuzijizam oko ekipe može pomoći u približavanju ostalih kategorija navijača do njihove razine privrženosti i povezanosti s ekipom. Uz to, Hunt i sur. ističu da, ako potencijalni ili postojeći sponzori žele doprijeti do fanatičnih navijača, trebaju komunicirati svoje proizvode putem kanala i publikacija vezanih uz određenu sportsku ekipu kako bi stvorili razinu povezivanja njihove marke proizvoda sa sportskom markom te ekipe koju fanatični navijači tako vjerno prate.

Zadnja kategorija podjele navijača prema Huntu i sur. (1999) jest disfunkcionalni navijač, čije ponašanje može povlačiti negativne posljedice za klub, ali i ostale navijače te pristup prema njemu i upravljanje sportskom markom mora biti specifičan i drugačiji od ostalih. U nogometu se disfunkcionalnog navijača može vezati uz pojam huliganizma koji nosi negativne konotacije u očima javnosti i prosječne navijače okreće od sporta. Imajući na umu tu činjenicu, umjesto marketinga pri upravljanju sportskom markom, kod disfunkcionalnog navijača često se provode aktivnosti demarketinga.

Kotler i Levy (1971), prema Medwayu i sur. (2010), definiraju demarketing kao „provođenje aktivnosti koje uključuje obeshrabrivanje određenih kupaca ili tržišnih segmenata kako bi se učinkovitije upravljalo potražnjom.” Na primjeru disfunkcionalnih navijača, demarketing bi bio selektivan jer se aktivnosti demarketinga ne provode na općoj razini, već na poznatoj manjoj cjelini. Hunt i sur. (1999) navode da se demarketinge aktivnosti prema disfunkcionalnim navijačima mogu provoditi različitim antihuliganskim politikama poput kažnjavanja određenih navijača zabranama bivanja na stadionu, uključivanjem policije te zakonom o zabrani točenja alkohola na stadionima u svrhu smanjivanja agresivnosti i ekscesa. Cilj menadžmenta ekipe kod pristupa upravljanja sportskom markom prema disfunkcionalnim navijačima trebao bi biti njihovo vraćanje u kategoriju fanatičnog navijača jer, osim štete za reputaciju kluba, disfunkcionalni navijač može biti štetan i otjerati ostale kategorije navijača sa stadiona te, još ozbiljnije, od daljnjeg bodrenja kluba.

Nogometnim se klubovima preporučuje da navijače promatraju kao zajednice marke, kao i kod svakoga drugog proizvoda. Muniz i O'Guinn (2001) definiraju zajednice marke ili *brand communities* kao „grupe potrošača koji dijele zajednički interes ili strast prema određenoj marki i sudjeluju u interakcijama, raspravama i aktivnostima vezanim uz tu marku”. Iz te perspektive vrlo je lako navijače sportske ekipe shvatiti kao zajednice i ambasadore marke. Definicija je iznimno primjenjiva na sportski svijet s obzirom na to da se svi navijači okupljaju i nalaze radi sportske marke, odnosno kluba kojeg bodre. Također, njihovo zajedništvo i komunikacija mogući su na brojnim mjestima gdje imaju priliku za interakciju i daljnje komuniciranje oko sportske marke koju prate i bodre. Upravo McAlexander i sur. (2002) naglašavaju da kako bi zajednice marki rasle, na kompanijama, odnosno upravljačima markom je da organiziraju događaje i osiguraju podlogu za daljnji rast i dodatno širenje. U nogometnom svijetu te prilike moguće su često te prije i tijekom

utakmica preporučljivo je organizirati što više sadržaja koji će jačati i širiti te zajednice. Također, danas putem raznih društvenih mreža, foruma i *web*-stranica interakcije i druženje navijačkih zajednica učestalije su i lakše nego ikada. U svojem djelu Muniz i O'Guinn (2001) također su naglasili da su marke s jakom zajednicom bolje prolazile u percepciji potrošača te su potrošači davali dodatnu vrijednost markama zbog snažnih zajednica koje su ih predstavljale. Fuller i sur. (2009) naglašavaju sljedeće: „Zajednice marki djeluju kao platforma za zajedničko stvaranje, gdje kupci aktivno sudjeluju u razvoju marke, oblikuju njegov identitet i pridonose njegovu uspjehu.” To je samo dodatna motivacija klubovima da navijače sve više uključuju u aktivno sudjelovanje i tako stvaraju korist za sebe, ali i za zajednicu oko njih. Bilo da se radilo o manjim stvarima, kao davanja prava glasa navijačima da biraju garniture dresova ili većih odluka poput lokacije novog stadiona ili prava glasa o promjeni grba i ostalih simbola, od uključivanja navijača u spomenute procese klubovi će svakako beneficirati i rasti.

### **3. SPECIFIČNOSTI UPRAVLJANJA MARKOM NOGOMETNIH KLUBOVA**

#### **3.1. Definiranje kriterija za upravljanje markom nogometnih klubova**

Nakon definiranja uloge, važnosti, pristupa i specifičnosti upravljanja sportskom markom ista kategorizacija može se napraviti na primjerima marke nogometnih klubova. Daljnji dio rada usredotočit će se na specifičnosti upravljanja markom nogometnih klubova na primjeru triju nogometnih klubova – Manchester Uniteda, Manchester Cityja i Aston Ville te će se iz odabranih analiza slučaja izvući koncizni zaključak i njihove usporedbe, ali i jedinstvenosti.

Prije analize slučajeva važno je definirati kriterije koji određuju upravljanje markom nogometnih klubova te kriterije kojima su se navedeni klubovi koristili pri vlastitom upravljanju markom. Naravno, svaka je nogometna marka različita te sadrži svoju priču i specifičnosti povezane isključivo uz nju, no, također, postoje univerzalni kriteriji koje je moguće pronaći u većini nogometnih klubova. Tako se u svim trima referentnim člancima za sve tri ekipe identitet marke ponavlja kao neizbježan kriterij upravljanja istom. Pri već spomenutom definiranju i izgradnji identiteta klubovi su uzimali svoju priču satkanu od povijesti, uspjeha i ostalih životopisnih čimbenika te su stvorili naraciju koja njima odgovara i koju je najlakše i najbolje predstaviti svojoj publici, odnosno navijačima. Tako su se Manchester United i Aston Villa pri upravljanju svojim markama odlučili koristiti svojom sjajnom i bogatom povijesti, dok se Manchester City odlučio diferencirati kao nogometni klub stvoren za narod iz radnog staleža Manchestera.

Također, u analizama slučaja svih triju klubova očigledno je da njihovi menadžmenti ističu važnost pronalaska i suradnje sa sponzorima koji se poklapaju s politikama i ideologijama kluba te vode klub u smjeru prema kojem on želi ići kako bi se kontinuirano mogao razvijati. Odabir sponzora također za sobom povlači i drugi ponavljajući motiv u analizama slučajeva Manchester Uniteda, Manchester Cityja i Aston Ville, a to je njihova interna bitka između lokalizacije i globalizacije nogometnog kluba i njegove marke. Sve više klubova susreće se s pitanjem kako ostati vjeran temeljnim vrijednostima i lokalnoj okolini iz koje je klub nastao, a u isto vrijeme proširiti poslovanje i doprijeti do drugih navijača na potencijalno drugim stranama svijeta te često moraju birati koju će stranu izabrati.

Isto tako, u razvoju marke jedan je od važnijih i često spominjanih kriterija iskorištavanje modernih tehnologija koje internet i društvene mreže pružaju te je tako u razvoju nogometne marke svih triju

klubova upotreba tehnologije imala značajan utjecaj i koristila se kao jedan od glavnih alata dopiranja do trenutačnih, ali i potencijalnih navijača. Tako je, primjerice, menadžment Aston Ville (Coombs i Osborne, 2012) izričito naredio da se prate objave navijača po forumima i kanalima službenog *weba*-kluba kako bi klub bolje shvatio gdje griješe i što navijači žele, dok je Manchester United bio jedan od prvih klubova koji je napravio digitalnu revoluciju i uveo svoj *streaming* servis s pravom prenošenja utakmica, MUTV (Hill i Vincent, 2006). To su sve primjeri ispravne utilizacije modernih tehnologija koje pomažu pri lakšem upravljanju svih marki, a ne samo nogometnih. Tako Kaplan i Haenlein (2010) ističu sljedeće: „Digitalne tehnologije omogućuju robnim markama da prikupе vrijedne podatke, analiziraju ponašanje potrošača i poboljšaju marketinške strategije kako bi bolje zadovoljile i razumjele potrebe kupaca.” Tako su se nogometni klubovi sve češće počeli koristiti tehnologijom kao vrijednim alatom razumijevanja onoga što rade kvalitetno, ali i onoga gdje ima mjesta za poboljšanje.

Nadalje, s obzirom da su sva tri nogometna kluba na kojima će se provoditi analiza slučaja pripadnici engleske Premier lige, kao važan kriterij pri upravljanju njihovom nogometnom markom valja istaknuti i takozvani COO (engl. *country of origin*), odnosno zemlju podrijetla nogometne marke koja je u njihovom slučaju Engleska, što je također izričito važan čimbenik pri njihovu pristupu upravljanju nogometnom markom. Tako Hill i Vincent (2006) navode da je engleski nogomet na jednakom glasu kao francuski šampanjac, japanska tehnologija ili njemačka autoindustrija. Engleski nogometni klubovi tako zbog iznimno duge i bogate povijesti te reputacije Engleske kao kolijevke nogometa, dugih i slavnih rivalstava te sjajne infrastrukture u vidu stadiona i uvjeta za igranje općenito bolje konkuriraju na globalnoj razini od ostalih nogometnih klubova. Porter (1990) u svojoj teoriji o konkurentskoj prednosti nacija objašnjava da iz određenih industrija, radi visoko kompetitivnog i stručnoga nacionalnog okruženja, proizlaze klasteri stručnosti i izvrsnosti, što im pomaže da bolje konkuriraju na globalnoj razini.

Također, sva tri kluba u vlasništvu su stranih investitora i njihovi pristupi upravljanju nogometnom markom drastično su se promijenili dolaskom novih vlasnika tako da će se rad dotaknuti i toga te pokušati objasniti ulogu menadžmenta i vodstva kluba u upravljanju i usmjerenju nogometne marke.

Daljnja razrada analiza slučajeva nogometnih klubova Manchester Uniteda, Manchester Cityja i Aston Ville vodit će se sljedećim kriterijima:

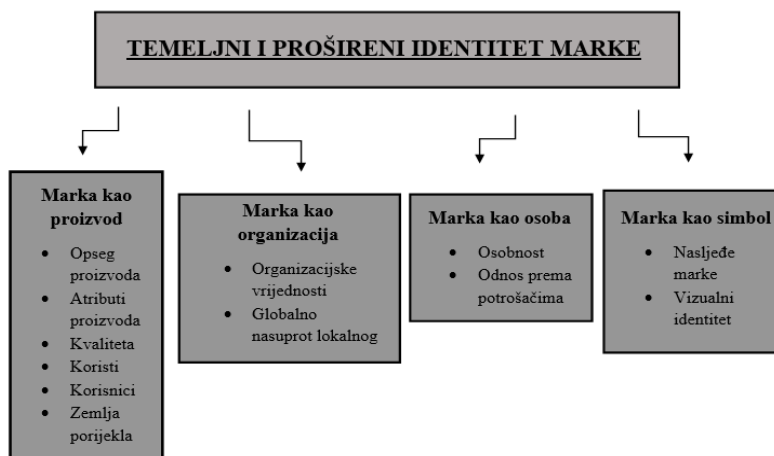
- izgradnjom identiteta marke
- odabirom prikladnih sponzora i partnera
- pravilnim iskorištavanjem dostupnih tehnologija
- odabirom globalnog ili lokalnog pristupa
- ostalim čimbenicima (zemlja podrijetla, vizualni identitet, vlasništvo, menadžment itd.).

### 3.2. Analiza odabranih slučaja upravljanja markom nogometnih klubova

#### 3.2.1. Manchester United

John Hill i John Vincent 2006. godine napisali su članak *Globalisation and sports branding: the case of Manchester United*, koji će biti temelj analize slučaja upravljanja markom nogometnog kluba Manchester Uniteda u ovom radu. Članak se bavi upravljanjem marke jednog od globalno i komercijalno najuspješnijih nogometnih klubova i načinom na koji se pristup prema njihovoj nogometnoj marki mijenjao kroz vrijeme, primarno nakon dolaska američke obitelji Glazer na čelo kluba. Krenuvši s identitetom marke, Hill i Vincent (2006) odlučili su se koristiti već ranije spomenutim modelom Davida Aakera iz 1996. godine koji identitet marke dijeli u četiri kategorije i njihove proširene koncepte: marku kao proizvod, marku kao organizaciju, marku kao osobu i marku kao simbol. Tako će ovaj rad analizirati kako je Manchester United gradio svoj identitet marke kroz neke od važnijih kategorija i njezinih proširenih koncepata.

Slika 1. Čimbenici identiteta marke



Izvor: izrada autora, podaci preuzeti i prilagođeni prema: Hill, J., Vincent, J. (2006.), *Globalisation and sports branding: the case of Manchester United. International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 7(3), 61-78. [10. rujna 2023.]

Prva kategorija marke kao proizvoda na ovom primjeru općenito bi se bavila nogometom kao sportom i njegovim atributima koji ga karakteriziraju. Opće je poznato da je nogomet jedan od najpopularnijih sportova na svijetu te je tako kroz sezonu 2019./2020. englesku Premier ligu gledalo 3,2 milijarde ljudi, dok je preko 500 tisuća ljudi doputovalo u Englesku zbog gledanja utakmica i odlaska na stadion (Walker, 2022). To konkretno nije toliko bitno kod izgradnje identiteta samog Manchester Uniteda, već prva ključna točka za njih i njihovu svjetski poznatu nogometnu marku bile su organizacijske vrijednosti, odnosno atributi.

Iako klub postoji od kraja 19. stoljeća, mnogi će se složiti da priča Manchester Uniteda kreće u 50-im godinama prošlog stoljeća kada je njihova akademija iznjedrila sjajnu ekipu koja se sastojala gotovo isključivo od lokalnih i vrlo mladih igrača. Ekipu su prozvali *Busby babes* po njihovu tadašnjem treneru Mattu Busbyju. Tu su se počele definirati njihove organizacijske vrijednosti marke kao što su simpatiziranje napadačkog nogometa, stavljanje naglaska na nogometnu akademiju, preferiranje igrača engleskog i lokalnog uzgoja te stavljanje tradicionalnih vrijednosti u prvi plan.

Ključni trenutak u povijesti Manchester Uniteda bio je 1958. godine kada se sve to moglo vrlo lako promijeniti i kada je klub bio na rubu egzistencije nakon zrakoplovne nesreće u kojoj je poginulo osam igrača te tri člana stožera (Manchester United website, 2023). Klub se ipak uspio održati na životu te su samo 10 godina kasnije uspjeli podići Europski kup pod vodstvom Matta Busbyja. Upravo u tim teškim trenucima Manchester United počeo je graditi svoj identitet marke i brojni su se ljudi suosjećali s njima i nedaćom koja ih je zadesila. Klub je nakon toga prozvan ne samo mančesterskom ekipom, već ekipom cijele Engleske (Reed, 2023).

Upravo taj Europski kup doveo je do još jedne točke koja će obilježiti identitet marke Manchester Uniteda, a to je uspjeh. Hill i Vincent (2006) ističu sljedeće: „Ništa ne dovodi do uspjeha marke kao sami uspjeh, a uspjeh proizveden kroz razne periode iznjedrio je Manchester i njihovo nasljeđe marke kao marku s kojom se malo tko može mjeriti, bilo na području poslovanja ili sporta.” Tako se Manchester United kroz brojne trofeje i povijesne uspjehe profilirao kao jedna od povijesno najuspješnijih nogometnih ekipa te se u svojoj komunikaciji s navijačima uvijek trude to naglasiti i istaknuti. Brojni su izvori koji govore kako pobjede i uspjeh imaju pozitivan utjecaj na marku pa tako Ferrand i sur. (2010) govore da pobjede dovode do veće medijske eksponiranosti koja onda naknadno za sobom povećava vidljivost marke, što privlači navijače i sponzore.

Nadalje, u svojem seciranju nogometne marke Manchester Uniteda, uz njihove organizacijske karakteristike, Hill i Vincent (2006) ističu United kroz perspektivu marke kao osobe te naglašavaju kako je kroz modernu povijest United često imao tendenciju superzvijezda u momčadi koje bi se onda istovjetno poistovjećivale s klubom. U 50-ima i 60-ima to su bili Bobby Charlton, George Best i Dennis Law, dok su kasnije kroz devedesete i dvije tisućite tu ulogu preuzeli novi nositelji ekipe, kako na terenu, tako i van njega u vidu igrača poput Erica Cantone, Davida Beckhama i Cristiana Ronalda. Navedeni igrači bili su iznimno karizmatični, uspješni i specifičnoga igračkog stila te su se savršeno poklapali s identitetom Manchester Uniteda. Keller (2016) objašnjava sljedeće: „Ambasador marke služi kao lice marke personificirajući njegove vrijednosti, izgrađujući povjerenje i stvarajući emocionalnu vezu s potrošačima.” I baš iz tih razloga United je uvijek pokušavao kapitalizirati nad svojim najboljim igračima i licima kluba. Iz drugog aspekta Liu (2006) ističe da usklađeno zaštitno lice marke može humanizirati samu marku radi čega se potrošači više poistovjećuju s markom te se stvaraju jače konekcije između njih i marke.

Nakon uspjeha i drugih čimbenika koji su pomogli Unitedu pri izgradnji identiteta došli su i prikladni sponzori. Nakon relativno neuspješnih 70-ih i 80-ih godina Manchester je u 90-ima doživio novi preporod. Stigla je nova generacija mladih igrača i vratila duh momčadi koji su *Busby babes* započeli ranije. Povedeni rezultatima, novim zaštitnim licima i vraćanju na stare staze slave ne iznenađuje da je bilo brojnih sponzora koji su htjeli surađivati s Manchester Unitedom. Tako je jedan od prvih sponzora koji je započeo Unitedovu pobjedničku eru bio japanski tehnološki gigant Sharp s kojim je Manchester 1982. potpisao ugovor na 18 godina te je time postao glavni i najistaknutiji sponzor mančesterskoga crvenog dresa.

Nakon što je ugovor istekao, a United doživio najveći uspjeh u povijesti kluba 1999. u obliku osvajanja trostruke krune, kupa, lige i Lige prvaka, potpisan je novi ugovor s telekomunikacijskom kompanijom Vodafone koji je tada iznosio rekordnih 9 milijuna funti po sezoni (Hill i Vincent, 2006). Klub je bio zadovoljan novim partnerom ne isključivo radi financijskih beneficija, nego i radi razloga širenja koji su Unitedu u tim trenutcima odgovarali. Tako je Vodafone bio svjetski poznata tehnološka kompanija, na početku novog stoljeća, kada su brojne tehnološke inovacije postale dostupne većoj masi ljudi. Prema Pauwelsu i sur. (2009) kada su sponzor i marka koju sponzoriraju usklađeni, integracija identiteta marke je jednostavnija, a iznošenje priče autentičnije, što olakšava smisljeno stvaranje veza s potrošačima. Isto tako, kompaniji Vodafone odgovaralo je



što je United postao sinonim pobjede i uspješnih rezultata i to što bi im partnerstvo s njima donijelo redovnu izloženost u najgledanijim ligama svijeta, odnosno Premier ligi i Ligi prvaka.

Savršen primjer koji opisuje kako je Manchester United uspio iskoristiti svojeg sponzora na najbolji mogući način, koji je njima u danom trenutku odgovarao, jest postavljanje *web*-stranice na kineskom jeziku i pod kineskom domenom. Vodafone je bio instrumentalni alat pri oglašavanju i sponzoriranju, ali i postavljanju novog *web*a da bude funkcionalan i uspješan. Prema Manchester Unitedovu godišnjem izvještaju iz 2003. godine navedena *web*-stranica imala je preko 25 milijuna posjeta mjesečno, što je bio znak uspješnog širenja na novo tržište, ali i prilika za nove izvore prihoda putem drugih oglašavanja na iznimno posjećenoj stranici.

Takvi koraci i postupci također su otkrili planove Unitedova globalnog širenja i internacionalnog pristupa prema svojoj nogometnoj marki. Nakon svih uspjeha i interesa javnosti, ali i brojnih drugih prednosti koje su im išle u korist poput igranja nekih od najboljih igrača svijeta za njihov klub te internacionalnih partnerstava s brojnim sponzorima, bilo je očito kako će se Manchester u potpunosti prepustiti globalizaciji svoje marke i nastaviti sa širenjem na druga tržišta. Tu dolazi do izričaja koliko se definirani kriteriji za upravljanje nogometnom markom u stvarnosti nadopunjavaju i nadovezuju.

United je svoj identitet marke izgradio na krilima tragične, bogate i uspješne povijesti. To ih je dovelo do interesa svjetski poznatih sponzora koji su im olakšali put ka globalizaciji, digitalizaciji i novim, do tada nogometnom svijetu, nepoznatim tržištima. Internacionalizacija poslovanja je pojam koji se danas često susreće u nogometu. S obzirom na rasprostranjenost i popularnost sporta, to i ne iznenađuje toliko, međutim tek u zadnjih nekoliko desetljeća nogomet je uistinu postao globalan sport dostupan svima. Rapidan razvoj tehnologije, primarno interneta, ali i brojni drugi čimbenici, poput investicija u manje razvijene zemlje i zemlje koje nemaju nogometnu povijest i jednako entuzijastičan pristup nogometu poput Engleske značajno su doprinijele tome. Također, treba imati na umu da su u posljednjih 30 godina Svjetska prvenstva, koje su najveće nogometne manifestacije, bila održana u SAD-u, Japanu, Južnoj Koreji, Južnoafričkoj Republici i Kataru. To su nacije koje se svakako ne bi okarakterizirale „nogometnima”. To je, dakako, dovelo do toga da brojni klubovi pri upravljanju svojom nogometnom markom zauzimaju globalni pristup prema njoj. Giulianotti i Robertson (2004) otišli su toliko daleko da su najpoznatije i najprofitabilnije klubove, u čiju kategoriju ulazi i Manchester United, nazvali „transnacionalnim kompanijama”.

Szymanski i Smith (1997) objašnjavaju sljedeće: „Globalizacija je transformirala nogomet u globalni posao, privlačeći međunarodna ulaganja, sponzorske ugovore i prava emitiranja, stvarajući goleme ekonomske prilike za sve uključene.” Kako bi globalizacija bila uspješna i uopće moguća, prema Bodetu i Chanavatu (2010), potreban je jak kapital marke, odnosno *brand equity* koji se, prema Kelleru (1993), očituje kroz četiri dimenzije, a to su: svijest o marki, imidž marke, percipirana kvaliteta marke te lojalnost prema marki. Manchester United je kvalitetnom izgradnjom svojeg identiteta došao do toga da iznimno dobro kotira u svakoj dimenziji.

Prva dimenzija, svijest o marki, prema Yoo i sur. (2000) definira se kao: „sposobnost potrošača da identificira marku pod različitim uvjetima i snaga prisutnosti koju marka ima u umu potrošača.” Prema toj definiciji, Manchester United danas ima iznimno visoku svijest o marki, jednu od najvećih i prepoznatljivih marki u svijetu nogometa, ali i sporta općenito. Tako Ozanian i Teitelbaum (2023) navode Manchester United kao drugi najvrjedniji klub na svijetu u 2023. godini, s procijenjenom vrijednosti od 6 milijardi dolara, odmah iza španjolskoga nogometnog giganta Real Madrida. U drugom istraživanju, koje provodi Brand Directory (2023) na godišnjoj razini, objavili su da je marka Manchester United četvrta najvrjednija nogometna marka na svijetu, naglašavajući njezinu prepoznatljivost, svijest i globalni doseg. Isto tako, ističu da je Unitedova uspješna povijest, zajedno s marketinškim ulaganjima, dovela do iznimno visoke svijesti marke.

Druga dimenzija, imidž marke, može se definirati kao skup potrošačevih uvjerenja o marki koja zauzvrat oblikuju stavove potrošača. Isto tako, imidž marke često se objašnjava kao osobnost i karakter marke (Brunello, 2018). Osobnost i karakter Manchester Unitedove marke već su ranije opisani i spomenuti, a valja istaknuti kako su osobnosti igrača koji su predstavljali Manchester United uvelike pomogle njihovu imidžu jer karizmatični i kvalitetni igrači činili bi imidž kluba jednako karizmatičnim i kvalitetnim (Hill i Vincent, 2006). Također, prema Kelleru (2013) vizualni identitet ključni je element za oblikovanje imidža marke. Boje, logo, tipografija i ostali slični čimbenici utječu na cjelokupnu estetiku marke koja zatim značajno utječe na povezanost s imidžom. Hill i Vincent (2006), nadovezujući se na to, ističu kako Manchester Unitedov grb ima istu razinu jedinstvene povezanosti s markom poput zlatnih lukova McDonald'sa, dok su njihove crvene boje i nadimak „Crveni vragovi” poznati čitavomu nogometnom svijetu.

O percipiranoj kvaliteti Unitedove marke također je već dosta rečeno i ta se kvaliteta gradila na visokoj razini uspješnosti kroz povijest, njihovim rezultatima, pričama koje su vodile do istih te

partnerstvima s ostalim visoko istaknutim markama i poslovnim partnerima. Brunello (2018) dodatno ističe kako je uloga menadžmenta važna te kako menadžment izravno utječe na kvalitetu marke, dok Zeithaml (1988) naglašava sljedeće: „Percipirana kvaliteta marke utječe na zadovoljstvo i lojalnost kupaca jer stvara povjerenje, smanjuje percipirani rizik i poboljšava cjelokupno iskustvo marke proizvoda.”

Prema Aakeru (1991) lojalnost marke očituje se kao privrženost i veza koju potrošač ima s markom. U nogometu ta veza često ide dalje i iznad odnosa s ostalim markama pa tako Kotler i sur. (2001) govore o lojalnosti prema marki u nogometu kao dubokoj emocionalnoj povezanosti i nepokolebljivoj podršci navijača, što dovodi do dugoročne predanosti i njihove ponovljene emocionalne investiranosti. Tako Belk i sur. (1989) o predanosti nogometnih navijača govore kao ekstremnom obliku lojalnosti marki jer ta lojalnost često ostaje tu čak i kada rezultati godinama izostaju. Tako, unatoč činjenici da Manchester United nije osvojio englesku Premier ligu od 2013. godine, a Ligu prvaka još duže, od 2008. godine, na njihovoj se službenoj *web*-stranici, posvećenoj investitorima (2023), tvrdi da klub broji nevjerojatnih 1.1 milijardu navijača i sljedbenika. Također, prema Hillu i sur. (2006) lojalnost marki u nogometu očituje se kroz prodaje proizvoda ekipe, a Manchester United i u toj je kategoriji jedan od predvodnika na globalnoj razini pa je tako njihov dres bio četvrti najprodavaniji nogometni dres na svijetu u 2022. godini (Tighe, 2023).

Za kraj analize sportske marke Manchester Uniteda, nakon kapitala marke, treba istaknuti i važnu ulogu menadžmenta koju on ima u upravljanju sportskom markom. Za United je jedan od ključnih događaja njihove novije povijesti bilo preuzimanje i kupnja većinskih dionica kluba od strane američke obitelji Glazer. Jedna od prvih odluka koju su oni donijeli bilo je mijenjanje glavnog sponzora dresa Manchester United te je tako potpisan ugovor s američkom kompanijom AIG (engl. *American International Group*), vrijedan tada rekordnih 56 milijuna funti kroz četiri godine (Hill i Vincent, 2006). Njihova vladavina okarakterizirana je slabim investiranjima u klub, izvlačenjem profita iz njega te izostankom rezultata na terenu. Također, pod reflektor javnosti stavljen je njihov prioritet komercijalnog uspjeha nad rezultatskim uspjehom, što je navijače dovelo do iznimnog otpora prema njima (Hammond i Easton, 2011). Wilson (2018) ističe da su Glazeri doveli klub do značajnog dugovanja i financijskog opterećenja. Njihov pristup ulazi u sferu „amerikanizacije” nogometa (Beech i Chadwick, 2007) koja se manifestira kroz vođenje sportskih klubova načelima financijskog uspjeha i upravljanjem njima na franšiznom modelu, dok se europski pristup može

sagledati kao pristup koji daje važnost odnosu s lokalnim zajednicama i povijesnim tradicijama njih u sklopu poslovanja nogometnog kluba (Anagnostopoulos i Shilbury, 2013).

### 3.2.2. *Aston Villa*

Pri upravljanju sportskom markom nogometnog kluba Aston Ville temeljni članak analize bit će *A Case Study of Aston Villa Football Club*, Coombs i Osborne iz 2012. godine. Članak se bavi analizom engleskoga nogometnog kluba Aston Ville koji je imao vrlo uspješnu prošlost uslijed preuzimanja novoga američkog vlasnika tijekom lošijih financijskih, ali i sportskih rezultata.

Krenuvši s izgradnjom identiteta marke, veliki dio izgradnje marke Aston Ville temeljio se na sjajnim uspjesima iz prošlosti, ponajviše na njihovu osvajanje Europskog kupa 1982. godine, tadašnjeg ekvivalenta najelitnijega nogometnog klupskog natjecanja, Lige prvaka. Isto tako, uz europske uspjehe klub Aston Villa nosio je etiketu jednog od najstarijih engleskih nogometnih klubova te su uz to osnivači Engleske nogometne lige koja je inicijalno tvorila savez i natjecanje između 12 nogometnih klubova (Coombs i Osborne, 2012).

Unatoč sjajnoj povijesti, rezultati u zadnjih nekoliko godina debelo su izostajali, a nogometni klub je gubio na posjećenosti i često bio na rubu ispadanja u niži nogometni rang. Moderna Premier liga nalazila se u problemu gdje su iznimno bogati klubovi poput Arsenala, Manchester Uniteda i Chelsea bili u iznimnoj prednosti nad klubovima poput Aston Ville, s obzirom na to da bi gotovo sva mjesta tablice koja vode u europska natjecanja pripala navedenim klubovima koji su imali iznimnu financijsku raskoš, a samim time i mogućnosti dovođenja kvalitetnijih igrača koji su pravili razliku na terenu. Unatoč sjajnoj prošlosti, klub se nalazio u velikim problemima te nakon zadnjeg vlasnika Douga Ellisa, s kojim su ostvarili i najveće uspjehe te koji je na čelu kluba proveo preko 30 godina, došlo je vrijeme za nekoga novog da preuzme konce i vrati Villu na stare staze slave.

Tako priča navedene analize slučaja kreće s kupnjom kluba američkog vlasnika Randyja Lerner, koji je u tom trenutku bio četvrti američki vlasnik u Premier ligi, nakon već spomenutog Manchester Uniteda, Arsenala i Liverpoola te na taj način samo dodatno potvrdio trend „amerikanizacije” u strukturi vlasništva engleskih nogometnih klubova (Coombs i Osborne, 2012). Često se kao jednu od negativnih strana „amerikanizacije” navodio gubitak lokalnog i nacionalnog

patriotizma za navijače te pretvaranje njihovih nogometnih klubova u izvor zarada za korporacije koje ih posjeduju (Giulianotti, 2005) Kao jedan od glavnih razloga pojačane „amerikanizacije” nogometa, Bell i sur. (2013) ističu da, kako je nogomet sve više postajao svjetskim sportom, prisutnim na podosta internacionalnih tržišta, tako je rasla želja da ga se dovede i na američko tržište, gdje prethodno nije ostvarivao slične uspjehe.

Unatoč svim potencijalnim problemima i negativnim aspektima, navijači Aston Ville bili su toliko željni promjene i svježeg početka da su, pomalo iznenađujuće, iznimno dobro i srdačno prihvatili novoga američkog vlasnika, dok im je on sam davao naznake boljih vremena te znakove za optimizam.

Lerner je stavio izniman naglasak na navijače te ih je motivirao da se koriste tehnološkim kanalima kao što su službena stranica Aston Ville i njezini forumi kako bi izrazili svoja mišljenja i želje koje bi se zatim klub iznimno trudio ostvariti i raditi na njima, tako savršeno implementirajući tehnologiju u moderno vođenje i upravljanje klubom i njegovom sportskom markom. Unatoč tomu što je klub imao otvorene račune na društvenim mrežama kao što su Facebook i Instagram, veću važnost pridavali su službenim navijačkim forumima, što dodatno potkrjepljuje činjenica da je službena *web*-stranica imala izravne linkove na početnoj stranici na spomenute forume, ali ne i na Instagram i Facebook (Coombs i Osborne, 2012). Lerner je tako bio mišljenja da se na službenim forumima okupljuju najzaluđeniji i najvjerniji navijači te da se njihov glas treba čuti.

Još jedan primjer savršene implementacije tehnologije u upravljanje sportskom markom nogometnog kluba prikazano je pri odabiru novog grba Aston Ville. S obzirom na to da je Lerner htio promijeniti kompletnu kulturu kluba, zaključio je da treba promijeniti i redizajnirati grb ekipe kako bi najavio novu eru koja dolazi. Promjene grba nogometnih ekipa često su gledane kritično i kontraverzno, dok se brojni navijači protive i ne slažu. Filo (2016) ističe da je grb kluba jedan od temeljnih vizualnih identiteta nogometne ekipe te da na emocionalan način prikazuje povijest i identitet ekipe, dok navijačima daje osjećaj pripadanja. Lerner je toga bio svjestan te je zato preko službene *web*-stranice i društvenih mreža odlučio uključiti navijače Aston Ville, koji su mogli glasovati koje nove elemente grba žele dodati te koje stare žele zadržati. Na taj je način kontraverznu odluku okrenuo u svoju korist, pridobio simpatije navijača te njima dao ulogu i važnost pri odabiru kojem bi se inače svakako protivili. Humphreys i Cornwell (2014) naglašavaju sljedeće: „Uključivanje obožavatelja u proces redizajna grba može potaknuti osjećaj vlasništva, a

samim time i prihvaćanja novog dizajna.” Također, valja istaknuti da je Lerner, prije nego što je odluku predstavio navijačima i omogućio im da oni budu dio promjene, sazvaio okupljanje svih zaposlenika kluba, od najnižih do najviših razina te im predstavio svoju viziju kluba i rekao zašto smatra da je promjena grba važan korak ka napretku. Time je naglasio dvije stvari, prva je bila važnost organizacije i uključivanja svih zaposlenika pri donošenju velikih odluka, dok je druga bila naglašavanje svježeg početka i nove ere koja je stigla s njim u Aston Villu (Coombs i Osborne, 2012). Pratt i Ashfort (2003) kažu sljedeće: „Participativno donošenje odluka gradi povjerenje između zaposlenika i uprave, promičući otvorenu komunikaciju i transparentnije radno okruženje.”, dok Nauright i White (2012) u svojem djelu govore da modernizacija grba, uz osjećaj novog početka, može pridonijeti i privlačnosti kluba te privući nove potencijalne partnere i sponzore.

Pri odabiru sponzora, kao što je ranije spomenuto, često će se primarno gledati financijska moć sponzora te lukrativni ugovori koje oni nude. Slična je situacija bila i u Aston Villi kojoj je do tada glavni sponzor bila kompanija za *online* igre na sreću i sportsko klađenje *32Red.com* koja se, prema Lerneru, nije uklapala u viziju kluba i smjer u kojem on želi da Aston Villa ide. Tako je poslije brojnih špekulacija, nakon isteka ugovora s *32Red.com*, odlučeno da ugovor s njima neće biti obnovljen te da ih neće zamijeniti slična međunarodna kompanija, već su iz kluba objavili kako će njihovo mjesto na sredini dresa i statusa glavnoga strateškog partnera pripasti kompaniji *Acorns*. *Acorns* je lokalni hospicij za djecu iz područja Engleske, Midlands, iz kojeg potječe Aston Villa. Iako potpuno neočekivano i netipično za tadašnje klubove Premier lige, navedena je odluka naišla na veliku potporu i odobravanje od strane javnosti, čak do te razine da su novinari na konferenciji predstavljanja kolektivno ustali i zapljeskali odabiru novog sponzora. Tako je jedan od navijača izjavio sljedeće: „Da, trebali bismo se moći natjecati s Manchester Unitedom i Chelsea za sponzore. Mislim, to samo govori nešto o statusu našeg kluba. Ali poštujem Randyja (Lenera) što nije zabrinut za novac. To govori puno o njemu i osjećam se dobro zbog toga.” (Coombs i Osborne, 2012). Tim je činom odabir partnera Lerner okrenuo na različitu sferu od one financijske, a to je odabir sponzora na temelju slične ideologije i uloge u društvu. Htio je da Aston Villa bude lokalno korisna, orijentirana i društveno korisna baš kao što je to i *Acorns*. Na taj je način Aston Villa pokupila brojne simpatije i pohvale prema svojem lokalnom pristupu, dok je lokalni hospicij za djecu profitirao u vidu donacija iz cijeloga svijeta, a baza obožavatelja i praćenost koju Aston Villa donosi donijela im je gotovo milijun funti prihoda u kratkom roku (Coombs i Osborne, 2012).

Činjenica koja dodatno govori o tome da je Aston Villa, unatoč internacionalnom američkom vlasniku Lerneru, odabrala lokalni pristup je ta da su 2009. odlučili zamrznuti cijene sezonskih ulaznica za iduću sezonu, iako je većina ostalih klubova u Premier ligi podigla cijene te su uz to dodali brojne planove otplate karata kako bi rasteretili lokalne obitelji koje su pretrpjele financijske gubitke uslijed tadašnje ekonomske krize. Nadalje, s obzirom na to da je Aston, dio Birminghama iz kojeg potječe Aston Villa, poznat po etničkoj i kulturnoj diversifikaciji te samim tim broji i mnogobrojne pripadnike različitih rasa i religije, primarno iz jugoistočne Azije i Bliskog istoka, klub se dodatno odlučio prikloniti tom dijelu navijača i njihovoj kulturi. Tako su na stadionu uveli sektor u kojem se nije točio alkohol te u kojem se servirala Halal-hrana, sukladno islamskoj religiji. Također, pri oglašavanju i stvaranju marketinških materijala Aston Villa je počela uvoditi motive koji bi se izravno obraćali spomenutim manjinama tijekom blagdana koji oni slave, primjerice, kineske Nove godine ili Deepavali hindu festivala. Na taj su način pokušali lokalnim manjinama dati do znanja da su i oni dio Aston Villa nogometnog kluba te da će se na tribinama uvijek naći mjesta za njih. Tako se jedan od pripadnika lokalnih manjina nadovezao na poslovanje i pristup Aston Ville te izjavio: „Više se radi o angažmanu, ja mislim, za njih i gledajući kako se uklapaju u lokalne zajednice, za razliku od govorenja mi smo velika tvrtka u tom području i trebali biste raditi ono što vam kažemo” (Coombs i Osborne, 2012). Njihovi su napori urodili uspjehom te zaposlenici Aston Ville ističu kako su primijetili porast prisutnosti spomenutih lokalnih manjina na utakmicama i općenitoj uključenosti u klub.

Aston Villa je na temelju svih spomenutih čimbenika, pri dolasku novog vlasnika, kao nogometni klub uspio uspostaviti reputaciju lokalnog dionika te je njihova sportska marka postala prepoznatljiva kao važan dio Birminghama i četvrti Aston. Prostori na stadionu Villa Park bili su često prepušteni okupljanjima lokalnih zajednica, a viši dužnosnici kluba, uključujući i Lerneru, nerijetko su se mogli pronaći u obližnjim restoranima i pubovima gdje slušaju svoju okolinu i razgovaraju o načinima kako dodatno unaprijediti klub i učiniti ga još boljim i dostupnijim svima (Coombs i Osborne, 2012). Preuzimanjem lokalnog identiteta nogometni klub i njihova zajednica mogu osjetiti brojne prednosti kao što su ekonomski utjecaji za koje Dobson i Goddard (2011) ističu sljedeće: „Nogometni klubovi značajno pridonose lokalnom gospodarstvu generiranjem prihoda kroz potrošnju na danima utakmice, prodajama robe i privlačenju posjetitelja, što ide u korist lokalnih tvrtki.”, ali i jačanje samo društva jer prema Brownu (2016) nogometni klubovi mogu djelovati kao društvena središta koja imaju sposobnost okupljanja ljudi iz različitih sredina

te time potiču društvenu interakciju i koheziju unutar zajednice.

### 3.2.3. *Manchester City*

Pri upravljanju sportskom markom nogometnog kluba Manchester City temeljni članak analize bit će *This is Our City branding football and local embeddedness*, autora Tima Edensora i Stevea Millingtona iz 2008. godine. Članak se bavi konkretnom marketinškom kampanjom *This Is Our City* koju je Manchester City lansirao u svrhu bolje identifikacije svoje sportske marke i stvaranja diferencijacije nad svojim poznatijim i povijesno uspješnijim rivalom Manchester Unitedom.

Spomenuta kampanja odvijala se 2005. godine, točno nakon prodaje Manchester Uniteda novim američkim vlasnicima. Temeljni motiv koji je Manchester City pokušavao postići bio je poziv na lokalno te stvaranje dojma kako većina navijača Manchester Uniteda dolazi iz raznih dijelova svijeta, dok općenita populacija Manchestera više bodri City. Tako su odlučili da žele naglasiti kako je identitet njihove sportske marke lokalni i usmjeren prema lokalnim ljudima te sukladno tome uslijed kampanje čelni ljudi kluba Manchester City identificiraju povijesno „autentičnim i lokalnim” (Edensor i Millington, 2008). Sam naziv kampanje *This is Our City* igra je riječima, gdje ističu Manchester City kao nogometni klub, ali i tvrde da je grad Manchester pod njihovom sportskom domenom. Jedna je od temeljnih stvari koju su se trudili naglasiti razlika između globalnog i lokalnog te su tako u prvom planu isticali svoje rivale s druge strane grada. Ta se marketinška strategija naziva komparativno ili usporedno oglašavanje, a Bergkvist i Zhou (2016) opisuju je kao predstavljanje značajki proizvoda, izvedbe ili drugih atributa isključivo u usporedbi s proizvodima konkurenata, gdje se konkurent nastoji prikazati drugačijim, a često i inferiornijim. Komparativno oglašavanje može biti efektivno te uspjeti u svojem naumu naglašavanja prednosti i snaga nad konkurencijom, no prema Goncalvesu (2020) ono se mora provoditi po određenim propisima: „Usporedno oglašavanje trebalo bi se provoditi etički, izbjegavajući lažne ili obmanjujuće tvrdnje i pridržavajući se industrijskih propisa kako bi se održalo povjerenje potrošača” S obzirom na to da 2005. godine kada je kampanja lansirana „amerikanizacija” u nogometu nije bila toliko izražena, a kupnja Uniteda američkih vlasnika Glazera tada se smatrala kontroverznom odlukom, City je odlučio to preokrenuti u svoju korist te na taj način privući navijače koji su u dilemi i nisu podržavali otvaranje engleskoga nogometa prema američkom i azijskom tržištu te njihovim vlasnicima.



Spomenutom kampanjom Manchester City odlučio je odabrati lokalni pristup prema razvijanju svoje sportske marke. Pokušali su naglasiti autentičnost i povijest svoje marke tvrdeći da su oni oduvijek bili „pravi” mančesterski nogometni klub, dok je susjedni United bio više namijenjen ljudima u okolici grada te ostalim mjestima (Edensor i Millington, 2008). Tako su koristili nišni marketing, namijenjen specifičnoj publici, tj. konkretno ljudima i navijačima iz Manchestera. Brynjolfsson i Smith (2000) kao prednosti nišnog marketinga ističu: „omogućavanje organizacijama uspostavljanje snažne tržišne pozicije zadovoljavanjem jedinstvenih potreba određene skupine, što zatim dovodi do veće lojalnosti kupaca i smanjene konkurencije.”

Unatoč tomu što je kampanja htjela naglasiti njihov lokalni identitet i doprijeti do primarno lokalne baze navijača, uspjela je doprijeti i do potpuno druge strane svijeta (Edensor i Millington, 2008). Manchester City je *This is Our City* kampanju počeo oglašavati u raznim zemljama svijeta poput Tajlanda, Australije, Indije i Bangladeša te su na prevaru namamili navijače Manchester Uniteda da se slikaju sa spomenutim natpisom. Navijači su mislili da je to dio kampanje za Manchester United te su uredno pratili upute i slike dostavili elektroničkom poštom i putem *web*-stranice kluba. Manchester City je zatim spomenute slike iskoristio kao dokaze da istaknu odakle zapravo dolaze navijači Manchester Uniteda i dokažu kako nemaju nikakve veze s lokalnom zajednicom za razliku od njih i njihovih navijača. Tako su tehnologiju i njezin globalni doseg iskoristili u svoju korist kako bi naglasili svoje prednosti nad susjednim klubom. Upravo to Mazodier i sur. (2019) ističu kao temeljni cilj upotrebe tehnologije pri upravljanju sportskom markom: „Tehnologija igra ključnu ulogu u povećanju angažmana obožavatelja i širenju dosega sportskih marki stvaranjem impresivnih iskustava, interaktivnog sadržaja i personaliziranih interakcija.” Nadovezujući se na to, Manchester City je u tom razdoblju poslovanja stavljao veliki naglasak na personalizaciju svoje sportske marke pa su tako obrasci koji su se elektroničkom poštom slali navijačima, koji obnavljaju sezonske ulaznice, sadržavali sliku dresa Manchester Cityja, s prezimenom na leđima navijača komu je e-pošta namijenjena. Uz to, navijači su često dobivali personalizirana pisma na kućnu adresu jer su čelni ljudi kluba zaključili sljedeće: „Kampanja naseljava i tjelesni prostor tako da obožavatelji mogu nositi i isticati sportsku marku. To miješanje javnog i privatnog prostora utjelovljuje prisutnost marke kroz njegovu infuziju u svakodnevni društveni, domaći i tjelesni prostor” (Edensor i Millington, 2008).

Slika 2. *This is Our City* kampanja na ulicama Tajlanda



Izvor: Edensor, T., Millington S. (2008.), *This is Our City: branding football and local embeddedness.*

*Global Networks*, 8(2), 172-193. . [10. rujna 2023.]

S obzirom na to da se tijekom kampanje Manchester Cityja često isticao i prozivao njihov rival United, iz Manchester Uniteda podigli su tužbu i uputili žalbu prema Vladi za oglašivačke standarde, ASA (engl. *The Advertising Standards Authority*). U ASA-u su odbili njihovu žalbu i odlučili da je sve odrađeno prema smjernicama i standardima koji su jasno izrečeni. Zbog toga su zaposlenici Manchester Cityja i odgovorni za kampanju bili zadovoljniji i osjećali su se uspješnijima: „Svi smo ponosni na to. To odražava samopouzdanje naših obožavatelja i čini se da je pogodilo druge u živce. Sjajno je imati službeni pečat odobrenja. Sretan sam što vidim da ASA nije prihvatila pritužbe. Ali, da budem iskren, nikada nije bilo dvojbe. Svi u zemlji znaju da je Manchester plav!” (Manchester Evening News, 2005).

Nakon odabira lokalnog pristupa prema navijačima i definiranje identiteta njihove sportske marke autentičnim i lokalnim, u klubu su se pobrinuli da sponzori i partneri također budu odabrani i definirani prema istim kriterijima i karakteristikama. Tako su 2005. produžili ugovor s kompanijom Thomas Cook, engleskim gigantom u industriji aranžmana za putovanja i turizam. Thomas Cook im je postao glavni sponzor na dresu, a Cityju je ugovor odgovarao jer je Thomas Cook britanska

firma pa su mogli nastaviti sa svojim odabirom lokalnog, a financijski su također bili zadovoljni s obzirom na to da je iznos od tri milijuna funti kroz dvije godine nadmašio prethodni ugovor s njima, potpisan 2003. godine, koji je iznosio milijun funti godišnje. Iz Thomasa Cooka, s druge strane, također su bili zadovoljni ugovorom jer im je sponzorski ugovor dao ekskluzivna prava na Cityjev dres, ali i oglašavanja na njihovu modernom novoizgrađenom stadionu tadašnjeg imena *City of Manchester Stadium*. Nadalje, spomenuti ugovor samo je nastavio trend širenja i partnerstva Thomasa Cooka u sportskoj industriji jer su tada već imali ugovore s nekolicinom nogometnih klubova iz Premier lige i Odborom za kriket Engleske i Walesa. Iz kompanije su shvatili da putna i turistička industrija imaju potencijala kada se upare sa sportskom industrijom, jer navijači često moraju putovati kako bi gledali svoje najdraže ekipe uživo. Tako su iz kompanije tvrdili da navijači klubova koje sponzorira Thomas Cook: „Imaju četiri puta veće šanse da odaberu njih kao putnu agenciju, a ne njihove rivale” (Gibson, 2005).

Thomas Cook kao kompanija doživjela je kolaps 2019. godine te su objavili bankrot i trenutačni prestanak svih poslovanja. Tako je devet tisuća ljudi ostalo bez posla, od kojih je dobar dio bio stacioniran u samom Manchesteru. City je tada odlučio učiniti lijepu gestu za sve pogođene i otpuštene zaposlenike iz područja te im je ponudio besplatne karte za dolazak na utakmicu Lige prvaka u grupnoj fazi prema njihovu odabiru. Iako je partnerstvo Cityja i Thomasa Cooka prestalo 2009. godine, City je na taj način pokazao zahvalnost zaposlenicima koji su od 2003. do 2009., punih šest godina, to partnerstvo učinili mogućim i održivim (Banks, 2019). Priča je odjeknula u brojnim engleskim medijima, a Manchester City je tako ukomponirao društveno korisni marketing prema lokalnoj zajednici u svoje poslovanje. Bhattacharya i Sen (2001), kao jednu od glavnih prednosti društveno odgovornog marketinga, ističu: „Uključivanje u inicijative društvene odgovornosti pokazuje predanost dobrobiti lokalnih partnera, njegovanje pozitivnih odnosa temeljenih na povjerenju i uzajamnoj koristi.”, dok Carroll (1999) naglašava integraciju zajednice: „Društveno odgovorne akcije prema lokalnim partnerima pridonose integraciji zajednice, omogućujući da se na organizaciju gleda kao na cijanjen i sastavni dio lokalnog ekosustava.”

Zanimljivo je da je, nedugo nakon što je kampanja *This is Our City* lansirana i spomenuti znanstveni članak iz 2008. objavljen, Manchester City također bio prodan stranim investitorima. Prva prodaja dogodila se 2007. godine kada ih je kupio bivši tajlandski političar i poslovni čovjek Thaksin Shinawatra, s idejom da engleski klub približi Dalekom istoku i azijskom tržištu. (Edensor i

Millington, 2008). Klub je prije prodaje zadržao samo godinu dana jer se zatim za globalni nogomet odigrala puno značajnija kupnja. Manchester City je 2008. godine prodan *Abu Dhabi United Group*, čiji je vlasnik šejk Mansour bin Zayed Al Nahyan, član kraljevske obitelji, potpredsjednik i zamjenski premijer Ujedinjenih Arapskih Emirata. Ta kupnja je vrlo značajna za svjetski nogomet jer je nagovijestila priljev kapitala s Bliskog istoka i, poput „amerikanizacije” prije nje, označila početak nove ere u nogometu. Konkretno za Manchester City, prema Garner-Purkisu (2021), to je značilo potpunu transformaciju za klub: „Preuzimanje od strane *Abu Dhabi United Group* 2008. ubrizgalo je značajna financijska sredstva u klub, što je dovelo do transformacije u smislu potpisa velikih igrača, razvoja infrastrukture i stvaranja globalno prepoznatljive marke.“ Samom kupnjom ABUG (engl. *Abu Dhabi United Group*) preuzeo je na sebe financijsku odgovornost i obećao klubu značajan kapital koji je retrospektivno gledano i ostvario. „Akvizicija Manchester Cityja od strane *Abu Dhabi United Group* signalizirala je značajnu financijsku obvezu klubu, što mu je kasnije omogućilo natjecanje na najvišim razinama domaćeg i europskog nogometa” (Szymansky i Smith, 2017).

Nadalje, ulazak na tržište sporta investicija s Bliskog istoka jedno je od glavnih obilježja prošlog desetljeća. Investicije su često državne te na njih gledaju kao dugoročnu strategiju: „Investitori s Bliskog istoka strateški su iskoristili akvizicije nogometnih klubova kako bi poboljšali svoje međunarodne profile, uspostavili jaču marku te promovirali turizam i trgovinu za svoje matične zemlje” (Bridge, Butteriss i Malik, 2023).

City je unatoč svojem lokalnom identitetu prodan te je na taj način djelomično izgubio taj identitet, a samim time i ono što su predstavljali i za što su se zalagali. No, s druge strane, prodajom su dobili toliko dugo željan rezultat i sportske rezultate na najvišoj razini. To je priča modernog nogometa koja često predstavlja gubitak lokalnog identiteta i marke kako bi se otvorio put prema drugim tržištima i potrošačima.

### **3.3. Usporedba odabranih slučajeva**

Usporedba triju navedenih klubova vodit će se prema ranije definiranim kriterijima za upravljanje sportskom markom. S obzirom na to da su Manchester United, Manchester City i Aston Villa engleski klubovi te sudionici iste nogometne lige, engleske Premier lige, komparacija njihovih sportskih marki još je relevantnija i smislenija. Nadalje, sve tri analize slučaja autori su napisali od

2006. do 2012. godine tako da su dotične nogometne klubove i njihove sportske marke autori analizirali u sličnom razdoblju od šest godina.

Počevši s identitetom marke, Manchester United i Aston Villa koristili su se svojom slavnom povijesti i brojnim sportskim uspjesima u prethodnim desetljećima kao glavnim sredstvom identifikacije. Oba su kluba osvajala Europski kup, tadašnji ekvivalent Lige prvaka, najelitnijega klupskog nogometnog natjecanja – Manchester United 1958. i 1999., a Aston Villa 1982. Kroz analizu slučaja Manchester Uniteda očigledno je kako su oni nastavili s uspješnim rezultatima i nastupima te im je bilo lakše zadržati identitet i auru pobjednika, dok je Aston Villa kroz posljednja desetljeća doživjela popriličan pad te je morala podsjećati svoje navijače na ono na čemu je njihov identitet izgrađen. Tako su se u Manchester Unitedu, s obzirom na to da imaju jednu od najvećih i prepoznatljivih sportskih marki na svijetu, koristili identitetom pobjednika kako bi dodatno dosegli globalne publike i proširili svoj doseg. Prema Kaplanidou i Karadakis (2010) uspjeh u sportu, pogotovo na međunarodnoj razini i internacionalnim natjecanjima, može dovesti marku pobjednika do iznimnih razina isticanja, priznanja i novonastalih simpatizera. U Aston Villi su se pak koristili pobjedničkim identitetom kako bi, unatoč rezultatskom ponoru u koji su upali, održali sliku elitne marke i pobjednika u očima navijača. Bennett (2019) objašnjava sljedeće: „Sportske organizacije iskorištavaju svoj uspjeh kako bi stvorile pobjedničku sliku koja privlači obožavatelje, sponzore i partnere. Riječ je o povezivanju marke s elementima kao što su pobjeda i izvrsnost.”

Manchester City je, s druge strane, preuzeo drugi pristup pri upravljanju svojom sportskom markom te su oni odlučili usko povezati i izjednačiti dva kriterija potrebna za upravljanja sportskom markom. Oni su svoj identitet odlučili graditi na svemu lokalnom: svojoj lokalnoj povijesti, lokalnim navijačima i dobrobiti koju oni pridonose svojoj zajednici. Takvom izgradnjom identiteta odlučili su voditi svoju marku prema užoj i striktnije definiranoj publici. Oni su svoju marku htjeli približiti lokalnim ljudima iz Manchestera, a često su se koristili suparničkim i susjednim Unitedom kako bi dodatno naglasili svoju poantu. Prednosti definiranja identiteta marke kao lokalnog su stvaranje zajedništva među lokalnim ljudima i poticanje njihove uključenosti i angažiranosti u razvoj marke, što je City, s jedne strane, uspio postići, no, s druge strane, kao nedostatak lokalnog pristupa upravljanja sportskom markom Aaker (1996) ističe sljedeće: „Ako se ne provede ispravno, lokalni pristup može dovesti do neusklađenosti s temeljnim vrijednostima marke i njenim globalnim identitetom, uzrokujući zbuđenost među potrošačima.” A upravo se u toj situaciji našao

Manchester City kada ih je nekoliko godina kasnije kupila arapska investicijska grupa te su na taj način bili prisiljeni preuzeti globalni pristup vođenju sportske marke, a samim time morali su pronaći različite načine za izgradnju novog identiteta i pristupa navijačima.

Manchester United postao je toliko veliko i prepoznatljivo ime da oni nisu imali drugog izbora nego odabrati globalni pristup vođenju marke. Tako su i sponzore birali sukladno toj politici te su često sklapali ugovore sa snažim internacionalnim kompanijama koje su u svojim branšama bile jednako prepoznatljive i uspješne kao Manchester United u domeni sporta. Tako je Manchester United prednosti takve diferencijacije nalazio kroz financijsku korist i stvaranje dodatne vidljivosti marke (Meenaghan, 2001) koju su također postizale i kompanije s obzirom na nastupanja i pobjeđivanja Manchester Uniteda na najvišim razinama nogometa. Uz to, velike će kompanije često blagonaklono gledati na sponzoriranja sportskih klubova i promidžbe sporta jer je to odražavanje korporativne društvene odgovornosti s njihove strane, a one od toga često mogu beneficirati u očima potrošača (Babiak i Wolfe, 2009).

Aston Villa, kada je birala prema komu će usmjeriti svoju marku, poput Manchester Cityja, odabrala je lokalni pristup. No, iako su im pristupi bili isti, njihove strategije prema lokalnom pristupu bile su ipak različite. Dok se Manchester City često koristio komparativnim marketingom kako bi naglasili svoj lokalni identitet u usporedbi s Unitedovim globalnim identitetom, Aston Villa se prema lokalnom pristupu često vodila društvenom odgovornošću i pokušavanjem integracije lokalnih zajednica u svoje poslovanje. Tako su kao sponzora odabrali lokalni dječji hospicij, dok su stadionsko iskustvo pokušali približiti lokalnim zajednicama s Bliskog istoka prilagođavanjem menija i ponude na utakmicama. Pristupi gdje su Aston Villa i Manchester City ipak sličniji vidljivi su ponajviše kroz izravno obraćanje navijačima i personalizaciju poruka i promotivnih materijala prema svakom navijaču. Takvu razinu odnosa puno je lakše postići lokalnim nego globalnim pristupom, kao što je to u slučaju Manchester Uniteda. Tako Verhoef i sur. (2015) naglašavaju da personalizacija pri upravljanju markom pridonosi iskustvu potrošača te im daje osjećaj vrijednosti i razumijevanja prema njima, dok kao glavnu prednost personalizacije pri upravljanju markom Kumar i Reinartz (2016) ističu poboljšani angažman korisnika te njihovo stvaranje dubljih i dugotrajnijih emocionalnih veza prema marki. Uz to, valja istaknuti da su Aston Villa i Manchester City odabrali primjerene sponzore koji se poklapaju s njihovim pristupima prema lokalnim zajednicama.

Dakako, tu personalizaciju uvelike je olakšala i implementacija dostupnih tehnologija koje nogometni klubovi, radi povećane dostupnosti i dinamičnosti razvoja, sve više prakticiraju. Tako je United iskoristio tehnologiju u vidu širenja svoje marke na što više tržišta i lansirali su kinesku *web*-stranicu pod kineskom domenom koja danas uživa u milijunskim pregledima. Manchester City, potpuno suprotno, iskoristio je tehnologiju kako bi ismijali svojeg rivala te pokazali iz kojih svih dijelova svijeta zapravo dolaze njihovi navijači. Tako su, kao što je ranije spomenuto, svoju kampanju oglašavali u svim kutovima svijeta i postavili *web*-stranicu i e-poštu gdje su im se navijači Uniteda mogli javljati i slati im slike. Također, motiv koji se ponavljao u svim trima analizama slučaja bili su *online* navijački forumi za koje se ispostavilo da klubovi poput Aston Ville često prate i pridodaju im važnost. Kako su oni objasnili, tu će se skupljati najviše uključeni navijači, a time njihov glas zaslužuje platformu. Također, neke od najvećih inovacija posljednjeg desetljeća bile su društvene mreže koje sve češće nogometni klubovi upotrebljavaju u svoju korist. One, poput navijačkih foruma, daju navijačima platformu i kanal za izražavanje njihovih mišljenja te prema Liu i Kim (2010). čine kanal komunikacije dvosmjernim, što dovodi do stvaranja dubljih emocionalnih veza. To su doživjeli i navijači Aston Ville kada su putem *web*-stranice i društvenih mreža imali priliku odabira elemenata za novi grb te su tako u Aston Villi, inače kontroverznu odluku, uz pomoć tehnologije promijenili u svoju korist. Tako su navijače obavještavali o promjenama i novostima u stvarnom vremenu, što je, s obzirom na dinamiku i učestalost promjena u sportskim ekipama, vrlo važan čimbenik te prema Hammittu i Limu (2015). velika prednost upotrebe tehnologije i aktualnosti društvenih mreža.

Za kraj potrebno je naglasiti da je nogomet globalni sport te kako će, pogotovo u većim nogometnim klubovima sa većom platformom, uvijek biti interesa stranih investitora. Ti su klubovi često podložni dinamičnim promjenama. Tako su od vremena, kada su spomenute analize slučaja napisane, Aston Villa i Manchester City promijenili vlasnike, dok je 2023. objavljeno da je i Manchester United na prodaju, što bi potencijalno mogla biti najveća kupnja sportskog kluba u povijesti (Solhekol, 2023). S promjenama vlasništva, kao što je viđeno u navedenim slučajevima, često dolaze i potpuno novi pristupi upravljanju sportskom markom jer novi vlasnici često žele implementirati određene promjene i ostaviti svoj pečat u klubu. Imajući to na umu, nogometni klubovi na današnjem tržištu moraju biti spremni da ako dođe do takve promjene, radi različitih viđenja sportske marke, može doći do izmjene u svim navedenim kriterijima za upravljanje sportskom markom (Farrelly i Quester, 2004).

## **4. ISTRAŽIVANJE UPRAVLJANJA SPORTSKOM MARKOM U NOGOMETNIM KLUBOVIMA**

U ovom dijelu rada predstavljeni su rezultati empirijskog istraživanja vezanih uz izazove upravljanja sportskom markom nogometnih klubova. Isto tako, predstavljene su uloge, važnost, prednosti i specifičnosti sportske marke kroz razgovore s odgovornima na ključnim pozicijama unutar marketinških aktivnosti nogometnih klubova. Uz to, ispitano je kako nogometni klubovi odabiru primjerene sponzore te kako taj odnos održavaju dugotrajnim i pogodnim za obje uključene stranke. Za kraj, uz procjenu trenutačnih izazova, donesene su konzistentne preporuke budućim menadžerima za uspješno upravljanje sportskom markom.

### **4.1. Definiranje istraživanja**

Cilj ovog istraživanja bio je kroz pitanja u intervjuu sa zaposlenima na relevantnim marketinškim pozicijama ispitati njihova uviđanja i razmišljanja oko sportskih marki za koje su zaduženi i kojima upravljaju te tako iz prve ruke dobiti informacije relevantne za daljnju analizu i buduće naputke oko upravljanja sportskom markom, specifično primjenjivima na nogometnim klubovima. Pitanja u intervjuu mogu se kategorizirati u dvije skupine.

IP1: Kako ispitanici općenito vide sportsku marku nogometnog kluba u kojemu su zaposleni te kako utjecajni čimbenici poput navijača, tehnologije, uspjeha i natjecanja u kojima se natječu cjelokupno djeluju na upravljanje sportskom markom?

IP2: S obzirom na njihovu važnost u upravljanju sportskom markom, kako se sklapaju ugovori sa sponzorima te koji se čimbenici i stimulansi primarno ističu pri sklapanju adekvatnog partnerstva?

### **4.2. Metodologija istraživanja**

Intervjui su provedeni preko platforme Google Meet, dok su transkriptirani odgovori na pitanja, iz vodiča za intervju, dostavljeni pismenim putem preko platforme Gmail. Pitanja su preuzeta i prilagođena iz ranije objavljenih znanstvenih članaka. Prvi dio pitanja, vezan općenito uz odnos nogometnih klubova prema sportskoj marki, prilagođen je pitanjima autora Richelieua i Lessarda (2014) naslova *Long gone the glory days: Is branding of any help? The case of formerly successful*



*European football teams.* U prvom dijelu intervjua pitanja se nadovezuju na ranije spomenute kriterije vezane uz identitet marke, odabir globalnog ili lokalnog pristupa, upotrebu tehnologije te manje čimbenike poput zemlje porijekla. Drugi dio pitanja prilagođen je članku Marshalla Heymanna iz 2022. naslova *The Effects of Sponsorships on Football Brands* i vezan je uz kriterije odabira sukladnih sponzora i odnosa s njima.

Istraživanje je provedeno na namjernom uzorku od četiri ispitanika koji su, kako bi bili dio istraživanja, morali zadovoljiti dva kriterija. Prvi je da su zaposlenici profesionalnoga nogometnog kluba, a drugi da rade u odjelu marketinga te da se bave sportskom markom tih nogometnih klubova. Također, s obzirom na to da je nogomet globalni sport, ideja istraživanja bila je prikupiti klubove iz različitih nacionalnih liga te ispitati drugačije pristupe prema sportskoj marki. Ukupan broj ispitanika za istraživanje bio je četiri, dok su njihove funkcije i nogometni klubovi u kojima ih obnašaju prikazani u tablici 1.

Tablica 1.: Uzorak istraživanja

<b>ISPITANIK</b>	<b>POZICIJA I NOGOMETNI KLUB</b>
Ispitanik 1	<i>Public Relations</i> u NK Slaven Belupo
Ispitanik 2	<i>CEO</i> u FK Željezničar d.o.o.
Ispitanik 3	<i>CEO</i> u NK Varaždin
Ispitanik 4	<i>Koordinator Marketing</i> u TSG 1899 Hoffenheim

Izvor: Izradio autor

### **4.3. Rezultati istraživanja**

Istraživačke teme i pitanja podijeljene su u dva dijela, vezana uz ranije definirane kriterije potrebne za upravljanje sportskom markom nogometnih klubova. Tablica 2. prikazuje spomenuta pitanja na koja istraživanje traži odgovore te podteme unutar svakog dijela pitanja.

Tablica 2.: Prikaz tema istraživanja

<b>1. DIO PITANJA (GLAVNA TEMA)</b>	<b>2. DIO PITANJA (GLAVNA TEMA)</b>
Kako ispitanici gledaju na svoj identitet marke? Koje pristupe biraju prema svojoj marki? Kako najbolje iskorištavaju tehnologiju?	Kako ispitanici sklapaju ugovore sa sponzorima? Koji su čimbenici koje nogometni klubovi najviše razmatraju pri odabiru adekvatnih partnera?
<b>PODTEME:</b>	<b>PODTEME:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Navijači</li> <li>• Pobjeđivanje</li> <li>• Izazovi</li> <li>• Utjecaj lige i ostalih natjecanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financijski učinci</li> <li>• Dugoročnost partnerstva</li> <li>• Navijački faktor pri odabiru</li> <li>• Lokalna podrška</li> </ul>

Izvor: Izradio autor

Pri započinjanju razgovora o identitetu i vrijednosti sportske marke njihovih nogometnih klubova ispitanici su najčešće promatrali čimbenike poput emocionalnih veza s navijačima, bogate povijesti te ideala koje njihovi nogometni klubovi predstavljaju. Kada je od njih zatraženo da svoju marku definiraju od tri do pet riječi, uobičajeno su se koristili blagonaklonim izrazima, opisujući attribute i vrijednosti koje se unutar njihovih klubova zastupaju, od onih emocionalnih pa do organizacijskih, unutar strukture kluba:

*Obitelj, prijateljstvo, zajedništvo, kohezija.*

*Stabilnost, organiziranost, ponos.*

*Marka bogate povijesti i tradicije, marka koja je dio radničke klase, studenata i svih dobrih ljudi.*

Također, dio odgovora bio je vezan uz tematiku inovacije, pionirskog duha u svijetu sporta te društvene odgovornosti prema lokalnoj zajednici i svojim navijačima.

U daljnjem razgovoru, vezanom uz jedinstvenost njihove sportske marke, gotovi svi ispitanici smatrali su da je upravo njihova marka jedinstvena i drugačija u usporedbi s konkurencijom, kako na području sporta, tako i van tog područja. Često su kao prednost isticali igranje u najvišem rangu nacionalnih liga, dok su naglašavali obiteljske vrijednosti koje predstavljaju kao organizacije, ali i

obiteljske vrijednosti koje žele privući na stadione, u vidu navijača. Nadalje, svoju unikatnost nalazili su u mjestu iz kojeg dolaze i često su upravo ta područja smatrali svojom jedinstvenošću:

*„Klub koji je u stabilan u najvišem rangu hrvatskog nogometa posljednjih 27 godina. Klub iza kojeg se nikad nisu 'vukli repovi'. Klub koji predstavlja dva giganta - Podravku i Belupo.“*

*„Način rada i vođenja kluba, svaka osoba i svaki zaposlenik jednako su važni. Nogomet se igra kroz vikende kada je većina ljudi sa svojim obiteljima, dok je naša radna zajednica na stadionu.“*

Uz mjesta iz kojih potiču, dio ispitanika je naglasio i sportske strategije te modele unutar kluba poput razvoja mladih nogometaša i stvaranja kvalitetne nogometne akademije:

*„Hoffenheim je malo selo (sada dio područja Sinsheima) s oko 3.300 stanovnika, ali uspjeli smo igrati u Bundesligi, najvišem rangu njemačkog nogometa, 16 uzastopnih godina. Stvorili smo unikat način za razvoj mladih igrača i poznati smo po našoj nogometnoj akademiji.“*

Uz to, jedan od ispitanika kao najveću jedinstvenost naglasio je kako je nevjerojatno koliko se ljudi mogu povezati sa njihovim nogometnim klubom i njihovom markom te kako upravo unutar te činjenice leži njihova najveća snaga i diferencijacija nad drugima.

Kod pitanja unutar intervjua, kojem je cilj bio razabrati koliko je pobjeđivanje važno za sportsku marku ispitanika, većina se ispitanika složila da je pobjeđivanje važan faktor, no kako nije neophodno. Naglasili su kako marka može biti uspješna i bez najboljih sportskih rezultata, no kako definitivno ne odmaže, kada uz sve ostale faktore, marka nosi i pobjedničku konotaciju:

*„Nije presudno, no nije niti nevažno, iz razloga podizanja morala samih igrača, zaposlenika i općenito zajednice kojoj pripadamo.“*

S druge strane, jedan od ispitanika naglasio je kako je upravo najveći izazov nogometnih klubova održati sportsku marku uspješnom, ukoliko sportski rezultati izostaju. Činjenica je kako marketinški odjeli mogu birati i mijenjati razne strategije i pristupe vođenju sportske marke, no ništa od toga ne utječe na izvedbe nogometaša:

*„Jedan od najvećih izazova sportske marke biti je neovisan o vašem nastupu na terenu. Ako ne igraš kako treba, jako je teško za vašu marku ili marketinški odjel. Ponekad ljudi ne žele vidjeti nove marketinške kampanje, već samo žele da njihova ekipa ponovno bude uspješna.“*

Razgovarajući o navijačima, većina je ispitanika naglasila njihovu važnost pri funkcioniranju nogometnih klubova. Također su isticali važnost komunikacije s njima i naveli kanale društvenih mreža kao odličnu i potrebnu inovaciju, koja razgovore s navijačima uvelike olakšava, a njihov glas brže i jednostavnije dopire do samih klubova. Isto tako, svi ispitanici su naglasili kako se trude da poistovjete način na koji oni vide svoju sportsku marku, sa načinom na koji ga vide i navijači te su ukratko opisali na koje načine uspijevaju to postići:

*„Pokušavamo poistovjetiti navijače sa klubom, davati njihovim komentarima na važnosti kao i slušati njihove sugestije u mjerama u kojima možemo. Glavni moto kluba je - Ovo je naš grad!“*

*„Konstanta komunikacija s navijačima je ključna. Kako 'licem u lice', tako i putem društvenih mreža, našeg PR-a i marketinga.“*

Uz društvene mreže, web stranice i osobne razgovore, jedan je od ispitanika naglasio mogućnost dopiranja do navijača putem intervjua i anketnih upitnika, pogotovo kada se radi o pitanjima veće važnosti i promjenama u klubu, gdje je mišljenje navijača najvažnije:

*„Postoje neki atributi koje obično ne mijenjate (npr. boja, grb itd.), no odgovornost marketinškog odjela provjeriti su trebale li neke attribute ili vrijednosti prilagoditi zbog našeg ubrzanog društva i dinamičnih promjena. To se može učiniti na primjer uz pomoć anketa ili intervjua.“*

Kada su upitani o konkretnim kategorijama i profilima navijača koje njihove sportske marke privlače ili nastoje privući u budućnosti, većina ispitanika nabrojala je kategorije koje uključuju djecu, obitelji te u nekim slučajevima i navijačke skupine:

*„Generalno želimo navijače obitelji, bake i djedove s unucima, roditelje s djecom, no u zadnje vrijeme u svojim počecima nalazi se i navijačka skupina našeg kluba.“*

*„Da, imamo recimo tri grupe navijača: djeca do 18 godina, navijačka skupina koja prati klub na svakoj utakmica te svi ostali navijači.“*

S druge strane, jedan od ispitanika odgovorio je kako su na njihove tribine dobrodošli svi ljudi, svih demografskih i platežnih karakteristika te kako se trude osigurati da je njihova marka dostupna svima.

Jedan je ispitanik, također naglasio kako su upoznati sa činjenicom da su primarno lokalan nogometni klub te kako je upravljanje njihovom sportskom markom usmjereno prema stanovnicima lokalnog područja te osobito mlađim generacijama:

*„Hoffenheim je lokalni klub što znači da većina naših navijača živi u našoj regiji. Kako smo mi još uvijek veoma mlad klub, jako nam je važno doći u kontakt s mlađim uzrastom što je ranije moguće jer oni, otkad znaju za nas, mi imamo status bundesligaškog kluba.“*

Nadovezujući se na kategorije navijača, razgovor je nastavljen prema načinima na koje nogometni klubovi putem svoje sportske marke, još više jačaju emocionalne veze sa navijačima. Kao što je u radu na brojnim mjestima ranije spomenuto, sportski navijači iznimno su uključeni u rad i djelo svojih ekipa te je razvijanje i dodatno jačanje takvih odnosa iznimno bitno. Svi su ispitanici bili svjesni tih činjenica i snage koje nose navijači, a u svojim su odgovorima opisali metode putem kojih to postižu:

*„Organizacija putovanja, omogućavanje besplatnih karata ukoliko ne možemo organizirati put pa da na taj način pomognemo oko troškova. Podjela navijačkih rekvizita i pristupačne cijene dresova i ostalih artikala iz naše ponude.“*

Zanimljivo, jedan je ispitanik naglasio da su otišli toliko daleko da dodatno prodube emocionalnu vezu sa svojim navijačima, da su osmislili model plaćanja gdje će u idućoj sezoni navijačka skupina biti glavni sponzor na dresu nogometnog kluba.

To je jedan od oblika lokalne društvene odgovornosti, dok je drugi ispitanik također naglasio važnost vraćanja lokalnoj zajednici, koja sportsku marku kluba dodatno može približiti navijačima:

*„Za jačanje emocionalne veze s našim obožavateljima uvijek je važno znati i razumjeti što naši navijači vole, što žele i što očekuju. S tim na umu, komunikacija s vašim obožavateljima je ključna. Također, uvijek bi trebali brinuti o vašoj regiji. Nemamo velikih gradova oko Hoffenheima, ali ima puno sela i gradića. Naš cilj je blisko surađivati s njima jer budući da naši*

*navijači uglavnom žive blizu Hoffenheima, mogu se posvetiti s regijom i pozitivnom aktivnošću unutar nje. Za vrijeme COVIDA-19, primjerice smo osnovali „TSG pomaže“ koji je zapravo fond za lokalne sportske klubove koji su stradali tijekom pandemije.“*

Iako većina ispitanika svoje klubove smatra primarno lokalnima, svjesni su digitalnih snaga današnjeg sportskog svijeta i globalnog dosega nogometa. Tako su pri komentiranju širenja svojih sportskih marki na područja izvan lokalnog opisali zanimljive načine i pristupe koje su poduzeli kako bi taj proces odradili što efikasnije:

*„Kako smo mali klub, nije prava strategija jednostavno odraditi ljetnu turneju u SAD-u ili Aziji jer nismo dovoljno veliki za to. Usredotočeni smo na nekoliko tema kao što su tehnologija i analiza podataka (imamo vlastiti laboratorij za istraživanje), našu akademiju mladih i međunarodne društvene projekte. Imali smo već nekoliko nogometnih kampova u inozemstvu i također imamo različite međunarodne suradnje, primjerice s FC Cincinnatijem te nekoliko društveno održivih projekata u Africi.“*

Ostali ispitanici bili su prilično složni u svojim odgovorima te su naglašavali važnosti društvenih mreža i web stranice jer ti kanali ne poznaju lokalne granice. Većina ispitanika također je isticala važnost partnerstva sa drugim klubovima i ostalim nogometnim platformama i organizacijama, poput globalne nogometne organizacije naziva „Rush Soccer“. Nadalje, nekoliko je ispitanika istaknulo prednosti igranja nogometa u najvišem nacionalnom rangu jer se na taj način sportske marke klubova šire na nacionalnoj razini, koja je dosegom obuhvatnija od lokalne.

Što se tiče utjecaja samih nacionalnih liga na djelovanje sportske marke nogometnih klubova, već nekoliko puta unutar rada spomenuto je kako sama liga uvelike može utjecati na klubove koji se natječu unutar nje. S obzirom na to, svi ispitanici složili su se da kako liga raste, rastu i sportske marke klubova unutar nje. Nekoliko ispitanika istaknulo je važnost marketinških napora radi boljeg upravljanja markom lige, što može dovesti do povećanih izvora od televizijskih prava, čime svi natjecatelji profitiraju. Jedan od ispitanika naglasio je kako se radi na jačanju nacionalne lige, no kako postoji još mjesta za razvoj:

*„Rast lige na svim razinama (rezultati, marketing...) omogućava i rast kluba. Najbolji primjer su TV prava s kojima se liga digla na puno višu razinu, a isto tako i klubovi, koji su sada manje ovisni o izlaznim transferima.“*

*„Radi se na popularizaciji lige, no i dalje nije iskorišten njen puni marketinški potencijal.“*

Unatoč tomu što neki od ispitanika nisu mišljenja kako je potencijal lige maksimalnog iskorišten, jedan je ispitanik pohvalio nacionalnu ligu te izričito naglasio financijsku potporu koji klubovi unutar nje uživaju:

*„DFL (njemačka nogometna liga) nudi mnogo međunarodnih projekata i mogućnosti za sve klubove. Također su izradili izjavu o zahtjevima za određene uvjete poput društvene odgovornosti te su spremni pomoći financiranjem, ukoliko nogometni klub ispunjava sve uvjete.“*

Uz nacionalnu ligu, profesionalni nogometni klubovi mogu igrati i ostala europska i internacionalna natjecanja, ukoliko ostvare pozitivan rezultat unutar svoje lige. Europska natjecanja, osim financijske injekcije, klubovima daju i puno veću platformu, gdje se imaju priliku predstaviti široj publici i testirati protiv protivnika, s kojima inače ne bi imali priliku igrati. Ispitanici takav oblik natjecanja svakako vide kao prednost, no naglašavaju kako je do te razine teško doći te kako su europska mjesta rezervirana samo za one najveće i najbogatije klubove, što je jedan od problema modernog nogometa. Nadalje, većina ispitanika je spomenula kako se igrama u europskim natjecanjima, nogometašima diže vrijednost, što u konačnici može biti od iznimnog značaja za financijski uspjeh kluba:

*„Naravno. Nagradni fond koji bi povećao budžet nogometnog kluba. Uz to, klub i igrači na europskom tržištu ujedno znače i veći broj navijača, prisutnost i besplatan publicitet u stranim medijima i na stranom tržištu.“*

*„To vam sigurno pomaže u podizanju svijesti, pogotovo ako ste mali klub koji se ne uspijeva kvalificirati za europska natjecanja svake godine. Bez toga, neki međunarodni navijači koji ne prate vašu ligu možda ne bi ni čuli za vas!“*

Na spomen zemlje porijekla nogometne lige, ranije u radu spomenuto je kako zemlja iz koje sportska marka nogometnog kluba potiče može imati utjecaja na način na koji će ju navijači

percipirati. U svim zemljama ispitanika istraživanja, nogomet je smatran nacionalnim i najpopularnijim sportom, dok bi se zemlje određenog dijela ispitanika mogle nazvati „nogometnim nacijama“. Stoga ne iznenađuje kako su se ispitanici složili kako te činjenice pridodaju snagama kluba i lige u kojoj se natječu, a samim time i jačanju sportske marke:

*„Radi svih nacionalnih uspjeha, liga dobiva konotaciju jače nego što ona možda zapravo je, pogotovo u okvirima ostalih europskih liga.“*

*„Jedna od najvažnijih stvari za vašu sportsku marku je da je ona relevantna i da dopire do velikog broja ljudi kako bi se podigla svijest. Stoga to sigurno pomaže. Nogomet je glavni sport u Njemačkoj. Na kraju većina ljudi poznaje marku koju vi predstavljate. Ako nitko ne gleda vaš sport, bit će teško biti relevantan zbog nedostatka svijesti, bez obzira koliko se trudili i koliko je vaš marketing dobar. U nekom trenutku ti potrebna svijest.“*

Društvene mreže i web stranica, kao što je ranije u istraživanju spomenuto, od velike su pomoći i utjecaja pri upravljanju sportskom markom. Gotovi svi nogometni klubovi danas koriste takve kanale, dok oni koji ih uspijevaju najbolje iskoristiti, uživaju u rastu popularnosti i većem broju navijača. Tako su se svi ispitanici složili koliko je važno imati digitalnu prisutnost u današnjem sportu. Ističu kako se tim putem može doprijeti do navijača van njihovog područja, kojima inače ne bi imali pristup. Također ističu kako je ponekad kvalitetan sadržaj za digitalne platforme teško producirati te naglašavaju kako često samo najveće i najpoznatije sportske marke imaju znanja i financijske resurse za takve poduhvate. Pojedini ističu kako baza navijača mora biti dovoljno lojalna i uključena u djelovanje kluba i njegove sportske marke, kako bi se osiguralo da stvoreni sadržaj pronađe svoju publiku:

*„Trenutno mislim da samo jedan ili eventualno dva kluba u ligi to mogu postići. Ostali ne mogu producirati sadržaj koji bi bio zanimljiv i nagnuo navijače i simpatizere da npr. odgledaju cijele press konferencije.“*

*„Danas bez društvenih mreža ne može se ništa. Kako s marketinške strane, tako i sa strane PR-a. Konstanta prisutnost je obavezna ako želimo da klub raste. Tehnologije pružaju velike mogućnosti te se moraju iskoristiti na najbolji mogući način.“*



*„U zadnjih godinu dana nastojimo putem svih kanala komunikacije doprijeti do svakog našeg navijača i simpatizera, kako nacionalno, tako i u inozemstvu.“*

*„Tehnologija zasigurno utječe na razvoj naše marke jer nam daje obilje opcije za komunikaciju s obožavateljima. Stoga morate biti svjesni različitih trendova i novih tehnologija kako bi mogli biti u toku i znati koje vrste tehnologija vaša baza obožavatelja koristi te kako funkcionira njihovo ponašanje pri upotrebi pojedinih kanala komunikacije.“*

Na temu kontaktiranja potencijalnih sponzora, iz odgovora ispitanika može se zaključiti kako taj proces može ići u oba smjera te nema nužno pravila tko će uspostaviti prvi kontakt, već je to uobičajeno međusobna interakcija. Jedan od ispitanika također zaključuje da ukoliko klub ostvaraju pozitivne rezultate, kako sportske tako i financijske, veće su šanse da će potencijalni sponzori ostvariti prvi kontakt:

*„Obično kolega iz našeg odjela prodaje stupi u kontakt s potencijalnim sponzorom, ali događa se i da se nama firme jave kako bi nam se predstavile.“*

*„U zadnje vrijeme, potencijalni partneri nakon konstante stabilnog rada, u posljednjih par godina zovu i žele biti dio naše priče. U prošlosti su se koristile poznanstva i prethodne poslovne veze.“*

*„Komunikacija može krenuti s obje strane, ovisi o interesu koji postoji. Klub može kontaktirati sponzora, ali i sponzor klub. Ovisno o dogovoru, sporazum se implementira u klub i sponzora.“*

Pri spominjanju dugotrajnosti sklopljenih ugovora, ispitanici ističu kako su dugoročni ugovori korisni za svaku sportsku marku i donose veće i dugotrajnije financijske prednosti. Upravo iz toga razloga svi veći sponzorski ugovori, potpisuju se na duži broj godina. Zato menadžment kluba treba paziti pri odnošenju prema partnerima te njegovati i poticati što bolju komunikaciju kako bi se dugoročno partnerstvo ostvarilo, a obje strane bile zadovoljne:

*„Veliki sponzorski poslovi (pravo imenovanja, glavni sponzor, dobavljač itd.) uvijek su dugoročni poslovi. Nakon potpisivanja ugovora svaki će sponzor biti dodijeljen jednom od naših voditelja njihovih računa, koji će se brinuti o sponzoru i osigurati da su sve stavke zapisane u ugovoru ispunjene.“*

*„Dugoročni odnos postiže se poštivanjem dogovorenog, odličnom komunikacijom te konstantnim rastom obujma suradnje između nas i partnera s kojim smo ugovorili sponzorstvo.“*

Uz evidentne financijske koristi koje nogometni klubovi dobivaju sponzorskim ugovorima, većina ispitanika istaknula je kako je važno promatrati i druge faktore, u vidu sličnih pogleda na poslovanje, pristupa tržištima te pristupa korisnicima. Jedan je ispitanik naveo kako odabiru sponzore iz svake kategorije, neke iz financijskih razloga, dok druge iz ostalih poklapanja. No u konačnici, može se zaključiti da su najbolji sponzorski ugovori za sportsku marku, oni koji su kombinacija svih navedenih faktora:

*„Pri odabiru najvažniji su nam zajednički korisnici, tržište na kojem oni imaju poslovni interes te naravno i pozitivna priča oko kluba i ljudi involviranih u partnerstvo.“*

*„Ovisi o kojem se sponzoru radi. Postoje sponzori koje se kontaktira primarno zbog financijskog čimbenika, postoje sponzori čiji su nam proizvodi zanimljivi, a postoje sponzori s kojima možemo jačati našu marku samo s detaljnijom komunikacijom suradnje.“*

*„Postoji nekoliko informacija koje su važne za nas, kao što su njihovi ciljevi i ciljevi sponzorskog ugovora, njihova ciljna skupina, njihova svijest o sportskoj marki, plasman proizvoda te upravljanje našom i njihovom markom. Dodatno provjeravamo njihove attribute i vrijednosti i spajamo ih s našima, kako bismo osigurali uklapanje između tvrtke i našeg kluba. Uvijek nastojimo tražiti sinergiju u faktorima kao što su održivost i inovacije.“*

Menadžment nogometnih klubova također mora voditi brigu o reakciji navijača pri odabiru sponzora. Kroz razgovor sa ispitanicima, može se zaključiti kako će nogometni klubovima imati navijače u vidu prije nego što sklope ugovor sa novim sponzorom, no isto tako kako je primarna zadaća njihovog upravljanja sportskom markom financijski profit, tako da navijačko mišljenje neće biti od ključne i presudne važnosti. S druge strane, u specifičnim i opravdanim situacijama, jedan od ispitanika navodi, kako može doći i do raskida ugovora, uz opravdane i valjane razloge:

*„Navijači su uvijek važan dio kluba i njihov puls se uvijek treba oslušivati kako ne bismo dobili neželjeni efekt. Naravno, prioritet je zdravlje kluba na svim razinama i dizanje istog na višu razinu.“*

*„Nažalost, radi trenutne situacije, ne možemo si dozvoliti takav luksuz odabira sponzora zbog navijača.“*

*„Zbog svih aspekata koje promatramo prije potpisivanja novog sponzorskog ugovora pokušavamo smanjiti rizik da obožavatelji neće cijiniti našeg novog sponzora. Međutim, ako se dogodi da se suočimo s lošim povratnim informacijama, važno je odmah komunicirati s našim obožavateljima. Ako shvatimo da nismo provjerili sve ispravno i da su njihove negativne povratne informacije valjane, mogli bismo raskinuti ugovor.“*

*„Njihove reakcije nisu presudne u odabiru potencijalnih sponzora, ali predstavljaju jedan od elemenata koji se uzimaju u obzir prilikom donošenja odluke.“*

Uz to, svi ispitanici navode kako za vrijeme njihova rada u nogometnom klubu, nisu još naišli na negativne reakcije navijača na sklopljene sponzorske ugovore. Ističu kako su reakcije navijača obično pozitivne ili indiferentne, dok jedan od ispitanika navodi kako su negativne reakcije i komentari češći na internetu nego u drugim oblicima komunikacije.

Za kraj, ispitanici su se osvrnuli na učestalost sponzorstva iz razloga društvene i lokalne odgovornosti. Svi ispitanici ističu kako im se od svih sponzora, najčešće javljaju lokalni etniteti, iz ranije spomenutih razloga kao što su dijeljenje istih tržišta i dijeljenje istih korisnika. Također, dio kompanija smatra svojom društvenom odgovornošću poduprijeti lokalne klubove u njihovom razvoju:

*„Budući da smo mi mali klub u malom gradu s puno okolnih malih gradova ili čak i sela, oko nas ima nekoliko velikih kompanija, ali i onih manjih, koji žele raditi s nama jer se nalazimo u istoj regiji.“*

*„Naravno, naš klub je primarno lokalan pa nam je suradnja s lokalnim sponzorima izuzetno bitna.“*

*„Do sada je bilo takvih slučajeva pa čak i potencijalnih investitora, koji su iz razloga lokalne podrške bili zainteresirani za suradnju s klubom.“*

*„Da, gledajući naše područje djelovanja, javljaju nam se brojni lokalni sponzori, kako iz javnog sektora, tako i iz privatnog sektora.“*

#### 4.4. Ograničenja istraživanja

Kao jedno od glavnih ograničenja ovog rada svakako treba istaknuti mali uzorak ispitanika na kojem je kvalitativno, odnosno izviđajno, istraživanje provedeno. Idejno, četiri ispitanika iz tri različite nacionalne lige, trebali su pokriti što je veće moguće područje djelovanja sportskih marki, no u stvarnosti nogomet je globalni sport sa nebrojno mnogo nacionalnih ligi i klubova, tako da je samim time broj ispitanika mogao biti puno veći. Isto tako, s obzirom da nacionalne lige u kojima klubovi ispitanika nastupaju nisu iste, odgovori se ne mogu generalizirati sa potpuno jedinstvenim zaključkom. Primjerice, zaključci iz njemačke Bundeslige, nisu nužno usporedivi sa zaključcima donesenim na primjeru Hrvatske nogometne lige, s obzirom kako je Hrvatska nogometna liga puno manje eksponirana, manje snažne marke i slabijih financijskih primanja. A sve spomenuto, dakako, slijeva se i na klubove koji se natječu u tim ligama.

Uz to, jedno od ograničenja bilo je uopće doći do kontakta sa ispitanicima, a izričito uspjeti dogovoriti termine obavljanja intervjua. S obzirom na zahtjevnost njihovog posla te kako je nogometna sezona počela tokom pisanja ovog rada, njihovi dinamični rasporedi često su se pokazali izazovnim pri provođenju istraživanja. Isto valja istaknuti kako velik broj klubova unutar Republike Hrvatske, ne vodi previše brigu o svojoj sportskoj marki, tako da pronaći stručnjake u Hrvatskoj iz tog područja moralo je pasti na nekolicinu klubova koji su dovoljno veliki da tematici ovoga rada pridodaju značaj. Sa druge strane, do svjetski poznatih klubova snažne sportske marke doprijeti je bilo još i teže, tako da je istraživanje nailazilo brojne odbijenice, prije nego su pronađena dva internacionalna ispitanika, koji su bili voljni sudjelovati istraživanju. Kao još jedno ograničenje valja istaknuti i dobivene odgovore ispitanika, s obzirom kako su neki od njih dolazili pripremljeniji od ostalih, dok su neki bili više spremni dijeliti informacije vezane uz svoj rad. Unatoč svemu navedenom, može se zaključiti kako je rad dobio odgovore na temeljna pitanja istraživanja te dao svojo doprinos nedovoljno istraženj tematici sportske marke.

Uzimajući u obzir dinamična okruženja u kojima se sportske marke nogometnih klubova nalaze, rastuće trendove globalizacije i rapidno širenje tehnologije, svakako se u budućnosti mogu provesti dodatna istraživanja slična ovome. Također, buduća istraživanja mogu se provesti i kvantitativno, na puno većem broju ispitanika, čime bi se mogao donijeti zaključak na generalnoj razini, sa širom bazom sudionika.

#### 4.5. Diskusija

Svrha provedenog istraživanja bila je iz prve ruke saznati kako ljudi odgovorni za upravljanje sportskom markom vide marke nogometnih klubova u kojima rade te otkriti koji su pristupi, obveze i izazovi u njenom vođenju. Od posebnog interesa bilo je otkriti kako se obnašaju prema svakom definiranom kriteriju za upravljanje sportskom markom, kojeg čine identitet marke, upotreba tehnologije, lokalizacija i globalizacija te u konačnici sponzorski odnosi.

Istraživanje je otkrilo kako je cilj ispitanika približiti sportsku marku ljudima te njene identitete poistovjetiti sa temeljnijim ljudskim vrijednostima kao što su zajedništvo, obitelj, ponos i ostale slične karakteristike. Isto tako, istraživanje je pokazalo da spomenute vrijednosti klubovi žele privući i na stadione te tako brojni klubovi na tribinama žele vidjeti obitelji i djecu, dok se također pokazalo kako su sve poželjnije navijačke skupine, koje bi Hunt i sur (1999) prema svojoj, ranije spomenutoj kategorizaciji navijača, nazvali fanatičnim navijačima.

Može se zaključiti kako je većina ispitanika svoje nogometne klubove definirala kao lokalne pa su samim time njihovi pristupi prema zajednici i okolici također lokalni. Unatoč tome, očigledno je kako su svi svjesni globalizacije nogometa i još su u fazi širenje i otkrivanja kako mogu proširiti svoju marku. Iz intervjuja se može iščitati kako brojni klubovi to rade kroz strateška partnerstva sa drugim nogometnim klubovima, unutar i van države te putem tehnoloških kanala koji miču granice i imaju doseg cijeloga svijeta.

Sa izazovne strane globalizacije i upotrebe tehnologije, očigledno je kako će sportske marke klubova prilično ovisiti o sportskim markama svojih nacionalnih liga. Ukoliko igraju u većoj i eksponiranijoj ligi, veće su šanse da će i njihova marka uspjeti doći do tih razina. Isto tako, dolazi se do zaključka kako je nekada teško producirati sadržaj za društvene mreže i ostale digitalne kanale te u nekim situacijama još teže pronaći publiku koja će to spremno pratiti i gledati. Ispitanici ističu kako su takve egzibicije puno jednostavnije ukoliko nogometni klub ima veliku bazu navijača, dok se također može zaključiti kako je odgovor na takve izazove konkretno oslušivanje navijača te praćenje kako upotrebljavaju određene medije.

Isto tako, istraživanje je pokazalo kako je jedan od najvećih izazova održati marku neovisnom u odnosu na sportske rezultate na terenu, no kako pobjeđivanje nije uvijek neophodno za stvaranje

kvalitetne sportske marke. Ti se pronalasci podudaraju sa istraživanjem Richelieua i Lessarda (2014) koji zaključuju: „Uspjeh pomaže sportskoj marki, ali čak i kada tim ne pobjeđuje, ukoliko imaju dovoljno jak DNK i vjerne navijači, tada marka može nadići teška vremena i cikluse.“

Nadalje, jasno je kako većina klubova teži europskim i međunarodnim natjecanjima jer ona jačaju marku, pridodaju financijski te u konačnici podižu tržišnu vrijednost nogometaša, dajući im veću pozornicu za predstavljanje. To se također podudara sa zaključcima Richelieua i Lessarda (2014) koji za europska natjecanja govore kako su idealna za širenje marke van regije te osiguranju puta prema uspjehu i respektabilnosti. No, isto tako problematika ostaje, gdje su takva natjecanja često rezervirana za uspješne i financijski imućne klubove, već snažne sportske marke i internacionalne prisutnosti.

Iz aspekta sponzorstva, može se zaključiti kako ispitanici primarno gledaju financijske dobrobiti, logično, s obzirom kako se sponzorstva sklapaju temeljno iz tog razloga. Manji klubovi, nažalost, nisu u situaciji da biraju sponzore i partnere, tako da će oni često morati prihvaćati koje god im ponude stignu, ne gledajući nužno sukladnost s njihovom markom i razmišljanja svojih navijača. Što je klub veći, opcije partnera i sponzora su veće te će se tada partnerstva moći odlikovati istim pogledima na svijet i poslovanje. Naravno, u idealnoj situaciji, sponzori će odgovarati i financijski i prema načinu poslovanja, tržištu i publici. Tako zaključuje i Marshall-Heyman u svom istraživanju (2022): „Konačno, najbolji rezultati postižu se kada se klub i sponzor mogu strateški uskladiti robne marke i vidjeti obostranu korist od suradnje.“

Nastavno na to, na primjeru danske nogometne lige, ističe kako su u takvim manjim ligama, sponzorstva glavni izvor prihoda te kako se u tim situacijama ključ uspjeha skriva u kvalitetnoj komunikaciji, bliskom suradništvu i izgradnji dugoročni odnosa, s čime se slažu i ispitanici provedenog istraživanja, s obzirom da su lige u kojima većina njih vodi sportsku marku također manje eksponirane.

Za kraj, istraživanje otkriva kako je poželjno da nogometni klubovi iskoriste svoju lokalnu okolinu, s obzirom da će u velikom broju situacija, najveći broj sponzora, upravo dolaziti iz lokalnog okruženja. Stoga se moglo zaključiti kako većina klubova teži dobrim odnosima sa svojom zajednicom, što će često pokazivati i kroz društveno odgovorno poslovanje.

#### 4.6. Preporuke menadžerima

Iz istraživanja temeljni jedan od temeljnih zaključaka je koliko se brzo svijet sporta, konkretno nogometa mijenja. Poslovna strana sporta sve je veća, što znači da su financijske koristi također veće, no zato je i konkurencija brojnija. Kroz razgovore s ispitanicima može se doći do zaključka kako su njihove sportske marke stabilne i uspješne zato što su otkrili načine kako da prate promjene dinamičnog okruženja u kojem se nalaze. Otkriveno je kako je identitet marke potrebno poistovjetiti sa publikom koju želiš privući te ako klub gaji obiteljske vrijednost, za očekivati je da će imati i takvu podršku. Također, važno je da je način na koji klub vidi svoju sportsku marku, poistovjećen sa načinom na koji ga vide navijače. Kako bi se osigurala korelacija između tih viđenja potrebna je konstanta komunikacija, za koju su ispitanici naglasili kako ju je sada, radi napretka tehnologije, lakše ostvariti nego ikada prije.

Pri upotrebi tehnologije, važno je da klubovi razumiju na koje načine njihovi ispitanici koriste pojedini tehnološki kanal. Kako je jedan od ispitanika zaključio, kada se to otkrije, puno je lakše krojiti sadržaje za pojedinačnu društvenu mrežu ili web stranicu. Bilo kakve velike odluke, nužno je provjeriti i testirati sa navijačima, s obzirom kako su oni temeljni dionici kluba, što tehnologija također uvelike olakšava.

S obzirom da će sigurno biti perioda kada nogometni klub rezultatski zaostaje i ne ostvaraje puni potencijal, važno je pronaći razne načine kako da sportska marka uslijed takvih događaja ne gubi na vrijednosti. Potrebno je smišljati kampanje i pronalaziti načine kako dovesti navijače na tribine i zaintrigirati ih dovoljno da prate događanja oko kluba, iako klub u konačnici gubi. To može biti izazovno, no barem je danas određene profile ljudi lako zainteresirati preko digitalnih kanala, online kampanja, nagradnih igri, programa vjernosti i slično.

Također se može zaključiti kako navijačima nije previše bitno tko sponzorira klubove, dokle god razlike između kluba i sponzora nisu prevelike. Iako se u istraživanju moglo zaključiti kako nije dolazilo do nezadovoljstva navijača uslijed novih sponzora, opet je potrebno biti oprezan s kim se posluje kako ne bi došlo do naglog prekida ugovora ili drugih posljedica. Isto tako, očigledno je kako velik broj klubova za sportsku marku odabire sponzore sa istog područja koji imaju pristup istoj publici, što je svakako sigurniji i manje rizičan pristup. Jedna od preporuka na tu temu bila bi da se ponekad koristi potpuno suprotan pristup, gdje će se odabirati partneri iz drugih geografskih

i poslovnih područja. Na taj se način marka može dodatno proširiti i dobiti pristup tržištima i ljudima kojima inače ni bi nužno imala pristup. S druge strane, pri prvom pristupu, često se dešava da se potrošači već upoznati ili pak koriste obje marke, sportsku i sponzorsku, što prostor za profit ostavlja manjim.

Isto tako, preporuka je da se stvaraju odnosi sa što većim brojem nogometnih klubova i nogometnih organizacija, kako domaćih, tako i stranih. Takva strateška partnerstva mogu biti od velike koristi, pogotovo manjim klubovima. Na taj način šire krug poznanstva i svijest o svojoj marki, dok su razmjene i razvoj igrača drugih klubova također mogući.

Kao što je u ograničenjima istraživanja spomenuto, očigledno je kako, barem na ovom području, ne postoji velika koncentracija stručnjaka za sportsku marku. Ispitanici istraživanja često su u manjini i svjesni su činjenice da je u Hrvatskoj ovo početna faza gdje se upravljanju sportskom markom daje na značaju. Tako se preporučaju daljnje edukacije i zapošljavanje novih i mladih stručnjaka, koji osim što poznaju sport, svjesni su snage i koristi pravilnog vođenja marke u sportu. Pri zapošljavanju preporuča se edukacija zaposlenika, s obzirom kako je iznimno važno da upoznaju klub kojeg predstavljaju i donose navijačima.

Nadovezujući se na ranije spomenute sponzore, može se reći kako su klubovi većinski zadovoljni svojim sponzorima, a do toga su došli primarno kvalitetnom komunikacijom, definiranjem stavki u ugovoru i njegovanjem dugoročnih odnosa. Pozitivna je činjenica kako, prema istraživanju, ne postoji određeno pravilo tko koga prvi kontaktira, već u nekim situacijama to može biti sponzor, dok u drugima nogometni klub. Takva situacija je poželjna jer nema ograničenja te se podrazumijeva kako klub nije veći od sponzora, a ni obratno. Oni su jednostavno dva poslovna entiteta, čija suradnja i poslovanje, u idealnim uvjetima, donosi uzajamnu korist.

Konačna preporuka menadžerima bila bi da maksimalno upoznaju sve ranije spomenute faktore i na temelju toga nastavljaju s konstantnim inovacijama. Današnje tržište pa tako i sportsko ne čeka nikoga. Kako se iz istraživanja može zaključiti, brojni su se klubovi okrenuli razvojem akademije i analizama podataka. Takvi poduhvati jačaju klub, a i sportska marka dobiva na vrijednosti. Kroz istraživanje, izgradanja zajednice i društveno odgovorno poslovanje često su spominjani kao način stvaranja lojalnosti među navijačima, tako da su i to svakako trendovi budućnosti, kojima bi se ključni ljudi upravljanja sportskom markom trebali okrenuti.



## 5. ZAKLJUČAK

Diplomski rad obradio je temu izazova u upravljanju sportskom markom nogometnih klubova.

Sportska marka može se definirati kao jedinstven skup identiteta, imidža i asocijacija koju javnost povezuje sa sportskom ekipom. Ona je temeljna razlika i sredstvo diferencijacije između svih sportskih pa tako i nogometnih klubova. Kroz zadnjih nekoliko desetljeća, uslijed globalizacije i širenja tehnologije, upravljanje markom dobilo je na važnosti. Isti trendovi vidljivi su i u sportskom krajoliku te nogometne ekipe i njihovi menadžeri ulažu sve više u napore vođenja i upravljanja sportskom markom.

Od mogućnosti oblikovanja identiteta ekipa, dopiranja do postojećih, ali i novih navijača, odabira prikladnih sponzora i iskorištavanje tehnologije na prije nezamislive načine, upravljanje sportskom markom donijelo je nevjerojatne pogodnosti i promjene u poslovanju nogometnih klubova. Klima u industriji itekako se mijenja, a nogometni klubovi nisu više dio lokalnog folkloru već je njihovo širenje na druga tržišta ostvarivije nego ikad prije. Sportska marka imala je ključnu ulogu u tom procesu, pri čemu je pomagala oko stvaranja emocionalnih veza sa navijačima i klubovima u konačnici donosila prihode, unatoč tomu što se marka definira kao nematerijalni i neopipljivi dio sportskih entiteta. Samim time, očigledno je kako su ulaganja u razvoj i daljnja istraživanja vezana uz marku na području sporta sve učestalija te da sve više klubova teži stvaranju snažne marke. Primarna važnost marke očituje se u tome kako ona djeluje na potrošače, odnosno u svijetu sporta, na navijače. Oni su temeljni dionici klubova koje bodre, a kroz rad je očito koliko njihova potpora i uključenost čine razliku. Oni prate svoje sportske ekipe, kupuju proizvode njihovih marki, odlaze na utakmice i često pružaju bezuvjetnu potporu, čak i kada rezultati na terenu izostaju, što ih čini korisnicima koji su lojalniji svojoj marki, nego potrošači u drugim industrijama. Unatoč tomu, Sve veća komercijalizacija, profesionalizacija i strateški menadžment stvaraju konkurentnije tržište i klubovi moraju biti spremni na konstante prilagodbe i inovacije ukoliko žele pratiti trendove.

Kroz analize slučajeva nogometnih klubova, već snažnih i prisutnih sportskih marki također se može zaključiti koliko se uloga sportske marke i svijet sporta općenito promijenio u zadnjih nekoliko desetljeća. Iz tih analiza vidljivo je koliko faktora ima utjecaj na upravljanje sportskom markom, kao što su menadžment, zemlja porijekla marke, sportski rezultati i ostali elementi koji često nisu u kontroli ljudi zaduženih za upravljanje markom. Čak i klubovi unutar analize, unatoč

snažnoj marki i često blistavoj povijesti, imali su turbulentna razdoblja, gdje su morali nadići izazove s kojima su se susreli. Promjene vlasnika, odabiri sponzora i rezultatski zaostaci sve su čimbenici koji mogu naškoditi, ali i pomoći marki, ukoliko se odaberu pravilni koraci. Ključ tomu, kako su klubovi pokazali, taj je da se dobro poznađe publika prema kojoj se marka servira, a to se radi na način da klubovi poštuju svoju povijest i ranije definiran identitet, ali da u isto vrijeme ne zaostaju za trendovima i novitetima koje konkurencija može prakticirati. U konačnici, od tada, u nekim od klubova znatno su se promijenile situacije, dok neki od njih, danas, koriste potpuno druge pristupe prema marki od onih koje su koristili u vrijeme pisanja znanstvenih članaka temeljnih za analizu slučaja. To samo dokazuje koliko u upravljanju markom nijedna odluka nije konačna te koliko su dinamične promjene u poslovanju moguće i učestale.

Istraživanje je pokazalo s kojim identitetima klubovi žele da se njihova marka poistovjećuje te kako je još važnija podudarnost između načina na koji klubovi vide svoju marku te načina na koji ju percipiraju navijači. Otkriveni su izazovi u radu koji uključuju privlačenje navijača na tribine, stvaranje sadržaja koji će navijači pratiti te vođenje marke u prvom smjeru, čak i kada ekipe ne pobjeđuju. Kroz razgovor moglo se zaključiti kako je temelj uspješnog odnosa sa sponzorima kvalitetna komunikacija, poštivanje dogovora i njegovanje odnosa. Iako je primarna funkcija sponzora zarada, u idealnim scenarijima klubovi će odabirati partnere s kojima dijele poslovnu ideologiju, a imaju i financijsku korist. Također, klubovi su svjesni kako je komunikacija digitalnim putem nužnost u današnjem svijetu te kako je na taj način puno lakše oslušivati želje navijača i voditi dijalog s njima. Otkriveno je kako je upravljanje markom nacionalnih liga također potrebno jer uspjeh lige ujedno znači i uspjeh za klubove unutar nje. Zemlja porijekla može u tome pomoći jer će ljudi percipirati marku kvalitetnom, ukoliko dolazi iz područja koje se definiralo uspješnim izvoznikom marki u području sporta. Europska i internacionalna natjecanja sjajan su način za širenje svjesnosti oko sportske marke i dopiranja do novih tržišta i ljudi, međutim kako su brojni primjeri pokazali, ona su često ostvariva i rezervirana samo za najveće i najuspješnije klubove.

## Popis literature

1. Aaker, D. (1991) *Managing Brand Equity*, New York: Free Press
2. Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. Free Press.
3. Anagnostopoulos, C., & Shilbury, D. (2013). Implementing corporate social responsibility in English football: Towards multi-theoretical integration. *Sport, Business, and Management: An International Journal*, 3(4), 268–284.
4. Babiak, K., & Wolfe, R. (2009). "Determinants of Corporate Social Responsibility in Professional Sport: Internal and External Factors." *Journal of Sport Management*, 23(6), 717-742.
5. Ball, A.D. and Tasaki, L.H. (1992), "The role and measurement of attachment in consumer behavior", *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 1 No. 2, pp. 155-72
6. Banks, M. (2019.). *Manchester Evening News* (online). Dostupno na: <https://www.manchestereveningnews.co.uk/sport/football/man-city-thomas-cook-tickets-17007352> [28. kolovoza 2023.]
7. Belk, R.W., Wallendorf, M. & Sherry, J.F. (1989) 'The sacred and the profane in consumer behavior: theodicy on the odyssey', *Journal of Consumer Research*, 16, 1-38.
8. Bell, A., Brooks, C., & Proemmel, H. (2013). Changes in the financial landscape of the Premier League - The economic impact of the recession. *Soccer & Society*, 14(2), 246-264.
9. Bennett, G. (2019). *The Business of Sports Management*. Routledge.
10. Bergkvist, L., & Zhou, K. Z. (2016). Comparative advertising: A review of research and managerial implications. *Journal of Advertising*, 45(3), 356-366.
11. Biscaia, R., Correia, A., Rosado, A., & Ross, S. (2018). The Effects of the Atmosphere on Spectators' Emotions and Behavioral Intentions in Football. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 27(6), 551-573.
12. Böhler, A.W., Heffernan, T.W. and Hewson, P.J. (2007), "The soccer club-sponsor relationship: identifying the critical variables for success", *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 8 (4), 4-22.
13. Brand Directory Editorial Team (2023.). *Brand Directory* (online). Dostupno na: <https://brandirectory.com/rankings/football/> [16. srpnja 2023.]
14. Brennan, G., Baines, P., & McLeay, F. (2014). Linking Sport Fan Engagement to Brand

- and User-Generated Content on Social Media. *Journal of Business Research*, 67(11), 2269-2277.
15. Bridge, T., Butteriss, R., Malik, H. (2023.). *Deloitte* (online). Dostupno na: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/xs/Documents/finance/The%20Sports%20Business%20Summit%20brochure.pdf> [28. kolovoza 2023.]
  16. Brown, A. (2016). Football, community and sustainability: The role of social capital in sports-based social enterprise. *Sport Management Review*, 19(4), 417-430
  17. Brunello, Adrian. “Brand Equity in Sports Industry.” *International Journal of Communication Research* 8 (2018): 25-30.
  18. Brynjolfsson, E., & Smith, M. D. (2000). Frictionless Commerce? A Comparison of Internet and Conventional Retailers. *Management Science*, 46(4), 563-585.
  19. Bushard, B. (2023). *Forbes* (online). Dostupno na: <https://www.forbes.com/sites/brianbushard/2023/02/07/super-bowl-tickets-9000-is-average-price-ticket-for-chiefs-eagles-second-most-expensive-ever/?sh=33510c3f3aae> [03. srpnja 2023.]
  20. Carreras, M., & Garcia, J. (2018). TV rights, financial inequality, and competitive balance in european football: Evidence from the english premier league and the spanish LaLiga. *International Journal of Sport Finance*, 13(3), 201-224.
  21. Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
  22. Chadwick, S. and Beech, J. (2007), “Introduction: the marketing of sport”, in Beech, J. and Chadwick, S. (Eds), *The Marketing of Sport*, Pearson Education, Harlow, pp. 3-22.
  23. Chanavat, N., Bodet, G. (2010.), Building global football brand equity: Lessons from the Chinese market. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 22(1), 55-66.
  24. Cialdini, R. B., Borden, R. J., Thorne, A., Walker, M. R., Freeman, S., Sloan, L. (1976). Basking in Reflected Glory: Three (Football) Field Studies, *Journal of Personality and Social Psychology*, 34 (3), 366-375
  25. Conrad, M. (2017). *The Business of Sports: Off the Field, in the Office, on the News* (3rd ed.). Routledge
  26. Conway, T. & Swift, J.S. (2000) *International relationship marketing – The importance of*

- psychic distance, *European Journal of Marketing*, 34(11/12), 1391-1408.
27. Coombs, D., Osborne, A. (2012.), A Case Study of Aston Villa Football Club. *Journal of Public Relations Research*, 24, 201-221.
  28. Da Silva, E. C., & Las Casas, A. L. (2017). Sport fans as consumers: An approach to sport marketing. *British Journal of Marketing Studies*, 5(4), 36-48.
  29. Deloitte Editorial Staff (2023.). *Deloitte* (online). Dostupno na: <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/annual-review-of-football-finance-europe.html> [15. rujna 2023.]
  30. Desbordes, M., Richelieu, A. (2012.), *Global Sports Marketing*. Milton Park, Abingdon: Routledge.
  31. Dobson, S., & Goddard, J. (2011). *The economics of football*. Cambridge University Press.
  32. Dominic Medway, Gary Warnaby & Sheetal Dharni (2010) Demarketing places: Rationales and strategies, *Journal of Marketing Management*, 27:1-2, 124-142
  33. Duffett, R. (2017). Social media, influencers and the birth of popular entrepreneurialism. *Journal of Marketing Management*, 33(1-2), 5-6.
  34. Edensor, T., Millington S. (2008.), This is Our City: branding football and local embeddedness. *Global Networks*, 8(2), 172-193.
  35. Ertz, E., Frey-Cordes, R., Buettgen, M. (2020.), Does ambushing pay off? Comparing the effectiveness of event sponsorship, team sponsorship, and ambush marketing. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 21(1), 191-204.
  36. Farrelly, F. & Quester, P. (2005) Examining important relationship constructs of the focal sponsorship exchange, *Industrial Marketing Management*, 34(3), 211-220.
  37. Ferrand, A., Torrigiani, L., & Verlegh, P. W. (2010). Brand image of football clubs: A study of young supporters. *Soccer & Society*, 11(3), 331-356.
  38. Filo, K. (2016). Club Crest Changes and Fans' Reactions: The Case of Leeds United. *Soccer & Society*, 17(2), 212-228.
  39. Foster, G., & Greysier, S. (2019). Sponsoring Major Sports Events: Lessons in Integrated Marketing Communications. *Business Horizons*, 62(1), 61-70.
  40. Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 24(4), 343-373.

41. Fournier, Susan & Avery, Jill. (2011). *Managing Brands by Managing Brand Relationships*.
42. Füller, J., Mühlbacher, H., Matzler, K., & Jawecki, G. (2009). Consumer empowerment through internet-based co-creation. *Journal of management information systems*, 26(3), 71-102.
43. Funk, D. C., James, J. (2001). The Psychological Continuum Model: A Conceptual Framework for Understanding an Individual's Psychological Connection to Sport, *Sport Management Review* (Sport Management Association of Australia & New Zealand), 4 (2), 119-150
44. Garner-Purkis, Z. (2021.). *Forbes* (online). Dostupno na: <https://www.forbes.com/sites/zakgarnerpurkis/2021/05/29/sheikh-mansours-biggest-win-manchester-citys-46-billion-increase-in-value/> [28. kolovoza 2023.]
45. Gavin Mellor (2000) The genesis of Manchester United as a national and international 'super-club', 1958–68, *Soccer & Society*, 1:2, 151-166
46. Gibbs, N. (2020). Social Media and Sports Marketing: An Exploration of Engagement and Fan Perception. *Journal of Digital & Social Media Marketing*, 8(2), 141-154.
47. Gibson, O. (2005.). *The Guardian* (online). Dostupno na: <https://www.theguardian.com/football/2005/sep/22/newsstory.sport> [28. kolovoza 2023.]
48. Giulianotti, R. (2005). Sport spectators and the social consequences of commodification. *Journal of Sport and Social Issues*, 29(4), 386–410.
49. Giulianotti, R. and Robertson, R. (2004), "The globalization of football: a study in the globalization of the 'serious life'", *The British Journal of Sociology*, Vol. 55 No. 4, pp. 545-568
50. Gladden, J. M., & Funk, D. C. (2001). Understanding brand congruence in sponsorships: The case of a nonprofit organization. *Journal of Sport Management*, 15(1), 46-64.
51. Gladden, J., Funk D., (2001.), Understanding Brand Loyalty in Professional Sport: Examining the Link Between Brand Associations and Brand Loyalty. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 3(1), 54-81.
52. Goncalves, D. (2020). Comparative Advertising: Ethical and Regulatory Challenges in the United States and the European Union. *Journal of Marketing and Consumer Research*, 61-72.
53. Groza, M. & Cobbs, Joe & Schaefer, Tobias. (2012). *Managing a sponsored brand: The*

- importance of sponsorship portfolio congruence. *International Journal of Advertising*, 31, 63-84. 10.2501/IJA-31-1-63-84.
54. Hammitt, A., & Lim, H. (2015). "Are They Talking About My Team? The Impact of Sport Discussion on Sports Brand Community." *Journal of Sport Management*, 29(4), 409-425.
  55. Hammond, K., & Easton, S. (2011). The financialization of English professional football. *Economic Affairs*, 31(3), 58-63.
  56. Hill, J., Vincent, J. (2006.), Globalisation and sports branding: the case of Manchester United. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 7(3), 61-78.
  57. Hinson, R., Osabutey, E., Kosiba, J., Asiedu, F. (2020.), Internationalisation and branding strategy: A case of the English Premier League's success in an emerging market. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 23(4), 747-766.
  58. Holt, D.B. (1995), "How consumers consume: a typology of consumption practices", *Journal of Consumer Research*, Vol. 22, June, pp. 1-16.
  59. Hoye, R. (2012). *Sport management: Principles and applications*. Routledge.
  60. Humphreys, M., & Cornwell, T. B. (2014). Cheering for the Home Team: The Effect of Hometown Affiliation on Advertising Effectiveness and Consumer Preferences. *Journal of Advertising*, 43(3), 256-271.
  61. Hunt, K. A., Bristol, T., Bashaw, R. E. (1999). A conceptual approach to classifying sports fans, *Journal of Service Marketing*, 13 (6), 439-452
  62. Investor presentation. (2023.) *Manchester United* (online). Dostupno na: <https://ir.manutd.com/company-information/about-manchester-united.aspx> [16. srpnja 2023.]
  63. Jones, I. (1997), "A further examination of the factors influencing current identification with a sports team, a response to Wann et al. (1996)", *Perceptual and Motor Skills*, Vol. 85, pp. 257-8
  64. Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business horizons*, 53(1), 59-68.
  65. Kaplanidou, K., & Karadakis, K. (2010). The brand personality of the 2004 Olympic Games in Greece. *Journal of Sport Management*, 24(3), 263-288.
  66. Kara, A., Kaynak, E., & Kucukemiroglu, O. (2019). *Understanding Consumer Behavior in*

- Football: The Importance of Fans' Financial Support for a Club. *Journal of Global Sport Management*, 4(4), 316-335.
67. Keller, K. L. (2013). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. Pearson Education.
  68. Keller, K. L. (2016). Reflections on customer-based brand equity: Perspectives, progress, and priorities. *AMS Review*, 6(1-2), 1-16.
  69. Keller, K.L. (1993), "Conceptualizing, measuring, and managing customer-based equity", *Journal of Marketing*, Vol. 57 No. 1, pp. 1-22.
  70. Keller, K. L., Kotler, P. (2016.), *Marketing management: Global edition*. 15th edition. New York: Pearson.
  71. Kotler, P., Bowen, J. T., & Makens, J. C. (2001). *Marketing for hospitality and tourism*. Prentice Hall.
  72. Kumar, V., & Reinartz, W. (2016). "Creating Enduring Customer Value." *Journal of Marketing*, 80(6), 36-68.
  73. Kunkel, T., & Funk, D. (2017). Building a brand with social media: The case of the Chicago Cubs. *Sport Marketing Quarterly*, 26(3), 153-163.
  74. Kunkel, T., & Funk, D. (2017). The impact of a sports brand on fan identification and loyalty. *Sport Marketing Quarterly*, 26(4), 246-258.
  75. Liu, S. S. (2006). Developing a scale to measure the interpersonal influence of brand endorsers in China. *Journal of Advertising Research*, 46(4), 398-410.
  76. Liu, Y., & Kim, S. (2010). "Toward an Integrated Framework for Online Consumer Behavior and Decision Making Process: A Review." *Psychology & Marketing*, 27(10), 919-943.
  77. Liu, Y., & Ko, Y. J. (2011). Understanding the effects of website atmospherics on user's behavioral intentions in online shopping: A unified view. *Information Systems Journal*, 21(6), 575-594.
  78. Manchester Evening News Editorial Team (2005.). *Manchester Evening News* (online). Dostupno na: <https://www.manchestereveningnews.co.uk/sport/football/football-news/city-thumbs-up-for-campaign-1089062> [28. kolovoza 2023.]
  79. Manchester United Editorial Team (2023.). *Manchester United* (online). Dostupno na: <https://www.manutd.com/en/news/detail/munich-air-disaster-was-the-darkest-day-in->



- [manchester-united-history](#) [10. srpnja 2023.]
80. Manchester United PLC Annual Report. (2003) Manchester, England: Manchester United plc.
  81. Marshall-Heyman, T. (2022). The Effects of Sponsorships on Football Brands. *Brand and Communications Management*, 4-107.
  82. Mazodier, M., O'Reilly, N., Szymanski, S., & Sguera, F. (2019). Digitization and its impact on sponsorship: Opportunities and challenges. *Journal of Sponsorship*, 12(2), 155-167.
  83. McAlexander, J. H., Schouten, J. W., & Koenig, H. F. (2002). Building brand community. *Journal of marketing*, 66(1), 38-54.
  84. McDonald, M., & Milne, G. (1999). *Cases in sport marketing*. Jones & Bartlett Learning.
  85. Meenaghan, T. (2001). "Sponsorship and Advertising: A Comparison of Consumer Perceptions." *Psychology & Marketing*, 18(11), 971-986.
  86. Mohr, J. & Nevin, R. (1990) Communication strategies in marketing channels: a theoretical perspective, *Journal of Marketing*, 54, 36-51.
  87. Muniz Jr, A. M., & O'Guinn, T. C. (2001). Brand community. *Journal of consumer research*, 27(4), 412-432.
  88. Nauright, J., & White, A. C. (2012). *Soccer in the Americas: Transnational Identities and the Globalization of the Beautiful Game*. University of Texas Press.
  89. Nevill, A. M., Balmer, N. J., & Williams, A. M. (2002). The Influence of Crowd Noise and Experience upon Refereeing Decisions in Football. *Psychology of Sport and Exercise*, 3(4),
  90. Nuseir, Mohammed & Madanat, Hilda. (2015). 4Ps: A Strategy to Secure Customers' Loyalty via Customer Satisfaction. *International Journal of Marketing Studies*; Vol. 7, No. 4;
  91. Oznian, M. i Teitelbaum, J. (2023.). *Forbes* (online). Dostupno na: <https://www.forbes.com/lists/soccer-valuations/?sh=58f80556198b> [16. srpnja 2023.]
  92. Pauwels, K., Erguncu, S., & Yildirim, G. (2009). The impact of brand equity and innovation on the long-term effectiveness of promotions. *Journal of Marketing Research*, 46(6), 827-838.
  93. Porter, M.E. (1990) *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press
  94. Pratt, M. G., & Ashforth, B. E. (2003). Fostering Meaningfulness in Working and at Work. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship*:

- Foundations of a New Discipline (pp. 309-327)
95. Reed, A. (2023.) *Sports Gazette* (online). Dostupno na: <https://sportsgazette.co.uk/the-busby-babes-and-their-trip-to-workington/> [10. srpnja 2023.]
  96. Richelieu, A., Lessard, S. (2014.), Long gone the glory daysIs branding of any help? The case of formerly successful European football teams. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 4(4), 284-297.
  97. Schoenbachler, D. D., & Gordon, G. L. (2002). Multi-event sponsorship: The impact of event portfolio on sponsorship-linked recall and attitudes. *Journal of Advertising*, 31(3), 29-42.
  98. Sen, S., & Bhattacharya, C. B. (2001). Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225-243.
  99. Shea, B., Deitsch, R. (2023). *The Athletic* (online). Dostupno na: <https://theathletic.com/4478840/2023/05/02/super-bowl-57-tv-ratings-record/> [03. srpnja 2023.]
  100. Shilbury, D., Westerbeek, H., Quick, S., Funk, D., & Karg, A. (2014). Strategic sport marketing. Allen & Unwin.
  101. Smith, G.J. (1988), ``The noble sports fan'', *Journal of Sport and Social Issues*, Vol. 12, pp. 54-65
  102. Solhekol, K. (2023.). *Sky Sports* (online). Dostupno na: <https://www.skysports.com/football/news/11667/12953978/the-glazers-man-utd-takeover-bidders-remain-interested-and-not-been-told-club-has-been-taken-off-market> [4. rujna 2023.]
  103. Sridharan, A. (2023). Understanding of Sports Management Opportunities. *Financial Markets and Risk Management*, 28-33.
  104. Ströbel, T., Germelmann, C. (2020.), Exploring new routes within brand research in sport management: directions and methodological approaches. *European Sport Management Quarterly*, 20(1), 1-9.
  105. Ströbel, T., & Woratschek, H. (2019). Sportmarken – Von traditionellen Ansätzen der Markenführung hin zum vernetzten Branding. [Sports brands – from traditional branding approaches to integrated branding.]. In G. Nowak (Ed.), *Angewandte Sportökonomie des*

21. Jahrhunderts (pp. 27–50). Wiesbaden: Springer Gabler
106. Swettenham, L. (2023.). *Manchester Evening News* (online). Dostupno na: <https://www.manchestereveningnews.co.uk/sport/football/football-news/manchester-united-munich-air-disaster-8587138> [03. srpnja 2023.]
107. Szymanski, S., & Smith, R. (1997). The English football industry: Profit, performance and industrial structure. *International Review of Applied Economics*, 11(1), 135-153.
108. Szymanski, S., & Smith, R. (2017). *Playbooks and Checkbooks: An Introduction to the Economics of Modern Sports*. Princeton University Press.
109. Tighe, D. (2023.). *Statista - Soccer (football) shirt sales worldwide in 2021, by club* (online). Dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/1118294/football-shirt-sales-by-club/> [16. srpnja 2023.]
110. Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). "From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing." *Journal of Retailing*, 91(2), 174-181.
111. Walker, C. (2022.). *Daily Mail* (online). Dostupno na: <https://www.dailymail.co.uk/sport/sportsnews/article-10409843/Premier-League-dominates-Bundesliga-Ligue-1-La-Liga-Serie-attracting-3-2-billion-TV-viewers.html> [10. srpnja 2023.]
112. Wilson, J. (2018). The Glazer era: Debt, investment, and protest at Manchester United. In *Sport and Challenges to Racism* (pp. 49-63). Palgrave Macmillan.
113. Wonseok (Eric) Jang, Linwan Wu & Jing (Taylor) Wen (2021) Understanding the effects of different types of meaningful sports consumption on sports consumers' emotions, motivations, and behavioral intentions, *Sport Management Review*, 24:1, 46-68,
114. Yoo, B., Donthu, N., & Lee, S. (2000). An examination of selected marketing mix elements and brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 195-211.
115. Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22.
116. Zhang, Zhengqiao. (2023). Marketing Psychology in Sports Branding: A Case Study of EPL, Li-Ning and Peak. *Highlights in Business, Economics and Management*, (5), 400-409.

## **Popis slika**

Slika 1.: Čimbenici identiteta marke

Slika 2.: "This is our city" kampanja na ulicama Tajlanda

## **Popis tablica**

Tablica 1.: Uzorak istraživanja

Tablica 2.: Prikaz tema istraživanja

## Životopis kandidata

### Osobni podaci:

Ime i prezime: Josip Bitunjac

Mjesto rođenja: Zagreb

### Kontakt podaci:

e-mail: [bitunjac.josip@gmail.com](mailto:bitunjac.josip@gmail.com)

tel.: +385919737462

### Obrazovanje i osposobljavanje:

2016. – danas | Integrirani preddiplomski i diplomski studij Poslovne ekonomije (smjer Marketing), Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu

2023. | Google Digital Marketing & E-Commerce Online Course

2021. | Nottingham Trent University, Human Resources & Business Management

2021. | Northwestern University Medill, Sports Marketing Online Course

2012. – 2016. | IX. gimnazija, Zagreb

### Radno iskustvo:

2023. – danas | Marketinški asistent u Bright Entertainment d.o.o.

2018. – 2021. | Turistički vodič u Adventure Dalmatia (Dubrovnik) d.o.o.

2020. | Agent za sektor kreditnih rejtinga i monitoringa u Erste Card Club d.o.o.

2018.-2020. | Stage Manager u Cest is d' Best d.o.o.

2018. | Referent općih poslova u Sberbank d.d.

## Prilog 1

### PITANJA ZA INTERVJU

#### Generalna viđenja identiteta i ostalih čimbenika sportske marke

1. Kako biste definirali svoju marku u tri do pet ključnih riječi (identitet i vrijednosti Vaše sportske marke)?
2. Što čini Vašu sportsku marku jedinstvenim (Unique selling proposition) u usporedbi s drugim sportskim ekipama i ostalim konkurentima u vašem području?
3. U kojoj je mjeri pobjeđivanje važno za Vašu marku?
4. Kako biste željeli da vaša marka bude percipirana od strane Vaših navijača?
5. Što poduzimate kako biste osigurali sukladnost između načina na koji Vi vidite svoju marku i načina kako ju navijači percipiraju?
6. Koju vrstu navijača ciljate? Postoji li poseban omjer između različitih profila navijača?
7. Koje korake Vi kao klub poduzimate kako biste još dodatno ojačali emocionalnu vezu s Vašim navijačima? Možete li dati primjere marketinških akcija koje ste nedavno pokrenuli ili koje planirate pokrenuti u budućem periodu?
8. Što radite kako biste izgradili sportsku marku izvan Vašeg lokalnog područja (nacionalnu ili čak međunarodnu sportsku marku)?
9. Kako Vaša domaća liga utječe na vašu sportsku marku i je li ona pomaže ili ograničava rast Vaše marke na nacionalnoj i međunarodnoj razini?
10. Vidite li europska i međunarodna natjecanja kao način za dodatnu izgradnju i unaprjeđenje marke Vašeg tima? Zašto?
11. S obzirom da je zemlja podrijetla Vaše marke, poput Engleske, smatrana nogometnom nacijom, koliko zemlja podrijetla ima utjecaja prema pristupu i razvijanju Vaše marke?
12. Kako tehnologija utječe na razvijanje Vaše sportske marke? Također, na koje ste načine najbolje uspjeli iskoristiti tehnološke kanale poput web stranice, društvenih mreža i ostalih digitalnih platformi koje su dostupne klubovima za razvoj marke te olakšavaju navijačima praćenje njihovih omiljenih ekipa u stvarnom vremenu?

### Suradnja i odnosi između klubova i sponzora

13. Kako se uvodi sporazum o sponzorstvu i tko kontaktira koga? Mogu li to biti oba partnera ili je često jedna strana ta koja to čini?
14. Kako možete održati sponzorstvo aktivnim na dugoročnoj osnovi? Kako možete osigurati dugoročni kontinuitet i partnerstvo sa Vašim sponzorima?
15. Recimo da razgovarate s sponzorom. Koji su neki od čimbenika na koje najviše obraćate pažnju i koji su Vama važni? Na primjer, jesu li to primarno financijski čimbenici ili i drugi faktori kao što su usklađenost s povijesti i reputacijom njihove marke, zajednički korisnici i slično?
16. Što se tiče navijača, koliko uzimate njih u obzir u sponzorskim ugovorima i koliko razmatrate njihove potencijalne reakcije na novo sponzorstvo?
17. Jeste li ikada primijetili razliku u ponašanju navijača prema novom sponzorskom partneru? Na primjer, broj ljudi koji dolaze na utakmice te da li ljudi više ili manje kupuju stvari u trgovini ili na stadionu?
18. Nailazite li na puno sponzora koji bi htjeli surađivati zbog lokalne podrške prema Vašem nogometnom klubu?