



UNIVERZITET U SARAJEVU
FAKULTET POLITIČKIH NAUKA
ODSJEK: KOMUNIKOLOGIJA

SPORTSKA PR KOMUNIKACIJA U FUDBALSKIM
ORGANIZACIJAMA

-magistarski rad-

Kandidat:

Enej Bruck

Broj indeksa: 995 II-K

Mentor:

Jasna Duraković

Sarajevo, (oktobar 2021. godina)

2021.

BRUCK ENEJ Sportska PR komunikacija u fudbalskim
organizacijama



UNIVERZITET U SARAJEVU
FAKULTET POLITIČKIH NAUKA
ODSJEK KOMUNIKOLOGIJA; SMJER PR

**„SPORTSKA PR KOMUNIKACIJA U FUDBALSKIM
ORGANIZACIJAMA“**

- magistarski rad -

Kandidat

Enej Bruck

Broj indeksa:

995 II -K

Mentor

Prof.dr. Jasna Duraković

Sarajevo, (oktobar 2021. godina)

Sadržaj:

Teorijska osnova	5
I. METODOLOŠKI OKVIR RADA.....	6
1.1 Problem istraživanja.....	6
1.2 Predmet istraživanja	7
1.3 Ključni pojmovi.....	7
1.4 Ciljevi istraživanja.....	9
1.4.1 Naučni cilj	9
1.4.2 Društveni cilj	9
1.5 Sistem hipoteza	10
1.5.1 Generalna hipoteza	10
1.5.2 Posebne - pojedinačne hipoteze.....	10
1.6 Metode istraživanja	10
II. ULAZAK SPORTSKE PR KOMUNIKACIJE U FUDBAL	11
2.1 Nastanak fudbalskih klubova	11
2.2 Značaj javnosti za fudbalske klubove.....	18
2.3 Krizno komuniciranje i upravljanje rizicima.....	20
2.4 Korporativna komunikacija.....	26
2.5 Korporacijski imidž i brend.....	29
2.6 Rezime prvog dijela.....	36
III. KOMUNIKACIJA BH. KLUBOVA S JAVNOŠĆU	38
3.1 Uloga PR menadžera	38
3.2 Komercijalizacija sporta.....	42
3.3 Sportska komunikacija fudbalskih klubova u BiH	50
3.4 Intervju	60
3.5 Sport i mediji.....	63
3.6 Rezime drugog dijela.....	67
IV. ZAKLJUČAK	69
V. BIBLIOGRAFIJA	72

Teorijska osnova

Sport je tokom decenija postao univerzalan jezik, koji gotovo svi narodi razumiju gdje god da se nalaze. Poznata je činjenica da su još stari Grci shvatili značaj sporta te da su počeli održavati nešto što će još i danas biti jedno od glavnih sportskih natjecanja, a to su Olimpijske igre. Neki podaci govore da je njihov početak bio i prije 776. prije Krista, ali u nešto drugačijem obliku o kojima nema dovoljno pouzdanih informacija i zapisa.

Sama činjenica da je sport zaživio i preživio do danas pokazuju da je on jedan od bitnih elemenata svakog društva i države. Ukoliko država nema razvijen sport, a sa njim i kulturu, onda ona nije postavljena na zdravim osnovama i nema mogućnosti za napredak. Sport se do danas razvio nevjerojatnom brzinom pa je tako došlo i do ogromnog broja pratitelja, a sa tim i do potrebe da im predstavnici sedme sile omoguće rezultate, novosti i informacije iz toga područja. Tako su se počeli osnivati specijalni odjeli unutar novinskih, radijskih i televizijskih kuća koji prate i izvještavaju samo o sportu. Pošto je pojam sporta relativno širok, osvrnuo bih se na najpopularniji, fudbal, koji je još od prošlog stoljeća postao i najgledaniji u svijetu.

Naravno da se sa takvim napretkom fudbala i novinarstva javila potreba klubova i organizacija da i oni obrate pažnju na takvu situaciju i osnuju odjele koji bi bili veza između gledatelja, navijača i novinara sa jedne strane i njih samih sa druge. Upravo to je doprinijelo da se fudbal još više popularizira među ljudima jer su se informacije počele dobivati mnogo redovnije u čemu je sigurno svoju zaslugu imao i razvoj interneta, a sa njim i druge platforme.

Odnosi sa javnošću su tako postali izrazito važan dio svake fudbalske organizacije. PR je po svojoj definiciji planirana i održiva aktivnost kojom se uspostavlja i održava međusobno razumijevanje između organizacije i njezine javnosti i disciplina koja stvara i održava reputaciju organizacije. U tim odjelima su značajni postali i PR menadžeri, koji na pravi način moraju voditi komunikaciju sa ključnim javnostima, obavještavati javnost o najnovijim događajima, upravljati kriznim situacijama itd. Fudbal je postao više od igre, a sa globalizacijom su se klubovi morali prilagoditi tom procesu i svjetskom tržištu. Odnosi s javnošću su u posljednjih nekoliko godina postali vrlo važan segment skoro svake velike kompanije i korporacije na svijetu pa su tako postali i bitan faktor u sportu.

Globalizacija je uslovlila da se klubovi usmjere ka ispunjavanju potreba ključnih javnosti i održavanju dobre komunikacije sa njima, što je preduvjet ozbiljnog funkcioniranja današnjih sportskih organizacija. Naravno da se sa napretkom fudbala i novinarstva pojavila obaveza klubova i organizacija da i oni obrate pažnju na takvu situaciju i osnuju odjele koji bi bili veza

između gledatelja, navijača i novinara sa jedne strane i njih samih sa druge. Fudbal, kao najvažnija sporedna stvar na svijetu, upravo zbog svoje popularnosti nameće potrebu da klubovi, danas više nego ikada, moraju posebnu pažnju usmjeriti prema članovima, simpatizerima i zadovoljenju njihovih potreba za svakodnevnim i tačnim informisanjem, a u tome centralnu ulogu igraju odjeli za odnose s javnošću. Ne smije se zanemariti ni razvoj interneta i novih tehnologija koji su omogućili da fudbalske organizacije komunikaciju sa svojim članovima podignu na veći nivo, te da na taj način grade pozitivan imidž u javnosti. Pitanje je da li bi fudbal dostigao današnju popularnost da klubovi nisu spoznali značaj komunikacije sa javnošću koja od njih očekuje provjerenu i pravovremenu razmjenu poruke o dešavanjima na terenu, ali i izvan njega.

I. METODOLOŠKI OKVIR RADA

1.1 Problem istraživanja

Osnovni problem istraživanja je analiziranje odnosa sa javnošću u fudbalskim organizacijama te uloge PR menadžera u strateškom upravljanju sportskom komunikacijom i kriznim situacijama u tim organizacijama. Kako to odnosi sa javnošću utiču na prezentaciju fudbalskih organizacija u javnosti? Da li je funkcija PR menadžera postala obaveza svake fudbalske organizacije u uspostavljanju i održavanju odnosa sa ključnim javnostima?

1. Kako je sportsko komuniciranje utjecalo na kreiranje strategija PR menadžera?
2. Da li su odnosi sa javnošću doprinijeli boljoj prezentaciji fudbalskih klubova i njihovoj zastupljenosti kod javnosti?
3. Da li je i u kojoj mjeri PR menadžer bitan u ispunjenju ciljeva fudbalskih organizacija?
4. Jesu li se alati kojima raspolaže PR menadžer pokazali djelotvornim i efikasnim u komunikaciji sa javnošću?

1.2 Predmet istraživanja

Predmet istraživanja će biti analiza sportske PR komunikacije u fudbalskim organizacijama, kao i strategija PR menadžera u upravljanju takvom komunikacijom kako bi javnost pravovremeno dobivala tačne i provjerene informacije, te oblikovanju imidža i ugleda tih organizacija. Proučavat će se i važnost pozicije PR menadžera u bosanskohercegovačkim fudbalskim klubovima i općenito PR odjela u strateškom upravljanju komunikacijom u njima, ali posebno u trenutnoj situaciji kada se klubovi suočavaju sa novim okolnostima u kojima su navijači udaljeni sa stadiona.

1.3 Ključni pojmovi

Odnosi s javnošću (*eng. public relations*) je pojam koji se definira kao svjesno, planirano i trajno nastojanje oko odnosa povjerenja između poduzeća, institucija ili osoba i njihove okoline. Odnosi s javnošću ponajprije znače aktivno djelovanje kroz informaciju i komunikaciju na koncepcijskoj osnovi, odnosno kako je definira Meksička izjava iz 1978. godine, praksa zasnovana na umijeću. Ona daje osnovu za znanstveni pristup u analiziranju prilika i trendova, predviđanja njihovih posljedica i savjetovanja rukovodstva organizacije i primjene planiranih programa aktivnosti u službi interesa organizacije i javnosti.

Mehta i Xavier (2009) navode da je većina odjela za odnose s javnošću odgovorna za praćenje i reagiranje na promjene u vanjskom okruženju, uključujući pitanja, očekivanja, odnose i ugled, a istovremeno doprinose i održavanju učinkovitog rada okruženja unutar organizacije kroz komunikaciju zaposlenika.

Prema Tomiću (2008), odnosi s javnošću pojavljuju se kao izvor informacija u institucijama, organizacijama. Oni raspolažu informacijama za koje su najčešće zainteresirani mediji.

Sportski menadžment ima za cilj analizirati sve situacije u sportu, potencijalne probleme te njihove uzroke, ali i osigurati stabilnost organizacije. Menažment u organizaciji ima dva zadatka koja treba ispuniti. Prvi su oni koji se tiču rezultata na terenu, odnosno što boljeg uspjeha kluba u borbi sa ostalim suparnicima u određenom vremenskom periodu. Drugi zadatak koji menadžment mora ispuniti da bi organizacija konstantno napredovala jeste poslovni koji se odnosi, prije svega, na stabilnu finansijsku situaciju organizacije, a onda na red dolazi i posložena hijerarhija kako bi svi zaposleni shvatili ciljeve koji su postavljeni pred njih. Značaj menadžmenta ogleda se u upravljanju ljudskim resursima i što boljem

iskorištavanju limitiranih kapaciteta organizacije kako bi ona profesionalno djelovala te postepeno napredovala.

Prema Beechu i Chadwicku (2010) bit sporta jest u tome da nikada zaista ne znamo ko će pobijediti u natjecanju koje uključuje pojedine sportaše ili momčadi. Središnji izazov s kojim se susreće menadžment svake sportske organizacije jeste pitanje kako održati specifičnu privlačnost sporta osiguravajući uravnoteženu borbu između suparnika u sportskom natjecanju. O pobjedi ovisi sve pa tako i orijentacije same tvrtke.

Menadžer je osoba koja usmjerava i koordinira aktivnosti drugih ljudi radi postizanja organizacijskih ciljeva. Ta osoba ima formalni autoritet u planiranju, organiziranju, koordiniranju, usmjeravanju i kontroliranju organizacijskih resursa (ukupnih ili dijela resursa) i odgovornost za postizanje rezultata, realizaciju ciljeva i efikasnu i efektivnu upotrebu resursa.

Kao što Tomić (2008) tvrdi, djelatnici koji prakticiraju odnose s javnošću oslanjaju se na znanje i komunikacijske tehnike u istoj mjeri, te smatraju da osnosi s javnošću imaju stratešku funkciju u organizaciji. Oni rješavaju sukobe i izgrađuju odnose s strateškim javnostima. Prema Beechu i Chadwicku, sportski menadžer transformira svoju organizaciju iz obične birokracije u instituciju koja može upotpuniti određenu „revolucionarnu ulogu“ unutar zajednice kojoj služi.

Duraković (2019) navodi da menadžeri imaju veliku odgovornost u odlučivanju kako najbolje postupiti da bi organizacija opstala u neizvjesnom okruženju, a moraj ubiti u mogućnosti djelotvorno komunicirati svoje odluke i strategije.

Organizacija je društveno kolektivno tijelo nastalo radi ostvarivanja određenih ciljeva; relativno ustaljena i po nekim načelima uređena skupina osoba okupljenih oko nekog socijalnoga, političkoga, kulturnog ili drugog programa (politička stranka, sportski klub, kulturno-umjetničko društvo).

Općenito, Hrvatska enciklopedija definira organizaciju kao sustavnu povezanost elemenata u funkcionalnu cjelinu, ustrojstvo, odnosno proces kojim se takva povezanost ostvaruje.¹

Duraković (2019) navodi da organizacije imaju posla s različitim, i često zahtjevnijim, kupcima, a suočeni su i sa širim spektrom aktualnim ili potencijalnih novih konkurenata. Određene zainteresirane strane i interesne skupine zahtijevaju od organizacija da se bave i

¹ Hrvatska enciklopedija, <https://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=45461>, Datum pristupa: 10. maj 2021.

socijalnim problemima. U međuvremenu uprava mora, unutar organizacije, pokušati stručno koordinirati aktivnosti skupina koje se međusobno ne razumiju i koje imaju različita gledišta.

Mehta i Xavier (2009) tvrde da okruženje i stakeholderi imaju velika očekivanja od organizacija te da organizacije moraju razmotriti način na koji njihovo poslovanje utječe na zajednicu s tim da moraju biti osjetljivi prema očekivanjima te zajednice, dok istovremeno upravlja poslovima koji trebaju ispuniti organizacijske ciljeve.

Beech i Chadwick (2010) organizaciju definiraju kao promišljeno raspoređivanje ljudi kako bi se ostvario određeni cilj.

1.4 Ciljevi istraživanja

1.4.1 Naučni cilj

Ovaj rad će dati doprinos i produbiti stručno znanje o sportskoj PR komunikaciji u fudbalskim organizacijama, sredstvima i alatima pomoću kojih PR menadžer djeluje u njima kao i ciljevima koje one time žele postići. Cilj ovoga istraživanja jeste da se uz pomoć adekvantne literature koja se bavi ovim problemom daju određeni odgovori koji su vezani za sportsku PR komunikaciju od njene pojave do danas. Predstavljene nalazi i zaključci mogu stvoriti polaznu osnovu za buduće još detaljnije analize o proteklom, trenutnom i budućem djelovanju PR menadžera u fudbalskim organizacijama, na uspostavljanju njihovih poslovnih planova, strateške orijentacije i povoljnog pozicioniranja organizacije na globalnom tržištu uslijed pozitivnog javnog mnijenja.

1.4.2 Društveni cilj

Društveni cilj ovoga istraživanja odnosi se na dobijanje novih znanja i otkrića koja su vezana za sportsko komuniciranje u fudbalskim organizacijama i sposobnosti PR menadžera u upravljanju takvom komunikacijom koja utiče na sve okupljene oko kolektiva. Ona mogu biti izuzetno značajna za ljude svih generacija koji su zaposleni u sportu, za one koji obavljaju funkciju PR menadžera u klubovima, ali i za određene dijelove društva koji su uključeni u ovakav vid komunikacije. Razumijevanje uloge i funkcije PR menadžera u ovoj oblasti je jako bitno jer je svakim danom sve više involviran u rad fudbalskih organizacija gdje preko

svojih planova i strategija djeluje u nastojanju da postane akter koji će stvoriti pozitivnu percepciju javnosti prema takvim organizacijama.

1.5 Sistem hipoteza

1.5.1 Generalna hipoteza

Odnosi sa javnošću i uloga PR menadžera su u posljednoj deceniji postali neizostavan element sportske komunikacije u fudbalskim klubovima na uspostavljanju i održavanju odnosa sa ključnim javnostima.

1.5.2 Posebne - pojedinačne hipoteze

1. Sportsko komuniciranje je svojim razvojem uslovalo pojavu PR menadžera u sportskim kolektivima.
2. Planovi i strategije PR menadžera doprinose boljoj prezentaciji fudbalskih organizacija u javnosti.
3. Sportsko PR komuniciranje je glavni element u ispunjenju komunikacijskih ciljeva fudbalskih organizacija.

1.6 Metode istraživanja

U ovome istraživanju koristiti ćemo se analizom sadržaja iz adekvatne i dostupne literature kako bi na pravi način objasnili sportsko PR komuniciranje i ulogu PR menadžera u fudbalskim organizacijama. Također, za potpunu analizu koristiti će se tehnika intervju sa PR odjelima u pojedinim fudbalskim klubovima u Bosni i Hercegovini.

II. ULAZAK SPORTSKE PR KOMUNIKACIJE U FUDBAL

2.1 Nastanak fudbalskih klubova

Da bi mogli jasno shvatiti ulogu i značaj sporta, odnosno fudbala, za cjelokupno društvo potrebno je podsjetiti se njihovog početka, još od prvih Olimpijskih igara u antičkoj Grčkoj do prve organizirane utakmice u Velikoj Britaniji². Ti će se događaji kasnije ispostaviti kao jedni od najvažnijih u historiji sporta. Olimpijske igre³ su, pored ekonomskog i političkog, imale ogroman društveni značaj. One su bile svečanost na kojoj su se okupljali ljudi iz svih gradova antičke Grčke, a kasnije i iz drugih krajeva svijeta.

Nekoliko stoljeća poslije, u Engleskoj su osnovani prvi fudbalski klubovi⁴, a Otok je postao kolijevka fudbala, odakle će se taj sport prenijeti u najudaljenije države i ubrzo postati najvažnija sporedna stvar u našim životima. Nogometna utakmica je daleko odmakla otkad su engleski seljaci u srednjem vijeku počeli udarati po svinjskim mjuhurićima. „Nogomet se počeo širiti na međunarodnom nivou u doba procvata Britanskog carstva, ali je globalizacija sporta krenula u suprotnom smjeru između Prvog i Drugog svjetskog rata, jer su vlasti ograničile međunarodni transfer igrača“ (Remco M., Ernest i Verschueren, 2018, str. 21). Čak su i pojedini engleski kraljevi spoznali potencijal i u zakon unijeli knjigu pod nazivom „Book of Sports“. „Sport je uvijek predmet interesa najšire javnosti i izložen je neprestanom usredotočivanju sredstava masovnog informiranja. U mnogome je zrcalo i odraz prirodnoga stanja društva“ (Tomić, Pavić, Madžar i Primorac, 2019, str. 21).

Pojavom medija praćenje sporta je postalo kolektivno ludilo. Podaci o sportu se nalaze svuda oko nas, on povezuje ljude na najudaljenijim mjestima pa stoga ne čudi da se smatra svojevrsnim simbolom socijalne i kulturne institucije. Sport je danas postao biznis, baš kao i fudbal koji zauzima prvu poziciju na ljestvici popularnosti. S obzirom na tu činjenicu, u fudbal se danas ulaže velika količina novca te je on postao industrija, nimalo drugačija od drugih, što generira njegovo ogromno praćenje putem medija. Međusobno umrežavanje medija i sporta je rezultat kapitalizma i industrijalizacije, pri čemu su granice između njih jednostavno zamagljene. Kako bi fudbal opstao i održao se na vrhu javila se potreba za komunikacijom sa internom, ali i eksternom javnošću. Iako je relativno mlada pojava, odnosi s javnošću su prilično brzo zauzeli bitnu poziciju u fudbalu i postavili se kao spona između medija i klubova i obratno, a to je uopšteno i njihova najvažnija aktivnost. „Prva funkcija je

² Prvu službenu utakmicu odigrali su Sheffield F.C. i današnji Notts County (tada Nottingham) pod okriljem engleskog saveza.

³ Prve Olimpijske igre koje su imale sličnosti sa današnjim održane su 1896. godine u Ateni i od tada se odražavaju svake četiri godine.

⁴ Najstariji fudbalski klub na svijetu je Sheffield F.C. Danas se takmiči u osmom rangu engleskog fudbala.

komunikacijska i nastoji pomoći sportašima i sportskim zvijezdama u svakodnevnoj komunikaciji u klubovima (interna komunikacija) te s medijima i drugim javnostima (eksterna komunikacija). Druga funkcija je projiciranje sportaša kao brenda. Razumije se da nije lako brendirati svaku osobu. „U skladu s poznatom izrekom da odnosi s javnošću nikada nisu prodali loš proizvod, moguće je zaključiti da je brendiranje sportaša rezervirano za najbolje, ali ne i samo za njih“ (Tomić, et al. 2019, str. 22).

Iz navedenih funkcija mogu se uočiti i ciljevi koje odnosi s javnošću nastoje ostvariti. Između ostalih, cilj je podići svijest o organizaciji i stvoriti povjerenje navijača u fudbalsku organizaciju, nakon čega slijedi konstantno informiranje javnosti i stvaranje pozitivne atmosfere između njih sa jedne i fudbalske organizacije sa druge strane. Sportski odnosi s javnošću se temelje na komunikaciji i strateškom planiranju što olakšava pronalazak ključne javnosti fudbalske organizacije i njihovog stvaranja odnosa i suradnje sa njima. Često odnosi sa javnošću svoje aktivnosti usmjeravaju prema stvaranju publiciteta, odnosno privlačenja pozornosti kako bi javnost informirali o proizvodu ili usluzi. U ovom slučaju, sportski odnosi sa javnošću nastoje iskoristiti popularnost fudbala i klubova i preko medija privući ciljanu javnost.

Fudbalske organizacije su same po sebi mediji koji je zanimljiv za oglašavanje i sponzorstvo. Da bi one ispunile svoju svrhu, odnosno privukle i održale postojeći broj pratitelja one moraju na pravi način ostvariti komunikaciju s javnošću i prenositi poruke koje su od iznimne važnosti za okruženje. Zato su mnoge fudbalske organizacije u posljednjih nekoliko godina aktivnosti odnosa s javnošću usmjerili prema društvenoj zajednici, pogotovo što taj oblik odnosa s javnošću može poslužiti kao osnova pozitivnog ugleda organizacija. Takav odnos karakteriše dugoročno ulaganje u članove zajednice kao i povezivanje s njom, što posljedično donosi pozitivnu atmosferu i interakciju sa obje strane. Ono što je još važnije jeste da tim odnosom sa zajednicom fudbalske organizacije stvaraju sliku njih kao društveno odgovornih i popularnih klubova i brenda, te im na taj način automatski donosi i veće prihode od potrošača.

O tom odnosu sa zajednicom prednjače klubovi iz Velike Britanije. Neki izvršni direktori su u svojim izjavama zajednicu opisali kao najvećeg i najsnažnijeg partnera kluba. Veza između kluba i navijača znači korištenje brenda, slobodnog pristupa igračima i kartama. Budući da je Velika Britanija tlo gdje je odigrana prva utakmica i da su lokalne zajednice osnivale prve klubove ne čudi da se navijači smatraju dušom svakog kluba, u nekim od njih su i vlasnici, a klub se smatra najbitnijom kulturnom institucijom i brendom u gradu. U istraživanju koje je provedeno u Engleskoj Supporters Direct na pitanje šta je najvrijednija stvar za klub, jedan

navijač je izjavio: „Vrijednost kluba je zajednica koju okuplja. Da budem iskren, da sam samo krenuo u nogomet odustao bih prije par godina. Nogometni klub zapravo je kamen temeljac za neka od mojih najcjedenijih prijateljstava i subota popodne je vrijeme za susret s prijateljima i druženje“ (SD 2010, str. 32).

Danas, u eri surovog kapitalizma i ogromnog razvoja fudbala, došlo je do izvjesnih promjena u fudbalskom svijetu. Upravo je privlačenje potrošača postao jedan od glavnih ciljeva PR odjela u fudbalskim organizacijama. Uporedo sa razvojem tržišta navijači su polako počeli biti posmatrani isključivo kao potrošači kojima je najbitnija osoba koja predstavlja organizaciju. Klubovi nastoje izgraditi brend koji će im pomoći u privlačenju većeg broja članova, ali i potrošača u stvaranju profita. Povećanjem popularnosti i stvaranjem pozitivnih rezultata, fudbalske organizacije zaradu ostvaruju i preko sponzorstva.

Zaposleni u PR odjelima moraju znati prenijeti poruku ključnim javnostima o kojima fudbalske organizacije ovise. Oni moraju poznavati i propitkivati sebe o proizvodu koji „prodaju“, u ovom slučaju klub, koja su očekivanja od njega i njegovo vrednovanje dok je na tržištu. Ako je pozitivna javna percepcija kluba onda to znači da je PR odjel uspješno koordinirao aktivnosti, shvatio potrebe javnosti te uspostavio korektan odnos s njima, zasnovan na integritetu i povjerenju.

Fudbalske organizacije sastavljene su od članova i pravila čija je glavna svrha vođenje ljudi i određivanje zadatka, uloge i odgovornosti. „Članstvo u nekoj organizaciji podrazumijeva da će ponašanje barem donekle biti pod utjecajem njezinih pravila“ (Beech i Chadwick, 2010, str. 71). Rukovoditelji klubova nastoje osigurati da članovi pridonesu postizanju svrhe, a to je u ovom slučaju, jednostavno, biti uspješan. Utemeljitelji fudbalskih liga su imali sasvim drugu svrhu, a to je pružanje zabave. U posljednjih nekoliko godina vlasnici klubova su više usmjereni na entertainment⁵, dok su finansijske potrebe zamijenile spomenutu uspješnost u sportu.

Prema istom istraživanju Supporters Direct iz 2010. godine navodi se da, ako je cilj „pobjeda“ onda bi po prirodi te djelatnosti jako mali broj sportskih organizacija bio uspješan jer većina njih nikada ne osvoji trofeje, što je i logično budući da na vrhu može biti samo jedna ekipa. Koliko su komercijalni ciljevi nadmašili rezultatske i kako je nesavjestan rad zamalo ugasio jedan fudbalski klub, najbolje opisuje dešavanje iz 2003. godine u Leedsu⁶, članu najvišeg ranga engleskog fudbala. Tokom 90-ih godina prošlog vijeka, Leeds je bio stabilan klub, bez

⁵ Zabava.

⁶ Leeds je engleski fudbalski klub osnovan 1919. godine. Većinu vremena je proveo u najvišem rangu takmičenja te je pri tome osvojio tri titule engleske lige i dva kupa.

nekim velikim financijskim problema. No, pod pritiskom rezultata vlasnici su odlučili potrošiti više novca za dovođenje najboljih igrača, ali to im neće donijeti dugo čekane trofeje. Međutim, u tom procesu klub je stvorio velike dugove i nakon niza loših rezultata i pretrpljenog financijskog sloma ispao u treću englesku ligu. Leeds se od tog lošeg vođenja kluba još nije uspio oporaviti. Nakon te situacije većina klubova je promijenila sistem funkcionisanja, svjesni da loše poslovanje i trošenje više novca nego što je moguće može rezultirati ispadanjem iz lige, a s tim i manjim prihodom od navijača i sponzora.

Glavni izazov za rukovodstvo klubova jeste pomirivanje komercijalnih ciljeva i uspjeha kluba. Sve organizacije su po svojoj prirodi birokratske⁷, a to znači da postoji jasna struktura i sistem koji pomaže postizanje boljih rezultata i zajedničkih ciljeva organizacije. Oni koji su na vrhu hijerarhije moraju osigurati optimalne uvjete zaposlenicima kako bi na taj način pomogli u obavljanju njihovih zadataka. U fudbalskim organizacijama se većinom obavlja horizontalna komunikacija⁸, od vrha prema dnu. No, šefovi odjela se ne bi trebali miješati u nadziranje svakodnevnih aktivnosti već je mnogo važnije kontrolirati ishod prema kojim se mjeri uspješnost obavljenog posla.

Zaposlenici u fudbalskim organizacijama trebaju izgraditi povjerenje između sebe jer rad jedne osobe zavisi o drugoj, a onda svi zajedno moraju poštivati norme i standard ponašanja. Rukovodstvo koje potiče timsku kulturu ostvarit će svoje ciljeve ako mu članovi pružaju podršku. Najvažniji zadatak rukodstva, pored gore navednih, jeste i osnaženje ljudskog kapitala. Rukovodioci odjela u fudbalskim organizacijama moraju shvatiti ponašanje ljudi te konstantno isporučiti očekivanu vrijednost. „Kako bi zaposlenici vjerovali u, i bili privrženi svojem menadžmentu, moraju im se pružiti jasni ciljevi te moraju znati kako će njihova postignuća u konačnici biti prepoznata“ (Beech i Chadwick 2010, str. 97).

PR odjeli klubova moraju preko sistema interakcije prikupiti informacije od ključnih javnosti, iskomunicirati je unutar odjela i postaviti strateški plan s kojim će se izaći u javnost kada to bude potrebno. Oni u svakom trenutku moraju znati kakva je percepcija javnosti o klubu te ponuditi rješenja ako ona nije na očekivanom nivou. Šefovi odjela ponekada koriste i unutrašnje i vanjske nagrade u upravljanju ljudskim resursima, čiji je glavni cilj postizanje motivacije i zadovoljstva što poboljšava produktivnost ljudi. Što se tiče planiranja nekih događaja, od megadogađaja do manjih, od strane organizacije, ono se u suštini bavi planiranjem, istraživanjem i procjenom pozicije koju organizacija zauzima u određenom

⁷ Takve organizacije su po prirodi zatvorene i nedostupne široj javnosti.

⁸ Komunikacija između zaposlenika i svih odjela organizacije kako bi pomogla u podjeli informacija i koordinisanju njihovih aktivnosti.

trenutku. Organizacija mora biti spremna na izazove s kojima će se suočiti u organizaciji jednog događaja tako da zaposleni imaju zadatak kreiranja dva plana.

Prvi, strateški koji karakteriše vizija i SMART ⁹ciljevi, a onda i SWOT ¹⁰analiza vanjskog i unutrašnjeg okruženja. Strateški plan će biti osnova za ono što će uslijediti kasnije, a to je realizacija postavljenog plana. U sredini rangiranja događaja nalaze se posebni, kao što je, naprimjer, finale Lige prvaka ¹¹ili finale Europske lige ¹²u gradovima koji nemaju veliku tradiciju organizovanja takvih događanja. „Posebni događaji su zasebni rituali, predstavljanja, predstave ili slavlja koja su svjesno planirana i stvorena kako bi označavali posebne prigode ili ostvarili pojedini društveni, kulturalni ili zajednički cilj ili ishod“ (Beech i Chadwick, 2010, str. 322). Nakon završenog događaja ponovno se određuje pozicija organizacije.

„Fudbalski klubovi su sveprisutni. Prema Federaciji međunarodnih nogometnih udruga (FIFA), na svijetu postoji oko 300 000 takvih klubova. Europa ima oko 900 profesionalnih klubova, u prosjeku gotovo dva u svakom gradu s više od 100 000 stanovnika“ (Andrews, 2015, str. 5). Ulazak ogromnog novca u fudbal od bogatih vlasnika, posebno sa Dalekog istoka i Arapskih zemalja¹³, za posljedicu je imalo stvaranje razlika između klubova i njihovo razdvajanje na one najbogatije koji su često na vrhu, i one manje bogate, koji se moraju zadovoljiti mrvicama. Ti klubovi, između ostalog, nemaju dovoljno novca za dovođenje najvećih svjetskih zvijezda koji privlače zanimanje publike tako da oni ostaju u sjeni elitnih klubova ili kako danas sebe nazivaju, superklubova¹⁴. Njihovo nastajanje je rezultat proizvodnje sve složenijih proizvoda kako bi proširili proizvodne mogućnosti i osigurali veće ekonomske prihode u odnosu na prosječne klubove. Superklubovi funkcioniraju na principu know-how¹⁵, odnosno upotrebi znanja i iskustva koji su neophodni u savremenom poslovanju. Oni su prepoznati širom svijeta tako što su stvorili jak i kompleksan brend, identitet preko kojega produciraju veću vrijednost globalno konzumiranih proizvoda. Imaju mnogo više zaposlenika od drugih, pogotovo u odjelu komunikacije s javnošću jer upravo od okruženja ovisi koliko će oni biti popularni i uspješni izvan terena.

Svi klubovi se danas posmatraju kao socijalne i ekonomske organizacije koje doprinose stvaranju društvene kohezije. Svojim postojanjem stvaraju i priliku za lokalnu privredu, da

⁹ Cilje se, prema SMARTU, sastoji od nekoliko kriterija, Mora biti svojestven, mjerljiv, akcijski, realan i vremenski ograničen.

¹⁰ SWOT analiza sastoji se iz četiri elementa: moći, slabosti, mogućnosti i opasnosti.

¹¹ Najbitnije evropsko klupsko takmičenje pod okriljem UEFA-e. Održava se svake godine, a učestvuju 24 ekipe.

¹² Drugo po jačini evropsk klupsko takmičenje, odmah iza Lige prvaka.

¹³ Bogati šeići upravljaju nekim od najvećih evropskih klubova.

¹⁴ Superklubovi su ne tako davno imali za cilj kreirati sopstvenu ligu pod nazivom „Superliga“ u kojoj bi učestvovalo 12 najbogatijih klubova u Evropi.

¹⁵ Razumjeti kako postići nešto.

imaju koristi i da ostvaruju dobitak od njih zbog zapošljavanja lokalnog stanovništva u klupske odjele, kupovanja različitih domaćih proizvoda i slično. Međutim, superklubovi ne mogu sami postojati. Oni moraju saradivati s ostalim ekipama kako bi se održavale pojedinačne utakmice te kako bi uostalom postojale i nacionalne lige. Razvojem tehnologije i prvih prijenosa uživo polovinom prošlog vijeka, klubovi su počeli ostvarivati prihode od televizijskih prava i liga, što će danas postati jedan od glavnih izvora novca za sve ekipe širom svijeta. Povećanjem prihoda za uspješne klubove stvorile su se razlike između njih i manje uspješnih, tako da su prvi mogli da proizvode kvalitetnije produkte i konstantno privlače nove gledaoce.

Danas se klubovi, pored ulaganja vlasnika, finansiraju iz drugih izvora, kao što su prodaja robe ili reklame. „Klubovi pokušavaju diverzificirati i akumulirati niz finansijskih aktivnosti, u nekim slučajevima uključujući nove sportske interese, a u drugima opsežne trgovinske operacije, usluge i nova poduzeća zato nije nimalo čudno da su PR odjeli u fudbalskim klubovima fokusirani na kontinuirani razvoj komercijalnog brenda“ (Andrews. 2015, str. 5).

Ipak, sve su glasnije priče o procesu amerikanizacije europskog fudbala i gubitka onog pravog i istinskog doživljaja sporta. Vrlo vjerovatno je razlog tome činjenica da su superklubovi postali različiti od ostalih i da su oni u suštini komercijalni brendovi koji više prihoda ostvaruju od svojih proizvoda povezanih s tim brendom nego drugi klubovi. Oni odigravaju prijateljske utakmice na najvećim tržištima, kao što su SAD i Kina, te imaju otvorene svoje zvanične trgovine za prodaju robe u svim velikim gradovima širom svijeta.

Bayern iz Minhena ¹⁶je savršen primjer superkluba koji je samo u jednoj godini ostvario više od 300 milijuna eura od marketinga i trgovine artiklima. Kao ponos Njemačke, većina najvećih korporacija iz te države već dugo vremena sponzoriraju upravo njega. Među prvima su shvatili mogućnost dodatnih prihoda iz takvog poslovanja pa je glavni zadatak klupske strategije postala javna komercijalizacija kluba. No, Bayern nije jedini klub koji svoju strategiju bazira na tome. Dva su najveća španjolska kluba, Real Madrid ¹⁷i Barcelona¹⁸, također svoje aktivnosti usmjerili prema razvoju komercijalnog brenda. Barcelona je to učinila još početkom prošlog vijeka kada se nastojala povezati sa katalonskom politikom, sa ciljem dobivanja finansijske podrške od političara.

¹⁶ Najtrofejniji klub u Njemačkoj sa najvećom bazom navijača u i izvan zemlje.

¹⁷ Real je najpopularniji i najbogatiji klub na svijetu. Ligu prvaka je osvajao 12 puta, više od svih ostalih klubova.

¹⁸ Barcelona je osnovana 1899. godine. Španjolsku ligu osvajala je čak 26 puta.

Duga je historija napetosti između Katalonije¹⁹ i ostatka države zbog Katalonskog zahtjeva za autonomijom. Da je politika sastavni dio sporta najbolje se može primijetiti po odnosu Barcelone i Madrida. Politički identitet je Barceloni pomogao u stvaranju brenda, tako da stanovništvo Katalonije klub podržava zbog osjećaja ponosa i privrženosti regiji, ali i prkosa prema državi. Sa druge strane, Real ima sličnu historiju, ali je on bliži nacionalnim političkim strujama. Najpopularniji je klub na svijetu, a da bi do toga mogao doći njihov glavni cilj je bio pretvoriti navijače u potrošače i kupce klupskih proizvoda. Rukovodioci odjela su zajedno definirali strategiju razvoja brenda, iz koje se izdvaja razvoj brenda na drugim tržištima, potpisivanje sponzorstva sa vodećim firmama, bolji kontakt sa navijačima i ostalo. Taj plan je Realu donio ogromne prihode i pozicionirao ga na vrh najpopularnijih klubova svijeta. „Nastanak superklubova je promijenio cjelokupnu situaciju u fudbalu što je dovelo do toga da su moderni fudbalski klubovi mnogo više od sportskih udruženja koja se natječu za postizanje nacionalnih i međunarodnih trofeja: to su tvrtke koje proizvode i komercijaliziraju zabavu u posebno uređenom show okruženju“ (Andrews, 2015, str. 21).

¹⁹ Pokrajina u Španjolskoj koja traži odcjepljenje od ostatka države.

2.2 Značaj javnosti za fudbalske klubove

„Savremene tendencije sporta izložene su javnosti. Podložne su kritičkim analizama uključujući čak rasprave o svrhovitosti njegova postojanja u obliku koji danas vidimo“ (Tomić, et al. 2019, str. 27). Sport danas okuplja milione gledatelja i pratitelja. Gotovo da ne postoji nijedna država koja nema razvijene sportske kolektive i u kojoj sport nije glavna tema pri svakom razgovoru u kući, na ulici ili poslu. On se razvio u ogroman biznis, izaziva emocije i utiče na raspoloženje ljudi, a uporedo sa razvojem povećao se i broj publike koja ga prati, bilo aktivno ili pasivno. Stoga su odnosi s javnošću i sportska komunikacija postali neophodan element u sistemu profesionalnih i organiziranih fudbalskih klubova. Relevantnost i bitnost javnog mišljenja je prepoznata iz jednostavnog razloga, a to je omogućiti kontinuirano izvještavanje i informiranje javnosti o dešavanjima na sportskim borilištima. Takav način uspostavljanja i održavanja odnosa sa publikom proširiti će pozitivnu priču o njima i vrlo vjerovatno privući još veći broj pratitelja.

Česta je podjela sportske javnosti na internu i eksternu. Ova prva, kako se iz naziva može zaključiti, obuhvata sve odjele klubova, upravne i nadzorne odbore, igrače, jednom rječju sve zaposlenike kluba. Eksterna javnost se sastoji od lokalne zajednice, općine, grada, novinara, grupe navijača i simpatizera i ostalih dijelova javnosti koji nisu zaposleni u klubu već ga okružuju, prate i pomažu većinom iz iskrenih namjera. Sportski odnosi sa javnošću prepoznaju i sisteme koji se klasificiraju i dijele prema načinu razmjene informacija s okolinom. S obzirom da klubovi nekada mogu potpuno ugušiti iznošenje vijesti te prekinuti interakciju s okolinom ili da mogu redovno iznositi informacije, područje odnosa s javnošću ih definira kao zatvorene i otvorene, a sportski sistemi ne mogu biti ni potpuno zatvoreni ni otvoreni. „Djelatnici u odnosima s javnošću koji koriste model zatvorenoga sustava nastoje održati *status quo* u organizaciji i istovremeno pokušavaju promijeniti okolinu“ (Tomić, et al. 2019, str. 29).

Također, zatvoreni sistemi komuniciraju sa javnošću samo putem saopštenja dok komunikacije sa medijima i navijačima gotovo da nema tako da klubovi ostaju u stanju odbijanja promjena. Suprotno zatvorenim, otvoreni sistemi svoje aktivnosti usmjeravaju ka prilagodbi promjenama u okolini kako bi se konstatno razvijali. Prikupljanje informacija i dvosmjerna komunikacija im pomaže da bi izbjegli potencijalne probleme i bili spremni na sve izazove s kojima se organizacija suočava.

PR odjeli klubova koriste razne tehnike i vještine pri komunikaciji s javnošću. Najpoznatija i najčešće korištena tehnika su saopštenja za javnost ili konferencije za novinare prije nekog sportskog događaja. Osobe zadužene za takvu vrstu komunikacije trebaju imati odlično razvijene vještine pisanja i javnog nastupa. Također, intervju sa osobama iz kluba doprinosi povećanju pratitelja i publiciteta, kao i prikazivanje videoklipova i kontroliranih informacija putem zvaničnog youtube kanala, što povećava imidž kluba. Ako je glavni cilj nekog kluba uspostaviti dobru komunikaciju sa okruženjem, potrebna je prava strategija i vizija šta organizacije želi postići. „Strategija nam pruža osiguranje da će ciljevi biti postignuti optimalnim korištenjem resursa poput financijskih, fizičkih i ljudskih, prema kojima se u pravilu odnosimo kao da su oskudni“ (Beech i Chadwick, 2010, str. 214).

Stoga je bitno razumijeti strategiju i primijeniti je na pravi način zajedno sa taktikom i u skladu sa zahtjevima okruženja. Tu glavnu ulogu obavlja odjel za odnose s javnošću koji može prilagođavati strategiju zbog promjena nastalih izvan organizacije, ali i mijenjati smjer kojim bi ona trebala ići. U skladu sa jasnom i detaljno određenom vizijom jednom napravljena strategija mora zainteresirati javnost. „Sportske organizacije postoje kako bi zadovoljile potrebe tržišta na način koji ih razlikuje od njihovih konkurenata. Kako se te potrebe, ili načini na koje ih se može zadovoljiti mijenjaju tako se mora mijenjati i strategija neke organizacije“ (Beech i Chadwick, 2010, str. 215). Stratezi u sportskom menadžmentu moraju biti kreativni i analitični. Oni moraju shvatiti što se događa u okruženju i zašto se to događa. U njihovoj analizi okruženja, strategu će od najveće pomoći biti PESTEL²⁰ analiza.

²⁰ Utjecaj političkog, ekonomskog, sociološkog, tehnološkog, ekološkog i pravnog faktora na industriju. U ovom slučaju na fudbal.

2.3 Krizno komuniciranje i upravljanje rizicima

Većina organizacija se posljednjih godina suočava sa raznim vrstama kriza. Naravno, ni fudbalske organizacije nisu izuzetak. Čak bi se moglo reći da su oni u mnogo većem broju pogođeni krizama jer jedan loš rezultat ili loša atmosfera u klubu može rezultirati nezadovoljstvom i pritiskom eksterne javnosti koja okružuje klub. Krize mogu biti različite prirode od onih koji se dogode iznenada kao što su krize povezane sa ugrožavanjem života, ali i krize koje za koje postoje upozorenja, a to su finansijske krize, krize rezultata i slično. Organizacije mogu biti upoznate s potencijalnim rizikom koji može prerasti u krizu, ali u većini slučajeva kriza je može iznenaditi jer rizici nisu na vrijeme primijećeni. Pojedini autori krizu definiraju kao „ozbiljan incident koji utječe na čovjekovu sigurnost, okolinu, proizvode ili ugled organizacije. Obično je zatakov incident svojstven neprijateljski stav medija prema njemu“ (Tomić, 2008, str. 362).

Ono što organizacije mogu uraditi prije nego se suoče sa krizama, odnosno u normalnom vremenu, jeste priprema koja se sastoji od kreiranja plana postupanja kada kriza nastane, no ni taj plan ne znači da će se uspjeti oduprijeti riziku njenog nastanka, jer „jednom kada se kriza dogodi, način na koji osoblje sportske organizacije reagira često ima velike implikacije odnosa s javnošću. Zbog toga je, kao što Tomić tvrdi, od temeljne važnosti da svi profesionalci sportskih odnosa s javnošću prepoznaju važnost pripreme na krizu. Opstanak i povratak na normalno poslovanje ovisi tome na koji način će organizacija voditi odnose s javnošću u tim trenucima. Pogotovo zato što su krize neočekivane, mogu nastupiti u svakom trenutku i rezultirati sa negativnim publicitetom fudbalskog kluba kojeg je on strpljivo gradio. Ono što je još bitnije, krize utiču i na reputaciju. Jednom narušena reputacija znači gubitak podrške javnosti i okruženja, a s tim uporedno dolazi i smanjenje prihoda te klubovi nerijetko upadaju u još veće krize.

Krizni plan fudbalske organizacije treba sadržavati upute za postupanje i komunikaciju unutar kluba, ali i sa vanjskom javnošću. Cilj kriznog plana jeste da preko unutrašnje komunikacije pruži korisne informacije cijelom menadžmentu i olakša mu reakciju na kriznu situaciju odmah pri njenom nastanku. Elementi plana trebaju obuhvatiti odnos s medijima kao najvažnije sredstvo putem kojega organizacija komunicira sa javnošću, upoznaje ih s nastalim problemom, prirodom krize i na kraju, odgovorom organizacije na krizu. Koliko su u posljednjih nekoliko godina ne samo fudbalske već i sportske organizacije pogođene krizama pokazuje i „jedna studija glavnih profesionalnih timova i Nacionalne sportske asocijacije

²¹koledža u SAD-u koja iznosi podatak da je njih 70 % iskusilo krizu u prošloj godini. Druga studija pokazuje da su njihove članice ustanovile da su se oni kriznim komunikacijskim planovima koristili u prosjeku 1,15 puta godišnje“ (Tomić, 2008, str. 104). Kada nastane kriza nužno je rasporediti ljude na njihova mjesta te odrediti osobe ili tim koje su zadužene za komunikaciju sa medijima jer upravo oni zahtijevaju informacije o tome šta se dogodilo i da li je PR odjel pravilno i trenutno reagirao na situaciju.

Često zaposleni u PR odjelu koriste saopštenja za javnost ili zvanične stranice kako bi komunicirali sa medijima i ključnim javnostima. Mada neke organizacije čekaju press konferencije kako bi ponudile odgovore, novinari ne žele čekati i zahtijevaju informacije odmah kada se kriza desi. Pravodobne i istinite informacije smanjuju prostor za nagađanje i plasiranje lažnih vijesti o organizaciji. Kao što je već navedeno, prvi korak koji ti odjeli trebaju napraviti jeste planiranje i predviđanje krize, ali i trenutak u kojem ona može nastati.

Kada je kriza nastala i pogodila organizaciju jedini cilj jeste da se ona izbori sa trenutnom situacijom, a da poslije toga i završetka krize PR odjel analizira posljedice koje je ona ostavila. Posebno je bitno sagledati sve elemente i uzroke krize te zajedno s tim procijeniti kako se organizacija nosila s njom. Potrebno je izvući pouku iz onoga što se dogodilo tako da svi zaposleni budu spremni ukoliko se kriza ponovi. „Ovisno o svom djelovanju organizacije neka krizna stanja mogu spriječiti preko kontrole, dobro osmišljenog unutrašnji proces i promicanje kulture časti tvrtke“ (Tomić, 2008, str. 370).

Komunikacija je danas neophodna za normalno funkcionisanje svih korporacija, posebno onih najvećih. Ona omogućuje njihovo povezivanje sa partnerima i razmjenu informacija između sebe, ali i sa javnošću. Da li će neki klub privući veći broj navijača ovisi od toga kako on komunicira sa njima, i da li je komunikacija konkretna i redovna ili je klub „zatvoren“ te nudi malo komunikacije s ključnom javnošću. Mali je broj klubova koji nisu spoznali značaj komunikacije i privlačenja novih navijača, a s tim i njihovog novca. Komunikacija u normalnim uslovima, ali i krizna komunikacija u velikoj mjeri su odlučujući faktori za uspjeh organizacije.

Mnogi slučajevi pokazuju da su organizacije iz krize izlazile kao dosta snažnije ako je njihova kriza komunikacija bila uspješna, ili slabije ukoliko komunikacija nije bila na očekivanom nivou. Neophodno je da klubovi imaju osobu, glasnogovornika, koja će biti zadužena za vođenje konferencija za novinare i saradnju s njima. Koliko je ta osoba bitan uposlenik kluba

²¹ NCAA.

ako rukovodi komunikacijom na pravi način pokazuje primjer Nogometnog kluba Dinamo²². Bivši predsjednik Zdravko Mamić²³ se duži niz godina konstantno pojavljivao na konferencijama za novinare tako da se stekao dojam da upravo on obavlja posao nekog drugog. No, ni to ne bi bio veliki problem da se on na njima nije ponašao neprimjereno, bahato i bezobrazno. Često se svađao sa novinarima, vrijeđao ih i nazivao pogrdnim imenima, a pravo je pitanje da li je on uopšte bio svjestan da takvim ponašanjem ruši reputaciju i ugled kluba. Konferencije za novinare je koristio kao mjesto za obračun sa neistomišljenicima, a krize koje su pogađale klub jednostavno je pretvarao u namještene i režirane situacije od strane nekih izmišljenih neprijatelja.

Krizni menadžment prepoznaje opasnost i priznaje utjecaj smetnji. Ukoliko se ispravno upravlja rizicima oni ne bi trebali rezultirati krizama iako kod kriznih situacija nema pravila. „Iako iako upravljanje rizicima opisuje procese koje poduzimaju organizacije, sam pristup upravljanju krizama označava referentni okvir unutar kojih se incidenti događaju u tri razdoblja i unutar kojih same organizacije stvaraju mogućnost neuspjeha“ (Beech i Chadwick, 2010, str. 416). Zato je potrebno jasno prepoznati opasnosti i prijetnje jer krize utječu na unutrašnju i vanjsku javnost. Potrebno je mjerenje rizika od strane organizacije, a zajedno s tim i procjenjivanje vjerovatnosti nastanka krize i odluka koji će poslovi imati prioritete.

Također, organizacije moraju imati kreirane alternativne opcije ukoliko se ispostavi da glavni plan ima probleme u rješavanju krizne situacije. Procjena rizika ima za cilj provjeriti i konkretizirati stupanj prijetnje koji će zaposlenima pomoći u razumijevanju opasnosti. „Tri su razdoblja u kriznom modelu, a to su predkrizni incident, odnosno kriza upravljanja, okidač ili vrijeme trajanja krize te poslovna kriza, trenutak konsolidacije organizacije ili promjene položaja. Rizici mogu varirati, od poslovnih preko finansijskih do rizika za reputaciju“ (Beech i Chadwick, 2010, str. 416).

U prošlom vijeku, većina fudbalskih klubova je bila usmjerena na dešavanja na terenu dok su pozadinske aktivnosti ostajale sa strane. Tih godina su nesreće na stadionima bile česta pojava. Odlazak na stadion je bio veliki rizik, a te nesreće su najopipljivije od svih drugih opasnosti. Takve situacije su se dogodile na utakmicama u engleskim gradovima, Bradfordu i Sheffieldu tokom 1980-ih godina kad je engleski fudbal bio u zlatnom periodu, što se tiče rezultata i osvojenih trofeja, ali je sa druge strane bio u mračnom procijepu kada se priča o navijačima i organizaciji utakmica.

²² Najuspješniji klub u Hrvatskoj. Svoje utakmice odigrava u Zagrebu na stadionu Maksimir. Redovni učesnik evropskih takmičenja kao što su Liga prvaka ili Evropska liga.

²³ U Dinamu je Mamić proveo nešto više od 20 godina. Iako je od Dinama napravio regionalnog giganta, Sud u Hrvatskoj ga je proglasio krivim za izvlačenje nekoliko miliona eura iz kluba na nelegalan način.

Bradford je pravi otočki gradić sa odličnim odnosom lokalne zajednice i kluba. Iako bez nekih velikih uspjeha, FC Bradford²⁴ je 80-ih godina prošlog vijeka nizaio odlične rezultate u trećem rangu takmičenja. Kada je osvojio trofej najboljeg tima treće lige u sezoni 1984/85 i izborio promociju, na posljednjem susretu se na domaćem terenu okupilo više navijača nego što je stadion mogao primiti. Kako se tada nije pretjerano obraćala pažnja na ono što se dešava izvan prva dva ranga i u vrijeme kada je Margaret Thatcher²⁵ vodila borbu sa huliganima iz najvećih gradova, Bradford je, kasnije će se ispostaviti, katastrofalno organizovao utakmicu.

Tog dana je izgubljeno 56 života zbog nemara predsjednika kluba, menadžmenta i policije. Uslovi na stadionima širom države nisu bili na visokom nivou, a stadion Bradforda je bio sastavljen od jedne drvene tribine na kojoj se stiskalo 3000 ljudi. Upravo će na toj tribini izbiti požar koji je uzrokovao žar cigarete. To je bio glavni, ali ne i jedini uzrok. U nekoliko navrata prije tog kobnog dana klub je dobivao upozorenja od Ureda za zdravstvo i zaštitu zbog nagomilanog smeća ispod te drvene tribine, koje je označeno kao lako zapaljivo. Predsjednik kluba Stafford Heginbotham se oglušio od takva upozorenja, baš kao i nekoliko puta prije toga, kao vlasnik firma koje su također nastradale u sličnim situacijama. Rezultat tih požara su bile milionske odštete koje je naplatio od osiguranja.

U ovom slučaju, Bradford se oglušio o upozorenja, nije poštovao propise te klub nije uspio osigurati da se silni infrastrukturni nedostaci stručno obrade i nadomjeste kako bi se izbjegla ovakva tragedija. Odgovor na pitanje zašto se nisu poštovali propisi može se pronaći u činjenici da treći rang takmičenja tada nije bio medijski praćen. Klub se nakon toga nije oglašavao u javnosti te su mediji počeli sami istraživati i izvoditi zaključke o tome šta se desilo. Bradford i njegovi uposlenici su izbjegavali komunikaciju sa eksternom javnošću, vrlo vjerovatno, pogođeni dešavanjima i činjenicom da se tragedija mogla spriječiti. Novinari koji su bili na licu mjesta slikali su preminule, a pojedini su čak otišli toliko daleko da su uspijevali ući u bolnicu te izvještavati o povrijeđenima i slikati dešavanja iz nje.

Nakon te tragedije podignuta je optužnica za ubistvo iz nehata i klub je iz vlastitog džepa morao isplatiti 154 zahtjeva za odštetom, koje su podnijeli članovi porodica poginulih, kao i sami preživjeli. Taj je iznos na kraju prema nekim podacima bio veći od 20 miliona funti. Klub Bradford, pored slabe organizacije utakmice koja je dovela do tragedije, nije imao ni tim koji bi bio zadužen za upravljanje kriznom situacijom, a izostala je i komunikacija koja je

²⁴ Engleski profesionalni klub iz istoimenog grada. Nastavio je igrati na stadionu na kojem se 1985. godine dogodila tragedija te je trenutno u četvrtom rangu takmičenja.

²⁵ Margaret Thatcher (1925-2013). Bila je premijerka Velike Britanije u periodu od 1979. do 1990. godine. Za vrijeme svog rada vodila je borbu protiv navijača s ciljem da zabrani huliganima ulazak na stadione.

trebala biti pravodobna. Nažalost, situacija sa Valley Roada nije bila jedina koja se tada dogodila u engleskom fudbalu.

Četiri godine kasnije Liverpool²⁶ je putovao u Sheffield kako bi odmjerio snage sa Nottingham Forrestom²⁷ u polufinalu Engleskog kupa. Liverpool je u tom periodu bio najbolji engleski klub, konstantno je osvajao trofeje i u domaćim i u europskim takmičenjima. Također, i Nottingham je odlično igrao, na iznenađenje mnogih osvojio Europski kup, tako da je to polufinale bio veliki derbi. Kako to obično bude, brojni navijači su krenuli na put tog dana, pa čak i oni koji nisu imali kupljene karte krenuli su na stadion u nadi da će nekako ući i prisustvovati velikom događaju. Policija to nije očekivala, tako da je prvi uzrok problema bio to što je viši odgovorni policijski službenik u početku pogrešno protumačio situaciju "kontrole gomile", reagirao je sporo i nije prepoznao primarnu prirodu problema. Njegov propust da nazove situaciju "velikim incidentom" doveo je do kašnjenja u odgovoru na dramtične scene na kapijama i tribinama stadiona Hillsborough. Masa navijača Liverpoola je uspjela ući na tribinu, puno više nego što je kapacitet te tribine. Odmah nakon toga počelo je komešanje, navijači su bili jedni na drugim, neki su pokušavali sići na teren te se na taj način spasiti od onoga što će na kraju uslijediti.

Čak 96 života je izgubljeno tog dana. Većina njih je preminula od posljedica gušenja. Neprepoznavanje situacije od nadležnih organa i ne nazivanje onoga što se događalo "velikim incidentom" dovelo je do kašnjenja u reagiranju na hitne slučajeve tako da je izostala i medicinska pomoć. Da je policija, koja je učestvovala, pokazala potrebno znanje, hrabrost i integritet tokom izazova i odlučila se "prikloniti" i "prihvatiti odgovornost", što je jedna od preporučenih strategija kriznog komuniciranja, posebno onih koje će najvjerojatnije zaštititi, mogla je skratiti patnju porodica preminulih koji su osnovali i kampanju pod nazivom „Justice for 96“. Kampanja je urodila plodom tek posljednjih godina kada je donesen zaključak da navijači nisu krivi za ono što se dogodilo nego upravo policijski službenici koji su obavljali posao tog dana i koji su bili zaduženi za sigurnost sudionika utakmice.

Dva navedena primjera najbolje pokazuju s kakvim se rizicima suočavaju fudbalski klubovi, iako su posljednjih godina ovakve situacija rijetkost u odnosu na ranije. Kao jedan od razloga zašto klubovi nisu uspjeli prepoznati situaciju i usprkos opomenama - kao Bradford - može se pronaći u nedovoljnom broju zapsolenih ljudi u administraciji klubova, pogotovo onih osoba koje bi bile zadužene za prepoznavanje opasnosti i prijetnja, procjene potencijalnog

²⁶ FC Liverpool je klub iz istoimenog grada i osnovan je 1892. godine. Od nastanka pa do danas osvojio je 20 titula engleske Premijer lige te 6 titula Lige prvaka. Jedan je od najpopularnijih klubova na svijetu.

²⁷ Osnovan 1865. godine te je jedan od najstarijih klubova na svijetu. Osvojio je jednu ligašku titulu, šest kupova te dva Evropska kupa.

problema i rukovanja incidentom. Posljedica ovih tragedija bio je značajan pad broja gledalaca na stadionima u Engleskoj, a to je onda vodilo i gubitku reputacije klubova i prilično umanjenim prihodima od navijača.

2.4 Korporativna komunikacija

Pojam korporacija²⁸ definira kao najrazvijeniji oblik kapitalističkoga poduzeća. Ima mnoge prednosti u odnosu na druge pravne oblike trgovačkih društava jer je uspjela otkloniti sve slabosti ortačkih društava, osobito one koje se odnose na rizik; u slučaju bankrota, vlasnik dionica gubi samo ono što je uložio u dionice. Korporacija je jedan od najsavršenijih načina prikupljanja kapitala, posebno u djelatnostima gdje proces proizvodnje zahtijeva velika finansijska sredstva. One su vrlo elastične, osobito onda kada su poduzeća organizirana prema načelu konfederacije ili mreže poduzetnika. Lako se preorijentiraju s jedne investicije na drugu, a ako su uspješne, vrlo lako dolaze do dodatnoga kapitala novom emisijom dionica. Ni profesionalni klubovi se ne razlikuju puno od velikih kompanija širom svijeta.

U eri kapitalizma, fudbalski klubovi su postali jedan oblik kapitalističkog preduzeća koji stavljaju znak jednakosti između uspjeha na zelenom terenu i stvaranja profita. Većina klubova danas imaju vlasnika ili više njih koji su ih privatizirali tako da oni mogu upravljati svojim novcem kako žele ili načinom na koji ih statut obavezuje. Naravno da je cilj vlasnika da, prije svega, udvostruči novac koji je uložio kako bi mu se isplatio potez ulaska u profesionalni klub. Ipak, veliki broj njih je usmjeren na osvajanje trofeja što je, uostalom, i ono što je suština sporta. Klubovi se takmiče za što bolju poziciju na tržištu putem komunikacije sa svojim navijačima i članovima. Nekada je komunikacija bila orijetirana usko i lokalno jer fudbalski klubovi nisu bili na nivou popularnosti na kojem su trenutno.

Globalizacija je uslovlila razvoj tržišta pa je nekom klubu iz npr. francuske lige podjednako bitan navijač iz Azije ili Amerike kao i onaj iz Francuske. No, klubovi se u takvoj situaciji suočavaju s velikim izazovom, kako organizirati komunikaciju jer se ona ne smije shvatiti kao unikatna. Odnosi s javnošću u kompanijama, odnosno klubovima, fundamentalni je aspekt njihovog djelovanja. Oni olakšavaju korporativnu komunikaciju unutar kluba, ali i izvana, s ključnim javnostima. „Korporativna komunikacija je, u suštini, skup poruka iz službenih i neformalnih izvora, preko raznih medija putem kojih tvrtka prenosi svoj identitet višestrukoj publici ili dionicima. Ukratko, to je veza između identiteta tvrtke i njegova slika / ugled“ (Balmer, 1998, str. 696).

Javnost u velikoj mjeri ima uticaj na korporativnu reputaciju kompanije i njen ugled. Od ta dva elementa ovisi da li će klub dobro funkcionirati, ali i njihov dugoročni profit. Kako je fudbal postao najviše praćen sport javila se potreba za dobrim i profesionalnim odnosom prema medijima. Printani mediji su na početku bili pod monopolom velikih tvrtki čije su

²⁸ Hrvatska enciklopedija, <https://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=33256>, Datum pristupa: 10. maj 2021

interese promovirati, a sportska industrija se rijetko trudila privući njihovu pažnju. S pojavom novih medija narastao je interes za vijestima pa su se mnogi klubovi odlučili da razviju dobre odnose s medijima, što će im preko različitih osobina vijesti donositi pozitivan ugled u javnosti. Oni su postali jeftina i lagana reklama kako bi informacije objavljene od kluba stigle do navijača. „Masovni mediji imaju važnu ulogu u oblikovanju naših osobnih percepcija i uvjerenja, što se osobito odnosi na događaje i teme o kojima ne znamo puno. I dok nam prikazuju pojednostavljene i uređene verzije događaja u našem kompleksnom i dinamičnom svijetu, istovremeno nam daju osjećaj sudjelovanja i razumijevanja“ (Tomić, 2008, str. 260).

Mediji igraju ulogu u komunikaciji, a veza između njih i fudbalske industrije tek treba da dostigne odgovarajuće i profesionalne odnose s javnošću. Korporativna komunikacija bi trebala kreirati kanal za bolje informiranje o kompaniji te koje pruža njen precizan identitet. Kako je već prije spomenuto klub u mnogom ovisi od okruženja. Zato se oni trude da svojim aktivnostima u zajednici pokažu da su društveno odgovorni. Korporacije u sebi nose socijalnu odgovornost kako bi bitnim vijestima privukli interes javnosti, a takve vijesti bi klub redovno trebao promovirati u medijima.

Veza između fudbala i medija je obostrana. Mediji su posmatrani kao jedna od interesnih grupa, kao i javnost te dobavljač i glavni kanal za distribuciju informacija. Klubovi su odmah shvatili značaj i snagu medija te se danas ne mogu zamisliti bez specijaliziranih PR odjela u njima. Klubovi preko njih obavljaju svakodnevni dijalog. U svakodnevni odnos se ubraja rješavanje medijskih upita, organiziranje press konferencija, intervjui te specifični događaji kao što je npr. predstavljanje novih dresova. Svaki aspekt komunikacije s medijima ima specifične karakteristike i različite ciljeve. Rezultat dobre komunikacije s medijima je poboljšanje cjelokupnog identiteta i profitabilnosti kluba. Također, treba se shvatiti razlika između PR odjela i Press službe u klubovima jer su oni odvojeni jedni od drugoga. Veličina kluba utiče na količinu njihovog medijskog pokrivanja za što je zadužen jedan odjel u klubu. Taj odjel raspolaže relativno ograničenim budžetom, a komunikacijski odjeli su malobrojni, iako popunjeni kvalitetnim i stručnim osobljem.

Razvoj fudbala je uslovio razvoj strategije koja mora sačinjavati i dobro strukturirani komunikacijski odjel što je jedan od prioriteta u normalnom funkcioniranju klubova. Zanimljivo je da neki klubovi privlače više pažnje od pojedinih internacionalnih kompanija. Tako je engleska Premijer liga postala najpraćenija u svijetu, sa oko 60% gledanosti. Manchester United, Manchester City, Liverpool ili Chelsea postali su izrazito popularni, a

najveće kompanije su uvidjele koliki ti klubovi privlače pažnju medija i navijača, pa su ulaganjem u njih nastojali i reklamirati svoju kompaniju milionima gledatelja.

Danas su sponzorski ugovori sa velikim korporacijama milionski, a svaki klub se trudi da sebe prikaže u dobrom svjetlu, da postiže izvrsne rezultate te tako privlači nove navijače i sponzore koji su važan izvor prihoda za zdravo funkcioniranje kluba. Ogroman medijski interes za fudbal rezultirao je sa intenzivnim ispitivanjem odluka klubova te žestokim kritikama ukoliko se javnost ne slaže sa aktivnostima i potezima kluba. Sve do posljednjih desetak godina mediji nisu imali dovoljno informacija pa su iznosili neprovjerene vijesti i oslanjali se na špekulacije. Posljedica takvog poslovanja od strane medija bili su ogromno problemi sa klubovima koji nisu odmah shvatili koliku snagu na javno mnijenje mogu imati mediji. Što se tiče klubova iz engleske Premijer lige, više od polovine je spoznalo značaj profesionalnih odnosa s medijima tako da je danas veliki dio vremena od strane posebnih odjela posvećen konstantnoj komunikaciji s novinarima, lokalnim novinama, televizijskim i radio kanalima. Također, ti klubovi su posvetili pažnju razvoju neformalnog odnosa sa medijima, što je postala najuspješnija metoda u građenju pozitivne slike u javnosti.

No, lični odnos zaposlenika iz odjela za komunikaciju sa lokalnim i nacionalnim medijima je ipak odnos individualaca, a ne fudbalske industrije i medija i upravo je zato upitan rezultat takvog odnosa u budućnosti. Klubovi nastoje kreirati i razvijati svoj klupski mediji pri čemu se tradicionalni mediji mogu isključiti iz komunikacijskog procesa. Razlog takve promjene u uvođenja novih medija kao dijela kluba može se pronaći u omogućavanju direktne komunikacije sa navijačima koje nude novi socijalni mediji poput Youtuba, Facebooka, Instagrama i slično.

Profesionalni fudbalski klubovi su pronašli put kako da omoguće osnivanje zvaničnih socijalnih kanala za komunikaciju u odnosu na prijašnje tradicionalne medije s kojima komunikacija nije bila redovita, kao što je danas direktna komunikacija između kluba i navijača. Vijesti do javnosti dolaze brzo i precizno bez korištenja tradicionalnih sredstava za komunikaciju, a svaki klub je individualan, što se tiče osnivanja jednog takvog medija, a onda poslije i organizacijske strukture i praksi.

2.5 Korporacijski imidž i brend

„Korporativni identitet stvarnost je korporacije. Odnosi se na različite karakteristike organizacije ili vrlo jednostavno rečeno, što organizacija jeste” (Balmer, 1998, str. 695). Kako je već ranije napisano, fudbalski klubovi su velike korporacije koje imaju iste osobine kao i one izvan sporta. Ranije je upravljanje korporacijskim imidžom i reputacijom bila periferna briga. Danas je to bitna korporacijska imovina povezana sa konkurentskim uspjehom. Zamagljene su granice između organizacija i stakeholdera. Sve to je rezultiralo potrebom razvoja strategijskog upravljanja korporacijske reputacije i imidža. Uposlenici i menadžeri moraju razumjeti korporativni identitet svoje firme kao i korporativnu komunikaciju i njihov međuodnos.

Operativni model se izdvaja kao najzastupljeniji model jer se sastoji od korporativnog identiteta, komunikacije i imidža i reputacije. Jednostavno, od svega ono što je bitno za fudbalske klubove u 21. stoljeću kako bi se izdvojili od mnoštva drugih i ponudili navijačima i gledateljima nešto novo, nešto što niko drugi nije uspio. Korporativni identitet je slika koju kompanija kreira u javnosti i kod zaposlenih. Sastoji se od seta simbola koji određuju imidž kompanije kao što su logo, boje, kultura kompanije i slično. Upravljanje korporativnim identitetom je dinamičan odnos biznis strategije kompanije i filozofije njenih rukovoditelja.

Korporativna kultura i dizajn organizacije razlikuju se od jedne kompanije do druge, a koliko će ona biti dobra ovisi od načina kojim se rukovodi korporativna komunikacija. Od nje ovisi i kakvu će percepciju javnost imati prema organizaciji, a glavni cilj je stvoriti povoljan imidž. Zato organizacije imaju dva zadatka. Prvi je kreiranje slike u svijesti stakeholdera, odnosno širenje naziva organizacije koje će biti prepoznato ključnim javnostima. Drugi zadatak je kreirati povoljan ugled u očima onih o kojima organizacija finansijski ovisi, a to su dioničari. Korporativni imidž klubovi brže i lakše nego pravu reputaciju. Njihov imidž je snažan i kreiran kroz koordinaciju građenja imidža koji obuhvaća formalan komunikacijski sistem, ime, logo, reklamu, potpis i PR.

Međutim, osnova dobre atmosfere u fudbalskim klubovima je strategija koja obuhvaća kompanijski produkt, cjelokupne ciljeve i politike kroz koje se takmiči na tržištu. Zajedno s korporacijskom kulturom, odnosno zajedničkim vjerovanjima i vrijednostima zaposlenika klubovi ostvaruju njihove ciljeve. U suštini, klub je monolitni identitet. Njegovo korporativno ime upotrebljava se u svakoj eksternoj komunikaciji. „Ugled poduzeća, u pravilu, evoluirao s vremenom kao rezultat dosljednih performansi, ojačana učinkovitom komunikacijom, dok se korporativna slika može brže oblikovati uz dobro osmišljeni

komunikacijski program“ (Balmer, 1998, str. 697). Također, PR odjel fudbalskih klubova mora projektirati preciznu i pozitivnu sliku prema svojim stakeholderima, a to se najčešće obavlja putem slogana.

Naime, pojam brenda je bitan dio upravljanja komunikacije s javnošću. U prošlosti su stočari žigosali životinje kako bi ih razlikovali i označili vlasništvo nad njima. Razvojem kompanija pojavila se potreba da se brend definira, a učestala definicija opisuje brend kao zbir nematerijalnih karakteristika jednog proizvoda kako bi se on izdvojio od drugih. Kako bi se jedan brend kreirao potrebno je najprije analizirati tržište i shvatiti potrebe potrošača te analizirati konkurenciju i njihovo pružanje usluga. Zatim je potrebno pozicionirati brend i stvoriti njegov imidž, a onda odrediti ciljnu skupinu kojoj će se obratiti. Na kraju cijelog procesa preostaje odrediti ime i slogan za brend što će pomoći u stvaranju povjerenja i prepoznatosti kod klijenta te kreirati logotip prema kojem će brend ostati poznat. Jednostavno, brend omogućava da se neki proizvod diferencira na tržištu od ostalih koji su slični ili, pak, isti. Brend, pored jedinstvenosti i uvjerljivosti, mora biti jasan ukoliko je cilj da bude održiv kao i da kod ljudi probudi emocije kada ga ugledaju.

Kada se dotaknemo sportskog brenda, jednostavan cilj jeste da kreira bitne odnose s navijačima i članovima. Fudbalski klub, između ostalog, mora napraviti strategiju na kojoj će prva tačka biti povezati navijače s njihovim temeljnim vrijednostima, odnosno sa svim onim zbog čega su počeli pratiti jedan fudbalski klub. Generalno, sport je zasnovan na navijačima sa velikim dijelom finansijskog blagostanja u koje spada karte, TV prijenos i slično. Navijači se moraju identificirati sa klubom, a socijalna identifikacija u pravilu rezultira povećanjem kapitala brenda koji je zasnovan na kupcima. Naravno da u svemu tome bitnu ulogu imaju i socijalni mediji koji pomažu u ostvarenju veze i dobrog odnosa navijača s klubom.

Nastanak pozitivnog imidža kluba veže se za nekoliko faktora. Na prvom je mjestu tradicija određenog fudbalskog kluba. Tradicija se općenito posmatra kao skup iskustava i kulturne tečevine (običaji, vjerovanja, norme, vrednote i dr.) neke zajednice, a koji su prenošeni – usmeno, pismeno ili primjenom – iz naraštaja u naraštaj; predaja²⁹. Što se tiče tradicije kluba, u nju ubrajamo sve ono što pobuđuje emocije kod navijača i članova. Ti faktori mogu biti klupske boje, grb, slogani, pjesme, lokacija na kojoj je klub nastao, osnivač i slično. Također, i cjelokupno političko, kulturno i društveno okruženje može uticati na klub i njegov način balansiranja između njih. Posljednji, ali ne manje bitan faktor jeste uprava kluba, igrači, uposlenici, ukratko, cjelokupni klupski identitet s kojim se navijači žele identifikovati.

²⁹ Hrvatska enciklopedija, <https://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=61966>, Datum pristupa: 10. Maj 2021

Tradicija je izrazito moćna stvar, a većina klubova koji su nastali prije sto ili dvjesto godina ima svoju priču, historiju postojanja i na osnovu toga bi mogli da privlače nove članove.

Drugi element koji determinira postojanje imidža fudbalskog kluba jesu rezultatski uspjesi. Svaki sportski kolektiv želi biti uspješan na terenu i osvajati trofeje. Ipak, mnogi se klubovi odlučuju pratiti američku logiku prema kojoj je glavni cilj svakog kluba stvaranje finansijske dobiti pa tek onda rezultat. No, ideja fudbala je dosta drugačija od one kakva je američka pa je tako osvajanje trofeja i nizanje sportskih uspjeha najvažniji zadatak sportskog kluba u Europi i dijelom u Južnoj Americi. Dio klubova s jakom tradicijom može nekoliko sezona preživjeti bez osvajanja trofeja i dobrih rezultata samo na osnovu slavne klupske prošlosti. Nakon tih nekoliko sezona počinje se širi nezadovoljstvo navijača, a s tim i negativan imidž organizacije.

Grb, slogan, klupske boje i dresovi mogu se svrsati u jednu cjelinu. Grbovi su obično inspirisani godinom osnivanja, lokacijom te glavnim simbolom grada. Na osnovu boje grba ili okruženja kluba nastaju dresovi i klupske boje s kojim će klub sebe predstavljati u javnosti. Prvi klupski dresovi širom svijeta su bili bijele ili crne boje, a klubovi su imali samo jednu garnituru. Razvojem mašina i tehnologije dresova počelo je kreiranje šarenih varijanti, od dvije ili tri boje koje su uparene na dresu. Međutim, značaj dresova je danas poprimio još jednu bitnu stavku koja se tiče marketinga. Većina klubova na dresu nosi ime sponzora s kojima su potpisali ugovore i za koji dobiva velike svote novca budući da je to jedna vrsta reklame. Što klub ostvaruje bolje rezultate i privlači navijače cijene ugovora su veće, a klub sponzorskim ugovorima ispunjava velik dio godišnjeg budžeta. Neki klubovi postavljaju kratke slogane u unutrašnjost klupskog dresa, a oni su često izvedeni iz nekih navijačkih pjesama te su postali opšte prihvaćeni među navijačima.

Posljednji element tradicije je mjesto koje redovno posjećuju navijači i gdje se odigravaju utakmice. Stadioni su oaza mira za mnoge zaljubljenike u fudbal i u devedeset minuta utakmice ne postoji ništa što bi pored zelenog terena i lopte na njemu zaokupilo njihovu pažnju. Na stadionima se stvaraju prijateljstva, a brojni događaju ostaju doživotno urezani u sjećanje. Najveći europski klubovi, kao Barcelona i Liverpool, od svojih stadiona su napravili mitska mjesta, nešto što svaki obožavatelj fudbala mora posjetiti. Oni u svojoj ponudi imaju i organizovane posjete obožavatelja stadionu i prolazak kroz unutrašnjost, svlačionice, press sobe te izlazak na teren. Na taj način upoznaju članove s detaljima koji se ne vide preko televizijskih prijenosa, ali i privlače nove navijače. Fudbalski klub Barcelona je savršen primjer kako se dobrom marketinškom strategijom mogu ostvariti fenomenalni rezultati. Ona u

svoju porodicu okuplja rukometni, fudbalski, košarkaški i malonogometni klub. Prema uglednom poslovnom magazinu Forbesu, Barcelona je 2015. godine zauzimala mjesto među 10 najvećih marki na svijetu. No, kako je to uspjela?

Početak 2000-ih godina ona se našla u rezultatskoj i finansijskoj krizi. Rezultati su bili loši, a zajedno s tim se gomilalo nezadovoljstvo navijača. Novi predsjednik, novi šefovi marketing i komunikacijskog odjela zajedno sa novim finansijskim savjetnikom su napravili reorganizaciju kluba te kreirali poslovni model koji je uključivao razne zadatke. Od toga kako Barcelona treba povratiti povjerenje navijača, medija, članova do plana kako se izvući iz finansijskih problema. Barcelona je išla korak po korak prema dugoročnom cilju, stvoriti od Barcelone globalnu marku koja će privući sponzore, uvećati prihode i broj članova te zainteresirati medije o dešavanjima u klubu.

Također, kreirana je marketinška strategija pod nazivom „la marca Barca“³⁰ sa nekoliko glavnih zadataka odjela za komunikaciju u marketing: potpisivanje unosnih sponzorskih i televizijskih ugovora, promocija marke i kulture kluba diljem svijeta, a pogotovo u Aziji pomoću poznatog slogana „Mes que un club“³¹. Činjenica da je jedan od najpopularnijih klubova danas najbolji je odgovor na pitanje da li je strategija bitna u funkcioniranju klubova. Barcelona je odlično kreirala plan uzimajući u obzir faktore koji utiču na marketing i komunikaciju.

Cjelokupna strategija fudbalskog kluba se mora temeljiti na stvaranju odnosa sa navijačima, što će kasnije rezultirati većim prihodima i boljom finansijskom situacijom. Kako bi se potrošači osjećali bliže brendu, većina klubova je svjesno ostavila mogućnost da upravo potrošači pružaju povratne informacije o proizvodima i uslugama koje klub nudi. Za takvu vrstu komunikacije potrebno je profesionalno i temeljito vođenje marketinga, pogotovo u današnjem vremenu kada se poslovanje odvija preko novih tehnologija. „Jedna često prihvaćena definicija kaže da se „sportski marketing sastoji od svih aktivnosti namijenjenih ispunjenju potreba i želja sportskih potrošača kroz procese razmjene“ (Tomić, et al. 2019, str. 23). Brojne fudbalske organizacije su kreirale poseban program odnosa s javnošću kako bi uspostavile vezu sa javnosti putem dvosmjerne komunikacije.

Sportski marketing³² je usmjeren na potrošače i njihove želje. Fudbalski klubovi, u zamjenu za novac i vrijeme koje je uloženo od strane navijača, nude zabavu na terenu i ostale

³⁰ Glavni cilj te strategije je, između ostalog, bio potpuni rebrand Barcelone.

³¹ Slogan „Više od kluba“ Barcelona redovno koristi, a natpis se može primijetiti i na tribini njenog stadiona.

³² Proces planiranja i provođenja stvaranja ideja, proizvoda i usluga, određivanja njihovih cijena, promocije i distribucije kako bi se obavila razmjena koja zadovoljava ciljeve pojedinaca i organizacija.

pogodnosti. „Dok se marketing usredotočuje na potrošače, odnosi s javnošću usredotočuju se na više različitih skupina javnosti. Potrošači su skupine koje su odlučujuće za obje funkcije, ali djelokrug aktivnosti odnosa s javnošću proteže se u velikoj mjeri puno šire od pojma potrošača“ (Tomić, et al. 2019, str. 24). Pojedini fudbalski klubovi imaju mnogo problema sa razvojem marketinške kampanje pri čemu glavnu odgovornost imaju uposleni u marketinškom odjelu. Najčešći problemi sa kojima se susreću jeste nedostatak kreativnosti, kao i nedovoljno korištenje tehnike segmentiranja tržišta. „U pristupu poznatome kao integrirana marketinška komunikacija prvo se razmišlja o potrošaču, a zatim se koordinira svim oblicima komunikacije kako bi se stvorila jedinstvena poruka organizatora.

Tradicionalni pristup marketingu podrazumijevao je stvaranje posebnih funkcija za prodaju, medijske aktivnosti, odnose s javnošću i promociju. Integrirana marketinška komunikacija objedinjuje sve aspekte komunikacijskoga miksa predstavljajući potrošački orijentiran program koji osigurava sinergiju svih aktivnosti“ (Tomić, et al. 2019, str. 24). Također, integrirana marketinška komunikacija mora odlučiti preko kojeg medija može ostvariti najveće prihode, vodeći računa o troškovima i koristima koji se mogu ostvariti. Općenito, zadatak osoba zaposlenih u marketingu jeste pronalaženje idealnog kupca.

Ni sportski marketing nije iznimka. Klubovi trebaju shvatiti potrebe publike za proizvodima koji su kvalitetniji od konkurencije te ih istovremeno pokušati zadovoljiti i tako ostvariti prihode. „Ako klubovi ciljaju 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“ (Beech i Chadwick, 2010, str. 129). Proizvodi koje klubovi nude mogu biti materijalni i nematerijalni. U prve spadaju stadion, programi i roba u koju klub ulaže mnogo kreativnosti i vremena kako bi je napravio jedinstvenom i izložio u svom zvaničnom shopu. Upravo na taj način klubovi osiguravaju velike finansijske prihode, računajući na emocije navijača i njihovu povezanost sa ekipom. Sa druge strane nematerijalni su, prije svega, vezani za usluge koje se nude u toku utakmice, odnosno iskustvo i doživljaj navijača u trenutku odigravanja utakmice.

Prije nego što klub ostvari eksternu komunikaciju potrebno je analizirati postojeće i potencijalne navijače. Nogomet na stadionima ili preko televizijskih prijenosa okuplja 50% populacije. Broj klubova koji postoje širom svijeta je ogroman, preko 100 njih se takmiči u raznim ligaškim takmičenjima u svojim državama, a nekada i izvan njih. Zato su najveći fudbalski klubovi u posljednjih nekoliko godina ogromnu pažnju poklonili razvoju

kvalitetnog marketinga, vrlo vjerovatno svjesni koliko su ovisni od podrške navijača i njihovog novca.

„Navijači ne bi trebali gledati na sportske organizatore i dobavljače kao nekoga ko iskorištava njihovu odanost kako bi zaradio prekomjernu dobit. Međutim, navijači, ipak, očekuju od kluba bolje pogodnosti kako bi se osjećali povezani sa ekipom, a ne da budu posmatrani isključivo kao subjekti koji daju svoj novac i ulažu slobodno vrijeme“ (Beech i Chadwick, 2010, str. 129). No, potrebno je napraviti distinkciju između pojmova potrošač i navijač.

Potrošač je, za razliku od navijača, osoba koja s vremena na vrijeme pogleda neki fudbalski meč ili se za fudbal zainteresira u vrijeme velikih događaja kao što su Svjetsko ili Europsko prvenstvo. No, i takve događaje on gleda s prekidima, a odlazak na utakmicu kako bi uživo pogledao meč nije opcija. Potrošači su različiti, a komuniciranje s njima klub obavlja individualno. Oni imaju sklonost praćenja sporta na TV više nego na stadionima, što nije slučaj sa navijačima. Oni redovito posjećuju fudbalske utakmice, a odluka da postane navijač posljedica je geografske lokacije, odnosno mjesta na kojoj je rođen ili živi. Već od malih nogu osoba prihvata ono što mu nameće okruženje ili društvo, a često se ljubav prema nekom fudbalskom klubu prenosi sa generacije na generaciju. „Demografska slika opisuje kako obožavatelj koristi osobne značajke kao što su starosna dob, spol, društven klasa, stupanj obrazovanja, zanimanje i obiteljska situacija. Ove osobne karakteristike mogu imati utjecaj na ponašanje kada sportove pretežno gledaju pripadnici određenog spola ili društvena klasa“ (Beech i Chadwick, 2010, str. 132).

Fudbalski klubovi moraju razumjeti model navijača. Postoji pet vrsta, od onih privremenih i lokalnih, pa do fanatičnih i onih koji se opsesivno i opasno ponašaju. Vjerovatnost kupovine proizvoda od strane navijača se povećava ako je ta ekipa ili igrač u skladu s onim kako navijač vidi samog sebe. Prema Beechu i Chadwicku, operativni sportski marketing bavi se izvršavanjem sportskog marketinga i sastoji se od istraživanja, analize, planiranja, implementacije i kontrole. Prikupljanje podataka se obavlja tako što se, prije toga, analizira okruženje, a onda i ostali dijelovi sportskog marketinga. Osobama zaduženim za obavljanje takve vrste posla pomoći će SWOT analiza, odnosno organizacija podataka koji su pod utjecajem unutrašnjih i vanjskih faktora. Područje koje se uzima za razmatranje može varirati od makrookruženja pa da konkurencije i tržišta.

Klub mora postaviti cilj koji će odrediti djelovanje organizacije u budućnosti. Proces marketing mix će se upotrijebiti kako bi se kreirala taktika za proizvode i usluge, neovisno o tome da li su materijalne ili ne. Proizvod mora biti prikladan cijeni te zadovoljiti potrebe

kupca. Ta dva elementa dovode do krajnjeg, a to je stvarni proizvod, odnosno utakmica i stadion. Tek s tim elementom proizvod se može smatrati potpunim. Pri određivanju cijene potrebno je usporediti kvalitetu sa njom i odrediti referentnu cijenu. Kanal distribucije klubovima mora biti stadion i zvanična trgovina u kojoj prodaju svoje proizvode.

Djelatnici u fudbalskim klubovima trebaju konstantno komunicirati sa potrošačima i navijačima kako oni postali svjesni kluba te da imaju pozitivan stav prema njemu. Klubovi kao promotivni alat koriste oglašavanje koje se vrši preko medija, radija, televizije, a danas interneta. Odnos kod kupaca rezultira povećanim trošenjem. Ono što će pomoći klubu u povećavanju prihoda jeste pozitivna priča i slika u očima javnosti što će zadržati postojeće kupce, a ujedno i povećati njihovo zadovoljstvo. Drugi bitan element u odnosu sa kupcima jeste kreiranje odnosa između kluba i kupca, a onda i njihovo zadržavanje te oporavak od potencijalnih problema koji mogu ugroziti odnos. Kada se oblikovala operativna strategija rukovoditelj odjela za marketing odlučuje kako će se ta strategija provesti, odnosno implementirati u stvarnost. „Sportski marketinški plan je sredstvo kojim se ispunjavaju zadaci; plan precizira, određuje troškove i raspored te dodjeljuje aktivnosti, dok istovremeno prikazuje pozadinu koja objašnjava zašto su te aktivnosti neophodne“ (Beech i Chadwick, 2010, str. 146).

Nakon svega toga, procjenjuju se kriteriji učinkovitosti kako bi se zaključilo da li je cilj ispunjen te da li je ostvaren finansijski uspjeh. Ako klub nije zadovoljan sa postignutim postoji mogućnosti primjene popravne aktivnosti kako bi stvorio preduslove za uspjeh u budućnosti. No, popravna aktivnost znači da će se strategija morati promijeniti, a onda i kriteriji i kontrola postupka.

2.6 Rezime prvog dijela

Fudbalske organizacije vrlo vjerovatno nisu bile svjesne da će u velikoj mjeri postati ovisne o PR i njenim elementima kao što su korporativni identitet, imidž i brend. Od trenutka nastanka prvih klubova i odigravanja prvih utakmica do danas su prošla dva stoljeća pa nije iznenađujuće da se se u tako velikom vremenskom razmaku dogodile ogromne promjene koje su promijenile prirodu igre, ali i ideju fudbalskih organizacija. Današnje fudbalske organizacije imaju mnogo više zadataka koje moraju ispuniti, ali i više mogućnosti i alata za to što će im donijeti veće prihode nego što je to bilo u prošlom stoljeću.

Ipak, različiti vremenski periodu se ne trebaju porediti jer subjektivni osjećaj dominira nad realnim. Međutim, činjenica jeste da je sport oduvijek bio jedan od glavnih elemenata svakog društva, a da je popularnost fudbala rasla i postavila ga na centralno mjesto u životu većine onih koji ga redovito prate. Klubovi su se morali prilagoditi novim trendovima, a oni najveći su to uradili bez velikih problema vjerovatno shvativši da će Internet potpuno izmijeniti cjelokupnu situaciju u svim sferama.

No, i PR se postepeno probijao i tražio put kojim će ući u fudbal, a kada je jednom postao sastavni dio velikih i poznatih organizacija vremenom je samo dobivao na značaju. Gotovo svi najveći svjetski klubovi mnogo pažnje pridaju komunikaciji s javnošću o kojoj u velikoj mjeri i ovisе, pogotovo u finansijskom smislu. Navijači i gledatelji su ciljna skupina za klubove koji ih postepeno pretvaraju u puke konzumente sadržaja, s namjerom da će tako privući i njihov novac. Fudbalski klubovi su postali korporacije koji moraju održavati komunikaciju s okruženjem na jedan sasvim drugi i izazovniji način nego što to rade manje organizacije izvan sporta. Zato ogroman značaj za uspjeh klubova ima korporativna komunikacija koja zajedno s korporativnom reputacijom omogućuje klubovima stabilno funkcioniranje koje im, u konačnici, donosi profit.

Također, PR odjeli koji su našli svoje mjesto u klupskoj hijerarhiji pokušavaju izgraditi brend te na taj način povezati klub sa zajednicom u kojoj on djeluje jer je fudbalski klub jedna od najbitnijih kulturnih institucija u svakom gradu. Najlakše rješenje koje su klubovi pronašli za taj zadatak jeste svakodnevna upotreba medija jer informacije odabrane od organizacije pravovremeno i bez velikih prepreka dolaze do javnosti.

No, oni konstantno moraju paziti da nekim nepromišljenim potezom ne naruše ugled ili reputaciju jer bi to dovelo do pada popularnosti, a onda bi se, kao domino efekat, klub susreo sa finansijskim gubicima. I na tom polju PR odjel može pripremiti klub jer je krizna

komunikacija u srži gotovo svakog PR profesionalca. Velike organizacije se mogu susresti sa krizama u bilo kojem trenutku tako da je kreiranje kriznog plana jedan d glavnih zadataka osoba koje su zadužene za komunikaciju u klub. Naravno, nemoguće je predvidjeti krizu, no, kada postoji plan i spremnost za potencijalne probleme tada klub ima veću šansu da iz takve situacije izađe sa minimalnim gubicima. Nedostatak kriznog plana i nedovoljno dobro vođenje komunikacije tokom krize može, također, narušiti ugled organizacije što se može zaključiti prema prethodno navedenim primjerima. Fudbal je postao industrija te će oni klubovi koji redovitom i uspješnom komunikacijom s javnošću stignu na vrh imati duplo veće prihode nego drugi. Ako se PR odjel kluba trudi informisati eksternu i internu javnost o najnovijim događanjima te uz to njegovati ugled i graditi pozitivnu sliku o klubu to će rezultirati sa većim brojem pratitelja i mnogo većom pažnjom, a onda će biti moguće privući nove navijače i sponzore te tako ispuniti svoj budžet. Danas se klubovi suočavaju s velikim izazovom kako balansirati između dva cilja, uspjeha na terenu i ostvarenja financijske dobiti. Sportska PR komunikacija nudi nekoj fudbalskoj organizaciji mogućnost da široj javnosti pokažu zašto je baš ona drugačija od drugih.

III. KOMUNIKACIJA BH. KLUBOVA S JAVNOŠĆU

3.1 Uloga PR menadžera

Konstantni razvoj fudbala, a zajedno s njim i medija uslovio je da, danas, većina profesionalnih i poluprofesionalnih ekipa ima osnovane posebne odjele za odnose s javnošću. Prije nešto više od deset godina niko nije mogao zamisliti da će fudbal dostići nivo popularnosti koji danas drži, kao ni da će mediji moći toliko jako da utiču na živote ljude. Fudbal je bez medijskog posredovanja nezmysliv. U takvom odnosu medija i fudbala logično je bilo za očekivati da će vremenom klubovi morati veću pažnju posvetiti i dešavanjima van zelenog terena. Od komunikacije s navijačima i gledateljima, preko korektnog odnosa s medijskim kućama i profesionalnog sa njihovim novinarima, do kreiranja cjelokupnog proizvoda koji će otići u javnost. Klubovi nastoje zadobiti povjerenje gledatelja fudbala diljem svijeta, bez obzira na kojem mjestu se nalazili. Sasvim je jasno da to nisu mogli učiniti sa jednom osobom zaduženom za odnose s javnošću. Zato danas ti odjeli broje nekoliko desetina ljudi³³, kako bi održavali komunikaciju sa svojim članovima, a onda i sa okruženjem o kojem klub ovisi.

Jedan takav primjer je i Fudbalski klub Barcelona, koji je već od polovine prošlog vijeka proširio menadžment strukturu sa četiri direktora odgovorna za različite aspekte posla zajedno sa četrnaest ljudi za ostala područja, komunikaciju, institucionalne veze, protokole, finansije i slično. Pojava interneta je značajno doprinijela modernizaciji društva i ubrzanom razvoju raznih sredstava informisanja. Masovni mediji su postali sastavni dio društva, nešto bez čega se ne može zamisliti normalno funkcionisanje života ljudi, ali i kompanija. Oni nas prikupljanjem, obradom i plasiranjem informacija dovode u dodir sa svijetom koji je izvan našeg neposrednog dodira. Prema Tomiću masovni mediji imaju važnu ulogu u oblikovanju naših osobnih percepcija i uvjerenja, što se osobito odnosi na događaje i teme o kojima ne znamo puno“. Sa tako pojednostavljenim informacijama dobijamo osjećaj učestvovanja u situacijama koje su daleko od nas i njihovo razumijevanje.

Komunikacijski/PR menadžeri su klasični vid menadžmenta. Oni izvode set aktivnosti dizajniranih da im omoguće planiranje, organiziranje, upravljanje, koordiniranje i kontrolu. „Mnogi autori se slažu da je uloga menadžera da živi u vrtlogu aktivnosti, u kojoj pažnja mora biti svakih nekoliko minuta prebačena s jednog predmeta, problema ka drugoj osobi. To je slika menadžera koji ne sjedi tiho i samo kontrolira, nego o nekome ko ovisi o mnogim

³³ U većini klubova podijeljeni su zadaci među zaposlenima u odjelima. Npr. u Wolverhamptonu, članu najvišeg ranga engleskog fudbala, postoji organizovana hijerarhija od 10 rukovoditelja odjela za marketing, medije, korporativnu prodaju, karte, stadion zajedno sa nekoliko potpredsjednika i direktora.

ljudima, o podređenima, ali i onima s kojima treba stvoriti odnose; koji trebaju naučiti kako se cjenkati i nagoditi pa i trgovati“ (Moss i Desanto, 2005, str. 876). PR menadžeri donose odluku o sadržaju posla, kao i metodama kako se nešto radi. No, u prvom planu su zadaci koje obavljaju. Pošto su u direktnoj saradnji sa medijima i novinarima, osoba koja obavlja ulogu PR menadžera mora shvatiti kako funkcioniraju mediji i koji su njihovi glavni ciljevi, pored širenja istine i sticanja profita. Strategijski zadaci koje odjel za komunikacije upotrebljava mogu se podijeliti na dva modela: simetrični i asimetrični. Također, menadžer mora pronaći način kako da ispuni odgovornost koju ima, a to su između ostalog, savjetovanje i kreiranje strategija pa sve do rješavanja raznih problema i nadzora nad onim kako se komunicira s eksternom javnošću.

Fokus PR menadžera je na održavanju efektivne veze između organizacije, odnosno kluba i stakeholdera ili dioničara, a posebno eksterne javnosti. Oni imaju znatno kompleksnije zadatke od ostalih profesionalnih grupa u organizacijama. Kako bi stvorili pozitivnu sliku o klubu, PR menadžeri moraju ostaviti dojam pravičnosti, iskrenosti i ljubaznosti. Aktivnosti PR menadžera usmjerene su, prije svega, na komunikaciju i dužnost odjela u kojem je zaposlen, a to je obično odjel za odnose s javnošću. Također, oni mogu obavljati savjetodavnu ulogu u organizaciji, a njihova je uloga veoma bitna i u kriznom menadžementu.

Tipovi PR menadžera su različiti i variraju od stručnog propisivača i voditelja komunikacije pa do rješavača problema. U fudbalskim klubovima on je često samo voditelj komunikacije, a u nekim situacijama oni učestvuju u rješavanju potencijalnih problema koji mogu ugroziti klub. „Sportski stručnjaci za odnose s javnošću služe pojedincima i organizacijama koji žele da izgrade i održavaju uzajamno korisne odnose u za njih ključnim oblastima s javnošću. Sportski stručnjaci za odnose s javnošću mogu pružiti savete o tome kako izbeći aktivnosti koje mogu naškoditi tim odnosima, a kada su greške već načinjene, oni mogu pružiti savete za ublažavanje i/ili potpuno popravljjanje već načinjene štete“³⁴.

Najveći uticaj PR menadžeri imaju kada se organizacije suočavaju s krizom, nezavisno o tome kakvog su tipa. Pri tome oni moraju imati jasnu strategiju i konkretno određenu menadžersku ulogu u klubu. Strategija je najbitniji element koji može pomoći PR menadžeru u obavljanju njegovog posla i vođenju interne i eksterne komunikacije. Mnogi se klubovi suočavaju sa pitanjima koji to faktori utiču na odgovorno i profesionalno obavljanje posla menadžera. Na prvom mjestu je to pravovremeno prosljeđivanje informacije medijima s kojima klub ima zdravu saradnju, s naglaskom na riječ pravovremenu. PR menadžer mora

³⁴ Savremeni sport, <http://savremenisport.com/teorija-sporta/sportski-marketing/9/261/pr-menadzer-u-sportu>, Datum pristupa: 27. Maj 2021.

obratiti pažnju i izabrati najpogodniji trenutak za objavljivanje pojedinih informacija. Također, menadžeri se bave njegovanjem publiciteta, kreiranjem publikacija i tako dalje. „Međutim, uspeh odnosa s javnošću retko rezultira samo iz jednokratnih aktivnosti kao što je sporadično slanje vesti i najava.

Neko ko je PR treba da odigra mnogo značajniju ulogu od puke podrške marketinškim aktivnostima. On/ ona treba da upravlja komunikacijom sa svim organizacijama, grupama i pojedincima koji se smatraju važnim činiocima za uspešno sprovođenje aktivnosti sportske organizacije³⁵. Tu može da spada komunikacija čija je svrha da promeni nečije mišljenje ili da predstavi/ dostavi informacije namijenjene ciljanoj publici i/ili lokalnim interesnim grupama. Ono što odvaja vrhunskog PR stručnjaka od drugih jeste njegova sposobnost ubjeđivanja javnosti, usmeno ili pismeno. Glavni je zadatak kreirati imidž kluba i prepustiti medijima da kreiraju sliku kakvu oni žele.

PR menadžeri se opisuju kao eksperti za rad s ključnim javnostima o kojima organizacija ovisi. U njihove svakodnevne aktivnosti ubraja se: opskrba drugih odjela kluba sa PR podrškom, odgovor na mail poštu te rješavanje neposrednih komunikacijih problema u klubu. Glavni cilj osoba zaposlenih u sportskim organizacijama je da pomognu pojedincima i organizacijama da izgrade uzajamno korisne odnose u ključnim oblastima, odnosno da na najbolji način reše eventualne probleme i iskoriste prilike koje im se pružaju.

Ono što odlikuje vrhunskog PR menadžera jeste informisanost o velikom broju tema koje ne moraju imati direktnu vezu sa sportom, zatim cjeloživotnu edukaciju i odlične komunikacione sposobnosti kako bi na pravi način uspio njegovati i izgraditi povjerenje javnosti u kompaniju, a ujedno i vodeći računa u njenom imidžu kao bitnom elementu korporativnog identiteta. Kada podvučemo crtu, zadaci PR menadžera u fudbalskim klubovima su brojni, a samim tim je njegova uloga postala značajan dio svakog PR klupskog odjela. Svakodnevna i neprestana komunikacija sa klijentima i medijima, kreiranje komunikacione strategije te priprema saopštenja, govora, obavještenja, PR tekstova, intervjuja, izvještaja samo su neki od zadataka koju PR menadžer obavlja u klupskoj industriji. „Dobar PR menadžer je svjestan da je informisanost o svjetskim tokovima, trenutnim tokovima idogađajima u industriji u kojoj klijent posluje, od presudnog značaja za organizaciju posla. To podrazumijeva razumijevanje društvenih medija i njihovih implikacija.

³⁵ Savremeni sport, <http://savremenisport.com/teorija-sporta/sportski-marketing/9/261/pr-menadzer-u-sportu>, Datum pristupa: 27. Maj 2021.

Posao PR-a je da pomogne klijentu da shvati kako se njihov posao uklapa u širi kontekst, tako da mogu efektivno da učestvuju u većim razgovorima koji se vode o njihovim problemima, temama i proizvodima³⁶. Danas, kada su socijalne mreže preplavile svijet, većina ozbiljnih i profesionalnih klubova je u svoje finansijske planove počela navoditi i novac potreban za kreiranje klupskog profila na društvenim mrežama kao i kreiranje zvanične stranice koja bi članovima, navijačima i ostaloj javnosti pružala pravovremene i tačne informacije o klubu i dešavanjima u njemu. Pravo je pitanje da li su se baš sve fudbalske organizacije prilagodile izazovu novog vremena, pogotovo u Bosni i Hercegovini čija liga po gledanosti ne zaostaje mnogo za ligama u regiji, ali je kvaliteta fudbala još uvijek ispodprosječna. O tome će biti riječi u dijelu koji će analizirati sportsku komunikaciju u bosanskohercegovačkim klubovima te da li oni, i koliko, posvećuju pažnje kreiranju imidža³⁷ i brenda.

³⁶ Hoću.ba, <https://www.hocu.ba/index.php/hocuinfo/pet-osobina-dobrog-pr-menadzera/>, Datum pristupa: 25. jun 2021

³⁷ Ukupan dojam koji se ostavlja ili nastoji ostaviti u javnosti.

3.2 Komercijalizacija sporta

Pojava radija 1920-ih godina omogućila je da se ljudi upoznaju sa tada novom tehnologijom koja je pružala nevjerovatne prednosti u odnosu na štampanu riječ. Bio je to prvi susret čovjeka sa tehnologijom u takvom obliku. Radio se mogao slušati dok su se istovremeno obavljali drugi poslovi, a informacije je pružao mnogo brže u odnosu na novine. Naravno da ni sport nije bio izdvojen iz promjena koje je radio unio u ljudski život. Konstantni razvoj kroz koji je radio prolazio rezultirao je povećanjem popularnost sporta. Sportski novinari koji su tih godina elokventno pisali ili prenosili sportske događaje pretvarani su u narodne heroje.

Vrlo vjerovatno razlog zašto je sport stekao ogromnu popularnost jeste i što su novinari pravili veću priču nego što je ona to uistinu bila. Malo poslije pojave radija dogodio se i razvoj medija koji omogućuje prenos pokretne slike, zvuka i pisane obavijesti. Kao jedna od najmoćnijih država na svijetu Sjedinjene Američke Države su već 1939. godine organizovale prvi televizijski prijenos sportskog događaja, a to je bila američka košarkaška koledž utakmica. Međutim, ni televizija ni radio kao masovni mediji nisu ograničili razvoj novina i magazina, koji su uprkos brojnim problemima izlazili i tih godina te postali nezaobilazan dio sporta uopšteno. Jedan takav je i američki magazin Sports Illustrated nastao 1954. godine, a njegovi izlasci su vrlo slični današnjim.

Iako se nogomet prvi put emitirao na televiziji 1937., finalom FA kupa između Sunderlanda i Preston North Enda, uloga televizije bila je ograničena do 1960-ih. Klubovi su odbijali pustiti kamere na svoj teren zbog straha od smanjenja posjećenosti. „Godine 1964. postignut je dogovor između BBC -a i fudbalske lige kojim bi se 5.000 funti jednako podijelilo između svih 92 momčadi fudbalske lige i tako omogućilo emitiranje fudbalskih utakmica u programu. Do 1980-ih, međutim, pregovori o novom ugovoru odvijali su se u promijenjenom okruženju, zbog kombinacije politike deregulacije premijerke Margaret Thatcher i širenja vlasništva televizije, globalne popularnosti engleskog nogometa i razvoja satelitske televizije“ (Remco M., Ernest i Verschueren, 2018, str. 22). Ipak, danas je internet preuzeo primat najpopularnijeg medija za komunikaciju.

Jedna od ključnih dimenzija interneta i višekanalnog digitalnog televizijskog okruženja je da proširuje spektar mogućih audio-vizualnih usluga i, istodobno smanjuje barijere za ulaz masovnih medija. „U okruženju u kojem se klubovi trenutno nalaze, njihovi odnosi s medijima putem PR službenika i menadžera komunikacija za posljedicu su imali činjenicu da su informacije o nogometu postale više poput robe“ (Boyle i Haynes, 2004, str. 102).

Krajem 90-ih godina dogodio se procvat e-trgovine, a nositelji prava su postajali oprezniji u korištenju tehnologija. Pitanje je kako se sportske teme spajaju sa arhitekturom novih medija budući da je TV tehnologija zauzela centralno mjesto u razumijevanju kako navijači na prikladan način koriste medije. „Kako bi se razumjeli ti obrasci, važno je ukratko navesti slučaj ulaganja u brazilski nogomet. Otkada je nogomet postao veliki posao devedesetih godina, nekoliko je kompanija uložilo velika sredstva u Brazil. Tvrtka za privatni kapital Hicks, Muse, Tate & Furst bila je jedan od tih ulagača s radikalnim idejama, jer je predsjednik tvrtke Charles Tate spomenuo da je “nogomet u Brazilu poput bejzbola, košarke i nogometa zajedno u SAD -u”. Transakcija s klubom Corinthians dala je firmi sva licencna prava na ime kluba, što joj je omogućilo prodaju predmeta poput kapa ili majica s oznakama Corinthians, kao i mogućnost pregovaranja o ponudama za TV prijenos utakmica. U to vrijeme, Hicks, Muse, Tate & Furst već su bili ušli u programe platnog prometa u Brazilu i susjednoj Argentini koji bi mogli olakšati takve poslove. S godinama su druge tvrtke, poput Bank of America i ISL -a, uložile i izgubile stotine miliona dolara u poznate klubove poput Vasca da Game, Flamengo i Corinthiansa“ (Remco M., Ernest i Verschueren, 2018, str. 23).

Također, fudbalski klubovi su se usmjerili prema kreiranju klupske strategije korištenja novih medijskih tehnologija, a klubovi su zahtijevali veću kontrolu za prava prijenosa njihovih utakmica. Prijenosi su postali vitalni u razvoju globalnog brenda i identiteta kluba. Komercijalizacija i princip „pristupa svemu“ povezali su fudbal i medije, a ta veza je danas dostigla novi nivo. PR klupski menadžeri su počeli dobivati slobodne informacije, a pokrivanje aktivnosti kluba i igrača dostavljao je sam klub. Internet je uveo dvije nove inovacije u proces komunikacije, a to su istovremenost i kontrola sadržaja. Klubovi su postepeno kreirali svoje zvanične web stranice kako bi komunicirali s javnošću, a one su odmah postale najpopularniji kanal za komunikaciju. Najbolji primjer koliko je internet postao značajan početkom novog milenija jeste podatak da je jedan od najvećih klubova u Škotskoj Glasgow Rangers, iz glavnog grada Glasgowa, uložio čak 31 milion funti za kreiranje svog zvaničnog websitea.

Što se tiče nekih drugih, popularnijih klubova u Britaniji, Manchester United ³⁸ je kreirao strategiju u kojoj je glavni cilj bilo sklapanje partnerstva sa ekspertima iz svakog područja kako bi se brend kontinuirano razvijao. „Ono što oni donose je znanje, stručnost i finansiranje, jer smo kao nogometni klub još uvijek relativno jednostavan biznis i nemamo veličinu kao B-SkyB-a, Nike ili Vodafone. Oni bi mogli podržati investiciju koja kombinacijom našeg brenda donosi prihod za oboje, a to je u ovom slučaju prikazivanje, što

³⁸ Osnovan 1878. Najtrofejniji je engleski klub, a između ostalog, osvojio je 20 ligaških titula.

je model za zvaničnu televiziju Manchester Uniteda kao i za Nikeov ugovor, ali i ostala sponzorstva“ (Boyle i Haynes, 2004, str. 103).

Zvanična televizija Manchester Uniteda³⁹, koja ima zadatak da prati zbivanja izvan i na terenu, snima izvještaje sa utakmica, treninga i iz svlačionice, organizovana je na sličan način kao i obične televizije te joj je cilj da privuče pozornost navijača i približi ih klubu. Ona ima raspored programa, ekskluzivne reportaže, a zanimljiva je činjenica da je prva klupska televizija za dnevne prijenose različitog sadržaja koji su u vezi sa Manchester Unitedom. Sportski sadržaji na internetu su početkom 2000-ih godina dostigli nevjerovatnu razinu pa su se ubrzano počele pojavljivati zvanične web stranice engleskih klubova na različitim jezicima. Manchester United je pored stranice na engleskom jeziku imao i web stranicu na kineskom pošto je sklopio partnerstvo sa kineskom internet kompanijom kako bi ostvario komunikaciju sa sve većom bazom navijača i obožavatelja na Dalekom istoku.

Zašto su baš engleski klubovi bili predvodnici promjena u komunikaciji sa navijačima može se zaključiti na osnovu dva razloga. Prvi je činjenica da je upravo u Engleskoj osnovan prvi profesionalni fudbalski klub te da se fudbal u tom dijelu Europe igra još od 19. vijeka. Preko 200 godina odigravanja fudbalskim utakmica je rezultiralo visokim stepenom fudbalske kulture, kulturom odlaska na stadione i praćenja svoje lokalne ekipe. Drugi razlog se može pronaći u globalizaciji i komercijalizaciji sporta generalno. Naravno da ni fudbal nije izdvojen iz toga, a ogroman broj televizijskih i radijskih prijenosa sportskih događaja dodatno je privlačio publiku baš kao i engleska premijer liga u kojoj su redovno igrale najveće zvijezde. Stadioni su bili puni, engleska štampa je širila pozitivnu priču o klubovima i ligi, a dodatni impuls su dobili sa pojavom interneta i komercijalizacije koja je uslijedila. „Vjerojatno najveći događaj u historiji MUTV-a bio je na početku sezone kada je prvi put dio prava na Premier ligu postao dostupan klubovima te je u tom trenutku većina postala svjesna mogućnosti takve televizije gdje su od početka postojale snimke utakmice sa posebnim za gledatelja, intervjui itd. Ali zapravo ono što ljudi žele gledati su igre i stvari oko igara. Iako ne možemo prikazivati utakmice uživo, sada imamo odgođena prava na njih, tako da ih možete u cijelosti prikazati između 24 do 48 sati“ (Boyle i Haynes, 2004, str. 104).

Klupske televizije su bile ekonomski nepraktične za klubove početkom 2000-ih godina, no to se promijenilo kada su tržišta proširena. Postoje dva razloga veze između navijača i vizualnih medija. Prvi razlog jeste i logičan budući da prema mišljenjima gledatelja, navijači preferiraju gledati utakmice uživo na televiziji. Drugi razlog zašto su navijači prihvatili ono što su im

³⁹ MUTV.

nudili vizalni mediji jesu mali i prilično pristupačni paketi plaćanja na web stranicama koji su sadržavali kratke izvještaje utakmica, vijesti i intervjue. Koliko je praksa osnivanja vlastitih televizijskih kanala sportskih organizacija bitna najbolje ilustruje činjenica da danas većina klubova posjeduje takav kanal na kojem emitira cjelodnevni program sedam dana u sedmici. Kao što je već navedno, to su obično snimke utakmica, kratki isječci sa press konferencija i isječci iz klupske historije, intervjui sa igračima i slično.

Svrha televizijskog kanala je stvaranje boljeg i dugoročnijeg odnosa sa navijačima, njihovog upoznavanja sa nekim informacijama iz ekipe i kluba te promocija vlastitih klupskih proizvoda. Također, ovaj tip komunikacije omogućava da navijači redovno dobivaju zanimljive informacije, a koje nisu prenesene od strane drugih medija. Moderne tehnologije nude širok spektar mogućnosti i dugoročno su isplative za klub i njegovo jačanje imidža u javnosti. Klubovi sadržaj koji emitiraju preko interneta naplaćuju preko opcija pay per view⁴⁰ kada je u pitanju gledanje samo određenog događaja ili na mjesečnoj ili godišnjoj bazi ukoliko zainteresirane osobe imaju želju da konstatno prate dešavanja unutar kluba. I na taj način klubovi ostvaruju ogromne prihode budući da broj pretplatnika i oglašivača ubrzano raste, a pored toga klubovi preko svojih televizija vrše promociju vlastitog klupskog brenda širom svijeta. Uz to, mobilne kompanije su shvatile kakav utjecaj može imati digitalna tehnologija pa je tako kompanija Vodafone kao generalni sponzor Manchester Uniteda pomoću svoje strukture pomogla klubu u razvoju sistema plaćanja preko mobitela za direktan pristup informacijama, intervjuiima i ostalim sadržajima na posebnom dijelu zvanične web stranice.

No, na početku uvođenja novih tehnologija u proces komuniciranja kluba sa javnošću navijači, ipak, nisu s odobravanjem gledali na to, a razlog je bio jednostavan. Klubovi su krenuli s naplaćivanjem sadržaja koji je na početku bio slobodan, te su na svoje web stranice uvrstili i dodatne odjeljke za premium sadržaj koji se isto tako naplaćivao. To je bila glavna prepreka fudalskom tržištu na internetu. Direktor za komunikacije Manchester Uniteda je u tom periodu u jednoj svojoj izjavi kazao „da će trebati nekoliko godina da se obični ljubitelji sporta naviknu plaćajući stvari. Prema njegovom razmišljanju činilo se da su ljubitelji sporta posebno otporni na plaćanje sadržaja putem interneta jer ga ima toliko i sve je bilo besplatno, a trenutno postoji kvalitetan video sadržaj, tako daje to korak naprijed i ako sjedimo u svojoj spavaćoj sobi ili uredu u Singapuru i United je upravo pobijedio Chelsea 3-0, ne bi vam smetalo da se uključite da vidite tri sjajna pogotka i trominutni izvještaj utakmice koji je sastavio Sky TV. To bi bilo fantastično“ (Boyle i Haynes, 2004, str. 105).

⁴⁰ Tip televizijske kuće čiji se sadržaj za gledanje mora platiti.

Vremenom su se navijači prilagodili na promjenu sistema funkcionisanja klubova te su prihvatili situaciju onakvom kakva jeste. Šefovi i predsjednici klubova su igrali na kartu popularnosti fudbala i upravo to im se isplatilo. Navijači i gledatelji ne žele da budu odvojeni od onoga što fudbal jeste, a to su emocije za koje možda ne bi ni znali da postoje. Tržište se proširilo, a zadatak većine klubova je da navijače pretvori u kupce. U tome su uspjeli i pored početnih odbijanja i neprihvatanja odluke da se sadržaj koji klub emitira mora plaćati. „Također, Manchester United je 2003. godine osnovao svoju vlastitu internetsku agenciju za slike koja će naplaćivati korištenje slika, dok će klub kontrolirati broj fotografa koji imaju pristup Old Traffordu. Klub očekuje da ta agencija za slike pruža usluge obožavateljima i publikacijama diljem svijeta putem interneta, i to je još jedan primjer na koji način elitni nogometni klubovi žele dobiti komercijalnu vrijednost povezanu s takvim aktivnostima kluba koji su u prošlosti bili nerazvijeni ili u ovom slučaju pružali komercijalnu vrijednost za vanjske agencije i freelancere“ (Boyle i Haynes, 2004, str. 106).

Mediji su dugo ostvarivali komercijalnu dobit na klupskim aktivnostima, a ovim novim sistemom klubovi su imali cilj da isprave tu neravnotežu. Centralni element nove medijske strategije jeste radio i vizualno pokrivanje za klubove. Najveći klubovi sa jakim brend identitetom su pobjednici ovih inovacija. Klubovi nastoje generirati dodatne prihode od novih tehnologija. Tako je Fudbalski klub Liverpool naplaćivao 35 funti e-sezonsku kartu s kojom bi navijači mogli gledati osam kanala na zvaničnoj stranici, slušati radioprijenose, gledati intervjue i arhivske snimke te povremeno dobivati email poštu od menadžera.

U posljednjih nekoliko godina klubovi su počeli da osim SMS i email poruka sa navijačima i članovima komuniciraju preko Viber sistema. I na toj aplikaciji članovi dobivaju pravovremene i nove informacije od kluba, ali i sve ono što ih zanima, poput tekstualnog izvještaja sa utakmica, obnavljanja članstva, najnovijih informacija, kvizova i slično. Začetnik komuniciranja preko Viber aplikacije bila je Barcelona budući da je 2017. potpisala ugovor sa tom vodećom globalnom aplikacijom za razmjenu poruka. Putem zvaničnog naloga Barcelone na Viberu navijači se informišu o svim zbivanjima koja su vezana za klub, a preko te aplikacije navijači mogu da ekskluzivno kupuju produkte iz online shopa. Ovo partnerstvo je doprinijelo razvoju Barcelone platforme za digitalnu komunikaciju, s ciljem osiguravanja dinamičnog rasta i proširenja komunikacije s navijačima širom svijeta. Nakon ovog poteza i mnogi drugi klubovi su krenuli u kreiranje komunikacije putem Viber aplikacije.

Mobilna telefonija je ugrađena u kulturu navijača i društva, a klubovi su se prilagodili tom izazovu. Ono što je danas u fokusu javnosti jeste pitanje da li navijači plaćaju puno za

gledanje fudbala. Većina njih je bila izuzetno optimistična u pogledu onoga što internet može pružiti. U uvjetima izgradnje brenda i što je još važnije u smislu prihoda. Klubovi moraju napraviti balans između komercijalnog aspekta i socijalne i kulturne dimenzije navijača budući da su mediji i njihovi novinari potisnuti na drugo mjesto u lancu komunikacije.

Samim tim što klubovi imaju vlastite televizije i zvanične web stranice, novinarima je pristup informacijama postao otežan. „Mogu zamisliti svijet u kojem se stvara sve više usluga koje mame nogometne obožavatelje da se uključe u nove tehnologije. Sve češće korporativni svijet nogometa zadire u sve aspekte nogometne kulture. Bilo da se radi o informacijama o rasporedu i rezultatima, pristupu audio-vizualnim slikama, uključivanju u rasprave i rasprave ili igranju nogometnih igara, nogometna industrija udovoljava željama krajnjeg korisnika, ne više kao obožavatelja već kao potrošača. Informacijske tehnologije koje pružaju veći 'izbor' utkane su u marketinške strategije medijske sportske industrije“ (Boyle i Haynes, 2004, str. 139). Internet i mobilna telekomunikacija su veliki potencijal za interakciju, a interaktivni novi mediji mijenjaju fudbalski put komunikacije. No, jednostavno dostavljanje vijesti i informacija o fudbalu ili pružanje online soba za međusobne razgovora obožavatelja možda neće automatski privući publiku za takav sadržaj.

Trenutno se na sportskoj sceni odvija amerikanizacija europskog fudbala, popularne kulture i globalnih komunikacijskih sistema. S prijenosima putem interneta možemo odabrati koju kameru želimo gledati i u kojem trenutku. Također, internet nudi razne forume na kojima navijači mogu slobodno diskutovati o klubu i njegovim rezultatima. Internetske zvanične stranice nude sadržaj i usluge s globalnim dosegom. Današnja situacija je takva da je internet portal početna internetska stranica sportskog navijača, a većina profesionalnih klubova ima svoju stranicu.

Uostalom, sportske organizacije putem komunikacije potiču internetsko poslovanje, a zajedno s grafikom i naprednom tehnologijom mnogi klubovi imaju cilj dizajnirati web stranice koje će se prema izgleda razlikovati od drugih. Zato rukovoditelji tih odjela imaju zadatak kreiranja offline i online strategija kako bi zajednicu maksimalno uključili u sport. Četiri su ključna područja koja su od izrazite važnosti za uspjeh online strategije, a obuhvataju mogućnost pristupa svim navijačima, privlačenje globalne publike, bolje iskorištavanje online tehnologije te promovisanje navijačkih kultura i rituala. Korištenje internet tehnologije nudi i druge mogućnosti kao što su upravljanje odnosima s klijentima, kupovinu sezonskih i članskih karata kao i kupovinu pojedinačnih karata za utakmice.

Jedan od glavnih ciljeva aktivnosti fudbalskih klubova putem interneta jeste privlačenje potrošača i njihovo zadržavanje kao i privlačenje navijača, zarada od njihove potpore te pronalazak načina kako da ostanu odani. Neki klubovi uzimaju svoje navijače zdravo za gotovo što je pogrešan pristup. Koncentriranje na navijače donosi veće prihode. Također, klubovi treba da vode računa o osobnim podacima navijača kao i o njihovom ponašanju, pri čemu je najbolji pokazatelj dobrog odnosa navijača prema klubu njegovo zadovoljstvo. Oni bi trebali da ulažu u baze podataka kako bi imali detaljnije razumijevanje baze obožavatelja, što im omogućuje istraživanje novih komercijalnih mogućnosti.

Klubovima je lakše prikupljati podatke o navijačima ako su oni članovi tog kluba. Internetske stranice privlače i povremene obožavatelje koji nisu na istom nivou fanatičnosti kao navijači. Nove tehnologije omogućuju direktnu komunikaciju s navijačima putem raznih načina zabave i promotivnih akcija. „Veće ili manje sportske ekipe, poput Manchester Uniteda, sa svojom procijenjenom globalnom navijačkom bazom od 20 milijuna sposobni su koristiti svoju zvaničnu stranicu na internetu za komunikaciju s kupcima vlastite robe u zemljama poput Indije i Indonezije“ (Rowe, 2004, str. 207).

Rezultat globalizacije i pojave novih tehnologija je bolje medijsko pokrivanje, a da bi klub postao uspješan mora kreirati kulturu oko njega kako bi imali svoju cijenu na tržištu. Klubovi su počeli razvijati tržišno orijentiranu kulturu pa je zato sport u opasnosti, prije svega, zbog dominantnih ekonomskih interesa. „Pozornost medija je nedvojbeno bez presedana, s agentima igrača, PR-ima, tabloidima, novinarima, paparazzima, sve se kombiniralo kako bi priče i novac stizali. Za mnoge navijače nogomet ostaje kulturni oblik od kojeg se razlikuju drugi svojom mješavinom osjećaja za mjesto, identiteta, povijesti i osjećaja. On će i dalje nuditi bogatu kulturnu mješavinu (kad to prestane činiti, igra će stvarno umrijeti) dok se medijski sustavi mutiraju i razvijaju vođeni zahtjevima složenog i kontradiktornog tržišta“ (Boyle i Haynes, 2004, str. 163).

Međutim, televizija je još uvijek ključni finansijer za fudbal iako se to počinje polako mijenjati budući da internet platforme sve više ulažu u streaming servise preko kojih će uskoro biti prenošene utakmice, a navijači će imati sasvim novi doživljaj. Izazov za ključne javnosti jeste da u vrijeme novih medija naprave balans između komercijalnog i kulturnog kao i lokalnog i globalnog. Posljedica ogromnog priliva novca u svijet fudbala bilo je nastajanje novih grana u toj industriji. Onaj koji se najviše izdvaja jeste marketing, što je i logično kada se pogleda veliki broj utjecajnih sponzora i partnera. „Na tržištu se sreću potrošači i proizvođači ovog sporta koji ostvaruju sve veći profit. Uticaj komercijalizacije

doveo je do uplitanja sponzora u fudbalsku industriju i njihovog nastojanja da svaki deo ovog sporta iskoriste u promotivne svrhe. Multinacionalne kompanije, modni brendovi i prehrambena industrija, gotovo da ne postoji sektor koji ima mogućnosti a nema želju da uloži u najpraćeniji sport na svetu“⁴¹.

Kada se govori o sponzorstvu, ono je u posljednjih nekoliko godina ostvarilo enorman napredak. Sponzorstvo se može definirati kao cjelokupna usmjerenost tržištu procesima pribavljanja novca, usluga, znanja i iskustva ili svojevrsne pomoći korporacija pojedincima, grupama ili institucijama iz područja sporta, kulture, dobrotvornih društava, ekologije, naobrazbe ili emitiranja radi ostvarenja određenog zajedničkog komunikacijskog cilja pomoću komercijalnog i psihološkog potencijala vezanog za tu aktivnost. U skladu s profesionalizacijom fudbala prema industriji, sponzorski odnosi započeli su kao transakcijski pristupi, uz filantropsko porijeklo, a fudbalske organizacije prešle su s lokalnih institucija na svjetske robne marke.

U 20. vijeku su se mnogi klubovi susretali s problemima u finansiranju budući da nije bilo kompanija ili velikih korporacija na današnjem nivou razvijenosti. Sponzor želi da usko saraduje s događajem odnosno da postaje poznat po njegovom brendu. Fudbalski klubovi u novom mileniju saraduju sa veliki brojem kompanija te imaju potpisane milionske sponzorske ugovore s njima, a oni svojim finansiranjem skoro pa ispunjavaju njihov godišnji budžet. Prema Tomiću (2018) što se tiče trenutne situacije, sponzorstvo je iznimno razvijeno i ono pruža više mogućnosti od jednostavnog isticanja loga ili samo potpore. U spoju robnih marki i sadržaja koje stvaraju korisnici, sponzorska partnerstva postaju sve važnija u marketinškoj domeni radi jačanja angažmana i dijaloga sa interesnim skupinama (dionici) putem smislenog sadržaja. Na primjer, predloženo je da se nove medijske moći poput Amazona, Googlea, Applea, Facebooka i Netflix-a pridruže u borbi za emitiranje engleske Premijer lige.

⁴¹ Novi svet, <https://www.novisvet.rs/2020/12/21/10/20/09/15025/sport/novi-svet/komercijalizacija-fudbala-zaobilazi-lokalne-klubove/>, Datum pristupa 02. maj 2021.

3.3 Sportska komunikacija fudbalskih klubova u BiH

Prije nego što se analizira način komunikacije s javnošću bosanskohercegovačkih klubova potrebno je navest kratak osvrt na generalnu situaciju u bh. fudbalu, a nakon toga i u Premijer ligi i klubovima. NSBiH je primljen u puno članstvo FIFA-e i pridruženo članstvo UEFA-e, tek 1996. godine. U periodu tranzicije, 1997/98, odigran je play-off u kome su učestvovali klubovi NSBiH i NS "Herceg Bosne". U sezoni 1998/99, play-off nije odigran, ali već u slijedećoj sezoni u play-offu učestvuju klubovi iz cijele Federacije BiH, izuzev Republike Srpske.

Zanimljiva činjenica jeste da je i u periodu ratnih dešavanja odigrano jedno takmičenje i to 1994/95 na kojem su učestvovali timovi sa prostora gdje se nisu odvijali sukobi. Nakon mnogobrojnih pokušaja da se uspostavi zajednička liga u kojoj bi učestvovali timovi oba entiteta, iz Federacije i Republike Srpske, prva prava sezona u toj strukturi odigrana je tek 2002. godine kada su klubovi iz RS pod jakim utjecajem UEFE konačno prihvatili opciju odigravanja zajedničke lige na cijeloj teritoriji Bosne i Hercegovine. U toj prvoj sezoni je liga brojala čak 20 klubova, po 14 iz Federacije i 6 iz RS. Niži rang fudbala u Bosni i Hercegovini je ostao podijeljen do današnjeg dana. Još uvijek drugi rang takmičenja pod nazivom „Prva liga Federacije“ igraju samo ekipe iz entiteta Federacije, dok je isti rang takmičenja postoji u RS pod nazivom „Prva fudbalska liga RS“ u kojoj nastupaju samo klubovi iz tog entiteta. U Premijer ligu, ovisno o broju klubova, ulaze dva najbolja tima, jedan iz Federalne lige, a drugi iz RS.

Vremenom se Premijer liga skraćivala, pa je prije 10-ak godina brojala 16 klubova da bi zatim NS BiH donio odluku da se od sezone 2016/17 liga skrati na 12 klubova. Ta odluka je doprinijela povećanju gledanosti lige kako na stadionima tako i preko TV prijenosa budući da se skoro svako kolo odigrava po nekoliko derbi utakmica. Najviše osvojenih ligaških titula ima ekipa Zrinjskog (6), a onda slijede dva sarajevska kluba, Željezničar (5) i Sarajevo (4). Upravo ove tri ekipe zajedno sa NK Široki Brijeg nikada nisu ispale iz najvišeg ranga otkada se igra zajednička liga, dok su velikani poput Veleža iz Mostara i Borca iz Banjaluke po dva puta morali napustiti Premijer ligu. Trenutno Premijer liga nosi ime po glavnom sponzoru, kompaniji M:tel, dok je ranijih godina nosila naziv „BH telekom Premijer liga“. Posljednji prvak je ekipa Borca koja je u sezoni 2020/21 uspjela u drugoj polovini te sezone stići 13 bodova zaostatka za prvim mjestom, a onda i prestići ekipu Sarajeva do kraja te osvojiti titulu u kontroverznoj sezoni punoj sudijskih grešaka na štetu pojedinih klubova što je dovelo do odustajanja ekipa Olimpika od daljnjeg takmičenja, a onda na kraju i sumnjivim izbacivanjem

ekipe Mladosti iz Doboja kod Kaknja iz lige kako bi ekipa Radnika iz Bijeljine ostala u ligi, iako je po broju bodova i konačnoj tabeli trebala napustiti društvo najboljih.

Prema broju navijača i gledanosti nekoliko klubova se izdvaja u odnosu na ostale. Najpopularniji klubovi su Sarajevo, Željezničar, Borac i Velež, a na njihovim se utakmicama okuplja najviše gledatelja te stoga ne čudi podatak da oni imaju veliki broj pratitelja na društvenim mrežama kao i ogroman broj navijača s kojima moraju redovito komunicirati i nuditi pravovremene informacije, te postepeno graditi njihov imidž u javnosti. Što se tiče ostalih klubova, oni imaju neuporedivo manji obim posla, ali pojedini obavljaju korektnu komunikaciju s manjom navijačkom bazom u odnosu na gore navedena četiri tima. U ovoj sezoni Premijer lige takmiči se 12 klubova: Borac, Leotar, Rudar Prijedor, Radnik Bijeljina, Posušje, Sarajevo, Široki Brijeg, Tuzla City, Velež, Zrinjski i Željezničar. Zato ću u sljedećem dijelu pokušati analizirati njihov odnos s navijačima i članovima, njihov pristup društvenim mrežama te postojanju ili nepostojanju zvančnih stranica i TV kanala.

U posljednjih nekoliko godina većina ozbiljnih i profesionalnih klubova svoje aktivnosti su usmjerili na takmičenje na različitim nivoima. Naravno da, prije svega drugog, svi imaju visoke ambicije i želju za osvajanjem titula što znači da je zeleni teren i rezultati koje ekipa postiže na vrhu te piramide. No, pored toga, klubovi su se okrenuli ka razvoju svog marketinga, a to je ubrzo postala jedna od najpopularnijih arena za natjecanje klubova u velikoj konkurenciji. Zato, klubovi koriste napredna i učinkovita komunikacijska sredstva koja će im omogućiti bolju poziciju na tržištu u odnosu na konkurente. Osim uticaja satelitske televizije, nove tehnološke inovacije radikalno su promijenile medijski krajolik.

Osim svjetske komercijalizacije i razvoja interneta u kasnim 1990-im, prve godine novog vijeka obilježile su uspostava internetskih društvenih mreža s Facebookom (od februara 2004.), Twitterom (od marta 2006.), WhatsApp-om (od januara 2008.), Instagram (od oktobra 2010.) i Snapchat (od septembra 2011.). Najčešće se koriste društvene mreže kao što su Facebook, Instagram, Youtube dok je prisutnost na Twitteru još uvijek jako mala, pa gotovo da i ne postoji. Komunikacija preko društvenih mreža usmjerena je, prije svega, na mlađe navijače ili obožavatelje kako bi ih klubovi informirali o svojim aktivnostima ili ponudi. Ni bosanskohercegovački klubovi se ne razlikuju mnogo od drugih europskih u korištenju takve komunikacije. Ipak, još uvijek su zvanične stranice na internetu najpopularnije sredstvo za komunikaciju, iako se vremenom ta prednost web stranica gubi te društvene mreže preuzimaju primat u komunikaciji.

Od 12 klubova najvišeg ranga takmičenja, odnosno Premijer lige, samo tri nemaju svoju zvaničnu web stranicu, a oni su HŠK Posušje, FK Leotar i FK Radnik Bijeljina. Ostalih devet klubova putem svoje web stranice objavljuju najnovije informacije i vijesti iz kluba, iako se pojedini klubovi dosta muče sa redovitim i pravovremenim obavještanjem navijača ili članova o završenoj utakmici i rezultatu, dok na pisani izvještaj o najvažnijim trenucima sa utakmice navijači moraju čekati čak 24 sata od završetka meča.

Sa druge strane, situacija na društvenoj mreži Facebook je mnogo bolja. Svi klubovi imaju svoje zvanične profile putem kojih postavljaju vijesti ili najvažnije informacije, promociju artikala, obavještenja o prodaji ulaznica ili tekstualnom prijenosu utakmica sa grafikom i slikama. Također, najpopularniji klubovi i oni koji se najviše gledaju imaju duplo veći broj pratitelja od ostalih, a vođenje njihovih Facebook profila izgleda veoma profesionalno i ozbiljno. Naravno, u tome im pomaže i bolja finansijska situacija i veće ulaganje novca u e-marketing tako da nije čudno da oni s takvom komunikacijom vrše odličnu promociju brenda i stvaraju pozitivan imidž kluba u javnosti.

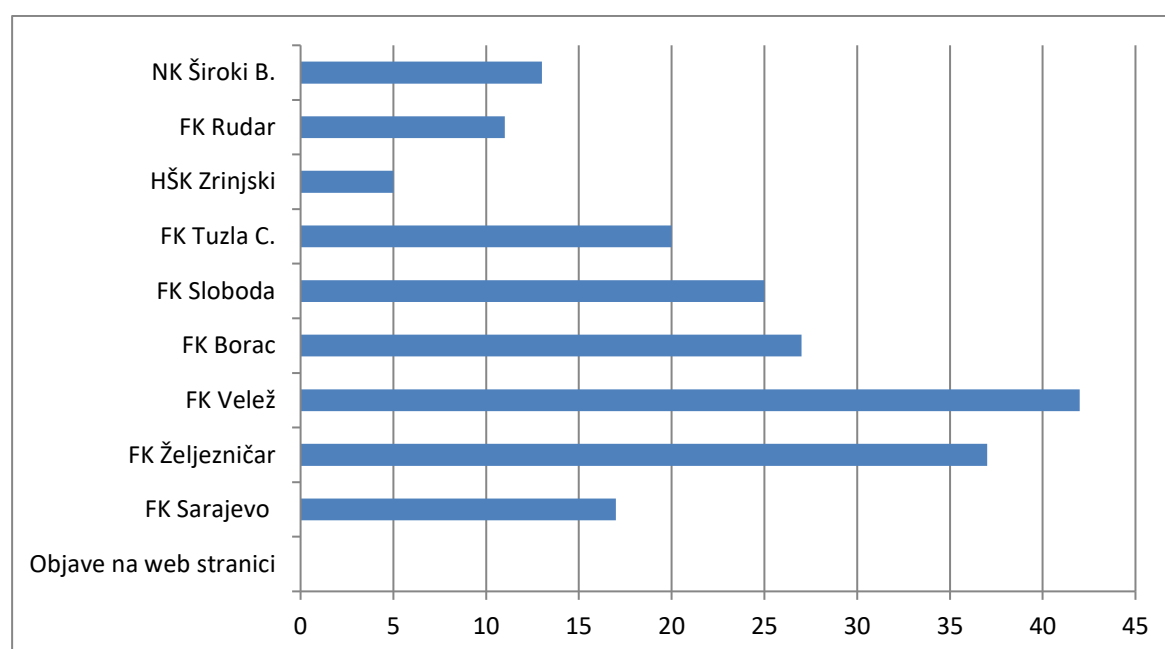
Zvanični profili Sarajeva, Željezničara, Borca i Veleža obiluju slikama ili video zapisima sa treninga i utakmica, promotivnim kampanjama, najvažnijim događajima iz kluba (potpisivanje sponzorskih ugovora, predstavljanje novih igrača...), a ponekada i prijenosima sa press konferencija. „Na taj način nogometni obožavatelji širom svijeta imaju priliku gledati utakmice i imati interakciju s drugim obožavateljima. Više fudbalskih klubova pretvoreno je u digitalne zajednice u kojima je sadržaj nogometa potaknuo interakciju među pripadnicima zajednice“ (Remco M., Ernest i Verschueren, 2018, str 27).

Zvanične web stranice klubova su odličan alat za komuniciranje s javnošću budući da su se počele koristiti mnogo prije drugih socijalnih mreža poput Facebooka, a onda i Instagrama. Zato nije iznenađenje činjenica da većina fudbalskih organizacija kao polaznu osnovu ima svoju web stranicu na kojoj se mogu pronaći najnovije vijesti i informacije iz klupskog života. Kada se sve navedeno uzme u obzir, nevjerovatan je podatak da čak tri kluba iz Premijer lige Bosne i Hercegovine nemaju zvaničnu web stranicu putem koje bi javnost pravoremenu informirali o novim događanjima, historiji i osnivanju kluba kao i o trenutnim igračima i najvažnijim funkcionerima. Od ostalih devet klubova prema ažurnosti i pravovremenom izvještanju izdvajaju se četiri kluba: FK Sarajevo, FK Željezničar, FK Borac i FK Velež.

Navedena četiri kluba imaju i najveći broj aktivnih članova, pa s toga nije iznenađenje da više od drugih klubova komuniciraju sa svojim navijačima. Fudbalski klubovi Sarajevo i Velež broj otprilike 3000 aktivnih članova, dok Željezničar prednjači nad drugim sa 8009. No,

vratimo se na zvaničnu web stranicu kao bitan kanal za komunikaciju. U periodu od prvog jula do 10 augusta, odnosno od početka nove sezone za sve bosanskohercegovačke klubove, Velež iz Mostara je kreirao najveći broj objava na svojoj stranici, čak 42. Iza njega su se rasporedili Željezničar sa 37, Borac sa 27 te Sarajevo sa samo 17. Od ova četiri kluba samo Željezničar nije nastupao u evropskim takmičenjima, ali i pored toga uspio se smjestiti u vrh i pokazati da vrednuje ogroman broj članova i navijača koji očekuju korektan odnos kluba i redovitu komunikaciju s njima. Na slici ispod mogu se vidjeti svi klubovi koji posjeduju zvaničnu stranicu i njihov broj objava u rasponu od 40 dana. Ono što je bitno naglasiti u analizi objava jeste da se u njih ubrajaju vijesti, intervjui, zanimljivosti iz prošlosti, odnosno sve ono što su klubovi objavljivali u sekciji pod nazivom „vijesti“.

Tabela 1: **Broj objava na web stranicima 01.07 - 09.08.**



Na kraju, kada zajedno zbrojimo objave klubova u tom periodu ukupan iznos koji ćemo dobiti je 197, a sigurno da bi sa ostala tri kluba taj broj bio dosta veći. U kontekstu ostalih evropskih klubova i njihovog upravljanja komunikacijom, prosjek od 21,8 objava bosanskohercegovačkih klubova je veoma mali. Najveći evropski klubovi poput Liverpola, Manchester Uniteda, Bayerna i Barcelone na svojim zvaničnim stranicama su u periodu od 40 dana imali najmanje 150 objava, a neki od njih dostigli su brojku od 300.

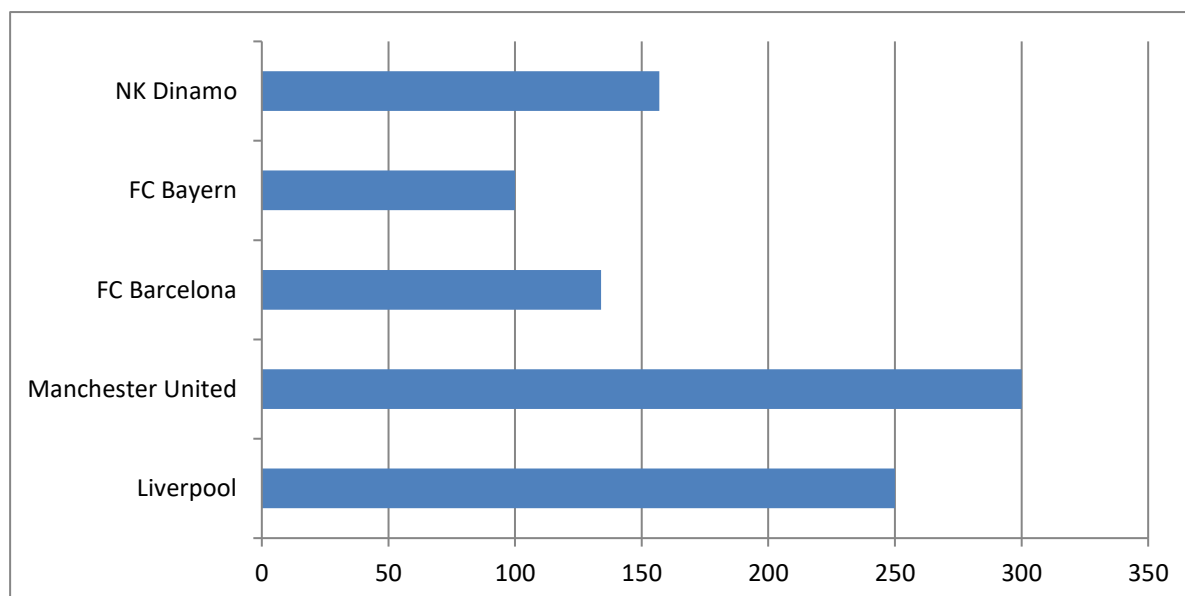
No, nije nimalo zahvalno porediti stanje u bh. klubovima sa onima najvećim i najuspješnijim na svijetu. Nekoliko je razloga za to, ali prvi i najbitniji jeste činjenica da je Nogometni/fudbalski savez Bosne i Hercegovine (NS BiH) još uvijek povezan sa političkim strankama. Najviši funkcioneri i članovi skupštine NS BiH na ta mjesta dolaze iz pojedinih

političkih opcija dok za legende bosanskohercegovačkog fudbala nema mjesta u najvišim instancama saveza. Posljedica takve selekcije osoba u najvećoj fudbalskoj instituciji jeste pad posjete na stadionima koja dodatno opada uslijed dokazano namještenih utakmica, sudijskih krađa i javno dogovorenih titula. UEFA je već jednom suspendovala NS BiH 2011. godine zbog navedenih razloga, a prije svega, zbog etničke politizacije nakon čega je uslijedio crni period za fudbal u našoj zemlji.

U posljednjih godinu dana ponavljaju se slična događanja, a prošla sezone Premijer lige je samo vrhunac katastrofalnog stanja u bh. sportu. Oni klubovi koji se uspiju izdignuti iznad trenutne situacije na sve načine pokušavaju privući nove članove i navijače, pogotovo danas kada su pogođeni finansijskom krizom zbog koronavirusa. Stadioni su skoro godinu i pol bili prazni dok su se odigravale utakmice pa su zato klubovi sa većom bazom navijača (Željezničar, Sarajevo, Velež) bilježili ogromne finansijske gubitke. Prije početka nove sezone dato je zeleno svjetlo za povratak navijača na stadione što je bilo neophodno za nastavak funkcionisanja klubova budući da posjete na stadionima generišu poprilično velike prihode.

Kada se vratimo na temu upravljanja klupskih zvaničnih stranica, osim najvećih evropskih klubova odlična usporedba mogu biti klubovi iz hrvatske nogometne lige. Od ukupno 12 klubova, svih 12 posjeduje svoju stranicu. Zvanična stranica NK Dinamo je u istom vremenskom periodu bilježila 157 objava, a to je blizu onom ukupnom broju objava svih bosanskohercegovačkih klubova. Taj podatak savršeno ilustruje činjenicu da je kvaliteta upravljanja i razumijevanje značaja klupskih zvaničnih stranica u BiH na vrlo niskom nivou.

Tabela 2: **Broj objava na web stranici 01.07 - 09.08**



Na kraju se može zaključiti da klubovi iz Premijer lige BiH vrlo malo pažnje posvećuju ovome kanalu komunikacije sa svojim navijačima, vrlo vjerovatno iz razloga što su socijalne mreže poput Facebooka, a pogotovo Instagrama dosta zastupljeniji što pokazuju i brojke.

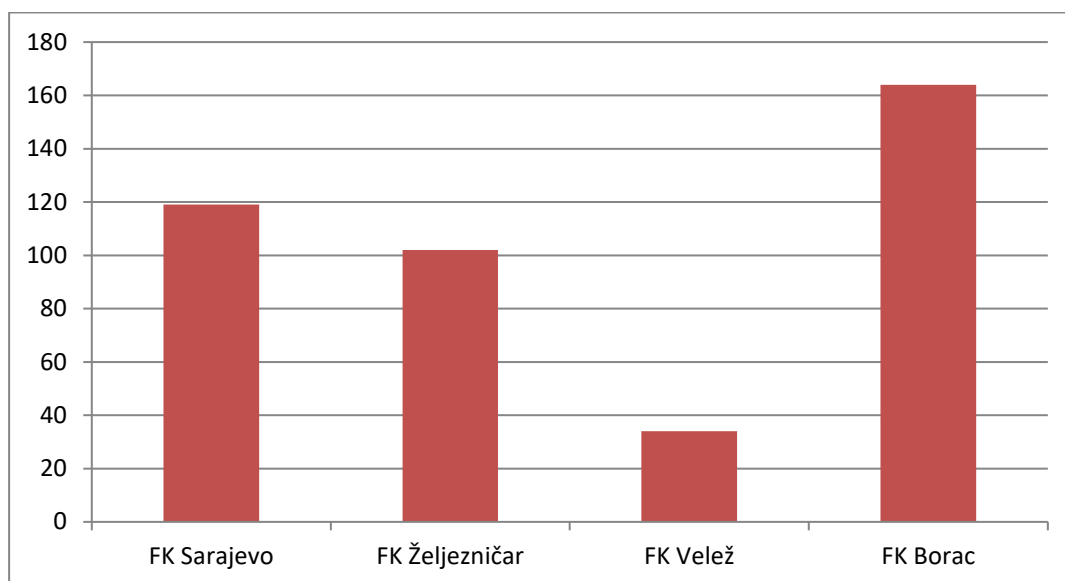
Uzmimo za primjer Instagram mrežu koja je po popularnosti skoro pa dostigla Facebook sa otprilike dvije milijarde aktivnih profila. Instagram platforma je gotovo u potpunosti izgrađena oko dijeljenja slika i video zapisa. Ukratko, Instagram se bavi poticanjem kreativne originalnosti, a njegova pojava je vjerovatno jedan od razloga ponovnog porasta popularnosti fotografija. Aplikacija omogućuje svojim korisnicima da podijele svoje živote na neobičnim, filtriranim fotografijama, hashtagovima ili kratkim videoisječcima.

Ogromna popularnost dovela je do povećanja marketinške vrijednosti, a mnoge sportske organizacije su odmah spoznale snagu tog medija i on je ubrzo počeo služiti kao najefikasniji kanal za komunikaciju sa navijačima širom svijeta. Njegova prednost je u u tome što omogućava direktno postavljanje fotografija i videozapisa na profil, a Instagram je povezan sa mrežom Facebook tako da se objave mogu postaviti na obje mreže jednim klikom.

Svi klubovi iz BiH Premijer lige posjeduju svoje profile na Instagramu, što je pomalo iznenađujuće budući da neki od njih nemaju zvaničnu web stranicu kao osnov za druge kanale. Posljednjih godina, Instagram je postao popularno sredstvo online marketinga. Profesionalci mogu kreirati i promovirati brendi i imidž kluba pa i poboljšati komunikaciju s navijačima.

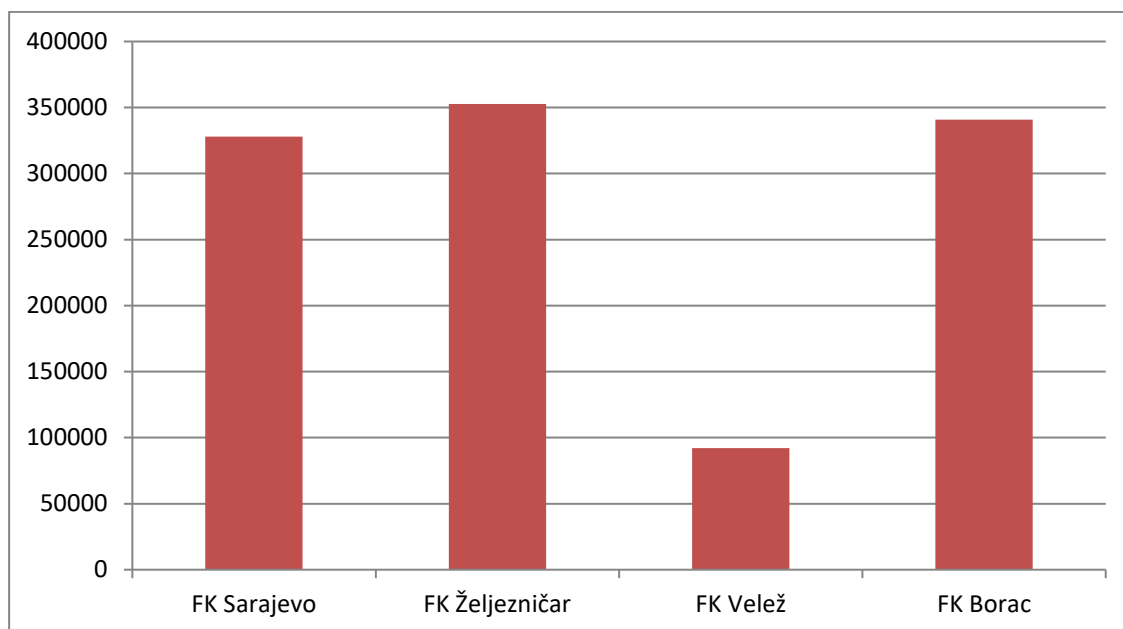
Četiri kluba imaju najveći broj pratitelja, a samim tim i mnogo više reakcija na svojim objavama u odnosu na druge. U periodu od 1. jula do 9. augusta od ta četiri kluba najintenzivnije korištenje Instagrama imao je FK Borac iz Banja Luke sa ukupno 164 objave fotografija i videozapisa. Nakon Borca, Sarajevo je zabilježilo 119 objava što je drugi najveći broj.

Tabela 3: Broj objava na Instagramu 01.07 - 09.08.



Objavljene fotografije i videozapisi povezani su sa količinom reakcija (lajkova) na njih, a u toj kategoriji prednjači Instagram profil FK Željezničar sa ukupnim brojem reakcija od 352 780 u istom periodu. Zanimljivo je da je taj broj proizišao iz samo 102 objave, što je dosta manje broja objava Borca i Sarajeva. Nakon Željezničara, na drugom mjestu je Borac sa 340 923 reakcije.

Tabela 4: Ukupan broj reakcija na Instagram objavama 01.07 - 09.08.



Ono što upada u oči jeste podatak da Instagram profil FK Velež bilježi manje od 100 000 reakcija ako se uzme u obzir da su jedan od najpopularnijih klubova u BiH i da broje više od 10 hiljada pratitelja nego Borac. Razlog tako male brojke može se pronaći u relativno malom

broju objavljenih fotografija i videozapisa, samo 34, u periodu od početka jula do 9. augusta u trenucima euforije pošto su ostvarili neke spektakularne rezultate u njihovom prvom izlasku u evropska takmičenja nakon više od 33 godine.

Provedeno istraživanje o ulozi socijalnih medija u komunikaciji sa navijačima pokazuje da je stanje u BiH fudbalu daleko od idealnog što nije toliko čudno s obzirom na cjelokupnu situaciju u fudbalu i uopšteno u bh. sportu. Pojedini klubovi iz najvišeg ranga muče se sa normalnim funkcioniranjem, ponajprije zbog nedostatka novca. Ostali, pak, imaju dovoljno novca i samim tim se javlja ogroman disbalans između klubova, a to najviše pogađa ligu koja svakom sezonom postaje manje kvalitetna što dalje dovodi do smanjenja broja gledalaca na stadionima. Oni gube interes za fudbal tako da fudbalski klubovi postaju sami sebi svrha. Pozitivan pomak u promociji lige i klubova jeste njihovo upravljanje profilima na društvenim mrežama što doprinosi jačanju ugleda klubova i poistovjećivanje njihovih navijača s njima. U većini slučajeva klubovi aktivnosti ograničavaju svoju aktivnost na Instagramu dodavanjem fotografija i kratkih filmova. Ono što nedostaje su različite akcije za bolje angažiranje navijača.

Kada govorimo o upotrebi Youtuba, situacija je potpuno drugačija nego je to bilo sa društvenim mrežama. Samo četiri premijerligaška kluba imaju zvanični kanal na toj mreži: Sarajevo, Zrinjski, Velež i Široki Brijeg. Prva tri kluba poprilično redovito postavljaju sadržaj, dok Široki Brijeg u tom segmentu zaostaje za njima. U prethodnim poglavljima navedene su prednosti upotrebe Youtuba kao što su direktnost i ekskluzivnost budući da se preko njega mogu izravno gledati utakmice i događanja u svlačionici, razgovori sa trenerima i igračima, predstavljanje pojačanja ili promocija novih dresova te sve ono što tiče klupskog života.

Kanal FK Veleža, Velež TV, izdvaja se kao objektivno najkvalitetniji i mnogo redovniji od ostalih sa preko 700 zapisa i skoro 9000 pretplata za tri godine postojanja. Svojim članovima i navijačima pruža uvid u skoro sve što se u klubu i oko njega dešava. Od reportaža sa domaćih i gostujućih utakmica, treninga, konferencija za medije, razgovora sa sadašnjim, ali i bivšim igračima, izvještaja o radovima na stadionu, reportaža o stanju u omladinskoj školi... Imati svoj službeni Youtube kanal, odnosno svoju internu televiziju odavno je već postalo samopodrazumijevajuće za svaki ozbiljan sportski kolektiv, ali većina premijerligaških klubova nije shvatila zanačaj toga, što pokazuje i ukupan broj koji koriste Youtube. U odnosu na region, posebno klubove iz hrvatske nogometne lige (11 klubova ima zvanični kanal), može se zaključiti da bh. klubovi ne iskorištavaju mogućnost koji nudi nova digitalna

tehnologija u upravljanju komunikacijom sa svojim članovima, a onda nije nimalo čudno što imaju velikih problema u privlačenju novih navijača, ali i zadržavanju postojećih.

Dojam je da sportska PR komunikacija bh. klubova ima još mnogo prostora za napredak, pogotovo ako se uzme u obzir da je to glavni element u ispunjenju komunikacijskih ciljeva organizacije. Ono što često izostaje kod fudbalskih klubova jeste nedostatak komunikacijskog plana i ciljeva koji se žele postići, a to je suprotno od aktivnosti klubova u zemljama regiona, a onda i Evrope. To je jedan od razloga zašto, još uvijek, klubovi u Bosni i Hercegovini zaostaju za klubovima iz zapadne Evrope. Drugi razlog može se pronaći u nedostatku dovoljno stručnog i kvalitetnog kadra koji bi taj plan kreirao u skladu sa finansijskom situacijom i popularnošću kluba. Pa čak i kada se oformi PR odjel od dvije ili najviše tri osobe izostaje uloga PR menadžera koji bi dao jasne smjernice zaposlenima oslušujući očekivanja i zahtjeve javnosti, ali i bio blizak rukovodećim ljudima u organizaciji provodeći svakodnevne aktivnosti odjela. Ta pozicija zahtijeva veliku odgovornost budući da, pored PR odjela, i drugi odjeli ovise od informacija i aktivnosti PR menadžera.

Zato su svi najveći evropski klubovi shvatili značaj te pozicije, prije svega, u boljem vođenju sportske komunikacije, a njihovi rezultati su odlični što je vidljivo i kroz ranije navedene podatke koji se tiču samo društvenih mreža. Naravno da im u tome pomaže i bolja finansijska situacija u zemljama, stabilno i sređeno stanje u društvu pa tako i u klubovima dok je situacija u BiH u potpunosti drugačija.

U većini klubova ne postoje PR odjeli već je jedna osoba iz administracije zadužena za nekoliko poslova, poput fotografisanja na utakmici, vođenja press konferencija, upravljanjem društvenim mrežama i slično. Zbog svega toga izostaje kvalitetan sadržaj jer je mala vjerojatnost da će se i neka najkvalitetnija osoba na pravi način snaći u tako velikom obimu posla. Upravo to je praksa koja se ponavlja u bh. klubovima i koja utječe da oni zaostaju za drugim klubovima iz Premijer lige, a onda i iz Evrope. Sve dok se ne posloži situacija u bh. klubovima i dok oni ne shvate značaj sportske PR komunikacije navijača i novih članova će biti sve manje i manje što će rezultirati katastrofalnim posljedicama za normalno funkcioniranje fudbalskih klubova.

Upravljanje društvenim mrežama je dobar početak i prostora za napredak definitivno ima, a uz to potencijal koji posjeduju klubovi je ogroman, no potrebno ga je iskoristiti na pravi način. Osnivanje PR odjela je sljedeći korak koji se mora napraviti kao i pozicija PR menadžera koji bi doprinijeo boljoj prezentaciji organizacija u javnosti. Kao jedna od novih metoda u povezivanju navijača s klubom, FK Velež je odlučio da pokrene vlastiti klupski

magazin u tiskanom obliku jednom mjesečno. To je prvi takav magazin u bh. fudbalu, a ideja kluba zajedno sa urednicima magazina bila je da se tokom evropskih utakmica i totalne euforije širom države, Velež poveže sa svojim navijačima preko zanimljivih historijskih podataka, autorskih tekstova o prošlosti i trenutnoj situaciji u kojoj se klub nalazi, ali i kratkim najavama budućih utakmica, razgovorima sa igračima, a na kraju i sa kvizom o poznavanju interesantnih sitnica iz historije što je dokaz da se i na taj način može ostvariti odlična komunikacija s javnošću po uzoru na engleske klubove koji, također, imaju vlastite magazine pred svaku utakmicu koju neki klub igra na domaćem terenu.

Još jedan odličan primjer uspješnog upravljanja komunikacijom u organiziranju velikog događaja jeste proslava 100 godina FK Željezničar. Upravo je Željezničar jedan od najstarijih klubova u Bosni i Hercegovini te je nedavno organizirao sedmicu posvećenu rođendanu kluba. Klub je uz pomoć svojih navijača, simpatizera, bivših igrača te uz podršku gradskih vlasti uspješno organizirao sjajan vatromet povodom rođendana koji je bio šlag na tortu u nizu manifestacija tih dana, kao što je bila utrka pod nazivom Plavi krug, a koja je simbolično krenula u 19:21 te svoj cilj imala na stadionu Grbavica.

Pored toga, Željezničar je redovito komunicirao sa svojim navijačama putem društvenih mreža te objavljivao arhivske slike te videozapise legendi kluba i istaknutih ličnosti širom svijeta. Uz to, Klub je pokrenuo inicijativu da se na utakmicu protiv starog rivala Veleža navijači i gledatelji obuku svečano te na taj način proslave veliku svečanost. Željezničar je pokazao ostalim klubovima u BiH, ali i regionu na koji način se obavlja strateško planiranje događaja i na kraju njegova organizacija, a o tom događaju su izvještavali brojni svjetski mediji, a engleski The Guardian je na svoju naslovnicu postavio sliku veličanstvenog vatrometa na nebu iznad Sarajeva. Željezničar je nakon toga sigurno poboljšao svoju poziciju u javnosti u odnosu na druge klubove, a to je odličan pokazatelj da je sportska PR komunikacija veoma bitan dio uspješnog funkcioniranja kluba.

3.4 Intervju

Fazlija Puzić, generalni sekretar u FK Velež Mostar.

Da li je u vašoj sportskoj organizaciji uspostavljen odjel odnosa sa javnošću odnosno ko obavlja poslove glasnogovornika , PR stručnjaka? Na koji način se odvija komunikacija sa javnošću?

Odjel za odnose s javnošću trenutno ne postoji u FK Velež kao zaseban odjel u okviru klupske strukture, a njegove zadaće, zasad, obavlja nekoliko osoba iz klupske administracije te honorarnih saradnika. U okviru reorganizacije funkcioniranja kluba, predviđeno je da se u skoroj budućnosti oformi i zaseban odjel za Odnose s javnošću, promociju i medije. Komunikacija s javnošću se, inače, uglavnom obavlja posredstvom saopštenja na službenoj internetskoj stranici kluba, društvenim mrežama, konferencija za štampu i Velež TV Youtube kanala.

O postojanju strategije za krizne situacije odnosno kriznog plana?

FK Velež trenutno ne posjeduje strategiju za krizne situacije uobličenu kao konkretan i zvaničan dokument, ali postoje jasno definirane smjernice Upravnog odbora kluba za suočavanje sa situacijama koje bi se moglo okarakterizirati kao krizne i njihovo prevazilaženje.

Koje metode vaša sportska organizacija koristi u brendiranju, te kako vam novi mediji pomažu u brendiranju?

U brendiranju kluba FK Velež se koristi cijelim nizom marketinških strategija, pri čemu novi mediji svakako imaju naročito značajnu ulogu. Upravo službena internetska stranica te Facebook i Instagram stranice kluba služe kao najvažnija sredstva komunikacije s javnošću i platforme za dalje brendiranje kluba, provođenje dobrog djela različitih marketinških kampanja i promociju kluba općenito. Naravno, u okviru promotivnih kampanja, FK Velež se služi i drugim načinima brendiranja, poput Velež TV kanala na platformi YouTube, printanog magazina Forza Velež, te svakako klupskog fan shopa i proizvoda koje plasira.

Korištenje društvenih mreža kao interaktivnog i kredibilnog kanala komunikacije i kakva su vam iskustva u toj komunikaciji? Koliko osoba obavlja poslove te komunikacije?

FK Velež kao kanale komunikacije sa navijačima, simpatizerima i javnošću općenito koristi društvene mreže Facebook (45.500 pratitelja) i Instagram (21,600 pratitelja). Poslove te komunikacije, uglavnom, obavlja dvoje ljudi, zavisno od vrste objava, što znači da u kreiranju određenih sadržaja na društvenim mrežama povremeno učestvuju i druge osobe, ukoliko su informacije koje se nude po nečemu specifičnog karaktera.

Armin Herić, dio PR odjela u FK Željezničar.

Da li je u vašoj sportskoj organizaciji uspostavljen odjel odnosa sa javnošću odnosno ko obavlja poslove glasnogovornika , PR stručnjaka? Na koji način se odvija komunikacija sa javnošću?

U FK Željezničar, internim Pravilnikom o radu, uspostavljen je odjel za odnose s javnošću koji se sastoji od stručnog saradnika i web ekipe, a svi iz tog odjela odgovorni su direktoru Kluba. Zbog toga što je PR postao itekako bitan u sportskim organizacijama, u posljednjih nekoliko godina Upravni odbor Kluba uvijek je imao PR stručnjaka koji bi savjetima i znanjem pomagao Odjelu za odnose s javnošću. S obzirom na veliku bazu navijača, svaka objava FK Željezničar je komunikacija s javnošću, a kada je u pitanju ona najočiglednija- igrači i treneri u medijima- ona funkcioniše na način da predstavnici medija kontaktiraju odjel za odnose s javnošću koja potom prenese upit željenom govorniku (igrač ili trener). Odjel za odnose s javnošću ima „slobodu“ da procijeni trenutke kada uposlenici Kluba mogu davati izjave i tako komunicirati s javnošću.

O postojanju strategije za krizne situacije odnosno kriznog plana?

FK Željezničar ima razrađenu strategiju za krizno komuniciranje koje se najčešće događa nakon sportskih poraza koje navijači emotivno teško prihvate. Strategijom pokušavamo kreirati „javno mnijenje“ među navijačima na način da izvučemo pozitivne stvari. Kako za primjer sportskog poraza, tako je i za druge moguće krizne situacije pripremljena strategija.

Koje metode vaša sportska organizacija koristi u brendiranju, te kako vam novi mediji pomažu u brendiranju?

FK Željezničar je jedan od najvećih brendova Bosne i Hercegovine i kao takav itekako vodi računa o svom imenu, odnosno brendu. Klub kroz svoje profile na društvenim mrežama drži

visok nivo profesionalnosti, a mediji su u tome izuzetno bitan segment. Svjesni smo snage koju mediji imaju i koliko oni utiču na širu populaciju te pomno pratimo kroz određene softvere sve što se piše o Klubu i pokušavamo kontrolisati naš status u medijima.

Korištenje društvenih mreža kao interaktivnog i kredibilnog kanala komunikacije i kakva su vam iskustva u toj komunikaciji? Koliko osoba obavlja poslove te komunikacije?

FK Željezničar je odlučio staviti fokus na Facebook i Instagram platforme. Obje stranice imaju veliku interakciju sa navijačima, a najčešće objave na pomenutim profilima sadrže neke upite koje podstiču navijače na odgovore te tako dobijamo željenu interakciju, a navijačima pružamo osjećaj pripadnosti. Facebook i Instagram su jako popularni u BiH, dok npr. Twitter, koji je u ostalom dijelu svijeta jedan od najčešćih kanala komunikacije sportskih kolektiva, nije iskorišten u BiH. FK Željezničar ima kroz odjel za odnose s javnošću web ekipu koja broji tri člana, ali smo uvijek spremni za prijedloge navijača u vezi sa određenim marketinškim akcijama koje budu sprovedene na društvenim mrežama.

3.5 Sport i mediji

Pojava informacijskih i komunikacijskih tehnologija, zajedno s globaliziranim društvom, rezultirala je da se marketing usmjeri na mrežu a time i širenje korporativnih sponzora. Restrukturiranje, u kombinaciji s međunarodnim strategijama i strateškim savezima, pokazalo se sve važnijim za jačanje ugleda sponzora. U sve globaliziranijem, povezanom i medijski intenzivnom svijetu, jedan od najizazovnijih zadataka s kojima se menadžeri suočavaju je provedba učinkovitih digitalnih strategija.

Osim uticaja satelitske televizije, nove tehnološke inovacije radikalno su promijenile medijski krajolik. Mogućnosti povezivanja svijeta s prijenosima nogometnih utakmica uživo prebacili su model besplatnog javnog gledanja na televiziji na prve vrste dekodirane pay-tv-a. U ovoj je fazi napravljeno više digitalnih inovacija u nogometnoj industriji, uključujući LED reklame uz terene, virtualno oglašavanje tokom utakmica i internetsku komunikaciju. Većina tih inovacija stvorila je nove oblike postojećih aspekata (kao što su štampano oglašavanje te časopisi koji prelaze na virtualno oglašavanje, odnosno internetski sadržaj).

U fazi digitalne globalizacije započelo je i digitalno igranje nogometa, što je rezultiralo raznim kreiranjem novih zabavnih igrica koje su ubrzo stekle ogromnu popularnost. Pojava novih digitalnih tehnologija prisilila je fudbalske organizacije na redefiniranje interakcije sa svojim zajednicama i nove napore za povećanje osjećaja pripadnosti i navijačkih iskustava prije utakmice, za vrijeme odigravanja i nakon toga. Klubovi više ne smiju biti orijentirani samo na dešavanja na zelenom terenu već moraju ponuditi nove aktivnosti uvođenjem raznih zanimljivosti poput nagradne igre na poluvremenu što će utjecati na zadovoljstvo navijača, baš kao što će se i privući novi navijači na narednim događajima vezanim za fudbalski klub.

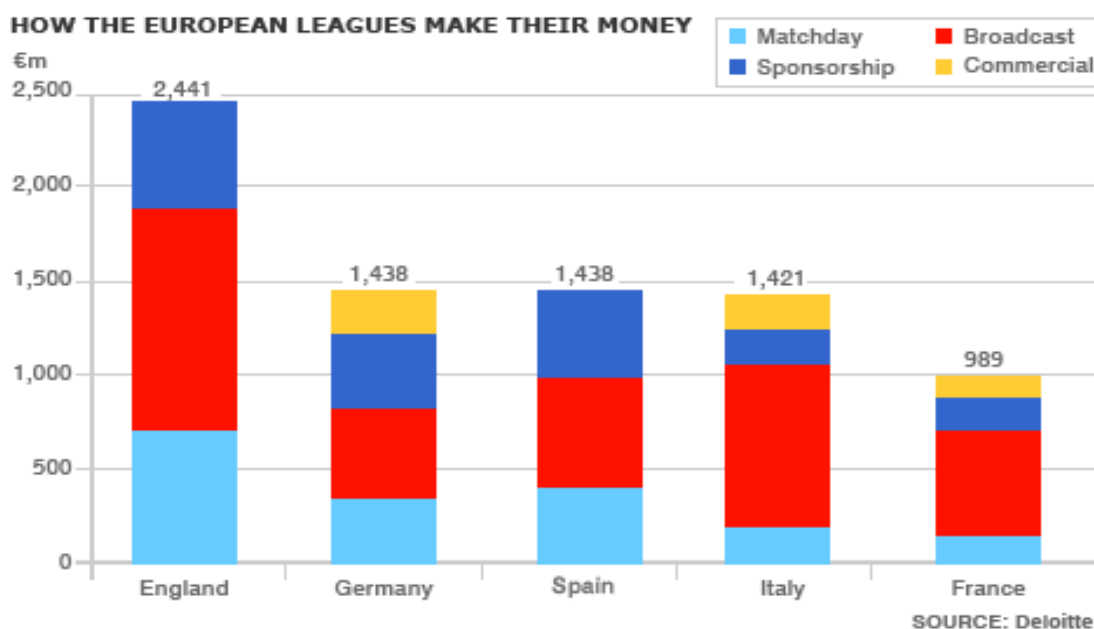
Evropski klubovi su već počeli sa sličnim praksama svjesni značaja i kvaliteta vlastite sportske komunikacije u kreiranju brenda i pozitivnog imidža u okruženju. Jednačina prema kojoj se oni ravnaju je jednostavna, što više zanimljivih događanja na dan utakmice rezultira boljim osjećajem i većim užitkom kod prisutnih navijača koji će nakon utakmice otići u restorane ili kafiće i širiti svojim prijateljima, koji možda nisu bili pristuni, pozitivnu priču o događaju. Na sljedeću utakmicu će vrlo vjerovatno zajedno krenuti i tako je fudbalski klub dobio nove navijače koji će vremenom prerasti u potrošače i kupce klupskih artikala.

Nakon toga, PR odjeli imaju zadatak da uspostave dvosmjernu komunikaciju i da pravovremeno izvještavaju navijače o najnovijim informacijama, većinom koristeći društvene mreže. Kada se jednom privuku novi klupski članovi oni postaju dio grupe koja podržava i

prati fudbalski klub, i koja od njega očekuje održavanje komunikacije na visokom nivou, ali i neke pogodnosti od kluba u vidu prednosti kupovine ulaznica nad onim navijačima koji ne posjeduju člansku ili godišnju ulaznicu za sve utakmice ili pristupačnije cijene artikala u klupskim prodavnicama.

Ranije je bilo govora o kreiranju brenda i koliko je za tako nešto bitno povezati navijače sa temeljnim vrijednostima koje taj klub promovise. Bez konkretne upotrebe medija klubovi ne bi mogli povećati prihode budući da velike televizijske i internetske korporacije plaćaju ogromne cifre za prijenos utakmica, pogotovo kada je u pitanju zapadna Evropa, prije svih Engleska i Španska liga. „Engleska nogometna Premier liga objavila je da je postigla dogovor o prodaji TV prava za prijenose utakmica Sky Sportsu, BT Sportu, Amazon Prime Videu i BBC Sportu vrijedan oko 5,5 milijardi eura za razdoblje od 2022. do 2025. godine, odnosno za sezone 2022/23., 2023/24. i 2024/25. Iznos je približno isti kao i prethodni trogodišnji ugovor, odnosno oko 1,83 milijarde eura po sezoni, a postignut je izravnom pogodbom umjesto na javnom natječaju“⁴². Ovaj podatak o finansijskom iznosu za prijenos utakmice jedne lige dovoljno govori koliko najveći fudbalski klubovi ovise o medijima i prodaji TV prava. Četiri najgledanije evropske lige (Njemačka, Španjolska, Talijanska i Engleska) za nekoliko sezona ukupno su prodali TV prava u iznosu od oko 10 milijardi eura.

Slika 1. Količina zaradenog novca u evropskim ligama



Izvor: Deloitte, 2008.

⁴² Hina, https://sportske.jutarnji.hr/sn/nogomet/premiership/premier-liga-postigla-dogovor-o-prodaji-tv-prava-vrijedan-nevjerojatnih-5-5-milijardi-eura-15073021?fb_comment_id=3898621453584071_3901277539985129, Datum pristupa 25. maj 2021.

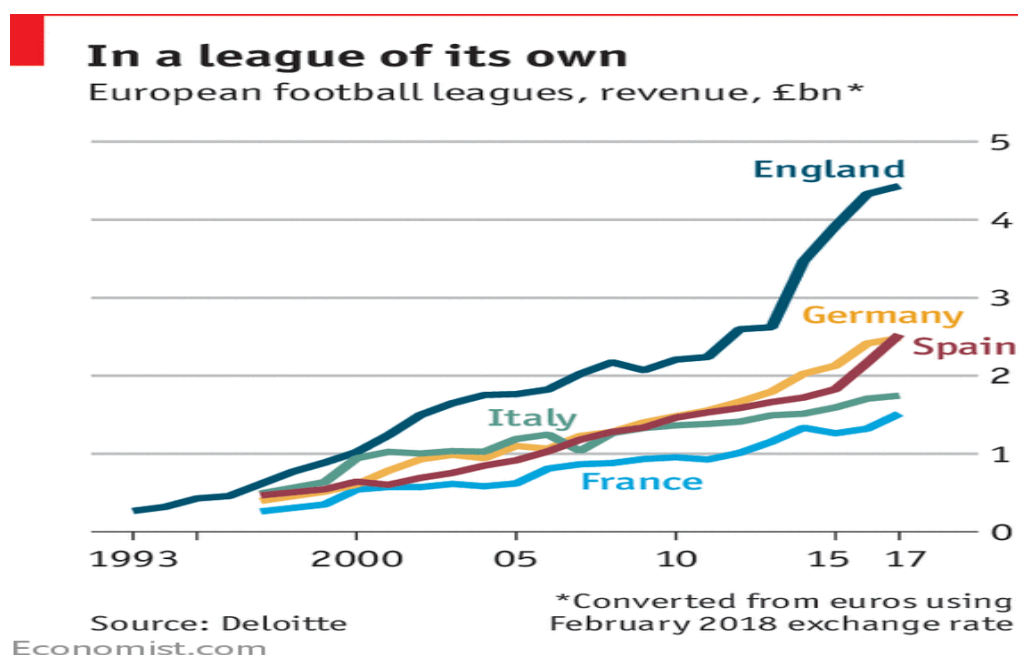
Gledajući podatke sa slike jasno je da lige i klubovi najviše novca dobivaju od prijenosa njihovih utakmica, pogotovo u Engleskoj. Zato su milijarde eura s kojim korporacije kupuju prava jedan od najvažnijih izvora finansiranja za sport. Nakon toga slijede prihodi koji se ostvaruju na dan odigravanja utakmice, a u pojedinim zemljama je taj prihod izjednačen sa novcem koji klubovi dobivaju od sponzorskih ugovora.

No, ovakav način raspodjele vrijednosti nije došao iznenada, kako je uvriježeno mišljenje u javnosti. Prvi i najvažniji razlog povećanja prihoda jeste ogroman rast popularnosti fudbala u svijetu što je rezultiralo potrebom navijača za većim brojem prijenosa utakmica u odnosu na raniji period. Velike televizijske stanice su ubrzo shvatile da će utakmice gledati veliki broj ljudi te su u tome vidjele priliku za vlastitu promociju i dobit. Na tom planu se odvijala borba raznih televizijskih stanica za prava na prijenose, a ispočetka su većinom kao pobjednici iz te borbe izlazile državne stanice što se u posljednjih nekoliko godina promijenilo. Drugi razlog zašto fudbalski klubovi danas ostvaruju prihode od nekoliko milijardi jeste brend koji su sami izgradili.

Uzmimo za primjer englesku Premijer ligu. Prema dostupnim podacima ona je najpraćenija liga na svijetu pa je logično da ostvaruje skoro duplo veće prihode nego neke druge evropske lige. No, još je nekoliko faktora uticalo da ona postane toliko prepoznata i da klubovi iz te lige odigravaju utakmice i na drugim kontinentima. Engleska je kolijevka fudbala, u toj zemlji je odigrana prva fudbalska utakmica i to je bila odlična osnova za razvoj fudbala zajedno sa ogromnim brojem navijača koji su pohodili stadione i iz godine u godinu rušili rekorde posjećenosti. Engleski klubovi su spadaju u skupinu najtrofejnijih klubova svijeta sa prepoznatljivim stilom igre uz koje su odrastale generacije navijača izvan te zemlje.

Krajem devedesetih godina klubovi su se udružili i organizirali se u zajedničku ligu sa svježim kapitalom iskoristivši prednost novog i unosnog ugovora o televizijskim pravima. I dok su se druge evropske lige mučile sa finansijskom krizom, nedostatkom novca i plana kako se pozicionirati, Premier liga je iz godine u godinu postajala sve više praćena, a to je značilo i više novca za klubove koji su onda imali mogućnost dovođenja najvećih igračkih zvijezda što je privlačilo nove gledatelje što je vidljivo i na slici ispod.

Slika 2: Prihodi evropskih fudbalskih liga



Izvor: Deloitte 2018.

Također, klubovi su uporedo sa zanimanjem javnosti postepeno kreirali imidž u javnosti, a to je, osim pogodnosti koje im je donosilo, utjecalo i na bolju poziciju lige u odnosu na ostale. Danas se Premier liga emitira u 212 država, a redovito je gleda približno pet milijardi ljudi. Upravo klubovi iz te lige zauzimaju najviša mjesta na tabeli popularnosti svjetskih klubova, a neki od njih su dijelom zbog te popularnosti postali najbogatiji klubovi na svijetu i služe kao neka vrsta orijentacije drugim, manje uspješnijim i interesantnijim klubovima. Zbog ogromnom financijskog disbalansa, najbogatiji klubovi poput Real Madrida, Chelsea, Manchester Uniteda imaju bolju startnu poziciju kada je u pitanju uvođenje novih trendova u svijet fudbala, a uz to mogu pružiti bolje usluge i kreirati vlastite ideje koje će, nakon njih, ostali klubovi slijediti. Jedan od trendova koji je ubrzo postao viralan kod većine evropskih klubova jeste videozapis putem kojeg klubovi predstavljaju nova pojačanja ili najavljuju utakmice. Videozapisi su kreirani kao priče i imaju sve osobine kratkih filmova koji imaju za cilj što interesantnije predstaviti novog igrača i tako privući pozornost javnosti što je veoma zanimljiv način interakcije putem zabavnog sadržaja.

3.6 Rezime drugog dijela

Profesionalno vođenje sportske PR komunikacije ovisi o organizaciji rada i raspodjeli odgovornosti između osoba u PR odjelu nekog fudbalskog kluba. Najveću odgovornost ima PR menadžer jer je njegov obim posla mnogo zahtjevniji i širi od ostalih. On mora definisati i kreirati strategiju upravljanja sportskom komunikacijom, a veliki značaj imaju u organiziranju i kontroli cjelokupnog rada PR odjela. No, doprinos koji ta uloga ima u organizaciji najbolje se shvata u trenutku kada se organizacija suočava sa krizom budući da on ta pozicija obuhvata vođenje eksterne i interne komunikacije, pogotovo ove druge jer je PR menadžer često uključen u posao ostalih odjela organizacije, a pogotovo njenog rukovodstva. Također, ugled organizacije ovisi o njegovom radu, a to je jedan od bitnijih ciljeva svake od njih. Ako osoba na toj poziciji rješava eventualne komunikacijske probleme te održava kontakt s ključnim javnostima to će ugled organizacije biti bolji i obratno. Zbog toga klubovi iz najboljih evropskih liga posebnu pažnju obraćaju na baš taj odjel i tu poziciju te je rijetkost da neki klub nema osobu na toj funkciji.

Situacija u bh. fudbalskim klubovima je mnogo drugačija nego je to slučaj u zapadnoj evropi, ali i regionu. Kako se može primijetiti iz analize upravljanja društvenim mrežama kao najbitnijim alatom za komunikaciju u današnje vrijeme, neki klubovi nisu orijentirani na ispunjenje PR ciljeva jer ih nekoliko nema ni vlastitu zvaničnu stranicu koja je osnova za interakciju s eksternom javnošću. Uz to, većina njih nije redovna ni sa objavljivanjem sadržaja na vlastitim profilima na društvenim mrežama, a ponavlja se i podatak da neki od njih ni nemaju zvanične profile.

U okviru istraživanja, kao pozitivan primjer izdvojila su se četiri kluba, Sarajevo, Željezničar, Velež i Borac. To nije iznenađenje jer ti klubovi spadaju u najpopularnije klubove u državi i one koji na svojim utakmicama okupljaju najveći broj navijača. Vrlo vjerovatno ih i ta činjenica obavezuje da sportsku PR komunikaciju postave na visoko mjesto u ispunjenju ciljeva koje su im nametnuli njihovi navijači i članovi. Pošto su, kao najpopularniji klubovi uvijek u središtu pažnje javnosti i medija njihovo upravljanje komunikacijom mora biti redovito, pravovremeno i profesionalno, jer će u suprotnom i najmanja pogreška dovesti do narušavanja ugleda koji će biti teško vratiti.

Fudbalski klub Željezničar se izdvojio iz ove skupine kao klub koji posvećuje dosta pažnje svojim članovima, ali i medijima, ali je to bilo i za očekivati kada se uzme u obzir činjenica da su jedan od najtrofejnijih kluba u Bosni i Hercegovini. Međutim, Željezničar nije još kreirao vlastiti klupski kanal, dok su Velež i Sarajevo u toj konkurenciji, koja nažalost nije

velika, odrađuju najbolji posao, a klub iz Mostara je učinio iskorak u privlačenju novih navijača jer je pokrenuo mjesečni magazin koji obuhvata klupska dešavanja, ali i dešavanja oko njega te ih prezentira navijačima, a s ciljem približavanja kluba svojim navijačima. No, zanimljivo je da Velež, kako je naglašeno u razgovoru, nema organizovan odjel za odnose s javnošću već to radi nekoliko osoba iz raznih sektora, a odsustvo organiziranog PR odjela zajedno sa menadžerom bi moglo rezultirati problemima u budućnosti jer izostaje bitan dio u klupskoj hijerarhiji. Mediji bez sporta ne mogu, kao što ni današnji sport bez medija ne može. Klubovi su ovisni o velikim finansijskim prihodima od TV prijenosa, a mediji su ovisni o utakmicama jer tako ostvaruju gledanost. Najveće evropske lige zarađuju ogroman novac od prodaje TV prava dok su velike medijske korporacije počele sa kreiranjem sadržaja u obliku serija ili filmova koje prate klupska dešavanja i izvan scene te na taj način privlače novu publiku.

IV. ZAKLJUČAK

Pregledom i analizom sportske PR komunikacije u evropskim, a posebno u bosanskohercegovačkim klubovima može se tvrditi da je sportska PR komunikacija postala jedan od glavnih elemenata u profesionalnom funkcioniranju klubovam kao i da je uloga PR menadžera veoma bitan dio u ispunjavanju komunikacijskih ciljeva organizacije.

Možda najbolji primjer koliko su klubovi u današnje vrijeme ovisni o gledateljima i njihovom novcu jeste dovođenje igrača koji ne samo da će poboljšati kvalitet ekipe i osigurati joj realnu borbu za titule već će klubovima donijeti veći komercijalni interes, a s tim i bolji finansijski prihod od prodaje njihovih proizvoda. Manchester United je prije nekoliko godina angažovao Paula Pogbu iz Juventusa za 90-ak miliona eura nakon dugogodišnjeg pritiska javnosti kako se dijete Manchester Uniteda mora vratiti u klub. Pod pritiskom javnosti na društvenim mrežama i sportske marke „Adidas“ koja je, između ostalih, sponzor Paulu Pogbi i Manchesteru klub je morao popustiti i dovesti igrača bez obzira na njegovu cijenu.

Sličan primjer je i nedavni dolazak Lea Messija u francuski Paris Saint Germain. Preko noći oficijalni profili PSG na društvenim mrežama dobili su dva-tri miliona novih pratitelja dok su dresovi Messija rasprodani u klupskim prodavnicama. PSG je u prvih nekoliko minuta nakon objave posla za Lionela Messija ostvario ogroman prihod od 23,7 milijuna eura. Klub Ligue 1 navodno je u prvih nekoliko minuta nakon službene objave ugovora prodao više od 150.000 majica Lionela Messija. S obzirom na to da je cijena najjeftinije majice 158 eura, kumulativni prihod približio se godišnjoj plaći Lionela Messija u PSG-u.

Društveni uticaj influencera i sve veće tehnološke mogućnosti bitno su promijenile igru. Dok je prihvaćanje slavni osoba započelo kao način povezivanja slavni osoba (poput sportaša ili umjetnika) s brandom, markom, a i s uticajnim marketingom. Fudbal je na taj način stavljen u kontekst u kojem će te društvene interakcije s influencerima kao uzorima postati dominantnije i složenije. Na osnovu svega navedenog očigledno je koliko velik utjecaj PR ima u fudbalskim organizacijama u današnjem vremenu za razliku od prijašnjih godina, a pogotovo u odnosu na 20. vijek. Sasvim je jasno da se konstantnim razvojem fudbala javila potreba klubova da se održava komunikacija s javnošću jer bez toga vrlo vjerovatno ni klubovi, a ni sport ne bi dostigli popularnost kakvu danas imaju. Naravno da je i pojava interneta imala veliki utjecaj na kvalitet upravljanja komunikacije i povećanja zanimanja javnosti za fudbal,

Veliki evropski klubovi su shvatili značaj koji odnosi s javnošću mogu imati te su neki, poput Barcelone, kreirali klupski plan za određeni period u kojem je kao bitna tačka postavljena

organizacija PR aktivnosti. Također, iz istraživanja komunikacije bh. klubova vidljivo je da većina njih nije pratila velike evropske klubove, odnosno trend razvoja PR odjela. Možda i to može poslužiti kao dobar primjer koliko bh. fudbal zaostaje za *zapadnim* i zašto savez nije ništa uradio kako bi stvorio od Premijer lige BiH prepoznatljiv brend. Klubovi su prepuštani sami sebi bez ikakvog realnog dugoročnog plana, pa s toga ni podaci da neki od njih nemaju ni vlastitu zvaničnu stranicu nisu iznenađujući. Dok se drugi klubovi okreću digitalizaciji i uvođenjem najnovijih trendova kao što su posebne pretplate za redovito praćenje klupskog života putem zvaničnog klupskog TV kanala bh. klubovi već sada prilično zaostaju u svim segmentima upravljanja komunikacijom putem svojih medija.

Naravno, situacija je dosta bolja nego prijašnjih godina, ali je opet nedovoljno da bi se njihovo vođenje, veoma bitnog dijela kluba kao što su to odnosi s javnošću, ocijenilo odličnim. Problemi s kojima se susreću bh. klubovi mogu se svesti pod financijske, ali i one druge koji se odnose na prilično slabo razumijevanje značaja postojanja PR odjela od rukovodioca klubova. Također, očigledna je činjenica da su klubovi u BiH postali svjesni prednosti vođenja komunikacije putem društvenih mreža što je pokazatelj da se ipak prate evropski trendovi i njihovo upravljanje svakodnevnom komunikacijom s okruženjem.

Međutim, jedna od najvećih mana koju su klubovi pokazali tokom godine jeste nedostatak sveobuhvatnog kriznog plana koji bi pripremio organizaciju za potencijalne krize s kojima se ona u nekom trenutku svog postojanja mora suočiti. Zato se većina bh. klubova suočava s ogromnom problemima kada kriza nastane, a posljedica krize je obično potpuni financijski kolaps i odlazak osoba iz administracije. Ta mantra se ponavlja već niz godina, pa stoga nije nimalo čudno da su neki klubovi koji su bili prvaci države prestali postojati ili su u nižim rangovima takmičenja.

Prije nekoliko decenija vrlo vjerovatno niko nije očekivao da će PR imati tako snažan utjecaj na svijet sporta i da će kako se čini postati klupski segment koji može donijeti najveće financijske prihode. Internet i društvene mreže su dali dodatnu snagu sa prilagođenim sadržajem koji je brži i jači nego ikada prije. Ni fudbal nije ostao imun na te promjene te se i on mijenjao pa danas klubovi posvećuju toliko pažnje pažljivom upravljanju PR da su oni pretvoreni u velike korporacije čiji je glavni cilj, pored uspjeha na terenu, ostvariti poslovne prednosti te konstatno bilježiti profit. Zato nije iznenađenje da su sami klubovi postali tvornice sadržaja kako bi privukli nove navijače i proširili svoj doseg. Klubovi stoga iskorištavaju mogućnosti vlastitog brenda, prezentirajući sadržaj na prilagođene i sofisticirane načine.

Velike tvrtke koje se bave pružanjem internetskih usluga na zahtjev počeli su se udruživati sa najvećim evropskim klubovima te svojim gledateljima nuditi serije i filmove u kojima su u centru zbivanja oni. Cilj te saradnje jeste da se navijači približe klubu, a pored toga će u budućnosti PR odjeli klubova imati zadatak da pruže više uvida i više razumijevanja za navijače uz povećanje vlastitog angažovanja. Nema sumnje da su klubovi uz pomoć sportske PR komunikacije postigli izvanredne rezultate, a oni zahvaljujući fudbalu pronašli svoje mjesto u sportu te povrdili da su postali bitan element u funkcioniranju klubova i uspostavljanju komunikacije s ključnim javnostima.

V. BIBLIOGRAFIJA

Knjige:

Beech, J. i Chadwick, S. (2010). *Sportski menadžment*. Preveo sa engleskog jezika Kristijan Krkač. Toronto: Pearson.

Beek, R. M., Ernest, M., Verschueren, J. (2018). U: S. Chadwick, D. Parnell, P. Widdop, C. Anagnostopoulos ed. 2018. *Routledge Handbook of Football Business and Management*. London: Routledge, str. 20-32.

Boyle, R. i Haynes, R. (2004). *Football in new media age*. New York: Routledge.

Duraković, J. (2011). *Uloga odnosa s javnošću u kreaciji pozitivnog imidža države - Pozicioniranje BiH u međunarodnoj javnosti*. Sarajevo: Fakultet političkih nauka.

Duraković, J. (2019). *Poslovno komuniciranje u novomedijskom okruženju*. Sarajevo: Fakultet političkih nauka.

Hopwood, M., Siskner, J. i Kitchin, P. (2010). *Sport Public Relations and Communication*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Kesić, T. (2003). *Integrirana marketinška komunikacija*. Zagreb: Opinio.

Manoli, E. A. (2016). Media Relations in English Football Clubs. U: JJ. Zhang, BG. Pitts ed. 2016. *Contemporary sport marketing: Global perspectives*. London: Routledge, str. 1-27.

Mehta, A. i Xavier, R. (2009). Public relations management in organisations. U Chia, J. i Synnott, G. *An Introduction To Public Relations: From theory to practice*. Australia: Oxford University Press, str. 190-221.

Rowe, D. (2004). *Sport, culture and the media*. 2 izd. Maidenhead: Open University Press.

Tomić, Z. (2008). *Odnosi s javnošću*. Zagreb/Sarajevo: Synopsis.

Tomić, I., Tomić, Z., Pavić, D., Madžar, T., Primorac, D. (2019). *Strateško upravljanje sportskom komunikacijom*. Zagreb/Sarajevo: Synopsis.

Članak objavljen u elektronskom obliku:

Balmer, M. T. J. i Gray, R. E. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long Range Planning*. [online]. 31 (5), str. 695-702. Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/263715354_Managing_Corporate_Image_and_Corporate_Reputation_CORPORATE_IMAGE_AND_CORPORATE_REPUTATION_FRAMEWORK_CORPORATE_IMAGE_AND_CORPORATE_REPUTATION_DEFINITION_CORPORATE_IMAGE_AND_CORPORATE_REPUTATION_DISTIN [pristupljeno 22. maj 2021].

Hancherick, D. (2011). Tweet Talking: Changing Sports Communication. *The Elon Journal of Undergraduate Research in Communications*. [online]. 2 (1), str. 15-21. Dostupno na: https://www.elon.edu/u/academics/communications/journal/wp-content/uploads/sites/153/2017/06/EJSpring11_Full.pdf [pristupljeno 23. maj 2021].

Moss, D. i Desanto, B. (2005). What do Communication Managers do?. *Journalism and Mass Communication Quarterly*. [online]. 82 (4), str. 873-890. Dostupno na:

https://www.researchgate.net/publication/27398528_What_do_Communication_Managers_Do_Defining_and_Refining_the_Core_Elements_of_Management_in_a_Public_RelationsCorporate_Communication_Context [pristupljeno 10. juni 2021].

Publikacije:

Andrews, M. (2015). *Being Special: The Rise of Super Clubs in European Football*. Massachusetts: Center for International Development at Harvard University.

Disertacija:

Lewis, R., Pasadeos, Y., Ki, Y. E., Allaway, A. (2013). *Social media and sports: An evaluation of the influence of the Twitter and mobile apps on brand-related consequences*. Doktorska disertacija, Alabama: College of Communication and Information Sciences.

Web izvori:

Anon (2019). *Pet osobina dobrog PR menadžera*. [Internet] Dostupno na: <https://www.hocu.ba/index.php/hocuinfor/pet-osobina-dobrog-pr-menadzera/> [pristupljeno 25. juni 2021].

Hina (2021). *Premier liga postigla dogovor o prodaji TV prava vrijedan nevjerovatnih 5,5 milijardi eura!*. [Internet] Dostupno na: https://sportske.jutarnji.hr/sn/nogomet/premiership/premier-liga-postigla-dogovor-o-prodaji-tv-prava-vrijedan-nevjerovatnih-5-5-milijardi-eura-15073021?fb_comment_id=3898621453584071_3901277539985129 [pristupljeno 25. maj 2021].

Hrvatska enciklopedija (n.d.). *Korporacija*. [Internet] Dostupno na: <https://enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=33256#top> [pristupljeno 10. maj 2021].

Hrvatska enciklopedija (n.d.). *Tradicija*. [Internet] Dostupno na: <https://enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=61966> [pristupljeno 10. maj 2021].

Hrvatska enciklopedija (n.d.). *Organizacija*. [Internet] Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=45461> [pristupljeno 10. maj 2021].

Marković, S. (2020). *Komercijalizacija fudbala zaobilazi lokalne klubove*. [Internet] Dostupno na: <https://www.novisvet.rs/2020/12/21/10/20/09/15025/sport/novisvet/komercijalizacija-fudbala-zaobilazi-lokalne-klubove/> [pristupljeno 02. maj 2021].

Skorić, M. (2014). *PR menadžer u sportu*. [Internet] Dostupno na: <http://savremenisport.com/teorija-sporta/sportski-marketing/9/261/pr-menadzer-u-sportu> [pristupljeno 27. maj 2021].

Naziv odsjeka i/ili katedre: Komunikologija/Žurnalistika
Predmet: _____

IZJAVA O AUTENTIČNOSTI RADOVA

Ime i prezime: Enej Bruck
Naslov rada: Sportska PR komunikacija u fudbalskim organizacijama
Vrsta rada: Završni magistarski rad
Broj stranica: 73

Potvrđujem:

- da sam pročitao/la dokumente koji se odnose na plagijarizam, kako je to definirano Statutom Univerziteta u Sarajevu, Etičkim kodeksom Univerziteta u Sarajevu i pravilima studiranja koja se odnose na I i II ciklus studija, integrirani studijski program I i II ciklusa i III ciklus studija na Univerzitetu u Sarajevu, kao i uputama o plagijarizmu navedenim na web stranici Univerziteta u Sarajevu;
- da sam svjestan/na univerzitetskih disciplinskih pravila koja se tiču plagijarizma;
- da je rad koji predajem potpuno moj, samostalni rad, osim u dijelovima gdje je to naznačeno;
- da rad nije predat, u cjelini ili djelimično, za stjecanje zvanja na Univerzitetu u Sarajevu ili nekoj drugoj visokoškolskoj ustanovi;
- da sam jasno naznačio/la prisustvo citiranog ili parafraziranog materijala i da sam se referirao/la na sve izvore;
- da sam dosljedno naveo/la korištene i citirane izvore ili bibliografiju po nekom od preporučenih stilova citiranja, sa navođenjem potpune reference koja obuhvata potpuni bibliografski opis korištenog i citiranog izvora;
- da sam odgovarajuće naznačio/la svaku pomoć koju sam dobio/la pored pomoći mentora/ice i akademskih tutora/ica.

Mjesto, datum

Potpis

Sarajevo, 11.10.2021