

# Primjena etičkog kodeksa u kontekstu marketinga u HNK Hajduk Split

---

**Maričević, Mislav**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:237014>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-28**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

«Dr. Mijo Mirković»

**MISLAV MARIČEVIĆ**

**PRIMJENA ETIČKOG KODEKSA U  
KONTEKSTU MARKETINGA U HNK HAJDUK  
SPLIT**

ZAVRŠNI RAD

Pula, 2019.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

«Dr. Mijo Mirković»

**MISLAV MARIČEVIĆ**

**PRIMJENA ETIČKOG KODEKSA U  
KONTEKSTU MARKETINGA U HNK HAJDUK  
SPLIT**

Završni rad

**JMBAG:0303052142, redovni student**

**Studijski smjer: Marketinško upravljanje**

**Predmet: Etika u marketingu**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Marketing**

**Mentorica: Izv.prof.dr.sc. Ariana Nefat**

Pula, rujan 2019.

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Mislav Maričević , kandidat za prvostupnika ekonomije/poslovne ekonomije, smjera Marketinško upravljanje ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada te da ikoji dio rada krši bilo lija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student:

---

U Puli, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine

## IZJAVA

### o korištenju autorskog djela

Ja, Mislav Maričević dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom Primjena etičkog kodeksa u kontekstu marketinga u HNK Hajduk Split na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjelovit tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenog, slobodnog pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, \_\_\_\_\_

Potpis

---

## Sadržaj

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2. ETIKA</b> .....	<b>2</b>
2.1. Definiranje i značaj etike.....	2
2.2. Poslovna etika .....	2
2.3. Etika u marketingu.....	4
2.3.1. <i>Etika i proizvod</i> .....	5
2.3.2. <i>Etika i cijene</i> .....	5
2.3.3. <i>Etika i promocija</i> .....	6
2.3.4. <i>Etika i distribucija</i> .....	6
<b>3. ETIČKI KODEKS</b> .....	<b>7</b>
3.1. Definiranje etičkog kodeksa.....	7
3.2. Načela etičkog kodeksa.....	9
<b>4. OSNOVE MARKETINGA U SPORTU</b> .....	<b>11</b>
4.1. Definiranje marketinga.....	11
4.2. Sportski marketing.....	12
4.3. Sportski marketinški splet.....	13
4.3.1. <i>Sportski proizvod</i> .....	13
4.3.2. <i>Cijena sportskih proizvoda</i> .....	15
4.3.3. <i>Distribucija sportskih proizvoda</i> .....	16
4.3.4. <i>Promocija sportskih proizvoda</i> .....	18
4.4. Sponzorstvo u sportskom marketingu .....	19
<b>5. HNK HAJDUK SPLIT</b> .....	<b>21</b>
5.1. Povijest nogometnog kluba Hajduk Split .....	21
5.2. Opći podaci HNK Hajduk Split.....	24
5.3. Marketing u HNK Hajduk Split .....	27
5.4. Primjena etičkog kodeksa u Hajduku .....	33
<b>ZAKLJUČAK</b> .....	<b>37</b>
<b>POPIS SLIKA</b> .....	<b>38</b>
<b>POPIS TABLICA</b> .....	<b>39</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>40</b>
<b>PRILOZI</b> .....	<b>42</b>
<b>SAŽETAK</b> .....	<b>47</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>48</b>

# 1. UVOD

Poduzeća imaju zadatak da osim ostvarivanja profitabilnosti posluju etično te da prihvate osnovne socijalne i društvene norme. Etičnost poduzeća u poslovanju i gospodarstvu pruža sigurnost i dugoročnost te se sve više stavlja naglasak na društveno odgovorno poslovanje. Poslovna etika pozitivno utječe na zaposlenike, kupce, konkurenciju, lokalnu zajednicu te državu. Poboljšava uvjete na radu s time i zadovoljstvo zaposlenika, stvara pozitivan imidž poduzeća, kupci imaju veće povjerenje u poduzeće pa poduzeće bolje posluje.

Marketing je danas postao jedan od najvažnijih dijelova u poduzeću kojima je cilj ostvarivanje profit. Globalizacijom i razvojem industrije sporta marketing je postao sastavni dio poslovanja sportskih klubova, saveza i sportaša. Sportski marketing se temelji na koncepciji zadovoljenja potražnje za sportskim proizvodom ili uslugom te utječe na uspjeh sportskih klubova i sportskih događaja.

Predmet istraživanja ovog završnog rada je etički kodeks u kontekstu marketinga u nogometnom klubu Hajduk Split. Tijekom rada ću istražiti primjere provođenja etičkog kodeksa, te ću isto tako istražiti primjere kršenja etičkog kodeksa te posljedice kršenja.

Cilj ovog završnog rada je obraditi teorijski i praktični aspekt primjene etičkog kodeksa. U teorijskom dijelu ću analizirati i definirati pojam te objasniti podjelu načela etičkog kodeksa. Dok u praktičnim dijelu ću na primjeru HNK Hajduk Split pokazati primjenu etičkog kodeksa.

Rad se sastoji od pet poglavlja, nakon uvodnog djela obuhvatit ću poglavlje etike. U tom poglavlju definirat ću etiku i poslovnu etiku te razraditi etiku u marketingu. Treće poglavlje se tiče samog etičkog kodeksa, u ovom poglavlju ću objasniti i definirati etički kodeks i njegova načela. Sljedeće poglavlje je osnove sportskog marketinga, tamo ću objasniti marketing, nadalje sportski marketing i sportski marketinški splet te spomenuti sponzore te njihov utjecaj na moderni sport. Peto poglavlje obuhvaća Nogometni Klub Hajduk, u ovom dijelu ću pisati o klubu, njegovom imidžu, povijesti i marketingu te nakraju ću se osvrnuti na klupski etički kodeks te kako se primjenjuje.

## **2. ETIKA**

### **2.1. Definiranje i značaj etike**

„Riječ etika, grčki: ethika, vezana je za grčku riječ: ethos, što znači karakter, ćud ili običaj (Bahtijarević – Šiber, Sikavica, Pološki Vokić, 2008.).“ Etika istražuje i bavi se ciljevima i smislom moralnih htijenja, temeljenim kriterijima moralnih činova kao i općenitim zasnovanostima i izvorima morala (Karpati, 1992.).

Etika je filozofska disciplina. Možemo je definirati kao znanost o moralu. Ponekad se koristi definicija da je etika praktična filozofija (Bahtijarević – Šiber, Sikavica, Pološki Vokić, 2008.).

Aristotel povezuje etiku s navikom djelovanja koja razvija dobar karakter i osobinu pojedinca. Etika navodi pojedince da razmišljaju o svom vlastitom činu da bi vidjeli koliko su moralni i kako se etika uklapa u njihove životne stavove, norme, načela te ono što u konačnici čini njihovo ispravno djelovanje (Čoh, 2005.).

### **2.2. Poslovna etika**

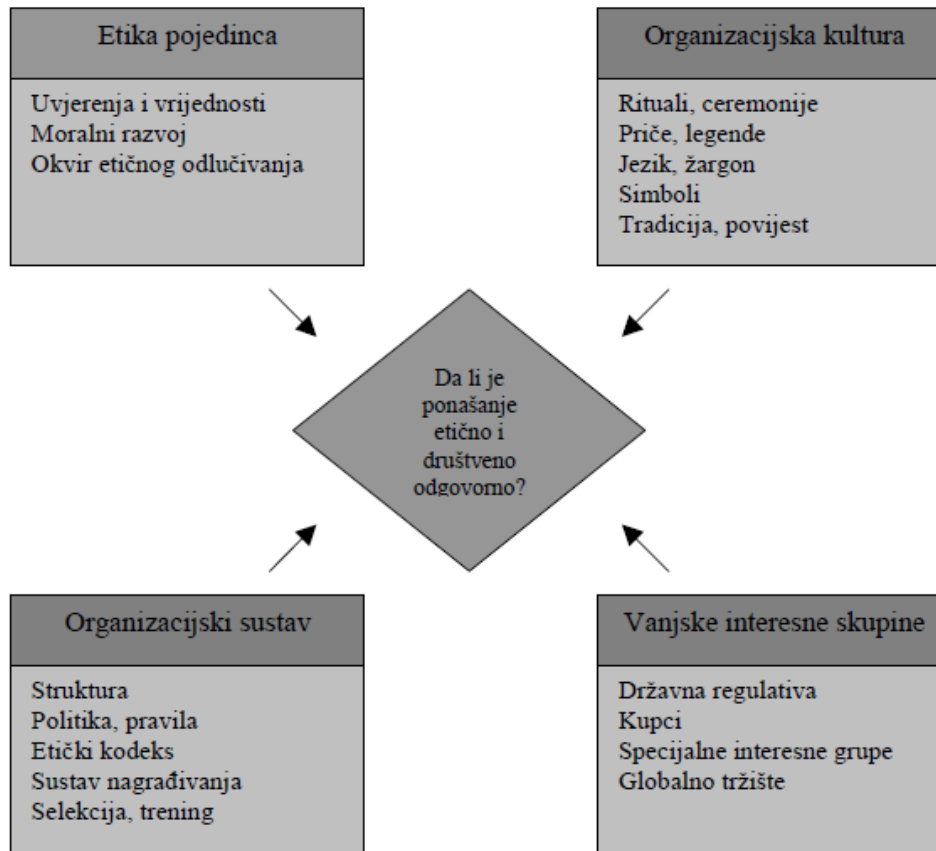
„Poslovna etika je vrsta primjene općih etičkih načela na posebno područje života, na poslovanje. Bez normativne etike nije moguće govoriti o poslovnoj etici. Poslovna etika teži razdvojiti dobro i zlo u poslovanju, a to može samo sustavnim promišljanjem čiji su rezultat kriteriji za moralno ispravno ponašanje (Antolović, Haramija, 2015.).“

Poslovna se etika bavi ponašanjem ljudi, tj. pravilima moralnog ponašanja koja se nazivaju etičkim kodeksom. Odnose se na načela, pravila i politike kojima se usmjerava ponašanje pojedinca (Klaić, 1983.).

Faktori koji utječu na etično ponašanje organizacije (Slika 1.) su etika pojedinaca, organizacijska kultura, organizacijski sustav i vanjske interesne skupine.



Slika 1.: Faktori koji utječu na etično ponašanje organizacije



Izvor: Daft R.L. (2004.) *Organization Theory and Design*, Thompson South – Western, Ohio

Na etiku pojedinca utječu stavovi, norme i uvjerenja, vlastiti etički standard, okvir etičnog odlučivanja i moralni razvoj. Unutar same organizacije postoji i organizacijska kultura koja prikazuje sliku vrijednosti u organizaciji. Pojavljuje se i formalni organizacijski sustav koji utječe na vrijednosti i ponašanje prema utvrđenom organizacijskom okviru i sustavu nagrađivanja. Na organizaciju djeluju i vanjske interesne skupine poput države, kupaca i tržišta općenito (Daft, 2004.).

Bebek (2003.) tvrdi da je poslovna etika hibrid koji spaja dvije vrste poslovanja. Jedno poslovanje ima za cilj materijalnu uspješnost što znači da je potrebno zadovoljiti potrebe klijenata, kupaca, te zadovoljenje materijalnih potreba proizvođača ostvarenjem zarade, profita itd. Drugo poslovanje uključuje i etičku odnosno moralnu dimenziju. Autor naglašava kako se poslovna etika odnosi na one vrste poslovanja koje se obavljaju za druge, i to s ciljem pribavljanja koristi i za druge, te izravne i

neizravne koristi za potrošače, odnosno matičnu organizaciju, na način da se radi pravilno odnosno u skladu s prirodom bitka. Poslovna je etika način koncipiranja, sklapanja, komuniciranja i izvođenja poslova istodobno u skladu s duhovnim, sociološkim, biološkim i prirodnim zakonitostima čovjeka i okruženja ili pojednostavljeno poslovnu etiku može se objasniti kao prirodno vođenje poslova odnosno poslovanje u skladu s prirodom.

U poslovnom svijetu svakodnevno se menadžeri susreću s etičkim slučajevima, najbitnije ih je brzo prepoznati i riješiti te odgonetnuti kako problemi i rješenja poslovne etike nadilaze pravnu i ekonomsku regulativu poslovanja. „Etički je slučaj svaki onaj slučaj, problem, situacija ili prilika koja od osobe iziskuje izbor između nekoliko smjerova djelovanja od kojih svaki smjer može biti nedvojbeno protumačen (prikazan) kao moralno ispravan ili neispravan (Krkač 2007., str. 225.).“

Etički slučajevi se dijele na četiri skupine, a to su sukob interesa, poštenje i iskrenost, komunikacija i poslovni odnosi. U sukob interesa spada podmićivanje i primanje mita, prisvajanje dobara firma za vlastite interese te povisivanje vlastite plaće na račun profita vlasnika. Najčešći slučajevi kod poštenja i iskrenosti su: namjerno nanošenje štete klijentima, kupcima, zaposlenicima i konkurentskim firmama tako da se lažno i pogrešno informira o proizvodu ili usluzi, pomoću iznuda, obmanjivanja i diskriminacije. Kod komunikacije je čest slučaj lažno ili nepotpuno reklamiranje dok se i događa lažna osobna prodaja proizvoda, nepotpuno informiranje i označavanje o štetnim učincima ili proizvodima te razna upozorenja. Temeljni etički slučajevi kod poslovnih odnosa su: zlouporaba autoriteta, prisiljavanje kolega na nemoralne radnje, odavanje poslovnih tajni, plagiranje tuđeg rada te onemogućavanje provedbe plana poslovanja (Krkač 2007.).

### **2.3. Etika u marketingu**

Marketinška etika općenito se može promatrati kao pridržavanje principa, vrijednosti i standarda marketinške struke. Ti etički zahtjevi idu dalje od zahtjeva zakonske regulative i važne su za sve poslovne odluke, postupke i aktivnosti (Martinović, Jurković Majić, 2009.). Marketing komunicira s tržištem radi bolje informiranosti, što je legalno i pošteno. Korištenjem marketinga prodavatelj pokušava

zadovoljiti potrebe i želje kupca te tako nastoji postići što veće osobno zadovoljstvo (Karpati, 2001.).

Problemi etike u marketingu dotiču područje samog proizvoda ili usluge, određivanje cijena, prodaje i distribucije, komunikacije, istraživanja tržišta i slično (Krkač, 2007.). Poduzeća koja u svojim svakodnevnim poslovima prihvaćaju i primjenjuju etička načela ostvaruju određene koristi kao što su povećanje ugleda poduzeća, tržišnog udjela, zadovoljstva radnika i inovativnosti (Babić, 2014.).

### 2.3.1. Etika i proizvod

Potrošači su sve češće nezadovoljni svojstvima proizvoda zbog toga što oni nemaju očekivanu kvalitetu i trajnost, rokovi upotrebe su kraći od onih koje jamči proizvođač, najčešće kod tehničkih uređaja, automobila i slično. Do toga dolazi zbog zamjene kvalitetnijih dijelova uređaja ili materijala onima manje kvalitete radi smanjenja troškova proizvodnje, a da se o tome ne obavijeste potrošači. Poduzeća s tim problemom najčešće se javno ispričaju potrošačima, poduzimaju mjere za ublažavanje njihova nezadovoljstva iako time ne mogu u potpunosti otkloniti dojam o neetičnom ponašanju. Često su problemi vezani i za ambalažu proizvoda što znači da se ista količina proizvoda pakira u novu i veću ambalažu te zbog toga potrošač stječe dojam da poduzeće nudi veću količinu proizvoda od konkurencije (Martinović, Jurkić Majić, 2009.).

### 2.3.2. Etika i cijene

Problemi koji su vezani uz cijenu javljaju se kod određivanja i odlučivanja o vrijednostima, tj. cijeni proizvoda. Sve češće se na tržište postavljaju puno više cijene proizvoda ili usluga, zatim se stavljaju na velike popuste i prodaju po nižim cijenama koje su zapravo jednake stvarnoj realnoj vrijednosti tog proizvoda ili usluge (Martinović, Jurkić Majić, 2009.). Poduzeća mogu određivati cijene svojih proizvoda ali u pitanje etičnosti se pojavljuje kada poduzeća žele zaraditi velike profit na račun svojih kupaca.

### 2.3.3. Etika i promocija

Promocija kao alat koristi različite tehnike kao što su oglašavanje, osobna prodaja, unapređenje prodaje, direktni marketing, Internet marketing te odnosi s javnošću (Previšić, Ozretić Došen 2004.). Primjeri kod osobne prodaje mogu se primijetiti neke dvojbene etičke tehnike, često nude povećanje i brži internet promet, dodatne programe, povoljnije cijene dok se te usluge često ne ispune. Neetično oglašavanje može biti i agresivni izravni marketing, najčešće danas dolazi putem telefona ili mailova, te često narušavaju osobnu privatnost.

Prilikom promocije proizvoda bira se način kako će se proizvodi i usluge oglašavati u javnosti i kako će se što više potaknuti njihova prodaja. Često dolazi do pretjerivanja u oglašavanju i uvjeravanju potrošača u nepostojeća obilježja proizvoda ili usluge. Najčešći primjer su prehrambeni proizvodi gdje se navodi kako su dijetalni, bez šećera, bez masnoća, s malo kalorija i slično, što nije uvijek istina. Neke od obmana koji se koriste u oglašavanju s ciljem što veće prodaje su obmane potrošača o sposobnostima određenih proizvoda, korištenje djece u oglašavanju odnosno promociji, reklamiranje žene i ženskog tijela kao objekta komunikacije, iskrivljenje istine i drugo (Martinović, Jurkić Majić, 2009.).

### 2.3.4. Etika i distribucija

Problemi vezani uz distribuciju mogu nastati u odnosima proizvođača i posrednika, odnosno mogu se javiti sukobi u distribucijskim kanalima ako proizvođač preferira određenog posrednika jer mu on nudi bolje cijene i uvjete. Većina problema vezana je uz moć i kontrolu koju partnerske tvrtke imaju jedna nad drugom. Problemi etike mogu biti i neplaćanje računa u prethodno dogovorenom roku ili o neinformiranju o stanju na zalihama. Bitno je graditi dobar poslovni odnos koji se temelji na povjerenju i zaštiti međusobnih interesa (Babić, 2014.).

### 3. ETIČKI KODEKS

#### 3.1. Definiranje etičkog kodeksa

Etički kodeks je skup etičkih pravila koja obvezuju naručitelja i djelatnike naručitelja. „Etički kodeks je iskaz o idealima ponašanja, uputama ili zabranama zajedničke kulture, religiji, tradicionalnim profesijama, bratskim organizacijama, korporacijama i trgovačkim udruženjima. Kodeksi kombiniraju filozofske iskaze i visoke ideale s primjedbama za izbjegavanje specifičnih ilegalnih aktivnosti i za podržavanje određenih moralnih principa, osobito onih koji povisuju osobno ponašanje i poboljšavaju međuljudske odnose“ (Krkač, 2007., str. 553.).

Etički kodeks predstavlja formalizirana standarde i pravila ponašanja kojima tvrtka dokazuje što očekuje od svojih namještenika. Kodeksom se potiče etično ponašanje te sprečava neetično ponašanje (Dibb, 1995.). Etički kodeks olakšava rješavanje etičkih problema i dilema koje se mogu pojaviti svakodnevno u djelatnostima. Kodeks se sastoji od općih smjernica za ostvarivanje ciljeva organizacije na moralno prihvatljiv način. Ponašanje uprave je vrlo važno. Sama uprava mora ustrajati na etičkim pravilima ponašanja na svim razinama te služiti kao primjer svim zaposlenicima. Zanemarivanje etičkih aspekata ugrožava dugoročni opstanak, rast i razvoj u poslovanju poduzeća.

Unutar tvrtke etički kodeks može pružiti legitiman razlog za kontrolu i nadzor, kontrola radi etike se čini prikladnijom u organizaciji od kontrole radi profita. Weaver (1993.) ipak primjećuje da etički kodeks može biti nepošten način stjecanja legitimiteta u očima dioničara. Cilj etičkog koda može biti i kontrola i reguliranje zaposlenika kako bi slijedili zakonske zahtjeve. Još jedan razloga za poduzeće, da imaju etički kodeks mogao bi biti: želja za upravljanjem specifičnih zahtjeva ili očekivanja dioničara kako bi postigli koristi ili kako bi izbjegli štetu poduzeću (Weaver 1993.).

Weaverov (1993.) sažetak pitanja koja su često dio etičkog kodeksa (tablica 1.) je podijeljen u šest područja. Ovo su opća pitanja koja se tiču etičkog kodeksa: priroda poduzeća, pitanja zaposlenika, općenita pitanja koja se odnose na etički kodeks, pravna pitanja, status poduzeća i postupci na tržištu te odgovorno poslovanje. Interna pitanja poduzeća, kao što su prava i odgovornost zaposlenika, pridobivaju sve veću

pažnju u usporedbi s vanjskim pitanjima poduzeća. Kada se priča o pitanjima u vezi s društvom ili zajednicom, politika se usredotočuje na doprinosu dobrotvornoj skrbi i brizi za okoliš ( Weaver,1993.).

*Tablica 1.: Sažetak pitanja koja su često dio etičkog kodeksa*

<p>1. Općenita pitanja koja se odnose na etički kodeks</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Svrha koda</li><li>✓ Kontekst koda, povijest koda i razvoj, potporni programi</li><li>✓ Povijest i tradicija poduzeća, tržišno/ društveni uvjeti</li><li>✓ Administracija etičkog kodeksa</li><li>✓ Upravljanje kodeksom ( poduzeće ili osobni interesi, etička načela, pravni zahtjevi)</li></ul>
<p>2. Priroda poduzeća</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Ciljevi poduzeća, misija, filozofija, stil upravljanja</li><li>✓ Odgovornost prema dioničarima</li><li>✓ Organizacijska struktura</li><li>✓ Karakter organizacijske komunikacije</li><li>✓ Praksa vođenja evidencije</li><li>✓ Tehnološka evidencija</li></ul>
<p>3. Pitanja zaposlenika</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Međusobna odgovornost poduzeća i zaposlenika</li><li>✓ Očekuje se samorazvoj</li><li>✓ Zdravlje zaposlenika; zlouporaba supstanci</li><li>✓ Uznemiravanje, zastrašivanje i sl.</li><li>✓ Prava zaposlenika (npr. Privatnost)</li><li>✓ Političke aktivnosti zaposlenika i kontakt s medijima</li><li>✓ Kvaliteta i sigurnost na radnom mjestu (npr. Pravila o pušenju)</li><li>✓ Sukobi interesa, nepotizam</li><li>✓ Standardi za ocjenjivanje plaća i naknada</li><li>✓ Korištenje opreme poduzeća, zaliha itd.</li><li>✓ Upotreba provjerljivih podataka</li><li>✓ Uporaba računalnih informacijskih sustava</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sigurnost i špijunaža</li> <li>✓ Odnosi s vladinim agencijama i dužnosnicima</li> <li>✓ Pravila o darovima, zabavi, putovanjima itd.</li> <li>✓ Mito</li> </ul>
<p>4. Pravna pitanja</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Poštivanje zakona (npr. nediskriminacija, OSHA itd.)</li> <li>✓ Izbjegavanje regulacije</li> </ul>
<p>5. Status poduzeća i postupci na tržištu</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reputacija tvrtke i integritet</li> <li>✓ Natjecanje</li> <li>✓ Politika kupnje, prodaje i pregovaranja</li> <li>✓ Sigurnost i kvaliteta proizvoda</li> <li>✓ Marketinške prakse, oglašavanje (npr. iskrenost)</li> </ul>
<p>6. Odgovornost prema društvu</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aktivnost u zajednici i dobrotvornim svrhama</li> <li>✓ Zaštita okoliša, upotreba energije, opasni otpad</li> <li>✓ Javna sigurnost i obrazovanje</li> <li>✓ Podrška ekonomskom i političkom sustavu ( npr. slobodna tržišta)</li> </ul>

*Izvor :Weaver, (1993.), Corporate codes of ethics: Purpose, process and content issues, str. 54.*

### **3.2. Načela etičkog kodeksa**

Načela predstavljaju temelj iz kojeg potječe sve ono što jest, predstavlja početak, prapočetak i princip Hrvatski jezični portal. Postupak je etičan ako je prihvatljiv kao univerzalno pravilo za svaku osobu u istim ili sličnim okolnostima (Bebek, Kolumbić. 2005.).

Kodeks se oblikuje uvođenjem načela i vrlina pomoću kojih se povezuju međunarodni obrasci ponašanja, djelovanja i surađivanja. Standardizacijom etičkog kodeksa u poslovanje utvrđuju se načela poslovnog ponašanja. Prije svega se ističe zaštita ljudskih prava koja je obuhvaćena deklaracijom o pravima čovjeka, odnosno (Bebek, Kolumbić, 2005, str. 197.) :

1. Pravo na samoodređenje koje uključuje djelovanje organizacije u skladu s organizacijskim uređenjem, strategijama, vizijom i misijom. Sadrži pravo na svjetonazor, pravo na privatnost, pravo na obrazovanje i izbor radnog mjesta.

2. Pravo na slobodu kao najbitniju stavku čovjeka uz pomoć koje se može odrediti cilj i smisao poslovnog djelovanja. To su pravo na govor i komunikaciju, pravo na jednakost u promjeni prava, pravo kretanja i izbora polja djelovanja te pravo na udruživanje.

3. Pravo na vlasništvo očituje se kao skup vlasničkih ovlasti vezanih uz jednostavnost, jednovrsnost i isključivost. Uključuje pravo na stjecanje, stvaranje, posjedovanje i pravo na razmjenu.

4. Pravo na život odnosi se na pravo na obitelj kao središnju i opću ljudsku društvenu zajednicu, pravo na fizičku sigurnost i minimalni standard te pravi na listu okolinu.

Formalne smjernice unutar poželjnog poslovnog ponašanja su neovisnost, lojalnost, profesionalnost i objektivnost (Bebek, Kolumbić, 2005., str. 240.).



## 4. OSNOVE MARKETINGA U SPORTU

### 4.1. Definiranje marketinga

Smisao marketinga je prepoznati potrebe i želje potrošača i ponuditi proizvode koji će im zadovoljiti potrebe. Definicija marketinga ima jako puno te ću nastavku napisati njih nekoliko:

„Marketing je društveni proces kojim – putem stvaranja i razmjene proizvoda i vrijednosti s drugima – pojedinci i grupe dobivaju ono što im je potrebno ili što žele(Kotler, 1988., str. 4.).“

„Marketing je osebujan način promišljanja i djelovanja pojedinaca, poslovnih grupa, poduzeća, korporacija, neprofitnih, poslovnih, i ostalih situacija, koje sudjeluju u razmjeni različitih vrijednosti (ideje, ljudi, institucije, klasična rova, znanje, informacije i sl.) na lokalnom, regionalnom, nacionalnom i globalnom tržištu (Hanžeković, 1992.).“

„Marketing je sustavno nastojanje da se određenim aktivnostima istovremeno zadovolje potrebe društva (kupaca), ali i proizvođača robe i usluga (prodavača) (Džeba, Serdušić, 1995, str.66.).“

Marketing se temelji na četiri koncepcije:

- Fokusiranje tržišta
- Orijehtacija na potrošača
- Koordinirani marketing
- Profitabilnost proizvoda.

Fokusiranje tržišta se podrazumijeva segmentacija tržišta, odabir ciljane tržišne skupine u koju će uložiti svoje marketing - napore te će ih nastojati zadovoljiti. Tu se posebno ističe osvajanje otvorenog prostora odnosno (engl. *nichemanship*), konkretnije fokusiranje na tržišni segmenat ili prostor koji još konkurencija nije osvojila.

Orijehtacija na potrošača znači da organizacija pokuša privući potrošača da kupi njihov proizvod ili uslugu te da pokuša od njega stvoriti stalnog, lojalnog i zadovoljnog

kupca. Koordinirani marketing stavlja u spregu sve poslovne funkcije i djelatnosti u svrhu ostvarivanja temeljnog marketing cilja, a to je orijentacija na potrošača. Profitabilnost proizvoda se odnosi na sposobnost ostvarivanja dobiti prodajom proizvoda.

## 4.2. Sportski marketing

Moderni sportski marketing započinje 1984. godine, u vrijeme Olimpijskih igara u Los Angelesu. Sponzorstvo postaje integralni dio marketinškog spleta mnogih kompanija, a ne samo tradicionalnih industrija (Howard, 1998.).

Sportski marketing definiran je kao proces (Parks, Zanger, 1990., str. 73.):

- Postignuća ciljeva organizacije pomoću koordiniranog seta aktivnosti
- Namicanje programa, proizvoda i usluga koje zadovoljavaju potrošačeve potrebe

„Marketing u sportu ili sportski marketing posebno je područje primjene koncepta marketinga na području sporta. Naravno, simbioza sporta i marketinga zahtijeva dublja objašnjenja interakcije socijalnih, ekonomskih, tehnoloških, političkih i psiholoških okolnosti (Bartoluci, 2003., str. 238.).“

„Sportski marketing kao poslovna koncepcija počiva na koncepciji potražnje za sportskim proizvodima i uslugama, koncepciji zadovoljenja te potražnje, koncepciji sportskog proizvoda, koncepciji razmjene, koncepciji sportskog tržišta, kao i koncepciji marketera, tj. sudionika u procesu primjene koncepcije marketinga (Bartoluci, 2003., str. 239.).“

„Sportski marketing se još definira kao proces koji povezuje proizvodnju sportskih proizvoda i usluga s njihovom potražnjom i konzumiranjem.“ Današnji sportski marketing uključuje marketing proizvoda i usluga, marketing samog sporta ili sportskog događaja te samih igrača. Neizostavno je je spomenuti elektroničke medije kao bitan element marketinga. U današnje vrijeme svi klubovi imaju vlastite internetske stranice i profile preko kojih komuniciraju s navijačima i potrošačima putem društvenih mreža (Bartoluci, 2003.).

### 4.3. Sportski marketinški splet

Marketinški splet je zaštitni znak za koncepciju marketinga i tržišnu usmjerenost poduzeća, korporacije i institucije (Hanžeković, 1988.). „Marketinški splet se definira kao kombinacija elemenata marketinga koja ostvaruje optimalne rezultate poslovanja nekog gospodarskog subjekta.“ Svaki element mora u cijelosti svoju zadaću ispuniti da bi mogli očekivati optimalne učinke za kupce, ali i za poslovnu organizaciju koja nastupa na tržištu. Elementi sportskog marketinškog spleta su isti kao i kod marketinga svake druge djelatnosti. Oni sadrže: proizvod i uslugu, cijene sportskih proizvoda i usluga, distribuciju sportskih proizvoda i usluga i promociju sportskih proizvoda i usluga (Bartoluci, 2003.).

#### 4.3.1. Sportski proizvod

Proizvod je sve što zadovoljava potrebu ili želju kupca odnosno potrošača te je napravljen u tu svrhu (Mihai, 2013.). Svaki proizvod ima svoje specifičnosti koje ga razlikuju od drugih. Tako i sportski proizvod ima niz karakteristika koje značajno utječu na marketinšku strategiju i određene instrumente koji se koriste za privlačenje i zadovoljavanje potražnje (Constantinescu, 2011.).

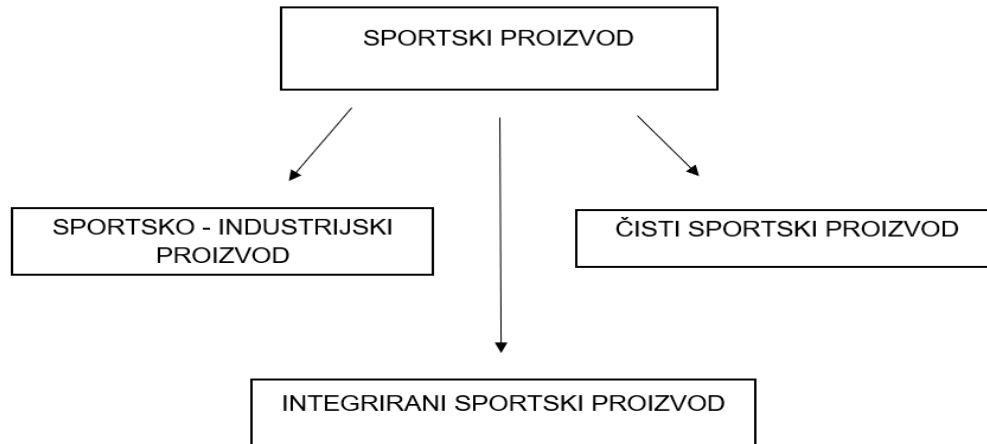
Sportski proizvod se prema Smithu (2008.) koristi na više načina, a to su:

- ✓ Fizičko dobro ili roba
- ✓ Usluga
- ✓ Ideja
- ✓ Kombinacija svega navedenog

Tako u sportskoj industriji kao primjer fizičkog proizvoda mogu se navesti teniski reketi, košarkaške cipele, nogometni dresovi i sl. Postoje i proizvodi koji se ne koriste isključivo za sport, ali su di sportske kulture ili iskustva kao što su : kape, šalovi, satovi, torbe, sunčane naočale ili krema za sunčanje. Sportski proizvod je skup opipljivog i neopipljivog. Opipljivi dio je sam po sebi jasan dok od neopipljivog djela proizvod nudi

zabavu, zdravlje i socijalno uključivanje. Dok sportske usluge nisu opipljive i najčešći primjeri usluga su fitness usluge i rekreacija, trening ili fizioterapija (Smith 2008.).

*Slika 2.: Osnovna podjela sportskog proizvoda*



*Izvor: Bartoluci M. (2003.) Ekonomika i menadžment sporta, str. 246*

Sportski proizvod (slika 2.) se dijeli na sportsko - industrijski proizvod, čisti proizvod i integrirani proizvod.

Sportsko – industrijski proizvodi su proizvodi industrijskog porijekla, tj. to su interdisciplinarni proizvodi sporta i komplementarnih djelatnosti. Za svoj razvoj mogu zahvaliti povećanju uloge sporta u gospodarstvu jer bez toga ti proizvodi ne bi zaživjeli. Ulogu imaju i sami sportaši koji svojim savjetima i sugestijama unaprjeđuju kvalitetu ovih proizvoda, te ujedno potiču i razvijaju kreativnost onih koji sudjeluju u razvoju proizvoda. Proizvodi se mogu skladištiti s obzirom na svoju opipljivost, heterogenost, pojavnost i fluktuaciju. Ti proizvodi imaju jednu važnu značajku, a to je marka sportski proizvodi prepoznatljivi na svjetskom tržištu. Proizvođači sportsko – industrijskih proizvoda vode brigu o oznaci proizvoda, dizajnu, kvalitetu, politici razvoja, zaštiti i korisničkom pravu (Bartoluci, 2003.).

Čisti sportski proizvod čine raznovrsni programi s primjenom u sportu, a isključivo je rezultat sporta kao djelatnosti. Vrstu nematerijalnog sportskog proizvoda naziva se čisti sportski proizvod jer je isključivo rezultat sporta kao djelatnosti i jer nema nematerijalne prirode odnosno usluge. Čiste sportske proizvode koje susrećemo na tržištu trošimo ih jednokratno i u cijelosti jer ih nije moguće skladištiti. Osnovna podjela

čistih sportskih proizvoda je prema području znanosti i edukacije u sportu, natjecateljskih sportova, sportske rekreacije i sport invalida.

Integrirani sportski proizvod je korištenje nekog proizvoda ili djelatnosti koje je prethodno uvjetovano nekim sportskim proizvodom. Integriranje sportskog proizvoda može biti jednostavno ili složeno. Primjer jednostavnog proizvoda je najam sportske opreme, rekvizita i slično, usluge podučavanja i vježbanja. Primjer složenog proizvoda su skijaški turistički aranžmani, rafting, aktivni odmori, praćenje olimpijskih, svjetskih i europskih natjecanja (Bartoluci, 2003.).

#### 4.3.2 Cijena sportskih proizvoda

Cijena je čimbenik sportskog marketing miksa koji je najlakše uočljiv i koji karakterizira fleksibilnost. Važan je signal kako za potrošače tako i za proizvođače u tržišnom sustavu. Za mnoge proizvode je potražnja osjetljiva na cijenu, osobito tamo gdje je jaka konkurencija (Torkildsen, 2012.). Bitno je da su svaki proizvod ili usluga ponuđeni po cijeni koja čini cjelokupni marketinški splet privlačnim za potrošače i koja omogućava buduću dobit organizacije (Kriemadis, Terzoudis, 2007.). Cijene su važan signal za potrošače koji cijenu percipiraju kao pokazatelj kvalitete.

Prema Mihai (2013.) sportske organizacije često mijenjanju svoje cijene kako bi privukle različite skupine potrošača. Sportske organizacije mijenjaju svoje cijene kako bi se prilagodile tržišnom okruženju ili s obzirom na uspješnost ekipe.

Prema Mullinu et al. (2007.) cijena je važan dio marketing miksa iz nekoliko razloga:

- ✓ Cijene se brzo mijenjaju
- ✓ U nekim tržištima cijena je jedan od najdjelotvornijih alata
- ✓ Cijena je vidljiva, promjene se lako uoče
- ✓ Cijena je uvijek prisutna u svijesti potrošača.

Marketinški stručnjaci moraju prepoznati za koje je elemente proizvoda potrebno odrediti cijene. U sportu to uključuje:

- ✓ Proizvode (sportska oprema)
- ✓ Ulaznice
- ✓ Članarine
- ✓ Koncesije
- ✓ korištenje entiteta ustanove ( mjesta, oglasni prostor, znakovlje)
- ✓ Informacije (Časopisi, preplate i sl.)
- ✓ medijska prava (korištenja loga, fotografija).

Određivanje cijene ne utječe samo na profitabilnost već daje snažnu poruku potrošaču o samoj marki. Primjer može biti različite cijene ulaznice za nogometnu utakmicu . Potrošač za skuplju kartu očekuje veću kvaliteti, uslugu, bolje i udobnije mjesto za sjedenje, zaštitu od lošeg vremena, kvalitetnu hranu i piće itd. Dok za jeftiniju ulaznicu očekivanja su puno manja, pa tako potrošač očekuje prosječno mjesto za sjedenje, izloženost lošem vremenu i sl. Razlika u cijeni je jedan od glavnih simbola koji predstavlja potrošačeva očekivanja. Što je veća razlika u cijeni, potrošač očekuje i veću razliku u cijeni (Smith, 2008.).

#### 4.3.3. Distribucija sportskih proizvoda

Distribucija se odnosi na osiguravanje dostupnosti proizvoda ili usluga na tržištu. Ona je konačni kontakt s potrošačima. Kod ponude usluge u sportu proizvod je često usmjeren na određene vrste objekata što zahtjeva da potrošač mora posjetiti objekt odnosno prodajno mjesto (Mihai, 2013.).

Distribucija je opće prihvaćeni termin za više privrednih aktivnosti koje će osigurati protok robe ili usluga od proizvođača do korisnika, a to vrijedi i za sportski proizvod. Distribucija se odnosi kako i gdje potrošači mogu pristupiti ili kupiti sportski proizvod ili uslugu. Distribucija je transport proizvoda od proizvođača ili sportske organizacije do potrošača (Smith 2008.).

Distribuciju se može podijeliti na dva osnovna područja (tablica 2.), a to su kanali distribucije i fizička distribucija.

Tablica 2.: Dva osnovna područja distribucije

Kanali distribucije	Fizička distribucija
<p>→ skup institucija koje obavljaju sve funkcije koje se koriste u kretanju proizvoda i njegova vlasništva od proizvodnje do potrošnje</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- izbor putova prodaje ovisi o: odlukama, razinama, broju i sustavu kanala, vrsti posrednika i njihovim uvjetima i odgovornostima</li> <li>- razina kanala govori koliko se posrednika pojavljuje u putu prodaje (posrednici)</li> <li>- zadaci posrednika su: prikupljanje, satiranje, raspoređivanje i disperzija proizvoda prema potencijalnim i stvarnim potrošačima ili obrnuto</li> <li>- broj posrednika ovisi o izboru kompanije za intenzivnu, selektivnu i ekskluzivnu distribuciju</li> <li>- intenzivna = što veći broj prodajnih mjesta bez neke posebne selekcije</li> <li>- selektivna distribucija se opredjeljuje na određeni broj prodajnih mjesta prema nekom određenom kriteriju</li> <li>- ekskluzivna distribucija svojevrijedno se odlučuje na ograničeni broj posrednika, distributerima se daje ekskluzivno pravo na prodaju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vrijedi za sportsko – industrijske proizvode i čine je fizički tokovi robe i uz nju vezane radnje</li> <li>- uključuje planiranje, organizaciju i kontrolu toka robe</li> <li>- vezana je uz fizičku distribuciju, obradu narudžbi, skladištenje, rukovanje robom, nadzor, upravljanje zalihama i prijevoz te uspješno poslovanje kompanije</li> <li>- usko je vezana odlukama o investicijama, nabavi i prodaji, tj. poslovnoj politici kompanije, koja organizacijom fizičke distribucije upravlja cijenama proizvoda, a samim time predstavlja konkurentnost i uspjeh na tržištu</li> </ul>

Izvor: Bartoluci M. (2003.) *Ekonomika i menadžment u sportu*, strana 253

#### 4.3.4. Promocija sportskih proizvoda

Promocija se može definirati kao komunikaciju s potrošačima. Svrha promocije je stvaranje svijesti o prilikama koje pruža proizvođač, te pokušaj privlačenja i uvjeravanja potrošača da kupe točno određeni proizvod ili uslugu. Na taj se način upoznaje potrošač s proizvodom te se može poboljšati i odnos s potrošačima (Torkildsen, 2012.).

Prema Mihai (2013.) promociju može se podijeliti na:

- ✓ Informativnu → obavještavanje potencijalnih potrošača o proizvodu
- ✓ Podsjećajna → podsjećanje potrošača o koristima proizvoda
- ✓ Nagovaračka → uvjeravanje potrošača da je proizvod baš ono što im treba.

Funkcije promocije proizvoda promatra se pod akronimom AIDA, što znači:

- ✓ Pozornost – attention → privlačenje
- ✓ Interes – interest → stvaranje interesa
- ✓ Želja – desire → poticanje želje
- ✓ Akcija – action → kupnja ili konzumiranje.

Cilj promocije je potaknuti potrošača da razvije mišljenje o sportskom proizvodu, koji se uklapa u strategiju pozicioniranja i onda stimulirati potrošača da proba proizvod. Promocija se usredotočuje na prodaju proizvoda (Smith, 2008.).

Strategija promocije je korištenje četiri elementa spleta promocijskih aktivnosti:

- ✓ Oglašavanje
- ✓ Osobna prodaja
- ✓ Unapređenje prodaje
- ✓ Odnosi s javnošću.

Oglašavanje je vrsta jednosmjerne komunikacije te sportska organizacija mora platiti nekom drugom da oglasi svoj proizvod, marku ili organizaciju. Jako mali broj sportskih organizacija koristi ovaj način promocije jer je skup. Primjeri oglašavanja mogu biti: televizijski oglasi, oglasi u novinama i časopisima, plakati, Internet oglašavanje itd. (Smith, 2008.).



Osobna prodaja je komunikacija jedan – na - jedan između potrošača i prodavača te može uključivati kontakt putem telefona, SMS-a ili interneta. Cilj osobne prodaje je izgradnja odnosa i povjerenja s potrošačem te kako bi zauzeo određen stav za marku ili proizvod, te da bi probao ili kupio proizvod. Osobna prodaja ima dva oblika koja se najčešće koriste u sportskoj industriji a to su: sponzorstvo i preporuke (Smith, 2008.).

Unapređenje prodaje obično daju potrošačima poticaj za kupnju sportskog proizvoda. Unapređenje prodaje koristi kratkoročne programe da bi povećali prodaju, a primjeri tih programa su često besplatni uzorci, nagrade, kupiš dva dobiješ jedan i sl. Ukoliko se želi postići različite promocijske ciljeve potrebno je unapređenje prodaje. Promocijski ciljevi koji mogu pomoći su: poticanje lojalnih potrošača na češću kupnju, poticanje potrošača na promjenu kupnje određenog proizvoda ili marke (Smith, 2008.).

Odnosi s javnošću se razlikuju od ostalih oblika promocije zato što su besplatni za sportsku organizaciju. Primjeri su objave sportskih rezultata na internetu, tiskovne konferencije, članci u novinama, intervjui i sl. Imati dobre odnose s javnošću je vrlo važno za sportske organizacije jer služi za izgradnju dobrog imidža te stvara dobar odnos s lokalnom zajednicom, navijačima, s različitim interesnim skupinama.

#### **4.4. Sponzorstvo u sportskom marketingu**

Sponzorstvo predstavlja najjaču vezu sporta s gospodarskim djelatnostima zasnovanim na obostranim interesima. Sponzorstvo je dio marketinga kojemu je zadaća ispunjavanje poslovnih i sportskih ciljeva (Bartoluci, 2003.).

Sponzorstvo je jedan od najčešćih izvora financiranja te sponzori vrlo rado daju novčana sredstva jer time povećavaju vlastitu prepoznatljivost i povećavaju prodaju. Druga opcija je da sponzor ponudi besplatna dobra ili usluge, očekujući korist na kraju (Wagen, Carlos, 2008.).

Sponzoriranjem sportskog događaja, kluba, sportaša i slično u novčanom ili nekom drugom obliku, pomaže se u ostvarivanju sportskog rezultata dok sponzor vrši putem njih, najbolju promidžbu svojih proizvoda i usluga. Zbog zajedničkog ekonomskog interesa sponzora i sportske organizacije, sponzorstvo je danas postalo

glavni način financiranja vrhunskog sporta. Sponzorstvo ima veliki značaj i u organiziranju i financiranju velikih sportskih priredbi kao što su zimske i ljetne olimpijske igre, europska i svjetska natjecanja u raznim sportovima i mediteranske igre (Bartoluci, 2003.).

Tradicionalno se u marketingu na sponzorstvo gledalo kao potkategorija osobne prodaje, zato što uključuje osobni kontakt između sponzora i sportske organizacije. Prema Smithu (2008) sponzorstvo spada u samostalnu varijablu odnosno jednako vrijednim dijelom marketinškog miksa. Međunarodan trgovačka komora je definirala sponzorstvo kao bilo koji komercijalni odnos kojim sponzor, za obostranu korist, ugovorno pruža financijsku ili neku drugu podršku kako bi se uspostavila veza između sponzorovog imidža, marke ili proizvoda s nosiocem sponzorskih prava u zamjenu za unaprijed dogovoreni koristi (Ventturelli, et al., 2013.).

Sponzorske aktivnosti su integrirane kroz čitav splet marketinških i promocijskih aktivnosti. Tako sponzorski odnos može uključivati (Mullin et al., 2007.):

- ✓ Pravo korištenja loga, imena i zaštitnog znaka
- ✓ Pravo na promociju i povezivanje s proizvodom i uslugom
- ✓ Pravo povezivanja s određenim događanjem ili mjestom
- ✓ Prava upravljanja klubom najčešće članstvo u upravnom odboru i sl.
- ✓ Pravo na provođenje promotivnih aktivnosti kao što su oglašivačke kampanje.

U današnjem sportu sponzori se bore kako bi njihove marke bile što uočljivije na stadionima i TV prijenosu te se to itekako može primijetiti na ulazu u stadion, reklame oko stadiona, kopačkama i dresovima i sl. Sponzori na dresu se dijele u dvije skupine proizvođač te tvrtke sponzori. Najpoznatiji proizvođači dresova su Nike, Adidas, Puma, Macron, New Balance itd. Tako se za primjer može uzeti novo potpisani ugovor u Engleskoj, Manchester City je potpisao desetogodišnji ugovor s pumom vrijedan 650 milijuna funti. Susjedni klub Manchester United i dalje ima najunosniji ugovor s Adidasom vrijedan 750 milijuna funti potpisan isto na deset godina. Tvrtke sponzori su kompanije koje surađuju s klubovima te obično svoju marku ili logo stavljaju na različitim pozicijama na dresu, što više plate to je bolja pozicija i veličina. Real Madrid je obnovio ugovor s Fly Emirates na rekordnih 70 milijuna eura po sezoni dok njihovi najveći rivali FC Barcelona ima ugovor s Japanskom Internet kompanijom Rakuten na 55 milijuna eura po sezoni.

## 5.HNK HAJDUK SPLIT

### 5.1. Povijest nogometnog kluba Hajduk Split

Hrvatski nogometni klub Hajduk Split je službeno osnovan 13. veljače 1911. godine odobrenjem Carskog namjesništva u Zadru. Fabijan Kaliterna, Vjekoslav Ivanišević, Lucijan Stelle i Ivan Šakić sve redom Splićani i praški studenti su se dosjetili osnovati klub te im je pomagao Vladimir Šore i profesor Josip Barač koji je klubu nadjenao ime, koje dan danas s ponosom nosi.

„Upali ste nepozvani, bez kucanja, popit pravih Hajduka. Neka vam je to ime! Kao što znate, a to smo vas u školi učili, ta riječ označava u našem narodu, u našoj legendi, sve što je najljepše – junaštvo, čojstvo, poštenje, drugarstvo. Prkos moćnome, zaštitu slabome. Klub neka se Hajduk zove!“ Slavne su rečenice profesora Barača koje su udarile temelje današnjeg Hajduka. Hajduk je imao burnu povijest, kada bih jednom riječju morao opisati kako je Hajduk danas stabilan klub te kako je preživio sve udare državnih vlasti, politika i diktatora, bila bi definitivno inat.

Hajduk je teoretski mogao biti osnovan tri godine prije da nije bilo inata, naime, austrougarsko namjesništvo nije dopuštalo hrvatska obilježja na zastavi i grbu te su inzistirali da Hajduk bude registriran pod Austrijskim nogometnim savezom dok je Hajduk htio pod Češkim, u znak privrženosti slavenskim prijateljskoj naciji. Upravo već spomenute 1911. godine, nakon tri godine pregovora, Hajduk je registriran pri Češkom nogometnom savezu, osnovan kao Hrvatski nogometni klub. Zabranjeno im je bilo i dalje isticati hrvatska obilježja iako su se lukavo dosjetili na crveno - plavo zastavi upisati po sredini bijelim slovima Hajduk, dok originalni grb zbog inata nisu nosili na dresovima sve do 1940. godine.

Prva službena utakmica Hajduka pokazala je naravno dozu inata i da Hajduku neće nedostajati izazova. Naime, u Splitu 1911. godine vlada politički sukob između hrvatskih narodnjaka i talijanski autonomaša. Autonomaše je financirala Austrija te im je bio jedini cilj odvojiti Split i Dalmaciju od hrvatske nacionalne svijesti. Autonomaši u Splitu imaju svoje kavane, čitaonicu i sl., pa su tako i osnovali nogometni klub Calcio i dogovorili utakmicu s Hajdukom. Utakmicu je pratilo 3 000 ljudi na improviziranom

igralištu te je Hajduk pobijedio 9:0. Hajduk je nakon te utakmice munjevito napredovao, a Split se je ujedinio.

U doba između dva rata Hajduk je postao jedan od nogometnih velikana Europe. Počeli su prvi derbiji s tadašnjim Građanski današnji Dinamo, strani novinari u Pragu su mu nadjenuli nadimak „Majstori s mora“ kada je deseterica hajdukovih igrača igrala za tadašnju reprezentaciju Kraljevine SHS. Hajduk je dokazao 1926. godine da je avangarda kada je Ivo Tijardović napisao operetu „Kraljica lopte“ i tako je Hajduk postao jedini klub na svijetu s svojom operetom. Još vrijedi napomenuti da je Hajduk jedan od rijetkih klubova kada bi gostovao u fašističkoj Italiji ili nacističkoj Njemački odbio pozdraviti publiku dizanjem desnice u zrak tj. fašistički pozdrav. Na Hajduk se vršio strašan pritisak da se izbjegne politički skandal ali Hajduk nikada nije pokleknuo.

1941. godine Dalmacija je pala u ruke talijanskim okupatorima te njezin manji dio pod Nezavisnu Republiku Hrvatsku. Split su okupirali Talijani te je počela represija na Hajduk da postane talijanski. Fašisti su im obećavali ulazak u tadašnju talijansku ligu A, putovanja avionom na sve gostujuće prvenstvene utakmice, izgradnju novog stadiona, pozamašne novčane nagrade igračima i upravi, a zauzvrat Hajduk je morao promijeniti ime u A.C. Spalato. Eterović (1989.) piše da je ponuda bila velikodušna za to doba, uslijedio je izvanredni sastanak uprave i uslijedio odgovor : „ Na izvanrednom sastanku Uprave pred nama je bio prijedlog fašista da Hajduk promijeni ime u A.C. Spalato. Rasprava nije dugo trajala. Bez i jednog glasa protiv ili suzdržanog donesena je odluka da se beskompromisno odbije zahtjev talijanskih okupatora. Istodobno je odlučeno, opet jednoglasno, da u uvjetima okupacije i nasilja nad stanovništvom Splita mora prestati svaka aktivnost miljenika Hajduka, koji upravo navršava trideset godina svojeg plodnog djelovanja.“ Na sastanku se još jednom pokazao dalmatinski inat, Hajduk službeno nije bio ugašen ali je prestao s aktivnošću dok se dobar dio igrača uključio u antifašističku borbu. Dvije godine kasnije Hajduku stiže ponuda za igranje u ligi NDH-a, no Hajduk odbija nakon Mussolinija i Pavelića.

1944. godine odlučili su obnoviti djelovanje pod imenom športsko Hrvatski klub Hajduk, nešto kasnije Hajduk NOVJ, te se seli na oslobođeni otok Vis gdje im odaje počast Randolph Churchill, Winstonow sin. Život na Visu Hajdukovim igračima je bio organiziran po principu vojne jedinice, nije bilo privilegija, bili su naoružani a posebno je bilo predviđeno vrijeme za trening (Kucić,2014.). Hajduk je s Visa otpočeo turneju

po Mediteranu te se posebno izdvaja utakmica u Bariju pred 40 000 gledatelja protiv sastava britanske armije, to je i ujedno najposjećeniji sportski događaj tijekom ratnih godina.

Po završetkom rata Hajduk se našao na još jedno iskušenju, dobio je nemoralnu ponudu od novog diktatora Josipa Broza Tita, da se preseli u Beograd i postane narodni klub Jugoslavenske vojske. Privilegije koje bi imali u novoj komunističkoj zemlji su bile nezamislive, pogotovo nakon promoviranja antifašizma i borbe protiv fašizma godinama unatrag. No, Dalmatinci su tvrdoglavi, pa je Josip Broz dobio treću povijesnu klupsku odbijenicu, još jednom je Hajduk ostao vjeran svom identitetu i podneblju. Hajduku nisu trebale nikakve privilegije. Već 1950. godine sa podrškom tek osnovane najstarije navijačke skupine u Europi „Torcida“, Hajduk na Starom placu pobjeđuje Crvenu Zvezdu rezultatom 2:1 i osvaja povijesnu titulu bez poraza.

Sedamdesete i osamdesete su bile nogometne uspješne za Hajduk, osvojeno je dosta titula i kupova, ostavili su značajan trag u Europi no o tom djelu ću više pisati u nastavku rada. Tih godina izgrađena je veličanstvena betonska konstrukcija koja spada za to doba u vrh arhitektonskih objekata, gradski stadion Poljud gdje dan danas Hajduk igra. Napomenuo bih kako je tih godina opet Hajduk bio jedinstven među nogometnim klubovima te je dobio svoju TV seriju velikog hrvatskog književnika i televizijskog režisera „Velo Misto“.

Politička povijest se nastavlja 1990. godine kada su igrači na Australskoj turneji samovoljno skinuli tadašnji grb, te vratili izvorni grb s šahovnicom. Kraj jedne ere se mogao osjetiti 26. rujna, 1990. godine, kada je prekinut derbi između Hajduka i Partizana koja nikada nije odigrana. Torcida je upala i juriša prema centru terena, a igrači i suci bježe prema svlačionici. Dio Torcida skandira „Skinite zastavu“, pozdravljen pljeskom većeg dijela gledališta, grupa navijača skida službenu zastavu SFRJ te je pale i dižu ponovno na jarbol. Paljenje zastave je popraćeno uz pjesmu „A sad adio“, dok dio gledalaca po terenu nose zastave Republike Hrvatske i fotografiju dr. Franja Tuđmana (Lalić, 2011.).

Danas, Hajduk je predvodnik u borbi protiv nepravilnosti Hrvatskoj nogometnoj lizi i korupciji unutar Hrvatskog nogometnog saveza.

Što se tiče najvećih nogometnih uspjeha Hajduk je osvojio 18 državnih prvenstava, 14 naslova Splitskog podsaveza, 15 nacionalnih kupova, 6 Hrvatskih

superkupova te mogu još spomenuti Europske uspjehe gdje je tri puta igrao četvrtfinale Lige prvaka te polufinale i četvrt finale Kup UEFA.

## 5.2. Opći podaci HNK Hajduk Split

Hajduk je prvi sportski klub u hrvatskoj koji se preoblikovao u športsko dioničko društvo. Na osnivačkoj skupštini 2008. godine pojavile se oko 400 dioničara, od nešto više od 6 000 koliko ih je upisalo dionice. Preoblikovanje je zapravo bilo spas u zadnji čas, jer je klub bio u dugovanju od 300 milijuna kuna. Preoblikovanjem je država je dug pretvorila u dionice te su dionice predane gradu Splitu, koji postaje novi većinski vlasnik s 56% dionica. Kasnije je tvrtka Tommy povećala svoj udio u vlasničkoj strukturi tako što je otkupljivala dionice od manjih dioničara. Sporazumom 2016. godine su predali sve svoje dionice udruzi Naš Hajduk, te struktura vlasništva (tablica 3.) nakon toga događaja izgleda ovako:

*Tablica 3.: Struktura vlasništva za 2018. i 2017. godinu*

Dioničari	Struktura vlasništva %	
	2018.	2017.
GRAD - SPLIT	65,92%	56,10%
UDRUGA NAŠ HAJDUK	24,53%	24,53%
CERP,REPUBLIKA HRVATSKA	-	9,82%
OSTALI(dioničari sa učešćem ispod 2%)	9,55%	9,55%
<b>Ukupno</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Izvor Hajduk.hr : <https://hajduk.hr/pdf/financijsko-izvjesce-2018-hns/3397>

Klubom upravljaju tri glavna tijela: glavna skupština, nadzorni odbor, upravni odbor. Predsjednik glavne skupštine je Vinko Radovani, predsjednik nadzornog odbora Benjamin Perasović, dopredsjednik upravnog odbora je Lukša Jakobušić i predsjednik Marin Brbić.

Svaki sportski klub ima svoj imidž ili simbole po kojima su prepoznatljivi a jedni od najbitnijih su grb, dres i stadion:

- Grb

Hajdukov grb (slika 3.) se sastoji od hrvatske šahovnice u sredini kruga, sve ukupno 25 crveno bijelih polja. Krug je obrubljen s plavom vrpcom, te na svakoj strani po dvije okomite bijele crte, o njima nema nigdje službeno značenje samo nagađanja. Iznad šahovnice je natpis Hajduk, a ispod Split.

*Slika 3.: Grb Hajduka*



Izvor: Hajduk.hr : <https://hajduk.hr/klub/grb> (preuzeto: 24. kolovoza 2019.)

- Dres

Hajduk je svoju prvu utakmicu odigrao u dresu s kombiniranim crveno - bijelim okomitim prugama što je simboliziralo boje hrvatskog grba. Nakon toga prevladava bijela boja, a glavni dres se sastoji od bijele majice te plavih hlača i čarapa ta kombinacija simbolizira bijelo jedro na plavom moru. Bijela je boja postala simbol kluba te je Hajduk zbog toga dobio popularan nadimak „Bili“. Dok pričuvni dres se sastoji od crveno - plave majice s okomitim ili vodoravnim prugama, plavih hlača i čarapa, koje simboliziraju hrvatsku zastavu.

U novoj sezoni su predstavljeni novi retro dresovi (slika 4.), inspirirani na neke slavne godine kluba. Pa tako gostujući, odnosno drugi Hajdukov dres je napravljen po uzoru na dres iz 1971. godine. Doke je treći dres inspiriran počecima kluba, preciznije, 1912. godinom. Tih godina momčad je igrala u ljubičastim majicama i bijelim hlačama, može se kazati da se radi o dresovima boje lavande, jednog od prepoznatljivih simbola Mediterana.

*Slika 4.: Dresovi za sezonu 2019/2020*



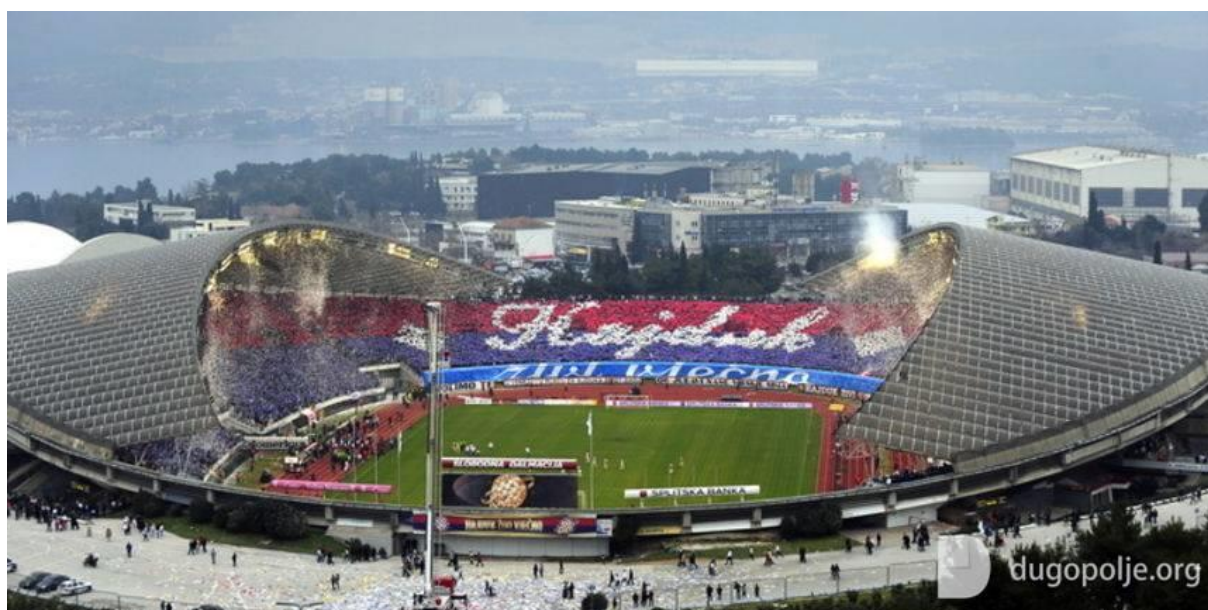
Izvor: Hajduk.hr : <https://shop.hajduk.hr/dres> (preuzeto: 24. kolovoza 2019.)

- Stadion

Hajduk je igrao 68 godina na Starom Placu te je odigrao 3138 utakmica na istom. Split je dobio organizaciju Mediteranskih igara i tim povodom se započela gradnja sadašnjeg stadiona. Stadion je izgrađen 1979. godine u prelijepom dijelu grada, Poljud (slika 5.) po kojem je i sam stadion dobio ime. Remek djelo Borisa Magaša, sagrađeno je u dvije godine. Stadion je u obliku školjke, danas Poljud ima 35 000 sjedećih mjesta dok je zabilježeno 65 000 ljudi na utakmici protiv Dinama 1982. godine, no tada nije bilo stolica na tribinama.



Slika 5.: Poljud



Izvor: Hajduk.hr : <https://hajduk.hr/album/rodendanska-utakmica-hajduk-slavia-0-2/257> (preuzeto: 24.kolovoza 2019.)

### 5.3. Marketing u HNK Hajduk Split

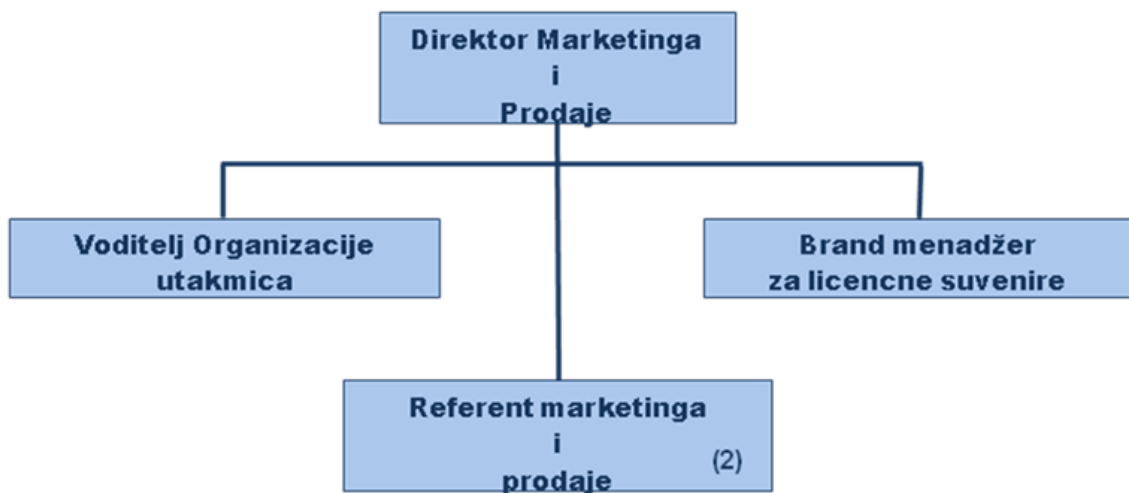
Preoblikovanjem 2008. godine iz udruge u sportsko dioničko društvo Hajduk je dobio novu priliku za stabilno poslovanje. Nažalost, vođen upravama postavljenim od političkih opcija dolazi do ruba stečaja. U trenutcima kada je gubitak iznosio 100 milijuna kuna, ekonomski i sportski nestabilan, politika više nije vidjela korist od njega te polako napušta klub. U tim trenutcima članovi Kluba Navijača Torcida su započeli projekt „Naš Hajduk“. Nedugo nakon toga potpisan je ugovor između Grada Splita, većinskog vlasnika i udruge „Naš Hajduk“ u kojem članovi udruge imaju pravo demokratski izabrati sedam članova nadzornog odbora Hajduka, odnosno omogućiti da Hajduk funkcionira po članskom modelu. Pošto godinama prije marketinga skoro pa da nije postojao za primjer rada uzet će se ovaj događaj kao preporod Hajduka te njegovog marketinga.

Pred cijelom upravom Hajduka pa takom i novim marketinškim odjelom načelu s novim voditeljem Aljošom Bašićem, bio je težak put dovest klub u stabilnu financijsku situaciju jer svakih mjesec dana je dolazila nova tužba, dugogodišnje ne isplate plaća igračima, trenerima ili djelatnicima kluba. U takvoj situaciji, voditelju je bilo poprilično

teško pridobiti nove sponzore što je bilo i za očekivati pogotovo jer se nije znalo hoće li klub uopće dobiti licencu za igranje u Hrvatskoj nogometnoj ligi. Najgore od svega, sponzore se dobivalo tako što bi politički vrh naredio tvrtkama da budu sponzor, te je nakon toga Hajduk trebao tražiti zdrave kooperante koji će zadovoljiti klub te najvažnije navijače.

Sljedeći potezi su bili reorganizaciju marketinškog odjela, povećati prihode od prodaje, povećati prodaju na utakmicama te pokušati s minimalno novca podignuti klupski brand. Novi odjel (slika 6.) je brojio pet djelatnika te se dijelio na direktora marketinga i prodaje, voditelj organizacije utakmica, brand menadžer za licencne suvenire i referent marketinga i prodaje.

Slika 6.: Odjel marketinga i prodaje



Izvor: Split.hr: [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache: BZBlE L7ZQ QJ:www.split. \(preuzeto: 26. kolovoza 2019.\)](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache: BZBlE L7ZQ QJ:www.split. (preuzeto: 26. kolovoza 2019.))

U roku dvije godine marketing je bilježio 30% proračuna kluba, Hajduk je nizu godina predstavio jako puno proizvoda s markom i službenih klupskih proizvoda kao na primjer: grickalice, jogurti, sunčane naočale, japanki, obuče, keramičke pločice i boje za zidove te mnoge druge proizvode. Te su veliki pomak u prodaju svih tih proizvoda poboljšanjem mrežne stranice i otvaranje trgovine za obožavatelje na stadionu i na još nekoliko lokacija u Splitu.

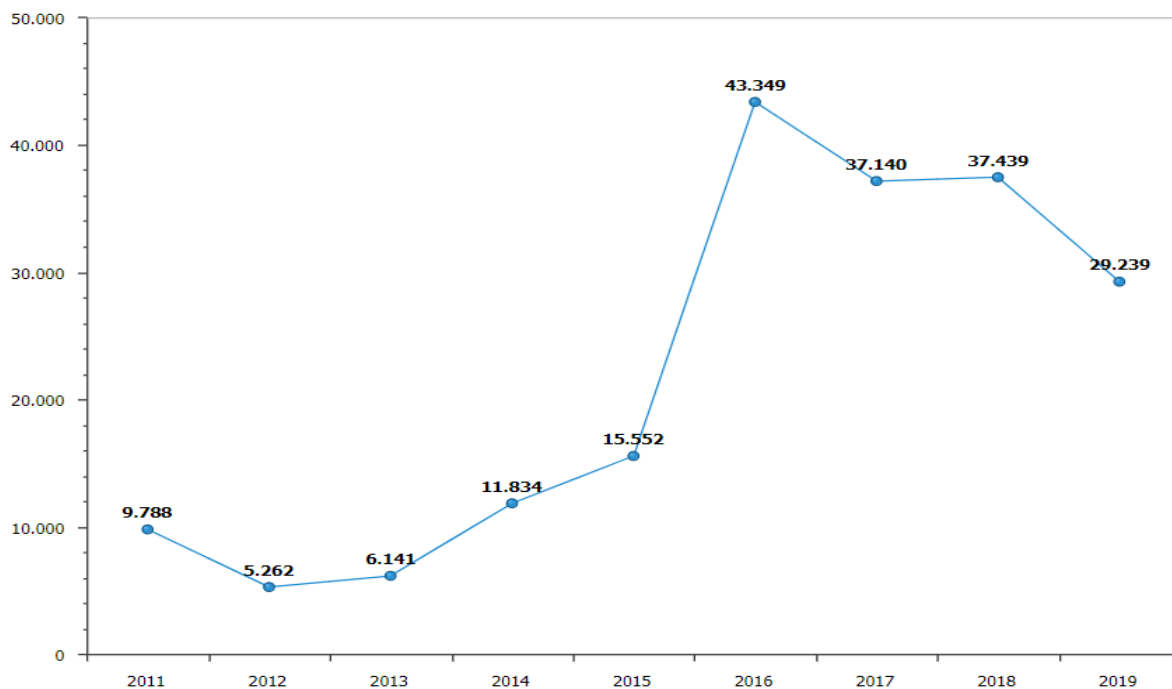
- Članski model

Članski model upravljanja u Hajduku je zaživio 2011. godine, Funkcionira na način da punoljetni članovi uplate godišnju članarinu od 100 kuna dok maloljetni od 50 kuna, moguće se voditi pod udrugom Naš Hajduk ili izabrati neko od Društva prijatelja Hajduka. Članarina ide direktno na račun kluba i vodi se kao pozajmica klubu koje će se kasnije pretvoriti u dionice. Članovi imaju pravo birati nadzorni odbor 7 od 9 članova, koji kasnije mora odobriti sve bitne odluke upravnog odbora, sportskog direktora i trenera. Članovi se ne miješaju u poslovanje kluba ali im je omogućeno demokratski birati ljude koji će ih predstavljati.

Članski model upravljanja je najviše zastupljen u Njemačkoj zatim u Španjolskoj. U Njemačkoj je na snazi pravilo „50+1“, što znači da se nogometni klubovi jedino mogu natjecati u Bundesligi ako članovi imaju 51% glasačke moći, iako jedan vlasnik može kupiti većinski paket dionica. Najpoznatiji klubovi u su Bayern München koji ima preko 220 000 članova te Borussia Dortmund s preko 80 000 članova. Članski model Hajduka dosta podsjeća na Španjolski model poznatiji pod nazivom „socios model“. Punoljetni članovi imaju pravo da glasaju na izborima za klupsku upravu, najveća razlika je što nije moguće kupovati dionice kluba. Klubovi koji funkcioniraju na ovaj način su Real Madrid, Barcelona, Osasuna i Athletic Bilbao.

Udruga „Naš Hajduk“ zajedno s članskim modelom u sezoni 2015./2016. doživljavaju renesansno doba, raznim akcijama su potakli ogroman porast članova (slika 7.) te je prodano oko 4600 preplata. Taj podatak je uvelike utjecao na pozitivnu bilancu kluba s obzirom da je godišnja članarina 100 kuna koja ide direktno na račun kluba, te je minimalna godišnja preplata 440 kuna a najviša 3300 kuna. Dok marketingu ide u prilog ogromna podrška lojalnih simpatizera i članova što olakšava potragu za novim sponzorima, te se uvelike povećava prodaja klupskih proizvoda. Klub dakle od članova ima veliku korist, dok članovi osim pravo glasovanja za nadzorni odbor kluba imaju i ostale pogodnosti: najmanje 10% popusta pri kupnji godišnje preplate, najmanje 10% popusta pri kupnji u trgovinama za obožavatelje i na klupskoj mrežnoj stranici, najmanje 10% popusta pri kupnji artikala s klupskim obilježjima u Galeb trgovini, protekom godina glas će vrijediti više na izborima itd.

Slika 7.: Broj članova kroz godine



Izvor: Hajduk.hr : <https://clanstvo.hajduk.hr/pls/hajduk/f?p=1911:12:0::NO::>  
(preuzeto: 27. kolovoza 2019.)

Krajnji cilj udruge je stjecanje većinskog paketa dionica pa tako da sami navijači postanu vlasnici kluba. Naš Hajduk je preuzeo brigu oko Odjela za članstvo i krenuli su u ozbiljne pripreme za stjecanje dionica. Prva velika prilika se dogodila 2016. godine kada je tvrtka Tommy, inače generalni sponzor kluba, ponudila udruzi 25% svojih dionica u vrijednosti 35 milijuna kuna. Udruga se obvezala vratiti ukupni dug u roku 10 godina to jest godišnje 3.5 milijuna kuna. Udruga ubrzo nakon potpisa pokreće crowdfunding kampanju s ciljem otplate prve rate. Akcija se "Ili jesmo ili nismo" je nudila za 1.911 ili više kuna, da donatoru na trećem dresu iduće sezone piše njegovo ime i prezime. U rekordnih pedeset dana, 2.200 donatora je skupilo više nego što je godišnja rata, ukupno 4.43 milijuna kuna. Kampanja (slika 8.) je proglašena najboljom crowdfunding kampanjom bez platforme u povijesti Hrvatske.

Slika 8.: Detalji kampanje „Ili jesmo ili nismo“

Prikupljeni iznos:	4.430.000,00 HRK
Trajanje projekta:	48 dana
Broj donacija 1911kn>...:	2199
Broj donacija ...<1910kn:	894
Najveći iznos donacije:	20.000,00 HRK
Najmlađi član za kojeg je donirano:	0 g., 0 mj. i 1 dan

Izvor: Sportske novosti: <https://sportske.jutarnji.hr/nogomet/hnl/ili-jesmo-ili-nismo->  
(preuzeto: 27. kolovoza 2019.)

Uz spomenutu kampanju, druga najveća i najuspješnija je „Za sva vremena“. Projekt koji je počeo prije tri godine, uključilo se do sada 3.500 donatora, koji kroz narednih sedam godina moraju uplatiti minimalni iznos od 7.500kuna. Pred izgradnjom je tematski park (slika 9.) podno stadiona Poljud, koji će sačinjavati natpis Hajduk visine četiri metara na kojem će biti upisano imena donatora koji uplate preko 7500 kuna. Kampanja je uspješna, te se skupilo 8 milijuna kuna.

Slika 9. : Izgled tematskog parka



Izvor: Hajduk.hr :<https://hajduk.hr/vijest/zavrsen-natjecaj-za-idejno-rjesenje-tematskog-parka->  
[u](https://hajduk.hr/vijest/zavrsen-natjecaj-za-idejno-rjesenje-tematskog-parka-) (preuzeto: 27. kolovoza 2019.)

- Sponzori i partneri

HNK Hajduk je od perioda pred stečajem uspio podmiriti sve zaostale obveze, vratiti kredit gradu te poslovati u plusu. Članski model je iz današnjeg kuta gledanja bio pun pogodak i financijski i marketinški. Postala je već tradicija da Hajduk na domaćim utakmicama ima više gledatelja nego cijela liga zajedno. Konstanta je da je Hajduk najposjećeniji i najgledaniji klub na televiziji te klub s najviše prodanih preplata. Financijski stabilan klub i uz veliku bazu vjernih navijača pozivnica za sponzore i partnere. Najbitniji sponzori su Macron, Tommy i Karlovačko te ostatak je prikazan na slici 10.

Tommy d.o.o. je jedan od vodećih maloprodajnih trgovačkih lanaca u Hrvatskoj. Tommy je generalni sponzor kluba i 2016. godine potpisuju novi ugovor u vrijednosti 4.73 milijuna kuna na 5+5 godina. Tommy uz marketinške aktivnosti koje zna organizirati u svojim dućanima i prodaje sve klupske proizvode i proizvode od Hajdukovih sponzora i partnera.

Macron je vodeći europski proizvođač sportske opreme s sjedištem u okolici Bolognie. Macron je tehnički sponzor Hajduka, 2013.-te ugovor su potpisali na 4 sezone u iznosu od 3 milijuna kuna. Ugovor je obnovljen 2016. godine na dodatne 3 sezone, uprava nije iznijela detalje ugovora ali su naglasili da je novi ugovor ima puno bolje uvjete, na razini Lige Prvaka. Hajduk osim službenih dresova za svaku sezonu, od Macronovih proizvoda nudi polo majice, hlače, jakne, majice dugih i kratkih rukava, sportske torbe i ruksake, trening šušlavce i jakne, lopte itd.

Partneri su Cro.fan.shop, MikroTrgovina, Vk Jug Dubrovnik, ticket shop.hr, Mondī pro, Palihnić, Cetina, Dalmacijavino Split, Galeb, Des, Materia prima, Lucida Stella, Turbo, Borovo, Samoborka itd.

Slika 10.: Sponzori Hajduka



Izvor: Hajduk.hr: <https://hajduk.hr/klub/sponzori-partneri> (preuzeto: 28. kolovoza 2019.)

#### 5.4. Primjena etičkog kodeksa u Hajduku

Klub navijača Hajduka, Torcida, 2009. godine vodila je bitku za usvajanje Kodeksa upravljanja klubom koji je trebao unaprijediti demokraciju, transparentnost i stručnost vođenja kluba. Kodeks je bio Torcidin odgovor na pozivanje od strane javnosti da se Hajduk te sama udruga navijača uredi iznutra, pa tek onda da ukazuju na nepravilnosti u hrvatskom nogometu. Uzor Torcidinom kodeksu bili su slični kodeksi u raznim klubovima ali i poslovnim subjektima. Torcidin kodeks prihvaćen je od strane kluba u ljeto 2010. godine.

Bivši „vođa“ Torcide, pokojni Žan Ojdanić, imao je veliku ulogu u prihvaćanju Kodeksa, koji je na sjednici skupštine Hajduka tražio da se kodeks usvoji u cijelosti, a ne djelomično kako je to željela tadašnja uprava. Uglavnom ništa se nije dobilo prihvaćanjem kodeksa. Tadašnji predsjednik Hajduka, Joško Svaguša, ni sam nije zadovoljavao niti jednu točku kodeksa. Na kraju je kodeks završio kao pravna prevara navijača, odnosno forma neobavezujućih pravila za zaposlenike i članove.

Prema Etičkom kodeksu HNK Hajduk Split postoji nekoliko točaka:

1. Uvod → moraju se osigurati ciljevi, u potpunosti poštivati pravila dobre poslovne prakse; HNK Hajduk š.d.d. predstavlja više od kluba; cilj je inspirirati rukovodstvo i sve djelatnike Kluba da što bolje predstavljaju i zastupaju njegove vrijednosti te da definiraju ponašanje koje ugrožava te vrijednosti i odrede načine njihova sankcioniranja
2. Vizija → klub je stabilan, omiljen u regiji, borben, prepoznatljiv po igri i atmosferi; on je izvor igrača za jake europske lige
3. Vrijednosti → vrhunski sportski učinci, poštenje te zajedništvo
4. Područje primjene → kodeks je donesen radi promicanja organizacijske kulture i suradnje kojom se potiče etično postupanje, unutar i izvan Kluba; prihvaćanje Kodeksa potpisom potvrđuju članovi Nadzornog odbora i Uprave, rukovoditelji, djelatnici te igrači i treneri
5. Rukovoditelji → potpisom postavljaju promjer etičnog postupanja: poduzimaju sve kako bi Kodeks bio poznat svim dionicima; trajno nadziranje; jamčenje primjene Kodeksa i poštivanje; odaju priznanja; podržavaju i ocjenjuju radnike
6. Djelatnici → svi se zaposlenici biraju na temelju njihovih vlastitih sposobnosti, stručne spreme i iskustva, poslovnoj referenci te njihovoj usklađenosti s



klupskim vrijednostima; loše ili nezadovoljavajuće upravljanje izuzetno su ozbiljne povrede Kodeksa; djelatnici ne smiju koristiti radno vrijeme za privatne aktivnosti te se moraju pridržavati pravila o zabrani pušenja i korištenja alkohola ili droga; moraju obavljati rad u skladu sa sigurnosnim pravilima

7. Povjerljivi podaci → to su bilo koji podaci koji se odnose na Klub, direktore, dioničare, operacije, aktivnosti, planove, ulaganja ili strategije koje nisu javno objavljene legalnim načinima; samo su službeni glasnogovornici ovlašteni pružati ili iznositi klupske podatke medijima, analitičarima ili ostalim vanjskim grupama
8. Transparentnost financijskih izvješća i računovodstva → klub pruža potpune i transparentne podatke svim dionicama i obazriv je prema njihovim dvojabama; strogo se pridržava propisa i točno izvještava o aktivnostima u svojim financijskim izvješćima; djelatnici Kluba moraju osigurati da su sve transakcije odobrene i evidentiranje, ne smiju unositi neistinit ili varljiv unos u izvješća, ne smiju krivotvoriti evidencije, ne smiju učiniti ništa što bi moglo narušiti istinitost financijskih evidencija ili izvješća Kluba; moraju surađivati s internim i vanjskim revizorima Kluba
9. Anti korupcija i sukob interesa → svi oblici korupcije se odbijaju; plaćanje ili primanje mita je nezakonito i neetično; etički kodeks zahtjeva opredjeljenje za ono što je izričito sadržano unutar istoga te za ono što je posljedično u dobroj vjeri izvedeno iz tog sadržaja
10. Izjava o prihvaćanju → osoba izjavljuje da je pročitala Etički kodeks HNK Hajduk te prihvaća sve navedeno unutar istoga; izjava sadržava: ime i prezime, OIB, odjel, datum, potpis djelatnika, potpis neposrednog rukovodioca.

Nakon uvođenja etičkog kodeksa 2010. godine promijenilo se poslovanje i organizacija kluba. Što se tiče organizacijskog djela, godinu nakon uvođenja kodeksa klub je počeo funkcionirati po članskom modelu. Tako su se tada proveli prvi

demokratski izbori po kojima su izabrani novi članovi Nadzornog odbora. Kako i članovi nadzornog odbora tako i novi djelatnici su morali ispunjavati uvjete etičkog kodeksa, dok su stari s vremenom dobivali otkaze. Nakon promjene kompletnog kadra, klub posluje pametno, transparentno i financijski odgovorno. U samo četiri godine od kluba pred rubom stečaja posluje pozitivno te je uspio vratiti preko 100 milijuna kuna. Najsvjetlija točka je transparentnost, Hajduk je u hrvatskoj najtransparentniji klub, svake godine je moguće vidjeti kompletno financijsko izvješće što nije praksa ostalih domaćih klubova. Uz poslovanje moguće je i još vidjeti kolike su naknade posrednicima u tekućoj godini, broj članova, donatora, sponzora i partnera.

Od kada je etički kodeks na snazi može se zaključiti da je klub uređeniji i društveno odgovorniji. Iako je minimalno primjera kršenja etičkog kodeksa, 2018. godine tadašnji predsjednik Ivan Kos dobio je otkaz zbog kršenja istog. Naime, predsjednik Kos je nakon jedne domaće utakmice u gostio sudce te počastio ih hranom i pićem. Pošto klub i navijači imaju nultu toleranciju na korupciju i podmićivanje slijedio je otkaz, s naglaskom da Kos nije prekršio zakon, ali drugačijem tretiranjem sudaca je povrijedio temeljne vrijednosti kluba. Ivan Kos je prihvatio otkaz ali izjavljuje da prihvaća odgovornost ali nije pokušao trgovati s sudcima nego da svi službeni Hajdukovi gosti moraju biti ugošćeni.

## ZAKLJUČAK

Iz teoretskog dijela rada se može zaključiti da je etika jedan od najvažnijih dijelova marketinga. Bilo bi poželjno da svako poduzeće vodit računa o svom etičkom djelovanju kako unutar tako i izvan poduzeća. Ostvarivanje profita koji predstavlja glavni ekonomski pokazatelj uspješnog poslovanja poduzeća je najčešće u suprotnosti s etičkim načelima. Dok u praksi poduzeća koja su društveno odgovorna i koja provode etičko ponašanje često uspješnija i profitabilnija.

Jasno je kako ni jedan klub nije spreman obavljati aktivnosti bez organiziranog stručnog odjeljenja. Etika u nogometu u RH nije na potrebnom nivou. Prvi pokazatelj je sama posjećenost lige u kojoj Hajduk podiže prosjek jer u većini kola Hajduk ima više gledatelja nego ostale momčadi zajedno.

Kroz ovaj rad jasno je prikazan značaj etike općenito, posebno u HNK Hajduk Split. Etika ima utjecaj na stanje kluba. Organiziraju se i razgovori s navijačima kluba i slični događaji u kojima navijači imaju priliku porazgovarati s čelnim ljudima kluba.

Hajduk je primjer sportskog subjekta koji je iskoristio tradiciju i povijest u kreiranju globalno prepoznatljivog imidža. Standardi trebaju biti podignuti na višu razinu, ne samo u upravljanju klubom već i u smislu odgovornosti igranja u prvoj momčadi nogometnog kluba čiji su tragovi zabilježeni na mnogim kontinentima i kojega prate mnogi klubovi navijača na ovim prostorima i u svijetu.

Kodeks svojom veličinom i sveobuhvatnošću prokazuje moć i interese od strane zaposlenika, dobavljača, klijenata, lokalne zajednice i države. Kodeks obuhvaća nekoliko područja: temelje, odnose s interesnim skupinama, djelatnosti i aktivnosti, sigurnost i zaštitu te rukovođenje. U Kodeksu su jedno definirana prava i obveze te odgovornosti zaposlenika poduzeća.

Provođenje etike te jačanje i razvijanje svijesti o potrebi njezinog postojanja je posao koji nikad ne prestaje te je etičke vrijednosti potrebno konstantno usvajati i usavršavati. U Hrvatskoj se sve više prepoznaje trend i važnost uvođenja etike u svakodnevicu.

## Popis slika

Slika 1.: Faktori koji utječu na etično ponašanje organizacije .....	3
Slika 2.: Osnovna podjela sportskog proizvoda .....	14
Slika 3.: Grb Hajduka.....	25
Slika 4.: Dresovi za sezonu 2019/2020.....	26
Slika 5.: Poljud.....	27
Slika 6.: Odjel marketinga i prodaje .....	28
Slika 7.: Broj članova kroz godine.....	30
Slika 8.: Detalji kampanje „Ili jesmo ili nismo“ .....	31
Slika 9. : Izgled tematskog parka.....	31
Slika 10.: Sponzori Hajduka.....	33

## Popis tablica

Tablica 1.: Sažetak pitanja koja su često dio etičkog kodeksa .....	8
Tablica 2.: Dva osnovna područja distribucije.....	17
Tablica 3.: Struktura vlasništva za 2018. i 2017. godinu.....	24

## LITERATURA

### Knjige:

- Antolović K., Haramija P. (2015.) Odgovorno oglašavanje, K&K promocija i HURA, Zagreb
- Bahtijarević Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N. (2008.) Suvremeni menadžment. Školska knjiga, Zagreb
- Bartoluci. M. (2003.) Ekonomika i menadžment sporta, Zagreb
- Bebek B., Kolumbić A. (2003.) Poslovna etika, Sinergija, Zagreb
- Bebek B., Kolumbić A. (2005.) Poslovna etika, 2. izdanje, Sinergija, Zagreb
- Daft R.L. (2004.) Organization Theory and Design, Thompson South – Western, Ohio
- Dibb S. (1995.) Marketing, MATE, Zagreb
- Džeba, K. i Serdarušić, M. (1995.) Sport i Novac; Reta
- Eterović, S. (1989.) Ratnim stazama Hajduka, Vojna štamparija, Split
- Hanžeković, M. et al. (1988.) Masmedijin poslovni rječnik, Zagreb
- Howard. H. (1998.) The Explosion of the Business of Sports in the United States
- Karpati T. (1992.) Transparentnost tržišta, marketing, etika. Osijek
- Karpati T. (2001.) Etika u gospodarstvu, Grafika, Osijek
- Klaić B. (1983.) Veliki rječnik stranih riječi. Zora, Zagreb
- Kotler Ph. (1988.) Upravljanje marketingom
- Krkač K. (2007.) Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, Zagreb
- Kucić, R. (2014.) Vis 1944-2014: dani časti, ponosa i slave: 70. godina poslije, Hrvatski nogometni klub Hajduk, Split
- Lalić, D. (2011) Torcida: pogled iznutra, profil multimedija, Zagreb
- Mullin, B.J., Hardy, S., Sutton W.A., (2007.) Sport Marketing, 3rd Edition, Human Kinetics, Stanningley, UK
- Parks Janet B., Zanger Beverly R.K. (1990.) Sport and Fitness Management, Champaign, Illinois
- Previšić J., Ozretić Došen Đ. (2004.) Marketing, Adverta, Zagreb
- Smith, A.C.T., (2008). Introduction to Sports Marketing, Elsevier Ltd, Oxford, UK

- Torkildsen, G., 2012. *Torkildsen's sport and leisure management*. Routledge.
- Ventturelli, D., Ventturelli, V., Kožulj, G. (2013) Kako do sponzora? Priručnik za sportske organizacije i sportaše koji žele poslovati na tržišnim principima, 1. izdanje, CIV Savjetovanje d.o.o., Zagreb
- Vujić V et al. (2012.) Poslovna etika i multikultura, Sveučilište u Rijeci, Rijeka
- Wagen L.V.D., Carlos B.R. (2008.) Event Management Upravljanje događanjima, MATE, Zagreb
- Weaver, G.R. (1993.) Corporate codes of ethics: Purpose, process and content issues. *Business and Society*

#### Članci:

- Babić, M., 2014. Etika u marketingu kao pretpostavka dugoročno održivog poslovanja osiguravajućeg društva. *U: SorS*, 25, str. 15-51.
- Constantinescu, M., 2011. The Specifics of the Sport Product and Their Implications within the Marketing Activity. *International Journal of Economic Practices and Theories*, 1(2), str. 71-76.
- Kriemadis, T. and Terzoudis, C., 2007. Strategic marketing planning in the sport sector. *Choregia*, 3(1).
- Martinović, M., i Jurković Majić, O. (2009). 'Etički izazovi globalnom marketingu', *Obnovljeni život*, 64.(1.), str. 33-51.
- Mihai, A.L., 2013. Sport marketing mix strategies. *SEA–Practical Application of Science*, 1(01), str. 298-303.

#### Internet literatura:

- Čoh Ć., (2004.) Poslovna etika, materijali za predavanje, FOI Varaždin. Dostupno na: <https://www.scribd.com/doc/2526414/poslovna-etika-skripta-200> (25.07.2019.)
- Hrvatski jezični portal Dostupno na: <http://hjp.znanje.hr/index.php?show=search> (Datum pristupa: 1.08.2019.)

# PRILOZI

## Prilog 1. Etički kodeks Hajduka

### 1. Uvod

Osim što mora osigurati postizanje postavljenih ciljeva, sustav upravljanja sportskim društvom treba u potpunosti poštivati pravila dobre poslovne prakse. HNK HAJDUK š.d.d. predstavlja puno više od kluba, a javnost očekuje da se u njegovom vođenju i ponašanju svih zaposlenika zrcale vrijednosti koje Klub zastupa. Cilj Kodeksa je inspirirati rukovodstvo i sve djelatnike Kluba da najbolje predstavljaju i zastupaju njegove vrijednosti, s jedne strane, ali i da definiraju ponašanje koje ugrožava te vrijednosti i odrede načine njihova sankcioniranja.

### 2. Vizija

“HNK Hajduk je stabilan sportski kolektiv, omiljen u regiji, uvijek u borbi za osvajanje trofeja, prepoznatljiv po igri i atmosferi. On je izvor kvalitetnih, formiranih igrača za jake europske lige. HNK Hajduk mora postići prepoznatljivost nogometne škole i značajno korištenje svog jakog branda.”

### 3. Naše vrijednosti

Vrhunski sportski učinci. U sportskom radu i pratećim aktivnostima trudit ćemo se pratiti najviše standarde izvrsnosti. U radu s mladima težit ćemo stvaranju vrhunskih sportaša i njihovom oblikovanju kao kompletnih osoba, vrijednih članova društvene zajednice. Poštenje. Zauzimamo se za potpuno sportsko poštenje s ciljem očuvanja regularnosti natjecanja i zaštite istinskog sportskog duha. Iskazujemo poštovanje prema nogometnoj igri, istini, različitosti, zdravlju sportaša, pravilima nogometne igre, sucima, protivnicima i navijačima. Zalažemo se i za potpuni financijski fair play i izbjegavanje dužničke spirale. Želimo se natjecati na osnovi resursa koje sami generiramo. Zajedništvo. Potičemo kolektivni duh kako u sportu tako i u svekolikim našim aktivnostima uvažavajući mišljenja naših dionika. Navijači su naša vrijednost i neprekidno radimo na bliskim odnosima s njima u cilju postizanja što boljih rezultata i njihovog zadovoljstva te u namjeri da i oni, kao dionici, prihvate zajedničke vrijednosti i način ponašanja.



#### 4. Područje primjene

Neprovođenje onoga što je navedeno u našem Kodeksu smatrat će se neispravnim ponašanjem i povlačiti će određene disciplinske mjere. Kodeks je donesen radi promicanja organizacijske kulture i suradnje kojom se potiče etično postupanje, kako unutar, tako i izvan Kluba. Kodeks obvezuje sve djelatnike i druge fizičke osobe koja sudjeluju u aktivnostima Kluba te se osvrće i na najvažnija etička pravila dionika. Kodeks se zasniva na poštivanju temeljnih ljudskih prava i etičkih načela integriteta, poštenja, povjerenja, poštovanja, humanosti, tolerantnosti i odgovornosti. Svako kršenje etičkih pravila od strane jedne osobe može štetiti teško stjecanom ugledu Kluba te narušiti povjerenje javnosti. Stoga se od svakog dionika očekuje da bude svjestan svojih obveza i postupaju u skladu s Kodeksom. Od osoba koje obvezuje ovaj Kodeks očekuje se da, i izvan poslovnog okruženja, postupaju u skladu i primjenjuju pravila Kodeksa te izbjegavaju neprihvatljivo ponašanje koje je u suprotnosti s istim. Prihvatanje Kodeksa potpisom potvrđuju članovi Nadzornog odbora i Uprave, rukovoditelji, djelatnici, te igrači i treneri. Svi zajedno nastoje da se Kodeksa pridržavaju svi dionici; navijači i njihovi klubovi, partneri i dobavljači, novinari i ostali.

#### 5. Rukovoditelji

Vlastitim postupanjem postavljaju primjer etičnog postupanja. Poduzimaju sve kako bi Kodeks bio poznat svim dionicima koje obvezuje te kako bi njegova pravila bila temeljito pojašnjena i ispravno shvaćena. Trajno nadziru postupanje osoba unutar sustava prema etičkim načelima. Jamče da se pravila Kodeksa i drugi interni propisi Kluba primjenjuju i poštuju. Odaju priznanja svojim suradnicima kad je to prigodno ili poduzimaju pravovremene i primjerene disciplinske mjere u slučaju neispravnog ponašanja. Podržavaju radnike koji se obrate zbog pitanja vezanih uz pravila Kodeksa ili u dobroj vjeri prijave kršenje Kodeksa. Obveza je rukovoditelja zajamčiti da ti radnici neće biti stavljeni u nepovoljniji položaj niti da će im se povrijediti prava iz radnog odnosa ako se obrate zbog pitanja vezana uz pravila Kodeksa ili u dobroj vjeri prijave kršenja Kodeksa. U ocjenjivanju radnika u obzir uzimaju i postupaju prema pravilima etičnog postupanja.

## 6. Djelatnici

Sve zaposlenike biramo na temelju njihovih sposobnosti, stručne spreme i iskustva, poslovnih referenci te njihovoj osobnoj usklađenosti s klupskim vrijednostima. Postupak odabiranja i zapošljavanja odvija se s poštovanjem, bez pobuđivanja lažnih nada te u skladu s zakonima i propisima. Djelatnici osobno odgovaraju za osiguranje integriteta, kao i svrhovite i ekonomične upotrebe imovine Kluba. Loše ili nezadovoljavajuće upravljanje i korištenje svim vrstama imovine Kluba izuzetno su ozbiljne povrede Kodeksa. Djelatnici ne smiju koristiti imovinu ili opremu Kluba u osobne svrhe, osim u slučaju izričitog ovlaštenja nadležnog rukovoditelja. Prijenosna oprema ili poslovna oprema za rad od kuće koja je povjerena radniku (npr. prienosna računala i mobilni telefoni) ostaje imovina Kluba pa radnici o njoj moraju voditi razumnu brigu. Djelatnici ne smiju koristiti radno vrijeme za privatne aktivnosti. Djelatnici ne smiju obavljati rad kad je radna sposobnost smanjena zbog korištenja alkohola ili droga (lijekova), legalnih ili ilegalnih, propisanih ili ne. Također, u tome moraju spriječiti i ostale radnike. Moraju se pridržavati propisa o zabrani pušenja na radnom mjestu. Moraju obavljati rad u skladu sa sigurnosnim pravilima i osigurati da se tako ponašaju i partneri i posjetitelji Kluba. Opasno postupanje u pogledu zaštite zdravlja, sigurnosti i okoliša koje predstavlja rizik za druge izuzetno je ozbiljna povreda etičkih pravila.

## 7. Povjerljivi podaci

Povjerljiv podatak je bilo koji podatak koji se odnosi na naš Klub, kao i na naše direktore, dioničare, operacije, aktivnosti, planove, ulaganja ili strategije koje nisu javno objavljene legalnim načinima. Ne smijemo ni na koji način otkrivati ili prosljeđivati povjerljive podatke trećoj osobi, osim kad se to zahtijeva i kad je to odobreno zbog poslovnih potreba. Naš Klub strogo zabranjuje uporabu povjerljivih podataka, bilo izravno bilo preko drugih, za stjecanje neprimjerene dobiti ili prednosti. Naši dionici, članovi Nadzornog odbora, članovi klupskog rukovodstva, ovlašteni interni i eksterni revizori, zaposlenici, kooperanti, dobavljači i klijenti jednako su obvezni čuvati takve podatke povjerljivima. Samo su službeni glasnogovornici ovlašteni pružati ili iznositi klupske podatke medijima, analitičarima ili ostalim vanjskim grupama. Neovlaštena uporaba ili distribucija povjerljivih podataka krši naš Kodeks te može biti nezakonita.

## 8. Transparentnost financijskih izvješća i računovodstva

Klub pruža potpune i transparentne podatke svim dionicima i obazriv je prema njihovim dvojbama. Strogo se pridržava propisa te točno izvještava o aktivnostima u svojim financijskim izvješćima.

Stoga djelatnici Kluba: Moraju osigurati da su sve izvršene transakcije prethodno valjano odobrene te točno i u potpunosti evidentirane i da se u sustav financijskog računovodstva ne unose ni ne održavaju tajne ili neevidentirane transakcije ili imovina. Ne smiju s namjerom napraviti neistinit ili varljiv unos u izvješću, evidenciji ili potraživanju. Ne smiju krivotvoriti bilo koju evidenciju, financijsku ili nefinancijsku. Ne smiju pokušati utjecati na druge da učine išta što bi moglo narušiti istinitost financijskih evidencija ili izvješća Kluba. Moraju u potpunosti surađivati s internim i vanjskim revizorima Kluba te im pružiti točne podatke i, na zahtjev, omogućiti im pristup dokumentima relevantnim za njihov rad.

## 9. Anti korupcija i sukob interesa

Odbijamo sve oblike korupcije! Plaćanje ili primanje mita je nezakonito i izrazito neetično, a dovodi do ozbiljnih posljedica za sve uključene strane uključujući i zatvorske kazne za pojedince te novčane kazne za Klub Nije dozvoljeno: Vršenje utjecaja nad drugima ili eksploatacija pozicije u Klubu, za stvaranje osobne koristi. Direktori i članovi Nadzornog odbora ne smiju intervenirati u bilo kojem području upravljanja koji se razlikuje od onoga koje je dodijeljeno njima, a da prethodno nisu primili izričito odobrenje. Poslovanje s rodbinom, bilo osobno ili preko tvrtki u kojima imaju ulog ili za koje oni rade. Prihvatanje darova, poklona, vrjednijih od 500,00 kuna te prednosti osim onih koji bi se mogli koristiti za potrebe Kluba. Darovi vrjedniji od 500,00 kuna ne mogu biti ponuđeni trećim osobama ako to nije institucionalizirano. Zadužiti Klub sa nerazmjernim, raskošnim ili neopravdanim troškovima. Pojavljivanje u javnim, ili čak privatnim, događajima koji su u suprotnosti s imidžem Kluba. Etički kodeks ne zahtijeva samo opredjeljenje za ono što je izričito sadržano unutar istoga, već i za ono što je posljedično u dobroj vjeri izvedeno iz tog sadržaja.

## 10. Izjava o prihvaćenju

Izjavljujem da sam pročitao Etički kodeks HNK Hajduk te da u potpunosti razumijem viziju, vrijednosti i standarde ponašanja koji su dolični našoj organizaciji. Razumijem da je prihvaćanje Etičkog kodeksa HNK Hajduk obvezno za sve zaposlenike HNK Hajduk. Ujedno vjerujem da prihvaćanjem Etičkog kodeksa HNK Hajduk svi pridonosimo stvaranju boljih radnih uvjeta u kojima možemo postati bolji profesionalci i pojedinci te pridonijeti ostvarivanju željenih rezultata. Izjavljujem da prihvaćam ove standarde te da ću prijaviti svaki stvaran ili mogući sukob interesa.

Ime i prezime: \_\_\_\_\_

OIB: \_\_\_\_\_

Odjel: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

Potpis djelatnika: \_\_\_\_\_

Potpis neposrednog rukovodioca: \_\_\_\_\_

## **SAŽETAK**

Tema ovog završnog rada jest Etički kodeks u kontekstu marketinga u HNK Hajduk Split. U ovom završnom radu ću pobliže objasniti samu etiku, etiku u marketingu, definirati etički kodeks, objasniti osnove marketinga općenito te sportski marketing. Glavni dio rada je objasniti i opisati HNK Hajduk Split, približiti Hajduk kroz povijest, opisati marketing i najbitniji dio ovoga rada jest sam Kodeks HNK Hajduk Split. Potrebno je da poduzeća imaju svoj Kodeks, odnosno skup određenih pravila i navika koja određuju pravila kojih se zaposlenici trebaju pridržavati prilikom obavljanja određenih aktivnosti. Prije svake donesene odluke trebaju se zapitati da li je ta odluka ispravna, etična, te hoće li imati pozitivan učinak na samo poduzeće.

**Ključne riječi:** Hajduk, etika, etički kodeks, marketing, sportski marketing

## **SUMMARY**

The topic of this final paper is the code of ethics in the context of marketing at HNK Hajduk Split. In this final paper, I will explain in more detail of the ethics, ethics in marketing, marketing in general, and sports marketing. The main part of the paper is to explain and describe HNK Hajduk Split, to describe history of Hajduk, marketing and most important describe code of ethics of Hajduk. It is necessary that company have Code of ethics, set of specific rules and habits that set out rules that employees should adapt when they performing certain activities. Before any decision is made, they need to ask whether is that decision correct, ethical and is that decision will have positive effect on company.

Key words: Hajduk, ethics, code of ethics, marketing, sports marketing