

# Komunikacijske strategije profesionalnih košarkaških klubova: slučaj KK Cibone

---

Mujačić, Matej

Master's thesis / Diplomski rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, The Faculty of Political Science / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet političkih znanosti**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:114:447472>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International/Imenovanje-Nekomercijalno-Bez prerada 4.0 međunarodna](#)

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



Repository / Repozitorij:

[FPSZG repository - master's thesis of students of political science and journalism / postgraduate specialist studies / dissertations](#)



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET POLITIČKIH ZNANOSTI  
DIPLOMSKI STUDIJ NOVINARSTVA

Matej Mujačić

KOMUNIKACIJSKE STRATEGIJE PROFESIONALNIH  
KOŠARKAŠKIH KLUBOVA: SLUČAJ KK CIBONE

DIPLOMSKI RAD

Zagreb, 2018.

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET POLITIČKIH ZNANOSTI  
DIPLOMSKI STUDIJ NOVINARSTVA

KOMUNIKACIJSKE STRATEGIJE PROFESIONALNIH  
KOŠARKAŠKIH KLUBOVA: SLUČAJ KK CIBONE

DIPLOMSKI RAD

Mentor: doc. dr. sc. Hrvoje Jakopović

Student: Matej Mujačić

Zagreb

lipanj, 2018. godine

## **Izjava o autorstvu**

Izjavljujem da sam diplomski rad „Komunikacijske strategije profesionalnih košarkaških klubova – slučaj KK Cibone“, koji sam predao na ocjenu mentoru doc. dr. sc. Hrvoju Jakopoviću, napisao samostalno i da je u potpunosti riječ o mojem autorskom radu. Također, izjavljujem da dotični rad nije objavljen ni korišten u svrhe ispunjenja nastavnih obaveza na ovom ili nekom drugom učilištu, te da na temelju njega nisam stekao ECTS bodove. Nadalje, izjavljujem da sam u radu poštivao etička pravila znanstvenog i akademskog rada, a posebno članke 16 - 19 Etičkoga kodeksa Sveučilišta u Zagrebu.

---

Matej Mujačić

## Sadržaj

1. UVOD.....	8
2. TEORIJSKI OKVIR RADA.....	9
2.1. Pojam i definicija brenda.....	9
2.2. Identitet i imidž.....	10
2.3. Proces izgradnje brenda.....	12
2.4. Sportski marketing.....	14
2.5. Sportski marketinški miks.....	16
2.5.1. Sportski proizvodi i usluge.....	17
2.5.2. Cijena sportskih proizvoda i usluga.....	19
2.5.3. Distribucija sportskih proizvoda.....	19
2.5.4. Promocija sportskih proizvoda i usluga.....	20
3. PRIKAZ REZULTATA PROVEDENOG ISTRAŽIVANJA.....	23
3.1. Ciljevi istraživanja.....	23
3.2. Istraživačka pitanja.....	24
3.3. Metoda.....	24
3.4. Uzorak.....	25
3.5. Kultura i navike ispitanika vezane uz sport.....	27
3.6. Upoznatost i povezanost ispitanika s brendom KK Cibona.....	31
4. KOMUNIKACIJSKA STRATEGIJA BRENDA KK Cibona.....	42
4.1. Situacija.....	43
4.2. Ciljevi.....	45
4.3. Javnosti.....	45
4.4. Strategija.....	46
4.5. Taktike.....	47
4.6. Vremenski plan.....	51
4.7. Proračun.....	51
4.8. Evaluacija.....	51
5. ZAKLJUČAK.....	51

IZVORI.....	54
SAŽETAK.....	56
SUMMARY.....	56
PRILOZI.....	57

## Popis ilustracija

Slika 1: Marketinško okruženje i sastavnice sportskog marketinga.....	17
Slika 2: Dio odgovora na pitanje: Koji je glavni razlog zašto pratite sport?.....	29
Slika 3: Dio odgovora na pitanje: Pratite li sportske klubove na društvenim mrežama, i ako da, koje?.....	31
Slika 4: Logotipovi klubova ponuđeni ispitanicima.....	33
Slika 5: Dvorane klubova ponuđene ispitanicima.....	35
Slika 6: Dio odgovora na pitanje: Možete li nabrojati neke od bivših igrača KK Cibone?.....	37
Slika 7: Dio odgovora na pitanje: Znete li kolika je cijena ulaznica za utakmice KK Cibone?.....	39
Slika 8: Mural za McDonalds u četvrti Queens u New Yorku.....	48
Slika 9: Prikaz članka u kojem se hvali redizajn logotipa Juventusa.....	49
Slika 10: Primjer suradnje brendova KK Cibona i Mitchell & Ness.....	50
Grafikon 1: Spol ispitanika.....	26
Grafikon 2: Dob ispitanika.....	26
Grafikon 3: Radni status ispitanika.....	27
Grafikon 4: Pratite li sport?.....	28
Grafikon 5: Koliko vam je bitan sport i praćenje sporta u svakodnevnom životu?.....	29
Grafikon 6: Upoznatost ispitanika s KK Cibonom.....	32
Grafikon 7: Navijate li za KK Cibonu?.....	32
Grafikon 8: Upoznatost ispitanika s logotipom KK Cibone.....	34
Grafikon 9: Upoznatost ispitanika s klupskim bojama KK Cibone.....	34
Grafikon 10: Upoznatost ispitanika s dvoranom KK Cibone.....	36
Grafikon 11: Podjela ispitanika po društvenim mrežama na kojima prate KK Cibonu.....	38
Grafikon 12: Susrećete li se s objavama KK Cibone na društvenim mrežama, neovisno o tome pratite li KK Cibona ili ne?.....	39
Grafikon 13: Namjeravate li u idućih 6 mjeseci posjetiti utakmicu KK Cibone?.....	40
Grafikon 14: Kada se sjetite KK Cibone, kakve to emocije budi u vama?.....	41
Grafikon 15: Koje pojmove od idućih vezujete uz KK Cibona?.....	42

Grafikon 16: Vremenski plan komunikacijske strategije KK Cibone.....	51
--	----



## 1. UVOD

Košarkaški klub Cibona Zagreb najuspješniji je hrvatski košarkaški klub s bogatom poviješću. Osnovan 1946. godine pod imenom Sloboda, klub je poznat po brojnim velikanima hrvatske, ali i svjetske košarke koji su igrali u njemu, poput Dražena Petrovića i Krešimira Ćosića. Neki od brojnih trofeja kojima se klub ponosi su osamnaest naslova prvaka Hrvatske, tri naslova prvaka Jugoslavije, dva naslova prvaka Europe te jedan naslov prvaka regionalne ABA Lige. Sportski brend Cibona kakav danas poznajemo svoj začetak ima u 1975. godini kada sponzorom kluba postaje Cibona, tadašnji prehrambeni gigant kojeg su činile tvrtke Kraš, Franck, Badel i Voće. Osim imena, koje je klub, dakle, direktno preuzeo od sponzora, iz tog doba potječu i druge bitne sastavnice brenda poput logotipa i klupskih boja. Bitan element brenda je i dvorana u kojoj klub igra svoje utakmice, a koja nosi ime Košarkaški centar Dražen Petrović po Ciboninom najpoznatijem igraču, a izgrađena je uoči Svjetskih studentskih igara 1987. godine. Dvorana se nalazi u Savskoj ulici, dok kapacitet dvorane iznosi 5,400 mjesta. Od 2006. godine uz dvoranu se nalazi i muzejsko-memorijalni centar Dražen Petrović ([www.cibona.com](http://www.cibona.com), 2018).

Usprkos slavnoj povijesti, KK Cibona danas proživljava vrlo teške dane. Klub i njegove utakmice sve su slabije praćeni, rezultatski uspjesi izostaju već nekoliko godina te se nekoć veliki sportski brend danas nalazi u zaista teškoj situaciji (<https://basketball.hr/vijesti/video-crvena-zvezda-slavila-u-zagrebu-cibona-bez-sanse-za-pobjedu/3329>, 2017). Prošle godine u medijima su se ponovno javile priče o stečaju i propasti nekoć slavnog kluba, koje su se mogle čitati još i krajem prošlog desetljeća (<https://www.vecernji.hr/sport/aco-ciboni-se-sprema-stecaj-pa-se-od-nje-moramo-dostojanstveno-oprostiti-1168399>, 2017). Kao i tada, i sada se klub nekako uspio izvući iz financijskih problema, no ostaje pitanje – što kada se klub ponovno nađe u sličnoj situaciji? U svojoj kolumni za vjerojatno trenutno najcjeljeniji autorski sportski portal u regiji, Telesport, novinar i kolumnist Antonio Brzica donosi kratak pregled događaja koji su doveli do ovakvog stanja u klubu - loše vođenje kluba od strane bivše uprave vođene Božom Miličevićem, zanemarivanje klupske omladinske škole koja je nekoć razvijala odlične mlade igrače na kojima je klub mogao zaraditi solidan novac, preveliko oslanjanje na pomoć državnih i gradskih vlasti te višegodišnji nedostatak strategije vođenja kluba, bilo u financijskom, komunikacijskom ili kakvom drugom smislu (Brzica, 2017).

U ovom radu, stoga, istražiti će se percepcija javnosti, točnije građana grada Zagreba, o brendu KK Cibona u ovom trenutku te će se na temelju rezultata istraživanja ponuditi komunikacijska

strategija koja bi brendu mogla donijeti poboljšanje narušenog imidža i ponuditi početne korake za financijski sigurniju budućnost. Temelj komunikacijske strategije ovog rada, bit će RACE model Johna Marstona, a koji se sastoji, kako Zoran Tomić opisuje u svojoj knjizi „Odnosi s javnošću: Teorija i praksa“ (2008: 129-130), od četiri faze:

a) Research (Istraživanje) – u ovom slučaju to će biti ispitivanje javnog mišljenja o brendu KK Cibona te konzultacija s dostupnom literaturom

b) Action (Akcija) – postavljanje strateškog plana komuniciranja za brend KK Cibona, a koji će uključivati određivanje ciljeva, javnosti, taktika i slično

c) Communication (Komunikacija) – prepoznavanje i određivanje najboljih kanala i medija za realizaciju strateškog komunikacijskog plana

d) Evaluation (Procjena) – pošto je komunikacijski plan napravljen isključivo za potrebe ovog diplomskog rada, pa komunikaciju ne možemo zaista i provesti, orijentirat ćemo se na teoretski najbolje načine procjene uspjeha izvedbe našeg komunikacijskog plana

Dakle, kako bi osigurala svoju budućnost, KK Cibona mora pronaći put do novih generacija pratitelja sporta te se ponovno povezati sa starijim generacijama. Najbolji način za to jest uspješna komunikacijska strategija u kojoj će se komuniciranjem svojih prednosti i posebnosti brend KK Cibona diferencirati od svojih rivala, poglavito KK Cedevite, koja je već dobar niz godina uspješniji zagrebački klub. Uspješnom komunikacijskom strategijom smatramo da bi se postavili dobri temelji za ponovni rast i razvoj ovog nekoć velikana hrvatske košarke.

## 2. TEORIJSKI OKVIR RADA

Nakon uvoda, slijedi postavljanje teorijskog dijela rada. U teorijskom dijelu rada opisani će biti brojni koncepti bitni za funkcioniranje brenda te postavljanje i razumijevanje komunikacijske strategije sportskog brenda kao što je KK Cibona. Tako će se u teorijskom dijelu rada govoriti o brendu, identitetu i imidžu istog, procesu izgradnje nekog brenda te sportskom marketingu i komuniciranju sportskih brendova.

### 2.1. Pojam i definicija brenda

Za početak, poznata definicija odnosa s javnošću Rexa Harlowa sastavljena od 472 različite definicije iznosi kako su odnosi s javnošću, između ostalog, funkcija menadžmenta koja pomaže u komuniciranju između organizacije i njenih javnosti. Odnosi s javnošću pomažu

organizaciji prepoznati javno mišljenje i, shodno tome, pravilno reagirati, pomoću osnovnih alata odnosa s javnošću – istraživanja i etične komunikacije (Tkalac Verčič, 2015: 20).

Uz odnose s javnošću, bitna je i upoznatost s pojmom korporativnog komuniciranja. C. B. M. van Riel korporativno komuniciranje definira kao „instrument menadžmenta koji pomaže da se svi oblici komunikacije (interni i eksterni) usklade na najplodotvorniji mogući način, kako bi se stvorila povoljna osnova za odnose sa skupinama o kojima korporacija ovisi (Riel, 1995: 26, prema Tomić, 2008: 191).

Nastankom velikih marki, ili brendova, u drugoj polovici 20. stoljeća, sve važniji dio korporativnog komuniciranja, pa tako i odnosa s javnošću, postaje *brand management* ili upravljanje brendom. Brendove najčešće prepoznajemo putem logotipa i zaštićenih znakova ili naziva, no one su mnogo više od samog vizuala. Označavanje nekog proizvoda markom ili brendom postoji već stoljećima, a služi lakšem identificiranju proizvoda od strane kupaca. Sam pojam brenda potječe iz riječi „brendr“ ili gorjeti, a što se odnosi na praksu žigosanja stoke užarenim željezom u svrhu dokazivanja vlasništva (Vranešević, 2007:10).

Američko marketinško udruženje brend definira kao „naziv, izraz, dizajn, simbol, ili bilo koja druga značajka koja pridonosi da se neka prodajna roba ili usluga razlikuje od robe ili usluga drugih prodavača“. Ipak, pojam je brenda puno složeniji, pogotovo u današnje vrijeme. Wood tako u svom radu navodi kako je brend „suma svih mentalnih asocijacija koje ljudi imaju na podražaje iz okoline“ (Wood, 2000, prema Vranešević, 2007: 11).

Brendovi, dakle, nose i dodatnu, neopipljivu vrijednost za svoje korisnike. Ta vrijednost najčešće dolazi od iskustva koje korisnici imaju s brendom, vrstama ljudi koji se koriste brendom ili su povezani s njime, vjerovanjem da je marka učinkovita te elemenata identiteta brenda. Brendovi su korisnicima bitni jer smanjuju rizik pri procjeni proizvoda ili usluga za koje su zainteresirani. Korisnici stoga imaju aktivan odnos s brendovima jer im oni pomažu pri donošenju odluka u kupovini. Brendovi predstavljaju sigurnost, što donosi dodatnu vrijednost i jamči konstantnu kvalitetu koja će biti prepoznata na tržištu (Vranešević, 2007).

## 2.2. Identitet i imidž

Prema Hrvatskoj enciklopediji, riječ identitet označava, između ostalog, „skup značajki koje neku osobu (ili svojstvo) čine onom koja jest ili onim što jest“ (<http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=26909>, 2018). Poslovni identitet ima svoju povijesnu pozadinu, kako navodi Tomić. Naime, u povijesnim bitkama, kraljevi koji su vodili

vojske isticali su se amblemima na štitovima, poput križa Sv. Georgea. S godinama su svi vojnici počeli nositi štitove s amblemima, a amblemi su se razvili u zastave. Nakon toga, trupe počinju nositi uniforme, a od trupa uniforme su preuzele i brojne tvrtke, poput aviokompanija. Dakle, identitet se u početku promatrao kao isključivo vizualan element (Tomić, 2008: 205).

Kao i kod samog pojma brend, i kod identiteta postoji veliki broj različitih definicija. Tako Wood u svojoj knjizi „Corporate identity“ navodi kako je identitet organizacije „kombinacija načina na koji je izražena osobnost organizacije. Kao takav, identitet uključuje aspekte dizajna kao što su logo i boja, no isto tako uključuje i manje opipljive elemente kao što su ponašanje, kultura, vrijednosti, (...)“ (Wood, 2002: 74, prema Tomić, 2008: 205).

Krupka i Škvorc navode nekoliko definicija identiteta brenda iz literature. Za početak, Zaichkowsky (2010) koji identitet brenda smatra slikom i značenjem koji su posljedica vizualnog utjecaja marke na potrošača, zatim Ponder i Barnes (2004) koji ga promatraju kao skup riječi, simbola, ideja i asocijacija koji zajedno formiraju potrošačevu percepciju marke, te Keller (2008) koji smatra da identitet brenda predstavlja sve ono što omogućuje identifikaciju i diferencijaciju marke od konkurentskih maraka (Krupka, Škvorc, 2014: 114).

Nadalje, Krupka i Škvorc navode kako, prema Ghodeswar (2008), kvalitetan brend menadžment mora uključivati jasan identitet brenda koji nastaje „povezivanjem atributa proizvoda i komunikacije te razvojem skupa asocijacija koje potrošači vežu uz marku“ (Krupka, Škvorc, 2014: 114). Konačno, kako bi identitet bio učinkovit on mora podrazumijevati i dijalog s klijentima koji bi trebao biti u službi diferencijacije i prilagodljiv tijekom vremena (Krupka, Škvorc, 2014: 114-115).

Vranešević tvrdi kako su moguća tri sagledavanja na ono što marka jest, tj. na identitet marke. Unutarnja perspektiva, koja na brend gleda kao na alat koji organizaciji pomaže privući i zadržati klijente, odnosi se na elemente poput znaka - logotipa, pravnog instrumenta i/ili instrumenta zaštite, pozicioniranja, skupa vrijednosti i iskazivanja vizije. Vanjska perspektiva, koja se temelji na pružanju što veće vrijednosti i značenja za ciljnu skupinu, podrazumijeva elemente poput imidža te odnosa svih uključenih u proces razmjene. Vremenska perspektiva odnosi se na razvojni subjekt ili evoluirajući entitet, odnosno upućuje na proces upravljanja brendovima (Vranešević, 2007: 38-39).

Uz pojam identiteta, u odnosima s javnošću i marketingu često se veže i pojam imidža. Hrvatska enciklopedija imidž opisuje kao „ukupan dojam što ga tko ostavlja ili nastoji ostaviti u javnosti (izgledom, odijevanjem, ponašanjem i sl.)“ (<http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=27171>, 2018).

Tomić opisujući razliku između imidža i identiteta, navodi kako je „imidž mentalni, a identitet fizički pojam ili što netko misli o organizaciji i kako je netko vidi odnosno prepoznaje“ (Tomić, 2008: 207). Eduard Osredečki u knjizi „Odnosi s javnošću“ navodi i tri vrste imidža: imidž marke (brand image) koji je „slika asortimana proizvoda koja mu daje njegovu (pozitivnu) aureolu i zato ga neprestano treba izgrađivati (...)“, zatim imidž proizvoda (product image) koji označava „pojam koji određuje vrstu proizvoda i razlikuje je od neke druge skupine proizvoda (...)“ te imidž tvrtke (company image) koji je „na tržištu usko povezan s imidžom marke proizvoda jer se djelovanje tvrtke prelama kroz njezine proizvode“ (Osredečki, 1995, prema Tomić, 2008: 207).

Lijović smatra kako se „imidž marke proizvoda odnosi na način na koji potrošači dekodiraju signale koje šalje marka proizvoda u procesu komuniciranja s potrošačem“ (Lijović, 2012: 359). Nadalje, on razliku između identiteta i brenda definira na idući način: „Identitet marke proizvoda, odnosno kombinacija njegovih elemenata (ime, vizualni simboli, slogani, jinglovi, likovi, dizajn, boje, događanja u svezi s markom proizvoda i dr.) signali su upućeni potrošačima, a njihova interpretacija, odnosno percepcija u svijesti potrošača, predstavlja imidž marke proizvoda“ (Lijović, 2012: 360).

### 2.3. Proces izgradnje brenda

Kako u svojoj knjizi „Odnosi s javnošću“ Tkalac Verčić navodi, u prošlosti je proces izgradnje nekog brenda trajao mnogo dulje nego li je to slučaj danas. Razvoj tehnologije omogućio je divovima poput Googlea razvoj u mnogo kraćem roku u usporedbi s tvrtkama poput, recimo, McDonaldsa. Tkalac Verčić daje i nekoliko uputa za brendove u današnje doba. Tako bi brendovi trebali težiti tome da budu prvi u svojim kategorijama, jer im prvenstvo može omogućiti lakše smještanje u kolektivnu svijest. Zatim slijedi stvaranje pamtljivog brenda isticanjem od drugih, na primjer jedinstvenim sloganom ili društvenom odgovornošću. Trajna prisutnost u medijima koja će klijentima pružiti osjećaj da je brend aktivan također može pomoći pri izgradnji brenda. Oni brendovi koji imaju dugu povijest i tradiciju trebaju isticati istu, jer je trenutno, kako Tkalac Verčić navodi, „nasljeđe u modi.“

Konačno, brendovi moraju stvoriti jedinstvenu osobnost, koja se mora odražavati u svim formama komunikacije koje brend provodi ili će provoditi. (Tkalac Verčić, 2015: 355).

U svom radu iz 2008., Parent i Séguin navode kako se jaki brendovi izgrađuju pažljivim menadžmentom *brand equityja* ili tržišne vrijednosti marke – najvažnijim imovinama brenda kao što su svjesnost o brendu (*brand awareness*), odanost brendu (*brand loyalty*), percipirana kvaliteta brenda te imidžu i asocijacijama na brend (Aaker, 1991, prema Parent i Séguin, 2008: 528). Tržišna vrijednost marke postiže se, dakle, kada je kupac upoznat s brendom i gaji pozitivne i snažne asocijacije na brend u memoriji (Keller, 1993, prema Parent i Séguin, 2008: 528).

Autori navode kako, iako su relativno novi u sportu, koncepti vezani uz brend postaju sve bitniji u sportu, a pogotovo u svezi s profesionalnim timskim sportovima, te kao primjer navode Manchester United, New York Yankees i Toronto Maple Leafse (Parent i Séguin, 2008: 528). Tako se u novije vrijeme razvio i konceptualni okvir za tržišnu vrijednost sportske marke, a koji predlaže da prije nego što sportski brendovi ostvare tržišnu vrijednost, tri uvjeta moraju biti zadovoljena. Ti uvjeti su sama momčad (uspjeh momčadi i glavni trener), sama organizacija (tradicija, liga/konferencija/divizija u kojoj nastupa, logotip) te samo tržište (medijska popraćenost i geografska lokacija) (Gladden et al., 1998, prema Parent i Séguin, 2008: 528). Zadovoljenjem ta tri uvjeta dolazi do značajnije tržišne vrijednosti sportske marke sa šest posljedica: nacionalna medijska popraćenost, prodaja tržišne robe, individualne donacije, podrška od strane korporacije, razvoj pozitivne atmosfere te prodaja ulaznica (Parent i Séguin: 528).

Kao prvi korak u procesu ostvarivanja tržišne vrijednosti brenda autori navode definiranje identiteta sportskog tima ili organizacije. Nakon toga slijedi pozicioniranje sportskog tima ili organizacije na tržištu te razvijanje strategije brenda. Samo s jasnim identitetom i snažnim pozicioniranjem marketinški potezi mogu postati relevantni za uspješno brendiranje sportskog tima ili organizacije (Richelieu, 2004, prema Parent i Sequin, 2008: 529).

Nakon procesa izgradnje brenda, u daljnoj budućnosti često može doći i do potrebe za revitalizacijom istog. Kako Vranešević navodi, postoji nekoliko načina za revitalizaciju brenda. Kao prvi način navodi se povećanje učestalosti korištenja kod već postojećih klijenata. Drugi način jest nalaženje novih načina uporabe koji će ne samo povećati učestalost korištenja kod starih klijenata, već privući i nove klijente. Slijedi izlazak na nova tržišta ili traženje novih ciljnih skupina. Četvrti način jest repozicioniranje brenda. Zatim slijedi

proširivanje osnovnog proizvoda ili usluge nuđenjem novih dodatnih proizvoda ili usluga. Konačno, kao posljednja opcija navodi se napuštanje postojećeg proizvoda u „vlasništvu“ brenda uvođenjem novih proizvoda te širenjem brenda u istoj ili novim kategorijama proizvoda ili djelatnosti (Vranešević, 2007: 116).

#### 2.4. Sportski marketing

Iako se ovaj rad više fokusira na dio korporativnog komuniciranja koji se odnosi na odnose s javnošću, isprepletenost s marketingom nemoguće je izbjeći u istom. Stoga je bitno definirati teorijsku pozadinu i specifičnosti sportskog marketinga kao i same industrije sporta.

Za početak, u svojoj knjizi „Sportski marketing i industrija sporta“, Ivan Novak sportski marketing definira kao „proces upravljanja, baziran na društvenoj koncepciji marketinga, kojim pojedinci i društvo u cjelini, osebujnim pristupom i primjenom u djelatnosti sporta, dobivaju ono što im je potrebno i što žele, a uz pomoć važnih skupova aktivnosti kojima se putem tržišta razmjenjuju primarno sportski proizvodi i usluge“ (Novak, 2006: 225-226).

Malcolm Sullivan sa Sveučilišta Nottingham Trent navodi (2011) kako je „zadovoljavanje potreba kupaca srž marketinga u bilo kojem kontekstu, kao i pojam pronalaženja idealnog kupca (...) Ako ciljamo na to da sportski obožavatelj dobije najveći mogući užitek od praćenja nekog sporta, ekipe ili sportaša, onda pogodnosti koje taj sport, ekipa ili sportaš nude moraju biti veće od svih drugih aktivnosti koje nudi konkurencija za isti taj novac i vrijeme te osobe“ (Sullivan, 2011: 129).

Nadalje, Novak navodi kako sportski marketing zadovoljava sve osnovne kriterije koncepcije marketinga - sportski marketing kao poslovna koncepcija, kao poslovna funkcija, kao ekonomski proces te kao znanstvena disciplina. Kao poslovna koncepcija, sportski marketing počiva, između ostalog, na koncepciji potražnje za sportskim proizvodima i uslugama te na zadovoljenju te potražnje (Novak, 2006: 223). Kao poslovna funkcija, prema Novaku, sportski marketing sadrži „sustavni princip u funkciji postavljenog cilja, identifikaciju i anticipaciju (predviđanje) potražnje, anticipativna očekivanja te definiranje i zadovoljavanje potražnje za sportskim proizvodima i uslugama“ (Novak, 2006: 223-224). Kao ekonomski proces, sportski marketing „povezuje proizvodnju sportskih proizvoda i usluga s njihovom potražnjom i konzumiranjem (krajnjom potrošnjom)“ (Novak, 2006: 224). Konačno, kao znanstvena disciplina, sportski marketing fokusiran je na one aktivnosti koje omogućuju

efikasnu primjenu marketinga u svrhu razvoja sportske djelatnosti, te se može reći i da ima svoj povijesni razvoj i teorijsku osnovu (Novak, 2006: 224).

Razvojem sportskog marketinga javljaju se i novi pojavni oblici istog, a koje Novak razvrstava u iduće kategorije: *ambush* marketing ili asocijativni marketing, *city* marketing ili gradski marketing, *affinity* marketing ili marketing sklonosti te *cause* marketing ili uzročni marketing (Novak, 2006: 226).

Novak za *ambush* marketing navodi da se javlja „kada neka kompanija financijski ne podupire neki sportski događaj, klub, ligu i sl., a u javnosti ta ista kompanija (...) stvara privid marketinškog partnera tog događaja, kluba, lige i sl.“ (Novak, 2006: 227). Najčešće prisutan kod velikih događaja poput Olimpijskih igara, ova vrsta marketinga najčešće se izvodi tako da tvrtke koriste slične logotipe, simbole, likove i djela sportaša koji sudjeluju u natjecanju ili organiziraju igre na sreću u kojima je glavna nagrada odlazak na tu sportsku priredbu. Naravno, ne treba ni spominjati da je ova praksa tržišno upitna, jer se u svrhu promocije koriste događaji čiju licencu ili sponzorstvo te tvrtke nemaju. Novak tako navodi primjer OI u Barceloni '92 i kompanije Nike, koja iako nije bila sponzor OI, u svojoj kampanji tada koristi brojne sportaše koji se natječu na OI '92 te koristi slike Barcelone u pozadini svojih press konferencija (Novak, 2006: 227-230).

*City* marketing Novak definira kao „način i koncepcijski pristup, upravljanja urbanih vlasti, a koje razvijaju raznovrsne pristupe upravljanju na temelju strateških gradskih marketinških planova“ (Novak, 2006: 231). Novak navodi pet elemenata koji integriraju politiku sporta kao strateškog marketinškog plana grada: sportske priredbe, poprišta sportskih događaja, sportski objekti i oprema, sportske aktivnosti u zajednici te organizacijske mogućnosti i kapaciteti (Novak, 2006: 233). Također, navodi i kako „sve dok su prohtjevi sporta u ravnoteži i odmjereni, efektno umetnuti u razvojne gradske planove, uz suglasnost struktura i javnosti koje te prohtjeve podupiru, sport može biti učinkovit instrument u strateškom marketinškom planu gradova“ (Novak, 2006: 233).

Kako Novak navodi, *affinity* marketing predstavlja odmak od tradicionalnog marketinga usmjerenog na mase. U *affinity* marketingu, „umjesto usmjeravanja poruka prema nekom ciljnom tržištu, a koje nije profilirano do stupnja grupne preferencije, marketing aktivnosti usmjerene su prema homogenim grupama istih sklonosti i određenih interesa“ (Novak, 2006: 236). *Affinity* marketing u sportu javlja se u različitim oblicima, a najviše ovisi o lojalnosti obožavatelja kluba te samoidentifikacijom potencijalnog potrošača. Najpoznatiji načini



primjene *affinity* marketinga u sportu su naravno fan klubovi, koje ima gotovo svaki imalo veći klub ili organizacija. Tu su još i članstva u različitim klubovima, institucijama, udrugama, i sl. (Novak, 2006: 238). Jedan od mogućih načina korištenja *affinity* marketinga u sportu su i tzv. *affinity* kreditne kartice, pa tako Novak navodi primjer kartice American Express Affinity Card koja je izdana 2004. godine u suradnji s Hrvatskim teniskim savezom, a čiji su korisnici mogli ostvarivati razne popuste pri kupnji sportske opreme u raznim trgovinama (Novak: 2006: 239).

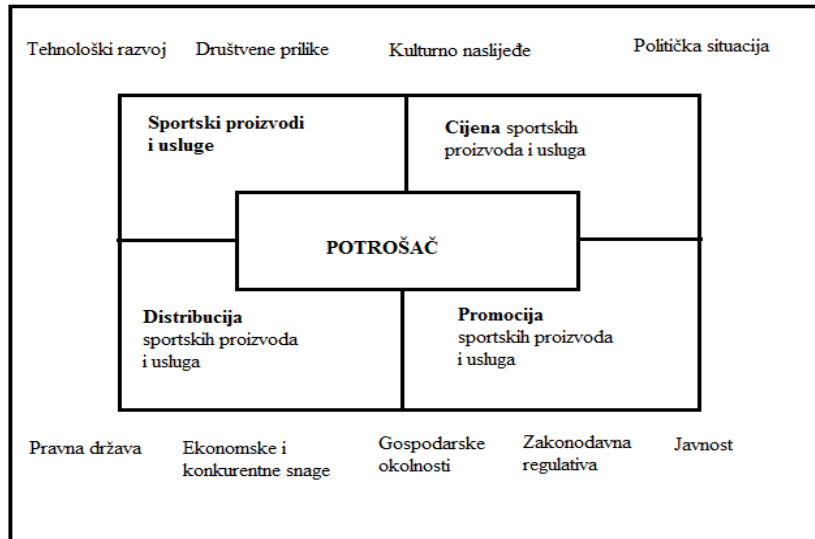
*Cause* marketing definira se kao „partnerski odnos između profitne kompanije i neprofitne organizacije koja svojim društveno korisnim ciljem potiče rast prodaje kompanije te na taj način prikuplja novac i podiže zanimanje javnosti za određenu svrhu“ (Novak, 2006: 241). Također, *cause* marketing je „strateško pozicioniranje i marketing alat za povezivanje poduzeća i brandova ili robnih marki sa značajnom društveno korisnom svrhom ili pitanjem, zbog uzajamne koristi“ (Novak, 2006: 242). *Cause* marketing ne smije se miješati s društvenim marketingom, koji se definira kao „korištenje od strane neprofitnih i javnih organizacija marketing tehnika radi djelovanja na društveno ponašanje (npr. stop pušenju, ne zagađujmo okolinu, stop drogi, ne vozi pijan, i sl.) (Novak, 2006: 242). *Cause* marketing nije ni korporacijska filantropija ili „davanje dobrotvornih financijskih i robnih dotacija od poduzeća ili njihovih korporacijskih fundacija, bez očekivanja direktne korporacijske koristi“ (Novak, 2006: 242). Novak navodi kako pozitivne posljedice *cause* marketinga mogu biti povećanje ugleda kompanije koja je dobrotvorni donator, privlačenje klijenata koji podupiru *cause* marketing, povećanje prometa te zadovoljstvo zaposlenih (Novak, 2006: 243).

## 2.5. Sportski marketinški miks

Još jedna specifičnost sportskog marketinga odnosi se na marketinški miks istog. Kao i kod standardnog marketinškog miksa, i sportski se sastoji od proizvoda, cijene, promocije i distribucije. Razlika je u posebnosti sportskih proizvoda i usluga, cijene sportskih proizvoda i usluga, distribucije sportskih proizvoda i usluga te promocije sportskih proizvoda i usluga, a koje se razlikuju od konvencionalnih (Novak, 2006: 260).

Za početak, Novak (2006) navodi kako je bitno ustanoviti strukturu okruženja sportskog marketinga (Slika 1):

## Slika 1: Marketinško okruženje i sastavnice sportskog marketinga



Izvor: Novak, 2006: 260

U samom fokusu sportskog marketinga, kao i ostalih oblika marketinga, jest potrošač. Prvi krug oko potrošača čine varijable koje je uvjetno moguće kontrolirati, ili kontrolirani činitelji. To su sportski proizvodi i usluge, cijene sportskih proizvoda i usluga, distribucija sportskih proizvoda i usluga te promocija sportskih proizvoda i usluga. Najšire okruženje, makrookružje, čine nekontrolirane varijable, a koje čine šire društvene snage koje utječu na poslovni subjekt ili organizaciju. To su tehnološki razvoj, društvene prilike, kulturne snage i naslijeđe, politička situacija, pravna država, legislativa (zakonodavna regulativa), ekonomske i konkurentne snage, gospodarske okolnosti, demografski činitelji, javnost i dr. (Novak, 2006: 261).

Osim makrookružja, Novak navodi i mikrookružje koji čine „snage u neposrednom okružju kompanije ili organizacije, a koje djeluju svojim utjecajem na sposobnost kompanije da opslužuje svoja tržišta“ (Novak, 2006: 261). U mikrookružje spadaju kupci, dobavljači, posrednici, konkurenti, javnost te sam poslovni subjekt (Novak, 2006: 261).

### 2.5.1. Sportski proizvodi i usluge

Nakon što smo ustanovili strukturu okruženja sportskog marketinga, slijedi i sami marketinški miks. Za sportske proizvode i usluge Novak navodi kako ih je „moguće identificirati kao programe poduzetništva u raznim sportskim granama s realizacijom na tržištu kratkotrajne

neposredne potrošnje i kao interdisciplinarne proizvode sporta i komplementarnih djelatnosti s realizacijom na tržištu trajnih potrošnih dobara“ (Novak, 2006: 264).

Sullivan (2011) za sportski proizvod navodi kako on „spaja opipljive elemente (sportske objekte, igrače itd.) i neopipljive (doživljaj gledatelja, ponuđene usluge itd.) i može se smatrati da ima višerazinsku strukturu“ (Sullivan, 2011: 141) Pod višerazinskom strukturom Sullivan smatra osnovni proizvod, tj. osnovne pogodnosti, stvarni proizvod, tj. osobine proizvoda te potpuni proizvod, tj. usluge i neopipljivosti (Sullivan, 2011: 141).

Nadalje, Novak navodi i osnovnu podjelu sportskih proizvoda, a prema kojoj se oni dijele na sportsko-industrijske proizvode, čiste sportske proizvode te integrirane sportske proizvode (Novak, 2006: 266).

Pod sportsko-industrijske proizvode ubrajaju se „proizvodi industrijskog porijekla, tj. to su proizvodi dvaju komplementarnih djelatnosti, a rezultat su zajedničkog (interdisciplinarnog spoja sporta i drugih djelatnosti“ (Novak, 2006: 267). Kao primjer navodi se spoj industrije i skijanja, gdje se razvojem tehnologije i porastom popularnosti skijanja na brojnim lokacijama razvijaju razne turističke djelatnosti, hotelijerstvo, ugostiteljstvo, promet i veze (žičare npr.) i druge djelatnosti (Novak, 2006: 267).

S druge strane, čisti sportski proizvodi su „raznovrsni programi s primjenom u sportu, a koji se realiziraju na tržištu kratkotrajne neposredne potrošnje. Ti programi su rezultat aktivnosti unutar određenog potpodručja sporta“ (Novak, 2006: 271). Osnovna podjela čistih sportskih proizvoda jest na četiri područja: raznovrsne usluge na području znanosti i edukacije u sportu, raznovrsne usluge na području natjecateljskih sportova, raznovrsne usluge na području sportske rekreacije te raznovrsne usluge na području kineziterapije i sporta invalida (Novak, 2006: 271).

Konačno, integrirani sportski proizvodi su oni koji uvjetuju korištenje nekog proizvoda ili neke druge djelatnosti, a dijele se na složeno integrirane sportske proizvode i jednostavno integrirane sportske proizvode. Neki od složeno integriranih sportskih proizvoda su skijaški turistički aranžmani, rafting aranžmani ili sportska putovanja u svrhu praćenja olimpijskih, svjetskih ili europskih natjecanja. Dakle, u ovom slučaju proizvodi turističke djelatnosti koji su uvjetovani od strane sportske djelatnosti. Jednostavno integrirani sportski proizvodi su oni koji efikasno spajaju neki sportski proizvod i jednostavnu uslugu kao, na primjer, najam sportske opreme ili usluge podučavanja (Novak, 2006: 278).

### 2.5.2. Cijena sportskih proizvoda i usluga

Slijedi idući element sportskog marketinškog miksa – cijena. Novak navodi kako je cijena „kritičan element sportskog marketinškog miksa iz brojnih razloga od kojih su neki: uočljivost cijene, njena stalna prisutnost u umovima potrošača, cjenovna elastičnost i efikasnost cijene kao alata u uvjetima elastičnosti potražnje.“ (Novak, 2006: 280) Navode se i osnovni faktori koji uvjetuju način formiranja cijena, a od kojih su neki: potreba za sportom, dovoljna količina slobodnog vremena, kupovna snaga stanovništva, ulaganje marketinških napora te dostupnost znanja i kapitala (Novak, 2006: 280).

Sullivan (2011) također tvrdi kako je određivanje cijena „ključan čimbenik u sportskom poslovanju, kao i u svim poslovanjima, zbog učinka koje ima na profitabilnost te, u nekim slučajevima, na potražnju“ (Sullivan, 2011: 142). Sullivan navodi i tri mogućnosti pri određivanju cijena. Prva je unutarnje usmjerena metoda, koja gleda na troškove tvrtke i traži način kako postaviti cijenu tako da se ostvari određena dobit. Druga jest vanjski usmjerena metoda, pri kojoj se analizira okruženje sportskog marketinga te se traži postava cijena koje bi bile pogodne za to određeno tržište. Zadnja metoda jest hibrid unutarnje i vanjski usmjerene metode, koja je i metoda koja se najčešće koristi u praksi (Sullivan, 2011: 142-143).

Konačno, Novak navodi i svojih pet mogućih metoda za formiranje cijena. Prva metoda, metoda formiranja cijene „troškovi plus“ je najjednostavnija metoda, u kojoj se na izračunate troškove jednostavno stavlja provizija, a koja najviše ovisi o troškovima i konkurenciji. Metoda analizom praga dobitka i formiranje cijena na osnovi ciljanog profita iduća je metoda, koja je također troškovno orijentirana. U njoj se na temelju unaprijed postavljenog željenog profita i praga dobitka (očekivani ukupni troškovi i ukupni prihodi) formira i jedinična cijena. Metoda formiranja cijena na osnovu perceptivne vrijednosti zasnovana je na percipiranoj vrijednosti od strane kupca, tj. u njoj prodavač cijenu određuje prema vlastitoj procjeni spremnosti kupca na određeni nivo cijene. Iduća metoda jest metoda formiranja cijena na osnovi tekućih cijena, a u kojoj se cijene određuju s obzirom na konkurenciju. U pravilu tržišni lider diktira cijenu, a ostali se moraju prilagoditi, što najčešće podrazumijeva nižu ili barem istu cijenu. Posljednja metoda formiranja cijena jest metoda formiranja cijena zatvorenom ponudom koja se u pravilu koristi u natječajima za dobivanje određenih poslova. U njoj cijene ovise o predviđenom obujmu posla i procjeni vlastitih troškova (Novak, 2006: 281-282).

### 2.5.3. Distribucija sportskih proizvoda

Nakon cijene, slijedi idući element sportskog marketinškog miksa, a to je distribucija. Distribuciju autor definira kao „općeprihvaćeni termin za više gospodarskih aktivnosti koje bi trebale osigurati protok i dotok robe i usluga od proizvođača do korisnika, što vrijedi i za sportske proizvode“ (Novak, 2006: 287).

Sullivan navodi kako se „distribucija, odnosno dostava proizvoda od dobavljača (sportska djelatnost) do potrošača (sportski obožavatelj) odnosi na sportsku arenu ili, kao što je to u slučaju s trgovačkom robom, na trgovine u kojima se proizvodi mogu kupiti“ (Sullivan, 2011: 143).

Novak navodi i kako sportski marketeri (osobe zadužene za provedbu koncepcije sportskog marketinga) osim analize, planiranja, ostvarivanja i kontrole marketinških aktivnosti, moraju isto činiti i za tipove dostupnih metoda distribucije te izabrati najučinkovitije načine dostave sportskih proizvoda na pravo mjesto i u pravo vrijeme. Upravo iz tih razloga, autor navodi kako je „primarni cilj distribucije u sportskoj industriji ponuditi proizvod potrošaču kada, gdje i kako to potrošač želi“ (Novak, 2006: 288).

Pod osnovne zadatke distribucije, autor između ostalog navodi prostorno i vremensko usklađivanje proizvodnje i potrošnje (npr. utakmica), skraćivanje puta od proizvodnje do potrošnje, povećavanje sposobnosti robe za promet i neprekidna cirkulacija robe te zaštita interesa potrošača (Ferišak et al., 1983, prema Novak, 2006: 289). Posljedično tome, Novak navodi kako distribuciju možemo „shvatiti kao poslovne operacije i kao fizičko kretanje robe. Iz tih razloga iskristalizirala su se dva osnovna područja distribucije: fizička distribucija i kanali distribucije“ (Novak, 2006: 289). Fizičku distribuciju čine aktivnosti poput obrada narudžbi, skladištenje, rukovanje robom, nadzor i upravljanje zalihama, isporuka te prijevoz (Novak, 2006: 290). Kanale distribucije možemo shvatiti kao „skup institucija koje obavljaju sve one aktivnosti (funkcije) koje se koriste u kretanju proizvoda i njegova vlasništva od proizvodnje do potrošnje“ (Kotler, 1988, prema Novak, 2006: 291). Kanali mogu biti razni, od, na primjer, specijaliziranih agencija koje vrše otkup i prodaju karata, do posrednika u transferima sportaša (poput danas vrlo aktualnih sportskih menadžment agencija i slobodnih agenata) (Novak, 2006: 291).

#### 2.5.4. Promocija sportskih proizvoda i usluga

Konačno, posljednji element sportskog marketinškog miksa jest promocija sportskih proizvoda i usluga, ujedno i najbitniji element za ovaj rad. Autor navodi kako „promocija i

kao element sportskog marketinškog miksa predstavlja zbroj različitih aktivnosti, nastojanja kojima organizacije ili kompanije potencijalne i stvarne potrošače upoznaju sa svojim proizvodima koji bi trebali postati i ostati poznati, a koje putem različitih medija unaprjeđuju prodaju i osiguravaju konstantnu potražnju za istim“ (Novak, 2006: 297). Nadalje, autor navodi kako je takvo značenje promocije iznimno bitno za sportske proizvode. Naime, naglašena uloga natjecateljskog sporta i sportskih priredbi (poput košarkaških liga u kojima se KK Cibona natječe) kao čistog sportskog proizvoda koji ima jednu bitnu značajku – uvijek je nov, nikad viđen i neponovljiv, što stvara komparativnu prednost koja se često ističe i koristi u promotivne svrhe (Džeba i Serdarušić, 1995, prema Novak, 2006: 297).

Novak navodi kako je promocija sportskih proizvoda „konstantan i dinamičan proces, ali ovisan o ostalim elementima sportskog marketinškog miksa jer postoji uzročno-posljedična uzajamna veza“ (Novak, 2006: 297). Pojedini elementi promocije imaju dugu povijesnu tradiciju, a mijenjani su pod utjecajem tehnologije, društva ili drugih čimbenika u okruženju. To se posebno odnosi na oglašavanje, ali i na publicitet i odnose s javnošću. Autor navodi povijesne primjere poput prareklama (npr. oglašavanje od usta do usta ili pisanih poruka na egipatskom papirusu) te povijesnih priredbi poput gladijatorskih borbi u antičkim Pompejima ili streljačkih predstava u Kölnu u 16. stoljeću, a koji upućuju na značajnu povijesnu ulogu sporta u promociji kao i promocije u sportu (Novak, 2006: 298).

Sullivan (2011: 144) ističe kako u promociji postoje tri skupine komunikacijskih ciljeva, za informiranje, za uvjeravanje i za učvršćivanje. Informiranje „obuhvaća davanje informacija kako bi se povećala svjesnost o postojanju sporta, ekipe ili igrača te da bi se objasnila ponuda“ (Sullivan, 2011: 144). Uvjeravanje se, pak, „bavi stvaranjem povoljnog stava te na taj način nudi razloge zašto neki određeni sport, ekipa ili igrač trebaju biti podupirani“ (Sullivan, 2011: 144). Učvršćivanje se odnosi na „rješavanje sumnje u vezi s odlukom o podupiranju, s izgradnjom odanosti i s osiguravanjem nastavka prodaje u budućnosti“ (Sullivan, 2011: 144).

Pod promocijski splet Novak podrazumijeva oglašavanje, osobnu prodaju, izravni marketing, unaprjeđenje prodaje, publicitet te odnose s javnošću. Prve četiri aktivnosti promatraju se integralno, jer su to plaćeni oblici komunikacije, a koji se koriste za prodaju i reklamiranje sportskih proizvoda. Publicitet i odnosi s javnošću su neplaćeni oblici stvaranja i održavanja predodžbe o sportskoj organizaciji ili proizvodu, stoga se mogu promatrati zasebno. Ipak, njihov krajnji cilj podudara se s ciljevima plaćenih oblika komunikacije (Novak, 2006: 298).

Autor navodi kako oglašavanje „u djelatnosti sporta označava plaćeni oblik neosobne komunikacije, o organizaciji i njezinim proizvodima i uslugama, koja se do ciljne skupine prenosi putem medija masovnog komuniciranja kao što su televizija, radio, novine, časopisi, izravna pošta, Internet, javni prijevoz, vanjski izložci ili katalogi i drugi, (...)“ (Dibb et al., 1995, prema Novak, 2006: 299). Kao specifičnost oglašavanja u sportu Novak ističe i „mogućnost korištenja i utjecaja na osjećaje potencijalnih konzumenata isticanjem uzbuđenja, napetosti, važnosti, zdravlja i drugih faktora, a koji mogu biti u funkciji promocije dotičnog (sportskog) proizvoda“ (Novak, 2006: 299).

Publicitet Novak definira kao „svaki oblik javnog neovisnog obavještanja, dakle informativno upućivanje poruka široj javnosti o nekoj osobi, stvari, ideji, pojavi ili događaju“ (Novak, 2006: 314). Nadalje, publicitet može predstavljati i nečiju karizmatičnost u široj javnosti, pa se tako njime djeluje na ukupnu javnost koja prisustvuje nekom događaju kao slušatelj ili gledatelj (Novak, 2006: 314). U sportu, publicitet se može definirati kao „neosobni i neplaćeni oblik promocije, koji omogućuje objavljivanje uglavnom realnih informacija i/ili činjenica o određenoj kompaniji, klubu, proizvodu, uslugama ili ideji i ljudima“ (Novak, 2006: 315). Jedna od najbitnijih karakteristika publiciteta je visoki kredibilitet publiciteta. Naime, objavljene vijesti ili informacije imaju visoku autentičnost zbog neovisnog izvora koji ih je objavio te tako čitateljima djeluju više istinito nego kada se radi o plaćenom oglašavanju (Novak: 2006: 314). Neki od instrumenata kojima je moguće stjecati publicitet kluba ili sportaša su intervjui, izjave za medije, pisane izjave za tisak, neformalni i formalni odnosi s novinarima, pojavljivanje na dobrotvornim manifestacijama, fun klubovi, tiskanje letaka i programa prvenstvenih utakmica, internetske stranice sa svim važnim informacijama, poster, *baneri*, *jumbo* plakati i slični promotivni materijali, te mnogi drugi instrumenti (Novak, 2006: 315). Publicitet se, dakle, može promatrati i kao posebno vezanu aktivnost sa širom aktivnošću, odnosima s javnošću.

Sport, prema autoru, nudi iznimne mogućnosti primjene različitih oblika komunikacije kojima se postižu postavljeni marketinški i komunikacijski ciljevi. Tako je uloga odnosa s javnošću u sportskim organizacijama i sportskoj industriji od esencijalne važnosti za sve poslovne aktivnosti tih subjekata. Osim toga, sport „dodatno širi mogućnosti i za druge gospodarske subjekte kojima omogućuje poseban odnos s nekom ciljanom publikom ili tržišnim segmentom“ (Novak, 2006: 319). Najprije se tu misli na atraktivnost i pogodnost sporta kao medijskog događaja, koji putem svoje pozitivne atmosfere može prenijeti i pozitivne slike o organizaciji koja koristi taj događaj u svrhu postizanja svojih ciljeva (Novak, 2006: 319).

Temeljem ovakvog shvaćanja sporta i odnosa s javnošću, Novak navodi i tri dominantna pravca u sportskom PR-u. Prvi pravac odnosi se na „predstavljanje kompanija ili organizacija, njihovih uloga i ciljeva, i/ili proizvoda, ideja i ljudi“ (Novak, 2006: 320). Osim predstavljanja, ovaj pravac odnosi se i na upoznavanje javnosti s proizvodima, organizacijama, ljudima ili idejama, upoznavanje s njihovim karakteristikama, edukaciju potencijalnih potrošača te detektiranje i upoznavanje svih subjekata makro i mikrookruženja (Novak, 2006: 320). Kao primjer ovog pravca Novak ističe kandidaturu i promociju Hrvatske i HNS-a za Euro 2012. Drugi pravac odnosi se na održavanje tzv. *goodwill*-a, tj. na održavanje i podražavanje pozitivnog stava i mišljenja o kompaniji ili organizaciji. Kako bi se to učinilo, odabiru se one aktivnosti koje „svojom kombinacijom najpovoljnije utječu na kontinuirano podsjećanje javnosti o pozitivnim karakteristikama, značajnosti uloge i poziciji subjekta u javnosti, kao i druge korisne, a pozitivne informacije za javnost o samom subjektu“ (Novak, 2006: 320). Kao primjer drugog pravca, autor navodi organizaciju atletskih priredbi u Splitu nakon uspješno organiziranog europskog atletskog prvenstva 1991. godine. Konačno, treći pravac odnosi se na utjecanje na ispravljanje moguće loše impresije o subjektu odnosa s javnošću, a najčešće se koristi kod poslovnih zaokreta (npr. u kvaliteti proizvoda), iznenadnoj kriznoj situaciji ili neupućenosti javnosti. Kod ovog pravca iznimno su bitni instrumenti kojima će se pokušati ispraviti loš dojam, a reakcija PR-a mora biti ispravno tempirana, bez suvišnih emocija, racionalna i koncizna (Novak, 2006: 320). Kao primjer autor uzima povratak Magica Johnsona u NBA nakon dijagnoze AIDS-a, unatoč protivljenju drugih igrača, ili dodjelu organizacije završnice EP u nogometu Engleskoj 1996., usprkos lošoj reputaciji engleskih navijača.

### 3. PRIKAZ REZULTATA PROVEDENOG ISTRAŽIVANJA

Slijedi dio rada u kojem će se opisati provedeno istraživanje na temelju kojeg će biti predložena komunikacijska strategija za brend KK Cibona.

#### 3.1. Ciljevi istraživanja

Temeljni cilj istraživanja je utvrditi kakav je imidž KK Cibone među građanima grada Zagreba kako bi se identificirale primjenjive komunikacijske strategije. Zatim, nakon utvrđivanja istog, htjeli smo provjeriti upoznatost i odnos ispitanika s brendom (npr. upoznatost s klupskim bojama, logotipom ili igračima kluba) te njihovu percepciju brenda i emocionalnu povezanost s brendom KK Cibona. Na temelju svih ovih aspekata možemo



izgraditi komunikacijski plan za brend KK Cibona, a koji bi bio prilagođen točno onim problemima koje bismo susreli u analizi istraživanja.

### 3.2. Istraživačka pitanja

Istraživačka pitanja koja su nas vodila pri sastavljanju istraživanja te upitnika su:

- koliko su ispitanici upoznati s osnovnim odrednicama (logotip, klupske boje, dvorana, igrači i sl.) brenda KK Cibona te s brendom općenito?
- koliko su ispitanici povezani s brendom KK Cibona putem društvenih mreža?
- koliko su ispitanici emocionalno povezani s brendom KK Cibona?

Odgovorima na ova pitanja dobili bismo uvid u one podatke koji su nam potrebni za točno određivanje strategija i taktika za korištenje u izradi komunikacijskog plana KK Cibone.

### 3.3. Metoda

U ovom istraživanju odabrana je anketa kao kvantitativna metoda istraživanja kojoj je temelj „oslanjanje na teoriju ili hipotezu, odnosno istraživanje služi provjeri ostavljene teorije ili hipoteze“ (Tkalac Verčić i sur., 2011: 16). Kvantitativna metoda najbolja je za ovo istraživanje jer omogućuje kvantificiranje pojava, tj. njihovo brojčano iskazivanje, što nam omogućuje i obuhvaćanje većeg broja ispitanika, ali i donosi pouzdanost, veću objektivnost i točnost rezultata (Tkalac Verčić i sur., 2011: 17). Nadalje, u odnosima s javnošću tri su osnovne vrste istraživanja: anketna istraživanja, komunikacijske revizije i nenametljive mjere poput analize sadržaja. Anketna istraživanja su „osmišljena kako vi se istražili stavovi i mišljenja – što ljudi misle o određenoj temi“ (Tkalac Verčić, 2015: 258). Iz svega ovoga, jasno je kako je upravo anketno istraživanje, u ovom slučaju online anketa, najpogodniji način za istražiti percepciju građana grada Zagreba o brendu KK Cibona.

Istraživanje je strukturirano na način da počinje sa serijom zatvorenih pitanja, a koja možemo definirati kao pitanja na koja su odgovori unaprijed definirani te se od ispitanika traži da izabere jedan odgovor iz određenih mogućnosti (Tkalac Verčić, 2015: 264). U ovom slučaju koristimo ih kako bismo saznali više o osnovnim karakteristikama ispitanika: spol, dob i radni status. Zatim slijedi dio s općenitim pitanjima o sportu, putem kojih ćemo više saznati o mišljenjima, navikama i sportskoj kulturi ispitanika. U ovom dijelu nalazi se i nekoliko otvorenih pitanja, dakle pitanja koja ne određuju raspon mogućih odgovora, već je

ispitanicima prepušteno da ispune prazninu. Takvi odgovori pogodni su jer će nam ponuditi detaljnije informacije od zatvorenih pitanja (Tkalac Verčić, 2015: 264). Još jedna vrsta pitanja koju ćemo koristiti u ovom dijelu upitnika jest pitanja određenja na skali. Ta pitanja mjere raspon, stupanj ili intenzitet stavova, a mogućnosti odgovora obuhvaćaju raspon od potpunog slaganja do potpunog neslaganja s nekom izjavom (Tkalac Verčić, 2015: 264). Konačno, u posljednjem dijelu upitnika, nalaze se pitanja vezana uz sami brend KK Cibone. Ispituju se stavovi i mišljenja ispitanika o brendu, poznavanje temeljnih sastavnica brenda, poput logotipa ili klupskih boja, emocionalna povezanost s brendom te umreženost s brendom putem društvenih mreža. U tom dijelu upitnika kombiniraju se otvorena, zatvorena te pitanja određenja na skali.

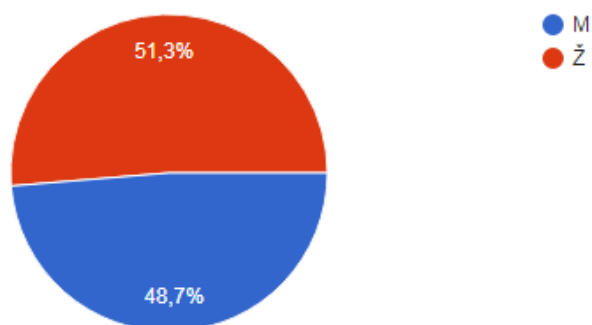
### 3.4. Uzorak

Kada se želi ispitati mišljenje neke populacije, uzima se uzorak iz iste. Uzorak je, dakle, dio ciljane javnosti koji ispituju kako bismo donijeli zaključak o cijeloj javnosti (Tkalac Verčić, 2015: 260). U odnosima s javnošću uzorkovanje često nije jednostavno, jer rezultati zbog mnogih ubrzanih promjena u današnjem socioekonomskom okružju brzo zastarijevaju, ali i zbog mnogih ograničenja u vremenu, novcu ili osoblju (Tkalac Verčić, 2015: 260-261). U ovom istraživanju, upravo zbog tih ograničenja korištena je metoda online ankete, koja usprkos ograničenjima, poput ograničene reprezentativnosti, može istraživačima dati naznake javnog mišljenja te je stoga vrlo iskoristiva (Tkalac Verčić, 2015: 261).

U ovom slučaju, uzorak predstavlja 152 ispitanika prikupljena putem objava na društvenoj mreži Facebook. Populacija su građani grada Zagreba, te je u objavama naglašavano da je anketa namjenjena isključivo njima. Objave su uglavnom stavljane u Facebook grupe s većinskom studentskom populacijom, no u istraživanje je ušao i određen broj ostalih pripadnika populacije, što ćemo sada i vidjeti. Dakle, jasno je da se radi o neprobabilističkom uzorku, a u ovom slučaju to je uzorak dobrovoljaca. Neprobabilistički uzorci su oni uzorci koji nisu odabrani prema kriteriju matematičke vjerojatnosti, već u skladu s određenim kriterijima istraživača, a u ovom slučaju to su građani grada Zagreba voljni ispuniti našu anketu ([https://www.hrstud.unizg.hr/\\_download/repository/Uzorci\\_i\\_uzorkovanje.pptx](https://www.hrstud.unizg.hr/_download/repository/Uzorci_i_uzorkovanje.pptx), 2018).

Prvo pitanje odnosilo se na spol ispitanika. Od 152 ispitanika, 78 njih (51,3 %) je ženskog spola, a 74 (48,7 %) muškog spola (Grafikon 1).

### Grafikon 1: Spol ispitanika

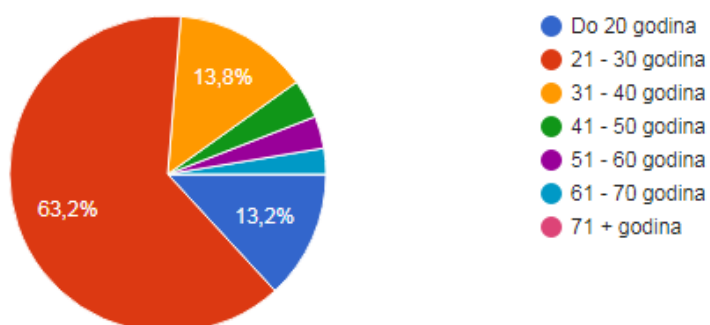


*Izvor: autor*

Što se tiče drugog pitanja i dobne podjele, ona je vidljiva na Grafikonu 2.

Najveći broj ispitanika, njih 96 (63,2 %), u dobi je od 21 do 30 godina. 21 ispitanik (13,8 %) u dobi je od 31 do 40 godina, a njih 20 (13,2 %) je u dobi do 20 godina. Zatim slijedi 6 ispitanika (3,9 %) u dobi od 41 do 50 godina, 5 ispitanika (3,3 %) u dobi od 51 do 60 godina i 4 ispitanika (2,6 %) u dobi od 61 do 70 godina. Niti jedan ispitanik nije u dobi od 71 ili više godina.

### Grafikon 2: Dob ispitanika

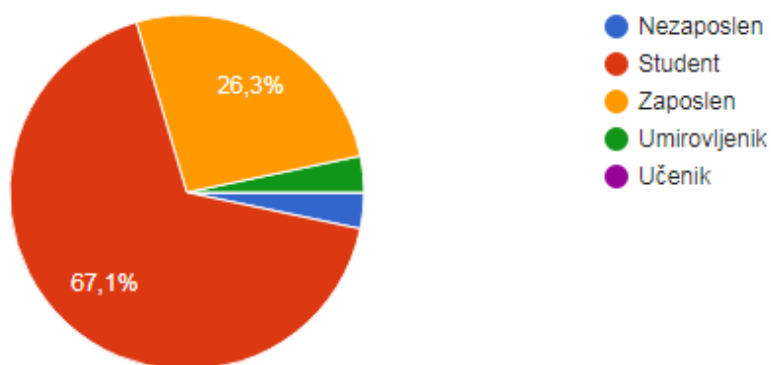


*Izvor: autor*

Slijedi treće pitanje i radni status ispitanika, vidljiv na Grafikonu 3.

S obzirom da su u većini grupa u kojoj je anketa objavljena najveći broj članova upravo studenti, tako je i najveći broj ispitanika, njih čak 102 (67,1 %) studenti. 40 ispitanika (26,3 %) označilo je svoj radni status kao zaposlen. 5 (3,3 %) ispitanika označilo je da je nezaposleno te još 5 (3,3 %) da je u mirovini.

**Grafikon 3: Radni status ispitanika**



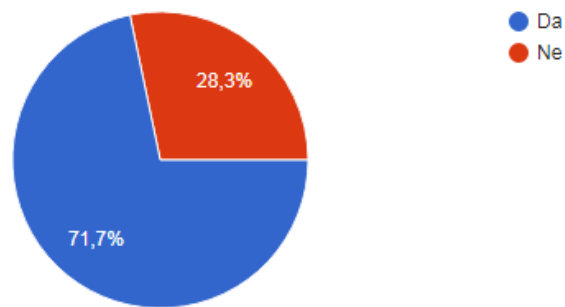
*Izvor: autor*

### 3.5. Kultura i navike ispitanika vezane uz sport

Idući dio upitnika odnosio se na kulturu, rituale, navike i upoznatost ispitanika sa sportom. Bitno je znati kako ispitanici razmišljaju i žive sa sportom u svakodnevnom životu, vole li ga ili ne, prate li ga ili ne, i sl., kako bismo znali prilagoditi komunikaciju i ponudu brenda njihovim stavovima i razmišljanjima. Upravo zato Novak navodi kako „poznavanje potreba i želja potrošača omogućuje raznolikost ponude i povećava izgleda za opstanak i/ili uspjeh“ (Novak, 2006: 250).

Prvo pitanje ovog dijela upitnika, vrlo jednostavno, odnosilo se na to prate li ispitanici sport uopće. Kao što Grafikon 4 prikazuje, velika većina, njih čak 109 (71,7 %) izjavilo je kako prati sport. Manji dio njih, 43 ispitanika (28,3 %) ne prati sport. Njih, međutim, ne smijemo zanemariti i odmah odbaciti, jer i njihovi stavovi mogu uvelike informirati komunikaciju brenda.

#### Grafikon 4: Pratite li sport?



*Izvor: autor*

Iduće pitanje bilo je prvo od ranije opisanih otvorenih pitanja, a odnosilo se na sportske klubove koje ispitanici trenutno prate. Na ovom pitanju javio se cijeli spektar različitih odgovora, pa je tako 31 ispitanik odgovorio kako ne prati niti jedan klub, a 3 ispitanika kako prate isključivo velika natjecanja (poput, npr., Lige Prvaka ili SP u nogometu) kada to i ostatak njihove obitelji ili prijatelja čini. Ono što je zanimljivo jest veliki raspon različitih klubova koje su ispitanici naveli, od europskih košarkaških klubova (poput Dinamo Sassarija i Olympiakosa), preko manje poznatih europskih nogometnih klubova (poput Eintrachta i Lech Poznana), pa sve do klubova koji pripadaju nekoj od tri najveće američke sportske lige (NBA, NFL i NHL). Time se pokazuje da velik broj ispitanika koji je označio kako prati sport, zaista dubinski i s pozornošću prati sport, a ne čini to samo površno i usputno. Dakako veliki broj ispitanika u odgovorima je napisao i neki od zagrebačkih klubova, pa se tako Dinamo Zagreb spominje 25 puta, KK Cibona 18 puta, KK Cedevita 5 puta, KHL Medveščak 8 puta, RK PPD Zagreb 9 puta, a u odgovorima su se našli i manje poznati zagrebački klubovi poput NK Rudeša, MNK Futsal Dinama, HKS Hercegovina-Zagreba i ŽRK Lokomotive Zagreb.

Šesto pitanje glasilo je: „Koji je glavni razlog zašto pratite sport?“ Najveći broj ispitanika, čak 61, dao je odgovor koji se odnosi na emocionalnu komponentu sporta, od jednostavne ljubavi prema sportu ili uzbuđenja koje pruža, do emocionalne povezanosti s vlastitim gradom ili djetinjstvom, a koja se ostvaruje praćenjem sporta i klubova. 27 ispitanika dalo je neku vrstu odgovora koja se odnosi na aspekt zabave i razonode koju pruža sport. Manji broj ispitanika u svoje odgovore uključio je i želju za informiranošću i općom kulturom kao jedan od motivatora za praćenje sporta (Slika 2):

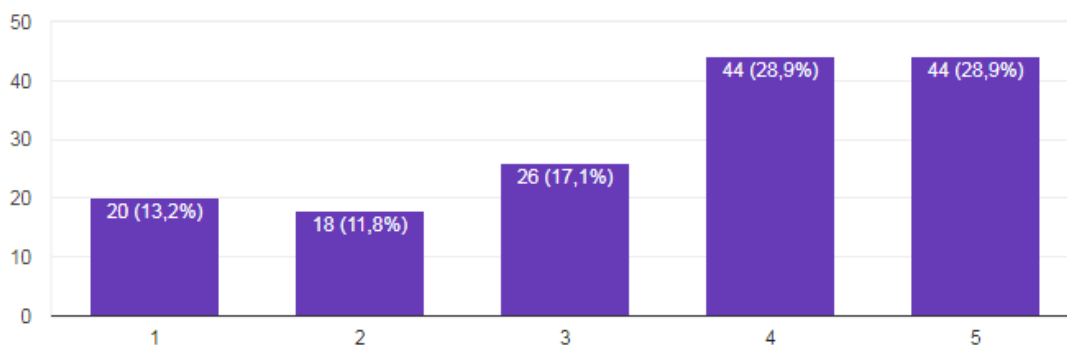
**Slika 2: Dio odgovora na pitanje: Koji je glavni razlog zašto pratite sport?**



*Izvor: autor*

Dolazimo do sedmog pitanja, i prvog od pitanja određenja na skali. Ispitanici su na skali od 1 (potpuno nebitan) do 5 (iznimno bitan) morali označiti koliko im je bitan sport i praćenje sporta u svakodnevnom životu, a odgovori su na vidljivi na Grafikonu 5:

**Grafikon 5: Koliko vam je bitan sport i praćenje sporta u svakodnevnom životu?**



*Izvor: autor*

Kao što je vidljivo iz Grafikona, većina ispitanika smatra kako im je sport i praćenje sporta bitno ili iznimno bitno, njih čak 88 (57,8 %). Manji broj ispitanika, njih 38 (25 %) izjasnilo se kako im je sport nebitan ili potpuno nebitan. Za komunikacijsku strategiju bitno je i

zanimljivo 26 ispitanika (17,1 %) koji su u sredini. Njih se ne smije zaboraviti i otpisati, već u plan treba uključiti strategije i taktike koje bi privukle i njih, jer postoji potencijal da 3 koju su označili na skali postane 4 ili 5.

Iduće, otvoreno, pitanje glasilu je: „Koje stvari su vam bitne kod klubova za koje navijate, neovisno o sportu?“ Za 24 ispitanika najbitnija je uspješnost kluba i dobri rezultati. Od ostalih odgovora ističu se i kvaliteta igračkog i trenerskog kadra, pozitivna atmosfera oko kluba, društvena odgovornost, socijalna osviještenost, fair play i poštenje te povezanost kluba s lokalnom zajednicom.

Vrlo zanimljivo je i kako je 26 ispitanika gotovo usuglašeno izjavilo da im je najbitnija bogata povijest i tradicija kluba za koji navijaju. Ovo slijedi i nedavne trendove gdje sve veći broj fanova odbacuje klubove koje smatraju „umjetnima“ i lišenima tradicije, poput RB Leipziga, kojeg gotovo svi ostali navijači u Njemačkoj odbacuju. Klub je osnovan 2009. godine, kao projekt kompanije Red Bull, a do dobrih rezultata dolazi uz njihovu izdašnu financijsku podršku. Ovaj trend slavljenja klubova s bogatom tradicijom može dobro doći jednom povijesnom velikanu poput Cibone, što ćemo kasnije detaljnije obrazložiti.

Posljednje u ovom dijelu pitanja vezanom uz sportsku kulturu i navike ispitanika odnosilo se na praćenje klubova putem društvenih mreža. 56 ispitanika izjavilo je kako ili ne prati klubove uopće putem društvenih mreža, ili kako prati samo određene igrače ili lige. Ipak, velika većina ispitanika prati neke klubove putem društvenih mreža, što pokazuje da navika praćenja klubova itekako postoji. I dok se većinom ističu svjetski velikani, poput Real Madrida, Barcelone ili LA Lakersa, u odgovorima se pojavljuje i nekolicina hrvatskih klubova. Cibona se spominje 8 puta, Dinamo Zagreb 18 puta, KK Cedevita 5 puta te KHL Medveščak 4 puta. Neki od odgovora vidljivi su na Slici 3.

### Slika 3: Dio odgovora na pitanje: Pratite li sportske klubove na društvenim mrežama, i ako da, koje?



*Izvor: autor*

#### 3.6. Upoznatost i povezanost ispitanika s brendom KK Cibona

Dolazimo do posljednjeg i najvećeg dijela anketnog upitnika, u kojem smo htjeli saznati upoznatost i povezanost ispitanika s brendom KK Cibona. U ovom dijelu ponovno su kombinirane sve tri vrste pitanja - otvorena, zatvorena te pitanja određenja na skali. Kao što je ranije navedeno, u ovom dijelu upitnika htjelo se saznati koliko su ispitanici upoznati s nekim od osnovnih odrednica brenda KK Cibona, poput logotipa, klupskih boja, bivših i sadašnjih igrača, dvorane i slično. Također, ispituje se i emocionalna povezanost ispitanika s brendom, kao i povezanost s brendom putem društvenih mreža.

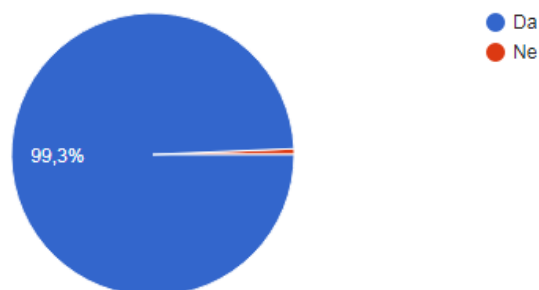
Uvodno pitanje ovog dijela upitnika jednostavno je glasilo: „Jeste li čuli za KK Cibonu?“ Dakle, ovim pitanje želi se ispitati upoznatost ispitanika s brendom KK Cibona. Vranešević upoznatost definira na idući način: „koliko kupci (pre)poznaju marku, koliko su upoznati s njom odnosno koliko su u mogućnosti spoznati vezu proizvod/usluga – marka“ (Vranešević, 2007: 177). Čak 151 ispitanik (99,3 %) čuo je za KK Cibonu, a samo jedan ispitanik nije čuo za KK Cibonu (Grafikon 6).



## Grafikon 6: Upoznatost ispitanika s KK Cibonom

Jeste li čuli za KK Cibonu?

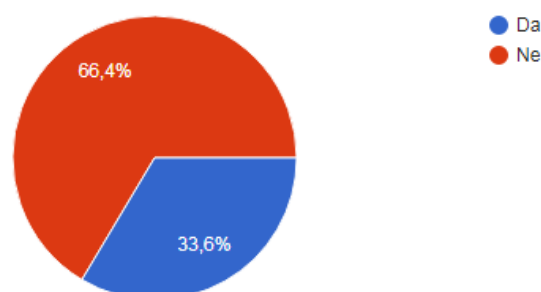
152 odgovora



*Izvor: autor*

Iduće pitanje odnosilo se na navijačke preference ispitanika vezane uz KK Cibonu, odnosno navijaju li za KK Cibonu ili ne. Većina ispitanika, njih 101 (66,4 %) izjavilo je kako ne navija za KK Cibonu, dok se 51 ispitanik (33,6 %) smatra navijačem KK Cibone (Grafikon 7). Ovim pitanjem htjela se, zapravo, zagrepsti površina emocionalnog odnosa ispitanika s brendom KK Cibona. Vranešević navodi kako „osjećaji i uvjerenja vezani za marku imaju važnu ulogu u donošenju odluke o kupnji“ (Vranešević, 2007: 178). Upravo zato je cilj ove komunikacijske strategije naciľjati i privući ovih 66,4 % k brendu KK Cibone, pa tako povećati broj navijača i onih koji prate KK Cibonu. Asocijacije i emocije vezane uz brend KK Cibone ispitat ćemo dublje u kasnijem dijelu upitnika.

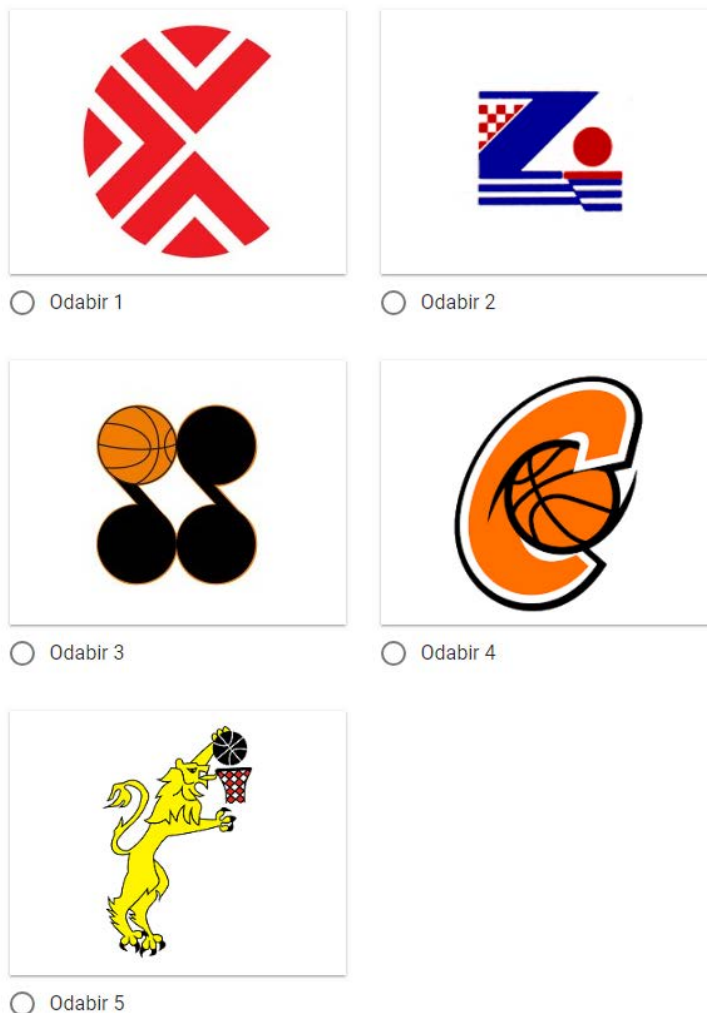
## Grafikon 7: Navijate li za KK Cibonu?



*Izvor: autor*

U sklopu slijedećeg pitanja ispitanici su od pet ponuđenih morali izabrati logotip KK Cibone. Na Slici 4 možemo vidjeti grbove svih klubova koji su bili ponuđeni ispitanicima.

**Slika 4: Logotipovi klubova ponuđeni ispitanicima**

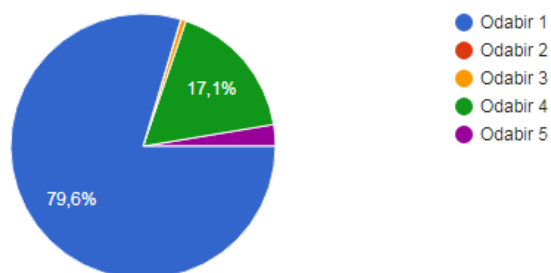


*Izvor: autor*

U ponudi su, osim logotipa KK Cibone, dakle, bili i logotipovi KK Zadra, GKK Šibenika, KK Cedevite te KK Zaboka. Većina ispitanika uspješno je prepoznala Cibonin logotip, njih čak 121 (79,6 %). 26 ispitanika (17,1 %) pogrešno je izabralo logotip KK Cedevite, 4 ispitanika (2,6 %) izabralo je onaj KK Zaboka, a samo jedan ispitanik (0,6 %) izabrao je logotip GKK Šibenika kao Cibonin (Grafikon 8). Iako većina ispitanika uspješno prepoznaje Cibonin logotip, pokazuje se kako gotovo petina ispitanika miješa onaj KK Cedevite s Ciboninim. Moguće je da je uzrok tome činjenica kako je KK Cedevita gradski rival Ciboni, pa je tu nastala određena zbunjenost kod ispitanika. Također je moguće i kako je Cedevita uslijed

rezultatske dominacije, kao i jačeg oglašavanja u javnosti unatrag posljednjih par godina, jednostavno ostavila jači trag na svijest javnosti, pa je njen grb poznatiji onima koji slabije prate košarku te su se odlučili na grb KK Cedevite u ovom slučaju. U svakom slučaju, na ovo treba pripaziti u komunikacijskoj strategiji te ćemo se u istoj i više pozabaviti ovim pitanjem.

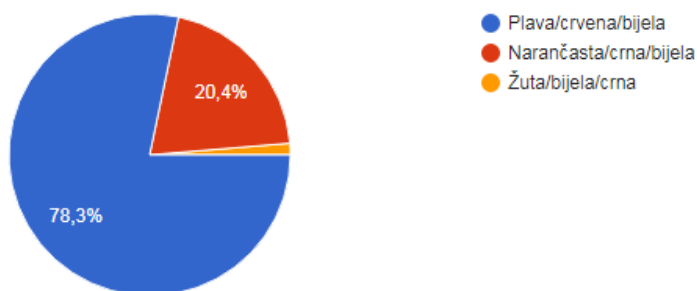
### Grafikon 8: Upoznatost ispitanika s logotipom KK Cibone



*Izvor: autor*

Iduće pitanje odnosilo se na upoznatost ispitanika s klupskim bojama KK Cibone. U ponudi su osim klupskih boja KK Cibone (plava, crvena i bijela) bile i klupske boje gradskog rivala KK Cedevite (narančasta, crna i bijela) te boje KK Zaboka (žuta, bijela i crna). Većina ispitanika, njih 119 (78,3 %) točno se odlučilo za plavu, crvenu i bijelu. 31 ispitanik (20,4 %) odlučio se, pogrešno, za boje gradskog rivala KK Cedevite – narančastu, crnu i bijelu. 2 ispitanika odlučila su se za boje KK Zaboka, žutu, bijelu i crnu (Grafikon 9). Kao i na prethodnom pitanju, pokazuje se kako petina ispitanika miješa osnovne elemente brendova KK Cibone i KK Cedevite, za što ćemo, kao što je i ranije navedeno, u komunikacijskoj strategiji ponuditi određena rješenja.

### Grafikon 9: Upoznatost ispitanika s klupskim bojama KK Cibone



*Izvor: autor*

Slijedilo je pitanje o upoznatosti ispitanika s dvoranom u kojoj utakmice igra KK Cibona. Na Slici 5 možemo vidjeti ponuđene dvorane.

**Slika 5: Dvorane klubova ponuđene ispitanicima**



Košarkaški centar Dražen Petrović



Športski centar Gripe



Dvorana Krešimira Ćosića

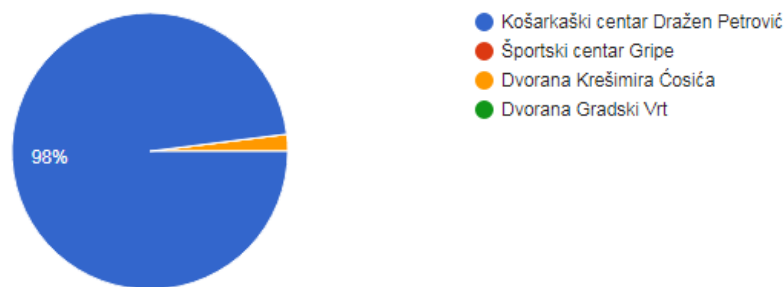


Dvorana Gradski Vrt

*Izvor: autor*

U ponudi su, dakle, osim Košarkaškog centra Dražen Petrović, ispitanicima na izbor dani Športski centar Gripe (dvorana KK Splita), Dvorana Krešimira Ćosića (dvorana KK Zadra, popularno znana kao Višnjik) te Dvorana Gradski Vrt (dvorana KK Vrijednosnica Osijek). Čak 149 ispitanika (98 %) ispravno se odlučilo za Košarkaški centar Dražen Petrović, a samo 3 ispitanika (2 %) odlučilo se za Dvoranu Krešimira Ćosića (Grafikon 10). Cibonina dvorana tako je poznata velikoj većini građana, što predstavlja dobre temelje za komunikacijsku strategiju. Kod ispitanika koji su se odlučili za Dvoranu Krešimira Ćosića, moguće je da je zabuna nastala u imenima dvojice velikana, ako nisu toliko upućeni u sport.

## Grafikon 10: Upoznatost ispitanika s dvoranom KK Cibone



*Izvor: autor*

Iduća dva pitanja odnosila su se na prošle i sadašnje rostore, odnosno bivše i sadašnje igrače KK Cibone te su bila otvorenog tipa. Rosteri klubova bitan su element sportskih brendova te su često jedna od glavnih poveznica između navijača i kluba, a Novak upravo ističe personalnu identifikaciju i idolopoklonstvo kao jedan od najbitnijih elemenata sportskog proizvoda. Tako on navodi kako „personalna identifikacija sa svojim ljubimcima gotovo da je neminovna, a idolopoklonstvo može uhvatiti i dublje korijene. Kada se donosi odluka o praćenju nekog sportskog događaja u kojem glavni akteri nisu naši ljubimci, u većini slučajeva se svrstamo na neku stranu, „navijamo za nekoga“, jer je to imanentno ljudskom duhu“ (Novak, 2006: 274).

U prvom slučaju, ispitanici su zamoljeni da nabroje neke od trenutnih igrača KK Cibone. Naime, upravo je izostanak nekih većih i poznatijih igrača na rosteru kluba jedna od najvećih zamjerki velikog dijela navijača Cibone prema trenutnoj upravi. Nažalost, tvrdnje navijača su točne, jer čak 88 ispitanika (57,8 %) ne može nabrojati niti jednog igrača koji trenutno igra za KK Cibonu. Ostali ispitanici, može se reći i očekivano, uglavnom su se sjetili dugogodišnjeg kapetana Cibone Marina Rozića koji je cijelu karijeru proveo u klubu te hrvatskih reprezentativaca Luke Žorića i Marka Tomasa. Poneki ispitanik sjetio se i Karla Uljarevića, vrlo mladog i perspektivnog playmakera, na kojem bi se mogla graditi momčad, pa tako i komunikacija prema ciljnim javnostima, u budućnosti. U odgovorima se još, iznimno rijetko, spominju i Domagoj Bošnjak, Ivan Novačić i Josip Bilinovac.

U drugom slučaju ispitanici su zamoljeni da navedu neke od bivših igrača KK Cibone. U ovom slučaju, situacija je puno bolja, pa je tako samo 31 ispitanik (20,3 %) naveo kako ne

zna niti jednog bivšeg Ciboninog igrača. Velik dio ispitanika, njih 65 (42,7 %) naveo je najvećeg igrača u povijesti kluba, Dražena Petrovića. Dvojica vjerojatno najboljih igrača koji su u ovom desetljeću zaigrali za KK Cibonu, Dario Šarić i Bojan Bogdanović spominju se 74 puta (48,6 %) u anketi, najčešće zajedno u istom odgovoru. Razlog je vjerojatno taj što su igrali u gotovo isto vrijeme u klubu, a možda i to što su trenutno dvojica najboljih igrača hrvatske reprezentacije, pa su skupa i dosta eksponirani u javnosti. Osim njih, u odgovorima je navedena i velika većina ostalih Ciboninih legendi, poput Knege, Cvjetičanina, Kusa, Sesara, Prkačina i mnogih drugih, ali i stranaca koji su ostavili svoj trag, kao što su Penn, Anderson, Atkins ili Blassingame (Slika 6). Ispitanici su, dakle, vrlo dobro upoznati s bivšim igračima Cibone, no vrlo slabo s trenutnim kadrom, što dovoljno govori o trenutnom stanju kluba.

**Slika 6: Dio odgovora na pitanje: Možete li nabrojati neke od bivših igrača KK Cibone?**



*Izvor: autor*

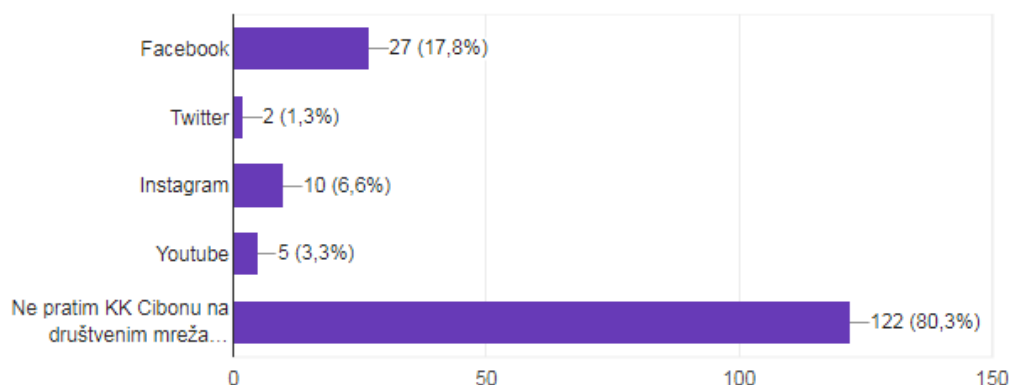
Iduće pitanje odnosilo se povezanost ispitanika s KK Cibonom putem društvenih mreža. Cave i Miller u svojem članku „*The importance of social media in sport*“ za poznati britanski *The Telegraph* navode kako „povezivanjem s fanovima putem društvenih mreža, vlasnici sportskih franšiza mogu otvoriti nove komunikacijske kanale sa svojom publikom koji mogu biti mjerljivi i vrednovani kao nova poslovna prilika sa sponzorima. Tvrtke koje se sponzorstvima i promocijama putem društvenih mreža povežu sa sportskim franšizama mogu imati koristi poput povećanog afiniteta ili odanosti brendu“ (Cave i Miller, 2015). Upravo

zato važno je vidjeti koliko su građani povezani s brendom KK Cibone na društvenim mrežama. KK Cibona aktivna je na četiri društvene mreže: Facebooku, Twitteru, Instagramu te YouTubeu. Čak 122 ispitanika (80,3 %) izjavila su kako uopće ne prate KK Cibonu na društvenim mrežama. Facebook je društvena mreža putem koje najveći broj ispitanika prati Cibonu, njih 27 (17,8 %). 10 ispitanika (6,6 %) prati KK Cibonu na Instagramu, 5 ispitanika (3,3 %) na YouTubeu, a samo 2 ispitanika (1,3 %) na Twitteru (Grafikon 11). Očito je kako KK Cibona mora izgraditi jaču prisutnost na društvenim mrežama, o čemu će biti više u komunikacijskoj strategiji.

### Grafikon 11: Podjela ispitanika po društvenim mrežama na kojima prate KK Cibonu

Pratite li KK Cibonu na društvenim mrežama, i ako da, na kojim?

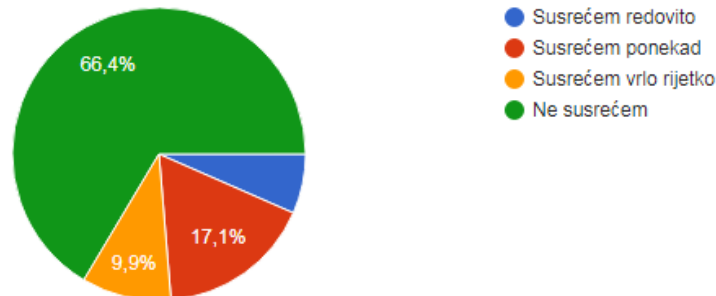
152 odgovora



Izvor: autor

Ispitanici su zatim morali odgovoriti na pitanje susreću li se uopće s objavama KK Cibone na društvenim mrežama, neovisno prate li brend na istima ili ne. Naime, postoje i drugi načini da brend dođe do publike koja ga ne prati na društvenim mrežama, poput plaćenih oglasa ili sponzorstava s drugim brendovima ili *influencerima*. No, ni u ovom slučaju situacija nije idealna. Velika većina, čak 101 ispitanik (66,4 %) izjavio je kako se uopće ne susreće s objavama KK Cibone na društvenim mrežama. Slijedi 26 ispitanika (17,1 %) koji se ponekad susreću s objavama KK Cibone. 15 ispitanika (9,9 %) izjavilo je kako se s objavama KK Cibone susreće vrlo rijetko, a samo 10 ispitanika (6,6 %) susreće se redovito s objavama KK Cibone na društvenim mrežama (Grafikon 12).

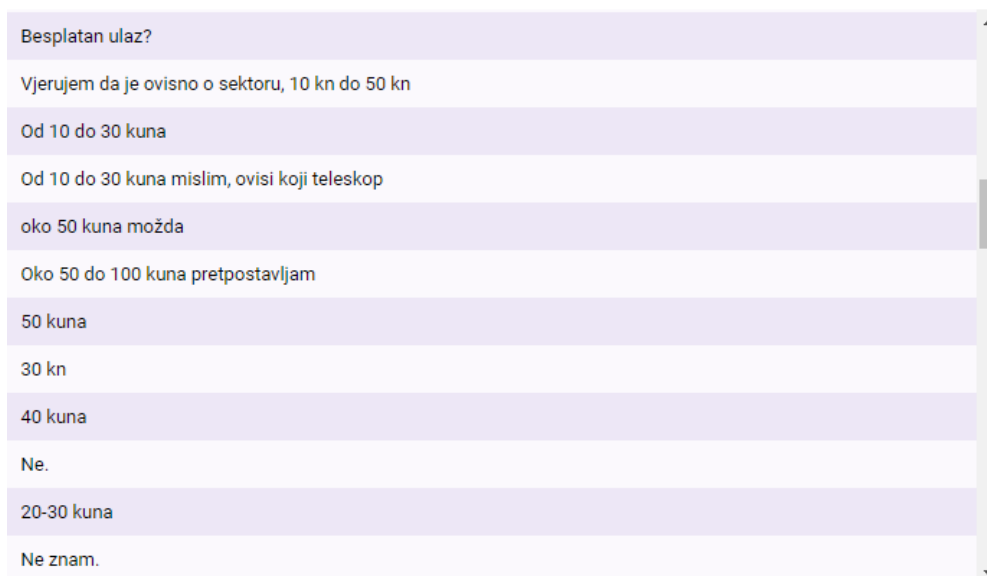
**Grafikon 12: Susrećete li se s objavama KK Cibone na društvenim mrežama, neovisno o tome pratite li KK Cibona ili ne?**



*Izvor: autor*

Iduće pitanje odnosilo se na upoznatost ispitanika s cijenom ulaznica za utakmice KK Cibone. Čak 91 ispitanik (59,8 %) nije sigurno ili uopće ne zna kolika je cijena ulaznica. Većina koja nije sigurna pretpostavlja da se cijene ulaznica kreću od oko pedesetak kuna do stotinjak kuna (Slika 7). Ostali ispitanici, njih 61, znaju da cijene ulaznica ovise o pojedinačnom sektoru te ih većina i zna točnu podjelu cijena po sektoru.

**Slika 7: Dio odgovora na pitanje: Zna li kolika je cijena ulaznica za utakmice KK Cibone?**

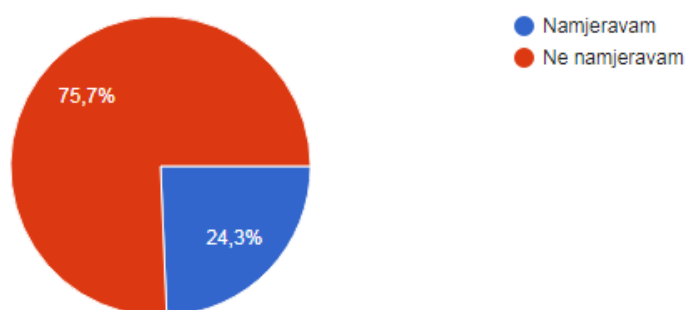


*Izvor: autor*



Na idućem pitanju ispitanici su jednostavno morali označiti namjeravaju li u idućih šest mjeseci posjetiti utakmicu KK Cibone. Čak 115 ispitanika (75,7 %) izjavilo je kako ne namjerava posjetiti utakmicu KK Cibone u idućih pola godine (Grafikon 13). Dakle, samo 37 ispitanika (24,3 %) namjerava posjetiti, što je posebno poražavajuće ako se uzme u obzir da u svibnju KK Cibona igra završni turnir hrvatskog prvenstva na kojem se bori za naslov. Upravo takve utakmice su one koje bi trebale privući veliki broj posjetitelja i pružiti sportski spektakl, neovisno navijaju li oni za Cibonu ili ne.

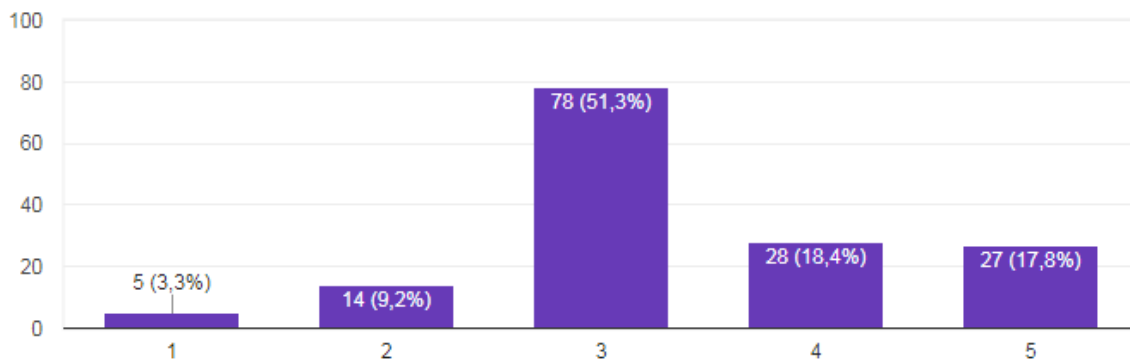
**Grafikon 13: Namjeravate li u idućih 6 mjeseci posjetiti utakmicu KK Cibone?**



*Izvor: autor*

Slijedi preposljednje pitanje anketnog upitnika, a koje je bilo pitanje određenja na skali. Ispitanici su morali odrediti kakve emocije KK Cibona budi u njima, od 1 ili iznimno negativne, pa sve do 5 ili iznimno pozitivne. Samo 55 ispitanika (36,2 %) na skali je odredilo kako brend KK Cibona budi pozitivne ili iznimno pozitivne emocije u njima. S druge strane, dobra stvar je što je samo 19 ispitanika (12,5 %) izjavilo kako brend KK Cibona budi iznimno negativne ili negativne emocije u njima. Najveći broj ispitanika, njih 78 (51,3 %) smatra kako brend KK Cibone ne budi niti pozitivne niti negativne emocije u njima (Grafikon 14). Svakako je ovo još jedan problem s kojim se treba uhvatiti u koštac pri razvijanju komunikacijske strategije.

**Grafikon 14: Kada se sjetite KK Cibone, kakve to emocije budi u vama?**



*Izvor: autor*

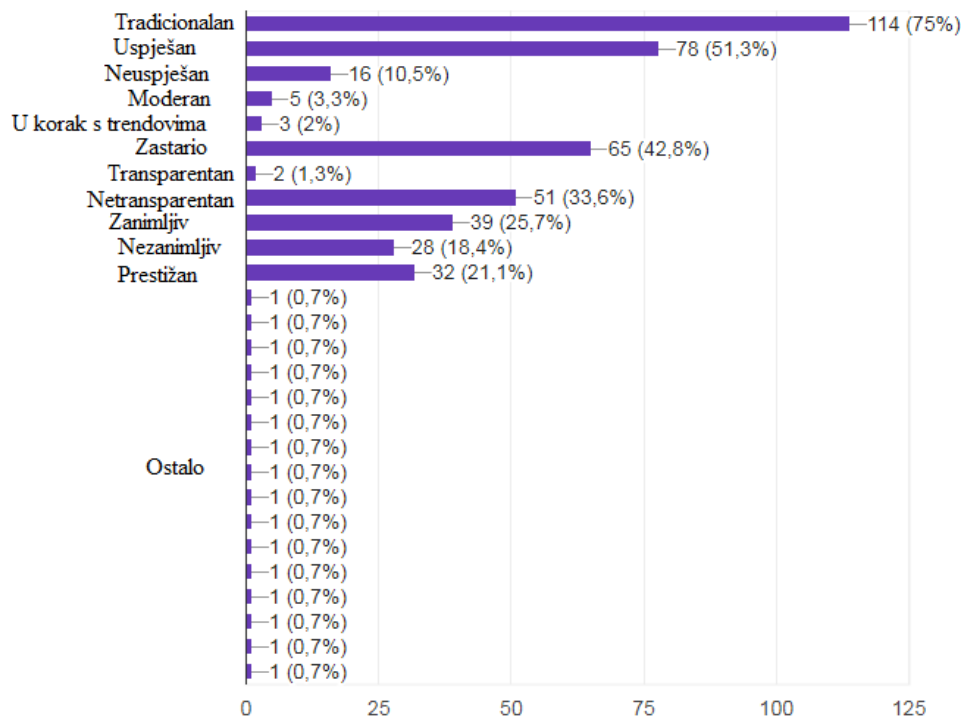
Posljednje pitanje anketnog upitnika glasilo je: „Koje pojmove od idućih vezujete uz KK Cibona?“, a ispitanici su mogli označiti više pojmova. Ponuđeni su im idući pojmovi: tradicionalan, uspješan, neuspješan, moderan, u korak s trendovima, zastario, transparentan, netransparentan, zanimljiv, nezanimljiv, prestižan te mogućnost da upišu neki od ostalih pojmova. Uvjerljivo najviše puta označen je pojam tradicionalan, čak 114 puta (75 %). Zatim slijedi uspješan, kojeg su ispitanici odabrali 78 puta (51,3 %). Na trećem mjestu je pojam zastario, koji je odabran 65 puta (42,8 %). Na četvrtom mjestu je pojam netransparentan, kojeg je odabrao 51 ispitanik (33,6 %). Top pet zatvara pojam zanimljiv, koji je odabran 39 puta (25,7 %) (Grafikon 15).

Zanimljivi su bili i neki od odgovora upisani u rubriku Ostalo. Tako je jedan ispitanik napisao slijedeće: „Nekad velik, danas mali. Nekad prestižan, danas ispodprosječan. Danas tek dobiva smisao u značajnijim utakmicama protiv Cedevice gdje ispadaju potlačeni, a zapravo dišu preko leđa građana na vrlo netransparentan način. Kudos Tedeschiju i Cedevidi na probitku pomoću vlastitih sredstava, oni zaslužuju biti u ovoj anketi.“ Drugi ispitanik je pak napisao: „Loše vodstvo kluba, financijski problemi, vođenje tako velikog hrvatskog kluba u propast.“ Treći ispitanik je jednostavno sažeo sve u jednu rečenicu: „Vječno pred bankrotom.“

Što se tiče cjelokupnog dojma posljednjeg pitanja, dobra stvar je definitivno što velika većina ispitanika Cibonu smatra tradicionalnim klubom. Kao što smo i ranije naveli, klubovi s bogatom tradicijom na cijeni su u sportskom svijetu, i oko toga se definitivno može izgraditi odlična komunikacijska strategija. Loša stvar je što dosta ispitanika smatra KK Cibonu

zastarjelim brendom, no i takav imidž kluba da se ispraviti uz pravilnu i usuglašenu korporativnu komunikaciju.

**Grafikon 15: Koje pojmove od idućih vezujete uz KK Cibona?**



*Izvor: autor*

#### 4. KOMUNIKACIJSKA STRATEGIJA BREND A KK CIBONA

Slijedi dio rada u kojem će biti razrađena komunikacijska strategija ili komunikacijski plan za brend KK Cibona. Tkalac Verčič navodi kako dobar komunikacijski plan mora „ponuditi učinkovitu strategiju koja podupire poslovne, marketinške i komunikacijske ciljeve organizacije. Drugim riječima, planiranje odnosa s javnošću mora biti strateško“ (Tkalac Verčič, 2015: 197). Tomić za komunikacijske planove piše kako „organizacije planiranjem potiču dugoročnu viziju jer po samoj definiciji riječi, planirati, znači gledati naprijed. Isto tako, planiranje pomaže u prikazu odnosa vrijednosti i novca“ (Tomić, 2008: 129).

Kao što je navedeno u uvodu, komunikacijska strategija u ovom radu temeljit će se na RACE modelu Johna Marstona, a koji se sastoji od istraživanja, akcije, komunikacije i procjene (Tomić, 2008: 130). Na temelju tog modela nastala je i najčešća vrsta planiranja komuniciranja u odnosima s javnošću, a koja se sastoji od osam ključnih elemenata: situacije,

ciljeva, javnosti, strategije, taktika, vremenskog plana, proračuna te procjene ili vrednovanja (Tkalac Verčić, 2015: 205). Upravo će se od tih osam ključnih elemenata sastojati i komunikacijska strategija KK Cibone ponuđena u ovom radu.

#### 4.1. Situacija

Polazišna točka svake komunikacijske strategije jest analiza situacije u kojoj se brend nalazi. Analiza situacije iznimno je bitna, jer ciljevi strategije ne mogu biti oblikovani bez jasnog razumijevanja situacije koja je i potaknula razvoj iste (Tkalac Verčić, 2015: 205). Tomić navodi kako takva analiza „podrazumijeva prikupljanje najrelevantnijih informacija iz mikro i makro okruženja potrebnih za detaljan opis problema“ (Tomić, 2008: 132). Dakle, potrebno je prepoznati sve prednosti i nedostatke kako bi znalo na čemu graditi brend te koje stvari otkloniti. Isto tako, potrebno je analizirati i prilike i prijetnje koje se nalaze u okolini brenda, kako bi se shodno tome moglo i reagirati. Takva analiza, koja uključuje ova četiri faktora naziva se i SWOT (od riječi strengths, weaknesses, opportunities, threats) analizom (Kotler, 2008: 52).

Snagu (*strengths*) brenda KK Cibona čine:

- bogata povijest i snažna tradicija kluba s kojom je upoznat velik dio opće javnosti
- usprkos slabim rezultatima u nedavnoj povijesti, dio javnosti još ima imidž kluba kao uspješnog
- velik dio košarkaških velikana poput Dražena Petrovića koji su svoje karijere barem dijelom proveli u KK Ciboni, a koji predstavljaju odlične početne točke za komuniciranje
- riješena klupska situacija s dvoranom te odlična upoznatost javnosti s istom
- velikim dijelom prepoznatljiv identitet brenda, uključujući logotip i klupske boje
- postojanje solidno razvijenih profila na društvenim mrežama na kojima se mogu graditi određene strategije i taktike
- vrlo jeftine cijene karata koje mogu biti alternativa skupim događanjima u gradu Zagrebu

Slabosti (*weaknesses*) brenda KK Cibona čine:

- nepovoljna financijska situacija kluba, koju prati i prevelika ovisnost o gradskom novcu te negativan imidž (učestale prijetnje bankrotom, netransparentnost i slično) koji dolazi s tim

- kod dijela javnosti prisutan je imidž Cibone kao zastarjelog kluba koji nije u korak s trendovima
- slaba prisutnost kluba na društvenim mrežama u usporedbi s rivalima (npr. KK Cedevita ima gotovo 70 tisuća pratitelja više na Facebooku te gotovo tisuću i pol više na Instagramu)
- vrlo slab roster igrača ove sezone, od kojih gotovo nitko ne predstavlja „veliko ime“ na kojem bi se mogla graditi komunikacija prema fanovima
- izostanak značajnih rezultata unazad nekoliko godina
- slaba posjećenost te uopće loša upoznatost javnost s cijenama karata za utakmice KK Cibone

Prilike (*opportunities*) brenda KK Cibona čine:

- mogućnost partnerstava s brojnim *influencerima* na društvenim mrežama kako bi se povećala prisutnost kluba na istima
- mogućnost partnerstava s trenutno najpoznatijim hrvatskim košarkašima koji imaju brojne fanove diljem svijeta, a koji su dio karijere proveli u Ciboni (Dario Šarić, Bojan Bogdanović, Ante Žižić i sl.)
- razvoj urbane streetwear kulture u Hrvatskoj, a koja je usko vezana i uz sportove poput košarke (KK Cibona je na ovome već i počela raditi svojim proizvodima koje prodaje u trgovinama poput Shoostera te suradnjom s brendom Mitchell & Ness)
- bogata tradicija kluba kao zagrebačke ikone uz partnerstva s javnim sektorom mogla bi se iskoristiti za izgradnju imidža Cibone kao brenda kojem je iznimno stalo do društvene odgovornosti prema lokalnoj, zagrebačkoj zajednici
- izlazak iz krize i povećanje platežne moći građana koji sve više traže kulturne i sportske događaje na kojima bi proveli svoje slobodno vrijeme

Prijetnje (*threats*) brendu KK Cibona čine:

- uspjeh KK Cedevite koji se sve više pozicionira kao vodeći košarkaški klub u gradu, a nauštrb KK Cibone
- imidž KK Cedevite kao transparentnog kluba financiranog privatnim kapitalom, za razliku od netransparentnog poslovanja KK Cibone
- neiskorištenost novih tehnologija za povezivanje s fanovima, poput Snapchata ili Vibera

- sukob FIBE i ULEB-a, a koji najviše šteti klubovima slabije financijske moći poput KK Cibone
- općenito zanemarivanje sportske djelatnosti i industrije od strane vlasti

#### 4.2. Ciljevi

Tomić navodi kako je za ciljeve komunikacije iznimno bitno da dopunjavaju i potkrepljuju ciljeve organizacije (Tomić, 2008: 139). A. Gregory za ciljeve piše kako se postavljaju na jednu od tri razine. Prva razina su kognitivni ciljevi koji se odnose na upoznatost, a tu se javnost potiče na razmišljanje i promoviranje određene razine razumijevanja. Druga razina su afektivni ciljevi koji se odnose na stavove i mišljenja, pa se tu javnost potiče na stvaranje stavova i mišljenja o nekoj temi. Treća razina su konativni ciljevi koji se odnose na ponašanje, tako se tu javnost potiče na određeno ponašanje (Gregory, 2000: 93, prema Tomić, 2008: 139).

Dakle, kako navodi Tkalac Verčić, ciljevi komunikacijskog plana moraju biti usmjereni na rješavanje određene situacije, oni moraju biti realni i ostvarivi te moraju biti mjerljivi (Tkalac Verčić, 2015: 206). Tomić slično ističe kako ciljevi moraju biti SMART, što stoji za stretching (fleksibilni), measurable (mjerljivi), achievable (ostvarivi), realistic (realni) te time-bound (u roku) (Tomić, 2008: 139).

Nekoliko je ciljeva koje bismo htjeli postići ovom komunikacijskom strategijom:

- povećanje pozitivne percepcije brenda KK Cibona u ciljnoj javnosti
- povećanje prepoznatljivosti identiteta brenda KK Cibona kod dijela javnosti koji slabije prati sport i košarku te modernizacija nekih od osnovnih elemenata kluba (poglavito logotipa)
- povećanje broja objava u medijima u odnosu na prethodne godine
- stvaranje dugoročne suradnje sa drugim brendovima te sponzorima i *influencerima* na društvenim mrežama te jačanje prisutnosti brenda na istima

#### 4.3. Javnosti

Kako piše Tkalac Verčić, „programi odnosa s javnošću trebali bi biti usmjereni prema specifičnim i definiranim javnostima. Iako se katkad kampanje usmjeravaju općoj javnosti, takva je odluka uglavnom pogrešna“ (Tkalac Verčić, 2015: 207). Dakle, kako ističe Tomić, praktičari odnosa s javnošću u svojim planovima ciljaju na neku određenu javnost unutar

cjelokupne populacije (Wilcox i sur., 2001: 128, prema Tomić, 2008: 140). On također navodi i kako se „do ciljane javnosti dolazi istraživanjem tržišta koje može otkriti ključnu javnost. Do nje se može doći uz pomoć demografskih podataka kao što su dob, prihod, društveni sloj, obrazovanje, postojeće vlasništvo ili potrošnja određenih proizvoda, prebivalište itd.“ (Tomić, 2008: 140). U svakom slučaju, posebno razumijevanje primarnih i sekundarnih javnosti je ključno kako bismo ostvarili ciljeve programa. Ono nam može pomoći pri odabiru strategija i taktika za doseganje tih javnosti (Tkalac Verčić, 2015: 207). Što se medija tiče, kako Tomić navodi, u komunikacijskim planovima koji traže potporu medija, urednici i novinari postaju važne javnosti te kanali kroz koje se dolazi do odabrane javnosti koja treba biti informirana ili motivirana (Tomić, 2008: 140).

U ovom slučaju, primarna javnost naše komunikacijske strategije bili bi građani grada Zagreba u dobi od 20 do 50 godina, solidne platežne moći. Na društvenim mrežama ta javnost može se i dodatno suziti na one građane trenutno u dobi do 30 godina. Sekundarnih javnosti bilo bi nekoliko. U svakom slučaju to su sportski novinari, zatim turisti koji u Zagrebu provode neko vrijeme i traže način za provesti kvalitetno slobodno vrijeme. Konačno, ne smijemo zaboraviti jednu od najvažnijih javnosti, a to je unutarnja javnost – igrači, zaposlenici i osoblje samog KK Cibone, a koji također moraju razumijeti i biti uvjereni u našu komunikacijsku strategiju kako bi ju i sami dalje prenosili.

#### 4.4. Strategija

Čest problem u odnosima s javnošću miješanje je pojmova strategija i taktika kod neiskusnih praktičara ili klijenata. Stoga je bitno uočiti razliku između ova dva važna pojma. Pod strategijom podrazumijeva se dugoročno planiranje, dok je taktika okrenuta provedbi strategija (Tomić, 2008: 140). Pojam strategije posuđen je, u stvari, iz vojne terminologije gdje se odnosi na ključne odluke u ratu ili kampanji. Strategija predstavlja, stoga, opći plan, a taktike su odluke koje se donose tijekom bitke. Wilcox tako navodi da pojam strategije objašnjava kako postići cilj osiguravajući smjernice i teme programa. Može se izložiti jedna opća strategija ili program može imati nekoliko strategija, ovisno o ciljevima ili ciljanim javnostima (Wilcox i sur., 2001: 129, prema Tomić, 2008: 141).

Paul Fifeld u svojoj knjizi „Strategije u marketingu“ piše kako je riječ „strategija“ postala jedna od najčešće, ali najlošije korištenih riječi u stručnom poslovnom rječniku. On u najužem smislu pod strategijom podrazumijeva sredstvo, a ne cilj. Strategija govori o tome kako će neka organizacija postići uspjeh. Fifield navodi i najznačajnije aspekte strategije: dugoročan

karakter, nepromijenjenost, razlikuje se od taktika, ne smije se tajiti, mora biti primjenjiva, zasniva se na analizi te je potrebna za preživljavanje (Fifield, 2003: 16 – 19, prema Tomić, 2008: 142).

Za slučaj KK Cibone, odabrali smo iduće strategije:

- učvršćivanje imidža brenda KK Cibona kao tradicionalne utvrde zagrebačke, ali i hrvatske košarke
- promoviranje imidža brenda KK Cibona kao modernog sportskog brenda koji je u korak s trendovima
- razvoj imidža brenda KK Cibona kao društveno odgovornog brenda s jakom povezanošću s lokalnom zajednicom, a kako bi se ublažio loš imidž netransparentnog brenda koji ovisi o gradskom novcu
- ublažavanje percepcije brenda KK Cibona kao netransparentnog i ovisnog o javnom novcu
- povećanje broja sljedbenika (engl. *follower*) na postojećim društvenim mrežama, otvaranje profila na drugim mrežama (Snapchat i Viber), te stvaranje partnerstva s drugim brendovima i *influencerima* na istima
- nastavak *streetwear* kampanje i suradnje s brendovima poput Mitchell & Nessa te promocija iste objavama u medijima i na društvenim mrežama

#### 4.5. Taktike

Taktike su, za razliku od strategije, kotačići u planu odnosa s javnošću. One opisuju specifične akcije koje pomažu ostvariti strategije te, na taj način, komunikacijske ciljeve. U odnosima s javnošću, taktike su, dakle, najvidljiviji dio komunikacijskih strategija. (Tkalac Verčić, 2015: 207). Tomić taktike opisuje kao „praktičan dio plana koji opisuje aktivnosti koje stavljaju strategiju u pogon i pomažu postići navedene ciljeve“ (Tomić, 2008: 154). Taktike uključuje korištenje alata komunikacije kako bismo dosegli primarne i sekundarne javnosti s našim ključnim porukama. Iako su taktike bitne za rezultate, ključno je da se zasnivaju na strategiji i planiranju, inače lako mogu izgubiti smjer i smisao (Tomić, 2008: 154).

Kako bismo ostvarili naše ciljeve i proveli strategiju, predložimo iduće strategije:



- *reminder* kampanja, odnosno korištenje hashtagova poput #tbt, #throwbackthursday, #blastfromthepast i sl., uz objave arhivskih snimki i fotografija na društvenim mrežama legendarnih igrača i trenutaka iz Cibonine prošlosti, poput Draženovih 51 poen Limogesu ili 49 poena Real Madridu u Euroligi ili Šarićevog double-double učinka u finalu ABA lige protiv Cedeвите. Također i objava video kompilacija istih na društvenoj mreži YouTube
- jačanje partnerstva s muzejsko-memorijalnim centrom Dražen Petrović, također raznim objavama na društvenim mrežama te prigodnim nagradnim igrama poput besplatnih ulaznica za utakmice i muzej na istima
- u sklopu ove, možemo reći i *reminder* kampanje, uključili bismo i partnerstvo s nekim od priznatih hrvatskih street art umjetnika, kao što su Lunar, Lonac ili Oko te oslikavanja murala koji prikazuje KK Cibonu kao tradicionalnu zagrebačku instituciju. U doba društvenih mreža, murali postaju odličan komunikacijski alat zbog velikog broja shareova i objava koji dobivaju, što sve više uočavaju i veliki brendovi. Na Slici 8 možemo tako vidjeti primjer murala koji je oslikan za brend McDonalds u New Yorku

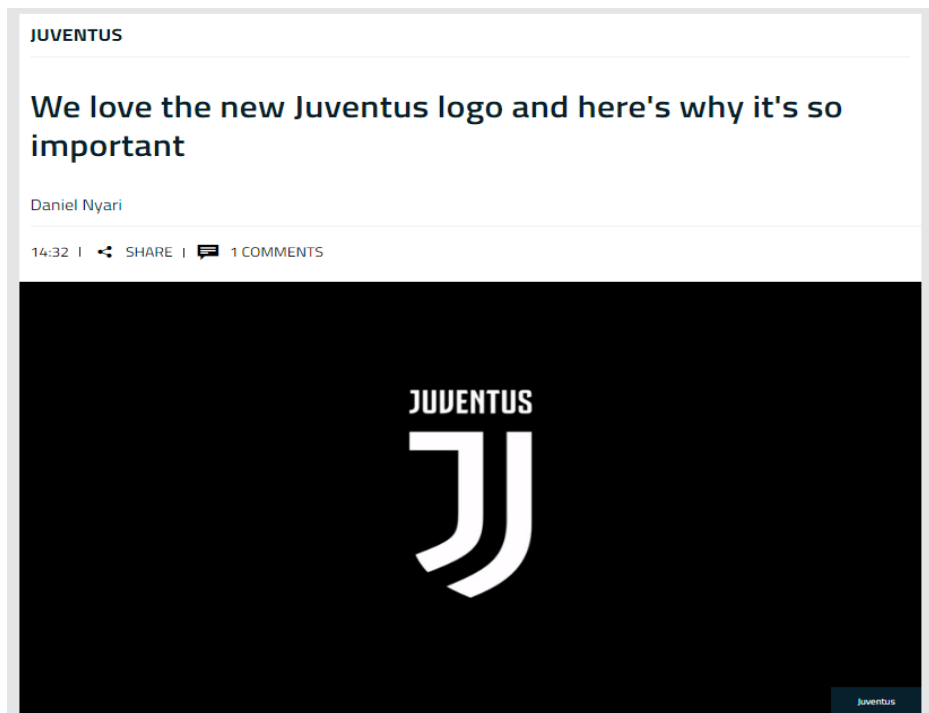
**Slika 8: Mural za McDonalds u četvrti Queens u New Yorku**



*Izvor: Business Insider*

- serija plaćenih native članaka na velikim portalima u kojima bismo podsjetili na najveće uspjehe hrvatskog sporta, a koja bi uključivala i KK Cibonu te legende Cibone, poput Dražena Petrovića, Krešimira Ćosića, Franje Arapovića i sličnih
- partnerstvo s gradom Zagrebom u seriji dobrotvornih akcija. Tako bismo jedan tjedan npr. novce od prodaje ulaznica za utakmicu donirali jednoj od brojnih zagrebačkih udruga, drugi tjedan igrači KK Cibone posjetili bi bolesnu djecu u Klinici za dječje bolesti u Klaićevoj, i slično. Ovakve akcije ne predstavljaju veliki trošak klubu koji financijski loše stoji, a mediji bi ih zasigurno popratili te tako pomogli ostvariti našu strategiju razvoja imidža brenda s jakom društvenom odgovornošću
- kako bismo brend KK Cibona dodatno odvojili od rivala KK Cedevita, predložimo modernizaciju logotipa. Odličan primjer redizajna jest talijanski Juventus, koji je početkom prošle godine redizajnirao logotip te privukao hvalu brojnih fanova, ali i grafičkih stručnjaka (Slika 9). Logotip KK Cibone dovoljno je prepoznatljiv, no mala modernizacija logotipa te snažna prisutnost i uključivanje novog logotipa na svim marketinškim materijalima, poput billboarda i objava na društvenim mrežama, omogućila bi da novi logotip kluba uđe u podsvijest i onog dijela javnosti koji ne prati sport i košarku

**Slika 9: Prikaz članka u kojem se hvali redizajn logotipa Juventusa**



*Izvor: Goal.com*

- komuniciranje prepoznatljivih elemenata brenda u priopćenjima, objavama na društvenim mrežama i marketinškim materijalima. Primarno se ovo odnosi na cijenu ulaznica, a koja se kreće od 10 do 50 kuna i predstavlja odličnu vrijednost za novac. Kako raste platežna moć građana, utakmice KK Cibona mogu se iskomunicirati kao odličan način za jeftino provesti slobodnu večer u gradu. Sekundarno, s obzirom da je istraživanje pokazalo da je javnost slabo upoznata s igračima kluba, predlažemo seriju objava na društvenim mrežama u kojima bismo igrače pobliže upoznali, pogotovo izvan terena. Partnerstvima s brojnim *influencerima* također igrače možemo približiti i mlađoj generaciji
- partnerstva s *influencerima* općenito predstavljaju odličan potencijal za povećanje prisutnosti kluba na društvenim mrežama. Objave i emitiranja uživo istih s utakmica na društvenim mrežama mogu privući mlađe generacije ne samo na društvene profile kluba, već i na same utakmice
- otvaranje profila na drugim društvenim mrežama, poput Snapchata i Vibera, a koje koriste mlađe generacije, dodatno bi približilo brend novim generacijama s kojima trenutno baš i nije u kontaktu
- konačno, kao što smo ranije pisali, KK Cibona već neko vrijeme surađuje sa streetwear brendom Mitchell & Ness pri proizvodnji odjevnih predmeta, poput kapa, dresova i sl., a koje prodaje u dućanima poput Shoostera (Slika 10). Ova suradnja odlična je poveznica s brzorastućom streetwear kulturom u Hrvatskoj, a kao takvu smatramo da bi ju brend KK Cibona trebao i snažnije promovirati objavama na društvenim mrežama, nagradnim igrama na istima, partnerstvima s *influencerima* i sl.

**Slika 10: Primjer suradnje brendova KK Cibona i Mitchell & Ness**



Izvor: [stadionshop.com](http://stadionshop.com)

#### 4.6. Vremenski plan

Sljedeći korak u izradi komunikacijskog plana jest određivanje vremenskog plana. Ovisno o ciljevima i kompleksnosti programa, vremenski planovi u odnosima s javnošću najčešće traju od tri mjeseca do godine dana. Pri određivanju vremenskog plana, potrebno je na umu imati iduće stvari: odabir vremena izvođenja kampanje (važno je voditi računa o vremenu u kojem ključne poruke najviše prenose značenje ciljnoj javnosti, npr. božićne kampanje zimi i sl.), planiranje taktika (plan rasporeda taktika vrlo je bitan, a najčešće se napor koncentrira na početku kampanje, kada se i provodi većina taktika) te sastavljanje kalendara (integralni dio vremenskog plana). Stručnjaci za odnose s javnošću moraju planirati unaprijed kako bi sve aktivnosti tekle pravim slijedom i u pravo vrijeme, a najčešći način je upravo izrada kalendara koji sadrži sve potrebne korake i točno vrijeme početka i završetka kampanje (Tkalac Verčić, 2015: 208).

Na Grafikonu 16 vidimo vremenski plan za ovu komunikacijsku strategiju. Kampanja bi započela mjesec dana prije početka sezone 2018./2019., dakle u rujnu, a završila na kraju sezone, koja tradicionalno završava u svibnju.

**Grafikon 16: Vremenski plan komunikacijske strategije KK Cibone**

	Rujan	Listopad	Studen	Prosinac	Siječanj	Veljača	Ožujak	Travanj	Svibanj
Reminder kampanja u medijima i na društvenim mrežama									
Nagradne igre na društvenim mrežama									
Oslikavanje murala									
Kampanja native članka na portalima									
Modernizacija logotipa i predstavljanje istog									
Kampanja s influencerima na društvenim mrežama									
Otvaranje profila na novim društvenim mrežama									
Kampanja suradnje s Mitchell & Nesson									

*Izvor: autor*

#### 4.7. Proračun

Svaki komunikacijski plan treba imati i proračun ili budžet. Kako Tomić navodi, klijenti i poslodavci često pitaju koliko će koštati neki program, no zapravo se koristi obrnut pristup. Organizacije odrede iznos koji mogu izdvojiti, a zatim stručnjaci za odnose s javnošću ili PR agencije dizajniraju plan programa u skladu s dodijeljenim sredstvima (Tomić, 2008: 154-155).

#### 4.8. Evaluacija

Vrednovanje ili evaluacija posljednji je korak svakog komunikacijskog plana. Evaluacija se odnosi izravno na postavljene ciljeve programa te je upravo zato bitno da ciljevi budu mjerljivi, kako bismo provjerili uspješnost programa. Kriteriji vrednovanja isto tako moraju biti realistični, vjerodostojni i specifični (Tkalac Verčić, 2015: 209). Tomić evaluaciju definira kao „kontinuiran proces nadziranja i oživljavanja projekta kao i analiza krajnjih rezultata planiranog projekta“ (Tomić, 2008: 170). Bitno je razlikovati i evaluaciju i reviziju. Evaluacijom se mjeri uspjeh kampanje, dok revizija služi za pronalazak mogućih promjena strategije (Tomić, 2008: 170).

Prema A. Gregory, postoji pet razloga zašto evaluaciju treba uključiti u svaku kampanju. Prvi razlog je taj što evaluacija fokusira napore, pomaže nam usredotočiti se na važno u odnosu na sekundarno. Drugi razlog je taj što nam ona pokazuje učinkovitost te tako možemo dokazati postignutu vrijednost. Treći razlog je što osigurava isplativost, dakle, pomaže nam vrijeme i novac potrošiti na važne stvari koje će nam omogućiti postizanje željenih rezultata. Četvrti razlog je taj što nam evaluacija pomaže u poticanju dobrog upravljanja. Konačno, peti razlog je taj što olakšava odgovornost te naglašava odgovornost svih u programu (Gregory, 2000: 164, prema Tomić, 2008: 171).

Što se tiče evaluacije ove komunikacijske strategije, smatramo kako bi dobro bilo kontinuirano provoditi istraživanja upoznatosti i percepcije brenda KK Cibone poput istraživanja u ovom radu, kako bismo utvrdili pozitivne pomake svakih nekoliko mjeseci. Zatim, angažiranje dobre agencije za press clipping bio bi još jedan način kako bismo mogli pratiti količinu objava u medijima. Analiza medijskog sadržaja, tj. press clippinga bio bi način kojim bismo mogli utvrditi kako se naše kampanje doživljavaju od strane medija i javnosti. Konačno, metrike društvenih mreža bile bi odličan pokazatelj uspješnosti naših kampanja na istima, a osim onih jednostavnih (broj pratitelja, likeova i komentara), poglavito bismo pratili i one složenije poput engagementa, reacha, impresija i CTR-a.

## 5. ZAKLJUČAK

Iako je KK Cibona nesumnjivo velik brend s bogatom poviješću i tradicijom, teška vremena ostavila su trag na ovom zagrebačkom velikanu. Novine, portali i ostali mediji posljednjih godina izvještavaju o slaboj gledanosti, lošim rezultatima, neisplaćenim plaćama igračima i osoblju, čestim prijetnjama bankrotom te općenito neučinkovitim vođenju kluba od strane bivših uprava. Dodatno je situaciju otežao i uspon KK Cedevite kao kluba koji postiže vrlo dobre rezultate i ima odličnu financijsku podršku od strane privatnih vlasnika. Uostalom, i

istraživanje provedeno u sklopu ovog diplomskog rada pokazalo je kako dobar dio ispitanika KK Cibonu doživljava kao netransparentan i zastario brend koji više nije u korak s trendovima. Veliki problem je i taj što je jedan od najosnovnijih elemenata sportskog kluba na kojem se može graditi uspješna komunikacija, a to je roster igrača, ove godine u KK Ciboni vrlo slab, pa je tako više od pola ispitanika izjavilo kako ne može navesti niti jednog jedinog igrača KK Cibone koji trenutno nastupa za klub. Također, postoji i onaj dio ispitanika koji ne razlikuje osnovne elemente identiteta brenda KK Cibona od elemenata identiteta brenda gradskog rivala KK Cedevite, pa tako miješaju logotipe i klupske boje ova dva kluba. Nažalost, niti na društvenim mrežama situacija nije bolja, pa je tako gotovo 80% ispitanika izjavilo kako KK Cibonu uopće ne prati na istima. Za usporedbu, gradski rivali KK Cedevita imaju mnogo veću prisutnost na društvenim mrežama, s mnogo više pratitelja na gotovo svim društvenim mrežama, od Facebooka i Twittera do YouTubea i Instagrama.

Međutim, istraživanje provedeno u ovom radu ipak pokazuje kako još uvijek ima potencijala i nade za brend KK Cibona. Usprkos slabim rezultatima, javnost KK Cibonu još uvijek doživljava kao uspješan zagrebački klub bogate tradicije i slavne povijesti. Više od trećine ispitanika tako je izjavilo kako uz Cibonu veže pozitivne i vrlo pozitivne emocije. Nadalje, većina javnosti vrlo dobro je upoznata s velikim dijelom osnovnih elemenata identiteta KK Cibone. Tako gotovo svi ispitanici znaju u kojoj dvorani svoje utakmice igra KK Cibona. Većina ispitanika upoznata je i s bivšim igračima i legendama kluba poput Dražena Petrovića ili Darija Šarića. Dobar dio ispitanika upoznat je i s cijenama karata za utakmice KK Cibone, koje također predstavljaju odličnu vrijednost za novac i mogu biti jedan od elemenata na kojem će se graditi buduća komunikacija brenda. Konačno, usprkos onom dijelu javnosti koji ne razlikuje osnovne elemente identiteta brendova KK Cibone i KK Cedevite, većina javnosti ipak dobro prepoznaje i Cibonine klupske boje i njen logotip.

U ovom radu ponudili smo nekoliko načina kako bismo sve ove greške ili prijetnje ispravili, poput modernizacije logotipa, snažne *reminder* kampanje kojom bismo javnost ponovno povezali s ovim nekoć velikim brendom, razvoja imidža KK Cibone kao društveno odgovornog brenda snažno zainteresiranog za dobrobit zagrebačke lokalne zajednice, otvaranja profila na novim društvenim mrežama poput Snapchata ili partnerstava s mladim *influencerima* na ostalim društvenim mrežama. U svakom slučaju, kojim god komunikacijskim putem KK Cibona odlučila krenuti u budućnosti, nadamo se da će on zaista biti uspješan, jer je gradu Zagrebu potreban jedan tradicionalan i snažan sportski brend oko kojeg će se okupljati različite generacije vođene ljubavlju prema košarci i svojem gradu.

## IZVORI

### LITERATURA:

1. Kotler, Philip (2008) *Upravljanje marketingom*. Zagreb: MATE
2. Krupka, Z., & Škvorc, A. (2014). Važnost identiteta snažne marke u stvaranju lojalnosti i povjerenja potrošača. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 12(1),113-125
3. Lijović, B. (2012). Identitet marke proizvoda – čimbenik uspješnog tržišnog položaja marke proizvoda. *Ekonomski vjesnik : Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, 25(2), 357-361
4. Novak, Ivan (2006) *Sportski marketing i industrija sporta*. Zagreb: Maling d.o.o.
5. Parent, M.M., & Séquin, B. (2008). Toward a Model of Brand Creation for International Large-Scale Sporting Events: The Impact of Leadership, Context, and Nature of the Event. *Journal of Sport Management*, 22, 526-549
6. Sullivan, Malcolm (2011) Sportski marketing. U: Beech, J. & Chadwick, S. (ur.), *Sportski menadžment* (str. 128-154). Zagreb: MATE
7. Tkalac Verčić, Ana i sur, (2011) *Priručnik za metodologiju istraživačkog rada: kako osmisliti, provesti i opisati znanstveno stručno istraživanje*. Zagreb: Školska knjiga.
8. Tkalac Verčić, Ana (2015) *Odnosi s javnošću*. Zagreb: Hrvatska udruga za odnose s javnošću
9. Tomić, Zoran (2008) *Odnosi s javnošću: Teorija i praksa*. Zagreb – Sarajevo: Synopsis
10. Vranešević, Tihomir (2007) *Upravljanje markama*. Zagreb: Accent

### INTERNETSKE STRANICE:

1. Basketball.hr (2017) <https://basketball.hr/vijesti/video-crvena-zvezda-slavila-u-zagrebu-cibona-bez-sanse-za-pobjedu/3329> (pristupljeno 28.05.2018.)
2. Brzica, Antonio (2017) Ravno do dna. *Telesport.telegram.hr* <https://telesport.telegram.hr/price/ravno-do-dna/> (pristupljeno 25.03.2018.)

3. Cave, Andrew, & Miller, Alex (2015) The importance of social media in sport. *Telegraph.co.uk* <https://www.telegraph.co.uk/investing/business-of-sport/social-media-in-sport/> (pristupljeno 12.05.2018.)
4. Cibona.com (2018) <https://www.cibona.com/> (pristupljeno 25.03.2018.)
5. Hrvatska enciklopedija leksikografskog zavoda Miroslav Krleža (2018) <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=26909> (pristupljeno 26.03.2018.)
6. Hrvatska enciklopedija leksikografskog zavoda Miroslav Krleža (2018) <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=27171> (pristupljeno 27.03.2018.)
7. [Hrstud.unizg.hr](https://www.hrstud.unizg.hr) (2018) [https://www.hrstud.unizg.hr/\\_download/repository/Uzorci\\_i\\_uzorkovanje.pptx](https://www.hrstud.unizg.hr/_download/repository/Uzorci_i_uzorkovanje.pptx) (pristupljeno 28.05.2018.)
8. Vecernji.hr (2017) <https://www.vecernji.hr/sport/aco-ciboni-se-sprema-stecaj-pa-se-od-nje-moramo-dostojanstveno-oprostiti-1168399> (pristupljeno 28.05.2018.)



## SAŽETAK

U suvremenom svijetu, sportskim brendovima sve potrebnije su kvalitetne komunikacijske strategije ne samo kako bi privukli nove publike, već kako bi i osigurali opstanak na kompetitivnom tržištu prepunom istih. KK Cibona tradicionalan je zagrebački sportski brend i jedan od najuspješnijih u gradskoj povijesti. Unatoč tome, brend već dulje vrijeme prolazi kroz najteže godine svojeg postojanja.

Cilj ovog diplomskog rada bio je utvrditi kakav je imidž KK Cibone među građanima grada Zagreba kako bi se identificirale primjenjive komunikacijske strategije. Zatim, nakon utvrđivanja istog, htjeli smo provjeriti upoznatost i odnos ispitanika s brendom te njihovu percepciju brenda i emocionalnu povezanost s brendom KK Cibona. Konačno, na temelju provedenog istraživanja ponuđena je cjelokupan komunikacijski plan koji odgovara na probleme otkrivene u samom istraživanju.

**Ključne riječi: odnosi s javnošću, sportski marketing, stupanj uključenosti, upravljanje markom, košarkaški klubovi**

## SUMMARY

In the modern world, sports brands are increasingly in need of good quality communication strategies, not only to draw in new audiences, but to ensure their survival in a very competitive market full of similar brands. KK Cibona is a traditional sports brand from the city of Zagreb and one of the most successful in the history of the city. Despite all of this, the brand has been going through its roughest years in recent existence.

The aim of this thesis was to determine the image of KK Cibona among the citizens of Zagreb in order to be able to identify which communication strategies would be applicable in this particular case. After that, the aim was to examine brand familiarity and the relationship and the emotional connection of the citizens to the brand of KK Cibona. Finally, on the basis of the research a wholesome communication plan was offered which responds to the problems which were discovered in the research itself.

**Keywords: public relations, sports marketing, engagement, brand management, basketball clubs**

## PRILOZI

### Prilog 1.

#### Anketni upitnik

##### Anketni upitnik

Poštovani/a,

ovaj anketni upitnik provodi se za potrebe diplomskog rada „Komunikacijske strategije profesionalnih košarkaških klubova – slučaj KK Cibone“ na Fakultetu političkih znanosti u Zagrebu. Anketa je anonimna te će se svi prikupljeni podaci koristiti samo u navedenu svrhu. Podaci neće biti dijeljeni niti korišteni u druge svrhe. Hvala na sudjelovanju!

1. Spol

a) M

b) Ž

2. Dob

a) do 20 godina

b) 21 – 30 godina

c) 31 – 40 godina

d) 41 - 50 godina

e) 51 – 60 godina

f) 61 – 70 godina

g) 71 + godina

3. Radni status

a) Nezaposlen

b) Student

c) Zaposlen

d) Umirovljenik

e) Učenik

4. Pratite li sport?

a) Da

b) Ne

5. Ako pratite sport, koje klubove, neovisno o sportu, trenutno pratite?

---

6. Koji je glavni razlog zašto pratite sport?

---

7. Koliko vam je bitan sport i praćenje sporta u svakodnevnom životu?

Potpuno nebitan      1      2      3      4      5      Iznimno bitan

8. Koje stvari su vam bitne kod klubova za koje navijate, neovisno o sportu?

---

9. Pratite li sportske klubove na društvenim mrežama, i ako da, koje?

---

10. Jeste li čuli za KK Cibonu?

a) Da

b) Ne

11. Navijate li za KK Cibonu?

a) Da

b) Ne

12. Zna li koji je od idućih logotipa logotip KK Cibone?

a)



b)



c)



d)



e)



13. Znaete li koje su od idućih klupskih boja klupske boje KK Cibone?

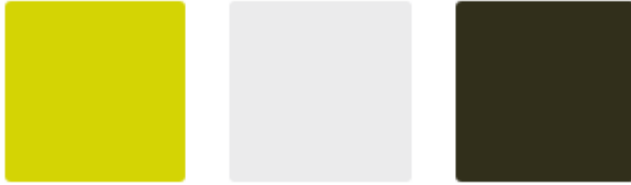
a)



b)



c)



14. Znete li koja je od idućih dvorana dvorana u kojoj svoje utakmice igra KK Cibona?

a) Košarkaški centar Dražen Petrović



b) Športski centar Gripe



c) Dvorana Krešimira Ćosića



d) Dvorana Gradski vrt



15. Možete li nabrojati neke od trenutnih igrača KK Cibone?

---

16. Možete li nabrojati neke od bivših igrača KK Cibone?

---

17. Pratite li KK Cibonu na društvenim mrežama, i ako da, na kojim?

- a) Facebook
- b) Twitter
- c) Instagram
- d) Youtube
- e) Ne pratim KK Cibonu na društvenim mrežama

18. Susrećete li se s objavama KK Cibone na društvenim mrežama, neovisno o tome pratite li KK Cibonu ili ne?

- a) Susrećem redovito
- b) Susrećem ponekad
- c) Susrećem vrlo rijetko
- d) Ne susrećem

19. Znete li kolika je cijena ulaznica za utakmice KK Cibone?

---

20. Namjeravate li u idućih 6 mjeseci posjetiti utakmicu KK Cibone?

a) Namjeravam

b) Ne namjeravam

21. Kada se sjetite KK Cibone, kakve to emocije budi u vama?

Iznimno negativne      1      2      3      4      5      Iznimno pozitivne

22. Koje pojmove od idućih vezujete uz KK Cibonu?

a) Tradicionalan

b) Uspješan

c) Neuspješan

d) Moderan

e) U korak s trendovima

f) Zastario

g) Transparentan

h) Netransparentan

i) Zanimljiv

j) Nezanimljiv

k) Prestižan

l) Ostalo: \_\_\_\_\_